

Orientierung für soziale Investoren

entdecken

entscheiden

engagieren



Gut gemeint – schlecht gemacht

Was tun, wenn Förderprojekte scheitern?

GRANTCRAFT  A service of the
FOUNDATION CENTER

GrantCraft is now a service of the Foundation Center. For more information, please e-mail info@grantcraft.org or tweet [@grantcraft](https://twitter.com/grantcraft).



| BertelsmannStiftung

Partner



Der vorliegende Text basiert auf der Publikation „When Projects Flounder. Coming to the Rescue When Good Grants Go Astray“. GrantCraft ist eine Initiative der Ford Foundation. Mehr Informationen unter: www.grantcraft.org

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

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

Auf einen Blick

In der Stiftungswelt gibt es nur Erfolge. Diesen Eindruck kann man zumindest bekommen, wenn man die Verlautbarungen von Stiftungen verfolgt. Gemeinhin wird dort nur von erfolgreichen Projekten und reibungslosen Kooperationen berichtet. Kaum einmal erfährt man von einem Projekt, das gescheitert ist. Auch von Zuwendungen, die nicht die erhofften Ergebnisse erbracht haben, hört man nur selten.

Dabei ist zu vermuten, dass es Stiftungen mit ihren Projekten nicht anders ergeht als anderen Organisationen auch: Manche Projekte nehmen einen anderen Verlauf als geplant, einige übertreffen die Erwartungen, wieder andere laufen im Großen und Ganzen so wie sie sollten – und manche Projekte bleiben eben auch hinter den Erwartungen zurück oder scheitern sogar ganz.

Es gibt sicherlich eine Vielzahl von Gründen, die dazu führen, dass man nur wenig von problematischen Stiftungsprojekten erfährt. Zwei sollen hier genannt werden: Erstens gibt es – anders als in der Wirtschaftswelt – nur in geringem Maße quantifizierbare Erfolgskriterien, an denen man den Verlauf eines Projekts messen könnte. Vielmehr sind gerade in sozialen oder kulturellen Projekten eher qualitative Kriterien entscheidend. Diese lassen sich jedoch oftmals nur schwer erheben und basieren zudem häufig auf individuellen Werten und persönlichen Sichtweisen.

Hinzu kommt – zweitens – eine strukturelle Eigenheit in den Berichtsketten zwischen Förderern¹, Geförderten und der Öffentlichkeit, die es allen Akteuren erschwert, offen mit Fehlern und Schwierigkeiten im Projektverlauf umzugehen. Der Fördermittelempfänger möchte die Förderung nicht aufs Spiel setzen und vermeidet es daher womöglich, seinen Ansprechpartner in der Stiftung über auftretende Probleme im Projekt zu informieren. Der betreffende Stiftungsmitarbeiter wiederum tut sich mitunter schwer, seine Vorgesetzten oder Gremien auf Probleme in dem Projekt aufmerksam zu machen, denn schließlich hat er es ja zur Förderung empfohlen. Auch die Gremien der Stiftung haben ihrerseits eher ein Interesse daran, die Öffentlichkeit auf gelingende Projekte hinzuweisen, als auf solche, bei denen die Stiftung ihre Mittel nicht gewinnbringend eingesetzt hat.

Im Ergebnis führen sowohl die fehlenden Erfolgskriterien als auch die mangelnde Fehlerkultur dazu, dass ein mögliches Scheitern in der Stiftungswelt nur selten thematisiert wird. Wo es jedoch kein Bewusstsein für die Gründe und Ursachen eines Scheiterns gibt, ist es auch kaum möglich, sich konstruktiv mit problematischen Projekten auseinanderzusetzen. Dabei wäre es gerade im Sinne des Gemeinwohls notwendig, die Schwierigkeiten in einem Projekt zu thematisieren und zu lösen. Des Weiteren führt auch die fehlende Diskussion über Erfahrungen mit problematischen Projekten dazu, dass in der Praxis keine Handreichungen zur Verfügung stehen, um ein Scheitern zu verhindern.

Das Ziel dieses Leitfadens ist es daher, Tipps und Entscheidungshilfen für Situationen zu geben, in denen ein Förderprojekt ins Wanken gerät. Die Hinweise auf Warnsignale und auf verschiedene Problemkategorien sollen helfen, frühzeitig und gezielt aktiv werden zu können. Auch soll der Leitfaden eine Diskussion über das Thema anstoßen und zu einer Lernkultur beitragen, in der Fehler nicht als Makel gelten, sondern als Anlass für Verbesserungen dienen.

Mit diesen Inhalten richtet sich der Leitfaden in erster Linie an die Mitarbeiter von Förderstiftungen und anderen institutionellen Geldgebern, die den Empfängern ihrer Fördermittel dabei helfen wollen, konstruktive Lösungen für Probleme zu finden. Der Leitfaden ist aber natürlich auch für solche Organisationen interessant, die sich als Fördermittelempfänger ein Bild davon machen wollen, wie sie gemeinsam mit den Geldgebern auf Probleme reagieren können.

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

Inhaltsverzeichnis

1	Welche Probleme können auftreten?	4
2	Die richtige Balance von Vertrauen und Kontrolle	6
3	Warnsignale erkennen	9
	Praxistipp: Beziehungen sind wichtiger als Verfahren	11
4	Retten oder abschreiben?	12
	Praxistipp: Regelungen für den Notfall	13
5	Eingreif-Taktiken	14
	Die Perspektive von außen: Wenn Fördererer wüssten, was die Förderpartner wünschen	17
6	Die wichtigsten Lektionen auf einen Blick	18

1 | Welche Probleme können auftreten?

Wenn man als Mittelgeber von Problemen in geförderten Projekten erfährt, ist meistens bereits eine recht unübersichtliche Situation entstanden. Misstrauen gegen die handelnden Personen mischt sich mit unklarer Kommunikation und der Unsicherheit darüber, wie man weiter vorgehen soll. In dieser Situation ist es zunächst entscheidend, das Durcheinander zu entwirren und das Kernproblem zu identifizieren. Erst auf dieser Grundlage kann man Lösungsstrategien entwerfen, um noch das Beste aus der Zuwendung zu machen. Die erste Aufgabe besteht daher darin, in einer verworrenen Situation zu einer klaren Problemidentifikation und -beschreibung zu gelangen.

In der Praxis wird man immer wieder auf drei Grundtypen von Problemen treffen. Auch wenn es natürlich viele Mischformen gibt, lassen sich die meisten Probleme bei Förderprojekten einer dieser drei Problemkategorien zuordnen. Jeder dieser Problemtypen sendet andere Warnsignale aus, erfordert andere Maßnahmen und sorgt für eine spezielle Dynamik in der Beziehung zwischen Förderer und Empfänger. Es lohnt sich daher, die drei Typen eingehender zu betrachten.

Probleme zwischen Fördermittelgeber und -empfänger können auftreten ...

... auf der Ebene des Projekts

Typischerweise richten sich die meisten Förderungen auf einzelne Projekte, die vorab klar definiert und beschrieben worden sind. Diese Planungen können naturgemäß auch einmal schiefgehen, sei es, weil der Projektentwurf Schwachstellen

hatte, weil sich Rahmenbedingungen geändert haben oder weil es unvorhergesehene Probleme in der Umsetzung gab.

