KURSBUCH STIFTUNGEN

FÖRDERPROJEKTE WIRKUNGSORIENTIERT GESTALTEN

CC BY-SA 3.0 DE



In Kooperation mit

Bundesverband Deutscher Stiftungen

BertelsmannStiftung

STIFTERVERBAND
Bildung. Wissenschaft. Innovation.

PHINEO
damit Engagement wirkt

BESSER STIFTEN MEHR BEWIRKEN

Für alle, die nicht nur Gutes tun, sondern auch Gutes *bewirken* wollen.



Über 200 wirksame Förderprojekte

eingehend geprüft und mit dem PHINEO-Wirkt-Siegel ausgezeichnet



PHINEO Wirkungs-Workshops

für EinsteigerInnen und Profis



Schon gelesen? PHINEO Fördertipps und Ratgeber:

Praxisnah. Engagiert. *Kostenfrei.*

Alle Infos und Downloads auf www.phineo.org

FÖRDERN – MEHR ALS NUR GELD GEBEN

Wirkung, Wirksamkeit, Wirkungsorientierung – diese Begriffe gewinnen auch im Alltag von Stiftungen zunehmend an Bedeutung. Und das völlig zu Recht. Denn eine gesellschaftliche Wirkung zu erzielen, einen Unterschied auszumachen, ist für Stiftungen gleichermaßen Daseinsberechtigung und Lebenselixier. So gesehen ist die Auseinandersetzung mit dem Thema *Wirkung* der Beginn von etwas außerordentlich Großem.

Das Gute dabei: Strategie und Wirkung sind keine Frage des Geldes. Auch weniger finanzstarke Stiftungen können immens viel auf die Beine stellen, sofern sie ihre Mittel zielgerichtet einsetzen und *wirkungsorientiert steuern* – in ihrer Fördertätigkeit ebenso wie als Institution selbst.

Wirkungsorientiertes Steuern heißt, anstelle der Scheckbuch-Philanthropie einem modernen Verständnis des Stiftens zu folgen und gute Taten in ein klares Regelwerk einzubetten: Wenn du *dieses* Ziel erreichen möchtest, musst du *jenes* dafür tun. Bei Fragen oder Problemen folge den Hinweisen, aber behalte das Ziel im Auge. Vermeide Zufälle, agiere systematisch.

Oder anders: Je durchdachter eine Stiftung sich ihre Ziele setzt und je bewusster sie darauf zusteuert, desto wirkungsorientierter arbeitet sie.

Im Jahr 2013 schrieben wir mithilfe der Bertelsmann Stiftung ein Praxishandbuch, das gemeinnützigen Organisationen half, ihre gesellschaftliche Wirkung zu planen und umzusetzen. Die Tipps und Ideen aus dem *Kursbuch Wirkung* haben wir nun auf die Arbeit von Stiftungen und anderen geldgebenden Institutionen übertragen.

Welche Schritte sind nötig, damit Stiftungen & Co. mit ihren Förderprojekten noch mehr Wirkung erzielen? – Elf große und viele kleine stellen wir Ihnen in diesem Ratgeber vor.

Wir möchten Sie anstiften, sich dem *Prinzip Wirkung* neugierig und entspannt zu nähern: Starten Sie in kleinen, realistischen Schritten, die zu Ihrer Stiftung passen. Denn Wirkungsorientierung darf und soll auch Spaß machen!

Bettina Kurz

Florian Hinze



Bettina Kurz



Florian Hinze

... sind die AutorInnen des Kursbuch Stiftungen.

Bettina Kurz ist Expertin für Wirkungsanalyse und wirkungsorientierte Organisations- und Projektentwicklung. Die zertifizierte Stiftungsmanagerin (DSA) schrieb 2013 das Kursbuch Wirkung.

Florian Hinze ist spezialisiert auf die Vermarktung erklärungsbedürftiger Produkte und Prozesse. Der Politikwissenschaftler arbeitet im Kommunikationsbereich von PHINEO.

Weitere PHINEO-Publikationen:
www.phineo.org/publikationen

DANKSAGUNG

Wir möchten uns bei allen Partnerinnen und Partnern bedanken, die das Kursbuch Stiftungen ermöglicht haben.

Auch wenn Wirkungsorientierung keine Frage des Geldes ist, geht es ganz ohne dann doch nicht: Maßgeblich finanziert wurde der Ratgeber durch die Bertelsmann Stiftung und den Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft sowie die Haniel Stiftung und die Wübben Stiftung. Nur dank ihrer Zuwendungen ließen sich Recherche, Erstellung, Redaktion, Lektorat und Druck mit der gebotenen Sorgfalt bewerkstelligen.

Konstruktive Begleitung von der ersten Minute an erfuhren wir durch den Bundesverband Deutscher Stiftungen.

Unser persönlicher Dank gilt den wachsamen Augen von Dr. Rupert Antes (Haniel Stiftung), Christiane Biedermann (Aktive Bürgerschaft), Kerstin Lehner (Wübben Stiftung), Juliane Metzner (Bundesverband Deutscher Stiftungen), Dr. Stefan Stolte (Stifterverband), Dr. Felix Streiter (Stiftung Mercator) und Bettina Windau (Bertelsmann Stiftung), die sich akribisch durch das Rohmanuskript arbeiteten, viele hilfreiche Anregungen gaben und uns dezent auf Ergänzungen hinweisen. Die Zusammenarbeit war uns Belehrung, Erbauung und Vergnügen zugleich!

Dank für Unterstützung & Expertise gilt auch unseren PHINEO-KollegInnen Dr. Kathrin Dombrowski, Benjamin Fraaß, Wiebke Gülcibuk, Dr. Philipp Hoelscher und Stephanie Petrick.



Direkt-Download: Kursbuch Stiftungen als PDF (ca. 20 MB)
www.phineo.org/downloads/PHINEO_Kursbuch-Stiftungen.pdf

Barrierefreie Textversion des Kursbuch Stiftungen als Direkt-Download im RTF-Format für elektronische Lesegeräte (ca. 1 MB)
www.phineo.org/downloads/PHINEO_Kursbuch-Stiftungen_Textversion.rtf

PARTNERINNEN UND PARTNER DES KURSBUCH STIFTUNGEN

Bertelsmann Stiftung

Die 1977 von Reinhard Mohn gegründete Bertelsmann Stiftung setzt sich für das Gemeinwohl ein. Sie fördert die Zivilgesellschaft und engagiert sich operativ in den Bereichen Bildung, Wirtschaft und Soziales, Gesundheit, Kultur sowie internationale Verständigung. Durch ihr gesellschaftliches Engagement will sie alle Bürgerinnen und Bürger ermutigen, sich für das Gemeinwohl einzusetzen.

www.bertelsmann-stiftung.de

BertelsmannStiftung

Bundesverband Deutscher Stiftungen

Als unabhängiger Dachverband vertritt der Bundesverband Deutscher Stiftungen die Interessen der Stiftungen in Deutschland. Der größte Stiftungsverband in Europa hat mehr als 4.000 Mitglieder; über Stiftungsverwaltungen sind ihm mehr als 7.000 Stiftungen mitgliedschaftlich verbunden. Damit repräsentiert der Dachverband rund drei Viertel des deutschen Stiftungsvermögens in Höhe von rund 100 Milliarden Euro.

www.stiftungen.org

Bundesverband Deutscher Stiftungen

Stifterverband

Der Stifterverband ist die Gemeinschaftsinitiative von Unternehmen und Stiftungen, die als Einzige ganzheitlich in den Bereichen Bildung, Wissenschaft und Innovation berät, vernetzt und fördert. Darüber hinaus ist der Stifterverband einer der wichtigsten Förderer des deutschen Stiftungswesens. Er ist seit 60 Jahren Treuhänder gemeinnütziger Stiftungen und steht Stiftern mit dem Deutschen Stiftungszentrum, seinem Dienstleistungszentrum für Stifter und Stiftungen, bei Formalitäten und der Verwaltung zur Seite.

www.stifterverband.org

STIFTERVERBAND
Bildung. Wissenschaft. Innovation.

Weitere UnterstützerInnen

HANIEL Stiftung

www.haniel-stiftung.de

WÜBBENSTIFTUNG

www.wuebben-stiftung.de

INHALT

Es gibt dieses produktive Stolpern, bei dem man ins Nachdenken kommt.

Rita Süssmuth (* 1937)

Einführung: Wirkungsorientiertes Arbeiten in Stiftungen 6

1. Was genau ist Wirkung? 7
2. In 11 Schritten zu mehr Wirkung 11
3. Zielgruppe des Kursbuch Stiftungen 13

TEIL 1: WIRKUNG PLANEN 14

Schritt 1: Herausforderungen verstehen, Schwerpunkte setzen 15

1.1 Stifterwille und gesellschaftlicher Bedarf 15
1.2 Thematisches Verständnis entwickeln 15
1.3 Themen- und Umfeldanalyse in Eigenregie 17

Schritt 2: Strategische Ziele setzen 20

2.1 Zukunft voraus? – Vision, Mission und Werte 21
2.2 Strategische Wirkungsziele formulieren 23
2.3 Interne Ziele berücksichtigen 25

Schritt 3: Förderstrategie entwickeln 26

3.1 Strategie und Flexibilität 26
3.2 Innovation fördern oder Verstetigung begleiten? 27
3.3 Projektförderung, Verwaltungskosten und institutionelle Förderung 28
3.4 Risiken kalkulieren 28
3.5 Wirkungsorientierte Vermögensanlage 30

TEIL 2: WIRKUNG ERZIELEN 32

Schritt 4: Passende FörderpartnerInnen finden 33

4.1 Passive oder aktive Suche? 33
4.2 Fördergrundsätze formulieren 34
4.3 Ausschreibungen effizient gestalten 35

Schritt 5: Förderanträge beurteilen und auswählen 39

5.1. Gute & schlechte Anträge 39
5.2 Kriterien für wirkungsorientierte Projekte 40
5.3 Kriterien für leistungsfähige Organisationen 42
5.4 Kommunikation: Vor-Ort-Besuche, Zusagen, Absagen 44

Schritt 6: Förderpartnerschaften wirkungsorientiert gestalten 46

6.1 Rollen und Erwartungen klären 46
6.2 Förderbudget festlegen 47
6.3 Fördervereinbarungen fixieren 48
6.4 Austausch & Miteinander 50
6.5 Gemeinsame Ziele abstimmen 50
6.6 Kontrolle und Vertrauen 51
6.7 Angemessenes Reporting 51
6.8 Mehr als nur Projektförderung 54
6.9 Warnsignale: Wenn es nicht so gut läuft 55
6.10 Strauchelnde Projekte wieder auf Erfolgskurs bringen 56

Schritt 7: Wirkungsanalysen planen und umsetzen 58

7.1 Wirkungsanalyse, Monitoring & Evaluation 58
7.2 Monitoring und Evaluation gemeinsam gestalten 59
7.3 FörderpartnerInnen bei der Wirkungsanalyse unterstützen 64
7.4 Monitoring & Evaluation für stiftungsinterne Ziele 66

TEIL 3: WIRKUNG VERBESSERN 67

Schritt 8: Lernen und verbessern 68

8.1 FörderpartnerInnen gezielt einbinden 68
8.2 Lernen in der Stiftung 69

Schritt 9: Förderpartnerschaften erfolgreich beenden 72

9.1 Der geplante Ausstieg 73
9.2 Der ungeplante Ausstieg 75

Schritt 10: Durch Kooperation und Verbreitung zu mehr Wirkung 76

10.1 Kooperationen auf Augenhöhe 77
10.2 Wirkungsvolle Förderprojekte verbreiten 77
10.3 Die passenden Verbreitungsstrategie finden 79
10.4 Projekte Dritter skalieren 80
10.5 Gemeinsam wirken 81

Schritt 11: Transparente Kommunikation 83

11.1 Warum Transparenz wichtig ist 83
11.2 Kombinierte Berichterstattung 85
11.3 Wirkung adressatengerecht kommunizieren 85

Zum Schluss 88
Glossar 90
Literatur 92

Anhang: Checklisten & Arbeitshilfen 94

EINFÜHRUNG: Wirkungsorientiertes Arbeiten in Stiftungen



Tagtäglich engagieren sich Stiftungen, um Dinge **zum Positiven** zu verändern. Sie investieren Geld und Herzblut, damit es Benachteiligten besser geht, die Natur geschützt oder die Kultur im Kiez gefördert wird. Kurz: Mit ihrer Arbeit versuchen Stiftungen – versuchen engagierte Menschen wie Sie! – jeden Tag aufs Neue, die Gesellschaft voranzubringen und dabei eine **größtmögliche Wirkung** zu erzielen.

Förderstiftungen befinden sich dabei in einer angenehmen Situation. Sie haben etwas, das andere wollen – Gelder, Kontakte, Infrastruktur. Doch aus diesen Privilegien ergeben sich auch **Notwendigkeiten**. Zum einen, stärker als bisher Rechenschaft darüber abzulegen, zu welchen Erfolgen das stifterische Engagement führte – denn die Öffentlichkeit interessiert sich mehr denn je dafür, ob und wie die steuerbegünstigten Mittel zum Gemeinwohl beigetragen haben. Und zum anderen, die zur Verfügung stehenden Mittel angesichts der **Niedrigzinsphase besonders wirtschaftlich** zu investieren.

Nur: Mittel wirtschaftlich einzusetzen heißt nicht automatisch auch *gut fördern*. *Gut Fördern* umfasst **mehr als die bloße Summe der Zuwendungen**. Gut Fördern ist ein Prozess, bei dem die Stiftung und das Förderprojekt gemeinsam daran arbeiten, den Zielgruppen so gut wie möglich zu helfen und dadurch einen gesellschaftlichen Mehrwert zu erzielen. Idealerweise tun sie dies in ebenbürtiger Partnerschaft, der ein modernes Beziehungsverständnis zugrunde liegt: Organisationen sind längst keine BittstellerInnen mehr, sondern respektable PartnerInnen, die das nötige Know-how mitbringen, um die Stiftungsgelder in gesellschaftliche Wirkung umzumünzen. Parallel wertet dieses

neue Verständnis auch die Rolle der Förderstiftungen auf: Diese sind nun nicht mehr nur passive, spendable Finanziers, sondern **aktive GestalterInnen gesellschaftlichen Wandels**. Das setzt jedoch voraus, dass Stiftungen entsprechend organisiert sind.

Welche Aspekte eine wirkungsorientierte Förderarbeit begünstigen und an welchen Stellschrauben gedreht werden kann, um mit den vorhandenen Mitteln die **größtmögliche Wirkung** zu erzielen, darum wird es im Folgenden gehen.

Dem voran steht zunächst, einen zentralen Begriff zu erläutern: den der Wirkung.

1. WAS GENAU IST WIRKUNG?

Bezogen auf gemeinnützige Arbeit spricht man immer dann von Wirkung, wenn ein Projekt **zu Veränderungen**

- bei der Zielgruppe und/oder
- in deren Lebensumfeld und/oder
- in der Gesellschaft führt.

Veranschaulichen lässt sich dies anhand folgenden Beispiels:

Die **Stiftung Job-Chance** hat durch eine Bedarfs- und Umfeldanalyse festgestellt, dass es einen großen Bedarf an Qualifizierungsmaßnahmen für Erwerbslose gibt. Deswegen fördert sie ein Projekt, das pro Jahr 20 qualifizierende Schulungen anbietet, in denen insgesamt 500 Teilnehmende geschult werden. Die Wirkung, die das Projekt erzielt, ergibt sich aber weder aus der Anzahl der Schulungen noch aus der Zahl erreichter TeilnehmerInnen, denn beides garantiert nicht, dass die Zielgruppe relevante Fähigkeiten für den Arbeitsmarkt erworben hat. Die eigentliche Wirkung des Projekts könnte sich vielmehr daraus ergeben, dass die TeilnehmerInnen **Kompetenzen** und **Selbstvertrauen** aufbauen, die ihnen den Wiedereintritt in den Beruf ermöglichen. Das führt zu einem **individuell höheren Lebensstandard**; zugleich **sinkt die Arbeitslosigkeit** im Stadtteil und die eingesparten Transfergelder können anderweitig eingesetzt werden.



Dieses Beispiel macht deutlich, dass sich **Wirkungen auf verschiedenen Ebenen – Stufen – zeigen**: Die Zielgruppe erwirbt neue Fähigkeiten (erste Stufe). Darauf aufbauend ändert sie ihr Handeln (zweite Stufe). Idealerweise ergibt sich aus dem neuen Handeln ein sozialer Auftstieg (Stufe drei). Parallel profitiert auch die Gesellschaft, weil staatliche Gelder nun für andere Dinge ausgegeben werden können (Stufe vier).

Die verschiedenen Stufen der Wirkung lassen sich am besten anhand einer sogenannten **Wirkungslogik** erklären. Eine solche Wirkungslogik brauchen Sie in Ihrer Stiftungsarbeit, um Wirkungen planen und erreichen zu können. Die Aufgabe der Wirkungslogik besteht darin, die geplanten Wirkungsziele und die zur Erreichung dieser Ziele notwendigen Ressourcen und Leistungen in einen kausalen Zusammenhang zu bringen. Das hilft Ihnen dabei, ein Projekt auf seine Plausibilität und Machbarkeit hin zu überprüfen.

Eine Wirkungslogik skizziert den Weg zum Wirkungsziel, einschließlich einzelner **Etappen**. Sie bildet die Reiseroute sowohl für die Projektarbeit und als auch für die Fördertätigkeit Ihrer Stiftung insgesamt ab. Unter Rückgriff auf Ihre Wirkungslogik können Sie feststellen, ob ein Projekt oder Ihre

Förderstrategie noch auf Kurs liegen und inwiefern einzelne Etappenziele angepasst werden müssen. Die Wirkungslogik ist *das Tool* für eine wirkungsorientierte Projektarbeit und Projektsteuerung. Mit ihrer Hilfe können Sie eine **Förderstrategie entwickeln und umsetzen**, die größtmögliche Wirkungen erzielt.

In der Wirkungslogik, die wir im Kursbuch vorstellen, bauen die einzelnen Stufen aufeinander auf und ergeben eine Treppe. Maßgeblich für das Verständnis der Wirkungslogik ist, die einzelnen Stufen zu kennen und zu wissen, wie diese miteinander verbunden sind.

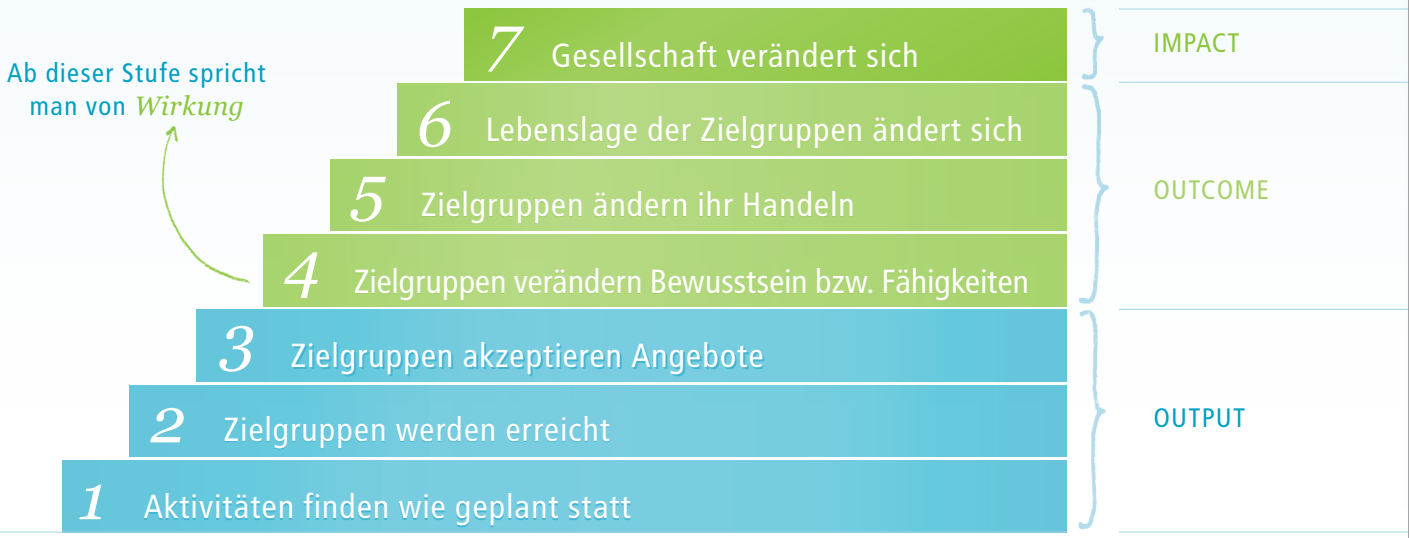
Wirkungslogiken

Wirkungslogiken gibt es in verschiedenen Varianten und unter verschiedenen Namen; bekannt sind etwa *Programmlogik*, *Theory of Change*, *Wirkungsketten* oder *Logische Modelle*. Gemeinsam ist ihnen die Aufgabe, die Funktionsweise eines Projekts schematisch und in vereinfachter Form abzubilden. Wir beschreiben die Wirkungslogik in Form des sogenannten Logischen Modells (logic model).

Inputs (Ressourcen)

Die Inputs umfassen alle Mittel, die notwendig sind, um ein Projekt realistisch umsetzen zu können. Mit Blick auf die Projektarbeit sind das neben den finanziellen Mitteln das Personal (haupt- und ehrenamt-

Die Wirkungstreppe



lich), die Sachmittel oder die Infrastruktur (Räumlichkeiten etc.). Mit ihrer finanziellen Förderung trägt die Förderstiftung dazu bei, dass diese Ressourcen zur Verfügung stehen.

Stiftung Job-Chance

Im oben beschriebenen Projektbeispiel sind Inputs: die Projektkoordinatorin, die TrainerInnen, sämtliche Kursmaterialien, Schulungs- und Büroräume sowie projektbezogene Kosten für Verwaltung und Overhead.

Outputs (Leistungen)

Die Outputs umfassen die Angebote und Produkte, die im Projekt entstehen, sowie die Nutzung dieser Leistungen durch die Zielgruppe. Dabei lassen sich drei Stufen von Outputs unterscheiden; in der Wirkungslogik sind das die Stufen 1 - 3.

STUFE 1: Die Outputs auf Stufe 1 sind die (zählbaren) Angebote und Produkte, die der Zielgruppe zur Verfügung stehen.

STUFE 2: Nur weil Angebote (Outputs auf Stufe 1) zur Verfügung stehen, bedeutet das noch nicht, dass diese automatisch von der relevanten Zielgruppe genutzt werden. Daher wird die Nutzung der Angebote durch die Zielgruppe auf der Ebene der Outputs auf Stufe 2 erfasst.

Die Outputs auf den Stufen 1 und 2 lassen sich mit den eingesetzten Inputs in direkten Zusammenhang bringen, wodurch Aussagen über die effiziente Umsetzung möglich werden.

STUFE 3: Die Outputs auf Stufe 3 spiegeln wider, ob die Angebote tatsächlich den Bedarfen der Zielgruppen entsprechen und wie zufrieden diese sind.

Die Stufe 3 bildet eine Scharnierfunktion zwischen *bloßer Projektteilnahme* und der *Projektwirkung*. Die Zufriedenheit mit einem Angebot bestimmt maßgeblich, ob dieses auch eine Wirkung bei den Teilnehmenden erzielt. Je begeisterter Teilnehmende ein Angebot nutzen, desto eher wird das zu Erfolgen führen.

Entscheidend für den Erfolg des Projekts – und damit für die Arbeit der Stiftung – ist der Schritt von den Outputs hin zu den Outcomes/Impacts, also den Wirkungen auf den Ebenen von Zielgruppe und Gesellschaft.

Outcomes (Wirkungen bei Zielgruppen)

Outcomes sind die Wirkungen auf Ebene der Zielgruppen. Die Outcomes untergliedern sich dabei in drei Stufen; dargestellt in den Stufen 4 - 6 in der Wirkungslogik:

STUFE 4: Veränderung auf Ebene des Wissens, der Fertigkeiten und der Einstellungen.

STUFE 5: Die Wirkungen auf Stufe 5 der Wirkungslogik bauen auf Outcome-Stufe 4 auf und beschreiben die Veränderungen im Verhalten und Handeln.

STUFE 6: Die Wirkungen auf Stufe 6 bauen ihrerseits auf den Outcomes auf Stufe 5 auf. Das veränderte Verhalten bildet die Grundlage dafür, dass sich die Lebenslage der Zielgruppe verbessert, sie also beispielsweise finanziell oder sozial aufsteigt.

Stiftung Job-Chance

Bezogen auf das Projektbeispiel sind ...

- Outputs auf Stufe 1: die 20 Schulungen,
- Outputs auf Stufe 2: die 500 Teilnehmenden,
- Outputs auf Stufe 3: die Zufriedenheit der Teilnehmenden mit dem Schulungsangebot.

Stiftung Job-Chance

Im obigen Beispiel sind **Outcomes der Stufe 4**, dass die SchulungsteilnehmerInnen neues Wissen erworben haben und infolgedessen frisch motiviert sind, sich um einen Arbeitsplatz zu bemühen.

Outcomes auf Stufe 5 zeigen sich darin, dass die Teilnehmenden ihre neu gewonnenen Kenntnisse ins praktische Handeln übersetzen und sich aktiv bewerben.

Die **Outcomes auf Stufe 6** beschreiben, wie sich die Lebenslage der Teilnehmenden verändert hat – einige haben einen Arbeitsplatz gefunden, verfügen über ein höheres Einkommen und sind damit nicht mehr auf Sozialleistungen angewiesen.



Wie Sie **Wirkungslogiken erstellen**, erläutern wir ausführlich im Kursbuch Wirkung → Kapitel 3.3

Download kostenfrei unter *www.kursbuch-wirkung.de*

Impacts (gesellschaftliche Wirkungen)

STUFE 7: Während sich bei den Outcomes die Wirkungen auf die Zielgruppen des Projekts beziehen, beschreiben die Impacts die erwünschten Veränderungen auf gesellschaftlicher Ebene. Dies sind z. B. Veränderungen der sozialen oder ökonomischen Situation der Gesellschaft. Impacts beziehen sich stets auf einen Teil der Gesellschaft, also etwa die Bevölkerung in einem Stadtteil oder einer Region.

Aber Achtung: Die Entwicklungen auf gesellschaftlicher Ebene werden **von vielen Faktoren beeinflusst**! Ein kausaler Zusammenhang zwischen Projekt und Impact lässt sich häufig nur **schwer und oft auch gar nicht nachweisen** (zumal sich Impacts meistens auch erst nach erheblicher Zeit einstellen).

Ungeachtet dessen sind Wirkungslogiken für die wirkungsorientierte Förderstrategie von Stiftungen in zweierlei Hinsicht zentral: Zum einen bilden sie das **theoretische Grundgerüst**, auf der die Förderstrategie der Stiftung fußt. Und zum Zweiten helfen sie bei der Bewertung, ob Projekte in die **wirkungsorientierte Förderstrategie** der Stiftung passen.

Für Stiftungen ist es deswegen wichtig, ein Verständnis von **Wirkungszusammenhängen** zu entwickeln, um:

- die eigene Förderstrategie wirkungsorientiert zu gestalten.
- Förderanträge beurteilen zu können: Passen die Anträge zu unserer Vision, Mission und den strategischen Wirkungszielen und inwieweit zahlen die Projekte auf unsere strategischen Wirkungsziele ein?
- eine Grundlage für Monitoring und Evaluation zu besitzen.
- innerhalb der Stiftung und mit den FörderpartnerInnen lernen zu können und Verbesserungen zu implementieren.

Stiftung Job-Chance

Impacts wären, wenn sich die Zahl der Erwebslosen im Stadtteil verringert bzw. die Armutsquote sinkt.

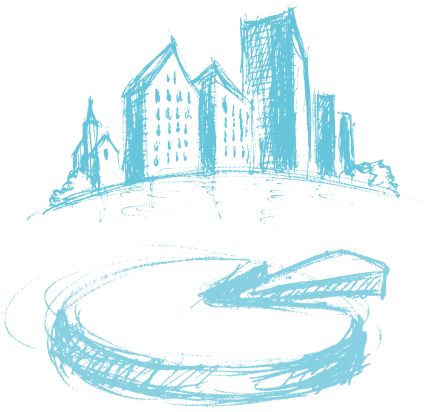




Abb. Steuerungskreislauf
Wirkungsorientierte Stiftungsarbeit in 11 Schritten

2. IN ELF SCHRITTEN ZU MEHR WIRKUNG

Wirkungsorientiert zu arbeiten bedeutet, dass die Förderstiftung ihre Arbeit systematisch darauf ausrichtet, Wirkungen zu erzielen. Hierfür sind **11 Schritte** notwendig, die wir in diesem Ratgeber erörtern:

Vor dem Hintergrund des Stifterwillens verschafft sich die Stiftung einen Überblick über die Bedarfe und die wichtigen Akteurinnen und Akteure im Themenfeld **(Schritt 1)**.

Auf der Basis dieser Erkenntnisse und mithilfe ihrer Vision und Mission konkretisiert die Stiftung zunächst ihre strategischen Wirkungsziele **(Schritt 2)** …

… und überträgt diese dann in den Stiftungsalltag **(Schritt 3)**.

Im Anschluss erfolgt die Suche **(Schritt 4)** …

… und Auswahl **(Schritt 5)** geeigneter Förderorganisationen, …

… mit denen die Förderung von Beginn an wirkungsorientiert aufgestellt wird **(Schritt 6)**.

Ob die angestrebten Wirkungen auch erreicht werden, lässt sich über die Wirkungsanalyse feststellen; Stiftungen können ihre FörderpartnerInnen dabei unterstützen **(Schritt 7)**.

Hernach gilt es, die Erkenntnisse gewinnbringend zu nutzen **(Schritt 8)**. →





Förderpartnerin

Mit der Bezeichnung *Förderpartnerin* sind Organisationen gemeint, die von der Stiftung gefördert werden. Verschiedentlich verwenden wir auch das Synonym *Förderorganisation*.

Wesentlich für das Gelingen eines Förderprojekts ist es, dessen Ende schon am Anfang mitzudenken und zu überlegen, wie sich das Ende einer Förderpartnerschaft nachhaltig gestalten lässt **(Schritt 9)**.

Einen weit größeren Hebel besitzt eine Stiftung, wenn sie mit anderen AkteurInnen im Themenfeld kooperiert und dazu beiträgt, dass wirkungsvolle Projektkonzepte in die Fläche getragen werden **(Schritt 10)**.

Damit die relevante (Fach-)Öffentlichkeit und andere AkteurInnen informiert sind, sollte die Stiftung ihre Arbeit und das Projekt adressatengerecht kommunizieren **(Schritt 11)**.

3. ZIELGRUPPE DES KURSBUCH STIFTUNGEN

Das Kursbuch Stiftungen richtet sich an Förderstiftungen und andere **Geldgebende**, die wirkungsorientiert fördern wollen. Zielgruppe sind **alle fördernden Institutionen**, die sich mehr und systematischer mit dem Thema Wirkungsorientierung befassen möchten. Auch Bürgerstiftungen finden hier viele Hinweise und Tipps.

Natürlich gibt es keine Blaupausen für wirkungsorientierte Stiftungsarbeit, dennoch lassen sich einige Grundregeln aufstellen, die allen Stiftungen und FörderInnen helfen, mehr Wirkung zu erzielen – unabhängig von Größe und Stiftungsbudget.

Unmittelbar erreichen möchten wir vor allem diejenigen Engagierten, die über die **Vergabe von Fördergeldern** entscheiden, und solche, die Förderpartnerschaften managen und mit Leben füllen – mithin also das Leitungspersonal wie auch die Mitarbeitenden.

Das *Kursbuch Stiftungen* widmet sich voll und ganz der wirkungsorientierten Projektförderung. Auf die Förderung von Einzelpersonen – etwa in der Einzelfallhilfe oder durch Stipendien – gehen wir an dieser Stelle nicht ein, ebenso wenig auf rechtliche Aspekte oder Fragen zur Errichtung einer Stiftung.



Operativen Stiftungen sei das **Kursbuch Wirkung** nahegelegt. Das Kursbuch Wirkung enthält auf 130 Seiten Know-how, Praxistipps und Checklisten für die wirkungsorientierte Projektarbeit.



Download kostenfrei unter *www.kursbuch-wirkung.de*

TEIL 1: WIRKUNG PLANEN

1

Gute Informationen sind schwer zu bekommen. Noch schwerer ist es, mit ihnen etwas anzufangen.

Sir Arthur Conan Doyle (*1859 – † 1930)



In Schritt 1 analysieren Sie das gesellschaftliche Problem, dem sich Ihre Stiftung widmen möchte, und verschaffen sich einen Überblick über das Umfeld: Wo genau liegt das Problem? Wer tut was mit welchem Erfolg – und wo verorten Sie sich?

Ohne Ziele keine Wirkung! Deswegen legen Sie in Schritt 2 fest, welche strategischen Ziele Ihre Stiftung verfolgt.

Sich Dinge vorzunehmen ist eine Sache. Eine andere ist, sie umzusetzen. Schritt 3 begleitet Sie dabei, Ihre Fördertätigkeit mit Leben zu füllen: Auf welche Art und Weise wollen Sie fördern?

SCHRITT 1: Herausforderungen verstehen, Schwerpunkte setzen





Ähnlich wie Unternehmen, sollten auch Stiftungen regelmäßig analysieren, ob gesellschaftliche Bedarfe, Zielgruppen und Strukturen noch bestehen oder inwiefern Veränderungen eingetreten sind, auf die sie reagieren müssen.

Selbst Stiftungen, die nur über begrenzte Ressourcen verfügen, können mit dem notwendigen Know-how ihr Umfeld ergründen und ihre Arbeit strategisch ausrichten.

1.1 STIFTERWILLE UND GESELLSCHAFTLICHER BEDARF

Stiftungen sind allein dem in der Satzung festgeschriebenen Stifterwillen verpflichtet und können innerhalb der gesetzlichen Rahmenbedingungen weitgehend autonom agieren. Obwohl das nach viel Freiraum klingt, bewegen sich Stiftungen häufig in einem Spannungsfeld: Einerseits haben die Stiftungsorgane die Aufgabe, den langfristigen Stifterwillen umzusetzen, andererseits wollen und sollen sie zeitnah auf **aktuelle Bedarfe** oder gesellschaftliche Herausforderungen reagieren, um gemeinsam mit Politik und Wirtschaft neue Lösungswege zu erarbeiten. Erschwerend kommt hinzu, dass viele Stiftungen aufgrund der Niedrigzinsphase mit **knapper werdenden Mitteln** haushalten müssen.

Man kann das als Dilemma begreifen – oder eben als Chance, das Notwendige mit dem Nützlichen zu verbinden und innerhalb des Spielraums, den die Satzung bietet, die Mittel so wirkungsorientiert wie möglich zu verwenden.

Der erste Schritt zu einer solchen wirkungsorientierten Förderstrategie besteht darin, ein **fundiertes Wissen über die Themengebiete** zu gewinnen, in denen Ihre Stiftung tätig ist. Stiftungen, die in mehreren Themenfeldern aktiv sind, können zunächst in einem Bereich bzw. einer Abteilung eine wirkungsorientierte Arbeitsweise etablieren und die gewonnenen Erfahrungen dann dazu nutzen, sukzessive weitere Bereiche und Abteilungen einzubinden.

1.2 THEMATISCHES VERSTÄNDNIS ENTWICKELN

Vor dem Hintergrund des Stifterwillens tun Stiftungen gut daran, ihr Engagement auf ein **sorgfältig definiertes Thema** – bei größeren Stiftungen: eine überschaubare Anzahl gut aufeinander abgestimmter Themenfelder –, eine eng umrissene Zielgruppe oder eine bestimmte Region zu konzentrieren. Positiver Nebeneffekt: Je mehr sich Ihre Stiftung mit einem Thema beschäftigt, desto eher wird sie zur Expertin und kann deutlich



Satzung mit Wirkung

Schon beim Stifterwillen und der Formulierung der Satzung beginnt die Wirkungsorientierung: Damit die Stiftung dauerhaft – also auch noch lange nach dem Ableben des Stiftenden – wirkungsvoll arbeiten kann, sollte der Stiftende sie von Anfang an mit der notwendigen Flexibilität ausstatten. Konkret: Der Stiftungszweck muss hinreichend präzise formuliert sein, aber gleichzeitig einen breiten Gestaltungsspielraum zulassen. Zudem sollten die Stiftungsorgane mit der nötigen Autonomie ausgestattet werden, sodass sie adäquat auf Veränderungen reagieren können – denn die Bedarfe von morgen sind andere als die von heute.

Alternativen prüfen

Damit eine Stiftung ihren Stiftungszweck erfüllen und zugleich wirkungsorientiert arbeiten kann, braucht sie ausreichend Mittel. Ist das Stiftungsvermögen zu gering, wird es auch mit der Wirkung schwierig. Angehenden StifterInnen bieten sich dennoch verschiedene Möglichkeiten, sich finanziell nachhaltig zu engagieren.

Sofern Sie sich vorstellen können, eine etablierte Organisation zu unterstützen, kommen eine **Spende**, eine **Zustiftung** oder die Beteiligung an einem Stiftungsfonds in Betracht. Sagt Ihnen das nicht zu, können Sie Ihre Stiftung als **Verbrauchsstiftung** aufsetzen, bei der das Stiftungsvermögen über eine bestimmte Zeitspanne hinweg für den Stiftungszweck eingesetzt wird.

Aber Achtung: Jede dieser Optionen zieht unterschiedliche steuerliche Implikationen nach sich.

Weiterführende Informationen zum Thema bieten ...
- das Deutsche Stiftungszentrum *(www.deutsches-stiftungszentrum.de)*,
- der Bundesverband Deutscher Stiftungen *(www.stiftungen.org)*,
- Stifter für Stifter *(www.stifter-fuer-stifter.de)*.

besser beurteilen, wo Bedarfe bestehen und welche Angebote gefragt sind.

Gleichzeitig gilt aber auch: Gesellschaftliche Herausforderungen sind meistens sehr komplex und können nur selten von einer einzelnen Akteurin alleine gestemmt werden. Verlassen beispielsweise Jugendliche die Schule ohne eine Abschluss, liegt dem oft ein **umfassendes Ursachengefüge** zugrunde: keine ausreichende Unterstützung im Elternhaus, Unterricht fällt aus, übervolle Klassen, keine Freizeit- oder Nachhilfsangebote, Mobbing, Drogenkonsum, frühe Mutterschaft, fehlende Perspektiven in der Region, individuelle Probleme wie z. B. Lese- und Rechtschreibschwäche, mangelnde soziale Kompetenzen etc.

Selbstverständlich kann eine einzelne Stiftung nicht all diese Probleme lösen, sondern sich allenfalls auf einen möglichst zentralen Teilaspekt konzentrieren. Aber es ist notwendig, das **große Ganze** im Auge zu behalten und sich ein Bewusstsein für die Komplexität der Probleme zu bewahren (hierzu auch → Schritt 10).

Ein erster Schritt besteht darin, ein **übergreifendes Verständnis** des Themenbereichs zu entwickeln. Erst wenn Sie wissen, in welchem Umfeld sich Ihre Stiftung bewegt, welche Probleme es gibt und welche Zusammenhänge, können Sie einschätzen, wie Sie Ihre Ressourcen möglichst schlagkräftig einsetzen.

Sich mit dem Umfeld zu beschäftigen ist keine einmalige, sondern eine **Daueraufgabe**. Denn Wirkung werden Sie nur erzielen, wenn Ihre Angebote den Nerv der Zielgruppe treffen – und dazu müssen Sie permanent wissen, was diese umtreibt.

Bedarfsorientiert fördern

Ob sich die Stiftung einem sichtbaren gesellschaftlichen Thema widmet (etwa der Jugendarbeitslosigkeit) oder lieber einer Nische verschreibt (etwa für den Erhalt alter Musikinstrumente kämpft), legt der Stiftende bei der Errichtung der Stiftung in der Satzung fest. Hier gibt es kein Richtig oder Falsch und die Frage, wo Mittel am dringendsten gebraucht werden, ist wenig zielführend. Wichtig ist allein, dass es für das Engagement der Stiftung einen hinreichend großen Bedarf gibt.

1.3 THEMEN- UND UMFELD-ANALYSE IN EIGENREGIE

Bedarfe und Zielgruppen ändern sich, neue AkteurInnen treten auf den Plan, politische Rahmenbedingungen ändern sich – über kurz oder lang ist jedes Themenfeld **Änderungen unterworfen**. Um sicherzustellen, dass die Entwicklungen nicht an Ihrer Stiftung vorbeigehen, fragen Sie sich bitte regelmäßig:

- Was ist die **gesellschaftliche Herausforderung**, auf die die Stiftung reagieren möchte? Ist diese so groß wie angenommen? Wie stellt sich die Situation an dem Ort bzw. in der Region dar, in der die Stiftung aktiv ist?

- Wer sind die Zielgruppen der Stiftung? Wie groß sind die **Zielgruppen**, welche **Bedarfe** haben die Mitglieder der Zielgruppen?

- Welche **Ursachen und Auswirkungen** des gesellschaftlichen Problems gibt es, und wie hängen sie zusammen? Wo sind die Hebel, um Veränderungen durchzusetzen?

- Handelt es sich um ein **dauerhaftes oder ein zeitlich beschränktes Problem**? Wie dringlich ist es? In welchem Zeitraum ist es lösbar?

- Wer sind die **Stakeholder** im System? Wie arbeiten diese zusammen? Was beeinflusst sie? Welche Aufgaben übernimmt der **Staat** und welche nicht? Was tun **Unternehmen** bzw. was versäumen sie? Welche Rolle übernimmt die Zivilgesellschaft? Welche Bedarfe haben die gemeinnützigen Organisationen, die im Themenfeld aktiv sind? Wo können Stiftungen den Hebel ansetzen?

- **Welche Angebote gibt es bereits?** Welche Ergebnisse haben diese bisher erzielt? Gibt es bewährte Lösungsansätze oder erfolgversprechende Innovationen? Welche Förderlücken sollten geschlossen werden?

- Gibt es **Möglichkeiten zur Kooperation**? Wer sind potenzielle PartnerInnen, wo kann es zu Synergieeffekten oder aber Konkurrenzsituationen kommen?



Was sind Stakeholder?

Stakeholder sind alle internen und externen Personengruppen, die von der Arbeit Ihrer Stiftung gegenwärtig oder in Zukunft direkt oder indirekt betroffen sind:

Intern können das sein ...
- Mitarbeitende
- Leitungsgremium
- Stifterin/Stifter
- Kuratorium, Beirat
- Ehrenamtliche

Externe Stakeholder sind beispielsweise ...
- Ihre Zielgruppe(n)
- FörderpartnerInnen
- andere Stiftungen, gemeinnützige Organisationen
- Dachverbände und Interessengruppen
- politische AkteurInnen, öffentliche Hand
- Unternehmen, Medien

Wer die Stakeholder Ihrer Stiftung sind, können Sie mithilfe der *Stakeholder-Analyse* im → Anhang ermitteln.





Vertiefende Informationen zur **Themen- und Umfeldanalyse** finden Sie im Kursbuch Wirkung → Kapitel 1.

Download kostenfrei unter *www.kursbuch-wirkung.de*



Netzwerke knüpfen

Nutzen Sie die Themenfeldrecherche nicht nur zum Ansammeln von Wissen, sondern auch, um Beziehungen zu knüpfen und Kooperationen anzubahnen. Wenn Sie andere AkteurInnen in Ihre Recherchen einbinden, positionieren Sie sich als kompetente und lernorientierte Partnerin.

Der Aufwand, um an Daten zu gelangen, sollte in einem **angemessenen Verhältnis zum Ertrag** stehen und sich daher orientieren an:

- Umfang und **Höhe der Fördermittel**, die Ihre Stiftung zu vergeben hat – je höher das Investment, umso wichtiger ist eine gute Themen- und Umfeldanalyse.

- dem **geografischen Förderschwerpunkt** Ihrer Stiftung (in Entwicklungsländern etwa sind verlässliche Daten kaum zu bekommen).

- dem **Komplexitätsgrad** des Problems: Unterstützt Ihre Stiftung beispielsweise das jährliche Sommerkonzert des örtlichen Musikvereins, brauchen Sie dafür keine wissenschaftliche Expertise. Anders sieht es aus, wenn Sie den Musikunterricht in deutschen Schulen reformieren möchten.

Die entsprechenden Daten liegen in vielen Themenfeldern bereits vor – der Aufwand besteht dann vor allem darin, sie **zu sammeln und zu verdichten**.

Fündig werden Sie unter anderem hier:

- **Sozialberichterstattung der amtlichen Statistik:** Die Sozialberichterstattung der amtlichen Statistik liefert vergleichbare Daten für Bund und Länder aus den Bereichen soziale Mindestsicherung sowie Armut und soziale Ausgrenzung *(www.amtliche-sozialberichterstattung.de)*.

- **Sozialatlas**: Viele der großen Städte (u. a. Berlin, München, Hamburg, Stuttgart) veröffentlichen im Rahmen eines Sozialatlasses Daten über die Sozialraumentwicklung in den einzelnen Stadtteilen. Diese lassen sich im Internet unter dem Schlagwort Sozialatlas und dem Namen der Stadt finden.

