



So bitte nicht – Wie es in der Beziehung zu den Geförderten garantiert nicht klappt

*übersetzt aus dem Englischen: Best of the Worst Practices von Bruce Sievers
und Tom Layton*

Erstveröffentlichung in englischer Sprache in: Foundation News & Commentary, März/April
2000, Vol. 41, Nr. 2, Council on Foundations

Vorwort

Der russische Dramatiker Anton Tschechow hat geschrieben „Wo Fehler sind, da ist auch Erfahrung“. In der Welt des Stiftens und Spendens reden wir nur selten über Fehler. Dabei ist „Gutes tun“ so alt wie die Menschheit und nicht immer gelingt „Gutes tun“ wirklich gut. Mit der vorliegenden Geschichten-Sammlung über Fehler und Missgeschicke, verfasst von Bruce Sievers und Tom Layton, zwei sehr erfahrenen Stiftungslenkern aus den USA, wollen wir einen kleinen Beitrag dazu leisten Erfahrungen zu teilen. Die Beispiele heben einen häufig wenig beachteten Aspekt der gemeinnützigen Arbeit hervor: die Beziehung zwischen Stifter oder Spenderinnen und denen, die sie unterstützen.

Unter aktivem Stiften und Spenden verstehen wir ein strategisches Vorgehen der Förderer nach einem festgelegten Plan mit klaren Zielen und Ergebnissen. Genauso wichtig wie diese unternehmerische Herangehensweise ist aber die menschliche Ebene, wozu vor allem die Beziehung zwischen den Stiftern und Spenderinnen¹ und ihren Fördermittelempfängern zählt. Nur wenn beide Parteien partnerschaftlich zusammenarbeiten, wird das gemeinsame Projekt erfolgreich sein.

Doch wie schreibt man Anleitungen oder Leitfäden für den Aufbau und die Pflege von guten Beziehungen? Für Aufgaben, die Stifterinnen und Spender mit Sorgfalt nach einem konkreten Plan abarbeiten können, mag das mehr oder minder einfach erscheinen. Für den Part der menschlichen Beziehungen zwischen Förderern und Geförderten gibt es dagegen bisher kaum Literatur.

Wenn man mit Vertretern aus Organisationen der Zivilgesellschaft² spricht, wissen diese im Gegenteil immer wieder Geschichten darüber zu berichten, dass sie sich von ihren Förderern nicht immer partnerschaftlich behandelt fühlen. Warum also nicht einmal einen Leitfaden herausbringen, der anstelle aufzuzeigen, wie es gut läuft, mit abschreckenden Geschichten zeigt, wie Sie als Stifterin oder Spender sich gerade nicht verhalten sollten?

¹ Der sprachlichen Gleichstellung wird Rechnung getragen, indem weibliche und männliche Wortfassungen willkürlich alternativ genannt werden.

² Organisationen der Zivilgesellschaft oder zivilgesellschaftliche Organisation: auch bekannt als NRO (Nichtregierungsorganisation) oder einfach gemeinnützige Organisation. Wir verwenden diesen Begriff, weil er unserer Meinung nach am umfassendsten die Vielfalt an Formen und Aufgaben der Organisationen beschreibt, die Ziele zum Wohle der Gesellschaft verfolgen.

Inspiziert dazu hat uns der Artikel „Best of the Worst Practices“ von Bruce Sievers und Tom Layton, der im Jahr 2000 als Titelstory des Magazins „Foundation News & Commentary“ vom US-amerikanischen Dachverband für Stiftungen, dem „Council on Foundations“, veröffentlicht wurde. Die beiden Autoren beschreiben darin einige erschreckende Geschichten, die sie in ihrer langjährigen Zusammenarbeit mit Organisationen der Zivilgesellschaft und mit Stiftungen erlebt haben. Mit diesen „Negativ-Beispielen“ und anhand von einigen Tipps am Ende jeder Geschichte wird deutlich, worauf es in der partnerschaftlichen Zusammenarbeit zwischen Stiftern, Spenderinnen und den geförderten Organisationen ankommt.

Wir sind davon überzeugt, dass diese Geschichten auch in Europa jeden Tag wieder vorkommen könnten und dass Stifterinnen und Spender heute noch davon lernen können. Deshalb freuen wir uns sehr über die Genehmigung der beiden Autoren und des „Council on Foundations“, das Werk „Best of the Worst Practices“ auf Deutsch und Englisch erneut herauszugeben.

Die Geschichten sind bewusst aus der Perspektive von „Stiftungskunden“, also den Unterstützung suchenden Organisationen, erzählt und inhaltlich unverändert übersetzt worden. Sie beruhen allesamt auf wahren Gegebenheiten; Namen und spezielle Anlässe und Situationen sind aber geändert worden, um die Anonymität zu wahren.

Damit ist der Erfahrungsbericht „So bitte nicht- Wie es mit den Geförderten bestimmt nicht klappt“ Teil einer Serie von Veröffentlichungen zu Methoden effizienten Stiftens und Spendens. Mit ihren praktischen Ratschlägen und Schritt-für-Schritt-Anleitungen im Feld der Philanthropie sind die Materialien zentraler Bestandteil der Active Philanthropy „Toolbox“. Neben den Methodenleitfäden enthält die „Toolbox“ Veröffentlichungen zu ausgewählten Förderthemen, um Stiftern und Spenderinnen den Einstieg in das jeweilige Thema und die Definition ihrer individuellen „Nische“, z.B. in ihrem Engagement für Kinder oder zum Thema Klimawandel, zu erleichtern.

