



Nachmachen erwünscht

Methoden erfolgreichen Projekttransfers

Partner



Die vorliegende Publikation wurde im Rahmen des Projekts „Effektⁿ – Methoden erfolgreichen Projekttransfers“ erarbeitet. Es handelt sich um ein gemeinsames Projekt der Bertelsmann Stiftung und des Bundesverbandes Deutscher Stiftungen. Projektleiterin ist Julia Meuter.

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

Auf einen Blick

„Das Rad neu erfinden“ – diese Redewendung steht gemeinhin für den unnötigen Einsatz von Zeit, Kraft und finanziellen Mitteln. Es wäre wenig sinnvoll, ein bereits vielfach getestetes Instrumentarium ohne Not neu zu konzipieren und dabei die damit verbundenen Kinderkrankheiten abermals zu durchlaufen.

Im gemeinnützigen Sektor gibt es eine Reihe von bewährten Projekten, die – auch überregional – bereits erfolgreich zur Lösung gesellschaftlicher Herausforderungen beitragen. Dennoch ist der Transfer von Projekten immer noch eher die Ausnahme: So gibt es zwar eine große Anzahl von Pilotprojekten, doch finden nur wenige ihre Nachahmer und Anwender.

Dies ist in zweifacher Hinsicht bedauerlich:

- Organisationen, die ein erfolgreiches Projekt durchführen, stoßen nach einiger Zeit meistens an ihre Grenzen. Aufgrund begrenzter finanzieller und personeller Ressourcen sowie eines fehlenden Austausches mit ähnlich ausgerichteten Institutionen erreichen sie nicht immer ihr volles Potenzial.
- Organisationen, die ein neues Projekt entwickeln möchten, verwenden ihre finanziellen und personellen Mittel sowie viel Energie auf die Suche nach Lösungen, die es andernorts bereits gibt. Diese Ressourcen fehlen dann später für die Projektdurchführung.

Leider verhindern es mangelnde Transparenz und Vernetzung im gemeinnützigen Sektor oftmals, schnell und unkompliziert voneinander zu lernen. Auch sind gemeinnützige Organisationen bisweilen nur in geringem Maße bereit, Ideen und Erfahrungen anderer zu übernehmen beziehungsweise eigene Ansätze anderen zu überlassen. Dabei lassen sie jedoch außer Acht, dass gemeinnützige Projekte effektiver und effizienter durchgeführt werden könnten, wenn bewährte Prozesse weitergegeben würden, statt sie immer wieder neu zu entwickeln.

Es ist jedoch ein Wandel spürbar. Die wachsende Anzahl an Projekten und die damit verbundene Konkurrenz um Fördermittel erfordern eine immer wirkungsvollere Nutzung der vorhandenen Mittel. Dies kann durch einen systematischen überregionalen Transfer gemeinnütziger Projekte erreicht werden. Dabei muss nicht unbedingt ein ganzes Projektmodell in toto übertra-

gen werden, sondern es genügt oftmals bereits, wenn sich der Transfer auf bestimmte Prozesse eines Projekts erstreckt. Dies kann sich in mehrfacher Hinsicht positiv auswirken:

- Die Reichweite von Projekten wird erhöht, da diese überregional und damit flächendeckender wirksam werden.
- Die Qualität von Projekten wird verbessert und Risiken werden minimiert, da bereits Erfahrungswerte vorliegen.
- Die Nachhaltigkeit von Projekten wird durch die Nutzung von Netzwerksynergien gesichert.

Dieser Leitfaden zeigt verschiedene Methoden des Projekttransfers und Schritte zu dessen erfolgreicher Umsetzung auf. Darüber hinaus enthält er die Erfahrungen einer Vielzahl von Organisationen, die ihre Projekte selbst verbreitet oder aber schon bestehende Konzepte übernommen haben.

Es ist klar, dass es kein Patentrezept gibt, nach dem sich Projekte universell transferieren lassen. Vielmehr ist in jedem Fall eine Adaption an den jeweiligen Projektkontext unerlässlich. Gleichwohl aber lassen sich bestimmte allgemeingültige Muster für einen Projekttransfer identifizieren.

Diese Publikation richtet sich zum einen an gemeinnützige Organisationen, die ein Projekt transferieren oder ein schon bewährtes Konzept übernehmen möchten. Sie ist zum anderen aber auch für soziale Investoren gedacht. Denn um einen effektiven Einsatz ihrer finanziellen Ressourcen sicherzustellen, können potenzielle Geldgeber die Entwicklung transferfähiger Projektmodelle zur Voraussetzung ihrer Mittelvergabe machen.

Definition

Als Projektgeber wird eine Organisation bezeichnet, die ein Projekt aktiv weitergibt. Sie muss dabei nicht zwingend das Projekt initiiert haben, jedoch über detaillierte Projektkenntnisse verfügen.

Eine Organisation fungiert als Projektnehmer, wenn sie ein Projekt, das bereits andernorts erfolgreich durchgeführt wurde, übernimmt und vor Ort umsetzt.

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

Inhaltsverzeichnis

1	Gute Gründe für einen Projekttransfer	4
2	Welche Transfermethoden gibt es?	6
	Exkurs: Kommerzielles Franchising ≠ Social Franchising	7
3	Die passende Methode finden	8
4	Erfolgreich transferieren – Schritt für Schritt	14
	Exkurs: Finanzierung des Projekttransfers	16
	Checkliste: Was ein Projektnehmer wissen muss	17
5	Die größte Herausforderung: Nachhaltigkeit gewährleisten	27
6	Die wichtigsten Lektionen auf einen Blick	28
7	Beispiele für erfolgreich transferierte Projekte	29

1 | Gute Gründe für einen Projekttransfer

Wenn ein Projekt erfolgreich ist, stellt sich oftmals die Frage, wie man auf diesem Erfolg aufbauen kann. Nicht selten entsteht aus einem Gefühl der Verantwortung heraus der Wunsch, mit einem Projekt mehr Menschen zu erreichen und bessere gesellschaftliche Wirkung zu erzielen. Gelegentlich sind auch Dritte – zum Beispiel durch Vorträge oder Veröffentlichungen – auf ein Projekt aufmerksam geworden, so dass eine überregionale Nachfrage nach diesem Projekt entsteht.

Der Transfer von erfolgreichen Projekten bringt allen Seiten Vorteile: der projektgebenden Organisation ebenso wie der projektnehmenden, den Finanzierungspartnern ebenso wie denjenigen, denen die gemeinnützigen Leistungen schließlich zugute kommen. Nicht zuletzt profitiert auch die Gesellschaft als Ganze davon, wenn im gemeinnützigen Sektor Zeit, Energie und finanzielle Mittel möglichst effektiv verwendet werden.

Das vielleicht gewichtigste Argument besteht darin, dass der Transfer die Wirkung bewährter Projekte erhöht. Durch die räumliche Verbreitung guter Ideen und Methoden werden mehr Menschen in den Genuss gemeinnütziger Leistungen gebracht. Zu Recht wird daher oftmals argumentiert, dass ein Projekt erst eine gewisse Verbreitung finden müsse, um eine nachhaltige gesellschaftliche Wirkung zu entfalten.

Darüber hinaus hat der Transfer aber auch qualitative Aspekte. Durch die genaue Beschreibung von Prozessen und die Weitergabe von Know-how wird auch die Qualitätsentwicklung im eigenen Haus angeregt. Oft können weitere Ideen von außen generiert, in das ursprüngli-

che Projekt integriert und die Ergebnisse damit verbessert werden. Gleichzeitig kann die gebende Organisation aber auch durch die Verbreitung eines Projekts deutlich an Renommee und politischem Gewicht gewinnen.

Organisationen, die ein schon bestehendes Konzept übernehmen, sparen Zeit, Geld und Energie, weil sie bereits Bewährtes aufgreifen und nutzen können. Da gemeinnützige Projekte in besonderer Weise der ökonomischen Sparsamkeit verpflichtet sind und oftmals auch über nicht eben üppige Mittel verfügen, ist die Verwendung und gegebenenfalls die Weiterentwicklung bestehender Konzepte ein probates Mittel, um das vorhandene Budget effektiv einzusetzen.

Sowohl nehmende als auch gebende Organisationen profitieren von Netzwerksynergien. Erstere bekommen Informationen, Beratungen und Schulungen, die sie sich in den meisten Fällen sonst nicht leisten könnten. Letztere erhalten die Möglichkeit, ihre eigenen Verfahrensweisen noch einmal zu überdenken, zu systematisieren und zu verbessern. Die Kosten für Marketing- und Fundraising-Aktivitäten können oft aufgeteilt werden.

Dadurch verringert sich der Aufwand für beide Seiten.

Ähnliche symbiotische Effekte gelten für die Glaubwürdigkeit und das Image der beteiligten Partner: Die nehmende Organisation kann darstellen, dass sie auf der Basis sorgfältiger Umfeldanalysen Best Practice-Erfahrungen nutzt und Risiken mindert. Die gebende Seite kann dagegen die Wirksamkeit ihres Konzepts und dessen Erfolg anhand der Nachfrage aus anderen Organisationen dokumentieren. Beide Seiten belegen dadurch, dass sie entwicklungsfähig, teamorientiert und damit im besten Sinne „lernende Organisationen“ sind.

Zwar finanzieren Stiftungen und andere Geldgeber noch immer eher die Entwicklung neuer als die Verbreitung bewährter Konzepte. Einige Förderer haben jedoch mittlerweile erkannt, dass sie durch die aktive Unterstützung erprobter Konzepte ihre finanziellen Mittel effizienter und effektiver verwenden können. Sie verlangen häufig bereits im Vorfeld einer Förderungsentscheidung die Entwicklung verbreitungsfähiger Projektmodelle oder die Nutzung bereits etablierter Verfahren. Der Verweis auf die Möglichkeit des „Scaling-up“, auf das systematische Verbreiten von Projekten, ist gegenüber Investoren oftmals ein sehr überzeugendes Argument.

Chancen und Risiken des Projekttransfers

Chancen

- Das Projekt erhöht seinen Wirkungsgrad, indem es mehr Menschen auch an anderen Orten erreicht.
- Ressourcen werden effektiver eingesetzt, da bewährte Konzepte, Produkte und Arbeitsprozesse weitergegeben werden.
- Das Risiko eines Scheiterns wird minimiert.
- Neue Ideen von außen kommen hinzu; das Projekt kann so weiterentwickelt und optimiert werden.
- Der Projektnehmer kann vom Know-how und Renommee des Projektgebers profitieren.
- Die Nachfrage nach einer Projektverbreitung erhöht das Image des ursprünglichen Projekts.

Risiken

- Es können zusätzliche Kosten für die gebende Organisation entstehen.
- Die Anforderungen an das Management und die Kommunikation wachsen.
- Die Arbeitsprozesse innerhalb der Organisation müssen sich möglicherweise ändern.
- Das Projekt kann sich eigendynamisch in eine unerwartete Richtung weiterentwickeln, wobei ursprüngliche Ziele unter Umständen verwässert werden können.
- Ein Missmanagement bei transferierten Projekten kann sich negativ auf die Reputation des ursprünglichen ideengebenden Projekts auswirken.

2 | Welche Transfermethoden gibt es?

Es gibt zahlreiche Methoden, um ein Projekt als Ganzes oder auch nur Teilaspekte oder bestimmte Prozesse eines Projekts erfolgreich zu transferieren. In der Regel lassen sich diese Methoden jedoch jeweils einer der drei gängigen Transferkategorien zuordnen: der sogenannten „offenen Verbreitung“, dem Social Franchising oder der Eröffnung von Filialen.

Offene Verbreitung

Bei der offenen Verbreitung gibt eine Organisation Informationen über ihr Projekt aktiv an andere Einrichtungen weiter. Das Projektkonzept, das Verfahren sowie die Prozesse und erwarteten Wirkungen werden zumeist in Form eines Handbuchs oder in Vorträgen und Schulungen erläutert. Eine Kooperation findet im Allgemeinen nur auf informeller Basis statt: Die initiiierende Organisation geht keinen Vertrag mit der nehmenden Organisation ein, die das Projekt vor Ort umsetzt. Die nehmende Organisation wiederum kann selektiv nur bestimmte Aspekte des Projekts aufgreifen. Der Grad des unabhängigen Lernens bleibt damit vergleichsweise hoch.

Diese Transfervariante erlaubt es, Projektverfahren mit relativ geringem Aufwand schnell und flächendeckend weiterzugeben. Sie bietet jedoch nur wenige Möglichkeiten zu kontrollieren, wer das Projekt wie umsetzt oder ob dessen Qualität erhalten bleibt. Netzwerksynergien werden kaum genutzt.

Social Franchising

Beim Social Franchising wird ein Konzept als „Komplettpaket“ an externe Organisationen weitergegeben, die es vor

Ort unter Berücksichtigung lokaler Gegebenheiten umsetzen. Der Franchisegeber unterstützt dabei die Franchisenehmer durch Schulungen und Bereitstellung von relevanten Informationen und Materialien. Die Kooperation zwischen den unabhängigen Organisationen ist vertragsgebunden und unterliegt festgelegten Richtlinien, die sich auch auf den Außenauftritt des Projekts erstrecken. Durch den Austausch von Know-how und die Nutzung von Best Practice-Beispielen kann das Projekt permanent weiterentwickelt werden.

Beim Social Franchising ist der Transferaufwand zwar höher als bei der offenen Verbreitung, doch dafür vereint diese Methode die Vorteile einer dezentralen Organisation – zum Beispiel lokale Nähe und Flexibilität – mit den Vorzügen einer zentralen Organisation – etwa der effizienten Mittelverwendung und der Einheitlichkeit des Auftritts.

Filialen

Bei dieser Methode eröffnet eine Organisation eine rechtlich gebundene Filiale an einem anderen Ort. Meistens handelt es sich dabei um eine neue Einrichtung, doch auch eine bereits bestehende Organisation kann durch Übernahme oder

Fusion zu einer Filiale werden. Die Ursprungsorganisation behält bei dieser Verbreitungsmethode in der Regel ein hohes Maß an Kontrolle über das transferierte Projekt. Auch die Zielsetzungen, Vorgehensweisen und direkten Einflussmöglichkeiten bleiben weitestgehend gewahrt.

Gleichzeitig besteht bei dieser Methode aber auch die Gefahr einer vom Tagesgeschäft losgelösten Organisation und – damit verbunden – eines hohen bürokratischen Aufwands. Beides kann die flächendeckende Weiterverbreitung eines Projekts erschweren. Studien belegen, dass Projekte, die von Filialen verwaltet werden, nur halb so schnell wachsen wie solche, die von verbundenen Organisationen – wie etwa beim Social Franchising – transferiert werden.