- Daten des Statistischen Bundesamts (**Destatis**): Das Statistische Bundesamt stellt auf seiner Webseite eine Vielzahl von Daten bereit, u. a. die Schulstatistik, die Berufsbildungsstatistik, die Kinder- und Jugendhilfe-Statistik und den Mikrozensus, der Daten zur Bevölkerungsstruktur sowie zur wirtschaftlichen und sozialen Lage der Bevölkerung liefert *(www.destatis.de)*.

- **Statistiken der Bundesagentur für Arbeit**: Daten zur Entwicklung des Arbeits- und Ausbildungsmarktes finden sich auf der Website der Bundesagentur für Arbeit: *(http://statistik.arbeitsagentur.de)*.

- **Wegweiser Kommune**: Der Wegweiser Kommune stellt für alle Kommunen Deutschlands mit mehr als 5.000 EinwohnerInnen Daten zu den Themen demografischer Wandel, Wirtschaft & Arbeit, Wohnen, Bildung, Finanzen, soziale Lage und Integration sowie eine Bevölkerungsprognose bis 2030 auf Gemeinde- und Kreisebene bereit *(www.wegweiser-kommune.de)*.

- **Wegweiser Bürgergesellschaft**: Der Wegweiser bietet einen guten Ausgangspunkt für Recherchen in verschiedene Themengebiete *(www.wegweiser-buergergesellschaft.de)*.

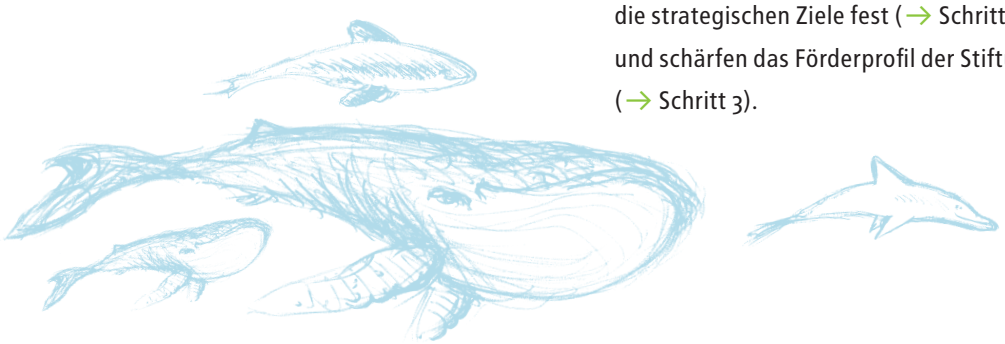
- In den Arbeitskreisen und Foren des **Bundesverbandes Deutscher Stiftungen** treffen sich Aktive aus Stiftungen. Die Veranstaltungen sind Plattform für Information, Erfahrungsaustausch, Vernetzung, kollegiale Hilfe und konkrete Tipps. Sie sind zugleich ein Ort der Weiterbildung zu Schwerpunktthemen *(www.stiftungen.org)*.

- **Im internationalen Kontext** bieten einige internationale Organisationen Datenbanken mit nützlichen Informationen:

  - World Bank *(http://data.worldbank.org)*
  - United Nations *(http://data.un.org)*
  - OECD *(http://stats.oecd.org)*
  - Eurostat *(http://ec.europa.eu/eurostat)*

Auch Ihre **FörderpartnerInnen**, insbesondere diejenigen, die bereits länger im Themenfeld arbeiten, haben oft einen sehr guten Überblick über die Situation vor Ort und die Bedarfe der Zielgruppe. Der Austausch mit Ihren FörderpartnerInnen eignet sich daher auch dafür, die Zielgruppe persönlich kennenzulernen und Informationen aus erster Hand zu bekommen (siehe dazu auch → Schritt 6.4 und 6.5).

Parallel dazu können Sie versuchen, Ihre **Zielgruppen** in die Recherche mit einzubinden. Hierfür eignen sich beispielsweise Bürgerplattformen, die es in Ballungszentren wie Berlin, Hamburg, Köln etc. gibt. In solchen Foren tauschen sich BürgerInnen über religiöse oder soziale Grenzen hinweg über Missstände und Anliegen aus. Damit eignen sie sich sehr gut, um Angebote frühzeitig umfeld- und adressatengerecht zu gestalten. Der Aufwand lohnt sich, denn Angebote, die die **Wünsche der Zielgruppen** berücksichtigen, werden deutlich mehr Wirkung erzielen als solche, die auf rein wissenschaftlicher Expertise fußen.



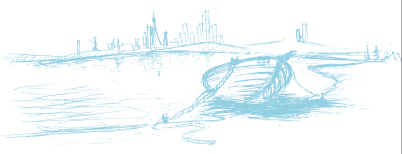
Weitere effektive Recherchemethoden mit überschaubarem Aufwand sind:

- das Sichten von Fachzeitschriften, Publikationen u. a.;
- Anfragen bei Dachverbänden, Wohlfahrtsverbänden oder solchen Institutionen, die als Interessenvertretung oder Zielgruppen auftreten;
- Anfragen bei (lokalen) Fachbehörden, die für das Thema zuständig sind;
- der Erfahrungsaustausch mit anderen Stiftungen, die im Themenfeld tätig sind;
- Gespräche mit Betroffenen und Beteiligten;
- der Austausch mit ExpertInnen und WissenschaftlerInnen;
- Gespräche mit VertreterInnen gemeinnütziger Organisationen;
- der Besuch von Fachkonferenzen etc.

Aufwändiger sind u. a.:

- eigene Umfragen bei den Zielgruppen bzw. Stakeholdern;.
- Runde Tische mit Fachleuten;
- Benchmarkanalysen, Evaluationen etc.

Auf Basis Ihrer Erkenntnisse legen Sie nun die strategischen Ziele fest (→ Schritt 2) und schärfen das Förderprofil der Stiftung (→ Schritt 3).



Stiftung Job-Chance

Um ein besseres Verständnis zu gewinnen, welche AkteurInnen in ihrer Region im Themenfeld „Berufsvorbereitung" tätig sind, organisiert die Stiftung Job-Chance einen Workshop, zu dem sie FörderpartnerInnen und andere Stakeholder einlädt. Während des Workshops entsteht eine Art Landkarte, aus der ersichtlich wird, welche AkteurInnen an welcher Stelle tätig sind, inwiefern sich deren Angebote ergänzen, an welchen Stellen bereits eine Zusammenarbeit stattfindet und wo sich Lücken auftun. Aus dem Feedback wird deutlich, dass sich die Teilnehmenden nun stärker als zuvor als Teil eines größeren Ganzen verstehen und sich innerhalb dieses Systems deutlich besser verorten können. Die Stiftung bildet die Landkarte auf ihrer Website ab, damit auch andere davon profitieren.

SCHRITT 2:
Strategische Ziele setzen



Es gibt einen Ausgangspunkt, vom dem aus Ihre Stiftung startet, und es gibt ein Ziel, das Sie anpeilen. Die Strategie beschreibt diese Ziele sowie den Weg dorthin. Die Strategie dient zugleich als Kompass, damit Sie zur rechten Zeit auch die richtigen Dinge tun. Dafür brauchen Sie jedoch Klarheit, wohin Sie eigentlich wollen: Verfügt Ihre Stiftung über ein attraktives und motivierendes Bild der Zukunft?

Mission, Vision & Werte

helfen Ihnen ...

... nach innen

- Identität und Identifikation zu schaffen.
- Mitarbeitende zu motivieren.
- strategische Ziele zu setzen.
- das operative Tagesgeschäft zu lenken.

... nach außen

- relevante Stakeholder einzubeziehen.
- die Arbeit der Stiftung zu legitimieren.
- Glaubwürdigkeit herzustellen.
- passende FörderpartnerInnen zu finden.

2.1 ZUKUNFT VORAUS? – VISION, MISSION UND WERTE

In der **Vision**, der **Mission** und den **Werten** Ihrer Stiftung konkretisiert sich nicht nur der Wille des Stiftenden, sondern vor allem, wofür die Stiftung steht: Welchen gesellschaftlichen Idealzustand strebt die Stiftung an, was unternimmt sie dafür und auf welchen Überzeugungen basiert ihre Arbeit? Aus diesen Grundfesten leiten sich die Wirkungsziele ab. Das heißt nichts anderes als: Für eine wirkungsorientierte Stiftungsarbeit sind eine zukunftsorientierte Vision, eine fortschrittliche Mission und gemeinwohlorientierte Werte unerlässlich!

Welches Bild hat die Stiftung von der Zukunft? – Die Vision beschreibt kurz und prägnant wie der gesellschaftliche Idealzustand aussehen soll, den die Stiftung langfristig – innerhalb eines längeren Zeitraums von z. B. zehn bis 20 Jahren – anstrebt. Die Vision kann sich dabei auf einen Stadtteil, eine Region, ein Land oder die ganze Welt beziehen. Sie ist das positive Gegenbild zu den Herausforderungen, denen sich die Stiftung stellt.

Die Vision zeichnet ein möglichst **konkretes und positives Bild der Zukunft**, für das sich sowohl die Stiftung selbst als auch ihre Stakeholder begeistern können und das motiviert. Sie ist klar, ambitioniert, optimistisch, aber doch rational.

Aus der Vision leitet sich die Mission ab:

Welche Rolle spielt die Stiftung auf dem Weg zur Erfüllung ihrer Vision? – Die Mission erklärt, welche Art von Aktivitäten, Projekten oder Programmen die Stiftung durchführt und fördert. Sie sollte folgende Fragen beantworten:

- In welcher Stadt und Region ist die Stiftung aktiv?
- Auf welche Probleme und Bedarfe reagiert die Stiftung?
- Was sind die wichtigsten Handlungsansätze der Stiftung (Fördertätigkeit, Themenanwaltschaft, Vernetzung, Verbreitung erprobter Ansätze etc.)?
- Wer sind die jeweiligen Zielgruppen?
- Mit wem kooperiert die Stiftung?
- Was macht die Arbeit der Stiftung besonders? Was ist ihre Rolle im Themenfeld?



Stiftung Job-Chance

Vision: Unsere Vision ist eine Gesellschaft, in der jeder Mensch gleichberechtigt Zugang zu Bildungschancen hat und seine Potenziale verwirklichen kann.

Mission: Die Stiftung Job-Chance ist eine fördernde Stiftung, die sich für Bildungsgerechtigkeit im Raum Frankfurt/O. einsetzt. Wir fördern Organisationen und Projekte, die Bildungschancen junger Menschen vor allem an den Schlüsselstellen der Bildungsbiografie verbessern. Wir kooperieren mit PartnerInnen aus Zivilgesellschaft, Politik und Wirtschaft. Dabei fördern wir die Vernetzung von AkteurInnen und die Verbreitung erfolgreicher Lösungsansätze. Die Kompetenzen unserer Mitarbeitenden bilden die Basis für die wirkungsvolle Arbeit.



Die **Werte** der Stiftung beschreiben, wie Dinge umgesetzt werden:

Auf welchen Überzeugungen treffen wir Entscheidungen? Auf Grundlage welcher Werte möchten wir unsere Mission erfüllen? – Die Werte bilden zugleich die Leitlinien sowohl für langfristige strategische Entscheidungen als auch für die tägliche Arbeit.

Die Werte einer Stiftung können sich auf verschiedene Ebenen beziehen:

- Werte, die die Vision und die Ziele der Stiftung näher beschreiben, z. B. eine inklusive, demokratische Gesellschaft.

- Werte, die in Bezug auf die Auswahl von Förderprojekten handlungsleitend sind, z. B. dass vorrangig Projekte gefördert werden, die die Zielgruppe tatkräftig einbeziehen, anstatt sie zu reinen LeistungsempfängerInnen zu machen.

- Werte in Bezug auf die Arbeit der Stiftung selbst, z. B. ein partnerschaftlicher und respektvoller Umgang mit externen PartnerInnen oder eine gelebte Lern- und Fehlerkultur.

Da sie den Grundstock für wirkungsorientierte Stiftungsarbeit bilden, sollten Sie der Ausarbeitung von Vision, Mission und Werten entsprechende **Aufmerksamkeit** schenken. Planen Sie also mit ausreichend Zeit, und beziehen Sie interne und externe **Stakeholder** ein. Stiftungsintern sind die Leitungsebene, die Stifterin bzw. der Stifter selbst sowie die Mitarbeitenden gefragt. Extern können Sie langjährige PartnerInnen um deren Blickwinkel bitten oder auch unabhängige Dritte befragen, denen Sie vertrauen.

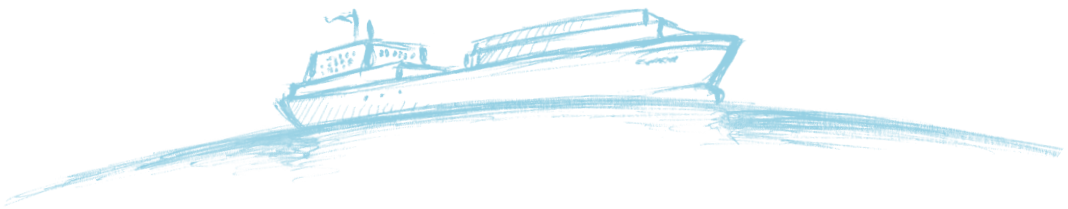
Ebenso wichtig ist, dass Sie Vision und Mission **gelegentlich einer kritischen Überprüfung unterziehen** – etwa im Vorfeld von Strategieprozessen oder der Jahresplanung. Wenn Sie infolge einer aktuellen Bedarfs- und Umfeldanalyse Ihre strategischen Ziele neu definieren, kann das dazu führen, dass Sie auch Vision und Mission anpassen müssen.

Zwei Fragen zum Aktualitäts-Check für die Vision und Mission Ihrer Stiftung:

1. Ist der Bedarf, auf den sich Vision und Mission beziehen, noch vorhanden?

2. Empfinden die Mitarbeitenden die Vision und Mission noch als sinnstiftend?

Stiftung Job-Chance – Unser Ziel ist eine Gesellschaft, die durch mündige BürgerInnen, eine lebendige Demokratie, Teilhabe, Solidarität, Toleranz und Chancengleichheit gekennzeichnet ist.
Ein partnerschaftlicher und respektvoller Umgang mit unseren FörderpartnerInnen ist für uns selbstverständlich.
Unsere Fördertätigkeit ist auf Wirkungsorientierung und Nachhaltigkeit ausgelegt. Unser Handeln ist bestimmt durch Qualität und Transparenz.



Stiftung Job-Chance

Auf einem Teamtag alle vier Jahre prüft die Stiftung Vision, Mission und Werte auf ihre Aktualität hin. Dabei geht es keineswegs darum, alles infrage zu stellen. Vielmehr führt die Auseinandersetzung mit den Grundfesten der Stiftung dazu, dass das Gesamtteam ein besseres Wir-Gefühl entwickelt und sich neue KollegInnen schneller integriert fühlen.
Auf Praxisebene werden Vision, Mission und Werte bei großen Förderentscheidungen oder den jährlichen Strategiesitzungen als Grundlage genutzt.

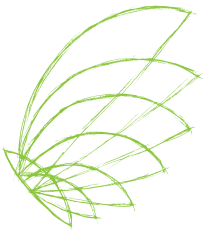
Vision und Mission sind, ähnlich wie Ihr Logo, ein wichtiger Teil Ihrer Marke. Vision, Mission und Werte sollten daher transparent kommuniziert werden und u. a. auf Ihrer Website und im Jahresbericht auftauchen (→ Schritt 11). Allerdings bieten Vision, Mission und Werte nur dann Orientierung, wenn sie auch gelebt und in den Arbeitsalltag integriert werden; Ideen hierfür finden Sie in → Schritt 8.

2.2 STRATEGISCHE WIRKUNGSZIELE FORMULIEREN

Auf Basis der Vision, Mission und Werte erarbeiten Sie die strategischen Ziele der Stiftung, und hier zunächst die strategischen Ziele auf Wirkungsebene, die sogenannten **Wirkungsziele**.

Die Wirkungsziele bilden das **Fundament** für die wirkungsorientierte Arbeit; entsprechend sorgfältig sollten sie definiert werden. Ist die Stiftung in mehreren Themenfeldern tätig, benötigt jedes Themenfeld eigene strategische Wirkungsziele.

Wie in der → Einführung (S. 8 ff.) anhand der Wirkungstreppe veranschaulicht, können Wirkungen auf verschiedenen Stufen eintreten. Die **strategischen Wirkungsziele** der Stiftung beziehen sich dabei auf die Stufen 6 und 7 der Wirkungstreppe.







Weitere Informationen und praktische Tipps zum Thema **Wirkungsziele** finden Sie im Kursbuch Wirkung → Kapitel 2.

Download kostenfrei unter *www.kursbuch-wirkung.de*

Die strategischen **Wirkungsziele auf Stufe 6** beschreiben, welche Veränderungen in der **Lebenslage der Zielgruppe** die Stiftung erreichen möchte und anhand welcher Faktoren Veränderungen festgestellt werden. – Wie soll sich z. B. der soziale Status verändern? Wie die finanzielle Situation? Wie der Gesundheitszustand? Der Bildungsstatus? Die familiäre Situation?

Die strategischen **Wirkungsziele auf Stufe 7** beschreiben die **Veränderung auf gesellschaftlicher Ebene**, die die Stiftung anpeilt: Zu welchen gesellschaftlichen Veränderungen möchte die Stiftung beitragen? – Konkret könnte das z. B. bedeuten: Wie verändert sich der Lebensstandard der Gesellschaft vor Ort? Wie verändert sich die Situation im Sozialraum (im Hinblick auf den sozialen Zusammenhalt, die Sicherheit, die Lebensqualität)? Wie verändert sich die wirtschaftliche Situation vor Ort? Die Arbeitslosenquote?

Je konkreter Ziele formuliert sind, desto eher lässt sich feststellen, ob die erwünschten Wirkungen auch erreicht wurden. Für die Formulierung der Wirkungsziele heißt das:

- Da Sie einen künftigen Zustand beschreiben wollen, kann es sehr hilfreich sein, wenn Sie sich **in die Zukunft versetzen und auf den Zielzustand konzentrieren**. Wenn das gesellschaftliche Problem gelöst wäre, wie würde sich die Situation darstellen?

- **Benennen Sie die Zielgruppen**, bei denen Sie etwas verändern möchten, gleich am Anfang.

Stiftung Job-Chance

Als strategische **Wirkungsziele auf Ebene der Zielgruppen** hat die Stiftung Job-Chance formuliert:

- Junge Menschen haben eine Ausbildungsplatz.
- Junge Menschen besitzen einen qualifizierten Schulabschluss.
- Junge Menschen führen ein selbstbestimmtes und eigenverantwortliches Leben.

Als strategische **Wirkungsziele auf gesellschaftlicher Ebene** hat die Stiftung Job-Chance formuliert:

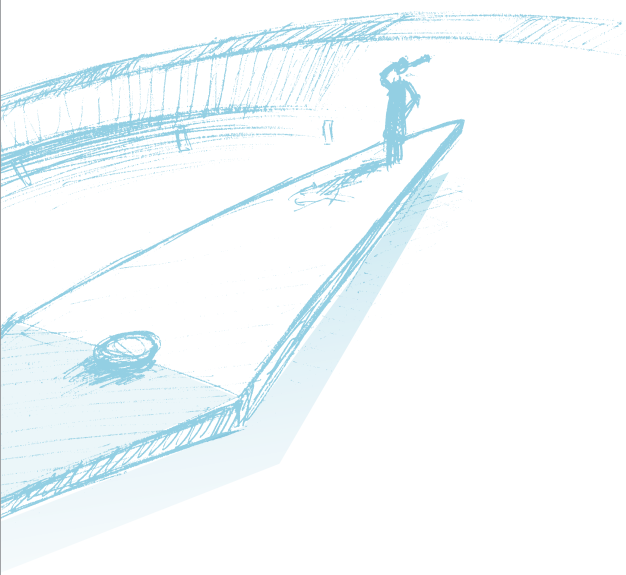
- Senkung der Jugendarbeitslosigkeit in der Region.
- Verbesserung des formellen Bildungsstandards bei Jugendlichen (mit einem Schwerpunkt auf Jugendlichen mit Migrationshintergrund).
- Vernetzung der gesellschaftlichen AkteurInnen im Themenfeld „Übergang in Ausbildung" in der Region.

- Präzisieren Sie den **Zeitraum**, in dem die Veränderungen eintreten.

- **Nutzen Sie bei der Formulierung Verben**, die beschreiben, wie sich infolge der erwünschten Wirkungen die Lebenslage der Zielgruppen verändern wird. – Welche neuen Möglichkeiten haben einzelne Individuen der Zielgruppe danach? Wie ändert sich die soziale Situation der Zielgruppe?

- **Vermeiden Sie Verneinungen**; diese wecken negative Assoziationen. „Jugendliche haben einen Ausbildungsplatz" ist eine bessere Formulierung als „Jugendliche sind nicht arbeitslos". Ziele, die **positiv formuliert** sind, motivieren und setzen Energien frei!

- Setzen Sie einen **Fokus auf das Ergebnis** Ihrer Arbeit: Anstatt „X soll erreicht werden", formulieren Sie „X liegt vor". Die Wirkungsziele auf gesellschaftlicher Ebene sind meist abstrakter formuliert als die auf Ebene der Zielgruppe. Sie beziehen sich häufig auf die gesamte Gesellschaft oder einen Teil davon, etwa die Bevölkerung in einer bestimmten Region.



2.3 INTERNE ZIELE BERÜCKSICHTIGEN

Neben den strategischen Zielen auf Wirkungsebene verfolgen Stiftungen natürlich noch andere, interne Ziele, wie etwa:

- die Positionierung zu einem Thema und/ oder mit einer Rolle im Sektor;

- Reputationsgewinne bei bestimmten Stakeholdern;

- Kooperationen;

- (persönliche) Interessen des Stiftenden oder des Vorstands;

- interner Wissensaufbau und Lerneffekte bei Mitarbeitenden;

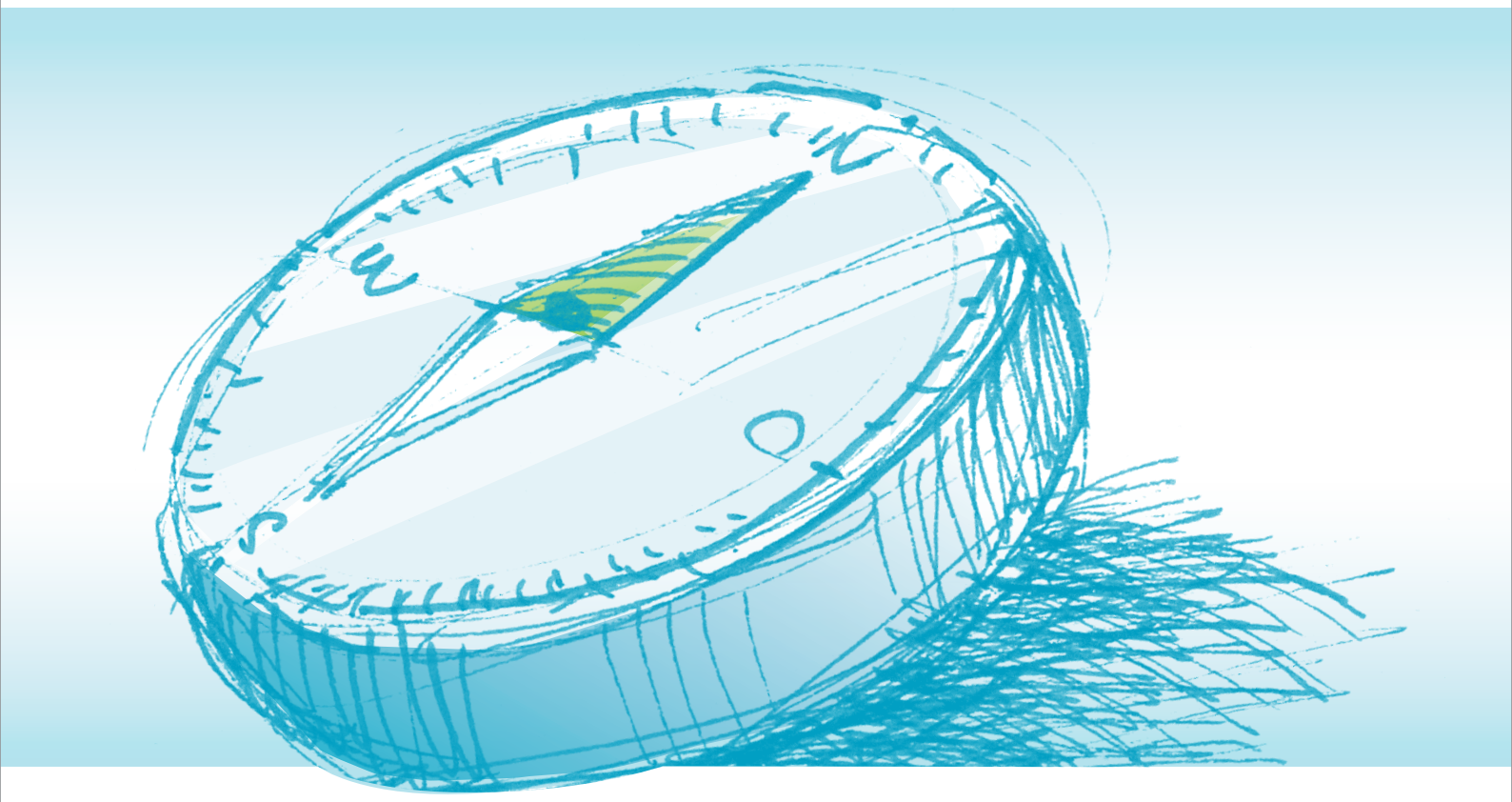
- Unterstützung bei der Akquise von Zustiftungen, Zuwendungen, Spenden.



Da diese inoffiziell-internen Ziele häufig **genauso erfolgsentscheidend** sind wie die offiziellen Wirkungsziele, sollten sie auch Eingang in die Strategie finden! Förderprojekte, die diesen internen Zielen entgegenstehen, werden erfahrungsgemäß nicht mit der gleichen Intensität betreut und können auf unterschiedlichen Ebenen immer wieder ins Stocken geraten.

Überlegen Sie daher – und idealerweise im Team –, welche internen Ziele Ihre Stiftung neben den Wirkungszielen verfolgt, und beziehen Sie diese in die Strategieplanung, die Auswahl der Förderprojekte und das Stiftungsmanagement mit ein!

SCHRITT 3: Wie wollen wir fördern? – eine Förderstrategie entwickeln



Sie haben – unter Berücksichtigung des Stifterwillens – die strategischen Wirkungsziele gesetzt und damit zugleich bestimmt, in welche Richtung die Stiftung segeln wird. Im nächsten Schritt geht es darum, die Wirkungsziele der Stiftung systematisch in die Fördertätigkeit zu übertragen.

3.1 STRATEGIE UND FLEXIBILITÄT

Die erste Frage ist, wie strategisch oder flexibel Ihre Stiftung agieren möchte.

Eine **strategische Mittelvergabe** bedeutet, dass sich Ihre Stiftung auf einige wichtige Vorhaben konzentriert: Sie bündeln Ihre Ressourcen, um mehr Wirkung zu erzielen. Der Grundsatz, anstatt vieler Kleinstförderungen besser wenige, aber dafür substanzielle Förderungen zu verfolgen, ist für Stiftungen aller Größen sehr sinnvoll. Der Nachteil von zu viel Strategie besteht darin, dass Ihre Stiftung **weniger flexibel** ist und nicht mehr so schnell auf plötzlich eintretende gesellschaftliche Herausforderungen reagieren kann – eben weil die Mittel bereits gebunden sind.

Eine **Balance** kann entstehen, wenn Sie sich mit Blick auf Ihre Vision, Mission und Werte regelmäßig fragen, ob Ihre Förderstrategie noch den Rahmenbedingungen des Themenbereichs gerecht wird und inwiefern Anpassungen nötig sind. Entscheidend ist, dass Ihre Stiftung die Mittel so aufteilt, dass **hinreichend Spielraum bleibt**, um weiterhin auf plötzlich auftretende Probleme reagieren zu können.

Stiftung Job-Chance

Die Stiftung setzt auf ein ausbalanciertes Förderportfolio: 80 Prozent ihrer Mittel investiert sie in große, strategisch angelegte Vorhaben, 20 Prozent hält sie für spontan auftretende Gelegenheiten oder Notwendigkeiten zurück.

3.2 INNOVATION FÖRDERN ODER VERSTETIGUNG BEGLEITEN?

Ob Ihre Stiftung lieber neue oder lieber etablierte Projekte unterstützen möchte, ist gleichermaßen legitim – solange die Förderstrategie sicherstellt, dass **jedes Projekt nachhaltig aufgestellt ist**.

Gleichwohl möchten wir an dieser Stelle für die **Verstetigung und Verbreitung** von Projekten werben, die sich als wirkungsvoll erwiesen haben. Jedes Jahr investieren Stiftungen mehrere Milliarden Euro in Projekte gemeinnütziger Träger, von denen allerdings nur ein geringer Teil nach Ablauf der Förderung fortgeführt wird, weil vielerorts der Wunsch nach immer neuen (Leuchtturm-)Projekten existiert. Die Haltung, auf Kurzfristigkeit und Innovation zu setzen, anstatt langfristig zu denken, **verhindert jedoch eine nachhaltige Wirkung**. Schlimmer noch, sie nimmt bewusst einen ineffizienten Ressourceneinsatz in Kauf, eben weil Projekte jedes Mal bei Null anfangen und bereits investierte Mittel rückstandslos verpuffen. Wirklich innovative Ideen sind sehr selten; und die Lust auf Innovation sollte der Notwendigkeit geschuldet sein, dass es in Ihrem Themengebiet dringend neue Handlungsansätze braucht.

Bei der Ausrichtung Ihrer Förderstrategie helfen Ihnen folgende Fragen:

- **Mit welcher Art der Förderung decken Sie am ehesten den Bedarf im Themenfeld?**

In einem Themenfeld, in dem noch keine wirkungsvollen Lösungsansätze für gesellschaftliche Probleme existieren, ist eine Förderung innovativer Ansätze sinnvoll – beispielsweise könnte Ihre Stiftung ein Forschungsvorhaben unterstützen, das nach neuen Therapiemöglichkeiten für bislang unheilbare Krankheiten sucht. In anderen Themenfeldern wiederum existieren bereits wirkungsvolle Projekte und Ansätze – hier wäre es erfolgversprechender, etablierte Projekte zu fördern und diese an andere Standorte zu verbreiten. Bei Projekten, die ihr Wirkungspotenzial unter Beweis gestellt haben, sollte die Entscheidung für oder gegen eine weitere Förderung von der Frage abhängen, ob das Projekt andere Finanzierungsmöglichkeiten besitzt. Hier kann die Innovation gerade darin bestehen, das Projekt so umzugestalten, dass es sich künftig zu einem größeren Anteil selbst tragen kann oder in weitere Regionen verbreitet wird. Hierzu ausführlich → Schritte 9 und 10.

- **Welche Vorgehensweise entspricht uns eher? Sehen wir uns als Inkubator neuer Ideen und Ansätze – oder möchten wir ein Projekt über längere Zeit begleiten?**

InkubatorInnen benötigen neben einer sehr guten Kenntnis der Bedarfe und Handlungsansätze vor allem eine gute Nase für vielversprechende Projekte. Auf Dauer angelegte Förderpartnerschaften hingegen erfordern viele Fertigkeiten im **langfristigen Projektmanagement** und im Projektcontrolling.

Tipp: Alle Projekte wertschätzen

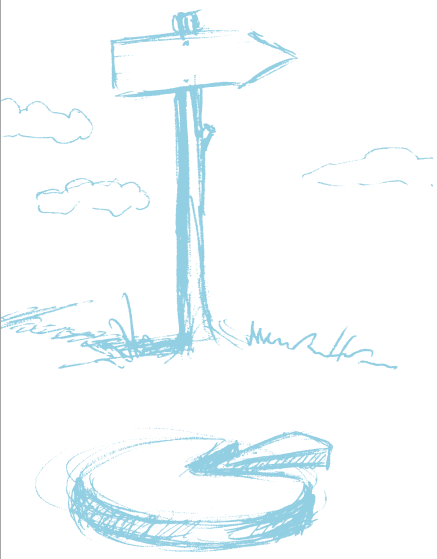
Verfolgt Ihre Stiftung beide Ansätze, sollten Sie darauf achten, dass intern nicht nur die neuen und innovativen Projekte Aufmerksamkeit bekommen. Dies könnte sonst dazu führen, dass sich die Mitarbeitenden, die für alle anderen Projekte zuständig sind, weniger wertgeschätzt fühlen.



Tipp: Achtung bei Innovation!

Falls Ihnen innovative Projekte vorgeschlagen werden, fragen Sie den Antragstellenden (und sich selbst) …

- worin genau die Innovation besteht,
- ob es sich tatsächlich um eine Neuerung handelt (und nicht doch um eine nur punktuelle Weiterentwicklung einer bekannten Idee) und …
- inwiefern die Innovation tatsächlich ein höheres Wirkungspotenzial besitzt als bereits bekannte Konzepte.



3.3 PROJEKTFÖRDERUNG, VERWALTUNGSKOSTEN UND INSTITUTIONELLE FÖRDERUNG

Bei Fördermittelgebenden hält sich hartnäckig der Glaube, dass **niedrige Verwaltungskosten das Maß aller Dinge** sind: So bliebe mehr für das Projekt übrig, die Zielgruppen, die Arbeit an sich. Befeuert wird dieser **Mythos** dadurch, dass sich Verwaltungskosten in Euro und Cent ausdrücken lassen, was sie zu einem der raren harten Indikatoren macht.

Folge: Stiftungen investieren lieber in ein konkretes Projekt als in die Trägerorganisation oder deren Infrastruktur. Diese Schwerpunktsetzung ist fatal, denn eine strukturelle **Unterfinanzierung** wirkt sich unmittelbar auf die Leistungsfähigkeit der geförderten Organisation aus – und gefährdet so die Wirkungsziele des Projekts und der Stiftung. Zahlt beispielsweise die Organisation zu niedrige Gehälter, führt das zu einer höheren **Mitarbeitendenfluktuation**, infolge derer Projektarbeit und **Qualität** leiden. Wird an Fortbildungen für Mitarbeitende gespart oder nicht in die Infrastruktur investiert, erschwert dies das Erreichen der Wirkungsziele. Kurzum: Stiftungen tun gut daran, wenn sie neben den Projektkosten auch einen Teil für **Verwaltungskosten** ins Förderbudget einpreisen. Mehr hierzu in → Schritt 6.

Eine weitere Möglichkeit besteht darin, eine Organisation projektunabhängig zu stärken, sie **institutionell zu fördern**. Mithilfe einer institutionellen Förderung kann eine gemeinnützige Organisation die Kosten decken, die nicht über die Projektkosten finanziert sind. Dazu gehören z. B. die Personalkosten von Mitarbeitenden, die nicht direkt im Projekt arbeiten (z. B. die Buchhalterin), Bürokosten, Kosten für IT sowie Kosten für Fortbildungen, Fundraising oder Marketing. Eine institutionelle Förderung, die über längere Zeit gewährt wird, ermöglicht einer gemeinnützigen Organisation die nötige Planungssicherheit, Stabilität und Flexibilität.

3.4 RISIKEN KALKULIEREN

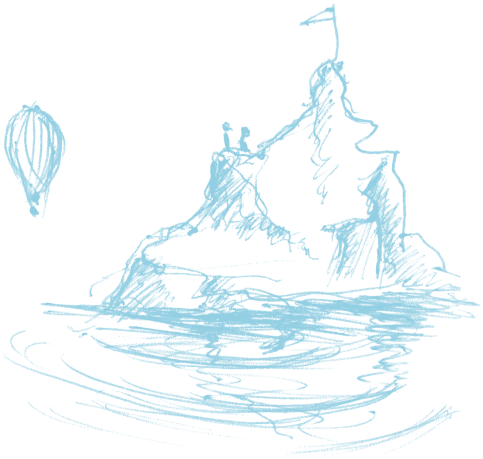
Ihre Stiftung kann Innovationen fördern, Testballons finanzieren, sich auf unbekanntes Terrain wagen. Die Chancen, die sich hier bieten, sind groß – die Risiken sind es nicht minder. Daher ist eine gesunde Risikoabwägung, die alle Risiken benennt und bewertet, **unverzichtbarer Bestandteil** einer wirkungsorientierten Förderstrategie.

Folgende Risiken lohnen einer Betrachtung:

Empfängerorganisation

Ein Risiko besteht darin, dass die Empfängerin nicht ordnungsgemäß mit den Fördermitteln umgeht. Nur in sehr seltenen Fällen werden Fördergelder vorsätzlich veruntreut. Häufiger kommt es aber vor, dass Organisationen nicht professionell genug aufgestellt sind und Fördermittel nicht zielgerichtet eingesetzt werden. Absolute Sicherheit gibt es nie, dennoch können Sie das Risiko durch **eine reflektierte Auswahl ihrer FörderpartnerInnen** mindern (hierzu → Schritt 5). Folgende Fragen sollten Sie sich in diesem Zusammenhang stellen:

- Möchte Ihre Stiftung **junge, ehrenamtliche Initiativen fördern**, bei denen unsicher ist, wie sie sich in den nächsten Jahren entwickeln? Oder möchten Sie doch lieber mit einer etablierten Organisation zusammenarbeiten, die hauptamtliche Strukturen aufweist?



- Wollen Sie in eine kleine Organisation investieren, damit Ihr Anteil am Erfolg umso sichtbarer wird? Oder besser in eine größere, professionelle Organisation, bei der Ihre Förderung aber nur eine unter vielen ist?

Wirkung des Förderprojekts

Risikomanagement ist auch mit Blick auf **ausbleibende Wirkungen** gefragt: Warum erbrachte die Förderung nicht die erhofften Resultate? – Um Enttäuschungen zu vermeiden, fragen Sie sich bitte vorab:

- Wie sicher wollen bzw. müssen Sie sein, dass Ihre Förderung die intendierten Wirkungen erreicht? **Gibt es in Ihrer Stiftung den Freiraum zu experimentieren?** Können Sie der geförderten Organisation zugestehen, dass sie experimentieren darf? Gehen Sie offensiv mit Fehlern um und lernen aus ihnen? (Zum Thema Fehlerkultur → Schritt 8.)

- **In welchem Zeitraum sollten sich die Wirkungen einstellen?** Haben Sie hinreichend Geduld, um in Projekte zu investieren, die erst nach längerer Zeit ihre Wirkung entfalten? Oder möchten Sie so bald wie möglich die – dann vielleicht kleineren – Früchte der Förderung ernten?

- Wie wichtig ist Ihnen, dass sich die **Wirkungen unmittelbar auf Ihre Förderung zurückführen lassen**? Können Sie damit leben, wenn Wirkungen nicht oder nur schwer nachweisbar sind?

Reputationsrisiken

Reputationsrisiken können entstehen, wenn Ihre Stiftung mit Projekten, Organisationen oder Themenfeldern in Verbindung gebracht wird, die umstritten oder unpopulär sind. In der Abwägung helfen Ihnen folgende Fragen:

- Sind Sie bereit, sich auch für Themen zu engagieren, in denen großer Dissens herrscht oder in denen Sie womöglich **Anfeindungen ausgesetzt** sind (etwa im Engagement gegen Rechtsextremismus)?

- Nehmen Sie in Kauf, dass Ihre Förderentscheidungen womöglich **Kontroversen auslösen** oder Sie unerwartet in der Öffentlichkeit stehen?

- Oder möchten Sie vor allem Themenfelder, Organisationen und Projekte fördern, die **positiv wahrgenommen** werden?

Stiftungen, die mehrere Projekte fördern oder in verschiedenen Themenbereichen arbeiten, können überlegen, wie sie das Verhältnis zwischen innovativen und etablierten sowie umstrittenen und weniger kontroversen Projekten gestalten möchten.

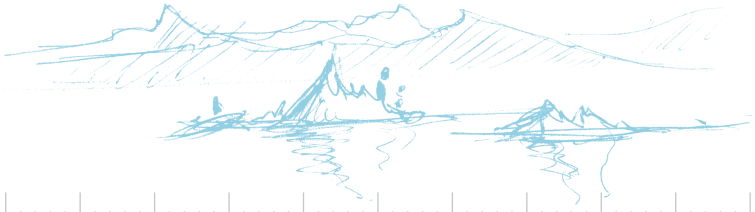
Solange das Risikomanagement auf informierten Entscheidungen fußt, hierzu mehr in → Schritt 5, besitzen gerade Förderstiftungen die Chance, Mut zu zeigen und **fernab des Mainstreams zu fördern**. Wie auch immer die Entscheidung ausfällt – entscheidend ist, dass sie in voller Absicht (und weniger zufällig) erfolgt. Ein Rückgriff auf die Vision, Mission und Werte der Stiftung erleichtert die Entscheidung erheblich.



Risikomanagement

Nach dem Förderbeginn liegt das Risiko vor allem bei der Förderorganisation. Stiftungen sind aber gut beraten, das Risikomanagement der Organisation von Anfang an zu begleiten und den offenen Austausch zu suchen. Beim Risikomanagement kommt es nicht so sehr darauf an, Risiken zu vermeiden, sondern ein gemeinsames Verständnis zu entwickeln. Tipps und Hinweise, wie Stiftungen ein Frühwarnsystem etablieren können, finden sich im kostenlosen Ratgeber „Gut gemeint, schlecht gemacht – Schwierige Förderprojekte gemeinsam neu ausrichten".

www.bertelsmann-stiftung.de/de/publikationen/





3.5 WIRKUNGSORIENTIERTE VERMÖGENSANLAGE

Viele Stiftungen begreifen Wirkung als Folgeprodukt des klassischen Mitteltransfers: Mit den finanziellen Erträgen, die das Stiftungskapital erwirtschaftet, werden Förderprojekte realisiert, die im Idealfall erfolgreich einen gesellschaftlichen Missstand beheben. Wirkung Ende.

Tatsächlich entsteht Wirkung nicht allein durch die Erträge des Stiftungskapitals, sondern auch durch das Stiftungsvermögen selbst. Doch die **soziale und ökologische Wirkung von Investitionsentscheidungen** ist nicht zwangsläufig positiv. So kann es vorkommen, dass eine Stiftung zwar laut Satzungszweck für Kinderrechte kämpft, aber gleichzeitig durch einen Fonds in Unternehmen investiert, in deren Produktionsketten Kinderarbeit vorkommt. Oder eine Stiftung engagiert sich für Flüchtlingsprojekte und finanziert diese Projekte durch Ausschüttungen von Unternehmen, die auch als ZulieferInnen für Rüstungsproduzenten auftreten.

Wie können Stiftungen dieses Dilemma vermeiden? Indem sie ihre **Anlagestrategie bewusst steuern**, bestimmte Investitionen komplett vermeiden und versuchen, ihr Portfolio zumindest in Teilen wirkungsorientiert auszurichten. Angesichts des milliardenstarken Vermögens, über das Stiftungen in Deutschland verfügen, bietet sich hier ein immenser Hebel, um die soziale und gesellschaftliche Wirkung zu maximieren. Das Gute: Dieser Hebel funktioniert **unabhängig vom Zinsniveau**.

Schon heute verfolgen immer mehr Stiftungen eine **nachhaltige Anlagestrategie**. Dabei lassen sie neben den Rendite- und Risikoerwartungen auch die soziale und ökologische Aspekte in ihre Investitionsentscheidungen einfließen. Das geschieht häufig in der Form von **Anlagerichtlinien**, die auf ethisch-nachhaltigen Kriterien fußen und die den Umgang mit nachhaltigen Geldanlagen definieren. Eine **Positiv-Liste** kann dabei helfen, Geldanlagen auszuwählen, die z. B. angesiedelt sind in …

- regenerativer Energieerzeugung,
- ökologischer Bauwirtschaft,
- nachhaltiger Produktion etc.

Negativkriterien schließen ein Investment in Unternehmen aus, die z. B. …

- Menschenrechte missachten,
- gegen grundlegende Rechte der Beschäftigten verstoßen (z. B. Kinderarbeit, keine existenzsichernde Entlohnung etc.),
- Raubbau an natürlichen Ressourcen betreiben,
- sich der Korruption oder des Steuerbetrugs strafbar machen,
- Militär- oder Rüstungsgüter herstellen,
- im Bereich Atomenergie tätig sind,
- Tabak u.ä. produzieren.



Anlagerichtlinien

Zum Thema Negativkriterien hält der Dachverband der Kritischen Aktionärinnen und Aktionäre viele Informationen bereit: *www.kritischeaktionaere.de*

Impact Investments gehen noch einen Schritt weiter als nachhaltige Anlagen. Anstatt nur auf die Vermeidung von Negativeffekten zu setzen oder Investitionen in bestimmte Bereiche zu tätigen, adressieren die Investitionen gezielt Projekte und Organisationen, die eine klare Vorstellung ihrer sozialen und ökologischen Wirkung haben und diese Wirkung auch messen. Beispiele für Impact Investments sind Direktinvestitionen in Sozialunternehmen, die die Integration von Menschen mit Behinderung in den Arbeitsmarkt unterstützen, oder in Fonds, die in diverse Sozialunternehmen eines bestimmten Themenfelds investieren.

