Orientierung für soziale Investoren | entdecken | entscheiden | engagieren

Förderung mit Risiko

Start-up-Organisationen unterstützen und begleiten

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 basiert auf der Publikation „Working with Start Ups. Grant Makers and New Organizations“. 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

Deutschland hat eine sehr spezielle Stiftungstradition. Anders als in den USA, Großbritannien oder auch der Schweiz, wo die meisten Stiftungen fördernd tätig sind, verwirklichen zahlreiche deutsche Stiftungen ihre Zwecke selbst, also durch eigene Projekte. Operative Stiftungen, so die verbreitete Annahme, können gezielt Impulse setzen, während Förderstiftungen eher reagieren und von geeigneten Förderanträgen abhängig sind.

Dass dieses Vorurteil nicht stimmt, beweisen Förderstiftungen täglich in der Praxis. Viele fördernde Stiftungen haben die traditionelle Rolle als reine Geldgeber lange hinter sich gelassen. Mittlerweile setzt sich ein modernes Verständnis von einer fördernden Stiftungsarbeit durch, die sich unter anderem dadurch auszeichnet, Risikokapital für innovative Ideen und ambitionierte Projekte zur Verfügung zu stellen.

Daher sind Förderstiftungen immer häufiger mit der Herausforderung konfrontiert Organisationen zu fördern, die sich gerade erst in der Gründungs- und Entstehungsphase befinden. Vielleicht hat ein Projekt seine Wirkung in einer Testphase bewiesen und soll nun durch eine neue Organisation bundesweit verbreitet werden. Oder ein unternehmerisch denkender Mensch hatte eine zündende gemeinnützige Idee und sucht soziale Investoren, die es ihm ermöglichen seinem Ansatz zum Durchbruch zu verhelfen.

Die Grenzen zwischen operativer und fördernder Stiftungsarbeit verschwimmen schließlich ganz, wenn sich eine Stiftung selbst dazu entscheidet, die Gründung einer neuen Organisation zu betreiben – zum Beispiel, weil sie einen Bedarf erkannt hat, der bislang noch von keiner bestehenden Organisation bearbeitet wird. Die Gründung und langfristige Förderung einer neuen Organisation kann in diesem Fall möglicherweise am besten eine nachhaltige Wirkung sichern.

Ganz gleich, ob die Idee von außen an die Stiftung herangetragen wird oder die Stiftung selbst die Gründung vorantreibt – in allen Fällen muss die Stiftung eine Entscheidung fällen für oder gegen eine neue Organisation ohne operative oder finanzielle Vorgeschichte, ohne Vorbilder und ohne eingespielte Prozesse und Strukturen. Diese Entscheidung bedeutet ein hohes Risiko, denn sowohl die Organisation als auch das Projekt oder die Zusammenarbeit können scheitern.

Neben dem hohen Risiko sind auch bestimmte Fragen typisch für Entscheidungen über die Finanzierung eines gemeinnützigen Start-ups: Rechtfertigt der potenzielle Erfolg und Nutzen des Projekts den Aufwand, der mit der Investition in eine Neugründung verbunden ist? Wie findet man die richtige Balance zwischen der Beteiligung der Stiftung am Entwicklungsprozess und dem Bedürfnis der neuen Organisation nach Unabhängigkeit? Und: Ist die Stiftung der richtige Partner, um den Aufbau der Organisation langfristig zu begleiten?

Diese Fragen stellen sich natürlich nicht nur den Mitarbeitern[1] von Förderstiftungen, an die sich dieser Leitfaden zunächst richtet. Auch Vertreter anderer Geldgeber, die sich mit der Neugründung einer Organisation befassen, werden von den Hinweisen zu den Risiken und Bedürfnissen von Start-ups, zu der Rolle von Finanziers oder den Erfolgsfaktoren der Zusammenarbeit profitieren.

Eine junge Organisation zu unterstützen bedeutet zwangsläufig, sich mit Fragen ihrer Struktur, ihres Wachstums und ihrer Entwicklung auseinander zu setzen. Diese Fragen stehen im Vordergrund des Leitfadens, der somit zwei Arten der Anwendung erlaubt:

- Sie möchten selbst – als Stiftung oder als Unternehmen – eine Organisation gründen, weil Sie ein gesellschaftliches Problem angehen möchten, das bislang noch von keiner bestehenden Organisation bearbeitet wird.
- Ihre Stiftung wird von außen angefragt, ob Sie Kapital für den Aufbau einer neuen Organisation zur Verfügung stellen möchte, um einer innovativen Idee zum Durchbruch zu verhelfen oder um vor Ort einen Bedarf zu decken, den keine andere Organisation decken kann oder will.

In beiden Fällen stellen sich spezielle Herausforderungen, deren Kenntnis die Voraussetzung für den erfolgreichen und nachhaltigen Aufbau einer Partnerorganisation ist.

[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.

Neugründungen

Was, warum, wer?

Welches sind die üblichen Arten von Neugründungen?

- neue, unabhängige Institutionen
- Ableger bestehender Organisationen
- Erweiterungen oder Replikationen bereits vorhandener Modelle
- Netzwerke oder Lobby-Organisationen
- ...

Welche Absichten führen zur Gründung einer neuen Organisation?

- eine innovative Leistung anbieten
- auf einen neuen Bedarf reagieren
- eine Marktchance nutzen
- einem Projekt Unabhängigkeit und Raum zum Wachsen geben
- ein bewährtes Modell auf eine neue Region übertragen
- neue Partnerschaften ermöglichen
- Organisationen mit einem Bereich vernetzen
- Wissen in einem Bereich verbreiten und Aktivitäten koordinieren
- ...

Wer steht hinter Neugründungen?

- eine innovative Persönlichkeit, die eine neue Idee umsetzen möchte
- der Leiter einer bestehenden Organisation, der ihre Aktivitäten erweitern oder eine unabhängige Organisation abspalten möchte
- jemand aus der Praxis, der seine Erfahrungen auf einer übergeordneten Ebene nutzbar machen möchte
- eine Stiftung, die ein erfolgreiches Projekt durch die Gründung einer eigenen Organisation institutionalisieren möchte
- eine Interessenvertretung oder Dachorganisation, die einen Bedarf identifiziert hat, der bislang noch nicht abgedeckt wird
- ...

Inhaltsverzeichnis

1 | Vor allem anderen: Bedarf und Machbarkeit klären 6

Praxistipp: Was gehört in einen Business Plan? 8

2 | Von der Idee zur Organisation 10

Praxistipp: Risikomanagement 11

3 | Klare Rollen während der Aufbauphase 12

Checkliste: Sind Sie der passende Förderer? 13

4 | Der wichtigste Erfolgsfaktor: Eine starke Führung 14

Praxistipp: Gehört ein Finanzier in den Vorstand? 15

5 | Die Leistungsfähigkeit der Organisation stärken 16

6 | Das Wachstum gestalten 18

Praxistipp: „Fleisch an die Knochen“ – Was Management-Berater von strategischer Planung halten 19

7 | Eine neue Organisation bei der Mittelbeschaffung unterstützen 20

Die Perspektive von außen: Wenn Stiftungen wüssten, was die Förderpartner wünschen 21

8 | Die wichtigsten Lektionen auf einen Blick 22

1 | Vor allem anderen: Bedarf und Machbarkeit klären

Eine neue Organisation aufzubauen kann ein sehr spannender und effektiver Weg sein, ein Problem gezielt anzugehen. Auf jeden Fall ist es ein zunächst aufwendiger Weg, um ein neues Angebot im sozialen oder kulturellen Bereich zu etablieren. Eine Neugründung erfordert immer Aufwand, der nicht anfällt, wenn eine bestehende Organisation ihr Angebot einfach ausweitet: Büros und Mitarbeiter müssen gefunden werden; jemand muss Computer und Möbel anschaffen; Buchhaltung, EDV und interne Prozesse müssen eingerichtet werden; die Organisation braucht eine Rechtsform und eine Satzung; die Gemeinnützigkeit muss beantragt werden; Logo, Internetauftritt, Marketing- und Fundraisingstrategie sind zu entwickeln.