Grundsätzlich unterscheiden sich die drei Transfermethoden durch unterschiedlich ausgeprägte Kontrollmöglichkeiten des Projektgebers sowie im jeweiligen Verhältnis zwischen der gebenden und der nehmenden Organisation. In der Praxis ist dabei eine saubere analytische Unterscheidung zwischen den drei Methoden nicht immer möglich. Zahlreiche Organisationen bedienen sich – je nach den lokalen Erfordernissen – einer Mischform verschiedener Transfermethoden. Die optimale Strategie zum Projekttransfer variiert von Fall zu Fall. Wie Sie die für Ihr Projekt und Ihre Ziele geeignete Methode finden, ist Gegenstand des nächsten Abschnitts.



Exkurs

Kommerzielles Franchising \neq Social Franchising

Das Social Franchising ist der Methode des kommerziellen Franchisings ähnlich, doch gibt es auch einige grundsätzliche Unterschiede, die eine Anpassung des Konzepts notwendig machen. Während im kommerziellen Bereich die Gewinnmaximierung angestrebt wird, konzentriert sich der gemeinnützige Sektor auf die Erhöhung des sozialen Nutzens.

Zudem ist der „Kundenstamm“ ein anderer – im kommerziellen Sektor gibt es zahlende Kunden, bei gemeinnützigen Organisationen eher Nutznießer sozialer oder kultureller Leistungen, die jedoch für diese nicht oder nicht in vollem Umfang zahlen. Daher kann der Franchisenehmer nicht damit rechnen, dass er seine Leistungen kostendeckend erbringen wird. Er ist häufig auf die finanzielle Unterstützung durch Förderer angewiesen. Die finanzielle Unabhängigkeit zwischen Franchisegeber und Franchisenehmer im gemeinnützigen Bereich führt oftmals dazu, dass Konzeptentwicklung, Fragen der Mitgestaltung und finanzielle Grundlagen detaillierter ausgehandelt werden müssen.

3 | Die passende Methode finden

Neben den genannten Vorteilen ergeben sich bei der Verbreitung eines Projekts aber auch Herausforderungen und Risiken. Um diese zu bewältigen und den Wirkungsgrad der Projekte zu maximieren, ist es wichtig, die optimale Transfermethode zu finden. Grundsätzlich richtet sich diese nach den Zielen und Ressourcen sowohl der Projektgeber als auch der Projektnehmer. Die Frage lautet also: Was möchten Sie mit dem Projekttransfer erreichen und welche Mittel stehen Ihnen dafür zur Verfügung?

Bevor Sie sich für eine geeignete Transfermethode entscheiden, sollten Sie eingehend prüfen, ob Ihr Projekt überhaupt transferierbar ist. Nicht jedes Projekt, das an einem Ort Erfolg hat, wird deshalb auch andernorts funktionieren. Auch als potenzieller Projektnehmer sollten Sie prüfen, ob es für Sie sinnvoll ist, ein bestimmtes Projekt überhaupt zu übernehmen.

Im Folgenden werden zunächst die für Projektgeber wichtigsten Aspekte erläutert. Der angeführte Fragenkatalog kann dabei helfen, die Transferierbarkeit Ihres Projekts zu beurteilen. Im zweiten Abschnitt steht die Sicht der Projektnehmer im Vordergrund.

Die Sicht der Projektgeber

Hat das Projekt das gewünschte Ziel erreicht? Ist das Projekt nachhaltig und kann dies durch Zahlen, Daten und Fakten belegt werden?

Generell kann man davon ausgehen, dass ein Projekt, das an einem Ort nicht funktioniert, auch anderswo scheitern

wird. Bei ihren Untersuchungen zur Verbreitung von sozialen Innovationen hat die in London ansässige Young Foundation die Nachhaltigkeit eines Projekts als eine der wichtigsten Voraussetzungen für die Transferfähigkeit erkannt. Zum einen lassen sich dadurch Erfolge einfacher nachweisen, zum anderen vermag eine bereits etablierte Organisation besser mit etwaigen Schwierigkeiten eines Projekttransfers umzugehen, als eine noch im Aufbau befindliche.

Kann das Projekt standardisiert werden?

Die Erfolgsfaktoren eines Projekts sollten so definiert und konzeptualisiert werden, dass auch Dritte sie anwenden und umsetzen können. Generell gilt dabei, dass mit zunehmender Komplexität eines Projekts auch dessen Standardisierung und damit Transferierung schwieriger werden. Entscheiden Sie für jeden Aspekt Ihres Projekts, ob Sie nicht auch auf ihn verzichten könnten, ohne die Erreichung des Ziels zu gefährden.

Sind lokale Besonderheiten oder einzelne Persönlichkeiten projektbestimmend?

Hat der Projekterfolg mit bestimmten örtlichen Gegebenheiten zu tun, beruht er auf regional bedingten kulturellen Voraussetzungen oder ist er gar eng mit der Persönlichkeit und Arbeit des Gründers verknüpft, wird es schwierig, andernorts die gleichen Ziele zu erreichen.

Ist für das Projekt ein Markt vorhanden?

Zum einen müssen Sie abschätzen, welchen Bedarf Ihr Projekt bedienen kann. Zum anderen ist es wichtig, bereits bestehende ähnliche Projekte zu recherchieren und den Mehrwert Ihres eigenen Projekts zu prüfen und gegebenenfalls herzustellen. Gleichzeitig sollten Sie sich vergewissern, ob Sie über hinreichend kompetente Personen verfügen, die Ihr Projekt vor Ort umsetzen können. Gibt es genügend ehrenamtliche Mitarbeiter, auf deren Mithilfe gemeinnützige Projekte häufig angewiesen sind?

Sind Sie bereit, Informationen über Ihr Projekt weiterzugeben und transparent zu arbeiten?

Damit die Güte und die Qualität Ihres Projekts bei dessen Umsetzung gewahrt bleiben, ist es erforderlich, alle relevanten Informationen weiterzugeben. Dies schließt auch finanzielle Details ein. Darüber hinaus sollten Sie auch auf Veränderungen gefasst sein, denn möglicherweise wird sich die Rolle Ihrer Organisation wandeln. Wahrscheinlich werden Sie von

nun an weniger mit der konkreten Umsetzung des Projekts, als vielmehr mit der Administration und Koordinierung des entstehenden Systems zu tun haben. Auch wird Ihre Organisation durch die Projektverbreitung einen größeren Bekanntheitsgrad erlangen und daher unter Umständen von Externen hinterfragt werden. Sie müssen zudem damit rechnen, dass sich das Projekt auch verändert, wenn Ideen und Erfahrungen von außen hinzukommen.

Hat Ihre Organisation die nötigen Kompetenzen und Kapazitäten?

Einerseits benötigen Sie finanzielle Mittel, um den Transferprozess nachhaltig durchführen zu können. Diese können sich aus dem Eigenkapital der Organisation oder aus Geldern eines Förderpartners speisen. Andererseits benötigen Sie aber auch personelle Kapazitäten. Ihre Mitarbeiter müssen über die Kompetenzen verfügen, die für den Projekttransfer nötig sind. Damit dieser nachhaltig ist, muss Ihre gesamte Organisation langfristig hinter dem Vorhaben stehen. Einen Überblick über Finanzierungsmöglichkeiten finden Sie auf Seite 16.

Stimmt das Verhältnis von Kosten und Nutzen des Projekttransfers?

Die erzielten Ergebnisse sollten die Ressourcen an Zeit, Energie und finanziellen Mitteln, die Sie in die Verbreitung des Projekts investieren, rechtfertigen.

Sofern Sie die Mehrheit dieser Fragen positiv beantwortet haben, können Sie den

Transfer Ihres Projekts zügig angehen. Falls dem dagegen nicht so ist und Sie die überwiegende Anzahl dieser Fragen verneinen müssen, könnte Ihr Projekt für einen Transfer noch nicht geeignet oder Ihre Organisation hierzu noch nicht bereit sein. Eine Vereinfachung der Prozesse, der gezielte Aufbau von finanziellen und personellen Ressourcen oder auch ein vermehrter Zeiteinsatz könnten in diesem Fall notwendige erste Schritte sein.

Die Sicht der Projektnehmer

Organisationen, die ein Projekt übernehmen wollen, sollten ebenfalls prüfen, ob einige grundlegende Voraussetzungen gegeben sind.

Ist Ihnen das Projekt im Detail bekannt? Ist die Zielerreichung für Sie nachprüfbar?

Es ist wichtig, dass Sie das Projekt, das Sie übernehmen möchten, genau kennen. Bevor Sie Energie in die Umsetzung stecken, sollten Sie sich genau über die Ziele des Projekts und deren Erreichung im Klaren sein. Lassen Sie sich diese vom Projektgeber durch Zahlen, Daten und Fakten belegen. Fragen Sie ihn auch nach Schwierigkeiten, die bei der Projektdurchführung aufgetreten sind, und nach Lernerfahrungen, die er im Laufe der Zeit gemacht hat.

Gibt es vor Ort einen realen Bedarf für das Projekt?

Führen Sie eine genaue Marktanalyse durch. Überprüfen Sie, ob ein Bedarf für

die angebotene Leistung besteht und ob es eventuell schon ähnliche Initiativen in Ihrer Umgebung gibt. Haben Sie die Möglichkeit, in Ihrem Umfeld genügend Ehrenamtliche und Förderer zu akquirieren, die Sie verlässlich unterstützen würden?

Ist Ihr Verhältnis zu der gebenden Organisation harmonisch? Inwiefern kann diese die nötige Unterstützung leisten?

Damit ein Projekt erfolgreich und nachhaltig transferiert werden kann, ist es wichtig, dass die „Chemie“ zwischen Projektgeber und Projektnehmer stimmt und beide dasselbe Ziel verfolgen. Genauso wichtig ist es aber auch, dass die Organisation über die Mittel verfügt, um Ihnen die Unterstützung zu geben, die Sie für die effektive Umsetzung des Projekts benötigen. Dies kann sowohl die finanziellen Ressourcen betreffen als auch die Fertigkeit, Projektvorgänge so klar und verständlich zu beschreiben, dass Sie sie ohne Schwierigkeiten umsetzen können.

Ist das Projekt mit Ihrer organisatorischen Struktur kompatibel?

Sie sollten bei der Übernahme eines Projekts immer darauf achten, dass dieses Ihrer organisatorischen Struktur entspricht. Das heißt zum einen, dass es nicht mit schon laufenden Aktivitäten in Konflikt geraten darf und zum anderen, dass Ihre gesamte Organisation, inklusive des Vorstands, hinter dem Vorhaben stehen sollte.

Verfügen Sie über die nötigen finanziellen und personellen Ressourcen?

Sie sollten für mehrere Jahre auf genügend finanzielle Mittel und kompetente Mitarbeiter zurückgreifen können. Einige Hinweise zu verschiedenen Fördermöglichkeiten finden Sie auf Seite 16.

Möchten Sie etwas Bestehendes übernehmen und sich gegebenenfalls in ein System einordnen? Sind Sie zum Know-how-Transfer an die gebende Organisation bereit?

Bei vertraglich fixierten Organisationsformen, aber teilweise auch bei Formen

der offenen Verbreitung, verpflichten Sie sich dazu, vorgegebene Richtlinien zu respektieren und dem Projektgeber Informationen über Ihre Arbeit zugänglich zu machen.

Vor- und Nachteile der verschiedenen Projekttransfermethoden für gebende Organisationen auf einen Blick

	Offene Verbreitung	Social Franchising	Filialen
Vorteile	<ul style="list-style-type: none"> • Sie können das Projekt schnell und flächendeckend verbreiten • der finanzielle, zeitliche und personelle Aufwand ist relativ gering • das Projekt kann flexibler an lokale Gegebenheiten angepasst werden 	<ul style="list-style-type: none"> • das Projekt kann flächendeckend unter Anpassung lokaler Gegebenheiten verbreitet werden • Know-how und Erfahrungen der Franchisenehmer können genutzt werden, um das Projekt weiterzuentwickeln • ein einheitliches Auftreten erhöht den Bekanntheitsgrad des Projekts und fördert Vertrauen; ein größeres Netzwerk kann mehr Druck auf die Politik ausüben • durch einen hohen Grad an Standardisierung können Sie die Qualitätseinhaltung bei den verschiedenen Organisationen besser kontrollieren • Ressourcen können durch Arbeitsteilung und die gemeinsame Nutzung von Materialien etc. geschont werden 	<ul style="list-style-type: none"> • bei der initiierten Organisation verbleibt durch die zentrale Koordinierung und einheitliche Rechtsform ein hohes Maß an Kontrolle über die lokalen Einrichtungen • ein einheitliches Auftreten erhöht den Wiedererkennungswert des Projekts und fördert das Vertrauen der potenziellen Nutznießer des Projekts • es besteht ein größerer Pool an Arbeitnehmern, die theoretisch an jedem Standort eingesetzt werden können • durch eine stärkere Präsenz der Organisation können Sie mehr Einfluss auf die Politik nehmen
Nachteile	<ul style="list-style-type: none"> • durch das Fehlen einer vertraglichen Grundlage haben Sie weniger Kontrollmöglichkeiten • eine eigendynamische, unwägbar Veränderung des Projekts ist möglich • da Kooperationen zumeist nur auf informeller Basis stattfinden, verringern sich die Möglichkeiten eines gegenseitigen Erfahrungsaustausches 	<ul style="list-style-type: none"> • die Methode ist relativ kosten- und zeitaufwendig und verlangt eine langfristige Verpflichtung • verschiedene Organisationskulturen und die Koordinierung vieler Personen über räumliche Distanzen hinweg können zur Herausforderung werden • das ursprüngliche Ziel kann verwässert werden • inkongruentes Verhalten einer einzelnen Organisation kann negative Auswirkungen auf Ihre Organisation und das gesamte System haben, da es als Einheit wahrgenommen wird 	<ul style="list-style-type: none"> • die Methode ist relativ ressourcenintensiv und kostspielig • die Expansionsmöglichkeiten sind zumeist geringer, da die Eröffnung und Leitung von Filialen kosten- und zeitintensiv ist • das Risiko aufgeblasener Organisationsstrukturen besteht • es gibt weniger Möglichkeiten, das Projekt an lokale Gegebenheiten anzupassen

Vor- und Nachteile der verschiedenen Projekttransfermethoden für nehmende Organisationen auf einen Blick

	Offene Verbreitung	Social Franchising	Filialen
Vorteile	<ul style="list-style-type: none"> • Sie können bereits bewährte Konzepte, Prozesse und Produkte nutzen und müssen diese nicht erst neu entwickeln • eine flexiblere und eigenständige Umsetzung des Projekts ist möglich • Sie sind nicht vertraglich gebunden 	<ul style="list-style-type: none"> • es wird Ihnen ein „schlüsselfertiges“ Konzept zur Verfügung gestellt • das Projekt wird permanent weiterentwickelt • Ihre unternehmerische Autonomie bleibt gewahrt • der Franchisegeber bietet Unterstützung und Schulungen an • der gute Ruf des Systems wirkt sich auf Ihre Organisation aus 	<ul style="list-style-type: none"> • Sie bekommen ein „schlüsselfertiges“ Konzept • Sie profitieren vom Image und dem Know-how der Zentrale • Synergieeffekte können genutzt werden • diese Organisationsform bietet durch die verschiedenen Filialen mehr Arbeitsplätze und ist daher attraktiv für Arbeitnehmer
Nachteile	<ul style="list-style-type: none"> • Sie erhalten wenig Unterstützung • die Möglichkeiten, von Netzwerksynergien zu profitieren, sind gering 	<ul style="list-style-type: none"> • trotz Ihrer Autonomie müssen Sie Richtlinien einhalten und relevante Informationen weitergeben • eine langfristige Verbindung zu dem Social Franchise-System ist nötig • Erfolge, aber auch Misserfolge der anderen Organisationen wirken sich auf Ihre Organisation aus 	<ul style="list-style-type: none"> • die Übernahme durch die Zentrale unterbindet größtenteils Ihre Eigenständigkeit • es besteht weniger Flexibilität in der Umsetzung des Projekts vor Ort

Ausschlaggebend für den Erfolg Ihres Vorhabens ist allerdings auch die passende Verbreitungsmethode für Ihr Projekt. Wie bereits erwähnt, spielen hier vor allem das Ziel und die vorhandenen Ressourcen eine große Rolle. Die tabellarischen Aufstellungen bieten hier bereits einen schnellen Überblick über die Vor- und Nachteile der verschiedenen Methoden für gebende und nehmende Organisationen. Im Folgenden möchten wir genauer darauf eingehen, welche Methode jeweils zu welchem Typus von Projektgeber und Projektnehmer passt.

