

Gemeinsam durchstarten

Pilotprojekte mit Kommunen erfolgreich verbreiten

Inhalt

| | |
|--|-----------|
| Mehr Transfer wagen! | 4 |
| 1 Die eigene Organisation: Klarheit über Ziele, Rollen und Potenziale | 6 |
| 1.1 Welche Transferziele verfolgt Ihre Stiftung? | 7 |
| 1.2 Welche Rolle übernimmt Ihre Organisation? | 8 |
| 1.3 Welche Ressourcen und Potenziale stehen Ihnen zur Verfügung? | 11 |
| 1.4 Welches Wissen und welche Kompetenzen haben Sie bereits? | 11 |
| 2 Die kommunale Ebene: Strukturen – Besonderheiten – Akteure | 13 |
| 2.1 Jede Kommune ist einzigartig | 14 |
| 2.2 Vielfalt und Handlungslogik kommunaler Akteure | 15 |
| 2.3 Kommunale Bedarfe und Interessen | 22 |
| 2.4 Zivilgesellschaft einbinden | 22 |
| 3 Der Transfer: Bedarfe – Wirkungen – Kosten | 25 |
| 3.1 Transferbedarf | 26 |
| 3.2 Wirksamkeit des Projektes | 27 |
| 3.3 Adaptionfähigkeit von Transferprojekten | 29 |
| 3.4 Kosten des Transfers | 31 |
| 3.5 Frühzeitig planen, nachhaltig verankern | 33 |
| 4 Auf los geht's los – der Transferprozess vor Ort | 34 |
| 4.1 Transferpartner gewinnen | 35 |
| 4.2 Den Transfer vereinbaren | 37 |
| 4.3 Die Umsetzung gestalten | 38 |
| 4.4 Das Projekt verankern | 38 |
| 4.5 Wirkung analysieren und Erkenntnisse nutzen | 40 |
| Mit den richtigen Spielregeln transferieren | 43 |
| Impressum | 47 |

Mehr Transfer wagen!

Unsere Gemeinden und Städte sollen lebenswerte Orte sein. An dieser Aufgabe sind viele beteiligt: Gemeinsam mit den Verantwortlichen in der Kommune, mit Bürgerinnen und Bürgern sowie Unternehmen gestalten Stiftungen in vielen Projekten die Zukunft. Sie helfen dabei, benachteiligte Menschen zu integrieren, Bildungszugänge zu verbessern oder die Teilhabe von Bürgern* zu ermöglichen.

*
Wir verwenden in diesem Praxisratgeber keine durchgängig geschlechtergerechte Sprache. Mit „Bürger“, „Vertreter“ etc. sind immer auch Frauen gemeint.

Viele Vorhaben bleiben jedoch hinter ihren Potenzialen zurück. Entweder ist ihre Wirkung nur regional begrenzt oder sie erlischt mit Auslaufen der Pilotphase. Wir beobachten hier ein regelrechtes „Transfer-Dilemma“: Zwar wird überall betont, wie wichtig der Transfer von Projekten sei – in der Alltagspraxis gefördert wird dann aber eher die Entwicklung neuer als der Transfer bereits vorhandener Ansätze. Man weiß zwar um die Existenz guter Lösungen, doch dieses Wissen allein reicht anscheinend nicht, um hervorragende Ideen und erprobte Ansätze auch systematisch in möglichst viele Städte und Gemeinden zu übertragen. Auf diese Weise wird das Rad immer wieder neu erfunden. Fehlende Nachhaltigkeit und mangelnder Transfer bedeuten zudem einen ineffizienten Umgang mit Ressourcen. Zeit, Wissen, Kompetenzen und Finanzmittel: Alles, was von Stiftungen investiert wird, zeigt so nur begrenzte Wirkung.

Lösen lässt sich dieses Dilemma durch den verbesserten und vermehrten Transfer bereits erprobter und erfolgreicher Ansätze: Es geht darum, wirksame Lösungsansätze zu entwickeln, mit denen möglichst viele Menschen auch in anderen Regionen erreicht werden können – oder aber erfolgreiche Projekte anderer zu übernehmen und diese an die regionalen Bedingungen anzupassen.

Viele Stiftungen haben erkannt, dass dies umso besser gelingt, je früher und stärker sie die lokalen Schlüsselakteure auf Augenhöhe einbinden. Gleichzeitig sind mit der Arbeit im kommunalen Kontext besondere Herausforderungen verbunden. Sie ergeben sich allein aus den vielfältigen kommunalen Rahmenbedingungen, den verschiedenen Beteiligten und unterschiedlichen Interessenlagen.

Doch nicht nur die Bedingungen auf kommunaler Ebene spielen für die Verbreitung und Verankerung von neuen Ansätzen eine entscheidende Rolle. Auch aus Perspektive der Stiftungen ist es sinnvoll zu vermeiden, etwas zu entwickeln oder zu fördern, das es in ähnlicher Form an anderer Stelle schon gibt.

Ziel dieses Praxisratgebers ist es, Mitarbeitende von Stiftungen anhand konkreter Empfehlungen zu motivieren, erfolgreiche Pilotprojekte in andere Regionen zu übertragen. Wir nennen die zentralen Faktoren, um Transferprozesse vorzubereiten, durchzuführen und nachhaltig gestalten zu können. Unsere Handlungsempfehlungen orientieren sich an Fragen und Herausforderungen, die direkt aus der Praxis stammen.

Der Aufbau folgt dem klassischen Ablauf eines Transferprozesses: Bevor es daran geht, den Prozess zu gestalten, muss eine Stiftung wissen, welche Ziele sie mit dem Transfer verbindet. Dafür braucht sie Klarheit über die eigene Rolle, die eigenen Ressourcen und Kompetenzen: Was ist die eigentliche Rolle der Stiftung beim Transfer? Welche Ressourcen und Potenziale stehen zur Verfügung? Welche Kompetenzen braucht es, um den Transferprozess erfolgreich zu gestalten? Diese grundlegenden Überlegungen entscheiden maßgeblich über Erfolg oder Misserfolg. Ihnen widmen wir uns im ersten Kapitel.

Im Anschluss werfen wir einen Blick auf die kommunale Ebene. Wir betrachten die Besonderheiten, die damit verknüpft sind, und nennen wesentliche Aspekte kommunaler Strukturen, die in jedem Fall zu berücksichtigen sind.

Dann geht es auch schon um den Transfer selbst. Welche Programme eignen sich überhaupt dafür? Wir blicken auf die unterschiedlichen Bedarfe in den Kommunen, beschäftigen uns mit der Wirksamkeit von Transferprozessen und natürlich auch mit der Frage nach den Ressourcen.

Im vierten Kapitel betrachten wir den Kernprozess eines Transfers im Detail. Hier geht es um den richtigen Einstieg in den Prozess, die wirksame Implementierung des Ansatzes und um die Frage, auf welche Weise dieser sich nachhaltig verankern lässt. Abschließend nennen wir die zentralen Prozessschritte für einen gelingenden Transferprozess.

Herzlich gedankt sei an dieser Stelle den vielen Transferexpertinnen und -experten, die diesen Praxisratgeber durch viele Gespräche und ihre wertvollen Erfahrungen ermöglicht haben: Viola Breuer (ehemals Robert Bosch Stiftung), Dr. Christof Eichert (Herbert Quandt-Stiftung), Karin Haist (Körper-Stiftung), Dr. Roland Kaehlbrandt (Stiftung Polytechnische Gesellschaft), Renate Menken (Possehl-Stiftung), Christian Pety (Freudenberg Stiftung) – sowie den vielen Kolleginnen und Kollegen im eigenen Haus.

Wir wünschen viel Spaß bei der Lektüre und stehen für Fragen und Anregungen gern zur Verfügung.

Nadine Haßlöwer, Gerald Labitzke und
Hans Wiertert-Wehkamp

Kommune: Uns geht es dabei nicht nur um die kommunale Verwaltungseinheit. Kommune meint vielmehr den lokalen Handlungsspielraum verschiedenster Akteure. Dazu gehört zunächst einmal die verfasste Kommune als öffentlich-rechtliche Körperschaft, bestehend aus Kommunalpolitik und Kommunalverwaltung. Aber auch die regionalen Partner aus der Zivilgesellschaft, Vereine, Verbände, Initiativen und lokale Stiftungen sowie die Wirtschaft, Sozialunternehmen, Universitäten etc. gehören dazu. Die Gruppe der kommunalen Partner, die bei der Gestaltung von Transferprozessen eine Rolle spielen, ist also groß und vielfältig.

Transferprozess: Mit dem Begriff meinen wir die Verbreitung eines erfolgreich erprobten Ansatzes, der aus einer Kommune bzw. Region in andere übertragen wird. Ein Transferprozess beinhaltet somit, dass der bewährte Ansatz adaptiert, erprobt und – entsprechend dem jeweiligen lokalen Kontext – an anderer Stelle integriert wird. Der Transfer kann sich auf einen von der Stiftung selbst entwickelten Ansatz beziehen, er kann aber auch die Übernahme von erfolgreichen Ansätzen anderer Akteure beinhalten.

Zivilgesellschaft: Der Begriff bezeichnet innerhalb der Gesellschaft den Bereich zwischen staatlicher, wirtschaftlicher und privater Einflussosphäre. Er wird hier verstanden als gesellschaftliche Selbstorganisation von Bürgern – durch den Einsatz von Zeit und Geld – sowie als das Handeln von Organisationen des gemeinnützigen Sektors.



Die eigene Organisation

Die eigene Organisation: Klarheit über Ziele, Rollen und Potenziale

Transferprozesse sind eine Herausforderung. Sie funktionieren meist nicht nach dem Prinzip „(ein) Ansatz – (eine) Wirkung“. Solche Prozesse haben teilweise großes Veränderungspotenzial, lösen unterschiedliche Impulse aus und entwickeln immer wieder eine eigene Dynamik. Das stellt hohe Anforderungen an die Beratungs- und Unterstützungskompetenzen der Stiftung, die den Prozess begleitet. Vor einem Transfer sollte sich eine Stiftung deshalb zunächst ihre eigene Rolle und Position bewusst machen. Folgende Fragen dienen der Reflexion und helfen bei der Orientierung:

- » Welche grundsätzlichen Ziele verfolgt Ihre Stiftung mit einem Transfer?
- » Welche konkrete Rolle übernimmt Ihre Stiftung im Transferprozess?
- » Welche Qualitätsansprüche stellen Sie an den Transfer?
- » Welche Ressourcen stehen Ihnen für einen Transferprozess zur Verfügung?
- » Welches Wissen und welche Kompetenzen sind bereits in Ihrer Stiftung vorhanden?

1.1 Welche Transferziele verfolgt Ihre Stiftung?

Neben den inhaltlichen verfolgt eine Stiftung immer auch eigene Ziele, die sie mit dem Transfer verknüpft. Eines dieser Ziele ist der Anspruch, eine größtmögliche gesellschaftliche Wirkung zu erreichen. Dr. Christof Eichert, Vorstand der Herbert Quandt-Stiftung, beschreibt die Situation von Stiftungen hinsicht-

lich des Transfers so: „Aus eigener Stiftungsperspektive müsste es bei jeder Neuentwicklung heißen: Wir haben nun so viel Geld in die Sache gesteckt und so viele gute Erfahrungen damit gemacht – warum soll das hier aufhören? Warum machen wir das Ganze nicht woanders noch mal? Solche Überlegungen zeigen, dass der Transfer ein urstifterisches Anliegen ist.“

Um ihren Gemeinwohlauftrag zu erfüllen, müssen Stiftungen ihre Mittel möglichst effizient einsetzen. Transferprozesse fördern dies und ermöglichen ein nachhaltiges Wirken für die Zielgruppe. Aber auch für die Stiftung selbst können solche Prozesse einen hohen Mehrwert schaffen:

- » Größere gesellschaftliche Wirksamkeit: Die Wirkung eines bereits bewährten Ansatzes vergrößert sich dadurch, dass dieser Ansatz auch andernorts umgesetzt wird.
- » Stärkere Legitimation der eigenen Arbeit: Gerade wenn ein Pilotprojekt mit großem Aufwand verbunden ist, legitimiert seine Übertragbarkeit die getätigten Investitionen.
- » Größeres Renommee: Mit jedem gut gestalteten Transferprozess dokumentieren Stiftungen eine Innovationskultur, die auf langfristige Veränderungen setzt. Das ist nicht nur gut für die Zielgruppe, sondern auch für das eigene Renommee.
- » Gemeinsames Lernen: Jeder Transferprozess stößt auf beiden Seiten – bei den Stiftungen und den Kommunen – Entwicklungen und Lernerfahrungen an. Beide gewinnen an Kompetenz, Prozessexpertise und Reputation. Eine gute und erfolgreiche Zusammenarbeit zwischen Stiftung und kommunaler Ebene fördert daher auch zukünftige Projekte.

Stiftungen, die sich auf ihre Transferziele festgelegt haben, können die entsprechenden Prozesse glaubwürdiger initiieren und mitgestalten. Wer selbst weiß, wo er steht, kann schließlich auch besser auf die lokalen Besonderheiten und Dynamiken eingehen.

1.2 Welche Rolle übernimmt Ihre Organisation?

Sich über die eigene Haltung zu Transferprozessen im Klaren zu sein, ist eine Sache. Eine andere ist die Frage nach der Rolle, die eine Stiftung innerhalb dieser Prozesse übernimmt. Diese Rolle kann sich verändern und ist abhängig vom jeweiligen Vorhaben. Selbst innerhalb eines Transferprozesses kann eine Stiftung mehrere Rollen bzw. Funktionen innehaben:

- » Stiftungen als Geldgeber finanzieren Projekte, Prozesse oder Akteure.
- » Stiftungen als Projektentwickler können dazu beitragen, gesellschaftliche Lücken zu identifizieren und mit neuen Ansätzen zu schließen, indem sie eigene Ideen bzw. die Lösungen von anderen mit Akteuren vor Ort umsetzen.
- » Stiftungen als Prozessbegleiter und Unterstützer setzen konkrete Projekte gemeinsam mit Akteuren vor Ort um.
- » Stiftungen als Reflexionsinstanz sorgen für kommunale Entwicklungs- und Lernprozesse und bieten einen Rahmen, um Wissen, Praxiserfahrungen und Erkenntnisse (Fachkongresse, Diskussionsforen, Publikation von Studien etc.) auszutauschen.
- » Stiftungen als Transferberater können erfolgreiche Projekte identifizieren und begleiten.
- » Stiftungen als (Mit-)Initiatoren von Netzwerken können ihre Reputation und Unabhängigkeit nutzen, um Netzwerke und Kooperationen aufzubauen.

Die Praxisbeispiele zeigen, wie sich diese Rollen in der Zusammenarbeit mit Kommunen darstellen können.



Stiftungen als Geldgeber

Lübecker Bildungsfonds

Kommune, Land, Lübecker
Stiftungsverbund und Unternehmen

Der Lübecker Bildungsfonds unterstützt Kinder und Jugendliche einkommensschwacher Eltern schnell und unbürokratisch. Kitas und Schulen können viele „kleine“ Notwendigkeiten kurzfristig beantragen: ein Mittagessen, eine Sprachförderung oder auch die Beiträge für Klassenreisen. Stiftungen, Unternehmen sowie die Kommune und das Land haben sich zusammengeschlossen, womit ein Budget von jährlich zwei Millionen Euro Fördergeldern zur Verfügung steht. Das Erfolgsmodell aus Lübeck macht Schule und wird von anderen Bürgerstiftungen aufgegriffen.

www.familie.luebeck.de/bildungsfonds



Stiftungen als Innovationsgeber oder Projektentwickler

Diesterweg-Stipendium für Kinder und ihre Eltern

Stiftung Polytechnische Gesellschaft

Das Diesterweg-Stipendium ist ein Bildungsstipendium in Deutschland. Es ermöglicht Grundschulkindern eine ihren Begabungen entsprechende schulische Laufbahn und wurde in Frankfurt am Main (dem Standort der Stiftung Polytechnische Gesellschaft) und anderen Kommunen initiiert. Weitere Informationen: www.sptg.de/1diesterweg-stipendium.aspx

Jugend debattiert

Hertie-Stiftung

Das Projekt „Jugend debattiert“ der Hertie-Stiftung startete einst mit 30 Schülerinnen und Schülern in Frankfurt am Main. Heute sind jedes Jahr über 135.000 junge Menschen und 5.500 Lehrkräfte beteiligt. Möglich wurde dies durch die intensive Zusammenarbeit mit vier weiteren Stiftungen, allen 16 Bundesländern und der Unterstützung des Bundespräsidenten. www.jugend-debattiert.de



Stiftungskooperation zur Finanzierung, Prozessbegleitung und Unterstützung

Bürgerstiftung Stuttgart

Robert Bosch Stiftung und Breuninger Stiftung

Seit 2007 arbeitet die Breuninger Stiftung in Stuttgart am Aufbau einer lokalen Bürgerstiftung. Ziel ist es, aus der Bürgerstiftung Stuttgart eine zentrale Plattform der Bürgergesellschaft zu machen. Die Breuninger Stiftung stellt dafür nicht nur Methode und Know-how zur Verfügung, sondern finanziert auch die notwendige Infrastruktur für eine professionelle Öffentlichkeitsarbeit, die Stifterbetreuung, das Projektmanagement und Fundraising. Unterstützt wird sie dabei von der Robert Bosch Stiftung.

www.breuninger-stiftung.de und
www.bosch-stiftung.de



Stiftungen in mehreren Rollen

„Lernen vor Ort“

Das Bundesministerium für Bildung und Forschung hat 2009 gemeinsam mit deutschen Stiftungen das Programm „Lernen vor Ort“ ins Leben gerufen. Damit soll Kommunen ermöglicht werden, ihr Bildungsmanagement für ein lebenslanges Lernen optimal zu gestalten.

