



GUTES EINFACH VERBREITEN

HANDBUCH FÜR
ERFOLGREICHEN PROJEKTTRANSFER

Stiftung Bürgermut (Hrsg.)

open
Transfer 

Impressum

1. Auflage Februar 2014

Herausgeber: Stiftung Bürgermut, Berlin

Konzeption: Henrik Flor, Katarina Peranic, Gerald Labitzke

Redaktion und Lektorat: Henrik Flor

Grafik und Umsetzung: Simone Schubert, www.derzweiteblick.org

Alle Texte sind zur weiteren Verwendung freigegeben. Es gilt die Creative-Commons-Lizenz CC BY-NC-ND 3.0 (Namensnennung – nicht-kommerziell – keine Bearbeitung). Ausgenommen davon sind ausdrücklich die verwendeten Fotos. Hier gilt der Copyright-Hinweis am Ende der Publikation.

ISBN: 978-3-7309-7781-1

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird im Text die männliche Form verwendet. Diese Formulierungen umfassen gleichermaßen weibliche und männliche Personen. Es sind selbstverständlich alle gleichberechtigt angesprochen.

Kontakt:

Stiftung Bürgermut

Propststraße 1

10178 Berlin

Tel: 030-30 88 16 66

Fax: 030-30 88 16 70

info@buergermut.de

www.buergermut.de



Stiftung Bürgermut

Bürgerschaftliches Engagement schafft täglich neue, verblüffende und höchst erfolgreiche Lösungen. Das Problem: Häufig wirken diese bürgerschaftlichen Innovationen nur lokal. Das „Rad“ muss immer wieder neu erfunden werden. Es fehlte bisher ein systematischer Wissens- und Erfahrungstransfer zwischen engagierten Bürgern und Organisationen. Mit den Projekten Weltbeweger, open-Transfer und dem Enter Magazin fördert die Stiftung Bürgermut den digitalen und realen Erfahrungsaustausch und die Vernetzung von engagierten Bürgerinnen und Bürgern. Sie hat ein Portfolio von Projekten entwickelt, das bürgerschaftliche Leistungen nicht bloß anerkennt, sondern deren Initiatoren dazu qualifiziert, ihre Projekte und Methoden zu skalieren und zu übertragen.

IN KOOPERATION MIT DEM

Projekt Effektⁿ der Bertelsmann Stiftung und des Bundesverbandes Deutscher Stiftungen

Gemeinnützige Organisationen möchten eine größtmögliche Wirkung erzielen. Sie stellen sich gesellschaftlichen Problemen, um die Situation möglichst vieler zu verbessern. Häufig fehlt es jedoch an Wissen und Erfahrung, wirksame Lösungen zu verbreiten. Mit dem Projekt Effektⁿ - Wachstum und Wirkung in der Zivilgesellschaft unterstützen die Bertelsmann Stiftung und der Bundesverband Deutscher Stiftungen gemeinnützige Akteure dabei, die eigene Wirkung zu analysieren und zu vergrößern.

| Bertelsmann Stiftung

 Bundesverband
Deutscher Stiftungen

Inhalt

Editorial	8
-----------------	---

STRATEGIE **11**

Strategien – ein Überblick	14
----------------------------------	----

Wichtige Fragen vor dem Transfer Wie gern fahren Sie Bahn? Claudia Leißner & Janet Thiemann	16
---	----

Auf die Strategie kommt es an Viele Wege führen zum (Transfer-)Ziel Gerald Labitzke	22
---	----

Greeter Drei Wege zum Mehr Henrik Flor	26
--	----

Rock Your Life! Ein Social Franchise, das rockt Gerald Labitzke	28
---	----

Arbeiterkind.de Katjas große Tour Henrik Flor	32
---	----

Der Transfer-o-mat!	36
-------------------------------------	----

Digitalskalieren Online-Tools als Schlüssel zum Projekterfolg? Kathleen Ziemann	38
---	----

elhana Lernpaten Verbreiten oder vertiefen? Vera Klauer	42
---	----

#NPO-Blogparade Sechs Probleme und eine Lösung Stefan Zollondz	46
--	----

Transfer transnational – ein Überblick	52
--	----

Barka Ein Integrationsprojekt verbreitet sich in Europa Jan Jakub Chromiec	54
--	----

Ideengeber USA Transatlantischer Transfer Horst Krumbach	60
--	----

Krass e.V. Wie man ein Projekt nach China bringt Claudia Seidensticker	64
Kunst-Stoffe Teil einer weltweiten Bewegung Dr. Corinna Vosse	68
Tipps & Tools Videopodcasts: Fünf Transfer-Strategien	74
QUALITÄT	79
Qualität – ein Überblick	82
welcome-Gründerin Rose Volz-Schmidt „Es muss immer Einen geben, der „Wir“ sagt“ Uwe Amrhein	84
Nachmachen – aber richtig Was tun, wenn die Qualität nicht stimmt?	90
Youth Banks Generationswechsel und Wissenstransfer Matthias Köpke	94
Qualität dokumentieren Das Monitoringsystem	96
Seniorpartner in School Qualität in der Expansion sichern Dr. Friedrich Wrede.....	100
Hilfreich, aber arbeitsintensiv Das Qualitätshandbuch Gerald Labitzke	102
Viva con Agua Ein digitales Netzwerk trägt die Verbreitung Christian Wiebe.....	106
Heldenrat „Wir zünden das Feuer an“ Thomas Leppert.....	110
Discovering Hands Höchste Anforderungen an die Qualität der Arbeit Dr. Frank Hoffmann	114
Tipps & Tools Der Qualitäts-Werkzeugkoffer	118

PARTNER**123**

Partner – ein Überblick	126
.....	
Carrotmob Akademie Tipps ja, Kontrolle nein	
Severin Zeilbeck	128
Weltbeweger Partner online finden	
Katarina Peranic.....	130
Deutschland summt! Vom Spagat zwischen Unabhängigkeit und Verbindlichkeit	
Dr. Corinna Hölzer.....	134
Bürgerstiftungen Organisierter Ideenklau immer beliebter	
Axel Halling	140
berlin teilt (:) Jede Menge Spielraum bei der lokalen Adaption	
Tom Piert.....	144
Von Birmingham nach Berlin Social Media Surgeries	
Katarina Peranic.....	150
Tipps & Tools „Wir müssen reden“	
.....	154

RECHT**157**

Recht – ein Überblick	160
.....	
Verein, gGmbH, gAG Ein Überblick über wichtige Rechtsformen	
Dr. Frank Weller	162
Verbindliche Partnerschaft Vertragsformen	
Gerald Labitzke	170
Sozialhelden Immer Ärger mit den Trittbrettfahrern	
Andi Weiland	176
Das Projekt schützen Urheber- und Markenrechte	
.....	178
Nie von der Stange Der Projekttransfervertrag	
.....	182