Offene Verbreitung

Bei der Methode der offenen Verbreitung erfolgt nach der Startphase naturgemäß

nur wenig Unterstützung und Kooperation zwischen gebender und nehmender Organisation. Nichtsdestotrotz – oder gerade deshalb – ist es wichtig, dass gewisse Voraussetzungen erfüllt werden.

Ein Projekt, das durch die Methode der offenen Verbreitung transferiert wird, sollte nicht zu komplex sein und sich auf besondere Organisationskulturen stützen können. Es muss auch von Dritten leicht zu verstehen und umzusetzen sein.

Um zu gewährleisten, dass das Projekt durch die Übernahme nicht an Qualität verliert, müssen Sie als gebende Organisation Arbeitsprozesse und Vorgehensweisen so darstellen, dass ein Außenstehender sie gegebenenfalls

auch eigenständig und ohne Ihre Hilfe übernehmen und umsetzen kann. Da die Anforderungen an die selbstständige Lernfähigkeit der nehmenden Organisation sehr hoch sind, müssen Ihre Informationen verständlich, detailliert und zielführend sein.

Als Organisation, die das Projekt übernimmt, müssen Sie über genügend personelle und finanzielle Mittel verfügen, um das Projekt eigenständig umsetzen zu können. Sie müssen davon ausgehen, dass die Unterstützung durch die gebende Organisation sowie die entstehenden Netzwerksynergien eher gering sein werden.

Social Franchising

Social Franchise-Projekte zeichnen sich besonders durch eine hohe Standardisierbarkeit und flexible Anpassung an lokale Gegebenheiten aus. Daher können sie von unabhängigen Organisationen übernommen und umgesetzt werden.

Social Franchising ist durch einen kontinuierlichen Erfahrungsaustausch der Vertragspartner und eine permanente Weiterentwicklung des Projekts gekennzeichnet. Aus diesem Grund ist es wichtig, dass Sie als Projektgeber über genügend finanzielle und personelle Mittel verfügen und vor allem auch die Fähigkeit haben, Weiterbildungen durchzuführen und eine Austausch-Plattform anzubieten. Als Franchisegeber sollten Sie bereit sein, eine langjährige Verpflichtung gegenüber Ihren Franchisenehmern einzugehen. Ihre gesamte Organisation – einschließlich aller Entscheidungs- und Steuerungsgremien – sollte also hinter dem Vorhaben stehen.

Als Projektnehmer bleiben Sie zwar rechtlich unabhängig, gleichwohl muss Ihre Arbeit aber gewissen Richtlinien

und Standards entsprechen. Die Balance zwischen den lokalen Anforderungen und den übergeordneten Strukturen des Franchisesystems ist immer wieder neu auszutrieren und im Interesse aller Akteure auszuhandeln.

Überdies verpflichten Sie sich als Projektnehmer auch dazu, Informationen weiterzugeben. Sie sollten also hierzu bereit und in der Lage sein. Das bedeutet, dass Sie über die entsprechenden Instrumente der Datenerfassung und Datenermittlung verfügen müssen. Auch sollten Sie – trotz Unterstützung durch den Projektgeber – die nötigen finanziellen und personellen Kompetenzen haben, um ein Projekt eigenständig durchführen zu können.

Verbreitung durch Filialen

Bei der Verbreitung von Projekten durch die Gründung von Filialen ist neben der Einhaltung festgelegter Standards vor allem die Pflege einer speziellen Organisationskultur wichtig.

Als gebende Organisation müssen Sie die Projektumsetzung auch nach der

Eröffnung der Filiale regelmäßig begleiten. Dazu ist es erforderlich, dass Sie auf ausreichend finanzielle und personelle Ressourcen zurückgreifen können. Da Sie das Projekt zentral steuern, ist es zudem wichtig, dass Ihre Organisation über Führungs- und Managementkompetenzen verfügt. Die eingegangene langfristige Verpflichtung sollten alle Mitarbeiter und Gremien Ihrer Organisation unterstützen und tragen.

Als nehmende Organisation profitieren Sie vom Know-how und der Reputation der gebenden Organisation. Bei den zahlreichen Fragen der täglichen Umsetzung stehen Ihnen Gesprächspartner zur Seite, die dasselbe Ziel wie Sie verfolgen. Allerdings haben Sie bei der Umsetzung oft weniger Gestaltungsspielraum als bei anderen Transfermethoden, und Sie sind auch rechtlich nicht eigenständig. Offenheit und die Bereitschaft, sich in das Filialsystem einzuordnen, sind daher bei Filialgründungen wichtige Voraussetzungen für den Projektnehmer.

*»Es geht darum, eine Idee, die gut und
multiplizierbar ist, in gleicher Güte und
Qualität zu übertragen.«*

Jerome Braun, Geschäftsführer der Stiftung Hänsel + Gretel,

die mit ihrem Projekt „Notinsel“ Kindern in Not Zufluchtsorte bietet.

Die wichtigsten Charakteristika der drei Transfermethoden auf einen Blick

Offene Verbreitung	Social Franchising	Filialensystem
Das Projekt kann standardisiert und leicht umgesetzt werden.	Das Projekt ist standardisierbar. Die Einhaltung gewisser Standards ist für den Erfolg essentiell und bedarf daher regelmäßiger Unterstützung.	
Es geht weniger um Reputation und Profilierung als um die Weitergabe bewährter Arbeitsprozesse.	Die Wahrung des Markenprofils ist für den Erfolg des Projekts wichtig.	
Die gebende Organisation kann oder möchte eine permanente Unterstützung aufgrund knapper eigener Ressourcen nicht leisten.	Unterstützung und Begleitung in der Umsetzung des Projekts sind wichtig. Die gebende Organisation verfügt über die nötigen Ressourcen und Fertigkeiten, diese anzubieten.	
Die Anpassung an lokale Gegebenheiten ist für den Erfolg des Projekts wichtig.		Der Erfolg des Projekts basiert auf einer besonderen Organisationskultur.
Die nehmende Organisation verfügt über die nötigen finanziellen und personellen Ressourcen sowie Fertigkeiten, das Projekt eigenständig umzusetzen.	Eine eigenständige Arbeitsweise und lokale Einbindung der Projektnehmer ist für die Umsetzung des Projekts wichtig. Die finanziellen und personellen Mittel sind hierfür vorhanden.	Die nehmende Organisation ist bereit und fähig, die Richtlinien der gebenden Organisation einzuhalten.

4 | Erfolgreich transferieren – Schritt für Schritt

Häufig sind es externe Anfragen, die erst zu der Idee führen, ein Projekt zu transferieren. Projektgebende berichten oftmals, dass sie gerade anfangs das Gefühl hatten, sie sollten jeder Anfrage nachgehen. Projektnehmende sind dagegen zu Beginn oft eher zurückhaltend, wenn es darum geht, den Transfer aktiv begleiten zu lassen und auf die eigenen Bedürfnisse und Wünsche einzugehen. Eine genaue Vorbereitung ist jedoch wichtig, um späteren Herausforderungen begegnen und den größtmöglichen Nutzen aus dem Projekttransfer ziehen zu können. Denn das gemeinsame Ziel aller Beteiligten sollte es sein, durch die Verbreitung eines Projekts mehr Menschen mit qualitativ verbesserter Leistung zu erreichen.

Das Procedere eines erfolgreichen Projekttransfers variiert je nach Transfermethode und sollte daher dem jeweiligen Kontext angepasst werden. Generell umfasst ein Projekttransfer aber die in der Grafik abgebildeten wichtigen Schritte:

Im Folgenden werden wir noch genauer auf diese Schritte eingehen. Zunächst stellen wir Ihnen jedoch die Maßnahmen vor, die aus Sicht der projektgebenden Organisation für alle aktiv gesteuerten Transfermethoden wichtig sind. Im An-

schluss daran erläutern wir die Aspekte, die bei den einzelnen Transfermethoden jeweils spezifisch notwendig werden.

Allgemeine Grundsätze

Entwerfen Sie einen Businessplan

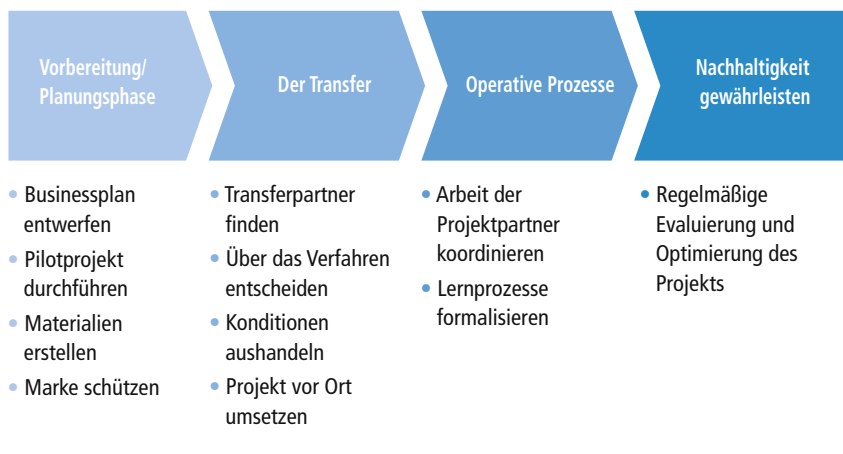
Im Businessplan werden die einzelnen Umsetzungsschritte des Projekts schriftlich festgehalten. Dadurch werden Sie zum einen dazu angeregt, Ihr Vorhaben noch einmal systematisch zu überdenken und darzulegen. Zum anderen hilft Ihnen der Businessplan später auch dabei, die Erreichung von Meilensteinen jederzeit überprüfen und diese gegebenenfalls an veränderte Gegebenheiten anpassen zu können. Alle internen und externen Veränderungen sollten laufend in den Businessplan einfließen.

Darüber hinaus dient der Businessplan dazu, übernahmebereiten Organisationen oder potenziellen Geldgebern einen ersten Einblick in das Vorhaben zu geben. Er sollte also ausreichend detailliert und auch für Außenstehende verständlich sein.

Folgende Aspekte sollten berücksichtigt werden:

- Eine kurze Darstellung des Projekts und der wichtigsten Arbeitsprozesse.
- Eine Beschreibung des Ansatzes und der sozialen Wirkung des Projekts, ein sogenanntes „Wirkungsmodell“. Dieses sollte eine Marktanalyse und eine Erläuterung des Mehrwertes gegenüber anderen Projekten sowie die Vorteile für die Empfänger enthalten.
- Eine Aufstellung der Kosten über die angebotene Leistung.

Schritte des Projekttransfers



- Eine Marketingstrategie: Wie erreichen Sie Ihre Zielgruppe? Wie machen Sie das Projekt und seinen sozialen Nutzen publik?
- Eine Beschreibung des angestrebten Projekttransfers: Durch welche Methode kann das Projekt verbreitet werden, in welchem Verhältnis sollen die verschiedenen Einrichtungen zueinander stehen, werden Gebühren erhoben?
- Die vorgesehenen Meilensteine und ein Zeitplan für die Umsetzung des Projekttransfers.
- Eine Bewertung der Chancen und Risiken: Diese sollte eine Beschreibung möglicher Entwicklungsszenarien enthalten, die das Vorhaben positiv oder negativ beeinflussen könnten.
- Eine Übersicht über die Kapazitäten und Kompetenzen Ihrer Organisation sowie eine Vorstellung Ihres Teams.
- Ein Finanzplan für die kommenden drei bis fünf Jahre. Darin sollte vor allem eine Ein- und Ausgabenrechnung enthalten sein sowie dargelegt werden, wie die Kosten zu decken sind.

Auch für die Organisationen, die ein Projekt übernehmen, ist ein Businessplan empfehlenswert. Dieser ermöglicht nicht nur potenziellen Geldgebern einen Einblick in die Vorhaben der Organisationen, auch sie selbst können anhand des Plans überprüfen, ob ihre Vorhaben mit denen der Projektgeber übereinstimmen. Nur wenn dies gegeben ist, ist es auch sinnvoll, ein Projekt zu übernehmen. Darüber hinaus ist es für den Projektnehmer auch wichtig, mögliche Lücken

im Konzept oder offene Fragen zur Umsetzung identifizieren und anhand von Meilensteinen die eigene Arbeit und den Projektfortschritt überprüfen zu können.

Testen Sie Ihr Vorhaben anhand eines Pilotprojekts

Um den Projekttransfer optimal vorzubereiten, sollten Sie das Projektkonzept an einem ausgewählten Standort pilotieren. Auch wenn Ihr Projekt auf dem Papier gut durchdacht ist, werden Sie erst in der Praxis erkennen, ob es auch an anderen Orten wirklich funktioniert. Durch ein Pilotprojekt können Sie also das Konzept auf seine praktische Tragfähigkeit hin testen und anhand der gewonnenen Erfahrungen optimieren.

Allerdings sollten Sie auch nicht zu viel Zeit auf die Perfektionierung des Projekts verwenden, anderenfalls besteht die Gefahr, dass sich das Zeitfenster für einen möglichen Transfer schon wieder schließt, bevor Sie überhaupt damit begonnen haben. Möglicherweise sind bei einem zu langen Vorlauf Fördergelder bereits anderweitig verplant, eine konkurrierende Organisation ist Ihnen zuvorgekommen oder der Handlungsdruck des Problems hat nachgelassen. UnLtd, eine gemeinnützige britische Organisation, die Sozialunternehmer unterstützt, empfiehlt daher, den Transfer ab einem bestimmten Zeitpunkt ganz einfach zu wagen. Sie sollten aber gerade am Anfang Ihr Projekt phasenweise verbreiten. So können Sie die gewonnenen Erfahrungen in späteren Transferphasen für die Optimierung nutzen.