Probleme dieser Art sind zumeist schnell zu erkennen und oft auch einfach zu lösen. Außerdem ist es für alle Beteiligten vergleichsweise leicht, Probleme auf der Projektebene zu benennen und Irrtümer einzugestehen. Auch ist hier eine einvernehmliche Lösung möglich, etwa indem der Projektplan angepasst wird oder neue Partner einbezogen werden, um das Problem zu lösen.

... auf der Ebene der Organisation

Der Erfolg vieler Projekte wird nicht durch das Projekt selbst, sondern durch den Projektträger gefährdet. Auch wenn das geförderte Projekt akribisch geplant und konsequent umgesetzt wird, kann es kritisch werden, wenn die Organisation Probleme bekommt, die hinter dem Projekt steht. Diese Schwierigkeiten kön-

nen von Finanzengpässen, über Missmanagement und Mitarbeiterschwund bis hin zu Problemen auf der Leitungsebene reichen.

Generell konzentrieren sich die Förderer oftmals vorrangig auf die Projekthalte, ohne gleichzeitig der durchführenden Organisation genügend Beachtung zu schenken. Dabei ist die Organisation, die das Projekt trägt, der zentrale Erfolgsfaktor – im Guten wie im Schlechten. Dies bedeutet, dass ein großer Teil der Probleme in Schwierigkeiten wurzelt, die auf der Ebene der Organisation bestehen. Diese Probleme sind für Förderer oft schwer zu erkennen, weil sich die Berichtspflichten des Empfängers zumeist nur auf die Projektaktivitäten erstrecken. Zudem sind Probleme auf dieser Ebene schwieriger zu beheben, da es sich oft um strukturelle Missstände handelt, die noch dazu von den Verantwortlichen nicht immer erkannt und offen benannt werden.

... auf der Ebene der Werte und Strategien

Subtil, schwer zu erkennen und doch in der Praxis mitunter verheerend sind Probleme, die auf unterschiedliche Vorstellungen von den Zielen und Anliegen der Förderung zurückgehen.

In der Praxis sind die Leitlinien der Förderung zwischen Förderer und Empfänger zumeist definiert. Oftmals gibt es auch einen Projektantrag, der die wesentlichen Ziele, Wirkungsannahmen und Aktivitäten umreißt. Alle Details von vornherein festzulegen, wäre dabei

kaum praktikabel, denn natürlich muss die ausführende Organisation den Spielraum haben, das Projekt zu leiten, mit Leben zu füllen und unter Umständen den Gegebenheiten anzupassen. Probleme tauchen allerdings dann auf, wenn es grundlegende Meinungsverschiedenheiten über die Projektausrichtung und -umsetzung gibt.

In einem solchen Fall kann es zu Schwierigkeiten kommen, obwohl das geförderte Projekt gut läuft und auch die Organisation funktioniert. Kern des Problems ist dann vielmehr ein Konflikt über Werte- und Strategiefragen, der zu Beginn der Zusammenarbeit so noch nicht erkennbar war.

Es hat sich als sinnvoll erwiesen zu ermitteln, auf welcher Ebene etwaige Probleme, vor denen Förderer stehen können, ihren Ursprung haben. Je nachdem, ob die Schwierigkeiten im Projekt selbst oder auf der Ebene der Organisation beziehungsweise von Strategie und Wertvorstellungen begründet liegen, kommen unterschiedliche Reaktionen und Lösungsmöglichkeiten in Betracht. Wenn Sie daher eine gezielte und nachhaltige Lösung anstreben, lohnt es sich, das Problem zunächst gründlich zu analysieren, bevor Sie Maßnahmen zur Überwindung der aufgetretenen Schwierigkeiten ergreifen.

2 | Die richtige Balance von Vertrauen und Kontrolle

„Vorbeugen ist die beste Therapie“, sagt man oft. Dies trifft auch auf unser Thema zu, denn viele Probleme lassen sich vermeiden, wenn man frühzeitig aktiv wird. Risikomanagement heißt das Zauberwort, das man vor allem aus der Wirtschaft und hier insbesondere im Kontext von Unternehmenskäufen kennt. In diesen Fällen prüfen Heerscharen von Anwälten und Experten das zum Verkauf stehende Unternehmen, um sicherzustellen, dass alle Risiken ausgeschlossen oder zumindest bekannt sind. Die Tatsache, dass trotzdem viele Übernahmen nicht zur Zufriedenheit der Beteiligten enden, zeigt allerdings, dass selbst die Aussage- und Prognosekraft dieser umfangreichen Prüfungen begrenzt ist. Dies gilt erst recht für Projekte im gemeinnützigen Sektor. Trotzdem sollten sich Stiftungen darum bemühen, ein Frühwarnsystem zu etablieren, das Risiken minimiert.

Es ist für einen Mittelgeber unmöglich, alle Risiken und Eventualitäten einer Förderung im Voraus auszuschließen. Selbst bei einem maximalen Grad von Kontrolle – der operativen Durchführung in eigener Hand – ist der Projekterfolg nicht automatisch garantiert. Darüber hinaus ist es schon aus rein praktischen Gründen nicht möglich, jede Organisation, die gefördert werden soll, vor Ort in Augenschein zu nehmen und eigenhändig auf Herz und Nieren zu prüfen. Kurz gesagt: Ein gewisses Vertrauen muss sein – und damit bleibt immer ein Restrisiko. Das Gleiche gilt letztlich auch für die Zusammenarbeit während der Projektlaufzeit. Sie können als Förderer nicht immer über alles informiert sein, was gerade in dem Projekt geschieht. Ansonsten

wäre zumindest ein Projektmitarbeiter allein damit beschäftigt, Berichte für Sie zu schreiben – und Sie würden endlose Stunden Berichte lesen müssen!

Gleichzeitig sollten sich Förderer wie Geförderte bewusst sein, dass Gründlichkeit, Aufmerksamkeit und Interesse nicht Anzeichen von Misstrauen oder gar von Kontrollwahn sind, sondern ein Ausdruck von Verantwortlichkeit gegenüber den Stiftungsgremien, gegenüber dem Stifter und auch gegenüber der Öffentlichkeit, die ein Recht darauf hat, dass Stiftungen ihre Mittel möglichst effektiv für das Gemeinwohl einsetzen. In der Praxis geht es daher für jede Stiftung und für jeden Stiftungsmitarbeiter darum, die richtige Balance zwischen Kontrolle und Vertrauen zu finden.

Die beste Strategie zur Risikoabschätzung und -minimierung ist und bleibt die Prävention, also die eingehende Beschäftigung mit der Förderung, bevor der Fördervertrag unterschrieben ist.

Hinterfragen Sie die Annahmen des Projekts

Oftmals gehen Förderanträge, die sich an Stiftungen richten, von Annahmen aus, die nur auf den ersten Blick plausibel erscheinen. Nehmen Sie zum Beispiel den Antrag eines Hilfswerkes, das mit den Mitteln einer Stiftung ein Berufsbildungszentrum im Hinterland von Tansania aufbauen will. Anschauliche Fotos führen dem Betrachter vor Augen, dass eine handwerklich-technische Berufsausbildung die einzige Chance der Jugendlichen ist, um sich eine eigene Existenz aufzubauen und der Armut zu entkommen. Auf den zweiten Blick sollte man sich allerdings fragen: Besteht im Hinterland von Tansania, wo es wenig Bautätigkeit und noch weniger Autos gibt, überhaupt ein Bedarf an Maurern, Schweißern und Kfz-Mechanikern? Müsste man nicht solche Ausbildungsgänge anbieten, die dem Arbeitsmarkt vor Ort besser entsprechen? Und ergibt es Sinn, viel Geld in Gebäude zu investieren, die dann später auch unterhalten werden müssen, somit also erhebliche Folgekosten nach sich ziehen? Sollte man nicht eher die Jugendlichen an örtliche Handwerker vermitteln, wo sie praxistaugliche Fertigkeiten erwerben oder sogar einen Beruf erlernen? Wäre es daher nicht besser, die Fördermittel weniger in

Gebäude als in Lehrgeld und in Mikrokredite zu investieren?