Mehr als 180 Stiftungen unterstützen die Kommunen in Form von Grundpatenschaften, bringen dafür ihre lokalen Netzwerke sowie fachliche Expertise ein und begleiten die Verantwortlichen. Durch bildungsbezogene Themenpatenschaften fördern die Stiftungen darüber hinaus den Transfer erfolgreicher Modelle in andere Regionen. Sie haben somit unterschiedlichste Rollen, ohne finanziell zu fördern: Prozessbegleiter, Reflexionsinstanz, Transferberater etc. www.lernen-vor-ort.info

Ab 2014 werden Ergebnisse und Erkenntnisse aus „Lernen vor Ort“ bundesweit in interessierte Kommunen übertragen. Zehn Transferagenturen auf Länderebene werden das bisher erarbeitete Wissen bündeln und allen Kommunen zur Verfügung stellen. Die Geschäftsstelle des nationalen Stiftungsverbundes „Lernen vor Ort“ berät, unterstützt und koordiniert die beteiligten Stiftungen und informiert weitere interessierte Stiftungen.

www.stiftungen.org/de/projekte/lernen-vor-ort.html

Lokale Initiativen zur Integration junger Migranten in Ausbildung und Beruf (LISA)

Robert Bosch Stiftung

Das Programm LISA fördert regionale Initiativen zur Berufsorientierung und Berufsvorbereitung junger Migrantinnen und Migranten. Die Jugendlichen sollen unterstützt werden, ihre Potenziale und Kompetenzen erfolgreicher für sich und die Gesellschaft zu nutzen. Gefördert werden lokale Netzwerke. Sie erhalten neben Projektmitteln auch fachliche Beratung und Fortbildungen. Die Stiftung ist hier Unterstützer und Geldgeber. www.bosch-stiftung.de

START-Stiftung

Das START-Stipendienprogramm für engagierte Schülerinnen und Schüler mit Migrationshintergrund wurde 2002 von der gemeinnützigen Hertie-Stiftung als Projekt ins Leben gerufen und 2007 in die START-Stiftung gGmbH ausgegründet. Die Hertie-Stiftung war somit Projektentwickler, Finanzier und Prozessbegleiter. Derzeit wird das Programm in 14 Bundesländern sowie in Österreich angeboten. Partnerorganisationen aus Stiftungen, Kommunen und Unternehmen sowie Privatpersonen können durch Stipendien, Zustiftungen und Spenden die weitere Verbreitung des Programmes fördern. www.start-stiftung.de



1.3 Welche Ressourcen und Potenziale stehen Ihnen zur Verfügung?

Stiftungen verfügen über vielfältige Ressourcen und Potenziale, die sie in einen Transferprozess mit einbringen können. „Stiftungen sind unabhängig und neutral, haben kein Haushaltsrecht, das sie knechtet, und sind in der Lage, Wissen, Erfahrungen und Ressourcen zu kumulieren“, ist Karin Haist von der Körper-Stiftung überzeugt. „Das ist wertvolles Kapital – und zwar für jede Form der gesellschaftlichen Veränderung und Entwicklung.“ Stiftungen können somit viel mehr geben als Geld. Auf diese Weise können Stiftungen sich in einen Transferprozess einbringen:

Stiftungen ...

- ... stellen eigene Netzwerke und Fachwissen bereit.
- ... unterstützen die Projektpartner bei Kommunikation und Fundraising.
- ... beraten die kommunalen Verantwortlichen bei der Entscheidung für den Transfer.
- ... begleiten den Transferprozess inhaltlich durch eigene Mitarbeiter.
- ... beraten und qualifizieren die beteiligten Akteure durch Seminare, Coaching, Moderation etc.
- ... entwickeln Arbeitsmaterialien und Publikationen.
- ... führen Evaluationen und Wirkungsanalysen durch.
- ... nehmen Stellung zu politischen und rechtlichen Rahmenbedingungen.
- ... entwickeln Zertifizierungs- und Qualitätssicherungsverfahren.

1.4 Welches Wissen und welche Kompetenzen haben Sie bereits?

Einen Transferprozess auf kommunaler Ebene zu begleiten heißt, sich auf die komplexen Dynamiken, Verflechtungen und Rahmenbedingungen in Gemeinden, Städten und Landkreisen einstellen und einlassen zu müssen. Wie schon eingangs erwähnt: Kommune ist nicht nur ein Ort. Sie ist das Handlungs- und

Selbstreflexion

Existiert eine klar formulierte Stiftungsstrategie oder Vorstandsentscheidung in der Art: „Wir unterstützen den Transfer erfolgreicher Ansätze, weil ...“? Welchen Stellenwert hat der Transfer für Ihre Stiftung?

Welche Stiftungsziele verfolgen Sie generell mit dem Transfer?

Welches ist Ihre Rolle als Mitarbeiter der Stiftung innerhalb eines Transferprozesses? Sind Sie Berater, Prozessbegleiter oder Geldgeber?

Mit welchen persönlichen Vorstellungen begleiten Sie einen Transferprozess? Ist Ihre Stiftung geübt in einem offenen und dialogischen Vorgehen, das die Bedarfe sowie Ausgangs- und Problemlagen von Kommunen berücksichtigt?

Welche Potenziale, Ressourcen und Handlungsmöglichkeiten stehen Ihnen für die Begleitung eines Transferprozesses zur Verfügung?

Arbeitsfeld verschiedenster Akteure auf unterschiedlichen Ebenen (siehe dazu Kapitel 2).

Stiftungen sollten die lokalen Akteure dabei unterstützen, den Transferprozess erfolgreich zu gestalten und die vereinbarten Ziele zu erreichen. Dafür braucht es eigene Kompetenzen und eigenes Wissen – wie eben die Kenntnis kommunaler Strukturen. Darüber hinaus sollten die für den Transfer verantwortlichen Stiftungsvertreter sicherstellen, dass auch in folgenden Bereichen genügend Expertise vorhanden ist:

- » Projekt- und Transfermanagement
- » Prozessgestaltung und -steuerung
- » Aufbau und Management von Netzwerken
- » Gestaltung von Evaluations- und Monitoring-Prozessen
- » Qualitätskontrolle und Qualitätssicherung
- » Erfahrungen mit kommunalen Strukturen

Genügend Expertise heißt nicht, dass die Stiftung selbst über alle Kompetenzen verfügen muss. Sie sollte jedoch gewährleisten, dass die genannten Bereiche berücksichtigt und durch finanzielle und personelle Ressourcen abgedeckt sind.



Schlüsselkompetenzen zur Begleitung von Transferprozessen

Haben Sie genügend Kenntnisse und Kompetenzen in folgenden Bereichen:

Projekt- und Transfermanagement

Prozessgestaltung und -steuerung

Netzwerkmanagement

Gestaltung von Evaluations- und Monitoring-Prozessen

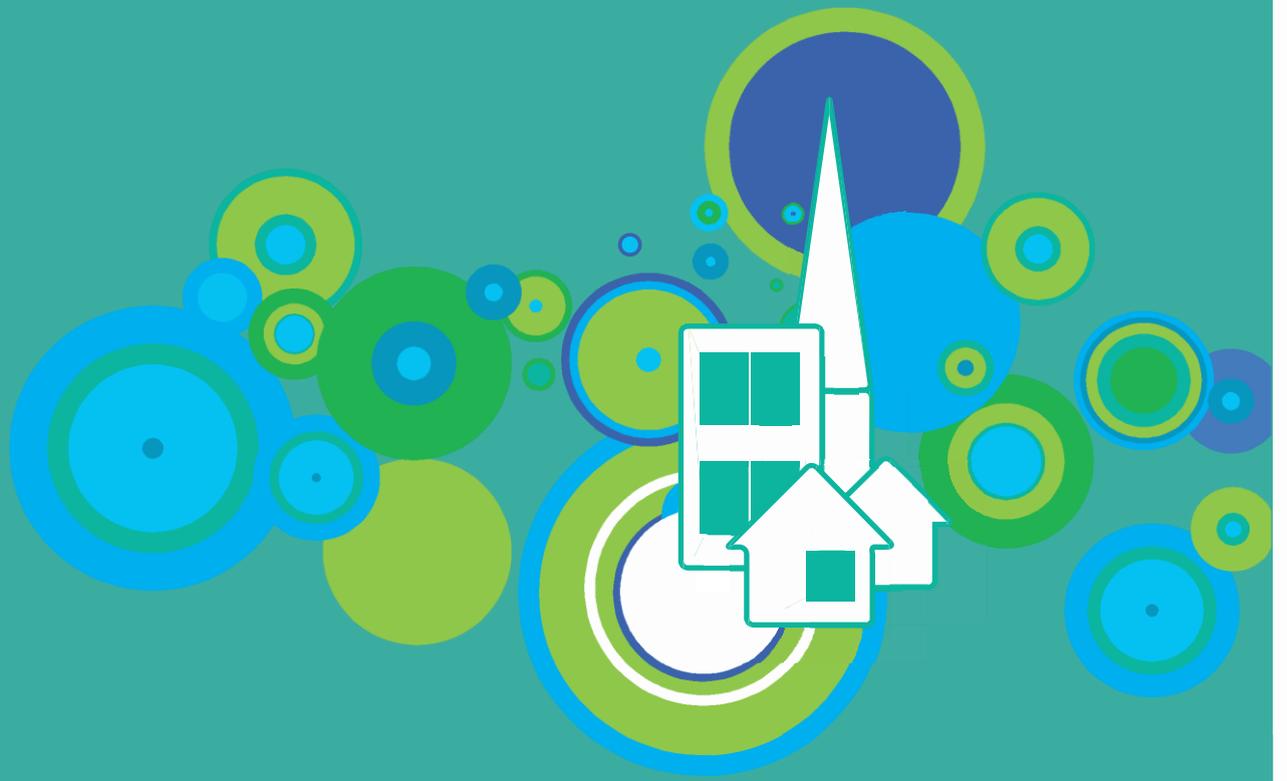
Qualitätsmanagement

Erfahrungen mit kommunalen Strukturen

Wollen und können Sie gegebenenfalls Ihre eigenen Kompetenzen erweitern?

Auf welche interne oder externe Unterstützung können Sie zurückgreifen?

Welche Kompetenzen aus den oben genannten Bereichen sind auf lokaler Ebene schon vorhanden?





Die kommunale Ebene

Die kommunale Ebene: Strukturen – Besonderheiten – Akteure

Städte, Gemeinden und Landkreise sind die Orte, an denen gesellschaftliche Veränderungen nachhaltig angestoßen und umgesetzt werden – gerade weil sie die größte Nähe zu den betroffenen Menschen haben. Auf der kommunalen Ebene gilt es, transferfähige Lösungsansätze wirkungsvoll in die Fläche zu tragen. Prägend für die kommunale Ebene ist ihre große Vielfalt an Rahmenbedingungen und lokalen Akteuren – bei einer Zahl von fast 11.200 bundesdeutschen Kommunen verwundert das nicht. Auf welche grundsätzlichen Bedingungen, Strukturen und Akteure trifft eine Stiftung hier?

2.1 Jede Kommune ist einzigartig

Die inhaltliche und strukturelle Vielfalt der kommunalen

Ebene spiegelt sich in zahlreichen Aspekten: Dazu gehören die unterschiedlichen Gemeindeverfassungen der Länder, die lokalen Rahmenbedingungen in den Kommunen – Haushalt, Bevölkerungszahl, Wirtschaftskraft, demographische Situation – und die unterschiedlichen Akteure vor Ort.

Das Recht der kommunalen Selbstverwaltung räumt den kommunalen Organen Gestaltungsspielräume und individuelle Freiheiten ein, die einen großen Teil dieser inhaltlichen und strukturellen Vielfalt erklären. Mit dem Ziel, die Daseinsvorsorge für ihre Einwohner – und deren gleichberechtigte Teilhabe am gesellschaftlichen Leben – zu sichern, können Kommunen relativ eigenständig agieren. Den Rahmen dafür bilden die Gemeindeordnungen der Bundesländer. Sie weichen allerdings voneinander ab und sorgen dafür, dass politische Gremien und Verwaltungsstrukturen ebenso einzigartig sind wie

die Zuständigkeiten und Entscheidungsprozesse vor Ort. Wer auf kommunaler Ebene unterwegs ist, muss berücksichtigen, dass seine Kooperationspartner aus einem Landkreis, einer kreisangehörigen oder kreisfreien Stadt kommen. Stiftungen sollten sich frühzeitig über deren spezifische Strukturen, Besonderheiten und Akteure informieren.

Der Umstand, dass wir derart unterschiedliche Gemeindeverfassungen haben, ist grundsätzlich keine gute Voraussetzung für den Transfer von Projekten. Doch selbst wenn wir uns in demselben Bundesland aufhalten, muss uns bewusst sein,

“

Viola Breuer, ehemals Robert Bosch Stiftung

dass jede Kommune einzigartig ist.

Mit Blick auf die Ausgangssituation und allgemeine Rahmenbedingungen haben Kommunen auch einiges gemeinsam: vor allem die Aufgabe, mit mehr oder weniger knappen Haushaltsmitteln zentrale Zukunftsaufgaben bewältigen zu müssen. Der Grundauftrag von Kommunen, die Sicherung der Daseinsvorsorge, erfährt durch aktuelle gesellschaftliche Entwicklungen auch eine zunehmende Dynamik und Brisanz. Immer mehr Themen stellen die kommunalen Entscheider vor immer größere Herausforderungen. Dazu zählen die Überalterung der Gesellschaft, die Sicherung des sozialen Zusammenhalts wie auch die Folgen des Klimawandels.

Kommunen selbst sind kaum noch in der Lage, sich aus eigener Kraft in all diesen Bereichen zukunftsfähig aufzustellen. Die Größe der Herausforderungen und ihre Komplexität ruft nach Lösungen durch ein

Zusammenspiel von Staat, Unternehmen und Zivilgesellschaft.

Das Zusammenspiel gesellschaftlicher, wirtschaftlicher und sozialer Entwicklungen ist zudem extrem komplex und führt zu regional sehr heterogenen Entwicklungen in den Städten und Gemeinden. Viele Trends, die sich auf Bundes- und Landesebene beobachten lassen, gestalten sich auf kommunaler Ebene höchst unterschiedlich – so können beispielsweise schrumpfende und wachsende Kommunen direkt nebeneinander liegen. Für alle kommunalen Akteure, sei es aus der Verwaltung, Politik oder Zivilgesellschaft, ist eine fundierte Analyse der individuellen Ausgangslage unabdingbar für eine zukunftsorientierte Strategieentwicklung und Maßnahmenplanung. Die Bertelsmann Stiftung stellt dazu mit dem Informationsportal unter www.wegweiser-kommune.de über 330 Indikatoren für alle Kommunen ab 5.000 Einwohner zur Verfügung. Neben einer Bevölkerungsvorausberechnung bis 2030 werden hier Daten zu den Themen demographischer Wandel, Bildung, Finanzen, soziale Lage und Integration veröffentlicht. Daneben enthält der Wegweiser Kommune aber auch Handlungsempfehlungen, Studien und Praxisbeispiele, wie Projekte zur interkommunalen Kooperation oder zur Kinder- und Familienfreundlichkeit.



2.2 Vielfalt und Handlungslogik kommunaler Akteure

Innerhalb der Vielfältigkeit von Kommunen zeigt sich eine weitere Vielfalt: die der kommunalen Akteure. Ob aus Zivilgesellschaft, Verwaltung oder Politik: Alle Akteure verfolgen eigene Ziele und Interessen. Wie sie entscheiden und handeln, unterliegt meist institutionellen Vorgaben bzw. Regeln. Möglicherweise verhalten sie sich aber auch völlig frei und unabhängig – und sind damit wenig berechenbar.

Stiftungen müssen berücksichtigen, dass zwischen den einzelnen Institutionen, Interessengruppen oder Personen ein teilweise fest etabliertes Beziehungsgefüge besteht. Dieses ist regionalspezifisch und prägt

jede Form von Kooperationsarbeit vor Ort. Sehr wahrscheinlich haben die kommunalen Ansprechpartner auch bereits Erfahrungen aus früheren Innovations- und Beteiligungsprozessen, und diese wirken sich auf die Zusammenarbeit aus – positiv oder negativ. Wenn Sie sich frühzeitig über die entsprechenden Erfahrungshintergründe, Stimmungen und Haltungen informieren, fördert das den Transfer.

