

## Forum Projekttransfer

beim Deutschen Stiftungstag 2011 in Stuttgart

Donnerstag, 12. Mai 2011



Für zahlreiche gesellschaftliche Probleme existiert heute irgendwo eine passende Lösung, die durch Stiftungen und andere gemeinnützige Organisationen entwickelt oder finanziert wurde. Oftmals ist es aber eine große Herausforderung, diese erfolgreich funktionierenden Ansätze zu identifizieren und sie zu breiterer Wirkung zu bringen. Viele Stiftungen tun sich trotz ihres Anspruchs, schnell und effizient nachhaltige Veränderungen herbeizuführen, noch schwer damit, wirkungsvolle Projekte auch an anderen Orten zu implementieren. Die Vor- und Nachteile verschiedener Methoden des Projekttransfers, die Qualitätssicherung, die Finanzierung und rechtliche Grundlagen werden bei dieser interaktiven Veranstaltung an runden Tischen mit führenden Experten ebenso diskutiert wie die Frage nach einer förderlichen Kooperations- und Transferkultur.

### Begrüßung

**Dr. Wilhelm Krull**, Vorsitzender des Vorstands im Bundesverband Deutscher Stiftungen und Generalsekretär der VolkswagenStiftung

Liebe Frau Dr. Windau,  
sehr geehrter Herr Ballhausen,  
liebe Tischpaten,  
meine sehr verehrten Damen und Herren!

Bei den meisten Veranstaltungen im Rahmen des Deutschen Stiftungstages werden mindestens zwei Best-Practice-Beispiele vorgestellt. Eine Vielzahl von Fachveranstaltungen trägt auch anderweitig dazu bei, eine Idee, ein Projekt oder eine Handlungsstrategie im Stiftungswesen bekannter zu machen. Und der Besuch lohnt, wenn wir die eine oder andere Anregung für die eigene Arbeit mitnehmen, von den anderen Stiftungen lernen können. Wenn der Stiftung ein eigenes Leuchtturmprojekt gelingt oder sie etwas Nachahmenswertes fördernd auf den Weg gebracht hat, kann sie stolz und dankbar sein. Aber reicht das?

Die Akteure der Stiftungen sind im weiteren Sinne Treuhänder. Zur Verantwortung des Treuhänders gehört es, die anvertrauten Mittel nicht zu verschwenden. Wenn ich das eine tue, mit etwas anderem auf demselben Gebiet aber mehr erreichen könnte, dann ist das nicht Verschwendung im engeren Sinne. Aber zur Verantwortung des Treuhänders gehört meines Erachtens auch, immer wieder über eine Optimierung der Mittelverwendung nachzudenken und sich darum zu bemühen. Reicht es aus, sich auf lokale oder regional einmalige, wirkungsvolle Projekte zu begrenzen anstatt eine Förderung der Ausbreitung erfolgreich getesteter Ideen und Ansätze mit in den Blick zu nehmen? Ist Innovation mittels Projektinseln immer der insofern wichtigste Aspekt, müssen wir immer neue Konzepte ausarbeiten? Und selbst wenn man Innovation als wichtige Funktion von Stiftungen ansieht: In der Wirtschaft unterscheidet man gemeinhin zwischen Produkt-, Prozess-, Vertriebs- und Management-Innovationen. Sind wir im Stiftungswesen nicht vielleicht zu sehr um „Produkt“-Innovation bemüht?

Vor gut fünf Jahren haben wir vor diesem Hintergrund im Bundesverband Deutscher Stiftungen damit begonnen, die Frage nach der Ausbreitung erfolgreich getesteter Projektansätze intensiver zu bearbeiten. Denn es gibt viele erfolgreiche Pilotprojekte, die von Stiftungen auch nachhaltig implementiert werden, doch nur relativ selten wird ein Projekt an mehreren Standorten „wiederholt“. Es ist wichtig und richtig, dass Stiftungen viele innovative Ideen aufspüren oder selbst entwickeln und sie weiter vorantreiben. Aber von eben diesen Ideen sollten möglichst viele Menschen profitieren. Nur vereinzelt entwickelten bislang Stiftungen Strategien, um ihr Projekt selbst in die Fläche zu bringen, denn das ist prima facie sehr ressourcenaufwändig. Aber nicht nur darum ist es nach wie vor für wenige Stiftungen attraktiv, „fremde“ Projekte zu übernehmen.