Interessierten Stiftungen steht mittlerweile ein breites Spektrum an wirkungsorientierten Anlageklassen in verschiedenen sozialen Sektoren und geografischen Regionen zur Verfügung. Obschon international bereits zahlreiche standardisierte Anlageprodukte für Stiftungen existieren, dominieren in Deutschland eher **Direktinvestitionen** in Form von Eigen- und Kapitalbereitstellung für Sozialunternehmen. Speziell auf Stiftungen zugeschnitten ist der *MRI-Pilotfonds Bildung* des Bundesverbandes. Eine wachsende Zahl deutscher Stiftungen tätigt bereits Impact Investments, etwa die Bewegungsstiftung, die Social Business Stiftung, die Bertelsmann Stiftung und die BMW Stiftung Herbert Quandt.

Zweckbezogene Geldanlagen (**Mission Investment**) sind Investitionen in Unternehmen oder Organisationen, deren Ziele mit dem Stiftungszweck übereinstimmen oder ihn fördern. Zweckbezogenes Investieren bedeutet auch, auf Investitionen zu setzen, die den Stiftungszweck unterstützen. So investiert beispielsweise eine Stiftung, die sich für die Verbesserung der Berufschancen Behinderter einsetzt, in Unternehmen, die Menschen mit Behinderungen beschäftigen. Und die bereits erwähnte Kinderrechtsstiftung setzt Anlagerichtlinien durch, nach denen sie in keine Unternehmen investiert, die mit Kinderarbeit assoziiert sind.

Wirkungsorientierte Investments sind im Kommen. Und damit auch ein stärkeres Bewusstsein unter Stiftungen, dass sie durch ihre Investitionsentscheidungen ihr **Wirkungspotenzial erheblich steigern** können.



Wirkungsorientierte Geldanlagen

Weitere Informationen über wirkungsorientierte Geldanlagen finden Sie in diesen Publikationen:

- Bundesverband Deutscher Stiftungen, Eberhard von Kuenheim Stiftung der BMW AG, BMW Stiftung Herbert Quandt (Hg.): Impact Investing. Vermögen wirkungsorientiert anlegen – ein Praxishandbuch. StiftungsRatgeber, Band 7, Berlin 2016.
- Petrick, Stephanie/Birnbaum, Jeremy: Social Impact Investment in Deutschland 2016, PHINEO-Studie im Auftrag der Bertelsmann Stiftung, Gütersloh 2016.
- Schneeweiß, Antje/Weber, Melinda: Mission Investing im deutschen Stiftungssektor. Impulse für wirkungsvolles Stiftungsvermögen. StiftungsStudie. Herausgegeben vom Bundesverband Deutscher Stiftungen, Berlin 2012.

TEIL 2: WIRKUNG ERZIELEN

2

Wir können uns stundenlang darüber unterhalten, dass in diesem System die Schwächeren unterjebuttert werden, det nützt ja nüscht – wir müssen wat dagegen tun!

Regine Hildebrandt (* 1941 – † 2001)







Unverhofft kommt leider viel zu selten: In Schritt 4 erhalten Sie Hinweise, wie Ihre Stiftung passende FörderpartnerInnen findet.



Schritt 5 hilft Ihnen, gute von weniger guten Förderanträgen zu unterscheiden.



In Schritt 6 geht es um die praktische Gestaltung der Förderpartnerschaft: Wie arbeiten Sie mit Ihrer FörderpartnerIn so zusammen, dass mit möglichst wenig Reibungsverlusten möglichst viel Wirkung erzielt wird?



Top oder Flop? – Schritt 7 erklärt, wie Sie Wirkungen feststellen.

SCHRITT 4: Passende FörderpartnerInnen finden



In Deutschland gibt es rund 600.000 gemeinnützige Organisationen und unzählige öffentliche Institutionen wie etwa Schulen, Hochschulen oder Museen, die potenziell für eine Förderung in Betracht kommen. Um den KandidatInnenkreis einzuengen, geht es nun darum, Ihre **Strategie ins Tun zu übersetzen**: Wen konkret möchte Ihre Stiftung auf welche Art und Weise fördern?

4.1 PASSIVE ODER AKTIVE SUCHE?

Förderstiftungen können nur so wirkungsvoll sein wie die Organisationen und Projekte, die sie fördern. Arbeitet das geförderte Projekt nicht wirkungsorientiert oder ist die geförderte Organisation nicht leistungsfähig, kann auch die Stiftung ihre Wirkungsziele nicht erreichen. Entsprechend wichtig ist es, die Suche nach einem Förderprojekt **nicht dem Zufall** zu überlassen, sondern gezielt den Markt zu sondieren.

Diese Sondierung beginnt mit der **Öffentlichkeitsarbeit**. Wie sichtbar ist Ihre Stiftung eigentlich? – Geben Sie nur wenige Informationen über sich preis und agieren eher **passiv**, müssen Sie darauf hoffen, dass Sie selbst geeignete FörderpartnerInnen finden oder aber von potenziellen FörderkandidatInnen **gefunden** werden, wobei Sie dann aber weder Einfluss auf die Menge noch die Qualität der Bewerbungen haben. Vermutlich werden Sie entweder zu wenige oder zu viele Bewerbungen erhalten, in jedem Fall

Wann ist eine Ausschreibung sinnvoll?
Quelle: Förderwettbewerbe – Ausschreibungen erfolgreich planen und durchführen, Gütersloh 2015.



Ausschreibungen ergeben Sinn, wenn Ihre Stiftung ...

... plant, sich ein neues Tätigkeitsfeld zu erschließen.
... das bestehende Programm erweitern möchte.
... neue potenzielle Förderpartner akquirieren will.
... bezweckt, die Mittelvergabe der Stiftung zu legitimieren und transparent zu gestalten.
... auf eine Vergleichbarkeit zwischen den Antragstellenden zielt.
... die Aufmerksamkeit auf ein bestimmtes Themenfeld lenken will.

Auf Ausschreibungen verzichten sollten Sie, wenn Ihre Stiftung ...

... nicht über die ausreichenden finanziellen und personellen Mittel verfügt, um den Aufwand zu stemmen.
... die Kriterien für eine Ausschreibung mangels einer durchdachten Förderstrategie nicht formulieren kann.
... sich im Fördergebiet kaum auskennt.



Muster für Ausschreibungen und Fördervereinbarungen

Hilfreiche Materialien sowie Muster für Fördergrundsätze, Ausschreibungen, Anträge und Fördervereinbarungen gibt es beim Forum Förderstiftungen des Bundesverbands Deutscher Stiftungen unter:

https://www.stiftungen.org/de/veranstaltungen/arbeitskreise-und-foren/forum-foerderstiftungen.html

aber auch völlig unpassende Projektanträge, deren Bearbeitung Sie viel Zeit und Nerven kosten wird. Dass Ihre Stiftung auf diese Weise ein lohnendes Projekt ausfindig macht, ist eher unwahrscheinlich – denn professionell arbeitende Organisationen stellen Förderanträge gezielt und nicht auf Verdacht.

Dieses Dilemma lässt sich nicht nur durch eine stärkere Öffentlichkeitsarbeit lösen (hierzu mehr in → Schritt 11), sondern auch durch **transparente Fördergrundsätze** sowie mittels Ausschreibungen (auf die wir weiter unten Bezug nehmen).

Deutlich einfacher haben es dagegen etablierte Stiftungen, die **gezielt Organisationen ansprechen** können, mit denen sie bereits zusammengearbeitet haben oder die sich anderweitig empfehlen konnten. Doch Achtung: So verlockend es erscheint, auf alte Bekannte zu vertrauen, besteht damit auch die Gefahr, dass der Stallgeruch alles andere überdeckt – womöglich wirksame, innovative Ansätze unbekannter Dritter …

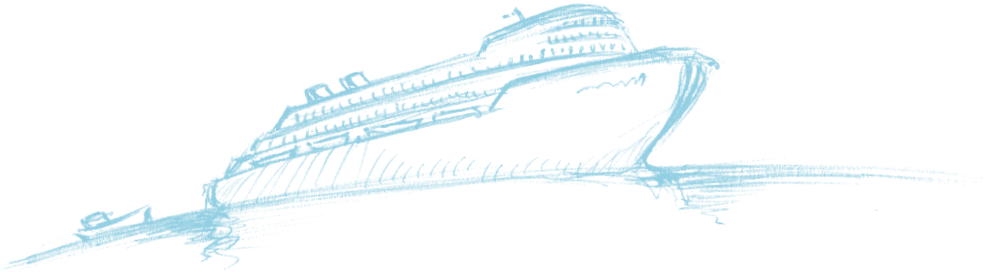
Unabhängig davon, auf welche Weise Sie Ihre FörderpartnerInnen suchen, sollten Sie den Prozess von Anfang an effizient gestalten. Ein erster Zwischenschritt hierzu sind belastbare Fördergrundsätze.

4.2 FÖRDERGRUNDSÄTZE FORMULIEREN

Fördergrundsätze grenzen die Fördertätigkeit Ihrer Stiftung ein: **Innerhalb** der Stiftung helfen gut durchdachte Fördergrundsätze dabei, über die Vergabe von Fördergeldern zu entscheiden („Was für Organisationen und Projekte suchen wir?"), wodurch Zu- und Absagen eine transparente Entscheidungsgrundlage erfahren. **Nach außen** schärfen Fördergrundsätze das Bild der Stiftung und tragen zu einem realistischen Erwartungsmanagement bei („Ist es sinnvoll, bei dieser Stiftung einen Förderantrag zu stellen?").

Die Fördergrundsätze leiten sich unmittelbar aus der **Förderstrategie** Ihrer Stiftung ab und können folgende Punkte beschreiben:

- Inhaltliche Definition der Förderbereiche und spezieller Fokus (Ansatz, Zielgruppe etc.)
- Geografische Eingrenzung
- Kriterien förderungswürdiger Projekte
- Kriterien förderungswürdiger Organisationen (gemeinnützige Körperschaften, öffentliche Hand, ggf. auch natürliche Personen für Stipendien und Preise)
- Förderzweck (nur unmittelbare Projektarbeit oder auch institutionelle Förderung etc.) und wie oft gefördert werden kann (einmalig, wiederholt etc.)
- Schwerpunkte (z. B. Wirkungsorientierung in der Projektgestaltung, Verbreitung, Vernetzung, ehrenamtliches Engagement etc.)
- Ausschlusskriterien (z. B. Baumaßnahmen, Kompensation von Finanzierungslücken)
- Beschreibung des Antragsverfahrens (Wie oft und wann kann man sich bewerben? Welche Unterlagen sind einzureichen?)
- Optional: (Maximale) Höhe der zu vergebenden Fördergelder pro Förderung



Diese Fördergrundsätze können intern um weitere Leitlinien ergänzt werden, etwa die Compliance betreffend, z. B. das klare Verbot einer Projektförderung, wenn Mitarbeitende oder deren Bekannte und Familie in dieses Projekt involviert sind. Auch wenn derartige Fälle eher selten sind, können sie Ihrer Stiftung erheblich schaden!

Die Fördergrundsätze sollten auf der Website der Stiftung abrufbar sein.

4.3 AUSSCHREIBUNGEN EFFIZIENT GESTALTEN

Klar formulierte Ausschreibungen führen zu **qualitativ hochwertigen Bewerbungen**. Aus dem Anforderungsprofil muss sich herauskristallisieren, worin konkret das Ziel der Ausschreibung besteht und wie die ideale Förderorganisation aussieht.

Ergänzt um die Fördergrundsätze sollte eine Ausschreibung weitere Informationen enthalten …

- über Art und Umfang der einzureichenden Unterlagen,
- zum Format der Bewerbung,
- über wichtige Termine (Einsendeschluss, Entscheidungstermin etc.),
- zu AnsprechpartnerInnen in der Stiftung,
- wer über die Förderung entscheidet und nach welchen Kriterien,
- Datenschutzerklärung.

In welchem Format die Anträge eingereicht werden sollen, hängt vom Erkenntnisinteresse und vom persönlichen Geschmack ab. So wichtig es sein kann, dass Bewerbungen vergleichbar sind und in einem **einheitlichen Format** vorliegen, so gefährlich ist das auch, denn Sie riskieren, dass die Antragsstellenden genau das schreiben, was Sie hören möchten. Im Auswahlprozess wird es dann schwer, das Projekt hinter dem Antrag zu erkennen und zu beurteilen. Auch zu knappe Formate sind nur auf den ersten Blick effizient, denn in vielen Fällen werden sich doch **zeitraubende Nachfragen** ergeben.

Aber Achtung: Förderanträge bedeuten nicht nur für die Stiftung Aufwand, sondern vor allem für die antragstellende Organisation. Überfordern Sie Ihre FörderpartnerInnen nicht! Viele Organisationen klagen zu recht darüber, dass der **Aufwand häufig in keinem Verhältnis zum beantragten Förderbudget** steht. Überlegen Sie, wie lange es dauert, bei Ihnen Fördermittel zu beantragen, und ob das angemessen ist. Dieser Aspekt sollte übrigens auch Bestandteil des Feedbacks sein, das Ihre Stiftung in regelmäßigen Abständen von FörderpartnerInnen einholt (→ Schritt 8).







SRS nutzen!

Unterstützen Sie AntragstellerInnen dabei, ihre Informationen mithilfe des Social Reporting Standard (SRS) zu strukturieren!

Der SRS eignet sich, weil er wesentliche Standards identifiziert: gesellschaftliches Problem, spezieller Lösungsansatz des Projekts, intendierte Wirkungen, Maßnahmen zur Qualitätssicherung, Zeitplan etc.

In reduzierter Form kann der SRS auch für kleine Förderprojekte eingesetzt werden.

Mehr zum Social Reporting Standard in → Schritt 6.



Erfahrung & Bauchgefühl

Wichtig: In weniger organisierten Themenbereichen, etwa der Akutversorgung für Flüchtlinge, oder wenn die Zeit drängt, wie bei der Hilfe im Katastrophenfall, ist es notwendig, die Hürden so niedrig wie möglich zu halten.

Vergegenwärtigen Sie sich auch, dass schriftliche Bewerbungen stets die eloquenten Profis begünstigen und diejenigen verschrecken, die gute Ideen und Tatkraft besitzen, aber wenig Zeit haben oder nicht pointiert schreiben können. Diesem Dilemma lässt sich mit Erfahrung und Bauchgefühl begegnen, auch kann die Einschätzung von Dritten helfen, anderen Stiftungen oder KooperationspartnerInnen beispielsweise. Hilfreich ist auch ein Perspektivwechsel: Wohin führt die Wahl langfristig? Welche Konsequenzen haben die einzelnen Anträge, welche Chancen bieten sie?

Damit Sie eine wirkungsorientierte Auswahl treffen können, sollten die Förderanträge Informationen enthalten …

… zum Förderprojekt:

- Kontext des Projekts: gesellschaftliche Bedarfe und Relevanz, andere AkteurInnen im Themenfeld,
- Zielgruppe(n) des Projekts,
- Wirkungsziele samt Zwischenzielen und Meilensteinen des Projekts,
- Wirkungslogik,
- Projektkonzept (Inhalte und Ablauf),
- relevante Erfahrungen der Projektmitarbeitenden,
- zu laufenden oder geplanten Kooperationen,
- wie das Projekt nach Ende der Förderung weitergeführt werden soll (Nachhaltigkeit),
- zu geplanten Evaluationsmaßnahmen,
- Risikoanalyse (bei größeren Projekten),
- zu einer ggf. geplanten oder bereits laufenden Verbreitung des Projekts.

… zum Budget:

- Projektbudget mit Einnahmen und Ausgaben,
- Höhe der beantragten Fördermittel,
- zu weiteren FörderInnen (laufende Anträge oder Zusagen weiterer GeberInnen).

… über die Organisation:

- Rechtsform und Nachweis der Gemeinnützigkeit (Freistellungsbescheid),
- Satzungszweck, Vision und Mission,
- Führungsstruktur und Mitarbeitende,
- Finanzinformationen (Jahresabschluss).

Auf die einzelnen Punkte wird in → Schritt 5 eingegangen, in dem es um die Prüfung und Auswahl der Förderanträge geht.

Ob ein **ein- oder zweistufiges Antragsverfahren** vorteilhafter ist, liegt im Ermessen der Stiftung. Ein zweistufiges Antragsverfahren eignet sich besonders dann, wenn die Stiftung viele Anträge erhält. In der ersten Stufe reichen die AntragstellerInnen lediglich eine Projektskizze ein, die Aufschluss über Wirkungsziele, Maßnahmen, Aktivitäten sowie die Fördersumme gibt. Auf Basis dieser Kerndaten entscheiden Sie dann, ob der Antrag Aussicht auf Förderung hat, und bitten in der zweiten Stufe die Organisation um einen Vollantrag. – Der Charme besteht darin, dass Sie sich und den BewerberInnen ersparen, Zeit und Mühe in einen aussichtslosen Antrag zu stecken.

Damit Sie überhaupt eine Auswahl haben, muss zunächst eine ausreichende Anzahl an tragfähigen Bewerbungen vorliegen. Überlegen Sie, welche Medien es in Ihrem Themenfeld gibt, um über die **Ausschreibung zu informieren**:

- Über welche Kommunikationskanäle lassen sich die avisierten Organisationen besonders gut erreichen?
- Gibt es Dachverbände, die als Verteiler dienen, oder Tagungen, auf denen Sie informieren können?
- Gibt es einschlägige Newsletter, Foren, Portale?

Parallel können Sie entscheiden, ob Sie die Ausschreibung sehr weit streuen möchten oder eher themen- bzw. fachspezifische Netzwerke nutzen. Hierbei kommen Ihnen Ihre Themenfeldkenntnisse aus → Schritt 1 zupass!

Auch der **Zeitpunkt** der Ausschreibung sollte gut überlegt sein. Ungünstig sind z. B. die Sommerpause, Ferienzeiten oder die Zeit, in der sich die meisten Organisationen um ihren Jahresabschluss kümmern müssen.

Bemessen Sie den **Ausschreibungszeitraum** so, dass Organisationen ausreichend Zeit haben, aber auch nicht zu viel, um die Ausschreibung zu vergessen. Sofern Sie die Ausschreibung über MultiplikatorInnen verbreiten, kalkulieren Sie ein, dass diese ebenfalls Zeit brauchen, die Ausschreibung über ihre Kanäle weiterzuleiten. **Auch intern sollten Sie genügend Zeit dafür einplanen**, um Anträge bearbeiten und gegebenenfalls Informationen nachfordern zu können, bevor dann das stiftungsinterne Entscheidungsgremium tagt.

Bei all diesen Überlegungen zum Procedere sollten Sie nicht aus dem Blick verlieren, worum es eigentlich geht: Ziel einer Ausschreibung ist es, die **besten Organisationen zu gewinnen**, den Prozess dabei aber **so effizient wie möglich** zu gestalten.

Der Aufwand für Planung und Realisierung der Ausschreibung sollte in einem angemessenen Verhältnis zum Förderbetrag stehen, den die Stiftung vergeben möchte (zum Thema Risikomanagement → Schritt 3).



Muster Antragsformulare

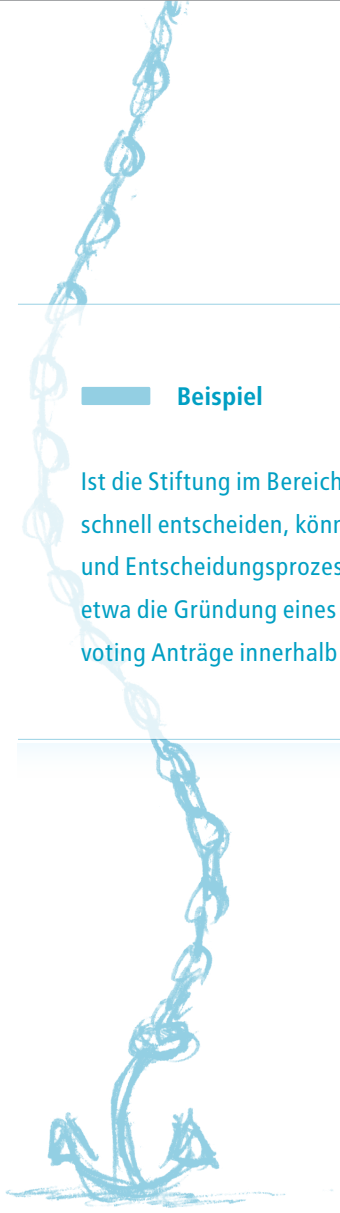


Im → Anhang finden Sie zwei Muster:

- Muster einer schriftliche Voranfrage für sich bewerbende Projekte.
- Antragsformular für Projektanträge **bis** 50.000 Euro (inkl. Ergänzungen für Anträge **über** 50.000 Euro).

Beispiel

Ist die Stiftung im Bereich Katastrophenhilfe tätig und muss schnell entscheiden, können ausführliche Abstimmungs- und Entscheidungsprozesse hinderlich sein. Denkbar wäre etwa die Gründung eines Gremiums, das mittels Online-voting Anträge innerhalb weniger Tage bearbeitet.



Schon vor Beginn der Ausschreibung sollte klar sein, wie der Auswahl- und Entscheidungsprozess strukturiert ist:

- Wie werden die Anträge in der Stiftung bearbeitet und beurteilt?
- Wie ist der Ablauf?
- Wer ist daran beteiligt?
- Findet eine externe Begutachtung statt?
- Gibt es ein 4-Augen-Prinzip?
- Wer trifft letztendlich die Entscheidung für oder gegen eine Förderung?

Um den Auswahlprozess qualitativ zu verbessern und die Entscheidung zu legitimieren, könnten Sie auch **externe Fachleute einbinden**. Folgende Möglichkeiten sind denkbar:

- Die Stiftung hat ein Kuratorium als satzungsmäßiges Organ, das über alle Bewilligungen der Stiftung entscheidet.
- Die Stiftung legt sich freiwillig ein Kuratorium zu, in dem alle Förderanträge beraten werden. Die Entscheidung über die Bewilligung trifft dann aber der Stiftungsvorstand.
- Die Stiftung sucht sich nur für diese eine konkrete Ausschreibung eine ExpertInnenjury. Diese Jury entscheidet final oder gibt dem Stiftungsvorstand gegenüber eine Empfehlung ab.
- Die Stiftung lässt einzelne Anträge von externen ExpertInnen begutachten und entscheidet dann selbst.

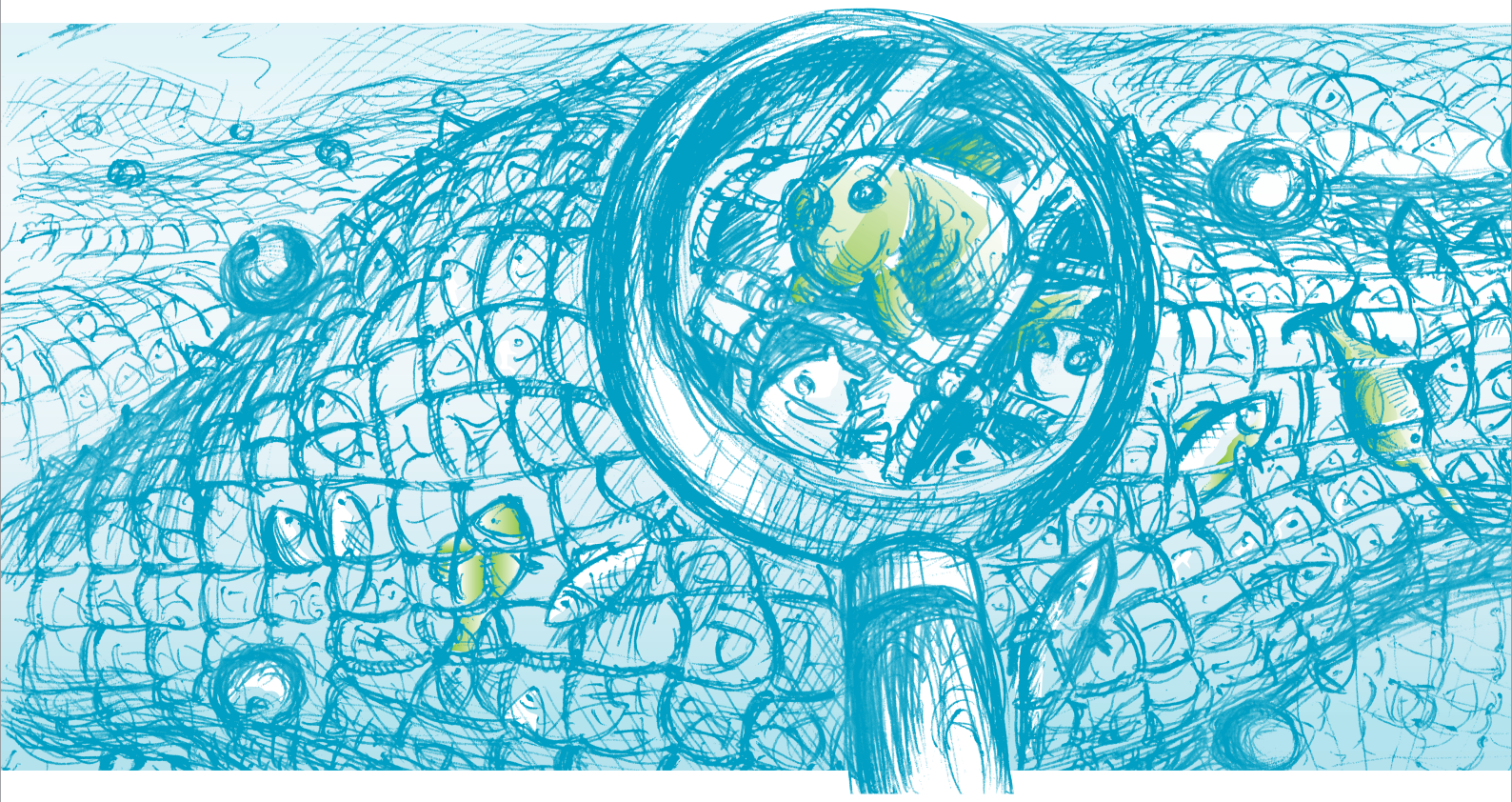
Aber Achtung: Solche Abstimmungsprozesse kosten Zeit und Nerven. Das Auswahlverfahren sollte dem Tätigkeitsbereich und **der Dringlichkeit angepasst** sein. Ansonsten könnte es passieren, dass man vor lauter Sorgfalt zu wenig Wirkung erzielt.



Bewerbungsfristen

Eine **Stichtagsregelung** bietet den Vorteil, dass der Prozess für alle Seiten gut planbar ist und Ihre Stiftung alle Anträge miteinander vergleichen kann. Nehmen Sie hingegen **ganzjährig Anträge** entgegen, können Sie flexibler reagieren. Falls Ihre Stiftung unschlüssig ist, probieren Sie doch einen Mittelweg: Akquirieren Sie einen Teil Ihrer Förderprojekte über Ausschreibungen und einen Teil über offene Verfahren.

SCHRITT 5: Förderanträge beurteilen und auswählen



Das Prüfen von Anträgen ist mehr als ein Abarbeiten von Kriterien. Ein gut aufgesetztes Beurteilungsverfahren ...

- schafft Transparenz und wirkt vertrauensbildend;
- erleichtert die Zusammenarbeit mit den FörderpartnerInnen;
- hilft der Stiftung dabei, ein besseres Verständnis für das Themenfeld zu entwickeln;
- sorgt dafür, dass die Stiftung – nach innen wie außen – Förderentscheidungen selbstsicherer vertreten kann.

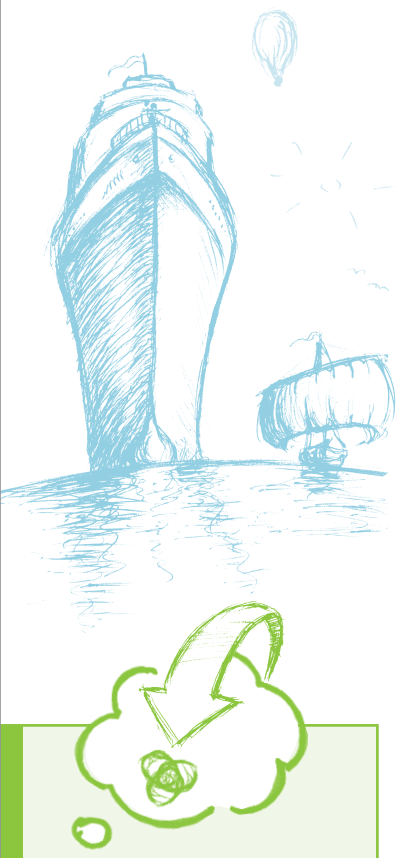
Was es dazu braucht, davon wird im Folgenden zu reden sein. Wichtig: Wir skizzieren hier ein Idealbild, dem nur sehr wenige Organisationen tatsächlich gerecht werden können, und beschreiben ein sehr umfassendes Vorgehen, das sich in der Realität kaum genau so umsetzen lassen wird. Wie Ihre Stiftung einzelne Parameter gewichtet oder vernachlässigt und welches Vorgehen Ihrer Arbeitsweise entspricht, hängt von vielen Faktoren und vom jeweiligen Einzelfall ab!



5.1 GUTE & SCHLECHTE ANTRÄGE

In den meisten Fällen lassen sich Förderanträge einer dieser drei Kategorien zuordnen:

1. Überzeugendes Projekt, überzeugende Bewerbung
2. Schwaches Projekt, schwache Bewerbung
3. Projekt, das irgendwo zwischen 1. und 2. rangiert



Wer hat's geschrieben?

Ausschreibungen sind kein Wettbewerb, bei dem der schönste Text gewinnt, sondern sie sollen das Projekt mit dem größten Wirkungspotenzial ausfindig machen bzw. dasjenige, das am besten zur Förderstrategie Ihrer Stiftung passt. Beurteilen Sie Anträge daher auch vor dem Hintergrund der Frage, wer diesen Antrag geschrieben hat: eine kleine, unerfahrene Organisation oder jemand, der die deutsche Sprache nicht richtig beherrscht? – BlenderInnen gibt es auch im gemeinnützigen Sektor, und unrealistische Wirkungsversprechungen scheinen im Ringen um Fördermittel probate Mittel. Um Anträge zu entlarven, hinter deren schmucker Fassade sich nur wenig Wirkung verbirgt, sind Fingerspitzengefühl und Erfahrung nötig.

Förderanträge der Kategorien 1 und 2 sind denkbar leicht zu entscheiden, kommen aber in der Praxis nur selten vor. Die Mehrheit aller Förderanträge bewegt sich innerhalb der dritten Kategorie.

Um bei solchen Kandidaten eine tragfähige Entscheidung herbeizuführen, filtern Sie diese zunächst vor:

- Entspricht das Projekt dem **Stiftungszweck** sowie der Vision und Mission der Stiftung?
- Genügt es den **Fördergrundsätzen**?
- Fügt sich das Projekt ins **Förderbudget** der Stiftung?
- Passen die handelnden **Personen** zusammen?

Sofern sich alle Fragen bejahen lassen, nehmen Sie im nächsten Teilschritt das Projekt unter die Lupe und überprüfen, ob es wirkungsorientiert arbeitet. Ihre Prüfung sollte sich dabei auf geplante Vorhaben wie auch auf laufende Projekte, in deren Förderung Sie miteinsteigen, erstrecken.

5.2 KRITERIEN FÜR WIRKUNGSORIENTIERTE PROJEKTE

Folgende Fragen helfen Ihnen dabei, wirkungsorientierte Projekte ausfindig zu machen. Die Fragen können Sie den AntragstellerInnen bereits im Vorfeld mitgeben – und zugleich auf die Ziele der Stiftung verweisen.

Wie oben erwähnt: Beachten Sie bitte, dass Anträge, in denen auf alle relevanten Parameter Bezug genommen wird, praktisch nicht vorkommen.

Welchem gesellschaftlichen Problem widmet sich das Projekt?

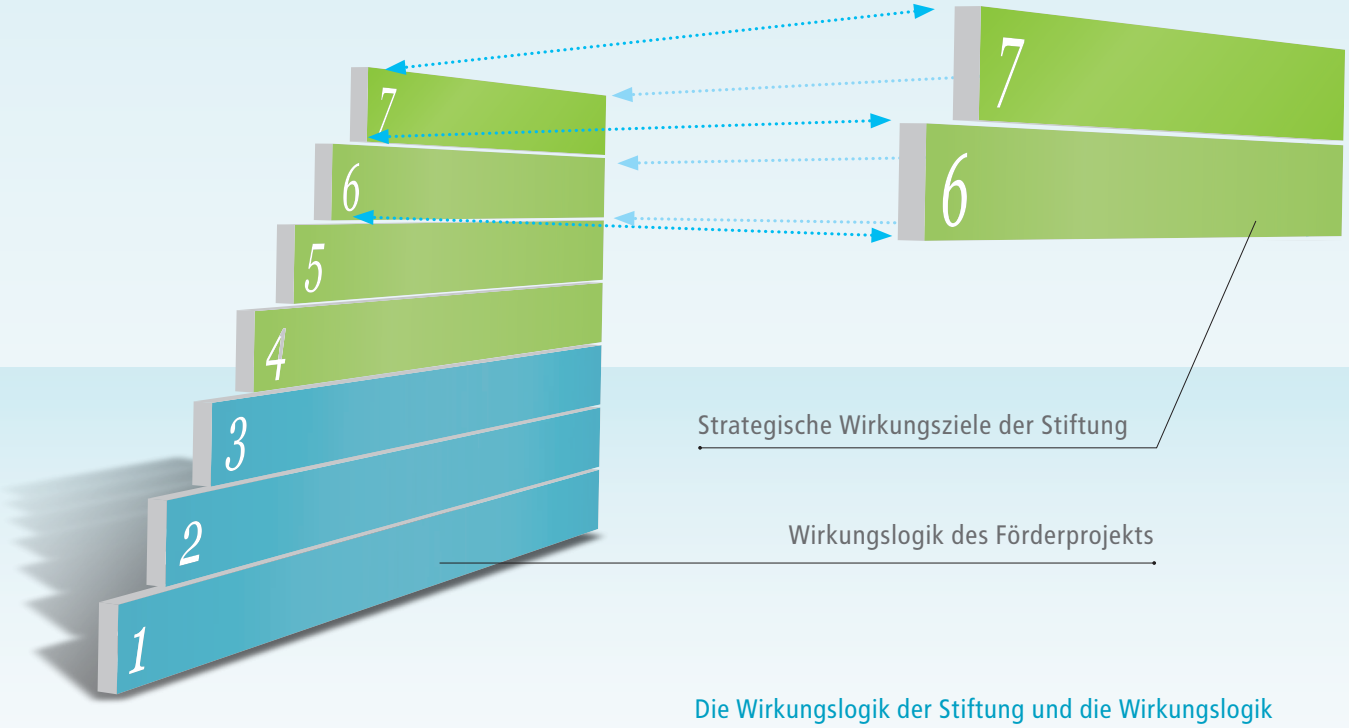
In den Ausführungen dazu, welchen gesellschaftlichen Herausforderungen sich das Projekt stellt, wird deutlich, ob die Organisation Thema und Ausmaß sowie ein **grundlegendes Bewusstsein** für das Problem entwickelt hat. Hieraus ergibt sich auch, inwiefern die Organisation tatsächlich präzise (oder eben nur oberflächliche) Kenntnisse über das Problem besitzt und ob sie zu einer zielgenauen Projektplanung in der Lage ist.

Die Angaben sollten …

- Art und Ursachen des gesellschaftlichen Problems erklären,
- die betroffenen Gruppen vorstellen (Anteil an der Bevölkerung, Ausmaß etc.),
- die Auswirkungen des Problems benennen, unter denen die betroffenen Gruppen leiden, und
- die angestrebten Veränderungen skizzieren.

Welche Angebote möchte das zu fördernde Projekt unterbreiten, welche Aktivitäten durchführen?

Die Darstellung der Aktivitäten verdeutlicht die **Herangehens- und Arbeitsweise** des Projekts – und zeigt, wie es seine Wirkungsziele erreichen will.



Die Wirkungslogik der Stiftung und die Wirkungslogik des Förderprojekts müssen übereinstimmen

Nicht fehlen sollten ...

- die Zielgruppen des Projekts,
- die Projektziele, die erreicht werden sollen,
- eine Gliederung der geplanten Aktivitäten nach Themen oder Schwerpunkten,
- die – mindestens beispielhafte – Beschreibung zentraler Aktivitäten, Daueraufgaben, Veranstaltungen etc.

Inwiefern tragen die Aktivitäten zur Erreichung der Ziele bei?

Aus der Projektbeschreibung muss klar werden, auf welche Weise die durchgeführten Aktivitäten zur Problemlösung beitragen. Da es meistens mehrere Lösungswege gibt, kristallisieren sich an dieser Stelle der besondere Ansatz und die **Wirkungslogik** (→ Einführung ins Thema S. 8 ff.) der Organisation heraus.

Beschrieben werden sollte ...

- welche Wirkungen die Aktivitäten bei den Zielgruppen auslösen,
- warum gerade dieses Projektkonzept zur Zielerreichung beiträgt,
- bei Großprojekten: welche Konzepte, Erkenntnisse, Studien o.ä. den Aktivitäten zugrunde liegen.

Wichtig: In diesem Zusammenhang sollte sich auch die Stiftung fragen, ob das avisierte Projekt auf ihre strategischen Ziele einzahlt.

Leitfragen wären:

- Fügt sich das beantragte Projekt stimmig in unser Portfolio ein? Passt es zu dem, was wir bislang getan haben? (Ausnahme: Die Stiftung möchte bewusst etwas ganz Neues machen.)
- Passen die Wirkungslogik der Organisation und die des Projekts zur Wirkungslogik der Stiftung?
- Zahlt das Projekt auf die Wirkungsziele sowie die internen Ziele der Stiftung ein?



Projektskizze entlang der Wirkungslogik

Bitten Sie die Organisationen, das Projekt entlang der Wirkungslogik darzustellen. Diese Struktur hilft Ihnen, das geplante Projekt zu verstehen und bewerten zu können. Gleichzeitig wird deutlich, wie reflektiert sich die Organisation mit dem Projekt auseinandergesetzt hat.

Wie will das Projekt seine Wirkung erfassen und nachweisen?

Aus dem Projektantrag sollte deutlich werden, welche Maßnahmen die Organisation ergreift bzw. plant, um festzustellen, ob das Projekt die geplanten Ziele auch erreicht. Auf das Thema „Wirkungsanalyse" wird in → Schritt 7 genauer eingegangen.

5.3 KRITERIEN FÜR LEISTUNGSFÄHIGE ORGANISATIONEN

Bei der Prüfung des Projektantrags müssen Sie herausfinden, ob die Organisation in der Lage ist, das Projekt wirkungsorientiert zu planen und umzusetzen. Im Folgenden finden Sie Kriterien, anhand derer Sie eine **leistungsfähige Organisation** erkennen können. Wieder gilt: Wir beschreiben den **Idealfall**, der in der Realität kaum vorkommt und sich noch seltener in niedergeschriebenen Projektanträgen findet. Vielmehr geht es darum, dass Sie ein **Gespür dafür entwickeln**, welche Kriterien und Aspekte für Sie relevant sein könnten.

Die Förderpartnerin muss nicht von Anfang an in allen Bereichen bestens aufgestellt sein. Stiftungen können sich auch bewusst dafür entscheiden, weniger wirkungsorientierte Organisationen **zu leistungsfähigen Institutionen zu entwickeln**. Anregungen hierfür liefern die → Schritte 6 und 7.

Vision und Strategie der Organisation

Die Vision beschreibt das gesellschaftliche Ziel, das die Organisation erreichen will; sie gibt die Marschrichtung vor. Die Strategie gleicht dagegen einer Landkarte; sie hilft dabei, den richtigen Weg zu beschreiten und das Ziel nicht aus den Augen zu verlieren.

1. Beschreibt die Organisation in einer klar formulierten Vision den von ihr angestrebten gesellschaftlichen Idealzustand?

2. Gibt es eine nachvollziehbare Strategie, die sich in operative Handlungsschritte untergliedert?

Leitung und Personalmanagement

Entscheidend für das Gelingen sind die **Menschen hinter dem Projekt** – also Leitung, Verwaltung, Mitarbeitende. Die Entscheidungen, die auf der Leitungsebene getroffen werden, sind richtungsweisend für die gesamte Projektarbeit. Stellen Sie daher fest, inwieweit die Leitung die Organisation effektiv führt, die Mitarbeitenden ihren Qualifikationen entsprechend einsetzt und Fortbildungen fördert.

1. Wie sind Aufgaben und Verantwortungsbereiche innerhalb der Leitung geregelt?

2. Welche Strukturen und Prozesse gibt es für die Entscheidungsfindung?

3. Wie geht die Organisation mit Personalthemen um? Gibt es Fortbildungen?



Wissen, was wirkt! – die PHINEO-Themenreports: Wirkungsvolle Handlungsansätze erkennen, erfolgreiche Projekte finden, gezielt und effektiv fördern! →



… und Sie?

Diese Qualitätskriterien gelten im Übrigen nicht nur für Antragstellende, sondern auch für Ihre Stiftung. Machen Sie den Selbst-Check!

Aufsichtsstrukturen

Wer staatlich subventionierte Fördermittel erhält, trägt eine besondere Verantwortung – für die anvertrauten Mittel genauso wie für die Mitarbeitenden der Organisation. Entsprechend braucht es ein **Mindestmaß an Kontrollmechanismen**.

1. Hat die Organisation funktionierende Aufsichtsstrukturen und ein System von Checks and Balances etabliert?

2. Sind die Aufgaben und Funktionen der Aufsicht klar und nachvollziehbar geregelt?

Finanzen und Controlling

Ohne ein leistungsfähiges Rechnungswesen funktioniert keine Organisation, gleich welcher Größe. Nur wer seine aktuelle Finanzlage kennt, kann Entscheidungen treffen, die Arbeit planen und Ausgaben budgetieren. Die Finanzierungsformen gemeinnütziger Organisationen sind vielfältig; eine nachhaltige Finanzierung ist oftmals nicht gesichert (hierzu → Schritt 3.3 und → Schritt 6). Ein passendes **Finanzierungskonzept** ist für die Organisation eine Frage der Überlebensfähigkeit.

1. Verfügt die Organisation über eine nachvollziehbare Rechnungslegung, die anerkannten Grundsätzen folgt?

2. Bei jährlichen Einnahmen ab 0,5-1 Million Euro: Unterzieht die Organisation ihre Rechnungslegung regelmäßig einer unabhängigen Finanzprüfung?

3. Gibt es geeignete Planungs- und Kontrollsysteme zur Steuerung der Finanzen sowie klare Verantwortlichkeiten (Controlling)?

4. Gibt es ein reflektiertes Finanzierungskonzept?

5. Wie finanziert sich die Organisation derzeit und für welchen Zeitraum ist die Grundfinanzierung der Organisation gesichert?

6. Ist die Organisation in der Lage, sich neue Finanzierungsquellen zu erschließen?

Transparenz

Um das Wirkungspotenzial einer Organisation einschätzen zu können, muss nachvollziehbar sein, wie die Organisation arbeitet und was sie mit ihrer Arbeit erreicht.

1. Stellt die Organisation Informationen über Strukturen, Finanzen, Aktivitäten und Resultate zur Verfügung?

2. Sind diese verschriftlicht, nachvollziehbar und leicht zugänglich?

Ehrenamtlich geführte Organisationen

Zahlreiche Förderanfragen kommen von Organisationen, die sich in hohem Maße oder gänzlich aus Freiwilligen zusammensetzen. Hinweise und Tipps für den Umgang mit ehrenamtlich Tätigen gibt die Stiftung der Diakonie Michaelshoven im Praxishandbuch Ehrenamt (Köln, 2012).

www.gemeinsam-in-oberberg.de



Kinderarmut, Klimaschutz, Inklusion, Flüchtlingshilfe, Sport und vieles mehr: Woran Sie leistungsfähige Organisationen aus einzelnen Bereichen der Zivilgesellschaft erkennen, können Sie in unseren kostenfreien PHINEO-Themenreports nachlesen: *www.phineo.org*



Potenziale erkennen

Sie ahnen es: Den *perfekten* Antrag gibt es nicht! Bei der Beurteilung von Förderanträgen ist daher auch die richtige Balance zwischen Gefühl und Verstand nötig. Verlassen Sie sich zu sehr auf Ihren Verstand, werden Sie überall Fehler finden; dominiert das Herz, verzetteln Sie sich.
Ziel sollte es sein, die Potenziale zu erkennen, die in einem Projekt stecken – und denjenigen, die es umsetzen und für das Projekt brennen, zu vertrauen.

5.4 KOMMUNIKATION: VOR-ORT-BESUCHE, ZUSAGEN, ABSAGEN

Eine von Anfang an klare und **ehrliche Kommunikation** mit potenziellen FörderpartnerInnen ist elementar – das gilt für Erstkontakte genauso wie für Zusagen, Absagen und Informationen zum Stand der Dinge. Nichts ist schlimmer, als falsche Hoffnungen zu wecken!

Nachdem der Förderantrag eingegangen ist, sollten Sie eine Eingangsbestätigung versenden, die zugleich skizziert, wann und wie das weitere Verfahren abläuft.

Vor-Ort-Besuche sind eine gute Möglichkeit, die **Menschen hinter dem Antrag kennenzulernen**, offene Fragen zu klären und ein reales Bild von der Organisation zu bekommen. Damit das persönliche Treffen für beide Seiten gewinnbringend verläuft, lohnt es sich, folgende Punkte beachten (siehe auch die „Checkliste Auftaktmeetings" im → Anhang):

- Besuche sollten nur bei größeren Fördersummen stattfinden, denn neben Ihren Reisekosten fallen auch erhebliche Kosten durch Arbeitszeit bei Ihnen und der Projektpartnerin an.

- Besuche sollten erst dann stattfinden, wenn die Entscheidungsfindung, ob die Organisation gefördert wird, weit gediehen ist.