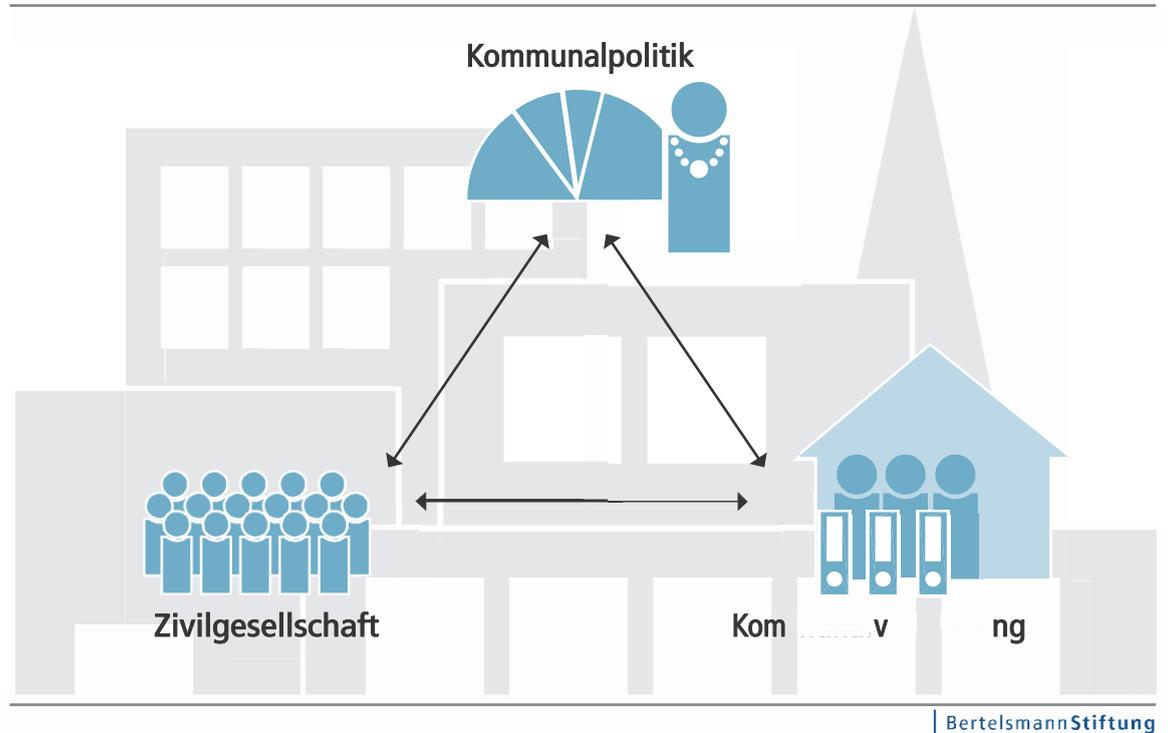
Mehr als ein Kooperationspartner

Eigentlich gibt es kaum ein Projekt- bzw. Transfervorhaben, bei dem sich die kommunale Zusammenarbeit auf einen engen Akteurskreis beschränkt. In der Regel arbeitet eine transfergebende Organisation mit Stakeholdern aus unterschiedlichen kommunalen Bereichen bzw. Ebenen zusammen. Je nach Projekt ist das unabdingbar, weiß Karin Haist von der Körber-Stiftung und erläutert es am Beispiel des Stiftungsprojektes „Potenziale des Alters“: „Für meine Arbeit als Stiftung bedeutet das: Ich brauche gleich mehrere Kooperationspartner aus unterschiedlichen gesellschaftlichen Bereichen. Und es bedeutet auch, dass ich es weder beim Aufzeigen guter Beispiele belassen kann noch bei der simplen Frage, wie Ältere wohl am besten leben. Um einen wirksamen Veränderungsprozess initiieren und gestalten zu können, muss ich mir anschauen, wer die Rahmenbedingungen dafür schafft, dass wir mit dem Alter tatsächlich potenzialorientiert umgehen.“

Wer mit mehreren lokalen Transferpartnern arbeitet, sollte ihre Handlungslogiken verstehen und ihre individuellen Motive bzw. Erwartungen kennen. Nur so lässt sich ein wirkliches Verständnis für unterschiedliche Perspektiven vor Ort entwickeln. Und obwohl Politik und Verwaltung nicht die einzigen kommunalen Partner darstellen, sind sie allein aufgrund ihres öffentlich-rechtlichen Auftrags an diesem Prozess zu beteiligen. Die Lösung gesellschaftlicher Herausforderungen im kommunalen Bereich findet sich meist in einem Beziehungsdreieck aus Zivilgesellschaft, Kommunalpolitik und Kommunalverwaltung.

Der Fokus auf dieses Beziehungsdreieck schließt andere Partner natürlich nicht aus. Im Gegenteil: Viele

Beziehungsdreieck



Transferprozesse profitieren nicht nur von den Beiträgen weiterer Akteure – sie sind sogar davon abhängig. Zu diesen Akteuren gehören staatliche Institutionen auf Landes- oder Bundesebene, aber auch regionale und überregionale Wirtschaftsunternehmen.

Strukturelle Grenzen überwinden

Reicht ein Transfervorhaben über die kommunale Ebene hinaus, müssen Transfergeber auf die dort geltenden Regelungen und strukturellen Verflechtungen achten. Sie müssen wissen, wo im Einzelfall die Zuständigkeit, Entscheidungshoheit und Finanzverantwortung auf kommunaler, Landes- oder Bundesebene liegt. Auch innerhalb dieser Ebenen gibt es Grenzen, die im Rahmen eines Transferprozesses zu überwinden sind: die Dezernats- und Fachbereichsgrenzen. Gesellschaftliche Aufgaben können nur durch eine übergreifende Zusammenarbeit der zahlreichen Partner und Interessengruppen gelöst werden.

Christian Petry, Kuratoriumsmitglied der Freudenberg Stiftung, sieht als wichtigste Voraussetzung dafür „zunächst eine funktionierende Kommunikation auf horizontaler Ebene – also ressortübergreifend zwischen unterschiedlichen Aufgabengebieten, Abteilungen, Institutionen und Organisationen. Dann braucht es aber auch eine funktionierende Kommunikation zwischen vertikaler und horizontaler Ebene, zum Beispiel zwischen operativen und strategischen Bereichen.“

Kommunikation ist also der zentrale Baustein erfolgreicher Kooperation – und damit auch gelungener Transferprozesse. Das mag wie eine Binsenweisheit klingen, ist aber in der Realität noch längst nicht etablierte Praxis.

Wie funktioniert Kommune?

Es soll nun etwas genauer um die Handlungslogiken und Erwartungen der Transferpartner gehen, die

oben im Beziehungsdreieck genannt wurden: also der Kommunalpolitik, der Leitungs- und operativen Ebene der Kommunalverwaltung sowie der Zivilgesellschaft. Natürlich lässt sich die kommunale Realität hier nur vereinfacht und exemplarisch darstellen.

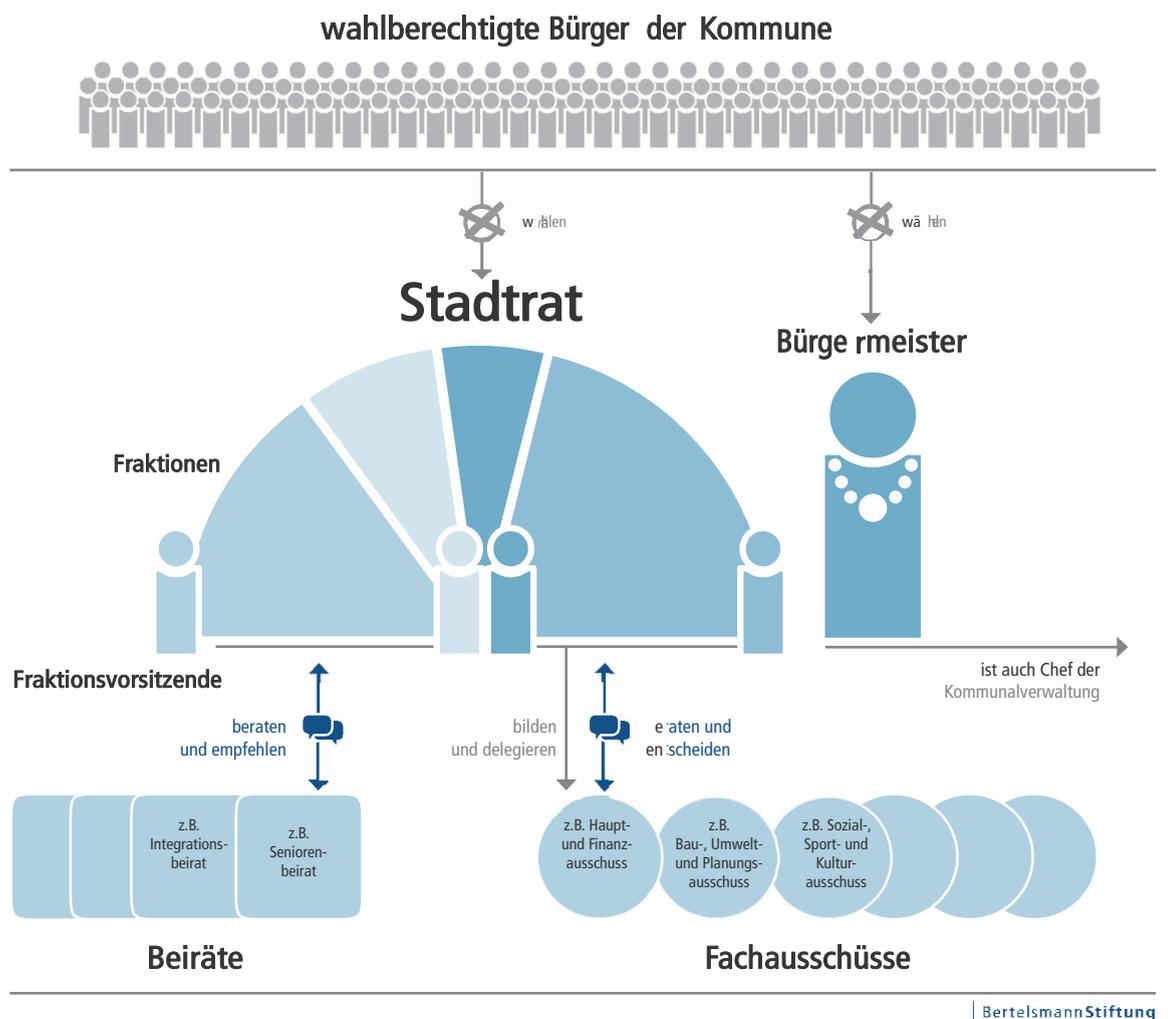
Kommunalpolitik

Die Kommunalpolitik ist für viele Bereiche die formale Entscheidungsebene in Kommunen. Zu ihr gehören

die Parteien vor Ort sowie die politischen Entscheider aus Stadt- oder Gemeinderat bzw. dem Kreistag. Das höchste politische Amt in Gemeinden und Städten bekleidet der (Ober-)Bürgermeister, in Landkreisen der Landrat. Letzterem kommt eine besondere Verantwortung zu, da er der Verwaltungschef eines Kommunalverbandes ist, dem die Kommunen seines Gebietes angehören. In einer Doppelfunktion ist er auch Staatsaufsicht (Kommunalaufsicht) über die kreisangehörigen Kommunen.

Kommunalpolitik

Strukturen am Beispiel einer mittelgroßen Stadt in Nordrhein-Westfalen



Zu den Personen mit größerem Einfluss zählen auch die Fraktionsvorsitzenden. Geht es darum, einen politischen Konsens herzustellen oder Koalitionen für bestimmte Themen zu bilden, sind sie die richtigen Ansprechpartner. Das höchste politische Entscheidungsgremium ist schließlich der Stadt- oder Gemeinderat bzw. der Kreistag. Geht es um fachliche Inhalte und Details, sind allerdings die einzelnen Fachausschüsse oder entsprechenden Gremien von Bedeutung.

Vor allem auf kommunaler Ebene nimmt die Zahl der in den politischen Gremien vertretenen Parteien zu: Sechs bis acht Fraktionen in einem Stadtrat sind heute keine Seltenheit mehr. Eine weitere Besonderheit von Kommunalpolitik liegt darin, dass sie ehrenamtlich organisiert ist. Kommunalpolitiker sind dadurch stark auf die Expertise der Kommunalverwaltung angewiesen. Die Verwaltung bereitet die Arbeit der politischen Gremien vor und gibt konkrete Handlungsempfehlungen.

Was den Transfer beeinflusst

Kommunalpolitik ist darauf angewiesen, ihre Arbeit sowie ihre Vertreter regelmäßig in Form von Wahlen legitimieren zu lassen. Aus diesem Grund kommt der Öffentlichkeitswirksamkeit von Transferprojekten für die politische Ebene eine große Bedeutung zu. Je größer deren Wirksamkeit, desto höher ist in der Regel auch das (parteipolitische) Interesse an einem Transferprozess.

Natürlich gibt es noch weitere Faktoren, die für das Interesse der Politik eine Rolle spielen. Dazu zählt neben der aktuellen Haushaltssituation auch die gesamtgesellschaftliche Großwetterlage vor Ort. Ebenso maßgebend ist, ob man sich gerade im laufenden Wahlkampf oder in der Mitte einer Legislaturperiode befindet.

Und was ist mit dem Thema eines Transfervorhabens? Auch das wird aus kommunaler Perspektive eingehend geprüft. Je nach regionaler oder gesellschaftlicher Bedeutung können sich Städte und Gemeinden darüber als moderne, visionäre oder proaktive Kommunen darstellen und profilieren.

Zwischen politischer Macht und persönlicher Haltung

Der Transfer innovativer Ansätze oder Projekte beeinflusst die Legitimation politischer Entscheider. Aus diesem Zusammenhang resultieren zwei gegensätzliche Haltungen, die wiederum Einfluss auf den Transfer haben. Auf der einen Seite gibt es die „Treiber“, die in innovativen Inhalten und Methoden eine Chance sehen, in ihrer Kommune etwas zu bewegen. Auf der anderen Seite stehen diejenigen, die eher „bremsen“. Diese Haltung kann ganz unterschiedlich motiviert sein, stellt sich auf der Erscheinungsebene aber oft dar als großer Vorbehalt, dass jemand von außen in die kommunalen Angelegenheiten eingreift.

Wie auch immer die politische Situation vor Ort aussieht: Kommunalpolitiker wollen und müssen mit eingebunden werden. Für den Erfolg eines Transferprozesses ist es wichtig, die politische Ebene so früh wie möglich mit einzubeziehen: Informationsgespräche mit den Fachausschüssen und den einzelnen Fraktionen können genauso sinnvoll sein wie gemeinsame Workshops oder die Einrichtung von Koordinierungsgruppen. Nur so lässt sich vermeiden, dass zu einem späteren Zeitpunkt – wenn der Transfer bereits fortgeschritten ist – politische Blockaden entstehen oder ideologische Diskussionen den Prozess bremsen bzw. ganz verhindern.

Kommunalverwaltung

Kommunalverwaltungen sind immer noch stark geprägt durch die hierarchischen Verantwortungs- und Entscheidungsstrukturen der Ordnungskommune. Die traditionelle Linienorganisation sorgt dafür, dass eine notwendige ressortübergreifende Zusammenarbeit nach wie vor durch die Verwaltungsstrukturen erschwert wird. Am Beispiel der Kinder- und Jugendförderung wird dies in der Abbildung auf Seite 19 deutlich. In vielen Städten und Gemeinden sind verschiedene Verwaltungsämter jeweils mit der Arbeit für einen speziellen Lebensabschnitt des Kindes befasst. Dies wandelt sich derzeit in einigen Kommunen,

um durch ämterübergreifende Kooperationen die gesamte Kindesentwicklung von der Kita über die Schule bis zur Ausbildung im Blick zu behalten – das ist aber noch nicht der Regelfall!

In der Verwaltung gibt es zwei handlungssteuernde Aspekte: die Frage nach der gesetzlichen Verpflichtung sowie die Frage nach der Zuständigkeit. Bei neuen Aufgaben wird also zuerst geschaut, ob diese überhaupt zum gesetzlichen Leistungskatalog gehören – und wenn ja, ob man überhaupt dafür zuständig ist.

Größer werden diese Fragen bei anderen komplexen Themen, die nicht eindeutig dem historisch gewachsenen Aufgabenkatalog einer Kommune zu-

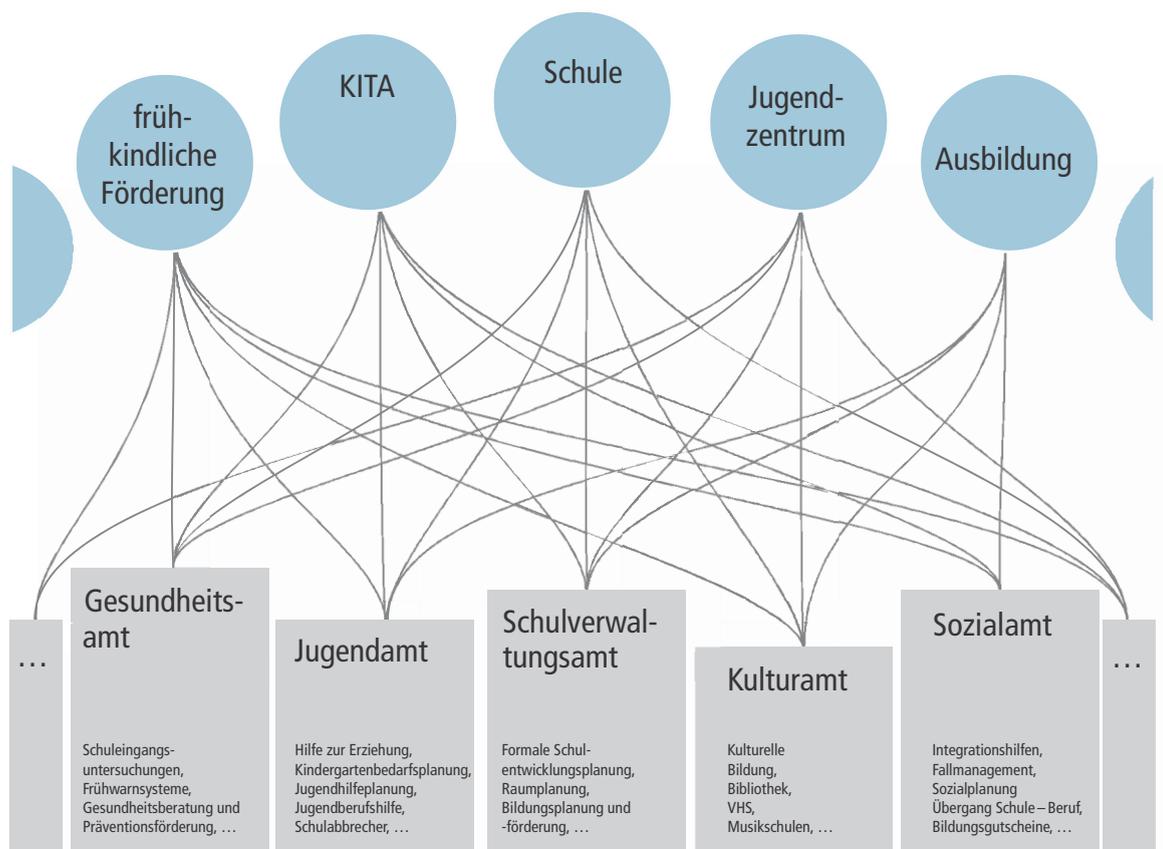
zuordnen sind. Deutlich wird dies bei der aktuellen Debatte zum Thema Inklusion und deren Kosten. Hier sind interne Diskussionen innerhalb der kommunalen Struktur und zwischen den Ebenen des föderalen Systems notwendig.