Erste Christliche Arbeitsvermittlung Wie Gottes Arbeitsamt Karriere macht	
Andreas Dohrn	184
In sieben Schritten Die Vereinsgründung	
Dr. Frank Weller	186
Tipps & Tools Checkliste – was beim Projekttransfer zu beachten ist	
.....	188
FINANZEN	193
Finanzierung – ein Überblick	
.....	196
Den Dialog mit Förderern erfolgreich gestalten Streich das P-Wort	
Uwe Amrhein	198
buddY e.V. Kreativer Fördermix statt eines Hauptförderers	
Roman Rüdiger	206
Risikokapital Wie das Investment in Sozialunternehmen funktioniert	
Dorothee Vogt	214
Studienkompass Ein Trio mit vielen Partnern	
Julia Meuter	218
Crowdfunding Gemeinsam arbeiten, gemeinsam finanziert	
.....	222
Die richtige Kampagne Fünf Tipps zum Crowdfunding	
Jörg Eisfeld-Reschke	226
Kinderzentren Kunterbunt Engpass in der Gründungsphase	
.....	228
Unterschiedliche Erwartungen Wie man Konflikten mit dem Förderer vorbeugt	
Petra Moske	232
Klare Förderstrategie Geld gibt es nur für Transfer-Projekte	
Henryk Seeger	236

CAP-Märkte Wachsen mit Gebühren	
Henrik Flor	238
Fluch oder Segen? Die öffentliche Förderung und ihre Alternativen	
Susanne Kitlinski.....	242
Freiwillige Fachkräfte So nutzen Sie Pro-bono-Dienstleistungen optimal	
Claudia Leißner, Armin Piálek	246
Tipps & Tools Der Kosten- und Finanzierungsplan	
.....	254

KOMMUNIKATION 257

Kommunikation – ein Überblick	
.....	260
Konsequent einbeziehen Das Team im Skalierungsprozess	
Stefan Zollondz.....	262
Fairnopoly Wenn das Projekt durch die Decke geht	
Ulrike Pehlgrimm.....	268
In der Krise „Nur wer ehrlich kommuniziert, wird gehört“	
Dr. Stefan Shaw.....	272
DORV-Zentren Wettbewerbe und Preise	
Heinz Frey.....	276
Transparenz Warum sie wichtig ist und wie man sie herstellt	
Tiffany Ischinger	280
Haus der kleinen Forscher Kommunikation auf vielen Kanälen	
Henrike Barthel	286
Wachstumsschmerzen Wenn Regeln zur Konfliktlösung fehlen	
Robert Dürhager.....	292
Tipps & Tools Digitale Helfer für die Arbeit von sozialen Projekten	
.....	294

WIRKSAMKEIT 297

Wirksamkeit – ein Überblick
Florian Hinze..... 300

Mehr bewirken | Wirkungsanalyse und Projekttransfer
Juliane Metzner..... 304

Big Brothers Big Sisters | Ende mit Schrecken
..... 308

StakeholderDialogues.net | Innovativer Wissenstransfer
Lea Große Vorholt..... 316

Dr. Christian Meyn im Interview | Wirkung statt Profilierung
Dr. Christian Meyn..... 322

Grow micro! | Lokale Nestwärme befeuert Projekte
Anna Rösch..... 326

Video | So geht Wirkungsorientierung
..... 330

Tipps & Tools | Wie man einen Wirkungsplan schreibt
..... 332

INSPIRATION 337

#otc12 openTransferCAMP Berlin
..... 338

#otc13 openTransferCAMP Köln
..... 342

#otc13 openTransferCAMP München
..... 346

#otc13 openTransferCAMP Berlin
..... 350

Barcamps: neue Chancen für NPOs
Jan Teofel..... 354

Das war die NPO-Blogparade
Lisa Fedler..... 358

AUTORENVERZEICHNIS 364

EDITORIAL

Mehr und mehr Menschen wollen die Welt ein bisschen besser machen. Viele meinen, sie müssten dabei immer wieder ganz von vorn anfangen. Das Resultat sind einzelne Projekte, die allesamt hervorragende Arbeit leisten – allerdings nur an einem Ort. Damit bleibt auch die Wirkung lokal begrenzt.

Das muss nicht sein. Gutes verbreiten, statt neu erfinden – das spart Zeit, Geld und Kraft und ist der beste Hebel, um mit einer Idee viel zu bewirken. Der Transfergedanke, also die systematische Verbreitung eines bewährten Projekts, ist noch längst nicht überall angekommen. Aber es tut sich was.

Eine stetig wachsende Community glaubt, dass gute Ideen nur wachsen können, wenn Wissen weitergegeben und -entwickelt wird. So trafen sich im Laufe des vergangenen Jahres über 500 Projektmacher und Förderer aus allen Teilen Deutschlands auf vier openTransfer CAMPs, diskutierten über Herausforderungen beim Projekttransfer, gaben Erfahrungen weiter und lernten voneinander. Viele dieser Impulse wurden als Beiträge auf der Plattform www.opentransfer.de veröffentlicht und so allen zugänglich gemacht. Dort kann jeder Wissen teilen, kommentieren, weiterdenken und mit-helfen, gute Ideen ganz groß zu machen. 87 dieser Beiträge von 56 Autoren liegen nun als E-Book vor.

Die freie Weitergabe und Zirkulation dieses Wissens ist nicht nur erlaubt, sondern auch explizit gewünscht.

Die erfolgreichen Transfer-Geschichten, Herausforderungen und ganz praktischen Tipps in diesem Buch sollen Ihnen bei der Verbreitung Ihres Projekts helfen. Alle Ideengeber, Projektinitiatoren, Engagierten und Förderer sind eingeladen, Teil der Community zu werden und so die Idee voranzubringen, Gutes einfach zu verbreiten.

2014 wird es auf mehreren Barcamps und der Plattform opentransfer.de jede Menge Gelegenheiten dazu geben.

Katarina Peranic und Henrik Flor, Stiftung Bürgermut
Gerald Labitzke, Bertelsmann Stiftung
Juliane Metzner, Bundesverband Deutscher Stiftungen

openTransfer ist eine Initiative der Stiftung Bürgermut in Kooperation mit Effekt⁰, einem Projekt der Bertelsmann Stiftung und des Bundesverbandes Deutscher Stiftungen.

Die vielen
Wege zur
Verbreitung.
Welcher
passt zu mir?

STRATEGIE



QUALITÄT

PARTNER

RECHT

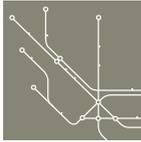
FINANZEN

KOMMUNIKATION

WIRKSAMKEIT

INSPIRATION





> **Strategien – ein Überblick**

Seite 14



> **Rock Your Life! | Ein Social Franchise, das rockt**

Seite 28



> **elhana Lernpaten | Verbreiten oder vertiefen?**

Seite 42



> **Wichtige Fragen vor dem Transfer | Wie gern fahren Sie Bahn?**

Seite 16



> **Arbeiterkind.de | Katjas große Tour**

Seite 32



> **#NPO-Blogparade | Sechs Probleme und eine Lösung**

Seite 46



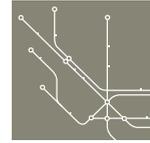
> **Auf die Strategie kommt es an | Viele Wege führen zum (Transfer-)Ziel**