Die Leitfäden gliedern die Inhalte zu den methodischen Fragen des Stiftens und Spendens in übersichtliche Teilaspekte, ohne dabei die Komplexität der Themen aus dem Auge zu verlieren. Sie basieren entweder auf Geschichten und gelungenen Beispielen von aktiven Stifterinnen und Spendern oder auf Ratschlägen und Anleitungen von Experten aus dem jeweiligen Themengebiet.

Die gemeinnützige Organisation Active Philanthropy mit Sitz in Berlin bietet Stiftern und Spenderinnen eine Plattform zum Austausch ihrer Ideen und Erfahrungen. Sie informiert und vernetzt Familien und Einzelpersonen, die ihre Ressourcen strategisch und nachhaltig für gute Zwecke einsetzen wollen. Damit steht Active Philanthropy für eine neue Kultur des Stiftens und

Spendens. Unsere Angebote enthalten neben der Toolbox vor allem kürzere Workshops und mehrtägige Expeditionen, bei denen Stifterinnen und Spender sich in einem geschützten Raum austauschen, voneinander lernen und kooperieren können. Das Augenmerk liegt dabei auf der Vermittlung von Erfahrungen, die Stifterinnen und Spender unmittelbar in ihre eigene Arbeit einfließen lassen können. Ermöglicht wird unsere Arbeit durch die Förderung einiger Unternehmerfamilien, die alle selbst gemeinnützig aktiv sind und Active Philanthropy finanziell und mit Rat und Tat unterstützen.

Dem Council on Foundations und den beiden Autoren Bruce Sievers und Tom Layton danken wir für ihre unkomplizierte Einwilligung, eine unveränderte Neuauflage des Werks in deutscher Sprache und mit eigenem Erscheinungsbild zu veröffentlichen.

Wir würden uns freuen, wenn Ihnen die Geschichten einige Punkte in Erinnerung rufen, auf die es in der Zusammenarbeit mit Organisationen der Zivilgesellschaft ankommt, und wenn sie Ihnen helfen, eine gute und partnerschaftliche Beziehung zu „Ihren“ Organisationen und Projekten aufzubauen und zu pflegen.



Dr. Felicitas von Peter
Geschäftsführende Gesellschafterin



Michael Alberg-Seberich
Geschäftsführender Gesellschafter

Einleitung

Geschichten über gutes Stiftungsmanagement gehören im wachsenden Literaturmarkt über Stiften, Spenden und den Dritten Sektor seit Jahren zu den Bestsellern. Gut so, denn Beispiele für erfolgreiche Projektförderung, strategische Planung oder effiziente Steuerung von Leitungs- und Managementprozessen können anderen Stifterinnen, Spendern und Stiftungen Orientierung für die eigene Arbeit liefern.

Die Sammlungen von guten Beispielen vernachlässigen allerdings einen wichtigen Aspekt der Stiftungsarbeit: im privaten Sektor bekannt als „Kundenservice“.

Aus verschiedensten Gründen neigen Stiftungen dazu, ihren Antragstellern und Geförderten nur wenig Aufmerksamkeit zu schenken. Sei es, weil sie zu sehr mit ihren eigenen Projekten oder der Vergabe von Fördermitteln beschäftigt sind, weil sie zu wenig Personal oder keine geeigneten Instrumente für konstruktive Rückmeldungen haben oder einfach aus purer Arroganz.

Schneidet man gegenüber Organisationen der Zivilgesellschaft das Thema „Förderung“ an, kommt diese Tatsache schmerzlich ans Tageslicht. Zu Beginn solcher Gespräche herrscht meistens Bedauern darüber, dass die Stiftung X einen speziellen Förderantrag unsachgemäß beurteilt hat. Es dauert aber nicht lange, bis die Unterhaltung zu einem Schlagabtausch von Gruselgeschichten über das Gebaren einzelner Stiftungen wird.

Egal, ob Sie als Stifter, Stiftungsmanager oder als Organisation der Zivilgesellschaft tätig sind, je mehr Erfahrung Sie in dem Sektor bereits sammeln konnten, desto klarer wird, dass diese Geschichten keine Einzelfälle sind. Aus persönlicher Erfahrung – zugegeben: sowohl auf der Seite der gelegentlichen „Täter“ als auch auf der Seite von Beobachtern – wissen wir: In der Behandlung von Antragstellern und in der Beziehung zwischen Geförderten und Förderern gibt es nach wie vor viel zu tun.

Das wird spätestens klar, wenn man nicht nur die besonders positiven, sondern auch die abschreckenden Beispiele aus der Stiftungspraxis betrachtet. Daher möchten wir Ihnen hier unsere Nominierten für die Top Ten der Gruselgeschichten aus dem Stiftungsalltag präsentieren – zusammengestellt aus eigenen Beobachtungen sowie denen unserer Freunde in zivilgesellschaftlichen Organisationen und anonymen Informanten.

Die folgenden Geschichten sind bewusst aus der Perspektive der „Stiftungskunden“ erzählt. Sie basieren auf Tatsachen – leider. Namen und spezielle Umstände sind geändert worden, um die „Unschuldigen“ (und die „Schuldigen“) zu schützen. Im Anschluss an jedes Beispiel bieten wir ein paar (hoffentlich) konstruktive Ratschläge.

Geschichte Nr. 1

Jemand da?