2007 untersuchte die Geschäftsstelle des Bundesverbandes daher intensiver eine Methode der Replizierung von Projekten, die im Verhältnis nur wenige Ressourcen beansprucht, da das Projekt von anderen Organisationen eigenständig und mit lokalen Ressourcen durchgeführt wird: Das **Social Franchising**.

Ähnlich dem kommerziellen Pendant wird beim Social Franchising ein bereits erprobtes Konzept an schon bestehende (oder für die Durchführung des Projekts neu gegründete) unabhängige Organisationen weitergegeben. Um ein Projekt, das in einer Region erfolgreich

lief, in einer anderen Region zu implementieren, bedarf es umfangreicher Kenntnisse der lokalen Gegebenheiten, Kontakte zu wichtigen lokalen Akteuren usf. Indem das Projekt von einer regional verankerte Organisation mit lokalen Anpassungen wiederholt wird, werden diese Faktoren erfüllt. Die sogenannten „Franchisees“ führen das Projekt auf lokaler Ebene eigenständig durch, unterliegen dabei jedoch vertraglich geregelten Standards, die festlegen, wie das Projekt umzusetzen ist. Die Social Franchising Methode garantiert damit eine weitgehend originalgetreue Gestaltung des Projekts und ermöglicht gleichzeitig eine Anpassung an die jeweiligen regionalen Besonderheiten.

Kernelemente unseres Social Franchising Projekts, das von verschiedenen europäischen Stiftungen gefördert wurde, waren eine internationale Fachveranstaltung und das Social Franchise Manual, das in englischer und deutscher Sprache veröffentlicht wurde. Wir haben damit eine große Resonanz weit über Deutschland hinaus erzielt.

Allerdings zeigte sich, dass Stiftungen und andere gemeinnützige Organisationen, die ihre Projekte replizieren, selten die Methode des Social Franchising in Reinkultur anwenden. Auch kam der Begriff des „Social Franchising“ nicht immer gut an, da er oft negative Assoziationen mit dem kommerziellen Sektor weckte. Gemeinsam mit der Bertelsmann Stiftung entwickelte der Bundesverband das Thema Social Franchising daher weiter und lancierte das Projekt **Effekt**<sup>n</sup>. Im Rahmen dieses Projekts sollten weitere Methoden für einen Projekttransfer untersucht werden.

Der Begriff des Transfers stammt vom lateinischen *transfere*, „hinüberbringen“. Er verdeutlicht die Aktionsrichtung eines **Projekttransfers**: Eine Organisation gibt einer anderen Organisation oder Organisationseinheit ihr erfolgreiches Projekt in die eigenen Hände – es wird nicht einfach von einer anderen Organisation abgeschaut, sondern strategisch vom sogenannten Projektgeber verbreitet. Dieser unterstützt den Projektnehmer dabei, die Projektidee eigenständig in seiner Region umzusetzen. Zum Beispiel mit einem Handbuch, individueller Beratung, projektrelevanten Materialien, gemeinsamer Öffentlichkeitsarbeit oder Fundraising. Der Umfang dieser Hilfestellungen ist je nach Organisation, Projekt und Transfermethode unterschiedlich.

Ein Projekt wird beim Transfer aber nicht einfach vervielfältigt, sondern diejenigen Ansätze und Ideen werden ausgewählt und weiterentwickelt, die auch im neuen Kontext angemessen und erfolgreich sind. In der Regel gibt es mehrere Projektnehmer, sodass ein Netzwerk aus Organisationen entsteht, die das gleiche Projekt an unterschiedlichen Orten in Variationen umsetzen. Das sind hervorragende Bedingungen, um voneinander zu lernen. Die im Netzwerk vereinten Erfahrungen und Ressourcen ermöglichen effektiveres und effizienteres Arbeiten. Sie bieten die Chance, das Projektkonzept weiter zu verbessern.

Es fehlte 2008 allerdings ein „Werkzeugkoffer“, um diese Potenziale zu heben – eine Sammlung von Instrumenten und Modulen, die es vereinfachen, ein Projekt zu transferieren oder zu übernehmen. Ziel des **Projekts Effekt<sup>n</sup>** war es daher, Leitfäden für Praktiker und Förderer zu erstellen, ein Netzwerk zum fachlichen Austausch zu schaffen und transferfähige Projekte bekannter zu machen.