Seite 22



> **Der Transfer-o-mat!**

Seite 36



> **Transfer transnational – ein Überblick**

Seite 52



> **Greeter | Drei Wege zum Mehr**

Seite 26



> **Digitalskalieren | Online-Tools als Schlüssel zum Projekterfolg?**

Seite 38



> **Barka | Ein Integrationsprojekt verbreitet sich in Europa**

Seite 54



> **Ideengeber USA |
Transatlantischer
Transfer**

Seite 60



> **Krass e.V. | Wie man
ein Projekt nach China
bringt**

Seite 64



> **Kunst-Stoffe | Teil einer
weltweiten Bewegung**

Seite 68



> **Tipps & Tools |
Videopodcasts: Fünf
Transfer-Strategien**

Seite 74



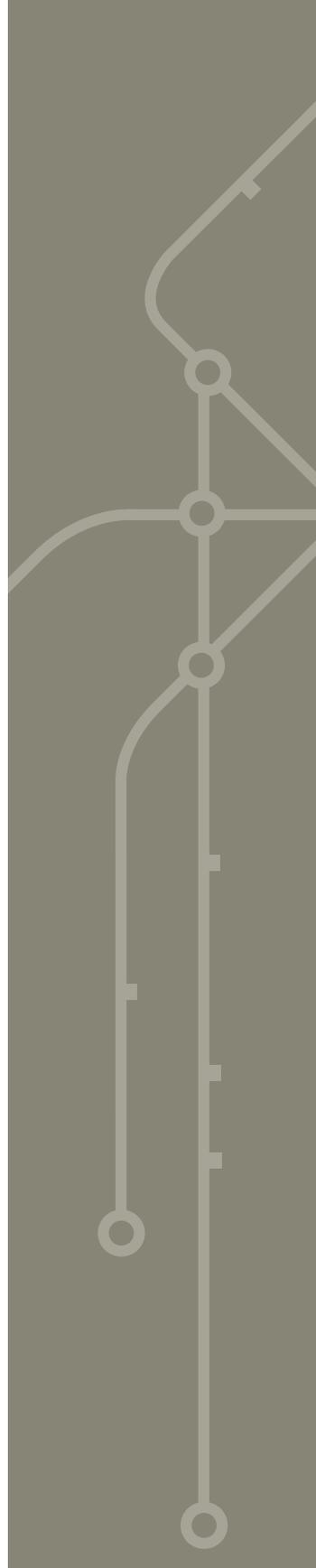
**Welche Voraussetzungen
muss man mitbringen?
Welche Transfer-Strategien
gibt es?
Wie helfen digitale Tools?**

STRATEGIEN – EIN ÜBERBLICK

Viele Wege führen zum Transfer von guten Ideen. Welchen Pfad man wählt, hängt vor allem davon ab, wie sehr man loslassen kann und wie viel Zeit und Geld man in die Verbreitung des Projekts stecken will. Gute Gründe gibt für jede der vielen Varianten.

Die Greeter sind eine inzwischen weltweite Bewegung. Die Mitglieder zeigen Besuchern ihre Stadt – kostenlos, authentisch und nachhaltig. Wer ein Greeter-Team in seiner Stadt gründen will, schreibt eine E-Mail an die globale Dachorganisation und bekennt sich zu den Grundwerten des Projekts. Danach kann er sofort loslegen. Ein einheitliches Logo gibt es absichtlich nicht. Den Vermittlungsprozess kann jeder organisieren, wie er will.

Nicht jeder Transfer verläuft so unkompliziert und bei längst nicht jedem Projekt wäre eine solch unverbindliche Art der Verbreitung sinnvoll. Wie steht es mit dem ambulanten Hospizdienst oder dem Berufsberatungsprojekt für Jugendliche ohne Schulabschluss? Die Engagierten in diesen Projekten schultern jede Menge Verantwortung. Sie müssen intensiv geschult werden, brauchen kompetente Ansprechpartner,



Austauschforen, Weiterbildungen und einen verlässlichen organisatorischen Rahmen. Will man eines dieser Projekte in die Fläche bringen, braucht es ein planvolles Vorgehen, detaillierte Absprachen und Verträge, Qualitäts-Monitoring und ein Sicherungsnetz bei Problemen. Der Initiator des Projekts wird eher mehr als weniger Kontrolle ausüben wollen und ist dafür bereit, die sogenannten Transferkosten in Form von Personal und Geld bereitzustellen.

Dies sind zwei sehr unterschiedliche Varianten, wie ein Transfer organisiert werden kann. Zwischen diesen Polen existiert eine Vielzahl von Abstufungen und Mischformen. Aus dem breiten Repertoire an Transferwegen kann sich jedes Projekt denjenigen aussuchen, der seinen Bedürfnissen am meisten entspricht.

Noch vor den Überlegungen, wie eine Übertragung konkret aussehen könnte, sollte allerdings eindeutig geklärt werden, ob diese überhaupt sinnvoll ist. Wer nicht ein bestimmtes Set an Voraussetzungen erfüllt, wird sehr wahrscheinlich nicht weit kommen – hierzu zählt insbesondere der Erfolg des Ausgangsprojekts, aber auch die Bereitschaft des Projektteams, sich auf ein ganz neues Abenteuer einzulassen, das nicht nur jede Menge Arbeit mit sich bringt, sondern auch die gewohnte Rollenverteilung gründlich durcheinanderbringen kann.

Im folgenden Kapitel berichten Transfer-Praktiker, wie sie die Skalierung ihres Projekts in Angriff genommen haben, wo Schwierigkeiten lauerten und wie Herausforderungen gemeistert wurden.



Wichtige Fragen vor dem Transfer

WIE GERN FAHREN

SIE BAHN?

Janet Thiemann und Claudia Leißner arbeiten daran, gute Lösungen für Familien mit kleinen Kindern zu verbreiten. Für alle, die ebenfalls mit ihrem Projekt wachsen wollen, haben sie sechs Transfer-Tipps zusammengestellt, bei denen die BahnCard 100 eine besondere Rolle spielt.

Alle Eltern in Deutschland wollen gute Eltern sein. Seit 2005 bietet die MAPP-Empowerment GmbH mit ihrem Programm ELTERN-AG Kurse für sozial benachteiligte Familien mit kleinen Kindern an. Über ein Social-Franchise-System ermöglicht die MAPP-Empowerment GmbH Partnern vor Ort, die ELTERN-AG-Methode zu lernen und eigenständig durchzuführen. Die Verbreitung wird von der gemeinnützige Auridis GmbH unterstützt. Während der Zusammenarbeit zwischen MAPP und Auridis haben wir viel über Projekttransfer in Deutschland reflektiert und auch Dinge infrage gestellt. Dabei haben wir fünf Beobachtungen gemacht, die anderen Organisationen beim Nachdenken darüber helfen können, ob sie ihr Projekt verbreiten wollen.

1. Ein Skalierungsmodell ist noch kein Geschäftsmodell

In Deutschland hat sich in den vergangenen Jahrzehnten eine Kultur der „Projektitis“ eingeschlichen, die gemeinsam mit der Overhead-Phobie die Finanzierung für gesellschaftlich relevante Vorhaben schwierig macht. Ein Projekttransfer wird dieses Problem eher

noch verstärken. Denn Projekttransfer ist zu großen Teilen Overhead-Tätigkeit, die ungern von sozialen Investoren finanziert wird. Gut, wenn eine Organisation auf eigene Einnahmen bauen kann. Ein Skalierungsmodell macht noch kein Geschäftsmodell.

Ein Geschäftsmodell heißt, dass Sie ein Produkt oder ein Angebot für einen bestimmten Preis verkaufen und dadurch stetige Einnahmen erzielen. Diese Einnahmen können durch Schulungs-, Franchise-, Mitglieds- oder Lizenzgebühren, über Materialverkauf, eine Umlage der Gemeinkosten oder Beratungssätze erzielt werden. Die Partner der MAPP entrichten zum Beispiel eine einmalige Schulungsgebühr, um die Methode zu erlernen, sowie eine fortlaufende Qualitätssicherungsgebühr, um die Kurse unter dem Namen ELTERN-AG anbieten zu können und an der regelmäßigen Qualitätssicherung teilzunehmen.