Vor Einsendung eines kompletten Förderantrags verlangen die Stiftungsrichtlinien die Zusendung eines zweiseitigen Anfragebriefs. Sie haben die Anleitungen genau befolgt, aber seit Ihrem Brief sind nun schon drei Monate vergangen und Sie haben noch keinerlei Antwort erhalten. Zwar wollen Sie niemandem zur Last fallen, aber Sie fragen sich schon, ob die Stiftung Ihren Brief jemals erhalten hat. Bei Ihrem ersten Anruf sagt Ihnen die Mitarbeiterin an der Rezeption zu, sich über den Stand der Dinge zu erkundigen. Sie fragen nach dem Namen des verantwortlichen Projektleiters. Den weiß die Dame nicht, sie wird auch diesen in Erfahrung bringen. Darüber vergeht eine weitere Woche. Sie fassen Ihren Mut zusammen und rufen erneut an. Dieses Mal teilt Ihnen die Dame an der Rezeption mit, dass Ihr Antrag eingegangen sei und von Frau Schmidt geprüft werde. Erleichtert fragen Sie, ob Sie mit Frau Schmidt sprechen können, um dann von ihrem Anrufbeantworter zu erfahren, dass sie zurzeit „leider nicht persönlich erreichbar“ sei, Sie aber herzlich eingeladen seien eine Nachricht zu hinterlassen.

Wieder vergeht eine Woche ohne Antwort. Langsam werden Sie unruhig, weil Sie befürchten eine wichtige Frist zu versäumen. Außerdem ist die Einschätzung von Frau Schmidt für andere potenzielle Förderer Ihres Vorhabens interessant, denn Frau Schmidt gilt in dem Feld als sehr kompetent und anerkannt. Sie hinterlassen erneut eine Nachricht auf ihrem Anrufbeantworter. Immer noch keine Antwort. Nach ein paar Tagen rufen Sie wieder an und werden mit ihrer Assistentin verbunden. Frau Schmidt sei zwar im Büro, aber sehr beschäftigt. Also fragen Sie, wann Sie für ein Telefongespräch zur Verfügung stünde. Die Assistentin will dies mit Frau Schmidt besprechen und Sie zurückrufen. Nachdem Sie ein paar Tage lang wieder nichts hören, entschließen Sie sich täglich anzurufen und höfliche Nachrichten mit der Anfrage für ein kurzes Telefongespräch zum Stand Ihres Förderantrags zu hinterlassen. Dies machen Sie zwei Wochen lang. Danach geben Sie auf und warten... und warten... und warten.

ANALYSE: Beschwerde Nr. 1 von zivilgesellschaftlichen Organisationen gegenüber Stiftungen ist die Schwierigkeit, eine Antwort auf Anfragen oder Anträge zu erhalten, sei es per Telefon, Post oder Email. Private Unternehmen wissen, dass die Antwortzeit auf Kundenfragen ein kritischer Erfolgsfaktor ist. Stiftungen haben aber keine Kunden und sie scheinen sich der Notwendigkeit für

eine zeitnahe Reaktion auf Förderanfragen nicht bewusst zu sein. Auch wenn sie (zu) wenige Mitarbeiter haben, müssen Stiftungen einen Weg finden, Bewerbern und Antragstellern den Bearbeitungsstand ihrer Anfragen mitteilen zu können – und wenn es nur ein Anruf der Assistentin ist, die den Eingang des Antrags bestätigt und einen Telefontermin vereinbart.

Geschichte Nr. 2

Freikarten



Das erleben Sie nicht zum ersten Mal. Ihr Opernhaus präsentiert „Die fünf Soprane“. Das Konzert ist ausverkauft. Eine Woche vor der Vorstellung erhalten Sie einen Anruf von Ihrem Programmleiter bei der Nutznießer-Stiftung, die einer der größten Förderer Ihres Hauses ist. Der sagt Ihnen, dass ein Vor-Ort-Besuch durch die Stiftung anstehe und dass es für den Bereichsleiter, seine Frau und zwei

Vorstandsmitglieder wichtig sei, das Konzert zu besuchen. Nur so könnten sie die Arbeit des Opernhauses beurteilen und über eine Fortsetzung der Unterstützung entscheiden. Dafür, gibt der Programmleiter Ihnen den Hinweis, seien die mittleren Plätze im ersten Rang angebracht – die besten Plätze im Saal. Selbstverständlich erwartet die Nutznießer-Stiftung Freikarten, in Anbetracht der bereits geleisteten und eventuell auch zukünftigen Unterstützung. In der Gewissheit, dass Sie hier keine Wahl haben, tun Sie all Ihr Mögliches, um der Gruppe den erbetenen Gefallen zu tun.

ANALYSE: Dieser Fall mag etwas extrem sein – aber er ist wahr. Und weniger dramatische Versionen davon kommen immer und immer wieder vor. Viele Stifter oder Spenderinnen sind der Meinung, einen Anspruch auf freien Zugang für Vorstellungen und andere Veranstaltungen zu haben, um sich über die Arbeit der Organisationen auf dem Laufenden zu halten oder um Förderanträge zu beurteilen.

Diese Haltung ist jedoch in keinem Fall angemessen. Für Stiftungen und Förderer sollte es selbstverständlich sein jedes Ticket, das sie erhalten, zu bezahlen, und zwar unabhängig davon, ob die Karten ansonsten noch verkauft worden wären oder nicht. Niemals sollte eine Organisation

Einkommensverluste oder Aufwendungen aus eigener Tasche hinnehmen müssen oder Auslagen dafür haben, um durch einen Förderer geprüft und beurteilt zu werden. Letztendlich fließt das Geld an die Organisation, die Sie als Stifter oder Spender besuchen und unterstützen wollen, und darum geht es doch.

Geschichte Nr. 3

Worum geht es hier eigentlich?



