Orientierung für soziale Investoren | entdecken | entscheiden | engagieren

In Wissen investieren

Förderschwerpunkte erkunden und verstehen

GRANTCRAFT A service of the FOUNDATION CENTER

GrantCraft is now a service of the Foundation Center. For more information, please e-mail info@grantcraft.org or tweet @grantcraft.

grantcraft PRACTICAL WISDOM FOR GRANTMAKERS

BertelsmannStiftung

Partner

Der vorliegende Text basierte auf der Publikation „Scanning the Landscape. Finding Out What's Going on in Your Field". GrantCraft ist eine Initiative der Ford Foundation. Mehr Informationen unter www.grantcraft.org

Die Bertelsmann Stiftung dankt GrantCraft für die großzügige Bereitschaft zur Kooperation und für die Möglichkeit, eine Adaption der Publikation für den deutschsprachigen Raum zu erstellen.

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

Auf einen Blick

Stiftungsarbeit ist immer Zusammenarbeit mit anderen. Selbst die größte Stiftung der Welt könnte mit noch so viel Geld kein Problem allein lösen. Dafür sind die Themen, die Stiftungen bearbeiten, zu komplex: Sei es der Kampf gegen Jugendarbeitslosigkeit, die Förderung sozial benachteiligter Kinder, die Integration von Migranten oder das Engagement für AIDS-Waisen in Afrika – für keines dieser Themen gibt es einfache Lösungen. Die Wirkungszusammenhänge sind vielschichtig und es sind jeweils zahlreiche Akteure beteiligt: Von staatlichen Stellen über Wirtschaftsunternehmen, Verbände und Vereine bis hin zu den Betroffenen selbst bringen unterschiedliche Beteiligte ihre Interessen, Erwartungen und Leistungen ein.

Stiftungen, die ein neues Tätigkeitsfeld besetzen wollen, stehen daher vor der Herausforderung, eine große Menge an Informationen sammeln und verarbeiten zu müssen. Denn nur wenn man weiß, wo die Probleme und Chancen liegen, kann man sinnvolle Schwerpunkte und Prioritäten setzen, auf die sich das Engagement der Stiftung konzentrieren soll. Ohne die verschiedenen Ansätze, Strategien und Akteure zu kennen, wird man keine fundierte Entscheidung über Förderpartner und Förderstrategien treffen können. Um es in den Worten eines langjährigen Stiftungsmanagers zu sagen: „Es genügt nicht, als Stiftung ein großartiger Solist zu sein. Stiftungen sind Teil eines Orchesters. Ab und zu reicht Ihnen dann sogar jemand den Dirigentenstab. Um als Stiftung erfolgreich zu sein, reicht es nicht aus, nur gute Zuwendungen zu vergeben. Es gibt eine größere Welt, von der Sie ein Teil sind."

Stiftungen sind im überwiegenden Fall keine akademischen Institutionen. Ihre Forschung ist meist anwendungsorientiert und soll Fragen von ganz praktischer Bedeutung beantworten: Wie werden sich die heutigen gesellschaftlichen Herausforderungen in den nächsten Jahren entwickeln? Wo entstehen innovative Ideen? Welches sind die Hebel, die nachhaltige Veränderungen versprechen? Wer sind die wichtigsten Akteure in dem Feld? Welche anderen Stiftungen und Geldgeber sind noch an dem Thema interessiert? Mit wem kann die Stiftung kooperieren? Wo können wir als Stiftung strategische Schwerpunkte setzen?

Keine dieser Fragen lässt sich jemals abschließend beantworten. Stiftungen sollten kontinuierlich versuchen, über Entwicklungen in ihrem jeweiligen Tätigkeitsfeld auf dem Laufenden zu bleiben.

Daher richtet sich dieser Leitfaden nicht nur an neu gegründete Stiftungen, die sich ihr Arbeitsgebiet erstmals erschließen, sondern auch an alle anderen, die ihre Programme fortlaufend verbessern und an der Realität ihres Fördergebietes ausrichten möchten. Auch andere Geldgeber[1], seien es Unternehmen, Behörden oder Privatleute, werden davon profitieren, gezielte Recherchen anzustellen, bevor sie Partner suchen, deren Projekte sie unterstützen können.

Zu diesem Zweck werden im Folgenden unterschiedliche Methoden und Vorgehensweisen vorgestellt, mit denen Sie mehr über aktuelle Trends und Entwicklungen in Ihrem Tätigkeitsgebiet herausfinden können. Da wir davon überzeugt sind, dass man vom Schreibtisch aus nur ein unvollständiges Bild der Wirklichkeit erhalten wird, legt dieser Ratgeber viel Gewicht auf die Frage, wie Gespräche, Diskussionen und Foren effektiv genutzt und gestaltet werden können.

