

# Gut gemeint – schlecht gemacht

Schwierige Förderprojekte gemeinsam neu ausrichten



---

# Inhalt

Prinzip Offenheit – Schwierigkeiten erkennen und damit umgehen lernen	4
<b>1 Vorbeugen: Prävention ist die beste Medizin</b>	<b>6</b>
1.1 Antragsprozess: Idee hinterfragen, Partner kennenlernen	6
1.2 Fördervereinbarung: Erwartungen festlegen, Missverständnisse vermeiden	7
<b>2 Erkennen: Was läuft schief?</b>	<b>9</b>
2.1 Warnsignale	9
2.2 Analyse: Probleme und ihre Ursachen	10
2.3 Problemkategorien	11
<b>3 Entscheiden: Handeln oder gehen?</b>	<b>15</b>
3.1 Entscheidung treffen: Was Sie beachten sollten	15
3.2 Handeln: Mögliche Interventionsmaßnahmen	17
<b>4 Kommunizieren: Der eigene Einsatz im Fokus</b>	<b>20</b>
4.1 Vertrauen aufbauen – Partnerschaften entwickeln	20
4.2 Misserfolgen mit gezielter Kommunikation vorbeugen	20
Das Wichtigste auf einen Blick	24
Praxisratgeber Zivilgesellschaft	25
Impressum	27

---

# Prinzip Offenheit – Schwierigkeiten erkennen und damit umgehen lernen

Aus Fehlern lernen. Eine Aussage, die wir in unserem Alltag häufig nach unangenehmen Situationen verwenden: ein nicht gut geplantes Meeting, eine verlorene sportliche Herausforderung oder eine Streitigkeit in der Familie.

Auch die Stiftungswelt sollte diesen Gedanken aufgreifen. In vielen Fällen wird hier ausschließlich von erfolgreich geförderten Projekten und reibungslosen Kooperationen berichtet. Doch es gibt auch Projekte, deren Ablauf auf Grund ganz unterschiedlicher Ursachen aus dem Ruder geraten kann. Die gute Nachricht: Zu vielen Problemursachen finden sich passende Lösungsmöglichkeiten, um die Förderpartnerschaft nicht frühzeitig beenden zu müssen. Nutzen Sie das gemeinsame Engagement für ein schwieriges Projekt, um aus Fehlern zu lernen und sich weiterzuentwickeln. Dieser Praxisratgeber gibt Mitarbeitenden von Förderinstitutionen für diesen Prozess Tipps und Beispiele für den Umgang mit schwierigen Projekten. Neben fördernden Stiftungen als wichtigste Zielgruppe sind alle diejenigen angesprochen, die för-

dernd tätig sind, seien es Unternehmen, Behörden, Service Clubs oder Privatpersonen.

Im ersten Kapitel des Praxisratgebers erfahren Sie, warum Ihnen die gezielte Beschäftigung mit dem Projekt vor der Zusage einer Förderung eine Vielzahl negativer Erfahrungen ersparen kann. Kapitel 2 lenkt Ihre Aufmerksamkeit auf mögliche Warnsignale und hilft Ihnen, bei schwierigen Projektabläufen den Überblick zu behalten und sich gemeinsam mit Ihrem Projektpartner auf die eigentliche Problemursache zu konzentrieren. Kapitel 3 befasst sich mit der Entscheidungsfindung: Was tun bei schwierigen Projektabläufen? Bleiben oder Förderung einstellen?

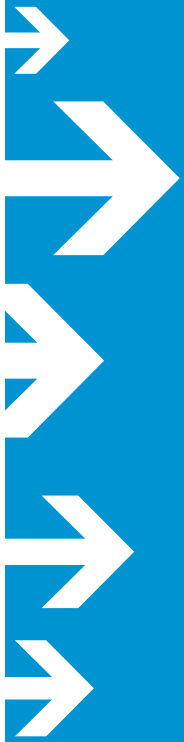
Der Bedeutung der eigenen Rolle im Förderprozess und der Notwendigkeit einer respektvollen Kommunikation widmet sich Kapitel 4, bevor am Ende die wichtigsten Erkenntnisse des Praxisratgebers zusammengefasst werden.

---

## Inhalt des Praxisratgebers

---





Vorbeugen

# Vorbeugen: Prävention ist die beste Medizin

Die beste Strategie, Risiken zu minimieren, ist und bleibt Prävention. Damit ist die eingehende Beschäftigung mit der Förderung vor Unterzeichnung des Fördervertrags gemeint. Nehmen Sie sich hinreichend Zeit, um sich mit den Annahmen und Zielsetzungen der Projektidee auseinanderzusetzen. Werfen Sie einen Blick auf die hinter dem Projekt stehende Organisation und ihre früheren Projekte. Halten Sie Ihre Erwartungen und die Ihres Projektpartners in einer Fördervereinbarung fest, die Ihrer Förderbeziehung einen hilfreichen strukturellen Rahmen gibt.

## 1.1 Antragsprozess: Idee hinterfragen, Partner kennenlernen

Um einen ersten Überblick über die eingereichte Projektidee zu bekommen, machen Sie sich mit den Annahmen des Projekts vertraut. Fragen Sie sich noch vor Unterzeichnung Ihrer Förderpartnerschaft: Sind die Vorhaben des Antragstellers nachvollziehbar und realistisch? Und welche Ziele verfolgt das Projekt?

Vergleichen Sie die Projektidee mit anderen Ihnen bekannten Projekten. Tauschen Sie sich mit Ihren Kolleginnen und Kollegen aus und notieren Sie eventuelle Zweifel. Diese sollten Sie anschließend im Gespräch mit Ihrem Projektpartner äußern und zur Diskussion stellen. Denn nur wenn Sie ehrlich die Gründe für Ihre Skepsis ausführen, können Sie potenzielle Risikofaktoren für spätere Schwierigkeiten schon zu Beginn aus dem Weg räumen.

Gleichzeitig sind die Gespräche zur Projektidee eine gute Möglichkeit, die antragstellende Organisa-

tion näher kennenzulernen. Persönliche Treffen haben hierbei den Vorteil, dass Sie die handelnden Personen und vielleicht auch die Nutznießer des Projekts kennenlernen werden. Verschaffen Sie sich einen Überblick über die Atmosphäre und Arbeitsweise im Haus Ihres Projektpartners, denn diese beiden Faktoren werden maßgeblich für den Erfolg des Projekts verantwortlich sein. Dabei sollten Sie zusätzlich auf erste Anhaltspunkte für möglicherweise nicht funktionierende Arbeitsabläufe oder personelle Unstimmigkeiten achten – diese können Zeichen für einen schwierigen Projektlauf sein.

Neben dem persönlichen Eindruck vor Ort bietet sich bei einer größeren und langfristig angelegten Zusammenarbeit auch eine detaillierte Überprüfung der Organisation an. Hierfür ist der Jahresbericht – falls vorhanden – ein guter Startpunkt. Sie erhalten einen Eindruck über die finanzielle Lage des zukünftigen Projektpartners und können die neue Projektidee mit abgeschlossenen Projekten der Organisation vergleichen. So wird es für Sie besser nachvollziehbar, ob das geplante Vorhaben zu den übrigen Aktivitäten der Organisation passt und ob diese die notwendigen Kompetenzen und Ressourcen aufweist.

Nutzen Sie zusätzlich Ihr Netzwerk und holen Sie Informationen über die Organisation ein, die das Projekt mit Unterstützung Ihrer Stiftung verantworten wird. Je länger die Organisation bereits besteht, desto mehr Personen und Institutionen haben bereits ihre Erfahrungen in gemeinsamen Projekten mit ihr gemacht. Stiftungen und weitere Förderinstitutionen, Behörden sowie andere gemeinnützige Einrichtungen oder Projektpartner werden Ihnen wichtige Einschätzungen geben können. Es ist jedoch eine Frage der



Förderstiftungen stehen grundsätzlich vor einer ähnlichen Herausforderung wie Wirtschaftsunternehmen bei Investmententscheidungen: Wie lassen sich finanzielle Risiken minimieren? Das lässt sich nur durch ein Prüfverfahren sicherstellen. Nützliche Ratschläge für die Suche nach geeigneten Projekten oder Institutionen finden Sie im Praxisratgeber „Genau hinsehen“. Bestellinformationen auf S. 25 oder [www.praxisratgeber-zivilgesellschaft.de](http://www.praxisratgeber-zivilgesellschaft.de)

Fairness, die antragstellende Organisation darüber in Kenntnis zu setzen, dass Sie sich bei Dritten informieren.