Exkurs

Finanzierung des Projekttransfers

Stellen Sie einen Finanzierungsplan auf, bevor Sie ein Projekt transferieren. Sie sollten über genügend finanzielle Mittel verfügen beziehungsweise eine Zusage über die nötigen Mittel haben, um auch eventuellen Problemen begegnen zu können. Es gibt verschiedene Möglichkeiten, die auch miteinander kombiniert werden können, um einen Projekttransfer zu finanzieren:

- **Eigenkapital:** Wenn die gebende Organisation über genügend Eigenkapital verfügt, können überschüssige Gelder für den Projekttransfer verwandt werden.
- **Gewinn aus der angebotenen Leistung:** Falls für Leistungen bezahlt wird beziehungsweise Gebühren von der nehmenden Organisation erhoben werden, kann der Gewinn in den weiteren Projekttransfer fließen. Allerdings lässt sich der Gewinn erst zu einem späteren Zeitpunkt sicher abschätzen, so dass diese Strategie zunächst mit einem gewissen Risiko verbunden ist. Zudem erzielen viele gemeinnützige Projekte nicht genügend Gewinn, um davon ihre weitere Entwicklung finanzieren zu können.
- **Fördermittel:** Die meisten gemeinnützigen Projekte sind auf Fördermittel angewiesen. Zumeist werden diese jedoch nur für einen begrenzten Zeitraum vergeben, so dass sie zwar kurzfristig eingesetzt werden, aber keine nachhaltige Projektfinanzierung gewährleisten können. Sowohl als gebende wie auch als nehmende Organisation müssen Sie die Politik und Programmatik Ihrer Förderpartner gut kennen und berücksichtigen. Dies gilt umso mehr, als sich diese Grundlagen durchaus ändern können. Das kann zur Folge haben, dass die finanzielle Unterstützung Ihres Projekts womöglich gekürzt wird oder ganz wegfällt.
- **Fördermittel durch sogenannte „Venture Philanthropy“-Einrichtungen:** Hierbei handelt es sich um Geldgeber, die Kapital in junge gemeinnützige Einrichtungen fließen lassen und diese für mehrere Jahre unterstützen. Nach Beendigung dieser strategischen Partnerschaften sollen sich die unterstützten Organisationen allein und nachhaltig tragen können. Neben dem Transfer von Geldern setzen Venture Philanthropy-Einrichtungen bei den geförderten Organisationen daher auch verstärkt auf den Aufbau von Kapazitäten und Kompetenzen. Obwohl diese Form der Unterstützung in Deutschland noch nicht sehr verbreitet ist, haben auch bereits hierzulande einige Stiftungen Elemente des Venture Philanthropy übernommen.

In jedem Fall ist eine gute Beziehung zu Ihrem Förderpartner wichtig, denn um die Herausforderungen eines Projekttransfers zu meistern und die Wirkungsfähigkeit Ihres Projekts zu erhöhen, ist Vertrauen und Transparenz wichtig.

Erstellen Sie ein Praxis-Handbuch für die Umsetzung des Projekts

Um es lokalen Einrichtungen zu erlauben, Ihr Projekt planmäßig durchzuführen, müssen Sie entsprechende Informationsmaterialien zur Verfügung stellen, in denen das Projekt sowie wichtige Arbeitsprozesse beschrieben werden. Welche Informationen Sie dabei in welcher Form weitergeben, variiert von Fall zu Fall. In den Praxis-Handbüchern der meisten Organisationen wird das jeweilige Projekt detailliert erläutert. Darüber

hinaus sind zumeist Richtlinien enthalten, die Verhaltensmaßgaben für bestimmte Situationen definieren.

Der genaue Umfang und Inhalt eines Praxis-Handbuchs hängen vom jeweiligen Projekt ab. In der folgenden Checkliste werden mögliche thematische Aspekte eines Handbuchs angeführt. Sie sollten Sie regelmäßig weiterentwickeln, um so auf Veränderungen reagieren zu können.

Ein Praxis-Handbuch enthält das detaillierte Wissen und die Erfahrungen

des Projektgebers. Daher sollten Sie es grundsätzlich nicht ohne Weiteres und ohne Bedacht an jedermann herausgeben. Für Interessierte können Sie die Möglichkeit einer Vorab-Kurzfassung auf CD oder auch in Print anbieten.

Neben dem Praxis-Handbuch können Sie auch Informations- und Schulungsmaterialien etwa zur Durchführung von Seminaren erstellen. Diese sollten so verständlich und detailliert aufgebaut sein, dass andere Ihre Tipps auch umsetzen können.

Checkliste

Was ein Projektnehmer wissen muss

In einem Handbuch werden alle wichtigen Projektprozesse beschrieben. Das Handbuch sollte lokale Organisationen in die Lage versetzen, das Projekt gegebenenfalls auch ohne Unterstützung des Projektgebers umsetzen zu können. Daher deckt es optimalerweise die folgenden Aspekte ab:

- Eine detaillierte Beschreibung des Projekts. Meistens beinhaltet dies auch einen Überblick über die Entwicklung der Organisation, der Marke etc.
- Eine Beschreibung aller wichtigen Projektvorgänge und Arbeitsabläufe. Diese sollte nicht nur Richtlinien für die Anfangsphase enthalten, sondern auch einen Leitfaden für den alltäglichen Geschäftsablauf sowie Tipps zur Bewältigung potenzieller Probleme. Die Bereitstellung von Checklisten und Formularen für die Durchführung bestimmter Prozesse – wie etwa die Finanzplanung – sind außerordentlich hilfreich.
- Kontaktdaten von relevanten Ansprechpartnern. Dieser Punkt ist vor allem dann wichtig, wenn das Projekt von der engen Kooperation zwischen verschiedenen Einrichtungen abhängt.
- Falls Schulungen angeboten werden, sollte das Handbuch Informationen über deren Art, Inhalte und Lehrmethoden, über den Zeitaufwand, die Häufigkeit sowie über Termine und Preise geben.
- Werden weitere Informationen – zum Beispiel im Internet – angeboten, gibt es ein Intranet oder einen Newsletter? In diesem Fall sollten auch hierzu Angaben gemacht werden.
- Antworten auf die am häufigsten gestellten Fragen – die sogenannten FAQs – sowie ein Inhalts- und Stichwortverzeichnis helfen bei der Orientierung.

Schützen Sie Ihre Marke

Der Schutz der eigenen Marke ist wichtig, denn Sie geben Ihre guten Ideen an andere weiter. Gerade bei der offenen Verbreitung sind Sie dabei durch keinerlei vertragliche Grundlage geschützt. Eine schlechte Kopie Ihres guten Projekts kann Ihnen schaden. Zwar können Sie eine Idee oder ein Konzept nicht schützen lassen, doch sollten Sie in jedem Fall Ihren Namen, eine Bildmarke und andere projektspezifische Materialien patentieren lassen, um sich so von nicht zu beeinflussenden Nachahmern abzugrenzen.

Vermarkten Sie Ihr Projekt, um potenzielle lokale Träger zu finden

Manche Projekte sind so erfolgreich, dass zukünftige Transferpartner bereits von sich aus auf die Projektgeber zukommen. In der Regel ist dies jedoch nicht der Fall, so dass Sie selbst Ihr Projekt aktiv publik machen müssen, um Einrichtungen zu finden, die es vor Ort übernehmen.

Es gibt viele Möglichkeiten, Ihr Projekt bekannt zu machen, unter anderem durch

- Artikel in Zeitungen oder Fachjournalen
- Berichte in elektronischen Newslettern
- Mailings mit Kurzinformationen zu Ihrem Projekt
- Mitarbeit in Fach-Arbeitskreisen
- Präsentationen auf Veranstaltungen
- Nutzung vorhandener Netzwerke und persönlicher Kontakte.

Oftmals ist der passende Zeitpunkt von entscheidender Bedeutung. Das gesellschaftliche, politische und rechtliche Umfeld kann einen großen Einfluss auf die erfolgreiche Verbreitung eines Projekts haben. So haben zum Beispiel aktuelle Fälle von Gewalt an Kindern dazu beigetragen, dass das Projekt „Notinsel“ der Stiftung Hänsel + Gretel auf großes öffentliches Interesse gestoßen ist und in vielen Städten Deutschlands erfolgreich umgesetzt wurde.

Häufig stellt sich die Frage, ob bereits existierende oder eher neu gegründete Organisationen zu lokalen Trägern eines Projekts werden sollten. Beide Varianten haben ihre Vor- und Nachteile. Bei bereits etablierten Organisationen gibt es idealerweise schon Strukturen, wie etwa funktionierende Marketing- oder Fundraising-Abteilungen, die genutzt werden können. Zudem können solche Organisationen wertvolle Erfahrungen und Entwicklungsvorschläge einbringen. Auch sind bestehende Institutionen vielfach schon in Netzwerke eingebunden, was für die Wirkungsentfaltung von enormem Vorteil sein kann. Denn hierdurch können Sie weitere Verbindungen knüpfen und das Projekt breiter in die Gesellschaft tragen.

Praxisbeispiel

Für Science-Lab, einem Projekt, das das frühkindliche Interesse an naturwissenschaftlichen Themen fördert, war es von Anfang an wichtig, so viele Kinder wie möglich anzusprechen. Dies funktioniert nur unter Einbeziehung bestehender Organisationen

wie Kindergärten oder Grundschulen. Da Science-Lab zu Beginn allerdings noch unbekannt war, war es zunächst schwierig, die Fachkräfte in den Kindergärten und Schulen direkt zu erreichen. Daher hat Science-Lab als Einstieg ein Kurssystem aufgebaut, das als extracurriculares Programm mit freiberuflichen Kursleitern naturwissenschaftliche Forscherkurse anbietet. Dieses Kurssystem dient als Erfahrungspool und zur Förderung besonders interessierter Kinder. Inzwischen haben in ganz Deutschland mehr als 15.000 Kinder an diesem Programm teilgenommen.

Doch der Weg über etablierte Organisationen hat auch seine Nachteile: So können eingefahrene Strukturen und Arbeitsweisen die Aufgeschlossenheit gegenüber neuen Ideen hemmen. In diesem Fall muss sich das Projekt gegebenenfalls an die vorgefundenen Strukturen und Arbeitsweisen anpassen. Damit erhöht sich das Risiko einer Veränderung und Verwässerung des ursprünglichen Projekts. Auch die zeitliche Umsetzungsplanung muss bei der Zusammenarbeit mit etablierten Einrichtungen immer wieder neu koordiniert werden, da beispielsweise Termine für Gremiensitzungen beziehungsweise vorhandene Finanzpläne berücksichtigt werden müssen.

Junge, sich noch entwickelnde Organisationen begegnen neuen Arbeitsprozessen dagegen in der Regel unvoreingenommen. Hier besteht oftmals noch keine „Organisationsphilosophie“, die eventuell mit derjenigen der initiierten Organisation kollidiert. Allerdings fehlen hier jedoch häufig auch noch

wertvollen Beziehungsnetzwerke und die Erfahrungen, die etablierte Organisationen mitbringen. Daher sind zusätzliche Ressourcen nötig, um diese Defizite auszugleichen und neue Strukturen zu entwickeln, was wiederum das Risiko eines Scheiterns erhöht.

Nach diesen eher allgemeinen und grundsätzlichen Aspekten werden im Folgenden einige Erfahrungswerte erläutert, die sich jeweils spezifisch aus den drei unterschiedlichen Formen des Projekttransfers ergeben:

Offene Verbreitung

Bei der offenen Verbreitung wird ein Konzept systematisch an unabhängige, vertraglich nicht gebundene Einrichtungen übertragen. Hierfür gibt eine Organisation aktiv Informationen über ihr Projekt weiter. Die Unterstützung – zumeist in Form von Handbüchern oder Schulungen – geht dabei kaum über die Anfangsphase hinaus und findet danach – wenn überhaupt – nur noch auf informeller Basis statt. Es gibt jedoch einige Maßnahmen, die sicherstellen, dass das ursprüngliche Projektziel nicht verändert wird.

Vorbereitung

Um zu gewährleisten, dass das Projekt wie vorgesehen umgesetzt wird, können Mitarbeiter der initiiierenden Organisation den Aufbau vor Ort unterstützen. Allerdings ist dies naturgemäß sehr arbeitsintensiv. Auch müssen diese Mitarbeiter über eine profunde Kenntnis des

Projekts verfügen und zudem für einige Zeit vor Ort präsent sein, um sich ganz dem Aufbau zu widmen.

Praxisbeispiel

Das Projekt Heroes wird von der Berliner Organisation Strohhalm e.V. durchgeführt. Es soll jungen Männern mit Migrationshintergrund unter anderem dabei helfen, sich mit dem hergebrachten männlichen Ehrverständnis ihrer Kultur und der damit oftmals verbundenen Unterdrückung von Frauen auseinanderzusetzen. Entsprechende Trainings dauern etwa vier Monate und sollen die Heranwachsenden in die Lage versetzen, als Vorbildgeber an Schulen, in Freizeithäusern oder Jugendtreffs zu fungieren.

Heroes wurde nach dem Vorbild des Sharaf Heroes-Projekts der schwedischen Organisation Fryhuset konzipiert. Beim Aufbau des Projekts erhielten die Berliner vor Ort Unterstützung von einer schwedischen Expertin. Diese war bereits in das Sharaf Heroes-Projekt involviert gewesen und konnte so wertvolles Erfahrungswissen in die Heroes-Entwicklungsarbeit einfließen lassen. Darüber hinaus haben auch ihre ehemaligen Kollegen zusätzliche Hilfestellung bei der Entwicklung von bestimmten Arbeitsprozessen geleistet.

„Durch die Unterstützung durch Fryhuset war die Entwicklung von Heroes sehr viel einfacher und schneller, als es sonst möglich gewesen wäre. Wir machen auch immer darauf aufmerksam, dass das Projekt sich stark an das Projekt in Schweden anlehnt. Trotzdem wollen wir uns mit einem eigenen Namen und einem eigenen Logo davon abheben“ (Anna Rinder, Projektleiterin von Heroes).

Da eine derart intensive Begleitung nicht immer möglich ist, ist es umso wichtiger, viel Sorgfalt auf die Erstellung eines Handbuchs oder anderer Informationsmaterialien zu verwenden. Gerade wenn Sie als Projektgeber nach Ende der Anfangsphase wenig oder keine Unterstützung mehr leisten können oder wollen, sollten Sie versuchen, möglicherweise aufkommende Fragen bereits im Vorfeld zu beantworten. Es empfiehlt sich, außerdem eine FAQ-Liste zu erstellen, mit der Sie die Haupt-Fragenkomplexe abdecken. Diese können Sie auf Ihrer Webseite veröffentlichen und regelmäßig aktualisieren.