[1]Ausschließlich 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 | Welchen Nutzen hat eine Umfeldrecherche? 4

2 | Unterschiedliche Methoden für unterschiedliche Bedürfnisse 6

Praxistipp: Erfolgsfaktoren für eine Expertenrunde 8

3 | Verschiedene Standpunkte wahrnehmen 9

Praxistipp: Eine gute Diskussion starten und in Gang halten 10

4 | Die Kommunikation während der Recherche 11

5 | Das Gelernte nutzen 12

Praxistipp: Die Ergebnisse der Recherche publizieren 13

6 | Die wichtigsten Lektionen auf einen Blick 14

1 | Welchen Nutzen hat eine Umfeldrecherche?

Recherchen kosten Zeit – und damit zumindest mittelbar auch Geld. Das ist jedoch nicht der einzige Grund, warum es keinesfalls selbstverständlich ist, dass Stiftungen die Qualität ihrer Förderentscheidungen durch eingehendere Recherchen erhöhen. Manchmal bedarf es auch großer Anstrengung, die eigenen Sichtweisen, Meinungen und Traditionen zu hinterfragen und sich auf die Komplexität und die Veränderungen in den bearbeiteten Themen einzulassen.

Die Ressourcen, die in eine Recherche investiert werden, sind immer dann gut angelegt, wenn die Stiftung auch willens ist, ihre Programme und Strategien an den Ergebnissen zu orientieren. In diesem Fall bietet eine Recherche viele Anregungen, um die Stiftung besser in einem Feld zu positionieren und die Förderungen gezielter zu tätigen.

Eine Recherche wird Ihnen helfen, mehr darüber zu lernen,

- welche Aktivitäten von anderen Stiftungen in diesem Tätigkeitsfeld unterstützt werden. Sie können von deren Erfahrungen profitieren – etwa durch Hinweise auf förderungswürdige Projekte – und gleichzeitig vermeiden, dass Sie sich auf Dinge konzentrieren, die bereits von anderen gefördert werden.
- wer die Hauptakteure und wichtigsten Institutionen sind. In fast allen Bereichen gibt es bestimmte Institutionen, die aufgrund ihrer Größe oder aber ihrer Leistungen und Innovationskraft richtungsweisend wirken. Eine Zusammenarbeit kann sich hier besonders auszahlen, wenn sich andere Organisationen in dem Feld an diesen Vorbildern orientieren.
- wie groß und langfristig der Bedarf an einem Engagement ist.
- welche Rolle staatliche Stellen in dem Bereich spielen und ob es seitens der Behördenvertreter ein Interesse daran gibt, bei der Lösung von Problemen zu kooperieren.
- wo „weiße Flecken“ bestehen, die kei-

ne Förderung erhalten; dies können Regionen sein, bestimmte Zielgruppen oder neue Ansätze, die sich noch nicht durchsetzen konnten.

- welche Bedürfnisse die Betroffenen selbst haben. Was gut für eine bestimmte Zielgruppe ist, wird viel klarer, wenn diese selbst befragt wurde, ob die Hilfe in dieser Form gewünscht oder benötigt wird.
- welche aktuellen Problemstellungen, Innovationen oder Herausforderungen im Sektor diskutiert werden.
- ob es in anderen Regionen oder im Ausland Vorbilder gibt, an denen Sie Ihre Förderstrategie orientieren können.
- worin die Bedürfnisse der gemeinnützigen Organisationen liegen, die in dem Bereich tätig sind. Vielleicht werden Angebote der Vernetzung oder Weiterbildung dringender benötigt als direkte finanzielle Zuwendungen für Projekte.
- welche Strategien in der Vergangenheit funktioniert, welche versagt haben und welche sich eventuell verbessern und übertragen lassen.

Kurz gesagt: Eine Recherche bietet immer die Chance, Annahmen und Vorstellungen von dem Bereich und seinen Problemen mit der Wirklichkeit abzugleichen und das Wissen zu erweitern.

Neben dem unmittelbaren Nutzen, den die Stiftung aus den Informationen gewinnen wird, hat eine Umfeldrecherche noch weitere Vorteile. Denn von einer Recherche geht eine Signalwirkung aus, von der die Stiftung nur profitieren kann. Zudem setzen Sie ein Zeichen, dass die Stiftung bereit ist zu lernen. Strategien und Fördertätigkeiten erhalten dadurch eine größere Glaubwürdigkeit, die möglicherweise auch weitere Förderpartner überzeugt und Anschlussfinanzierungen erleichtert.

Darüber hinaus werden Sie während einer Recherche nicht nur Informationen sammeln, sondern auch Beziehungen knüpfen, auf die Sie später aufbauen können, wenn Sie die Ergebnisse der Recherche in die Tat umsetzen und ein Förderprogramm entwickeln.

2 | Unterschiedliche Methoden für unterschiedliche Bedürfnisse

Bei einer Stiftung ist die Recherche meist ein Mittel zum Zweck: Man will möglichst gute Entscheidungen über die Vergabe der Fördermittel treffen. Es kann und soll daher nicht darum gehen, „alles" über ein Feld herauszufinden, bevor die erste Förderentscheidung getroffen wird. Förderaktivitäten und Recherchen werden sich überschneiden und wechselseitig ergänzen.

