

Mehr erreichen, Großes bewirken

Finanzierung von Projekttransfer



Mehr erreichen, Großes bewirken

Finanzierung von Projekttransfer

Impressum

Herausgeber:

Bundesverband Deutscher Stiftungen
Haus Deutscher Stiftungen
Mauerstraße 93 | 10117 Berlin
Telefon (030) 89 79 47-0 | Fax -10
www.stiftungen.org
verlag@stiftungen.org

Kooperationspartner:

Bertelsmann Stiftung
Carl-Bertelsmann-Straße 256 | 33311 Gütersloh
Telefon (05241) 81-0
www.bertelsmann-stiftung.de

Verantwortlich:

Prof. Dr. Hans Fleisch, Generalsekretär des
Bundesverbandes Deutscher Stiftungen

Autorin:

Julia Meuter, Projektleiterin Effektⁿ –
Methoden erfolgreichen Projekttransfers

Lektorat: Anne Gassen

ISBN 978-3-941368-09-5

© Bundesverband Deutscher Stiftungen
Berlin 2010

Gestaltung: Jörg Scholz, Köln (www.traktorimnetz.de)

Druck: Gebrüder Kopp GmbH & Co. KG, Köln

Diese Publikation wurde gedruckt auf EnviroTop, CO₂-neutral hergestellt
aus 100 % Altpapier, ausgezeichnet mit dem Blauen Engel.

Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek
Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation
in der Deutschen Nationalbibliografie. Detaillierte bibliografische
Daten sind im Internet unter <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Die vorliegende Publikation wurde im Rahmen des Projekts „Effekt“ – Methoden erfolgreichen Projekttransfers“ erarbeitet, einem Gemeinschaftsprojekt der Bertelsmann Stiftung und des Bundesverbandes Deutscher Stiftungen. Weitere Informationen stehen unter www.stiftungen.org/projekttransfer zur Verfügung.

Eingeflossen in diesen Leitfaden sind die Erfahrungen und Erkenntnisse aus dem Forum Projekttransfer im Juni 2009, dem Runden Tisch zum Thema „Finanzierung des Projekttransfers“ im September 2009 sowie Gespräche mit Leitern und Mitarbeitern der Projekte, die als Fallbeispiele dienen. Wir danken den Teilnehmenden der Veranstaltungen und unseren Gesprächspartnern sehr für ihre Großzügigkeit, uns ihre Zeit und ihr Wissen zur Verfügung zu stellen.

Inhaltsverzeichnis

I. Die Finanzierung als Grundlage des erfolgreichen Projekttransfers	6
II. Möglichkeiten der Finanzierung des Projekttransfers	7
1. Kosten des Projekttransfers	7
2. Finanzierungsmodelle zur Durchführung eines Projekttransfers	9
a. Finanzierung durch einen Hauptförderer: Das Finanzierungsmodell des buddy E.V.....	10
b. Kostendeckung mit Partnern: Das Finanzierungsmodell der START-Stiftung gGmbH.....	13
c. Differenzierte Förderung auf regionaler und überregionaler Ebene: Das Finanzierungsmodell des STUDIENKOMPASS.....	15
d. Autarke Finanzierung der Umsetzungsebenen: Finanzierungsmodell der Verbreitung von wellcome	18
e. Finanzierung durch mehrere Förderallianzen: Finanzierungsmodell von Teach First Deutschland.....	21
f. Zentralisierte Administration der finanziellen Mittel: Das Finanzierungsmodell des nestwärme e.V.....	23
g. Social Franchise-Modell: Das Finanzierungsmodell von Science Lab.....	25
h. Selbsttragende Finanzierung: Das Finanzierungsmodell der Kinderzentren Kunterbunt.....	27
III. Fünf Schritte zur erfolgreichen Finanzierung Ihres Projekttransfers	29
Schritt 1: Entwickeln Sie ein passendes Finanzierungsmodell	29
Schritt 2: Entwerfen Sie einen Businessplan	30
Schritt 3: Akquirieren Sie Förderpartner	32
Schritt 4: Regeln Sie die Förderbedingungen vertraglich	38
Schritt 5: Binden Sie Ihre Förderpartner.....	39
IV. Fazit: Mit der richtigen Struktur mehr Wirkung erzielen	40
V. Appendix I	
Definition von systematischem Projekttransfer.....	41
VI. Appendix II	
Chancen und Maßnahmen der Finanzierung von Projekttransfer aus der Sicht des Förderers – Interview mit Dr. Christian Meyn, Geschäftsführer der gemeinnützigen Auridis GmbH	44
VII. Weiterführende Informationen	46
Informationen zu den vorgestellten Projekten	46
Anmerkungen	47

I. Die Finanzierung als Grundlage des erfolgreichen Projekttransfers

Der *systematische Transfer* bewährter Projekte wird im gemeinnützigen Sektor immer öfter als eine große Chance gesehen, um auf effektive und effiziente Weise aktuelle Herausforderungen zu lösen und gesellschaftlichen Wandel zu fördern.

Es gibt verschiedene Möglichkeiten, ein Projekt zu verbreiten. Eine detaillierte Beschreibung möglicher Transfermethoden finden Sie auf Seite 41.¹ Generell kann unter Projekttransfer Folgendes verstanden werden: Eine Organisation – der Projektgeber – entwickelt ein Projekt und trägt dieses alleine oder mit Hilfe lokaler Organisationen – den Projektnehmern – in die Breite. Durch die geografische Ausbreitung wirkungsvoller Ansätze können mehr Menschen erreicht und das Bewusstsein für ein Thema geschärft werden. Beim Projekttransfer geht es aber nicht unbedingt um die identische Übertragung eines Projekts. Vorstellbar ist auch, dass nur Teile des Projekts übertragen werden, um so eine bestmögliche Anpassung an lokale Gegebenheiten zu gewährleisten. Beispiele erfolgreich verbreiteter Projekte haben gezeigt, dass durch die Nutzung vorhandenen Wissens Projekte vor Ort schneller und kostengünstiger umgesetzt und Arbeitsprozesse optimiert werden können – das Rad muss eben nicht immer wieder neu erfunden werden. Beim Projekttransfer ist nicht nur die Erfahrung der Organisation wichtig, die das Projekt verbreitet, sondern auch die der lokalen Partner, die das Projekt eigenständig oder als rechtlicher Teil des Projektgebers vor Ort umsetzen.

Um einen erfolgreichen Projekttransfer zu gewährleisten, müssen Projektgeber und -nehmer bestimmte Aspekte beachten.² Ausschlaggebend für eine nachhaltige Verbreitung eines Projekts ist vor allem auch eine detaillierte Finanzierungsstrategie, die die Deckung der entstehenden Kosten sicherstellt. Gerade für Projektgeber entstehen bei der Weitergabe von Projekten zusätzliche Ausgaben. Diese stellen transferwillige Organisationen oftmals vor anfängliche Schwierigkeiten und können im schlimmsten Fall zu einem Scheitern des Transfervorhabens führen.

Um diesen Organisationen Hilfestellung und Anreiz für einen systematischen Projekttransfer zu geben, stellt die vorliegende Publikation mögliche Finanzierungsmodelle dar, um die aufkommenden Ausgaben für den Projekttransfer zu decken. Anhand von Fallbeispielen werden sowohl die Chancen als auch die Herausforderungen der verschiedenen Finanzierungsmethoden dargestellt. Diese variieren in der Art und Zusammensetzung der Finanzierungsquellen und dienen als Anregung, um ein für die eigene Organisation geeignetes Finanzierungsmodell zu finden. Die richtige Finanzierungsmethode muss an die jeweiligen Bedürfnisse und Gegebenheiten des Projektgebers angepasst sein. Zusätzlich werden Hinweise für die Entwicklung einer nachhaltigen Finanzierungsstrategie gegeben.

Diese Publikation richtet sich insbesondere an Organisationen, die ein Projekt verbreiten möchten. Zwar entstehen beim Projekttransfer auch auf Seiten der Projektnehmer zusätzliche Ausgaben, doch sind diese vergleichsweise niedrig. Zudem liegt die Entwicklung der Finanzierungsstrategie im Wesentlichen bei der projektgebenden Organisation. Nichtsdestotrotz kann diese Broschüre auch Projektnehmern sowie potenziellen Finanziers von Projekttransfer Aufschluss über finanzielle Chancen und Herausforderungen des Projekttransfers geben.

II. Möglichkeiten der Finanzierung des Projekttransfers

Eine nachhaltige Finanzierungsstrategie setzt eine genaue Kostenanalyse voraus. Darauf aufbauend gilt es, aus den verschiedenen Finanzierungsmöglichkeiten das passende Modell zur Deckung der finanziellen Bedarfe im Einklang mit der Verfolgung der sozialen Mission zu entwickeln. Im ersten Schritt soll im Folgenden auf die Kostenanalyse eingegangen werden.

1. Kosten des Projekttransfers

Der erste Schritt zu einer nachhaltigen Finanzierungsstrategie sollte eine detaillierte Aufstellung der zu erwartenden Ausgaben sein. Ermitteln Sie anhand der langfristigen Planung Ihres Projekttransfers den damit verbundenen Finanzbedarf.

Um zu berechnen, wie hoch die Kosten der Verbreitung sein werden, hat die Organisation wellcome einen Plan aufgestellt, in welchen Städten sie ihr Angebot etablieren möchte. Anhand bisheriger Erfahrungen konnte sie bestimmen, wie viel Zeit und Personal benötigt wird und dementsprechend wie hoch die Kosten sein werden. (Mehr Informationen zu „wellcome“ finden Sie auf Seite 18.)

Finanzierungsbedarf entsteht beim Projekttransfer in der Regel in den folgenden Bereichen:

■ Personalkosten

Sowohl bei der Vorbereitung als auch bei der Durchführung des Projekttransfers kommen auf Projektgeber zusätzliche Aufgaben zu. Dazu gehören unter anderem die Anpassung des Konzepts, so dass es auf andere Orte übertragen werden kann, die Erstellung eines Projekthandbuchs oder ähnlicher Formate sowie die Akquise geeigneter Projektnehmer. In vielen Fällen übernimmt die gebende Organisation zudem Unterstützungs- und Koordinierungsfunktionen für die Projektnehmerseite. In diesem Falle erhöhen sich zudem die so genannten Querschnittsaufgaben, die bei jeder Projektdurchführung anfallen, beispielsweise die Öffentlichkeitsarbeit und die Buchhaltung.

Für die neuen Aufgaben müssen Mitarbeiter³ freigestellt werden. Zudem kann es erforderlich sein, Weiterbildungen für sie anzubieten oder sogar neues Personal einzustellen.

■ Materialkosten

Durch den Projekttransfer entstehen Materialkosten unter anderem durch die Erstellung eines Projekthandbuchs, eines Flyers oder ähnlicher Produkte zur Darstellung des Projekts. Sie sollten bei der Kostenanalyse mit einbeziehen, dass im Laufe des Projekttransfers und insbesondere mit Steigerung der Anzahl an Projektnehmern sowohl beim Projekthandbuch als auch beim Flyer Neuauflagen und/oder Nachdrucke notwendig werden können.

Zur Verbesserung des Wissensaustauschs und der Berichterstattung zwischen den Projektpartnern kann außerdem die Neuanschaffung von Computerprogrammen oder Ähnlichem sinnvoll sein. Dieser Kostenpunkt ergibt sich sowohl auf Seiten der Projektgebenden und als auch der Projektnehmenden Organisation.

■ Programmkosten

Durch die erhöhte Anzahl der durchgeführten Projekte steigen die Programmkosten. Beinhaltet ein Projekt zum Beispiel die Ausbildung von Mediatoren, steigt die Anzahl der Auszubildenden, wenn das Projekt verbreitet wird.

■ Weitere Kosten

Die Akquise neuer Projektnehmer sowie deren Unterstützung werden oftmals durch einen Besuch vor Ort vereinfacht. Dadurch entstehen Reisekosten, die Sie in Ihre Kalkulation mit einberechnen müssen.

Kosten können außerdem bei der Durchführung von Partnertreffen oder ähnlichen Veranstaltungen zum Erfahrungsaustausch entstehen.

Wie hoch der tatsächliche Finanzbedarf ist, hängt von verschiedenen Faktoren ab.

■ Je nach *Transfermethode* variieren die Aufgaben der Projektgeber und -nehmer und damit die benötigten Kapazitäten und Kompetenzen. So entstehen die Kosten bei der „*offenen Verbreitung*“ vor allem bei der Vorbereitung des Projekttransfers, während sie aufgrund der wenig formalisierten Kooperation mit den Projektnehmern nach der Übergabe des Projekts zumeist sinken. Beim „*Social Franchising*“ ist eine Begleitung der Projektnehmer auf lange Sicht vorgesehen. Je nachdem wie intensiv diese Unterstützung ist, erhöhen sich dadurch Ihre Kosten. Die lokale Umsetzung des Projekttransfers wird aber nicht immer durch eigenständig agierende Organisationen durchgeführt. Wenn Sie die Umsetzung des Projekts an anderen Orten selbst durchführen – Sie also rechtlicher Träger der transferierten Projekte bleiben (*Filialisierung*) –, entstehen zusätzliche Aufgaben aufgrund der Gesamtverwaltung des Projekts, und die Kosten steigen. Ihr Finanzierungsbedarf sinkt hingegen, wenn mehr Aufgaben von den Projektnehmern übernommen werden.

■ Je nachdem wie viele *Kapazitäten und Kompetenzen auf Seiten des Projektnehmers* vorhanden sind, steigen oder sinken Ihre Kosten. Hat der Projektnehmer bereits Erfahrungen in der Durchführung ähnlicher Projekte, ist typischerweise eine weniger intensive Unterstützung vor und während des Transfers notwendig. Die Höhe der benötigten finanziellen Mittel variiert außerdem je nachdem, ob bereits Organisationsstrukturen vor Ort vorhanden sind, oder ob diese erst aufgebaut werden müssen.

■ Ebenfalls ausschlaggebend für die Höhe der Kosten ist, wie weit das *Projektkonzept bereits entwickelt ist*. Die Voraussetzung für einen erfolgreichen Projekttransfer ist die Auseinandersetzung und Verschriftlichung der wichtigsten Arbeitsprozesse sowie die Entwicklung von Qualitätsstandards. Die Kosten für diese Vorbereitungen sinken je nachdem, wie weit die Entwicklung des Projektkonzepts schon vorangeschritten ist.

■ Durch den Projekttransfer können auch Skaleneffekte⁴ erreicht werden. Dies ist vor allem bei Projekten zu erkennen, die die Produktion oder den Einkauf von Materialien beinhalten. Es kann also argumentiert werden, dass mit steigender *Anzahl der Projektnehmer* die Kosten sinken. Allerdings steigen mit jedem neu gewonnenen Projektnehmer auch Ihre Aufgaben und damit Ihr Koordinierungsaufwand, der wiederum zu mehr Kosten führen kann. Erfahrungsgemäß kann nicht eindeutig gesagt werden, ob die Einsparungen durch Skaleneffekte in der Regel höher sind als die steigenden Kosten pro dazugekommenem Projektnehmer. Jedoch können die *durchschnittlichen* Kosten mit zunehmender Anzahl der Projektnehmer sinken. Denn aufgrund der bei der Verbreitung gesammelten Erfahrungen werden Arbeitsprozesse optimiert, was zur Folge hat, dass mit vorherigen Mitteln mehr Projektnehmer bedient oder koordiniert werden können.