Obere Leitungsebene – Verwaltungsvorstände

(Ober-)Bürgermeister und Landräte sind nicht nur die obersten Vertreter der politischen Ebene, sondern auch die „Chefs“ der Kommunalverwaltung. Zum Verwaltungsvorstand zählen die Leiter eines oder mehrerer Ressorts wie etwa Beigeordnete, Dezer-

Zuständigkeiten der kommunalen Ämter

... am Beispiel der Kinder- und Jugendförderung



nenen, Fachdezernenten, Ressort-Bürgermeister für Soziales, Bildung, Finanzen. Je nach Verwaltungsorganisation kommen weitere Akteure hinzu, wie etwa Integrations- oder Demographiebeauftragte.

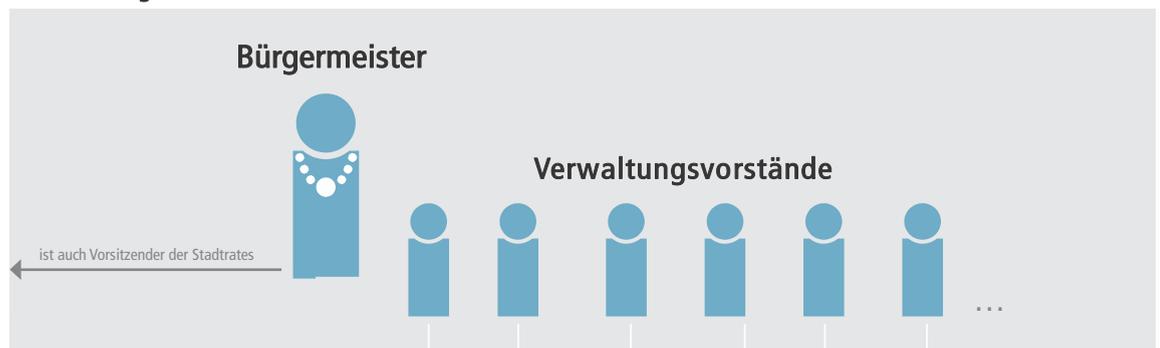
Wie die Mitglieder des Verwaltungsvorstandes ihre Aufgaben ausführen und wie stark sie dabei von politischen Interessen beeinflusst werden, hängt von den einzelnen Personen und ihrer Stellung im kommunalen Machtgefüge ab. Durch die hierarchische

Organisation der Verwaltung ist es für den Erfolg eines Transferprozesses in jedem Fall erforderlich, dass der Verwaltungsvorstand – und hier besonders der Verwaltungschef – das Vorhaben unterstützt. Ist ein Transfer erst mal zur „Chiefsache“ erklärt, unterstreicht das den hohen Stellenwert des Projektes und ist ein deutliches Signal in die Verwaltung hinein. Für die Transferverantwortlichen fallen damit zahlreiche Hürden.

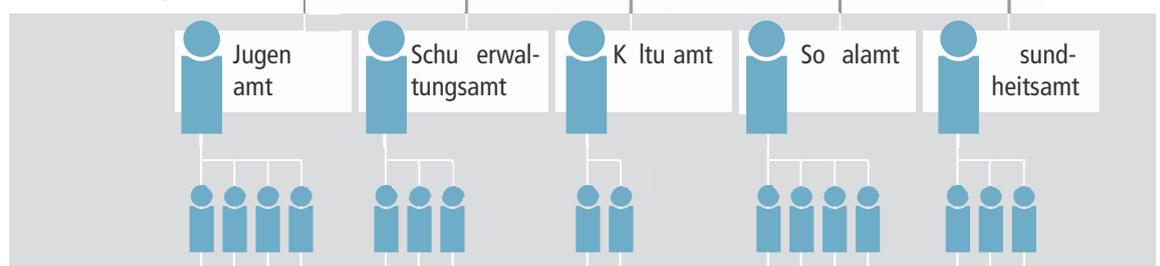
Kommunalverwaltung

Struktur einer mittelgroßen Stadt in NRW

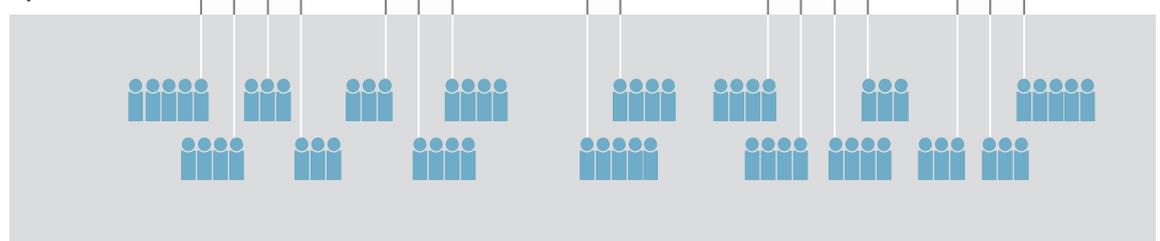
Obere Leitungsebene



Mittlere Leitungsebene



Operative Ebene



Kommunaler Nutzen

Ein Transferprozess kann für die Verwaltung mehrere Vorteile bringen:

- » Bestehende Aktivitäten oder Handlungskonzepte werden inhaltlich bzw. konzeptionell angereichert oder ausgeweitet, z. B. auf andere Sozialräume. Die Nachhaltigkeit bestehender Vorhaben erhöht sich.
 - » Es gelangen Ressourcen in die Kommune, die es sonst nicht gegeben hätte, wie finanzielle Mittel, personelle Unterstützung, fachliche Expertise etc.
 - » Das Image von Kommune und Akteuren steigt.
- Verwaltungsvorstände schauen sehr genau auf den kommunalen Nutzen und die regionale Wirksamkeit eines Transferprojektes. So sind vor allem die Ansätze Erfolg versprechend, die eine bereits identifizierte Lücke in der Kommune schließen. Verwaltungsvorstände legen verständlicherweise Wert darauf, dass sich der Transferansatz – angepasst an lokale Gegebenheiten – flexibel gestalten lässt und auch anschlussfähig ist für bestehende kommunale Entwicklungsstrategien.

Ebenso wie in der Politik spielt auch für die Verwaltung die Öffentlichkeitswirkung eine große Rolle. Damit verbunden sind Fragen wie: Ist der Transferansatz den Bürgern leicht zu vermitteln? Wie lange dauert der gesamte Prozess? Reicht er möglicherweise über die eigene Amtszeit hinaus und erntet damit ein anderer die Lorbeeren?

Selbstverständlich sollte das Risiko, dass ein möglicher Schaden entsteht, gering sein. Aus Sicht der Verwaltung ist es deshalb mehr als hilfreich, wenn Politik und Bürger erkennbar hinter dem Transferprojekt stehen. Innerhalb des Verwaltungsvorstandes gilt es, Konkurrenzsituationen zwischen den Ressorts zu vermeiden. Im Idealfall steht der gesamte Verwaltungsvorstand hinter dem Vorhaben und die Frage nach Verantwortlichkeiten wird von vornherein offen und transparent gehandhabt.

Mittlere Leitungsebene und operative Ebene

Geht es um die fachliche Expertise, findet eine Stiftung ihre Ansprechpartner in der Regel auf der mitt-

leren Leitungsebene der Kommunalverwaltung. Für Ihre Stiftung wird es hier interessant. Die mittlere Leitungsebene und die operative Ebene befinden sich in einem Spannungsfeld unterschiedlicher Interessen: den internen Verwaltungsinteressen (Verwaltungschef und Verwaltungsvorstand), den eigenen fachlichen Überzeugungen sowie den politischen Anliegen und Erwartungen der Kooperationspartner (freie Träger der Wohlfahrtspflege, staatliche Institutionen, zivilgesellschaftliche Initiativen etc.).

Transferverantwortlichen muss auch bewusst sein, dass ihre Projekte nicht auf beiden Ebenen automatisch für Begeisterung sorgen – und seien sie noch so gut und innovativ. Von den Mitarbeitern der Verwaltung wird nämlich gefordert, dass sie nun eine zusätzliche Aufgabe bewältigen, sich neuen Herausforderungen stellen und externe Prozesse in ihre gewohnten Abläufe integrieren.

Fachperspektive und Engagement der operativen Ebene und der mittleren Leitungsebene sind für den Erfolg eines Transferprozesses unverzichtbar. Beides lässt sich jedoch weder durch einen formalen Beschluss des Verwaltungsvorstandes noch durch den direkten Auftrag eines Vorgesetzten umsetzen. Transfergeber müssen also die Voraussetzungen schaffen, damit sich beide Ebenen für das Vorhaben engagieren. Folgende Aspekte können dies begünstigen:

- » Es gibt einen inhaltlich klar definierten Beschluss des Verwaltungsvorstandes.
- » Die Kontinuität des Transferprojektes ist gewährleistet.
- » Es stehen alle notwendigen Ressourcen für einen erfolgreichen und nachhaltigen Transfer zur Verfügung.
- » Der Aufwand für den gesamten Prozess wird von den Vorgesetzten realistisch eingeschätzt und hinsichtlich sonstiger Arbeitsaufträge berücksichtigt.
- » Es gibt einen erkennbaren Gewinn für die beteiligten Mitarbeiter, beispielsweise verbesserte Arbeitsabläufe, eine nachvollziehbare Arbeitsentlastung oder höhere Reputation.
- » Die Mitwirkung am Transferprozess wird nicht nur angeordnet. Die Beschäftigten werden motiviert, begeistert und für das Thema gewonnen.

2.3 Kommunale Bedarfe und Interessen

Kommunale Akteure sind daran interessiert, ihre Arbeit zu verbessern und bereits erzielte Erfolge bzw. Ergebnisse zu festigen. Transferprozesse sollten deswegen bedarfsorientiert und auf eine langfristige Partnerschaft angelegt werden. Kommunale Partner lassen sich am ehesten gewinnen, wenn der Transferprozess

- » eine bestehende kommunale Strategie oder ein vorhandenes Handlungskonzept unterstützt;
- » Antworten/Lösungen auf kommunale oder gesamtgesellschaftliche Herausforderungen gibt, die sehr im Fokus stehen;
- » mit persönlichen oder institutionellen Mehrwerten verknüpft ist;
- » finanziell bereits abgesichert ist.

Kommunen sind sehr unterschiedlich. Einheitslösungen führen daher unserer Erfahrung nach nicht zum Erfolg. In unseren kommunalen Projekten arbeiten wir auf Augenhöhe mit den Verantwortlichen und den Fachakteuren vor Ort zusammen und entwickeln gemeinsam mit ihnen passgenaue Strategien und Handlungsansätze für die jeweilige Kommune. ☞☞

Dr. Kirsten Witte, Bertelsmann Stiftung

Viele Kommunen stehen vor ähnlichen Herausforderungen: Eine schwierige finanzielle Haushaltssituation, knappe (personelle) Ressourcen und eine hohe Arbeitsverdichtung in der Verwaltung führen dazu, dass sich Transferprozesse ohne Unterstützung von außen nicht mehr umsetzen lassen. Das ist fatal, da „arme“ Kommunen, die am meisten von einem Transfer profitieren, sich diesen nicht leisten können. Die Kluft wird immer größer: Die Spaltung in reiche und arme Kommunen vertieft sich. Viele Städte sind in einer Abwärtsspirale aus Überschuldung, Abwan-

derung und sinkender Attraktivität gefangen und haben kaum freie Mittel, die für neue Kooperationsprojekte zur Verfügung stünden. In der Konsequenz sind viele Kommunen nahezu handlungsunfähig. Will man sie als Partner für einen Transferprozess gewinnen, sollten Stiftungen und Kommunen gemeinsam aushandeln, wer welche Mittel bereitstellt. Erkennen Kommunen den mittel- und langfristigen Nutzen eines Projektes, sind sie bereit, Ressourcen (meist personelle) zur Verfügung zu stellen.

2.4 Zivilgesellschaft einbinden

Vielfältiger als in der Zivilgesellschaft geht es in keiner der Gruppen zu, die sich an Transferprozessen beteiligen. Das betrifft die möglichen Beteiligten wie auch ihre individuellen Motivationen und Interessen. Daher sollen (und können) hier nur einige Aspekte zivilgesellschaftlichen Engagements genauer beleuchtet werden. Für den Transferprozess ist es in jedem Fall wichtig, die zentralen Akteure zu identifizieren, sie einschätzen zu können und ihre Perspektiven und Anliegen zu kennen und zu berücksichtigen.

Zivilgesellschaftliche Akteure zeichnen sich meist durch eine sehr persönliche Nähe zu den Themen bzw. Zielgruppen eines Transfervorhabens aus. Das ist nicht zu unterschätzen, denn daraus resultiert ein persönliches Engagement. Gleichzeitig verfügen sie aber auch über gute, oft persönliche Kontakte zu informellen gesellschaftlichen (Unterstützer-)Kreisen und Betroffenen (Flüchtlingen, sozial Benachteiligten etc.). Zivilgesellschaftliche Akteure sind somit häufig die wesentlichen Treiber sozialer Veränderungen. Neben Stiftungen können auch andere Akteure der Zivilgesellschaft viel für den Transferprozess leisten. Werden sie im Prozess nicht mitgenommen oder verhalten sich ablehnend, können sie allerdings auch viel verhindern.

Gemeinsam ist zivilgesellschaftlichen Akteuren, dass sie Partikularinteressen vertreten. Damit unterscheiden sie sich von Kommunalpolitik und Kommunalverwaltung, die in professioneller Hinsicht immer

Lesetipp



„Zivilgesellschaft verstehen“ will dazu motivieren, zivilgesellschaftliches Engagement auf kommunaler Ebene zu unterstützen. Sie erhalten die Publikation kostenfrei unter: www.ziviz.info

Praxistipp



Expertenrunde

Laden Sie regionale Experten und Praktiker aus der Zivilgesellschaft und der Kommunalverwaltung zu einer Diskussion ein. Eine Expertenrunde ist eine nützliche Methode, um mehr über die Positionen und Angebote in der Kommune zu erfahren. Sie kann dabei helfen, möglichst viele Perspektiven sowie kritische Rückmeldungen zum Transfervorhaben von Anfang an aufzunehmen.

Auswahl der Teilnehmer: Sprechen Sie Menschen aus unterschiedlichen Organisationen an. Finden Sie heraus, welche Akteure in dem Feld involviert sind, und setzen Sie die Gruppe möglichst vielfältig zusammen.

Ziele des Expertengesprächs: Ihre Stiftung sollte die Teilnehmer mit einer klaren Zielsetzung einladen. Ein Impulspapier mit Ihren Leitfragen könnte dafür hilfreich sein. So können sich alle Beteiligten vorbereiten und ein Bild von dem Vorhaben machen.

Durchführung der Expertenrunde: Wählen Sie einen Termin, an dem hauptamtliche und ehrenamtliche Akteure teilnehmen können. Moderieren Sie die Runde nicht selbst, sondern nutzen Sie die Motivation der Teilnehmer als Mitgestalter des Transferprozesses – und nicht als einmalige Impulsgeber.

Dokumentation und Wertschätzung: Dokumentieren Sie die Ergebnisse der Runde und stellen Sie diese allen Teilnehmern zur Verfügung. Außerdem sollten Sie mit den Teilnehmern klären, ob und wie regelmäßig sie weiterhin eingebunden werden möchten.

zuerst den Blick auf die gesamtstädtischen/-kommunalen Interessen richten müssen.

Für Stiftungen stellt sich somit die Frage, wie sich die kommunale Landschaft zu einem Transferprojekt verhält. Meistens gibt es keine gemeinsame Zielsetzung der Beteiligten, sondern viele Einzelinteressen, die aufeinander abgestimmt werden müssen. Es ist daher hilfreich, am Anfang zu klären, welche Grundhaltungen die relevanten Akteure der Zivilgesellschaft gegenüber dem Projekt haben und wie sie dies beeinflussen. Nicht jedes Thema erfreut sich großer Zustimmung, sondern kann auch Widerstände und Ängste hervorrufen.

In jedem Fall ist es wichtig, zwischen zwei zivilgesellschaftlichen Gruppen zu unterscheiden: denen, die mit Hauptamtlichen und ausreichenden finanziellen Mitteln agieren, und den vielen kleinen, meist ehrenamtlich geführten Organisationen mit sehr kleinen Budgets, aber nicht minder großem Einfluss.