In einem ersten Schritt wurden anhand von Fallbeispielen verschiedene Methoden des Projekttransfers untersucht und schließlich drei Methoden identifiziert: die offene Verbreitung, Social Franchising sowie die Verbreitung durch Filialen. Die Ergebnisse der Untersuchung wurden 2009 in der Publikation „Nachmachen erwünscht“ veröffentlicht. Nachdem dieses „Standardwerk“ zum Projekttransfer große Resonanz gefunden hatte, wurden in einem zweiten Schritt die zentralen Aspekte des Projekttransfers detaillierter untersucht und in Praxisratgebern aufgearbeitet. Mitte 2010 erschienen die kostenfreien Publikationen „Mehr erreichen, Großes bewirken – Finanzierung von Projekttransfer“ und „Auf der sicheren Seite. Rechtliche Grundlagen von Projekttransfer“. Ende 2010 waren sie bereits vergriffen, sodass die Bertelsmann Stiftung nun den Druck der 2. Auflage bewilligt hat.

Um den Austausch von Experten und Praktikern zu ermöglichen und so einen Lerneffekt zu generieren, wurde vom Bundesverband das „Forum Projekttransfer“ ins Leben gerufen. Das erste Forum fand mit Unterstützung der ZEIT-Stiftung und der Deutschen Bundesstiftung Umwelt erstmals 2009 in Berlin statt. Weitere Veranstaltungen waren zum Beispiel das 2. Forum beim Deutschen Stiftungstag 2010 oder das letzte Treffen des Arbeitskreises Bürgerstiftungen, bei welchem ebenfalls der Transfer von Projekten thematisch im Vordergrund stand. Zuvor war der „Praxisratgeber Bürgerstiftungen: Wissen teilen – mehr erreichen durch systematischen Projekttransfer“ erschienen.

Druckfrisch liegt heute der dritte und vorerst letzte Ratgeber dieser Reihe vor mit dem Titel „Nachmachen – aber richtig! Projekttransfer mit Qualität gestalten“.

In der Publikation werden verschiedene Instrumente vorgestellt, die helfen, die Qualität eines Projekts beim Projekttransfer zu erhalten bzw. weiterzuentwickeln. Um praxistaugliche Maßnahmen der Qualitätsentwicklung im Projekttransfer ausfindig zu machen, wurden u.a. Experteninterviews geführt. Gedankt sei an dieser Stelle den drei Experten für Ihre Unterstützung: Frau Dr. Simone Paar von der Eberhard von Kuenheim Stiftung der BMW AG, Dr. Michael Eckstein von der BürgerStiftung Region Ahrensburg und Andreas Podeswik vom Bundesverband Bunter Kreis.

Das Projekt Effekt<sup>n</sup> endet in seiner derzeitigen Konzeption mit der heutigen Forumsveranstaltung. Es wird gerade neu konzipiert, die Bertelsmann Stiftung und der Bundesverband Deutscher Stiftungen bleiben also am Thema dran. Mein Dank gilt den zahlreichen Mitwirkenden, die mit am Erfolg des Projekts gearbeitet haben. Viele von Ihnen sitzen heute hier mit uns, zum Beispiel die Autorin des Rechtsratgebers, Frau Dr. Anna Katharina Gollan, sowie die Autorin des letzten Ratgebers, Frau Nina Leseberg.

Sehr bedanken möchte ich mich insbesondere bei der Bertelsmann Stiftung für die ausgezeichnete Zusammenarbeit. Namentlich gilt mein herzlicher Dank Frau Windau und nicht zuletzt auch Frau Meuter, die bis vor einigen Monaten das Projekt seitens des Bundesverbandes geleitet hat und die jetzt bei der European Venture Philanthropy Association arbeitet. Auch sie ist heute hier, um einen der Thementische zu betreuen.

In die Methodik der Themeninseln führt uns nun dankenswerterweise Herr Werner Ballhausen, der Koordinator des Dachverbände-„Bündnis für Gemeinnützigkeit“ ein. Erlauben Sie mir dazu noch eine Anmerkung, die nicht direkt mit dieser Veranstaltung, aber mit unserem Moderator zu tun hat. Vieles, was wir in den letzten Jahren bei der Interessenvertretung für Stiftungen erreichen konnten, wäre ohne dieses Bündnis der Dachverbände nicht so ohne Weiteres möglich gewesen. Sie, Herr Ballhausen, haben sich dabei wahrlich nachhaltige Verdienste als Koordinator des Bündnisses erworben. Sie wechseln nun privat nach Bonn und scheiden damit aus der Funktion des Bündnis-Koordinators aus. Ihre Verdienste um das Stiftungswesen

werden wir aber nicht vergessen; und ich lade Sie herzlich ein, an unseren kommenden Deutschen Stiftungstagen jeweils als Ehrengast teilzunehmen.