- Planen Sie genügend Zeit ein und stellen Sie eine Agenda auf.

- Überlegen Sie, wer mitkommt und wen Sie treffen möchten. Achten Sie auf einen gesunden Mix aus EntscheiderInnen und Projektmitarbeitenden.

- Der Besuch kann auch dazu dienen, die Zielgruppe des Projekts kennenzulernen. Hier sind allerdings Fingerspitzengefühl und Diskretion gefragt.

- Achten Sie darauf, dass die Organisation Ihretwegen nicht zu viel Aufwand betreiben muss.

- Erstellen Sie hinterher ein Protokoll und senden Sie an alle unmittelbar Beteiligten ein Follow-Up.



Retter in der Not?

„Ohne Ihre Unterstützung muss das tolle Projekt beerdigt werden!" – Ob die Förderung notleidender Projekte langfristig sinnvoll ist, hängt vom Einzelfall ab. Geht es tatsächlich nur um die Überbrückung einer Durststrecke: kein Problem. Wenn Sie aber auf lange Sicht der einzige Rettungsanker sind, lohnt sich eine Tiefenprüfung, warum und an welcher Stelle es an der Akquise anderer GeldgeberInnen hapert (hierzu die → Schritte 6, 9 und 10).





"Probieren Sie es doch mal bei Stiftung X!"

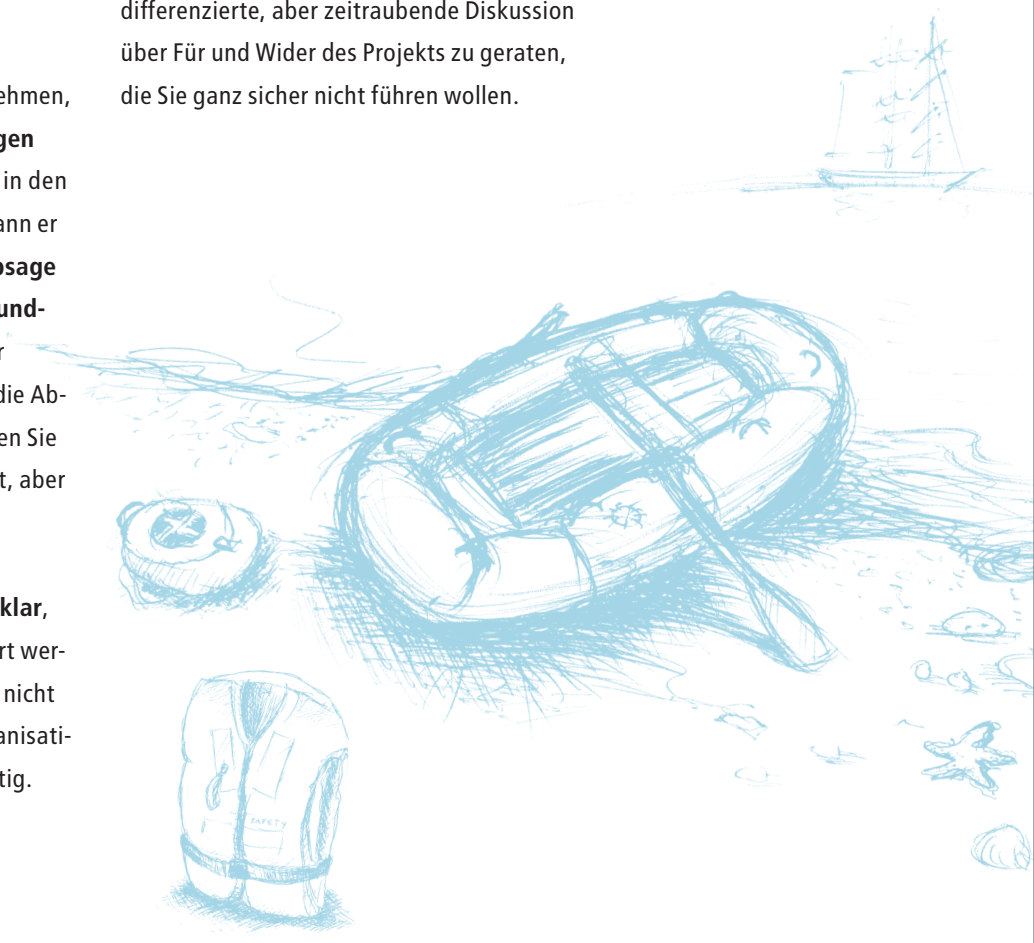
Darf man abgelehnte BewerberInnen an andere verweisen? – Auch wenn die Idee verführerisch erscheint: Haben Sie ein Projekt aus qualitativen Gründen abgelehnt, sollten Sie dieses auch nicht empfehlen. Anderenfalls verursachen Sie andernorts Mehrarbeit und wecken bei abgelehnten BewerberInnen unrealistische Erwartungen.

Eine **positive Förderentscheidung** ist für alle Beteiligten eine erfreuliche Angelegenheit. Dabei sollte im Überschwang jedoch nicht vergessen werden, den zukünftigen FörderpartnerInnen anzukündigen, welche Schritte als Nächstes anstehen. Im Rahmen der **Fördermitteilung** sollte daher deutlich kommuniziert werden, dass sich die Bedingungen der Förderung oder auch die Fördersumme im Rahmen der Ausgestaltung der Förderpartnerschaft noch einmal ändern können.

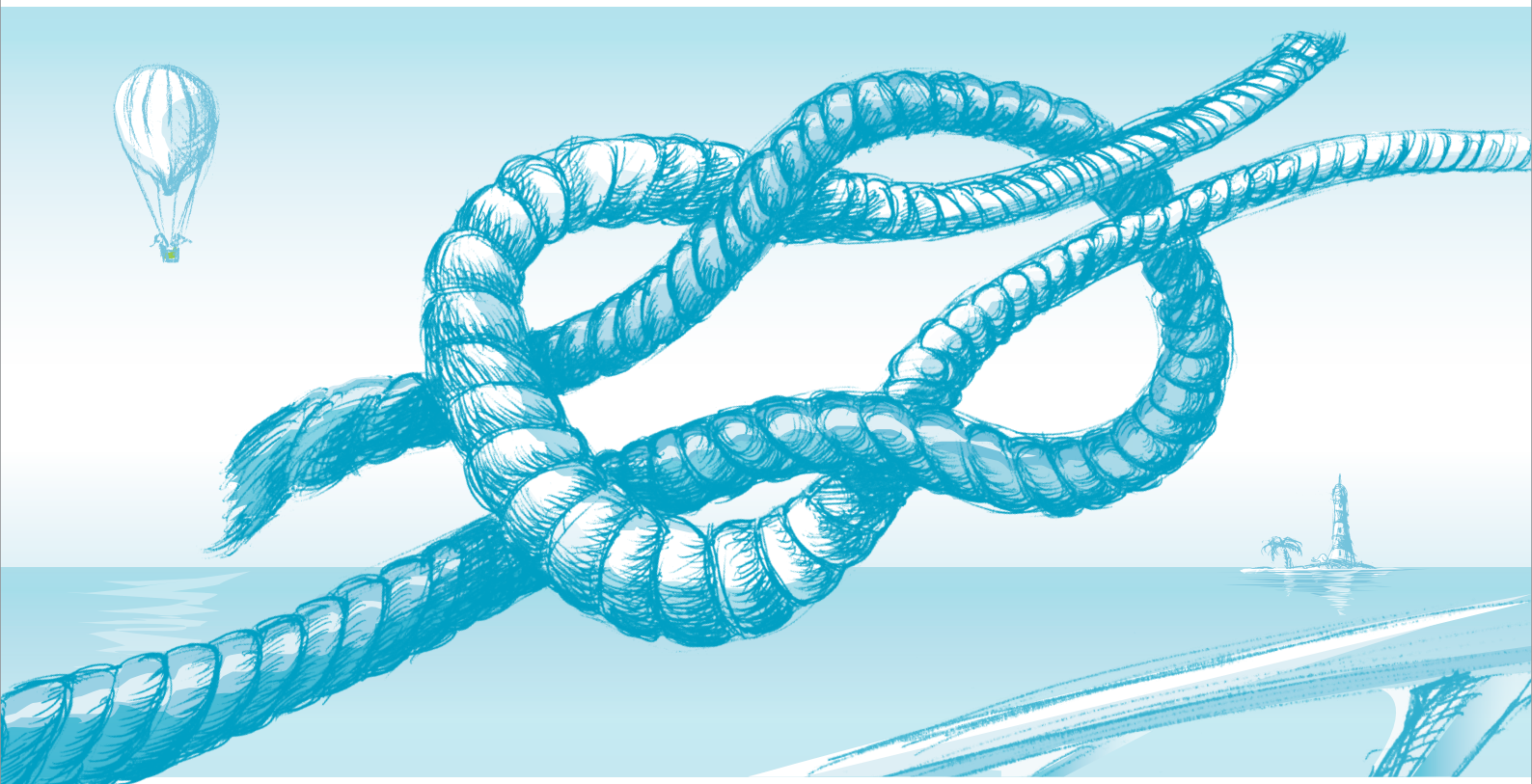
So schön es ist, Projektanträge anzunehmen, so schwierig kann es sein, **Bewerbungen abzulehnen**. Passt ein Antrag weder in den Förderbereich noch ins Budget oder kann er qualitativ nicht überzeugen, ist die **Absage mit einem Verweis auf die Fördergrundsätze** vergleichsweise leicht. Doch nur selten sind Anträge so schlecht, dass die Ablehnung auf der Hand liegt. Was können Sie tun, wenn ein Projekt eigentlich gut ist, aber andere einfach noch besser?

Grundsätzlich gilt: Eine Absage sollte **klar**, **schnell** und **transparent** kommuniziert werden. Lassen Sie die Antragsstellenden nicht zappeln, denn für gemeinnützige Organisationen ist Planungssicherheit sehr wichtig.

Durch ein **Feedback** ermöglichen Sie AntragstellerInnen, Ihre Entscheidung nachvollziehen zu können und daraus zu lernen. Erläutern Sie anhand Ihrer Prüfkriterien, warum das Projekt nicht gefördert werden kann. Formulieren Sie offen und **wertschätzend**, vielleicht auch unter Bezug auf ein Antragsdetail, das Ihnen besonders gefallen hat. Machen Sie dabei aber unmissverständlich deutlich, **dass Ihre Absage endgültig ist!** Sie riskieren sonst, in eine inhaltlich differenzierte, aber zeitraubende Diskussion über Für und Wider des Projekts zu geraten, die Sie ganz sicher nicht führen wollen.



SCHRITT 6: Förderpartnerschaften wirkungsorientiert gestalten

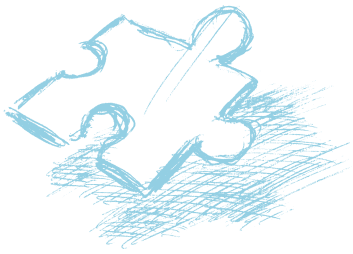




Professionelle Strukturen

Viele Organisationen arbeiten in sehr professionellen Strukturen; einige sind inzwischen besser aufgestellt als manche Stiftung – häufig kennen sie die Zielgruppen besser, wissen, wie man diese erreicht und welche Angebote es dafür braucht.

Die Projektpartnerin ist gefunden, nun geht es los. Doch wie viele andere Projekte auch, laufen selbst wirkungsorientiert geplante Projekte selten schnurgeradeaus. Zwar verringert eine wie oben skizzierte Anbahnungs- und Planungsphase das Risiko, dass ein Projekt ins Stocken gerät, ganz verhindern kann sie das aber nicht: Mal erweisen sich Ziele als zu ambitioniert, mal bereitet die Zusammenarbeit Probleme – **irgendwas ist immer**. Um solche Entwicklungen zeitnah feststellen zu können, braucht es ein vertrauensvolles Miteinander, ein angemessenes Reporting und ein Projektmanagement, das auf Änderungen rasch reagieren kann.



6.1 ROLLEN UND ERWARTUNGEN KLÄREN

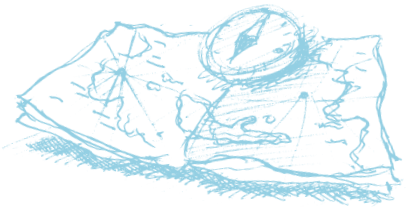
Wie in der Anbahnungsphase gilt auch für die Umsetzungsphase: Wirkungsorientierte Förderpartnerschaften zeichnen sich dadurch aus, dass sich Stiftung und Empfängerorganisation auf Augenhöhe begegnen. Sosehr ein gefühltes Ungleichgewicht bestehen mag, weil die Stiftung am Geldhahn sitzt, ist eine Förderung stets von **beiderseitigem Nutzen**. Nicht nur die Organisation profitiert von der Förderung, sondern auch die Stiftung, die mit dem Förderprojekt ihren Stiftungszweck erfüllt und der Erfüllung ihrer Vision und ihrer strategischen Wirkungsziele einen Schritt näher kommt.

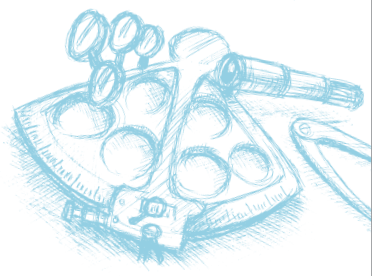
Wie man es auch dreht: Stiftung und Organisation ergänzen sich in ihrer Arbeit; nur **gemeinsam werden sie ihre Ziele erreichen**. Entsprechend vertrauensvoll sollte sich die Zusammenarbeit gestalten und entsprechend frühzeitig sollten beide PartnerInnen ihre Rollen und Erwartungen klären:

- Welche Personen arbeiten im Projekt und welche Rollen haben diese?
- Wer trifft Entscheidungen und trägt Verantwortung (ggf. nach Teilbereichen gesplittet)?
- Wer kommuniziert Projektstände, Zielerreichung und Termine – und wer nicht?
- Wer entscheidet über Zielanpassungen und inhaltliche Änderungen im Projekt?
- Wann wird eskaliert, und wer ist zuständig? Gibt es ein Schlichtungsgremium und wer gehört diesem an?
- Welche Erwartungshaltung besteht gegenüber einzelnen Projektmitarbeitenden?
- Wer vertritt wen bei Abwesenheit?
- Was passiert bei einer zeitlichen Verschiebung des Projekts?
- Wie wird mit Veränderungen umgegangen, die während der Projektlaufzeit eintreten?
- Können einzelne Kostenpunkte umgewidmet werden? Was passiert mit Restmitteln, die am Ende der Projektlaufzeit noch übrig sind?

Unklare Rollen und enttäuschte Erwartungen sind die Hauptursache für Konflikte und können sich entsprechend negativ auf das Erreichen der Ziele auswirken! Dieses Risiko mindern Sie, indem Sie frühzeitig und regelmäßig Rollen und Erwartungen besprechen und diese in die Fördervereinbarung → Schritt 6.3 mit aufnehmen.

6.2 FÖRDERBUDGET FESTLEGEN





Ein sinnvolles Förderbudget zu bestimmen ist ebenso zentral wie schwierig. Projektanträge werden zum Teil überhöht kalkuliert, in der Hoffnung, dass trotz etwaiger Kürzungen noch genug übrig bleibt. Die Kunst ist, das zu erkennen und gemeinsam mit der Förderpartnerin ein **realistisches Budget** zu erarbeiten.

Dabei geht es allerdings nicht darum, in Erbsenzählerei zu versinken. Die Frage lautet vielmehr: Stehen Planung und Budget in einem **angemessen Verhältnis** und stellen sie sicher, dass das Projekt erfolgreich realisiert werden kann? – Stiftungen sollten bedenken, dass ein zu knapp kalkuliertes Projekt eine **hohe Gefahr des Scheiterns** birgt und in diesem Fall das gesamte Investment verloren wäre. Zwar kosten qualitativ hochwertige Projekte meistens auch etwas mehr, versprechen dafür jedoch auch sichtbare Rendite!

Folgende Anhaltspunkte helfen dabei, das beantragte Förderbudget zu bewerten:

- Wie lange möchte die Stiftung fördern? (Wirkungsorientiertes Fördern heißt, langfristige Förderungen über drei Jahre hinaus zu gewährleisten → Schritte 3.2, 9 und 10.)



Kontrollierter Rückzug

Sie können das Förderbudget staffeln und die jährliche Auszahlung verringern. Zwar benötigen prosperierende Projekte tendenziell eher mehr als weniger Geld. Aber nur so stellen Sie sicher, dass die Organisation auch tatsächlich nach Co-Finanziers sucht.

Pauschalen

Bei Infrastrukturkosten oder allgemeinen Aufwänden können Sie auch Pauschalen veranschlagen.

- Wie hoch ist das Gesamtbudget für das Projekt? Welchen Teil soll die Stiftung stemmen? Gibt es weitere Geldgebende und was tragen diese bei? Welche Eigenmittel stellt die Geförderte selbst für das Projekt zur Verfügung?

- Fließen die meisten Ressourcen in den Projektschwerpunkt ?

- Sind die Personalkosten angemessen (und entsprechen dem Sektordurchschnitt)? Sind die veranschlagten Sachkosten plausibel?

- Sind die einzelnen Posten klar beschrieben? Was verbirgt sich hinter Sammelposten wie *weitere Kosten*?

- Sind erwartbare Kostensteigerungen berücksichtigt (z. B. Tariferhöhungen für Personal, Inflation, Mietkosten)?

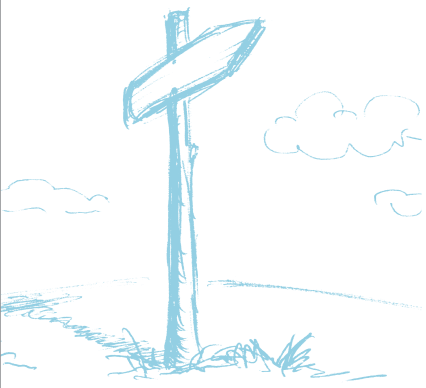
- Entsprechen die einzelnen Posten Ihren Erfahrungen bzw. dem, was vergleichbare Projekte kosteten? – Aber Achtung: Effizienz und Wirkung lassen sich nicht vergleichen! Ein Projekt kann effizient, aber unwirksam sein, genauso wie ein wirksames Projekt nicht zwingend effizient ist.

- Kalkuliert die Organisation realistisch und führt alle anfallenden Kosten auf? Sind Kosten für Overhead und Infrastruktur, Monitoring und Evaluation, Reporting, Fortbildungen, Projekt- und Wissenstransfer, Transport etc. ausgewiesen (hierzu auch → Schritt 6.7)? Fehlen diese Posten, hängt das vermutlich damit zusammen, dass viele Organisationen aus Angst den Budgetplan schönrechnen. Stiftungen sollten in solchen Fällen überlegen, diese Bereiche zu fördern – es sei denn, die Satzung schließt das explizit aus.

6.3 FÖRDERVEREINBARUNGEN FIXIEREN

Gegenseitige Rechte und Pflichten der Förderung sollten vertraglich fixiert werden. Welche Aspekte die Vereinbarung dabei abdeckt, hängt sehr stark vom Einzelfall ab und hier vor allem von Umfang und Form der Förderung. Ganz allgemein kann eine Fördervereinbarung die folgenden Aspekte in Gänze oder auch nur teilweise regeln:

- **Gegenstand der Förderung** (Zweck, Betrag, Zeitraum, Auflagen etc.)
- **Regelungen zur Mittelverwendung**
  - die ausschließliche, unmittelbare, zeitnahe Verwendung der Mittel im Sinne des § 55 Abs. 1 Nr. 5 AO
  - die Weitergabe von Mitteln und Bildung von Rücklagen stellen keine zweckentsprechende Verwendung dar
  - die wirtschaftliche Verwendung der Mittel
  - die zeitnahe Veröffentlichung von Projektergebnissen
- **Mittelverwendungsnachweise**
  - Nachweisführung sollte in Anlehnung an den SRS erfolgen
  - gesonderte Gewinn- und Verlustrechnung nötig
  - Termine für Zwischen- und Abschlussnachweise
  - Vorbehalt der Buchprüfung
  - Rückzahlung nicht verwendeter Mittel
- **Vereinbarungen zur Öffentlichkeitsarbeit, z. B.**
  - transparente Kommunikation in Anlehnung an den SRS
  - Ansprache weiterer FörderInnen, v.a. für die Verbreitung und für die Zeit nach Förderende
- **Markenrechte**
- **Mitteilungspflichten**
  - regelmäßige Vorlage des aktuellen Bescheids der Steuerbefreiung gem. §§ 51 ff. AO
  - unverzügliche Anzeige über Umstände, die das Fördervorhaben, die Zuwendung oder eine transparente Berichterstattung gefährden
  - bei Änderung oder Wegfall des Fördervorhabens
  - wenn sich herausstellt, dass der mit dem Fördervorhaben verfolgte Zweck nicht zu erreichen ist
  - wenn Zusagen Dritter für eine projektgebundene Förderung des Fördervorhabens vorliegen
  - wenn ein Insolvenzverfahren beantragt oder eröffnet wird
  - Verpflichtung zur Transparenz, z. B. Beitritt zur Initiative Transparente Zivilgesellschaft sowie SRS
- **Vertraulichkeit**
- **Kündigung aus wichtigem Grund, z.B.**
  - bei Verlust der Steuerbefreiung
  - bei Anzeichen von Missbrauch von Spendenmitteln
  - wenn der Zuwendungsvertrag durch die Finanzbehörden beanstandet wird
  - wenn die Vertragspartei fortgesetzt wesentliche Vertragspflichten verletzt
  - wenn eine Vertragspartei die Durchführung der Tätigkeiten nicht (mehr) gewährleisten kann
  - wenn der Vertragspartner Insolvenz anmeldet
  - wenn Mittel zweckentfremdet wurden
- **Widerruf**
  - wenn die Zuwendungsempfängerin Mittel zweckentfremdet und/oder keine Nachweise erbringt
- **Haftung**
  - die VertragspartnerInnen prüfen die rechtlichen und steuerlichen Auswirkungen eigenständig und auf eigene Kosten
  - die Förderstiftung haftet insbesondere nicht für die gemeinnützigkeitsrechtliche Unbedenklichkeit der Umsetzung des Förderplans durch die Zuwendungsempfängerin



6.4 AUSTAUSCH & MITEINANDER

In welchem Maß Stiftungen die geförderten Organisationen begleiten, hängt wesentlich vom Umfang der Förderung, den Stiftungsressourcen und dem Professionalisierungsgrad der Stiftung und der geförderten Organisation zusammen. Auch wenn kein Masterplan für effizientes Miteinander in der Förderpartnerschaft existiert, gibt es doch einige grundsätzliche **Gelingenskriterien**:

- Wichtig ist, dass beide Seiten **regelmäßig miteinander kommunizieren** und nicht nur punktuell, wenn etwas schiefläuft, oder erst bei Projektabschluss. Stiftung und Förderorganisation könnten sich etwa mit Beginn der Partnerschaft auf Meilensteine verständigen und darauf, wer bis wann welche Informationen liefert, um gemeinsam den Projektfortschritt zu diskutieren.

- So naheliegend es klingt, sind in der Projektplanung oft zu wenig Ressourcen für den gemeinsamen Austausch vorgesehen. Insofern: Planen Sie **ausreichend Zeit** für Gespräche und persönliche Treffen ein. Per E-Mail werden Sie weder ein Gefühl für das Projekt noch für die Projektbeteiligten bekommen.

- Wenn alle alles bereden, führt das selten zu tragfähigen Ergebnissen. Daher gilt: **Weniger Teilnehmende, mehr Erfolg**. Die Größe des Gesprächskreises sollte sich nach den Gesprächszielen richten sowie danach, wer kompetent zum Erreichen dieser Ziele beitragen kann. Gesprächsrunden setzen eine Agenda sowie Gesprächsziele voraus, die allen vorab bekannt sind.

- So wichtig es ist, Fehler zu vermeiden, so sinnvoll ist es auch, einen angemessenen Umgang mit ihnen zu finden, etwa in regelmäßigen **Lernrunden**. Hierfür braucht es auf beiden Seiten Offenheit und Vertrauen, über die Hierarchiegrenzen hinweg.

- Halten Sie die Gesprächsergebnisse fest und machen Sie diese allen Beteiligten zugänglich, etwa in **Protokollen** und über den Mailverteiler.

6.5 GEMEINSAME ZIELE ABSTIMMEN

Wie Sie Ihre eigenen strategischen Wirkungsziele definieren, haben Sie in → Schritt 2 gelesen, und in → Schritt 5 ging es darum, wie sich die Wirkungsziele im Projektantrag der Organisation beurteilen lassen und wie Sie feststellen können, ob diese **zu den strategischen Wirkungszielen Ihrer Stiftung beitragen**. Jetzt ist es an der Zeit, diese Ziele aufeinander abzustimmen:

- Haben Stiftung und Organisation das gleiche Verständnis von den Wirkungszielen und der Wirkungslogik des Projekts?

- Welche Öffentlichkeitsarbeit verfolgt die Stiftung, in die die Organisation eingebunden sein soll/muss?

Die Verständigung auf gemeinsame Ziele ist auch insofern wichtig, als sich Projektziele *vor* der Förderzusage eher anpassen lassen als *danach*.

Die Verständigung auf gemeinsame Ziele, aber auch die Formulierung gegenseitiger **Erwartungen und No-gos** sind sehr wichtige Schritte im Rahmen der wirkungsorientierten Projektarbeit. Widmen Sie die-



Wirkungsziele laufend prüfen

Die Wirkungsziele eines Projekts sollten regelmäßig überprüft werden, denn die Bedarfe der Zielgruppen oder das Umfeld können sich durchaus verändern.

sem Aspekt besondere Aufmerksamkeit, der Aufwand wird sich im gesamten Projektverlauf auszahlen!

6.6 KONTROLLE UND VERTRAUEN

Die Förderung einer gemeinnützigen Organisation ist per se mit Risiken verbunden. Anstatt jedoch auf maximale Kontrolle zu drängen, ist ein **flexibler, konstruktiver Umgang** ratsam: Ein gesundes Risikomanagement schließt Risiken nicht aus, sondern bewertet und begrenzt sie.

- Zeigen Sie Achtsamkeit, Gründlichkeit und Interesse: Die Grundsätze einer guten Ehe lassen sich ohne Weiteres auch auf die Förderpartnerschaft übertragen. Widmen Sie sich dem Projekt regelmäßig, aufmerksam und mit **gebotener, aber nicht zu starker Präsenz**. Lieber häufiger und kurz zeigen – anstatt selten und raumgreifend.

- Schenken Sie der Förderpartnerin **Vertrauen**. Es klingt banal, aber für den Projekterfolg ist es zentral, dass die Projektverantwortlichen den Rückhalt des Mittelgebenden spüren. Überbordende Berichtspflichten und Erwartungen etwa wirken nicht nur demotivierend, sondern kosten beide Seiten zu viel Zeit.

- Sprechen Sie Risiken offen an: Nur aus einer gemeinsamen Haltung gegenüber möglichen Gefahren kann auch ein **gemeinsames Risikoverständnis** erwachsen.

- Positionieren Sie sich als **Problemlöserin**: „Wer hat das denn verbockt?" ist eine denkbar schlechte Einstiegsfrage. Bemerkt Ihre Förderpartnerin hingegen, dass Sie Probleme lösen, anstatt erst lang und breit die Schuldfrage zu diskutieren, wird sie sich vermutlich auch künftig an Sie wenden. Stellt sie hingegen fest, dass Sie weniger lösungsorientiert sind, wird sie Ihnen weitere Fehlentwicklungen vorenthalten. Das ist weder in Ihrem noch im Sinne des Projekts.

- **Lesen Sie Zusammenfassungen** und Berichte: Ihre Verantwortung reicht über bloße Förderzusagen und Mittelanweisungen hinaus. Indem Sie Berichte regelmäßig lesen, beweisen Sie nicht nur Ihr Interesse am Projekt, sondern können auch etwaige **Fehlentwicklungen** zeitnah erkennen.

Mit **aktivem Feedback** an die geförderte Organisation zeigen Sie, dass Ihnen das Projekt wichtig ist und Sie den Aufwand für die Erstellung würdigen.Um die richtige Balance zu finden, hilft es, wenn Sie sich gelegentlich in die Förderpartnerin hineinversetzen. Wie viel Kontrolle würden Sie sich wünschen? Welche Mechanismen fänden Sie angemessen?

Gleichwohl gilt: Bei aller Sinnbasis, die Sie miteinander teilen, sind Sie auch geschäftlich verbunden. Als Stiftung leisten Sie Ihren Teil der Vereinbarung, umgekehrt dürfen Sie dann auch von Ihrer Förderpartnerin **professionelle Arbeit erwarten**.

6.7 ANGEMESSENES REPORTING

Noch immer neigen viele Stiftungen dazu, geförderte Organisationen mit kleinteiligen Berichtsanforderungen und Mittelverwendungsnachweisen die Arbeit zu erschweren. Wirkungsorientierte Förderpraxis bedeutet jedoch, dass die Partnerschaft von einem **gesunden Vertrauen** begleitet und das Reporting auf ein angemessenes Maß beschränkt wird. Entsprechend sollten die



Ehrenamtliche Strukturen

Was tun, wenn sich ein ständiger Austausch nicht gewährleisten lässt, weil Sie oder Ihre Projektpartnerin in ehrenamtlichen Strukturen arbeiten und wenig Zeit zur Verfügung steht? – In diesen Fällen können Sie auf regelmäßige Telefon-, Video- oder Skype-Konferenzen ausweichen, die sich auch abseits regulärer Bürozeiten durchführen lassen.

Checkliste für erfolgreiche Auftaktmeetings



Im → Anhang finden Sie eine umfangreiche Checkliste für gelungene Auftaktmeetings.

Einheitliche Berichtsform

Gibt es neben Ihrer Stiftung weitere FörderInnen, ist es sinnvoll, sich mit diesen auf eine gemeinsame Berichtsform für das Projekt zu einigen. Sie ersparen der Organisation damit viel Arbeit.

Unerwünschte Wirkungen

Stützen Sie eine aktive Lernkultur, indem Sie auch nach unerwarteten oder unerwünschten Wirkungen fragen, die in Ihrem gegemeinsamen Projekt entstehen können! Zugleich könnten Sie anregen, dass die Projektverantwortlichen den Bericht gemeinsam im Team erstellen. Das stärkt die wirkungsorientierte Arbeit im Förderprojekt.

Berichtsanforderungen, die Ihre Stiftung der Organisation auferlegt, schlank ausfallen.

Das Stichwort lautet: **Wirkungstransparenz** (also Transparenz über die vom Projekt erzielten Wirkungen herstellen). Die Eckdaten des Projekts – aufgewandte Ressourcen, Governancestrukturen, Finanzen etc. – müssen *zusammen* mit den bereits erzielten Resultaten in den **Gesamtkontext** der Wirkungslogik eingeordnet werden: Wurden mit den durchgeführten Aktivitäten die innerhalb dieses Zeitrahmens angestrebten Wirkungen (bzw. Meilensteine) erreicht? Sofern keine Wirkungen festgestellt werden konnten: Lassen sich hierfür Ursachen ausmachen bzw. lassen sich fundierte Prognosen treffen? – Nur wenn Sie hierüber Klarheit besitzen, können Sie **Kurskorrekturen** vornehmen. Anders gesagt: Wirkungstransparentes Berichten hilft dabei, besser steuern zu können.

Wirkungstransparent über ein Projekt zu berichten heißt, Bedarfe, die Zielgruppen, die Angebote und die Wirkungen des Projekts in einen logischen und **verständlichen Zusammenhang** zu bringen. Aufbauend auf dem Projektantrag sollte der Projektbericht folgende Fragen beantworten:

- Welche Aktivitäten und Maßnahmen wurden ergriffen und mit welchem Ziel? Welche Investitionen bzw. Ressourcen waren bzw. sind für die Durchführung der Aktivitäten bzw. Bereitstellung der Leistungen erforderlich?

- Welche Wirkungen wurden erzielt? Welche Zielgruppen wurden erreicht und was hat sich konkret an ihrer Lebenslage verändert? Welche Lerneffekte konnte die Organisation erzielen – auch aus Misserfolgen?

- Wie sieht die Prognose für den Folgezeitraum aus?

- Welche Methoden wurden eingesetzt, um all das festzustellen und zu dokumentieren?

Ein stimmiges Gesamtbild, ob das Förderprojekt noch auf Kurs ist, ergibt sich nur, wenn **Kennzahlen mit qualitativen Aussagen verknüpft** werden. Mittelverwendungsnachweise, Teilnehmendenlisten oder die Anzahl durchgeführter Veranstaltungen allein sagen nichts darüber aus, welche Wirkung das Projekt erzielt hat!

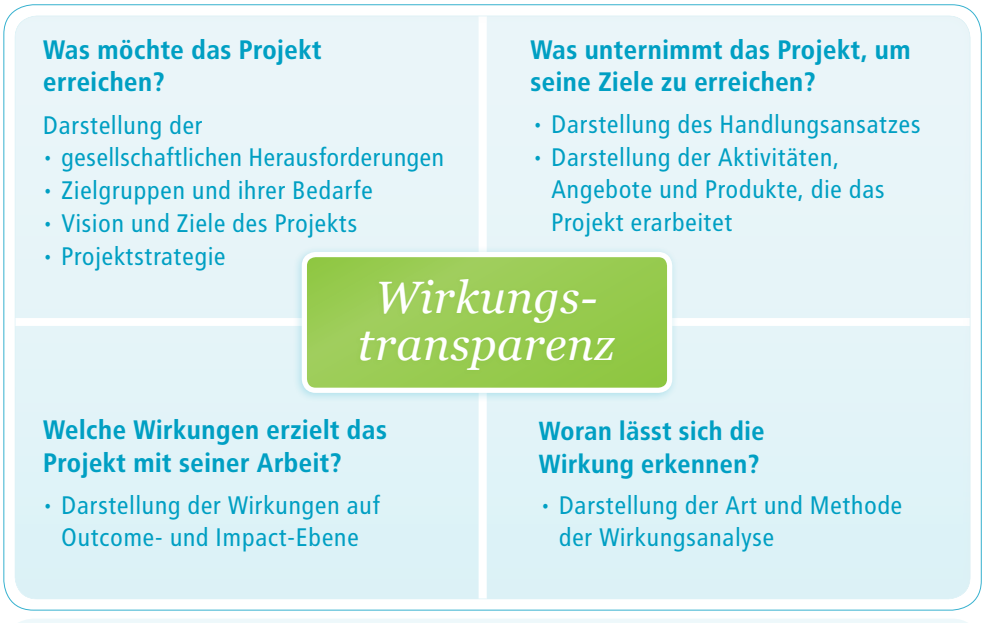


Abb.: Die vier Bereiche wirkungstransparenter Berichterstattung



Ein gutes Werkzeug für die Wirkungsberichterstattung Ihres Förderprojekts liefert der **Social Reporting Standard**. Der SRS bildet auf wenigen Seiten sowohl die Eckdaten zum organisatorischen Rahmen ab (Governance, Finanzen etc.) als auch Informationen über Angebote, Zielgruppen und erreichte Wirkungen. Damit eignet er sich nicht nur zur Risikominderung, sondern auch ganz hervorragend für die transparente Darstellung einzelner Projekte, weil er pointiert einen Gesamtüberblick darüber schafft, welche Inputs zu welchen Outputs und Outcomes geführt haben. Sein größter Vorteil besteht darin, dass der SRS eine **Vergleichbarkeit zwischen verschiedenen Förderprojekten einer Stiftung** zulässt. So gesehen stellt der SRS ein ausgezeichnetes Analyse- und Auswahltool dar, mit dessen Hilfe Stiftungen strategische **Ressourcenentscheidungen** und tragfähige Förderzusagen treffen können. Die *Robert Bosch Stiftung* etwa nutzt in ihrem internen Antragsmanagement wesentliche Elemente des SRS, um das Wirkungspotenzial einer antragstellenden Organisation besser einschätzen zu können.

Was die Berichtshäufigkeit angeht, könnten Sie in den Fördergrundsätzen festhalten, dass das Projekt einmal jährlich nach dem SRS berichtet bzw. in Anlehnung an Berichtsteile des SRS. Stichwort Angemessenheit: Bereits bei Projekten ab 5.000 Euro kann es sinnvoll sein, den SRS in Teilen einzusetzen; ab 50.000 Euro Fördervolumen ist der SRS in Gänze zu empfehlen.

Der SRS erleichtert FörderInnen die **Auswahl passender ProjektpartnerInnen**. Zugleich hilft er dabei, dass die Stiftung adressatengerecht über sich und ihre Förderprojekte berichten kann.

Der SRS ist ein Berichtstandard, der systematisch alle relevanten Projektdaten, Finanzkennzahlen und Wirkungsbelege erfasst. Unter anderem fragt er dezidiert Inputs, Outputs, Outcomes, Impacts, Plan- und Zielvorgaben, Grad der Zielerreichung, Lernerfahrungen sowie Chancen & Risiken ab. Seine klare Gliederung und pointierte Struktur verhindern dabei, dass die Berichterstattung in Geschwafel ausartet.

Der SRS unterstützt FörderInnen dabei …

- die passenden Förderprojekte auszuwählen,
- verschiedene Förderprojekte miteinander vergleichen zu können,
- die Funktionsweise und Wirkungen der eigenen Institution sowie von Förderprojekten zu kommunizieren,
- sich selbst und Förderprojekte qualitativ weiterzuentwickeln.

Tipp

SRS als Antragshilfe nutzen!

Der SRS ermöglicht, dass Sie verschiedene Organisationen und Projekte deutlich besser miteinander vergleichen können. Sie sollten daher überlegen, ob Sie den SRS als verpflichtenden Bestandteil eines Förderantrages definieren.

SRS in folgenden Sprachen verfügbar:

Derzeit ist der SRS als kostenfreier Download in diesen Versionen verfügbar: • Deutsch • Englisch • Französisch • Griechisch • Polnisch • Portugiesisch • Spanisch

www.social-reporting-standard.de

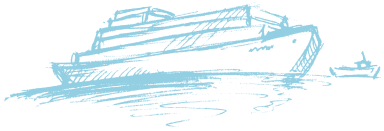


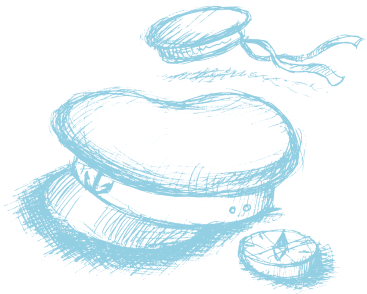
Beispielberichte und Arbeitsvorlagen zum Social Reporting Standard

Eine SRS-Arbeitsvorlage erhalten Sie kostenfrei auf der Website des Social Reporting Standard. Dort finden Sie auch zahlreiche Anwenderbeispiele, etwa von Abgeordnetenwatch.de oder der Albert-Schweitzer-Stiftung. Übrigens: Auch Träger der Wohlfahrtspflege wie die Diakonie Rosenheim setzen auf den SRS!

www.social-reporting-standard.de







6.8 MEHR ALS NUR PROJEKTFÖRDERUNG

Wesentlicher Teil einer verantwortungsvollen Förderpraxis ist es, die Organisation insgesamt in ihrer Leistungsfähigkeit zu unterstützen, also ohne Bezug auf ein einzelnes Projekt. Unserer Erfahrung nach kann die **institutionelle Förderung** von Organisationen sogar eine größere Hebelwirkung haben als die Projektförderung selbst.

Neben der Unterstützung bei Evaluation und Wirkungsanalyse (→ Schritt 7), Vernetzung und Verbreitung (→ Schritt 10) gibt es noch weitere Optionen, die nachhaltige Arbeit Ihres Förderpartners zu unterstützen:

- **Fundraising**: Kleinere Organisationen haben es nicht leicht mit dem Einwerben von Drittmitteln. Häufig obliegt das Fundraising der ohnehin oft schon überlasteten Geschäftsführung. Gerade wenn Sie darauf hoffen, dass nach Ihrem Ausstieg andere GeldgeberInnen als FörderInnen gewonnen werden, können Sie erwägen, der Organisation eine Weiterbildung im Fundraising zu ermöglichen. Denken Sie in diesem Zusammenhang über **Matching Funds** nach: Für jeden Euro, den die Organisation einwirbt, gibt Ihre Stiftung einen Euro dazu.

- **Weiterbildungen**: Die Leitung einer gemeinnützigen Organisation ist eine komplexe und anspruchsvolle Aufgabe. Hier können Sie in ausgewählten Bereichen den Kompetenzaufbau fördern, etwa durch Fortbildungen in der Mitarbeitendenführung, in der Buchhaltung, im Projektmanagement, inhaltlicher Natur für die Arbeit im Themenfeld oder in der Kommunikation.

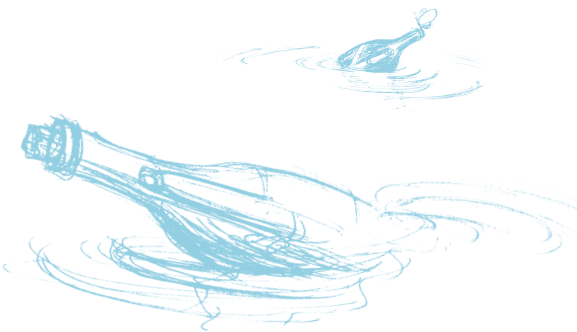
- **Professionelle Beratung:** In Fällen, in denen eine Weiterbildungsmaßnahme übertrieben ist, wenn z. B. eine bestimmte Expertise nur punktuell gebraucht wird, oder es sinnvoll erscheint, den Blick von außen einzubeziehen, etwa in Fragen der Organisationsentwicklung oder des Projekttransfers, kann externe Beratung eine effektive Möglichkeit sein. Aber Achtung: Den **Bedarf an externer Unterstützung** muss die Organisation selbst erkennen, andernfalls werden die Bereitschaft und Energie, sich auf eine Beratung einzulassen, sehr gering sein. Ebenfalls wichtig: Der Einkauf einer Beratungsleistung sollte immer dazu führen, dass die Organisation nach Abschluss der Beratung selbst

handlungsfähiger ist als zuvor; ein dauerhaftes Outsourcen wichtiger Kompetenzen ist kontraproduktiv.

- **Projekt verbreiten („Skalieren"):** Eine Stiftung kann auch dabei unterstützen, ein Projekt, das sich als besonders wirkungsvoll erwiesen hat, zu verbreiten – es zu skalieren. Allerdings muss hier zunächst festgestellt werden, ob das Projekt auch das Potenzial hat zu wachsen und welche Art der Verbreitung sich am besten eignet (siehe auch → Schritt 10).

- **Vernetzung:** Mitarbeitende in gemeinnützigen Organisationen sind häufig so in den Projektalltag eingebunden, dass ihnen für den Austausch mit anderen AkteurInnen im Themenfeld keine Zeit bleibt. Ihre Stiftung kann eine wichtige Rolle spielen, wenn es darum geht, verschiedene Initiativen zu vernetzen und einen Austausch zu organisieren. Vernetzung heißt auch, der Organisation Türen zu öffnen, ihr Gelegenheiten zu bieten, sich Dritten gegenüber zu präsentieren, Pro-bono-Beratung zu vermitteln oder sie an Ihrem Insiderwissen teilhaben zu lassen.

- **Kommunikation:** Besitzt die geförderte Organisation keine professionelle Kommunikationsabteilung, Ihre Stiftung hingegen schon, kann sie die Organisation in der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit unterstützen.



6.9 WENN ES NICHT SO GUT LÄUFT – WARNSIGNALE

Fast jedes Projekt gerät irgendwann ins Stottern und braucht kleinere Kurskorrekturen, um wieder ins Laufen zu kommen. Wirklich gefährlich wird es, **wenn Stillstand droht**, denn das gefährdet nicht nur die Wirkungsziele, sondern auch die investierten Projektmittel und die Motivation aller Beteiligten. Es gibt eine ganze Reihe von Symptomen und Warnsignalen, die solche Krisen ankündigen:

- **Mangelhafte Berichterstattung:** Die Berichte entsprechen nicht (mehr) der Norm, sie sind unvollständig oder inhaltlich unsauber, Sach- und Finanzdaten bleiben ohne Bezug, anstelle von Resultaten und Wirkungen bekommen Sie weitschweifige Erläuterungen, und überhaupt erhalten Sie Berichte erst auf Nachfrage, anstatt automatisch.

- **Falsche Versprechen:** Entgegen ihrer Aussagen gelingt es der Organisation über einen längeren Zeitraum nicht, weitere FörderInnen an Bord zu holen.

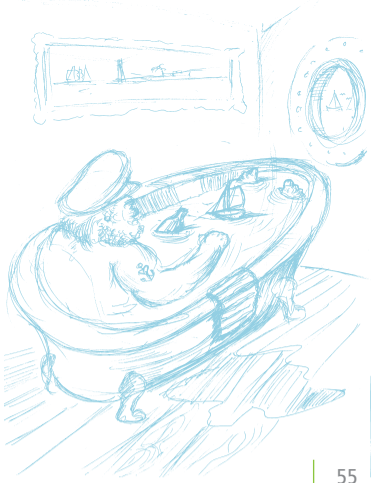
- **Autoritäres, zentralisiertes Management:** Die Organisation wird nach Gutsherrenart geleitet und besticht durch eine intransparente Arbeitsweise. Entscheidungen werden immer wieder verschoben, Veränderungen abgelehnt („Bisher hat es doch auch so funktioniert"). Vereinbarte Ziele werden regelmäßig nicht erreicht, eine Fehler- und Lernkultur ist unbekannt.