Hauptamtliche Dienstleister: Freie Träger

Die freien Träger der Wohlfahrtspflege sind in vielen Bereichen sicherlich die mächtigste Gruppe der Zivilgesellschaft. Von allen Organisationen sind nur fünf Prozent freie Träger im Sinne der Kinder- und Jugendhilfe. 80 Prozent von ihnen arbeiten mit Hauptamtlichen und finanzieren sich aus öffentlichen Mitteln (ZIVIZ-Survey, Krimmer 2012), wohingegen 70 Prozent der Organisationen, die nicht Träger der freien Jugendhilfe sind, überwiegend auf freiwillig Engagierte setzen.

Diese professionellen zivilgesellschaftlichen Akteure sind meist Mitglieder der großen Wohlfahrtsverbände und verstehen sich unter anderem als Dienstleister der Kommunalverwaltung. Auch wenn die freien Träger über hauptamtliche Mitarbeitende verfügen, haben sie trotz ihrer Größe nur geringe finanzielle Spielräume, mit denen sie sich an Transferprojekten beteiligen können. Sie konkurrieren nicht nur untereinander, sondern auch gegenüber Dritten, um öffentliche Zuschüsse. Hier geht es in der Regel um den Einfluss auf kommunale Themen sowie Fragen der Zuständigkeit und Finanzierung. Potenzielle Transferpartner lassen

Lesetipp



Einen guten Überblick über Methoden und Tipps für eine Umfeldrecherche finden Sie in der kostenfreien Publikation „In Wissen investieren“. Bestellinformationen finden Sie auf Seite 46 oder auf www.praxisratgeber-zivilgesellschaft.de

sich in diesem Bereich also vor allem über Inhalte, aber auch zusätzliche finanzielle Mittel gewinnen. Weitere Faktoren, die über ihr Engagement entscheiden, sind ein möglicher Imagegewinn, die Erweiterung des eigenen Tätigkeitsfeldes sowie verbesserte Handlungsmöglichkeiten durch mehr Ressourcen.

Freiwillig engagiert und einflussreich

Ob in Vereinen, Verbänden oder Initiativen: Bürger engagieren sich in vielfacher Weise vor allem freiwillig. Rund drei Viertel aller Organisationen im gemeinnützigen Sektor setzen auf die Mitarbeit freiwillig Engagierter (ZIVIZ-Survey, Krimmer 2012). Sie leisten Erstaunliches – meist ohne hauptamtliche Mitarbeiter und deshalb oft mit sehr kleinen finanziellen Budgets. Die Zielgruppen dieser Initiativen spielen eine große Rolle, wenn es darum geht, das Transferprojekt auf sicheren Boden zu stellen. Wenn die wichtigen Akteure gewonnen werden können, wird das Projekt lokal von den Bürgern getragen.

Die ehrenamtlichen Akteure handeln freiwillig und sind unabhängig von politischen Verpflichtungen, da sie keine öffentlichen Mittel beziehen. Diese Akteure vor Ort einzubeziehen, bietet die große Chance, die kommunale Vielfalt zu berücksichtigen, unterschiedliche Perspektiven einzubinden und so die Identifikation mit einem Transferprozess zu steigern. Es muss aber auch sorgfältig erkundet und realistisch geprüft werden, welche Ideen, Verbesserungsvorschläge und Erwartungen sich gemeinsam umsetzen lassen. In jedem Fall sollten sich die Partizipationsmöglichkeiten an den zeitlichen Möglichkeiten von Ehrenamtlichen orientieren. Zum Beispiel könnten Treffen in die Abendstunden verlegt werden, damit alle teilnehmen können.

An Transferprozessen mitzuwirken hat für ehrenamtliche Akteure viele Vorteile. Sie bauen Kompetenzen aus, bringen ihre Expertise ein, erweitern ihre Netzwerke und können so das eigene Renommee stärken. Und nicht zuletzt sind sie im Verbund mit anderen lokalen Akteuren stärker wirksam und somit sichtbar. In der Folge eines Transferprojektes lassen sich dann Fördergelder besser einwerben.

Tipps zum Weiterlesen

Bertelsmann Stiftung [Hrsg.]: Eine Stadt für uns alle. Handbuch zur Entwicklung kommunaler Strukturen für die Jugendbeteiligung. Gütersloh 2008.

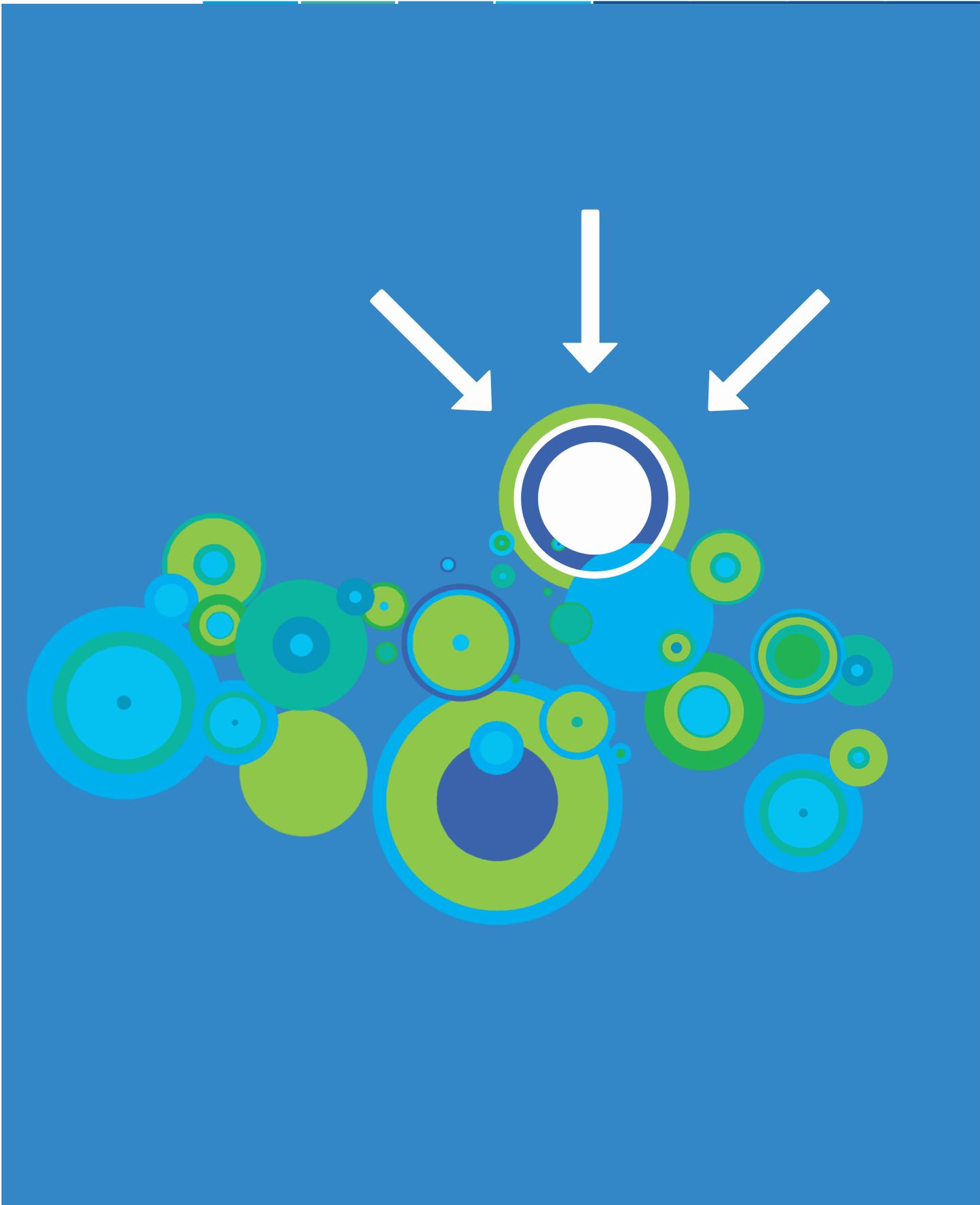
George, Wolfgang, und Bonow, Martin [Hrsg.]: Kommunale Kooperation. In: Regionales Zukunftsmanagement. Band 4. Lengerich 2010.

Hüther, Gerald: Kommunale Intelligenz. Potenzialentfaltung in Städten und Gemeinden. Hamburg 2013.

Krimmer, Holger: Zivilgesellschaft in Zahlen. Ziviz-Survey 2012. Berlin 2013. www.ziviz.info



„Es geht um Transfer! Kooperationen von Staat und Stiftungen als Voraussetzung für den Transfer von Programmen“ – diese lesenswerte Dokumentation einer Tagung der Deutschen Kinder- und Jugendstiftung finden Sie unter: www.dkjs.de



3

Der Transfer

Der Transfer: Bedarfe – Wirkungen – Kosten

Initiativen, Vereine, Verbände oder Institutionen entwickeln Pilotprojekte aufgrund unterschiedlicher Motivationen. Dabei kann es um einen konkreten Bedarf gehen oder um das grundsätzliche Ziel, Gesellschaft weiterzuentwickeln. Hat sich ein neuer Ansatz bewährt, wird er idealerweise transferiert und so auch an anderen Orten nachhaltig etabliert. Doch jeder Transfer kostet Zeit und in den meisten Fällen auch Geld. Ob sich ein innovativer Ansatz überhaupt für den Transfer eignet, sollte deshalb genau geprüft werden. Die mögliche Eignung eines Ansatzes bzw. Projektes misst sich an vier zentralen Faktoren: dem Bedarf, der Wirksamkeit des Transfers, der Anpassungsfähigkeit des Ansatzes und den damit verbundenen Kosten.

3.1 Transferbedarf

Jedes noch so gute Transfervorhaben bleibt sinn- und wirkungslos, wenn es keinen konkreten Bedarf dafür gibt. Am Anfang eines jeden Vorhabens und der damit verbundenen Suche nach einer neuen Region sind deshalb folgende Aspekte zu klären:

- » In welchen gesellschaftlichen Kontext fügt sich das Transfervorhaben ein?
- » Greift es konkrete sozial-politische, kulturelle oder ökologische Fragen auf?
- » Behandelt es Themen von nur regionalem Interesse bzw. mit lokal begrenzter Wirkung?
- » Gibt es neben dem Bedarf auch ein konkretes Handlungsbedürfnis der Akteure vor Ort, mit Zeit und Geld, um das Problem anzugehen?

Haben bestimmte Themen Konjunktur, fällt es leichter, Partner und Befürworter zu gewinnen. Das bedeutet allerdings nicht, dass ein Transfergeber seinen Fokus nur noch auf Mainstream-Themen legen sollte. Gerade Stiftungen können aufgrund ihrer Unabhängigkeit bisher unbehandelte Themen aufgreifen und originäre Lösungsansätze dafür erproben.

Der zweite Schritt der Bedarfsklärung zielt auf die Kommunen selbst ab. Sie sind die potenziellen Transferpartner. Bei ihnen gilt es zu prüfen, ob es vor Ort tatsächlich einen Bedarf und ein Handlungsbedürfnis gibt. Macht sich ein Transfervorhaben also nur gut nach außen oder besteht wirklich Handlungs- bzw. Veränderungsbedarf? Falls ein konkreter Bedarf besteht, sollten auch das Interesse und der kommunale Rückhalt entsprechend groß sein. Hier ist zu beachten, dass vielen Transfernehmern anfangs nicht wirklich bewusst ist, auf welchen teils komplexen Entwicklungs- und Lernprozess sie sich bei einem solchen Vorhaben einlassen und wie viel Zeit und Ressourcen dieser fordert.

Es sind also nicht das Bildungsproblem, eine soziale Schieflage oder die hohe Jugendarbeitslosigkeit allein, die bereits einen Transferbedarf begründen. Eine erfolgsorientierte Bedarfsanalyse berücksichtigt immer auch die kommunalen Rahmenbedingungen. Optimal für den Transfer sind Kommunen, in denen

- » ein inhaltliches Interesse am Transfervorhaben besteht,
- » die Probleme vor Ort bereits erkannt und benannt sind,
- » strategische Grundsatzentscheidungen schon gefällt wurden und
- » kommunale Akteure das Transferthema bereits aufgegriffen haben.



Wie es in einer Kommune konkret aussieht, lässt sich nicht nur über die Website der Gemeinde oder Stadt recherchieren. Um die inhaltlich-strategischen Schwerpunkte einer Kommune zu analysieren, ist neben einer intensiven Recherche vor allem das persönliche Gespräch mit den relevanten Ansprechpartnern in Behörden und Gremien notwendig. Die folgende Vorgehensweise hat sich hierbei bewährt:



- » Statistische Informationen zu den einzelnen Kommunen finden Sie beim Wegweiser Kommune (www.wegweiser-kommune.de): Er beinhaltet Daten, Bevölkerungsprognosen und einen Blick auf die aktuelle Entwicklung in den Bereichen demographischer Wandel, Finanzen, Bildung, soziale Lage und Integration.
 - » Die kommuneneigene Website gibt Ihnen Einblick in die Themen und Informationen zu den jeweiligen Verantwortlichen.
 - » Die Webseiten der Parteien und Fraktionen ermöglichen den Zugang zu aktuellen Informationen hinsichtlich der diskutierten Themen und Handlungsvorschläge.
 - » Regionale Zeitungen und Magazine sollten bei der Recherche ebenfalls nicht unterschätzt werden.
- Am wichtigsten ist aber immer noch der direkte Kontakt zu den relevanten Ansprechpartnern vor Ort, denn nur dadurch erhalten Sie einen authentischen Einblick und können weitere Detailfragen klären.

3.2 Wirksamkeit des Projektes

Das überzeugendste Argument für die Übertragung eines Projektes bzw. Programms ist sein bisheriger Erfolg. Wurde ein neuer Ansatz bereits in einer Pilotkommune erfolgreich erprobt, steigert dies das Interesse potenzieller Transferkommunen. Erfolg meint hier jedoch nicht das unmittelbare Ergebnis in Form von Hochglanzbroschüren, einer bestimmten Menge von Workshops oder der positiven Resonanz von Kursteilnehmern. Was zählt, ist die Wirksamkeit eines

Bedarfslage

Besteht in den interessierten Kommunen ein tatsächlicher Bedarf für die Transferinhalte?

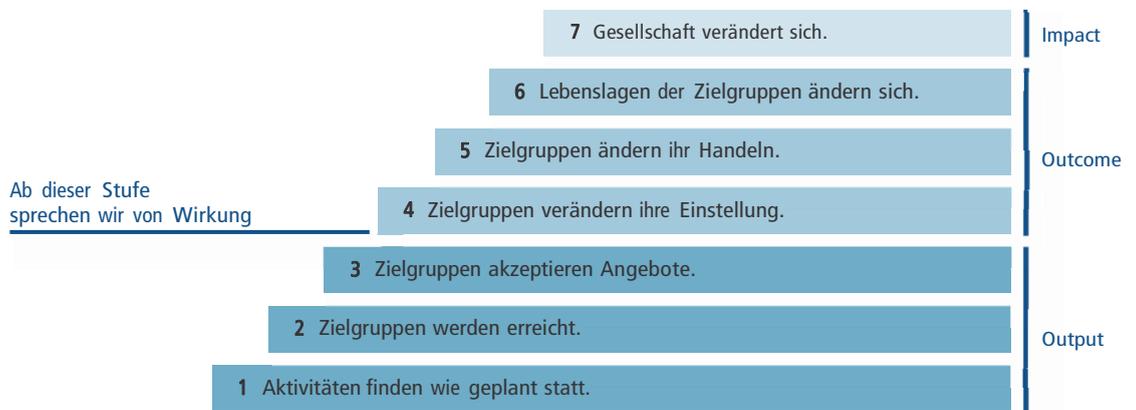
In welchem gesamtgesellschaftlichen/regionalen Kontext steht das Transfervorhaben? Entsprechen die erarbeiteten Lösungsansätze dem aktuellen fachpolitischen Diskurs in der Kommune?

Welche Initiativen und Programme gibt es zum Thema bereits auf Bundes- oder Landesebene bzw. in der Kommune selbst?

Gibt es programmatische Alleinstellungsmerkmale und sind diese für (möglichst viele) Transferpartner interessant?

Was ist über die am Transfer interessierten Kommunen bekannt (regionale Eckdaten/Besonderheiten/Stakeholder)?

Wirkungstreppe



Quelle: nach Univation 2007

BertelsmannStiftung

Projektes mit Blick auf eine bestimmte Zielgruppe und die übergeordneten Auswirkungen für die gesamte Kommune. Immer mehr Stiftungen und Kommunen begeben sich daher auf den Weg, die Resultate und Wirkungen ihrer Projekte zu analysieren und zu belegen. Häufig wird das Thema Wirkung eher einseitig im Sinne der Außendarstellung und Legitimation gedacht. Die wesentliche Bedeutung einer Wirkungsanalyse liegt aber im Lernen, in der kontinuierlichen Verbesserung der eigenen Arbeit. Nur wer seine Arbeitsergebnisse, seine Stärken und Schwächen kennt, kann diese Erkenntnisse nutzen, um seinen Ansatz weiterzuentwickeln, und kommt damit einem erfolgreichen Transfer systematisch näher.

Den Erfolg nachweisen

Wirksamkeit lässt sich erfassen – und zwar mithilfe konkreter Indikatoren. Die Wirkungstreppe oben verdeutlicht die verschiedenen Wirkungsgrade eines Projektes. Welche Wirkungsindikatoren Sie selbst verwenden bzw. was genau zu den von Ihnen angestrebten Wirkungen eines Vorhabens zählt, ist von Projekt zu Projekt verschieden. Letztlich ist es eine Frage der

Definition und der Übereinkunft. Die Transferpartner müssen aushandeln, welche Wirkungen sie erzielen wollen und anhand welcher Indikatoren sie diese im Anschluss überprüfen. Darüber hinaus ist zu empfehlen, nicht nur das eigentliche Projekt, sondern auch die wesentlichen Schritte des Prozesses auf ihre Wirksamkeit hin zu überprüfen. So können Sie den personellen, materiellen und ideellen Aufwand für einen Transferschritt immer in Relation zum jeweils erzielten Ergebnis setzen. Sie verfügen mit einer Wirkungsanalyse also über ein fortlaufendes Evaluationsinstrument und können rechtzeitig reagieren, wenn es irgendwo hakt.