Eine detaillierte Überprüfung von Jahresberichten und Netzwerken ist häufig nicht kurzfristig machbar und erfordert Zeit. In der Regel lohnt sich aber der Aufwand: Sie erhalten nicht nur einen besseren Eindruck über die antragstellende Organisation, sondern auch wertvolle Hinweise und Informationen, die Sie bei der Erstellung einer anschließenden Fördervereinbarung einfließen lassen sollten.

## 1.2 Fördervereinbarung: Erwartungen festlegen, Missverständnisse vermeiden

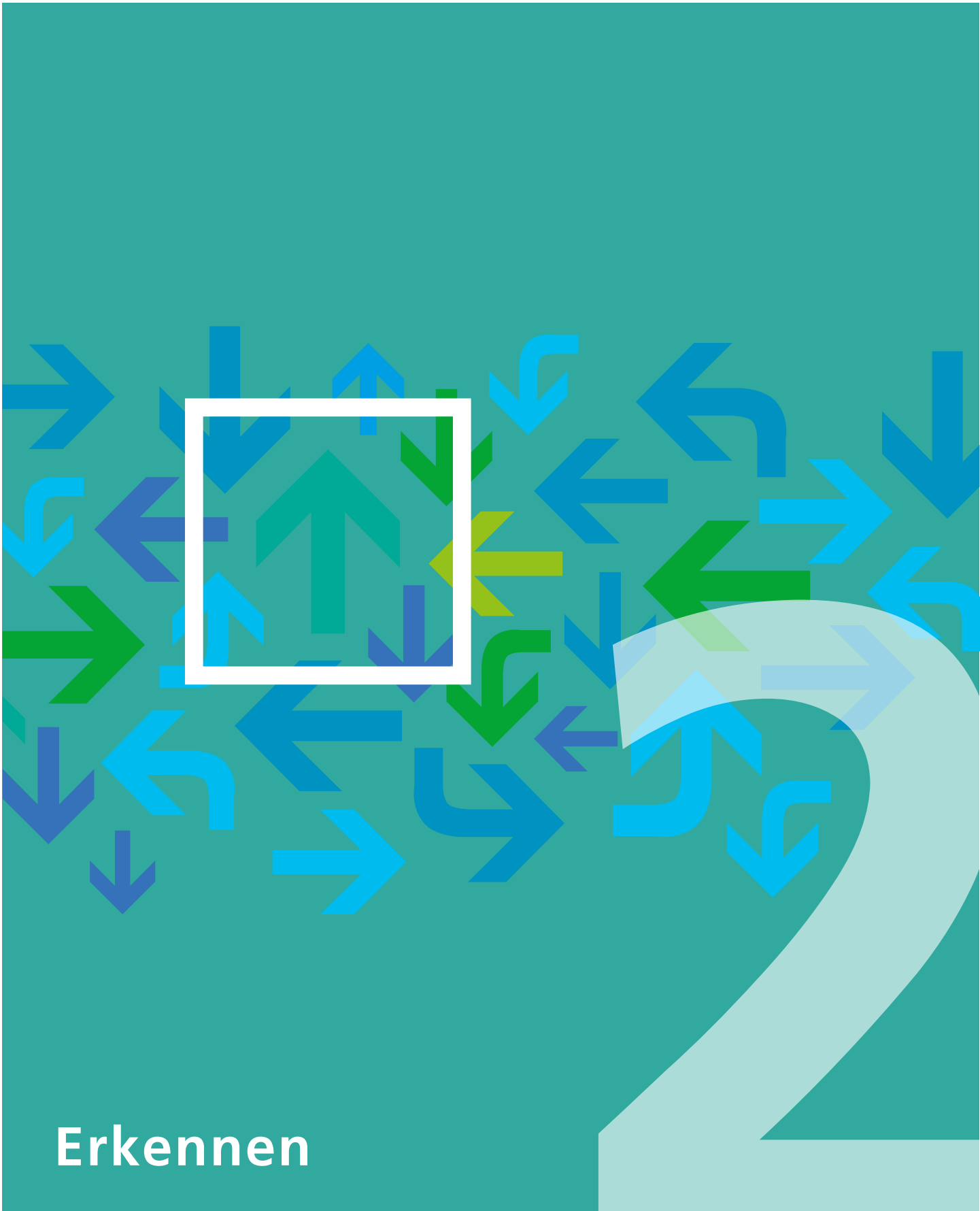
Spätestens zu Beginn der Förderbeziehung sollten die Erwartungen beider Seiten in Form einer Fördervereinbarung klar kommuniziert und festgehalten werden. Wichtig ist hierbei eine offene und flexible Art im Umgang mit den Erwartungen der jeweils anderen Seite – denn sie unterscheiden sich zumeist. Das Ziel ist eine Fördervereinbarung, die der antragstellenden Organisation genügend Freiraum gibt, auf unvorhergesehene Änderungen adäquat zu reagieren. Denn die Erfahrung zeigt: Projektpläne sind nur selten mit der Realität gleichzusetzen. Unterschiedliche Faktoren können die geplanten Projektziele verändern und Kursänderungen nötig machen.

Andererseits muss Ihren Erwartungen als Förderinstitution genügend Sicherheiten gegeben werden. Daher sollten Sie in der Vereinbarung festhalten, in welchem Umfang und zu welchen Zeitpunkten Berichte abgelegt werden sollen. Die Berichtspflichten helfen beiden Seiten, in einem vorher festgelegten Rahmen miteinander in Austausch zu treten. Den Inhalt, das Format, den Umfang und die Zeitabstände zwischen den Berichten sollten Sie vorab miteinander abstimmen – diese sollten jedoch immer dem Umfang der Förderung und den Möglichkeiten der geförderten Organisation entsprechen. Fallen Ihnen in den Berichten Schwachpunkte oder Risikofaktoren auf,

gehen Sie frühzeitig in einen Dialog mit Ihrem Projektpartner– nur so können Planungen und Abläufe noch rechtzeitig verändert werden. Ergebnisorientierte Dialoge stärken zusätzlich das gegenseitige Vertrauen und ermöglichen neue Perspektiven für beide Seiten.

Wenn Sie eine längerfristige Partnerschaft anstreben, kann die Aufnahme von Meilensteinen in die Fördervereinbarung sinnvoll sein. Diese miteinander formulierten Zwischenziele erweisen sich häufig als hilfreicher Orientierungsrahmen für die gemeinsame Arbeit. Ebenso können Sie daran die entsprechenden Ratenzahlungen binden, sofern Sie die angedachte Fördersumme nicht gleich zu Beginn vollständig auszahlen möchten. Falls es innerhalb des Projektablaufs zu Schwierigkeiten kommen sollte, können Sie als Förderer die Meilensteinplanung als Argument zur Nachsteuerung und Verbesserung nutzen. Achten Sie hierbei jedoch auf ein Miteinander auf Augenhöhe in jeder Phase der Zusammenarbeit. Machen Sie den Projektverantwortlichen deutlich, dass problematische Sachverhalte zu jeder Zeit angesprochen und thematisiert werden können – auch wenn damit vielleicht schwierige Gespräche über die Inhalte der Fördervereinbarung folgen.

Welche Regelungen für den Notfall eines Projektausstiegs in der Fördervereinbarung enthalten sein sollten, erfahren Sie im Praxistipp auf S. 16.



Erkennen



# Erkennen: **Was läuft schief?**

Wenn Projekte einen anderen Verlauf nehmen als ursprünglich geplant, gibt es kein Patentrezept, um den Erfolg sicherzustellen. Oft wird erst nach einiger Zeit deutlich, woraus der eigentliche Kern der Problematik besteht. Eine ausführliche Analyse des Problems sollte aus diesem Grund der Beginn eines jeden Lösungsversuches sein.

Bei vielen problematischen Projektverläufen gibt es Warnsignale. Das folgende Kapitel listet einige dieser Symptome auf, um Ihnen Anhaltspunkte aufzuzeigen, an welchen Stellen Vorsicht geboten ist. Risiken zu benennen und gemeinsam vorbeugende Maßnahmen zu definieren, trägt einen großen Teil dazu bei, die Auswirkungen so gering wie möglich zu halten.