- Schlechtes Erscheinungsbild: Verantwortungsbereiche sind nicht eindeutig definiert und Ihre **AnsprechpartnerInnen wechseln ständig**.



Interessenskonflikte

Mitunter möchte sich die Stifterin oder der Stifter nicht nur finanziell, sondern auch mit persönlicher Tatkraft ins Projekt einbringen. Das kann dann hilfreich sein, wenn derjenige die entsprechende Expertise mitbringt und die Leidenschaft in einen klar umrissenen Bereich fließt. Das persönliche Engagement kann aber den Projekterfolg gefährden, wenn der Stiftende sich selbst verwirklichen möchte, überall mitredet oder Interessenkonflikte provoziert.

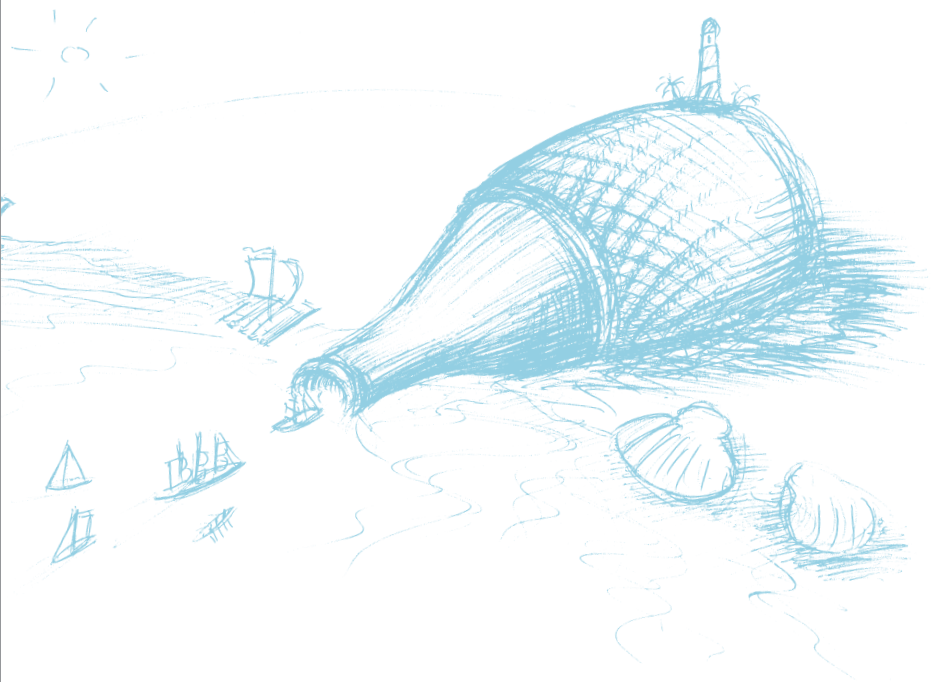


- **Konfuse Finanzen**: Man bittet Sie fortwährend um Vorauszahlungen, und Mittel werden regelmäßig umgewidmet.

- **Dienst nach Vorschrift:** Das Personal ist lustlos; Krankschreibungen und Fehlzeiten erreichen einen Höchststand.

Diese Aspekte stellen natürlich keine erschöpfende Auflistung dar, und häufig gibt es auch nicht nur *einen* Grund, der für die Schieflage eines Projekts verantwortlich ist, sondern eine ganze Kette von Entwicklungen, die womöglich auch außerhalb der Organisation liegen. Aber wenn eines oder mehrere der obigen Warnsignale aufleuchten, sollten Sie **rasch und nachdrücklich aktiv werden**.

Sie und Ihre Projektpartnerin verbindet eine geschäftliche Basis. Insofern dürfen Sie durchaus erwarten, dass die Organisation alles dafür tut, aufkeimende Probleme umgehend zu beseitigen.



6.10 STRAUCHELNDE PROJEKTE WIEDER AUF ERFOLGSKURS BRINGEN

Je früher sich beide PartnerInnen mit den Ursachen einer Krise auseinandersetzen, desto besser sind die Aussichten, das Projekt wieder auf Kurs zu bringen. Voraussetzung hierfür sind absolute Ehrlichkeit, ein nüchterner **Realitätssinn** und fundierte Kenntnisse zum IST-Zustand des Projekts. Erst wenn Sie die Gründe für die Krise kennen, ein **Bild über die aktuelle Situation** besitzen und außerdem Ihre Optionen abwägen können, werden Sie gemeinsame Lösungsansätze finden (hierzu auch → Schritt 8).

Stiftungen sollten sich dabei jedoch vergegenwärtigen, dass dabei zwischen ihnen und der Organisation ein **Machtgefälle** wahrgenommen und eine zu heftige Kritik als ungerechtfertigter Eingriff interpretiert werden könnte. Damit Sie gemeinsam zu einer konstruktiven Lösung finden, können Sie Ihre Intervention auch bewusst planen:

- Gewinnen Sie Klarheit über das **Ausmaß des Problems**. Was läuft Ihrer Ansicht nach schief und wie lässt sich das Projekt wieder in die Erfolgsspur zurückbringen?

- Verdeutlichen Sie Ihre Erwartungen und Ziele. Die größte Sorge der Förderpartnerin wird sein, dass die Stiftung ihre Förderung bzw. Anschlussfinanzierung einstellt. Diese Sorge sollten Sie ihr nehmen, indem Sie zunächst Ihr **Interesse an einer gelungenen Fortführung** des Projekt bekunden – und erst dann über die Schwierigkeiten reden.

- Benennen Sie Probleme, aber umschiffen Sie die Schuldfrage. Ihr Dialog sollte an eine **konstruktive Lernkultur** anknüpfen: Bisherige Schwachpunkte werden klar kommuniziert, aber die Diskussion ist grundsätzlich konstruktiv, zukunftsorientiert und erfolgt auf Augenhöhe.

- Wenn Projekte unrund laufen, liegt das oft auch an **unscharfen Zielen**. Es könnte helfen, wenn Sie in eine erneute Diskussion über gemeinsame Projektziele einsteigen. Verlieren Sie sich aber nicht in Details, sondern konzentrieren Sie sich auf das Wesentliche und betrachten Sie das Projekt von einer Meta-Ebene aus. Womöglich macht sich hier der Blick eines externen Dritten bezahlt.

- Häufig haken Projekte, weil der Organisation schlicht **Kompetenzen** in bestimmten Bereichen fehlen, etwa im Projektmanagement oder der strategischen Finanzierung (die langfristig die Nachhaltigkeit des Projekts sichert). In diesem Fall könnten Sie Ihr Netzwerk zur Verfügung stellen, Weiterbildungen finanzieren oder den Kontakt zu anderen Organisationen herstellen (hierzu auch → Schritt 10).

Um ein ins Straucheln geratenes Projekt wieder auf den Weg zu bringen, ist es entscheidend, einen konstruktiven Dialog anzustoßen. So können Sie am besten gemeinsam über Kurskorrekturen oder einen **Notfallplan** entscheiden. Das schließt nicht aus, dass die Stiftung der Förderpartnerin gegenüber **konsequent auftritt** und nachdrücklich auf die Einhaltung der Fördervereinbarung pocht.

Wirkungsorientiertes Fördern heißt, dass beide Seiten – und nicht nur die Stiftung allein – wertschätzend und verantwortungsvoll miteinander umgehen. Wie Sie gemeinsam mit der Förderorganisation lernen, erörtert → Schritt 8.





Tipp

Sachlich argumentieren

Argumentieren Sie stets institutionell und auf Sachebene, nie persönlich. Anstatt die Debatte in der Ich-Form zu führen, könnten Sie etwa auf die Fördergrundsätze der Stiftung verweisen.

SCHRITT 7: Wirkungsanalysen planen und umsetzen





Tipps zur **operativen Durchführung von M&E** finden sich im Kursbuch Wirkung → Kapitel 6.

Download kostenfrei unter *www.kursbuch-wirkung.de*

Arbeitshilfen für Evaluationen hält auch die Deutsche Gesellschaft für Evaluation bereit:

www.degeval.de

Förderstiftungen erzielen die angestrebten Wirkungen nur mittelbar, nämlich durch die Arbeit der von ihnen geförderten Projekte. Wie lässt sich dann aber feststellen, ob die intendierten Wirkungen auch erreicht werden? Anhand welcher Daten? Und wie kann die Stiftung die geförderte Organisation überzeugen und darin unterstützen, Monitoring und Evaluation zu implementieren? – Darum geht es im siebten Schritt.

7.1 WIRKUNGSANALYSE, MONITORING & EVALUATION

Der Begriff **Wirkungsanalyse** lässt sich in einem engeren und in einem weiteren Sinne verstehen. *Wirkungsanalyse im engeren Sinn* heißt, dass ausschließlich die Wirkungen eines Projekts – also Outcomes und Impact – erfasst werden. Bei dieser reduzierten Betrachtung bleibt allerdings die entscheidende Frage offen, *wodurch* diese Wirkungen erzielt wurden und welche Maßnahmen zum Erreichen der Ziele maßgeblich beitrugen (und welche nicht).
Insofern möchten wir Sie *für eine Wirkungsanalyse im weiteren Sinne* begeistern, die neben der Analyse der Wirkungen (Outcomes und Impact) auch die erbrachten Leistungen (Outputs) und deren Qualität hinterfragt sowie die Wirkungsannahmen betrachtet, auf denen das Projekt aufbaut.

Monitoring und **Evaluation** (M&E) sind unterschiedliche Arten, um Daten im Rahmen der Wirkungsanalyse erfassen und auswerten zu können.

- **Monitoring** heißt, regelmäßig Informationen zu erheben, um die Fortschritte des Projekts gegenüber der Planung sowie das Einhalten von Qualitätsstandards überprüfen zu können. Monitoring eignet sich vor allem dafür, Inputs, Outputs und leicht zu erfassende Wirkungen zu dokumentieren.

- Schwerer zu erfassende Daten werden dagegen meist mittels **Evaluationen** erhoben. Ergeben die im Monitoring gewonnenen Daten, dass das Projekt nicht wie geplant läuft, lässt sich mittels einer Evaluation feststellen, warum das so ist. Evaluationen können zu verschiedenen Zeitpunkten des Projekts durchgeführt werden.

7.2 MONITORING UND EVALUATION GEMEINSAM GESTALTEN

Förderstiftungen und Organisationen blicken aus verschiedenen Perspektiven auf Monitoring und Evaluation.

Für **Förderstiftungen** war es lange Zeit unüblich, sich mit den Wirkungen von Förderprojekten auseinanderzusetzen. Entsprechend beschränkten sich die Berichtsanforderungen an FörderpartnerInnen zumeist auf Mittelverwendungsnachweise. Seit einiger Zeit nun rücken Wirkungen stärker in den Fokus. Das ist auch wichtig, sollte aber nicht dazu führen, dass Wirkungen allein vor dem Hintergrund von Nachweispflichten betrachtet werden, sondern dazu, dass Wirkungsanalysen vor allem auch dem Lernen und Verbessern dienen.



Abb. Monitoring und Evaluation im Vergleich;
Quelle: International Federation of Red Cross and Red Crescent Societies (2011: 20).

	Monitoring	Evaluation
Was wollen Sie wissen?	*Was* passiert?	Wie gut und warum passiert etwas und welche Änderungen kommen dadurch zustande?
Warum?	Fortschritte überprüfen, Informationen für Entscheidungsfindungen und Anpassungen zur Verfügung stellen, Grundlage für weitere Analysen (z.B. Evaluation) schaffen	Fortschritte und Resultate beschreiben und bewerten, Schlussfolgerungen und Empfehlungen ableiten
Wann?	durchgehend während des Projekts	zu einem bestimmten Zeitpunkt während des Projekts, zum Ende des Projekts oder einige Zeit nach Abschluss des Projekts
Wer?	intern, Projektmitarbeitende	intern oder extern
Wo in der Wirkungslogik genutzt?	Schwerpunkt auf Inputs, Aktivitäten, Outputs und leicht zu messenden Wirkungen (Outcomes)	Schwerpunkt auf Wirkungen (Outcomes und Impact)



Wirkungs-*messung*?

Messung suggeriert, dass sich Wirkung quantifizieren und exakt messen lässt. Wirkungen in der sozialen Arbeit sind allerdings komplex und lassen sich nur sehr selten exakt messen. Aus diesem Grunde scheint uns der Begriff Wirkungsanalyse passender.

Gemeinnützige Organisationen evaluieren häufig nur, um den Berichtserwartungen von GeldgeberInnen nachzukommen. Für M&E fehlen den meisten Organisationen Mittel und Expertise – außerdem tun sie sich zum Teil schwer, den Nutzen von Monitoring und Evaluation für die tägliche Arbeit zu erkennen. Letzteres liegt daran, dass Evaluationen oft erst mit Projektende von außen über das Projekt übergestülpt werden und sich die so gewonnenen Informationen nicht mehr für ein wirkungsorientiertes Projektmanagement nutzen lassen.

Diese **Perspektiven zusammenzubringen**, und zwar so, dass beide Seiten und das gemeinsame Projekt davon profitieren, ist immens wichtig. Die schlechte Nachricht: Das erfordert finanziellen und zeitlichen Aufwand sowie eine gute Kommunikation der Projektbeteiligten. Die gute: Es ist gar nicht so kompliziert, wie es sich anhört.

Sowohl für die Stiftung als auch für die geförderte Organisation sind Monitoring und Evaluation aus drei Gründen wichtig:

1. **Gemeinsames Lernen und bessere Steuerung**: Stiftung und FörderpartnerInnen können mithilfe der Daten Rückschlüsse darauf ziehen, was gut läuft und was nicht, und entsprechende Anpassungen vornehmen. Der Stiftung helfen die Daten darüber hinaus, ihre Fördertätigkeit insgesamt besser steuern zu können.

2. **Legitimation**: Mit den Ergebnissen aus Monitoring und Evaluation können Organisationen gegenüber GeldgeberInnen und Stiftungen gegenüber ihren Stakeholdern innerhalb und außerhalb der Stiftung Rechenschaft ablegen.

3. **Wissensverbreitung und -austausch**: Sofern die gewonnenen Daten geteilt und publiziert werden, dient das nicht nur dem Projekt, sondern trägt sektorübergreifend zu mehr Wirkungsorientierung bei.

Im Idealfall nutzt M&E allen drei Bereichen. Voraussetzung ist jedoch, dass Sie gemeinsam mit Ihrer Förderpartnerin ein wirkungsorientiertes M&E-System aufsetzen, das folgende Fragen beantwortet:

1. Was soll evaluiert werden?

Ein wirkungsorientiertes M&E nimmt die gesamte Wirkungslogik sowie die dazugehörigen Wirkungsannahmen in den Blick. Aus den einzelnen Stufen der Wirkungstreppe lassen sich die Fragen ableiten, die die Grundlage für Ihr M&E bilden:

- Welche Ressourcen wurden in das Projekt investiert – qualitativ und quantitativ?
- Welche davon waren besonders wichtig für die Qualität des Projekts?
- Welche Leistungen (Outputs) hat das Projekt erzielt? Welche Qualität hatten diese?
- Welche Wirkungen hat das Projekt auf den verschiedenen Wirkungsstufen erzielt?
- Was waren die für die erzielten Wirkungen ausschlaggebenden Faktoren?

Viele Organisationen erheben bereits Daten zu Outputs, etwa die Teilnehmendenzufriedenheit. Allerdings verraten solche Informationen nichts über die tatsächliche Wirkung oder die **einzelnen Erfolgskriterien** eines Projekts:

Fragen für Monitoring & Evaluation entlang der Wirkungslogik

impact

7 **Hat das Förderprojekt zu Veränderungen auf gesellschaftlicher Ebene beigetragen? Inwiefern?**

outcome

6 Hat sich durch die Teilnahme am Projekt die Lebenslage der Teilnehmenden geändert?

5 Hat sich durch die Teilnahme am Projekt das Handeln und/oder das Verhalten der Teilnehmenden verändert? Inwiefern und in welchem Umfang?

4 Haben TeilnehmerInnen durch die Teilnahme am Projekt Wissen aufgebaut, Fähigkeiten erworben, ihre Einstellung verändert? Inwiefern und in welchem Maße?

Ab dieser Stufe spricht man von *Wirkung*

output

3 Sind die Teilnehmenden mit dem Projekt zufrieden? An welchen Stellen gibt es Verbesserungspotenzial?

2 Wurde die Zielgruppe durch das Angebot erreicht? Wie viele Personen konkret nahmen das Angebot an? Welche Teile des Angebots wurden genutzt, welche nicht?

1 Welche Leistungen (Outputs) erbrachte das Projekt? Wurden die Angebote wie geplant umgesetzt? In welcher Qualität? Passen die Projektbausteine zusammen?

- Waren das individuelle Coaching, die Workshops oder das Praktikum ausschlaggebend? War es die Qualität bestimmter Projektbausteine, z. B. die Professionalität der Trainer oder die Trainingsintensität?

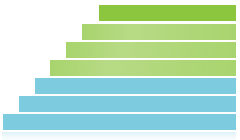
- Wo müssen wir das Projekt anpassen?

- Was bedeutet das für die Förderung durch die Stiftung: Sind zusätzliche Mittel notwendig, müssen wir umschichten oder können wir uns Maßnahmen sparen?

2. Wann sollte evaluiert werden?

Damit M&E als Basis für wirkungsorientiertes Lernen und Steuern dienen können, müssen sie **prozessbegleitend** umgesetzt werden – schließlich lässt sich das Förderprojekt nur dann steuern, wenn Sie über belastbare Daten verfügen und wissen, an welchen Stellschrauben Sie drehen müssen.

Zu welchem Zeitpunkt die Daten erhoben werden, hängt davon ab, wie Steuerungs- und Entscheidungsprozesse oder auch Berichtsverpflichtungen terminiert sind. Ausschlaggebend ist dabei natürlich die Frage, ab wann Ihnen überhaupt erste verwertbare Erkenntnisse vorliegen.



Siehe Wirkungstreppe
→ S. 8



Wirkungen nach Projektende

Was tun, wenn sich Wirkungen erst nach langer Zeit oder nach Förderende einstellen?

In diesem Fall können Sie eine Ex-Post-Evaluation in Betracht ziehen, die einige Zeit nach Projektabschluss untersucht, welche Wirkungen das Projekt über sein Ende hinaus entfaltet. Ein Beispiel für Ex-Post-Evaluationen sind Verbleibstudien. Ex-Post-Evaluationen sind eher die Ausnahme, nicht zuletzt, weil sich beispielsweise die Daten ehemaliger TeilnehmerInnen nicht ohne Weiteres erheben lassen.

Eine (deutlich weniger valide) Alternative zu Ex-Post-Evaluationen ist es, Schlussfolgerungen aus Wirkungsnachweisen zu ziehen, die bereits während des Projektverlaufs dokumentiert werden konnten: Ergaben sich etwa im Laufe des Projekts bei den Teilnehmenden Wirkungen auf den Outcome-Stufen 4 (Veränderungen im Wissen) und 5 (Veränderungen im Verhalten und Handeln), werden sich wahrscheinlich auch langfristige Wirkungen feststellen lassen, die eine veränderte Lebenssituation der Zielgruppen belegen (Outcome-Stufe 6).

Während sich Monitoring-Daten vergleichsweise leicht erheben lassen, sind Informationen über erzielte Wirkungen teils erst **mit erheblicher Verzögerung** feststellbar. Ob eine Teilnehmerin neues Wissen erworben hat, können Sie schnell abfragen, ob sie dauerhaft ihr Verhalten geändert und sich ihre Lebenslage verbessert hat, ergibt sich womöglich erst nach Monaten oder Jahren.

Doch trotz aller Unwägbarkeiten: Rechtzeitig angedacht und umgesetzt, ermöglicht M&E den Projektverantwortlichen die aktive Steuerung. Dies nicht nur, weil überhaupt Daten erhoben werden, sondern weil sichergestellt ist, dass diese in **gleichbleibender Qualität** vorliegen. Wenn die geförderte Organisation von Anfang an Daten sammelt, kann sie nicht nur schneller, sondern auch exaktere Aussagen darüber treffen, ob Änderungen im Projektdesign auch Konsequenzen für die Wirkungen des Projekts hatten.

Für die Stiftung bietet das den Vorteil, dass sie so rechtzeitig Maßnahmen ergreifen kann, um das Projekt wieder auf Kurs zu bringen.

3. Wer sollte in die Evaluation einbezogen werden und wer führt sie durch?

Einbezogen werden sollten alle relevanten Stakeholder, also auch externe Personengruppen, die weder der Stiftung noch der geförderten Organisation angehören (wer Ihre Stakeholder sind, hatten Sie in → Schritt 1.2 ermittelt). Wesentlich ist, dass alle Beteiligten ein **gemeinsames Verständnis von der Wirkungslogik** des Projekts besitzen, auf dessen Basis dann die Fragen für die Evaluation entwickelt und priorisiert werden (siehe oben). Auf diese Weise stellen Sie sicher, dass die Ergebnisse für alle Stakeholder von Relevanz sind und von diesen mitgetragen werden.

In jedem Fall sollten alle Projektbeteiligten einbezogen sein. Denn nur wenn die Mitarbeitenden ein eigenes Erkenntnisinteresse besitzen und sich in der Evaluation wiederfinden, werden sie diese auch aktiv unterstützen und die Ergebnisse zum Lernen und Verbessern nutzen!

Weder die Stiftung noch die Förderpartnerin haben häufig die Zeit und Expertise, um eine Evaluation durchzuführen. Aus diesem Grunde wird die Evaluation meistens ausgelagert und durch **externe ExpertInnen** sichergestellt. Das ist sinnvoll, solange dabei nicht die Verantwortung für M&E insgesamt abgegeben wird! Eine externe Evaluation sollte allerdings nicht vom Geförderten, sondern immer von der Stiftung (bei mehreren GeldgeberInnen: gemeinsam) in Auftrag



Wie Sie einen Evaluationsplan entwickeln, erfahren Sie in → Kapitel 4 des Kursbuch Wirkung; was **Indikatoren** sind und wie sich diese **entwickeln** lassen, lesen Sie in → Kapitel 5.

Download kostenfrei unter *www.kursbuch-wirkung.de*

gegeben werden – die damit zwar die Kosten trägt, gleichzeitig aber auch entscheiden kann, wer die Evaluation durchführt (natürlich nach Rücksprache mit dem Geförderten).

Die Frage, ob die Evaluation intern erfolgt oder durch externe Dritte, hängt davon ab, ob Sie die erforderliche Expertise besitzen, welches Erkenntnisinteresse Sie verfolgen und welches Budget Ihnen zur Verfügung steht.

Eine **interne Evaluation** wird durch Projektmitarbeitende vorgenommen. Vorteil dieser Selbstbewertung ist, dass sie im Vergleich zu einer externen Evaluation günstiger ist. Zudem geht es bei der Wirkungsanalyse vor allem darum, aus den Erkenntnissen zu l ernen, und das kann nur bis zu einem gewissen Grad nach außen abgegeben werden. Ein weiterer Pluspunkt besteht darin, dass die Mitarbeitenden schneller an relevante Informationen gelangen und mehr Sachkunde über das zu beurteilende Projekt besitzen – was allerdings problematisch werden kann, wenn diese Sachkunde in Betriebsblindheit ausartet oder persönliche Beziehungen zu einer Befangenheit führen.

Wesentlicher Knackpunkt ist jedoch, dass den Projektbeteiligten häufig **Kompetenzen fehlen**, um eine qualifizierte Evaluation vornehmen zu können. Als Stiftung können Sie Ihre Förderpartnerin hier mit Ressourcen unterstützen, um Wissen innerhalb der Organisation aufzubauen.

Demgegenüber entspricht eine externe Evaluation einer Fremdbewertung, weil sie durch Personen außerhalb der Stiftung erfolgt. Das bringt viele Vorteile mit sich: Eine **externe Evaluatorin** besitzt fachliche und methodische Kompetenzen, die intern meistens fehlen. Diese Kompetenzen wirken sich nicht nur positiv auf die Qualität der Evaluation an sich aus, sondern können auch dazu führen, dass die Evaluation strukturierter umgesetzt wird und eben nicht nebenbei.

Außerdem besitzt eine externe Evaluatorin das Maß an **Unabhängigkeit**, um den angestrebten objektiven, überparteilichen Blick von außen zu gewährleisten. Und häufig genießt ein externer Fachmann eine höhere Akzeptanz bei Mitarbeitenden.

Nachteilig sind die **höheren Kosten**, die eine externe Evaluation verursacht. Darüber hinaus könnte es passieren, dass die Evaluatorin nicht an alle relevanten Informationen gelangt oder dass sie sie nicht adäquat einordnen und bewerten kann – und damit die gesamte Evaluation dem Projekt kaum gerecht wird.

Eine Lösung für dieses Dilemma könnte in einer **Mischform** aus interner und externer Evaluation bestehen. Projektmitarbeitende arbeiten Hand in Hand mit einer externen Beraterin, die Expertise und den Blick von außen mitbringt. Die Mitarbeitenden bauen so Kompetenzen auf, und die von der Förderstiftung beauftragte und finanzierte externe Evaluatorin gewährleistet den neutralen Blick. So kommen die Vorteile aus beiden Ansätzen zusammen. Wichtig dabei ist, dass die Zuständigkeiten geklärt sind.

Grundlegend für das Gelingen der Evaluation ist die **richtige Einstellung**. Vergegenwärtigen Sie sich, dass es bei einer Projekt-analyse weniger darum geht, einer lästigen Berichtspflicht nachzukommen, sondern vor allem darum, das Projekt von verschiedenen Seiten



Daten nutzen

Die Analyse der gesammelten Daten sollte ebenfalls prozessbegleitend stattfinden; so können Sie diese Informationen zeitnah für die Entscheidungsfindung einsetzen. Wie Sie Daten aus Monitoring und Evaluation analysieren, erfahren Sie im **Kursbuch Wirkung** → Kapitel 7.



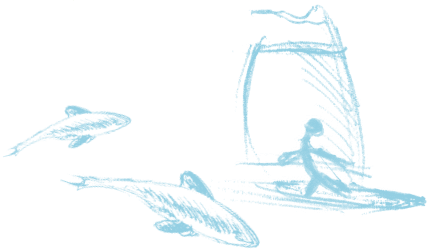
Abb. Vor- und Nachteile interner und externer Evaluation

	Vorteile	Nachteile
Interne Evaluation	• Projektverständnis • Zugang zu den Informationen • kaum Einarbeitungszeit • kostensparend	• fehlende Distanz und Neutralität • Rollenkonflikte • mangelnde Kompetenzen
Externe Evaluation	• ExpertInnenwissen • Methodenwissen • Neutralität • Akzeptanz durch Stakeholder	• inhaltliche Distanz • Kosten • evtl. aufwändige Absprachen erforderlich

aus kritisch zu beleuchten und aus Fehlern zu lernen! Wer Daten erfasst und akkumuliert, aber die Ergebnisse weder hinterfragt noch aus ihnen lernt, läuft Gefahr zu stagnieren. Anregungen, wie Sie mit den erhobenen Daten arbeiten können, erhalten Sie in → Schritt 8.

Stiftung Job-Chance

Um ihr Förderprojekt zu evaluieren, beauftragt die Stiftung eine externe Evaluatorin mit der methodischen Umsetzung, bezieht aber von Anfang an auch die Mitarbeitenden ein. In Workshops überlegen Stiftungsvorstand, Mitarbeitende und drei externe Fachleute, welche Fragen die Evaluation beantworten soll und anhand welcher Indikatoren Ziele und Wirkungen festgestellt werden. Dank der frühzeitigen Einbindung wissen die Mitarbeitenden nun genau, welche Ziele die Evaluation verfolgt und inwiefern ihnen die Ergebnisse bei ihrer Arbeit helfen.



Diese **Qualifikationen** sollte eine Evaluatorin mitbringen:

- Kenntnisse und Erfahrung mit Evaluationen im Themengebiet
- Methodenwissen und ein hohes Qualitätsbewusstsein
- Fokus auf einen partizipativen und prozessbegleitenden Ansatz von Evaluation
- Objektivität (in der Evaluation muss deutlich werden, an welchen Stellen die Evaluatorin ihre persönliche Meinung einbringt)
- gute Kommunikationsfähigkeit (mündlich und schriftlich) sowie ein partizipativer Umgang
- persönliche Integrität sowie Sensibilität im Umgang mit der Zielgruppe

7.3 FÖRDERPARTNERINNEN BEI DER WIRKUNGSANALYSE UNTERSTÜTZEN

Tauschen Sie sich mit Ihren FörderpartnerInnen bereits vor Beginn der Förderpartnerschaft darüber aus, wie Sie mit M&E umgehen möchten. Überlegen Sie gemeinsam, welche **Kosten** einzelne Evaluationsmaßnahmen verursachen, ob diese – mit Blick auf die zu erwartenden Erkenntnisse – angemessen sind und welche Alternativen es gibt.

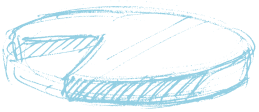
Für die Evaluation eines Projekts sollten Sie **drei bis zehn Prozent des Förderbudgets** einplanen. Größter Kostenpunkt bei einer Evaluation sind die Personalkosten, die intern anfallen oder in einen externen Evaluator investiert werden müssen. Hinzu kommen Druckkosten für den Evaluationsbericht, Kosten für die Kommunikation der Ergebnisse, Büro-und Reisekosten.

Ist das Projekt groß und das Budget klein, kann es sinnvoll sein, lieber einen kleinen, aber **relevanten Teil des Projekts zu evaluieren**, anstatt Daten für das komplette Projekt zu erheben und dabei qualitative Abstriche in Kauf nehmen zu müssen. Folgende Fragen helfen Ihnen, **Aufwand und Kosten überschaubar** zu halten:



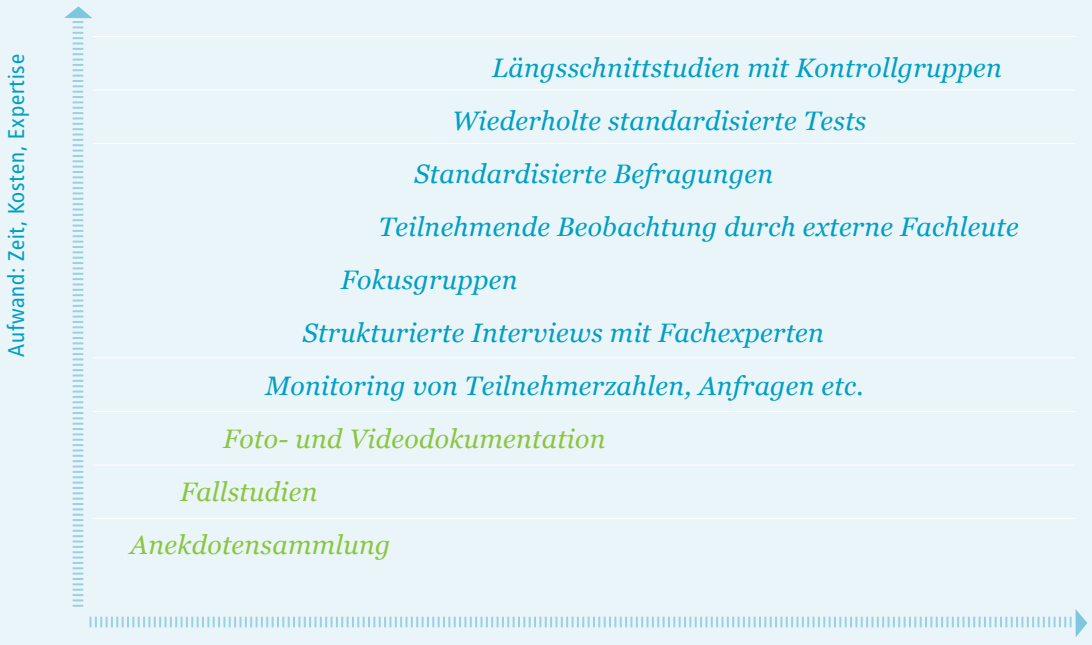
- Welche Informationen sind wirklich notwendig?
- Liegen die Daten vielleicht schon an anderer Stelle vor?
- Ist die Stichprobengröße angemessen oder zu klein / groß?
- Gibt es kostengünstigere Erhebungsinstrumente?
- Welche Aufgaben muss die externe Evaluatorin durchführen und welche können die Projektmitarbeitenden übernehmen?

Die Entscheidung für die **passende Erhebungsmethode** ist oft nicht einfach zu treffen. Sie hängt u.a. davon ab, wofür die geförderte Organisation und/oder die Stiftung die Informationen brauchen und wie belastbar die Daten in diesem Fall sein müssen. Die Grafik unten liefert einen Überblick.





Auswahl der Erhebungsmethoden





Mehr zu den einzelnen **Datenerhebungsmethoden** finden Sie im Kursbuch Wirkung → Kapitel 6.

Download kostenfrei unter *www.kursbuch-wirkung.de*

Tipp

Mehrere GeldgeberInnen

Fördern mehrere GeldgeberInnen das Projekt, sollten sich alle FörderInnen frühzeitig auf einen gemeinsamen Fahrplan für Monitoring und Evaluation einigen.

7.4 MONITORING & EVALUATION FÜR STIFTUNGSINTERNE ZIELE

Wie in → Schritt 2.3 erwähnt, verfolgen Stiftungen neben den Wirkungszielen auch **stiftungsinterne Ziele**. Um deren Erreichen zu kontrollieren, sind ebenfalls belastbare Daten vonnöten. Mögliche Indikatoren für das stiftungsinterne Monitoring & Evaluation könnten in diesem Zusammenhang sein:

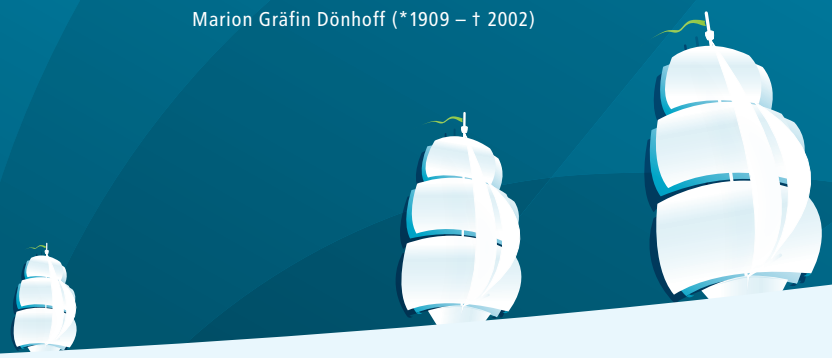
- Anzahl der Förderanträge (ggf. im Verhältnis zu den Förderzusagen),
- Höhe der akquirierten Zustiftungen und/oder Spenden,
- namentliche Nennung der Stiftung und der Stiftungsaktivitäten in den Medien,
- Zufriedenheit der Mitarbeitenden in der Stiftung,
- Anzahl der Kooperationen mit relevanten AkteurInnen im Themenfeld,
- Wahrnehmung der Stiftung als inhaltliche Expertin/Ansprechpartnerin.

Es empfiehlt sich, die **Innenperspektive** regelmäßig mit der **Außenwahrnehmung** durch Ihre Stakeholder abzugleichen. Wie Sie Feedback von ihren FörderpartnerInnen einholen können, lesen Sie in → Schritt 8.1.

TEIL 3: WIRKUNG VERBESSERN

Wir alle müssen uns ändern. Das Gemeinwohl muss wieder an die erste Stelle rücken.

Marion Gräfin Dönhoff (*1909 – † 2002)



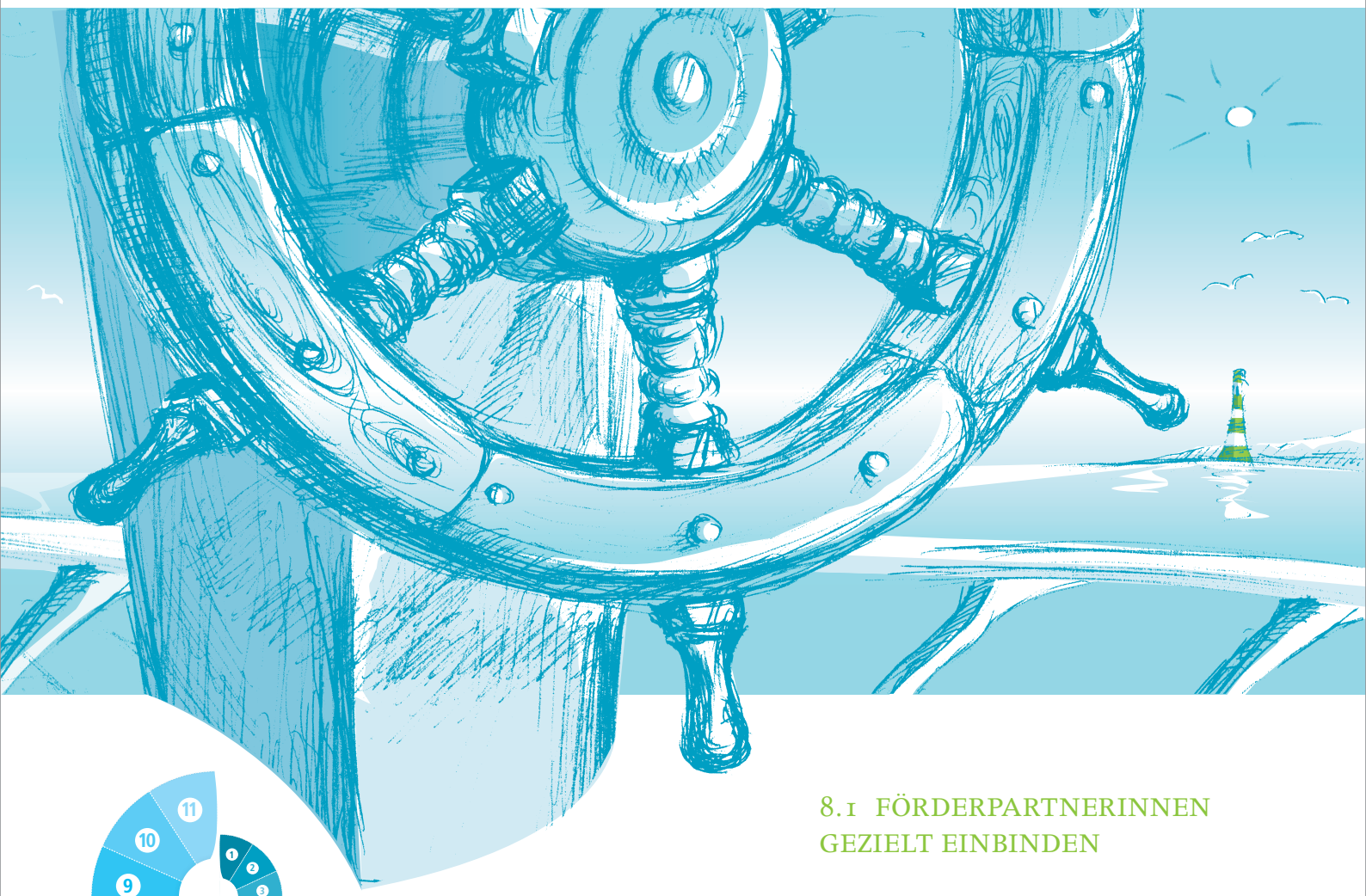
In Schritt 8 beschäftigen Sie sich mit den Ergebnissen der Wirkungsanalyse: Was lernen Sie aus der Zusammenarbeit und dem geförderten Projekt?

Warum Sie mit Projektbeginn schon das Ende der Förderung mitdenken sollten, erfahren Sie in Schritt 9.

Schritt 10 öffnet Horizonte. Unter anderem liefern wir Hinweise, wie Sie Förderprojekte überregional verbreiten können.

Das wirksamste Projekt nutzt nichts, wenn niemand davon erfährt. Schritt 11 gibt Tipps, wie Sie zielgruppengerecht über Ihre Stiftung und deren Förderprojekt berichten.

SCHRITT 8: Lernen und verbessern





Lernen und Verbessern meint zum einen, dass sich Ihre Stiftung regelmäßig mit der Förderorganisation austauscht, um von- und miteinander zu lernen. Zum Zweiten bedeutet Lernen und Verbessern, dass auch *Ihre Stiftung selbst* eine lernende Organisation sein sollte.

In diesem Doppelsinn bedeutet wirkungsorientierte Stiftungsarbeit, dass die Stiftung die Erfahrungen

- aus den einzelnen Projekten in die Stiftungsarbeit und
- aus der Stiftungsarbeit in die einzelnen Projekte überträgt.

8.1 FÖRDERPARTNERINNEN GEZIELT EINBINDEN

Um gemeinsame Projektlernrunden ging es bereits in → Schritt 6. Ergänzend hierzu können Stiftungen von ihren FörderpartnerInnen und andere Stakeholdern Rückmeldungen erbitten, wie die **Arbeit der Stiftung insgesamt wahrgenommen** wird.

Fragen Sie danach:

- Wie zufrieden sind Dritte mit Ihrer Stiftung? Welche Rolle spielt Ihre Stiftung im Themenfeld?
- Wie werden administrative Prozesse bewertet (Projektmanagement, bürokratische Anforderungen etc.) – insbesondere, wenn Ihre Stiftung die Organisation institutionell oder bei der Projektevaluation unterstützt?

Die Antworten auf diese Fragen werden Ihnen in vielerlei Hinsicht helfen: Sie erfahren, wie gut Ihre Stiftung **positioniert** ist, welches **Image** sie hat, welche **Erwartungen** an Sie gestellt werden und in welchen Bereichen Sie sich engagieren könnten (die Sie selbst womöglich noch gar nicht auf dem Radar hatten).

Ihre Stiftung wird jedoch nur dann ehrliches und konstruktives Feedback erhalten, wenn sie sich von Anfang an als **offene Gesprächspartnerin** zeigt – dies gilt umso mehr, wenn die Befragten in einem finanziellen Abhängigkeitsverhältnis zu Ihrer Stiftung stehen. Überlegen Sie daher, ob Sie die Befragung durch einen unabhängigen Dritten vornehmen lassen. Jedenfalls sollten Sie das Feedback der FörderpartnerInnen nicht zusammen mit dem Projektbericht anfordern, da Sie sonst statt eines objektiven Feedbacks vermutlich nur höfliche Antworten bekommen.

Im Rahmen des Projekts *Learning from Partners* haben sich zehn große deutsche Stiftungen und der Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft ein systematisches Feedback ihrer AntragstellerInnen und FörderpartnerInnen eingeholt.

Mehr zum Projekt:
www.csi.uni-heidelberg.de/downloads/CSI_Learning_from_Partners_II_Gesamtreport_2015.pdf

8.2 LERNEN IN DER STIFTUNG

Lernrunden und Gespräche mit Externen sind das eine. Das andere ist, dass auch die Stiftung selbst regelmäßig die aus der Projekt- und Alltagsarbeit gewonnenen **Erkenntnisse reflektiert**. Lernen bedeutet eine regelmäßige Auseinandersetzung mit den Ergebnissen aus der Wirkungsanalyse entlang der Frage, ob und inwieweit sich die Stiftung in Richtung ihrer angestrebten Wirkungsziele bewegt:

- In welchen Bereichen haben Sie Ihre Ziele erreicht bzw. nicht erreicht und warum?
- Inwieweit weichen Sie von Ihren geplanten Ergebnissen ab?
- An welchen Stellen müssen Sie sich – z. B. durch eine Evaluation – die Ergebnisse genauer ansehen und nach Ursachen suchen?

Das gemeinsame Lernen in der Stiftung ist eine wichtige Voraussetzung dafür, um dauerhaft eine qualitativ hochwertige Arbeit zu gewährleisten – denn **ohne Lernen keine Wirkung**!

Die Lernkultur sollte dabei Hand in Hand mit einer **Fehlerkultur gehen**, die Fehler und Schwächen zulässt. Die Mitarbeitenden müssen die Gewissheit haben, auch wirklich offen sprechen zu können.

Unabhängig von der Größe ist es allen Stiftungen möglich, ihre Projekte und sich selbst auf Basis der Ergebnisse ihrer Wirkungsanalyse zu lenken. Auch wenn Ihnen nur **wenige Daten vorliegen** oder die Daten keine Tiefenprüfung en detail zulassen, werden diese Entscheidungen reflektierter sein als ein bloßes Bauchgefühl.



Was bringt Lernen?

Gemeinsames Lernen aus den Ergebnissen Ihrer Wirkungsanalyse ...

- verbessert kontinuierlich Prozesse und idealerweise die Wirkung Ihres Projekts.
- baut Wissen im Projekt und in der Organisation auf.
- stellt die Vorbereitung für wichtige Entscheidungen dar.
- trägt zur Motivation der Mitarbeitenden bei.



Checkliste: Wie lernfähig ist Ihre Stiftung?

So stellen Sie sicher, dass Ihre Stiftung eine lernende Stiftung ist

- ☐ Der Stiftungsvorstand stellt sicher, dass die Lernkultur ein aktiver Bestandteil der täglichen Arbeit ist, und sorgt für die notwendigen **Voraussetzungen**, insbesondere stellt er Ressourcen zur Verfügung (Zeit, Sachkosten, Wissensmanagement etc.). Er setzt Anreize für das gemeinsame Lernen.