Solche Einnahmen können Sie eher erzielen, wenn Ihre Transferpartner vor Ort ebenfalls eigene Einnahmen erzielen. Dies können Teilnahme- oder Schulungsgebühren, kommunale Leistungen (Präventionsleistungen des Jugendamts) oder zum Beispiel die Finanzierung über eine Krankenkasse sein. Die Partner der ELTERN-AG beispielsweise finanzieren ihre Kurse vor Ort durch kommunale Leistungen.

2. Die Essenz destillieren

Wenn Sie anfangen, über einen Transfer Ihres Projekts nachzudenken, werden Sie schnell auf die Frage nach dem Grad an Offenheit stoßen. Geben Sie Ihre Erkenntnis in einem Open Source-Handbuch weiter, bieten Sie Ihr Programm als Social Franchise an oder bauen Sie eigene Filialen auf? Egal für welche Verbreitungsform Sie sich entscheiden, Ihr Ziel ist es, bei allen Transferpartnern eine gleichbleibende Qualität gewährleisten zu können (wofür Sie mit dem Namen Ihres Programms bürgen).





Die Zentrale ist in ständigem Austausch mit den Gruppen vor Ort.

fragen Sie sich, auf welchen Wegen Sie ein ähnliches Ergebnis, eine ähnliche gesellschaftliche Wirkung erzielen könnten. Fragen Sie sich auch, welcher Teil Ihres Angebots tatsächlich essenziell für die gesellschaftliche Wirkung, die Sie anstreben, ist.

Eine gleichbleibende Qualität, nicht die allerhöchste Qualität, ist für Ihr Transfervorhaben entscheidend. Manchmal beschleicht uns das Gefühl, dass wir Qualitätssicherung mit unserem persönlichen Kontrollwahn verwechseln und dass wir es nur schwer aushalten können, wenn andere Menschen anders an Problemstellungen herangehen. Die ELTERN-AG macht ihren Partnern vor Ort bewusst, welche Bausteine des Konzepts unveränderbar sind und welche Bausteine sie an die Bedingungen vor Ort anpassen können.

In der Regel haben auch Sie nicht das Rad neu erfunden. Akzeptieren Sie die Expertise anderer und wertschätzen Sie diese! Seien Sie mutig und lassen Sie zu, dass andere Ihre Ideen aufgreifen, weiterentwickeln und verändern! Ihrer Angst, dass Ihre Idee in schlechterer Qualität angeboten wird, können Sie zwar durch Verträge und umfangreiches Regelwerk entgegenwirken. Sie werden aber erfolgreicher sein, wenn Sie es schaffen, die Kollegen vor Ort, die Experten in ihrem Arbeitsfeld und ihrer Region sind, in die Entwicklung einzubeziehen.

Dafür ist es wichtig, die Essenz Ihres Angebots herauszufiltern und zu bestimmen, in welcher Komplexitätsstufe an anderen Orten und durch welche anderen Teams dieses Angebot konsistent erbracht werden kann. Dafür können Sie sich fragen, welche gesellschaftliche Wirkung Ihr Angebot anstrebt. Lösen Sie sich gedanklich für einen Moment von Ihrem bestehenden Angebot und fra-

3. Huckepack – existierende Strukturen nutzen

Erfolgreichem Projekttransfer gelingt es, eine gesellschaftliche Lösung zu skalieren und nicht die Organisation. Besonders erfolgreich sind Angebote, die es schaffen, an existierenden Strukturen anzudocken und diese für sich zu nutzen.

Viele ELTERN-AGs werden vor Ort von den etablierten Trägern der Freien Wohlfahrtspflege, wie zum Beispiel AWO, DRK oder die christlichen Wohlfahrtsorganisationen, durchgeführt. Der Aufbau von neuen Strukturen ist immer kostspielig und langwierig. Die entscheidende Frage ist: Wo sind die Menschen, die Sie erreichen möchten? In Deutschland gibt es die großen Wohlfahrtsverbände, die zusammen wesentliche Teile des sozialen Sektors ausmachen. Weit über 50 Prozent aller sozialen Einrichtungen in Deutschland sind in Trägerschaft der Freien Wohlfahrt. Als kleine Organisation ist es ratsam, sich nicht vom Wohlfahrtssystem abzugrenzen, sondern gezielt die Zusammenarbeit zu suchen.

4. Andere Kompetenzen sind gefragt

Deutschland leistet sich mit seinem Sozialektor viele Innovationen, die jedoch immer wieder zulasten der Qualität gehen. Natürlich macht es mehr Spaß, vor Ort das passende Angebot zu entwickeln. Doch häufig fehlen die Ressourcen, neu entwickelte Programme so wirkungsvoll und nachhaltig aufzustellen, dass der Aufwand gerechtfertigt wäre.

Wichtig: die
Präsenz vor Ort.



Bei der Verbreitung der ELTERN-AG brauchten wir die Offenheit, mit Experten, Beratern und Unternehmern in Kontakt zu kommen, die unterschiedlichen Sprachen zu verstehen und die betriebswirtschaftlichen Methoden an unser eigenes Geschäftsmodell anzupassen. Wir merkten schnell, dass sich die Herausforderungen wachsender Sozialunternehmen gar nicht so sehr von denen konventioneller Unternehmen unterscheiden. Kompetenzen in Vertrieb, Marketing und Personalmanagement sind absolut notwendig.

Erfolgreicher Projekttransfer hat mit Innovation wenig zu tun. Genauer gesagt hat er mit Produktinnovation wenig am Hut. Es geht vielmehr um Prozessinnovation: die Arbeit an einem Projekttransferhandbuch, etwas konzeptionelle Arbeit und viel Prozess- und Detailarbeit.

5. Wie gern fahren Sie mit der Bahn?

Projekttransfer heißt reisen, sehr viel reisen. Sind Sie bereit, in den nächsten Jahren bis zu 100 Tage im Jahr in ganz Deutschland unterwegs zu sein? Damit andere Menschen von Ihnen lernen können, ist es wichtig, sehr viel Zeit vor Ort bei den Partnern zu verbringen und den Spirit Ihrer Ideen lebendig werden zu lassen. Ich [Janet Thiemann] sagte beim jährlichen Auridis-Gespräch fünf Jahre in Folge den Satz: „Dieses Jahr waren wir so viel unterwegs, ich kann mir nicht vorstellen, dass es im nächsten Jahr noch mehr werden kann“ – und es wurde jedes Jahr mehr.

Wenn Sie Ihre Vision verwirklichen möchten, dann braucht es viel Zeit und Energie. Es ist ein Trugschluss, dass der erfolgreiche Aufbau eines Sozialunternehmens – weil es „sozial“ ist – mehr Work-Life-Balance zulässt als die Gründung eines For-Profit-Unternehmens.

Fragen Sie sich, ob Sie bereit für diese Veränderungen sind!

Das Aufgabenspektrum einiger Kollegen wird sich verschieben, weg von der inhaltlichen Arbeit mit Ihrer Zielgruppe hin zur Transferarbeit, dem Management von Kooperationen, der Weiterbildung von Kollegen und dem Vertrieb, um neue Partner zu gewinnen.