## 2.1 Warnsignale

Typische Situationen und Warnsignale, bei denen Sie genauer hinsehen sollten:

### **Andere Finanz- und Projektpartner ziehen sich zurück.**

Achten Sie auf die Kooperationsbereitschaft sowohl weiterer Finanzpartner als auch auf die Mitwirkung von Projektpartnern, die an der direkten Umsetzung des Projekts beteiligt sind. Denn dies kann Ihnen Auskunft darüber geben, für wie vertrauenswürdig andere beteiligte Akteure das Projekt einschätzen. In jedem Fall sollten Sie frühzeitig aktiv werden, wenn Partner abspringen, denen eine erfolgskritische Rolle zugeordnet war.

### **Die Qualität der formellen und informellen Berichterstattung nimmt ab.**

Bei problematischen Projektverläufen werden Ihnen an manchen Stellen sowohl Schwankungen in der Qualität der Berichterstattung als auch im Umgang miteinander während der gemeinsamen Treffen auffallen. Die wechselnde Qualität der Berichte ist in vielen Fällen abhängig von der Kenntnis des jeweiligen Projektmitarbeitenden über aktuelle Vorgänge und Veränderungen im Projektgeschehen. Eine ständige Weitergabe der Verantwortlichkeiten im Projekt an immer wieder neue Mitarbeitende ist nicht immer, aber doch häufig ein Verlust von Kompetenz und Erfahrung.

### **Die Fördergelder werden nicht zweckgemäß verwendet.**

Für viele gemeinnützige Organisationen gehört der Kampf um Liquidität und Finanzmittel zum alltäglichen Geschäft. Skepsis ist jedoch bei immer wiederkehrenden Finanzierungsproblemen angebracht. Solche Schwierigkeiten deuten darauf hin, dass die Organisation nicht in der Lage ist, die notwendigen Mittel für Betrieb, Projekte und Investitionen sicherzustellen. Als deutliches Warnsignal können Sie den Wunsch auf Vorauszahlungen aus dem Förderbudget werten.

Von Ihnen bereitgestellte Projektmittel sollte die Organisation ausschließlich für projektbezogene Ausgaben verwenden. Förderpartner, die mit Projektmitteln allgemeine betriebliche Aufwendungen begleichen, stecken in einer tieferen Krise, als



## Hören Sie auf Ihr Bauchgefühl!

Auch wenn Sie keines der aufgeführten Symptome direkt identifizieren können, haben Sie vielleicht bei manchen Projektvorhaben schon kurz nach deren Start ein ungutes Gefühl und werden immer unsicherer. Sie sollten diese ungunstigen Gefühle ernst nehmen, indem Sie sich zunächst über die Gründe klar werden. Oftmals verbergen sich hinter schwer zu konkretisierenden Zweifeln unterschiedliche Strategien und Werte, die Sie und Ihr Förderpartner mit dem Projekt verbinden. Diese möglichen Differenzen hinsichtlich der Ausrichtung und Zielsetzung können eine produktive Zusammenarbeit verhindern. Stellen Sie baldmöglichst Nachfragen und gehen Sie in den Dialog mit den Projektverantwortlichen.

es vielleicht für Sie auf den ersten Blick ersichtlich war.

### Es fehlt an Struktur im Projekt oder in der Organisation.

Wenn in einem Projekt Schwierigkeiten auftauchen, gibt es unterschiedliche Wege, mit den Problemen umzugehen. In leistungsfähigen Organisationen können Sie beobachten, dass sich relativ schnell Verantwortliche der Problematik annehmen, die Umstände analysieren und an einer Lösung arbeiten. In einigen Fällen werden Sie jedoch feststellen, dass diese versuchen, die Aufmerksamkeit aller Beteiligten auf andere Dinge zu lenken. Falls

Sie also von Ihrem Projektpartner immer wieder mit neuen Projektideen, veränderten Inhalten oder neu entworfenen Finanzierungskonzepten konfrontiert werden, sind dies Anhaltspunkte für Probleme im Projekt oder im Kerngeschäft der Organisation.

### Die Ansprechpartner wechseln häufig.

Ständig wechselnde Ansprechpersonen in der geförderten Organisation können ein Zeichen für hohe Mitarbeiterfluktuation sein. Ein ständiger Wechsel des Personals gefährdet nicht nur den Erfolg des Projekts, er kann auch ein Zeichen für weitere schwerwiegende Probleme in der Organisation sein. Auch die Übergabe wichtiger Aufgaben an Aushilfskräfte oder Andere, die kurzfristig im Projekt eingesetzt werden, sollten Sie als alarmierendes Zeichen werten.

## 2.2 Analyse: Probleme und ihre Ursachen

Sie haben von einem problematischen Projektablauf erfahren – sei es durch direkte Nachfragen Ihrerseits oder durch entsprechende Informationen von Dritten. Nun stellt sich die Frage: Welcher Umgang eignet sich in dieser Situation am besten? Zunächst sollten Sie Licht ins Dunkel bringen und die Ursache des Problems herausfinden. Wenn Sie eine gezielte und dauerhafte Lösung anstreben, lohnt es sich, das Problem zunächst gründlich zu analysieren, bevor Sie Maßnahmen zu dessen Überwindung ergreifen.

Sie werden feststellen, dass sich die Suche nach der eigentlichen Problemursache auf unterschiedliche Einflussfaktoren beziehen kann. Häufig lässt sich zudem nicht nur ein Faktor als alleinige Problemursache feststellen. Nun gilt es gemeinsam mit dem Förderpartner festzustellen, welche Faktoren in dem von Ihnen geförderten Projekt eine Rolle spielen. Dieser analytische Blick auf die eigentliche Problemursache kann Ihnen helfen, das Durcheinander zu entwirren sowie zu einer klaren Problemidentifikation und -beschreibung zu kommen.

## Problemanalyse

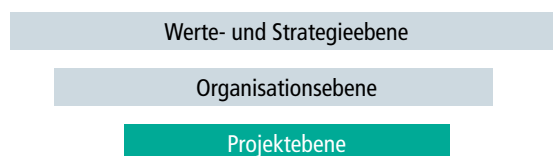


| BertelsmannStiftung

### 2.3 Problemkategorien

In der Projektpraxis können bei genauem Hinsehen unterschiedliche Ebenen festgestellt werden, auf denen sich die Schwierigkeiten im Projektablauf einordnen lassen: die Projektebene, die Organisationsebene sowie die Werte- und Strategieebene. Die Problemanalyse kann Ihnen bei der Antwort auf die Frage: „Förderpartnerschaft halten oder beenden?“ Unterstützung bieten.

#### Schwierigkeiten auf der Projektebene



Schwachstellen auf der Projektebene äußern sich meist durch die fehlende Flexibilität, auf veränderte Rahmenbedingungen oder unvorhergesehene finanzielle oder personelle Probleme in der Umsetzung

### Bücherhandel geht online

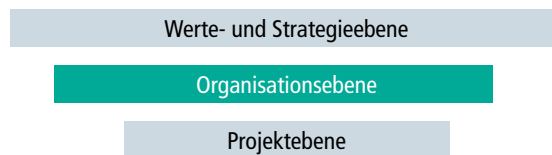
Eine Stiftung unterstützt ein Projekt in der Jugendhilfe. Ziel ist die Kompetenzentwicklung im kaufmännischen Bereich und ein Zugewinn an Perspektiven auf dem Arbeitsmarkt für junge Frauen ohne Berufsabschluss. Inhalt des Projekts ist der Handel mit Büchern. Die jungen Frauen nehmen Bücherspenden entgegen, betreiben Recherche über den Inhalt und legen anhand eines Kriterienkataloges einen Preis für die Bücher fest, die sie anschließend im eigenen Bücherladen verkaufen.

**Problem:** Die Besucherzahlen des Bücherladens sind im vergangenen Jahr deutlich zurückgegangen. Die Einnahmen, die für den Bücherladen eine wichtige Finanzierungsquelle darstellen, sind in diesem Zusammenhang deutlich gesunken.