„In der gleichen Zeit und mit der gleichen Mannschaft können wir jetzt viel mehr abarbeiten, als das vor vier oder fünf Jahren der Fall war.“ Dr. Heike Schettler, Geschäftsführerin Science Lab

2. Finanzierungsmodelle zur Durchführung eines Projekttransfers

Um die erfolgreiche Durchführung eines Projekttransfers zu gewährleisten, muss dessen Finanzierung gesichert sein. Es gibt verschiedene Finanzierungsquellen, auf die Sie dabei zurückgreifen können.

■ Um die Kosten des Projekttransfers zu tragen, können Sie *eigene finanzielle Mittel* verwenden. Diese können aus Überschüssen eigener Leistungserstellung sowie Spenden- und Sponsoringaufkommen generiert werden. Indem die entstehenden Kosten aus eigenen Mitteln durch Ihre Organisation gedeckt werden, kann die Abhängigkeit von Fördermitteln reduziert werden. Dadurch ist eine genauere Planung der Ihnen zur Verfügung stehenden finanziellen Mittel möglich. Allerdings haben Erfahrungen gezeigt, dass das eigene Kapital einer gemeinnützigen Organisation meist nicht ausreicht, um den Projekttransfer ganz alleine zu stemmen; die Notwendigkeit auf andere Finanzierungsquellen zurückzugreifen besteht also.

■ Um die Kosten der Verbreitung Ihres Projekts zu decken, können Sie *Gebühren* erheben. Für Schulungen und die Weitergabe des Projekthandbuchs oder anderer projektrelevanter Materialien können Sie vom Projektnehmer einen Beitrag verlangen. Auch in diesem Falle liegt der Vorteil darin, dass die finanzielle Abhängigkeit von Förderern reduziert wird. Allerdings können zu hohe Gebühren potenzielle Projektnehmer abschrecken. Zudem sollten Sie bei der Erhebung von Gebühren im Vorfeld steuerrechtlich abklären lassen, ob diese als Einnahmen im Bereich

des Zweckbetriebs oder als Einnahmen im wirtschaftlichen Geschäftsbetrieb zu betrachten sind. Ist nämlich Letzteres der Fall, könnte dies unter Umständen eine Steuerpflicht nach sich ziehen.⁵

■ In den meisten Fällen wird die Verbreitung eines Projekts durch die *Unterstützung eines oder mehrerer Förderpartner* finanziert. Als mögliche Förderpartner kommen zum Beispiel Stiftungen, Unternehmen oder öffentliche Einrichtungen in Frage. Der Vorteil hierbei ist zum einen, dass nicht das eigene Kapital der Organisation genutzt werden muss. Zum anderen zeigt die Unterstützung eines Förderers in der Regel, dass das Projekt ein gewisses Vertrauen bei Gebern genießt. Dies kann weitere Geldgeber überzeugen, ebenfalls zu investieren. Jedoch entstehen finanzielle Bedarfe größtenteils bei den Steuerungs- und Unterstützungsaufgaben, die beim Projekttransfer aufkommen. Erfahrungen haben gezeigt, dass diese Kosten durch Förderer oftmals nicht gedeckt werden.

In der Praxis hat sich in vielen Fällen eine Mischung der Finanzierungsquellen bewährt. Die folgende Darstellung soll Ihnen einen Überblick über mögliche Finanzierungsmodelle geben. Um die Chancen und Risiken der jeweiligen Finanzierungsmodelle hervorzuheben, wird dabei anhand von Beispielen auf die wichtigsten Merkmale der Modelle eingegangen.

a Finanzierung durch einen Hauptförderer: Das Finanzierungsmodell des buddy E.V.

Das „buddy-Programm“ soll Kinder und Jugendliche stärken und eine positive Umgangs-, Lehr- und Lernkultur in Schulen schaffen. Hierbei setzt das Programm auf das Konzept der *Peer Group Education*. Das heißt, Schüler helfen und unterstützen sich gegenseitig und lernen voneinander. So übernehmen „Buddys“ zum Beispiel Patenschaften für jüngere Mitschüler, treten als Streitschlichter auf oder sind Ansprechpartner bei Problemen. Um die Schüler zu erreichen, setzt das buddy-Programm bei den Lehrern an, die in speziellen Trainings zu so genannten buddy-Coaches ausgebildet werden. Die Lehrer wiederum tragen die buddy-Idee zu ihren Schülern und geben Anstöße zur Umsetzung von Praxisprojekten.

Das Programm wurde 1999 von der Vodafone Stiftung Deutschland ins Leben gerufen. Um den nachhaltigen Erfolg des Programms zu gewährleisten, wurde es 2005 in einen eigenständigen Verein – den *buddy E.V.* – ausgegliedert, der die bundesweite Verbreitung des Programms koordiniert. Die Einführung des buddy-Programms in einem Bundesland geschieht sowohl über einen Bottom-Up- als auch einen Top-Down-Ansatz. So begleitet der buddy E.V. die Schulen so lange, bis das Programm nachhaltig verankert ist. Gleichzeitig kooperiert er mit Ministerien in den jeweiligen Bundesländern, die den Auftrag erteilt haben, das Programm an den Schulen einzuführen.

Mittlerweile beteiligen sich über 800 Schulen am buddy-Programm. In Niedersachsen, Berlin, Hessen, Thüringen, Hamburg und Nordrhein-Westfalen ist es sogar offizielles Schulprogramm.

Für die Einführung (zweijährige Grundphase) des buddy-Programms werden je nach Größe des Bundeslands und der Anzahl der Schulen, die das Programm übernehmen, jährlich etwa 600.000 Euro benötigt – davon um die 62.000 Euro für die Arbeit der Geschäftsstelle. Neben den Overheadkosten werden finanzielle Mittel für die direkten Projektkosten, zum Beispiel für die pädagogische Arbeit des Programms vor Ort, sowie für die sechstägige Ausbildung der Lehrer benötigt. Des Weiteren müssen die Personalkosten für die Projektkoordinatoren in den Ministerien, Freistellungen der Lehrer für Trainings sowie für die Prozessmoderatoren, die die Lehrerfortbildung begleiten und später als Ansprechpartner bereit stehen, gedeckt werden. Diese Personalkosten machen ca. 65 % der Kosten, die für die Umsetzung eines Landesprogramms anfallen aus und werden von den Bundesländern über den Einsatz von bestehendem Personal getragen.

Die restlichen Kosten werden schwerpunktmäßig durch die Vodafone Stiftung getragen (Stand März 2010). So werden neben den Overheadkosten bei Bedarf auch die direkten und indirekten Projektkosten durch den Hauptförderer gedeckt. Für die direkten Projektkosten werden teilweise zusätzliche Mittel durch lokale Förderer eingeworben. Die Unterstützung durch Geldgeber vor Ort soll auf lange Sicht noch ausgebaut werden. Während die direkten und indirekten Projektkosten durch Drittmittel finanziert werden, werden die reinen Trainingskosten, also die Ausbildung der Lehrer, durch die Teilnehmerbeiträge gedeckt. Um die

Koordinierung und Betreuung des Programms vor Ort zu gewährleisten, stellen die Ministerien, mit denen der buddy E.V. Verträge abschließt, Projektkoordinatoren und Prozessmoderatoren zur Verfügung und zahlen auch deren Ausbildung zu Beginn der Programmumsetzung.

Das Finanzierungsmodell des buddy-Programms ist vor allem durch die langfristige Unterstützung eines großen, überregional agierenden Hauptförderpartners gekennzeichnet, durch den der überwiegende Teil der Kosten gedeckt wird. 2009 deckte die Förderung der Vodafone Stiftung Deutschland 85 % der Gesamtkosten des buddy E.V. Zwar werden kleinere Kostenpunkte auch anderweitig gedeckt, wie zum Beispiel durch Teilnehmerbeiträge, indirekt durch die Bereitstellung von Personal (Programmkoordinatoren und die Prozessmoderatoren) oder die Kooperation mit weiteren Förderpartnern. Dennoch ist es die Unterstützung durch den Hauptförderer, die eine nachhaltige Finanzierung des Projekttransfers gewährleistet und die Entwicklung neuer Projektideen ermöglicht.

Die Finanzierung durch einen Hauptförderer hat für die Organisation, die ihr Projekt verbreiten möchte, eine Reihe von *Vorteilen*:

- Die langfristige Unterstützung durch einen großen Förderpartner sichert die Grundfinanzierung des Projekttransfers. Dadurch reduziert sich der Zeitaufwand, den eine Organisation für die Fördermitelakquise aufwenden muss. Sie kann ihre Arbeit daher mehr auf die Umsetzung, Verbreitung und Weiterentwicklung des Projekts fokussieren.

■ Da die Kosten der Geschäftsstelle bereits gedeckt sind, kann das Projekt für weitere Förderer und lokale Partner an Attraktivität gewinnen. Denn diese können sicher sein, dass ihr Beitrag direkt in die lokale Umsetzung fließt. Zudem bietet die Gewährleistung der Grundfinanzierung durch den Hauptförderer eine gewisse Sicherheit für weitere Projektpartner, die mit ihrem Beitrag ein relativ geringes Investitionsrisiko eingehen. Das Renommee des Hauptförderers kann vor allem für kleine und mittlere Stiftungen oder Unternehmen eine weitere Motivation darstellen, sich an dem Projekt zu beteiligen.

■ Ist die Unterstützung durch einen Hauptförderpartner längerfristig angelegt, wie dies beim buddy E.V. der Fall ist, kann ein Grundvertrauen zwischen Projektgeber und Förderpartner aufgebaut werden, welches die Zusammenarbeit erheblich erleichtert. Müssen zum Beispiel Meilensteine angepasst oder verändert werden, ist dies einfacher durchzusetzen, da bereits ein gewisser Vertrauensvorsprung besteht.

Nach der Gründung des buddy E.V. wurde relativ bald deutlich, dass die Unterstützung der Schulen länger und intensiver sein muss, damit das buddy-Programm nachhaltig in den Schulen verankert werden kann. Neben den Trainingsangeboten für Lehrer wird nun eine Unterstützung bei der Schulentwicklung angeboten. Dadurch haben sich auch die Anzahl der zu erreichenden Schulen sowie die Höhe der benötigten Kosten verändert. Die gute Zusammenarbeit zwischen dem buddy E.V. und der Vodafone Stiftung vereinfachte die Durchführung dieser Veränderung.

Während die Finanzierung durch einen Hauptförderer sicherlich Vorteile bringt, sollten ebenso die *Herausforderungen* dieses Finanzierungsmodells bedacht werden.

■ So kann sich die Suche nach einem großen Hauptförderer als schwierig erweisen. Denn der Förderer muss sich dazu verpflichten, den Projekttransfer langfristig zu begleiten. Im Falle des buddy E.V. hat die Unterstützung der Vodafone Stiftung historische Gründe. buddy startete als ein Projekt der Vodafone Stiftung und wurde später ausgegründet. Aber auch eine solche historische Verbundenheit kann Risiken bergen, denn dadurch wird es schwieriger, sich von dem ehemaligen Projektträger zu emanzipieren.

■ Die von beiden Parteien benötigten Kompetenzen in der Zusammenarbeit werden sich zwar im Verlauf der Förderpartnerschaft entwickeln, können aber nicht von Beginn an vorausgesetzt werden. Zudem ist die Höhe der Einflussnahme durch einen Hauptförderer auch eine kritische Größe, die vom Projektnehmer gewollt sein muss, oder er muss sich der potenziellen Einflussnahme bewusst sein.

■ Bei der Zusammenarbeit mit einem Förderer sollte auch immer das Ende der Förderung im Blick behalten werden. Wird der Projekttransfer durch einen Hauptförderer getragen, kann es zu Schwierigkeiten bei der Fortführung des Projekts kommen. Denn die Herausforderung bei der Gewinnung von weiteren Förderern liegt in der öffentlichen Wahrnehmung der Verbindung von Hauptförderer und Projekt. Hier liegt es an dem Projektträger, das Projekt für neue Förderer attraktiv zu machen und sie sinnvoll in die Kommunikation einzubinden.

Aus der Sicht der Projektnehmer

Im Falle des buddy-Programms bleibt der buddy E.V. Träger des Projekts. Der Hauptförderer fördert in diesem Fall die Strukturen des Projektgebers. Vorstellbar ist aber auch, dass ein transferiertes Projekt von eigenständigen Organisationen vor Ort übernommen wird und diese ebenfalls durch den Hauptförderer des Projektgebers unterstützt werden. Für die lokalen Projektnehmer hat dies den Vorteil, dass sie sich auf die Umsetzung vor Ort konzentrieren können und nicht die Fördermittelakquise im Vordergrund steht. Dennoch besteht auch hier das Risiko eines Finanzierungsproblems, falls der Hauptförderpartner wegfällt. Insgesamt kann es eine Herausforderung darstellen, einen Förderer zu finden, der sowohl die Strukturen des Projektgebers als auch die der Projektnehmer finanziert.

b Kostendeckung mit Partnern: Das Finanzierungsmodell der START-Stiftung gGmbH

Die *START-Stiftung gGmbH* fördert engagierte Schüler mit Migrationshintergrund, um ihnen verstärkt die Möglichkeit zu einer höheren Schulbildung und damit bessere Chancen für eine gelungene Integration und zur Teilhabe an der Gesellschaft zu bieten. Das „START-Stipendium“ umfasst sowohl eine materielle als auch eine ideelle Förderung der Jugendlichen. So erhalten Stipendiaten monatlich 100 Euro Bildungsgeld sowie einen Computer. Zusätzlich nehmen sie an verschiedenen Bildungsseminaren teil. Verpflichtend ist die Teilnahme an zwei Bildungsseminaren pro Jahr. Weitere Wahlseminare, regionale Bildungsangebote und Exkursionen werden angeboten. Eine intensive Betreuung der Stipendiaten – durch die Aufnahme im Alumni-Netzwerk auch über das Stipendienprogramm hinaus – rundet das Angebot ab.

Das START-Stipendienprogramm wurde 2002 von der Gemeinnützigen Hertie-Stiftung entwickelt und startete mit ca. 20 Stipendiaten in Hessen. Mittlerweile wird das Programm in 14 Bundesländern angeboten und es werden 640 Schüler gefördert. 2007 wurde die START-Stiftung gGmbH als eigenständige Tochtergesellschaft gegründet. Sie ist für die Umsetzung des Projekts inklusive der Bildungsangebote sowie für die Weiterentwicklung und Koordination des START-Netzwerks zuständig. Die Stipendiaten werden vor Ort von Landeskoordinatoren betreut. Diese sind in der Regel Pädagogen, die von den Ministerien abgeordnet werden.

Die bei der bundesweiten Durchführung entstehenden Kosten werden durch die Partner und die Muttergesellschaft der START-Stiftung gedeckt. Da es sich bei der START-Stiftung um eine gGmbH handelt, wird ihr Stammkapital durch die Gesellschafter gebildet, in diesem Falle durch die Gemeinnützige Hertie-Stiftung, die alleiniger Gesellschafter ist. Die Kosten der Förderung der Stipendiaten werden zur Hälfte von der START-Stiftung selbst und zum anderen Teil durch Kooperationen mit Förderern gedeckt. So können Stiftungen, Bürgerstiftungen, Unternehmen, Clubs oder Privatpersonen einen oder mehrere Stipendiaten fördern. Die Förderung eines Stipendiaten kostet pro Jahr 5.000 Euro. Zusätzlich oder alternativ dazu können sich Förderer durch die Durchführung eigener Bildungsangebote oder Ähnlichem am Programm beteiligen oder eine lokale Betreuung vor Ort anbieten, indem sie einen Projektleiter und Büroräume zur Verfügung stellen. Da die Landeskoordinatoren in der Regel von den Ministerien gestellt werden, fallen hier keine zusätzlichen Kosten an.