Alle Beteiligten – sowohl die Initiatoren der Organisation als auch der Förderer – sollten daher zunächst gründlich prüfen, ob der Ertrag den Einsatz rechtfertigt. Vor allem die Stiftung sollte sich im Klaren darüber sein, dass die Partnerschaft mit einer neu zu gründenden Organisation nicht nur einen hohen Aufwand an Geld und Zeit, sondern auch eine langfristige Verpflichtung bedeutet. Die Stiftung übernimmt eine große Verantwortung, der sie sich nicht ohne Weiteres entledigen kann, wenn es später Probleme gibt. Jeder Euro und jede Minute, die vor dem Start in die sorgfältige Vorbereitung investiert werden, zahlen sich daher später vielfach wieder aus.

Analysieren Sie Bedarf und Machbarkeit.

Natürlich ist Erfolg nicht immer planbar, aber ohne Planung wird sich sicher kein Erfolg einstellen. Versuchen Sie daher, im Vorhinein zu klären, ob das Angebot tatsächlich benötigt wird und ob es nicht andere Wege gibt, das Problem anzugehen. Dabei können Sie sich an den folgenden Fragen orientieren.

Bedarfsanalyse

- Welches Problem soll gelöst werden?
- Welche Lücke soll das neue Angebot schließen? Ist genügend Raum zur Entfaltung vorhanden?
- Besteht wirklich eine Nachfrage? Wie groß ist die Zielgruppe und wie viele Menschen haben einen Bedarf, der durch das neue Angebot gedeckt werden soll?

- Gibt es in der Zielgruppe andere Probleme, die aus Sicht der Betroffenen drängender sind?
- Wie wird sich das Problem in den nächsten Jahren entwickeln – wird der Bedarf eher zunehmen oder voraussichtlich sinken?

Umfeldanalyse

- Welche anderen Organisationen arbeiten in dem Bereich bzw. mit der Zielgruppe und wodurch unterscheiden sich deren Leistungen von dem neuen Angebot?
- Gibt es andere Förderer – etwa in staatlichen Institutionen, in Unternehmen oder im gemeinnützigen Bereich, die langfristig an einer strategischen Partnerschaft und einer engen Zusammenarbeit interessiert sein könnten?
- Gibt es – neben der Neugründung einer Organisation – noch andere Möglichkeiten den Bedarf zu decken, zum Beispiel durch die Ausweitung eines bestehenden Angebotes?

Machbarkeit

- Sind die inhaltlichen Annahmen und Voraussetzungen des Projekts plausibel?
- Ist die vorgeschlagene Strategie überzeugend und verspricht sie eine nachhaltige Lösung für das Kernproblem, dem sich das Projekt widmet?
- Gibt es andere – vielleicht kostengünstigere – Wege, um das Problem zu lösen?
- Sind die geplanten Ressourcen an Personal, Zeit und Geld auch langfristig hinreichend, um die Aufgaben zu bewältigen?
- Besteht eine realistische Chance, dass die Organisation mittelfristig auch ohne die Förderung durch die Stiftung existieren kann?

Köpfe sind wichtiger als Konzepte.

Der wichtigste Erfolgsfaktor jedes Start-ups sind die Menschen hinter der Idee. Von ihrer Motivation, Kompetenz, Leistung und Geschicklichkeit hängt die Frage von Erfolg oder Misserfolg wesentlich ab – das ist in Wirtschaftsunternehmen nicht anders als bei gemeinnützigen Organisationen. Das beste Konzept ist nichts wert, wenn die Verantwortlichen nicht in der Lage sind es umzusetzen.

Bei aller Sorgfalt, die die Diskussion über Bedarf und Machbarkeit erfordert, sollten Sie daher nicht aus den Augen verlieren, dass es die Menschen sind, die das Konzept zum Erfolg führen werden. Prüfen Sie daher die Kompetenzen und Führungsfähigkeiten gründlich. Dazu hilft es, ein Anforderungsprofil für die Leitungspositionen zu erstellen und die Verantwortlichen daran zu messen.

Suchen Sie Informationen aus unterschiedlichen Quellen.

Natürlich werden die Initiatoren der Organisation eher optimistisch sein, was die Machbarkeit des Projekts betrifft. Es lohnt sich daher, auch die Meinung von unabhängigen Fachleuten einzuholen. Dies können Wissenschaftler sein, Mitarbeiter von anderen Stiftungen oder Vertreter von gemeinnützigen oder staatlichen Organisationen, die bereits in dem Bereich oder der Region arbeiten. Falls möglich sollten Sie es nicht versäumen, auch die Betroffenen, die später von dem neuen Angebot profitieren sollen, zu fragen, ob die Planung tatsächlich ihren Bedürfnissen entspricht.

Testen Sie die Idee.

Jeder Gründungsprozess erreicht irgendwann den Zeitpunkt, bei dem ein Abbruch des Vorhabens von großem Schaden für die Beteiligten sein würde. Dieser Zeitpunkt bedeutet für die Stiftung häufig, dass sie sich entscheiden muss, ob sie eine langfristige Förderzusage machen wird oder nicht. Falls irgend möglich sollte das neue Angebot vor diesem Zeitpunkt bereits in der Praxis getestet worden sein. Nur so lässt sich wirklich feststellen, ob die Annahmen aus dem Konzept realistisch sind.

Es gibt verschiedene Möglichkeiten, ein Angebot vorab zu testen. Sie können es etwa einer ausgewählten Gruppe von Betroffenen anbieten und deren Reaktionen beobachten. Oder Sie organisieren eine Umfrage, in der Sie den Bedarf abfragen. Bei dieser Gelegenheit können Sie auch feststellen, ob die Betroffenen bereit wären, Geld für die Leistung zu zahlen. Eine andere Möglichkeit ist die Einladung einer Fokusgruppe, um ihr das geplante Angebot vorzustellen. So finden Sie heraus, welches Interesse besteht und ob das Angebot noch modifiziert werden muss.

Praxistipp

Was gehört in einen Business Plan?

Ganz gleich ob die Initiative zu der Neugründung aus Ihrer eigenen Organisation kam oder von außen an Sie herangetragen wurde: Es ist in jedem Fall der Mühe wert, einen Business Plan zu erstellen oder vom Antragsteller erstellen zu lassen. Sicher werden nicht alle Aspekte eines kommerziellen Start-up-Unternehmens auf gemeinnützige Organisationen übertragbar sein. Es hilft aber in jedem Falle sehr, sich systematisch mit den wesentlichen Fragen auseinander zu setzen. Ein Business Plan sollte die folgenden Punkte enthalten:

Die Zusammenfassung

- Kurzbeschreibung des Angebots: Produkt, Kundennutzen, Zielgruppe, Kompetenz des Gründerteams, Investitionsbedarf
- Achten Sie darauf, dass auch Branchenfremde die Zusammenfassung verstehen können.

Die Geschäftsidee

- Die Grundlage des Vorhabens: Produkt- und Leistungsprofil, Erfolgsfaktoren, Marktstrategie, Wirkungsmodell
- Firmenname, Standort, Rechtsform und Firmenstruktur

Das Produkt

- Beschreibung des Produkts/Angebots: Handelt es sich um eine Innovation, eine Weiterentwicklung oder um die Replikation eines bereits existierenden Modells?
- Erläuterungen zu Alleinstellungsmerkmalen, Vorteilen gegenüber anderen Angeboten, Kundennutzen
- Angaben zum Rechtsschutz / Markenschutz

,

Der Markt

- Bedarfsanalyse: Wer sind die Kunden? Wie groß ist die Zielgruppe? Mit wie vielen Nutzern ist zu rechnen? Wie wird sich der Bereich entwickeln?
- Konkurrenzanalyse: Wer sind die wichtigsten Wettbewerber und welche Strategie verfolgen sie? Welche Eintrittsbarrieren gibt es?