**Lösung:** In einem gemeinsamen Gespräch zwischen der Stiftung und den Projektverantwortlichen kommt die Idee auf, den Bücherhandel im projekteigenen Laden durch den Onlinevertrieb der Bücher zu erweitern. Die eigentlich für eine Neugestaltung des Ladens eingesetzten Mittel werden nun in den Aufbau einer Bestell-Website und der dafür notwendigen Infrastruktur investiert.

zu reagieren. Wenn es auf der Projektebene kriselt, fällt es den Projektverantwortlichen häufig noch nicht schwer, Irrtümer einzugestehen und gegenüber dem Förderpartner zu kommunizieren. Erreicht ein Projekt z.B. nicht die gewünschte Zielgruppe, können Sie die Öffentlichkeitsarbeit neu ausrichten und auch als Förderinstitution durch Ihre Netzwerke das Projekt bekannter machen. Manchmal können Schwierigkeiten auf der Projektebene aber auch umfassendere Maßnahmen nötig machen. Sprechen Sie daher offen mit Ihrem Projektpartner und suchen Sie einen konstruktiven Dialog, um gemeinsam einen Lösungsweg zu finden.

### Schwierigkeiten auf der Organisationsebene



Probleme auf der Organisationsebene sind häufig schwerwiegender und erfordern ein höheres Maß an Einsatz und Aufmerksamkeit. Hier geht es darum, mit Schwierigkeiten umzugehen, die sich außerhalb des direkten Projektkontextes befinden. Schwierigkeiten auf dieser Ebene können sich äußern durch:

- » Finanzengpässe
- » Missmanagement
- » Mitarbeiterschwind
- » Probleme und Uneinigkeiten auf Leitungsebene

Häufig beschränken sich die Berichtspflichten der geförderten Organisation lediglich auf direkte Projektaktivitäten. Welche Vorgänge innerhalb der Organisation einen erfolgreichen Projektabschluss erschweren könnten, bleibt häufig unerwähnt. Auch hier zeigt sich die Notwendigkeit einer offenen und transparenten Kommunikationskultur. Sie haben in persönlichen Gesprächen mit den Projektverantwortlichen die Möglichkeit, auch Themen anzusprechen, die über die im Voraus vereinbarten Berichtspflichten hinausgehen. Akute Veränderungen im Projekt können hier aufgegriffen werden und gegebenenfalls kann Ihre Stiftung auch helfen, die Organisation zu stabilisieren.

Hintergründe und Tipps zum Thema Kommunikation mit Projektpartnern finden Sie im vierten Kapitel dieses Praxisratgebers.

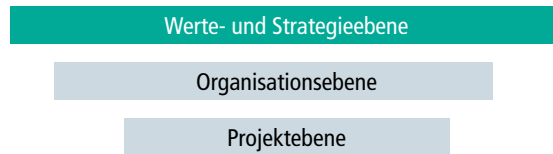
## Mitarbeiterzufriedenheit verbessern

Ein Projekt organisiert Freizeitangebote für Jugendliche im Anschluss an den Schulbesuch und wird dabei seit Jahren von einer Stiftung unterstützt. In den letzten Monaten werden die Angebote immer mehr von geflüchteten jungen Menschen wahrgenommen. Die Mitarbeitenden der Einrichtung fühlen sich in vielen Situationen häufig überfordert. Es fehlt an Sprachkenntnissen und Erfahrungen im Umgang mit traumatisierten Kindern und Jugendlichen. Eine Mitarbeiterin hat das Projekt bereits verlassen. Noch deutlicher wird die Überforderung jedoch bei der immer mehr nachlassenden Motivation der freiwillig Engagierten. Sie kommen teilweise nur noch unregelmäßig oder möchten ihr Engagement komplett beenden.

**Problem:** Die Leitung der Einrichtung ging bislang immer davon aus, dass sich die Mitarbeitenden eigenständig um Fortbildungen kümmern. Bislang war sie daher noch nicht sehr aktiv darin, für haupt- und ehrenamtlich tätige Mitarbeiter entsprechende Fortbildungsmöglichkeiten vorzuschlagen und zu bewerben.

**Lösung:** Um den weiteren Fortbestand des Projekts in der Einrichtung zu sichern, wird innerhalb der Einrichtung ein neues Fortbildungsprogramm entwickelt. Die fördernde Stiftung nutzt ihr bestehendes Netzwerk und ihre Expertise für die Gestaltung der Workshop-Inhalte.

## Schwierigkeiten auf der Werte- und Strategieebene



Schwierigkeiten auf der Werte- und Strategieebene sind am schwierigsten zu lösen und erfordern den höchsten Handlungsbedarf.

In der Praxis sind die Leitlinien der Förderung zwischen Förderer und Empfänger zumeist definiert. In der Regel gibt es auch einen Projektantrag, der die wesentlichen Ziele, Wirkungsannahmen und Aktivitäten umreißt. Alle Details von vornerein festzulegen, wäre dabei nur wenig sinnvoll, 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 nicht erkennbar war.



## Unterstützungsangebote im Übergang von der Schule in den Beruf

Ein Träger der öffentlichen Schulsozialarbeit richtet Angebote aus, die den Schülern Unterstützung im Übergang von der Schule in den Beruf geben sollen. Viele der teilnehmenden Jugendlichen haben jedoch nach Beendigung der Schule keinen Ausbildungsplatz gefunden.

**Problem:** Die Angebote des Trägers fokussieren sich zu einem großen Teil auf Bewerbungstrainings, Checks von Bewerbungsunterlagen und die Vermittlung spezifischer Kompetenzen für ausgewählte Berufsfelder. Diese Annäherung an den Arbeitsmarkt war Teil der Fördervereinbarung zwischen den Mitarbeitenden des Bildungsträgers und der fördernden Stiftung. Die Stiftung steht den angewendeten Maßnahmen des Bildungsträgers zunehmend kritisch gegenüber. Sie propagiert eine deutlich langsamere Annäherung an die Strukturen des Arbeitsmarktes.

**Lösung:** In gemeinsamen Gesprächen versuchen der Träger des Angebots und die fördernde Stiftung, ein von beiden Partnern getragenes Angebot zu gestalten. Sie vereinbaren neu, welche Ziele realistisch sind und welche Methoden sich am besten eignen, um die Zielgruppe nachhaltig in ein Ausbildungsverhältnis zu begleiten.



**Entscheiden**

# Entscheiden: **Handeln oder gehen?**

Wenn Probleme in Projekten auftauchen und über einige Zeit nicht gelöst werden können, stellt sich für Sie als Förderinstitution über kurz oder lang die grundsätzliche Frage: Sollen Sie einschreiten und sich an einer Rettungsaktion beteiligen? Oder ist es hierfür längst zu spät und an der Zeit, Ihre Mitwirkung zu beenden und die Förderung zu stoppen?

Dieses Kapitel hilft Ihnen, eine Entscheidung darüber zu treffen und zeigt mögliche Interventionsmaßnahmen auf.

## 3.1 Entscheidung treffen: Was Sie beachten sollten

Die Frage, ob man besser einschreitet oder die Zusammenarbeit beendet, sollten Sie bewusst und mit viel Bedacht treffen.

Einerseits gilt es, das „sinkende Schiff“ nicht frühzeitig zu verlassen und es damit vielleicht zum Kentern zu bringen, obwohl eine Rettung möglich wäre. Andererseits haben insbesondere Förderinstitutionen wie Stiftungen die Verpflichtung, ihre für das Gemeinwohl bestimmten Ressourcen sinnvoll einzusetzen. Daher sollten Rettungsaktionen wohlüberlegt sein, denn sie können unter Umständen teuer und zeitraubend sein.

Verschaffen Sie sich in einem ersten Schritt einen Überblick über die Gesamtsituation und holen Sie so viele Informationen wie möglich über das aktuelle Projektgeschehen ein.

Folgende Fragen sollten Sie für die Klärung des Sachverhaltes stellen:

### Über welchen Zeitraum ist das Projekt geplant?

Informieren Sie sich über den Zeitpunkt, an dem das Projekt abgeschlossen sein sollte. Hinterfragen Sie auch kritisch, ob der geplante späteste Endzeitpunkt überhaupt noch realistisch einzuhalten ist.

### Welche Lösungsvorschläge erbringen die Projektbeteiligten für eine nachhaltige Rettungsaktion?

Informieren Sie sich, welche konkreten Maßnahmen geplant sind, um eine Veränderung hervorzurufen. Je konkreter diese formuliert sind, desto eher kann eine Rettungsaktion eingeleitet werden.

### Sind alle Verantwortlichkeiten zwischen den Mitarbeitenden angemessen zugeteilt?

Bedenken Sie immer, die Organisation, die das Projekt verantwortet, ist einer der zentralen Erfolgsfaktoren für das Gelingen einer Projektidee. Daher sollten Sie sich auch ausführlich über die Rolle der Mitarbeitenden im Projektkontext informieren.