Das Finanzierungsmodell des START-Programms basiert hauptsächlich auf der Finanzierung durch die Projektfördermittel der Muttergesellschaft. Hieraus können sowohl die Verwaltungs- als auch lokale Projektkosten finanziert werden. Um die Kosten für den Projektgeber zu reduzieren, werden Teile des Programms zusätzlich direkt (durch die finanzielle Unterstützung) beziehungsweise indirekt (durch die Weitergabe von Know-how oder die Bereitstellung

von Räumlichkeiten und Personal) durch Kooperationen mit Partnern oder Ministerien gedeckt. Mehr noch als die finanzielle Unterstützung steht aber der Kooperationsgedanke, der dem Programm zugrunde liegt, im Vordergrund. Es geht also weniger darum, *wie viel* ein Partner gibt, als vielmehr darum, *dass* er sich beteiligt.

Sowohl für Organisationen, die ein Projekt verbreiten, als auch für Organisationen, die das Projekt übernehmen, ergeben sich bei diesem Finanzierungsmodell *Vorteile*:

- Da die Finanzierung auf den Projektfördermitteln des Gesellschafters basiert, ist die Grundfinanzierung des Projekttransfers gesichert. Dadurch ist eine genauere Planung der Verbreitung möglich.
- Für Förderer ist die Unterstützung des Projekts attraktiv. Sie müssen weder eigene Strukturen aufbauen noch die Verwaltungskosten der START-Stiftung mitfinanzieren. Ihr Beitrag kommt den Stipendiaten vor Ort zugute. Die Höhe und Art der Unterstützung ist flexibel. Dies macht das Finanzierungsmodell vor allem für kleinere Stiftungen, Bürgerstiftungen, lokale Mittelstandsunternehmen und Privatpersonen interessant, die mit geringem Aufwand eine große Wirkung erreichen können.
- Ist der beziehungsweise sind die Gesellschafter eine oder mehrere überregional agierende Stiftungen oder Unternehmen, kann das Renommee dieser Stiftung(en) ein weiterer Anreiz für die Teilnahme am Projekt sein.

Doch bei der Wahl dieses Finanzierungsmodells sollte auch folgende *Herausforderung* bedacht werden.

■ Die Suche nach Gesellschaftern, die sich auf lange Sicht binden wollen, könnte mühselig sein, denn eine solche Investition könnte für einige potenzielle Förderer eine zu hohe finanzielle Verpflichtung darstellen. Die Unterstützung der START-Stiftung durch die Gemeinnützige Hertie-Stiftung kam aufgrund der Entstehungsgeschichte zustande. START war zu Beginn ein Projekt der Gemeinnützigen Hertie-Stiftung. Bestehen solche historisch bedingten Bindungen nicht, könnte es sinnvoller sein, mehrere Gesellschafter zu finden, die sich die Finanzierung teilen. Jedoch ist hierbei zu beachten, dass mit der Anzahl der Gesellschafter auch der Bedarf an Absprachen steigt.

C Differenzierte Förderung auf regionaler und überregionaler Ebene: Das Finanzierungsmodell des STUDIENKOMPASS

Der „STUDIENKOMPASS“ unterstützt Schüler und Schülerinnen bei der Studienwahl. Hierbei fördert das Programm vor allem Jugendliche aus Familien ohne akademischen Background oder solche, die es aus anderen Gründen bei der Aufnahme eines Studiums schwerer haben, zum Beispiel aufgrund einer besonderen familiären Situation. Teilnehmer des STUDIENKOMPASS werden in den letzten beiden Schuljahren auf ein erfolgreiches Studium vorbereitet und während des gesamten ersten Studienjahres begleitet. Das Förderprogramm baut dabei auf drei Säulen auf: Im Rahmen von Wochenendworkshops werden die Schüler bei der Studienwahl beraten und zur Aufnahme eines Studiums motiviert. Zudem erhalten sie Unterstützung durch Betreuer in den Regionen und durch das STUDIENKOMPASS-Team in Berlin. In einem virtuellen Netzwerk können sie sich untereinander austauschen. Die unabhängige wissenschaftliche Begleitung des Programms bestätigt, dass über 90 % der Teilnehmer des ersten Programmjahrgangs 2007 ein Studium bereits aufgenommen haben oder dies nach einer einjährigen Zwischenstation tun wollen.

Die Anzahl der geförderten Schüler und Schülerinnen variiert an den einzelnen Standorten je nach Höhe des zu Verfügung stehenden Förderbetrags.

Der STUDIENKOMPASS wurde 2007 von der *Stiftung der Deutschen Wirtschaft (sdw)*, der *Accenture Stiftung* und der *Deutsche Bank Stiftung*, die gemeinsame Träger des Programms sind, ins Leben gerufen. Im Jahr 2010 gibt es den STUDIENKOMPASS bundesweit an 20 Standorten mit mehr als 1.000 Teilnehmern – der Aufbau weiterer Standorte ist in Planung. Die operative Umsetzung des Programms liegt bei der sdw. Die Deutsche Bank Stiftung und die Accenture Stiftung sind als Initiativpartner Teil des lenkenden Gremiums und tragen Entscheidungen über die Entwicklung des Programms mit.

Die benötigten Mittel zur Durchführung des STUDIENKOMPASS vor Ort variieren je nach Anzahl der geförderten Schüler und Schülerinnen. Die Finanzierung für einen Schüler beträgt 2.500 Euro pro Jahr. In der Regel werden mindestens 15 Schüler pro Jahrgang und Ort über einen Zeitraum von drei Jahren gefördert.

Den Anfang des Standortaufbaus machten die Initiativpartner. Sie stellten die Mittel für die Förderung aller Programmteilnehmer an den ersten fünf STUDIENKOMPASS-Standorten, die im Jahr 2007 aufgebaut wurden. Die Kosten für die Umsetzung an weiteren Orten werden durch Kooperationen mit Regionalpartnern gedeckt. Jeweils ein Partner fördert das Programm für mindestens einen Jahrgang einer Region über drei Jahre hinweg. Neben der finanziellen Förderung können sich die Partner auch ideell an dem Programm beteiligen. So können sie zum Beispiel die Schüler direkt begleiten und so ihr Know-how weitergeben, wie dies zum Beispiel durch zahlreiche Volunteers von Accenture geschieht. Die Initiativpartner können übrigens auch als Regionalpartner agieren. So fördert die Deutsche Bank Stiftung zum Beispiel das Programm zusätzlich in Frankfurt am Main.

Das Finanzierungsmodell des STUDIENKOMPASS beinhaltet eine kombinierte Förderung auf regionaler und überregionaler Ebene. Hier werden die Kosten, die zur Projektumsetzung vor Ort benötigt werden, von Regionalpartnern oder den Initiativpartnern getragen. Nichtsdestotrotz läuft die administrative und operative Durchführung des Programms über die Geschäftsstelle in Berlin, die neben den Querschnittsaufgaben auch einen Teil der Betreuung der Teilnehmer des STUDIENKOMPASS übernimmt. Zwei weitere Aspekte des Finanzierungsmodells des STUDIENKOMPASS sind hervorzuheben: Erstens gibt es pro Region bisher immer nur einen Förderpartner, der das Programm längerfristig unterstützt. Auch Fördererkonsortien sind jedoch nicht ausgeschlossen. Zweitens wird das Programm von mehreren (derzeit drei) Initiativpartnern getragen, doch es könnten noch weitere hinzukommen. Das Projekt trägt also nicht die Handschrift von nur einer Organisation.

Durch dieses diversifizierte Finanzierungsmodell des Projekttransfers ergeben sich einige *Vorteile*.

■ Die Unterstützung des Programms kann für viele Unternehmen, Stiftungen oder Privatpersonen sehr attraktiv sein, denn als einziger Regionalpartner haben sie die Möglichkeit, vor Ort etwas für ihr Umfeld zu tun. Wie das Beispiel des STUDIENKOMPASS zeigt, kann zudem die Möglichkeit, sich neben dem finanziellen Engagement auch ideell zu beteiligen,

Interesse an dem Programm wecken. Nicht immer ist eine solch intensive Begleitung durch die Partner allerdings gewünscht, da sie zeitaufwendig sein kann. Die Flexibilität, sich nur finanziell oder zusätzlich noch ideell zu beteiligen, kann daher für potenzielle Partner ein großer Vorteil sein.

■ Gerade die Deckung der Overheadkosten, die für eine nachhaltige Verbreitung eines Programms essenziell ist, stellt oftmals ein großes Hindernis dar. Durch die Beteiligung von Initiativpartnern, die nicht nur Finanziers, sondern auch Träger des Programms sind, wird bei diesem Finanzierungsmodell die langfristige Grundfinanzierung gesichert. Die Regionalpartner können so gewährleisten, dass ihre Finanzierung der lokalen Umsetzung des Projekts zugute kommt.

■ Kosten können gesenkt und die zentrale Programmsteuerung effektiver gemanagt werden, da die Administration und Koordination über die Geschäftsstelle laufen und keine parallelen Strukturen an jedem Standort aufgebaut werden müssen. Dies macht ein solches Finanzierungsmodell effizient.

Allerdings ergeben sich bei diesem Finanzierungsmodell möglicherweise auch *Herausforderungen*.

■ Die Suche nach Programmpartnern – sowohl auf regionaler als auch überregionaler Ebene – könnte mühselig sein. Denn aufgrund der langfristigen und intensiven Förderung, insbesondere auf Seiten der Initiativpartner, bedeutet die Unterstützung des Programms für Finanziers eine hohe Investition. Dies könnte einige potenzielle Förderpartner abschrecken.

■ Vor allem für relativ junge Organisationen könnte sich die Suche nach geeigneten Partnern als schwierig und langwierig herausstellen. Sie verfügen meist noch nicht über so viel Erfahrung im jeweiligen Bereich und es fehlen ihnen in der Regel ein Vertrauen erweckender „Markenname“ und wertvolle Netzwerke, die für die Suche nach Förderpartnern sehr wichtig sind.

„Ein solches Finanzierungsmodell mit zahlreichen verschiedenen Partnern, vor allem aus der Wirtschaft, gehörte schon immer zu unserer Organisationskultur. Um dies erfolgreich umzusetzen, bedarf es eines weit verzweigten Netzwerks, das es ständig zu erweitern gilt.“ Dr. Ulrich Hinz, STUDIENKOMPASS-Programmleiter

■ Die Finanzierung des Projekts basiert auf einem nachhaltigen Engagement der Förderer. Vor allem bei der Finanzierung der regionalen Umsetzung besteht daher das Risiko, dass ein Finanzierungsproblem entsteht, sollte sich einer der Partner zurückziehen. Um dieses Risiko zu minimieren ist bei diesem Finanzierungsmodell die Partnerbindung also ganz besonders wichtig.

d Autarke Finanzierung der Umsetzungsebenen: Finanzierungsmodell der Verbreitung von *welcome*

Die Organisation *welcome* unterstützt junge Mütter, die nach der Geburt ihres Kindes keine oder nicht ausreichende Unterstützung von ihren Familien und/oder Freunden erhalten. Um zu helfen, den Babystress zu bewältigen, besuchen freiwillige Helfer für einige Wochen die Mütter. Sie helfen im Haushalt, begleiten beim Gang zum Arzt oder passen auf die Geschwisterkinder auf. Dadurch wird Krisen vorgebeugt und die positive Bindung der Mutter zum Neugeborenen gefördert.

Die ersten beiden *welcome* Standorte entstanden 2002 in Hamburg und Norderstedt. Anfragen aus anderen Städten führten zu einer Verbreitung des Konzepts. Nach dem Social Franchise-Prinzip wird das Angebot an eine lokale Einrichtung der freien Jugendhilfe weitergegeben, die dieses dann eigenständig vor Ort umsetzt.

Beim Social Franchising werden gemeinnützige Projekte als Konzept inklusive Name und gemeinsamer Standards weitergegeben und von eigenständig agierenden Organisationen vor Ort umgesetzt. Dabei werden sie von den Projektgebern unterstützt.

Die Teams sind in der Regel an schon bestehende Strukturen, wie zum Beispiel Familienbildungsstätten, angebunden. Das *welcome*-Logo wird bei der Umsetzung vor Ort beibehalten ebenso wie vorgegebene Standards. Zu Beginn erhalten lokale Teams durch Schulungen und die Weitergabe von Leitfäden eine Einführung in das Projekt. Zusätzliche Schulungen sowie ein regelmäßiger Erfahrungsaustausch finden im Laufe der Kooperation statt. Mittlerweile gibt es fast 140 *welcome*-Teams in 13 Bundesländern (Stand März 2010). Zusätzlich werden Landesbüros aufgebaut, um die Koordination der lokalen Teams in einer Region zu erleichtern. Von diesen gibt es derzeit sechs.

Um das Konzept von *welcome* durchführen zu können, benötigt ein lokales Team pro Jahr etwa 8.000 Euro. Dies beinhaltet auch eine Jahresgebühr – momentan 250 Euro –, die an die Bundeszentrale gezahlt wird. Während die Landesbüros die Koordinierung der lokalen Teams übernehmen, ist die Bundeszentrale für die Schulung und Weiterbildung neuer und bestehender Standorte sowie der Konzeption des Projekts und der bundesweiten Öffentlichkeitsarbeit zuständig. Um diese Arbeit zu bewerkstelligen, werden jährlich ungefähr 500.000 Euro benötigt. Auf Landesebene braucht ein Landesbüro in der Regel 40.000 Euro für ca. 20 Teams. Werden mehr Teams gegründet, wird mehr Personal benötigt, und der Bedarf steigt entsprechend.

Um die bundesweite Verbreitung finanzieren zu können, sind die Bundes-, Landes- und lokale Ebenen mehr oder weniger autark für die Mittelakquise zuständig. So gewährleisten die lokalen Teams die Deckung der Kosten durch eine Mischfinanzierung. Neben Zuwendungen der Familien, welche mit vier Euro aber eher einen symbolischen Betrag darstellen, bekommen sie in der Regel öffentliche Zuwendungen und Spenden aller Art. Die Kosten der Landeskoordinatoren sollen zukünftig hauptsächlich durch öffentliche Mittel gedeckt werden. Für zusätzliche Ausgaben, zum Beispiel für Schulungen und Ähnliches, werden weitere Gelder angeworben. Weil die Länder aber meist im Aufbau nicht die Vollfinanzierung übernehmen, leistet die wellcome-Zentrale eine Anschubfinanzierung, bis die öffentlichen Mittel zur Verfügung stehen.

Die Bundeszentrale selbst wird vor allem durch eine Venture Philanthropy-Einrichtung finanziert, die die systematische Verbreitung und den Aufbau nachhaltiger Strukturen ermöglicht. Der Rest finanziert sich aus den Kooperationsgebühren der wellcome-Standorte und aus Drittmitteln. Ein Fokus bei der Drittmittelakquise liegt zukünftig vor allem auf der Kooperation mit Unternehmen. Diese kann langfristig aber nur erfolgreich sein, wenn die Größe und Bekanntheit von wellcome wächst.