Operative Prozesse: Koordinierung

Da die Einrichtungen vertraglich nicht gebunden sind, gibt es kaum Kontrollmöglichkeiten durch die initiiierende Organisation. Falls die Arbeit der lokalen Institutionen also nicht den vorgegebenen Qualitätsstandards entspricht oder gar mit den ursprünglichen Zielen des Projekts nicht vereinbar ist, stehen der initiiierenden Organisation nur wenig Mittel und Wege zur Verfügung, um dem entgegenzuwirken.

Eine Möglichkeit, die Leistungen und Entwicklungen der Projektnehmer dennoch zu koordinieren, besteht im Aufbau von Netzwerken. Hierbei handelt es sich zwar nicht um vertraglich fixierte Netzwerke, wie dies etwa beim Social Franchising der Fall ist; nichtsdestotrotz verpflichten sich die Partner aber auch auf dieser informelleren Grundlage zur Einhaltung gewisser Standards. Im Gegen-

zug dürfen sie den Namen des Projekts und gemeinsame Materialien nutzen.

Als Projektnehmer sollten Sie sich aber grundsätzlich darüber im Klaren sein, dass auch in einem solchen Netzwerk die Unterstützung durch den Projektgeber zumeist nur geringfügig und informell bleibt.

Praxisbeispiel

Im weltweiten Netzwerk der UNESCO-Projektschulen arbeiten ca. 190 deutsche Schulen mit. Die Vorlaufzeit, um in das Netzwerk aufgenommen zu werden, beträgt etwa fünf Jahre. In dieser Zeit müssen die Schulen nachweisen, dass sie langfristig hinter den Zielen der UNESCO stehen und diese durch die Teilnahme an Projekten auch aktiv voranbringen. Gremien müssen dafür entsprechende Beschlüsse fassen und die Ziele der UNESCO Eingang in das Schulprogramm finden. Erst wenn dies gegeben ist, wird eine Schule in das Netzwerk aufgenommen. Wenn sich eine Schule nicht genügend an den Projekten beteiligt oder die UNESCO-Ziele fördert, kann sie auch wieder aus dem Netzwerk ausgeschlossen werden.

Die Koordinierung der Schulen wird etwa durch Arbeitsmaterialien, gemeinsame Projekte und den Erfahrungsaustausch gefördert und zielt darauf ab, gewisse Standards zu gewährleisten.

Eine weitere Möglichkeit, auch bei dieser Transfermethode ein Mindestmaß an Qualitätskontrolle zu wahren, besteht darin, für die transferierten Projekte Standards und Benchmarks zu entwickeln. Allerdings sollten Sie als Projekt-

geber berücksichtigen, dass es hier keine rechtliche Handhabe für Sanktionsmaßnahmen gibt, falls Ihre Qualitätsstandards nicht eingehalten werden. Daher sollten Sie unbedingt Ihre Marke rechtlich schützen lassen, um sich auf diese Weise gegen mögliche Nachahmer abzusichern, die im schlimmsten Fall negative Auswirkungen auf Ihr Projekt haben können.

Als Organisation, die ein Konzept durch offene Verbreitung übernimmt, sollten Sie schon im Vorfeld eine Reihe von Fragen klären:

- Welche Informationen benötigen Sie und wie dürfen Sie diese rechtlich unbedenklich verwenden?
- Welche lokalen Anpassungen sind mit dem Projektgeber abzustimmen?
- Wann und wie soll auf die initiiierende Organisation verwiesen werden?
- Inwieweit ist der Projektgeber an der Entwicklung des neuen Projekts und an einem Erfahrungsaustausch interessiert?

In jedem Fall sollten sich beide Seiten darum bemühen, eine eng abgestimmte und vertrauensvolle Zusammenarbeit zu realisieren, im Rahmen derer die Interessen sowohl des Projektgebers als auch des Projektnehmers ausreichend zum Tragen kommen.

Social Franchising

Beim Social Franchising gibt der Franchisegeber das Projektkonzept als wiedererkennbares verbindliches Paket an

unabhängige lokale Organisationen weiter. Diese führen das Projekt im Rahmen vertraglich festgelegter Richtlinien durch. Da die Franchisenehmer eigenständige Sozialunternehmer sind, kann das Projekt jedoch in gewissem Umfang an lokale Gegebenheiten angepasst werden. Durch den Austausch von Erfahrungen und neuen Ideen wird das Projekt permanent optimiert.

Vorbereitung

Da beim Social Franchising der Bedarf an Transparenz und Informationsaustausch das übliche Maß an Kooperation zwischen unabhängigen Organisationen deutlich übersteigt, ist es vor allem wichtig, die passenden Partner zu finden und mit ihnen zu Klarheit und hoher Übereinstimmung zu gelangen. Auch lohnt es sich, einige Sorgfalt auf die Erstellung des Vertrags und das Gründungsverfahren zu verwenden.

Akquisition von Franchisenehmern

Gerade in der Startphase des Projekttransfers tendieren Sie vielleicht dazu, jeden Interessenten mit offenen Armen zu empfangen. Sie sollten jedoch immer darauf achten, kompetente und vor allem vertrauenswürdige Partner zu finden. Immerhin sind diese es, die Ihr Projekt vor Ort implementieren. Das Verhalten eines Franchisenehmers wirkt sich immer auch auf Sie und das gesamte Projekt aus – positiv wie negativ. Die Zeit, die Sie in die Erstellung eines Franchisenehmerprofils investieren, ist daher gut angelegt.

Praxisbeispiel

„Dialog im Dunkeln“ ist eine Ausstellung, in der Blinde sehende Besucher durch vollständig verdunkelte, unterschiedliche Alltagssituationen widerspiegelnde Räume führen. So werden die Sehenden zum Nachdenken über das Thema Sehbehinderung angeregt. Durch Dialog im Dunkeln haben schon fast 5.000 blinde Menschen einen Arbeitsplatz gefunden.

Da potenzielle Franchisenehmer bei Dialog im Dunkeln eine Ausstellung erfolgreich führen müssen, sind unter anderem folgende Kriterien wichtig:

- Unternehmerische Erfahrungen
- Soziales Engagement und Motivation
- Persönliche Kompetenz, das heißt Identifikation mit den Zielen von Dialog im Dunkeln und eine gute Zusammenarbeit mit dem Franchisegeber
- Erfahrungen in der Durchführung von Ausstellungen
- Betriebssicherheit im Umgang mit Finanzen und Budgetplanung sowie zuverlässiges Kooperieren.
- Attraktivität des Ausstellungsortes.

Dabei variieren die Eigenschaften, die ein Franchisenehmer mitbringen sollte, je nach Projekt. Im Allgemeinen sind jedoch die folgenden Eigenschaften wichtig:

- Führungsfähigkeit
- strukturierte Arbeitsweise
- Lernbereitschaft
- Teamorientierung und Kompromissbereitschaft
- Fundraising-Fertigkeiten
- Vernetzung
- optimaler Standort.

Vertrag

Ist ein passender Franchisenehmer gefunden, wird die Zusammenarbeit vertraglich festgeschrieben, wobei die Vertragsinhalte variieren können. Generell sollten in einem Vertrag immer gleichermaßen die Rechte und Pflichten beider Parteien fixiert werden.

Die wichtigsten Aspekte, die ein Social Franchisevertrag enthalten sollte, sind:

- Definitionen aller wichtigen Begriffe: Es ist wichtig, dass die Begrifflichkeiten im Projekt für jeden Partner klar verständlich sind, so dass diesbezügliche Missverständnisse ausgeschlossen werden.
- Nutzung des Namens beziehungsweise des Logos: Legen Sie fest, wie die Franchisenehmer den Namen und das Logo verwenden sollen und dürfen.
- Pflichten des Franchisegebers: Diese bestehen unter anderem in
 - der Entwicklung des Projekts und der Bereitstellung eines Handbuchs
 - der Entwicklung geeigneter Managementstrukturen
 - der Förderung des Erfahrungsaustausches über entsprechende Plattformen
 - der Öffentlichkeitsarbeit und Fundraising-Aktivitäten auf (inter)nationaler Ebene sowie
 - der Datengewinnung und -bereitstellung.
- Pflichten des Franchisenehmers: Darunter fallen insbesondere
 - die Einhaltung der Richtlinien des Systems

- die Teilnahme an Schulungen und Seminaren
- die Weitergabe von relevanten Informationen an den Franchisegeber
- die Zahlung möglicher Franchisegebühren.
- Beilegen von Streitigkeiten zwischen Franchisegeber und Franchisenehmer: Dieser Abschnitt sollte klären, wie mögliche Konflikte zwischen den Vertragspartnern beigelegt werden könnten.
- Laufzeit des Vertrags und Vertragsbeendigung: Der Vertrag sollte Informationen darüber enthalten, für welchen Zeitraum das Franchiseverhältnis angelegt ist, unter welchen Bedingungen der Vertrag gekündigt werden kann (planmäßige Beendigung als Maßnahme im Falle einer Nichteinhaltung von Richtlinien) und wie die Folgen einer Vertragsbeendigung aussehen (zum Beispiel keine Weitergabe von Informationen, Nutzung des Namens entfällt).
- Beziehungen der Vertragsparteien: An dieser Stelle sollte deutlich werden, dass Franchisegeber und Franchisenehmer jeweils unabhängig sind und sich daher weder gegenseitig vertreten dürfen, noch für die andere Partei rechtlich verantwortlich sind.
- Übertragbarkeit auf Dritte: Dieser Abschnitt hält fest, dass Franchisegeber und Franchisenehmer die vertraglich fixierten Rechte und Pflichten nicht auf Dritte übertragen dürfen.

Falls Franchisenehmer Gebühren zu entrichten haben, müssen auch deren Höhe und Zahlungsbedingungen vertraglich festgehalten werden. Im kommerziellen Bereich sind Franchisesysteme stets mit Franchisegebühren verbunden. Da aber die sozialen Dienste gemeinnütziger Organisationen zumeist nicht kostendeckend honoriert werden und diese somit von Fördermitteln abhängen, sind hohe Franchisegebühren hier oftmals nicht sinnvoll oder sogar kontraproduktiv. Denn Franchisegebühren sollten Franchisenehmer nicht daran hindern, wegen finanzieller Engpässe ihre Arbeit auszuüben. Allerdings gilt häufig auch im sozialen Sektor: „Was nichts kostet, taugt nichts“.

Praxisbeispiel

wellcome ist ein Projekt, das junge Mütter unterstützt, die keine Hilfe von Verwandten oder Freunden erhalten. Die lokalen wellcome-Teams zahlen der wellcome-Bundeszentrale eine Jahresgebühr von 250 Euro. Für manche der Einrichtungen ist dies ein hoher Betrag. Doch er deckt die anfallenden Kosten nicht und dient eher dazu, die Vertragsbindung zu unterstreichen.

Wir raten in jedem Fall dringend dazu, den Vertrag abschließend einem Juristen zur Prüfung vorzulegen.

Gründungsverfahren

Schon bei der Gründung eines neuen Standortes sollten sowohl Franchisegeber wie auch potenzielle Franchisenehmer schnell und nachvollziehbar

erkennen können, ob die Durchführung machbar ist und wo noch Entwicklungsbedarf besteht. Sehr wichtig ist hier eine realitätsnahe Zeitplanung. Lassen Sie sich und Ihrem Franchisenehmer genügend Zeit, um mögliche Unterschiede in der Unternehmenskultur anzusprechen und abzubauen und auf die Wünsche und Anforderungen der Partner zu reagieren. Auch für die Kommunikation mit Dritten, die gegebenenfalls einzubeziehen sind, sollte ausreichend Zeit einkalkuliert werden. Bleiben dennoch unüberwindbare Verständigungsprobleme oder grundlegende Schwierigkeiten, sollten Sie das Verfahren konsequenterweise abbrechen – dies gilt sowohl für den Franchisegeber wie auch für den Franchisenehmer.

Praxisbeispiel

wellcome hat ein detailliertes fünfstufiges Gründungsverfahren entwickelt:

1. Vorstellung des Konzepts vor Ort. Im Anschluss haben die interessierten Einrichtungen acht Wochen Zeit, um sich zu entscheiden, ob sie das Programm übernehmen wollen.
2. Wenn sich die Einrichtungen zur Übernahme entschließen, führen zwei wellcome-Mitarbeiter mit deren maßgeblichen Vertretern ein sogenanntes „Gründungsgespräch“. In diesem Gespräch werden alle wichtigen Fragen angesprochen, die für potenzielle Träger von Bedeutung sind. Hierzu gehören vor allem die finanzielle Situation (können sie für mindestens drei Jahre das Programm finanzieren?), die Netzwerkqualitäten (verfügen sie über die notwendigen Beziehungen zu

Entbindungskliniken, Kinderärzten, Hebammen und anderen Einrichtungen, die für die optimale Umsetzung des wellcome-Programms wichtig sind?) sowie die Fähigkeit, beispielsweise Familien zu erreichen oder Ehrenamtliche zu akquirieren. Nach dem Gespräch entscheiden beide Seiten, ob eine Zusammenarbeit zustande kommt.

3. Ist dies der Fall, wird die Zusammenarbeit vertraglich fixiert und die lokalen Teamkoordinatoren werden von wellcome anhand eines Handbuchs in einer eintägigen Schulung in die Praxis eingeführt. „Der Vertrag muss vor der Weitergabe des Handbuchs unterschrieben werden. Es braucht eine gewisse Verbindlichkeit, bevor man dieses Wissen aus der Hand gibt, denn es enthält viele praxistaugliche, extrem effiziente Formulare für den Arbeitsalltag, aber auch Bausteine für die Öffentlichkeitsarbeit“ (Rose Volz-Schmidt, Gründerin und Geschäftsführerin von wellcome).
4. Anschließend wird die Eröffnungsveranstaltung vorbereitet. Da in dieser Phase etwaige Unstimmigkeiten und Schwächen bei den lokalen Einrichtungen erkannt und noch behoben werden können, leistet die wellcome-Zentrale dabei vor Ort Unterstützung.
5. Den fünften Schritt stellt die Eröffnungsveranstaltung dar, an der neben der wellcome-Leitung auch Persönlichkeiten aus der Politik und wichtige Multiplikatoren aus dem fachlichen Netzwerk der Region teilnehmen. Dies dient vor allem der Öffentlichkeitsarbeit und Vernetzung des Projekts.

Operative Prozesse: Koordinierung der Social Franchisenehmer

Insbesondere beim Social Franchising ist die Koordinierung der Franchisenehmer sehr wichtig. Als unabhängige Einrichtungen arbeiten sie in Eigenverantwortung. Um die qualitative Nachhaltigkeit und Loyalität der Franchisenehmer zu gewährleisten, empfiehlt es sich daher, immer wieder neue Anreize zu schaffen. So sollte der Franchisegeber etwa regelmäßig Schulungen durchführen und den Austausch von Erfahrungen und Praxiswissen fördern, um für die Franchisenehmer einen ständigen Mehrwert zu schaffen. Möglichkeiten dafür bieten sich zum Beispiel bei Jahrestreffen, regelmäßigen Telefonkonferenzen, über ein Intranet oder Newsletter. Außerdem können besondere Leistungen der Franchisenehmer mit einem finanziellen Bonus verbunden werden.