Endlich haben Sie einen Termin bei Jim Dandy von der Zahnschmerz-Stiftung. Ihr Projektantrag entspricht genau den veröffentlichten Förderrichtlinien und Sie haben alle notwendigen Unterlagen eingereicht.

Sie wissen, dass Sie nur eine Stunde Zeit haben, um Ihr Projekt vorzustellen und Fragen zu beantworten, und Sie fühlen sich gut vorbereitet. Die Unterhaltung beginnt gut, doch nach 15 Minuten, in denen Sie Jim's Geschichten über eine

Safari, die er kürzlich unternommen hat, zugehört haben, werden Sie etwas nervös. Denn für Ihr Anliegen bleiben nur noch 45 Minuten. Endlich können Sie aber loslegen und über Ihre Organisation sprechen.

Mit Überraschung stellen Sie fest, dass Herr Dandy Ihren Antrag gar nicht gelesen hat, oder wenn doch, hat er den Inhalt vergessen. Dass er Sie mit einer anderen Organisation verwechselt, kann eigentlich nicht sein, aber Ihnen ist völlig schleierhaft, warum er Sie zu Fragen in die Mangel nimmt, die Sie auf Seite 2 Ihres Antrags ausführlich beantwortet haben.

Wie erklären Sie ihm höflich, dass seine Idee, einen langfristigen Plan zu entwickeln, gut ist, dass Sie genau dies ja getan haben und der Plan dem Antrag sogar beigelegt ist? Und wie sagen Sie ihm, dass der Grund für

Dennoch stellen Sie zwei Ihrer Mitarbeiter für die Beaufsichtigung der Kinder ab. Eines der beiden Kleinen unterbricht Ihr Treffen immer wieder: „Papa, wie lange dauert es noch?“ Am liebsten würden Sie Herrn Fürsorge fragen, ob er seine Kinder auch zu einem Gespräch mit seinem Chef mitnehmen und ihn bitten würde auf sie aufzupassen. Doch die Frage verkneifen Sie sich. Stattdessen bestätigen Sie, wie niedlich die Kinder sind und wie sehr Sie ihm dafür danken, dass er sich die Zeit für das Treffen nimmt.

ANALYSE: Für Stiftungsvertreter ist es häufig schwierig, genügend Zeit für die vielen Meetings einzuräumen, die sie wahrnehmen sollen. Nicht selten ist damit die Prioritätenfrage zwischen persönlichen und beruflichen Verpflichtungen verbunden. Trotzdem sollten solche Termine professionell und höflich behandelt werden. Das heißt, die gemeinnützige Organisation hat den gleichen Respekt und die gleiche Anerkennung verdient wie Kollegen oder Vorgesetzte. Persönliche Verpflichtungen mit beruflichen Terminen zu verknüpfen, ist nie angebracht!

Geschichte Nr. 5

Wir laden Sie ein – auf Ihre Kosten



Karl, Geschäftsführer der Initiative „Portugal für eine saubere Umwelt“, hat endlich die Gelegenheit, den Programmdirektor bei der „Rettet die Welt-Stiftung“ in Norwegen zu treffen. Soweit die gute Nachricht. Die schlechte ist, dass der einzige verfügbare Termin am kommenden Mittwoch um 14:00 Uhr ist. Ursprünglich hatte er um einen Termin an einem Montag oder Freitag gebeten, denn ein

Aufenthalt über das Wochenende würde eine Menge an Flugkosten sparen. Doch vergeblich; über den Termin am Mittwoch sollte er froh sein, denn der Programmdirektor sei viel beschäftigt, erfährt er aus der Stiftung. Karl erkennt, dass er keine Wahl hat, denn schließlich gibt die Stiftung große Fördersummen in seinem Tätigkeitsfeld aus.

Er kommt am ausgemachten Tag zur verabredeten Stunde an. Während er in der schicken Halle wartet, ruft ihn die Assistentin des Programmdirektors zu sich, um ihm mitzuteilen, dass Herr Gutherzig, der Programmdirektor, ihn nicht treffen kann. Er müsse seinen Sohn an dem Nachmittag zum Fußballtraining begleiten, weil das Kindermädchen krank geworden sei. Die Rettet die Welt-Stiftung sei sehr familienfreundlich und fördere die Teilhabe ihrer Mitarbeiter an den Aktivitäten ihrer Kinder, so die Assistentin. Karl hatte zwar geplant, am selben Abend zurückzufliegen, bietet nun aber an über Nacht zu bleiben, um Herrn Gutherzig am Donnerstag zu treffen. Das sei leider nicht möglich, erfährt er, Donnerstag und Freitag seien keine Termine mehr frei. Eventuell am Dienstag nächster Woche.

ANALYSE: Wir können von Stiftungen zwar nicht erwarten, die Reisekosten für alle Organisationen zu zahlen, die um eine Förderung werben, doch sie können und sollten ihr Mögliches tun, um diejenigen mit passender Zeit und Konzentration zu empfangen, die sie zum Besuch eingeladen haben. Ebenso sollten Termine für Vor-Ort-Besuche durch Stiftungsvertreter eingehalten werden. In der Praxis ist es jedoch nicht unüblich, dass Termine mit Bewerbern bei Stiftungen kurzfristig storniert werden oder dass potenzielle Förderer bei Vor-Ort-Besuchen zu spät - oder manchmal gar nicht - kommen. Beachten Sie als Förderer, dass für solche Termine in der Regel mehr als nur ein oder zwei Mitarbeiter erforderlich sind. Oft nehmen sich Vorstandsmitglieder oder ehrenamtliche Mitarbeiter in anderen Ämtern extra frei, um den Termin einzurichten. Eine Absage in solchen Fällen ist blamabel und respektlos.