Qualität vor Quantität!

Der Erfolg eines Transfers misst sich nicht an der (Viel-)Zahl der beteiligten Kommunen. Im Gegenteil: Weniger ist mehr. Mit einer geringeren Anzahl von Transferkommunen lassen sich anfangs meist bessere und nachhaltigere Ergebnisse erzielen als mit mehreren. Wie viele Städte und Gemeinden Sie im Einzelfall beteiligen, ergibt sich nicht zuletzt aus den finanziellen und personellen Ressourcen.

Zielt ein Transfervorhaben – trotz knapper Ressourcen – bewusst auf eine große Verbreitung, ist ein strategischer Schritt die Suche nach weiteren Förderern des Transfers. Das können einzelne Organisationen sein, ein speziell dafür gebildeter Stiftungsverbund, bestehende Netzwerke oder Partner auf Bundes- bzw. Landesebene wie der Städtetag, Städte- und Gemeindebund, Landkreistag sowie Modellvorhaben. Auch Dienstleister und Beratungsorganisationen können wichtige Impulse und Erfahrungen liefern, um Projekte in mehrere Kommunen zu übertragen.

Der Stiftungsverbund „Lernen vor Ort“ und die regionalen Stiftungsverbände sind wichtige Netzwerke und Ansprechpartner für den Transfer in und mit Kommunen vor allem im Hinblick auf ein kommunales Bildungsmanagement. Hier sei insbesondere auf die Geschäftsstelle des nationalen Stiftungsverbundes in Berlin verwiesen. Sabine Süß, Leiterin der Geschäftsstelle: „Bei der Gestaltung des kommunalen Bildungsangebotes sind Stiftungen als zivilgesellschaftliche Akteure wichtige Partner der Kommune. Viele Stiftungen in unserem Verbund verfügen mittlerweile über ein langjähriges Prozesswissen. Die Herausforderung des Transferprozesses besteht nun darin, die erfolgreichen Modelle entsprechend den Gegebenheiten in den neuen Kommunen weiterzuentwickeln. Stiftungen können diesen Prozess begleiten und unterstützen.“

Darüber hinaus bietet auch die Stiftung Bürgermut eine Transferberatung für gemeinnützige Organisationen an. Sie hilft bei individuellen Fragen oder begleitet Transferprozesse längerfristig.

3.3 Adaptionfähigkeit von Transferprojekten

Wenn sich ein Projekt einmal als wirkungsvoll und erfolgreich erwiesen hat, bedeutet das nicht gleich, dass es sich auch eins zu eins auf andere Kommunen übertragen lässt. In der Regel muss das Projekt zuerst an die Bedingungen einer Transferkommune angepasst werden. Mitunter sind es sehr spezifische Faktoren oder einzigartige Rahmenbedingungen, die

Kontaktadressen

Geschäftsstelle
Stiftungsverbund
Lernen vor Ort
Mauerstraße 93
10117 Berlin
www.lernen-vor-ort.info

Stiftung Bürgermut
Transferberatung
Propststraße 1
10178 Berlin
www.buergermut.de

Lesetipp



Dieses kostenfreie Handbuch veranschaulicht in Analogie zu einer Seereise, wie Organisationen Schritt für Schritt wirkungsorientierter handeln können.

PHINEO [Hrsg.]: Kursbuch Wirkung. Das Praxishandbuch für alle, die Gutes noch besser tun wollen. Berlin 2013. www.kursbuch-wirkung.de



Nachweisbare Erfolge und Wirkungen

War das Transfervorhaben bereits erfolgreich? Woran macht sich seine Wirksamkeit fest (siehe Stufen der Wirkungstreppe, Seite 28)?

Lässt sich der Erfolg des Ansatzes durch eine Evaluation bzw. Wirkungsanalyse nachweisen?

Haben Sie die mit dem Transfer verknüpften Ziele und Wirkungen klar definiert?

Gibt es für den Transferprozess ebenso klar definierte Qualitätsstandards und Wirkungsindikatoren?

Checkliste 5



Übertragbarkeit analysieren

Vom Pilotprojekt aus denken

Wer waren die entscheidenden Träger und Partner des Projektes vor Ort?

Von welchen Institutionen kam Gegenwind?

Wie wird das Projekt finanziert?

Was waren die wichtigsten Erfolgsfaktoren? Wo lagen Stolpersteine?

Welche Schlüsselakteure sind für die Umsetzung wichtig? Und welche könnten das in der neuen Region sein?

Die Übertragbarkeit des Erfolges analysieren

Ist das Basismodell bereits ausreichend dokumentiert?

Kennen Sie die wichtigsten Qualitätsstandards, die für den Erfolg unabdingbar sind?

Sind diese unabhängig von den Akteuren und Rahmenbedingungen übertragbar?

Gemeinsam wirken

Sind die bisherigen „Eigentümer“ des Pilotprojektes bereit, ihr Wissen weiterzugeben – und wenn ja, unter welchen Bedingungen?

Gibt es in der neuen Region ähnliche Ansätze bzw. konkurrierende Ideen?

Welche Personen bzw. welche Institutionen müssen eingebunden werden?

Wer kann den Transfer als „Schirmherr“ vor Ort unterstützen und beschleunigen?

den Erfolg eines Transferprozesses ausmachen. Das kann zum Beispiel ein außergewöhnlich gutes Zusammenspiel zwischen Politik, Verwaltung und Zivilgesellschaft sein. Häufig gibt es auch lokale Schlüsselfiguren, die sich durch ihr besonderes Engagement, ihre Kompetenzen oder ihre Netzwerke auszeichnen. Gerade in diesen Fällen ist zu prüfen, ob ein Projekt auch ohne diese günstigen Umstände an anderer Stelle funktionieren würde.

Ein gutes Beispiel hierfür ist das Hamburger Hauptschulmodell, das von der Arbeitsstiftung Hamburg entwickelt wurde. Es setzt auf eine Kooperation von Schule, der Agentur für Arbeit und Unternehmen, um die Übergangsquote von Hauptschülern in eine betriebliche Ausbildung deutlich zu verbessern. In Hamburg erreichte es eine Steigerung von fünf auf 30 Prozent. Der Transfer in viele Kommunen war einerseits möglich, weil es einen bundesweiten Bedarf an dem nachweisbar wirksamen Ansatz gab und das Organisationsmodell einfach an die lokalen Bedingungen anzupassen war. Entscheidend für den Erfolg war aber auch, dass die Arbeitsstiftung das Modell nicht selbst transferierte, sondern lediglich Schlüsselakteure in meist vorhandenen regionalen Institutionen beriet und bestärkte, das Modell selbst umzusetzen.

Wer wissen will, wie adaptionsfähig ein Projekt ist, muss sich zunächst mit der Entstehungsgeschichte, den beteiligten Akteuren und den wesentlichen Erfolgs- bzw. Qualitätsfaktoren auseinandersetzen. Daraus leitet sich der Kernbestandteil des Projektes ab, der über den Erfolg auch in anderen Regionen entscheidet. In einem nächsten Schritt kann dann mit den lokalen Partnern diskutiert werden, inwieweit die Initiative auch in ihrer Kommune umsetzbar ist bzw. an welchen Stellen Anpassungen notwendig sind. Für Sie und Ihre Stiftung muss dabei von Anfang an klar sein, welche Kernbestandteile für den Erfolg wesentlich sind und welche anpassbar und so mit den Partnern verhandelbar sein können. Die Checkliste 5 auf Seite 30 bietet hier eine Orientierung.



Das E-Book „Gutes einfach verbreiten!“, geschrieben von 56 Transferexperten, können Sie hier kostenfrei herunterladen:

www.opentransfer.de
Stiftung Bürgermut [Hrsg.]:
Gutes einfach verbreiten.
Handbuch für erfolgreichen
Projekttransfer. Berlin 2014.

3.4 Kosten des Transfers

Aufwand und Kosten eines Projekttransfers werden bisweilen unterschätzt. Manche Projekte sind leicht zu transferieren, wie etwa ein Wettbewerb im Bildungsbereich, der sich mit vergleichsweise geringen Kosten übertragen und umsetzen lässt. Es gibt allerdings auch sehr komplexe Vorhaben, deren Transfer mit umfassenden Veränderungen in Kommunen verbunden ist.

Ein Beispiel ist das Projekt „Kein Kind zurücklassen!“ aus Nordrhein-Westfalen. Sein Ziel ist der Auf- bzw. Ausbau kommunaler Präventionsketten für Kinder und Familien in zunächst 18 Kommunen. Dafür werden vorhandene Ansätze in Kitas, Schulen sowie Gesundheits- und Jugendämtern so verknüpft, dass ein lückenloses Angebot von der Geburt bis zum Berufseintritt entsteht. Für den Erfolg des Transfers ist eine genaue Analyse der Ausgangslage in jeder Kommune notwendig. Es muss vorab geklärt werden, inwiefern die einzelnen Institutionen schon kooperieren bzw. welche Prozesse neu verankert werden sollten. Von daher kann nicht einfach nur Handlungswissen von der einen in die andere Kommune übertragen werden. Entscheidungsträger und Mitarbeiter der Verwaltung müssen immer wieder neu motiviert werden, das vorhandene Wissen anzunehmen und gemeinsam die bestehenden Prozesse zum Wohle des Kindes neu zu denken. Entsprechend hoch sind die Transferkosten.

Je komplexer der Ansatz, desto höher die Kosten

Transferkosten steigen mit der Komplexität des Ansatzes. Was auf den ersten Blick recht banal klingt, erschließt sich im ganzen Ausmaß, wenn man den tatsächlichen Umfang eines Transferprozesses betrachtet: Kosten entstehen nämlich nicht nur in der Umsetzungsphase, sondern bereits vor dem Transfer – durch Kontaktaufnahme, Reisekosten, Verhandlungen, Vertragsgestaltung – und auch danach, z. B. durch Evaluation, Weiterführung und fortlaufende Adaption des Transferansatzes.

Checkliste 6



Zeit, Geld und andere Kosten des Transfers

Wie wurde das Projekt an anderen Orten bisher finanziert?

Welcher Finanzierungsmix (öffentliche Finanzierung, Spenden, Einkünfte etc.) wurde gewählt? Wie groß war der Anteil öffentlicher Mittel?

Welcher Partner trägt welche Kosten?

Kann das Finanzierungsmodell übernommen werden?

Wie können die Kosten des Transfers kalkuliert werden?

Transferkosten entstehen zu unterschiedlichen Zeitpunkten. In der Vorbereitung sind es Kosten für Recherchen, Reisen, Verträge schließen, Partner suchen. Während der Umsetzung geht es um Anpassungen des Modells, regelmäßige Treffen und natürlich die Kosten für die Durchführung und Evaluation.

Welche Ressourcen sind in der neuen Region verfügbar?

Was kann und möchte Ihre Stiftung selbst finanzieren? Welche finanziellen Abhängigkeiten schafft sie mit der Förderung?

Welche Partner haben vor Ort nicht nur ein thematisches Interesse, sondern auch die Bereitschaft, den Transfer zu finanzieren?

Welche Personen und welche Budgets werden durch das Projekt mittel- bzw. langfristig entlastet?

Welche Mittel und Leistungen können von regionalen Partnern eingebracht werden?

3.5 Frühzeitig planen, nachhaltig verankern

Nichts erleichtert den Transfer eines Projektes mehr, als ihn bereits bei der Projektentwicklung mitzubedenken. Potenzielle Transfervorhaben lassen sich so anlegen, dass ihr späterer Weg in die Kommunen mit möglichst geringem Ressourcenaufwand verbunden ist. Auch die Anknüpfungspunkte für eine spätere Zusammenarbeit mit Partnern lassen sich schon früh gestalten.

Die Stiftung Polytechnische Gesellschaft setzt bereits in der frühen Projektentwicklungsphase mit Partnerschaften an, berichtet Dr. Roland Kaehlbrandt: „Wir entwickeln unsere Projekte so, dass wir von Beginn an im Dialog mit wichtigen Partnern und Akteuren stehen. Dazu gehört vor allem die frühe Zusammenarbeit mit Ministerien. Sie hilft uns, wenn wir Projekte später an anderer Stelle aufbauen wollen und dafür staatliche Unterstützung brauchen. Wir überlegen uns natürlich auch, ob unsere Projekte vielleicht für andere Stiftungen oder Partner interessant sind. Wir berücksichtigen also nicht nur, was wir vor Ort brauchen, sondern denken immer auch mit, was anderswo interessant sein könnte.“

Den möglichen Transfer eines Projektes von Anfang an mitzuplanen, stärkt dessen nachhaltige Wirkung. Besonders mit Blick auf Ressourcen und Kompetenzen lässt sich bereits frühzeitig beeinflussen, ob ein Projekt auch langfristig in anderen Kommunen umgesetzt werden kann.

Tipp zum Weiterlesen

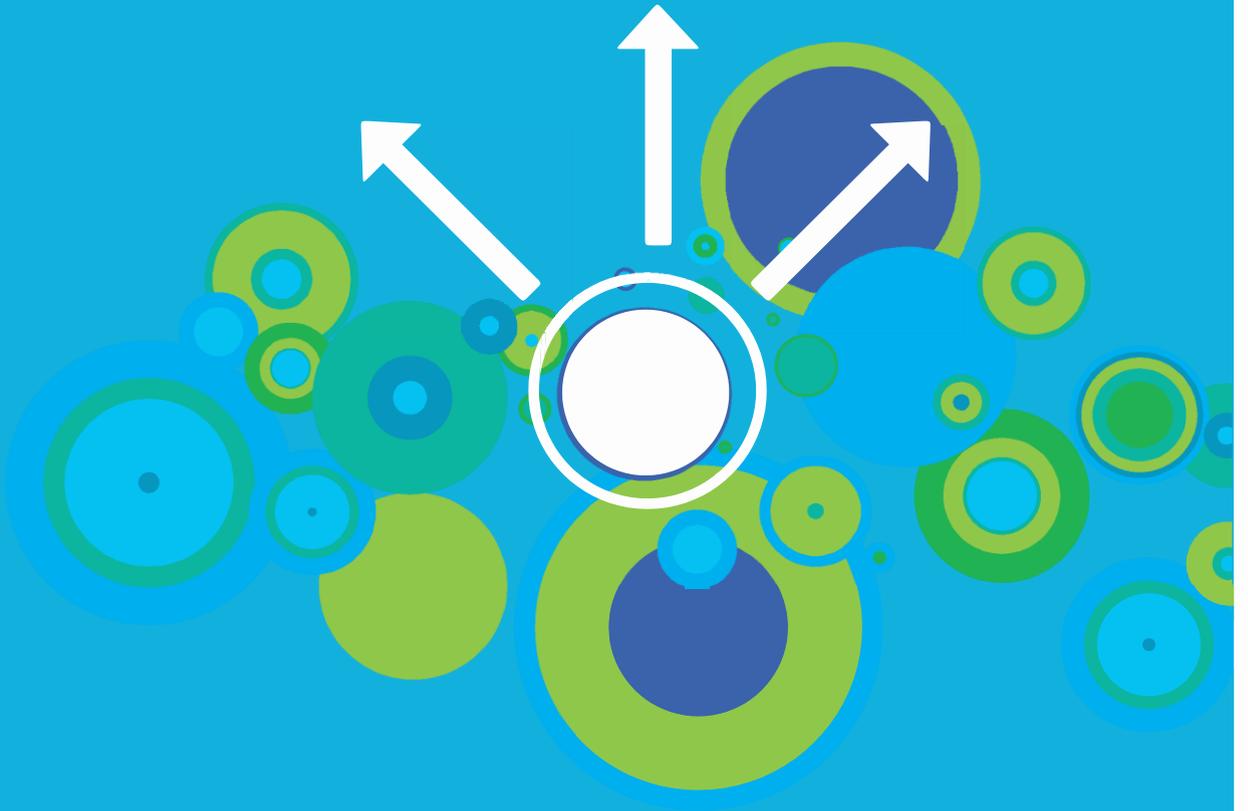
Begleitetes Wohnen e.V. [Hrsg.]: Sozial Transfer. Handbuch, Leitfaden, Strategie und Toolbox. Dresden 2012. Kostenfrei unter: www.sozial-transfer.de

Bertelsmann Stiftung [Hrsg.]: Skalierung sozialer Wirkung. Handbuch zu Strategien und Erfolgsfaktoren von Sozialunternehmen. Gütersloh 2013.

Schmidt, Stefan: Regionale Bildungslandschaften wirkungsorientiert gestalten – Ein Leitfaden zur Qualitätsentwicklung. Gütersloh 2012.



Der Bundesverband Deutscher Stiftungen hat eine Reihe von Praxisratgebern zum Transfer (Finanzierung, Qualität und rechtliche Grundlagen) herausgegeben. Sie sind kostenfrei erhältlich unter: www.stiftungen.org/projekttransfer



4

Auf los geht's los

Auf los geht's los – der Transferprozess vor Ort

Erfolgreiche Transferprozesse brauchen passgenaue Strategien, die auf Besonderheiten und Bedingungen in einer Kommune abgestimmt sind. In diesem abschließenden Kapitel sind für Sie deshalb noch mal die wichtigsten Schritte zusammengefasst.