Das alles schreckt Sie nicht? Wunderbar, dann auf ins Abenteuer Projekttransfer.

www.eltern-ag.de



Claudia Leißner ist Gründerin und Geschäftsführerin von Proboneo – die Initiative pro bono für Deutschland, der ersten Vermittlung für Pro-bono-Dienstleistungen in Deutschland. Davor hat sie bei der gemeinnützigen Auridis GmbH die Partnerorganisationen bei der Verbreitung von wirksamen Angeboten beraten und gemeinsam mit ihnen ein Konzept für die wirkungsorientierte Businessplanung entwickelt.

Janet Thiemann ist Gründungsmitglied der Magdeburger Akademie für Praxisorientierte Psychologie. Seit 2007 ist sie die Geschäftsführerin der MAPP-Empowerment GmbH (gemeinnützig) und des Programms ELTERN-AG. Schwerpunkte ihrer Tätigkeit liegen in den Bereichen Unternehmensführung, Konzeptentwicklung und -implementierung sowie der Qualifizierung von Fachkräften.



Auf die Strategie kommt es an

VIELE WEGE FÜHREN ZUM (TRANSFER-)ZIEL



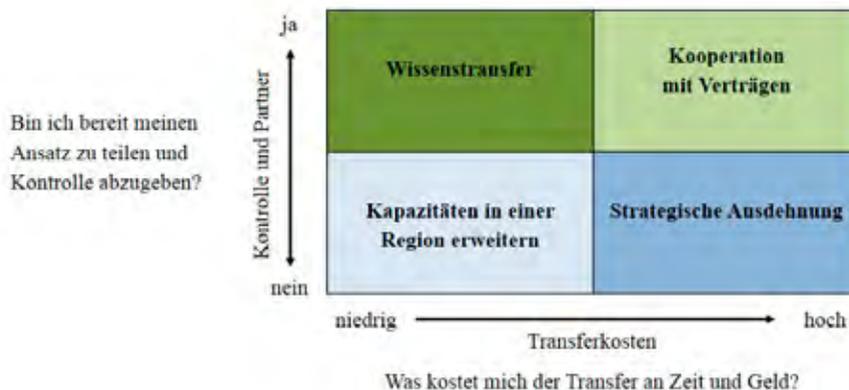
Die eigene Wirkung mit einem Transfer zu erhöhen, ist kein Selbstzweck und sicher nicht für jeden und zu jeder Zeit ein sinnvolles Unterfangen. Drei wesentliche Fragen müssen gestellt werden: Habe ich die Bereitschaft und Voraussetzungen, das Projekt zu verbreiten? Gibt es auch an anderen Orten einen Bedarf und ein Umsetzungsinteresse für unser Anliegen? Und letztlich: Ist unser Projekt in andere Regionen übertragbar?

Erst wenn die Voraussetzungen erfüllt sind, sollte über den Weg nachgedacht werden. Bekanntlich führen nicht nur unterschiedliche Wege nach Rom, sondern auch zum Transfer-Ziel. Die einfachste Form der Verbreitung ist sicherlich, das Wissen beispielsweise durch ein Handbuch weiterzugeben. Gleichwohl können Sie auch mit Kooperationsverträgen das Projekt an andere Partner übertragen oder Sie beschließen, das Projekt in Eigenregie in anderen Regionen zu etablieren.

Zwei wichtige Fragen helfen Ihnen dabei, den richtigen Weg zu finden:

1 Sind wir bereit, unser Projekt mit anderen zu teilen und damit auch Kontrolle abzugeben? Oder ist es für uns wesentlich, selbst die uneingeschränkte Kontrolle über den Projektansatz und dessen Umsetzung zu behalten?

2. Wie viel Zeit und Geld sind wir bereit, in die Verbreitung des Projekts zu investieren? Jeder Projekttransfer hat seine Kosten: Ein Handbuch muss geschrieben, neue Partner müssen gefunden und überzeugt werden und oft Verträge geschlossen und anschließend kontrolliert werden. Auch wenn die Höhe dieser Transferkosten nicht auf Heller und Pfennig im Voraus berechnet werden kann, so ist die Frage wesentlich, ob Sie für den Projekttransfer eher geringe oder hohe Kosten veranschlagen müssen.



Während „Wissenstransfer“ und „Kooperation mit Verträgen“ insbesondere auf die Weitergabe des Projekts an andere Organisationen zielen, beziehen sich „Aufbau von Kapazitäten“ und „Strategische Ausdehnung“ auf die Verbreitung innerhalb einer bestehenden Organisation.

Wissenstransfer

Wenn Sie Ihr Projekt durch „Wissenstransfer“ verbreiten möchten, bedeutet dies, dass Sie Ihr Projektkonzept anderen Organisationen frei zur Verfügung stellen, die es dann eigenverantwortlich in vergleichbarer oder etwas angepasster Form bei sich vor Ort umsetzen. Während Sie als Projektgeber den Projektnehmern am Anfang zum Beispiel durch Informationen, (technische) Unterstützung oder Beratung helfen, findet später in der Regel keine weitere Zusammenarbeit statt. Diese Form der Übertragung ist relativ stark verbreitet. Sie birgt die geringsten Kosten und ermöglicht eine schnelle



Verbreitung und optimale Anpassungsmöglichkeiten des Konzepts an lokale Gegebenheiten. Dafür bietet diese Form der Verbreitung aber kaum Kontrollmöglichkeiten für den Projektgeber.

Kooperation mit Verträgen

Sie können ein Projekt auch mithilfe von Kooperationsverträgen an andere Organisationen weitergeben. Diese setzen das Projekt bei sich vor Ort um. Sie als Projektgeber haben hierbei Kontrollmöglichkeiten, denn in den Verträgen sind Rechte und Pflichten von Projektgeber und -nehmer festgelegt. Beispielsweise können darin die Bereitstellung von Ressourcen und Know-how durch den Projektgeber oder Berichtspflichten, Lizenzkosten, Bedingungen für die Nutzung von Markenrechten und einzuhaltende Qualitätsstandards für die Projektnehmer geregelt sein. Während der Projektgeber hier stärker gestalten kann, bringt eine Kooperation mit Verträgen gleichzeitig höhere Kosten und standardisierte Abläufe mit sich, und es bestehen weniger Spielräume für lokale Anpassungen als bei der Verbreitungsmethode des offenen Wissenstransfers.

Vier Vertragsarten werden für die Weitergabe von Projekten unterschieden: Weitergabe innerhalb von Netzwerkvereinen bzw. -verbänden, Lizenz-, Social-Franchise- oder Joint-Venture-Verträge.

Auch für die Verbreitung eines Projektes innerhalb einer bestehenden Organisation gibt es zwei Wege:

Kapazitäten in einer Region erweitern

Ein Projekt zu verbreiten, muss nicht immer bedeuten, dass der Ansatz an andere Organisationen weitergegeben wird. Vielleicht möchten Sie die Wirksamkeit Ihres Projekts in einer Region vergrößern, in der Sie bereits tätig sind, und dadurch mehr Menschen erreichen? Dies können Sie erreichen, indem Ihre Organisation regional – in der Regel an einem Standort – wächst oder Sie bestehende Prozesse und Strukturen so optimieren, dass Sie mit der gleichen Menge an Ressourcen mehr Menschen erreichen können.