Praxisbeispiel

TimeBank ist eine Organisation, die mit ihrem Projekt Time Together ein Mentorenprogramm entwickelt hat, um Flüchtlingen die Integration in die britische Gesellschaft zu erleichtern. Um einen gewissen Qualitätsstandard zu gewährleisten, hat TimeBank ein Bonussystem eingeführt. Damit die lokalen Organisationen das Projekt Time Together durchführen können, hat sie ihnen jährlich eine Gebühr gezahlt. Zudem bekamen die Organisationen einen Bonus (in der Regel das Gehalt des Managers, das nicht in der Jahresgebühr enthalten war), wenn festgesetzte Projektziele erreicht wurden. Ziel war es, die Einrichtungen anzuspornen, bessere Qualität zu erreichen. TimeBank

hat allerdings die Erfahrung gemacht, dass diese Methode nicht unbedingt zu verantwortungsvollem und kongruentem Verhalten führt. Der Grund hierfür könnte darin liegen, dass im gemeinnützigen Sektor die Maximierung des Profits eine untergeordnete Rolle spielt.

Ein regelmäßiges Monitoring gibt dem Franchisegeber Aufschluss über die Qualität der lokalen Durchführung und hilft dem Franchisenehmer dabei, Probleme zu erkennen und schnell zu beseitigen. Daher ist es wichtig:

- den regelmäßigen Austausch zwischen Franchisegebern und Franchisenehmern sowie Besuche vor Ort zu organisieren
- durch ein Berichtssystem die Leistungen der Franchisenehmer sichtbar und bewertbar zu machen
- Befragungen bei der Zielgruppe des Franchiseprojekts durchzuführen.

Auf diese Weise können Probleme und eventuelle Defizite bei den Einrichtungen, aber auch Entwicklungsbedarfe in der Arbeit des Franchisegebers erkannt und behoben werden. Solche Qualitätsentwicklungsmaßnahmen können bei allen Beteiligten zu einer offenen, vertrauensvollen Lernkultur führen.

Koordinierung großer Franchisenetze

Generell gilt: Je größer das Netzwerk, desto wichtiger sind formelle Strukturen des Austauschs und auch der Kontrolle in der lokalen Anwendung. Es ist unerlässlich, dass die tragende organisatorische

Struktur funktionstüchtig und flexibel ist, um ein kontrolliertes Wachstum sicherzustellen und auf unvorhergesehene Anforderungen schnell und lösungsorientiert reagieren zu können.

Eine Möglichkeit, große Netzwerke zu koordinieren, besteht in der Installation sogenannter Master-Franchisenehmer. Diese fungieren als Koordinatoren regionaler Netzwerke und als Bindeglieder zwischen lokaler und zentraler Einheit. Der Franchisegeber ermächtigt dabei den Master-Franchisenehmer, in einem bestimmten Gebiet und im Rahmen vorgegebener Richtlinien als Franchisegeber zu operieren.

Eröffnung von Filialen

Bei dieser Art der Projektverbreitung sind die Filialen Teil der initiiierenden Organisation und werden dementsprechend auch rechtlich durch die Zentrale vertreten. Auch finanzielle und personelle Entscheidungen werden größtenteils von der Zentrale getroffen. Filialen sind somit üblicherweise in eine starke Organisationsstruktur eingebunden. Gleichwohl finden sich jedoch auch Beispiele, bei denen Zweigstellen eine gewisse lokale Autonomie eingeräumt wird.

Praxisbeispiel

Die SOS-Kinderdörfer in Deutschland werden vom SOS-Kinderdorf-Verband geleitet. Dieser kümmert sich um die Entwicklung und Finanzierung der lokalen Zweigstellen. Der Vorstand gibt halbjährlich die Mittel frei. Da bei den SOS-Kinderdörfern die Grundsätze

der christlichen Soziallehre eine große Rolle spielen und daher auch bei der Verbreitung beibehalten werden sollten, eignet sich ein Projekttransfer durch Filialen aufgrund seiner zentralisierten Struktur sehr gut.

Die Common Purpose-Länderbüros betreiben lokale Standorte als Filialen. Diese haben eine Vielzahl von Rechten und Pflichten; so verwalten sie ihr eigenes Budget, das auch die eigenständige Akquirierung von Mitteln beinhaltet.

Auch Big Brothers Big Sisters, ein Mentorenprogramm, das seinen Ursprung in den USA hat, verwaltet seine Standorte in Deutschland als Filialen. Der Weg, über die Gründung von Filialen ein Projekt zu verbreiten, eignet sich somit auch besonders gut für einen internationalen Projekttransfer.

Vorbereitung

Im Gegensatz zur offenen Verbreitung oder zum Social Franchising, bei denen der Projektgeber finanzielle Risiken ganz oder teilweise aus der Hand gibt, trägt er bei der Verbreitung durch Filialen das vollständige Verlustrisiko. Bevor Sie sich dazu entschließen, Filialen zu eröffnen, sollten daher die finanziellen und personellen Ressourcen auch auf lange Sicht gesichert sein.

Wie bereits erwähnt, verfügen die Filialen oft über einen gewissen Grad an Autonomie. Für den erfolgreichen Ablauf des Transfers und ein reibungsloses tägliches Miteinander ist es wichtig, dass allen Beteiligten die Rahmenbedingungen klar sind. Beide Seiten sollten also genau definieren und festhalten, welche

Rechte und Pflichten sie haben. Ein höherer Grad an Eigenverantwortung kann notwendig sein, um den lokalen Gegebenheiten besser gerecht zu werden und mehr unternehmerische Energien freizusetzen. Zudem können lokale Kuratorien das Projekt begleiten.

Genau wie beim Social Franchising ist es für die Projektgeber wichtig, viel Zeit in die Rekrutierung geeigneter Filialleiter zu investieren. Für die optimale Weitergabe eines Projekts ist es wünschenswert, dass es zwischen den Mitarbeitern in den Filialen und denen in der Zentrale eine hohe Übereinstimmung hinsichtlich der Werte, Ziele und Vorstellungen gibt. Alle Akteure sollten sich vor Augen führen, dass es neben den harten Fakten, die in Businessplänen festgehalten werden, oftmals die „weichen“ Faktoren – also auch die persönlichen Haltungen – sind, die über den Erfolg der Zusammenarbeit entscheiden. Scheuen Sie sich also nicht, diese Punkte offen anzusprechen!

Anders als bei der offenen Verbreitung oder dem Social Franchising handelt es sich bei den Filialen zumeist um neu gegründete Organisationen. Daher fehlen zunächst oftmals die lokalen Netzwerke und der Kontakt zu anderen lokalen Einrichtungen. Eine neu gegründete Filiale sollte daher in der Lage sein, Kontakte und Netzwerke aufzubauen, ehrenamtliche Mitarbeiter zu akquirieren und das Projekt und seine Leistungen vor Ort publik zu machen. Diese Kommunikations- und Kontaktmaßnahmen brauchen erfahrungsgemäß einige Zeit. Je nach-

dem, welche Aufgaben die Filialen übernehmen, sind zusätzliche Fertigkeiten gefragt, wie zum Beispiel die Akquisition und Verwaltung finanzieller Mittel, das Fundraising oder die Durchführung von Marketing-Aktivitäten.

Praxisbeispiel

nestwärme e.V. unterstützt Familien mit chronisch kranken oder behinderten Kindern und hilft ihnen in ihrer schwierigen Lebenssituation. Die Gründerin Petra Moske sieht die Leiter ihrer Filialen eher als Teilhaber denn als Mitarbeiter. Aus diesem Grund ist es für sie wichtig, dass diese Führungseigenschaften haben und selbst etwas bewegen können. Dazu gehört, sich vor Ort auf den operativen Bereich zu konzentrieren und Ehrenamtliche zu akquirieren und zu betreuen sowie aktiv im Kontakt mit den betroffenen Familien zu stehen. Die administrative Leitung inklusive der Planung, Organisation, Spendenverwaltung, der Betreuung der Spender und dem Rechnungswesen wird von der Zentrale übernommen.

Grundlage für die Auswahl der Filialleiter sollte ein Kriterienprofil sein, in dem die Rechte und Pflichten der Filialen abgebildet sind. Dabei empfiehlt es sich, in den Auswahlprozess Menschen einzubeziehen, die mit den lokalen Gegebenheiten vertraut und über ihre Kontakte vor Ort verwurzelt sind.

Auch die potenziellen Filialen sollten unbedingt vorab klären, ob ihre Vorstellungen denen der Zentrale entsprechen. Als Teil der Organisation arbeiten sie eng mit dieser zusammen und sollten daher

um ihre Rechte und Pflichten wissen. Klären Sie frühzeitig, welche Unterstützung Sie von der Zentrale erhalten und was auf der anderen Seite von Ihnen erwartet wird. Bemühen Sie sich, diese Punkte so konkret wie möglich zu erfassen. Beschreiben Sie gemeinsam, an welchen Indikatoren Sie den Erfolg des Projekts messen können und was bei Unklarheiten und Problemen zu tun ist.

Eine weitere notwendige Voraussetzung für die Verbreitung durch Filialen ist eine gründliche Marktanalyse. Da den Filialen meistens die nötigen Netzwerke vor Ort fehlen, sollten Sie vorab klären, ob es an einem Standort genügend ehrenamtliche Helfer sowie potenzielle Partner gibt, mit denen Sie zusammenarbeiten können. Der Aufbau von Kontakten bereits vor der Verbreitung kann dabei helfen, das Potenzial eines möglichen Standortes abzuschätzen.

Operative Prozesse: Koordinierung der Filialen

Bei der Verbreitung durch Filialen steigt das Risiko einer vom Tagesgeschäft losgelösten Organisation, da die Leitung und Administration des Projekts größtenteils Aufgabe der Zentrale ist. Daher ist bei dieser Methode der Verbreitung die Koordinierung der Filialen besonders wichtig. Neben einem Praxis-Handbuch sind hierzu regelmäßige Fort- und Weiterbildungen unerlässlich. Auch die Entwicklung von standardisierten Prozessbeschreibungen, Formularen, Checklisten und vergleichbaren Materialien erleichtert das Monitoring der Filialen.

Um die Arbeitsweise der einzelnen Filialen analysieren und bewerten zu können, sollten diese der Zentrale regelmäßig Bericht erstatten. Die Berichte sollten dabei keineswegs nur als Legitimierungsmaßnahme gegenüber der Zentrale verstanden werden. Denn einen wirklichen Nutzen entfalten solche Verfahren erst dann, wenn nicht nur die Zentrale sie als Input zur Weiterentwicklung der gesamten Organisation nutzt, sondern auch die einzelnen Filialen ihrerseits dieses Berichtswesen als Grundlage für das eigene Lernen begreifen. Für das gesamte System muss grundsätzlich geklärt werden, wie transparent die Berichte der einzelnen Filialen gehandhabt werden. Sofern die Filialen über ein eigenes Budget verfügen, sind zudem Instrumente zur Finanzprüfung aller Standorte vonnöten.

Zusätzlich können Aktionsberichte bei der Leistungserfassung helfen und über Best Practices informieren, an denen sich die ganze Organisation orientieren kann. Bieten Sie Plattformen an, auf denen entsprechende Berichte und Erfahrungen ausgetauscht werden können, wie zum Beispiel:

- Jahrestreffen
- regelmäßige Fortbildungen
- Intranetforen
- eine gemeinsame Datenbank.

Praxisbeispiel

SOS-Kinderdorf e.V. hat ein Organisationshandbuch im Intranet bereitgestellt und bietet regelmäßige Weiterbildungen an.

nestwärme e.V. ermöglicht über moderne Kommunikationskanäle einen effizienten

Austausch zwischen Zentrale und Filialen. Eine internetbasierte Datenbank erlaubt es den einzelnen Standorten, auf aktuelle Informationen zuzugreifen und fallbezogen ein gemeinsames Projektmanagement umzusetzen.

Neben dem formellen Kommunikations- und Informationsmanagement ist der persönliche Kontakt mit den Filialen von entscheidender Bedeutung. Regelmäßige Besuche vor Ort schaffen das Gefühl der Teilhabe und Wertschätzung und mindern das Risiko, dass sich eine Art von „Angestelltenmentalität“ einschleicht. Vielleicht erwägen Sie auch die Möglichkeit einer zeitlich begrenzten Mitarbeit der Filialisten untereinander.

Internationaler Projekttransfer

In den vergangenen Jahren gab es mehr und mehr Gelegenheiten, auch internationale Projekte kennenzulernen. Immer mehr Organisationen denken heute über einen Transfer auch über die Landesgrenzen hinweg nach. Dies ist eine positive Entwicklung, denn die Möglichkeiten für erfolgreiche soziale Projekte werden durch eine Internationalisierung um ein Vielfaches größer. Oftmals können sich damit auch neue und frische Ideen schneller durchsetzen.

Bei einem internationalen Projekttransfer sind zusätzliche spezifische Maßnahmen zu beachten: Zunächst muss das Projekt an die rechtlichen und kulturellen Gegebenheiten des jeweiligen Landes angepasst werden. Beachten Sie hierbei vor allem die verschiedenen Rechts- und Organisationsformen, die

den Transfer beeinflussen können – sei es zum Vor- oder Nachteil.

Neben den rechtlichen Rahmenbedingungen können auch noch zahlreiche andere Faktoren zu einem weiteren Anpassungsbedarf führen. Beispielsweise ist der Arbeits- oder Kommunikationsstil in anderen Ländern häufig anders, als Sie ihn vielleicht gewöhnt sind. Sie sollten also im Vorfeld überprüfen, ob die Arbeitsweise der Partnerorganisationen vor Ort mit den Zielen des Projekts und Ihrer Organisationskultur kompatibel

ist. In jedem Fall ist es gerade zu Beginn eines internationalen Transfers von entscheidender Bedeutung, die kulturellen Unterschiede zu benennen und sie aktiv mit allen Beteiligten zu thematisieren. Der hierin investierte Aufwand wird sich im Verlauf der späteren Zusammenarbeit als überaus lohnend erweisen.

Eine gründliche Standortanalyse ist bei jedem Projekttransfer wichtig. Bei einer Verbreitung in andere Länder können die räumliche Distanz sowie sprachliche Barrieren diese Analyse

beträchtlich erschweren. Sie sollten die Standortanalyse daher am besten mit Partnern vor Ort durchführen, die sich in dem jeweiligen Land gut auskennen. Gerade bei internationalen Transfers ist der Wert einer zweiten oder dritten Meinung erfahrungsgemäß kaum zu überschätzen. Die lokalen Kontaktpersonen können zumindest auch zu Beginn wertvolle Unterstützung geben, etwa bei der Gewinnung von Projektnehmern.

*»Ein Vorteil der Projektverbreitung ist,
dass das Projekt in die Gesellschaft getragen wird
und daraus eine Bürgerbewegung entsteht.«*

Dr. Kenan Önen, Geschäftsführer der START-Stiftung, die Schüler und
Schülerinnen mit Migrationshintergrund fördert.