Nach der Aufbauzeit, wenn etwa 250 bis 300 wellcome-Standorte gegründet sind, sieht das Finanzierungsmodell von wellcome vor, dass die Kosten zu einem Drittel über die Kooperationsgebühren, einem Drittel über Bund und Länder und einem Drittel über Unternehmenskooperationen gedeckt sind.

Venture Philanthropy-Einrichtungen orientieren sich bei ihrer Förderung stark an unternehmerischen Prinzipien. So nutzen sie verschiedene Fördermodelle. Neben dem finanziellen Engagement unterstützen Venture Philanthropy-Einrichtungen die geförderten Organisationen in der Regel auch durch Management-Beratung und Netzwerkkontakte, um so professionelle Strukturen aufzubauen und die Arbeit der Organisation nachhaltig effektiv zu gestalten.

Das Finanzierungsmodell von wellcome charakterisiert sich durch eine mehr oder weniger autarke Finanzierung der verschiedenen Umsetzungsebenen. Zwar werden Teile der Arbeit der Bundeszentrale über Gebühren der lokalen Teams finanziert und auch die Landeskoordinatoren teilweise durch die Bundeszentrale finanziell unterstützt. Dennoch liegen Akquise und Administration der finanziellen Mittel bei der jeweiligen Ebene.

Hierdurch ergibt sich eine Reihe von *Vorteilen*.

- Durch die geteilte Arbeit auf lokaler, Landes- und Bundesebene ist die Struktur schlank und finanziell effizient. Die Aufgabe der Kostendeckung des Projekttransfers liegt nicht nur auf den Schultern einer Organisation. Dadurch reduzieren sich die Kosten des Transfers für eine Organisation und das Investitionsrisiko wird minimiert.

- Zudem können im Falle eines Finanzierungsdefizits auf einer Ebene die anderen Teams aushelfen und die Finanzierung übernehmen. Dies macht das Finanzierungsmodell sehr stabil.

- Die eigenständige Mittelakquise erlaubt die bestmögliche Erschließung entsprechender Finanzierungsquellen. So können zum Beispiel die Zentrale und die Landeskoordinatoren besser überregionale Förderer ansprechen, während lokale Teams aufgrund ihrer Verankerung vor Ort einen besseren Zugang zu lokalen Förderquellen haben. Lokale Förderer sind oftmals eher dazu bereit, ein Projekt zu unterstützen, welches zur Verbesserung ihres eigenen Umfelds beiträgt. Daher ist die Nutzung lokaler Netzwerke sinnvoll.

Entscheidet man sich für ein autarkes Mehrebenen-Finanzierungsmodell, sind jedoch auch einige *Herausforderungen* zu bedenken.

- Während sich bei einem zentralisierten Finanzierungsmodell die lokalen Standorte voll und ganz auf die Umsetzung des Projekts vor Ort fokussieren können, ist bei diesem Modell die Fördermittelakquise eine zusätzliche Aufgabe. Indem jedes Team für seine eigene Finanzierung zuständig ist, entsteht außerdem eine Doppelung der für die Administration der Gelder notwendigen Strukturen.

- Die Erhebung einer Jahresgebühr könnte einige Projektnehmer davon abhalten, sich zu engagieren. Dies kann die Geschwindigkeit des Projekttransfers beeinträchtigen.

e Finanzierung durch mehrere Förderallianzen: Finanzierungsmodell von Teach First Deutschland

„Teach First Deutschland“ bildet persönlich und fachlich herausragende Universitätsabsolventen aller Fachrichtungen aus, die als sogenannte „Fellows“ für zwei Jahre an Schulen in sozialen Brennpunkten angestellt werden. Die Fellows sind keine regulären Lehrkräfte. Vielmehr unterstützen sie die Lehrer im Unterricht, etwa im Rahmen von Team Teaching oder Unterricht in Teilungsgruppen, und bieten Projekte und Einzelförderung außerhalb des Unterrichts an. Dadurch werden Schüler, die aufgrund ihrer sozialen Herkunft schlechtere Startbedingungen als andere haben, gezielt gefördert. Von den während der zwei Jahre gesammelten Erfahrungen profitieren die Fellows auch in ihrer anschließenden Karriere. Ziel ist es, dass sich die ehemaligen Fellows im Rahmen ihrer späteren Positionen für gerechtere Bildungschancen in einem erfolgreichen Schulsystem engagieren.

Vor dem Einsatz in den Schulen werden die Fellows für zwölf Wochen geschult, unter anderem per E-Learning und in einer Sommerakademie. Zwei Wochen davon arbeiten sie in einem Camp mit Jugendlichen. Zusätzlich durchlaufen sie ein Praktikum in einer Schule, die dem Profil der späteren Einsatzschule entspricht. Während ihres Einsatzes bekommen die Fellows zudem eine permanente Unterstützung und Weiterbildung durch Tutoren vor Ort.

Ähnliche Programme werden schon seit längerer Zeit in anderen Ländern wie den USA und Großbritannien erfolgreich durchgeführt. Seit 2007 findet der Aufbau des Teach First Programms auch in Deutschland statt. Mit Beginn des Schuljahrs 2009/2010 wurden erstmalig 66 Fellows, ausgewählt aus über 650 Bewerbern, an Schulen in Berlin, Hamburg und Nordrhein-Westfalen eingesetzt.

Das Projekt hat einen relativ hohen Entwicklungsbedarf. So müssen Fellows ebenso wie teilnehmende Bundesländer und Schulen erst einmal akquiriert werden. Dies spiegelt sich auch im hohen personellen und finanziellen Bedarf wider. In 2009, dem Jahr, in dem Fellows erstmalig eingesetzt wurden, beliefen sich die Kosten auf etwa 1,15 Millionen Euro. Die Bundesländer, in denen Fellows eingesetzt werden, kommen für deren Gehälter für zwei Jahre auf. Des Weiteren akquiriert Teach First Deutschland zusätzliche Drittmittel, um die Kosten des Aufbaus und der Durchführung des Projekts zu sichern. Förderer können verschiedene Aspekte des Projekts unterstützen. So können zum Beispiel die Qualifizierung der Fellows finanziert oder die Arbeit der Geschäftsstelle finanziell unterstützt werden. Förderer können Teach First Deutschland unter anderem auch durch Sachspenden oder Pro Bono Beratungen unterstützen.

Das Finanzierungsmodell von Teach First Deutschland charakterisiert sich durch eine Anzahl verschiedener Förderallianzen. Neben öffentlichen Geldern in Form des Gehalts der Fellows werden Mittel durch Kooperationen mit Stiftungen, Unternehmen und Privatpersonen gewonnen. Der Fokus bei diesem Modell liegt in der Vielfalt der Förderallianzen. Hierbei ist nicht nur die finanzielle, sondern ebenso die ideelle Unterstützung wichtig.

Dadurch ergeben sich einige *Vorteile*.

- Die hohe Anzahl von Förderpartnern macht das Finanzierungsmodell relativ stabil. Springt ein Förderpartner ab, fällt nur ein Teil der Finanzierung weg, für den Ersatz gefunden werden muss. Das Durchführen des gesamten Vorhabens ist dadurch in der Regel nicht gefährdet.

- Für Förderpartner ist das Finanzierungsmodell attraktiv, da es erlaubt, sich auch mit relativ geringem Aufwand zu beteiligen. Dadurch bedeutet die Unterstützung des Projekts für Finanziere ein geringeres finanzielles Risiko, und es bedarf einer geringeren Verbindlichkeit als dies bei einem Projekt mit wenigen Förderpartnern der Fall wäre. Dies kann die Mittelakquise erleichtern.

- Durch die Unterstützung vieler Förderpartner verschiedenster Art kann die gesellschaftliche Akzeptanz eines Projekts gesteigert werden.

Doch es ergeben sich bei diesem Finanzierungsmodell auch *Herausforderungen*.

- Da die Kosten der Verbreitung durch verschiedene, eher kurze Förderallianzen gedeckt werden, steht bei diesem Modell die ständige Mittelakquise im Vordergrund. Dies nimmt zum einen viel Zeit und Arbeitsaufwand in Anspruch. Zum anderen besteht immer das Risiko, dass nicht genug Gelder zusammenkommen. Gerade zu Beginn eines Projekts, wenn noch keine greifbaren Ergebnisse vorliegen, könnte es sich als schwierig erweisen, Gelder zu akquirieren, vor allem für die Deckung der Overheadkosten.

Auch für Teach First Deutschland war es zu Beginn eine Herausforderung, ausreichend Gelder einzuwerben. Potenzielle Förderer zögerten Mittel zu geben, solange keine Kooperation mit den Bundesländern bestand, ohne die das Projekt nicht umgesetzt hätte werden können. Diese wiederum setzten die stabile Finanzierung des Projekts voraus, bevor sie ihre Zusage gaben. Um aus dieser Zwickmühle herauszukommen, hat Teach First Deutschland einen so genannten „Challenge Grant“ ausgerufen. Freunde und Familie haben sich dazu bereit erklärt 15.000 Euro zu spenden, wenn es Teach First Deutschland gelänge, die Summe zu verdreifachen – also weitere 30.000 Euro aus anderen Quellen einzuwerben. Ein Challenge Grant bietet potenziellen Förderern also die Möglichkeit sich zu beteiligen, ohne alleiniger Finanzier zu sein. Somit wird das Investitionsrisiko gerade zu Beginn eines Projekts minimiert.

Exkurs: Regionale und überregionale Fördermittelakquise

Oftmals stehen Projektgeber vor der Entscheidung, eine regionale oder überregionale Fördermittelakquise durchzuführen. Das heißt: Sollen Fördermittel durch lokal agierende Projektnehmer akquiriert werden – wie dies beispielsweise bei „wellcome“ der Fall ist – oder ist eine Fördermittelakquise durch zentrale Strukturen – wie zum Beispiel bei „Teach First Deutschland“ – sinnvoller?

Die Fördermittelakquise vor Ort kann die Erschließung lokaler Förderquellen vereinfachen. Viele Förderer bevorzugen die Unterstützung regionaler Organisationen. Auch wenn ihr Beitrag letztendlich den Projekten vor Ort zugute kommt, könnte eine überregionale Mittelakquise Förderer daher davon abhalten, in das Projekt zu investieren. Neben dem Wunsch, sich lokal zu engagieren, spielt bei der Entscheidung des Förderers, ein Projekt zu unterstützen oder nicht, auch der Aspekt der „Nähe zu der Organisation“ eine Rolle. So wird eine lokale Organisation oftmals als „kontrollierbarer“ und transparenter empfunden als überregional agierende Organisationen. Erfahrungen haben gezeigt, dass lokale Förderpartner oftmals längerfristiger fördern. Allerdings bedarf die lokale Fördermittelakquise auch zusätzlicher Strukturen vor Ort. Es ist abzuwägen, ob sich der Aufbau solcher Strukturen lohnt, denn auch die überregionale Fördermittelakquise hat ihre Vorteile. So genießt der Projektgeber oft auf nationaler Ebene Ansehen und kann so das Vertrauen vieler Förderpartner gewinnen. Es ist einfacher für den Projektgeber, überregionale Förderpartner zu akquirieren. Dadurch kann das gesamte Projekt von den Netzwerken und dem bundesweiten Ruf des Förderpartners profitieren.

f Zentralisierte Administration der finanziellen Mittel: Das Finanzierungsmodell des *nestwärme e.V.*

Der *nestwärme e.V.* kümmert sich um chronisch kranke und behinderte Kinder sowie deren Eltern und Verwandten. Durch verschiedene Unterstützungsangebote erhalten sie Hilfe und so das Gefühl, Teil der Gesellschaft zu sein. Neben einer Hotline, unter der Familien Unterstützung erhalten, wird eine Reihe von Projekten angeboten wie das Projekt „ZeitSchenken“, das engagierte Menschen als Helfer an bedürftige Familien vermittelt. Die Formen des Engagements reichen von der Kinderbetreuung über Hausaufgabenhilfe bis hin zur Kinderpflege.

Der *nestwärme e.V.* wurde 1999 gegründet und hat mittlerweile neben der Zentrale in Trier Filialen im Saarland, in Berlin, Hamburg, Hessen, Bayern und Nordrhein-Westfalen sowie in Luxemburg, Österreich und der Schweiz. Dadurch wird ein flächendeckendes Angebot gewährleistet. Während die Zentrale für die Konzipierung und Koordination der *nestwärme*-Standorte zuständig ist und alle administrativen Aufgaben übernimmt, können sich die Filialen vor Ort ganz auf die Unterstützung der Familien konzentrieren.

Das jährliche Budget der Zentrale beträgt zwischen 350.000 und 410.000 Euro. Die Grundkosten eines Standorts belaufen sich jährlich auf 25.000 bis 105.000 Euro. Die Höhe des finanziellen Bedarfs variiert je nachdem, wie viele Kompetenzen und

Kapazitäten vor Ort schon vorhanden sind (Know-how, Infrastrukturen, etc.). Zudem basiert die Arbeit einiger Standorte ausschließlich auf dem Engagement freiwilliger Helfer, während es bei anderen Standorten aufgrund ihrer Größe notwendig ist, auch Hauptamtliche zu beschäftigen.

Um die Arbeit und weitere Verbreitung von nestwärme-Standorten zu finanzieren, akquiriert die Zentrale Spenden und Drittmittel. Dabei wird sie durch die Filialen unterstützt. Ansprechpartner sind vor allem Stiftungen und Wirtschaftsunternehmen. Zusätzlich werden Produkte wie zum Beispiel CDs oder Stofftiere verkauft. Der Erlös aus dem Verkauf dieser Produkte trägt zur Finanzierung der nestwärme-Projekte bei. Während die Kostendeckung durch den Verkauf von Produkten momentan zehn Prozent ausmachen, soll dieser Anteil in der Zukunft noch steigen, um so die Abhängigkeit von Drittmitteln zu reduzieren. Die finanziellen Mittel werden zentral verwaltet und je nach Bedarf den Filialen zur Verfügung gestellt. Das jährliche Budget wird gemeinsam festgelegt.

Eine zentral gesteuerte Akquise und Administration des Budgets ist also das Kernmerkmal dieses Finanzierungsmodells. Die lokalen Standorte bekommen jährlich ein Budget zur Verfügung gestellt, welches sich nach den jeweiligen Bedürfnissen richtet. Zusätzlich wird durch den Verkauf von projektbezogenen Produkten das Eigenkapital erhöht und dadurch die finanzielle Abhängigkeit von Dritten verringert.

„Förderer sollten die Chancen erkennen, die in der Effizienz eines solchen Gesamtpakets bestehen.“
Petra Moske, Gründerin und
1. Vorsitzende nestwärme e.V.

Durch ein zentralisiertes Finanzierungsmodell ergeben sich einige *Vorteile*.

- Da Administration und Verwaltung des Projekts von der Zentrale übernommen werden, ergibt sich eine sehr schlanke und effiziente Organisationsstruktur. Es werden keine parallelen Strukturen vor Ort aufgebaut. Nichtsdestotrotz unterstützen die Filialen die Zentrale bei der Fördermittelakquise. Das heißt, lokale Netzwerke können trotz Zentralisierung genutzt werden.

- Die Filialen müssen sich nicht um die Höhe der eingeworbenen Mittel kümmern, denn aufgrund des festgelegten Haushaltsplans steht ihnen jährlich das benötigte Budget zur Verfügung. Somit können sie sich auf die Umsetzung der Projekte vor Ort konzentrieren.

- Die Erhöhung des Eigenkapitals emanzipiert zu einem gewissen Grade von Drittmitteln.

Jedoch birgt dieses Finanzierungsmodell auch *Herausforderungen*.