Viele Pilotprojekte beginnen damit, die Wirksamkeit des eigenen Handelns in einer Region zu optimieren und erst danach eine überregionale Verbreitung anzustreben. Die Kontroll- und Gestaltungsmöglichkeiten bei dieser Verbreitungsstrategie sind groß.

Strategische Ausdehnung

Um mehr Menschen auch in anderen Regionen zu erreichen, können Sie auch Filialen beziehungsweise Büros Ihrer Organisation an anderen Standorten eröffnen. Die Filialen sind nicht unabhängig, sondern rechtlich Teil Ihrer Organisation. Das bedeutet auch, dass Ihre Organisation aus eigener Kraft die Kosten für die Verbreitung aufbringen muss, dafür behält sie aber auch die wesentliche Kontrolle über die Umsetzung, da das Projektkonzept nicht an andere Organisationen weitergegeben wird. Eine strategische Ausdehnung eines Projekts kann auch bedeuten, dass Sie Ihre Aktivitäten auf andere Zielgruppen ausdehnen oder um andere Angebote erweitern.

Letztendlich führen unterschiedliche Wege zum Ziel. Die Entscheidungsmatrix kann dabei helfen, eine erste Idee zu entwickeln, welcher Weg für Sie der Beste ist. Es macht in jedem Fall Sinn, sich frühzeitig darüber Gedanken zu machen.

Einen Fragebogen, ob eine Verbreitung für Ihre Organisation sinnvoll ist, finden Sie unter „[Tipps & Tools](#)“ am Ende des Kapitels.

Gerald Labitzke beschäftigt sich mit der Frage, wie soziale Innovationen Flügel bekommen. In unterschiedlicher Funktion hat er in Non-Profit-Organisationen gearbeitet: vor der Bertelsmann Stiftung beim Kirchentag, dem Deutschen Museum und bei Children for a better World. Er hat Geschichte, Volkswirtschaftslehre und Politik studiert und ist seit 2012 Alumnus des Masterstudiengangs Nonprofit Management & Governance der Universität Heidelberg. Twitter: [@glabitzke](#)



Greeter

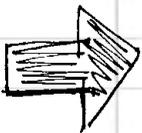


DREI WEGE ZUM MEHR: DIE GREETER MACHEN'S EINFACH

Greeter zeigen Besuchern ihre Stadt – kostenlos, nachhaltig und digital vermittelt. Die Bewegung breitet sich derzeit ohne detaillierte Regeln und mit jeder Menge Spielraum auf der ganzen Welt aus.

Vor zwei Jahren ist Philipp Wilimzig über einen Zeitungsartikel gestolpert. Dort wurde über ein Stadtmarketing-Projekt der anderen Art berichtet: In Paris fanden sich immer mehr Freiwillige, die Besuchern ihre Stadt zeigen wollten – kostenlos, ohne Vorgaben, selbstbestimmt. Die Paris Greeter sind Teil einer weltweiten Bewegung, die so etwas wie authentischen Tourismus verspricht – auf der Basis von online organisierten Begegnungen, den Greets.

Da es noch keine Greeter in Berlin gab, nahmen Wilimzig und Geschäftspartnerin Stefanie Jost das Heft selbst in die Hand. Einzige Voraussetzung für die Gründung einer Greeter-Gruppe: Man muss sich zu den Grundsätzen, den sogenannten core values, des Global Greeter Network bekennen. Ansonsten hat jede Gruppe völlig freie Hand. So verzichtet der Dachverband auch auf ein einheitliches Logo und Design. Jede Greeter-Gruppe präsentiert sich unabhängig, in Logo und Design soll sich die Stadt, nicht der Verband widerspiegeln. Bevor es in Berlin losging, zögerten die Initiatoren noch.



Extrem
niedrig-
schwellig!

Stefanie Jost: „Wir dachten damals, ohne Flyer, eingespielte Strukturen und ausreichend Greeter können wir nicht starten. Dann entschieden wir uns aber, einfach loszulegen.“ Der harte Kern der informellen Gruppe bestand aus insgesamt fünf Leuten, den erweiterten Kreis bildeten die heute 70 Freiwilligen, die die Greets durchführten. „Wir haben die große Freiheit beim Start sehr genossen. Wir konnten die Berlin Greeter in unserer eigenen Geschwindigkeit aufbauen und in dem Tempo wachsen, das zu uns passt“, meint Stefanie Jost. Bald kam eine Anfrage aus Hamburg, ob man das dortige Greeter-Gründungsteam nicht unterstützen könne.



„Die Hamburger beschäftigten sich mit den gleichen Fragen wie wir ein Jahr zuvor. Wir konnten unsere Erfahrungen direkt weitergeben“, erinnert sich Stefanie Jost. Inzwischen treffen sich Greeter aus ganz Deutschland regelmäßig. Es geht um Themen wie Wissenstransfer unter den Greetern, das Erstellen von Anleitungen zum Thema Öffentlichkeitsarbeit oder Freiwilligenmanagement. Holger Bottling von Berlin Greeter ist noch einen Schritt weitergegangen. Er ist Mitglied des Boards des Global Greeter Network geworden. Das Gremium entwickelt auf internationalen Meetings die Greeter-Idee weiter. Völlig ungesteuert entstanden bis heute Greeter-Gruppen in mindestens 40 Städten weltweit, mehrere Hundert sind in Gründung.

www.globalgreeternetwork.info

Henrik Flor Der Diplom-Politologe absolvierte nach dem Studium ein Verlagsvolontariat und betreute danach für eine Kommunikationsagentur verschiedene Kunden aus der Buchbranche. Als Leiter Redaktion & Konzeption bei der Stiftung Bürgermut baute er das digitale Engagement-Magazin Enter auf und war von Anfang an bei der Entwicklung von opentransfer.de dabei.



Rock Your Life!



Case

EIN SOCIAL FRANCHISE, DAS ROCKT

Bei ROCK YOUR LIFE! engagieren sich inzwischen Hunderte Studierende und vermitteln Hauptschülern Begeisterung für Bildung. Das Sozialunternehmen wurde an einer Uni gegründet und funktioniert heute als Social Franchise.

Für Christina Veldhoen, Elisabeth Hahnke und Stefan Schabernak, damals Studierende an der privaten Zeppelin Universität in Friedrichshafen, war ein Vortrag von Peer Steinbrück über die Barrieren im deutschen Bildungssystem im Herbst 2008 der zündende Funke. Die Studierenden, die sich ihrer privilegierten Situation durchaus bewusst waren, taten sich mit zehn weiteren Studierenden zusammen, um ein bereits existierendes Grobkonzept auszuarbeiten und umzusetzen: ROCK YOUR LIFE!.

Die Idee: Hauptschülern wird über eine Zeit von zwei Jahren ein Studierender als persönlicher Coach zur Seite gestellt. Er soll dabei helfen, die Talente des Schülers zu entwickeln, dessen berufliche Ziele umzusetzen und die eigene Begeisterung für Bildung weiterzugeben. Nicht die Herkunft soll über den Bildungserfolg entscheiden. Das Pilotprojekt und später die Verbreitung des Konzepts wurde zuerst noch von den drei Initiatoren als studentisches Engagement betrieben, seit 2009 steuert die gemeinnützige GmbH ROCK YOUR LIFE! den Transfer.