- ☐ Sie nehmen sich Zeit im Team, über die Arbeit und deren Wirkung zu reflektieren und sich offen auszutauschen. Lernprozesse sind als **feste Bestandteile** in Projekt- und Stiftungsarbeit eingeplant; es gibt regelmäßige, verpflichtende Treffen, für die im Vorfeld jeweils eine Agenda existiert. Lernen ist kein einmaliges oder punktuelles Ereignis, sondern ein dynamischer Prozess, der während des gesamten Projektzyklus stattfindet.

- ☐ Es gibt **feststehende Verantwortlichkeiten** und Zuständigkeiten für Lernen und Wissensmanagement. Es gibt festgelegte Prozesse, wie Ergebnisse festgehalten werden und das **gewonnene Wissen geteilt** wird.

- ☐ Sie nutzen die Erkenntnisse aus der Wirkungsanalyse, um daraus zu lernen, und dokumentieren diese, damit das Wissen nicht verlorengeht. Kurz gesagt: Beim Lernen aus und mit den Evaluationsergebnissen beschäftigen Sie sich nicht nur damit, ob Ihre Aktivitäten im Plan sind, sondern stärker auch mit dem Plan selbst. Es können **Handlungsempfehlungen** für die künftige Ausrichtung besprochen und auch die Wirkungsziele und die Wirkungsanalyse selbst in den Fokus genommen werden: Müssen Ziele neu definiert und die Richtung der Stiftungsarbeit neu austariert werden? Hat sich die Wirkungsanalyse als praktikabel erwiesen und haben Sie dadurch die Erkenntnisse gewonnen, die Sie wollten?

- ☐ Die Erkenntnisse werden zeitnah **implementiert** und verschwinden nicht in der Ablage.
Der Reflexionsprozess kann nur dann Wirkung zeigen, wenn die Erkenntnisse auch mittels konkreter Handlungsschritte in die Alltagsarbeit übersetzt werden.

- ☐ Fehler dürfen gemacht werden, aber Sie nutzen sie als Anlass, um daraus zu lernen. Die Stiftung arbeitet konstruktiv und **vorwärtsgewandt**; Schuld- und Verantwortlichkeitsfragen sind nachrangig und werden allein auf der Sachebene geführt.

- ☐ Die Stiftung nutzt die Möglichkeit, sich mit ihren Zielgruppen und anderen Stakeholdern auszutauschen und voneinander zu lernen. Sie holen – in anonymisierter Form – **Feedback** von Ihren Förderprojekten und PartnerInnen ein. Wichtig: Die Sichtweisen der Stakeholder können erheblich zum Lernprozess beitragen (→ Schritt 8.1).

- ☐ Die Stiftungsleitung schiebt **Veränderungen** an und achtet auf deren Realisierung („Change-Prozess"). Insbesondere stellt sie die notwendigen Ressourcen zur Verfügung und moderiert den Prozess.

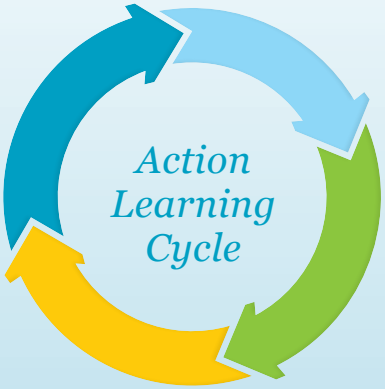
- ☐ Nicht zu vergessen: Sie feiern auch gemeinsam **Erfolge**! So wichtig das Lernen aus Fehlern ist, so wichtig ist es auch, gemeinsame Erfolge zu feiern. Erreichte Meilensteine und Ziele bieten dafür immer einen Anlass.

1 TUN:

Beschreiben Sie das Projekt: Was ist passiert? Wer war beteiligt? Wer hat was getan? Wie haben sich die Leute gefühlt? Welche Wünsche hatten sie?

2 REFLEKTIEREN:

Reflektieren Sie das Projekt: Warum sind die Dinge so passiert? Was war die Ursache? Was war hilfreich, was nicht? Welche Erwartungen hatten wir? Wurden diese erfüllt? Was hat uns überrascht (positiv wie negativ)?



4 PLANEN:

Zu planen heißt, die Erfahrungen aus dem Gelernten in die Zukunft zu übertragen.
Die Ausgangsfrage lautet: Was müssen wir tun, um unsere Ziele zu erreichen? – Einzelne Etappenfragen können sein: Was bedeuten die Ergebnisse aus den Phasen 1+2 für unsere Arbeit? Was wollen wir tun? Was soll passieren? Was werden wir verändern? Wie vermeiden wir, dass sich Fehler wiederholen? Wie integrieren wir die Erkenntnisse in unseren Arbeitsalltag?

3 LERNEN:

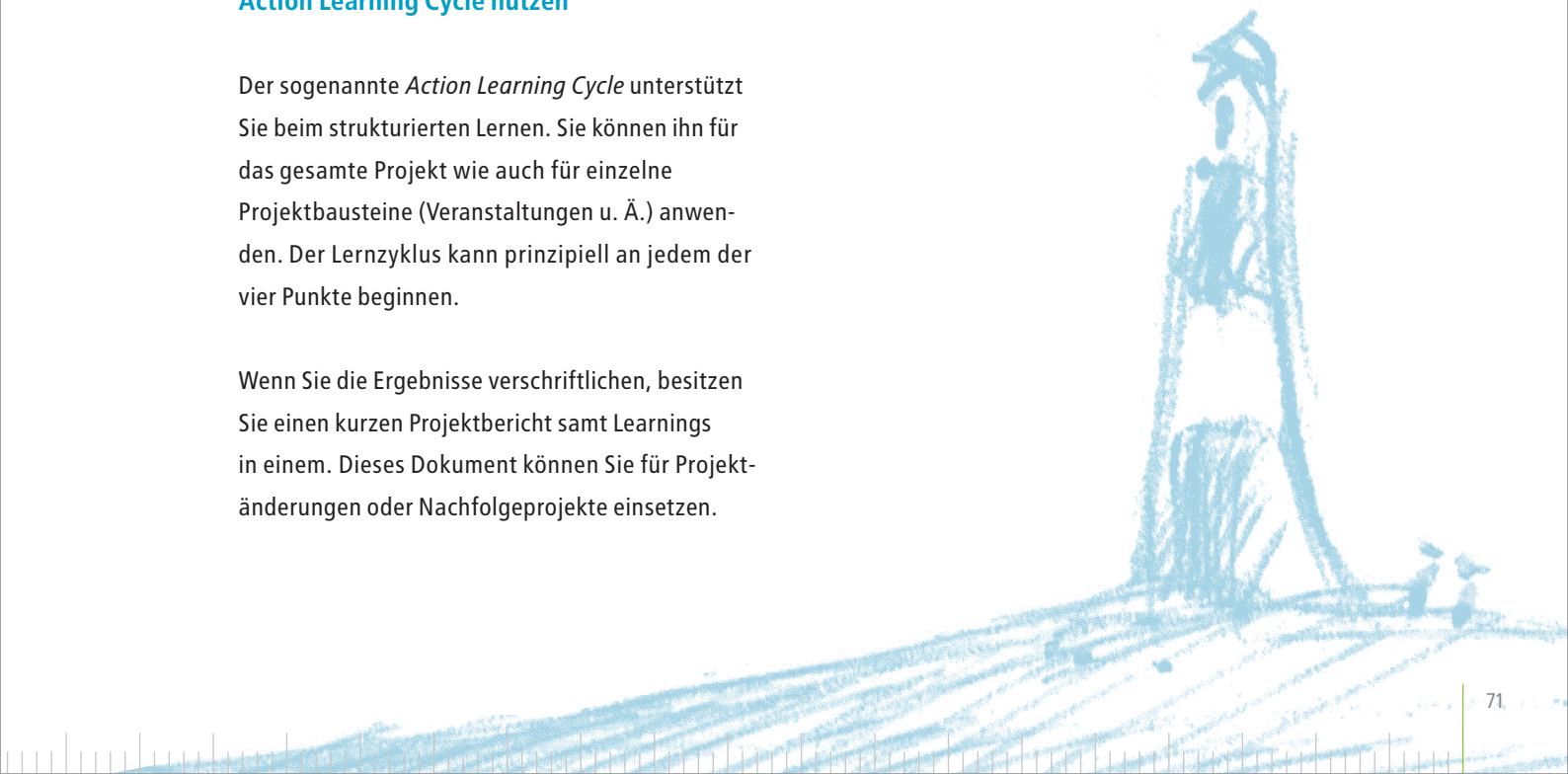
Nach dem Rückblick kommt der Blick nach vorn: Was haben wir gelernt? Zu welchen neuen Erkenntnissen sind wir gekommen? Welche Annahmen haben sich bestätigt? Welche neuen Fragen sind aufgetaucht? Was hätten wir anders machen sollen?

Quelle: Barefoot Collective (2009: 109)

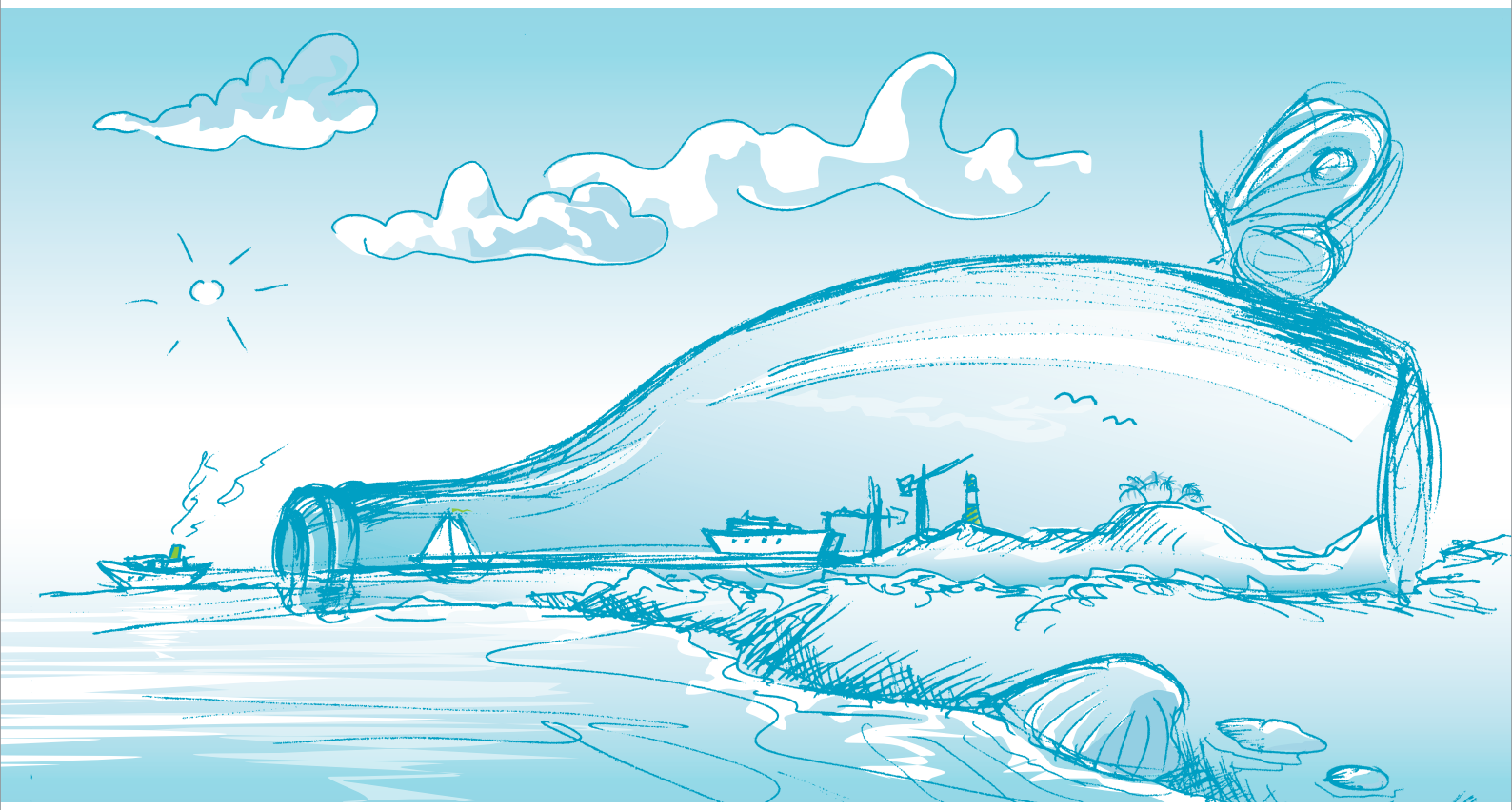
Action Learning Cycle nutzen

Der sogenannte *Action Learning Cycle* unterstützt Sie beim strukturierten Lernen. Sie können ihn für das gesamte Projekt wie auch für einzelne Projektbausteine (Veranstaltungen u. Ä.) anwenden. Der Lernzyklus kann prinzipiell an jedem der vier Punkte beginnen.

Wenn Sie die Ergebnisse verschriftlichen, besitzen Sie einen kurzen Projektbericht samt Learnings in einem. Dieses Dokument können Sie für Projektänderungen oder Nachfolgeprojekte einsetzen.



SCHRITT 9: Förderpartnerschaften erfolgreich beenden



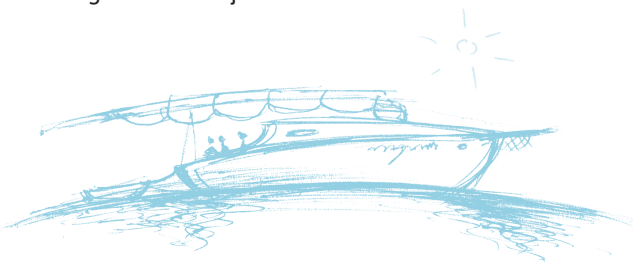
Dem Beginn einer Förderpartnerschaft wohnt stets ein Zauber inne: Das lang konzipierte Projekt startet endlich, die PartnerInnen sind guter Dinge, die Arbeit beginnt. Gemessen daran, kommt dem Abschied selten die gebotene Aufmerksamkeit zu. Dabei ist die Frage, wie sich das Ende einer Förderbeziehung gestaltet, **entscheidend für den Erfolg des gesamten Projekts**. Denn es nutzt niemandem, wenn eine Stiftung – womöglich über Jahre – in ein Projekt investiert, das nach Ende der Förderung aus Geldmangel wieder eingestellt werden muss oder das sich niemals selbst tragen kann.

Um den Projekterfolg über die Zeit der Zusammenarbeit hinaus sicherzustellen, benötigen alle Beteiligten im Idealfall schon vor Beginn der Förderung **Klarheit darüber, wie das Ende aussehen soll**.

Auch wenn es keine Blaupause für einen gelungenen Ausstieg gibt, denkt eine wirkungsorientierte Förderpartnerschaft das Ende bereits am Anfang mit.

In der Art und Weise, wie das Ende einer Förderbeziehung gestaltet wird, spiegelt sich die Qualität der gesamten Zusammenarbeit wider. Je vertrauensvoller sie ist, desto einfacher gelingt allen Seiten der Ausstieg.

Umgekehrt gilt: Wer dem Förderende nur ungenügend Aufmerksamkeit widmet, riskiert den Erfolg und die **Nachhaltigkeit** des gesamten Projekts.



9.1 DER GEPLANTE AUSSTIEG

Das Ende einer Projektförderung lässt sich in zwei Richtungen denken:

1. Das Förderende markiert zugleich auch den **Abschluss des gesamten Projekts**.
2. Das Projekt läuft weiter, aber **ohne die Förderung** Ihrer Stiftung.

Je nachdem, auf welches Ende sich die PartnerInnen geeinigt haben, ergeben sich daraus unterschiedliche Folgen.

Für den **endgültigen Abschluss eines Projekts** spricht, wenn das gesellschaftliche Problem gelöst wurde und es keinen Bedarf mehr für dieses Projekt gibt (bzw. sich der Bedarf so stark verändert hat, dass ein völlig neues Projekt benötigt wird).

Ist eine Fortführung des Projekts über das Förderende hinaus angedacht, sollte das bereits in den **Fördervereinbarungen** (→ Schritt 6) festgehalten sein: Wie stellen wir sicher, dass das Projekt auch später fortgeführt werden kann? – Die Debatte darüber, welche Maßnahmen hierfür mittel- und langfristig ergriffen werden, sollten die ProjektpartnerInnen regelmäßig und auf Augenhöhe führen, beginnend mit dem Startschuss der Förderpartnerschaft. Hier sind Stiftungen gut beraten, wenn sie ein klares, verbindliches und faires **Erwartungsmanagement** dahingehend betreiben, welche Investments die Organisation zu erwarten hat. Gerade bei längeren Förderperioden kann eine degressive bzw. **stufenweise** Förderung sinnvoll sein, die den Handlungsdruck für die Organisation, einen Kofinanzierenden zu finden, langsam, aber deutlich erhöht.

FördermittelempfängerInnen wünschen sich vor allem eines: klare und rechtzeitige Informationen darüber, in welchen Stufen und bis wann die Förderung läuft und ob eine Chance auf **Anschlussförderung** besteht. Das betrifft sowohl die finanzielle als auch die ideelle Förderung. Wie bereits in → Schritt 6 erörtert: Nicht nur das Geld der Stiftung ist wichtig, sondern auch das Netzwerk, das Renommee, ihr Einfluss.

In diesem Zusammenhang sind schriftlich formulierte Überlegungen zu einem „Exit" hilfreich, in denen Erwartungen an und Regeln für eine erfolgreiche Zusammenarbeit verbindlich dargelegt sind. Eine gute Exit-Strategie zeichnet sich dadurch aus, dass sie die Fördermittelempfängerin in die Lage versetzt, das **Projekt selbstständig weiterzuführen**. Das kann allerdings nur gelingen, wenn die Förderorganisation frühzeitig in diesen Prozess eingebunden wird, beide Seiten gemeinsam über eine Verbreitung des Projekts über den geplanten Standort hinaus nachdenken und weitere PartnerInnen einbinden (hierzu ausführlich → Schritt 10).

Die Exit-Strategie ist regelmäßig zu prüfen, denn eine Förderpartnerschaft entwickelt sich selten so wie auf dem Papier vereinbart. Entsprechend sollten sich Stiftungen ein gesundes Maß an **Flexibilität** bewahren. Es sind weniger die veränderten Rahmenbedingungen, die den Projekterfolg gefährden, als das Beharren auf einem Förderstopp zum Jahresende. Ohnehin sind Förderpläne in den allermeisten Fällen deutlich zu optimistisch formuliert. Verzögern sich Projekte oder fallen Resultate anders aus als erwartet, ist es ratsam, auch die Exit-Planung entsprechend anzupassen.



Keine Projektitis!

Leider werden selbst erfolgreiche Projekte oft schon nach wenigen Jahren wieder eingestellt. Das liegt zum einen daran, dass die gängigen Förderzeiträume von ein bis drei Jahren viel zu knapp bemessen sind – gerade junge Projekte benötigen mehrere Jahre, um tragfähige Strukturen aufzubauen. Und zweitens treten manche Stiftungen eher als Anschubfinanziers auf, die fortwährend neue, innovative Projekte hervorbringen, diese jedoch nur kurze Zeit fördern. Beides kann dazu führen, dass die Investitionen verpuffen. Verantwortungsvolles, wirkungsorientiertes Fördern bedeutet, sich bewusst dafür zu entscheiden, in welchem Verhältnis innovative und etablierte Projekte unterstützen werden sollen (→ Schritt 3).



Wie erwähnt, sollte mit Beginn der Förderung ein **Gesprächsprozess** über das Förderende gestartet werden, der sich mit der Zeit intensiviert. Diesen Prozess anzustoßen und in Gang zu halten – ihn ausdauernd zu thematisieren – liegt in der Verantwortung der Stiftung. Ganz wichtig: Suchen Sie hierzu das persönliche Gespräch und stellen Sie sicher, dass Ihre Stiftung mit einer Stimme spricht. Sorgen Sie dafür, dass alle AkteurInnen auf demselben Stand sind (→ Schritte 6 und 9).

In diesem Zusammenhang ist es hilfreich, wenn Ihre Stiftung über klar definierte **Regelungen für Anschlussförderungen** verfügt: Wie oft kann ein und dasselbe Projekt gefördert werden? Über welchen Zeitraum? Welche nichtmonetären Unterstützungen gibt es über das Ende der Projektlaufzeit hinaus, z. B. ein Alumni-Programm für ehemalige FörderpartnerInnen?

Sofern eine Anschlussförderung in Frage kommt, empfiehlt sich eine **Lernrunde** zur vorherigen Förderphase. Was haben Sie gelernt und welche Anpassungen sollten vorgenommen werden? – Hier zahlt es sich aus, wenn Sie schon während der ersten Förderphase die Wirkungen im Blick hatten. Diese Erkenntnisse helfen Ihnen, das Projekt gegebenenfalls neu auszurichten, weitere Zielgruppen in den Fokus zu nehmen und Angebote noch wirkungsorientierter zu gestalten.

Aber auch ohne Anschlussförderung sind gemeinsame **Lernrunden** zum Projekt von unschätzbarem Wert (→ Schritte 6.3 und 8). Zum Ersten erhalten Sie belastbare Daten, inwiefern Ihr Investment sinnvoll und wirksam angelegt war. Zum Zweiten helfen Ihnen die gewonnenen Erkenntnisse womöglich auch bei der Realisierung anderer Förderprojekte. Sofern Sie diese Ergebnisse kommunizieren, unterstützen Sie damit – drittens – andere Stiftungen, die von Ihren Erfahrungen profitieren.

Soll ein Projekt langfristig überleben, braucht es meistens **weitere PartnerInnen** und GeldgeberInnen. Weil die Akquise Dritter mühsam und zeitraubend ist, muss sie genau deswegen bereits frühzeitig geplant und umgesetzt werden. Woher die etwaige Co-Förderin stammt und ob sie Geld gibt oder Know-how, hängt vom jeweiligen Themenfeld ab. Potenzielle UnterstützerInnen gibt es viele: andere Stiftungen, Unternehmen, vermögende EinzelspenderInnen oder auch die öffentliche Hand.

Bedenken Sie, dass auch Kooperationen mit anderen Stiftungen **langfristig vorbereitet** sein sollten. Die Vorstellung, dass sich schon eine andere Stiftung finden wird, die Ihr Projekt mitträgt und es vielleicht sogar langfristig übernehmen wird, entpuppt sich oft als Wunschtraum. Denn vermutlich würde auch Ihre Stiftung nicht so ohne Weiteres das Projekt einer anderen Stiftung auf Dauer weiter finanzieren. (Mehr zum Thema Kooperationen auch in → Schritt 10.)



Akquise unterstützen

Da eine frühzeitige Ansprache erheblich zum Projekterfolg beitragen kann, sollten Sie die Organisation dazu anhalten, regelmäßig über den Stand der Akquise zu berichten. Keineswegs jedoch sollte das Fundraising allein bei der PartnerIn liegen; es ist schließlich auch in Ihrem Interesse, dass das Projekt erfolgreich weitergeführt wird. Beweisen Sie, dass Sie auch an dieser Stelle Verantwortung übernehmen! Falls Sie nicht die erforderlichen Kapazitäten besitzen, um alle Projekte gleichermaßen beim Fundraising zu unterstützen, könnten Sie sich auf diejenigen Projekte fokussieren, für die Sie am ehesten weitere GeldgeberInnen finden.

9.2 DER UNGEPLANTE AUSSTIEG

Mitunter muss eine Förderung außerplanmäßig abgebrochen werden – sei es, weil die Stiftung **finanzielle Probleme** hat, weil die Organisation nicht vereinbarungsgemäß arbeitet (→ Schritt 6) oder weil sich Rahmenbedingungen zuungunsten des Projekts entwickelt haben.

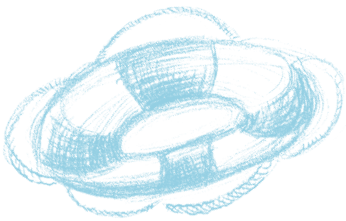
Ist Ihre Stiftung in eine **finanzielle Schieflage** geraten, hilft oft nur der Notausstieg: Suchen Sie umgehend das Gespräch, um die Perspektiven der Organisation auszuloten. Kürzungen sollten sich daran orientieren, ob eine Organisation selbstständig genug ist, weitere Mittel einzuwerben. Weniger solide aufgestellte Organisationen können Sie zumindest durch **Übergangszuwendungen** fördern, damit diese Zeit gewinnen, sich nach neuen FörderInnen umzusehen.

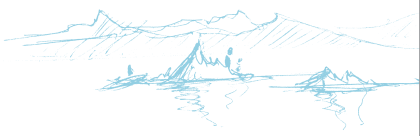
Liegen Sie mit Ihrem Projektpartner im Clinch, gilt die Regel: Lieber ein Ende mit Schrecken als ein Schrecken ohne Ende. Besitzen Sie eindeutige Hinweise darauf, dass die **Stiftungsmittel zweckentfremdet** werden, ist ein Ausstieg geboten – nicht zuletzt, weil die Stiftung gegebenenfalls ihre Gemeinnützigkeit riskiert. Haben Sie Hinweise auf finanzielle Unregelmäßigkeiten, ist es ratsam, eine Wirtschaftsprüferin hinzuzuziehen, um bereits ausbezahlte Beträge zurückfordern zu können. Dieses **Rückforderungsrecht von Geldern** sollte Bestandteil der Fördervereinbarung sein, ebenso wie das Recht, die Projektfinanzen durch unabhängige ExpertInnen auf Kosten der Stiftung prüfen zu lassen.

Ändern sich **Rahmenbedingungen** im erheblichen Ausmaß, können Stiftungen bei Anschlussfinanzierungen ein schrittweises Ende der Förderung in Betracht ziehen bzw. die Förderdauer entsprechend verkürzen – natürlich in Absprache mit der Organisation und schriftlich fixiert.

Die Entscheidung, ein Projekt zu stoppen, ist einerseits schwierig, weil dadurch Existenzen betroffen sind, zeugt andererseits aber auch von **Verantwortungsbewusstsein**, weil Sie nicht bereit sind, weiterhin Mittel in ein aussichtsloses Projekt zu investieren. Wirkungsorientierte Steuerung bedeutet auch, schlechtem Geld kein gutes hinterherzuwerfen und Mittel zu kappen, wenn sie nicht zum gewünschten Ziel führen.

Wie auch immer Sie sich mit der Förderpartnerin auseinanderdividieren: Es ist wichtig, dass Sie sich auf eine **gemeinsame Kommunikation** verständigen (hierzu → Schritt 11).





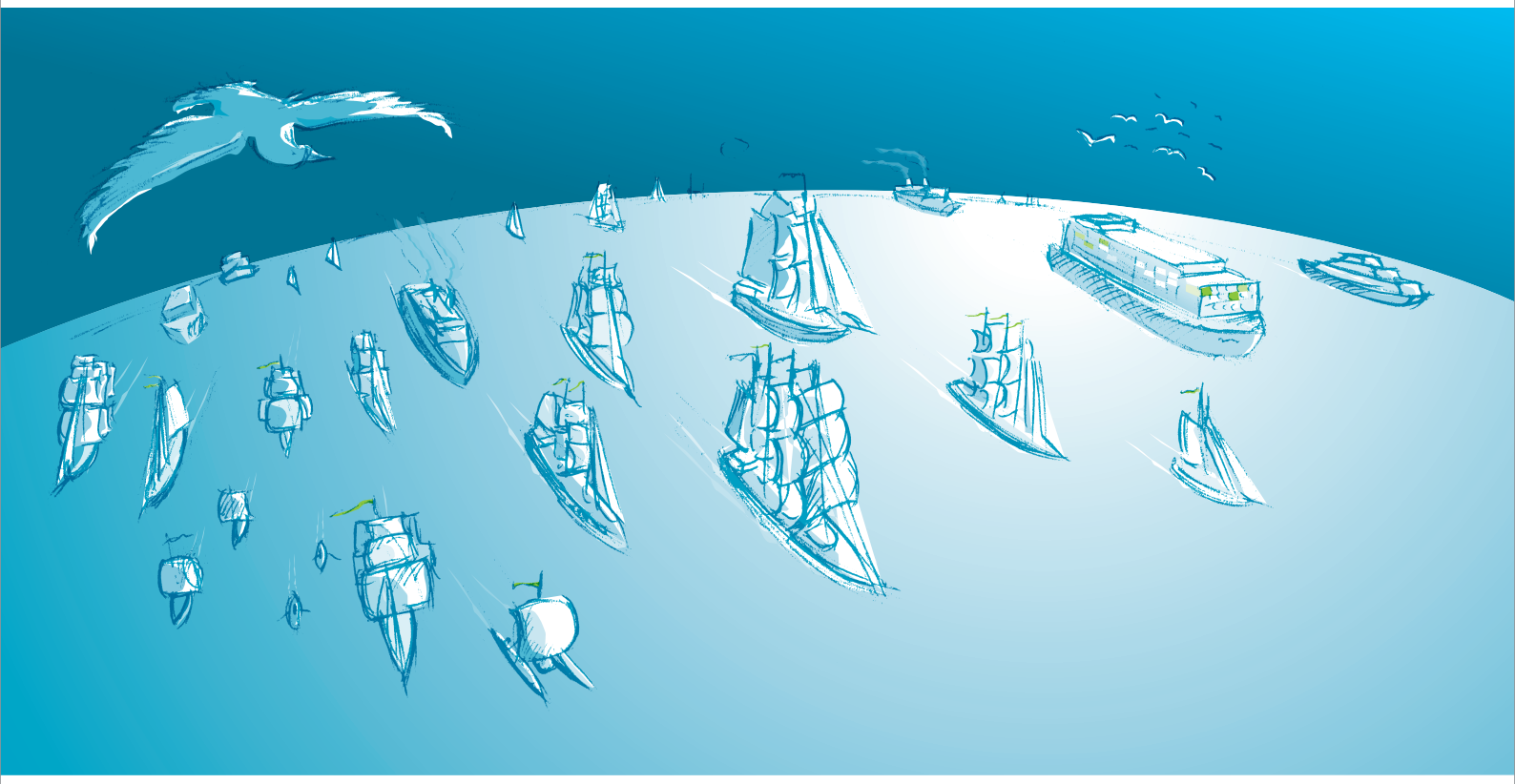


Rückzug ankündigen

Falls sich Ihre Stiftung aus einem gesamten Themenfeld zurückziehen möchte, wäre es hilfreich, wenn Sie diesen Schritt allen Stakeholdern rechtzeitig ankündigen und gleichzeitig nachhaltig gestalten, also beispielsweise Zeit für einen Wissenstransfer einplanen.

Die **Stiftung Job-Chance** stellt durch eine neuerliche Umfeldrecherche fest, dass inzwischen auch viele andere Stiftungen aus der unmittelbaren Nachbarschaft benachteiligte Jugendliche als Zielgruppe für sich entdeckt haben. Sie beschließt daher, sich schrittweise aus dem Förderbereich zurückzuziehen. Dazu sucht sie frühzeitig das Gespräch mit ihren FörderpartnerInnen und überlegt mit ihnen gemeinsam, wie sich das Ende der Förderung nachhaltig gestalten lässt. Gleichzeitig arbeitet die Stiftung daran, ihr Know-how an andere AkteurInnen weiterzugeben. Hierfür konzipiert sie Workshops und veröffentlicht einen kleinen Praxisratgeber, den sie kostenlos innerhalb ihrer Netzwerke verteilt.

SCHRITT 10: Durch Kooperation und Verbreitung zu mehr Wirkung





Daten aus der Umfeldanalyse nutzen!

Welche AkteurInnen es in Ihrem Themengebiet gibt, haben Sie in der Umfeldanalyse in → Schritt 1 ermittelt. Potenzielle KooperationspartnerInnen können andere Stiftungen, zivilgesellschaftliche Einrichtungen, staatliche Stellen oder auch Unternehmen sein.

Ob Kinderarmut, Klimawandel oder Integration von Flüchtlingen: Komplexe und drängende Herausforderungen lassen sich nicht durch Einzelne lösen, sondern nur, wenn alle AkteurInnen, die mit den Ursachen und Folgen eines bestimmten Problems kämpfen, miteinander kooperieren.

Das klingt ebenso naheliegend wie sinnvoll, ist aber in der Praxis keineswegs selbstverständlich.

- In der Stiftungslandschaft ist das **Inseldenken** immer noch weit verbreitet. Obwohl durchaus an Austausch und Kontakt interessiert, arbeiten viele Stiftungen eher selbstbezogen. Hier verbirgt sich noch Potenzial! Wirkungsorientierte Zusammenarbeit setzt ein **aktives Miteinander** voraus: sich öffnen, miteinander interagieren, flexibel reagieren – und zwar im Dienst der Sache (was die Arbeit an der eigenen Positionierung keineswegs ausschließt, sondern sie sogar begünstigt). Voraussetzung dafür ist, dass Ihre Stiftung **weiß, wofür sie steht** und wie sie ihre Ziele erreicht, und dass sie sich öffnet, gegenüber Politik, Wirtschaft und Zivilgesellschaft.

- Dieses Sich-öffnen betrifft die Stiftung im Ganzen wie auch die Projektarbeit im Speziellen. Insbesondere die **Verbreitung erfolgreicher Projekte** erfordert nicht nur die Bereitschaft, Dritten bewusst die eigenen Ideen zu überlassen, sondern auch Zeit, Geld und Ressourcen einzuplanen, um den Projekttransfer erfolgreich zu gestalten. Das gilt natürlich auch in die andere Richtung: Zeigen Sie Bereitschaft, als FörderIn wirkungsvolle Projekte von anderen aufzugreifen und an deren **Skalierung mitzuwirken**!

- Auf der Arbeitsebene muss die Suche nach **geeigneten PartnerInnen** sorgfältig geplant werden. Die besten Kooperationen entstehen zwischen AkteurInnen, die sich nicht nur in ihrem Angebot ergänzen, sondern auch in ihren Stärken und Schwächen.

10.1 KOOPERATIONEN AUF AUGENHÖHE

Wirkungsorientiertes Fördern heißt, sich zu öffnen, auf andere AkteurInnen zuzugehen und das eigene Interesse nicht über die Interessen Dritter zu stellen. Eine auf **beiderseitigen Gewinn** ausgerichtete Zusammenarbeit erfordert eine innere Haltung, bei der man den anderen nicht als jemanden sieht, der einem etwas streitig machen will. Stattdessen sollte die Zusammenarbeit darauf ausgerichtet sein, sowohl den eigenen Vorteil als auch den des Partners im Blick zu behalten.

Wirkungsorientierte Kooperationen setzen voraus, dass Stiftungen gut vernetzt sind, potenziellen PartnerInnen **auf Augenhöhe begegnen** sowie deren Wünsche und Bedarfe angemessen berücksichtigen – und all das im Bewusstsein, welche Wirkungsziele die eigene Stiftung verfolgt, wie sie diese erreichen will und welche **Qualitätsstandards** ihr besonders wichtig sind.

Das Gute dabei: Gelungene Kooperationen **steigern das Renommee** einer Stiftung. Stiftungen, die gemeinsam mit Dritten komplexe Projekte bewältigen, schärfen ihr Profil und machen sich attraktiv – gegenüber potenziellen GeberInnen und PartnerInnen gleichermaßen wie gegenüber erstklassigen Organisationen, die nun auch bei Ihrer Stiftung anklopfen.

10.2 WIRKUNGSVOLLE FÖRDERPROJEKTE VERBREITEN

Es gibt viele Gründe, die dafür sprechen, dass Ihre Stiftung dabei mitwirken sollte, ein wirksames Förderprojekt auch zu verbreiten. Zwei wesentliche seien kurz skizziert:

Erstens: Dieselbe Lösung für dasselbe Problem immer wieder neu zu entwickeln kostet Ressourcen, die an anderer Stelle gewinnbringender investiert wären. Durch die **Übernahme bewährter Ansätze** sparen sich Stiftungen und die geförderten Organisationen Umwege und Kosten für die Projektentwicklung.

Zweitens: Werden Best Practices an mehreren Orten und gemeinsam mit PartnerInnen umgesetzt, ergeben sich erhebliche **Synergie- und Lerneffekte**, die dazu führen, dass das Projekt qualitativ noch erfolgreicher wird. Anpassungsfähige Projekte mit hoher Wirksamkeit – das ist, was die Zivilgesellschaft braucht!

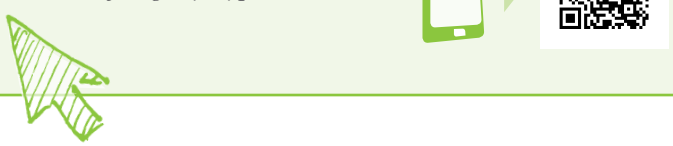


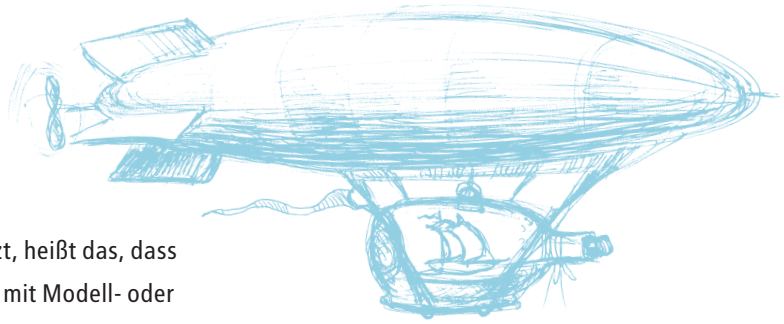
Wissen teilen, Projekte verbreiten

Indem Sie Ihr Förderprojekt und Ihre Erfahrungen mit Dritten teilen, tragen Sie erheblich zur Stärkung des gemeinnützigen Sektors bei! Heute investiert Ihre Stiftung – morgen profitieren Sie womöglich davon, dass andere Sie an ihrem Wissen teilhaben lassen.

Äußerst wertvolle Hilfe für Stiftungen und Projekte, die über eine Verbreitung wirksamer Ideen und Lösungsansätze nachdenken, bietet der Leitfaden „Skalierung sozialer Wirkung. Handbuch zu Strategien und Erfolgsfaktoren von Sozialunternehmen" der Bertelsmann Stiftung.

Der Leitfaden ist erhältlich unter:
www.bertelsmann-stiftung.de/de/publikationen





Tipp

Gelungene Kooperationen

Im → Anhang finden Sie 2 Checklisten, die Sie bei der Planung, Umsetzung und Verbreitung von Kooperationen unterstützen.

In die Förderlogik übersetzt, heißt das, dass Ihre Stiftung bei Projekten mit Modell- oder Pilotcharakter den Projekttransfer frühzeitig mitdenkt und begleitet. Folgende Überlegungen können Sie dabei leiten:

- Die eigentliche Herausforderung ist es, parallel zum Modellprojekt zu **analysieren, inwiefern sich das Projekt zur Verbreitung eignet**. Erkenntnisse zu sammeln, die zentralen Projektstrukturen, Gelingenskriterien und Erfolgsfaktoren zu verdichten und zu systematisieren – das lässt sich nicht nebenbei bewerkstelligen. Diese Extra-Aufwände erfordern Beharrlichkeit und Sachkenntnis sowie Zeit, Personal und Geld, vor allem auf Seiten der geförderten Organisation, und sollten sich idealerweise bereits in der Projektplanung wiederfinden.

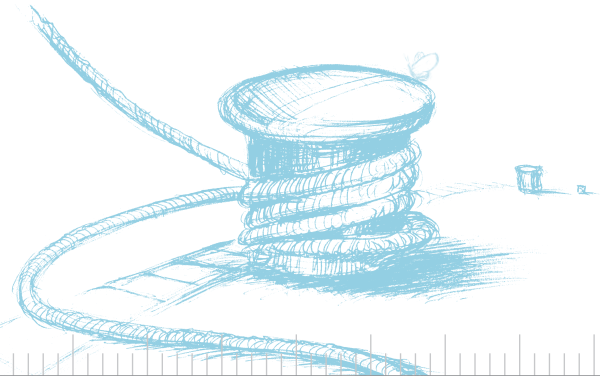
- Bereits im **Projektantrag** könnten Sie fordern, dass der Antragstellende mehrere Orte benennt, in die das Projekt übertragen werden kann, oder dass er Projekte anführt, mit denen er kooperieren möchte.

- Mit Förderbeginn sollte ein kontinuierlicher **Gesprächsprozess** starten, bei dem Stiftung und Organisation gemeinsam überlegen, ob und wie das Projekt verbreitet werden kann.

- Dabei sollten Sie durch eine Bedarfs- und Umfeldanalyse sicherstellen, dass an anderen Orten tatsächlich ein **Bedarf für das Projekt existiert**. Keineswegs ausreichend ist, dass der ambitionierte Stiftungsvorstand selbst diesen Bedarf ermittelt – auch Dritte sollten ihn feststellen, etwa AkteurInnen, die sich in der Transferregion besonders gut auskennen. Empfehlenswert ist eine externe Evaluation des Förderprojekts, um die Wirksamkeit zu bestätigen. Sie kann Lücken im Konzept aufzeigen und Anhaltspunkte dafür bieten, welche **Anpassungen** notwendig sind, damit das Projekt erfolgreich verbreitet werden kann. Die Wirkungsanalyse hilft Ihnen und der Förderpartnerin auch, potenzielle ProjektnehmerInnen und KooperationspartnerInnen von Ihrem Projekt und seiner Verbreitung zu überzeugen.

- Das Projekt selbst muss in **Aufbau und Struktur ebenso einfach wie verständlich** sein. Nur so werden andere AkteurInnen das Projekt auch wirklich adaptieren. Im Allgemeinen gilt, je einfacher und standardisierbarer ein Projekt ist, desto eher eignet es sich für eine Verbreitung. Da die Umstände andernorts deutlich von der Situation bei Ihnen abweichen können, muss das Projekt dort ggf. auch durch lokale AkteurInnen angepasst werden. Das ist kein Problem, sofern sich alle im Klaren sind, welche **Qualitätsstandards** unabdingbar sind.

- Die Verbreitungsstrategie sollte in den Grundzügen **so früh wie möglich mitgedacht** werden. So können Sie von Beginn an spätere PartnerInnen einbinden und deren Bedarfe rechtzeitig berücksichtigen. Denn für eine Verbreitung brauchen Sie frühzeitig starke PartnerInnen auf Projektträgerebene wie auch bei der Implementierung vor Ort.



10.3 PASSENDE VERBREITUNGSSTRATEGIE FINDEN

Zwei Fragen helfen Ihnen dabei, gemeinsam mit der Förderorganisation die **richtige Strategie** zu wählen:

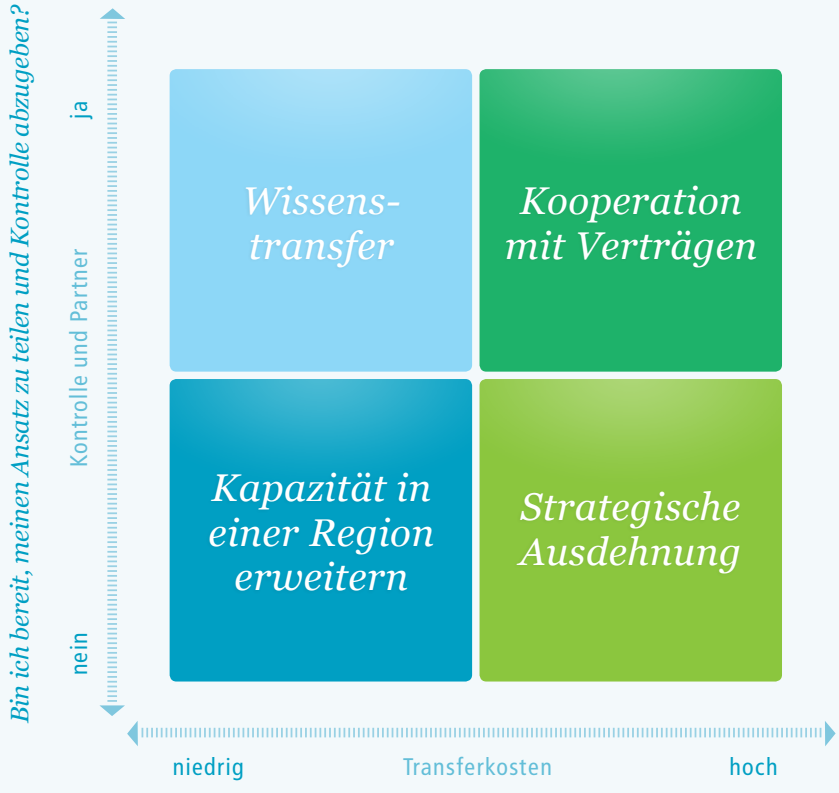
1. Ist die geförderte Organisation bereit, ihren Ansatz mit anderen zu teilen und **Kontrolle abzugeben**? Oder will die Organisation allein die Kontrolle behalten?

2. **Wie viel Zeit und Geld** kann in die Verbreitung des Projektes investiert werden? Gespräche müssen geführt, Projektverantwortliche befähigt und Verträge geschlossen werden, und das womöglich quer durchs Land, über einen längeren Zeitraum hinweg.