Wichtig ist allerdings, dass Sie sich vor Beginn der Recherche im Klaren darüber sind, welchem Zweck sie dient: Will die Stiftung nur einige gezielte Zuwendungen in dem Bereich tätigen oder will sie sich ein neues, langfristiges Tätigkeitsfeld erschließen? Haben Sie bereits Förderpartner, deren Strategien und Leistungen Sie durch eine Umfeldanalyse besser verstehen und bewerten wollen, oder sind Sie auf der Suche nach neuen Partnern, deren Projekte Sie fördern können? Möchten Sie Ihre Stiftung zu einem maßgeblichen Akteur in dem Feld machen oder ziehen Sie es vor, eher im Hintergrund zu bleiben? Und natürlich: Wie viel Geld werden Sie einsetzen können, um Projekte zu fördern? Von diesen Fragen wird es abhängen, welche Recherchewege Sie wählen.

Es gibt zahlreiche Möglichkeiten, ein Förderthema zu erkunden. Sie reichen von sehr einfachen Methoden, etwa der Lektüre von Fachzeitschriften und Desk-Top-Recherchen, bis hin zu komplexeren Herangehensweisen wie dem Einsetzen einer Expertengruppe oder der Vergabe einer wissenschaftlichen Recherche. Die Beispiele in diesem Abschnitt, die aus praktischen Erfahrungen gewonnen wurden, sind nach steigender Komplexität geordnet.

Effektive, aber nicht unbedingt aufwendige Wege der Recherche sind:

- Sichtung von Zeitungen, Fachzeitschriften oder Büchern zum Thema.
- Online-Recherchen im Internet. Ein hervorragender Ausgangspunkt für Recherchen zu Organisationen und Projekten ist das Portal www.wegweiser-buergergesellschaft.de. Dort finden Sie über 3.500 kommentierte Links, die nach 16 Handlungsfeldern geordnet sind.
- Anfragen bei Dachverbänden, Wohlfahrtsverbänden oder anderen Institutionen, die als Interessenvertretung bestimmter Themen oder Zielgruppen auftreten.
- Anfragen bei Fachbehörden, die für das Thema zuständig sind.
- Anfragen bei anderen Stiftungen, die in dem Bereich aktiv sind.
- Gespräche mit Betroffenen und Beteiligten.
- Besuche von Aktivitäten.
- Gespräche mit Experten und Wissenschaftlern.
- Gespräche mit Vertretern gemeinnütziger Organisationen, die sich um das Thema bemühen.
- Konferenzen und Tagungen. Versuchen Sie dort zu sein, wo sich die Akteure treffen. Natürlich kann eine Tagungsteilnahme recht aufwendig sein, aber gerade zu Beginn einer Recherche bieten Ihnen Tagungen eine hervorragende Chance, einen schnellen Überblick über die wesentlichen Themen und einen direkten Kontakt zu wichtigen Akteuren zu bekommen.

- Ehrenamtliche Tätigkeit. Gerade für kleinere Stiftungen, die in einem lokalen Rahmen tätig sind, kann eine ehrenamtliche Mitarbeit in anderen Organisationen eine wichtige Quelle von Anregungen und Informationen aus erster Hand sein.

Unabhängig davon, welche Recherchewege Sie wählen, sollten Sie in jedem Fall genug Zeit für eine Nachbereitung einplanen. Notieren Sie, was Sie gelernt haben und bitten Sie um Resonanz. Wenn Sie Ihre Gedanken und Ergebnisse in schriftlicher Form ordnen und anschließend mit anderen besprechen, stoßen Sie eventuell auf weitere Fragen, Widersprüche, zusätzliche Gesichtspunkte oder vorher unbekannte Muster.

Wenn Sie die Recherche noch umfangreicher und intensiver anlegen möchten, bietet es sich an, die eben genannten Wege mit einer der folgenden Methoden zu ergänzen:

- Führen Sie eine Umfrage durch. Umfragen müssen nicht besonders aufwendig sein – wenn Sie 25 ausgesuchte Organisationen dazu befragen, welche Herausforderungen sie in einem bestimmten Bereich sehen und welche Maßnahmen ihrer Meinung nach am besten geeignet sind, um die Probleme zu meistern, erhalten Sie schon ein recht aussagekräftiges Bild. Eine schriftliche Umfrage ist immer eine effektive Möglichkeit, standardisierte – und damit vergleichbare – Informationen aus unterschiedlichen Quellen zu sammeln. Bedenken Sie auch, ob eine anonyme Umfrage das Mittel der Wahl sein könnte, etwa um die Auskunftsbereitschaft der Befragten zu erhöhen oder um ihre Identität zu schützen.
- Schalten Sie einen Vermittler ein. Das angesprochene Problem, neutralen Rat zu bekommen, wenn es um Geld geht, ist die größte Herausforderung, vor der Stiftungen bei der Informationsbeschaffung stehen. Denn alle Experten und Praktiker in einem Feld sind zugleich auch Partei. Ein Weg, dieses Problem zu umgehen, besteht darin, eine Person oder Organisation einzuschalten, die sich im Thema auskennt, im Feld gut vernetzt ist und das Vertrauen der Beteiligten genießt. Erfahrungsgemäß werden viele Experten, die zugleich potenzielle Fördermittelempfänger sind, kontroverse oder schwierige Themen eher mit einem Berater besprechen als mit einem eventuellen Förderer.
- Geben Sie eine wissenschaftliche Untersuchung in Auftrag. Mit der Umstellung von Studiengängen auf Bachelor und Master wird die Ausbildung an den Universitäten praxisbezogener gestaltet. Dies gilt insbesondere für die Abschlussarbeiten der Studenten, von denen heute anwendungsorientierte Untersuchungen erwartet werden. An vielen Universitäten wird es gerne gesehen, wenn die Studenten Fragestellungen bearbeiten, die von außen an sie herangetragen worden sind. Diese Neuorientierung der Universitäten bietet für Stiftungen viele Chancen zur Kooperation. Den Studenten bieten Sie so die Chance, ihre wissenschaftlichen Kompetenzen praxisbezogen anzuwenden.
- Laden Sie Experten und Praktiker zu einer Diskussion ein. Die Einberufung einer Expertengruppe ist eine sehr nützliche Methode, um mehr über wichtige Problemstellungen in einem bestimmten Bereich zu erfahren und ein Problem aus verschiedenen Perspektiven zu beleuchten. Sie können ein Brainstorming auch dazu nutzen, um Feedback zu Ihren Förderideen bzw. -strategien zu erhalten.

  Sie werden feststellen, dass viele Experten und auch Praktiker sich gerne für solche Diskussionen zur Verfügung stellen. Schließlich können sie ihr Wissen einsetzen, um die beste Möglichkeit für den Einsatz der Stiftungsmittel zu finden. Gerade wenn Sie auch die Meinung von potenziellen Fördermittelempfängern einbeziehen wollen, ist eine Gruppendiskussion ein guter Weg. Die Beteiligten in einer Diskussion konzentrieren sich erfahrungsgemäß eher auf die Problemstellungen des Bereichs, als darauf, eine Zuwendung zu erhalten. Ein Experten-Hearing kann sehr aufwendig gestaltet werden, wenn Sie Personen aus ganz Deutschland oder sogar dem Ausland einladen. Eine kleine Gruppe von Experten, die aus der näheren Umgebung kommen, lässt sich oft jedoch einfach und kostengünstig organisieren.

Praxistipp

Erfolgsfaktoren für eine Expertenrunde

Um eine Expertenrunde möglichst ergiebig zu gestalten, muss sie sorgfältig geplant und gut organisiert werden, eventuell mit externer Unterstützung. In der Praxis haben sich die folgenden Vorgehensweisen bewährt:

- Gewinnen Sie einen Moderator. Sie sollten eine Expertenrunde nicht selbst moderieren, denn wenn Sie als Stiftungsvertreter die Gesprächsleitung innehaben, wird die Diskussion schnell zu einem Gespräch zwischen Ihnen und den restlichen Teilnehmern werden. Wenn Sie selbst nur ein Teilnehmer unter vielen sind, wird die Gesprächsatmosphäre offener und gleichberechtigter sein. Zudem können Sie sich so besser auf die Diskussion und die Teilnehmer konzentrieren. Der Moderator muss kein Profi sein, den Sie bezahlen. Vielleicht kennen Sie ja jemanden, der gut vermitteln und Gespräche strukturieren kann und der Lust hat, sich für einen Nachmittag zur Verfügung zu stellen.
- Machen Sie die Zielstellung des Treffens klar. Bevor Sie einladen, sollten Sie sich im Klaren darüber ein, welches Ziel Sie mit der Sitzung verfolgen: Wollen Sie einen ersten Überblick gewinnen? Suchen Sie bereits ganz konkret nach Projekten und Fördermittelempfängern? Wollen Sie ein Feedback auf die Überlegungen, die Sie zur Förderstrategie der Stiftung entwickelt haben? Die Ziele der Sitzung sollten Sie auch den Teilnehmern mitteilen, damit Sie nicht mit Erwartungen konfrontiert werden, die Sie nicht erfüllen können.
- Erstellen Sie ein Impuls-Papier, um die Diskussion in Gang zu bringen. Es hat sich sehr bewährt, den Teilnehmern einer Expertenrunde vorab ein Papier mit den Leitfragen der Diskussion zuzusenden. Auf diese Weise können sich alle Beteiligten besser vorbereiten und sich ein Bild von den Erwartungen und Vorkenntnissen der Stiftung machen. Zudem hilft ein Fragenkatalog in der Sitzung selbst, die Diskussion in Gang zu bringen und zu strukturieren. Schaffen Sie Gelegenheiten für Austausch und Geselligkeit. Gerade wenn Sie unterschiedliche Personen zusammenbringen, die sich zuvor noch nicht kannten, ist es hilfreich, den Teilnehmern vor dem Treffen die Möglichkeit zu geben, sich bei einem zwanglosen Empfang kennen zu lernen.
- Honorieren Sie das Engagement der Teilnehmer. Abgesehen von dem selbstverständlichen Dank für die Mühen und die Zeit, die die Teilnehmer investieren, sollte es auch selbstverständlich sein, dass Sie den auswärtigen Gästen die Reisekosten ersetzen.
- Dokumentieren Sie die Ergebnisse. Sie sollten unbedingt vor dem Treffen einen Protokollanten bestimmen, der während der Sitzung Aufzeichnungen macht. Nur so können Sie die Anregungen systematisch auswerten und gegebenenfalls auch für einen Bericht nutzen. Eine kurze schriftliche Rückmeldung und Zusammenfassung der Ergebnisse werden voraussichtlich auch die Teilnehmenden schätzen.