Die Unternehmung war von Anfang an als Social Franchise angelegt – die Initiatoren wurden direkt nach dem Universitätsabschluss zu Sozialunternehmern und managen inzwischen 30 Standorte in ganz Deutschland. Charakteristisch für ein Franchisesystem: Bevor ein neues Team unter der Marke ROCK YOUR LIFE! an den Start gehen darf, müssen verschiedene Voraussetzungen erfüllt sein und Vereinbarungen getroffen werden.



Mitinitiatorin Christina Veldhoen bei einem Workshop mit Hauptschülern.





Der Plan: Schüler wieder
für Bildung zu begeistern.

Grundvoraussetzung ist das Akquirieren von Unternehmenspartnern. Sie stellen das Geld für die Aktivitäten der Gruppe zur Verfügung. Dieses fließt zu einem Teil an die gGmbH, um Grundlagen-seminare, Materialien wie Flyer und Handbücher gegenzufinanzieren. Ist die Finanzierungsperspektive da, konstituiert sich das Gründungsteam als Verein und macht einen Vertrag mit der gGmbH.

Die Zentrale organisiert die Qualifizierung der Coaches. Christina Veldhoen: „Jeder Coach nimmt über die beiden Jahre an sechs Seminaren teil, dazu gibt es angeleitete Teamworkshops und zusätzlich Grundlagenseminare für die Standortleiter.“ Die Zentrale in Friedrichshafen ist in regelmäßigem Kontakt mit den Standorten. Sie berät, greift bei Problemen ein und evaluiert deren Arbeit. Der Austausch der ROCK YOUR LIFE!-Standorte untereinander funktioniert – unabhängig von der Zentrale – über Wikis und Foren.

www.rockyourlife.de

Gerald Labitzke

KATJAS GROSSE TOUR

Wenn man heute über erfolgreiche Non-Profit-Organisationen spricht, fällt zwangsläufig irgendwann der Name Katja Urbatsch. In einem Land, dem mit jedem Bildungsbericht aufs Neue attestiert wird, ein besonders undurchlässiges Bildungssystem zu haben, macht sie sich für Schüler und Studierende aus Nichtakademiker-Familien stark. Das Ganze funktioniert als Filialsystem.



Katja Urbatschs Organisation Arbeiterkind.de berät Jugendliche und junge Erwachsene, die als Erste in ihrer Familie studieren, und begleitet Bildungsaufsteiger im Rahmen eines Mentorensystems. Was vor fünf Jahren als lokale Initiative startete, ist heute eine schlagkräftige Organisation mit vier hauptamtlichen Kräften und 5.000 Freiwilligen, die sich in 70 regionalen Gruppen organisiert haben. Die Verbreitung läuft inzwischen fast von selbst. Regelmäßig melden sich Studierende bei Arbeiterkind.de, die Interesse haben, eine Ortsgruppe zu gründen – meist aus eigener Betroffenheit.

Erste Gespräche finden mit der Zentrale in Berlin statt, man überlegt gemeinsam, wie die Gründung vorangetrieben werden kann. Weitere Schritte sind dann das Aufsetzen einer Gruppe im eigenen sozialen Netzwerk. Hier können sich die Freiwilligen intern vernetzen, aber auch für die Außendarstellung eine konfektionierbare Website mit Inhalten füllen. In der ganz realen Welt ist oft ein

Kein bürokratischer Aufwand für Gruppen vor Ort



informeller Stammtisch der Grundstein für eine neue Ortsgruppe. Die Aktivität, die damit demonstriert wird, reicht zunächst, um die Aufnahme ins Netzwerk zu finden. Die Arbeitsteilung der Organisation erklärt Katja Urbatsch so: „Wir wollen die Gruppen vor allem von dem bürokratischen Aufwand befreien. Wir wünschen uns von den Engagierten, dass sie aktiv für die Sache arbeiten und sich nicht mit Fundraising oder Vereinssatzungen auseinandersetzen müssen. Schließlich sollen sie ja ‚nebenbei‘ auch noch studieren oder arbeiten.“



Rechtlich gesprochen bleiben die lokalen Gruppen unselbstständig und schlüpfen unter das Dach der gemeinnützigen UG, als die Arbeiterkind.de firmiert. Für die Zentrale in Berlin bedeutet das, dass sie sich größtenteils um Fundraising und Förderungen kümmern muss. Das Filialsystem funktioniert auch deshalb so gut, weil die lokalen Gruppen fast keine Kosten verursachen. Kosten fallen vor allem in der Zentrale an: für Werbematerialien, hauptamtliche Mitarbeiter. Urbatschs System will Qualitätssicherung nicht durch eine hohe Einstiegshürde erreichen, sondern durch eine intensive Betreuung der Gruppen. Rund 40 Trainings im Jahr bietet Arbeiterkind.de an. Das sind Basistrainings für jeden, der sich bei Arbeiterkind.de engagieren will.

5.000 Freiwillige engagieren sich bereits für Arbeiterkind.de.





Bei Konflikten oder bestimmten Problemen organisiert die Zentrale Moderationstage, die von professionellen Trainern durchgeführt werden. Beratung findet aber auch zwischen den Gruppen statt. Die Hamburger Ortsgruppe etwa unterstützt aktiv die Gründung der Lübecker Sektion. Das geht direkt oder über

Jede Menge Aktionen finden an Schulen statt.

die Online-Community. In einigen Bundesländern, wie in Nordrhein-Westfalen, gibt es Regionalkoordinatoren, die bestehenden und neuen Gruppen helfen. Katja Urbatsch bringt es auf den Punkt: „Die Verbreitung findet organisch statt. Es gibt keinen Masterplan. Wir aktivieren nur punktuell Gruppen und kümmern uns derzeit vor allem darum, die jetzigen Gruppen zu unterstützen und stabil zu halten.“ Katja Urbatsch war anfangs mit dem Anspruch angetreten: Wenn sie die Biografie nur eines Menschen positiv verändere, habe sich ihr Einsatz gelohnt. Bei vielen Tausend Schülern und Studierenden, die informiert, beraten und gecoacht wurden, kann nicht nur Katja Urbatsch, sondern können auch die vielen Freiwilligen höchst zufrieden mit sich sein.

www.arbeiterkind.de

Henrik Flor



Auf einem openTransferCAMP kann jeder Teilnehmer eine Session vorschlagen. Die Agenda entsteht am Veranstaltungstag selbst.

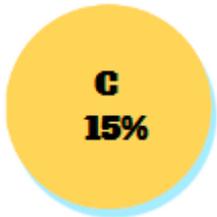
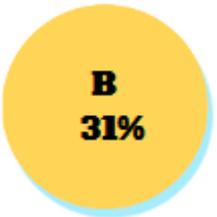
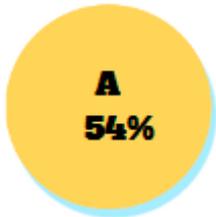
DER TRANSFER-O-MAT!

Finden Sie heraus, welche Transfermethode zu Ihnen passt. Bestimmen Sie per Schieberegler, welche Aspekte Ihnen bei der Verbreitung Ihrer sozialen Idee besonders wichtig sind. Der Transfer-o-mat sagt Ihnen dann, welche Methode für Sie die richtige ist.

Jetzt testen!

Welcher Transfer-Typ

bist Du?



Verbreitung



Markenschutz



Rechtsbeziehung



Standardisierungsgrad



Koordinationsaufwand



Qualitätssicherung



Finanzieller Bedarf



Beratung vor Ort



Lokale Adaptierbarkeit



Wissensaustausch



Digitalskalieren

ONLINE-TOOLS ALS SCHLÜSSEL ZUM PROJEKTERFOLG?