Hier wird deutlich: Oftmals reicht schon gesunder Menschenverstand, um Wirkungsannahmen und Zusammenhänge zu hinterfragen. Viele Organisationen werden gerne in diese Diskussion einsteigen, weil sie von ihrem Projekt überzeugt sind und bei dieser Gelegenheit dessen Vorzüge verdeutlichen können. Auf diese Weise können Sie vermeiden, dass das Projekt später hinter den Erwartungen zurückbleibt, die Sie mit der Förderung verbinden.

Richten Sie Ihre Aufmerksamkeit auf die Organisation hinter dem Projekt

Wenn Sie eine kurzfristige Finanzausgabe für ein Projekt machen – zum Beispiel für die Ausrichtung einer Veranstaltung –, wird es kaum nötig sein, sich eingehend mit den Finanzen und Abläufen der Organisation zu beschäftigen. Falls Sie aber eine größere und vor allem langfristige Zusammenarbeit anstreben, sollten Sie die Prüfung unbedingt auf die Organisation ausdehnen. Lassen Sie sich den aktuellen Jahresbericht schicken, um zu sehen, ob das geplante Projekt überhaupt zu den übrigen Aktivitäten der Organisation passt. Auch können Sie sich anhand des Jahresberichts ein Bild von der finanziellen Lage Ihres zukünftigen Partners verschaffen.

Bei größeren Projekten sollten Sie darüber hinaus auch einen Besuch vor Ort erwägen, um Geschäftsführer, Projektverantwortliche und vielleicht auch

die Vorstände persönlich kennenzulernen. Sollten Sie bei dieser Gelegenheit feststellen, dass es an Führungsstärke, Motivation, sinnvollen Arbeitsprozessen oder an der Wertschätzung mangelt, haben Sie wichtige Warnhinweise gewonnen. Sobald das Projekt erst einmal läuft, sind Probleme in der Organisation nur schwer zu beheben.

Informieren Sie sich über Ihre Partner

Je länger die Organisation, mit der Sie zusammenarbeiten wollen, bereits besteht, desto mehr Personen und Institutionen gibt es, die schon Erfahrungen aus erster Hand mit ihr gemacht haben. Stiftungen und weitere Geldgeber, Behörden, Experten sowie andere gemeinnützige Einrichtungen oder Projektpartner werden Ihnen wichtige Einschätzungen zu der Arbeit Ihres zukünftigen Fördermittelpfängers geben können.

Es ist dabei eine Frage der Fairness, den Antragsteller darüber in Kenntnis zu setzen, dass Sie sich bei Dritten über ihn informieren. Gegebenenfalls können Sie sich auch in den Förderrichtlinien der Stiftung oder in der Ausschreibung von Förderprogrammen das Recht vorbehalten, Erkundigungen einzuholen.

Sprechen Sie Risiken offen an

Es ist in der Regel nicht möglich, ein Projekt im Voraus in allen Einzelheiten zu beschreiben und dann genau nach Plan umzusetzen. Veränderungen im Umfeld eines Projekts, plötzlich sich ergebende Chancen und Möglichkeiten oder auch

der Zugewinn an Erfahrung sind Faktoren, die ein hohes Maß an Flexibilität erforderlich machen. Dennoch gibt es in den meisten Projekten und bei vielen Organisationen Aspekte, die bereits von Anfang an als risikobehaftet erscheinen. Wenn Sie Ihre Haltung zu diesen Risiken frühzeitig klären und die Schwachpunkte offen benennen, unterstützt dies nicht nur die Planungsmöglichkeiten, sondern trägt auch zu gegenseitigem Vertrauen und einem ergebnisorientierten Dialog bei.

Nehmen Sie sich Zeit für die Berichte

Ihre Verantwortung endet nicht mit dem erfolgreichen Abschluss einer Fördervereinbarung. Gerade im Verlauf der Förderung kommt es darauf an, aufmerksam zu sein und einen guten Mittelweg zwischen den angemessenen Berichtserwartungen des Geldgebers und den zumutbaren Berichtslasten des Empfängers zu finden. Um spätere Missverständnisse und Unstimmigkeiten zu vermeiden, sollten Sie bereits zu Beginn mit dem Förderpartner die Berichtspflichten festlegen. Dabei kommt es zum einen auf den Inhalt, das Format und den Umfang der Berichte an und zum anderen auf die Zeitpunkte, zu denen Berichte fällig werden.

Nehmen Sie sich unbedingt die Zeit, um diese Berichte genau zu lesen. Sie sollten weder für die Verfasser noch für die Leser eine reine Pflichtübung sein. Denn regelmäßige Berichte bieten für alle Beteiligten eine gute Chance, um Rechenschaft über den Stand der Dinge abzule-

gen und Verbesserungsmöglichkeiten zu nutzen. Wiederum gilt: Der Bericht muss nicht alle Details erläutern, und Sie müssen nicht jede kleinste Unklarheit entschlüsseln. Aber wenn Sie das Gefühl haben, dass etwas schief läuft, dann ist es Ihre Aufgabe, diesen Zweifeln gründlich und energisch nachzugehen.

Seien Sie ein Partner, kein Kontrolleur

An einem Punkt sollte man sich keinen Illusionen hingeben: Ein Fördermittelempfänger, der Probleme im Projekt oder in der Organisation verschleiern will, findet dafür Mittel und Wege – zumindest so lange, bis es zu spät ist. Die Empfänger verhalten sich damit aus ihrer Sicht absolut rational: Sie fürchten, dass die Förderung beendet werden könnte, wenn der Geldgeber von den Problemen erfährt. Der Partner, der diese Struktur aufbrechen kann, ist der Geber. Sie sollten Ihren Fördermittelempfängern daher von Beginn an deutlich machen, dass Sie bereit sind, bei Problemen zu helfen und Fehler konstruktiv anzugehen, anstatt sie dafür abzustrafen. Mehr Hinweise zu diesem Thema finden Sie auf Seite 11 im Praxistipp: „Beziehungen sind wichtiger als Verfahren“.

Staffeln Sie Zuwendungen in Tranchen

Bei mehrjährigen Partnerschaften sollten Sie unbedingt die Möglichkeit nutzen, die Fördersummen in mehreren Tranchen über die Zeit verteilt anzuweisen. Damit haben Sie die Chance, gemeinsam mit

dem Förderpartner bestimmte Meilensteine und Ziele zu definieren, an die die Auszahlung weiterer Mittel gebunden ist. Dies ist oftmals eine wertvolle Hilfe für eine sorgfältige Planung und ein starkes Argument gegenüber dem Förderpartner, wenn es zu Problemen kommt.

Achten Sie auf Warnsignale

Achten Sie während der Förderung auf Warnsignale, mit denen sich Probleme ankündigen, bevor sie eskalieren. Je früher Sie ein Problem erkennen, desto leichter ist es, den Schaden zu begrenzen. Weitere Hinweise hierzu finden Sie auf den folgenden Seiten.