- Die zentralisierte Administration könnte einige Förderer abschrecken, da Gelder erst einmal in die Zentrale fließen und nicht direkt in die Stadt oder die Region, in der sie die Projekte der Organisation fördern möchten.

- Aufgrund der gesicherten zentralen Finanzierung könnte der Projektnehmer einen geringen Anreiz haben, selbst Mittel aus seinem Umkreis und lokalen Netzwerken zu akquirieren. Die Nutzung dieser lokalen Strukturen kann aber einen wichtigen Finanzierungsaspekt darstellen.

g Social Franchise-Modell: Das Finanzierungsmodell von Science Lab

Das Ziel des „Science Lab“-Programms ist die altersgemäße Förderung von Interesse an Themen der Naturwissenschaft bei Kindern zwischen vier und zehn Jahren. Hierfür hat die *Science Lab GmbH* Kinderkurse entwickelt, die sich in zehn verschiedene Themenmodule untergliedern. Diese werden durch eigenständig arbeitende Kursleiter vor Ort durchgeführt. Zusätzlich werden im Rahmen der *Science Lab gemeinnützigen Bildungs GmbH* Erziehern und Grundschullehrern im Rahmen von Fortbildungen die Prinzipien wissenschaftlich-experimenteller Arbeit mit Kindern im Kindergarten- und Grundschulalter vermittelt. Das Fortbildungsangebot kann durch die Forscherkiste, einem Materialset zur praktischen Demonstration von naturwissenschaftlichen Phänomenen, ergänzt werden. Neben den Fortbildungskursen fördert Science Lab durch einen eigenständig agierenden Förderverein – dem Science Lab e.V. – besonders begabte Kinder sowie weitere, themenbezogene Projekte.

Science Lab wurde 2002 gegründet und ist mittlerweile an über 70 Standorten in Deutschland und darüber hinaus mit Kursangeboten vertreten. Lehrkräfte und Erzieher in mehr als 5.000 Kindergärten und Grundschulen in Deutschland wurden bereits geschult.

Um die Science Lab Bildungsinitiative zu verbreiten, werden Kursleiter ausgebildet. Die Kosten hierfür werden durch Teilnahmegebühren gedeckt. Angehende Kursleiter durchlaufen mindestens eine Basisausbildung. Im Anschluss daran können sie für jedes Kursmodul weitere Schulungen durchlaufen. Im Durchschnitt werden vier Schulungen besucht. Neben der Basis- und den Zusatzausbildungen zahlen Kursleiter zu Beginn eine Eintrittspauschale sowie jährlich eine Lizenzgebühr, die sich prozentual aus ihrem Umsatz ergibt. Dieser Betrag variiert je nach Anzahl der Kinder in den jeweiligen Kursen zwischen 10 und 15 Prozent des Umsatzes, beträgt aber mindesten 500 Euro. Diese Lizenzgebühr erlaubt es ihnen, das Kurssystem und die Marke „Science Lab“ eigenständig zu nutzen. Zudem werden dadurch die Kosten für die Unterstützung durch die Geschäftsstelle sowie für die Weiterentwicklung des Konzepts gedeckt. Des Weiteren können ausgewählte und erfahrene Kursleiter eine zusätzliche Ausbildung machen, die es ihnen erlaubt, Fortbildungen für Lehrer und Erzieher durchzuführen. Diese Ausbildung wird von Science Lab gezahlt. Die Fortbildungen an den Grundschulen und in den Kindergärten werden durch

die Teilnahmegebühren gedeckt. Diese werden allerdings in den wenigsten Fällen von den Schulen bzw. Kindergärten selber gezahlt. Zu ca. 90 Prozent werden die Kosten von Unternehmen, Stiftungen oder anderen Spendern übernommen. In einigen Fällen handelt es sich dabei um Unternehmen, die durch Science Lab-Fortbildungen die Grundlagen ihrer Arbeit vermitteln möchten, zum Beispiel Energieversorger, die Themenfelder wie Elektrizität und Energie fördern möchten. In den meisten Fällen bezieht sich die Förderung durch Unternehmen auf ein Projekt. Dies kann von der Fortbildung von Lehrkräften oder Erziehern für einzelne Schulen oder Kindergärten über die Förderung von Projekten in Brennpunktgebieten oder ganzen Städten bis hin zur Förderung ganzer Bildungsregionen mit einer ganzen Anzahl von geförderten Schulen, Kindergärten und Kinderkursen gehen.

Zusammenfassend kann das Finanzierungsmodell von Science Lab als ein Social Franchise-Modell beschrieben werden. So basiert es zum größten Teil auf der Erhebung von Gebühren für die Teilnahme an Kursen sowie Lizenzgebühren für die eigenständige Nutzung des Konzepts. Dadurch werden die Kosten in der Geschäftsstelle, die für die Durchführung der Kurse und Weiterentwicklung notwendig sind, gedeckt. Die Gebühren werden entweder direkt von den Teilnehmern selbst oder – wie im Falle der Grundschulen und Kindergärten – von lokalen Förderern gezahlt.

Dieses Finanzierungsmodell bietet einige *Vorteile*.

- Indem entstehende Kosten zu einem Großteil durch Gebühren gedeckt werden, reduziert sich die Abhängigkeit von Drittmitteln. Dadurch können sich Projektgeber voll und ganz auf die Koordinierungsaufgaben und die Weiterentwicklung des Konzepts konzentrieren, anstatt sich um die oftmals zeitaufwendige Mittelakquise zu kümmern.

- Durch die Erhebung von Gebühren zur Nutzung eines Konzepts gewinnt dieses an „Wert“. Dadurch kann gewährleistet werden, dass nur Projektnehmer das Konzept übernehmen, die auch wirklich dahinterstehen. Außerdem werden Projektnehmer durch die Erhebung von Lizenzgebühren auch zeitlich an das Projekt gebunden. Dies gibt dem Projektgeber eine gewisse Sicherheit.

Allerdings sollte folgende *Herausforderung* beachtet werden.

- Um potenzielle Projektnehmer nicht abzuschrecken, sollten die Gebühren nicht zu hoch angesetzt sein. Es kann also in der Regel kein hoher finanzieller Überschuss entstehen. Dadurch besteht das Risiko, eine rote Null zu erwirtschaften.

h Selbsttragende Finanzierung: Das Finanzierungsmodell der Kinderzentren Kunterbunt

Die „Kinderzentren Kunterbunt“ sind Einrichtungen zur Kinderbetreuung und -förderung, die sich auf die betriebliche Kooperation spezialisiert haben. Indem Standorte der Kinderzentren Kunterbunt nahe bei Firmen angesiedelt sind, können Beruf und Familie bestmöglich vereinbart werden. Dies wird unterstützt durch sehr lange Öffnungszeiten, einen ganzjährigen Betrieb, pädagogische Förderung der Kinder, zum Beispiel im musikalischen und bewegungstechnischen Bereich, sowie die Unterstützung für Eltern.

Der Verein *Kinderzentren Kunterbunt e.V.* wurde 1998 in Nürnberg gegründet. Mittlerweile gibt es Einrichtungen an 20 Standorten in ganz Deutschland – Tendenz steigend. Träger der Einrichtungen ist der Kinderzentren Kunterbunt e.V., welcher ein staatlich und kommunal anerkannter gemeinnütziger Trägerverein von Kinderbetreuungseinrichtungen ist. Jeder Standort arbeitet nach einem standardisierten und durch Qualitätsmanagement überwachten Betreuungskonzept.

Aufgrund der Beiträge der Firmen, bei denen die Kinderzentren angesiedelt sind, und der Familien, deren Kinder die Einrichtungen besuchen, tragen sich diese auf lange Sicht gesehen selbst. Auch die Overheadkosten für die Unterstützung der Kinderzentren werden größtenteils aus den Umsätzen der Einrichtungen finanziert. Gleichzeitig bekommen sie öffentliche Zuschüsse von den Kommunen, Ländern und vom Bund. Für die Leitung der Kinderzentren vor Ort benötigt der Kinderzentren Kunterbunt e.V. also keine zusätzlichen Gelder. Finanzierungslücken entstehen allerdings wäh-

rend der Vorlaufzeit der Einrichtungen. Diese dauert bis zu zwei Jahren, in denen Gespräche mit Behörden ebenso wie mit den Firmen geführt werden müssen. Außerdem müssen Bauplanungen gemacht, Anträge gestellt, die Eröffnung geplant und Verträge mit Eltern abgeschlossen werden. Für den Aufbau eines Standortes werden an die 120.000 Euro benötigt.

Die gerade zu Beginn entstehenden Defizite können zum Teil durch Bankkredite ausgeglichen werden. Dies wurde jedoch aufgrund der Finanzkrise zunehmend schwieriger. Um das Wachstum weiterhin finanzieren zu können, wird der Kinderzentren Kunterbunt e.V. durch zwei Venture Philanthropy-Einrichtungen unterstützt, die sich finanziell beteiligen und den Aufbau nachhaltiger Strukturen vorantreiben. Zudem hat der Kinderzentren Kunterbunt e.V. einen Freundeskreis gegründet, an dem sich Eltern und andere Unterstützer mit einem Jahresbeitrag ab 60 Euro beteiligen und so die Arbeit der Einrichtungen unterstützen können. Dadurch soll auf lange Sicht die Errichtung neuer Standorte finanziert werden.

Das Finanzierungsmodell der Kinderzentren Kunterbunt ist dadurch gekennzeichnet, dass es eine selbsttragende Finanzierung anstrebt. Das heißt, dass die Kosten der Organisation im Idealfall durch Eigenfinanzierung gedeckt werden können. Dies ist im Falle der Einrichtungen vor Ort größtenteils schon möglich. Durch die Gründung eines Freundeskreises kann die Arbeit der Geschäftsstelle unterstützt werden.

Ein solches Finanzierungsmodell hat für die Projekt gebende Organisation folgenden *Vorteil*.

■ Die Abhängigkeit von Fördermitteln sinkt. Finanzielle Defizite gerade zu Beginn des Aufbaus neuer Standorte können zum Beispiel durch Kredite finanziert werden. Ansonsten können die entstehenden Kosten durch die Eigenfinanzierung gedeckt werden. Dies macht die Verbreitung eines Konzepts sehr sicher.

Allerdings gibt es bei diesem Finanzierungsmodell auch *Herausforderungen*.

■ Wie das Beispiel der Kinderzentren Kunterbunt zeigt, ist die Unabhängigkeit von Drittmitteln in der Praxis oftmals schwierig zu erreichen und aufrecht zu erhalten. Die meisten Organisationen werden daher, zumindest für eine gewisse Zeit, von Spenden und Fördermitteln abhängig sein. Zwar ist die Unterstützung der Förderer zeitlich begrenzt, dafür werden aber Gelder für diejenigen Aspekte eines Projekts benötigt, die für viele Förderer nicht sehr attraktiv sind, wie beispielsweise die Vorbereitungsphase des Transfers, bei der eine soziale Wirkung nicht sofort sichtbar ist.

Die in diesem Kapitel dargestellten Fallbeispiele demonstrieren, dass eine Reihe von Finanzierungsmodellen möglich ist. Neben der „klassischen“ Drittmittelfinanzierung greifen viele Projektgeber bei der Finanzierung ihre Projekttransfers auf eine Reihe von anderen Finanzierungsquellen zurück, wie zum Beispiel der Gründung einer gGmbH, um so die Eigenfinanzierung zu gewährleisten. Oder sie erheben Lizenzgebühren, um die Kosten der Unterstützung der Projektnehmer zu decken. Finanzierungsmodelle orientieren sich an den Bedürfnissen ebenso wie den Möglichkeiten der eigenen Organisation und des geplanten Projekttransfers. Die Entwicklung einer individuellen und detaillierten Finanzierungsstrategie ist daher wichtig.

III. Fünf Schritte zur erfolgreichen Finanzierung Ihres Projekttransfers

Um die erfolgreiche Finanzierung Ihres Projekttransfers zu gewährleisten, bedarf es im ersten Schritt der Entwicklung eines für Ihr Vorhaben geeigneten Finanzierungsmodells.

Die im vorherigen Abschnitt genannten Modelle können dabei als Anregung und Anhaltspunkte dienen. Neben der Entwicklung eines Finanzierungsmodells ist die Gewinnung und Bindung von Finanziers, die den Projekttransfer unterstützen, wichtig. Die folgenden fünf Schritte unterstützen bei der erfolgreichen Finanzierung Ihres Projekttransfers.

Schritt 1

Entwickeln Sie ein passendes Finanzierungsmodell

Um ein für Sie richtiges Modell zu finden, sollten Sie sich mit folgenden Fragen auseinandersetzen:

1 Was sind die Ziele Ihres Projekts?

Setzen Sie sich genau mit den Zielen und Inhalten Ihres Projekts auseinander. Dazu gehört auch die Frage, wie weit und wie schnell das Projekt wachsen soll beziehungsweise muss, um das gewünschte Ziel zu erreichen. Möchten Sie zum Beispiel innerhalb von zwei Jahren Ihr Projekt in zwei Bundesländern etabliert haben, können Sie errechnen, was Sie innerhalb von einem halben, einem und von zwei Jahren erreichen haben müssen. Wenn Sie also wissen, welche Aufgaben wann und wie auf Sie zukommen, können Sie viel

genauer die benötigten Mittel kalkulieren und mögliche Finanziers ansprechen. Zudem erlaubt es die Auseinandersetzung mit den Inhalten und Zielen des Projekts, bereits im Vorfeld bestimmte Finanzierungsmodelle auszuschließen. Wenn ein Projekt schnell flächendeckend verbreitet werden soll, eignet sich ein zentrales Finanzierungsmodell mit einem Fokus auf wenigen Förderpartnern wahrscheinlich nicht. Denn der Zeit- und Arbeitsaufwand eines solchen Finanzierungsmodells ist relativ hoch. Dies verlangsamt die Ausweitung.

2 Wofür benötigen Sie finanzielle Mittel?

Überlegen Sie, wofür genau Sie Gelder benötigen. Fehlen zum Beispiel noch finanzielle Mittel für die Umsetzung der Projekte vor Ort, zur Deckung der Overheadkosten oder sollen die Kosten, die Sie in die Entwicklung von Prozessen und Produkten gesteckt haben, gedeckt werden? Bei Letzterem bietet sich zum Beispiel die Erhebung von Lizenzgebühren für die Weitergabe des Konzepts an. Bei den ersten beiden Finanzierungsbedürfnissen würde allerdings eine andere Finanzierungsstrategie besser passen.

3 Welche Methode passt zum Projekt und auch zu Ihrer Organisation?

Neben der Frage, welche Aspekte des Projekttransfers durch entsprechende Finanzierungsquellen gedeckt werden sollen, ist vor allem auch die Frage nach der Passgenauigkeit der Strategie zu Ihrem Projekt beziehungsweise Ihrer Organisation zu bedenken. So basiert die Arbeit des nestwärme e.V. auf dem Solidargedanken, was in diesem Fall

bedeutet, Familien mit chronisch kranken und behinderten Kindern das Gefühl zu geben, Teil der Gesellschaft zu sein. Entsprechend baut sich auch das Finanzierungsmodell auf. Da die finanziellen Mittel in der Zentrale gebündelt und entsprechend budgetiert werden, beugt man Konkurrenzgedanken vor und fördert das Gemeinschaftsgefühl.

4 Welche Chancen und Herausforderungen ergeben sich durch die verschiedenen Finanzierungsquellen und wie wirken diese sich auf die Verbreitung des Projekts aus?

