



Ja sagen – Nein sagen

Förderentscheidungen klar kommunizieren

Inhalt

Schweigen ist Silber, Reden ist Gold – die Vorteile klarer Kommunikation	4
1 Von Anfang an: seien Sie transparent	6
1.1 Förderkriterien offenlegen	7
1.2 Persönlichen Kontakt ermöglichen	8
1.3 Über den Entscheidungsprozess informieren	9
2 Die persönliche Seite: sich selbst und andere reflektieren	12
2.1 Eigene Rolle reflektieren	13
2.2 Erwartungen der Antragsteller verstehen	14
2.3 Erwartungen des Vorstands verstehen	16
3 Ja und Nein: Förderentscheidungen kommunizieren	18
3.1 Die Herausforderungen eines Ja	18
3.2 Das Schwierige an einem Nein	20
4 Nach der Entscheidung: lernen und dokumentieren	24
4.1 Lernen durch Feedback	25
4.2 Förderbedingungen schriftlich dokumentieren	28
Das Wichtigste auf einen Blick	31
Impressum	35

Schweigen ist Silber, Reden ist Gold – die Vorteile klarer Kommunikation

* Wir bemühen uns in dieser Publikation um eine geschlechtergerechte Sprache. Bei Bezeichnungen, die sich nicht auf natürliche Personen beziehen, wird aus Gründen der besseren Lesbarkeit nur die männliche Sprachform benutzt.

Förderinstitutionen wenden viel Zeit und Mühe auf, Anträge gründlich zu prüfen und zu einer guten Entscheidung zu gelangen. Ungleich weniger Gedanken machen sie sich allerdings über die Art und Weise, wie sie dem Antragsteller* – in der Regel eine Organisation oder ein Projekt – ihre Entscheidung mitteilen. Dabei ist diese Frage mindestens so bedeutend wie die interne Entscheidungsfindung. Denn die Kommunikation der Entscheidung prägt zum einen die externe Wahrnehmung der Förderinstitution und hat zum anderen Auswirkungen auf die Arbeit derjenigen Organisationen, die eine Förderung suchen.

Grundlage jeder Förderentscheidung sollte ein transparenter Entscheidungsprozess sein. Im besten Falle kennen alle Beteiligten zu jedem Zeitpunkt die Erwartungen des Anderen und den Stand des Prozesses. So können Förderinstitutionen ausführlich über

ihre Schwerpunkte informieren und Rückmeldungen auf Anträge geben, statt die Antragsteller im Dunkeln über ihre Ziele und Prioritäten zu lassen. Auch sollte nach Eingang des Antrags klar sein, wann eine verbindliche Entscheidung gefällt wird. Neben der Planungssicherheit für die Antragsteller verhindert das Nennen eines Zieldatums das Aufschieben von unliebsamen Entscheidungen.

Neben Transparenz kommen auch der Reflexion des eigenen Verhaltens und den Erwartungen der Antragsteller wichtige Rollen zu. Denn jeder Entscheidungsprozess weist eine persönliche Ebene auf, die mitunter zu schwierigen Situationen führen kann. Zum einen erzeugt das ungleiche Machtverhältnis zwischen Förderinstitution und Antragsteller Missverständnisse und unterschiedliche Wahrnehmungen. Mitarbeitende von Förderinstitutionen sollten sich

dessen bewusst sein, um das Wirken ihres Handelns auf den Anderen besser zu verstehen. Zum anderen bedingt ein partnerschaftliches Verhältnis zwischen Förderinstitution und Antragsteller das Wahrnehmen einer Verantwortung: Förderinstitutionen sollten ihre Entscheidung gut begründen und kommunizieren. Damit werden Lernprozesse ermöglicht, die dem gesamten gemeinnützigen Sektor zugutekommen.

Mitarbeitende, die Förderanträge bearbeiten und beantworten, stehen damit vor einer schwierigen Aufgabe. Sie wissen, dass die Mittel der Förderinstitution begrenzt sind. Sie müssen effizient arbeiten und eine Auswahl treffen. Gleichzeitig ist ihnen klar, dass die antragstellenden Organisationen große Hoffnungen und Erwartungen haben, die man ungern enttäuschen möchte. Je enger der Kontakt zum Antragsteller ist, desto schwieriger wird es, Nein zu sagen. Aber auch Ja zu sagen will gut bedacht sein: Oftmals erfolgen Zusagen zu früh oder auf der Grundlage von unausgesprochenen Bedingungen. Beides kann während der folgenden Zusammenarbeit zu Problemen führen.

In diesem Praxisratgeber werden Tipps und Beispiele gegeben, wie Mitarbeitende von Förderinstitutionen das Ja oder Nein über eine Förderung gegenüber dem Antragsteller angemessen kommunizieren können. Neben fördernden Stiftungen als wichtigste Zielgruppe sind alle diejenigen angesprochen, die fördernd tätig sind, seien es Unternehmen, Behörden oder Privatpersonen.

Der Praxisratgeber wirbt im Kapitel 1 für Transparenz, damit Missverständnisse nicht erst bei der Entscheidungsverkündung deutlich werden. Kapitel 2 gibt Anregungen zum reflektierten Umgang mit

allen Beteiligten während des Entscheidungsprozesses – sowohl mit Antragstellern und Vorständen als auch mit sich selbst. Kapitel 3 befasst sich mit der Kommunikation der Entscheidung. Hier ist das Ziel, die Entscheidung abhängig vom Umfang des Antrags und den Gründen auf bestmögliche Art zu vermitteln. Der Zeit nach der Entscheidungsverkündung widmet sich Kapitel 4, zum Beispiel hinsichtlich der Möglichkeit eines Feedbacks zum Antrag. Bei Förderzusagen wiederum heißt es, die Bedingungen auszuhandeln und in einer schriftlichen Vereinbarung festzuhalten. Das letzte Kapitel fasst die wichtigsten Erkenntnisse des Praxisratgebers zusammen.



Von Anfang an

Von Anfang an: **seien Sie transparent**

Für viele Fördermittel suchende gemeinnützige Organisationen sind Förderinstitutionen eher undurchsichtig und unverständlich. Sie geben etwas hinein – einen Förderantrag – und bekommen früher oder später eine Antwort, deren Hintergründe und Motive meist im Verborgenen bleiben. Die Entscheidung, ob eine Förderung gewährt wird, erscheint von außen gesehen oft wenig nachvollziehbar.

Um dem entgegenzuwirken, können Sie vorab Maßnahmen ergreifen, die die Transparenz Ihrer Entscheidung erhöhen wird. Unabhängig davon, ob sie positiv oder negativ ausfällt, werden die Antragsteller Ihr Ja oder Nein besser nachvollziehen können. Außer-

dem vermeiden Sie mit einem Mindestmaß an Transparenz unnötige Anstrengungen auf beiden Seiten, da dadurch aussichtslose Anträge vermieden werden.

1.1 Förderkriterien offenlegen

Möchten Sie aussagekräftige Anträge erhalten, die zu Ihrer Organisation passen, dann sollten Sie die Erwartungen, Interessen und Ziele Ihrer Förderinstitution so transparent wie möglich gestalten. Öffentlich einsehbare Förderrichtlinien sind ein guter Anfang. Viele



Welche Informationen Richtlinien enthalten sollten, erfahren Sie auf S. 17 des Praxisratgebers „Förderwettbewerbe“. Bestellinformationen auf S. 33 oder www.praxisratgeber-zivilgesellschaft.de

Antragsteller entscheiden anhand der darin enthaltenen Informationen, ob sie sich die Mühe machen, einen Antrag zu stellen. Sie legen großen Wert darauf, dass die Richtlinien so detailliert und präzise wie möglich sind. Außerdem sollten sie auf dem neuesten Stand sein: Nicht wenige Organisationen beklagen das Problem, dass Änderungen in den Richtlinien nicht umfassend oder schnell genug veröffentlicht werden.

Zusätzlich zu Ihren Förderrichtlinien kann eine Liste häufig gestellter Fragen auf Ihrem Internet-Auftritt sinnvoll sein. Analysieren Sie frühere Antrags-Prozesse und stellen Sie die häufigsten Fragen mit den dazugehörigen aktuellen Antworten zusammen. Fragen Sie ausgewählte Antragsteller, mit denen Sie bereits zusammenarbeiten. So erkennen Sie, welche Informationen noch fehlen, unklar oder missverständlich sind.

Verweisen Sie auch auf Ihren Jahresbericht. Dieser enthält mitunter wichtige Informationen, die potenziellen Antragstellern Ihre Förderschwerpunkte näherbringen können. Für viele Antragsteller wäre es darüber hinaus eine große Hilfe, wenn es für die einzelnen Zielsetzungen oder Bereiche der Fördertätigkeit einige typische Beispiele aktuell geförderter Projekte gäbe. Ebenso können Informationen zu Ausschluss-Kriterien in einer Rubrik „Was wir nicht fördern“ potenziellen Bewerbern helfen, Ihre Förderrichtlinien richtig zu interpretieren. Auch hier wäre es hilfreich, abstrakte Regeln durch konkrete Beispiele zu erläutern.