Verschiedene Standpunkte wahrnehmen

3

Eine Recherche zum Umfeld Ihres Förderschwerpunktes bietet Ihnen die einmalige Gelegenheit, Ihre eigenen Annahmen hinterfragen zu können. Wenn Sie bereit sind, Ihre Vorstellungen auf den Prüfstand zu stellen, können Sie durch die Auswahl Ihrer Gesprächspartner sicherstellen, dass Sie unterschiedliche und idealerweise sogar konträre Meinungen hören – unabhängig davon, ob Sie persönliche Gespräche führen oder eine Expertenrunde veranstalten.

- Sprechen Sie mit Menschen aus unterschiedlichen Disziplinen, Orten und Organisationen. Versuchen Sie herauszufinden, welche Akteure in dem Feld involviert sind und bemühen Sie sich bewusst, die Gruppe möglichst vielfältig zusammenzusetzen. Je nachdem, was Sie herausfinden möchten, könnten Sie Wissenschaftler, Behördenvertreter, Mitarbeiter anderer Stiftungen, Praktiker und Aktivisten des Bereichs, Betroffene oder Journalisten, die sich mit dem Thema befassen, einladen. Je mehr unterschiedliche Perspektiven und Erfahrungen am Tisch vertreten sind, desto mehr werden Sie lernen können.
- Suchen Sie entgegengesetzte Standpunkte. Am meisten lernen wir nicht durch Zustimmung, sondern durch kritische Nachfragen. Eine Position zu verteidigen heißt auch, sie zu hinterfragen. Es ist daher wichtig und weiterführend, auch die Meinung derjenigen zu hören, die eine kritische Position beziehen, um die Gründe und Argumente der Kritik zu verstehen.
- Sprechen Sie Menschen an, deren Sachkenntnis sich von Ihrer unterscheidet. Es ist verlockend, vor allem mit solchen Personen zu reden, die einen ähnlichen Hintergrund haben. Für die Recherche ist es aber ertragreicher, Menschen zu treffen, die Aspekte beleuchten werden, von denen Sie nicht viel wissen. Zu diesem Zweck ist es hilfreich, zunächst den eigenen Hintergrund zu klären: Über welche Themen, Organisationen und Personen wissen Sie am wenigsten? Davon ausgehend können Sie nach Gesprächspartnern suchen, die Ihnen helfen, die offenen Fragen zu beantworten.
- Fragen Sie Ihre Ansprechpartner gezielt nach deren Kontakten, um Ihr eigenes Netzwerk zu erweitern. Kollegen, Mitarbeiter von anderen Stiftungen, Betroffene oder Experten sind Quellen, über die Sie Informationen zu anderen Sichtweisen bekommen oder den Kontakt zu Menschen herstellen können, die bislang noch nicht zu Ihrem Netzwerk zählten.

Praxistipp

Eine gute Diskussion starten und in Gang halten

Es gibt unterschiedliche Arten, um das Eis zu brechen und eine gute Diskussion in Gang zu bringen. Eine Möglichkeit ist, das Gespräch mit offenen oder sogar provozierenden Fragen zu beginnen:

- Was lässt Sie nachts nicht einschlafen? Welches sind die drei Dinge, die Sie in Ihrem Bereich am meisten beunruhigen – und warum beunruhigen sie Sie?
- Die Eine-Million-Euro Frage: Wenn Sie eine Million Euro zur Verfügung hätten, die Sie in dem jeweiligen Tätigkeitsbereich investieren könnten, was würden Sie damit unternehmen?
- Stellen Sie sich vor, Sie hätten einen Zauberstab, mit dem Sie ein großes Hindernis aus der Welt schaffen könnten, dass Sie in Ihrer täglichen Arbeit hemmt. Welches Hindernis wäre dies?
- Innovative Strategien bedürfen bisweilen ungewöhnlicher Zusammenschlüsse. Wo sehen Sie die Chance oder Notwendigkeit für eine Allianz zwischen verschiedenen Akteuren, die den Bereich insgesamt voranbringen könnten?