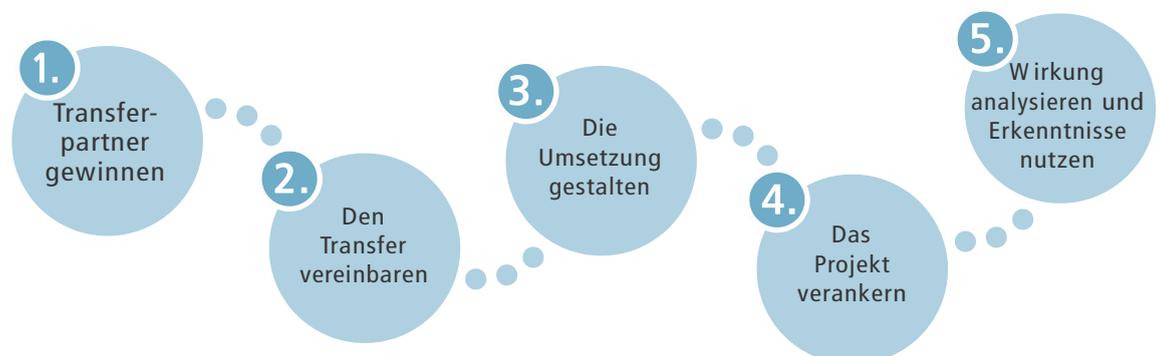
4.1 Transferpartner gewinnen

Stehen die Transferkommunen fest, geht es darum, die für das Thema und den Prozess zentralen Akteure bzw. Gestalter vor Ort zu identifizieren. Wer kommt also als Partner oder kommunaler Protagonist in Frage? Bei der Suche geht es – wie schon erwähnt – nicht nur um Zuständigkeiten. Das persönliche Engagement

der Akteure im jeweiligen Themenfeld ist von genauso großer Relevanz. Folgende Fragen helfen dabei, die richtigen Partner zu identifizieren:

- » Wer ist vom Transferansatz direkt bzw. indirekt betroffen?
- » Welche Ansprüche bzw. welchen Einfluss haben die Akteure?
- » Wer hat das Thema vor Ort schon für sich belegt und was sind seine Interessen/Motive?
- » Wer hat sich bereits in welcher Form engagiert?
- » Wer arbeitet mit ähnlichen Ansätzen an derselben Frage?
- » Wer verfügt über welche Kompetenzen?
- » Wer ist bereit, als Träger des Transfers auch langfristig eine verantwortliche Rolle im Prozess zu übernehmen?

Prozessschritte zur erfolgreichen Transfergestaltung





Von der Kontaktaufnahme zur Kooperationsentscheidung

Sprechen Sie bei der Vorbereitung eines kommunalen Transfers sowohl Schlüsselpersonen der fachlichen Ebene als auch der Entscheidungsebene an.

Überlegen Sie gemeinsam mit Ihren Ansprechpartnern, wer in den weiteren Planungsprozess mit eingebunden werden soll – etwa aufgrund der kommunalen Macht- und Interessenlagen oder aufgrund fachlicher Kompetenzen. Berücksichtigen Sie unbedingt auch Kritiker bzw. mögliche „Verhinderer“. Binden Sie diese ebenso konsequent wie frühzeitig mit ein und machen Sie so aus potenziellem Widerstand eine kreative Ressource.

Loten Sie so früh wie möglich aus, welche Interessen Ihre möglichen Partner am Transferprozess haben. Gründen Sie einen Initiativkreis bzw. eine Projekt- oder Planungsgruppe, in der alle für den Transfer wichtigen Schlüsselpersonen aus Politik, Verwaltung, staatlichen Institutionen und Zivilgesellschaft eingebunden werden.

„Für einen erfolgreichen kommunalen Transfer muss ich die Menschen oder Institutionen finden, die ein ureigenes Interesse daran haben – die dafür brennen, Veränderungen herbeizuführen und den Transfer zu befördern.“

Dr. Christof Eichert, Herbert Quandt-Stiftung

Mut zum Risiko

Ein Transferprojekt mitzutragen und mitzugestalten ist für kommunale Partner nicht ohne Risiko. Waren sie bisher in kommunalen Strukturen aufgehoben und etabliert, beteiligen sie sich nun an einem Projekt, das neue Wege geht. Gewohnte Verfahren und Muster lösen sich auf und die Transferpartner vertreten in ihrer Kommune damit ein neues Denken und Handeln.

Wer bei dieser Vielfalt von Akteuren nach Transferpartnern Ausschau hält, trifft auf individuelle Motivationen und unterschiedlichste Erwartungen, was den Transferprozess und dessen Ziele angeht. Nicht zuletzt hat jeder Partner auch konkrete Vorstellungen davon, in welcher Form er durch den Transfergeber unterstützt werden möchte. Dies hat zur Folge, dass mögliche Partner vor Ort den Nutzen eines Transfers unterschiedlich bewerten. Als Träger eines Projektes können Sie sich auf diesen Umstand vorbereiten. Folgendes Vorgehen hilft:

Berücksichtigen Sie, dass die kommunalen Akteure Sie und Ihre Stiftung vermutlich nicht unvoreingenommen oder neutral betrachten. In der Regel hat man bereits ein Bild von Ihrer Stiftung und Ihren Aktivitäten bzw. macht es sich spätestens dann, wenn Sie in der Kommune wegen einer Kooperation anfragen. Vertreter von Ämtern und Organisationen reagieren hier sehr unterschiedlich. Prüfen Sie, wie Ihr Engagement als Stiftung vor Ort bisher wahrgenommen wird. Aus diesen Rückmeldungen können Sie schließen, welche Rolle Sie einnehmen sollten bzw. welche Rolle Ihnen zugetraut wird.



4.2 Den Transfer vereinbaren

Haben Sie die richtigen Partner und Akteure gefunden, geht es im nächsten Schritt um die Eckpunkte des Transfers. Klären Sie gemeinsam die konkreten Ziele, Zeitpläne sowie individuelle Aufgaben, Rollen und Ressourcen. Dabei ist es oft hilfreich, die Eckpunkte der Kooperation auch schriftlich zu fixieren. Schriftliche Vereinbarungen helfen nicht nur während des Transferprozesses, sondern von Anfang an, ein gemeinsames Verständnis und notwendige Klärungen zu erreichen.

Rollen- und Aufgabenverteilung

Ein wichtiger Schritt im Transferprozess ist die ebenso klare wie verbindliche Verteilung von Rollen und Aufgaben. Sie erleichtert alle Prozessabläufe und hilft Unklarheiten und Differenzen zu vermeiden. Vor allem geht es um die Rolle der Stiftung.

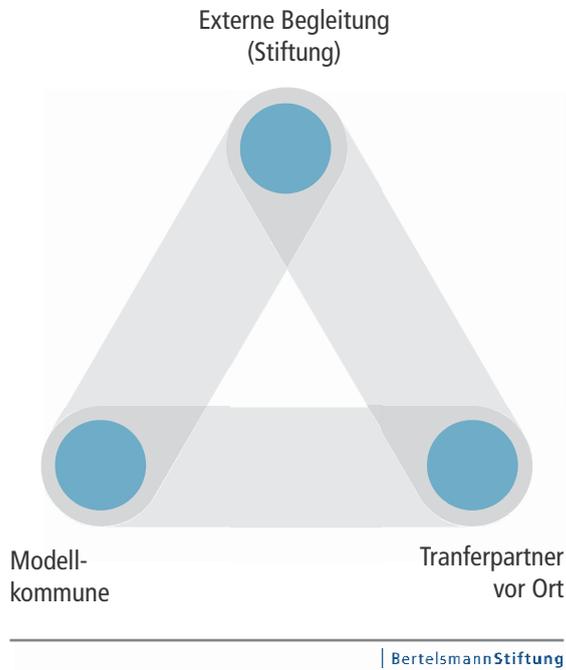
Die Abbildung „Externe Begleitung“ auf Seite 38 zeigt die Position der transferbegleitenden Stiftung. Es handelt sich – in vereinfachter Form – um ein Dreiecksverhältnis zwischen Kommune oder Organisation, in der der Ansatz erprobt wurde (Modellkommune), der begleitenden Stiftung und den neuen Transferpartnern vor Ort. Ihr Zusammenspiel muss fundiert (vertraglich) geklärt werden.

Planen Sie von Anfang an genügend Zeit ein. Ziele auszuhandeln und zu vereinbaren, benötigt meist mehr Abstimmungen, persönliche Gespräche und Treffen als gedacht: Aus mündlichen Aussagen und Bereitschaftserklärungen werden nun schriftlich fixierte Vereinbarungen und Verträge. Und jetzt zeigt sich schwarz auf weiß, wer welche Zusagen über Geld und Zeit gemacht hat. Das führt in den meisten Fällen zu weiteren Gesprächen: Vorgesetzte müssen nun eingebunden werden und jeder Partner muss seine endgültigen Zusagen abstimmen und genehmigen lassen.

Politischen Konsens herstellen

Erfolg und Nachhaltigkeit eines Transferprozesses hängen direkt ab vom politischen Rückhalt innerhalb der Kommune. Nicht immer gibt es bereits einen politischen Konsens. Wer ihn erreichen will, sollte die Politik möglichst früh mit einbinden und an der Gestaltung des Prozesses beteiligen. Viola Breuer, ehemals Robert Bosch Stiftung, empfiehlt: „Auf die kommunalen Rahmenbedingungen und die Entscheidungskultur vor Ort muss man sich sensibel einlassen. Es gibt Gremien, die darauf aus sind, Vorlagen oder Anträge der Regierungsfraktion unbedingt zu verhindern. Auf dem offiziellen Antragsweg kommt man hier nicht weiter. Ratsbeschlüsse werden da schnell zum Stolperstein, der den ganzen Prozess verhindert. Das sind Feinheiten, die von Ort zu Ort unterschiedlich sind, und ich muss grundsätzlich wissen: Ist das ein Vorhaben, das die politische Ebene betrifft, oder betrifft das vor allem die Verwaltungsebene? Wenn es die politische Ebene betrifft, sollte ich mich über die Kräfteverhältnisse und über die Gepflogenheiten informieren.“

xterne Begleitung



4.3 Die Umsetzung gestalten

Erst in der Praxis zeigt sich, ob zuvor getroffene Vereinbarungen und Planungen überhaupt realistisch waren. Und auch bei der Umsetzung des Transferprozesses geht es darum, trotz aller Unwägbarkeiten die Ziele im Auge und die Beteiligten im Boot zu behalten. Als Prozessbegleiter muss die Stiftung hier immer wieder für Transparenz sorgen, was die ursprünglich vereinbarten Ziele, Wirkungen, Rollen und Aufgaben betrifft. Sie sollte sich dabei auch immer wieder der unterschiedlichen Emotionen, Motivationen und Interessen bewusst sein. So ist sie während des gesamten Transfers in der Lage, konstruktive wie auch destruktive Einflüsse wahrnehmen, einordnen und prozessorientiert nutzen zu können.

Auch wenn Stiftungen aufgrund ihrer Unabhängigkeit für den Transferprozess immer wieder wichtige Impulse von außen setzen können, sollte von Anfang

an auch ein regional legitimerter „Chefkümmerner“ gefunden und aufgebaut werden. Der Erfolg eines Transfers hängt letztlich an der Bereitschaft und dem Engagement der regionalen Partner, den Ansatz langfristig in die eigenen Abläufe und Prozesse zu integrieren. Deshalb sollte der Grad der Verantwortung für den Prozess aufseiten der Stiftung von Anfang an möglichst kleingehalten werden und im Laufe des Prozesses immer mehr abnehmen. Denn für alle Partner muss deutlich sein, dass das Engagement der Stiftung zeitlich begrenzt ist.

Stiftungen haben gegenüber ihren Partnern die Pflicht, sich in jedem prozessrelevanten Punkt transparent zu machen, die eigenen Interessen – wenn es denn welche gibt – auf den Tisch zu legen und vor allem nicht überheblich zu sein. Sie dürfen aus Zielen und Aufgaben eines Projektes keine moralische Verpflichtung machen. Der Austausch mit ihren Partnern muss auf Augenhöhe erfolgen, offen und ehrlich sein und auf keinen Fall bevormundend.   Karin Haist, Körper-Stiftung

4.4 Das Projekt verankern

Projekte dauerhaft in einer Kommune zu verankern, ist ein wesentlicher Teil des Transfererfolges. Was also bleibt oder geschieht, wenn Sie als Transfergeber bzw. Initiator des Projektes dieses nicht mehr begleiten? Welche Stellen oder Personen in einer Kommune sind dann dafür verantwortlich? Wie und wo ist das Projekt vor Ort verankert?

Auch diese Fragen müssen von Anfang an mitbedacht werden. Sie sind Teil der frühen Projektplanung, also der Phase, in der der strukturelle Rahmen für den Transfer entwickelt wird. Dazu zählen vor allem feste Kommunikations- und Steuerungsstrukturen. Deren



Ziele & Wirkungen, Ressourcen, Rollen & Aufgaben

Ziele und Wirkungen des Transfers

Haben alle Partner dieselben Ziele und Anliegen, die das Vorhaben vor Ort erreichen soll?

Gibt es eine gemeinsame Wirkungserwartung?

Welche gesellschaftlichen Veränderungen wollen Sie erreichen (Impact)?

Welche Veränderungen sollen sich für die Zielgruppen bzw. ihr Handeln und Verhalten ergeben (Outcome)?

Welche Angebote und Maßnahmen setzen Sie für diese Ziele ein?

Gibt es eine Übereinkunft über die wichtigsten Indikatoren, um die angestrebte Wirkung zu analysieren? Wie wird über Erfolg bzw. Misserfolg des Transfers entschieden?

Ressourcenplanung

Welche Aktivitäten werden mit den Mitteln der Stiftung durchgeführt? Welche Ressourcen und Leistungen müssen die Partner vor Ort einbringen?

Welche Kompetenzen müssen die Transferpartner mitbringen (Moderation, Prozessbegleitung, Projektmanagement)? Ist in einem der Bereiche externe Unterstützung nötig?

An welchen Stellen im Prozess kann die Stiftung Unterstützung leisten?

Rollen- und Aufgabenklarheit

Wer übernimmt welche Rolle und welche Aufgaben im Transferprozess?

Aufbau und Pflege einer vertrauensvollen Kooperationskultur mit allen Beteiligten

Aufbau einer Steuerungsstruktur vor Ort

Transparente und kontinuierliche Informationsweitergabe

Von wem werden die wichtigsten Akteure, Mitwirkenden und Unterstützenden angesprochen und gewonnen?

Welche schriftlichen Vereinbarungen sind notwendig, um die Aufgaben- und Rollenverteilung festzuhalten?

Verbindlichkeit und Professionalisierungsgrad bestimmen nicht nur die Qualität des gesamten Transfers; sie stellen auch das Gerüst, an das sich nach dem Prozess alle weiteren Aktivitäten anknüpfen. Zu den zentralen Elementen dieses Gerüsts gehören außerdem ein tragfähiges Netzwerk lokaler Akteure und die Sicherstellung der Finanzierung. Viele Projekte scheitern nach Ablauf der offiziellen Förder- oder Transfer-

phase, weil ihre Fortführung finanziell nicht rechtzeitig abgesichert wurde.

Neben strukturellen und inhaltlichen Aspekten können „weiche Faktoren“ ebenfalls zur Nachhaltigkeit eines Projektes beitragen. Lokale Akteure und Unterstützer, die bereits früh für einen Transfer gewonnen werden können und über den gesamten Prozess motiviert bleiben, sind eher bereit, sich auch für die Weiterführung eines Projektes zu engagieren. Das unterstreicht Christian Petry von der Freudenberg Stiftung: „Ich habe die Erfahrung gemacht, dass die Identifikation mit einem Projekt durch eine verbindliche Zusammenarbeit besonders gestärkt wird. Ist diese Zusammenarbeit langfristig ausgerichtet, wird das von den kommunalen Partnern ausdrücklich begrüßt.“

Christian Petry empfiehlt deshalb, mehr auf die Qualität von Beziehungen zu setzen als auf die Quantität. Man erziele eine viel größere Wirkung mit wenigen Prozessen, die dafür umso intensiver begleitet würden. Dann würden Projekte von den Kommunen auch nicht nur als kurzfristige Finanzierungshilfe genutzt.

Gleichwohl soll nicht der Eindruck erweckt werden, dass Stiftungen allein durch ein perfektes Projekt- und Beziehungsmanagement das langfristige Überleben von transferierten Projekten sicherstellen können. Die Rolle von Stiftungen hat immer klare Grenzen. Stiftungen können wichtige Impulse setzen und Veränderungen in Gang bringen. Sie können somit einen Beitrag liefern, dass vorteilhafte Rahmenbedingungen geschaffen werden. Eine Garantie für den langfristigen Erfolg des Transfers in der Region kann daraus aber nicht abgeleitet werden.



Transparenz im Umsetzungsprozess

Sorgen Sie gegenüber allen Beteiligten für eine transparente und verständliche Kommunikation – intern wie extern.

Wirken Sie hin auf eine ressortübergreifende Abstimmung in Kommunalpolitik und Verwaltung, betroffenen Arbeitskreisen, Gremien und Netzwerken.

Treffen Sie klare und verbindliche Absprachen zur Rolle und Aufgabe einzelner Akteure im Transferprozess (Leistungserbringer, Kooperationspartner, Kümmerer bzw. Projektverantwortliche).

Respektieren Sie die Autonomie der beteiligten Akteure. Und stärken Sie die regionale Verantwortung und Motivation für den Transfer, indem Sie die Bedeutung der regionalen Initiatoren bzw. der Chefkümmerer festigen und ausbauen.