Warnsignale erkennen

| 3

In den seltensten Fällen werden Probleme bei einer Zuwendung aus dem Nichts auftauchen. Spätestens im Nachhinein werden Sie feststellen, dass es Anzeichen für eine Krise gegeben hat. Vielleicht hatten Sie schon frühzeitig ein ungutes Gefühl und fragen sich, warum Sie nicht mehr auf Ihre innere Stimme gehört haben. Auch wenn es für den konkreten Fall zu spät ist, kann man aus dieser Situation lernen. Die wichtigste Erkenntnis lautet: Meistens gibt es Warnsignale und Hinweise, die schon frühzeitig auf kommende Probleme hindeuten. Diese Anzeichen sind natürlich abhängig von der konkreten Situation, den beteiligten Partnern und der Art des Problems und werden sich von Fall zu Fall stark unterscheiden. Dennoch gibt es einige Hinweise, die sich verallgemeinern lassen.

Projektpartner kommen nicht an Bord

Probleme auf der Ebene des Projekts werden normalerweise schnell deutlich, wenn die Berichte zeigen, dass Ziele und Zahlen nicht erreicht werden, die vereinbart waren. Bis zu diesem Zeitpunkt wird allerdings schon eine ganze Weile verstrichen und ein Teil des Budgets ausgegeben sein. Es lohnt sich also, auf Anzeichen zu achten, die die Probleme frühzeitig signalisieren. Zu diesen Anzeichen gehört vor allem die Fähigkeit – oder Unfähigkeit –, wichtige Partner für eine Mitarbeit zu gewinnen. Dabei kann es sich um Finanzpartner handeln, von deren Zusage die Gesamtfinanzierung des Projekts abhängt, oder aber auch um Projektpartner, die in die Umsetzung der Maßnahmen einbezogen werden sollen.

Die Kooperationsbereitschaft von Partnern ist ein belastbares Kriterium, denn es ist vergleichsweise leicht mess- und nachprüfbar. In jedem Fall aber sollte man frühzeitig aktiv werden, wenn Partner abspringen, denen eine erfolgskritische Rolle zugedacht war. So lässt sich vielleicht noch gemeinsam eine Alternative finden, um die entstandene Lücke zu füllen und das Projekt zu retten. Schließlich können sich hinter der Absage auch Probleme im Projekt oder beim Projektträger verbergen, die Ihnen bislang noch nicht bekannt waren. Fragen Sie daher ruhig direkt bei dem Partner nach; vielleicht hatte er gute Gründe, von einer Zusammenarbeit abzusehen.

Wechselnde Qualität der Berichte

Eine leistungsfähige Organisation mit einem guten Projekt wird Ihnen fort-

laufend sachgemäße und vollständige Berichte liefern. Jede Abweichung von der Norm sollte Sie stutzig machen. Ausführliche Sach- und Finanzberichte, die plötzlich oberflächlich werden, sind ebenso ein Alarmsignal, wie ungewohnt wortreiche Schilderungen, die knapp und präzise gehaltene Sachberichte ablösen. Solche Schwankungen in der Qualität der Berichte können nicht nur darauf hindeuten, dass Probleme im Projekt selbst verschleiert werden sollen. Sie können auch darin begründet liegen, dass die Organisation mit einer hohen Mitarbeiterfluktuation zu kämpfen hat, so dass immer wieder neue Mitarbeiter mit der Betreuung Ihres Projekts befasst sind. Eine solche Veränderung kann aber auch ein Indiz dafür sein, dass die Empfängerorganisation Ihrer Zuwendung immer weniger Aufmerksamkeit widmet und die Berichtspflicht durch die Hierarchien „nach unten“ durchgereicht wird. In jedem dieser Fälle sind Nachfragen dringend angezeigt.

Vorauszahlungen und Mittel-Umwidmungen

Der Kampf um Finanzmittel und Liquidität ist für die meisten gemeinnützigen Organisationen eine chronische Notwendigkeit. Gerade kleine und junge Organisationen haben nur begrenzte Reserven, und ihre Einkommensquellen unterliegen einer hohen Unsicherheit. Aus diesem Grund würde ein langfristig denkender Zuwendungsgeber gelegentliche finanzielle Engpässe bei solchen Organisationen nicht unbedingt als einen Hinweis

auf grundlegende finanzielle Schwierigkeiten ansehen. Wiederkehrende Cashflow-Probleme sind hingegen fast immer ein ernstes Alarmsignal. Schließlich deuten solche Probleme darauf hin, dass die Organisation nicht in der Lage ist, die notwendigen Mittel für Betrieb, Projekte und Investitionen sicherzustellen.

Ein Warnsignal für solche Probleme sind etwa Vorauszahlungswünsche auf vereinbarte Tranchen. Auch der Versuch, betriebliche Defizite als vorübergehende Cashflow-Probleme darzustellen, sollte Sie skeptisch machen. Förderpartnern, die Projektmittel dazu verwenden, allgemeine betriebliche Aufwendungen zu bezahlen, steht das Wasser bereits bis zum Hals.

Hektische Betriebsamkeit auf der Suche nach neuen Projekten und Geldgebern

Wenn ein Projekt nicht läuft, gibt es zwei Arten von Reaktionen: Zum einen gibt es Verantwortliche, die sich umgehend auf das aufgetretene Problem konzentrieren, es angehen und lösen wollen. Nicht weniger häufig versuchen zum anderen manche Verantwortliche aber auch, die eigene Aufmerksamkeit und die der Beteiligten auf andere Dinge zu lenken. Falls Ihr Projektpartner daher ständig neue Ideen hat, neue Projekte anstoßen will, neue Finanzierungskonzepte entwirft und neue Maßnahmen plant, so kann dies zwar durchaus ein Zeichen von Dynamik und Flexibilität sein. Genauso oft kann diese Betriebsamkeit aber auch auf Probleme im Kerngeschäft hinweisen.

Das Gleiche gilt letztlich auch für die hektische Suche nach neuen Projekten und Geldgebern. Natürlich sind gemeinnützige Organisationen gezwungen, sich an den Interessen und Präferenzen der Geldgeber auszurichten und mitunter auch ein Projekt durchzuführen, das zwar nicht essenziell, aber dafür finanziert ist. Wenn aber eine Organisation potenziellen Geldgebern immer neue Projekte anbietet, die nichts mehr mit den Kernaufgaben und -zielen zu tun haben, ist Vorsicht geboten. Oftmals verbirgt sich hinter der Suche nach frischen Finanzmitteln ein nicht mehr hinreichend sichergestelltes Kerngeschäft.

Wechselnde Ansprechpartner

Falls Sie bei jeder Kontaktaufnahme mit Ihrem Förderpartner einen anderen Ansprechpartner haben, sollten Sie beizeiten nachhaken. Ähnlich wie bei der wechselnden Berichtsqualität kann sich hinter wechselnden Ansprechpartnern eine hohe Mitarbeiterfluktuation verbergen. Dies gefährdet nicht nur den Erfolg Ihres Projekts, sondern kann ein Zeichen für schwerwiegende Probleme in der Organisation sein. Die andere mögliche Erklärung, nämlich dass Ihr Projekt inzwischen von Praktikanten oder anderen kurzfristigen Aushilfskräften betreut wird, ist nicht weniger alarmierend.