Eine Chancen- und Risikoanalyse kann Ihnen die Vor- und Nachteile der jeweiligen Finanzierungsmethoden aufzeigen. Sie sollten sich dabei auch darüber im Klaren sein, dass die Wahl der Finanzierungsquellen Auswirkungen auf die Durchführung des Projekts haben kann. Planen Sie, sich bei der Fördermittelakquise eher auf die Suche nach wenigen Partnern zu konzentrieren, die dann aber beispielsweise die gesamte Umsetzung eines Projekts an einem Standort finanzieren? Aufgrund der Bindung, welche die Förderpartner eingehen, könnte sich die Akquise als langwierig herausstellen und somit die Geschwindigkeit des Transfers beeinflussen. Entscheiden Sie sich dafür, dass jede Umsetzungsebene für seine eigene Finanzierung zuständig ist, müssen Sie bei der Suche nach Projektnehmern darauf achten, dass diese die benötigten finanziellen Mittel aufbringen können. Auch dies kann zu einem langsameren Transfer des Projekts führen.

Schritt 2 Entwerfen Sie einen Businessplan

Nachdem Sie sich mit den Inhalten, Zielen und den möglichen Finanzierungsstrategien auseinandergesetzt haben, sollten Sie dies in einem Businessplan festhalten. Ein solcher Plan gibt Ihnen die Möglichkeit, das Vorhaben noch einmal systematisch zu überdenken und Meilensteine zu entwickeln. Später hilft er, diese zu überprüfen und rechtzeitig zu erkennen, wo eine Anpassung notwendig ist. Außerdem kann der Businessplan potenziellen Finanziers und Projektpartnern einen informativen Einblick in die Durchführung des Projekttransfers geben.

Der Businessplan sollte folgende Aspekte beinhalten:

■ *Beschreibung der Inhalte und Ziele des Projekts*

Sie sollten neben den wichtigsten Arbeitsprozessen auch ein so genanntes Wirkungsmodell darstellen. In einem Wirkungsmodell wird aufgezeigt, auf welche gesellschaftlichen Aspekte das Projekt abzielt und inwiefern es einen Änderungsprozess anstoßen oder fördern kann. Nützlich kann hierbei auch der Vergleich mit ähnlichen Projekten sein, um aufzuzeigen, welchen Mehrwert das eigene Projekt hat.

„Der Projektgeber sollte das Problem trennscharf beurteilen, Ursachen und Zusammenhänge plausibel darstellen können sowie ein Verständnis dafür besitzen an welcher Stelle das jeweilige Angebot ansetzt und wie es zu einer Veränderung beiträgt.“ Dr. Christian Meyn, Geschäftsführer Auridis GmbH

■ *Beschreibung des Transfermodells*

In diesem Abschnitt sollten Sie darstellen, wie Sie Ihr Projekt verbreiten möchten. Dies beinhaltet auch die Beschreibung des Teilnehmerprofils sowie die geplante Aufgabenteilung.

■ *Meilensteine für die Erreichung der Projektziele*

Hier sollten Sie aufführen, wann Sie welche Meilensteine erreichen müssen, um die gewünschte Wirkung zu erzielen. Dies beinhaltet vor allem Zahlen, Daten und Zeitspannen, beispielsweise wie viele Menschen in einem bestimmten Zeitraum erreicht oder an wie vielen Standorten das Projekt durchgeführt werden soll und welche Ressourcen hierfür notwendig sind.

■ *Marketing- und Kommunikationsstrategie zur Erreichung der Zielgruppe und Erhöhung des Bekanntheitsgrads des Projekts*

Hier sollten Sie eine realistische Strategie entwickeln, wie Sie das Projekt bekannter machen. Möglichkeiten hierfür bietet die Zusammenarbeit mit relevanten Organisationen, durch die die Zielgruppe erreicht werden kann. So ist eine Zusammenarbeit zwischen Kinderärzten und „wellcome“ sinnvoll, da hier viele junge Mütter auf die Angebote der Organisation aufmerksam gemacht werden können. Zur Erhöhung des Bekanntheitsgrades dienen zudem Vorträge auf Veranstaltungen oder Zeitungsbeiträge.

■ *Kapazitäten und Kompetenzen Ihres Teams*

Stellen Sie die Aufgaben dar, die Ihre Organisation übernehmen muss, sowie die Fertigkeiten und Anzahl der Mitarbeiter, die hierfür notwendig sind. Existieren diese Kompetenzen und Kapazitäten bereits in Ihrem Team? Welche Maßnahmen haben Sie geplant, falls diese noch nicht vorhanden sind (Neueinstellung, Fortbildungen für Mitarbeiter, etc.)?

■ *Finanzplan*

An diesem Punkt sollten Sie die zu erwartenden Ein- und Ausgaben für die nächsten Jahre auflisten. Zudem sollten Sie darstellen, wie diese Kosten gedeckt werden sollen. Sind Sie auf Drittmittel angewiesen, sollten Sie dem Förderer gegenüber verdeutlichen, wie sein Geld zur Erreichung des Projektziels beitragen kann sowie welche Vorteile er von der Unterstützung des Projekts hat (eine Auflistung der Vorteile, die sich für Förderer aus der Unterstützung von Projekttransfer ergeben, finden Sie auf Seite 37).

Für die Erstellung eines Businessplans ist inhaltliches Know-how über das Projekt wichtig. Für die Entwicklung der Meilensteine und des Finanzplans sollte der Projektgeber aber ebenso in der Lage sein, betriebswirtschaftliche Zusammenhänge zu verstehen. Verfügen Sie selber nicht über diese Fertigkeiten, ist es sinnvoll, Hilfe von extern hinzuzuziehen.

Der Businessplan sollte regelmäßig revidiert und, wenn nötig, adaptiert werden.

Schritt 3

Akquirieren Sie Förderpartner

Nach der Planung und Entwicklung einer Finanzierungsstrategie sollten Sie sich nun um die Mittelakquise kümmern. Wie die in Abschnitt II dargestellten Fallbeispiele demonstrieren, ist eine nachhaltige Finanzierung des Projekt-

transfers in den meisten Fällen von Drittmitteln abhängig. Jedoch liegen die größten Schwierigkeiten darin, Gelder für die Entwicklung und Unterstützung des Projekttransfers – also für das Backoffice – zu akquirieren. Diese Kosten werden von vielen Förderern nicht übernommen. Im Folgenden sollen daher die wichtigsten Schritte zur Gewinnung von Förderpartnern dargestellt werden.

Exkurs: Die Finanzierung von Projekttransfer durch Gebühren

Um die Kosten des Projekttransfers zu decken, wird die Erhebung von Gebühren, die die Projektnehmer zahlen, immer öfter in Erwägung gezogen. Diese Möglichkeit der Finanzierung hat Vor- und Nachteile.

Zum einen können dadurch die Ausgaben, die durch die Unterstützung der Projektnehmer entstehen, direkt finanziert werden. Jedoch muss in diesem Falle ersichtlich werden, wofür die Projektnehmer einen Beitrag leisten. Wird tatsächlich eine Leistung Ihrerseits in Form von Unterstützung der Projektnehmer oder der Weitergabe von Projektmaterialien erbracht? Mit anderen Worten: Damit ein Beitrag gerechtfertigt ist, muss sich durch die Beitragszahlung für die Projektnehmer ein Mehrwert ergeben.

Zum anderen kann die Bindung der Projektnehmer an das Projekt durch die Zahlung eines Lizenz- oder Gebührenbeitrags gestärkt werden. Es kann davon ausgegangen werden, dass diejenigen, die bereit sind, für die Übernahme des Projekts zu zahlen, auch wirklich dahinterstehen. Zudem erhöht sich durch eine Gebühr der Wert des Projekts. Die Einhaltung der Standards wird gewährleistet, da die Projektnehmer ein Interesse daran haben, weiterhin Teil dieses Projekts zu sein. Jedoch könnte eine Gebühr potenzielle Projektnehmer auch davon abhalten, sich an dem Projekt zu beteiligen. Die Höhe der Gebühr muss daher gut überlegt sein.

In der Praxis hat sich gezeigt, dass Gebühren durchaus ein adäquates Mittel sein können, Projektpartner zu binden und die Abhängigkeit von Drittmitteln zu reduzieren. Um eine nachhaltige Finanzierung zu gewährleisten, reichen die Einnahmen alleine dadurch in den meisten Fällen jedoch nicht aus.

1 Eine gezielte Suche nach Förderpartnern ist wichtig. Als Förderpartner können zum Beispiel Stiftungen, Wirtschaftsunternehmen, öffentliche Einrichtungen oder Privatpersonen gewonnen werden.

a) Stiftungen

Stiftungen können auf verschiedene Weise den Projekttransfer fördern: als Hauptförderer, wie dies beim buddY-Programm der Fall ist, oder als Förderer von bestimmten Teilprojekten. Ein Beispiel hierfür ist Teach First Deutschland, wo verschiedene Stiftungen einzelne Aspekte des Projekts fördern. Denkbar wäre auch, dass Stiftungen die Implementierung des Projekts vor Ort finanzieren, das heißt, die Förderung ginge an den Projektnehmer und nicht den Projektgeber.

Durch die Unterstützung von Stiftungen kann ein Projekt an Prestige gewinnen. So stärkt beispielsweise die START-Stiftung durch die Kooperation mit lokalen Stiftungen und Bürgerstiftungen ihren regionalen Bezug. Das Programm gewinnt dadurch vor Ort an Ansehen. Auch die Zusammenarbeit mit großen überregional agierenden Stiftungen kann zu einer Steigerung des Bekanntheitsgrades eines Projekts beitragen. Zudem können regionale und überregionale Stiftungen mit wertvollen Netzwerken sowie Erfahrungen zum Erfolg des Projekts beitragen. Sie können also über den finanziellen Aspekt hinaus Unterstützung leisten.

Allerdings kann sich die Suche nach Förderpartnern im Stiftungssektor als schwierig erweisen. Denn beim Projekttransfer werden oftmals Gelder für das Backoffice benötigt. Dies wird jedoch von vielen Stiftungen nicht gefördert. Zum einen ist eine solche Förderung bei vielen Stiftungen nicht in der Satzung vorgesehen. Bei einer Reihe von Stiftungen gilt es zudem noch immer als wenig attraktiv, in den Overhead eines Projekts zu finanzieren. Bei einem zentralisierten Finanzierungsmodell können sich bei einer angestrebten Förderung durch Stiftungen Probleme ergeben, da Stiftungen oftmals hauptsächlich regionale oder lokale Projekte fördern. Dies könnte dazu führen, dass sie es ablehnen, die Zentrale zu unterstützen. Bei der Suche nach einem Hauptförderer ist zu bedenken, dass das Projekt in der Wahrnehmung eventuell sehr stark mit dem Hauptförderer assoziiert wird. Dies könnte andere Förderer davon abhalten, das Projekt zu unterstützen.

b) Venture Philanthropy-Einrichtungen

Venture Philanthropy-Einrichtungen orientieren sich bei der Förderung sozialer, ökologischer oder gesellschaftlicher Vorhaben an unternehmerischen Prinzipien. Daher eignet sich diese Art der Förderung vor allem für so genannte Social Entrepreneurs, denen es zwar an Anschubfinanzierung fehlt, die sich auf lange Sicht aber durchaus ohne Drittmittel finanzieren können. Ein Vorteil von Venture Philanthropy-Einrichtungen ist der Fokus der Unterstützung auf dem Aufbau nachhaltiger Organisationsstrukturen. Dadurch wird die langfristige

Unabhängigkeit der geförderten Organisation von Drittmitteln gefördert. Außerdem können Venture Philanthropy-Einrichtungen in der Regel auf wertvolle Netzwerke zurückgreifen. Daraus ergeben sich zum Beispiel Möglichkeiten, Pro Bono Angebote zu nutzen, die zur erfolgreichen Verbreitung Ihres Projekts beitragen können.

Jedoch sollten Sie sich im Klaren darüber sein, dass Venture Philanthropy-Einrichtungen oftmals Wege gehen, die dem „klassischen“ Non-Profit-Denken an manchen Stellen vielleicht fremd sind. So schuf der Kinderzentren Kunterbunt e.V. auf Anraten ihrer Förderpartner die Stelle einer kaufmännischen Leitung, was für eine gemeinnützige Organisation erst einmal ungewöhnlich erscheint. Eine Organisation, die die Unterstützung einer Venture Philanthropy-Einrichtung sucht, sollte also für Veränderungen offen sein.

c) Unternehmen

Auch Unternehmen kommen als Förderer eines Projekttransfers in Frage. Die Unterstützung gemeinnütziger Aktivitäten kann für sie eine Facette ihres bürgerschaftlichen Engagements darstellen. Die Förderung bestimmter Projekte bietet oftmals die Möglichkeit, diese mit anderen Aktivitäten im Unternehmen zu verbinden. So können durch Programme wie den STUDIENKOMPASS oder START Jugendliche einen Einblick in das Berufsfeld des fördernden Unternehmens bekommen.

Vor allem Unternehmen, die selbst bundesweit aufgestellt sind, können geeignete Förderer für die Verbreitung eines Projekts sein. Zum einen sind sie durch ihre eigene Struktur für das Konzept des Projekttransfers eventuell zugänglicher. Neben der finanziellen Förderung können Unternehmen unter Umständen auch ideelle Unterstützung beispielsweise in Form von Beratungsangeboten leisten. Denkbar wäre zudem eine Struktur, bei der die Zentrale des Unternehmens den Projektgeber unterstützt und Filialen des Unternehmens die lokalen Standorte des Projekts fördern.

Ein weiterer Vorteil von Unternehmen ist es, dass sie keine festgeschriebene Satzung haben, durch die festgelegt ist, welche Inhalte und Aspekte gefördert werden können und welche nicht, wie dies bei Stiftungen oftmals recht restriktiv der Fall ist. Unternehmen können also auch das Backoffice fördern. Dies macht sie als Partner für den Projekttransfer attraktiv.

„In Deutschland fördern Stiftungen am liebsten Innovation. Wenn eine Idee wie ‚wellcome‘ schon funktioniert, ist es nahezu unmöglich, Stiftungen für die Stabilisierung und die Weiterverbreitung einer Idee zu gewinnen. In einer solchen Phase ist es dann manchmal leichter mit Unternehmen zu kooperieren.“ Rose Volz-Schmidt, Gründerin wellcome gGmbH

Jedoch ist die Unterstützung durch Unternehmen oftmals kurzfristiger und weniger intensiv als dies zum Beispiel bei Stiftungen der Fall ist. Da die Förderung sozialer Projekte für Unternehmen oftmals eine wirksame Öffentlichkeitsmaßnahme ist, sollten Projektgeber, die eine Kooperation mit Unternehmen eingehen möchten, außerdem vorher klären, was als Gegenleistung für die Unterstützung erwartet wird und ob sie diese erfüllen können. So erwartete ein Unternehmen, welches die Arbeit des nestwärme e.V. unterstützen wollte, im Gegenzug die Zusage für eine bestimmte Anzahl von Artikeln in der Zeitung. Diese Zusage konnte der nestwärme e.V. aber nicht geben, und die Kooperation kam daraufhin nicht zustande.

d) Öffentliche Gelder

Die Unterstützung durch die öffentliche Hand kann entweder direkt durch Finanzmittel oder indirekt durch die Übernahme von Aufgaben stattfinden. So können öffentliche Einrichtungen Fördermittel für einzelne Teile des Projekts vergeben. Ein Beispiel hierfür sind die Zuschüsse, welche die Kinderzentren Kunterbunt erhalten. Die öffentliche Hand kann aber auch bestimmte inhaltliche, administrative oder koordinatorische Aufgaben übernehmen wie beispielsweise die lokale Beratung und Betreuung der START-Stipendiaten, für die es Landeskoordinatoren gibt. Die Landeskoordinatoren sind in der Regel Pädagogen, die für diese Aufgabe von den Ministerien abgeordnet wurden.