1.2 Persönlichen Kontakt ermöglichen

Die meisten Antragsteller wünschen sich die Möglichkeit, vorab zu erfahren, ob ihre Idee grundsätzlich Aussicht auf Förderung hat. Es sollte daher möglich sein, persönlichen Kontakt herzustellen – sei es per E-Mail oder Telefon. Planen Sie für die Beratung potenzieller Bewerber genügend personelle Ressourcen ein, um Anfragen zügig und aussagekräftig zu beantworten. Achten Sie darauf, dass die Beratungen

in einem angemessenen Rahmen stattfinden. Es geht um hinreichende Information – nicht darum, gemeinsam einen Förderantrag zu schreiben!

Viele Organisationen gehen oftmals – auch aufgrund von vorherigen Erfahrungen – davon aus, dass persönliche Nachfragen nicht erwünscht sind. Falls Sie es zeitlich bewerkstelligen können, wäre das direkte Gespräch aber für alle Seiten vorteilhaft, insbesondere bevor Antragsteller umfangreiche Vorschläge erarbeiten und einreichen. Erfolgreiche Förderinstitutionen geben Ratschläge gern: sie vertrauen darauf, dass zukünftige Begegnungen produktiver werden, je besser die Antragsteller die Förderinstitution kennen.

Manche Förderinstitutionen bieten explizit eine telefonische Beratung an, andere organisieren Tage der offenen Tür, an denen man die Förderinstitution und ihre Erwartungen kennenlernen kann. Auf jeden Fall sollten Sie einen Kontakt auf Ihrer Webseite veröffentlichen, der persönlich per E-Mail und Telefon erreichbar ist. Anonymisierte Kontaktformulare dahingegen schrecken potenzielle Bewerber eher ab. Entscheiden Sie bewusst, welche Art und Umfang persönlichen Kontakts sich mit den Ressourcen Ihrer Förderinstitution vereinbaren lässt.

Sicherlich führt der persönliche Kontakt je nach Anzahl potenzieller Bewerber kurzfristig zu mehr Arbeit – vor allem vor wichtigen Fristen bei Förderwettbewerben. Auch steckt hinter einem direkten Kontakt von Seiten der Antragsteller häufig die Hoffnung, die Chancen des eigenen Antrags zu verbessern – sei es durch die persönliche Note oder Verbesserungen des Antrags. Auf lange Sicht führen adäquate Beratung und Transparenz aber zu weniger abseitigen Förderanträgen, denen Sie anschließend eine Absage erteilen müssen.

Viele Antragsteller haben ein aufrichtiges Interesse daran, Feedback zu erhalten. So kann die Passgenauigkeit geprüft werden, Anträge verbessert, Erwartungen abgeglichen und die spätere Kooperation vorbereitet werden. Zudem ist es möglich zu erfahren, ob der Antragsteller auch mit weiteren Förderinstitutionen in gleichzeitigem Kontakt steht und – falls die eigene Institution nicht fördern kann



Maß halten

Oft kommen Förderinstitutionen in die Versuchung, den Antrag einer Organisation mit ihren eigenen Vorstellungen zu überfrachten. Grundsätzlich gefällt Ihnen das Projekt, so dass Sie es für eine Förderung empfehlen möchten, aber man könnte noch dies verbessern oder jenes verändern. Maßvolles, konstruktives Feedback ist wichtig und signalisiert auch der Organisation, dass Sie sich mit dem Antrag auseinandergesetzt haben. Achten Sie aber darauf, dass sich Ihre Anmerkungen und Änderungswünsche im Rahmen halten. Denn jeder Antrag und jedes Projekt hat seine Grenzen, was die Anpassung an die Schwerpunkte und Vorstellungen der Förderinstitution betrifft.

oder will – Hinweise auf andere, möglicherweise passendere Förderinstitutionen zu geben.

Wenn Ihre hausinternen Ressourcen angesichts der großen Zahl der Förderanträge den persönlichen Kontakt nicht zulassen, sollten Sie einen zusätzlichen Filter in den Entscheidungsprozess einbauen und alle Antragsteller bitten, zunächst eine sehr kurze, prägnante Beschreibung ihres Projekts einzureichen. Diese Kurzbeschreibung verursacht beim Antragsteller einen vertretbaren Aufwand und erlaubt es Ihnen, schnell zu entscheiden, ob der Antrag prinzipiell förderungswürdig ist. Auf der Grundlage dieser Vorauswahl können Erfolg versprechende Anträge dann im Dialog weiterentwickelt werden.

1.3 Über den Entscheidungsprozess informieren

Ein oft genannter Kritikpunkt seitens der Antragsteller ist die unzureichende Information über den Entscheidungsprozess. Häufig erhalten sie eine Bestätigung über den Antragseingang, werden über den weiteren Verlauf aber im Unklaren gelassen. Dies kann unter anderem daran liegen, dass der Entscheidungsprozess in vielen Förderinstitutionen aufgrund interner Prozesse unterschiedliche, nicht immer planbare Zeiträume beansprucht.

Dennoch sollte bedacht werden: Während die Prüfung von Anträgen für Förderinstitutionen zum Alltagsgeschäft gehört, ist die Einsendung eines Antrags für die betroffene Organisation oft ein besonderes Ereignis. Viel Zeit, Energie und Herzblut werden in den Antrag geflossen sein, der nun seinen Weg durch die internen Prozesse der Förderinstitution angetreten hat. Mit einem Antrag verbinden sich oft große Erwartungen und Hoffnungen, da die Realisierung eines Projekts vom Erfolg dessen abhängt.

Sicherlich ist es nicht immer möglich, alle Termine im Voraus zu bestimmen. Jedoch können Sie mit der Eingangsbestätigung Informationen zu den nächsten Schritten geben. Bis wann wird die erste Durchsicht der Anträge stattfinden? Wann frühestens kön-



Angemessene Bearbeitungsdauer

Gelegentlich ist zu hören, dass Förderinstitutionen mit dem Bearbeiten von Anträgen zu langsam seien. Manchmal benötigen Mitarbeitende der Förderinstitution tatsächlich längere Zeit für die Entscheidungsfindung oder scheuen sich, eine Ablehnung zügig zu kommunizieren. Oftmals erhalten Förderinstitutionen auch so viele Anträge, dass eine gewissenhafte Bearbeitung einfach Zeit kostet.

Versuchen Sie sich selbst als Dienstleister und die Antragsteller als „Kunden“ zu verstehen. Mit diesem Selbstverständnis können Sie mit Ihren Mitarbeitenden bestimmte Zielvereinbarungen treffen, um die Zusammenarbeit mit Ihren „Kunden“ zu verbessern. So wird von einigen Förderinstitutionen die Bearbeitungsdauer bestimmter Abläufe verbindlich vereinbart: Maximal fünf Tage für die Erstprüfung einer Vorab-Anfrage; 30 Tage für die substanzielle Beurteilung und die erforderlichen Rückfragen; maximal vier Monate für die abschließende Beantwortung.

Entscheidungsprozesse beschleunigen Sie auch durch das Delegieren von Entscheidungsbefugnissen. Der Vorstand befindet dann nur noch über substanzielle Förderungen, während Ausschüsse oder Mitarbeitende über kleinere Förderungen dezentral beschließen.



Je langwieriger die Bearbeitung, desto besser die Chancen?

Einige Antragsteller nehmen an, dass ihre Aussichten umso besser sind, je länger die Entscheidung in Anspruch nimmt. Die Bearbeitungsdauer kann natürlich damit zu tun haben, dass der Antrag eine Hürde nach der anderen nimmt und nur noch auf die Bestätigung während der nächsten Vorstandssitzung wartet.

Oft verzögern sich Förderentscheidungen jedoch aus Gründen, die nichts mit dem Antrag selbst zu tun haben. So kann es sein, dass die Förderinstitution abwartet, ob noch andere Anträge aus diesem Tätigkeitsfeld hereinkommen, um eine größere Auswahl zu haben. Vielleicht steht aber auch das Förderbudget für das laufende Jahr noch nicht genau fest, so dass der Antrag vorsichtshalber zurückgestellt wird.

In solchen Fällen sollten Sie mit offenen Karten spielen und dem Antragsteller mitteilen, dass sich die Entscheidung aus internen Gründen verzögern wird. Lassen Sie ihn auch wissen, wann er mit einer verbindlichen Rückmeldung rechnen kann.



nen verbindliche Entscheidungen über den Antrag getroffen werden, z.B. bei der nächsten Sitzung des Vorstands? Wie viele Wochen wird der Entscheidungsprozess höchstens in Anspruch nehmen? Durch mittelfristige Zeitangaben bedienen Sie nicht nur das Informationsbedürfnis der Antragsteller. Sie schaffen sich selbst einen verbindlichen Zeitrahmen, der die Ansammlung von unbeantworteten Förderanträgen verhindert.