### Wie hoch ist die Zuwendung?

Je höher die Summe ist, die Sie für das Projekt einsetzen bzw. bereits eingesetzt haben, desto eher lohnen sich Rettungsaktionen. Sobald Sie das aktuelle Projektgeschehen einschätzen können, sollten Sie sich die Rahmenbedingungen des Projekts vor Augen führen. Folgende Fragen können Ihnen dabei behilflich sein:



### Haben Sie spezielle Verpflichtungen gegenüber der geförderten Organisation?

In bestimmten Situationen, etwa wenn Sie selbst am Aufbau der betreffenden Organisation beteiligt waren, wird es unumgänglich sein, das Projekt zu retten, auch wenn die Fördersumme gering sein sollte. Sie sind mit dem Projekt von Beginn an verbunden und Ihre Stiftung steht somit in einer nicht leicht zu lösenden Verpflichtung.

### Hat die Förderung strategische Bedeutung?

In manchen Fällen kann das geförderte Projekt eine hohe gesellschaftliche Bedeutung haben, so dass man sich eine besonders große Wirkung verspricht. Auch hier kann eine Rettungsaktion angebracht sein, selbst wenn der finanzielle Umfang des Projekts nicht groß ist.

### Welche Organisationskultur haben Sie in Ihrer Förderinstitution?

Wenn Ihre eigene Institution Förderungen eher als längerfristige Partnerschaft versteht und sich entschieden für die Projektpartner einsetzt, sollten Sie eine Rettungsaktion in Betracht ziehen.

Wenn Ihre Institution eher auf kurzfristige und lockere Förderbeziehungen setzt, könnten Sie Schwierigkeiten bekommen, die für eine Rettungsaktion benötigten Ressourcen vom eigenen Vorstand/der Geschäftsführung genehmigt zu bekommen. In diesem Fall wäre ein Ausstieg für beide Seiten die sicherste Variante.

### Kann das Projekt noch verändert werden oder einen anderen Kurs einschlagen?

Jedes Projekt erreicht irgendwann einen kritischen Punkt, an dem eine Umkehr oder Kurskorrektur nicht mehr möglich ist – etwa weil bestimmte Zusagen gemacht wurden oder der Großteil der Mittel bereits verausgabt ist. Falls dieser Punkt erreicht oder überschritten ist, spricht viel für eine Rettungsaktion.

## Vereinbarungen für den Notfall

Kommt es bei Förderungen zu Problemen, zahlt es sich für beide Parteien aus, eine Fördervereinbarung abzuschließen, die die Grundlagen der Zusammenarbeit regelt. 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: Die Förderinstitution muss bei Problemen und größeren Planabweichungen unterrichtet werden.
- » Recht auf Einblick in die Projektunterlagen sowie die Möglichkeit für die Förderinstitution, das Projekt vor Ort zu besuchen.
- » Verpflichtung der geförderten Organisation zur ordnungsgemäßen und zeitnahen Buchhaltung.
- » Regelung zur Verwendung von Restsummen am Ende des Projekts.
- » Recht für die Förderinstitution, 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.

Weitere Hintergrundinformationen zum Thema Fördervereinbarungen erhalten Sie in Kapitel 1.2 dieses Ratgebers.



## Lesetipp



Eine Förderpartnerschaft basiert auf dem gemeinsamen Wunsch, das Projekt auch über das Förderungsende hinaus aufrechtzuerhalten. Der Praxisratgeber zeigt, wie der Ausstieg aus einer Förderung respektvoll und zukunftsweisend gestaltet werden kann. Hinweise, Beispiele und Hintergründe finden Sie im Praxisratgeber „Der erfolgreiche Ausstieg“. Bestellinformationen auf S. 25 oder [www.praxisratgeber-zivilgesellschaft.de](http://www.praxisratgeber-zivilgesellschaft.de)

Im Rahmen einer gemeinsamen Rettungsaktion sollten Sie sich Ihrer eigenen Rolle bewusst werden. Ausführlichere Informationen hierzu erhalten Sie ab S. 20, Kapitel 4.

Sollten Sie es nicht mehr verantworten können, die Förderpartnerschaft aufrechtzuerhalten, sollten Sie dies den Projektverantwortlichen in einem persönlichen Gespräch ausführlich erläutern. Führen Sie die Gründe an, warum Sie sich gegen eine weitere Zusammenarbeit entschieden haben und achten Sie hierbei auf eine empathische Kommunikation.

Falls Sie jedoch weiterhin an die Idee des Projekts glauben und Potenziale sehen, es gemeinsam mit Ihrem Partner auf einen erfolgreichen Pfad zurückzuführen, sollten Sie mit Ehrlichkeit und einem realistischen Blick die Möglichkeiten mit den Projektverantwortlichen diskutieren. Welche Optionen dies sein können und was Sie in den gemeinsamen Gesprächen beachten sollten, erfahren Sie im nächsten Unterkapitel.

## 3.2 Handeln: Mögliche Interventionsmaßnahmen

Wenn Sie sich dafür entschieden haben, Ihre Förderung nicht zurückzuziehen und sich aktiv an der Rettungsaktion beteiligen zu wollen, sollten Sie Ihre Mitarbeit und Unterstützung an folgende Voraussetzungen binden:

- » Sie haben sich im Vorfeld angemessen über das Projekt und die Vorkommnisse, die zu einem problematischen Ablauf geführt haben, informiert.
- » Sie sind dazu bereit, mit den Projektverantwortlichen eine Lösungsstrategie zu erarbeiten.

Holen Sie sich Feedback aus Ihrem Haus, wenn Sie sich unsicher sind und Unterstützung brauchen, die Situation richtig einzuschätzen und verschiedene Handlungsoptionen auszuloten. Legen Sie anschließend fest, bis zu welchem Punkt Sie bereit sind, das Projekt zu unterstützen und an welchem Punkt Sie Ihre Gesprächsbereitschaft einstellen würden.

Sobald Sie die Grenzen Ihrer Möglichkeiten feststeckt haben, sollten Sie diese gegenüber den Projektverantwortlichen kommunizieren und anschließend im Dialog Maßnahmen ergreifen. Je nach Einordnung des Projekts auf eine der drei in Kapitel 2.3 beschrie-

benen Ebenen empfehlen sich unterschiedliche Interventionsmaßnahmen:

### Maßnahmen auf der Projektebene:

Befinden sich die problematischen Sachverhalte auf der Projektebene, lassen sich häufig Fehler in der Planung oder mangelnde Flexibilität in der Umsetzung feststellen. Diese Unstimmigkeiten haben in den meisten Fällen direkte Auswirkungen auf die Budgetierung des Projekts. Die von Ihnen bereitgestellten Fördermittel sind vielleicht nicht mehr ausreichend, um das Projekt weiterhin angemessen umsetzen zu können.

Nutzen Sie in diesem Fall Ihre Netzwerke und stellen Sie Kontakt zu anderen Förderinstitutionen her. Hierbei kann es sich um andere Stiftungen, Privatpersonen, Unternehmen oder staatliche Zuwendungen handeln. Geben Sie Ihr spezifisches Wissen über die Förderlandschaft an die Projektverantwortlichen weiter. Auch kann eine von Ihnen vorher nicht eingeplante Sonderauszahlung dem Projekt helfen, Schwachstellen zu beseitigen. Diese finanzielle Unterstützung sollte dazu dienen, eine im Voraus festgelegte Problemursache zu beseitigen. Eine solche kurzfristige Erhöhung des Budgets kann dem Projekt auch mehr Zeit geben, um Veränderungen in den äußeren Bedingungen, Herausforderungen in der Infrastruktur oder Planungsfehler anzugehen.