Das Marketing

- Vertriebspolitik: Über welche Vertriebskanäle soll die Zielgruppe erreicht werden?
- Preispolitik: Sollen Gebühren für die Leistungen erhoben werden?
  Wie werden diese kalkuliert?
- Werbung: Welche Kommunikationsstrategie und -maßnahmen sind geplant?

Das Team

- Erfahrungen und Erfolge der Gründer und der wichtigsten Mitarbeiter
- Verantwortlichkeiten in der Organisation
- Personalplanung: Wo müssen noch Kapazitäten oder Kompetenzen aufgebaut werden?

Die Chancen und Risiken

- Chancen-Risiken-Analyse in drei Szenarien: der günstigste Fall, der schlechteste Fall und der wahrscheinliche Fall

Die Finanzplanung

- Investitions- und Abschreibungsplanung
- Liquiditätsplan
- Gewinn- und Verlustrechnung: voraussichtliche Umsätze, Aufwendungen und Erträge

Der Finanzbedarf

- Eigenkapital
- Fremdkapital: Anfragen bei Stiftungen, Förderzusagen der öffentlichen Hand, Darlehen, Spender, ...

Der Anhang

- Lebenslauf des Gründers
- Satzung und Freistellungsbescheid

2 | Von der Idee zur Organisation

Von Bedarf und Machbarkeit der Idee haben Sie sich überzeugt. Nun besteht der nächste Schritt darin, eine Organisation zu entwerfen, die die Idee verwirklichen kann. Für diesen Schritt gibt es verschiedene Maßnahmen, die sich in der Praxis bewährt haben.

Form Follows Function.

Solange die Organisation nur auf dem Papier besteht, hat man die Chance, die Strukturen und Prozesse von Beginn an so zu gestalten, dass sie den Zielen möglichst effektiv dienen. Das kann dazu führen, eine eher dezentrale Organisation aufzubauen oder eine, die alle Ressourcen in einem Zentrum bündelt. Eine „richtige" Struktur und Ausrichtung gibt es nicht, sondern nur eine passende. Um herauszufinden, was passt, muss man sich daher über die Ziele im Klaren sein und die Organisation von dorther entwickeln. Diese Ziele sollten schriftlich präzise fixiert sein und im Laufe des Prozesses immer wieder zu Rate gezogen werden. So können alle Beteiligten sicher sein, dass sie noch auf dem richtigen Weg sind und sich nicht auf Nebenschauplätzen verlieren.

Schauen Sie sich ähnliche Organisationen an.

Recherchen am Schreibtisch sind wichtig, aber sie vermitteln nur ein sehr beschränktes Bild. Am meisten werden Sie lernen, wenn Sie den Kontakt zu Menschen suchen, die am Aufbau und Betrieb ähnlicher Organisationen beteiligt waren. Dabei muss es sich gar nicht um Organisationen handeln, die in dem Bereich aktiv sind, in dem Sie auch tätig werden möchten. Wenn Sie im Begriff sind, ein Netzwerk von Kinderhilfsorganisationen aufzubauen, werden Sie von den Erfahrungen anderer Netzwerke profitieren können – gleich ob es um Kinderschutz, anonyme Alkoholiker oder um die Menschenrechte geht. Fragen Sie gezielt danach, was funktioniert hat und was nicht, und stellen Sie Ihre eigenen Überlegungen zur Diskussion. So werden Sie eine Rückmeldung bekommen, die Ihre Planungen aus einer praxisnahen Perspektive beurteilt.

Lernen Sie aus gescheiterten Versuchen.

Manche erfolgreiche Neugründungen sind der zweite Versuch, eine Lücke zu schließen. So bedauerlich es ist, wenn bereits ein Anlauf gescheitert ist – für den zweiten Versuch gibt es keine bessere Lernmöglichkeit.

Stellen Sie ein Planungsbudget zur Verfügung.

Eine gute Planung kostet Zeit und Geld. Sie sollten daher bereits für die Vorbereitungsphase ein Budget vorsehen, um den Verantwortlichen die Möglichkeit zu geben, das Projekt sauber zu durchdenken. Auch für Reisekosten oder kleinere Recherchen und Gutachten sollten Sie Mittel einplanen. Diese Investitionen werden sich lohnen.

Beachten Sie auch, dass nur die wenigsten Menschen zugleich visionär und praktisch denken können. Die Ideengeber sind daher nicht notwendigerweise gleichzeitig auch gut darin, die praktische Umsetzung voranzutreiben. Gegebenenfalls braucht die Initiativgruppe Unterstützung durch einen externen Moderator oder gezielte Beratung, um einen belastbaren Business Plan zu erstellen.

Beteiligen Sie wichtige Interessenvertreter am Planungsprozess.

Eine neue Organisation benötigt möglichst viele Freunde. Wenn möglich sollten daher bereits in der Planungsphase Personen und Institutionen beteiligt werden, auf deren Wohlwollen die Organisation später angewiesen sein wird. Gerade dort, wo durch das Auftauchen einer neuen Organisation Konkurrenzsituationen mit bestehenden Einrichtungen drohen, kann es hilfreich sein, von Beginn an zu signalisieren, dass man an einer Kooperation interessiert ist.

Falls Sie sich dazu entscheiden, Externe an der Planung zu beteiligen, dann sollte diese Beteiligung tatsächlich auch effektiv und nicht nur pro forma sein. Wenn alles bereits entschieden ist, bevor Sie die Gruppe zusammenbringen, wird sich die als vertrauensbildend gedachte Maßnahme in ihr Gegenteil kehren.

Lassen Sie die Planung nicht zum Ersatz für Aktivitäten werden.

Die Planung ist kein Selbstzweck, sondern soll eine gute Grundlage für die späteren Aktivitäten schaffen. Manchmal verheddern sich Planungsgruppen jedoch so sehr in den Details der Vorbereitung, dass das Ziel der Aktion außer Blick gerät. In diesem Fall macht es Sinn, die Gruppe durch konkrete Vorgaben wieder in die Spur zu bringen, etwa durch klare Fristen für die Abgabe des Konzepts. Hilfreich ist es auch, sich mit den Beteiligten über die richtige Balance von konzeptioneller Reife und Offenheit für Versuche sowie stetes Lernen zu verständigen. Eine solide Planung ist wichtig, aber nicht jeder Aspekt kann in allen Einzelheiten vorhergesehen werden.

Praxistipp

Risikomanagement

Risiken sind ein ganz normaler Bestandteil der Stiftungsarbeit, denn jedes Projekt kann scheitern. Dennoch bergen Investitionen in Neugründungen größere Risiken als die Unterstützung einer etablierten Organisation. Die folgenden Hinweise sollen Ihnen helfen das Risiko zu minimieren, das automatisch besteht, wenn man eine Organisation ohne betriebliche oder finanzielle Vorgeschichte unterstützt.

Lernen Sie aus „Due Diligence"-Prüfungen.

Der Begriff „due diligence" stammt aus der Wirtschaftswelt. Er lässt sich am ehesten mit „angemessener Sorgfalt" übersetzen, die in die Analyse eines zum Verkauf stehenden Unternehmens investiert wird. Natürlich lassen sich diese Analysen nicht komplett auf Neugründungen im gemeinnützigen Bereich übertragen. Trotzdem gibt es viele ähnlich geartete Indikatoren, mit deren Hilfe potenzielle Risiken frühzeitig zu erkennen sind:

- Der Vorstand der Organisation ist zu klein oder schwach besetzt – oder besteht nur aus Freunden und Angehörigen des Geschäftsführers.
- Der Geschäftsführer kann seine Mitarbeiter nicht begeistern oder hat kein Bewusstsein für seine Schwächen.
- Das Budget konzentriert sich allein auf die Ausgabenseite und präsentiert keinen Plan, wie die Aktivitäten langfristig und nachhaltig finanziert werden sollen.
- Die Fundraising-Ziele entsprechen nicht den realistischen Möglichkeiten der Organisation.
- Die Buchhaltungsprozesse sind nicht transparent und nachvollziehbar.
- Es gibt keine Personalplanung, die gezielt fehlende Kompetenzen ergänzt.