Informieren Sie die Antragsteller darüber, welche Art von Zu- oder Absage gegeben wird bzw. auf welchem Weg und durch welche Person das Ja oder Nein kommuniziert wird (zu den Möglichkeiten siehe Kapitel 3). Wenn alle wissen, was sie zu welchem Zeitpunkt zu erwarten haben, vermeiden Sie nicht nur zusätzliche Nachfragen zum Stand des Entscheidungsprozesses. Sie verleihen dem formalen Prozess eine Klarheit und Transparenz, die letztlich bei den Organisationen zu mehr Verständnis führt, wenn Förderanträge abgelehnt werden. Dies wird wiederum auch Ihrer Institution zugutekommen: Weniger Unmut führt zu weniger Beschwerden, die die Wahrnehmung Ihrer Institution in der Öffentlichkeit negativ beeinflussen können.

Sechs Schritte zur Transparenz

1. Veröffentlichen Sie die Richtlinien Ihrer Institution und halten Sie diese stets aktuell und vollständig. ☐

2. Sammeln Sie alle wichtigen Fragen und Antworten in einer Liste und stellen Sie diese potenziellen Antragstellern zur Verfügung. ☐

3. Geben Sie Beispiele für mögliche Förderungen – veröffentlichen Sie einen Jahresbericht oder nennen Sie aktuell geförderte Projekte und/oder Organisationen. ☐

4. Stellen Sie klar, welche Projekte nicht gefördert werden können und geben Sie auch hierfür Beispiele. ☐

5. Ermöglichen Sie den persönlichen Kontakt – sei es durch eine telefonische Beratung oder offene Termine. ☐

6. Kommunizieren Sie klar und verbindlich, welche Art von Zu- oder Absage wann von wem gegeben wird. ☐



Die persönliche Seite

Die persönliche Seite: **sich selbst und andere reflektieren**

Wie Gespräche über Förderentscheidungen verlaufen, hängt in hohem Maße vom eigenen Rollenverständnis und den Erwartungen der Beteiligten ab. Mitarbeitende von Förderinstitutionen entwickeln manchmal Schuldgefühle, wenn sie negative Förderentscheidungen überbringen müssen. Gelegentlich wirkt das eigene Verhalten auf den Antragsteller auch anders als gedacht: so können unverbindliche Nachfragen oder persönliche Informations-Besuche den Anschein erwecken, dass man kurz vor einer Zusage steht – warum sonst sollte man sich die Mühe machen, das Projekt näher kennenzulernen? Daher ist es wichtig, sich seiner Rolle und den Erwartungen der Anderen bewusst zu werden.

2.1 Eigene Rolle reflektieren

Förderinstitutionen, insbesondere Stiftungen, sind ein so kleines Feld, dass es kaum einheitliche Anforderungen an eine Tätigkeit in diesem Bereich gibt. Eine geringe Standardisierung mag auf den ersten Blick befreiend wirken, weil dadurch Kreativität und Flexibilität kaum Grenzen gesetzt werden. Jedoch kann ein unklares Rollenverständnis schnell zu einer Vermischung der persönlichen Identität mit der beruflichen Rolle führen.

Mitarbeitende einer Förderinstitution zeichnen sich oft durch eine große Nähe zu ihrem Förderfeld



Die eigenen Sorgen verstehen

Sorgen und Zweifel zulassen ist nichts Falsches. Wenn das Aussprechen eines Neins jedoch Ihr Selbstbewusstsein ankratzt, behindert dies Ihre Professionalität. Doch wie macht man sich von Schuldgefühlen frei, ohne in das andere Extrem zu verfallen und nur nüchterner Bürokratie zu entsprechen?

Hilfreiche Fragen zur Selbstreflexion sind:
Wie fühle ich mich, wenn ich jemandem etwas ablehne? Übernehme ich Verantwortung dafür, wie die abgelehnten Antragsteller sich fühlen? Müssen diese mir sagen, dass es in Ordnung ist, damit ich mich nicht schlecht fühle?

Wenn Sie diese Punkte verstehen, kann ein Nein von Ihnen deutlicher und selbstbewusster kommen.

und ausgeprägtem Wertebewusstsein aus. Sie neigen gelegentlich dazu, ihre Tätigkeit sehr aus der persönlichen Sicht zu sehen. Dies hat viele Vorteile, kann aber bei negativen Entscheidungen unter Umständen auch zu Selbstzweifeln führen. Mit welchem Recht fälle ich Entscheidungen, die das Leben vieler Menschen betreffen? Bin ich die Art von Mensch, die andere abweisen und deren Hoffnungen zerschlagen möchte? Will ich die Person sein, die Entscheidungen nicht nur trifft, sondern die schlechten Nachrichten auch übermittelt und erläutert?

Gerade wenn Antragsteller deutlich machen, dass die Zukunft ihrer Arbeit und das Wohlergehen der betroffenen Zielgruppe – zum Beispiel Kinder, Behinderte oder alte Menschen – von der Entscheidung der Förderinstitution abhängen, wird es schwierig. Hier ist die persönliche Identität im Spiel, wo eigentlich die berufliche Rolle im Vordergrund stehen sollte.

Vor allem geht es darum, die bestmögliche Entscheidung im Sinne der Ziele der Förderinstitution zu treffen und diese zu begründen. Versuchen Sie daher, die Zielsetzungen Ihrer Arbeit für sich so klar zu definieren, dass Sie sie unmissverständlich kommunizieren können – und zwar nach innen wie nach außen, gegenüber Ihrem Vorstand wie gegenüber den Antragstellern und Partnern Ihrer Institution. Je klarer Sie sich darüber sind, aus welchen Gründen Sie zu Ihren Entscheidungen kommen, desto leichter wird es Ihnen fallen, diese Entscheidungen zu vertreten. Halten Sie die Gründe schriftlich fest, aus denen ein Antrag abgelehnt oder angenommen wurde. So können Sie eventuelle Nachfragen seitens der Antragsteller hinreichend beantworten – und zwar in einheitlichem Ton, unabhängig davon, an wen aus Ihrer Institution die Frage nach dem Warum gestellt worden ist.

2.2 Erwartungen der Antragsteller verstehen

Um die Kommunikation und das Verhältnis mit den Antragstellern professionell zu gestalten, lohnt sich ein Blick darauf, wie Sie deren Erwartungen verste-



hen und lenken können. Insgesamt gilt die Regel: Je intensiver Sie den Kontakt gestalten, desto mehr Erwartungen werden Sie wecken. Sie sollten daher vor jeder Nachfrage oder jedem Treffen genau abwägen, welche Ziele Sie verfolgen und welcher Eindruck entstehen könnte. Die Herausforderung besteht vor allem darin, den Kontakt so zu gestalten, dass keine unrealistischen Erwartungen geschürt werden.

Insbesondere bei persönlichen Besuchen in Projekten, die für eine Förderung in Frage kommen könnten, ist Umsicht geboten. Sicherlich ist ein Besuch eine gute Art und Weise, sich einen Eindruck von dem Projekt bzw. der Organisation zu verschaffen. Für den Antragsteller signalisiert ein Besuch allerdings häufig, dass Sie – unabhängig von den Tatsachen – der Förderung fast schon zugestimmt haben. Schon die normale Freundlichkeit eines höflichen Gasts oder eine anerkennende Bemerkung aus aufrichtiger Wertschätzung kann die Erwartungshaltung der Antragsteller bestärken. Einige Förderinstitutionen beschränken daher ihre Ortstermine, um nicht eine Spur enttäuschter Hoffnungen zu hinterlassen. Andere erhöhen und kommunizieren die Zahl ihrer Besuche, um die Erwartungen insgesamt zu mindern. In jedem Falle sollten Sie Ihr Verhalten bei persönlichen Besuchen reflektieren und darauf achten, Missverständnisse bei Ihrem Gegenüber zu vermeiden.

Auch die Bitte um eine Überarbeitung des Antrags kann schnell so wirken, als ob eine positive Förderentscheidung nahe sei. Denn erhält ein Antragsteller ein unverzügliches Nein auf einen Förderantrag, wird dieser kaum einen Grund dafür sehen, diesen weiter zu verfolgen. Die entstandenen Mühen sind Teil der Kosten für die Mittelbeschaffung. Wenn man jedoch zu einer Überarbeitung ermutigt wird, ist ein späteres Nein verständlicherweise schwer zu verstehen. Der Antragsteller wird sich und Sie zu Recht fragen, warum er den Antrag nach Ihren Vorgaben überarbeitet hat, um ihn dann nach langen Diskussionen doch abgelehnt zu sehen.