### Maßnahmen auf der Organisationsebene:

Wenn Sie feststellen, dass sich die Schwierigkeiten mit dem von Ihnen geförderten Projekt zu großen Teilen auf der Organisationsebene einordnen lassen, empfehlen sich Maßnahmen zur Steigerung der Leistungsfähigkeit. Eventuell fehlt es den Mitarbeitenden der geförderten Institution an manchen Stellen an spezifischen Kenntnissen oder speziellen Kompetenzen. In einem solchen Fall kann es sinnvoll sein, mithilfe individuell zugeschnittener Beratungen, Coachings oder Fortbildungen eine Weiterbildung und Weiterentwicklung der Mitarbeitenden zu unterstützen. Überlegen Sie gemeinsam mit Ihrem Förderpartner, welche Unterstützungsleistungen für welche

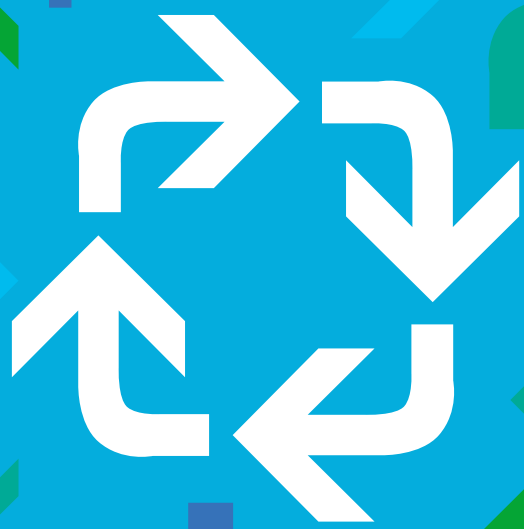
Mitarbeitenden die sinnvollsten sein könnten. Dieser Beitrag in die Fähigkeiten der Verantwortlichen führt in der Regel zu einer Optimierung der Projektabläufe. Manchmal wird es auch notwendig sein, Maßnahmen der Organisationsentwicklung zu unterstützen. Dies ist zwar meist recht aufwendig, zahlt sich aber langfristig aus.

#### **Auf der Werte- und Strategieebene:**

Wenn Sie grundlegende Unterschiede in der Wahrnehmung des Projekts, zur strategischen Projektausrichtung und zu den verwendeten Methoden feststellen, sollten Sie gemeinsam in ergebnisoffenen Gesprächen in Erfahrung bringen, was das wirkungsvollste Format ist, um das Projektvorhaben dennoch erfolgreich zu realisieren. Informieren Sie sich über Vorhaben mit der gleichen Zielsetzung und lernen Sie Projekte kennen, die bei der Zielgruppe bereits einen Wirkungserfolg erzielen konnten. Nehmen Sie sich Zeit, die Erfolgsfaktoren gemeinsam zu analysieren und neue Impulse kritisch zu diskutieren, um in dem neu auszurichtenden Projekt zu einem abgestimmten Verfahren zu kommen, mit dem alle Parteien zufrieden sind.



Ausführliche Informationen  
über erfolgreiche und  
wirkungsvolle Projekte  
in unterschiedlichen  
Bereichen erhalten Sie unter  
[www.phineo.org](http://www.phineo.org)



**Kommunizieren**

# Kommunizieren: Der eigene Einsatz im Fokus

In den letzten Jahren hat eine deutliche Verschiebung von einer reinen Geberrolle ohne viele Kontakt- und Berührungspunkte zu einem partnerschaftlichen Miteinander stattgefunden. Mittelgeber fühlen sich heute mehr als Mitgestalter und soziale Investoren. Wie viel Mitsprache und Einblicke Sie erhalten möchten und einfordern, ist für Ihr Gegenüber nicht auf den ersten Blick zu erkennen.

Nehmen Sie sich deswegen die Zeit und vereinbaren Sie mit den Projektverantwortlichen klare Absprachen, an welchen Stellen, zu welchen Zeitpunkten und in welchem Umfang Sie in die Projektabläufe eingebunden werden wollen.

## 4.1 Vertrauen aufbauen – Partnerschaften entwickeln

Ein partnerschaftliches Miteinander in der gemeinsamen Zusammenarbeit funktioniert nur dann, wenn Sie der Organisation und den am Projekt beteiligten Personen Vertrauen entgegenbringen. Gleiches sollten Sie auch Ihrem Projektpartner verdeutlichen. Auch für Ihr Gegenüber sollte klar sein, dass Gründlichkeit, Aufmerksamkeit und Interesse keine Anzeichen von Misstrauen oder Kontrollwahn sind, sondern ein Ausdruck von Verantwortlichkeit gegenüber dem eigenen Vorstand, den Stiftungsgremien und auch der Öffentlichkeit.

Zeigen Sie den Förderpartnern besonders in schwierigen Situationen Ihr Interesse. So können Sie die immer wieder im Raum stehende Ungewissheit über einen Abbruch der Förderung verringern.

Aus eigenen Alltagserfahrungen kennt jeder das Gefühl, Gespräche über einen problematischen Sachverhalt am liebsten umgehen zu wollen. Noch unangenehmer wird es, wenn sich das Gegenüber wenig verständnisvoll oder gar überheblich zeigt und einem so die anstehenden Gespräche noch mehr Sorgen bereiten.

Als Mittelgeber sollten Sie daher bemüht sein, Ihrem Gegenüber in Gesprächssituationen offen und verständnisvoll zu begegnen. Sie sollten sich Zeit nehmen für Gespräche mit den Projektverantwortlichen und eine Gesprächsatmosphäre auf Augenhöhe schaffen. Ein solcher Austausch mit einem gesprächsbereiten Partner ist deutlich effektiver als eine Verhandlung in angespannter Atmosphäre.

## 4.2 Misserfolgen mit gezielter Kommunikation vorbeugen

Die Berichtskette zwischen Förderern, Geförderten und der Öffentlichkeit unterliegt einer besonderen Logik, die einen problematischen Projektablauf zusätzlich erschweren kann.

Die Empfänger der Fördermittel sind während der Zusammenarbeit häufig von dem Gedanken beeinflusst: „Was passiert, wenn die Förderung eingestellt wird?“ Diese gefühlte Abhängigkeit kann Empfänger von Zuwendungen dazu verleiten, Gespräche über Schwierigkeiten zu vermeiden.

Doch nicht nur auf Seiten der Empfänger lässt sich diese Angst vor einem offenen Benennen der Problematik beobachten. Mitarbeitende der Förderinstitu-

## Checkliste



## Welche Eigenschaften sind für ein partnerschaftliches Miteinander wichtig?

**Deutlichkeit:** Erläutern Sie Ihre Vorstellungen und Erwartungen ausführlich, um bei Ihrem Gegenüber auf Verständnis zu stoßen. Je frühzeitiger und klarer Sie Ihre Erwartungen verdeutlichen, desto besser kann sich der Förderpartner auf Ihre Anforderungen einstellen.

**Verantwortungsbewusstsein:** Signalisieren Sie Ihrem Förderpartner, dass Sie beide ein Interesse am Projekterfolg haben und Ihre Verantwortung als Förderinstitution nicht mit der Überweisung der Gelder endet. Wenn das Projekt zum gemeinsamen Projekt wird, wird sich der Förderpartner eher ermuntert fühlen, mögliche Probleme offen anzusprechen.

**Toleranz:** Ermutigen Sie Ihre Projektpartner zum offenen Meinungs austausch mit Ihnen. Förderinstitutionen, die bei Schwierigkeiten mit Sanktionen oder einem Abbruch der Förderung drohen, dürfen sich nicht wundern, wenn sie von Problemen im Projektablauf erst spät oder gar zu spät erfahren. Machen Sie daher klar, dass Sie Fehler tolerieren und bereit sind, aus Problemen gemeinsam zu lernen.

**Wertschätzung:** Nutzen Sie die Erfahrung und Expertise Ihrer Projektpartner. Zeigen Sie Verständnis für schwierige Rahmenbedingungen.

**Innovation:** Pflegen Sie auch in Ihrer eigenen Institution eine Lernkultur, in der es möglich ist, Fehler einzugestehen. Ihr eigenes Verhältnis zu Ihren Vorgesetzten wird sich auch in Ihrem Verhältnis zu den geförderten Organisationen widerspiegeln.

## Praxistipp



## Eigene Lernkultur hinterfragen

Problematische Projektphasen können für Sie ein Anlass sein, Ihre eigene Rolle zu hinterfragen und an der Lernkultur in Ihrem Haus zu arbeiten. Folgende Fragen können Ihnen dabei helfen:

- » Können wir über Fehler offen kommunizieren?
- » Wie ist die Beziehung zwischen den Mitarbeitenden?
- » Wie verhalten sich insbesondere Führungskräfte in ihrer Vorbildfunktion im Umgang mit Schwierigkeiten und Missständen?