Während der Diskussion sollten Sie sich klar machen, dass die Qualität der Antworten stark von der Art Ihrer Fragen abhängen wird.

- Ihre Fragen sollten so offen oder so eng gefasst sein, wie Sie sich die Antworten darauf wünschen. Möchten Sie einen Eindruck von den Meinungen Ihres Gesprächspartners bekommen, eignen sich eher offene Fragen, während Sie auf gezielte, geschlossene Fragen eher kurze, informative Antworten erhalten werden.
- Passen Sie die Fragen den Zielen Ihrer Recherche an. Möchten Sie herausfinden, welche Organisationen gute Arbeit machen? Oder möchten Sie sehen, wo die Problemstellungen und Prioritäten im Bereich liegen? Möchten Sie eine spezielle Programmidee oder Strategie testen?
- Formulieren Sie Ihre Fragen neutral und unvoreingenommen, so dass sich die Befragten nicht "geführt" fühlen.
- Fragen Sie im Laufe des Gesprächs immer wieder explizit nach offenen Punkten oder ungeklärten Fragestellungen. Signalisieren Sie Offenheit, auch über schwierige Sachverhalte oder Widersprüche zu sprechen.
- Fragen und prüfen Sie – doch dominieren Sie nicht. Ihre Aufgabe ist es nicht, den Gesprächspartner mit Ihrer Kompetenz zu beeindrucken. Es geht darum, ihm oder ihr Raum zu geben, um neue Meinungen, Informationen und Anregungen zu erhalten.

Die Kommunikation während der Recherche

4

Eine Recherche hat Signalwirkung. Sobald Sie Ihre Erkundigungen sichtbar durchführen – mit Menschen reden, an Konferenzen teilnehmen oder Material anfordern – werden Ihre Gesprächspartner erfreut registrieren, dass eine Stiftung und damit ein potenzieller neuer Geldgeber ein Engagement in dem jeweiligen Bereich prüft. Stiftungen sind gern gesehene Partner, so dass Ihre Recherche viel Interesse und Aufmerksamkeit erregen wird. Viele Gesprächspartner werden daher versuchen, aus Ihren Fragen und Bemerkungen Rückschlüsse auf Ihre Absichten zu ziehen.

Diese Aufmerksamkeit ist zunächst einmal von Vorteil. Eine Recherche ist eine gute Gelegenheit, wichtige Akteure in einem Feld kennen zu lernen und sie über die Ziele und Interessen der Stiftung zu informieren. Wenn Sie sich immer vor Augen halten, dass viele Ihrer Gesprächspartner in Ihnen zunächst einmal den Vertreter eines potenziellen Geldgebers sehen, werden Sie die Antworten und Reaktionen besser beurteilen können.

Gleichzeitig haben Sie die Verantwortung, bei Ihren Gesprächspartnern keine übertriebenen Hoffnungen zu wecken. Um dies zu verhindern, können die folgenden Hinweise nützlich sein:

- Treten Sie selbstbewusst als Stiftung auf. Es macht keinen Sinn, das Interesse an dem Thema zu verschleiern oder mit generellem Forschungsinteresse zu erklären. Mit dieser Strategie wird man zwar sicherlich vereinzelt Erfolg haben, aber auf lange Sicht wird diese Methode die Glaubwürdigkeit gefährden.
- Machen Sie sich klar, dass gerade potenzielle Fördermittelempfänger oftmals mit hohen Erwartungshaltungen in ein Gespräch mit Ihnen gehen. Umso wichtiger ist es, zu Beginn des Gesprächs deutlich zu machen, welche Erwartungen Sie persönlich an das Gespräch haben.
- Informieren Sie die Gesprächspartner über den Stand der Recherche und das Ziel des Gesprächs. Sind Sie noch dabei, erste und unverbindliche Vorab-Erkundigungen anzustellen, die im Ergebnis vielleicht auch dazu führen können, dass die Stiftung sich für ein anderes Feld entscheidet? Oder hat die Stiftung bereits beschlossen, wo sie ihre Schwerpunkte setzen wird, so dass Sie auf der Suche nach guten Fördermittelempfängern sind?
- Machen Sie von vornherein deutlich, ob die Rechercheaktivitäten zu einer möglichen Unterstützung der Organisation führen können oder nicht.
- Sie sollten auch überlegen, ob etwas dagegen spricht Ihre Gesprächspartner darüber zu informieren, mit wem Sie sonst noch reden. Diese Transparenz wird sich auszahlen. Nur so werden Sie zum Beispiel Hinweise auf Personen erhalten, die Sie bislang übersehen haben.
- Wenn Sie bereits umfangreiches Wissen oder eine konkrete Vorstellung bezüglich der Fragestellung oder der Strategie der Stiftung haben, sollten Sie Ihre Gesprächspartner auch darüber in Kenntnis setzen. Andernfalls bringen Sie ihn oder sie in die unangenehme Lage, Ihnen Dinge zu berichten, die für Sie längst geklärt sind.
- Sagen Sie aber auch offen, was Sie nicht wissen oder hinsichtlich welcher Fragen Sie Widersprüchliches abwägen.
- Informieren Sie Ihre Gesprächspartner über die Erwartungen, die die Stiftung mit einem Engagement in diesem Feld verbindet.
- Binden Sie Ihre Gesprächspartner aktiv in Ihre Überlegungen ein. Vielleicht bitten Sie einen potenziellen Fördermittelempfänger, einmal Ihre Perspektive einzunehmen und zu entscheiden, welche Förderschwerpunkte er an Ihrer Stelle setzen würde.
- Geben Sie ein Feedback auf das Gespräch, informieren Sie Ihre Gesprächspartner darüber, wie ihre Auskünfte verwandt werden und geben Sie Ihre Wertschätzung für die Informationen und die Zeit, die Ihnen Ihr Gesprächspartner zur Verfügung gestellt hat, deutlich zu erkennen.