Die größte Herausforderung: Nachhaltigkeit gewährleisten

5 |

Die richtige Vorbereitung eines Projekttransfers ist für dessen Gelingen essenziell. Sie erst bildet die Grundlage für einen langfristig erfolgreichen Verlauf des transferierten Projekts und damit für die erwünschten gemeinnützigen Wirkungen. Doch mit dem Beginn des Transfers allein ist noch nicht sichergestellt, dass das Projekt nachhaltig wirkt und sein Potenzial auch tatsächlich ausschöpft. Projektgeber wie Projektnehmer sollten sich darüber im Klaren sein, dass der tägliche Projektbetrieb und die Nachbereitung des Transfers umfassende und wichtige Aufgaben sind, für die entsprechende Ressourcen einzuplanen sind.

Gemeinsam sollten Projektgeber und Projektnehmer etwa zweimal im Jahr die Meilensteine, die sie sich in ihrem Businessplan gesetzt haben, überprüfen und – wenn nötig – anpassen.

- **Fragen an das transferierte Projekt**
Sind die beabsichtigten Entwicklungen eingetreten? Sind darüber hinaus unvorhergesehene Dinge passiert? In welchem Umfang wurden die gesetzten Ziele erreicht? Inwieweit hat sich die Wirkung des Projekts erhöht? Welche Zielsetzungen müssen möglicherweise angepasst werden?
- **Fragen an die gebende Organisation**
Welche Auswirkungen hatte der Transfer auf das ursprüngliche Projekt? Inwiefern hat sich dieses verändert? Welche Faktoren geben über qualitative Verbesserungen Aufschluss? In welchem Maße hat sich die Bekanntheit des Projekts erhöht? Wie ist das Verhältnis zwischen Aufwand und Ertrag einzuschätzen? Wie hat sich der Trans-

fer auf die Öffentlichkeitswirkung und auf das Verhältnis zu der Zielgruppe des Projekts ausgewirkt?

Jeder Projekttransfer stellt eine neue Erfahrung dar, bei der naturgemäß das Prinzip von „Trial and Error“ eine Rolle spielt. Es kann daher sinnvoll sein, neben internen Berichts- und Monitoringmaßnahmen auch eine begleitende externe Evaluation durchzuführen. So haben alle Seiten die Gewähr, dass die Prozesse während des Transfers umfassend reflektiert werden und damit eine gute Grundlage gegeben ist, um aus ihnen zu lernen. Dies ist insbesondere dann von Vorteil, wenn zur Verbreitung der Aktivitäten ein wiederholter Projekttransfer geplant ist.

Wenn der Transferverlauf auch gegenüber Dritten – etwa Geldgebern oder Partnern – dokumentiert werden soll, empfiehlt sich nach Abschluss der Transferphase eine bilanzierende Evaluation. Dabei ist es vorteilhaft, auch schon erste Trends und Ergebnisse des neu entstan-

denen Projekts mit einzubeziehen, um dessen Wirksamkeit anhand von qualitativen oder quantitativen Daten zu belegen.

Auch nach einem gelungenen Transfer sollten die Projektgeber ein besonderes Augenmerk auf die Finanzierung des gesamten Systems legen. Stellen Sie eine nachhaltige Finanzierung sicher, bevor Sie weitere Transferschritte erwägen. Dies gilt vor allem dann, wenn Sie Ihr Projekt durch Social Franchising oder durch die Eröffnung von Zweigstellen transferiert haben. Denn in diesen Fällen geht es im Notfall letztlich immer auch darum, das gesamte System zu unterstützen und zu bewahren.

| 6 Die wichtigsten Lektionen auf einen Blick

Ist ein Projekt transferierbar?

Prüfen Sie die Transferierbarkeit Ihres Projekts, denn nicht jedes Projekt eignet sich gleichermaßen für einen Transfer. Aufwand und Nutzen sollten sorgfältig gegeneinander abgewogen werden.

Welche Methode bietet sich an?

Spielen Sie verschiedene Methoden und Szenarien des Transfers durch. Klären Sie die Ziele und Ressourcen sowohl des Projektgebers als auch des Projektnehmers. In der Praxis empfiehlt sich häufig ein kreativer Methoden-Mix, der die Vorzüge der unterschiedlichen Transferverfahren miteinander kombiniert.

Sind die Rechte und Pflichten geregelt?

Regeln Sie vorab die Beziehung zwischen der initiierenden und der nehmenden Organisation. Dabei sollten Sie Ihr besonderes Augenmerk auf die jeweiligen Rechte und Pflichten aller Beteiligten richten. Auf diese Weise schützen Sie sich vor unliebsamen Überraschungen und beugen möglichen Auseinandersetzungen vor.

Sind die Schutzrechte gewahrt?

Als Projektgeber sollten Sie Ihre Marke schützen. Dies ist notwendig, um sich gegen mögliche Nachahmer und schlechte Kopien Ihres Projekts abzusichern. Als Projektnehmer sollten Sie die Erfahrungen und Anforderungen des Projektgebers ebenso respektieren wie dessen Bedürfnissen nach öffentlichkeitswirksamer Darstellung.

Ist der Transfer gut vorbereitet?

Eine sorgfältige Vorbereitung ist wichtig, um die größtmögliche Wirkung zu erzielen und potenziellen Risiken vorzubeugen. Erstellen Sie am besten einen Businessplan, um sich so noch einmal Ihre Ziele und Maßnahmen in aller Klarheit vor Augen zu führen und um Defizite schneller erkennen zu können. Auf dieser Grundlage sind Sie besser in der Lage, mit allen Beteiligten angemessen zu kommunizieren.

Gibt es genug Spielraum für Flexibilität?

Im Idealfall sollte die Planung vor Beginn des Transferprozesses abgeschlossen sein. Oftmals ändern sich jedoch in dessen Verlauf die in- oder externen Rahmenbedingungen, so dass die Planung entsprechend überarbeitet und angepasst werden muss. Bleiben Sie also flexibel und wagen Sie unter Umständen auch einmal den „Sprung ins kalte Wasser“. Ansonsten laufen Sie vielleicht Gefahr, den richtigen Zeitpunkt für Ihr Vorhaben zu verpassen.

Sind Monitoringmaßnahmen vorgesehen?

Etablieren Sie ein Berichtswesen und führen Sie Monitoringmaßnahmen ein. Die Leitfrage sollte dabei lauten: Haben Sie mit dem Projekttransfer das erreicht, was Sie wollten? Eine externe Evaluation kann dabei helfen, den Transferprozess besser zu verstehen oder die Ergebnisse gegenüber Dritten klarer darstellen zu können.

Ist externe Unterstützung geplant?

Nehmen Sie die Unterstützung externer Berater in Anspruch, beispielsweise bei Rechtsfragen oder der Erstellung eines Businessplans. Hilfreich ist auch der Austausch mit anderen Organisationen, die bereits Erfahrungen mit Transferprozessen haben.

Beispiele für erfolgreich transferierte Projekte

7 |

Im Folgenden werden einige Projekte und Organisationen vorgestellt, die bereits erfolgreich transferiert worden sind. Wir danken an dieser Stelle den Verantwortlichen dieser Projekte dafür, dass sie uns ihre Erfahrungen zur Verfügung gestellt haben.

Big Brothers Big Sisters Deutschland

Big Brothers Big Sisters Deutschland vermittelt Jungen und Mädchen aus unterschiedlichsten Lebensverhältnissen ehrenamtliche Mentoren. Die „großen“ Brüder oder Schwestern kümmern sich alle zwei Wochen um Kinder aus Migrations- oder bildungsfernen Familien oder Jungen und Mädchen, die etwa unter der Scheidung der Eltern oder einem Schulwechsel leiden. Die Kinder profitieren von dieser Unterstützung, da sie in ihrem Selbstbewusstsein und ihrer Kommunikationsfähigkeit gefördert werden.

Das Projekt wurde in den USA entwickelt und hat sich bereits in mehreren Ländern etabliert. Seit 2006 gibt es das Programm auch in Deutschland. Big Brothers Big Sisters Deutschland gehört dem Internationalen Big Brothers Big Sisters-Netzwerk an und unterliegt vorgegebenen Standards, die durch ein Abkommen geregelt sind. Nach der Pilotregion Rhein-Neckar startete im Jahr 2008 die bundesweite Verbreitung des Programms, zunächst in der Rhein-Main-Region, dann im Ruhrgebiet. Bei den regionalen Standorten handelt es sich um Zweigstellen der Big Brothers Big Sisters Deutschland-Zentrale.

Weitere Informationen finden Sie auf www.bbbsd.org

Common Purpose

Unter dem Motto „Leadership für das Gemeinwohl“ organisiert Common Purpose Weiterbildungsprogramme, in denen Führungskräfte aus den unterschiedlichsten Berufen, Sektoren und Kulturen zusammengebracht werden. Dabei setzen sie sich gemeinsam mit gesellschaftlichen Problemen, aber auch mit den Chancen ihres lokalen Umfelds auseinander. Das Ziel ist es, die Zivilgesellschaft und die sektorenübergreifende Zusammenarbeit zu stärken und neue Antworten auf aktuelle Herausforderungen zu finden.

Das Programm kommt ursprünglich aus Großbritannien und wird mittlerweile an über 70 Standorten in zwölf Ländern umgesetzt. Die einzelnen, nach jeweiligem nationalen Recht gemeinnützigen Länderorganisationen sind rechtlich selbstständig und mit der Mutterorganisation Common Purpose Charitable Trust in Großbritannien über einen Lizenzvertrag verbunden. Im Rahmen dieses Vertragsverhältnisses koordiniert Common Purpose seine weltweite Arbeit und die Weiterentwicklung der Programme in Form einer gleichberechtigten Netzwerkorganisation. Die einzelnen Länderorganisationen stehen miteinander international in regelmäßigem Aus-

tausch – ebenso wie auf nationaler Ebene die Programmleiter der einzelnen Standorte. Die Länderorganisationen und die einzelnen Standorte werden von weltweit gemeinsam getragenen Service-Einheiten zum Beispiel bei Mitarbeiter-Trainings, bei der Entwicklung von Curricula oder IT-Fragen unterstützt. In Deutschland ist Common Purpose seit 1998 aktiv. Im Jahr 2004 wurde Common Purpose Deutschland e.V. als Träger aller Common Purpose-Aktivitäten in Deutschland gegründet. Mittlerweile werden drei verschiedene Programme an sieben Standorten angeboten; zusätzliche Standorte sind geplant.

Weitere Informationen finden Sie auf www.commonpurpose.de

Dialog im Dunkeln

In völlig abgedunkelten Räumen führen blinde Menschen Sehende durch eine Ausstellung, die alltägliche Szenarien widerspiegelt, zum Beispiel einen Park oder eine Bar. Durch diesen Rollentausch sollen Sehende für das Thema Blindheit sensibilisiert werden. Zudem werden in den Ausstellungen Arbeitsplätze für Blinde geschaffen.

Mittlerweile wurde Dialog im Dunkeln in über 150 Städten in mehr als 25 Ländern Europas und Asiens sowie in Amerika präsentiert. Nach dem Franchiseprinzip vergibt die Consens Ausstellungen GmbH Lizenzen und unterstützt Interessenten, die die Ausstellung vor Ort umsetzen wollen, durch Beratung und Know-How. Neben der Unterstützung durch den Franchisegeber in Hamburg

können die Franchisenehmer auf Jahreskonferenzen auch selbst ihre Erfahrungen austauschen. Als virtuelles Austauschforum ist ein Intranet im Aufbau.

Weitere Informationen finden Sie auf www.dialogue-in-the-dark.com und www.dialog-im-dunkeln.de

Erdschützerprojekt

Das Erdschützerprojekt soll Kinder und Jugendliche für den Schutz der Erde begeistern. Dazu führt „ALBERINO – Naturerleben & Umweltbildung“ Projekte für Kinder und Jugendliche im Alter von acht bis 13 Jahren durch. Unter dem Titel „Reise zum Planeten der Zukunft“ entwickelt ALBERINO ein Bildungskonzept, das den Teilnehmern in fünf Modulen verschiedene Aspekte des Schutzes der Erde nahebringt (etwa Energie und Klimaschutz oder globale Gerechtigkeit).

Multiplikatoren setzen das Projekt anhand vertraglich fixierter Richtlinien und Qualitätskriterien vor Ort um. Träger des Konzepts ist der Verein Schützer der Erde e.V., der die Multiplikatoren schult und sie – etwa bei der Pressearbeit und beim Fundraising – unterstützt. Für die geleistete Beratung zahlen die Multiplikatoren eine einmalige Gebühr.

Weitere Informationen finden Sie auf www.naturerleben-umweltbildung.de/erdschuetzerprojekt/erdschuetzerprojekt.htm

Heroes

„Heroes“ soll jungen Männern mit Migrationshintergrund helfen, sich mit dem hergebrachten männlichen Ehrver-

ständnis ihrer Kultur und der damit oftmals verbundenen Unterdrückung von Frauen auseinanderzusetzen. Fünf bis zehn junge Männer werden vor Ort in der Vermittlung allgemeiner demokratischer Werte und Menschenrechte unterrichtet, um als Vorbildgeber an Schulen, in Freizeitheimen oder Jugendtreffs zu wirken.

Das Projekt wird in Deutschland von der Berliner Organisation Strohalm e.V. getragen. Vorbild ist das Projekt „Sharaf Heroes“ der schwedischen Organisation Fryhuset. Das Projekt „Heroes“ wird bis dato in Berlin durchgeführt, doch langfristig ist eine bundesweite Verbreitung geplant.

Weitere Informationen finden Sie auf www.heroes-net.de

JobAct

Das Konzept JobAct soll jungen Erwachsenen unter 25 Jahren, die keine Berufsausbildung haben, dabei helfen, den Einstieg ins Berufsleben zu finden. Hierzu werden theaterpädagogische Methoden, klassische Verfahren des Bewerbungsmanagements, Coachings sowie Betriebspraktika eingesetzt. Die Teilnehmer des Projekts erarbeiten ein Theaterstück von der Planung bis zur Aufführung. Parallel dazu findet ein intensives Bewerbungsmanagement statt, das durch die theaterpädagogische Arbeit und eine individuelle Stärken- und Schwächenanalyse unterstützt wird. Hieran schließt sich ein Betriebspraktikum an.

Das Projekt wurde bereits in vielen Städten Deutschlands durchgeführt. Die Projektfabrik e.V., die das Projekt ins Le-

ben gerufen hat, betreut dabei die Träger vor Ort. Hierbei handelt es sich stets um die einschlägigen Bildungsträger sowie – je nach den örtlichen Gegebenheiten – um Theater- und Kulturträger. Um bei der sensiblen Arbeit mit jungen Arbeitslosen die nötige Qualität zu gewährleisten, sind bei der Projektfabrik e.V. Theaterpädagogen angestellt. Die Ergebnisse dieses Konzepts sprechen für sich: Mehr als die Hälfte der Teilnehmer von JobAct findet nach dem Projekt eine Arbeit.