Prüfen Sie die Haltung anderer Investoren.

Falls sich die Organisation bereits um andere Finanziers bemüht hat, sollten Sie dort informell nachfragen, aus welchen Gründen der Antrag abgelehnt wurde. Vielleicht ist den anderen Geldgebern eine Schwachstelle aufgefallen, die Ihnen entgangen ist, oder sie verfügen über wichtige Hintergrundinformationen, die man Ihnen bislang vorenthalten hat.

Staffeln Sie Ihre Unterstützung.

Unter keinen Umständen sollten Sie die Zuwendung auf einen Schlag auszahlen. Es ist absolut üblich und ratsam, die Förderung zu staffeln, indem die vereinbarte Gesamtsumme in mehreren Tranchen ausgezahlt wird. Diese Tranchen sollten mit bestimmten Zielen verbunden werden, die erreicht sein müssen, bevor die nächste Tranche angewiesen wird.

3 | Klare Rollen während der Aufbauphase

In welchem Ausmaß sollte ein Förderer an der Gestaltung und Entwicklung einer Neugründung beteiligt sein? Die Antworten auf diese Frage fallen extrem unterschiedlich aus. Manche Stiftungsmitarbeiter wollen dem Prozess möglichst nahe sein und ihr Know-how zur Verfügung stellen, so dass sie sogar selbst konkrete Aufgaben in der Organisation übernehmen. Andere bevorzugen ein distanzierteres Verhältnis, weil sie der Überzeugung sind, dass eine Organisation, die ihre Angelegenheiten nicht gleich zu Beginn selbst regeln kann, auch auf lange Sicht nicht selbstständig werden wird.

Das richtige Maß an Engagement hängt daher sicherlich auch von den beteiligten Personen ab. Darüber hinaus spielen die Gepflogenheiten der Stiftung eine Rolle sowie das Maß an Hilfe, das benötigt wird, ebenso wie die Ressourcen an Zeit, Geld und Energie, die Sie zur Verfügung stellen können und wollen. Die nachfolgenden Hinweise können dabei helfen, die passende Rolle zu finden.

Passen Sie sich den Umständen an.

Der Bedarf der Organisation und damit auch Ihre Rolle werden sich im Verlauf der Zeit ändern. In einigen Phasen wird eine stärkere Beteiligung nötig sein, während die Organisation zu anderen Zeitpunkten alleine „laufen lernen“ muss. Thematisieren Sie die Frage Ihres Engagements offen und fragen Sie die Organisation, wann welche Hilfen benötigt werden.

Seien Sie sich Ihrer Rolle bewusst.

Oft erwachsen aus der Aufbruchstimmung und Arbeitsbelastung, die gerade während einer Aufbauphase herrscht, enge Beziehungen zwischen den Beteiligten. Seien Sie sich trotzdem immer im Klaren darüber, dass Sie nicht einfach irgendein Prozessbeteiligter sind. Sie vertreten Ihre Stiftung, deren Interessen Sie wahren müssen. Eine gewisse kritische Distanz zum operativen Geschäft ist daher ratsam.

Gleichzeitig sollten Sie sich bewusst machen, dass auch die anderen Beteiligten Sie niemals als normalen Teilnehmer an einer Diskussion wahrnehmen werden. Auch wenn Sie ein gutes und konstruktives Arbeitsverhältnis entwickelt haben – in den Augen der Mitarbeiter der Organisation bleiben Sie der Repräsentant des Geldgebers, dessen Worte man auf die Goldwaage legen wird.

Geben Sie der Entwicklung ein vernünftiges Tempo.

Der Prozess von der Idee über die Planung bis hin zur Gründung und dem Aufbau der Organisation braucht Zeit. Noch länger kann es dauern, bis sich die ersten Erfolge einstellen. Planen Sie mit dieser Zeit und lassen Sie sich auf das Tempo des Projekts ein. Natürlich müssen Sie nicht jede Verzögerung widerspruchslos hinnehmen. Aber in der Praxis hilft es oft, sich an das schöne chinesische Sprichwort zu erinnern: „Das Gras wächst auch nicht schneller, wenn man daran zieht“.

Stimmen Sie Unterstützung und Bedarf aufeinander ab.

Es kann verlockend und kostspielig sein, einen Gründungsprozess mit technischen Hilfsmitteln zu überladen, nur um später festzustellen, dass es ein Zuviel an Ratschlägen und Fachwissen gewesen ist

– mehr als die Organisatoren des Projekts benötigten oder auf einmal aufnehmen konnten. Es ist wichtig dafür zu sorgen, dass eine Gründungsinitiative soviel Unterstützung erhält wie nötig, ohne sie mit zuviel Hilfe von außen zu überfordern.

Das Tagesgeschäft ist Sache der Organisation.

Wenn Sie tatsächlich den Eindruck haben sollten, dass die Organisation Ihre Unterstützung im Tagesgeschäft benötigt, dann sollten Sie nicht über die Art Ihres Engagements nachdenken, sondern die Förderung insgesamt in Frage stellen. Das operative Tagesgeschäft – von der Leitung über die Buchhaltung bis hin zur Kommunikation – ist Sache der Organisation.

Erkennen Sie, wann es Zeit ist zu gehen.

Es kann sehr spannend sein, am Aufbau einer neuen Organisation beteiligt zu sein. Und manchmal ist es schwierig wieder loszulassen. Sie sollten allerdings frühzeitig darüber nachdenken, wie Sie den Ausstieg Ihrer Stiftung gestalten möchten – das betrifft sowohl die Finanzierung als auch Ihren persönlichen Rückzug aus der Organisation. In der Praxis hat es sich als nützlich erwiesen, Übergangszeiten einzuplanen und aktiv zu gestalten. Je früher Sie diese Sachverhalte intern in Ihrer Stiftung und mit den Verantwortlichen der jungen Organisation ansprechen, desto besser können Sie den Prozess gestalten.

Checkliste

Sind Sie der passende Förderer?

Typischerweise ist die Anbahnung einer Förderbeziehung eine Einbahnstraße: Die Stiftung prüft, ob der Fördermittelempfänger ihren Ansprüchen genügt. Es lohnt sich allerdings, die Perspektive einmal umzudrehen und sich zu fragen, ob auch die Stiftung zu der neuen Organisation passt.

- Ist die Stiftung bereit, langfristig genügend finanzielle und personelle Mittel bereitzustellen, um den Erfolg der Neugründung sicherzustellen?
- Sind die Anforderungen der Partnerschaft mit dem Arbeitsstil, der institutionellen Kultur und der Risikotoleranz der Stiftung vereinbar?
- Kennt sich die Stiftung in dem Bereich hinreichend gut aus, um fundierte Einschätzungen treffen zu können?
- Verfügt die Stiftung über einschlägige Erfahrungen, Kontakte, Netzwerke und Informationen, die sie in den Prozess einbringen kann?
- Hat die Stiftung eine Präsenz vor Ort oder entsprechende Verbindungen, um die Entwicklung zu verfolgen?
- Gibt es einen praktikablen Ausstiegsplan für die Stiftung?

4 | Der wichtigste Erfolgsfaktor: Eine starke Führung

Der zentrale Erfolgsfaktor jeder Organisation – gerade wenn sie neu gegründet ist – sind die Menschen, die in ihr und für sie Verantwortung tragen. Zu Beginn des Gründungsprozesses, wenn sich die Frage nach der Besetzung der maßgeblichen Positionen stellt, ist typischerweise entweder bereits ein Geschäftsführer vorhanden, aber kein Vorstand, oder es gibt schon Vorstandsmitglieder, die noch einen Geschäftsführer für die operative Arbeit suchen müssen. Je nachdem, für welche Rolle sich die Gründer und Initiatoren entscheiden, ist daher entweder das eine oder das andere vorhanden – selten aber beides. Die erste Aufgabe besteht daher darin, die fehlende Position zu besetzen. Dabei kann die Stiftung ihre Hilfe anbieten.