5 | Das Gelernte nutzen

Das unmittelbare Ziel einer Recherche wird darin bestehen, entweder eine Förderstrategie für ein neues Tätigkeitsgebiet zu entwickeln oder ein bestehendes Förderprogramm auf seine Aktualität und Angemessenheit zu prüfen. Die Recherche wird Ihnen viele Anregungen geben zu den Schwerpunkten, Ansätzen und Prioritäten der Förderung, zu potenziellen Fördermittelempfängern und zu strategischen Partnern, die Ihnen bei der Umsetzung Ihrer Ziele behilflich sein können. Sie werden auch mehr darüber lernen, welche Ziele Sie überhaupt realistisch anstreben können und welche Ihrer Vorstellungen sich nicht oder nur schwer realisieren lassen werden.

Diese Informationen sind nicht nur für Sie und Ihre Organisation wertvoll. Sie können daher einen zusätzlichen Mehrwert schaffen, indem Sie das Gelernte veröffentlichen, so dass andere davon profitieren können.

Von besonderem Interesse werden Ihre Rechercheergebnisse für andere Geldgeber wie Stiftungen, Unternehmen oder Privatleute sein, die in dem Feld aktiv werden wollen. Durch einen Bericht über Ihre Ergebnisse haben Sie eine hervorragende Möglichkeit, diese Mittel auf die Themen zu lenken, die Sie aufgrund der Recherche für die zentralen Hebel halten.

Auch die Politik könnte ein dankbarer Abnehmer für die Ergebnisse sein. Vielleicht können Sie durch den Bericht die Aufmerksamkeit Ihrer Kommune auf ein bestimmtes Problem in Ihrer Stadt lenken und zugleich Möglichkeiten vorschlagen, wie die Politik zu einer Lösung beitragen kann.

Vor allem aber werden die Menschen von dem Bericht profitieren, die in dem Bereich selbst arbeiten und in der täglichen Arbeit mit dem Thema beschäftigt sind. Oft sind die Mitarbeiter von gemeinnützigen, sozialen oder kulturellen Institutionen so sehr in das Tagesgeschäft eingebunden, dass sie keine Zeit mehr für einen Blick über den Tellerrand haben. Ihre Rechercheergebnisse können daher die Beteiligten darüber informieren, wer sonst noch in dem Feld tätig ist, welche Innovationen zur Zeit diskutiert werden oder wo andere Experten die Herausforderungen und Chancen der Zukunft sehen. Eine gemeinsame Problemdefinition kann dazu führen, dass sich neue Allianzen ergeben, die es ohne den Bericht nicht gegeben hätte.

Falls daher aus Sicht der Stiftung keine zwingenden Gründe dagegen sprechen, sollten Sie eine Form finden, Ihre Ergebnisse zu veröffentlichen. Wenn Sie das Dokument als pdf-Datei auf die Internet-Seite Ihrer Stiftung stellen, entstehen Ihnen keine weiteren Kosten für die Veröffentlichung.

Praxistipp

Die Ergebnisse der Recherche publizieren

Zu den Komponenten eines Berichts über Ihre Recherche können die folgenden Punkte gehören:

- Kurzdarstellung der Ergebnisse, die zum Beispiel auch von Journalisten für eine Pressemeldung genutzt werden kann.
- Informationen zu Ihrer Stiftung, insbesondere zu ihren Zielen und Zwecken.
- Zielsetzungen der Recherche: Warum hat sich die Stiftung für eine Recherche zum Thema entschieden? Welche Fragestellungen sollte die Recherche beantworten?
- Informationen zur Recherchemethode: z.B. Literaturrecherche, persönliche Gespräche, Gruppendiskussion, Umfrage, Expertenbefragung.
- Übersicht über Mitwirkende und Gesprächspartner: Es empfiehlt sich vorab zu klären, ob eine Veröffentlichung der Namen gewünscht wird.
- Kriterien, die der Auswahl der Gesprächspartner zugrunde lagen.
- Ergebnisse und Empfehlungen aus der Recherche: Welche Herausforderungen und Probleme gibt es? Welche Lösungsansätze haben sich in der Praxis bewährt? Was können verschiedene Akteure – Staat, Unternehmen, gemeinnützige Organisationen – zur Lösung beitragen?
- Reaktion der Stiftung auf die Ergebnisse: Welche Konsequenzen wird die Stiftung ziehen? Welche Schwerpunkte wird sie in Zukunft setzen und welche Ziele wird sie bei ihrem Engagement verfolgen?