Geschichte Nr. 6

Können wir es wagen, uns dem Thron zu nähern?



Die Kaiserstiftung residiert in beeindruckenden Büros hoch über der Stadt, in der viele ihrer Geförderten ihre Arbeit verrichten. Auf dem Weg ins Büro Ihrer eigenen gemeinnützigen Organisation sind Sie schon oft an dem repräsentativen Gebäude der Kaiserstiftung vorbeigekommen. Die Architektur ist zwar bewundernswert, für eine Stiftung Ihrer Meinung nach aber nicht ganz angemessen. Nun hat Ihr Chef Sie beauftragt herauszufinden, ob die Kaiserstiftung an einer neuen Projektidee Ihrer Organisation interessiert sein könnte.

Sie rufen an. Die Person am anderen Ende der Leitung klingt nervös und ein wenig gereizt: „Kaiserstiftung – einen Moment bitte“ sagt sie. Noch bevor Sie antworten können, sind Sie in der Warteschleife gelandet. Nach einer Weile ist die Stimme zurück: „Kaiserstiftung – auf wen warten Sie?“ „Nun ja, ich rufe eigentlich an, um zu fragen, ob die Kaiserstiftung Interesse haben könnte an...“ Bevor Sie Ihren Satz beenden können, werden Sie unterbrochen: „Wer ist Ihr Programmleiter?“ Sie antworten: „Ich bin nicht ganz sicher, in welchen Programmbereich dieses Projekt passt“. Darauf fragt die Empfangsdame kühl: „Nun, haben Sie unsere Förderrichtlinien?“

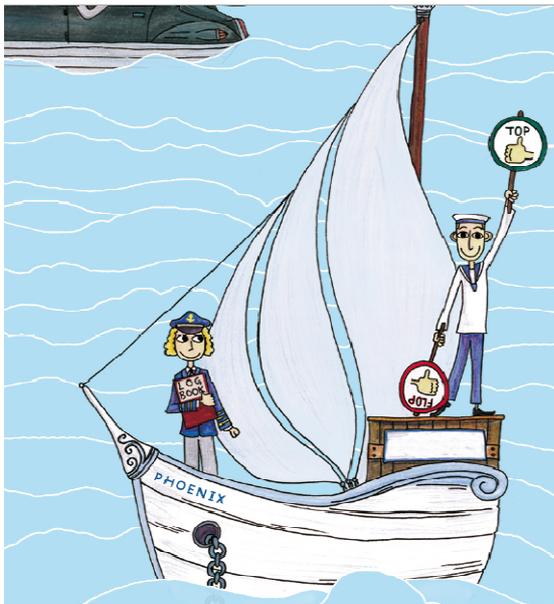
Die Dame in der Zentrale lässt immer deutlicher heraushören, dass Sie ihr die Zeit stehlen. Sie antworten, dass Sie die Förderrichtlinien gelesen haben, dass es aber trotzdem unklar sei, ob Ihr Projekt passen würde. „Warten Sie“ sagt sie erneut. Nach einer Weile, die Ihnen wie eine Ewigkeit erscheint, ist sie wieder am Apparat: „Auf wen warten Sie? Wen möchten Sie bitte sprechen?“ Geduldig antworten Sie, dass Sie die Programmleiter bei der Stiftung nicht kennen. Daraufhin sagt Ihnen die Dame, jetzt wirklich verärgert, dass Sie eine Nachricht für Herrn Braun hinterlassen können. Herr Braun sei Projektmitarbeiter und derzeit im Urlaub, aber er werde sich melden, wenn er zurück sei. Und damit sind Sie auch schon auf dem Anrufbeantworter gelandet.

ANALYSE: Ein Anruf bei einer Stiftung kann einschüchternd sein, vor allem, wenn Sie noch “neu” im gemeinnützigen Sektor sind und in dem Bereich noch keine Kontakte geknüpft haben. Die Art und

Weise, wie sich Stiftungen gegenüber Anrufern durch das Auftreten der Empfangsmitarbeiter präsentieren, ist sehr unterschiedlich und reicht von einladend bis abweisend. Dabei genügen meistens bescheidene Anstrengungen in punkto Freundlichkeit und Service, damit sich Anrufer wie ebenbürtige Kollegen fühlen und nicht wie lästige Bittsteller. Und das sollte selbst in den hektischsten Situationen möglich sein.

Geschichte Nr. 7

Weder Ja noch Nein sagen können



Sie haben Ihren Förderantrag bei der Warum-Nicht-Stiftung eingereicht. Die Aussichten scheinen gut, fast als wären die Förderrichtlinien für Ihre Organisation geschrieben. Sie haben einen Bestätigungsbrief über den Eingang Ihres Antrags erhalten und werden freundlich gebeten anzurufen, um einen Termin für ein Treffen zu vereinbaren. Vielleicht etwas früh, aber Sie können nicht anders und fragen sich bereits, wie hoch die Förderung ausfallen könnte.

Sie rufen die Programmleiterin an, die Ihnen im Brief genannt wurde. In einem Rückruf von der Assistentin teilt Ihnen diese mit, dass der nächst mögliche Termin erst in sechs Wochen sei. Endlich ist der Termin gekommen und Sie sitzen mit der Programmleiterin in ihrem Büro. Das Treffen verläuft sehr gut. Die Programmleiterin zeigt sich beeindruckt von der Arbeit Ihrer Organisation und möchte einen Termin für einen Vor-Ort-Besuch ausmachen... in fünf Wochen.