Hilfe beim Aufbau von kompetenten und engagierten Gremien

- Halten Sie nach unterschiedlichen Fertigkeiten und Hintergründen Ausschau. Idealerweise sollten in einem Vorstand verschiedene Qualifikationen vertreten sein: Sie brauchen zum einen Personen, die den Tätigkeitsbereich der Organisation gut kennen und fachliche Fragen beurteilen können. Zum anderen ist es sehr nützlich, wenn Vorstandsmitglieder berufliche Erfahrungen in Recht, Management oder Steuern haben. Schließlich benötigen Sie noch Personen, die bereit und in der Lage sind finanzielle Mittel zu beschaffen oder die durch ihre Kontakte die Akzeptanz der jungen Organisation befördern können.
- Um einen ausgewogenen Vorstand zu besetzen, hat es sich bewährt, ein Raster zu erarbeiten, in dem einerseits die gesuchten Fertigkeiten und Erfahrungen aufgelistet sind und andererseits die Kandidaten, die dafür in Frage kommen.
- Stellen Sie sicher, dass es Gremienmitgliedern möglich ist, sich aktiv für die Belange der Organisation einzusetzen. Es bringt wenig, einen Vertreter zu haben, der zwar prominent oder besonders kompetent ist, der aber keine Zeit hat, an Sitzungen teilzunehmen und aktive Unterstützung zu leisten.
- Schauen Sie über Ihre gewohnten Netzwerke hinaus. Auch wenn Ihre eigenen Netzwerke und Beziehungen ein guter Ausgangspunkt für die Suche nach Vorstandsmitgliedern sind, ist es wichtig, den Blick auf Kontakte und Netzwerke auszuweiten, die Ihnen nicht unmittelbar bekannt sind. Bitten Sie ruhig Personen, denen Sie vertrauen, um Empfehlungen und Hinweise.
- Bedenken Sie, dass ein Vorstand klein sein muss, um handlungs- und beschlussfähig zu sein. Mehr als fünf Personen sollten einem Vorstand nicht angehören. Nutzen Sie die Möglichkeit, zusätzliche Gremien – ein Kuratorium oder Beiräte – zu schaffen, um bestimmte Personen oder Qualifikationen an die Organisation zu binden, ohne den Vorstand zu überfrachten.

Unterstützung bei der Suche nach einem kompetenten Geschäftsführer

- Stellen Sie Gründlichkeit vor Schnelligkeit. Neue Organisationen wollen meist schnell starten und möchten sich mit der Suche nach dem besten Geschäftsführer nicht lange aufhalten. Sie stehen unter einem – selbst produzierten – Druck, die Leitungsposition möglichst bald zu besetzen. Wenn es Ihnen an dieser Stelle gelingt, den Vorstand zu überzeugen, dass es sich lohnt, lieber gründlich zu suchen und die Entscheidung erst dann zu fällen, wenn die richtige Person gefunden ist, dann haben Sie der Organisation einen großen Dienst erwiesen.
- Finanzieren Sie eine professionelle Suche. Gerade wenn es sich um eine komplexe Organisation handelt, in die die Stiftung eine größere Summe investiert, kann es sich durchaus lohnen, einen externen Personalberater einzuschalten, um den Gründungsgeschäftsführer zu finden und zu engagieren.

Wie kann man den Aufbau von Führungskapazität stärken?

- Niemand ist perfekt. Bieten Sie daher Ausbildung und Beratung für Führungskräfte an. Gezieltes Training in Managementfragen wirkt mitunter Wunder, wenn es darum geht, die Leistungsfähigkeit der Verantwortlichen zu stärken. Mehr zu diesem Thema erfahren Sie im folgenden Kapitel.
- Ermöglichen Sie den Führungskräften von anderen zu lernen. Gerade in der Aufbauphase ist die Arbeitsbelastung und Anspannung so hoch, dass die Verantwortlichen kaum die Chance haben, einmal über den Tellerrand zu blicken. Dabei ist es wichtig, den Austausch mit anderen zu suchen, die ähnlichen Herausforderungen gegenüberstehen. Ermutigen Sie die Verantwortlichen daher, Tagungen zu besuchen und an Netzwerken teilzunehmen, die es ihnen ermöglichen, neue Anregungen zu bekommen und mit Gleichgesinnten über Probleme und Herausforderungen zu sprechen.
- Nutzen Sie Ihre Kontakte. Einer Stiftung stehen viele Türen offen, die einer neugegründeten Organisation verschlossen sind. Versuchen Sie daher, die Verantwortlichen gezielt mit interessanten Menschen bekannt zu machen, die für die Zukunft der Organisation wichtig sein können – sei es auf der politischen Ebene, als Förderer oder als strategischer Partner.

Praxistipp

Gehört ein Finanzier in den Vorstand?

In der Unternehmenswelt ist es selbstverständlich, dass ein Risikokapitalgeber, der ein Start-up finanziert, auch einen Sitz im Vorstand verlangt. Im gemeinnützigen Bereich gibt es zu dieser Frage sehr unterschiedliche Meinungen.

Es gibt gute Gründe für die Entscheidung, als Hauptfinanzier auch im Vorstand der Organisation vertreten zu sein:

- Die Stiftung setzt ein Zeichen, dass die Organisation für sie so wichtig ist, dass sie sich selbst im Vorstand engagiert.
- Die Stiftung hat die Möglichkeit, die Entwicklung der Organisation von innen heraus mitzubestimmen und an wichtigen Entscheidungen direkt beteiligt zu sein.
- Die Stiftung ist stets gut informiert über die Entwicklungen in der Organisation und kann eine direkte Kontrolle ausüben.
- Der Vertreter der Stiftung hat die Chance, die anderen Vorstandsmitglieder durch ein positives Beispiel zu einer aktiven Mitarbeit zu ermuntern.

Allerdings gibt es auch eine Reihe von Gründen, die dafür sprechen von einem Vorstandsmandat Abstand zu nehmen:

- Der Vertreter der Stiftung befindet sich automatisch in einem Interessenkonflikt zwischen der Loyalität zur Stiftung und der Verantwortung für die Organisation.
- Solange der Geldgeber vertreten ist, werden die anderen Vorstandsmitglieder nicht die volle Verantwortung für die Organisation übernehmen.
- Wenn die Stiftung in den Vorständen einiger Fördermittelempfänger vertreten ist und in anderen nicht, signalisiert sie nach außen sehr deutlich, dass sie bestimmte Organisationen bevorzugt.
- Ein aktiv wahrgenommener Sitz in einem Vorstand benötigt Zeit und bindet Ressourcen, manchmal mehr als ursprünglich gedacht.

5 | Die Leistungsfähigkeit der Organisation stärken

Wenn Ihre Stiftung Geld und Zeit in den Aufbau einer neuen Organisation investiert, sollten Sie nicht nur Ausgaben für Ausstattung, Personal und Sachkosten einplanen. Strategische Investoren, die an einem nachhaltigen Erfolg des Projekts interessiert sind, werden immer auch bereit sein, Mittel zur Verfügung zu stellen, um die Leistungsfähigkeit der Organisation zu stärken. Dies können Weiterbildungen für die Führungskräfte sein, Seminare, Team-Workshops oder persönliches Coaching. Oft wird es sich auch auszahlen externe Berater zu bitten, der Organisation in bestimmten Fragen zu helfen, etwa bei der Organisationsentwicklung, dem Marketing oder der Personalentwicklung.

Beratung löst keine strukturellen Probleme.