Haben Sie daher tatsächlich zu Beginn eines Diskussionsprozesses Zweifel, ob die Überarbeitung zum Erfolg führen wird, sollten Sie diese Bedenken deutlich kommunizieren. Die Fairness gebietet, es nicht

Verschiedene Kulturen in der Kommunikation

Gerade bei Förderinstitutionen, die auch Projekte im Ausland fördern, kann sich das Problem kultureller Unterschiede stellen. Ohne Vorurteile bedienen zu wollen, lässt sich wohl sagen, dass Deutsche eher zu einem direkten Kommunikationsstil neigen.

Dieser Stil, mit dem man sofort zur Sache kommt und sich nicht scheut, auch kritische Fragen zu stellen, führt schnell zu Missverständnissen bei Personen, die es gewöhnt sind, Kritik sehr vorsichtig zu formulieren und mehr Gewicht auf zwischenmenschliches Vertrauen zu legen als auf bürokratische Regelungen.

Viele Antragsteller wünschen sich daher mehr Sensibilität für kulturelle Gepflogenheiten und Unterschiede. Diese können im Übrigen nicht nur zwischen Regionen und Ländern bestehen, sondern auch zwischen verschiedenen Bevölkerungsgruppen eines Landes.



bei der routinegemäßen Warnung zu belassen, dass letztlich das Entscheidungsgremium beschließt. Eher angemessen ist es, das Risiko deutlich zu benennen: „Ich bin mir nicht wirklich sicher, ob die Überarbeitung erfolgreich sein kann. Ich bin bereit, es weiter zu versuchen. Sie müssen jedoch entscheiden, ob Sie weiter daran arbeiten möchten.“

Selbst einfache Nachfragen von Ihnen können den Eindruck vermitteln, dass es um mehr gehen könnte als um das Beschaffen von Informationen. Geht es aus Ihrer Sicht lediglich um ein Gespräch mit erfahrenen Projektmanagerinnen und -managern aus Ihrem Themenbereich, können Organisationen diesen Schritt auch als ersten Schritt in Richtung Partnerschaft verstehen. Auch wenn Sie selbst das Gefühl haben, nur ein zwangloses und unverbindliches Gespräch zu führen, kann auf einen unverbindlichen Gedankenaustausch nach einigen Tagen ein unerwarteter Förderantrag folgen. Daher sollten Sie es deutlich machen, wenn Sie nur an Informationen oder einer Einschätzung zu einem bestimmten Thema im Sinne eines Austauschs interessiert sind.

Es ist weder möglich noch erstrebenswert, jedes Mal die Hoffnung auf Seiten der Antragsteller im Keim zu ersticken. Wichtig ist allerdings, sich darüber im Klaren zu sein, dass Antragsteller dazu neigen, aus dem individuellen Verhalten Ihrer Mitarbeitenden sowie aus dem Verhalten der Förderinstitution insgesamt Rückschlüsse auf die Erfolgsaussichten ihres Antrags zu ziehen. Nicht das Unterdrücken der Hoffnung, sondern der sensible Umgang mit den Erwartungen führt zum Erfolg.

2.3 Erwartungen des Vorstands verstehen

Aufgabe von Mitarbeitenden einer Förderinstitution ist es, die externen Anträge so aufzubereiten, dass die verantwortlichen Gremien eine fundierte Entscheidung treffen können. Die Zusammenarbeit mit dem Vorstand bzw. dem Förderausschuss ist daher ein wichtiger Teil Ihrer Aufgabe. Idealerweise werden Sie

Eigene Erwartungen anpassen

Es beunruhigt Antragsteller mitunter, wenn während der Antragserstellung deutlich wird, dass die Förderinstitutionen unrealistische Erwartungen haben. Die Mitarbeiterin einer Organisation prangert beispielsweise Förderinstitutionen an, die „nicht verstehen, dass man mit Zuwendungen von 5.000 Euro keine systemischen Veränderungen erreichen kann.“ Ihre Bitte: „Seien Sie bereit, ein Fisch zu sein, der der Größe des Teichs entspricht, in dem er lebt.“

Andere Antragsteller berichten von einer immer wiederkehrenden Frage: „Wie wird die Nachhaltigkeit gewährleistet, wenn das Projekt eines Tages nicht mehr gefördert wird?“ Die Frage nach der Nachhaltigkeit ist sicherlich berechtigt, wenn die Fördermittel dazu dienen, ein Projekt in großem Umfang zu unterstützen. Bei kleinen Projektbeiträgen allerdings ist diese Frage aus Sicht der Organisationen oft fehl am Platz.



die Entscheidungen so gut vorbereitet haben, dass der Vorstand Ihren Empfehlungen folgt. Andernfalls, wenn Sie zum Beispiel einen Antrag vertreten und dem Antragsteller bereits Ihre positive Einstellung signalisiert haben, der Vorstand den Antrag jedoch ablehnt, stehen Sie vor einem Loyalitätskonflikt zwischen Antragsteller und Vorstand. Solange allerdings diese Prozesse in formalen Bahnen ablaufen, sollten solche Konfliktfälle nicht eskalieren.

Erheblich schwieriger zu kalkulieren sind Anregungen und Einflussnahmen, die informell von Vorständen geäußert werden. Solche Äußerungen führen mitunter zu unangenehmen Situationen. Langfristig kann man solchen Konflikten vorbeugen, indem man auch außerhalb der Diskussionen über aktuell anhängige Anträge das Gespräch mit den Vorständen sucht, um sie früh und umfassend in einen Dialog über die Prozesse, Ziele und Herausforderungen der Förderarbeit einzubinden.

Wenn der Antrag auf persönlichen Beziehungen beruht

Förderinstitutionen stellen gern Mitarbeitende ein, die zuvor operative Erfahrungen in dem jeweiligen Feld gesammelt haben – sei es Wissenschaft, Entwicklungshilfe oder Umweltschutz. Wenn Sie von der Mittel empfangenden zur Mittel gebenden Seite wechseln, werden Sie viele Kontakte und Netzwerke in dem Feld behalten – nicht zuletzt diese Netzwerke machen Sie ja interessant.

Interessant sind Sie plötzlich aber auch für Ihre ehemaligen Kolleginnen und Kollegen, die sich über den persönlichen Kontakt zu einer Förderinstitution freuen werden. Denn die Hoffnung ist groß, Anträge in Zukunft direkt bei Ihnen zu platzieren. Viele Mitarbeitende von Förderinstitutionen berichten darüber, dass es mitunter schwierig ist, persönliche Verpflichtungen sauber von beruflichen Aufgaben zu trennen. Bereiten Sie sich also frühzeitig auf diesen Aspekt Ihres Rollenwechsels vor.



Ja und Nein

Ja und Nein: Förderentscheidungen kommunizieren



Nach welchen Kriterien Sie Förderanträge prüfen können, um zu einer Entscheidung zu gelangen, können Sie im Praxisratgeber „Genau hinsehen“ nachlesen. Bestellinformationen auf S. 33 oder www.praxisratgeber-zivilgesellschaft.de

Es gibt viele Möglichkeiten, ein Ja oder ein Nein zu kommunizieren – von kurzen Benachrichtigungen bis hin zum persönlichen Überbringen. Ebenso groß ist die Bandbreite an Gründen, die zu dieser Entscheidung geführt haben. Beides hängt unmittelbar voneinander ab – so erfordert die fehlende Übereinstimmung mit den Förderzielen in der Regel nur eine kurze Benachrichtigung. Inhaltliche Diskrepanzen in der Förderstrategie hingegen machen auch eine inhaltliche Begründung der Entscheidung nötig. Selbst ein Ja sollten Sie mit Bedacht und aus den richtigen Gründen geben. In diesem Kapitel erfahren Sie, auf welchen Wegen Sie Ihre Entscheidung überbringen können und was Sie dabei beachten sollten.

3.1 Die Herausforderungen eines Ja

Das Verkünden einer positiven Förderentscheidung sollte eine angenehme Angelegenheit sein, und das ist es normalerweise auch. Daher nehmen Sie sich die Zeit und übermitteln Sie die gute Nachricht persönlich. Viele Organisationen empfinden es als sehr ermutigend und aufbauend, wenn sich Mitarbeitende von Förderinstitutionen die Mühe eines Anrufs machen. Diese Geste signalisiert, dass die Förderung auch für die Förderinstitution von Bedeutung ist und sich beide Partner auf Augenhöhe befinden. Dies ist die beste Garantie für eine gute und vertrauensvolle Zusammenarbeit.