Auch der Vor-Ort-Besuch verläuft gut. Die Programmleiterin der Warum-Nicht-Stiftung verbringt zwei volle Stunden mit Ihnen, einigen Ihrer Mitarbeiter und einem Vorstandsmitglied. Gegen Ende des Besuchs sagt die Programmleiterin, dass sie noch mehr Informationen benötige. Wenn Sie all die benötigten Informationen

innerhalb von zwei Tagen liefern könnten, könnte Ihr Antrag noch zur Diskussion für die nächste Vorstandssitzung der Stiftung berücksichtigt werden, die in sieben Wochen ist. Was für ein Riesen-Stress für Sie, aber Sie schaffen es.

Da Sie nach zwei Monaten noch nichts gehört haben, rufen Sie die Programmleiterin an, um nach dem Stand der Dinge zu fragen. Ihre Assistentin teilt Ihnen mit, dass die Tagesordnung für die Vorstandssitzung doch zu eng war und dass Ihr Antrag auf die nächste Sitzung verschoben ist, die in zwei Monaten stattfindet. Nach ein paar Wochen erhalten Sie einen Anruf von der Programmleiterin: Der Geschäftsführer der Stiftung sei besorgt, dass Ihre Organisation ähnliche Arbeit mache wie ein anderes Förderprojekt, das die Stiftung vor ein paar Jahren unterstützt hat.

Könnten Sie daher bitte nähere Informationen zusenden? Natürlich machen Sie das. Ein paar Wochen später ruft Sie die Programmleiterin erneut an, um Ihnen mitzuteilen, dass die Diskussion Ihres Antrags abermals verschoben wurde. Niemand scheint zu wissen, wann ein Beschluss gefasst werden soll.

ANALYSE: Bei vielen Stiftungen sind die Antwortzeiten auf Anträge und Anfragen optimierungsfähig, ebenso wie eine genauere Einschätzung des benötigten Zeitrahmens für den Entscheidungsprozess. Sicherlich können Förderanträge manchmal Bedenken in politischer Hinsicht bei der Stiftung auslösen, doch die Antragsteller haben Ehrlichkeit und Aufrichtigkeit verdient. Stiftungen und Förderer sollten alles nur Mögliche unternehmen, um den Prozess nicht ewig in die Länge zu ziehen.

Geschichte Nr. 8

Bitte machen Sie die Arbeit für mich



Die Aussichten scheinen gut bei der Stiftung Quintessenz. Ihre Interessen und Absichten passen genau in die Förderrichtlinien und Sie sind aufgefordert worden, einen kompletten Förderantrag einzureichen. Jetzt kommt der schwierige Teil: Während der letzten zehn Jahre haben Sie zwar marktübliche Buchhaltungssoftware für gemeinnützige Organisationen genutzt und jedes Jahr einen geprüften Abschluss vorgelegt, zu Ihrem Leidwesen müssen Sie jetzt aber feststellen, dass keine Ihrer Kennzahlen oder Finanzinformationen den Anforderungen der Stiftung Quintessenz entspricht - einschließlich des Budgets und der Hochrechnungen. Die Stiftung nutzt für die Finanzdaten anwendungsspezifische Formulare, die von ihren Mitarbeitern und Vorständen bevorzugt werden, und Sie müssen nun alles, was Sie tun, auf diese Formulare hin anpassen.

Und damit nicht genug: Einen großen Teil Ihrer Einnahmen und Ausgaben müssen Sie auch ganz anders zuordnen, und zwar so, wie es Ihnen niemals in den Sinn gekommen wäre. Was an Ihren Finanzdaten, wie Sie sie aufbereiten, ist so falsch? Und warum kann die Stiftung Ihnen nicht einfach ein paar Fragen zu den Positionen stellen, die sie nicht gleich verstehen? Und warum stellen die Hälfte Ihrer Förderer komplett unterschiedliche Anforderungen an die Dokumentation - Anforderungen, die weder Ihrer Abrechnungsperiode noch Ihren Berichts-Formaten entsprechen? Zudem erwarten einige Förderer, dass Sie all Ihre Aktivitäten auf einer Seite zusammenfassen, während andere verlangen, dass Sie für Anträge deren Formulare nutzen, anstelle eigener. Das alles erscheint Ihnen als reine Zeitverschwendung.

Und damit nicht genug: Einen großen Teil Ihrer Einnahmen und Ausgaben müssen Sie auch ganz anders zuordnen, und zwar so, wie es Ihnen niemals in den Sinn gekommen wäre. Was an Ihren Finanzdaten, wie Sie sie aufbereiten, ist so falsch? Und warum kann die Stiftung Ihnen nicht einfach ein paar Fragen zu den Positionen stellen, die sie nicht gleich verstehen? Und warum stellen die Hälfte Ihrer Förderer komplett unterschiedliche Anforderungen an die Dokumentation - Anforderungen, die weder Ihrer Abrechnungsperiode noch Ihren Berichts-Formaten entsprechen? Zudem erwarten einige Förderer, dass Sie all Ihre Aktivitäten auf einer Seite zusammenfassen, während andere verlangen, dass Sie für Anträge deren Formulare nutzen, anstelle eigener. Das alles erscheint Ihnen als reine Zeitverschwendung.

ANALYSE: Stifter und Spender verlangen von Ihren Antragstellern immer häufiger, dass diese die Informationen über ihre Projekte und Finanzdaten in der vom Spender oder der Stifterin verlangten Weise aufbereiten. Das mag für die Unterstützer natürlich sehr bequem sein, bedeutet für die antragstellenden Organisationen aber immense Zusatzarbeit. Als Stifterinnen und Spender sollten wir die Auswirkungen unserer Anforderungen etwas feinfühlicher einschätzen. Und vielleicht sollten wir für viele Informationen, die wir erwarten, auch beginnen, allgemeine Antrags- und Berichts-Formulare zu akzeptieren!