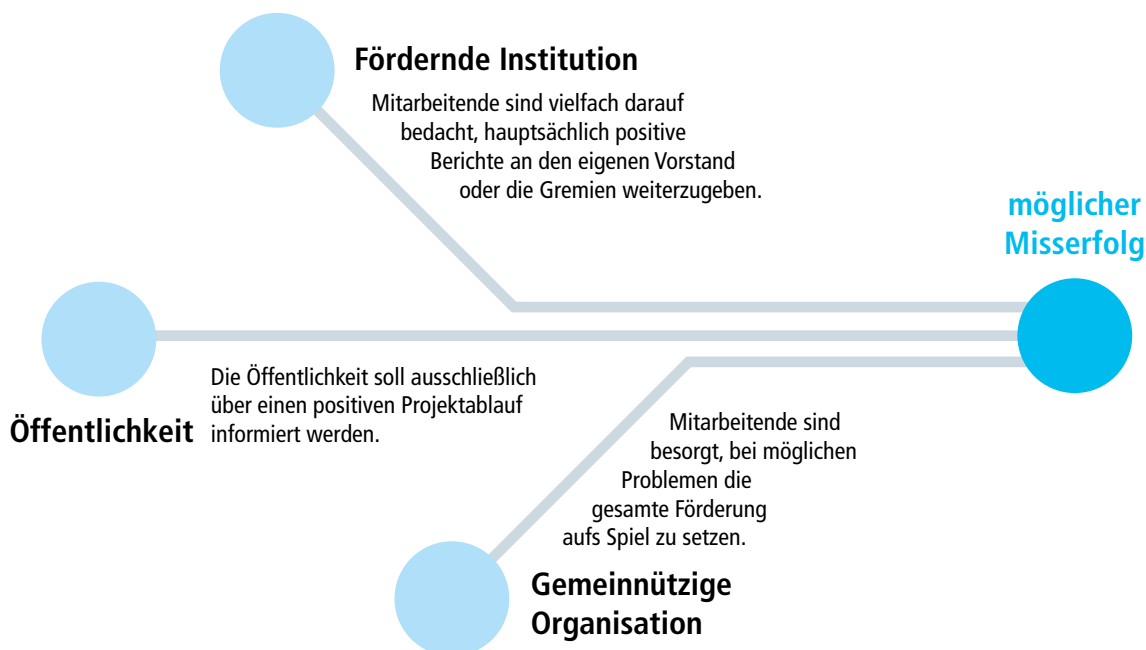
Wer am eigenen Arbeitsplatz einen fairen und offenen Umgang miteinander gewohnt ist, dem fällt es auch leichter, im Gespräch mit Projektpartnern für eine offene und vertrauensvolle Gesprächsatmosphäre zu sorgen. Wenn Austausch und kritische Reflexion zur alltäglichen Praxis am Arbeitsplatz gehören, können Mitarbeitende auch bei Problemen oder Schwierigkeiten kompetente und konstruktive Ansprechpersonen sein.

## Lesetipp



Welche Lernkultur in Stiftungen vorzufinden ist, zeigt die Studie „Aus Fehlern lernen – Potenziale für die Stiftungsarbeit“ des Bundesverbands Deutscher Stiftungen. Durch zahlreiche Einblicke in den Stiftungsalltag erfahren Sie, wie Sie Fehler als Lernanlass und Misserfolge als Informationsquelle nutzen können. Bundesverband Deutscher Stiftungen [Hrsg.]: StiftungsSTUDIE. Aus Fehlern lernen – Potenziale für die Stiftungsarbeit. Berlin 2013. [www.stiftungen.org](http://www.stiftungen.org)

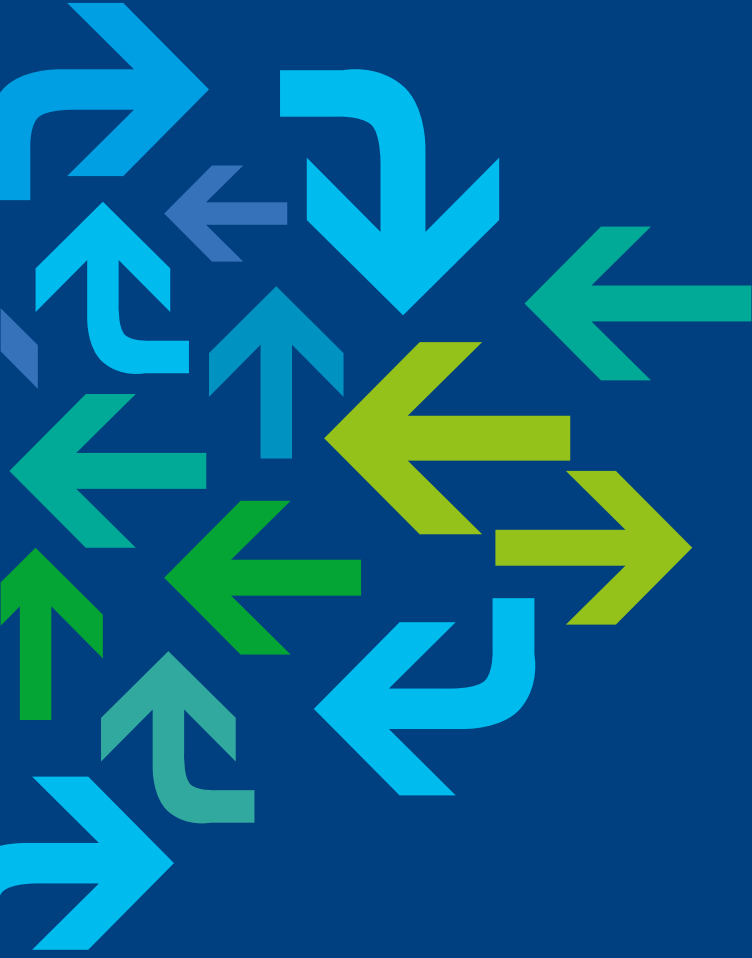
## Kommunikation im problematischen Projektverlauf



| BertelsmannStiftung

tion, die mit der Betreuung eines Projektes befasst sind, scheuen sich ebenfalls, an sie herangetragene Schwierigkeiten an ihre Vorgesetzten weiterzugeben, denn oftmals haben sie die 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.

Für Fördernde wie Geförderte sollte gleichermaßen präsent sein: Nur durch frühzeitige Kommunikation über besorgniserregende Vorkommnisse, über Veränderungen im Budgetplan oder über veränderte Zeitpläne kann man gemeinsam auf Ursachensuche gehen, um Lösungswege zu erarbeiten.



---

# Das **Wichtigste** auf einen Blick

## **Aus Fehlern lernen**

In Förderpartnerschaften können problematische Abläufe innerhalb eines Projektvorhabens genauso vorkommen wie das Scheitern einer Projektidee. Machen Sie Ihrem Projektpartner gleich zu Beginn klar, dass Sie offen dafür sind, Inhalte im Verlauf des Projekts neu auszurichten und zu verändern – sofern dies im Rahmen Ihrer institutionellen Rahmenbedingungen möglich ist. Versuchen Sie, Fehler bereitwillig anzuerkennen und daraus gemeinsam Verbesserungsmöglichkeiten abzuleiten. Schaffen Sie auch intern ein Bewusstsein dafür, dass nicht jedes Projekt ein Erfolg werden kann.

## **Nehmen Sie sich hinreichend Zeit, um das Projekt kennenzulernen**

Nutzen Sie verschiedene Kanäle, um sich bereits im Voraus über das Projekt zu informieren. Sie können sowohl Erfahrungen aus bereits vergangenen Partnerschaften mit der geförderten Organisation als auch deren Jahresbericht dafür nutzen. Nehmen Sie sich die Zeit für persönliche Treffen und Besuche der Organisation, um sich einen persönlichen Eindruck zu verschaffen.

## **Legen Sie klare Rahmenbedingungen fest**

Halten Sie gleich zu Beginn der Partnerschaft die wichtigsten Absprachen in einer Fördervereinbarung fest. Vereinbaren Sie klare Berichtspflichten und verständigen Sie sich über die Anforderungen dieser Zwischenberichte. Besonders bei Schwierigkeiten im Projekt-

ablauf erleichtert es das Vorgehen, wenn Sie gemeinsam Regelungen für den Notfall aufgesetzt haben.