Dennoch kann selbst das Verkünden eines Ja mitunter zu Komplikationen führen. So neigen einige Förderinstitutionen dazu, durch die Faszination für

den Antrag oder das Projekt zu schnell eine bedingungslose Zusage zu geben. Man möchte den Prozess nicht durch Einwände oder bürokratische Hürden erschweren und verzichtet darauf, eventuell noch bestehende Bedenken zu formulieren. Aufgabe einer fachlich kompetenten Förderinstitution ist es auch, Bedenken aufzuzeigen, implizite Annahmen zu hinterfragen oder der Organisation anderweitig dabei zu helfen, die Erfolgchancen für ein Projekt zu erhöhen. Es geht nicht darum, kleinlich Zweifel zu äußern oder in das Projektmanagement einzugreifen. Ein bedingungsloses Ja sollte aber immer auch ein bedachtes und hilfreiches sein.

In ihrem Bedürfnis, gute Nachrichten rasch zu überbringen, signalisieren Förderinstitutionen manchmal auch ein Ja, ohne anzukündigen, dass es noch weitere Verhandlungen geben wird. Da sich die Bedingungen der Förderung oder auch die Zuwendungshöhe im Zuge der Verhandlungen noch deutlich ändern können, führt die Verkündung einer frühzeitigen Zusage später vielleicht zu Frustrationen. Antragsteller werden vor allem das Ja hören, nicht aber den Nachsatz „über einige Punkte müssen wir allerdings noch diskutieren“. Wenn Sie daher signalisieren möchten, dass ein Antrag eine Förderung erhält, sollten Sie gleichzeitig unmissverständlich klarstellen, dass sich die Bedingungen unter Umständen bei inhaltlichen Punkten oder bei der Höhe der Förderung von den Angaben im Antrag unterscheiden.

Nur wenige Mitarbeitende von Förderinstitutionen werden sich und anderen eingestehen, was sie und viele ihrer Kolleginnen und Kollegen mit Sicherheit schon öfter getan haben, als ihnen lieb ist: ein Ja zu geben, weil ein Nein zu kompliziert ist. Manchmal

wird die Arbeit mit den Antragstellern einen Punkt erreichen, an dem absehbar wird, dass der Antrag doch keine Aussicht auf eine Förderung hat.

Wenn der Punkt, an dem man den Prozess noch hätte abbrechen können, allerdings bereits überschritten und es für ein Nein zu spät ist, steht man vor einem Problem. In solchen Situationen suchen manche einen Ausweg darin, eine kleine Summe zu bewilligen, in der Hoffnung, dem Antragsteller damit Genüge zu tun, ohne die Förderinstitution zu schädigen. Dieser Kompromiss, der nach außen nicht als solcher erklärt wird, birgt das Risiko, den gesamten Antrag später erneut vorgelegt zu bekommen. Letztlich ist es ein Gebot der Fairness und Verantwortung sowohl der Förderinstitution als auch dem Antragsteller gegenüber, klar Position zu beziehen und keine Almosen zu vergeben in der Hoffnung, dadurch einen persönlichen Konflikt lösen zu können.



Manchmal ändern sich Prioritäten, sodass auch langjährige und erfolgreiche Förderpartner plötzlich nicht mehr zu die Kriterien der Förderinstitution passen. Tipps zum Beenden einer bestehenden Förderpartnerschaft erhalten Sie im Praxisratgeber „Der erfolgreiche Ausstieg“. Bestellinformationen auf S. 33 oder www.praxisratgeber-zivilgesellschaft.de

3.2 Das Schwierige an einem Nein

Förderinstitutionen lehnen Anträge aus unterschiedlichen Gründen ab. Oft ist es auch ein Mix von Gründen, der dazu führt, dass ein Antrag für eine Förderung nicht in Betracht kommt. Hinterfragen Sie Ihre Argumentation, warum Sie sich gegen den Antrag ausgesprochen haben. So verstehen Sie Ihre Gründe für die negative Förderentscheidung und können darauf aufbauend entscheiden, wie Sie diese gegenüber dem Antragsteller kommunizieren.

In einigen Fällen mag ein kurzes Schreiben ausreichen, in anderen Fällen werden Sie zögern und unsicher sein, wie detailliert Sie die Entscheidung begründen sollen. Wenn Sie die Organisationen explizit zu einem Antrag aufgefordert haben, ist es unter Umständen angemessen, die negative Entscheidung in einem persönlichen Treffen zu überbringen. Dies ist zwar unüblich, aber keineswegs unpassend. Grundsätzlich gilt: Je anspruchsvoller der Antrag gewesen ist und je mehr Arbeit die Organisationen für die Erstellung dessen investieren mussten, desto aus-

führlicher und persönlicher sollte Ihre Entscheidung kommuniziert werden.

In manchen Fällen wird es vielleicht nicht möglich sein, überhaupt eine Antwort auf den Förderantrag zu geben. Grundsätzlich sollten Sie es zwar vermeiden, Förderanträge unbeantwortet zu lassen. Damit suggerieren Sie, dass es Ihnen die Mühe nicht wert ist, zumindest einen kurzen Ablehnungsbescheid zu versenden. Sollte es jedoch aus bestimmten Gründen für Sie nicht möglich sein, auf alle eingesandten Förderanträge zu antworten, sollten Sie dies zuvor klar kommunizieren. Führen Sie die Gründe an – zum Beispiel unzureichende Ressourcen oder eine hohe Zahl der Antragseingänge – und legen Sie einen Zeitpunkt fest, zu dem keine Antwort als negative Antwort verstanden werden kann.

Manchmal haben Antragsteller ein so großes Interesse an einer Förderung, dass sie ein Nein nur schwer akzeptieren können. Sie zeigen sich hartnäckig, bitten um Verbesserungsvorschläge und ein Überdenken der Entscheidung. Dieses Verhalten ist im Hinblick auf den starken Wettbewerb um Fördermittel gut nachzuvollziehen. Wenn Sie jedoch – auch wenn der Antrag überarbeitet wird – keine Fördermöglichkeit sehen, sollten Sie ausdrücklich, aber höflich die fehlenden Förderchancen kommunizieren. Lassen Sie sich nicht auf lange Diskussionen und Eingeständnisse ein, denn letztlich ist ein klares Nein auch im Interesse des Antragstellers.

Praxistipp



Das kategorische Nein

Hintergrund

Einige Anträge passen insgesamt nicht zu den Zielsetzungen oder Richtlinien der Stiftung. Diese Anträge sind kategorisch disqualifiziert. Auch wenn das vorgestellte Projekt selbst noch so gut sein mag – der Antrag kommt von vornherein nicht für eine Förderung in Betracht. In diesem Fall sollte man als Förderinstitution schnell und klar die Organisation über die negative Entscheidung in Kenntnis setzen, damit diese sich nach anderweitigen Ressourcen umschauen kann.

Was tun?

Ein kategorisches Nein erfordert keine ausführliche Erklärung; es genügt ein einfacher Hinweis darauf, dass Antrag und Richtlinien nicht übereinstimmen. Wenn Sie noch auf den entsprechenden Paragraphen der Richtlinien verweisen und die Diskrepanz aufzeigen, sollte Ihre Entscheidung unmissverständlich und nachvollziehbar sein.

Praxistipp



Das inhaltliche Nein

Hintergrund

Einige Anträge stimmen mit den Zielsetzungen der Förderinstitution überein, verfolgen jedoch eine Strategie, die die Förderinstitution nicht befürwortet. So unterscheiden sich manche Organisationen und Förderinstitutionen in ihrer Einstellung darin, wie ein Ziel zu erreichen ist. Beispielsweise könnten sich beide für die Förderung der Gesundheit bei Kindern einsetzen. Einer befürwortet jedoch präventive Maßnahmen in der Schule, während der andere davon überzeugt ist, die Gesundheit von Kindern durch Informationskampagnen für die Eltern besser gewährleisten zu können.

Was tun?

Bei einem inhaltlichen Nein ist eine ausführliche Erklärung angebracht. Den abgelehnten Antragsteller wird es interessieren, inwieweit seine Strategie von der Ihrigen abweicht. Hierbei kann das Nein Schwierigkeiten hervorrufen, etwa wenn der Antragsteller Sie davon überzeugen will, dass Ihre Bedenken fehl am Platz sind. Es ist hilfreich, dann die Ablehnung von vornherein so verbindlich zu halten, dass es nicht zu längeren Diskussionen oder gar Streitigkeiten kommt.



Das persönliche Nein

Hintergrund

Eine weitere Kategorie von Anträgen erfüllt die formalen Anforderungen, weckt aber Zweifel an der Eignung der handelnden Personen. In diesen Fällen sind Sie nicht davon überzeugt, dass die Organisation und die Personen ein eigentlich förderungswürdiges Projekt erfolgreich durchführen können. Die Gründe hierfür mögen in Zweifeln an der fachlichen oder sozialen Kompetenz der Verantwortlichen liegen oder auch in Bedenken bezüglich der Leistungsfähigkeit der Organisation.

Was tun?