Ich wünsche Ihnen, meine Damen und Herren, nun anregende Gespräche und danke für Ihre Aufmerksamkeit!

## Zusammenfassung der Diskussion in den Kleingruppen

### 1. Auf sicherem Grund – Recht und Steuerrecht beim Projekttransfer beachten

**Dr. Anna Katharina Gollan**, Rechtsanwältin, Associate, P+P Pöllath + Partners und **Dr. Verena Staats**, Justiziarin, Bundesverband Deutscher Stiftungen

Anhand von drei Beispielen aus der Gesprächsgruppe wurden die rechtlichen Rahmenbedingungen eines Projekttransfers veranschaulicht. Besonderes Augenmerk lag dabei auf folgenden Aspekten:

- Die vertragliche Absicherung der Projektqualität
- Spielraum der jeweiligen Projektpartner vereinbaren
- Sicherung der Urheberschaft
- Kooperationen mit der öffentlichen Hand

Um eine vertragliche Vereinbarung zu schließen, müsse jedes Projekt einzeln betrachtet werden. Hier sei eine rechtliche Beratung zu empfehlen.

### 2. Gemeinsam mehr erreichen: Partner finden und langfristig halten

**Dr. Ulrich Hinz**, Leitung STUDIENKOMPASS, Stiftung der Deutschen Wirtschaft

Die Arbeitsgruppe diskutierte die Schwierigkeit, einen passenden Projektpartner zu finden. Kernfrage bei der Partnerwahl sei, welche Kompetenzen oder Ressourcen vom Partner erwartet würden. Um potenzielle Partner auf sich aufmerksam zu machen, seien Agendasetting und informative Pressearbeit hilfreich. Wichtig seien ferner eine klare Produktbeschreibung, eine nachhaltige finanzielle Beteiligungsform sowie die Anpassung von Transfermethode und Projektgestaltung an die Hintergründe des neuen Partners. Gerade bei mehreren Partnern sei es oft schwierig, die verschiedenen Interessen zu bündeln und einen roten Faden zu behalten. Hier sei es empfehlenswert, sich an die jeweiligen Kommunikationsformen anzupassen, z.B. bei einem Unternehmen vermehrt Kennzahlen zu liefern etc.

### **3. Grenzen des Wachstums – die optimale Größe finden**

**Annabel von Klenck**, Geschäftsführerin, gemeinnützige Common Purpose Deutschland GmbH  
Die Gruppe kam darin überein, dass das Wachstum im Projekttransfer grundsätzlich grenzenlos sei. Denn fast alle Grenzen, sei es ein Finanzierungsdefizit oder eine behindernde Organisationsstruktur, könnten überwunden werden. Eine echte Grenze sei lediglich der in der Satzung manifestierte Organisationsziel / der Stifterwille. Auch die Zielerreichung sei letztlich eine Grenze des Wachstums.

### **4. Eine Aktiengesellschaft gegen Jugendarbeitslosigkeit – lokale Partner in die Organisationsstruktur einbinden**

**Carl-August Graf v. Kospoth**, geschäftsführender Vorstand, Eberhard von Kuenheim Stiftung der BMW AG

Die Rechtsform der gemeinnützigen Aktiengesellschaft, so die Resonanz der Gruppe, sei besonders geeignet, um viele Akteure in ein Projekt einzubinden. Durch die sehr umfangreichen Rechenschaftsaufgaben für Aktiengesellschaften, sei eine professionelle und transparente Arbeit garantiert. Zudem habe jeder Aktionär seinen Anteil und fühle sich als Teilhaber stärker mit dem Projekt verbunden. Im Falle eines Leitungswechsels sei Kontinuität gewährleistet und die Rechtsform sei gut für einen Projekttransfer ohne Qualitätsverluste geeignet. Dafür müsse allerdings der relativ hohe Aufwand für die Gründung in Kauf genommen werden.