Ein schlechtes Gefühl

Ein Blick auf die Dynamik von Börsen und Aktienkursen zeigt, dass die Psychologie bei der Beurteilung und Prognose von Erfolg eine extrem wichtige Rolle

spielt – auch in der vorgeblich von harten Kennzahlen beherrschten Wirtschaftswelt. Förderer sollten diese Erkenntnis zum Anlass nehmen, ihrer inneren Stimme umso mehr zu vertrauen. Manchmal gibt es eigentlich keine triftigen Gründe, an einem Fördermittelempfänger zu zweifeln – und doch bleibt ein ungutes Gefühl. Dieses ist allein natürlich noch kein Grund, eine Förderung zu stoppen. Ein unbestimmtes Unbehagen kann aber der Vorbote schlechter Nachrichten sein, so dass es sich lohnt, dem Gefühl auf den Grund zu gehen. Zunächst sollten Sie selbst versuchen, sich über die Gründe klar zu werden und dann den Förderpartner um Klarstellung und Informationen bitten.

Oftmals verbergen sich hinter schwer zu konkretisierenden Zweifeln unterschiedliche Strategien und Werte, die Geldgeber und Empfänger mit dem Projekt verbinden. In diesen Fällen gibt es häufig weder Probleme im Projektablauf noch Schwierigkeiten in der Organisation. Das Problem besteht vielmehr in Differenzen hinsichtlich der Ausrichtung und Zielsetzung, so dass mitunter ein an sich gut funktionierendes Projekt der Zuwendungsabsicht zuwiderlaufen kann. Solche Differenzen sind aus der Distanz oft nur schwer zu erkennen. Umso wichtiger ist es, dem Gefühl zu vertrauen und nachzufragen, wenn Ihre innere Stimme zur Vorsicht mahnt.

Praxistipp

Beziehungen sind wichtiger als Verfahren

„Wenn es nur noch um Verfahren geht, ist es zu spät. Das Wichtigste ist die Beziehung.“ Mit diesen Worten fasste ein amerikanischer Stiftungsmanager seine Erfahrungen mit Fördermittelempfängern zusammen. Zum Glück gibt es immer mehr soziale Investoren, die auf ein partnerschaftliches Verhältnis mit ihren Förderpartnern Wert legen. Die Vorteile einer solchen Beziehung kommen vor allem dann zum Tragen, wenn es Schwierigkeiten gibt: Wenn beide Seiten gleichermaßen am Erfolg des Projekts interessiert sind, ist die Lösung etwaiger Probleme umso mehr ein gemeinsames Anliegen von Förderer und Empfänger. Geber sollten daher verschiedene Prinzipien der Zusammenarbeit beachten:

- Erläutern Sie Ihre Vorstellungen und Erwartungen. Fördermittelempfänger akzeptieren, dass Zuwendungsgeber ihre eigenen Interessen haben. Je frühzeitiger und besser Sie diese Erwartungen verdeutlichen, desto mehr wird sich der Förderpartner darum bemühen, Ihren Anforderungen zu entsprechen.
- Übernehmen Sie Verantwortung. Signalisieren Sie Ihrem Partner, dass Sie beide ein Interesse am Projekterfolg haben und dass Ihre Verantwortung als Geldgeber nicht mit der Überweisung von Zuwendungen endet. Wenn das Projekt Ihre gemeinsame Sache ist, wird sich der Förderpartner eher dazu ermuntert fühlen, mögliche Probleme offen anzusprechen.
- Ermutigen Sie zur Offenheit. Förderer, die bei Schwierigkeiten mit Sanktionen oder gar einem Abbruch der Förderung reagieren, dürfen sich nicht wundern, wenn sie nie von Problemen erfahren. Natürlich müssen Fehler Konsequenzen haben, aber diese sollten konstruktiv sein. Signalisieren Sie daher Ihren Förderpartnern, dass Sie Fehler tolerieren und bereit sind, aus Problemen gemeinsam zu lernen.
- Schaffen Sie auch in Ihrer eigenen Organisation eine Lernkultur, in der es möglich ist, Fehler einzugestehen. Ihr eigenes Verhältnis zu Ihrem Vorgesetzten wird sich in Ihrem Verhältnis zu den Fördermittelempfängern widerspiegeln. Wenn es hier keine Lernkultur gibt, werden Sie eine solche auch dort nicht herstellen können.

4 | Retten oder abschreiben?

Wenn es Probleme in Projekten gibt, die durch Stiftungszuwendungen finanziert werden, stellt sich über kurz oder lang eine grundsätzliche Frage: Soll man einschreiten, die Probleme analysieren und nach einer Lösung suchen, oder ist es besser, das Projekt abzuschreiben und die Zuwendungen zu stoppen? Wie auch immer man entscheidet – jede Entscheidung ist besser als das Projekt einfach weiterlaufen zu lassen in der Hoffnung, dass die Probleme nicht eskalieren und sichtbar werden. Leider gibt es immer wieder Situationen, in denen niemand ein Interesse daran hat, Probleme offen anzusprechen. Damit mag den Beteiligten vielleicht kurzfristig gedient sein. Leidtragende aber ist letztlich die Gesellschaft, die ein Anrecht darauf hat, dass gemeinnützige Gelder möglichst sinnvoll verwendet werden.

Die Frage, ob man besser einschreiten oder abschreiben soll, setzt in jedem Fall eine bewusste Entscheidung voraus, die auf Grundlage einer Prüfung von Kosten und Nutzen der Alternativen erfolgt. Rettungsaktionen können unter Umständen sehr zeit- und nervenraubend sein, so dass man sorgfältig abwägen sollte, ob sich dieser Einsatz lohnt. Die Entscheidung hängt von vielen Faktoren ab, wie etwa:

- der Art und Dimension des Problems und damit der Frage, wie aufwendig eine Lösung sein könnte.
- der Höhe der Zuwendung. Je höher die Summe ist, die die Stiftung für das Projekt einsetzen möchte, desto eher werden sich Rettungsaktionen lohnen.

- den speziellen Verpflichtungen gegenüber der Empfängerorganisation. In bestimmten Situationen, beispielsweise wenn der Förderer selbst am Aufbau der betreffenden Organisation beteiligt war, wird es unumgänglich sein, das Projekt zu retten, auch wenn die Fördersumme gering sein sollte.
- der strategischen Bedeutung der Zuwendung. In manchen Fällen mag das geförderte Projekt eine hohe gesellschaftliche Bedeutung haben, so dass man sich von der Zuwendung eine besonders große Wirkung verspricht. Auch hier kann eine Rettungsaktion angebracht sein, selbst wenn der finanzielle Umfang des Projekts nicht groß ist.

- der Organisationskultur im Haus des Förderers. In Organisationen, die eher dazu neigen, ihre Fördermittelempfänger als kurzzeitige Partner oder als Bittsteller zu betrachten, werden Sie nicht die internen Ressourcen bekommen, die für eine Rettungsaktion nötig sind. In Stiftungen wiederum, die sich entschieden für ihre Förderpartner einsetzen, werden Sie keinen Rückhalt finden, wenn Sie die Zuwendung vorschnell abschreiben.
- dem „point of no return“. Jedes Projekt erreicht irgendwann einen kritischen Punkt, an dem eine Umkehr nicht mehr sinnvoll möglich ist – etwa weil bestimmte Zusagen gemacht worden sind oder der Großteil der Mittel bereits verausgabt ist. Falls dieser Punkt erreicht oder überschritten ist, spricht viel für eine Rettungsaktion.