Weitere Informationen finden Sie auf www.projektfabrik.org

nestwärme e.V.

Der Verein nestwärme bietet Familien mit behinderten oder chronisch kranken Kindern unbürokratische Hilfe. Durch eine bundesweite Beratung in finanziellen, pflegerischen, persönlichen und lebenspraktischen Fragen hilft nestwärme diesen Familien und vermittelt ihnen so das Gefühl, dass sie in der Gesellschaft willkommen und angenommen sind.

Neben einer Eltern-Hotline, die im Informationsdschungel Hilfe leistet, umfassen die Projekte von nestwärme zum Beispiel auch ein Patenschaftsprojekt (ZeitSchenken), bei dem sich Ehrenamtliche in den Familien engagieren, oder eine Gutschein-Aktion, bei der sich Eltern für einige Stunden eine „Auszeit“ nehmen können (nestwärmeStunden).

nestwärme e.V. unterhält neben der Zentrale in Trier bundesweit neun Filialen.

Weitere Informationen finden Sie auf www.nestwaerme.de

Notinsel

Das Projekt Notinsel wurde im Jahr 2002 von der Stiftung Hänsel + Gretel in Karlsruhe ins Leben gerufen und ist mittlerweile an knapp 100 Orten in ganz Deutschland etabliert. Die Anzahl der Standorte erhöht sich kontinuierlich.

Das Projekt schafft für Kinder, die sich bedroht fühlen und Hilfe benötigen, Zufluchtsorte. In Läden und Geschäften, die durch den Notinsel-Aufkleber signalisieren, „Wo wir sind, bist Du sicher“, bekommen sie diese Hilfe. Diese Geschäfte bilden eine präventive Schutzfront gegen potenzielle Gewalt an Kindern. Durch sie wird ein gesellschaftliches Signal für Kinder und die Wahrung ihrer Belange gesetzt. Jedes Notinsel-Geschäft erfüllt bestimmte Kriterien, wie zum Beispiel eine gute Erreichbarkeit für Kinder, und erhält neben dem Aufkleber eine Handlungsanweisung mit Notrufnummern.

Die Träger des Projekts sind zumeist gemeinnützige oder städtische Einrichtungen. Neben der Nutzung von Logo und Namen erhalten diese von der Stiftung Hänsel + Gretel Unterstützung, etwa in Form von Musterbriefen an Eltern und Lehrer. Zudem haben die Träger ihre eigene Webseite auf „notinsel.de“, wo man unter anderem auch die teilnehmenden Geschäfte am jeweiligen Partnerstandort sowie deren Sponsoren findet.

Hierfür wird ein einmaliger Pauschalbetrag von 650 Euro erhoben. Die lokalen Träger übernehmen die Kosten für Flyer, Aufkleber und Plakate selbst.

Weitere Informationen finden Sie auf <http://notinsel.de>

Science-Lab

Science-Lab ist eine Bildungsinitiative, die Kindern im Alter zwischen vier und zehn Jahren naturwissenschaftliche Inhalte und Themen auf altersgemäße Weise näherbringt und so das Interesse an den Naturwissenschaften fördert. Die Initiative wurde im Jahr 2002 ins Leben gerufen und ist mittlerweile an über 70 Standorten aktiv.

Das Konzept wird durch ein Lizenzsystem und über die Fortbildung von Fachkräften aus dem Elementar- und Primarbereich verbreitet. Science-Lab schult Kursleiter, Erzieher und Grundschullehrer, die das Konzept dann umsetzen. Für Kindergärten und Grundschulen gibt es zudem sogenannte „Forscherkisten“, die die Erzieher beziehungsweise Lehrer mit entsprechenden Experimentierutensilien ausstatten.

Durch Newsletter, Aufbauschulungen und Informationen über relevante Publikationen werden die Lizenznehmer auf dem neuesten Stand gehalten. Seit Mitte 2008 ist außerdem ein Buch käuflich zu erwerben, das das Konzept sowohl methodisch aufbereitet als auch inhaltlich beschreibt.

Science-Lab finanziert sich durch Lizenzgebühren für die Nutzung des Konzepts und durch die Fortbildungen. Die Kindergärten und Grundschulen zahlen für Schulungen und die Forscherkiste, wobei diese Kosten zumeist von einem regional ansässigen Unternehmen übernommen werden.

Weitere Informationen finden Sie auf www.science-lab.de

SOS-Kinderdorf e.V.

In den SOS-Kinderdörfern finden Kinder ein Zuhause, die nicht in einem eigenen Elternhaus aufwachsen können. Die Kinder leben mit ihrer SOS-Kinderdormutter oder ihrem SOS-Kinderdorfvater sowie mit vier bis fünf weiteren Kindern in einem Haus zusammen. So leben sie geborgen wie in einer „richtigen“ Familie und können nach oftmals schlimmen Erfahrungen wieder Vertrauen aufbauen. Neben den SOS-Kinderdorffamilien gibt es für die kurz- und mittelfristige Aufnahme von Kindern in Notsituationen auch Kinder- und Jugendwohngruppen, Tagespflegehäuser zur Betreuung von Kindern aus der Umgebung sowie Kindertagesstätten und Jugendtreffs. Auch Ausbildungs- und Beschäftigungsmaßnahmen werden angeboten.

Weltweit gibt es heute rund 450 SOS-Kinderdörfer in über 130 Ländern. Allein in Deutschland sind es 50 SOS-Kinderdorf-Einrichtungen. Sie arbeiten als Zweigstellen von SOS-Kinderdorf e.V. und werden von der Zentrale aus geleitet.

Weitere Informationen finden Sie auf www.sos-kinderdorf.de

START

START ist ein Schülerstipendienprogramm für besonders begabte Zuwanderer von 14 bis 18 Jahren. Die Schüler sollen durch die Teilnahme an verschiedenen Seminaren nicht nur schulisch gefördert werden, sondern gleichzeitig auch als Botschafter für eine gelungene Integration dienen. Mittlerweile unterstützt START etwa 600 Stipendiaten.

Nachdem das Schülerstipendienprogramm im Jahr 2002 als kleines Projekt der Gemeinnützigen Hertie-Stiftung lanciert wurde, wuchs es aufgrund der großen Nachfrage so rasch, dass 2007 die START-Stiftung gGmbH als eigene Tochtergesellschaft gegründet wurde. START ist als Kooperationsmodell konzipiert, in dem die START-Stiftung als Ideengeber und „Wächter“ über die Inhalte des Konzepts und deren Einhaltung fungiert.

Rund 100 Kooperationspartner in 14 deutschen Bundesländern und in Österreich unterstützen das Programm – Partner sind Stiftungen aus Deutschland und den USA, Landesministerien und Kommunen, aber auch Privatpersonen, Unternehmen und Vereine. Sie fördern jeweils einen oder mehrere Stipendiaten auf finanzielle und ideelle Weise.

Weitere Informationen finden Sie auf www.start-stiftung.de und www.start-stipendium.at

Teach First Deutschland

Durch den Einsatz von sogenannten Fellows an Haupt-, Real- und Gesamtschulen hilft Teach First Deutschland Schülern und Schülerinnen in sozialen Brennpunkten dabei, ihr schulisches Potenzial besser auszuschöpfen. Die Fellows – zu meist junge Hochschulabsolventen – wirken für die Schüler als Vorbilder und motivieren sie so zu besseren Leistungen. Auf lange Sicht werden die Fellows zur Übernahme von Führungspositionen im Bildungswesen und Privatsektor vorbereitet.

Ähnliche Projekte sind bereits in den USA (Teach for America) und Großbritannien (Teach First) etabliert. Seit September 2007 gibt es zudem die globale Dachorganisation Teach for All, die den Wissenstransfer und die Zusammenarbeit der nationalen Initiativen fördert. Teach First Deutschland wird im Jahr 2009 die ersten Fellows an Schulen einsetzen. Teach for All unterstützt durch Beratung vor Ort die Umsetzung des Projekts in Deutschland.

Weitere Informationen finden Sie auf www.teachfirst.de

Time Together

Das Projekt Time Together der britischen Organisation TimeBank ist ein Mentorenprogramm für Flüchtlinge. Ehrenamtliche Mitarbeiter des Projekts verbringen für einen Zeitraum von bis zu einem Jahr etwa fünf Stunden pro Monat mit einem Flüchtling und unterstützen ihn so bei den Aufgaben des täglichen Lebens, wie zum Beispiel bei der Suche nach einem Ausbildungsplatz. Zudem wird großer Wert darauf gelegt, dass die Flüchtlinge auch ihrerseits ehrenamtliche Tätigkeiten übernehmen. Das Projekt soll damit Flüchtlingen die Integration in die Gesellschaft ihres Aufnahmelandes erleichtern.

Time Together wurde bereits in über 20 Städten in Großbritannien implementiert. Lokale Träger erhalten dabei eine Lizenz und führen das Projekt mit Unterstützung der Time Together-Zentrale gemäß vorgegebener Richtlinien durch. Neben einem Praxis-Handbuch gibt es

die Möglichkeit, bei regelmäßigen Treffen Erfahrungen auszutauschen und voneinander zu lernen. Mittlerweile ist das von TimeBank entwickelte Mentorenprogramm Bestandteil der Flüchtlingspolitik der britischen Regierung.

Weitere Informationen finden Sie auf <http://timetogether.org.uk>

UNESCO-Projektschulen

Im weltweiten Netzwerk der UNESCO-Projektschulen haben sich etwa 8.000 Schulen in allen UNO-Ländern zusammengeschlossen. Allein in Deutschland sind es etwa 190 Schulen, die als Netzwerkpartner verschiedene Projekte initiieren oder an diesen teilnehmen, um so die internationale Verständigung, Nachhaltigkeit und interkulturelles Lernen zu fördern. Zudem legen diese Schulen in ihrem Unterricht besonderes Augenmerk auf Themen wie Menschenrechte, Umweltschutz und Toleranz und tragen diese Inhalte damit besser in die Gesellschaft hinein. Die Schulen werden durch Unterrichtsmaterialien bei der Umsetzung unterstützt.

Grundsätzlich kann jede Schule, die sich zu den Werten der UNESCO bekennt und diese aktiv unterstützen möchte, in das Projektschulen-Netzwerk aufgenommen werden. Dafür durchlaufen die Schulen ein festgelegtes Bewerber-Procedure, das vom Status der „interessierten Schule“, über den der „mitarbeitenden Schulen“ bis hin zur schließlichen Aufnahme in das internationale Netzwerk reicht. Die deutschen UNESCO-Projektschulen verfügen über ein gemeinsa-

mes Logo und werden außerdem auf der Webseite des deutschen UNESCO-Projektschulen-Netzwerkes vorgestellt. Die Schulen werden sowohl auf Bundes- wie auch auf Länderebene jeweils von einem Koordinator betreut.

Weitere Informationen finden Sie auf www.ups-schulen.de

wellcome

Das Projekt wellcome hilft jungen Müttern, die keine Unterstützung durch Familie oder Freunde erfahren, nach der Geburt ihres Kindes. Ehrenamtlich arbeitende Helfer entlasten die Mütter im Alltag, so zum Beispiel im Haushalt, beim Einkaufen oder bei der Betreuung weiterer Kinder. Damit hilft wellcome, die Belastungen in der familiären Übergangsphase zu verringern, Krisen vorzubeugen und die emotionale Bindung zum Neugeborenen zu fördern. Eine ausgebildete Teamkoordinatorin vermittelt darüber hinaus weitere professionelle Unterstützung, falls diese benötigt wird.

Nach zwei erfolgreichen Pilotprojekten in Hamburg und Schleswig-Holstein wird das Projekt mittlerweile von 81 Teams in ganz Deutschland durchgeführt. Die lokale Trägerschaft liegt bei Familieneinrichtungen, die das Projekt gemäß vorgegebener Richtlinien durchführen. Die wellcome-Struktur umfasst neben der Zentrale und den lokalen Einrichtungen außerdem Landeskoordinatoren, die die lokalen Teams unterstützen.

wellcome ist nach dem Prinzip des Social Franchising aufgebaut; die Zentrale unterstützt also die lokalen Träger

regelmäßig in Form von Schulungen und Seminaren. Im Gegenzug verpflichten sich die lokalen Einrichtungen, das wellcome-Logo zu präsentieren, der wellcome-Zentrale alle relevanten Informationen zu geben und gemäß den Vorgaben zu handeln. Zudem entrichten sie eine Jahresgebühr von 250 Euro an die Zentrale, die jedoch keinen kostendeckenden Beitrag darstellt, sondern eher symbolischer Natur ist.

Weitere Informationen finden Sie auf <http://wellcome-online.de>

*»Es ist erstaunlich,
was alles erreicht werden kann,
wenn es einem egal ist,
wer die Anerkennung dafür bekommt.«*

Harry S. Truman, ehemaliger US-Präsident

Methodisches Wissen für soziale Investoren



Gutes tun – Besser spenden Ein Leitfaden für Ihr gesellschaftliches Engagement

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



Ja sagen – Nein sagen Förderanträge professionell annehmen oder ablehnen

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



Ende gut – Alles gut Förderpartnerschaften erfolgreich beenden

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



Wettbewerb & Ausschreibung Sinnvoll planen und erfolgreich durchführen

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



Förderung mit Risiko Start-up-Organisationen unterstützen und begleiten

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



In Wissen investieren Förderschwerpunkte erkunden und verstehen

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



An einem Strang ziehen Gemeinnützige Kooperationen mit Wirtschaftsunternehmen

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



Gut gemeint – schlecht gemacht Was tun, wenn Förderprojekte scheitern?

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

Diese Publikationen sind kostenlos!

Impressum

Bertelsmann Stiftung

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

Bundesverband Deutscher Stiftungen e.V.

Haus Deutscher Stiftungen
Mauerstraße 93
10117 Berlin
Telefon +49 30 89 79 47-0
Telefax +49 30 89 79 47-11
Post@Stiftungen.org
www.Stiftungen.org

Verfasserin

Julia Meuter

Lektorat

Claudia Priemer

Art Director

Heike van Meegdenburg

Gestaltung

werkzwei, Detmold

Druck

Druckerei Tiemann, Bielefeld

Bildnachweis

Thomas Kunsch

Kontakt

Bertelsmann Stiftung

Carl-Bertelsmann-Straße 256
33311 Gütersloh

Telefon +49 5241 81-0

Telefax +49 5241 81-81999

info@bertelsmann-stiftung.de

www.bertelsmann-stiftung.de

Bundesverband Deutscher Stiftungen

Haus Deutscher Stiftungen

Mauerstraße 93

10117 Berlin

Telefon +49 30 89 79 47-0

Telefax +49 30 89 79 47-11

Post@Stiftungen.org

www.Stiftungen.org

Julia Meuter

Telefon +49 30 89 79 47-12

Telefax +49 30 89 79 47-11

Julia.Meuter@Stiftungen.org