## **Analysieren Sie die Problemursachen, bevor Sie handeln**

Angesichts der vielen unterschiedlichen Schwierigkeiten, die in einem Projekt auftreten können, lohnt es sich, genauer hinzusehen und sich gemeinsam auf Ursachenforschung zu begeben. Die sich daran anschließenden Maßnahmen können je nach Problemlage sehr unterschiedlich sein.

## **Kommunikation gestalten**

Die Art und Weise, wie Sie miteinander kommunizieren, kann einen großen Einfluss auf den Projektablauf haben. Finden Sie gemeinsam mit Ihrem Förderpartner ein angemessenes Maß an Mitsprache und Einblickmöglichkeiten in den Projektablauf. Achten Sie darauf, dass Ihre Absprachen geplant, rücksichtvoll und frühzeitig erfolgen.

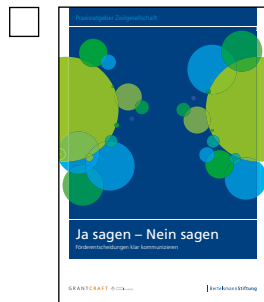
## **Begegnen Sie Ihren Förderpartnern mit Respekt und Offenheit**

Die wichtigste Voraussetzung für eine erfolgreiche Problemlösung ist dann gegeben, wenn beide Partner ein eigenes Interesse daran haben, Schwierigkeiten gemeinsam zu überwinden und das Projekt zum Erfolg zu führen. Verhalten Sie sich partnerschaftlich und schaffen Sie damit eine Atmosphäre, in der auch über problematische Projektverläufe gesprochen werden kann.



# Praxisratgeber Zivilgesellschaft

Alle Publikationen dieser Reihe sind kostenlos



## Ja sagen – Nein sagen Förderentscheidungen klar kommunizieren

Antragsteller verbinden mit Förderanträgen hohe Erwartungen. Das Kommunizieren einer Förderentscheidung erfordert deshalb Nachvollziehbarkeit und Fingerspitzengefühl. Auch eine gut begründete Absage kann dabei durchaus ein konstruktiver Beitrag zum Verhältnis zwischen Förderinstitution und Antragsteller sein.



## Der erfolgreiche Ausstieg Förderpartnerschaften positiv beenden

Eine Förderpartnerschaft basiert auf dem gemeinsamen Wunsch, das Projekt auch über das Förderungsende hinaus aufrechtzuerhalten. Der Praxisratgeber zeigt, wie Sie den Ausstieg aus einer Förderung respektvoll und zukunftsweisend gestalten können.



## Gemeinsam durchstarten Pilotprojekte mit Kommunen erfolgreich verbreiten

Viele Stiftungen arbeiten mit Partnern auf kommunaler Ebene zusammen, um neue Ansätze lokal zu verankern. Erfahrungen und Wissen über kommunale Zusammenhänge sind wesentlich für den Erfolg. Das Buch vermittelt Handlungsempfehlungen aus Sicht von Stiftungen für eine gewinnbringende Kooperation beider Seiten.



## Wissen und Projekte teilen Methoden erfolgreichen Projekttransfers

Anstatt das Rad immer wieder neu zu erfinden, können Organisationen durch einen Transfer von Projekten Ressourcen effizienter und effektiver einsetzen. Der Praxisratgeber stellt Methoden des Projekttransfers vor und beschreibt Schritte zu dessen erfolgreicher Umsetzung.



## Förderwettbewerbe Ausschreibungen erfolgreich planen und durchführen

Zielgerecht konzipiert und durchgeführt sind Förderwettbewerbe ein wirkungsvolles Instrument, um Förderpartner zu finden, neues Wissen zu generieren und Akteure miteinander zu vernetzen. Der Praxisratgeber erläutert die wichtigsten Schritte eines Förderwettbewerbs – mit Checklisten und aktuellen Beispielen aus der Praxis.



## Gemeinsam Wirken Auf dem Weg zu einer wirkungsvollen Zusammenarbeit

Komplexe gesellschaftliche Herausforderungen können nur durch sektorübergreifende Kooperationen gelöst werden. Die zweite, überarbeitete Auflage des Praxisratgebers beschreibt die fünf wichtigsten Faktoren, die erfolgreiches gemeinsames Wirken ermöglichen.

**In Wissen investieren**

**Förderschwerpunkte erkunden und verstehen**

Um auf ihrem Themenfeld optimal agieren zu können, sollten Stiftungen das jeweilige Fördergebiet sorgfältig analysieren. Ein planvolles Vorgehen und die Wahl der geeigneten Recherchemethoden verschaffen den notwendigen Überblick und helfen gleichzeitig bei der Qualitätsentwicklung der eigenen Angebote.

**Genau hinsehen**

**Projektanträge prüfen und entscheiden**

Förderstiftungen stehen grundsätzlich vor einer ähnlichen Herausforderung wie Wirtschaftsunternehmen bei Investmententscheidungen: Wie lassen sich finanzielle Risiken minimieren? Dies lässt sich nur durch ein Prüfverfahren sicherstellen, das Projektqualität, Projektträger und Budgetplanung einer eingehenden Bewertung unterzieht.

Alle Publikationen sind jetzt auch unter  
**[www.praxisratgeber-zivilgesellschaft.de](http://www.praxisratgeber-zivilgesellschaft.de)**  
als kostenloser Download verfügbar!

Bestellung per Fax unter 05241 81-681338  
per Mail an [Guelcan.Kot@bertelsmann-stiftung.de](mailto:Guelcan.Kot@bertelsmann-stiftung.de)  
oder im Umschlag zurück an:

..... Bei Rücksendung im Fensterbriefumschlag bitte hier knicken .....

**Bertelsmann Stiftung**  
**Gülcan Kot**  
**Postfach 103**

**33311 Gütersloh**

**Absender** (bitte deutlich schreiben)

\_\_\_\_\_  
Institution

\_\_\_\_\_  
Name, Vorname

\_\_\_\_\_  
Straße

\_\_\_\_\_  
PLZ, Ort

\_\_\_\_\_  
Datum, Unterschrift

## Zur Publikation

Dieser Praxisratgeber ist die inhaltlich überarbeitete und aktualisierte Auflage unseres 2008 erschienenen Leitfadens „Gut gemeint – schlecht gemacht. Was tun, wenn Förderprojekte scheitern?“.

Der Text basiert auf der amerikanischen Publikation „When Projects Flounder: Coming to the Rescue. When Good Grants Go Astray“, veröffentlicht von GrantCraft im Jahr 2002.

Ursprünglich gegründet als Initiative der Ford Foundation, bietet GrantCraft unter dem Dach des amerikanischen Foundation Center heute eine Vielfalt von Materialien zu Fragen des strategischen und effektiven Stiftens und Spendens. Mehr Informationen finden Sie unter [www.grantcraft.org](http://www.grantcraft.org).

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

## Bertelsmann Stiftung

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

### Impressum

© Bertelsmann Stiftung  
Carl-Bertelsmann-Straße 256  
33311 Gütersloh  
Telefon +49 5241 81-0  
Telefax +49 5241 81-81999  
[info@bertelsmann-stiftung.de](mailto:info@bertelsmann-stiftung.de)  
[www.bertelsmann-stiftung.de/effekt](http://www.bertelsmann-stiftung.de/effekt)

Verantwortlich  
Bettina Windau, Bertelsmann Stiftung

Verfasser  
GrantCraft, New York, USA  
[www.grantcraft.org](http://www.grantcraft.org)  
Twitter: @grantcraft

Übersetzung  
transline Deutschland Dr.-Ing. Sturz GmbH, Reutlingen

Redaktion  
Karsten Timmer, panta rhei Stiftungsberatung,  
Bielefeld/Mannheim

Aktualisierung durch  
Anna-Lena Strakeljahn, Bertelsmann Stiftung

Lektorat  
Sibylle Reiter, Bertelsmann Stiftung

Gestaltung  
Dietlind Ehlers, Bielefeld

Druck  
Matthiesen Druck, Bielefeld

März 2016

## Kontakt

Bertelsmann Stiftung  
Bettina Windau  
Carl-Bertelsmann-Straße 256  
33311 Gütersloh

Telefon +49 5241 81-81138  
Telefax +49 5241 81-681138  
[bettina.windau@bertelsmann-stiftung.de](mailto:bettina.windau@bertelsmann-stiftung.de)  
[www.bertelsmann-stiftung.de](http://www.bertelsmann-stiftung.de)