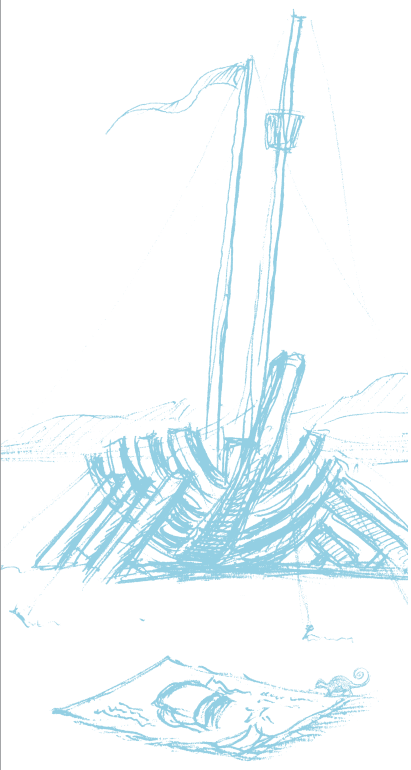
Die beiden Fragen ermöglichen es, die richtige Strategie in der Matrix auszuwählen. Während *Wissenstransfer* und *Kooperation mit Verträgen* auf die Weitergabe des Projektes an andere zielen, beziehen sich *Kapazitätserweiterung* und *Strategische Ausdehnung* auf die Verbreitung innerhalb der Stiftung bzw. der Projektträgerin.

Das Projekt mittels **Wissenstransfer** zu verbreiten bedeutet, dass das Projektkonzept anderen frei zur Verfügung gestellt wird, die dieses dann in Eigenregie umsetzen. Der Projektgebende betreut allenfalls die Implementation und steigt dann aus. Vorteil: Der Aufwand ist überschaubar. Nachteil: Die Projektgeberin hat keine Kontrolle mehr über das Projekt. Da der Wissenstransfer

Die Vier-Felder-Matrix der Strategietypen*



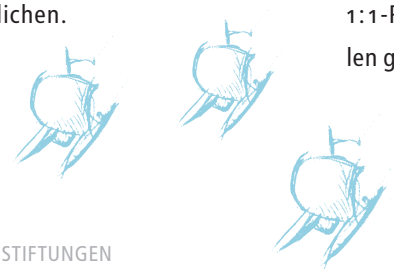
* In Anlehnung an Bertelsmann Stiftung (Hrsg.): Skalierung sozialer Wirkung. Handbuch zu Strategien und Erfolgsfaktoren von Sozialunternehmen, Gütersloh, 2013, S. 23.



wenig kostet und für schnelle Verbreitung sorgt, ist er im gemeinnützigen Sektor die am weitesten verbreitete Methode der Skalierung. Ihre Stiftung könnte sich an dieser Stelle einbringen, indem sie etwa Materialien zur Verfügung stellt (Handbücher etc.) oder Tagungen organisiert, die für das Thema sensibilisieren.

Projekte lassen sich auch mithilfe von **Kooperationsverträgen** weitergeben. Dritte setzen das Projekt bei sich vor Ort um, die projektgebende Organisation behält die Kontrollmöglichkeiten (Berichtspflichten, Qualitätsstandards etc.). Während der Projektgebende hier stärker gestalten kann, bringt eine Kooperation mit Verträgen gleichzeitig höhere Kosten und standardisierte Abläufe mit sich, und es bestehen weniger Spielräume für Anpassungen. Vertragsarten sind etwa Lizenz-, Social-Franchise- oder Joint-Venture-Verträge. Förderstiftungen könnten hier ein Teil der Vertrags- und Verwaltungskosten übernehmen.

Vielleicht möchte Ihre Stiftung dazu beitragen, die **Kapazitäten eines Projekts innerhalb einer Region erweitern**? Dann kann das Projekt an einem Standort wachsen, oder Prozesse und Strukturen werden so optimiert, dass mit dem gleichen Einsatz mehr Personen erreicht werden können. Die Kontroll- und Gestaltungsmöglichkeiten bei dieser Verbreitungsstrategie sind dabei hoch. Ihre Stiftung könnte Ressourcen zur Verfügung zu stellen, die einen nachhaltigen Organisationsentwicklungsprozess ermöglichen.



Um mehr Menschen auch in anderen Regionen zu erreichen, können auch Filialen oder Büros des Projekts an anderen Standorten eröffnet werden. Da die Filialen rechtlich Teil des Projekts sind, bleiben auch die Kosten für die Verbreitung bei der Organisation – dafür jedoch auch die Kontrolle. Die **strategische Ausdehnung eines Projekts** kann auch bedeuten, dass die Aktivitäten auf andere Zielgruppen ausgedehnt oder um komplementäre Angebote erweitert werden. Ihre Stiftung könnte sich engagieren, indem sie den Betrieb und Unterhalt der Filialen bezuschusst oder die Implementation eines standortübergreifenden Qualitätssicherungssystems bezahlt.

10.4 PROJEKTE DRITTER SKALIEREN

Zur Verbreitung eines erfolgreichen Projekts können Sie auch beitragen, indem Ihre Stiftung wirkungsvolle **Projekte anderer AkteurInnen skaliert**. Die in diesem Zusammenhang mitunter vernommene Sorge, dass Stiftungen hier lediglich als Juniorpartner oder Erfüllungsgehilfen wahrgenommen werden könnten, ist meistens unbegründet:

- Ein wirksames Projekt aus einer anderen in die eigene Region zu übertragen erfordert Mut, Engagement und ein **modernes Verständnis** des Stiftens. Wer dabei hilft, wirksame Ideen in die Fläche zu bringen, zeigt, dass er über den Tellerrand hinausblickt und nicht nur eigene Pfründe pflegt.

- Wie oben skizziert, ist es mit einem bloßen 1:1-Projekttransfer in den allerseltensten Fällen getan. Als Förderstiftung können Sie hier

Wo finde ich skalierbare Projekte?

Skalierbare Projekte, die nachgewiesenermaßen wirkungsorientiert arbeiten, finden sich in der Projektdatenbank von PHINEO: *www.phineo.org/projekte.*

Die Stiftung Bürgermut hat sich auf das Thema Projekttransfer spezialisiert. Mit *www.opentransfer.de* fördert sie den Austausch und die Entwicklung von Wissenstransfersystemen zur Verbreitung sozialer Innovationen. Auf der Webseite findet sich u. a. ein Marktplatz für Transfer-Projekte.

Auch das Weltbeweger-Netzwerk dient dazu, erfolgreiche Projekte für die Öffentlichkeit sichtbar zu machen: *www.weltbeweger.de*

dazu beitragen, **Projekte an die örtlichen Gegebenheiten anzupassen** und so für passgenaue und wirkungsvolle Projekte zu sorgen.

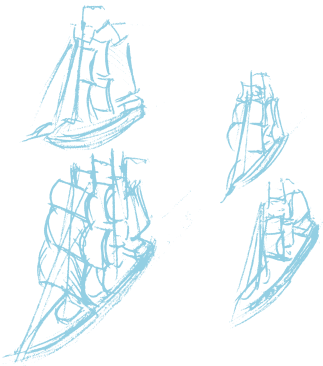
- Womöglich können Stiftungen das Projekt im Einvernehmen mit dem Projektgebenden weiterentwickeln. Auch wirkungsvolle Transferprojekte bieten reichlich **Gestaltungsspielraum**, den Stiftungen für sich nutzen können.

10.5 GEMEINSAM WIRKEN

Wenn Stiftungen und ihre FörderpartnerInnen gemeinsam an einem Projekt arbeiten, kann daraus etwas sehr Wertvolles entstehen – für die beteiligten PartnerInnen sowieso, aber auch für die Zielgruppen und die gesamte Gesellschaft. Voraussetzung dafür ist, dass Stiftung und Organisation **gemeinsam wirken** – also nicht nur irgendwie miteinander kooperieren, sondern zielgerichtet, systematisch und gegebenenfalls sogar sektorübergreifend mit anderen AkteurInnen darauf hinarbeiten, **zusammen ein soziales Problem zu beheben**.

Auf der Ebene von Stiftung und Förderorganisation heißt das, dass beide AkteurInnen ihre Fähigkeiten und Ressourcen so einsetzen, dass **Synergien entstehen** – und damit Wirkungen erzielt werden, die eine einzelne Akteurin nicht erreicht hätte.

Im Regelfall beginnt die Kooperation nicht sofort mit einem umfassenden und vertraglich geregelten Teamwork, sondern durch Zusammenarbeit in einzelnen Bereichen. Doch gleich, wie groß oder klein das gemeinsame Wirken zunächst ist, stets sind **solide Vorbereitung, klare Ziele** und **offene Kommunikation** gefragt.



Gemeinsam Wirken

Der Ansatz des *Gemeinsamen Wirkens* stammt aus den USA, wo er als Collective Impact bekannt ist. Er folgt der Idee, dass komplexe gesellschaftliche Aufgaben sich nur bewältigen lassen, wenn alle systemrelevanten AkteurInnen aus Politik, Wirtschaft und Zivilgesellschaft zusammenarbeiten. Das Konzept setzt darauf, dass sich AkteurInnen aus unterschiedlichen Bereichen vernetzen und verbindlich auf gemeinsame Ziele einigen, um über die Zusammenarbeit die Wirkung zu vervielfachen. Auch in Deutschland gibt es auf lokaler Ebene inzwischen viele erfolgreiche Projekte, bei denen unterschiedliche AkteurInnen an einem Strang ziehen, etwa im Bereich der Flüchtlingshilfe. Ausführlich und anschaulich beschrieben wird das Konzept im kostenlosen Ratgeber „Gemeinsam wirken. Systematische Lösungen für komplexe Probleme" der Bertelsmann Stiftung, erhältlich unter:

www.bertelsmann-stiftung.de/de/publikationen



Public Private Partnership

Eine besondere Herausforderung stellen Kooperationen zwischen öffentlichen und privaten FörderInnen dar. Neben anderen Verfahrensabläufen pflegt die öffentliche Hand auch ein anderes Wirkungsverständnis, wie Felix Streiter und Florian Keller im Beitrag „Kooperation von öffentlichen und privaten Förderstiftungen" der *Stiftung & Sponsoring*, Ausgabe 5/2015, zu berichten wissen.

Tipps für die Kooperation innerhalb von Kommunen finden sich in der Publikation: Bertelsmann Stiftung und Bundesverband Deutscher Stiftungen (Hg.): „Gemeinsam durchstarten – Pilotprojekte mit Kommunen erfolgreich verbreiten", Gütersloh 2014

www.bertelsmann-stiftung.de/de/publikationen/

Die folgenden Fragen helfen Ihnen dabei, die Vorstellungen und Ziele Ihrer Stiftung herauszuarbeiten:

- **Inwieweit möchte die Stiftung kooperieren?** Welche Handlungsfelder, Angebote bzw. Leistungen kann Ihre Stiftung mit denen anderer koppeln, sodass sich für die Zielgruppen (ggf. weitere Stakeholder) und jeweils für alle PartnerInnen Vorteile ergeben?

- Was möchte die Stiftung **mit der Kooperation erreichen** und welcher Art ist die Kooperation?

- **Wer trifft in der Kooperation welche Entscheidungen?** Akzeptieren Sie eine gleichberechtigte Partnerin? – In der Praxis heißt das, dass die Abstimmungswege länger sind, Sie im Konsens entscheiden, dass Ihre Projektpartnerin Entscheidungen kritisch hinterfragen wird und dass Sie Entschlüsse mittragen müssen, von denen Sie vielleicht nicht restlos überzeugt sind.

- Wer ist die **optimale Partnerin** und was können Sie anbieten? – Ideal ist, wenn sich aus der Kooperation völlig neue Vorteile ergeben, die jede Partei für sich alleine nicht realisieren könnte. Fragen Sie sich also: Welche AkteurInnen im Themenfeld ergänzen die Angebote und Fähigkeiten, die Ihre Stiftung mitbringt?

- **Verfügt die potentielle Partnerin über das gleiche Potenzial?** Besitzt sie ein vergleichbares Qualitätsniveau und ähnliche Zielvorstellungen? – Gerade mit Blick auf die Wirkungsziele und Wirkungsanalyse sind das entscheidende Kriterien! Wenn die potenzielle Partnerin mit dem Thema Wirkungsorientierung wenig vertraut ist – etwa ihre Zielgruppen nicht kennt, lückenhaft kommuniziert etc. –, sollte Ihnen das zu denken geben.

- Was sollte auf keinen Fall passieren bzw. wann würden Sie eine Kooperation aufgeben? **Und wie sieht Ihre Exit-Strategie aus?** – Malen Sie sich Ihren persönlichen Worst Case aus und überlegen Sie, welche Eckpfeiler der Zusammenarbeit Ihnen wichtig sind. Wichtig ist, dass Sie einen Plan B für die Zeit nach dem Ausstieg aus der Kooperation haben.

- Wann ist die **Kooperation ein Erfolg** für die jeweiligen PartnerInnen? Woran werden die verschiedenen Hierarchieebenen (z. B. Leitungs- und Arbeitsebene) den Erfolg der Kooperation festmachen?

Erfolgreiche Partnerschaften basieren auf einem **offenen Austausch**, bei dem bereits zu Beginn die jeweilige Perspektive, die gemeinsame Zielrichtung und ein gangbarer Weg für alle Beteiligten abgestimmt werden. Die Gemeinsamkeiten bilden die Sinnbasis; die Unterschiede sind im Idealfall komplementäre Stärken. Ein gutes Projektmanagement zeichnet sich dadurch aus, dass unterschiedliche Ansichten und Standpunkte im Sinne des Projekts wertgeschätzt und nutzbar gemacht werden.

Ein Beispiel für eine erfolgreiche Zusammenarbeit sind die Runden Tische der Bürgerstiftung Stuttgart, bei denen die AkteurInnen gemeinsam Projektideen erarbeiten. Die Bürgerstiftung Stuttgart begleitet den gesamten Prozess vom ersten Treffen bis zur Projektdurchführung. Mehr Infos: *www.buergerstiftung-stuttgart.de.*

SCHRITT 11:
Transparente Kommunikation



Transparenz herstellen heißt, sowohl über die Stiftung selbst als auch über die von ihr geförderten Projekte zu berichten – und zwar gleichermaßen nach innen wie nach außen.

11.1 WARUM TRANSPARENZ WICHTIG IST

Manche Stiftungen gehen nicht aktiv an die Öffentlichkeit, weil der Stiftende dies nicht möchte, weil sie fürchten, **mit Förderanfragen überhäuft** zu werden, oder weil sie die Projektarbeit als wichtiger erachten. So nachvollziehbar diese Motive sind, widersprechen sie jedoch dem Verständnis wirkungsorientierten Förderns:

- Nach außen schafft Transparenz **Nähe** und erzeugt **Vertrauen**. Die Öffentlichkeit etwa kann nur dann ein Verständnis für die Arbeit Ihrer Stiftung (und des gemeinnützigen Sektors) entwickeln, wenn sie entsprechend informiert wird – zumal sie auch ein **Anrecht hat zu erfahren, was steuerbegünstigte Stiftungen eigentlich so tun**. Aber auch innerhalb des Sektors zahlt sich Transparenz aus, weil sie anderen AkteurInnen ermöglichen, sich an Ihnen bzw. Ihren Projekten zu orientieren. Mit Blick auf Fundraising, Kooperationen oder Zustiftungen erwarten potenzielle PartnerInnen und SpenderInnen zumindest Basisinformationen, wenn nicht gar weiterführende Belege für eine qualitativ hochwertige Arbeit.

- Nach innen profitiert Ihre Stiftung, weil Transparenz Fehlentwicklungen sichtbar macht und Sie dazu bringt, sich regelmäßig mit den eigenen Zielen und Wirkungen auseinanderzusetzen und gegebenenfalls umzusteuern. Wenn die haupt- oder ehrenamtlichen Mitarbeitenden wissen, wofür sie

sich einsetzen, welche langfristigen Ziele sie gemeinsam anstreben und was sie mit ihrem Engagement eigentlich bewirken, stärkt das ihre Identifikation und Motivation. Damit **steigern Sie unmittelbar die Qualität Ihrer Arbeit** und auch die Arbeit der geförderten Projekte (hierzu auch → Schritt 8).

Hinzu kommt: Transparenz ist ein gesellschaftlicher **Trend**, der sich auch im Stiftungssektor zunehmend durchsetzt.

Befeuert durch regelmäßige Skandale, werden weniger transparent arbeitende Stiftungen von Medien und Öffentlichkeit kritischer betrachtet als je zuvor. Treten Sie dem **Generalverdacht entgegen**, etwas verbergen zu wollen! Und verbinden Sie Ihre Offensive mit dem Nützlichen, indem Sie mit Fakten und Begeisterung über Ihre Arbeit informieren.



Diese Infos dürfen nicht fehlen!

Die Basisinformationen, die Sie über Ihre Stiftung zur Verfügung stellen, sollten sich an den Standards der *Initiative Transparente Zivilgesellschaft* orientieren *(www.transparency.de)*.

1. Name, Sitz, Anschrift und Gründungsjahr
2. Vollständige Satzung sowie Vision, Mission und Ziele der Stiftung
3. Angaben zur Steuerbegünstigung
4. Name, Funktion, Kontaktdaten wesentlicher Entscheidungsträger inkl. Organigramm
5. Jahresbericht/Tätigkeitsbericht
6. Angaben zur Personalstruktur, v. a. im Hinblick auf die Anzahl und Zusammensetzung von Haupt- und Ehrenamtlichen, Honorarkräften etc.
7. Angaben zur Mittelherkunft
8. Angaben zur Mittelverwendung, aufgeteilt nach Projekten, Vergleichbarkeit über mehrere Jahre möglich
9. Gesellschaftsrechtliche Verbundenheit mit Dritten
10. Namen von juristischen Personen, deren jährliche Zahlungen mehr als 10 % des Gesamtjahresbudgets ausmachen

Weitere Selbstverpflichtungen zur Transparenz sind die „20 Prinzipien guter Stiftungspraxis", die u. a. von der VolkswagenStiftung entwickelt wurden *(www.volkswagenstiftung.de)*, die „Grundsätze guter Stiftungspraxis" des Bundesverbands Deutscher Stiftungen *(www.stiftungen.org)* sowie die „Principles of Good Practice" des European Foundation Centre *(www.efc.be/about/principles-of-good-practice)*.



11.2 KOMBINIERTE BERICHTERSTATTUNG

Neben Angaben zu **Stiftungsformalia** – etwa Finanz- und Organisationsdaten, wie in der Checkliste links – ist auch Transparenz auf der **inhaltlich-qualitativen Ebene** gefordert: Welche Aktivitäten fanden statt, welche Projekte wurden gefördert und welche Wirkungen haben diese erzielt? – Für die Nachweisführung bietet es sich an, auf die (möglichst einheitlichen) Zwischen- und Endberichte Ihrer FörderpartnerInnen zurückzugreifen.

Wie in der Berichtsanforderung gegenüber Förderprojekten (→ Schritt 6), sollte auch die Stiftung selbst eine **kombinierte Berichterstattung** pflegen, die die institutionelle mit der inhaltlichen Ebene verknüpft und sowohl die Leistungsfähigkeit der Stiftung als auch das Wirkungspotenzial der geförderten Projekte sichtbar macht („Wirkungstransparenz"). Dabei kommt es darauf an, dass die relevanten Daten und Erkenntnisse leicht zugänglich, nachvollziehbar und aktuell sind. Wie immer gilt der Grundsatz der **Angemessenheit**: Je größer die Stiftung und ihre Förderprojekte, desto umfassender sollte sie informieren.

Eine mögliche Struktur der wirkungsorientierten Berichterstattung von Stiftungen (und Ihrer ProjektpartnerInnen) bietet auch hier der Social Reporting Standard (→ Schritt 6.7). Sein Vorteil besteht darin, dass er nicht nur die Arbeit der Stiftung umfassend und pointiert abbildet, sondern auch ermöglicht, innerhalb des Berichts mehrere Förderprojekte darzustellen und eine **Vergleichbarkeit zwischen verschiedenen Förderprojekten** herzustellen.

Sämtliche Angaben sollten sich im Jahresbericht sowie auf der Website finden, ausgesuchte Daten auch auf Flyern und in Infomaterialien.

11.3 WIRKUNG ADRESSATENGERECHT KOMMUNIZIEREN

Wirkungsorientierte Kommunikation umfasst deutlich mehr als reine Projekt- und Sachstandsberichte. Wirkungsorientierte Kommunikation heißt vor allem, **die Öffentlichkeit zu suchen** und über Erfolge und Learnings zu berichten. Wie bereits erwähnt: Die Stiftung arbeitet mit steuerlich begünstigten Mitteln; daher ist es wichtig, mit den erzielten Ergebnissen für Akzeptanz zu werben. Und schließlich können andere AkteurInnen nur dann von Ihren Erkenntnissen profitieren, wenn sie entsprechend informiert werden.

Dem geht natürlich voraus, dass die Stiftung abhängig von ihrer Größe und davon, wie offensiv sie sich und ihre Themen in der Öffentlichkeit platzieren möchte, **ausreichend Aufwände** für die externe Kommunikation einplant. Welche Kanäle und Hebel hierbei bewegt werden sollten und ob sie alle Themenbereiche und Projekte mitkommunizieren (oder nur prioritäre), hängt wesentlich von den Ressourcen ab, die die Stiftung investieren kann. Wichtig ist, dass die Stiftung einer **Kommunikationsstrategie** folgt, die ihr entspricht und angemessen ist: Je nach AdressatInnenkreis sind manchmal eher pfiffige Ideen, Kreativität und eine pragmatische Herangehensweise gefragt als umfassende Tätigkeitsberichte im 100-Seiten-PDF.



Wie Sie mit wenig Aufwand die nötige Transparenz erzeugen und über sich und das Projekt kommunizieren, steht in → Kapitel 9 des Kursbuch Wirkung.

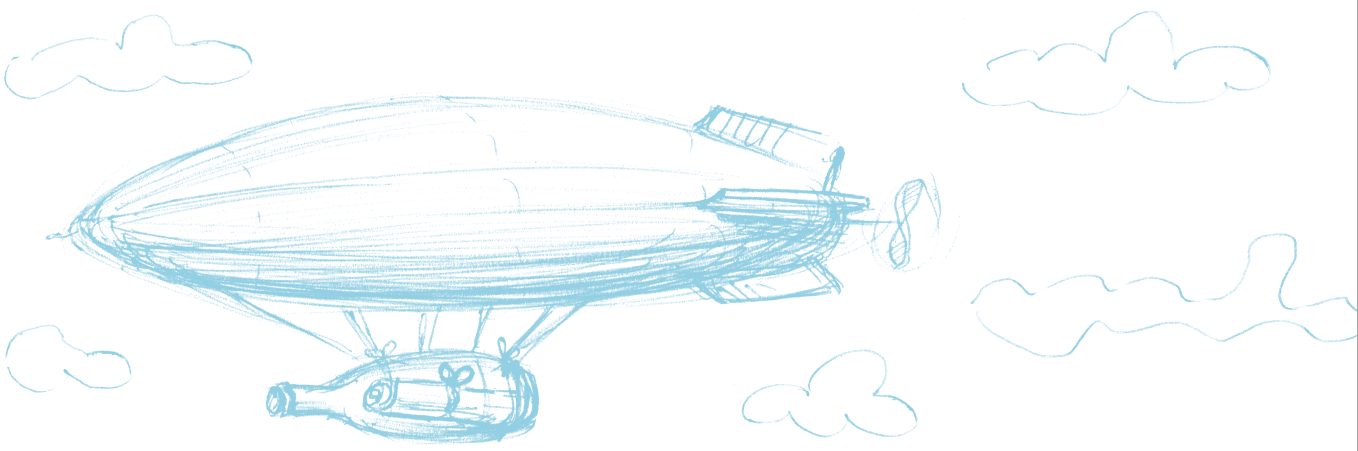
Download kostenfrei unter *www.kursbuch-wirkung.de*



Stiftungssuche online

In der Online-Stiftungssuche und im Verzeichnis Deutscher Stiftungen des Bundesverbandes Deutscher Stiftungen haben Sie die Möglichkeit, Ihre Stiftung und Förderschwerpunkte kostenfrei vorzustellen.

www.stiftungen.org/stiftungssuche



Wie Förderstiftungen über ihre Arbeit berichten:

- **Jahresbericht im SRS-Format,** als PDF und in gedruckter Fassung, der über die Arbeit und die Förderprojekte informiert.
- **E-Mail-Newsletter**, der überblicksartig über das Wirken der Stiftung informiert.
- **Website** mit einer Rubrik „Aktuelles", in der z. B. auf Ausschreibungen hingewiesen wird.
- **Anlassbezogene Pressearbeit** in der lokalen Presse (Pressemitteilungen, Einladung von Journalisten zu wichtigen Ereignissen).

Welche **Kommunikationsmaßnahmen** es hierfür im Einzelnen gibt und welche Vor- und Nachteile diese jeweils bieten – das können wir an dieser Stelle nicht vertiefen. Allen Maßnahmen gemein ist jedoch, dass Sie vorab klären müssen, **was an wen kommuniziert** werden soll:

- Was ist Ihre Kernbotschaft, die Sie vermitteln wollen?
- Wer sind die zentralen AdressatInnen, mit denen Sie über Ihre Projekte kommunizieren möchten?
- Was erwarten diese AdressatInnen? An welchen Inhalten, Ergebnissen und Schlussfolgerungen sind sie besonders interessiert?
- Welche Erwartungen haben die AdressatInnen an Details und Ausführlichkeit?
- Wie können Sie Ihre Arbeit und das, was Sie erreicht haben, für Außenstehende verständlich und abwechslungsreich darstellen?

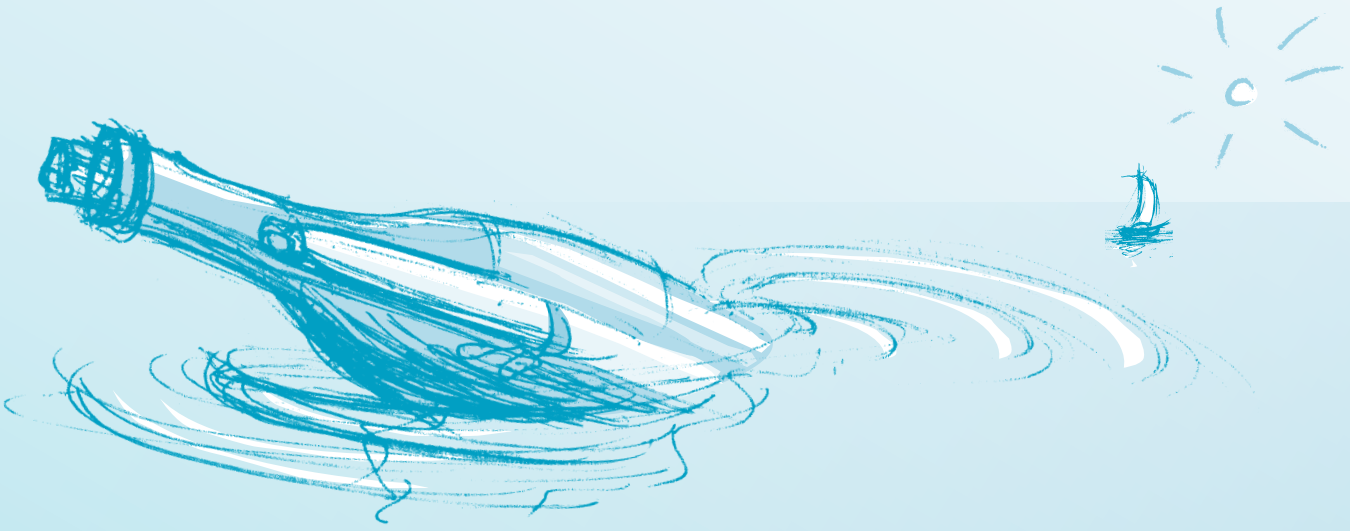
Versuchen Sie eine gute **Balance zwischen Fakten & Unterhaltung** sowie zwischen **Herz & Verstand** zu bieten. Emotional ansprechend wirken beispielsweise Erfolgsstorys von Zielgruppen des Förderprojekts. Hier können Sie beispielsweise aus Sicht eines Teilnehmenden darstellen, wie ihm das Projekt konkret geholfen hat.

Fördert eine Evaluation Aspekte zutage, die Sie nicht kommunizieren wollen, können Sie vielleicht zumindest über die grundlegenden Erkenntnisse berichten. Gleichwohl kommt es aber darauf an, dass Ihre Stiftung in angemessenem Umfang auch über unerfreuliche oder unbeabsichtigte Wirkungen berichtet. Neues entsteht erst durch das Lernen aus Fehlern, und indem Sie **Fehlerkompetenz** beweisen, ermöglichen Sie Dritten, die sich an Ihnen orientieren, auch aus Ihren Erfahrungen zu lernen. Über Fehlannahmen und zentrale Learnings können Sie beispielsweise in Projekt- und Jahresberichten sowie auf der Website informieren.

Sofern Sie über ein Förderprojekt berichten, ist es zwingend erforderlich, die geförderte Organisationen **frühzeitig und dauerhaft in Ihre Kommunikation einzubinden** bzw. diese kommunikativ zu unterstützen. Bemühen Sie sich, gemeinsam mit den Projektverantwortlichen die Ergebnisse des Projekts zu analysieren und zu pointieren. Das muss nicht zwingend in eine Evaluation münden; ein Abschlussbericht ist ein probates Mittel, sofern er die verschiedenen Perspektiven der Zielgruppen, KooperationspartnerInnen und Mitarbeitenden einbezieht. Wesentlich ist, dass nicht nur die **Mittelverwendung**, sondern vor allem auch die **Resultate** und die **Learnings** dokumentiert werden.
Ein geeignetes Instrument hierfür ist der in → Schritt 6.7 erwähnte SRS.

Checkliste: Kriterien für gute Berichte

☐	RELEVANT & BRAUCHBAR	Die Berichte dienen einem definierten Zweck. Die Informationen sind für die verschiedenen Stakeholder bedarfsgerecht aufbereitet.
☐	RECHTZEITIG	Zu spät oder zu unregelmäßig kommunizierte Ergebnisse sind kontraproduktiv. Die Berichte erscheinen daher zu vorab festgelegten Zeitpunkten.
☐	VOLLSTÄNDIG	Die Berichte sind so umfangreich wie nötig und dabei so kurz wie möglich. Sie informieren und verdichten wesentliche Informationen. Kürzen, kürzen und nochmals kürzen!
☐	WAHR	Resultate werden mit nachvollziehbaren Belegen untermauert (Anekdoten, Teilnehmenden-Feedbacks, Wirkungsnachweise, externe Evaluationen etc.).
☐	EINFACH & BENUTZER-FREUNDLICH	Die Berichte sind zielgruppengerecht aufbereitet. Sie besitzen ein lesefreundliches Format; die Sprache ist klar, präzise und leicht verständlich.
☐	KONSISTENT	Das Berichtsformat ermöglicht einen Vergleich über die Zeit (z.B. im Jahresbericht durch eine gleichbleibende Gliederung).
☐	KOSTENEFFIZIENT	Die für die Berichterstattung eingesetzten Ressourcen stehen in einem angemessenen Verhältnis zum erwarteten Nutzen.
☐	TRANSPARENT	Berichte werden allen Stakeholdern und der Öffentlichkeit kostenfrei zugänglich gemacht (etwa über die Webseite).





ZUM SCHLUSS

Wirkungsorientierung leistet einen wichtigen Beitrag dazu, **die Welt ein bisschen besser zu machen**. Sie erfordert Aufwand, verspricht aber reichlich Ertrag. Welche Wirkung eine Stiftung erzielen möchte, auf welche Aspekte wirkungsorientierten Arbeitens sie sich konzentriert, wie sie ihre Wirkung bzw. die der Förderprojekte feststellt, kann jede Stiftung vor dem Hintergrund ihrer Größe, ihres Fördervolumens und ihrer Ziele für sich selbst bestimmen. Entscheidend ist dabei die **Haltung**, mit der die Stiftung zu Werke geht.

Wirkungsorientiertes Fördern heißt, einen Prozess zu starten, der weit über das bloße Geldgeben hinausreicht, und der von Anfang an und **ganz bewusst Wirkung mitdenkt**: sie plant, erfasst, analysiert, sie in einen Kontext einbettet und aus den Ergebnissen lernt. Diesem Verständnis folgend, entfalten Fördermittel dann die größte Wirkung, wenn man sie wie eine Investition behandelt: **Warum** wollen wir fördern, **was** wollen wir erreichen, **wie** erreichen wir das? Welche Themenschwerpunkte passen zu uns, welche FörderpartnerInnen kommen in Frage? Welche Mittel haben wir? Woran messen wir Erfolg? Was haben wir bisher gemacht, was lernen wir daraus? – Wer auf diese Fragen Antworten findet, legt die Basis für wirkungsvolle und glaubwürdige Förderprojekte.

Dank ihrer implementierten **Fehler- und Lernkultur** trägt eine wirkungsorientierte Arbeitsweise unmittelbar dazu bei, dass Mitarbeitende und ProjektpartnerInnen deutlich motivierter zu Werke gehen. Dieser Effekt ist nicht zu unterschätzen, denn die intrinsische schlägt die extrinsische Motivation um Längen. Je wirkungsorientierter also gesteuert wird, desto höher ist zugleich die Wahrscheinlichkeit, dass alle Beteiligten gleichermaßen engagiert arbeiten. Voraussetzung hierfür ist, dass **Wirkungsorientierung nicht von oben verordnet** wird – sie soll Lust sein, nicht Last. Insofern kommt es darauf an, die Projektmitarbeitenden von Anfang an und dauerhaft so einzubinden, dass sie sich **als Teil eines Ganzen** begreifen.

Einen Sack Flöhe zu hüten scheint manchmal leichter zu sein, als alle Beteiligten in und außerhalb der Stiftung unter einen Hut zu bringen. Dennoch ist genau das für die wirkungsorientierte Arbeit essenziell. Denn nur wer die **Bedürfnisse und Erwartungen der Stakeholder kennt**, kann sie einbeziehen und bedienen.

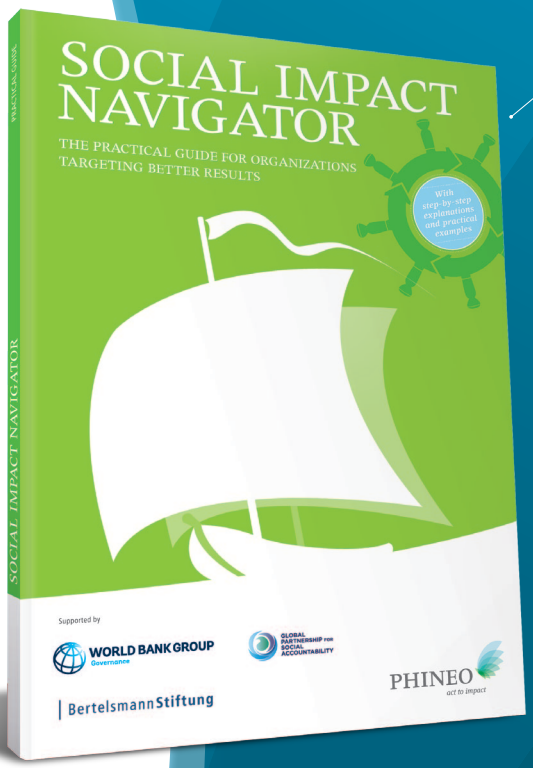
Natürlich bieten die im Kursbuch Stiftungen vorgestellten Tipps keine Garantie dafür, dass eine Stiftung erfolgreich arbeitet oder eine Förderbeziehung per se gewinnbringend verläuft. Sehr wohl aber **bilden sie den Nährboden**, aus dem eine erfolgreiche und wirksame Projektarbeit erwachsen kann.



KURSBUCH WIRKUNG



EN ES DE











Schon gelesen?

Das PHINEO-Praxishandbuch in deutsch, englisch und spanisch. Für alle, die Gutes noch *besser* tun wollen. Download und Arbeitsvorlagen *kostenfrei* auf

www.kursbuch-wirkung.de

B

Bedarfs- und Umfeldanalyse

Eine **Bedarfsanalyse** ist die empirische und qualitative Auseinandersetzung mit den gesellschaftlichen Herausforderungen vor Ort (z. B. Ausmaß, Dringlichkeit) und den Bedarfen der Zielgruppe (z. B. Bildungssituation, kulturelle Prägung, familiäres Umfeld). Aus der Bedarfsanalyse leitet sich ab, welche Anforderungen das Projekt erfüllen muss. **Umfeldanalysen** betrachten, welche AkteurInnen in der Region tätig sind, wem sie welche Angebote unterbreiten und wo sich Angebotslücken auftun. Über eine Umfeldanalyse lässt sich etwa ermitteln, wie bereits vorhandene Angebote ergänzt werden können oder wer geeignete KooperationspartnerInnen sind.

E

Effektivität (Wirksamkeit)

Effektivität beschreibt das Verhältnis zwischen dem geplanten und dem erreichten Projektziel. Im Unterschied zur → Effizienz vernachlässigt sie, welcher Aufwand für das Erreichen der Ziele notwendig ist.

Effizienz (Kosten-Nutzen)

Effizienz beschreibt das Verhältnis zwischen dem erreichten Ziel und dem dafür benötigtem Mitteleinsatz. Sie bestimmt, ob und in welchem Ausmaß Inputs – z. B. Gelder, Wissen, Zeit – in wirtschaftlich sinnvolle Ergebnisse (Outputs) umgewandelt wurden.

Evaluation

Die Evaluation ist eine systematische und objektive Beurteilung eines laufenden oder abgeschlossenen Projekts. Mithilfe von Evaluationen lässt sich ermitteln, wie relevant bestimmte Ziele sind und ob sie erreicht wurden. Eine Evaluation liefert Hinweise darauf, welche (langfristigen) Wirkungen ein Projekt hat. Im Idealfall werden Evaluationsergebnisse zur Projektsteuerung herangezogen.

F

Fördergrundsätze

Fördergrundsätze sind die Kriterien, nach denen sich die Organe einer Stiftung bei der Vergabe ihrer Fördermittel richten. Sie werden von den Stiftungsorganen unter Berücksichtigung des Stiftungszwecks formuliert.

Förderstiftung

Fördernd tätige Stiftungen verfolgen, anders als operative Stiftungen, ihre in der Satzung vorgegebenen Zwecke nicht selbst, sondern begünstigen mit ihren Erträgen Personen oder Organisationen, die dem Förderzweck der Stiftung entsprechen.

Förderstrategie

Die Förderstrategie einer Stiftung beschreibt, wie die Stiftung durch ihre Fördertätigkeit ihre → Ziele erreichen möchte.

G

Grundsätze guter Stiftungspraxis

Die „Grundsätze guter Stiftungspraxis" wurden 2006 von den Mitgliedern des Bundesverbands Deutscher Stiftungen verabschiedet. Sie zielen u. a. darauf ab, Interessenskonflikte zu vermeiden, und werben für Transparenz bei der Zweckverwirklichung sowie für eine effiziente Mittelverwendung. Sie sind kostenlos erhältlich unter *https://shop.stiftungen.org/grundsaetze-guter-stiftungspraxis*.

I

Impacts (Wirkungen auf gesellschaftlicher Ebene)

Impacts sind die erwünschten Veränderungen auf gesellschaftlicher Ebene, z. B. Veränderungen der sozialen oder ökonomischen Situation der Gesellschaft. Impacts beziehen sich meist auf einen Teil der Gesellschaft, etwa die Bevölkerung in einem Stadtteil oder einer Region.

Inputs

Finanzielle, personelle und materielle Ressourcen, die eingesetzt werden.

L

Logisches Modell (Logic Model)

→ Wirkungslogik

M

Mission

Die Mission der Stiftung leitet sich aus der Vision ab. Sie verdeutlicht, welche Aktivitäten, Projekte oder Programme die Stiftung durchführt und fördert, um ihre Ziele zu erreichen.

Monitoring

Das Monitoring ist ein kontinuierlicher Prozess, bei dem während des Projektverlaufs systematisch Daten erhoben werden. Ziel ist, die gewonnenen Informationen zur Steuerung eines Projekts heranzuziehen. Erhoben werden v. a. Daten zu den erzielten Fortschritten, den erreichten Zielen sowie über die Verwendung bereitgestellter Mittel.

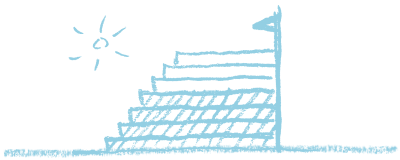
O

Outcomes (Wirkungen auf Ebene der Zielgruppe)

Outcomes sind die Wirkungen eines Projekts auf Ebene der Zielgruppen und damit zentraler Bestandteil einer Wirkungslogik. Sie verdeutlichen, auf welche positiven Veränderungen bei den Projektteilnehmenden das Projekt hinzielt. Die Outcomes untergliedern sich dabei in drei Stufen: die Veränderungen im Wissen, den Einstellungen und den Fähigkeiten (Stufe 4), im Verhalten (Stufe 5) oder in der Lebenslage/dem Status der Zielpersonen (Stufe 6).

Outputs

Die Outputs umfassen die Angebote und Produkte eines Projekts, also das, was ein Projekt tut bzw. anbietet, sowie die Nutzung dieser Leistungen durch die Zielgruppe.
Die Outputs bilden die Grundlage dafür, dass ein Projekt Wirkung erzielen kann.







Social Reporting Standard (SRS)

Der SRS ist ein Wirkungswerkzeug. Er unterstützt Stiftungen, Vereine und Sozialunternehmen dabei, Informationen so aufzubereiten, dass der spezifische Ansatz und die Erfolge einer Organisation pointiert deutlich werden. Technisch gesehen ist der SRS ein Berichtsrahmen, der die transparente Berichterstattung über das laufende Geschäft erleichtert. Stiftungen dient der SRS vor allem als Planungs-, Auswahl- und Analysetool; er hilft dabei, die Wirkungskette von Angeboten zu dokumentieren (*www.social-reporting-standard.de*).

Stakeholder

Stakeholder sind Einrichtungen, Organisationen, Gruppen oder Einzelpersonen, die ein direktes oder indirektes Interesse an der Arbeit der Stiftung oder einem Projekt besitzen.

Vision

Die Vision beschreibt kurz, prägnant, aber anschaulich, wie der gesellschaftliche Idealzustand aussehen soll, den die Stiftung langfristig – innerhalb eines Zeitraums von 5 bis 20 Jahren – anstrebt.

Wirkung

Wirkungen sind Veränderungen, die durch eine bestimmte Intervention verursacht worden sind. Wirkungen auf Ebene der Gesellschaft werden als → Impacts, Wirkungen bei den Zielgruppen als → Outcomes bezeichnet.

Wirkungsanalyse

Der Begriff Wirkungsanalyse lässt sich in einem engeren und in einem weiteren Sinne verstehen. *Wirkungsanalyse im engeren Sinn* heißt, dass ausschließlich die Wirkungen eines Projekts – also Outcomes/Impact – erfasst werden. Bei dieser reduzierten Betrachtung bleibt allerdings die entscheidende Frage offen, wodurch diese Wirkungen erzielt wurden und welche Maßnahmen zum Erreichen der Ziele maßgeblich beitrugen (und welche nicht). Die *Wirkungsanalyse im weiteren Sinne* betrachtet neben der Analyse der Wirkungen (Outcomes und Impact) auch die erbrachten Leistungen (Outputs) und deren Qualität und hinterfragt die Wirkungsannahmen, auf denen das Projekt aufbaut.

Wirkungslogik

Wirkungslogiken bilden die Funktionsweise eines Projekts schematisch und in vereinfachter Form ab. In der Arbeit von Stiftungen kommen Wirkungslogiken doppelt zum Tragen: Sie bilden die Grundlage, auf der die Stiftung ihre Fördertätigkeit wirkungsorientiert gestalten kann, zum anderen unterstützen sie die Stiftung dabei, Förderanträge beurteilen zu können. Wirkungslogiken gibt es in verschiedenen Varianten und unter verschiedenen Namen, bekannt sind Programmlogik, Theory of Change, Wirkungsketten oder Logische Modelle.

Wirkungsorientierung

Wirkungsorientierung bedeutet, dass die Fördertätigkeit einer Stiftung bzw. ein Projekt darauf ausgelegt ist, Wirkungen zu erzielen, und die Tätigkeit/das Projekt entsprechend



geplant und umgesetzt wird. Erwünschte Wirkungen werden als konkrete Ziele formuliert, an denen sich die gesamte Arbeit ausrichtet.

Ziele (Wirkungsziele)

Wirkungsziele sind beabsichtigte Wirkungen der Fördertätigkeit einer Stiftung und/oder eines Projekts, die für Personen, Gruppen, Organisationen oder die Gesellschaft zu physischen, finanziellen, institutionellen, sozialen, ökologischen oder sonstigen Verbesserungen beitragen. Neben den Wirkungszielen verfolgen Stiftungen zumeist auch noch eigene, interne Ziele, die in der → Förderstrategie zu berücksichtigen sind.

Zielgruppe

Personen, Gruppen oder Organisationen, zu deren Gunsten Projekte entwickelt und gefördert werden. Die Zielgruppen auf Ebene der Stiftungsarbeit sind meistens übergreifender definiert als die Zielgruppe eines Projekts vor Ort.

Quellen:

Fleisch, Hans: Stiftungsmanagement – Ein Leitfaden für erfolgreiche Stiftungsarbeit. StiftungsRatgeber, Band 4. Bundesverband Deutscher Stiftungen (Hg.), Berlin 2013.

OECD Entwicklungsausschuss: Glossar entwicklungspolitischer Schlüsselbegriffe aus den Bereichen Evaluierung und ergebnisorientiertes Management, Paris 2009.