Wenn sich die Zweifel auf die Kompetenzen der Verantwortlichen richten, wird die Einschätzung automatisch persönlich. Erschwerend kommt hinzu, dass sich diese Zweifel oft kaum objektiv begründen lassen. Es ist daher verständlich, dass Förderinstitutionen solche Diskussionen scheuen. Gerade in diesen Fällen ist es verlockend, inhaltliche Gründe für die Entscheidung anzuführen. Jeder wird sich wohl an Situationen erinnern, in

denen er persönliche Bedenken hatte, die Ablehnung aber wie ein inhaltliches Nein begründet hat. Die Hoffnung, auf diese Weise unangenehmen Diskussionen aus dem Weg zu gehen, erfüllt sich selten. Das Problem wird dann wieder aktuell, wenn der Antragsteller mit einem überarbeiteten Vorschlag zurückkehrt, in dem die vermeintlichen Unstimmigkeiten beseitigt wurden. Sie können beim zweiten Mal kaum persönliche Gründe anführen, die beim ersten Versuch offenbar keine Rolle gespielt hatten; Sie werden aber auch Probleme haben, Ihre inhaltlichen Argumente aufrechtzuerhalten. Aus diesem Grund sollten Sie versuchen, persönliche Bedenken offen anzusprechen. Diese Rückmeldung ist für alle Beteiligten im ersten Moment zwar unangenehm. Auf lange Sicht ist ein angemessen vermitteltes, ehrliches Feedback aber die einzige Möglichkeit, sich zu verbessern.



Vorbereitung auf schwierige Gespräche

Das Führen schwieriger Gespräche mag bisweilen wie eine hohe Kunst erscheinen – eine Fertigkeit, die nur durch langjährige Erfahrung erworben werden kann. Doug Stone – Verhandlungsspezialist und Dozent an der Harvard Law School – erklärt im Interview, wie Stiftungsmitarbeitende schwierige Gespräche erfolgreich führen können. Lesen Sie mehr zu Gesprächsführung, Selbstreflexion und Machtverhältnissen*:

Objektive Wahrheit oder gut begründete Einschätzung?

Bei Förderentscheidungen geht es nicht um die objektive Wahrheit, sondern darum, die bestmögliche Entscheidung zu treffen. Und das ist eine Frage der Einschätzung. Das Ziel sollte es daher nicht sein, den Antragsteller davon zu überzeugen, dass ich im Recht bin und er nicht. Ich kann einfach nur meine Gedanken darlegen und meine Gründe erläutern. Wenn man analog dazu an Trennungsgespräche denkt, so muss man den anderen nicht dazu bringen, der Trennung zuzustimmen. Wichtig ist, offen, ehrlich, einfühlsam und verbindlich zu sein.

Welche Gefühle können bei Gesprächen über Projektanträge hervortreten?

Die Antragsteller sorgen sich mit Leidenschaft um ihre Projekte, sodass sie eine Ablehnung frustrieren, verletzen oder wütend machen kann.

Es hilft auch zu erkennen, dass Menschen diese Enttäuschung oder Verletzung bisweilen in etwas anderes transformieren. Gefühle kann und muss man ernst nehmen. Man sollte also angemessen darauf reagieren, indem man z. B. sagt „Dies ist bestimmt ein herber Schlag für Sie.“ Versuchen Sie jedoch nicht, Ihr Gegenüber zu trösten. Gefühle kann man nicht aus der Welt schaffen. Sie sind einfach da.

Welche Probleme ruft das ungleiche Machtverhältnis zwischen Förderinstitution und Antragsteller hervor?

Selbst wenn Sie die finanzielle Macht auf Ihrer Seite wissen, ist es noch immer möglich, eine offene Diskussion zu führen. Berechtigte Einwände müssen Sie sich anhören. Stellen Sie sich vor, Sie haben dazu ermutigt, den Antrag mehrmals zu überarbeiten, um ihn dann schließlich doch abzulehnen. In diesem Fall werden Sie sich die verständliche Enttäuschung anhören müssen, allein schon, um daraus zu lernen. Wenn die Einwände tatsächlich berechtigt sind, übernehmen Sie Verantwortung und bitten Sie um Entschuldigung. Durch aufmerksames Zuhören können Sie problematische Muster bei sich selbst erkennen oder auch Probleme im Förderprozess Ihrer Institution offenlegen. Diese Erfahrungen versetzen Sie in die Lage, konstruktive Änderungsvorschläge für Ihre Institution zu entwickeln.

* Antworten leicht abgewandelt und gekürzt. Siehe auch Douglas Stone, Bruce Patton und Sheila Heen: Offen gesagt! Erfolgreich schwierige Gespräche meistern. Goldmann 2001.



Nach der Entscheidung

Nach der Entscheidung: lernen und dokumentieren

Nachdem Sie Ihre Entscheidung über den Förderantrag getroffen und kommuniziert haben, können Sie darauf aufbauend einen Lernprozess anstoßen. Dies erreichen Sie durch ein konstruktives Feedback, das Sie insbesondere abgelehnten – aber auch angenommenen – Projekten und Organisationen geben können. Denn durch Ihre Position als Förderinstitution verfügen Sie über einen großen Erfahrungsschatz im Umgang mit Förderanträgen, der Organisationen von Vorteil sein kann. Bei positiven Förderentscheidungen noch viel wichtiger ist die vertragliche Vereinbarung, mit der Sie die Förderbeziehung zu Ihrem Förderpartner beginnen. Hier heißt es, Missverständnisse bereits im Voraus zu verhindern und die wichtigsten Bedingungen sowie Ziele der Förderung festzuhalten.

hat, an dem sie arbeiten können, um ihre Chancen zu verbessern. Sie wünschen sich auch eine klare und aufrichtige Mitteilung, ob sie sich noch einmal bewerben sollten. „Wenn die Förderinstitution sagt, ‚Sie kommen für eine Bewerbung im nächsten Jahr infrage‘ – heißt das, ich sollte mich bewerben?“, fragt ein Antragsteller. „Oder sind meine Chancen nächstes Jahr auch nicht höher, sodass ich erneut Zeit verschwenden werde?“

Förderinstitutionen, die sich bemühen, auch abgelehnten Organisationen mit konstruktiven Rückmeldungen weiterzuhelfen, investieren Zeit und Geld in die Beschäftigung mit Projekten, die offenbar nicht im Rahmen ihrer Prioritäten liegen – andernfalls wäre der Antrag ja nicht abgelehnt worden. Dennoch sehen sie es als Verpflichtung an, Absagen mit einer konstruktiven Rückmeldung zu verbinden. Das Aufzeigen von Schwachpunkten und Verbesserungsmöglichkeiten stellt für sie einen wichtigen Beitrag zum Aufbau von Kompetenzen dar, der letztlich dem gesamten gemeinnützigen Bereich zugutekommt. Darüber hinaus können detaillierte Rückmeldungen dazu beitragen, die Glaubwürdigkeit der Förderinstitution zu erhöhen und ihre Überzeugungen in die Gesellschaft zu tragen.

Je nachdem, wie viele Ressourcen Ihnen und Ihren Mitarbeitenden zur Verfügung stehen, kann das Feedback zum Förderantrag unterschiedlich ausfallen. Möchten Sie keinen falschen Eindruck erwecken, sollten Sie von standardisierten Ablehnungsbescheiden absehen, die lediglich auf die Informationen des Internet-Auftritts verweisen. Damit erzeugen Sie eher zusätzliche Anfragen, als dass die Organisation Verständnis für Ihre Entscheidung empfindet. Wenn Sie

4.1 Lernen durch Feedback

Die Beschäftigung mit abgelehnten Projekten erfordert Zeit und beansprucht die begrenzten Ressourcen von Förderinstitution und ihren Mitarbeitenden. Viele der Institutionen halten diese daher dazu an, sich vor allem darauf zu konzentrieren, die genehmigten Projekte zu begleiten und zu verbessern. So ist es nicht verwunderlich, dass viele Organisationen die Antworten der Förderinstitutionen auf ihre Anfragen kritisieren. Oft bestehen diese in unklaren Rückmeldungen oder lieblosen Serienbriefen. Die durchgängige Bitte ist: „Seien Sie aufrichtig zu uns“.

Abgelehnte Antragsteller möchten gern wissen, ob ihr Projektentwurf ein offensichtliches Defizit aufweist oder ihre Organisation einen Schwachpunkt



Mit welchen Maßnahmen Sie abgelehnte Antragsteller unterstützen können, erfahren Sie ab S. 32 im Praxisratgeber „Förderwettbewerbe“. Bestellinformationen auf S. 33 oder www.praxisratgeber-zivilgesellschaft.de



Drei mögliche Arten des Feedback

Feedback mit Einschränkung

Manchmal scheitern Anträge an der starken Konkurrenz, obwohl sie gut durchdacht waren und zu den Förderrichtlinien passen. In diesem Fall reicht bereits ein kurzes Feedback. Verweisen Sie auf die Gesamtzahl der Anträge in Relation zu den möglichen Förderungen und nennen Sie die Konkurrenz als Grund für die Ablehnung. Falls Sie auch in weiteren Förderzyklen keine Möglichkeiten zu einer Förderung sehen, sollten Sie es hierbei belassen. Alternativ können Sie darauf hinweisen, dass der Antrag grundsätzlich den Ansprüchen gerecht geworden ist und Sie ihn in weiteren Förderzyklen bedenken werden.