Mitunter mögen Gründe gegen die komplette Veröffentlichung der Ergebnisse und Folgerungen sprechen. In diesen Fällen können Sie jedoch immer noch prüfen, ob Sie nicht Auszüge oder einzelne Komponenten der Recherche veröffentlichen, wie beispielsweise eine zusammengefasste Version Ihrer Ergebnisse, ein Register der maßgeblichen Organisationen oder auch eine Bibliographie von Veröffentlichungen und nützlichen Websites, die Sie während Ihrer Recherche entdeckt haben.

6 | Die wichtigsten Lektionen auf einen Blick

Recherchen sind nicht nur zu Beginn sinnvoll.
Meist werden Stiftungen Recherchen durchführen, wenn sie ein neues Tätigkeitsfeld besetzen möchten. Die Bemühungen, die eigenen Vorstellungen an der Wirklichkeit zu messen, sollten damit allerdings nicht enden. Es ist sehr sinnvoll, auch während eines laufenden Programms das Umfeld im Blick zu behalten, um sicherzustellen, dass die Zuwendungen der Stiftung wirklich dort eingesetzt werden, wo sie die größte Wirkung versprechen.

Eine Recherche schafft Kontakte.
Über den reinen Erkenntnisgewinn hinaus bietet Ihnen die Recherche eine hervorragende Möglichkeit, Kontakte zu zentralen Personen und Institutionen des jeweiligen Tätigkeitsfeldes aufzubauen. Versuchen Sie gezielt, Beziehungen zu Menschen zu knüpfen, die sich mit ähnlichen Fragestellungen beschäftigen wie Sie.

Finden Sie die passende Methode.
Es gibt zahlreiche Methoden, eine Recherche durchzuführen, von einfachen persönlichen Gesprächen mit Experten und Praktikern bis hin zu komplexeren Verfahren, wie zum Beispiel moderierten Gruppendiskussionen. Eine Recherche lohnt sich nicht nur für große Organisationen – es gibt viele kostengünstige Möglichkeiten, etwas Neues in Erfahrung zu bringen.

Es geht um das, was Sie nicht wissen.
Machen Sie sich zu Beginn der Recherche klar, was Sie nicht wissen. Auf dieser Grundlage können Sie gezielt Personen ansprechen, die über Informationen, Netzwerke oder Einsichten verfügen, die in Ihrer Praxis fehlen. Gerade konträre Meinungen werden Ihnen helfen, Ihren persönlichen Standpunkt zu schärfen.

Offene Fragen versprechen den größten Gewinn.
Achten Sie auf die Art der Fragen, die Sie stellen. Es ist wichtig, Gespräche auf neutrale Weise zu führen, so dass Ihre Gesprächspartner nicht nur das sagen, was Sie eventuell hören möchten.

Machen Sie Ihre Absichten deutlich.
Es lässt sich nicht vermeiden, dass der Rechercheprozess bei potenziellen Empfängern Erwartungen hinsichtlich einer finanziellen Unterstützung weckt. Gehen Sie mit diesen Erwartungshaltungen offensiv um und machen Sie klar, wo die Prioritäten und die Grenzen des Engagements der Stiftung liegen werden. Informieren Sie die Gesprächspartner über das Ziel Ihrer Recherche und seien Sie eindeutig hinsichtlich der Aussichten auf eine eventuelle Förderung.

Verwenden Sie das Gelernte mehrfach.
Ihre Recherche kann Ihnen dabei helfen, Ihre Förderideen zu entwickeln, Arbeitsbeziehungen in einem neuen Tätigkeitsfeld aufzubauen oder ein bestehendes Förderprogramm neu auszurichten. Es wäre allerdings schade, wenn Sie die Ergebnisse nur intern nutzen würden. Eine Veröffentlichung Ihrer Erkenntnisse ermöglicht es anderen Geldgebern, der Politik und der Öffentlichkeit, ein besseres Verständnis von den Problemen und Herausforderungen in diesem Bereich zu bekommen.

Impressum

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

Verantwortlich
Bettina Windau

Verfasser
GrantCraft
The Ford Foundation
New York, USA

Übersetzung
transline Deutschland Dr.-Ing. Sturz GmbH
Reutlingen

Redaktion
Karsten Timmer,
panta rhei Stiftungsberatung,
Mannheim/Bielefeld
Anke von Hollen

Art Director
Heike van Meegdenburg

Gestaltung
werkzwei, Detmold

Bildnachweis
© Jon Feingersh/zefa/Corbis

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

Bettina Windau
Telefon +49 5241 81-81138
Telefax +49 5241 81-681138
bettina.windau@bertelsmann.de