Geschichte Nr. 9

Bedingung 22³



Nach langem Dialog mit dem Minimal Fonds erhalten Sie einen Anruf mit der freudigen Nachricht, dass die Förderung bewilligt wurde. Der Programmleiter erklärt Ihnen, dass daran allerdings ein paar Bedingungen geknüpft sind. Doch da Sie das Projekt bereits ausführlich mit ihm durchgearbeitet haben, sind Sie sicher, dass diese nicht gravierend sein können.

Umso größer ist Ihre Verwunderung bei Erhalt des offiziellen Zusageschreibens, das zwei wesentliche Bedingungen enthält: erstens die Anforderung, dass Sie weitere Mittel in Höhe der zugesagten Förderung aufbringen, was unweigerlich zu einer deutlichen Verzögerung des Projektstarts führt. Noch kritischer ist aber die Bedingung, dass die Teilzeitstelle Ihres Entwicklungsleiters in eine Vollzeitstelle umgewandelt wird und das noch vor Auszahlung der Fördersumme. Das bringt Sie in eine echte Bredouille, denn mit der Förderung durch den Minimal Fonds sollte ja gerade die Halbzzeitstelle für den Entwicklungsleiter finanziert werden, dessen Hauptaufgabe wiederum in der Einwerbung zusätzlicher Mittel liegen soll.

Sie erklären das Problem Ihrem Programmleiter beim Minimal Fonds. Dieser erwidert allerdings, dass eine einmal getroffene Entscheidung nur bei der nächsten Vorstandssitzung noch einmal überdacht werden könne, die aber erst in sechs Monaten sei. Da stehen Sie nun und können die Dinge weder ohne noch mit der Förderung weiter vorantreiben.

ANALYSE: Natürlich haben Stiftungen viele berechtigte Gründe für ihre Förderbedingungen, doch manchmal werden Bedingungen auferlegt, ohne die Wirkung auf die Geförderten zu überdenken. Als Programmleiter einer Stiftung oder als Förderer haben Sie ganz klar die Aufgabe, solche Bedingungen im Voraus durchzuspielen und mit den Antragstellenden zu besprechen. Ist das nicht möglich, sollten Sie sicherstellen, dass sich Ihr Vorstand der möglichen nachteiligen Auswirkungen auf das

³ Die Überschrift ist eine Anspielung auf den 1961 erschienenen Roman von Joseph Heller „**Catch-22**“ über die Absurdität des Krieges und die Dummheit der Militär-Maschinerie. Das Buch war anfangs wenig erfolgreich. Erst durch Mundpropaganda, Weitergabe und Empfehlung des Werks durch begeisterte Leser wurde das Buch zu einem Welterfolg.

Projekt bewusst ist. Außerdem müssen Sie diese Auswirkungen gliedern und priorisieren, um die ungünstigen Einflüsse zu begrenzen.

Geschichte Nr. 10

Elefant im gemeinnützigen Porzellanladen



Obwohl die Wagnis-Stiftung erst ein Jahr alt ist und ihre Geschäftsführerin, Frau Strahlemann, das Amt als frisch gebackene Wirtschaftswissenschaftlerin gerade erst angetreten hat, sind Sie sich sicher, dass diese Stiftung in Zentral Stadt wirklich etwas bewirken kann und das innerhalb von nur kurzer Zeit. Immerhin hat Frau Strahlemann in Zeitungs-interviews wiederholt versichert, sie wolle nicht in all diesem Zeit verschwendenden „Nonprofit-Prozess-Kram“ steckenbleiben. Zugegeben schätzen Sie die neue Energie und den frischen Wind, den die Stiftung mitbringt, durchaus. Doch den Akteuren vor Ort mit ihrem komplexen Gefüge und Zusammenhängen mit so viel Unverfrorenheit und Unwissenheit gegenüberzutreten, das ist Ihnen in Ihren 20 Jahren Erfahrung bei der Schaffung von Arbeitsplätzen für Jugendliche in Zentral Stadt noch nicht untergekommen.

Während eines Mittagessens, bei dem die neue Schneeball-Initiative zur Stadtentwicklung von der Stiftung vorgestellt wird, wird Ihnen nun aber richtig übel. Frau Strahlemann hat gerade die Bildung eines kommunalen Entwicklungs-Teams angekündigt, das eine Prämie in Höhe von 500.000 € erhalten soll – eine riesige Summe in Zentral Stadt – um ein offensives Stadtentwicklungsprogramm zu starten. Sie und die anderen Gäste des Mittagessens, allesamt Vertreter aus gemeinnützigen Organisationen und Nonprofit-Unternehmen, sind eingeladen, in diesem Team mitzuarbeiten. Problematisch ist nur, dass dieses Projekt Strukturen zu kopieren und noch einmal zu erfinden scheint, die nur nach jahrelangen Bemühungen in Zentral Stadt umgesetzt werden konnten. Zudem basiert die neue Initiative auf einem Stadtentwicklungs-Ansatz, der in Zentral Stadt offenkundig bereits gescheitert ist, darüber kann auch die kreativ-innovative Bezeichnung nicht hinwegtäuschen.

Darüber hinaus ist der frisch ernannte Vorsitzende des Entwicklungs-Teams niemand anderes als Willi Glatt, einer der schnelllebigsten Geschäftemacher im Stadtentwicklungsbereich. Außer ihm besteht das Team aus wenig beeindruckenden Mitgliedern.