### **5. Die Weichen richtig stellen: Welche Transfermethode passt zu mir?**

**Julia Meuter**, Membership Services Coordinator, European Venture Philanthropy Association  
Die Gesprächsrunde beschäftigte sich mit den unterschiedlichen Transfermethoden. Da die Wahl der falschen Methode viele Ressourcen kosten könne, sei die Entscheidung für eine bestimmte Methode sorgfältig und frühzeitig abzuwägen. Insbesondere sei zu prüfen, ob das Projekt für einen Transfer geeignet sei und ob genügend Ressourcen für einen Projekttransfer zur Verfügung stehen. Näher beleuchtet wurde auch, wie die Methode des Projekttransfers sich im Projektverlauf weiterentwickeln kann.

### **6. Finanzierungsmodelle: Wie lässt sich ein Projekttransfer langfristig finanzieren?**

**Dr. Christian Meyn**, Geschäftsführer, gemeinnützige Auridis GmbH

Größte Herausforderung bei der Finanzierung des Projekttransfers, so das Ergebnis der Gesprächsrunde, sei die langfristige Finanzierung des Projektgebers. Hier bedürfe es eines guten Geschäftsmodells, um den Aufwand, den ein Projekttransfer stets verursacht, zu decken. Möglich seien etwa entgeltliche Dienstleistungen für Projektnehmer. Oft sei es allerdings schwierig, selbst Überschüsse zu produzieren, sodass es externer Förderung bedürfe. Hohe Fundraisingkompetenz des Projektgebers sei daher eine wichtige Voraussetzung für einen nachhaltigen Projekttransfer.

#### **7. Wie erhalte und verbessere ich die Projektqualität an den Standorten?**

**Andreas Podeswik**, Vorstandsvorsitzender, Bundesverband Bunter Kreis e.V.

Die Arbeitsgruppe überlegte gemeinsam wie die Projektqualität an den Standorten erhalten bzw. verbessert werden könne. Messbare Qualitätskriterien sollten bereits während der Pilotphase erarbeitet werden, um einen erfolgreichen Projekttransfer zu ermöglichen. Das sei sehr aufwendig, sodass für die Erarbeitung der Qualitätskriterien und eines Qualitätsentwicklungsprozesses ausreichend finanzielle Mittel eingeplant werden sollten. Wichtig für den Qualitätserhalt sei es ferner, den Standorten ausreichend Gestaltungsspielraum zu lassen.

#### **8. Projekttransfer vermitteln: Intern und extern strategisch kommunizieren**

**Rose Volz-Schmidt**, geschäftsführende Gesellschafterin, wellcome gGmbH

Wichtig sei es im Projekttransfer, über das klassische Kommunikationshandwerkszeug zu verfügen. Dabei sei die Markenbildung strategisch besonders wichtig. Anhand verschiedener Praxisbeispiele der Teilnehmer wurde in der Arbeitsgruppe vor allem erörtert, wann das Projekt und wann die durchführende Organisation bzw. der Finanzier im Vordergrund stehen sollte. Dafür bedürfe es einer strategischen Entscheidung wie viel Öffentlichkeit dem Projekt selbst entzogen werden dürfe, ohne dass der Projekterfolg gefährdet wird.

#### **9. Hindernisse erkennen: Was spricht gegen die Übernahme bewährter Projekte?**

**Bettina Windau**, Director, Programm Zukunft der Zivilgesellschaft, Bertelsmann Stiftung

Die Arbeitsgruppe unterschied bei der Analyse von Transferhindernissen zwischen drei verschiedenen Akteuren, die am Projekttransfer maßgeblich beteiligt sind.

- Transfernehmer: Wollen Sie Transfer? Sind sie in der Lage, das Projekt durchzuführen? Sind genügend Ressourcen eingeplant?

- **Transfergeber:** Besteht Vertrauen zum Projektnehmer? Ist das Projekt tatsächlich für einen Transfer geeignet? Wurde die Transferlogik frühzeitig im Projekt verankert?
- **Transferförderer:** Kann sich der Förderer mit dem transferierten Projekt profilieren? Passt das Projektimage zu dem des Förderers?

Folgende Lösungsmöglichkeiten wurden erarbeitet:

- eine stärkere Sichtbarkeit guter Projekte
- Transferlogik frühzeitig in die Gestaltung eines Projekts einfließen lassen
- im Prozess die Spielräume aller beteiligten Partner mitdenken und die menschlichen Faktoren bei der Kooperation beachten
- Flexibilität im Transferprozess
- eine ausführliche Dokumentation
- Anreize für den Projekttransfer setzen, wie Förderzeiten, Image
- die Innovationskraft „neuer“ Projekte stärker hinterfragen