Durch die Unterstützung aus öffentlicher Hand können Projekte einen öffentlichen Bezug bekommen. Dadurch erhöht sich die Wahrscheinlichkeit, dass ein bestimmtes Thema auf die politische Agenda gesetzt wird. Des Weiteren kann durch die Kooperation mit Ministerien der offizielle Charakter eines Projekts gestärkt werden. Gerade wenn die Durchführung des Projekts die Zusammenarbeit mit Schulen voraussetzt, wie dies zum Beispiel beim buddyY-Programm der Fall ist, kann sich dies als hilfreich erweisen.

Die Förderung von Projekten durch die öffentliche Hand ist in vielen Fällen nicht langfristig angelegt. Die Verlängerung der Förderung eines Projekts hängt oft davon ab, ob das jeweilige Thema noch auf der politischen Agenda ist.

e) Privatpersonen

Auch Privatpersonen können zur Finanzierung des Projekttransfers beitragen. Sie können ein Projekt durch Spenden unterstützen. Zudem gibt es die Möglichkeit, durch die Gründung eines Freundeskreises oder Fördervereins den Projekttransfer zu finanzieren. Der von Teach First Deutschland ausgerufene „Challenge Grant“ demonstriert ein weiteres Beispiel, bei dem Privatpersonen, wenn in diesem Fall auch nur kurzfristig, zur Finanzierung des Projekttransfers beigetragen haben. Unter einem „Challenge Grant“ versteht man die Zusage von Personen oder Einrichtungen über einen bestimmten Förderbetrag. Der Zuschuss wird allerdings erst dann gegeben, wenn

ein vorher vereinbartes Ziel erreicht wurde, wie zum Beispiel die eigenständige Akquise des doppelten Betrags.

Der Vorteil, der sich durch die Unterstützung durch Privatpersonen ergibt, ist, dass aufgrund einer persönlichen Motivation, das Projekt zu unterstützen, davon ausgegangen werden kann, dass die Förderung eher längerfristig angelegt ist.

Allerdings reicht in den meisten Fällen Unterstützung von Privatpersonen nicht aus, um den Projekttransfer damit komplett zu finanzieren.

In der Praxis hat sich oftmals die Zusammenarbeit mit verschiedenen Förderpartnern bewährt. Fokussieren Sie daher Ihre Fördermittelakquise nicht nur auf eine Finanzierungsquelle.

2 Sehen Sie Förderpartner nicht nur als reine Geldquelle. Bei der Wahl der Förderpartner sollte nicht nur die Höhe des Geldbetrags ausschlaggebend sein. Ebenso wichtig sind die Vorteile, die sich durch vorhandene Netzwerke, dem Renommee des Partners sowie dem Angebot von immaterieller Leistung, zum Beispiel Pro Bono Beratung oder der Weitergabe von Know-how, ergeben. So bekamen zum Beispiel die Kinderzentren Kunterbunt beim Strategiebau wertvolle Hilfe durch eine Wirtschaftsprüfungsgesellschaft sowie kostenlose Rechtsberatung durch eine Anwaltskanzlei.

3 Behandeln Sie jeden Förderpartner individuell. Wenn Sie verschiedene Förderpartner ansprechen, sollten Sie Ihre Anträge und Präsentationen auf den jeweiligen Ansprechpartner abstimmen, um so zu zeigen, warum Sie gerade diesen bestimmten Förderpartner gewählt haben. Machen Sie ihm deutlich, wie er sich engagieren kann, und welche Vorteile er davon hat. Einen Überblick über die Vorteile, die sich für Förderer aus einer Investition in einen Projekttransfer ergeben, finden Sie auf Seite 37. Sie sollten dem Förderpartner zudem immer klar darlegen können, welche Wirkung das Projekt im Allgemeinen hat und wie die Unterstützung des Förderpartners im Einzelnen zur Erreichung des Projektziels beiträgt.

4 Verstellen Sie sich nicht, nur um an Drittmittel zu kommen. Um den Projekttransfer nachhaltig auf die Beine zu stellen, ist es wichtig, geeignete Partner zu finden, die sowohl kurz- als auch langfristig hinter dem Vorhaben stehen. Die Suche nach den richtigen Partnern kann durchaus langwierig sein. Dennoch sollten Sie nicht versuchen, Ihr Projekt passend auf die vermeintlichen Interessen des potenziellen Förderers „hinzubiegen“. Vielmehr sollten Sie dem Förderer die Vorteile aufzeigen, die sich durch die Unterstützung des Projekttransfers für ihn ergeben.

„Alle, die zum Erfolg des START-Projektes beitragen, sind uns wichtig und als Partner herzlich willkommen.“ Dr. Kenan Önen, Geschäftsführer START-Stiftung gGmbH

Warum Förderer Projekttransfer unterstützen sollten

- Die Investition in ein Projekt, das sich an anderem Ort bereits bewährt hat, ist risikoärmer als die Unterstützung neuer Projekte. In der Regel kann der Projektgeber auf Erfolge anderswo verweisen und so zeigen, dass das Projekt wirkungsvoll ist. Zudem steigt aufgrund des Erfahrungs- und Wissensaustauschs beim Projekttransfer die Qualität der Projekte. Somit sinkt das Risiko eines Scheiterns.
- Projekttransfer kann zur nachhaltigen Veränderung in der Gesellschaft beitragen. Indem ein Förderer Projekttransfer unterstützt, gewährleistet er zum einen, dass mehr Menschen von erfolgreichen Projekten profitieren können. Zum anderen trägt er zur Nachhaltigkeit des Projekts bei. Bei zeitlich und örtlich begrenzten Projekten ist dies nur bedingt der Fall.
- Die Unterstützung eines transferierten Projekts kann eine öffentlichkeitswirksame Maßnahme für den Förderpartner sein und somit zu seiner Profilstärkung beitragen. Denn transferierte Projekte werden von der Öffentlichkeit oft stärker wahrgenommen als lokal begrenzte Initiativen.

„Bei einem Engagement für den STUDIENKOMPASS hat man den regionalen Bezug im eigenen Umfeld, man hat aber auch die Qualität und die Öffentlichkeit eines überregionalen Programms.“ Dr. Ulrich Hinz, STUDIENKOMPASS-Programmleiter

5 Erhöhen Sie den Bekanntheitsgrad Ihrer Organisation. Gerade zu Beginn haben Projektgeber oftmals das Gefühl, dass sie als Organisation eine „zu kleine Nummer“ wären, als dass sie für Förderpartner von Interesse wären. Tatsächlich scheint es einfacher zu sein, Gelder zu akquirieren, wenn man bereits auf Erfolge verweisen kann. Aus der Sicht der Förderer gibt dies Sicherheit. Um aber auch in einem frühen Stadium für Förderpartner interessant zu werden, sollten Sie Ihren Bekanntheitsgrad durch Öffentlichkeitsarbeit erhöhen. Ein Vortrag auf einer Konferenz oder die Berichterstattung in einer Zeitung kann dazu führen, dass potenzielle Förderer von Ihrem Projekt erfahren. Viele Unternehmen wurden erst

durch Vorträge auf Veranstaltungen auf Science Lab aufmerksam und setzten sich dann mit der Organisation in Verbindung, um Schulen beziehungsweise Kindergärten in ihrer Umgebung zu unterstützen. Eine wirkungsvolle Öffentlichkeitsarbeit macht Sie auch deshalb für Förderer attraktiv, weil diese durch Sie ihr eigenes Profil stärken können.

Auch die Teilnahme an Wettbewerben kann helfen, den Bekanntheitsgrad eines Projekts zu erhöhen. Gewinnt ein Projekt Preise oder kommt es zumindest in die engere Auswahl, zeigt es dadurch auch seine Wirksamkeit und Qualität. Dies macht es für potenzielle Förderer interessant.

6 Nutzen Sie Ihre Netzwerke. Gerade zu Beginn des Projekttransfers ist es sinnvoll, auf bereits vorhandene Netzwerke zurückzugreifen. So kam ein Teil der Anschubfinanzierung für Teach First Deutschland von der Gemeinnützigen Hertie-Stiftung. Da zwei der Teach First Deutschland-Gründer Alumna der Hertie School of Governance waren, bestand hier bereits ein Vertrauensvorschuss, der zu einer Förderung führte, obwohl das Projekt noch keine konkreten Erfolge nachweisen konnte. Um Netzwerke bestmöglich zu nutzen, sollten Sie bereits bei der Entwicklung des Projekts wertvolle Kontakte knüpfen und so eine „innovationsfreudige Stimmung“ schaffen.

7 Um den Projekttransfer erfolgreich zu meistern, ist ein „Treiber“ sinnvoll, das heißt, eine Person (oder mehrere), die sich engagiert um die Verbreitung kümmert. Zum einen erleichtert dies die Koordination des Transfers. Zum anderen gibt es dem Projekt auch ein „Gesicht“, was erfahrungsgemäß zur erfolgreichen Fördermittelgewinnung beitragen kann. Wenn es in Ihrer Organisation einen solchen Treiber nicht gibt, wäre es überlegenswert, jemanden für diese Rolle einzustellen. Der Treiber muss nicht notwendigerweise der Initiator des Projekts sein.

Schritt 4 Regeln Sie die Förderbedingungen vertraglich

Halten Sie die Rahmenbedingungen der Förderung in einem Vertrag fest. Das erhöht die Sicherheit einer nachhaltigen Finanzierungsstrategie, da Sie genau festlegen, wie lange, wie hoch und unter welchen Bedingungen gefördert wird.

Folgende Aspekte sollten in einem Vertrag enthalten sein:

1. Projektbeschreibung und angestrebte Ziele

Die Beschreibung sollte die verschiedenen Aspekte des Projekts darstellen sowie darlegen, wie die Projektziele erreicht werden sollen.

2. Leistungen des Förderempfängers

Hierzu gehören Angaben über die Aufgaben, die Sie im Rahmen des Projekttransfers übernehmen, ebenso wie über die Pflichten gegenüber dem Förderpartner. Diese können zum Beispiel sein:

- Regelmäßige Berichterstattung,
- Nennung der Förderpartner bei der Öffentlichkeitsarbeit.

3. Leistungen der Förderer

Hierzu gehört vor allem:

- Höhe der Fördersumme,
- Laufzeit der Förderung,
- Zahlungskonditionen (zum Beispiel zu welchem Datum die Zahlungen erfolgen sollen, eventuelle Bedingungen für eine Ratenzahlung, weitere Zahlungsmodalitäten),
- inwieweit ideelle Leistungen möglich und erwünscht sind.

4. Verwendungszweck der Gelder

Möglicherweise sind die Gelder für bestimmte Aspekte des Projekttransfers, wie zum Beispiel für die Unterstützung von Stipendiaten oder für die Entwicklung von Trainingsmodulen, bestimmt. Dies sollte vertraglich festgehalten werden. Falls Projektgelder zentral verwaltet, aber ausschließlich für die Umsetzung vor Ort verwendet werden, sollte auch dies in der schriftlichen Vereinbarung noch einmal hervorgehoben werden.

Schritt 5

Binden Sie Ihre Förderpartner

Neben der Gewinnung *neuer* Förderpartner sollte die Bindung *derzeitiger* Finanziers einen wichtigen Aspekt Ihrer Finanzierungsstrategie ausmachen. Denn dadurch steigt die Sicherheit, auch auf lange Sicht über ausreichend finanzielle Mittel zu verfügen. Besteht zwischen Förderer und Gefördertem ein Vertrauen, erhöht sich die Wahrscheinlichkeit, dass der Förderer das Projekt über den geplanten Zeitraum unterstützt. Zudem kann die Zufriedenheit eines Förderpartners dazu führen, dass er das Projekt an andere potenzielle Partner weiterempfiehlt.

Folgende Maßnahmen können helfen, eine längerfristige Bindung Ihrer Förderpartner zu gewährleisten.

- Entwickeln Sie, wenn möglich, gemeinsam mit ihrem Förderer Meilensteine. Dadurch beziehen Sie den Förderer in das Projekt mit ein und kommunizieren auf Augenhöhe mit ihm.

- Sie können den Förderer auch einbinden, indem Sie ihm die Chance geben, sich neben der finanziellen Beteiligung auch ideell für das Projekt zu engagieren, zum Beispiel durch die direkte Begleitung der am Projekt Teilnehmenden oder indem er als Referent auf Veranstaltungen eingeladen wird.

- Wie bereits dargestellt, ist eine wirkungsvolle Öffentlichkeitsarbeit hilfreich, da durch sie für den Förderer ein Mehrwert entsteht und die Unterstützung des Projekts für ihn an Attraktivität gewinnt.

- Pflegen Sie den Kontakt mit dem Förderer intensiv. So können Bedürfnisse der Partner frühzeitig erkannt und es kann darauf entsprechend reagiert werden.

- Arbeiten Sie transparent und stellen Sie detailliert dar, was mit den Geldern der jeweiligen Förderpartner geschieht. Informieren Sie Ihre Förderpartner regelmäßig über die Entwicklung des Projekts, zum Beispiel durch Newsletter oder ein ähnliches Format. Auch inhaltliche oder strukturelle Veränderungen des Projekts sollten Sie den Förderpartnern zeitnah mitteilen.

- Evaluieren Sie das Projekt regelmäßig, um dem Förderpartner so die Erfolge des Projekts aufzuzeigen.

IV. Fazit: Mit der richtigen Struktur mehr Wirkung erzielen

Die Verbreitung bewährter Projekte hat sowohl für die Organisationen, die ein Projekt verbreiten, als auch für die, die es übernehmen, eine Reihe von Vorteilen. Oftmals stehen vor allem Projektgeber aber vor einer scheinbar unüberwindbaren Situation, nämlich der Finanzierung des Projekttransfers. Jedoch sollten die zusätzlichen Ausgaben des Projekttransfers nicht von dessen Durchführung abhalten. Die Ausführungen in dieser Publikation haben gezeigt, dass ein erfolgreicher Projekttransfer durchaus nicht an einer fehlenden Finanzierung scheitern muss. Wie die Fallbeispiele in Abschnitt II gezeigt haben, gibt es verschiedene Möglichkeiten, Ausgaben zu decken und für potenzielle Förderpartner und soziale Investoren attraktiver zu werden. Dabei kommt es weniger darauf an, wie groß oder finanzstark Ihre Organisation ist. wellcome wird mittlerweile in 13 Bundesländern angeboten. Die Bundeszentrale der Organisation, aus der die Verbreitung koordiniert wird, ist jedoch immer noch relativ klein. So arbeiten dort acht Personen und die Organisation hat ein Finanzbedarf von 500.000 Euro im Jahr. Ausschlaggebend für den Erfolg von wellcome war die richtige Finanzierungsstrategie – in diesem Falle eine Struktur, bei der jede Umsetzungsebene für seine eigene Finanzierung zuständig ist.