Praxistipp

Regelungen für den Notfall

Kommt es bei Zuwendungen zu Problemen, zahlt es sich aus, wenn beide Parteien eine Fördervereinbarung geschlossen haben, in der die Grundlagen der Zusammenarbeit geregelt werden. Fördervereinbarungen sollten folgende Regelungen für den Notfall enthalten:

- Zweckbindung: die genaue Bestimmung der Inhalte, für die Mittel verwendet werden dürfen, ggf. durch Verweis auf den Förderantrag/die Projektbeschreibung.
- Informationspflichten: der Fördermittelempfänger hat den Geldgeber bei Problemen und Abweichungen vom Plan zu unterrichten.
- Einblicksrecht des Geldgebers in die Projektunterlagen sowie die Möglichkeit für ihn, das Projekt vor Ort zu besuchen.
- Verpflichtung des Mittelempfängers zur ordnungsgemäßen und zeitnahen Buchhaltung.
- Regelung zur Verwendung von Restsummen am Ende des Projekts.
- Recht des Geldgebers, das Projekt bei einem Verstoß gegen die Vereinbarung zu beenden und die Förderungen zurückzufordern bzw. zukünftige Tranchen einzubehalten.
- Einräumen von Sollbruchstellen im Projekt: Meilensteine und Tranchen.

5 | Eingreif-Taktiken

Sollte es in einem Projekt einmal Probleme geben, die ein Eingreifen des Geldgebers erfordern, so wird das Vorgehen im Grundsatz immer das Gleiche sein: Zunächst geht es darum, Klarheit über die Art und das Ausmaß des Problems zu gewinnen, um darauf aufbauend eine Lösungsstrategie zu entwickeln. Idealerweise wird man diesen Prozess in enger Abstimmung mit dem Partner gestalten und nicht einseitig durchsetzen. Schließlich geht es nicht primär um die Frage, wer an welchen Problemen Schuld ist; vielmehr sollte im Vordergrund das Bemühen stehen, eine verantwortungsvolle Verwendung der Ressourcen sicherzustellen, sei es durch Rettung des Projekts oder durch Einstellung der Förderung.

Die Gespräche und Verhandlungen, die diesen Prozess begleiten, werden unter Umständen nicht sehr angenehm sein, denn es geht darum, Fehler zu benennen und Schwachpunkte anzusprechen. Das Machtgefälle, das zwischen dem Geldgeber und dem Mittelempfänger besteht, wird in solchen Situationen besonders offensichtlich: Schließlich steht immer die Befürchtung im Raum, dass die Förderung abgebrochen wird. Um zu einer konstruktiven Lösung zu kommen, ist es daher äußerst wichtig, dass der Förderer das eigene Verhalten und Auftreten bewusst plant und gestaltet. Nur so kann man auf der großen Skala der Eingriffsmöglichkeiten – von autoritärer Intervention einerseits bis zu verständnisvoller Unterstützung andererseits – den Punkt finden, der der gegebenen Situation angemessen ist.

Zur Gesprächsvorbereitung kann der Förderer sich an verschiedenen Leitlinien orientieren:

Gehen Sie vom gemeinsamen Interesse aus

Viele Fördermittelempfänger haben bei Gesprächen über Probleme nur eine einzige Frage im Hinterkopf: Wird die Förderung eingestellt oder nicht? Um zu einer guten Lösung zu kommen, sollten Sie daher deutlich machen, dass es Ihnen zunächst einmal nicht um das Geld geht, sondern allein um das Projekt. Stellen Sie klar, dass nicht nur die Organisation, sondern auch Sie ein Interesse daran haben, dass das Projekt durchgeführt werden kann. Auf dieser partnerschaftlichen Grundlage wird es leichter möglich sein, eine einvernehmliche Lösung zu finden.

Legen Sie Ihre Grenzen fest

Rettungsaktionen für Projekte können extrem zeit- und nervenraubend sein – gerade wenn es sich um internationale Projekte handelt, wo zu sprachlichen Differenzen und kulturellen Unterschieden auch noch die schiere Entfernung

kommt, die es schwer macht, sich einen eigenen Eindruck von der Situation zu verschaffen. Es ist daher sehr wichtig, dass Sie Ihre Grenzen definieren und für sich selbst klären, bis zu welchem Punkt Sie gesprächsbereit sind und ab wann Verhandlungen für Sie keinen Sinn mehr ergeben. Falls Sie auch nach den Gesprächen das Gefühl haben, schlechtem Geld gutes hinterherzuwerfen, sollten Sie die Förderung beenden.

Ziehen Sie eine zweite Meinung zurate

Situationen, in denen Probleme auftauchen, sind häufig komplex. Noch dazu stehen Sie als Geldgeber oftmals unter einem moralischen Druck: Stellen Sie die Förderung an einen Projektpartner ein, sind die Menschen, die von dem Projekt profitieren sollten, die Leidtragenden Ihrer Entscheidung. Versuchen Sie daher, Kollegen oder Experten hinzuzuziehen, die Ihnen helfen, die Situation richtig einzuschätzen und die verschiedenen Handlungsoptionen zu prüfen.

Kommunizieren Sie Ihre Erwartungen und Ziele

Oftmals herrscht bei Fördermittelempfängern eine große Unsicherheit über die Sicht- und Funktionsweise von fördernden Institutionen. Ihren Partnern ist häufig nicht klar, dass sich Stiftungen in vielen Fällen anders als beispielsweise öffentliche Geldgeber verhalten. Diese Unterschiede kommen gerade dann zum Tragen, wenn es Probleme gibt. Versuchen Sie deshalb, Ihren Gesprächs-

partnern möglichst deutlich zu machen, welche Zielsetzungen Sie mit der Zuwendung verbinden und was Ihre Erwartungen an den Empfänger sind.

Konzentrieren Sie sich auf den Kern des Problems

Die drei eingangs dargestellten Problemtypen werden in der Praxis nur selten in Reinform vorkommen. In der Regel überschneiden sich verschiedene Problemkreise, so dass Schwierigkeiten im Projekt zum Beispiel durch Disharmonien auf der Ebene der Organisation verstärkt werden. In solchen Fällen ist es sehr hilfreich, sich bewusst zu machen, dass Sie nicht alle Probleme auf einen Schlag lösen können und sollten. Versuchen Sie vielmehr, das vorrangige Problem zu identifizieren und sich dann ganz auf seine Lösung auf der Ebene des Projekts, der Organisation oder der Werte und Strategien zu konzentrieren.

Argumentieren Sie institutionell, nicht persönlich

Gespräche über Fehler und Schwächen bekommen sehr oft eine persönliche Note. Selbst wenn Sie dies gar nicht beabsichtigen, fühlen sich die Verantwortlichen der Organisation von Ihrer Kritik mitunter bedroht oder angegriffen. Gleichwohl ist es notwendig, Kritik zu üben, wenn Probleme aufgetreten sind. Sie können allerdings versuchen, die Kritik auf der Sachebene zu halten, indem Sie konsequent aus der Perspektive Ihrer Institution argumentieren und deren Ziele als Ausgangspunkt wählen. Ihr

Gegenüber wird Ihr Eingreifen dann weniger als persönliches Urteil verstehen, sondern eher als einen Versuch, die Zielsetzungen zweier Institutionen miteinander in Einklang zu bringen. Manchmal hilft es auch schon, die Argumente nicht in der „Ich-Form“ zu äußern, sondern die Programmprinzipien des Förderers in den Vordergrund zu stellen.