4.5 Wirkung analysieren und Erkenntnisse nutzen

Eine Wirkungsanalyse des Transferprozesses sollte auf jeden Fall angestrebt und von Anfang an mit eingeplant werden. Einzelne Prozessschritte noch während des Transfers auf ihre Wirksamkeit hin zu überprüfen hilft dabei, das Projekt effektiv auf die kommunalen Bedingungen und Bedürfnisse abzustimmen.


 Checkliste 9

Sicherung der Nachhaltigkeit

Gewährleisten lokale Rahmenbedingungen und die Haltung der Kommune eine Kontinuität des transferierten Projektes? Lässt sich das Transferprojekt in den kommunalen Alltag integrieren?

Verfügen die verantwortlichen Akteure über ausreichende Kompetenzen, um den Ansatz fortzuführen?

Gibt es verbindliche Steuerungsstrukturen? Bleiben diese nach Ablauf der Förderung durch die Stiftung erhalten?

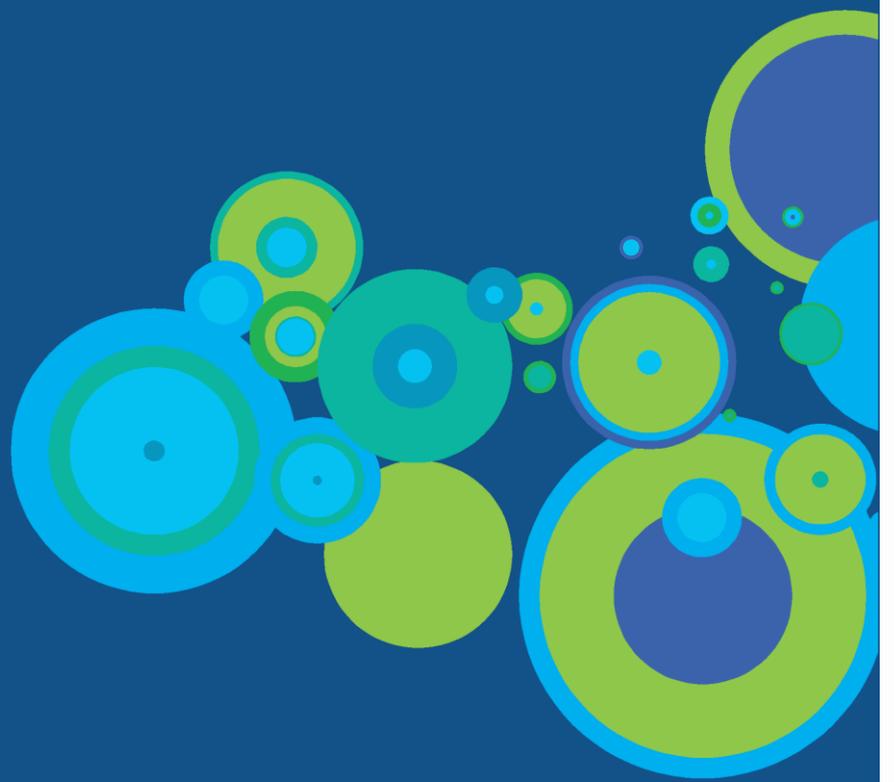
Welche Budgets und Haushaltsstellen werden durch den Ansatz dauerhaft finanziell entlastet? Diese jeweils Verantwortlichen sind wichtige Ansprechpartner für eine langfristige Finanzierung.

Gibt es einen ausgewogenen Finanzierungsmix aus öffentlichen Mitteln, Spenden, Einkommensmodellen, sodass die Fortführung nicht nur von einem Finanzier abhängt?

Sind übergeordnete Behörden wie der Landkreis, die Bezirksregierung, Landes- und Bundesbehörden informiert bzw. mit eingebunden? Befürworten sie die nachhaltige Verankerung des Transferansatzes auf kommunaler oder höherer Ebene?

Gleichwohl ist es wesentlich, dass die Kosten der Evaluation in angemessener Relation zu den Gesamtkosten stehen. Es kommt dabei immer auf die Frage an, wofür die Informationen benötigt werden und wie aussagekräftig die Daten für den jeweiligen Fall sein müssen. Daher ist es nicht immer notwendig, eine wissenschaftliche Evaluation zu beauftragen. Viele Erhebungsmethoden, wie etwa Befragungen, können auch mit relativ wenigen Vorkenntnissen und einem geringen Aufwand durchgeführt werden. Einen guten Überblick zur Auswahl der Erhebungsmethoden finden Sie im „Kursbuch Wirkung“ im Kapitel 2 (www.kursbuch-wirkung.de).

Die Evaluation des gesamten Prozesses dient sowohl den Transferkommunen als auch den transfergebenden Stiftungen. Sie ermöglicht es, zentrale Lernerfahrungen zu reflektieren und diese für weitere Projekte vor Ort oder auch für das kommunale Tagesgeschäft zu nutzen. Die Initiatoren des Transfers gewinnen aus der Ablauf- und Wirkungsanalyse wichtige Erkenntnisse für zukünftige Vorhaben oder für den Transfer des Projektes in weitere Regionen.



Mit den richtigen Spielregeln transferieren

So unterschiedlich die Projekte, Kommunen und Rahmenbedingungen auch sein mögen: Für einen erfolgreichen Transfer gibt es einfache, aber grundlegende Spielregeln. Sie können nicht genug betont werden, auch wenn sie je nach Vorhaben sehr unterschiedlich bedeutsam sind. In ihrer Summe jedoch sind sie zentrale Erfolgsfaktoren:

1. Augenhöhe herstellen und Partner wertschätzen

Transferprojekte gelingen durch die Bereitschaft zusammenzuarbeiten. Jeder Partner – ob aus Politik, Verwaltung, Wirtschaft oder Zivilgesellschaft – hat dabei berechnete Einzelinteressen, Bedürfnisse und Motivationen. Partner können nur auf Augenhöhe gewonnen werden. Nur dadurch wird die Grundlage für eine vertrauensvolle Zusammenarbeit geschaffen. Dafür ist es von Anfang an wichtig, nicht fertige Lösungen zu verkaufen, sondern die Beiträge aller wertzuschätzen und einzubeziehen sowie gemeinsam zu entscheiden. Auch wenn dafür mehr Zeit und Geduld notwendig ist, erreicht man nur so einen nachhaltigen, wirksamen und vor allem gemeinsamen Transfererfolg.

2. Transfer ist nicht gleich Transfer

Einen Transfer zu meistern heißt, Veränderung zu gestalten. Mit jedem erfolgreichen Transferprojekt ist deshalb auch verbunden, veränderte Verhaltens- und Verfahrensweisen zu erlernen. Denn es gilt immer wieder, zusammen mit neuen Menschen und deren Grundhaltungen und Einzelinteressen zu arbeiten.

Die dabei gewonnenen Kenntnisse sind somit kein Produktwissen, sondern wichtiges Prozesswissen. Dieses Wissen gilt es zu sichern und zu nutzen.

3. Adaption bevorzugt

Je einfacher ein Projekt ist, desto schneller kann es sich verbreiten. Das heißt im Umkehrschluss nicht, dass umfassendere Ansätze vom Transfer ausgeschlossen wären. Es gilt hierbei nur, die Komplexität möglichst stark zu reduzieren. Während es in Modellphasen darauf ankommt, möglichst viele unterschiedliche Stellschrauben auszuprobieren, geht es in einer Transferphase darum, die Spreu vom Weizen zu trennen. Je einfacher und klarer die wesentlichen Qualitätskriterien benannt werden, desto einfacher ist es für andere, diesen neuen Ansatz den neuen Bedingungen und Bedarfen anzupassen. Ein erfolgreiches Transferprojekt zeigt somit die wichtigsten Kriterien und setzt den Rahmen für die notwendigen lokalen Anpassungen.

4. Es dauert immer länger, als man denkt

Der Aufwand für einen Transfer wird immer wieder unter- und die Übertragbarkeit der Projekte überschätzt. Insofern gilt auch hier: Es dauert meist länger, als man denkt, und kostet somit auch mehr. Je nach Thema und Regionen müssen neue Partner gefunden und überzeugt werden. Die wollen gehört und überzeugt werden und mitgestalten. Deshalb sollte am Anfang nicht mit überzogenen Vorstellungen und Erwartungen kalkuliert werden.

5. Abhängigkeiten vermeiden

In Zeiten enger finanzieller Spielräume in Kommunen sind viele Transfervorhaben abhängig von den finanziellen Mitteln, die die Stiftung bzw. andere Partner bereitstellen können. Gleichwohl schaffen Fördermittel auch Abhängigkeiten. Viele Leuchtturmprojekte scheitern daran, dass die Durchführung der Maßnahmen so stark an die Fördermittel gebunden ist, dass ihnen nach Ende der Förderphase das Licht ausgeht. Stiftungen sollten zu große Abhängigkeiten vermeiden und sicherstellen, dass das Projekt auch wirklich auf eigenen Beinen stehen kann.

Für einen erfolgreichen und wirksamen Transfer ist es deshalb sinnvoll, am Anfang stark auf dauerhafte und verbindliche Entwicklungspartnerschaften mit wenigen Kommunen zu setzen, als in vielen Kommunen gleichzeitig den Transfer anzustoßen. Finanzielle, personelle und zeitliche Ressourcen bleiben so nicht nur besser kalkulierbar – sie lassen sich auch effizienter einsetzen. Diese Form verlässlicher Entwicklungspartnerschaften erhöht sowohl die Akzeptanz als auch die Nachhaltigkeit von Projekten.

Letztlich spielen Stiftungen gerade durch die Möglichkeit einer verbindlichen Partnerschaft ihre besondere Stärke aus. Wo kommunalen Einrichtungen über kurz oder lang der Atem ausgeht, bieten Stiftungen den notwendigen Raum und die erforderlichen Mittel, um Veränderungsprozesse kompetent und zielorientiert anzugehen – ohne kommunale Aufgaben auf Dauer zu übernehmen.

Praxisratgeber Zivilgesellschaft

Alle Publikationen dieser Reihe sind kostenlos!



Gutes tun – Besser spenden Ein Leitfaden für Ihr gesellschaftliches Engagement

Spenden will wohlüberlegt sein. Wer finanzielle Mittel für gemeinnützige Zwecke verwendet, möchte mit seinem Geld den größtmöglichen Nutzen erzielen. Zehn Vorschläge zeigen, welche Kriterien bei einer Spendenentscheidung zu beachten sind und wie die Wirkung jedes eingesetzten Euros erhöht werden kann.



Ja sagen – Nein sagen Förderanträge professionell annehmen oder ablehnen

Antragsteller verbinden mit Förderanträgen hohe Erwartungen. Das Kommunizieren einer Förderentscheidung erfordert deshalb Nachvollziehbarkeit und Fingerspitzengefühl. Auch eine gut begründete Absage kann dabei durchaus ein konstruktiver Beitrag zum Verhältnis zwischen Förderstiftung und Antragsteller sein.



Ende gut – Alles gut Förderpartnerschaften erfolgreich beenden

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



Wettbewerb & Ausschreibung Sinnvoll planen und erfolgreich durchführen

Zielgerecht konzipiert und durchgeführt sind Förderwettbewerbe ein höchst wirkungsvolles Instrument, um einen Überblick über die bereits vorhandenen Aktivitäten innerhalb eines Themenfelds zu gewinnen. Darüber hinaus verleihen sie einer Thematik ein höheres Maß an Öffentlichkeitswirksamkeit.



Förderung mit Risiko Start-up-Organisationen unterstützen und begleiten

Viele fördernde Stiftungen gehen verstärkt dazu über, Risikokapital für innovative Ideen und ambitionierte neue Projekte zur Verfügung zu stellen. Die Unterstützung einer Start-up-Organisation in ihrer Entstehungsphase macht es dabei notwendig, sich besonders mit strukturellen Fragen auseinanderzusetzen.



In Wissen investieren Förderschwerpunkte erkunden und verstehen

Um auf ihrem Themenfeld optimal agieren zu können, sollten Stiftungen das jeweilige Fördergebiet sorgfältig analysieren. Ein planvolles Vorgehen und die Wahl der geeigneten Recherchemethoden verschaffen den notwendigen Überblick und helfen gleichzeitig bei der Qualitätsentwicklung der eigenen Angebote.



Gemeinnützige Kooperationen mit Wirtschaftsunternehmen

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



Warum Transparenz über die Wirkungen gemeinnütziger Aktivitäten wichtig ist

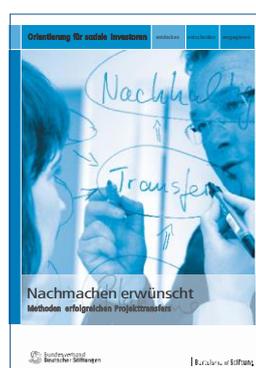
Soziale Investoren können nur dann fundierte Förderentscheidungen treffen, wenn sie wissen, welche gemeinnützigen Handlungsansätze eine nachhaltige Wirkung entfalten. Hierzu ist bei den Spendenempfängern ein Höchstmaß an Transparenz notwendig.



Gut gemeint – schlecht gemacht

Was tun, wenn Förderprojekte scheitern?

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



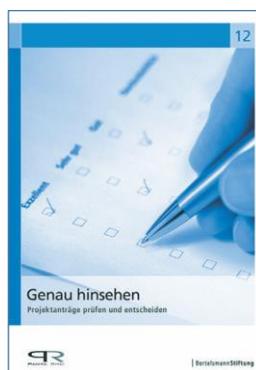
Nachmachen erwünscht Methoden erfolgreichen Projekttransfers

Anstatt das Rad immer wieder neu zu erfinden, können Organisationen durch einen Transfer von Projekten Ressourcen effizienter und effektiver einsetzen. Der Praxisratgeber stellt Methoden des Projekttransfers vor und beschreibt Schritte zu dessen erfolgreicher Umsetzung.



Auf dem Markt der Meinungen Anliegen entdecken – Interessen vertreten

Das Feld der Interessenvertretung eröffnet Stiftungen eine gute Möglichkeit, um noch mehr Wirkung zu entfalten. Denn das Einbringen von inhaltlichen Positionen in den öffentlichen Diskurs bewirkt oft nachhaltige Veränderungsprozesse.



Genau hinschauen Projektanträge prüfen und entscheiden

Förderstiftungen stehen grundsätzlich vor einer ähnlichen Herausforderung wie Wirtschaftsunternehmen bei Investitionsentscheidungen: Wie lassen sich finanzielle Risiken minimieren? Dies lässt sich nur durch ein Prüfverfahren sicherstellen, das Projektqualität, Projektträger und Budgetplanung einer eingehenden Bewertung unterzieht.



Gemeinsam wirken Systematische Lösungen für komplexe Probleme

Komplexe gesellschaftliche Herausforderungen können nur durch sektorübergreifende Kooperationen gelöst werden. Der Leitfaden beschreibt die fünf wichtigsten Faktoren, die erfolgreiches gemeinsames Wirken ermöglichen.

Bestellung per Fax unter:
05241 81-681338

Alle Publikationen sind jetzt auch unter
www.praxisratgeber-zivilgesellschaft.de
als kostenloser Download verfügbar!

Zum Projekt

Die vorliegende Publikation wurde im Rahmen des Projektes „Effekt“ – Wachstum und Wirkung in der Zivilgesellschaft“ erarbeitet. Es handelt sich um ein gemeinsames Projekt der Bertelsmann Stiftung und des Bundesverbandes Deutscher Stiftungen.

Bertelsmann Stiftung

Die 1977 von Reinhard Mohn gegründete Bertelsmann Stiftung setzt sich für das Gemeinwohl ein. Sie fördert die Zivilgesellschaft und engagiert sich in den Bereichen Bildung, Wirtschaft und Soziales, Gesundheit sowie internationale Verständigung. Durch ihr gesellschaftliches Engagement will sie alle Bürger ermutigen, sich ebenfalls für das Gemeinwohl einzusetzen.

Bundesverband Deutscher Stiftungen

Als unabhängiger Dachverband vertritt der Bundesverband Deutscher Stiftungen die Interessen der Stiftungen in Deutschland. Der größte Stiftungsverband in Europa hat mehr als 3.800 Mitglieder; über Stiftungsverwaltungen sind ihm mehr als 7.000 Stiftungen mitgliederschaftlich verbunden. Damit repräsentiert der Dachverband rund drei Viertel des deutschen Stiftungsvermögens in Höhe von mehr als 100 Milliarden Euro.

Impressum

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

Bundesverband Deutscher Stiftungen e.V.
Haus Deutscher Stiftungen
Mauerstraße 93
10117 Berlin
Telefon +49 30 89 79 47-0
Telefax +49 30 89 79 47-11
post@stiftungen.org
www.stiftungen.org

Verantwortlich
Gerald Labitzke

Autorin und Autor
Nadine Haßlöwer und Hans Wiertert-Wehkamp,
Institut für soziale Innovationen, Solingen

Lektorat
Heike Herrberg, Bielefeld

Gestaltung
Dietlind Ehlers, Bielefeld

Druck
Matthiesen Druck, Bielefeld

Kontakt

Bertelsmann Stiftung
Gerald Labitzke
Carl-Bertelsmann-Straße 256
33311 Gütersloh

Telefon +49 5241 81-81 536
Telefax +49 5241 81-681 536
Gerald.Labitzke@bertelsmann-stiftung.de
www.bertelsmann-stiftung.de

Bundesverband Deutscher Stiftungen
Juliane Metzner
Haus Deutscher Stiftungen
Mauerstraße 93
10117 Berlin

Telefon +49 30 89 79 47-85
Telefax +49 30 89 79 47-25
Juliane.Metzner@stiftungen.org
www.stiftungen.org