Mit Weiterbildungen und Beratern kann man viele Probleme beseitigen, die dem Erfolg einer Organisation im Wege stehen. Bestimmte Dinge lassen sich jedoch nicht durch Hilfe von außen lösen. Eine starke Führungspersönlichkeit, eine überzeugende Idee und ein reeller Bedarf lassen sich auch durch noch so viele Beratungsleistungen nicht ersetzen.

Geben Sie der Organisation Verantwortung.

Wenn die Stiftung sich zu stark in die Frage einmischt, mit welcher Art von Beratung welche Probleme anzugehen sind, werden die Hilfestellungen schnell ins Leere laufen. Letztlich muss die Organisation entscheiden, wo sie Unterstützung braucht und welches die beste Art ist, die erforderlichen Kompetenzen aufzubauen. Das gleiche gilt auch für die Berater selbst: Machen Sie sich klar, dass nicht Sie, sondern die Führungskräfte der Organisation mit den Beratern zusammenarbeiten müssen. Auch wenn die Stiftung die Rechnung zahlt, ist die Organisation der Kunde und sollte die Berater auswählen, die zu ihr passen.

Helfen Sie bei der Auswahl der Berater.

Wenn Ihre Stiftung öfter mit Beratern zusammenarbeitet, werden Sie einen guten Überblick über diesen Bereich haben. Es lohnt sich durchaus, die Erfahrungen mit Beratern systematisch zu dokumentieren: Wo sind die Stärken, wo die Schwächen der verschiedenen Anbieter? Wer kann gut mit Gruppen arbeiten und wer ist stark im Einzeltraining? Wer hat einen moderierenden Ansatz und wer ist eher inputorientiert? Auf der Grundlage dieser Erfahrungen können Sie Berater vorschlagen und der Organisation die Entscheidung erleichtern.

Es gibt keine Hilfe „von der Stange".

Jede Neugründung benötigt eine unterschiedliche Art, Menge und Kombination an Unterstützung. Was in einem Fall hervorragend funktioniert hat, muss daher im anderen Fall durchaus nicht zum Erfolg führen. Jede Hilfestellung muss sich am Bedarf der Organisation orientieren – und an der Fähigkeit der Verantwortlichen, die Informationen auch aufzunehmen und umzusetzen.

Der Einsatz von Beratern ist oft kostspielig. Wenn genügend Mittel zur Verfügung stehen, um die Beratungs- oder Weiterbildungskosten zu bezahlen, kann man gezielt diejenigen Dienstleistungen einkaufen, die benötigt werden. Doch was ist, wenn für solche Maßnahmen keine Gelder bereitstehen? Die folgenden Tipps zeigen, dass Hilfestellungen nicht immer Geld kosten müssen.

Gewinnen Sie Pro Bono-Partner.

Seitdem auch in Deutschland die Debatte um das gesellschaftliche Engagement von Unternehmen – von „corporate social responsibility" – an Schwung gewonnen hat, gehen immer mehr Unternehmen dazu über, sich quasi ehrenamtlich zu engagieren, indem sie gemeinnützigen Organisationen ihre Leistungen gratis oder zu einem geringeren Satz anbieten. Fragen Sie ruhig gezielt nach, ob der Anbieter bereit ist, sich für eine gute Sache zu engagieren, indem er seine Dienstleistung spendet.

Nutzen Sie Fachwissen aus Ihrer eigenen Organisation.

Wenn Sie die Kompetenzen Ihrer Kollegen und Ihrer Gremienmitglieder Revue passieren lassen, werden Sie sicherlich feststellen, dass Sie eine Vielzahl von Kenntnissen und Fähigkeiten im eigenen Haus haben. Vielleicht sind ja Kollegen oder Vorstandsmitglieder bereit die Organisation zu unterstützen, indem sie sich ehrenamtlich engagieren und bestimmte Kompetenzen zum Beispiel in den Bereichen Recht, Steuern, Buchhaltung oder Kommunikation zur Verfügung stellen?

Bieten Sie Sachleistungen an.

Ihre Stiftung verfügt bereits über die Infrastruktur, die sich die neue Organisation erst noch mühsam aufbauen muss. Viele Dinge, die für Sie selbstverständlich sind, stellen für die Neugründung eine große Hilfe dar: Büroräume, Möbel, Technik, Computerarbeitsplätze oder Presseverteiler. Sie können auch überlegen, die Erledigung der Buchhaltung durch die Stiftung anzubieten. Sie sollten zwar immer im Blick haben, dass die Organisation all diese Leistungen mittelfristig selbst erbringen muss, aber für den Start können diese Hilfestellungen extrem wichtig sein, Fehler vermeiden helfen und Zeit freigeben, die die Führungskräfte für andere Aufgaben dringend benötigen.

6 | Das Wachstum gestalten

Eine robuste und langlebige Organisation benötigt viele Dinge, die ihre Lebens- und Leistungsfähigkeit nachhaltig sichern: eine Vielzahl an Finanzierungsquellen, ein klares Profil und Image, Unterstützung seitens Politik und Verwaltung, eine kluge finanzielle, strategische und betriebliche Planung sowie einen guten Mix von Talenten und Fertigkeiten der Mitarbeiter.

Wenn eine neue Organisation zum ersten Mal ihre Türen öffnet, sind die meisten dieser Elemente noch nicht fest etabliert. Sie müssen über die Jahre aufgebaut werden, wobei man aus der Praxis weiß, dass die ersten Jahre die wichtigsten sind. Während dieser Aufbauphase ist die neue Organisation noch fragil; umso wichtiger ist es, dass sie seitens der Stiftung eine verlässliche und gut strukturierte Unterstützung erhält. Die Stiftung wiederum hat ein klares Eigeninteresse daran, der Organisation möglichst gezielt und schnell auf die Beine zu helfen – je schneller die Organisation aus eigener Kraft leben kann, desto früher kann die Stiftung ihre Förderung reduzieren und die frei werdenden Mittel für neue Projekte nutzen.

Es geht also darum, die Organisation „nachhaltig“ zu machen. Für gemeinnützige Organisationen bedeutet dieser Begriff:

- Die Organisation hat einen engagierten Vorstand und fähiges Personal mit ausreichendem Stehvermögen.
- Die Organisation verfügt über eine diversifizierte Finanzierungsbasis, die einen ausreichenden Mittelfluss generiert.
- Die Organisation macht so gute Arbeit, dass sie Nutzer, Verbündete und Förderer nicht nur gewinnen, sondern auch halten kann.

Die folgenden Punkte geben Ihnen einige Hinweise dazu, wie die Stiftung dazu beitragen kann, die Organisation bis zu diesem Punkt zu entwickeln.

Die Struktur der Zuwendung

Die Förderung durch die Stiftung wird in den ersten Jahren die wichtigste Einnahmequelle der Organisation sein und damit die Grundlage der Arbeit. Die Zuwendung sollte daher eine verlässliche Basis sein, um der Organisation die Chance zu geben, sich in den ersten Jahren voll auf den Aufbau des Angebotes zu konzentrieren. Allerdings plädieren viele Stiftungsvertreter dafür, das Sicherheitsnetz nicht zu eng zu knüpfen. Eine Organisation, so die Überlegung, die sich in den ersten Jahren gar nicht um ihre Finanzierung sorgen muss, wird auch später dazu nicht in der Lage sein. Es gilt also, die richtige Balance zwischen Fördern und Fordern zu finden.