Schalten Sie den Vorstand ein

In vielen Situationen hat es sich bewährt, den Vorstand der Empfängerorganisation in die Diskussion einzuschalten. Diese Vorgehensweise mag auf die Beteiligten recht förmlich und offiziell wirken – doch genau das soll sie auch. Die Einbeziehung des Vorstands verleiht Ihrer Intervention einen nachdrücklichen Charakter und unterstreicht, dass Sie daran interessiert sind, eine nachhaltige und tragfähige Lösung des Problems zu finden. Zudem geben Sie mit Ihrer Information an den Vorstand der Organisation die Chance, selbst für eine Verbesserung der Situation zu sorgen.

Setzen Sie Ihre Macht umsichtig ein

Als Geldgeber sind Sie in der Diskussion mit einem Fördermittelempfänger letztlich immer in einer stärkeren Position – schließlich liegt die Entscheidung, die Förderung einzustellen oder fortzusetzen, am Ende bei Ihnen. Es ist leicht, aus dieser Position heraus Forderungen zu stellen und Vorgaben zu machen. Ob es jedoch auch zielführend ist, die Empfänger vor den Kopf zu stoßen, sie mit Arbeitsaufträgen zu überlasten oder das

vorzeitige Ende der Förderung anzudrohen, ist eine andere Frage. Man wird Ihnen in jedem Fall gut zuhören, so dass ein konstruktiver Hinweis in der Regel die größte Wirkung erbringt.

Bieten Sie Entwicklungschancen

Oftmals liegen Probleme weniger im mangelnden Willen des geförderten Partners begründet, als vielmehr in fehlenden Kenntnissen hinsichtlich der Methoden des Projektmanagements, der Strategiebildungsprozesse, der Mitarbeiterführung, der Mittelbeschaffung oder der Organisationsentwicklung. In diesen Fällen kann es sich lohnen, über eine gezielte Weiterbildung nachzudenken. Mit einem solchen Angebot lösen Sie nicht nur das aktuelle Problem, sondern stärken die Organisation langfristig, so dass sie auch in anderen Projekten besser werden kann.

Weiterbildungsangebote müssen keineswegs nur in Form von teuren Managementseminaren erfolgen. Vielleicht können bereits Sie selbst oder Ihre Kollegen in bestimmten Fragen Hilfestellung leisten. Darüber hinaus besteht auch die Möglichkeit, verschiedene Fördermittelempfänger in Kontakt zu bringen, die an ähnlichen Themen arbeiten. Auf diese Weise fördern Sie einen Austausch, der den Fähigkeiten und Kompetenzen Ihres Partners nur zugute kommen kann.

Ziehen Sie den behutsamen Einsatz von Beratern in Betracht

Wenn die Probleme eher technischer Natur, schon weiter fortgeschritten und

komplex sind – beispielsweise bei finanziellen Schwierigkeiten –, kann der Einsatz eines externen Beraters eine gute Möglichkeit sein, um das Problem in den Griff zu bekommen. Falls Sie die Kosten hierfür tragen wollen, sollten Sie auf jeden Fall darauf drängen, dass Sie an der Auswahl des Beraters beteiligt sind und auch ein Mitspracherecht haben, wenn es um Umfang und Inhalt des Auftrags geht. Wichtig ist vor allem, die Bereitschaft zur Veränderung beim Förderpartner zu erkennen, die jeweiligen Verantwortlichkeiten von Geldgeber, Empfängerorganisation und Berater vorab zu klären und auch die Berichtslinien schriftlich zu fixieren. Anderenfalls laufen Sie Gefahr, dass der mitunter teure Einsatz eines Beraters durch Missverständnisse und Intransparenz zum Scheitern verurteilt ist.

Vermitteln Sie den Kontakt zu erfolgreichen Organisationen

Preiswerter und mitunter effektiver als der Einsatz von externen Beratern ist es, den Kontakt zu anderen gemeinnützigen Organisationen zu vermitteln, die in ähnlichen Bereichen tätig sind und gute Arbeit leisten. Ein solcher Kontakt auf der Arbeitsebene hat den Vorteil, dass sich die Verantwortlichen wirkungsvolle Lösungsansätze aus der Praxis „abschauen“ können. Damit bietet sich ihnen die Möglichkeit, auf Vorbilder zurückzugreifen, um sich mit Blick auf ihre eigenen Aktivitäten daran zu orientieren. Im Unterschied zu den Hinweisen des Förderers oder den Empfehlungen eines externen Beraters erfolgt dieser Aus-

tausch auf gleicher Augenhöhe; dies macht es ihnen oftmals leichter, Neuerungen zu akzeptieren und aus eigener Initiative umzusetzen.

Die Perspektive von außen

Wenn Förderer wüssten, was die Förderpartner wünschen

Manche Förderer versuchen gezielt, die Meinung ihrer „Kunden“, also der Fördermittelempfänger, zu erfragen, um ihre eigenen Prozesse und Abläufe zu verbessern. Die folgenden Hinweise spiegeln Erfahrungen wider, die Fördermittelempfänger in kritischen Situationen mit Förderern gemacht haben. Obwohl sich die Antworten auf den amerikanischen Kontext beziehen, sind sie durchaus übertragbar.

- Machen Sie Probleme nicht zum Tabu. Zu viele Förderer geben ihren Förderpartnern das Gefühl, dass sie von eventuellen Problemen gar nichts wissen möchten. Sie sind nur daran interessiert, regelmäßig über die Erfolge informiert zu werden. Förderer, die diesen Eindruck vermitteln, dürfen sich nicht wundern, wenn sie erst dann von Schwierigkeiten erfahren, wenn es schon zu spät ist und das Problem sich bereits zu einer akuten Krise ausgeweitet hat.
- Ermöglichen Sie allen Beteiligten, aus Fehlern zu lernen. Förderer, die Fehler und Probleme kategorisch mit dem Abbruch der Förderung bestrafen, geben der Organisation keine Chance, sich zu verbessern. Natürlich müssen Sie bereit sein, eine Förderung notfalls einzustellen, aber in den meisten Fällen wird eine konstruktive Lösung für alle Beteiligten besser sein.
- Stoßen Sie Debatten über Erfolg und Misserfolg an. Viele Förderer beurteilen ihre Empfänger letztlich nach äußerlichen Kriterien: Sind die Budgetvorgaben eingehalten worden? Sind die Verwaltungskosten vertretbar? Ist der Förderer angemessen gewürdigt worden? Zu selten interessieren sie sich für die Wirkungen ihrer Zuwendungen. Eine Debatte über Erfolge und Misserfolge auf dieser Ebene wäre für viele Fördermittelempfänger ein wichtiger Impuls.
- Seien Sie nicht zu höflich. Viele Förderer sind sehr zögerlich, wenn es darum geht, Empfänger auf Probleme hinzuweisen, etwa weil sie sich nicht einmischen wollen oder weil sie den betreffenden Mitarbeitern nicht zu nahe treten möchten. Manchmal ist es jedoch nötig und hilfreich, dass Förderer Probleme klar benennen und auch die Grenzen ihrer Geduld deutlich machen. Dies ist in jedem Fall besser, als erst um den heißen Brei herumzureden und dann aus heiterem Himmel drakonische Maßnahmen zu ergreifen.
- Seien Sie ein Partner. Letztlich sind Sie als Förderer auf die Kenntnisse und Strukturen Ihrer Fördermittelempfänger genauso angewiesen wie diese auf Sie und Ihr Geld. Nehmen Sie daher den Gedanken einer Förderpartnerschaft ernst und versuchen Sie, den Empfänger so zu unterstützen, dass er dem Gemeinwohl und dem Ziel des Projekts optimal dienen kann.