Univation: Eval-Wiki, Glossar der Evaluation, Köln 2010, unter: *www.eval-wiki.org/glossar/Eval-Wiki:_Glossar_der_Evaluation*

LITERATUR

Zum Thema Wirkung

Kurz, Bettina; Kubek, Doreen: Kursbuch Wirkung – Das Praxishandbuch für Alle, die Gutes noch besser tun wollen, Berlin 2013

Robert Bosch Stiftung (Hrsg.): Zukunft des Stiftens. Studie von Roland Berger Strategy Consultants im Auftrag der Robert Bosch Stiftung, Stuttgart 2014

Bertelsmann Stiftung (Hrsg.): Gemeinsam wirken. Systematische Lösungen für komplexe Probleme, Gütersloh 2016

Fleisch, Hans: Stiftungsmanagement – Ein Leitfaden für erfolgreiche Stiftungsarbeit. StiftungsRatgeber, Band 4. Bundesverband Deutscher Stiftungen (Hrsg.), Berlin 2013

Zum Thema Bedarfsanalyse

FSG: System mapping: A Guide to Developing Actor Maps, Boston 2015; unter: www.fsg.org/tools-and-resources/system-mapping

Grantmakers for Effective Organizations: System Grantmaking Ressource Guide, Washington D.C., 2016; unter: http://docs.geofunders.org/?filename-geo_2016_systemsguide.pdf

PHINEO (Hrsg.): In Wissen investieren – Förderschwerpunkte erkunden und verstehen, Berlin 2010

Zum Thema Strategische Ziele setzen

Brest, Paul; Harvey, Hal: Money Well Spent – A Strategic Plan for Smart Philanthropy, New York 2008

Prager, Denis J.: Organizing Foundations for Maximum Impact, Washington D.C. 2003

Zum Thema Förderstrategie

Anheier, Helmut K.: Stiftungen in Deutschland. Zusammenfassende Ergebnisse und Handlungsempfehlungen. Hertie School of Governance & Uni Heidelberg, Berlin 2016

Orosz, Joel: Effective Foundation Management, Lanham 2007

Grantmakers for Effective Organizations: General Operation Support, Washington D.C. 2007

Schnurbein, Georg von; Timmer, Karsten: Die Förderstiftung. Strategie – Führung – Management, 2. Aufl., Basel 2014

Zum Thema Impact Investing

Bundesverband Deutscher Stiftungen, Eberhard von Kuenheim Stiftung, BMW Stiftung Herbert Quandt (Hrsg.): Stiftungsratgeber Impact Investing. Vermögen wirkungsorientiert anlegen, Berlin 2016

Petrick, Stephanie; Birnbaum, Jeremy: Social Impact Investment in Deutschland: Kann das Momentum zum Aufbruch genutzt werden? Studie im Auftrag der Bertelsmann Stiftung, Berlin 2016

Then, Volker; Kehl, Konstantin: Investieren mit sozialer Wirkung. Social Impact Investing. Stiftung und Sponsoring 3/2016, Rote Seiten, Berlin 2016

Zum Thema Ausschreibungen

PHINEO (Hrsg.): Wettbewerb und Ausschreibungen – Sinnvoll planen und erfolgreich durchführen, Berlin 2010

Zum Thema Förderpartner auswählen

Bertelsmann Stiftung (Hrsg.): Genau hinsehen – Projektanträge prüfen und entscheiden, Gütersloh o.J.

Bertelsmann Stiftung (Hrsg.): Ja sagen – nein sagen – Förderanträge professionell annehmen oder ablehnen, Gütersloh 2015

Grantmakers for Effective Organizations: The Due Diligence Tool, Washington D.C. 2004

Zum Thema Förderungen gestalten

Bertelsmann Stiftung (Hrsg.): Gut gemeint – schlecht gemacht. Was tun, wenn Förderprojekte scheitern, Gütersloh 2016

Göring, Michael: Unternehmen Stiftung – Stiften mit Herz und Verstand, München 2009

Sievers, Bruce; Layton, Tom: So bitte nicht – wie es in der Beziehung zu Geförderten garantiert nicht klappt, Berlin 2011; unter: http://activelibrary.org/cms/upload/downloads/So_bitte_nicht.pdf

Streiter, Felix: Die Gestaltung von Förderrichtlinien: Ein Leitfaden für die Stiftungspraxis. Stiftung & Sponsoring Heft 2 / 2013

Zum Thema Wirkung analysieren

Braverman, M. et al. (Hrsg.): Foundations and Evaluation: Contexts and practices for effective philanthropy, San Francisco 2004

York, Peter: A Funders' Guide to Evaluation, St. Paul 2005

Putnam, Kristen: Measuring Foundation Performance: Examples from the Field, Oakland 2004

Zum Thema Lernen und verbessern

Argyris, Chris; Schön, Donald A.: Die lernende Organisation, Stuttgart 2008
Bundesverband Deutscher Stiftungen (Hrsg.): Aus Fehlern lernen – Potenziale für die Stiftungsarbeit, Berlin 2013

Habelt, Wolfgang D.: Stiftungskompetenz durch Wissensmanagement – Wie Stiftungen ihren Stiftungszweck langfristig erhalten. In: Stiftung&Sponsoring, Nr. 5, S. 6-8

Zum Thema Förderungen beenden

Bertelsmann Stiftung (Hrsg.): Ende gut alles gut – Förderpartnerschaften erfolgreich beenden, Gütersloh 2015

Zum Thema Skalieren und Kooperation

Bertelsmann Stiftung (Hrsg.): Skalierung sozialer Wirkung. Handbuch zu Strategien und Erfolgsfaktoren von Sozialunternehmen, Gütersloh 2013

Bertelsmann Stiftung und Bundesverband Deutscher Stiftungen e.V. (Hrsg.): Gemeinsam durchstarten – Pilotprojekte mit Kommunen erfolgreich verbreiten, Gütersloh 2014

Bundesverband Deutscher Stiftungen e.V. (Hrsg.): Nachmachen – aber richtig! Qualität im Projekttransfer gestalten, Praxisratgeber Effekt hoch n, Berlin 2011

The Social Enterprise Coalition: The Social Franchising Manual, London 2011; unter: socialenterprise.org.uk/uploads/editor/files/Publications/Social_Franchising_manual.pdf

Zum Thema Kommunikation

GrantCraft (Hrsg.): Communicating for Impact – Strategies for Grantmakers, New York 2009

Torres, Rosalie T.; Preskill, Hallie; Piontek, Mary E.: Evaluation Strategies for Communicating and Reporting. Enhancing Learning in Organizations, 2. Auflage, Thousand Oaks 2005

Themenübergreifende Literatur

Bertelsmann Stiftung (Hrsg.): Effectiveness, Efficiency and Accountability in Philanthropy, Gütersloh 2006

Eilinghoff, Dirk (Hrsg.): Rethinking Philanthropic Effectivenes, Gütersloh 2005

Göring, Michael: Unternehmen Stiftung – Stiften mit Herz und Verstand, München 2009

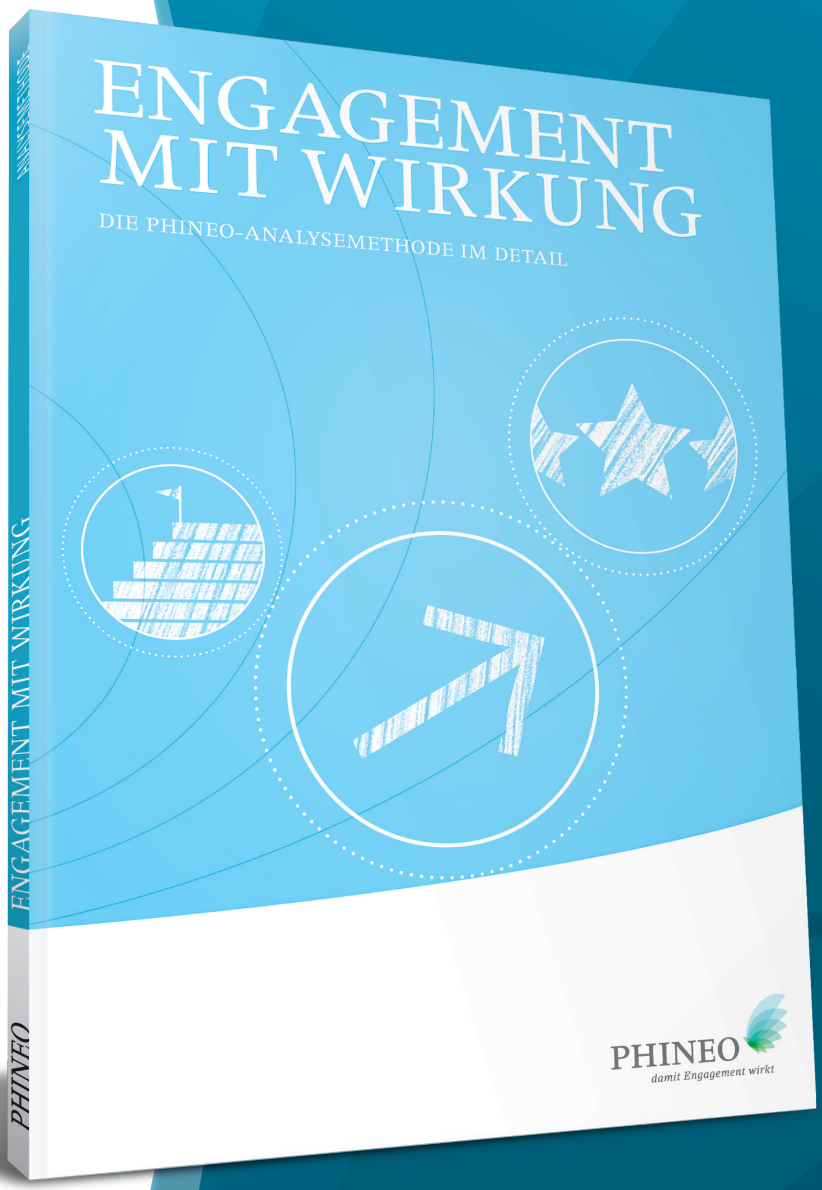
Meyer, Petra et.al.: Ratgeber Stiften – Band 1: Planen – Gründen – Recht und Steuern, Gütersloh 2006

Orosz, Joel J.: The Insider's Guide to Grantmaking – How Foundations Find, Fund, and Manage Effective Programs, San Fran. 2000

Rafferty, Renata J.: Smart Generosity – Everything you Need to know About Charity, Philanthropy and Giving Wisely, Indian Wells 2009

Tierney, Thomas J.; Fleishman, Joel L.: Give Smart – Philanthropy that gets Results, New York 2011

SO GEHT WIRKUNG



WIRKT!
geprüft & empfohlen

wirksames Projekt,
leistungsstarke
Organisation

PHINEO

Wie wir Wirkung feststellen –
die PHINEO-Analysemethode im Detail.

Kostenfreier Download unter:

www.phineo.org/publikationen

CHECKLISTEN & ARBEITSHILFEN

Das schwierigste ist die Entscheidung zu handeln, der Rest nur Hartnäckigkeit.

Amelia Earhart (* 1897 – † 1937)



Muster und Checklisten – zum Weitergeben und Selbernutzen



- Vorlage: Wirkungstreppe für Stiftungen
- Vorlage: Stakeholderanalyse
- Vorlage: Voranfrage für eine Projektförderung
- Vorlage: Muster für einen Förderantrag



- Checkliste: Effektive Ausschreibungen
- Checkliste: Projekttransfer – Ziele & Wirkungen, Rollen & Aufgaben
- Checkliste: Projekttransfer – Ressourcen für Kooperation & Verbreitung
- Checkliste: Auftaktmeeting Förderprojekt
- Checkliste: Wie lernfähig ist Ihre Stiftung?
- Checkliste: Kriterien für gute Berichte

Stiftung/Organisation: _____

Projektname: _____

Zielgruppe: _____

7 Gesellschaft verändert sich

6 Lebenslage der Zielgruppen ändert sich

5 Zielgruppen ändern ihr Handeln

4 Zielgruppen verändern Bewusstsein bzw. Fähigkeiten

3 Zielgruppen akzeptieren Angebote

2 Zielgruppen werden erreicht

1 Aktivitäten finden wie geplant statt

Das, was in das Projekt investiert wird

Impact

Outcome

Output

Input

Stakeholder	Auf welche Weise sind diese Personen / Gruppen mit der Stiftung verbunden? Welche Erwartungen haben sie an die Arbeit der Stiftung?	Welchen positiven Einfluss können sie auf die Arbeit der Stiftung ausüben? Wo liegen ihre Potenziale?	Welchen negativen Einfluss können sie auf die Arbeit der Stiftung haben? Wo liegen ihre Schwächen?	Welche Konsequenzen ergeben sich für die Arbeit der Stiftung? Wie soll dieser Stakeholder eingebunden werden?
interne Stakeholder				
StifterIn / Leitungsgremien				
Kuratorium, Beirat				
Mitarbeitende				
Ehrenamtliche				
externe Stakeholder				
Zielgruppe				
Förder-partnerInnen				
andere Stiftungen				
Unternehmen				
politische Akteure				
Institutionen der öffent-lichen Hand				
Verbände / Interessen-gruppen				
Medien				
...				
...				



Muster: Voranfrage für Projektförderung

Stiftungen können die Vorlage z.B. auf ihrer Website anbieten.

Antragstellende Organisation

Name und Rechtsform

Kontakt

Welche strategischen Hauptziele verfolgt Ihre Organisation?

In welchen Bereichen ist Ihre Organisation tätig?

Wer sind die Hauptzielgruppen Ihrer Organisation?

Projekttitel

Welche Laufzeit hat das Projekt?

An welche direkten und indirekten Zielgruppen wendet sich das Projekt?

In welcher Region/an welchem Ort findet das Projekt statt?

Wer sind weitere am Projekt beteiligte PartnerInnen (z. B. gemeinnützige Institutionen, Bildungsinstitute, Forschungseinrichtungen etc.)?

1 – Wie hoch sind die Gesamtkosten des Projekts?
2 – Welche Fördersumme beantragen Sie bei unserer Stiftung?

Haben Sie weitere Fördermittel beantragt? – Falls Ja: Bei wem und in welcher Höhe? Sind die Fördermittel bewilligt bzw. wann erwarten Sie eine Entscheidung?

Kurzbeschreibung des Projekts

Bitte beschreiben Sie Ihr Projekt entlang folgender Fragen und fügen Sie das Dokument Ihrer Voranfrage bei *(insgesamt max. 2.000 Zeichen)*:

a) Welche gesellschaftlichen Ziele verfolgt das Projekt? Welche positiven Impulse oder gesellschaftlichen Veränderungen soll das Projekt bewirken?

b) Wie sieht – grob skizziert – der Projektablauf aus? Welche Maßnahmen sollen umgesetzt werden?

c) Was sollen diese Maßnahmen bei den Zielgruppen bewirken?

d) Welchen Bezug hat Ihr Projekt zu den Zielen unserer Stiftung?



Muster für einen Förderantrag bis 50.000 Euro (markierte Passagen für Anträge über 50.000 Euro)

Antragstellende Organisation

Name und Rechtsform

Kontakt

Welche strategischen Hauptziele verfolgt Ihre Organisation?

In welchen Bereichen ist Ihre Organisation tätig?

Wer sind die Hauptzielgruppen Ihrer Organisation?

Projekttitel

Welche Laufzeit hat das Projekt?

In welcher Region/an welchem Ort findet das Projekt statt?

Siehe auch: KURSBUCH STIFTUNGEN → S. 37

An welche direkten und indirekten Zielgruppen wendet sich das Projekt?

Wer sind weitere am Projekt beteiligte PartnerInnen?

(z. B. gemeinnützige Institutionen, Bildungsinstitute, Forschungseinrichtungen etc.)

1 – Wie hoch sind die Gesamtkosten des Projekts?
2 – Welche Fördersumme beantragen Sie bei unserer Stiftung?

Haben Sie weitere Fördermittel beantragt?

Falls Ja: Bei wem und in welcher Höhe? Sind die Fördermittel bewilligt bzw. wann erwarten Sie eine Entscheidung?

Personal: Wie viele Personen werden mit welchen Aufgaben mitarbeiten?

Wird das Projekt mithilfe des vorhandenen Personals realisiert oder werden neue Mitarbeitende eingestellt?

S. 3 / 6

1 – Kurzbeschreibung des Projekts

2 – Veränderungen auf gesellschaftlicher Ebene, zu denen das Projekt beitragen soll

Beschreiben Sie bitte kurz, welche positiven Impulse bzw. gesellschaftlichen Veränderungen das Projekt auslösen möchte.

Der gesellschaftliche Bedarf für das Projekt

Beschreiben Sie bitte kurz den Handlungsbedarf für die Zielgruppe/n sowie die derzeitige Situation in Hinblick auf die gesellschaftliche Herausforderung. Welche gesellschaftliche Herausforderung bzw. Bedarfe der Zielgruppe wollen Sie mit dem Projekt adressieren?

ab 50.000 €: Beschreiben Sie bitte kurz den allgemeinen Handlungsbedarf sowie die derzeitige Situation in Hinblick auf die gesellschaftliche Herausforderung. Falls Ihnen hierzu wissenschaftliche Studien oder Statistiken bekannt sind, erwähnen Sie diese bitte. – Welche Herausforderungen bzw. Bedarfe der Zielgruppe wollen Sie mit dem Projekt adressieren? Wie haben Sie ermittelt, ob es einen Bedarf für Ihr Projekt gibt? Gibt es bereits eine konkrete Nachfrage für dieses oder ein vergleichbares Projekt?

Siehe auch: KURSBUCH STIFTUNGEN → S. 37

Zielgruppen und Wirkungsziele

Bitte beschreiben Sie die eingangs genannten zentralen Zielgruppen kurz, um sie möglichst klar einzugrenzen. Bitte geben Sie (falls möglich) die ungefähre Anzahl der Personen an, die Sie (direkt und / oder indirekt) mit dem Projekt erreichen wollen.

Welche Veränderungen wollen Sie bei der/den Zielgruppe/n und ggf. im Umfeld anstoßen oder dazu beitragen? – Diese Wirkungen können ganz unterschiedlicher Art sein, beispielsweise: Die Zielgruppe a) verändert ihre Kenntnisse (kurzfristig), b) ihre Einstellungen oder Fähigkeiten (mittelfristig), c) ihr Verhalten (langfristig). Natürlich sind auch andere Veränderungen denkbar. Bitte beschreiben Sie die wichtigsten Wirkungsziele einzeln und so konkret wie möglich, z. B.: „Wir möchten mit dem Projekt dazu beitragen, dass die Zielgruppe ... "

Geplante Maßnahmen / Aktivitäten

Bitte beschreiben Sie hier die geplanten Maßnahmen / Aktivitäten des Projekts und führen Sie diese chronologisch entlang der wichtigsten Projektphasen auf.

Projektphase	Zeitraum	Maßnahmen

Haben Sie diese Zielgruppe/n befragen oder anderweitig erheben können, inwieweit Ihr Projektdesign deren Interessen und Bedarfe berücksichtigt?

Anhand welcher Indikatoren können die erreichten Projektziele (z. B. die erreichten Zielgruppen) und auch die tatsächlich erreichten Wirkungsziele bei diesen Zielgruppen ggf. beobachtet werden?

Haben Sie ggf. Monitoring-Maßnahmen für Ihr Projekt vorgesehen, um zu überprüfen, inwieweit die angestrebten Projektziele und die Wirkungsziele bei der/den Zielgruppe/n erreicht?

Sind die Kosten für das Monitoring in den Gesamtkosten berücksichtigt? ☐ Ja ☐ Nein

Bitte führen Sie aus, welche Indikatoren aus Ihrer Sicht sinnvoll sind und wie diese erhoben werden können.

Projektziel (siehe oben)	Indikatoren (qualitativ / quantitativ)	Wie könnte der Indikator erhoben werden?

Kommunikation

Welche Kommunikationsmaßnahmen sind für das Projekt vorgesehen?
Sind die Kosten für die Kommunikation in den Gesamtkosten berücksichtigt?

ab 50.000€: Welche Kommunikationskanäle werden Sie nutzen, um damit welche Adressaten zu erreichen?

Projektentstehung, Umfeld und Risikomanagement

ab 50.000€: Welche Erfahrungen haben Sie in der Entwicklung und Durchführung derartiger Projekte? In welcher Form und in welchem Umfang sind ProjektpartnerInnen in die Entwicklung und die Umsetzung des Projekts involviert?

Sind Ihnen vergleichbare Projekte bekannt und gibt es bereits andere Organisationen, die sich im selben Bereich und für ähnliche Zielgruppen engagieren?

Welche zentralen Risiken (intern/extern) sehen Sie für das Projekt?

Nach der Förderung

Bitte beschreiben Sie, ob und wie das Projekt nach Förderende weitergeführt werden soll.

ab 50.000€: Leitfrage: Wann (zu welchem Zeitpunkt) ist woran erkennbar, dass die Finanzierung für das Projekt und die Organisation über den Förderzeitraum hinaus gesichert ist?

Anhänge

Bitte reichen Sie mit dem Antrag einen Kosten- und Finanzierungsplan, eine gültige Freistellungsbescheinigung Ihres zuständigen Finanzamts sowie die Satzung Ihrer Organisation ein.

Datum

X

Unterschrift



Checkliste: Effektive Ausschreibungen

Diese Aspekte sollten Sie berücksichtigen und kommunizieren

- ☐ Ziele und Förderschwerpunkte der Stiftung: Warum engagiert sich die Stiftung in diesem Feld?
- ☐ Spezifische Ziele der aktuellen Ausschreibung: Welcher Frage, welchem Problem widmet sich die Stiftung?
- ☐ Kriterien förderungswürdiger Organisationen: Welche Arten von Organisationen können sich bewerben? Welche Ausschlusskriterien gibt es?
- ☐ Kriterien förderungswürdiger Projekte: Welche Art von Unterstützung können BewerberInnen beantragen, welche nicht?
- ☐ Prioritäten: Welche Initiativen haben besondere Aussicht auf Erfolg (z. B. ehrenamtlich geführte Projekte, interdisziplinäre Forschungsgruppen etc.)?
- ☐ Art und Umfang der Förderung: Wie hoch sind Fördersumme und Förderdauer? Gibt es Aussicht auf eine Anschlussfinanzierung?
- ☐ Wichtige Termine: Einsendeschluss, voraussichtlicher Entscheidungstermin etc.
- ☐ Berichtsanforderung: Was muss wie oft und in welcher Form berichtet werden? Ist die sich bewerbende Organisation bereit, an einer Evaluation mitzuwirken?
- ☐ Hinweise zum Bewerbungsformat (Anzahl der Exemplare, Zusendung per E-Mail oder Post etc.)
- ☐ Wer ist AnsprechpartnerIn bei der Stiftung (für Rückfragen)?

Quelle: PHINEO (Hrsg.): Wettbewerb und Ausschreibungen – Sinnvoll planen und erfolgreich durchführen, Berlin 2010, S. 11.



Checkliste: Projekttransfer – Ziele & Wirkungen, Rollen & Aufgaben

Zum Abgleich, ob alle PartnerInnen beim Projekttransfer in die gleiche Richtung steuern

Ziele und Wirkungen

- ☐ Haben alle PartnerInnen dieselben Ziele und Anliegen?
- ☐ Gibt es ein gemeinsames Verständnis, welche Wirkung erreicht werden soll?
  - ☐ Welche gesellschaftlichen Veränderungen wollen Sie erreichen (Impact)?
  - ☐ Welche Veränderungen sollen sich für die Zielgruppen bzw. ihr Handeln und Verhalten ergeben (Outcome)?
  - ☐ Welche Angebote und Maßnahmen setzen Sie für diese Ziele ein?
- ☐ Gibt es eine Übereinkunft über die wichtigsten Indikatoren, um die angestrebten Wirkungen zu analysieren?
- ☐ Wie wird über Erfolg bzw. Misserfolg des Transfers entschieden?

Rollen- und Aufgabenklarheit

- ☐ Wer übernimmt welche Rolle und welche Aufgaben bei der Verbreitung bzw. Kooperation?
  - ☐ Aufbau und Pflege einer vertrauensvollen Kooperationskultur mit allen Beteiligten
  - ☐ Aufbau eine Steuerungskultur vor Ort
  - ☐ Transparente und kontinuierliche Informationsweitergabe
- ☐ Von wem werden die wichtigsten AkteurInnen und Mitwirkenden angesprochen?
- ☐ Welche schriftlichen Vereinbarungen sind notwendig, um die Aufgaben- und Rollenverteilung festzuhalten?

Quelle: Bertelsmann Stiftung und Bundesverband Deutscher Stiftungen (Hrsg.): Gemeinsam durchstarten – Pilotprojekte mit Kommunen erfolgreich verbreiten, Gütersloh 2014, S. 39.



Checkliste: Projekttransfer – Ressourcen für Kooperation & Verbreitung

Die Checkliste hilft Ihnen bei der Planung, welche Ressourcen Sie für den Transfer benötigen

Wie wurde das Projekt an anderen Orten finanziert?

- ☐ Welcher Finanzierungmix wurde gewählt (Stiftungsmittel, öffentliche Mittel, Spenden, Einkünfte)?
- ☐ Welche Partnerin trägt welche Kosten?
- ☐ Kann das Finanzierungsmodell übernommen werden?

Wie soll das Projekt künftig finanziert werden?

- ☐ Was kann und möchte Ihre Stiftung finanzieren?
- ☐ Welche PartnerInnen haben nicht nur ein thematisches Interesse an der Kooperation und Verbreitung, sondern auch die Bereitschaft, Mittel zur Verfügung zu stellen?
- ☐ Welche Ressourcen und Leistungen müssen diese PartnerInnen erbringen?
- ☐ Welche Kompetenzen müssen die PartnerInnen mitbringen? Wo ist externe Unterstützung notwendig?
- ☐ An welchen Stellen im Prozess kann die Stiftung Unterstützung leisten?

Quelle: Bertelsmann Stiftung und Bundesverband Deutscher Stiftungen (Hrsg.): Gemeinsam durchstarten – Pilotprojekte mit Kommunen erfolgreich verbreiten, Gütersloh 2014, S. 32 und 39.



Checkliste: Auftaktmeeting

Sinn und Zweck des Auftaktmeetings ist es, gemeinsam in das Förderprojekt zu starten.
Dabei geht es noch nicht um einzelne Details oder den Zuschnitt von Arbeitspaketen.

1. Worum es beim Auftaktmeeting geht

- ☐ Erläuterung des Projektplans und der Ziele
- ☐ Klärung von Rollen, Aufgaben, Verantwortlichkeiten
- ☐ Zeitrahmen für das Gesamtprojekt, einzelne Abschnitte und zentrale Meilensteine
- ☐ Gelingenskriterien definieren, Abhängigkeiten & Bottlenecks besprechen, Probleme und Risiken benennen
- ☐ Prozesse und Projektmanagement klären
- ☐ Zusammenhalt fördern, auf gegenseitige Unterstützung hinwirken, eine offene und wertschätzende Kommunikation sicherstellen

2. Vorbereitung des Meetings

GastgeberIn/Sitzungsleitung

- ☐ Gibt es eine konkrete, nach Themen priorisierte Agenda? Welche Funktion hat jeder einzelne Tagesordnungspunkt? (Geht es um Informationsaustausch, Entscheidungen, Problemlösung etc.?)
- ☐ Sind Projektziele, Etappen und gewünschte Ergebnisse klar benannt?
- ☐ Was muss wie lange und in welcher Tiefe erörtert werden? Sind (Puffer-) Zeiten hinterlegt?
- ☐ Wessen Teilnahme ist unabdingbar? Müssen externe Dritte (Stakeholder, ZulieferInnen, BeraterInnen) hinzugezogen werden? (Im Zweifel: Meeting in mehrere Teilsitzungen mit unterschiedlicher Besetzung splitten!)
- ☐ Ist der Sitzungstermin mit allen TeilnehmerInnen abgestimmt? Wurde die Einladung samt Tagesordnung und Unterlagen rechtzeitig (aber nicht zu früh) versandt? Ist sichergestellt, dass alle auf Grundlage derselben Informationen debattieren?
- ☐ Sind Verantwortlichkeiten geklärt? Wer erfüllt im Projekt welche Funktion?
- ☐ Gibt es einen Raum und stehen Getränke etc. bereit? (Oder umgekehrt: Habe ich für maximale Ungemütlichkeit gesorgt, um die Sitzung zu beschleunigen?)
- ☐ Welche Infrastruktur ist erforderlich? (Technik, Moderationskoffer, etc.)

TeilnehmerInnen/Plenum

- ☐ Ist meine Teilnahme unbedingt nötig?
  Falls ja: Ist die Tagesordnung aussagekräftig?
  Falls nein: Wie überzeuge ich den Gastgebenden, dass meine Teilnahme unwichtig ist?
- ☐ Weiß ich genau, welche Ziele einzelne Besprechungspunkte und das Treffen insgesamt haben?
- ☐ Was trage ich zum Gelingen bei? Bin ich inhaltlich und organisatorisch gut vorbereitet? Habe ich alle Unterlagen (Protokolle etc.) gelesen?
- ☐ Was will ich erreichen, welche Ziele verfolge ich? Welche Fragen könnten sich an mich ergeben?
  Was kann ich leisten, wozu bin ich bereit?

3. Während des Meetings

Projekt-/Sitzungsleitung

- ☐ allgemeine Aufgaben: behält die Übersicht, koordiniert und gleicht aus
- ☐ achtet auf die Uhr (insb. pünktlicher Beginn, Pausenzeiten und Ende des Meetings)
- ☐ begrüßt, stellt Agenda vor, erläutert Sinn & Zweck des Meetings
- ☐ leitet die Vorstellungsrunde (jeder Teilnehmende sagt 2-3 Sätze über sich)
- ☐ benennt Protokollverantwortlichen (auch: korrigiert Protokoll der letzten Sitzung)
- ☐ moderiert; notiert Wortmeldungen; bremst Plaudertaschen und bezieht Schweigsame mit ein
- ☐ fasst zusammen, fragt gezielt nach, formuliert Entscheidungsalternativen
- ☐ achtet darauf, dass sich alle an die Regeln halten (z. B. Pünktlichkeit, Aufmerksamkeit, keine persönlichen Angriffe etc.)
- ☐ unterbindet Ich-meinte-du-meintest-Diskussionen, achtet auf kurze Statements, bezieht das gesamte Plenum mit ein (abwechselnd: Uhrzeigersinn/entgegen Uhrzeigersinn, Mann/Frau, alphabetisch etc.)
- ☐ behält Diskussionsziele im Blick, filtert sachfremde Beiträge & Konflikte aus, moderiert Beschlüsse/ benennt den Dissens/ regt Verfahren zur Einigung an

TeilnehmerInnen/Plenum

- ☐ Bin ich bei der Sache? Ist das meine Tagesordnung oder möchte ich etwas ändern?
- ☐ Welche Aufgabe habe ich im Projekt? Was trage ich bei, damit die Besprechungsziele erreicht werden?
- ☐ Welche Ziele verfolge ich selbst? – Wie muss ich mich verhalten, um diese Ziele zu erreichen? (Zuspitzen, erläutern, werben, ruhig verhalten ...)
- ☐ Bin ich verbindlich, beziehe mich auf andere, formuliere Negatives konstruktiv und vermeide Angriffe?
- ☐ Formuliere ich präzise? Begründe ich meine Meinung hinreichend?
  - Plaudertaschen: Bringt das, was ich gleich sagen möchte, die Debatte entscheidend voran?
  - Schweigsame: Kann ich jemandem beipflichten bzw. eine andere Perspektive einbringen?
- ☐ Trage ich getroffene Entscheidungen mit und werde sie aktiv umsetzen? Was brauche ich dafür? Ergeben sich Aufgaben für mich?

4. Abschluss des Meetings

- ☐ Klären, wie künftig weiter kommuniziert wird: Gibt es Status-Meetings vor Ort, am Telefon, per Skype oder Video? Wie oft? Wer nimmt teil? Wann?
- ☐ Klären, in welchem Rhythmus der Projektplan angepasst werden soll: Wer trägt Verantwortung? Wer darf wichtige Meilensteine oder Deadlines verschieben?
- ☐ Wer berichtet an wen?
- ☐ Welche Dokumente braucht es und wer kümmert sich um die Ablage?

5. Nachbereitung

- ☐ Protokoll erstellen und an die Teilnehmenden versenden
- ☐ Wiedervorlageliste pflegen sowie offene Fragen sammeln



Checkliste: Wie lernfähig ist Ihre Stiftung?

So stellen Sie sicher, dass Ihre Stiftung gut mit Fehlern umgeht und aus diesen lernt

- ☐ Der Stiftungsvorstand stellt sicher, dass die Lernkultur ein aktiver Bestandteil der täglichen Arbeit ist, und sorgt für die notwendigen **Voraussetzungen**, insbesondere stellt er Ressourcen zur Verfügung (Zeit, Sachkosten, Wissensmanagement etc.). Er setzt Anreize für das gemeinsame Lernen.

- ☐ Sie nehmen sich Zeit im Team, über die Arbeit und deren Wirkung zu reflektieren und sich offen auszutauschen. Lernprozesse sind als **feste Bestandteile** eingeplant; es gibt regelmäßige, verpflichtende Treffen, für die im Vorfeld jeweils eine Agenda existiert. Lernen ist kein einmaliges oder punktuelles Ereignis, sondern ein dynamischer Prozess, der während des gesamten Projektzyklus stattfindet.

- ☐ Es gibt **feststehende Verantwortlichkeiten** und Zuständigkeiten für Lernen und Wissensmanagement. Es gibt festgelegte Prozesse, wie Ergebnisse festgehalten werden und das **gewonnene Wissen geteilt** wird.

- ☐ Sie nutzen die Erkenntnisse aus der Wirkungsanalyse, um daraus zu lernen, und dokumentieren diese, damit das Wissen nicht verlorengeht. Sie besprechen **Handlungsempfehlungen** für die künftige Ausrichtung: Müssen Ziele neu definiert und die Richtung der Stiftungsarbeit neu austariert werden? Hat sich die Wirkungsanalyse als praktikabel erwiesen und haben Sie die Erkenntnisse gewonnen, die Sie erhofften?

- ☐ Die Erkenntnisse werden zeitnah **implementiert** und verschwinden nicht in der Ablage. Der Reflexionsprozess kann nur dann Wirkung zeigen, wenn die Erkenntnisse auch mittels konkreter Handlungsschritte in die Alltagsarbeit übersetzt werden.

- ☐ Fehler dürfen gemacht werden, aber Sie nutzen sie als Anlass, um daraus zu lernen. Die Stiftung arbeitet konstruktiv und **vorwärtsgewandt**; Schuld- und Verantwortlichkeitsfragen sind nachrangig und werden allein auf der Sachebene geführt.

- ☐ Die Stiftung nutzt die Möglichkeit, sich mit ihren Zielgruppen und anderen Stakeholdern auszutauschen und voneinander zu lernen. Sie holen **Feedback** von Ihren Förderprojekten und PartnerInnen ein. Wichtig: Die Sichtweisen der Stakeholder können erheblich zum Lernprozess beitragen.

- ☐ Die Stiftungsleitung schiebt **Veränderungen** an und achtet auf deren Realisierung („Change-Prozess"). Insbesondere stellt sie die notwendigen Ressourcen zur Verfügung und moderiert den Prozess.

- ☐ Sie feiern auch gemeinsam **Erfolge**! So wichtig das Lernen aus Fehlern ist, so wichtig ist es auch, gemeinsame Erfolge zu feiern.



Checkliste: Kriterien für gute Berichte

Die 8 Kriterien glaubwürdiger Berichterstattung

☐	RELEVANT & BRAUCHBAR	Die Berichte dienen einem definierten Zweck. Die Informationen sind für die verschiedenen Stakeholder bedarfsgerecht aufbereitet.
☐	RECHTZEITIG	Zu spät oder zu unregelmäßig kommunizierte Ergebnisse sind kontraproduktiv. Die Berichte erscheinen daher zu vorab festgelegten Zeitpunkten.
☐	VOLLSTÄNDIG	Die Berichte sind so umfangreich wie nötig und dabei so kurz wie möglich. Sie informieren und verdichten wesentliche Informationen. Kürzen, kürzen und nochmals kürzen!
☐	WAHR	Resultate werden mit nachvollziehbaren Belegen untermauert (Anekdoten, Teilnehmenden-Feedbacks, Wirkungsnachweise, externe Evaluationen etc.).
☐	EINFACH & BENUTZER-FREUNDLICH	Die Berichte sind zielgruppengerecht aufbereitet. Sie besitzen ein lesefreundliches Format; die Sprache ist klar, präzise und leicht verständlich.
☐	KONSISTENT	Das Berichtsformat ermöglicht einen Vergleich über die Zeit (z.B. im Jahresbericht durch eine gleichbleibende Gliederung).
☐	KOSTENEFFIZIENT	Die für die Berichterstattung eingesetzten Ressourcen stehen in einem angemessenen Verhältnis zum erwarteten Nutzen.
☐	TRANSPARENT	Berichte werden allen Stakeholdern und der Öffentlichkeit kostenfrei zugänglich gemacht (etwa über die Webseite).



IMPRESSUM

1. Auflage, November 2016
© PHINEO gemeinnützige AG, Berlin

AutorInnen: Florian Hinze, Bettina Kurz
Gestaltung & Illustrationen: Stefan Schultze
Herausgeber: Dr. Andreas M. Rickert

Kontakt

PHINEO gemeinnützige AG
Anna-Louisa-Karsch-Str. 2
10178 Berlin
Tel. +49.30.52 00 65 – 400
Fax +49.30.52 00 65 – 403
kursbuch-stiftungen@phineo.org
www.phineo.org

Nutzung

Alle Texte, Grafiken und Schaubilder dieser Publikation stehen unter Creative Commons, CC BY-SA 3.0 DE. Informationen zu dieser Lizenz finden Sie unter
www.creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/de/

Verantwortung

Klimaneutraler Druck durch DBM Druckhaus Berlin Mitte GmbH auf Recyclingpapier

ClimatePartner° klimaneutral
Druck | ID 53160-1610-1009

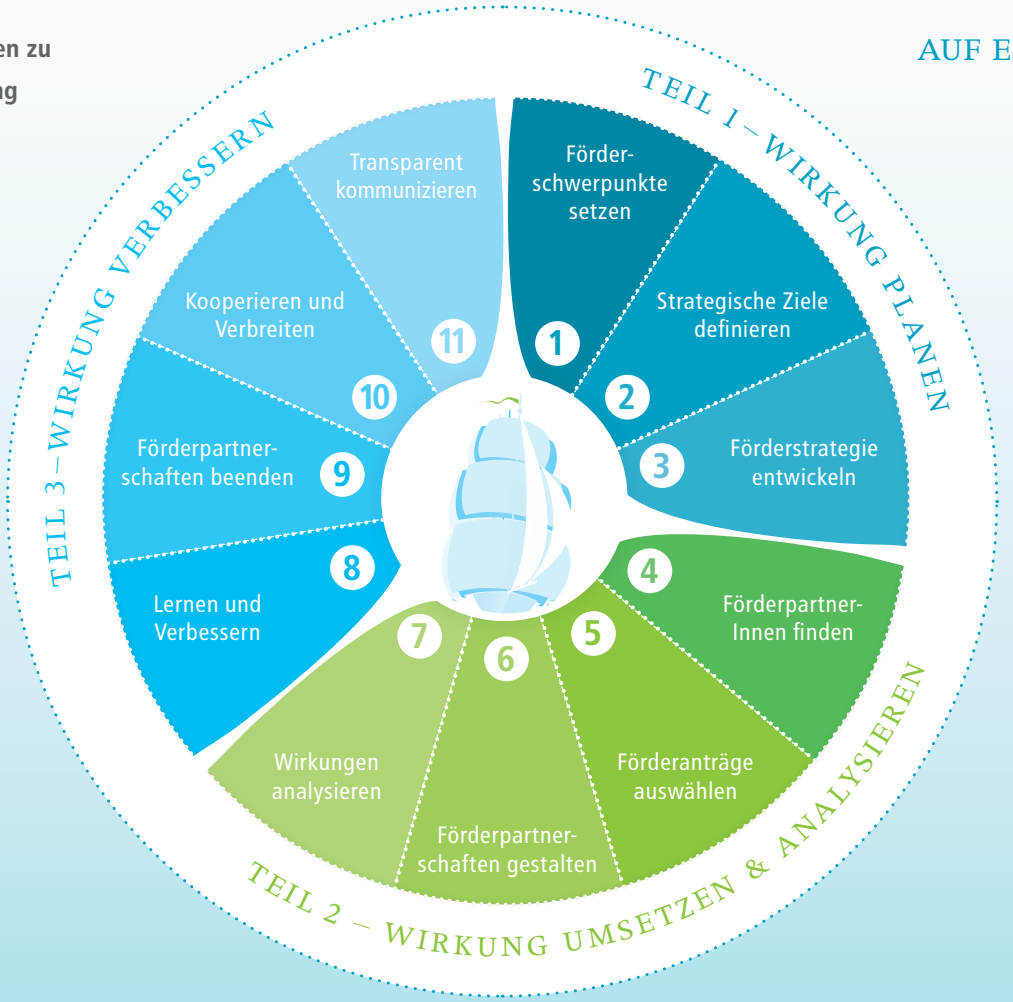
FSC www.fsc.org
RECYCLED
Papier aus Recyclingmaterial
FSC® C013894

ISBN 978-3-9818000-9-8

Weitere Publikationen kostenfrei auf
www.phineo.org

In 11 Schritten zu mehr Wirkung

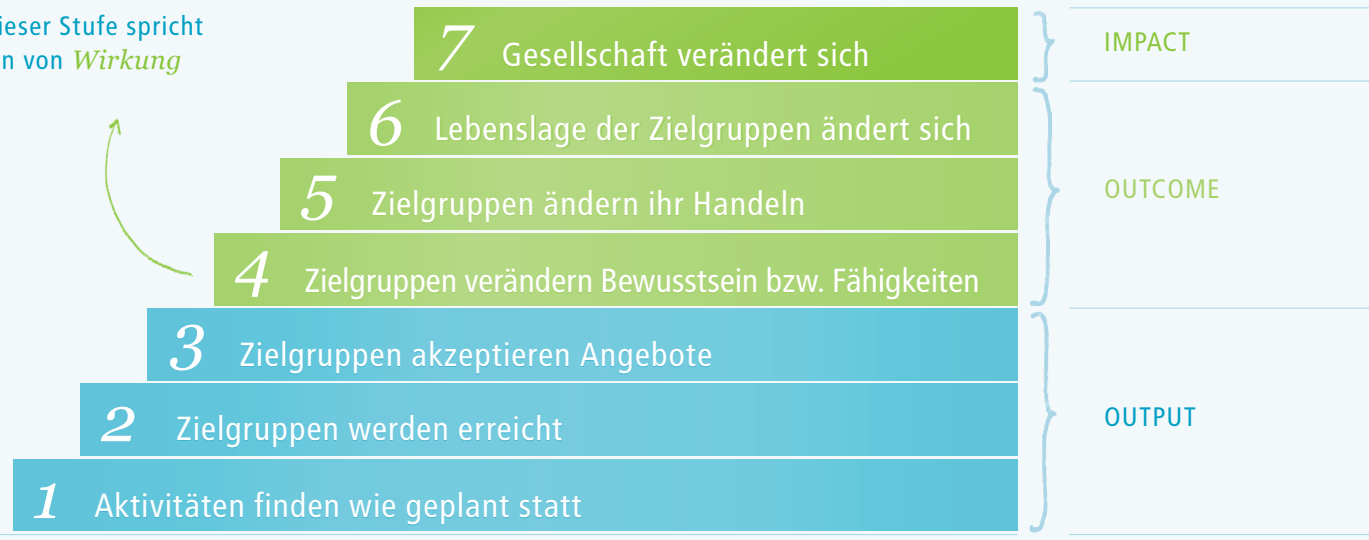
→ Seite 11



Gesellschaft verändern: Das Modell der Wirkungstreppe

→ mehr auf S.8

Ab dieser Stufe spricht man von *Wirkung*



Erfolge sichtbar machen mit dem Social Reporting Standard → Seite 53

www.social-reporting-standard.de



Kostenfreies Exemplar

PHINEO

Gutes noch besser tun – dafür setzen wir uns ein.

PHINEO ist ein gemeinnütziges Analyse- und Beratungshaus für wirkungsvolles gesellschaftliches Engagement. Ziel ist es, die Zivilgesellschaft zu stärken. Mit Wirkungsanalysen, einem kostenfreien Spendensiegel, Publikationen, Workshops und Beratung unterstützt PHINEO gemeinnützige Organisationen und InvestorInnen wie Stiftungen oder Unternehmen dabei, sich noch erfolgreicher zu engagieren. **www.phineo.org**

PHINEO IST EIN BÜNDNIS STARKER PARTNERINNEN

HauptgesellschafterInnen

DEUTSCHE BÖRSE GROUP

BertelsmannStiftung

GesellschafterInnen

KPMG

STIFTUNG MERCATOR

pwc

Ideelle GesellschafterInnen

STIFTUNG AKTIVE BÜRGERSCHAFT

STIFTERVERBAND
Bildung. Wissenschaft. Innovation.

NPC
New Philanthropy Capital

Förderin

Warth & Klein Grant Thornton AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft



www.phineo.org/publikationen



ISBN Nr. 978-3-9818000-9-8 / Download dieser Publikationsreihe kostenfrei auf unserer Website.
Sie wünschen weitere Printexemplare? Sprechen Sie einfach mit uns!