Ad-hoc-Feedback

Wenn es für Sie nicht möglich ist, jedem abgelehnten Antragsteller ein ausführliches Feedback zu geben, können Sie Rückmeldungen auch vereinzelt geben. Entscheiden Sie von Fall zu Fall, z. B. wenn ein Antragsteller ausdrücklich darum bittet. Sie können dem Ganzen auch einen Rahmen geben, indem Sie ein Zeitfenster angeben, in dem Nachfragen möglich und erwünscht sind. Dies ist ein zeitsparender und pragmatischer Ansatz, der jedoch auch gewisse Vorarbeit erfordert. Sie müssen jeden Antrag mit genügend Informationen versehen, damit Ihre Mitarbeitenden auch bei telefonischen Nachfragen die Gründe für die Ablehnung und eventuelle Empfehlungen geben können.

Ausführliches Feedback

Das ausführliche Feedback ist der Goldstandard unter den Rückmeldungen. Hier können sowohl formale als auch persönliche Gründe angegeben werden, die explizit auf den Inhalt des Antrags Bezug nehmen. Versetzt mit Empfehlungen für die Zukunft und dem Aufzeigen von Entwicklungspotenzial bietet diese Art von Feedback den größten Vorteil für abgelehnte Antragsteller. Jedoch ist sie auch mit dem größten Arbeitsaufwand für Sie und Ihre Mitarbeitenden verbunden.

Quelle: Jenny Harow und Jon Fitzmaurice: The Art of Refusal: Promising Practice for Grant Makers and Grant Seekers. Centre for Charity Effectiveness 2011. <http://bit.ly/1P1IAwi>



Lernprozesse durch ausführliche Rückmeldungen

Eine große Bürgerstiftung in den USA, die seit vielen Jahren lokale Initiativen fördert, sah sich häufig mit dem Wunsch nach aufrichtigem Feedback konfrontiert. Die Stiftung hat aus der Not eine Tugend gemacht und auf den Wunsch nach Rückmeldungen reagiert, indem sie mit jeder Antwort eine ausführliche Einschätzung des Antrags liefert.

So kann es sein, dass eine Ablehnung damit begründet wird, die Kosten des Projekts seien unangemessen hoch. Aber auch Zweifel an der Leistungsfähigkeit der Organisationen werden klar angesprochen, zum Beispiel, wenn die Stiftung den Eindruck hat, dass der ehrenamtliche Vorstand nicht aktiv genug ist, um seiner Verantwortung gerecht zu werden, oder wenn eine hohe Fluktuation von Mitarbeitenden auf interne Probleme verweist.

Auch bewilligte Projekte erhalten ein Feedback, das die besonderen Stärken herausstellt, aufgrund derer die Stiftung zu ihrer Entscheidung gelangt ist. Kritische Anmerkungen sollen dazu dienen, Projekt und Antrag weiter zu verbessern, um eventuell zusätzliche Förderinstitutionen zu finden.

Die Stiftung nimmt den Aufwand, der mit diesen Begründungen verbunden ist, bewusst in Kauf. Gerade weil sie in einem lokalen Umfeld tätig ist, erscheint es ihr wichtig, eine offene und konstruktive Beziehung zu den örtlichen Vereinen und Initiativen zu pflegen. Die Transparenz des Entscheidungsprozesses trägt wesentlich zu diesem Ziel bei. Darüber hinaus will die Stiftung auch die Leistungsfähigkeit der gemeinnützigen Organisationen am Ort verbessern. Wenn das

Feedback Defizite aufzeigt, kann der Antragsteller gezielt daran arbeiten, diese Schwächen zu überwinden. Schließlich kommt die Rückmeldung von einer neutralen Instanz, sodass es leichter fällt, die Kritik anzunehmen.

Die Erfahrungen mit dem System der verbindlichen Rückmeldungen sind äußerst positiv. Die Mitarbeitenden der Stiftung nutzen das Instrument, um den Erwartungen der Stiftung Nachdruck zu verleihen und ihre Zielsetzungen und strategischen Überlegungen zu verdeutlichen. Angenommene wie auch abgelehnte Organisationen berichten, die Rückmeldungen seien für sie ein sehr nützliches Werkzeug, das hilft, sich auf die Beseitigung von Schwachpunkten zu konzentrieren. In der Diskussion mit den Vorständen ist es oft hilfreich für die Verantwortlichen, Verbesserungsvorschläge durch eine externe Meinung stützen zu können.

kein weiteres Feedback geben können/möchten und die abgelehnten Antragsteller bitten, von Nachfragen abzusehen, sollten Sie auch hierfür die Gründe nennen.

Grundsätzlich sind Formulierungen zu vermeiden, die eine Form von Reue Ihrerseits ausdrücken („Es tut uns wirklich leid, Ihnen mitteilen zu müssen ...“). Auch wenn diese Formulierung oft eingesetzt wird und in vielen Fällen auch so gemeint ist – ein ehrliches Feedback mit Angabe von Gründen für die Ablehnung des Antrags hilft den Organisationen mehr als jede entschuldigende Floskel. Fokussieren Sie sich daher besser auf eine sachliche und dem Antrag angemessene Antwort mit einem konstruktiven Feedback.

wessen Antrag vor Ihnen liegt – die Verantwortung für die Planung liegt bei dem Antragsteller, der das Projekt auch durchführen wird.

Die Grundlage der Vereinbarung bilden der Projektantrag sowie das Projektbudget, welche als Anlagen beigefügt werden sollten. Der Vertrag selbst regelt die Rechte und Pflichten, die sich für die beiden Vertragspartner bei der Zusammenarbeit ergeben. Sie sollten die entscheidenden Fakten, wie Höhe, Dauer und Bedingungen der Unterstützung enthalten. Nehmen Sie aber auch Erwartungen an Prozesse, Ergebnisse, Wirkungsziele, Kommunikation der Förderung und andere Punkte, die beide Seiten ausgehandelt haben, in die Vereinbarung auf. Inwiefern die Erwartungen erfüllt werden, sollten Sie regelmäßige überprüfen.

4.2 Förderbedingungen schriftlich dokumentieren

Es ist in jeder Hinsicht von Vorteil, die Zusage einer Förderung vertraglich zu fixieren. Zum einen sind die Verhandlungen über eine Vereinbarung für beide Seiten eine gute Gelegenheit, die eigenen Erwartungen zu klären und die Vorstellungen des anderen besser kennenzulernen. Zum anderen ist eine Vereinbarung hilfreich, wenn es im Laufe des Projekts zu Unstimmigkeiten kommen sollte. Wenn man also dem Rat folgt „es schriftlich festzuhalten“, liegt die wahre Herausforderung darin, über das „es“ nachzudenken: Worauf sollte man jetzt achten, um späteren Ärger zu vermeiden?

Die schriftliche Vereinbarung sollte die Bedingungen aufzeigen, die für Ihr „Ja“ entscheidend gewesen sind und ohne die Sie einer Zuwendung nicht zugestimmt hätten. Es kann allerdings gefährlich sein, all Ihre guten Ideen, hilfreichen Vorschläge oder Bedenken als unentbehrlichen Beitrag für eine Bewilligung anzusehen. Denn wichtig ist, dass die Organisation das Projekt flexibel durchführen kann. Für den Antragsteller ist es mitunter schwierig, Ihre Ratschläge abzuwehren, schließlich ist er auf Ihr Wohlwollen angewiesen. Machen Sie sich daher klar, wessen Projekt und



Die Wirkungen des gemeinnützigen Handelns nehmen in der aktuellen Diskussion in der Zivilgesellschaft eine wichtige Rolle ein. Das kostenfreie Handbuch veranschaulicht in Analogie zu einer Seereise, wie Organisationen Schritt für Schritt wirkungsorientierter handeln können. PHINEO [Hrsg.]: Kursbuch Wirkung. Das Praxishandbuch für alle, die Gutes noch besser tun wollen. Berlin 2013. www.kursbuch-wirkung.de