In vielen Fällen könnte die Entwicklung eines geeigneten Finanzierungsmodells, die Suche nach geeigneten Förderpartnern oder der Aufbau von wertvollen Netzwerken zeitintensiv sein. Eventuell bedarf die geeignete Finanzierungsstrategie auch einer Umstrukturierung Ihrer Organisation – in jedem Falle ist der Aufbau von Fundraisingkompetenzen wichtig, falls diese noch nicht vorhanden sind. Gerade junge Organisationen brauchen hierfür oftmals einen langen Atem. Eine detaillierte und genaue Vorbereitung der Finanzierungsstrategie ist aber wichtig, um einen erfolgreichen Projekttransfer zu gewährleisten und so die Wirkung Ihres Projekts zu steigern. Der Aufwand wird sich also auf lange Sicht lohnen.

V. Appendix I

Definition von systematischem Projekttransfer

Der systematische Projekttransfer beinhaltet eine strukturierte, flächendeckende Verbreitung bewährter Ansätze im gemeinnützigen Sektor. Es gibt bereits viele hervorragende Ansätze, um gesellschaftlichen Wandel zu fördern. Diese sind aber oftmals lokal begrenzt und somit in ihrer Wirkung wenig nachhaltig. In vielen Fällen wird an anderen Orten das Rad neu erfunden, um gleiche Herausforderungen zu bewältigen. Durch die geographische Ausweitung bereits vorhandener und erfolgreicher Projekte könnten zum einen mehr Menschen davon profitieren. Zum anderen könnten zeitliche, personelle und finanzielle Ressourcen, die für die Entwicklung neuer Projekte notwendig sind, eingespart werden. Zudem kann durch den Wissensaustausch die Qualität der Projekte steigen.

Es gibt verschiedene Möglichkeiten, ein Projekt zu verbreiten. So kann eine Organisation als Rechtsträger ein Projekt selbst verbreiten, indem sie mit Partnern vor Ort kooperiert oder eigene Standorte eröffnet. Alternativ kann sie ihr Wissen schriftlich, in der Regel in Form eines Projekthandbuchs und/oder in Form von Schulungen an lokale Organisationen, die das Projekt dann eigenständig vor Ort umsetzen, weitergeben. Generell können Transfermethoden in folgende drei Kategorien unterschieden werden: offene Verbreitung, Social Franchising und die Verbreitung durch Filialen. In der Praxis hat sich oftmals eine Mischung der verschiedenen Methoden bewährt.

Offene Verbreitung

Bei der offenen Verbreitung gibt die Organisation, die das Projekt entwickelt hat, Wissen über die erfolgreiche Durchführung und die wichtigsten Arbeitsprozesse des Projekts „offen“ weiter. Es wird von lokalen Organisationen übernommen und eigenständig vor Ort umgesetzt. Dabei erhalten sie zu Beginn durch ein Projekthandbuch und/oder Schulungen eine Einführung in das Projekt. Ein Austausch nach Übernahme des Projekts findet in der Regel gar nicht oder nur auf informeller Ebene statt. So kann die offene Verbreitung zwar durchaus die Entwicklung von Netzwerken umfassen. Die Teilnahme daran setzt neben der Einhaltung gewisser Standards auch einen Erfahrungsaustausch voraus. Doch basieren die Regeln eines Netzwerkes nicht auf vertraglich festgehaltenen Grundlagen.

Die offene Verbreitung erlaubt eine schnelle und flächendeckende Weitergabe bewährter Projekte, bei der eine Anpassung an lokale Gegebenheiten gewährleistet ist. Für den Projektgeber ergibt sich außerdem der Vorteil, dass er neben der Unterstützung zu Beginn einen geringen Aufwand hat. Projektnehmer haben den Vorteil, dass sie Wissen nutzen und dennoch das Projekt eigenständig umsetzen können.

Allerdings hat die offene Verbreitung auch Nachteile. So sind Projektnehmer bei der Umsetzung mehr oder weniger auf sich gestellt. Dadurch bleibt der Grad des Selbstlernens relativ hoch. Die Gründung eines Netzwerkes oder die Förderung eines informellen Austauschs zwischen den Trägern des Projekts ist daher sinnvoll. Projektgeber, auf der anderen Seite, haben oftmals keine Kontrolle darüber, wie das Projekt umgesetzt wird. Es fehlt ihnen an rechtlichen Grundlagen, die Einhaltung bestimmter Standards zu gewährleisten.

Social Franchise

Die Verbreitung durch die Social Franchise-Methode beinhaltet eine Lizenzvergabe an lokale Organisationen, die dadurch das Recht erhalten, ein Projekt genau so, wie es vom Projektgeber entwickelt wurde, vor Ort umzusetzen. Dies schließt insbesondere die Beibehaltung eines Markennamens sowie vorgegebene Standards mit ein. Des Weiteren erhält der Projektgeber eine detaillierte Einführung in das Projekt und seine wichtigsten Arbeitsprozesse. Neben einem Projektanhandbuch sowie einer engen Begleitung zu Beginn der Übernahme beinhaltet dies in der Regel auch einen regelmäßigen Austausch sowie Fortbildungsseminare. Im Gegenzug verpflichtet sich der Projektnehmer, das Projekt wie vorgesehen umzusetzen und den Projektgeber über die Fortschritte des Projekts zu informieren. Gegebenenfalls ist er ebenfalls dazu verpflichtet, für die Nutzung des Projekts Lizenzgebühren zu zahlen. Die Details der Kooperation zwischen Projektgeber und -nehmer können variieren und sind in einem Vertrag festgehalten.

Die Social Franchise-Methode erlaubt eine flächendeckende Verbreitung, bei der – im Gegensatz zur offenen Verbreitung – die Beibehaltung von Standards vertraglich geregelt ist und so gewährleistet wird, dass das Projekt in gleicher Qualität und Güte auch anderswo angeboten wird. Aufgrund der Arbeitsteilung und der Eigenständigkeit der Projektnehmer entsteht eine schlanke Organisationsstruktur, bei der jede

Umsetzungsebene profitiert. Der Projektgeber profitiert von einer erhöhten Motivation der Projektnehmer aufgrund ihrer Eigenständigkeit und einer verbesserten Nutzung lokaler Strukturen. Der Projektnehmer kann ein erprobtes und bewährtes Projekt umsetzen, ohne die für die Entwicklung notwendigen Ressourcen aufzubringen. Zudem kann oftmals der gute Ruf, den das Projekt genießt, von Vorteil für ihn sein. Sowohl Projektgeber als auch -nehmer profitieren von einem regelmäßigen Erfahrungsaustausch und der dadurch möglichen Optimierung des Projekts.

Allerdings ergeben sich durch die Unterstützung der Projektnehmer weitere Aufgaben für den Projektgeber, die dazu führen können, dass die eigentliche Projektdurchführung in den Hintergrund rückt. Für Projektnehmer könnte die vertragliche Bindung an vorgegebene Standards zu Herausforderungen führen, da sie dadurch, trotz ihrer Eigenständigkeit, an Entscheidungsfreiheit einbüßen. Notwendige Anpassungen an lokale Gegebenheiten werden möglicherweise nicht genügend berücksichtigt.

Verbreitung durch Filialen

Bei der Verbreitung durch Filialen bleibt die Organisation Träger des Projekts. Die Umsetzung der Projekte vor Ort findet mit Hilfe von lokalen Partnern – wie dies der Fall beim buddY E.V. ist, der mithilfe von Ministerien und den Schulen das buddY-Programm umsetzt – oder der Eröffnung lokaler Büros – ein Beispiel hierfür ist der nestwärme e.V. – statt. In der Regel ist die Arbeitsteilung beim Filialensystem so, dass die Zentrale für die gesamte Administration inklusive der Akquise und Verwaltung der finanziellen Mittel zuständig ist, während sich die lokalen Standorte ganz auf die Umsetzung des Projekts konzentrieren können. In der Praxis wird die Zentrale bei der Mittelakquise jedoch oftmals von den lokalen Standorten unterstützt, da diese wertvolle Verbindungen zu lokalen Förderern aufbauen können.

Für Organisationen, die ihr Projekt verbreiten möchten, hat diese Transfermethode den Vorteil, dass sie dadurch mehr Kontrolle darüber haben, wie das Projekt umgesetzt wird. Somit kann verhindert werden, dass eine Veränderung des Projektziels stattfindet. Die lokalen Standorte profitieren, da sie sich auf die Umsetzung des Projekts konzentrieren können, ohne sich um dessen Entwicklung und Administration zu kümmern. Insgesamt kann es als Vorteil gesehen werden, dass es nicht an jedem Standort eine Administrationsstruktur gibt. Obwohl für den Projektgeber die Aufgaben und Ausgaben steigen, wird das System dadurch im Ganzen kosteneffektiver. Das zentralisierte Projektmanagement könnte allerdings dazu führen, dass notwendige Anpassungen an lokale Gegebenheiten nicht wahrgenommen und wertvolle Netzwerke vor Ort nicht ausreichend genutzt werden.

VI. Appendix II

Chancen und Maßnahmen der Finanzierung von Projekttransfer aus der Sicht des Förderers – Interview mit Dr. Christian Meyn, Geschäftsführer der gemeinnützigen Auridis GmbH

Welche Kriterien muss ein Angebot erfüllen, damit es transferfähig und transferwürdig ist?

Erstens muss ein Angebot gut sein. Es muss sich zeigen lassen, dass es nachhaltig wirksam ist, also etwa im sozialen Bereich die Lebenssituation der Betroffenen wirklich zum Positiven verändert.

Zweitens muss der Träger erklären können, wie und warum das Angebot funktioniert. Voraussetzung dafür ist eine klare Vorstellung seines Wirkungsmodells, das im Englischen als „theory of change“ bezeichnet wird – also eine trennscharfe Beschreibung des Problems, eine plausible Darstellung der Ursachen und Zusammenhänge und ein Verständnis davon, an welcher Stelle das jeweilige Angebot ansetzt und wie es zu einer Veränderung beiträgt.

Für einen erfolgreichen Transfer ist es außerdem wichtig, dass es in der Organisation einen Treiber gibt, der die Verbreitung engagiert und am besten hauptamtlich zu seiner Aufgabe macht. Das muss nicht der Initiator sein, das kann auch ein angestellter Geschäftsführer oder Projektleiter mit der richtigen Motivation sein.

Welche Vorteile ergeben sich für Förderer, ein transferiertes Projekt zu unterstützen?

Vor allem ist es deutlich risikoärmer, in etwas zu investieren, das schon gut ist, als in die Entwicklung von etwas Neuem. Nichts spricht gegen Innovation! Aber häufig ist der Innovationsgrad neu entwickelter Projekte dann ja leider doch nicht so hoch wie es in der Bewerbung aussah. Und offen gesagt: In vielen Bereichen ist wirklich schon alles erfunden, hier haben wir ein Umsetzungs-, kein Innovationsproblem. Für die Träger stellt sich das so dar: Kaum können sie was, dürfen sie es nicht mehr, weil es nicht mehr „neu“ ist.

Dieser Zwang zur Schein-Innovation ergibt sich in einigen Fällen aus der Stiftungssatzung. Häufiger aber verlegen sich Stiftungen auf die kurzfristige Förderung „innovativer“ Projekte, um Sichtbarkeit und Profil zu schärfen. Die Frage muss erlaubt sein, ob die persönliche Profilierung der Vorstände in jedem Fall eine optimale Umsetzung des Stifterwillens verspricht.

Wie können Organisationen trotzdem Gelder für den Projekttransfer akquirieren?

Die Akteure müssen ihren Förderern selbstbewusst erklären, warum es sinnvoller ist, etwas von der Stange zu nehmen, was funktioniert, als schon wieder ein neues Innovationsmodell zu entwickeln. Dafür brauchen sie ein Wirkungsmodell, das sich leicht erklären lässt.

Ein ganz wesentliches Argument für die Verbreitung des Bewährten ist, wenn die Organisation Größenvorteile darstellen kann, die mit dem Wachstum einhergehen. Wenn mit dem Wachstum der Zuschussbedarf pro erreichter Familie oder gerettetem Auerhuhn sinkt, sollte das vor allem die Stifter mit unternehmerischem Hintergrund ansprechen.

Haben Sie weitere Tipps für Fördersuchende?

Haben Sie Geduld bei der Suche nach Investoren. Zeigen Sie, dass die Innovation bei Ihrem Projekt auf einer anderen Ebene stattfindet, nämlich der intelligenten Verbreitung. Lassen Sie die Finger von Schein-Innovationsprojekten, auch wenn Sie dafür Geld bekommen könnten – die lenken Sie nur von Ihrer eigentlichen Mission ab.

Herr Dr. Meyn, wir danken Ihnen für das Gespräch!

VII. Weiterführende Informationen

Nachmachen erwünscht – Methoden erfolgreichen Projekttransfers

Bertelsmann Stiftung, 2009
www.soziale-investoren.de
www.stiftungen.org/projekttransfer

Social Franchising – Eine Methode zur systematischen Vervielfältigung gemeinnütziger Projekte

Bundesverband Deutscher Stiftungen,
Juni 2008
[www.stiftungen.org/
social_franchise_manual](http://www.stiftungen.org/social_franchise_manual)

Auf der sicheren Seite – Rechtliche Grundlagen von Projekttransfer

Bundesverband Deutscher Stiftungen,
2010
www.stiftungen.org/projekttransfer

Informationen zu den vorgestellten Projekten

buddY E.V.
www.buddy-ev.de

Kinderzentren Kunterbunt e.V.
www.kinderzentren.de

nestwärme e.V.
www.nestwaerme.de

Science Lab GmbH
www.science-lab.de

START-Stiftung gGmbH
www.start-stiftung.de

STUDIENKOMPASS
www.studienkompass.de

Teach First Deutschland
www.teachfirst.de

wellcome
www.wellcome-online.de

Anmerkungen

¹ Die in dieser Publikation verwendeten Definitionen basieren auf der Definition von Projekttransfer, die im Rahmen des Projekts „Effektⁿ – Methoden erfolgreichen Projekttransfers“ der Bertelsmann Stiftung und dem Bundesverband Deutscher Stiftungen entwickelt wurde. Weitere Informationen stehen unter www.stiftungen.org/projekttransfer zur Verfügung.

² Die Broschüre „Nachmachen erwünscht – Methoden erfolgreichen Projekttransfers“ beinhaltet eine Beschreibung der wichtigsten Schritte des Projekttransfers. Weitere Informationen stehen auf www.soziale-investoren.de und www.stiftungen.org/projekttransfer zur Verfügung.

³ Ausschließlich aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird in dieser Publikation vorwiegend die männliche Sprachform verwendet. Bei allen männlichen Funktionsbezeichnungen sind stets auch Frauen gemeint.

⁴ Unter „Skaleneffekt“ versteht man die Reduzierung der durchschnittlichen Herstellungs- oder Anschaffungskosten proportional zur Menge. Werden im Rahmen eines Projekts zum Beispiel Aufkleber oder Poster hergestellt, sinken die Produktionskosten pro Artikel, je höher die Auflage ist. Gleiches gilt für Anschaffungen: je höher die Bestellmenge, desto geringer die Kosten.

⁵ Mehr zu den steuerrechtlichen Grundlagen des Projekttransfers finden Sie in der Publikation „Auf der sicheren Seite – Rechtliche Grundlagen von Projekttransfer“. Mehr Informationen stehen unter www.stiftungen.org/projekttransfer zur Verfügung.

**Bundesverband
Deutscher Stiftungen**

Mauerstraße 93

10117 Berlin

Telefon (030) 89 79 47-0 | Fax -71



www.stiftungen.org