Auf Ihre vorsichtigen Fragen nach ein paar grundlegenden Merkmalen und Kriterien reagiert Frau Strahle mann zornig. Schnell geht Ihnen auf, warum: Es ist für sie ein glänzender Auftritt, die Beiräte der Wagnis-Stiftung bewundernd an ihrer Seite zu haben. In dem Bewusstsein, dass Sie es sich nicht leisten können, sich den ab jetzt größten Förderer in Ihrem Themenfeld zum Feind zu machen, sehen Sie jahrelange Arbeit bedauerlich den Bach heruntergehen. Darauf brauchen Sie erst einmal etwas zu trinken.

ANALYSE: Verständlicherweise wollen die meisten Stiftungen und Förderer mit ihrer Arbeit Spuren in der Welt hinterlassen. Problematisch wird es aber, wenn die Strategie einer einzelnen Stiftung das komplexe System bereits bestehender Organisationen, Programme und Akteure in dem ausgewählten Feld nicht ausreichend berücksichtigt und einbezieht. Allzu leicht spielen Stiftungsangestellte und –vorstände die enorme Macht ihres „Scheckbuchs“ aus und erkennen dabei häufig nicht, wie anmaßend solche Förderentscheidungen sein können. Ein guter Leitsatz für den Sektor könnte dem hippokratischen Eid entnommen werden: „Vor allem schade nicht!“.

Verbesserungsvorschläge:

Aus Befragungen, Fokusgruppen und Fallstudien hören wir oft, dass Antragstellende und Fördermittelempfänger immer wieder enorme Frustration und sogar Schlimmeres in ihren Beziehungen mit den (potenziellen) Förderern erleben. Ein Teil davon mag unvermeidbar sein, doch der Spielraum für Verbesserungen ist groß.

Nach wie vor gibt es in unserem Sektor wenig Feedback von den Organisationen, die wir unterstützen möchten. Dieser Mangel an Rückkoppelung gepaart mit nur minimaler Rechenschaftspflicht bildet eine gefährliche Kombination.

Wir benötigen neue, innovative Wege und kreative und Methoden, um von den Geförderten zu lernen, auf ihre Anliegen zu reagieren und um unsere Prozesse und unsere Arbeit als Ganzes schließlich zu optimieren. Viele Förderer und Stiftungen nehmen diese Belange inzwischen sehr ernst und leisten vorbildliche Arbeit. Einige Stiftungen bemühen sich sogar sehr darum, anonymisierte Rückmeldungen von Geförderten und Antragstellern auf die Prozesse einzuholen, sowohl positive als auch negative – und, was viel wichtiger ist, sie nutzen diese Rückmeldungen auch.

Andere Stiftungen heuern von Zeit zu Zeit externe Evaluations-Teams und Experten aus dem Dritten Sektor an, die dann die internen Prozesse der Stiftung eingehend analysieren und bewerten. Dazu führen sie u.a. vertrauliche Interviews mit den Mitarbeitern und Vorstandsmitgliedern der Stiftung, aber auch mit den Geförderten und Antragstellern.

Eine andere Idee ist die Entwicklung eines Feedback-Programms, wahrgenommen durch eine Art Ombudsperson, als Instrument für Personen und Organisationen, die mit Stiftungen und Förderern zu tun haben. Darüber könnten sie dann positive und negative Rückmeldungen geben, ihren Anliegen und Bedürfnissen Ausdruck verleihen, Problemlösungen diskutieren und bestätigen, was ihrer Meinung nach gut funktioniert. Ein solches Programm könnte von einer einzelnen Stiftung getragen werden, aber natürlich wäre es sinn- und wirkungsvoller, wenn es bei einem übergeordneten Verband wie z.B. dem Council on Foundations in den USA oder dem European Foundation Centre (EFC) in Europa aufgehängt wäre. Darüber könnten gesammelte Informationen, Erkenntnisse und Erfahrungen mit anderen Akteuren im Sektor geteilt und z.B. auf Jahrestagungen diskutiert werden. Publikationen und Internetseiten der Verbände könnten ebenfalls schlagkräftige und wirkungsvolle Instrumente sein.

Einzelne Akteure mögen sich der Rückmeldung von Geförderten noch entziehen oder sie fürchten. Andere mögen nach wie vor einer enormen Anspruchsberechtigung als Förderer harren. Wir sind überzeugt davon, dass wir neue und bessere Methoden entwickeln müssen, um voneinander und miteinander zu lernen und um letztlich den gesellschaftlichen Herausforderungen unserer Zeit effektiv zu begegnen.

Schließlich sitzen wir alle in einem Boot!

Impressum

Redaktion: Forum for Active Philanthropy – inform inspire impact gGmbH
Monbijouplatz 2 D – 10178 Berlin
Tel: +49 30 240 88 240
Email: info@activephilanthropy.org
Web: www.activephilanthropy.org

Autor: Bruce Sievers, Tom Layton

Erstherausgeber: Council on Foundations, Arlington, USA

Übersetzung: Active Philanthropy, Berlin

Design: Active Philanthropy, Berlin
Illustrationen aus der Active Philanthropy Landkarte
nach künstlerischer Umsetzung von Andrea Riebe und Raik Lüttke,
www.projektbarfuss.de

Copyright © 2000, the Council on Foundations. Deutsche Übersetzung und Veröffentlichung mit
Genehmigung der Autoren und des Council on Foundations, 2011, Alle Rechte vorbehalten;

Vorwort © 2011, Active Philanthropy