- Verdeutlichen Sie sich und den anderen Beteiligten Ihre Perspektive. Sie sollten sich im Klaren darüber sein, wie lange die Stiftung maximal bereit sein wird, Geld in die Organisation zu investieren. In vielen Stiftungen gibt es dazu Richtlinien. In anderen Fällen sollte der Vorstand bei der Entscheidung über das Projekt für den Einzelfall festlegen, wie lange sich die Stiftung engagieren wird.
- Sprechen Sie frühzeitig mit den Verantwortlichen in der Organisation darüber, wann und wie die Stiftung sich aus der Förderung zurückziehen wird. Je früher und deutlicher diese Fragen angesprochen werden, desto besser wird man den Übergang gestalten können, ohne das Erreichte in Frage zu stellen.
- Schätzen Sie den Zeitplan realistisch ein. Der Aufbau einer Organisation kostet Zeit. Auch den Verantwortlichen in der Stiftung sollte klar sein, dass ein Engagement unter fünf Jahren nur in den seltensten Fällen zum Erfolg führen wird.
- Es hat sich bewährt, die Zuwendungen seitens der Stiftung von Jahr zu Jahr etwas herunterzuschrauben. Die Organisation erhält somit eine Grundfinanzierung, ist aber gleichzeitig in immer stärkerem Maße gezwungen, weitere Mittel zu beschaffen. Allerdings ist es kaum sinnvoll, diese Strategie bereits vom ersten Jahr an zu verfolgen. Zumindest in den ersten drei Jahren sollte sich die Organisation voll auf die Inhalte und nicht auf die Mittelbeschaffung konzentrieren können.

Das Wachstum planen und managen

Während die Verantwortlichen in der Organisation im Tagesgeschäft stecken, haben Sie mehr Distanz, so dass Sie stärker perspektivisch arbeiten können. Stellen Sie sich also vor, wie die Organisation zum Ende der Förder- und Aufbauzeit aussehen soll: Wie groß wird sie sein? Wie viele Mitarbeiter wird sie haben? Welche Leistungen wird sie wo anbieten? Welche Mittel werden für Betrieb und Investitionen nötig sein?
Um die Organisation frühzeitig auf diese Ziele vorzubereiten, sollten Sie die folgenden Punkte im Auge behalten:

- Die Personalplanung. Das Personal ist der Dreh- und Angelpunkt des Erfolgs. Es kommt daher darauf an, dass langfristig die erforderlichen Kompetenzen vorhanden sind, um für neue Etappen und Herausforderungen gerüstet zu sein. Denken Sie bei der Personalplanung übrigens nicht nur an den Geschäftsführer und die Mitarbeiter, sondern auch an den Vorstand. Auch dieser muss sich erneuern und im Laufe der Zeit um neue Kompetenzen und Profile ergänzt werden.
- Die Managementsysteme. Mit der Größe und Komplexität der Organisation wachsen auch die Anforderungen an die Prozesse. Gerade die Finanz- und Buchhaltungssysteme sollten von Beginn an auf Wachstum angelegt sein – auch wenn sie damit vielleicht zu Beginn noch überdimensioniert sind. Andernfalls riskieren Sie, dass alle paar Jahre ein neues System mit den entsprechenden Kosten für Anschaffung und Schulung eingeführt werden muss. Denken Sie bei den Systemen auch an die interne Kommunikation – auch diese wird mit zunehmender Größe wichtiger und schwieriger.
- Die Finanzen. Die Budgetfragen betreffen nicht nur die Fragen nach der richtigen Menge an Einkommen, sondern auch nach den richtigen Einkommensarten. Es ist wichtig, dass nicht nur ein Geber da ist, sondern dass es verschiedene Einkommensquellen gibt, so dass der Ausfall eines Förderers leichter kompensiert werden kann. Idealerweise stammen die Mittel darüber hinaus aus Quellen, die möglichst unabhängig voneinander sind: staatliche Fördermittel, langfristige Stiftungsmittel, Spendenaufkommen, Gebühren und Einnahmen. Und die Organisation braucht Mittel für unterschiedliche Erfordernisse: Cash-Flow für den laufenden Betrieb, Rückstellungen und Mittel für Investitionen sowie Reserven für Notfälle.

Praxistipp

„Fleisch auf die Knochen" – Was Management-Berater von strategischer Planung halten

Susan Stevens ist eine sehr erfolgreiche Beraterin aus Minneapolis, die sich auf die Bereiche Finanzmanagement und Organisationsentwicklung in Wirtschaftunternehmen wie in gemeinnützigen Organisationen konzentriert und oft mit Neugründungen gearbeitet hat. In einem Interview wurde sie gefragt, wie viel Gewicht eine Stiftung bei der Förderung eines gemeinnützigen Start-ups auf strategische Planung legen sollte. Hier ihre Antwort:

„Ich halte nichts von strategischen Plänen in den ersten Jahren. Bei strategischer Planung geht es um Festlegungen, und das Letzte, was man mit einer Neugründung tun möchte, ist sie festzulegen. Die Menschen glauben gern an Pläne, insbesondere Vorstandsmitglieder. Menschen, die Routine mögen, mögen auch Pläne, doch Start-ups benötigen etwas anderes. Sie brauchen Gründerpersönlichkeiten, die in großen Maßstäben denken können und Gelegenheiten beim Schopfe packen. Die Kunst einer Neugründung besteht darin, das Netz weit auszuwerfen, eine Menge Leute für sich zu interessieren und diesen Input für die weitere Entwicklung zu nutzen. Ich sage nicht, dass es kein Grundgerüst eines Planes geben sollte, doch während der Gründungsphase will man doch erst Fleisch auf die Knochen bringen. Im Idealfall lässt der Förderer eine Neugründung eine Neugründung sein. Lassen Sie sie Fehler machen. Lassen Sie sie ein bisschen straucheln. Wenn sie fallen, fallen sie nicht sehr tief, und sie lernen, während sie weitermachen. Start-ups lernen aus ihren Erfahrungen. So gewinnen sie an Kapazität."

7 | Eine neue Organisation bei der Mittelbeschaffung unterstützen

Die Frage, ob und wie die Stiftung ihre junge Partnerorganisation bei der Mittelbeschaffung, dem Fundraising, unterstützen sollte oder nicht, ist umstritten. Auf der einen Seite steht außer Frage, dass eine Stiftung über viele Kontakte und Informationen verfügt, die äußerst nützlich für eine Organisation sind, die auf der Suche nach Förderern ist. Außerdem hat die Stiftung natürlich ein großes Interesse an einem erfolgreichen Fundraising; schließlich kann sie ihre Mittel in dem Maße zurückfahren, in dem mehr fremde Mittel eingeworben werden.

Trotzdem ist Vorsicht geboten. Erstens muss die Organisation die Mittelbeschaffung langfristig ohne die Hilfe der Stiftung bewältigen können. Je eher sie damit anfängt, desto besser. Außerdem wird es bei Ihren Kollegen in anderen Stiftungen für Verwirrung sorgen, wenn Sie plötzlich als Fundraiser auftreten. Ein zu starkes Engagement setzt Ihre Glaubwürdigkeit aufs Spiel. Zudem ist die Rolle des Fundraisers ungewohnt für Menschen, die normalerweise damit beschäftigt sind, Geld zu vergeben – von der zusätzlichen Arbeitsbelastung ganz zu schweigen.

Es kommt daher darauf an, einen guten Kompromiss zu finden. Wichtig ist, dass Sie keine Aufgaben übernehmen, die in der Verantwortung von Vorstand oder Geschäftsführung liegen. Vielmehr geht es darum, das Potenzial und die besonderen Möglichkeiten der Stiftung zu nutzen, um der Organisation die Arbeit zu erleichtern und ihr günstige Gelegenheiten zu verschaffen.