Bestandteile eines Bewilligungsbescheids

Gegenstand der Förderung

Zweck der Förderung ☐

Betrag der Förderung ☐

Zeitraum der Förderung ☐

Eventuelle Auflagen, Zweckbindungen
bzw. Einschränkungen der Förderung ☐

Rechte und Pflichten während der Zusammenarbeit

Informationspflichten des Förderpartners ☐

Berichtspflichten ☐

Informations- und Einblicksrechte
der Förderinstitution ☐

Zeitplan für die Auszahlung
der Raten ☐

Form und Zeitpunkt
der Abrechnungen ☐

Regelungen über die Evaluation/
Dokumentation (Form, Zeitpunkt) ☐

Allgemeine Geschäftsbedingungen

Ansprechperson und
Verantwortlichkeiten ☐

Regelungen zur Kommunikation
des Projekts ☐

Regelungen zur Außendarstellung
der Förderinstitution ☐

Regelungen zur Verwendung
von Restsummen am Ende der
Projektlaufzeit ☐

Zeitpunkt für eine Diskussion
über eine eventuelle Fortsetzung
des Projekts ☐

Anlagen

Verweis auf die Projektunterlagen,
die die verbindliche Grundlage der
Vereinbarung bilden ☐



Das **Wichtigste** auf einen Blick

Seien Sie transparent und erreichbar

Bringen Sie Ihre Zielsetzungen und Richtlinien deutlich zum Ausdruck, sodass Förderanträge mit geringer Aussicht auf Erfolg von vornherein vermieden werden können. Geben Sie zum besseren Verständnis zusätzliche Informationen (Liste häufiger Fragen, Beispiele) und ermöglichen Sie die persönliche Kontaktaufnahme. Ist ein Antrag bei Ihnen eingegangen, sollten Sie über den weiteren Ablauf informieren: Was folgt nach der Eingangsbestätigung? Wird man über den Stand der Dinge informiert? Auf welchem Weg und zu welchem Zeitpunkt wird die Entscheidung kommuniziert?

Seien Sie sich Ihrer persönlichen Identität sowie Ihrer beruflichen Rolle bewusst

Niemand überbringt gern negative Nachrichten. Selbst erfahrene Mitarbeitende von Förderinstitutionen fühlen sich schlecht, wenn sie Projekte ablehnen und Hoffnungen enttäuschen müssen. An Stelle verzögerter, ausweichender Auskünfte oder der Fassade vorgeblicher beruflicher Zwänge ist es hilfreicher, freundlich und nahbar zu bleiben – und sich gleichzeitig immer seiner beruflichen Rolle bewusst zu sein, zu der es nun einmal gehört, neben Förderzusagen manchmal auch Nein zu sagen.

Versuchen Sie die Erwartungen der Antragsteller zu verstehen

Denken Sie stets daran: Je intensiver der Kontakt, desto höher die Erwartungen und Hoffnungen seitens der Antragsteller. Sie sollten daher vor jeder Anfrage und jedem Besuch kurz innehalten und sich fragen:

Wie wirkt mein Verhalten auf mein Gegenüber? Es liegt in Ihrer Verantwortung, dass Sie keinen Anlass zu unbegründeten Hoffnungen geben. Das Verständnis dafür, dass Sie durch Ihr Verhalten unbewusst überhöhte Erwartungen erzeugen können, hilft Ihnen dabei, auch bei einem intensiven Austausch professionelle Distanz zu wahren.

Reagieren Sie unverzüglich und angemessen

Sowohl ein Ja als auch ein Nein sollten Sie unverzüglich kommunizieren. So schnell wie möglich zu wissen, wo sie stehen, verschafft den Antragstellern Planungssicherheit – selbst wenn das bedeutet, dass die Organisation den erhofften Zuschuss nicht einplanen kann. Achten Sie auch auf eine angemessene Antwort. So kann das persönliche Überbringen eines Ja die Förderpartnerschaft positiv bereichern, wohingegen eine kurze Standard-Absage schnell als Abfertigung wahrgenommen wird. Versuchen Sie daher, mit Ihrer Antwort Ihre Wertschätzung für die Mühen auszudrücken, die mit dem Antrag auf sich genommen wurden. Je ausführlicher und anspruchsvoller der Antrag, desto persönlicher sollte auch Ihre Antwort sein!

Geben Sie nachvollziehbares und konstruktives Feedback

Für diejenigen, die auf ein Ja hofften, ist ein Nein ohne Erklärungen enttäuschend und frustrierend. Es ist daher eine Frage der guten Umgangsformen, die Ablehnung zu begründen. Werden Sie sich der Gründe für Ihre Entscheidung bewusst und halten Sie diese fest, damit Sie bei Nachfragen konstruktives Feedback geben können. Eine nachvollziehbare Begründung

hilft dem Antragsteller, den Antrag zu verbessern, um damit seine Chancen bei anderen Förderinstitutionen zu erhöhen. Damit ist letztlich allen gedient – vor allem denjenigen, denen das Projekt zugutekommt.

Machen Sie die Bedingungen der Förderung von Anfang an klar

Aber auch bei einem Ja sollten Sie ehrliche Worte finden. Machen Sie die notwendigen Verhandlungen und Förderbedingungen klar. Ein zu enthusiastisches Ja kann den Eindruck erwecken, dass keine Erwartungen vorhanden sind – was später zu Spannungen oder Frustrationen führen kann. Schriftliche Vereinbarungen helfen, spätere Streitfälle zu verhindern, indem sich beide schon zu Beginn der Kooperation über ihre Erwartungen austauschen.

Treffen Sie den richtigen Ton

Mitunter investieren Organisationen viel Herzblut, Engagement und Zeit in die Entwicklung eines Projekts und das Verfassen des Antrags. Wenn Sie Schwachpunkte des Antrags ansprechen, bewegen Sie sich auf dünnem Eis. Eventuell wird man Zugeständnisse machen, um Sie nicht zu verprellen. Es kann aber auch sein, dass Sie in Detailfragen, die für Sie eigentlich wenig Bedeutung haben, auf große Widerstände stoßen. In diesen Situationen sind Höflichkeit und Feingefühl erforderlich. Machen Sie sich klar, dass die Mitarbeitenden der antragstellenden Organisation die eigentlichen Expertinnen und Experten sind – sie sind am Ort, sie kennen die Probleme und die Zielgruppe aus der täglichen Arbeit.

Praxisratgeber Zivilgesellschaft

Alle Publikationen dieser Reihe sind kostenlos!



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. Im Praxisratgeber werden die wichtigsten Schritte eines Förderwettbewerbs erläutert – mit Checklisten und aktuellen Beispielen aus der Praxis.



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 der Ausstieg aus einer Förderung respektvoll und zukunftsweisend gestaltet werden kann.



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. Der Praxisratgeber 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.

Alle Publikationen sind jetzt auch unter
www.praxisratgeber-zivilgesellschaft.de
als kostenloser Download verfügbar!



☐ **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.

☐ **Gut gemeint – schlecht gemacht**

Was tun, wenn Förderprojekte scheitern?

Vor Misserfolgen ist niemand gefeit – auch Stiftungen nicht. Bei Schwierigkeiten im Projektverlauf gilt es, die Warnsignale zu erkennen, Fehler offen anzusprechen und Lösungsstrategien zu entwickeln. Dabei ist stets das Verhältnis zwischen Aufwand und Ertrag im Auge zu behalten.

☐ **Gemeinsam wirken**

Systematische Lösungen für komplexe Probleme

Komplexe gesellschaftliche Herausforderungen können nur durch sektorübergreifende Kooperationen gelöst werden. Der Leitfaden beschreibt die fünf wichtigsten Faktoren, die erfolgreiches gemeinsames Wirken ermöglichen.

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

Bestellung per Fax unter 05241 81-681338
oder im Umschlag zurück an

**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 zweite Auflage unseres 2008 erschienenen Leitfadens „Ja sagen – Nein sagen: Förderanträge professionell annehmen oder ablehnen“. Der Text basiert auf der Publikation „Saying Yes/Saying No to Applicants: Strengthening Your Decision-Giving Skills“, veröffentlicht von GrantCraft in 2004.

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.

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.

Weitere Titel dieser Reihe finden Sie unter www.praxisratgeber-zivilgesellschaft.de

Bertelsmann Stiftung

Die 1977 gegründete Bertelsmann Stiftung setzt in der Tradition des Gründers Reinhard Mohn für das Gemeinwohl ein. Fundament der Arbeit ist die Überzeugung, dass Wettbewerb und bürgerschaftliches Engagement eine wesentliche Basis für gesellschaftlichen Fortschritt bilden. Die Bertelsmann Stiftung fördert die Zivilgesellschaft und engagiert sich in den Bereichen Bildung, Kultur, Gesundheit, Wirtschaft sowie internationale Verständigung.

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, Bertelsmann Stiftung

Verfasser
GrantCraft, New York, USA

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

Redaktion
Karsten Timmer, panta rhei Stiftungsberatung
Anke von Hollen, Bertelsmann Stiftung

Aktualisierung durch
Elisabeth Pfaff, Bertelsmann Stiftung

Gestaltung
Dietlind Ehlers, Bielefeld

Druck
Matthiesen Druck, Bielefeld

Mai 2015

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
www.bertelsmann-stiftung.de