6 | Die wichtigsten Lektionen auf einen Blick

Vorsorge ist besser als Nachsorge

Die meisten Probleme, die sich im Projektverlauf ergeben, entstehen durch nicht hinreichend klare Festlegungen zu Beginn der Zusammenarbeit. Treffen Sie daher von Anfang an möglichst präzise Vereinbarungen über die Ziele und Maßnahmen des Projekts und fixieren Sie die Rechte und Pflichten der Partner schriftlich.

Ermöglichen Sie im eigenen Haus eine offene Lernkultur

Wenn Ihre eigene Stiftung keine „lernende Organisation“ ist, die bereitwillig Fehler erkennt und daraus Verbesserungsmöglichkeiten ableitet, wird es Ihnen schwerfallen, Ihre Förderpartner von der Aufrichtigkeit Ihres Bemühens zu überzeugen. Schaffen Sie intern ein Bewusstsein dafür, dass nicht jedes Projekt ein Erfolg werden kann.

Begegnen Sie Ihren Förderpartnern mit Respekt und Offenheit

Die wichtigste Voraussetzung für eine erfolgreiche Problemlösung ist dann gegeben, wenn beide Partner ein eigenes Interesse daran haben, auftretende Schwierigkeiten gemeinsam zu überwinden und das Projekt zum Erfolg zu führen. Seien Sie daher ein Partner, auf den man sich verlassen kann und dem man sich bei Problemen anvertrauen möchte.

Analysieren Sie das Problem gründlich, bevor Sie handeln

Angesichts der vielfältigen Schwierigkeiten, die in einem Projekt auftreten

können, versteht es sich von selbst, dass es keine allgemeingültigen Patentrezepte zu deren Bewältigung gibt. Sie sollten sich daher unbedingt die Mühe machen, das Problem zunächst gründlich zu analysieren, bevor Sie erste Maßnahmen ergreifen.

Behalten Sie das große Ziel im Auge

Eine Zuwendung an eine gemeinnützige Organisation ist kein Selbstzweck oder gar eine Pflicht, die vonseiten der Stiftung erledigt und ordnungsgemäß abgewickelt werden müsste. Das Ziel jeder Zuwendung besteht darin, die Zwecke einer Stiftung bestmöglich zu verwirklichen und das Gemeinwohl zu fördern. Jede Diskussion über Fehler, Probleme und Lösungen muss sich diesem Ziel unterordnen.

Legen Sie Grenzen fest

Das Meistern von Schwierigkeiten und die Zusammenarbeit mit problematischen Fördermittelempfängern können äußerst zeitintensiv und nervenaufreibend sein. Auch wenn es grundsätzlich in Ihrem Interesse liegt, Ihre Zuwendungen aufrechtzuerhalten und Probleme konstruktiv zu lösen, kann und sollte dies nicht um jeden Preis geschehen. Vielmehr sollten Sie immer das Verhältnis zwischen Aufwand und Ertrag im Auge behalten. Manchmal kann sich auch ein Abbruch der Förderung als die für alle Seiten beste Lösung erweisen.

Notizen

Methodisches Wissen für soziale Investoren



Gutes tun – Besser spenden Ein Leitfaden für Ihr gesellschaftliches Engagement

Spenden will wohlüberlegt sein. Zehn Vorschläge zeigen, wie die Wirkung eines jeden eingesetzten Euros erhöht werden kann. Herausgeber: DZI, panta rhei Stiftungsberatung und Bertelsmann Stiftung.



Ja sagen – Nein sagen Förderanträge professionell annehmen oder ablehnen

Mit Förderanträgen sind hohe Erwartungen auf Seiten der Antragsteller verbunden. Eine nachvollziehbare Kommunikation von Förderentscheidungen kann konstruktiv für beide Seiten sein.



Ende gut – Alles gut Förderpartnerschaften erfolgreich beenden

Verantwortungsbewusste Stiftungen planen das Ende einer Förderung von vornherein mit ein. Ein gelungener Ausstieg aus einer Förderbeziehung kann unterschiedlichen Modellen folgen und setzt bestimmte Rahmenbedingungen und Kommunikationsformen voraus.



Wettbewerb & Ausschreibung Sinnvoll planen und erfolgreich durchführen

Zielgerecht konzipiert und durchgeführt ist ein Förderwettbewerb ein wirkungsvolles Instrument, um einen Überblick über Aktivitäten in einem Themenfeld zu bekommen, aber auch, um Öffentlichkeit für ein Thema herzustellen.



Förderung mit Risiko Start-up-Organisationen unterstützen und begleiten

Eine neue Organisation aufzubauen kann ein sehr spannender und effektiver Weg sein, ein Problem gezielt anzugehen. Die finanzielle Unterstützung einer Start-up-Organisation benötigt detaillierte Vorbereitung.



In Wissen investieren Förderschwerpunkte erkunden und verstehen

Eine fundierte Umfeldanalyse liefert nicht nur bei der Erkundung neuer Themenfelder einen guten Überblick, sondern hilft auch bei der Qualitätsentwicklung eigener Angebote.



Engagement mit Wirkung Warum Transparenz über die Wirkungen gemeinnütziger Aktivitäten wichtig ist

Soziale Investoren können nur dann wirkungsorientierte Förderentscheidungen treffen, wenn sie wissen, welche Handlungsansätze und gemeinnützigen Organisationen nachhaltig Wirkung entfalten.



An einem Strang ziehen Gemeinnützige Kooperationen mit Wirtschaftsunternehmen

Lange Zeit waren Kooperationen zwischen gemeinnützigen Organisationen und Wirtschaftsunternehmen keine Selbstverständlichkeit. Heute setzt sich dagegen immer mehr die Erkenntnis durch, dass nur durch die Zusammenarbeit beider Sektoren ein Optimum an Wirkung zu erzielen ist.

Diese Publikationen sind kostenlos!

Impressum

Bertelsmann Stiftung

Carl-Bertelsmann-Straße 256
33311 Gütersloh
Telefon +49 5241 81-0
Telefax +49 5241 81-81999
info@bertelsmann-stiftung.de
www.bertelsmann-stiftung.de

Verantwortlich

Bettina Windau

Verfasser

GrantCraft
The Ford Foundation
New York, USA
www.grantcraft.org

Übersetzung

transline Deutschland Dr.-Ing. Sturz GmbH
Reutlingen

Redaktion

Karsten Timmer,
panta rhei Stiftungsberatung,
Mannheim/Bielefeld

Lektorat

Claudia Priemer

Art Director

Heike van Meegdenburg

Gestaltung

werkzwei, Detmold

Druck

Druckerei Tiemann, Bielefeld

Bildnachweis

Image Source

Kontakt

Bertelsmann Stiftung

Carl-Bertelsmann-Straße 256
33311 Gütersloh

Telefon +49 5241 81-0

Telefax +49 5241 81-81999

info@bertelsmann-stiftung.de

www.bertelsmann-stiftung.de

Ina Epkenhans

Telefon +49 5241 81-81302

Telefax +49 5241 81-681302

ina.epkenhans@bertelsmann.de