- Dienen Sie als Referenz. Oftmals folgen Stiftungen anderen Stiftungen: Wenn erst einmal eine Stiftung die Initiative für gut befunden hat, werden sich andere leichter damit tun, sich ebenfalls zu engagieren. Vielleicht stellen Sie eine kurze schriftliche Referenz aus. Oft hilft es allerdings schon, wenn die Förderung auf der Website der Stiftung verzeichnet ist, damit die Organisation sich darauf berufen kann.
- Nutzen Sie Ihr Stiftungswissen. Sie werden einen besseren Überblick über die Stiftungslandschaft haben als die Verantwortlichen in der Organisation. Geben Sie daher gezielte Hinweise, an welche Institutionen man noch Förderanträge richten könnte.
- Seien Sie ein Sparrings-Partner. Sie wissen, wie eine Stiftung funktioniert und auf welche Punkte Stiftungen typischerweise Wert legen. Wenn es Ihnen möglich ist, sollten Sie die Anträge an andere Stiftungen kurz prüfen und gegebenenfalls Verbesserungsvorschläge machen.
- Schaffen Sie Ihrem Partner Gelegenheiten, sich zu präsentieren. Wenn Sie einen Vortrag vor einem Publikum halten, in dem andere Geber vertreten sind, sollten Sie die Gelegenheit nutzen, „Ihre“ Neugründung als Beispiel zu erwähnen, wenn es zum Thema passt. Vielleicht gibt es ja sogar die Chance, dass ein Vertreter der Organisation selbst zu Wort kommt, um die Arbeit vorzustellen?
- Ermöglichen Sie die Teilnahme an Schulungen. Fundraising ist bekanntermaßen irgendwo zwischen Kunst

und Handwerk angesiedelt. Oft hilft ein kompakter Kurs, um den Verantwortlichen die wesentlichen Kenntnisse und Fertigkeiten zu vermitteln.

- Seien Sie des Teufels Advokat. Sorgen Sie dafür, dass die Geschäftsführer der Mittelbeschaffung genügend Zeit widmen. Interne Angelegenheiten erfordern zu Beginn einer Neugründung berechtigter Weise den Großteil der Aufmerksamkeit des Geschäftsführers, doch im Laufe der Zeit müssen sich die Verantwortlichen auch anderen Dingen widmen. Dringen Sie darauf, dass das Thema die Aufmerksamkeit bekommt, die es verdient.
- Ermutigen Sie den Vorstand, sich im Fundraising zu engagieren. In den USA wird selbstverständlich erwartet, dass jedes Vorstandsmitglied bei seinen Freunden, Kontakten und Geschäftspartnern um Spenden wirbt. Genauso selbstverständlich ist es, dass alle, die andere um Geld bitten, selbst Geld geben. Auch wenn diese Erwartungshaltung in Deutschland nicht so ausgeprägt ist, kann man doch eines davon lernen: Typischerweise verfügen Vorstände über gute Kontakte zu potenziellen Gebern. Helfen Sie ihnen also, diese Kontakte zu mobilisieren.
- Bieten Sie Anreize zur Mittelbeschaffung. Wenn Sie die Organisation stärker fordern möchten, können Sie die Vergabe von Mitteln an die Bedingung knüpfen, dass die Organisation ihrerseits zusätzliche Mittel aus anderen Quellen anwerben muss. Wenn Sie diese Bedingung als „Matching Fund“ organisieren, geben Sie der Organisation ein starkes Argument, um neue Förderer anzusprechen.

Weitere Hinweise zum Thema Fundraising und dem konstruktiven Beenden einer Förderpartnerschaft finden Sie in dem Themenheft dieser Reihe „Ende gut – Alles gut / Förderpartnerschaften erfolgreich beenden“ .

Die Perspektive von außen

Wenn Stiftungen wüssten, was die Förderpartner wünschen

Manche Stiftungen versuchen gezielt, die Meinung der Fördermittelempfänger zu erfragen, um ihre Prozesse und Abläufe zu verbessern. Die folgenden Hinweise spiegeln Erfahrungen wider, die junge Organisationen in der Zusammenarbeit mit Stiftungen gemacht haben. Obwohl sich die Antworten auf den amerikanischen Kontext beziehen, sind sie durchaus auf deutsche Stiftungen übertragbar.

- Sagen Sie uns, wie Sie arbeiten. Viele Geschäftsführer gemeinnütziger Organisationen betonen, wie wichtig es ist, die Arbeitsweise und Erwartungen der Stiftung zu kennen. Nehmen Sie sich daher die Zeit, um Ihrem Förderpartner zu erklären, wie die Abläufe in Ihrer Stiftung sind, welche Berichte Sie wann erwarten, wie lange der Mittelempfänger maximal mit einer Förderung rechnen kann, etc.
- Machen Sie sich kundig, was andere Stiftungen tun und fördern. Viele Gesprächspartner aus gemeinnützigen Organisationen waren erstaunt darüber, wie wenig die Stiftungsmitarbeiter über die Aktivitäten anderer Stiftungen wussten. Nur selten konnten sie daher bei der Suche nach zusätzlichen Förderern eine echte Hilfe sein.
- Seien Sie bereit, „B“ zu sagen, wenn Sie bereits „A“ gesagt haben. Wenn Sie eine Initiativgruppe dabei unterstützen, die Gründung einer Organisation vorzubereiten, sollten Sie grundsätzlich auch bereit sein, den Aufbau der Organisation (mit) zu finanzieren. Wenn Sie von vornherein wissen, dass Ihre Mittel dazu nicht ausreichen, oder wenn Sie begründete Zweifel an der Idee haben, sollten Sie entweder gleich ganz Abstand nehmen oder aber zumindest klar kommunizieren, dass nach dem Planungsbudget keine weitere Förderung zu erwarten ist.
- Schauen Sie nicht nur auf die Projekte. Die Organisation, die die Projekte trägt und möglich macht, erhält meist nur wenig Aufmerksamkeit. Gerade im Fall von Neugründungen aber ist es extrem wichtig, die Erfolge beim Organisationsaufbau zu verfolgen und zu honorieren.

8 | Die wichtigsten Lektionen auf einen Blick

Finanzieren Sie keine Neugründung, wenn diese nicht erforderlich ist.
Echte Innovationen sind selten. Prüfen Sie daher gründlich, ob tatsächlich ein Bedarf besteht, und zwar auf zwei Ebenen: Wird das geplante Angebot wirklich benötigt und ist es nötig, dafür eine neue Organisation zu schaffen, anstatt zum Beispiel das Angebot einer bestehenden Organisation auszuweiten?

Wahre Stärke kommt von innen.
Neue Organisationen brauchen drei Dinge, um erfolgreich zu sein: eine gute Führung, einen Markt für ihr Angebot und ein starkes Produkt. Wenn diese Dinge vorhanden sind, wird eine Organisation bei der Lösung ihrer anderen Herausforderungen wahrscheinlich erfolgreich sein. Ohne sie werden die Bemühungen eines Förderers – in Form von Geld, technischer Unterstützung oder persönlichem Einsatz – nicht ausreichen, um zum Erfolg zu führen.

Nachhaltigkeit zu erreichen dauert häufig länger, als man denkt.
Erfahrungsgemäß brauchen Organisationen immer mehr Zeit als geplant, bis sie stabil und unabhängig arbeiten können. Machen Sie ruhig Druck und drängen Sie auf Ergebnisse – aber machen Sie sich auch klar, dass es viele Dinge gibt, die Zeit brauchen.

Geben Sie mehr als Geld.
Immaterielle Formen der Unterstützung bewegen bei Neugründungen mehr als bei schon länger bestehenden Organisationen. Vertrauen, Kollegialität, informelle Ratschläge und berufliche Kontakte sind nur einige der Dinge, die ein interessierter Förderer einem neuen Geschäftsführer anbieten kann, der versucht Zusammenhalt in eine neue Organisation, neues Personal und einen neuen Vorstand zu bringen.

Denken Sie vom Ergebnis her.
Seien Sie sich immer bewusst, was das Ziel Ihres Engagements ist: die Unabgängigkeit des Partners. Auf dieses Ziel sollten Sie Ihre Energie konzentrieren, auch wenn das manchmal heißt, „Nein“ zu sagen oder sich selbst zurückzunehmen.

Entscheiden Sie von Fall zu Fall.
Jede Neugründung hat ganz spezielle Bedürfnisse, Chancen und Herausforderungen. Vertrauen Sie daher nicht allzu sehr auf das, was in anderen Fällen gut funktioniert hat, sondern richten Sie Ihre Entscheidungen am Einzelfall aus.

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
(c) 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