Gute Ideen können sich durch Online-Plattformen und Tools schnell und ohne große Kosten weiterverbreiten – wir nennen das Digitalskalieren. Das heißt: Lösungen für soziale Probleme müssen nicht immer wieder neu gefunden werden, sondern können einfach mit virtueller Anleitung lokal angepasst werden. Doch wie genau funktioniert das eigentlich? Ein Beispiel aus dem betterplace lab Trendreport.

Einer der derzeit radikalsten Digitalskalierungsansätze wird von KaBoom verfolgt. Die US-amerikanische NGO baut Spielplätze in sozial benachteiligten Stadtvierteln und stellt ihr Wissen frei ins Netz. Das tut sie vor allem, weil sie auf die Hilfe von Freiwilligen überall in den USA angewiesen ist. Denn das Ziel von KaBoom ist es, dass irgendwann jedes Kind in Amerika einen Spielplatz in der Nachbarschaft hat, wo es zu Fuß hingehen kann. Damit diese Idee Wirklichkeit wird, sind Freiwillige gefragt (zum Beispiel Lehrer, Schüler, Jugendeinrichtungen), die die Initiative in ihrer Stadt ergreifen und genügend Helfer zum Spielplatzbau motivieren. Nur so können sie sich für das KaBoom-Programm bewerben. Zur Online-Bewerbung bei KaBoom müssen die Bewerber ihre Motivation beschreiben, eine Standortanalyse einreichen sowie



ein Planungskomitee mit 15 Leuten einrichten. Dieses Video zeigt, wie ein KaBoom-Projekt abläuft:

Projektplanung mit Online-Anleitung

Während der Bewerbung und der Projektplanung lässt KaBoom die Interessierten aber nicht allein, sondern bietet auf einer eigens eingerichteten [Website](#) Schritt-für-Schritt-Anleitungen, Video-Tutorials und Beispiele. Alles nach dem Do-it-yourself-Prinzip (DIY). Das Informationsmaterial reicht von Online-

Die Initiative, die Anwohnern hilft, Spielplätze zu bauen, hat schon über 1 Million Freiwillige mobilisiert

Trainings über Themen wie „Wie man Schulen motiviert“, „Erfolgreiches Fundraising“ oder „Was ist gute Pressearbeit?“ bis hin zu einfachen Bauanleitungen für Spielgeräte.

Diese „take it and run“-Strategie entwickelte die Organisation mit dem Ziel, ihre Problemlösungen möglichst wirksam zu verbreiten, und sie hat sich bei der Projektevaluierung 2011 als ein wichtiger Bestandteil des Erfolgs herausgestellt: In einer Umfrage bewerteten die Projektteilnehmer die Leistung der Online-Ressourcen und kamen zu dem eindeutigen Ergebnis, dass vor allem die Online-Trainings und die Website eine große Erleichterung bei der Durchführung des eigenen KaBoom-Projekts waren.

Ist das Projekt so weit gekommen, dass es realisiert werden kann, wird es von einem KaBoom-Projektmanager für zwei Monate in der Planung der großen Bauaktion unterstützt. In dieser Zeit müssen sie gemeinsam tatkräftige Bauhelfer rekrutieren und rund 8.500 US-Dollar aufreiben, damit der neue Spielplatz gebaut werden kann.

Das scheint dank der ausführlichen Materialien und der großen Professionalität gut zu klappen: Bisher wurden Spielplätze für rund 6,6 Millionen Kinder gebaut. Mehr als 1 Million Freiwillige hat sich engagiert. Auf jeden von KaBoom selbst initiierten und gebauten Spielplatz kommen mittlerweile zehn, die selbstständig nach der Online-Anleitung entstehen. Und das Projekt verselbstständigt sich weiter. So wetteifern die DIY-Projekte in einem [Leaderboard](#) darum, als erfolgreichste Fundraiser gelistet zu werden und sich eine virtuelle Auszeichnung zu verdienen.

Was kostet die digitale Skalierung?

KaBoom ist mit seiner Skalierungsstrategie eines der radikalsten Beispiele, da die Organisation alles tut, um möglichst vielen Menschen eine Nachahmung zu ermöglichen. Aber diese Radikalität hat auch einen Preis. Allein sechs der 60 KaBoom-Mitarbeiter sind mit der Redaktion der Vorlagen und Anleitungen beschäftigt. Website-Entwicklung und Betreuung kosten jährlich etwa 1 Million US-Dollar.

Die Kosten für vergleichbare digitale Lösungen variieren allerdings enorm. Die digitalen Tools des Encore Fellowship Network, einem Volunteering-Programm, sind beispielsweise sehr kostengünstig. Zwei Vollzeitmitarbeiter betreiben das ganze Netzwerk und nutzen dabei fast ausschließlich kostenlose Standardprogramme, wie zum Beispiel Wikis. Dadurch können die Kosten für das Programm sehr niedrig gehalten werden und steigen mit dem Wachstum des Netzwerks nur unwesentlich.

Eine weitere, innovative Lösung hat das Online-Mentoring-Programm iMentor gefunden. Für die [Online-Matching Plattform](#) hat die Organisation beachtliche Ressourcen in ihre digitale Infrastruktur gesteckt: Das Programm wird von zehn Mitarbeitern betreut und die Plattform hat bislang circa 1,5 Millionen US-Dollar gekostet. Diese Softwarelösung verkauft sie einfach an andere Organisationen mit vergleichbaren Anforderungen und verdient an den Lizenzierungen.

Es ist absehbar, dass immer mehr IT-Infrastruktur günstig zu haben ist: Heute schon nutzt Kickstarter einfach die Bezahlungsfunktion von Amazon und Spenden sammelnde Organisationen können zum Beispiel ein kostenloses Online-Spendenformular von betterplace.org auf der eigenen Webseite integrieren. Projektmanagement wird mit Google Drive, Dropbox, Trello und ähnlichen Tools immer einfacher und günstiger. Werden diese Entwicklungen weiter zur digitalen Skalierung sozialer Projekte beitragen?

Weiterlesen im Trend „[Digitalskalieren](#)“ im betterplace lab Trendreport. Trendpate und Sponsor dieses Trends ist die Bertelsmann Stiftung mit ihrem Projekt Effektn – Wachstum und Wirkung in der Zivilgesellschaft.

www.betterplace-lab.org/de



Kathleen Ziemann Die Kulturwissenschaftlerin hat an der Europa Universität Viadrina unter dem Titel „Platt 2.0“ ihre Masterarbeit über die Verbreitung von Minderheitensprachen auf Facebook geschrieben. Sie hat bisher als Beraterin für kleine Non-Profit-Organisationen, als Referentin bei Ärzten ohne Grenzen und im Brandenburgischen Landtag gearbeitet. Seit 2012 ist sie Trendreporterin im betterplace lab und betreut dort Veröffentlichungen zu digitalen Innovationen im sozialen Sektor.



elhana Lernpaten



VERBREITEN ODER VERTIEFEN?

Die elhana Lernpaten überlegten wegen der großen Nachfrage nach Patenschaften, ob sie die Kapazitäten massiv erweitern sollten oder lieber das bestehende Angebot vertiefen. Es ist eine entscheidende Weichenstellung, die viele Projekte umtreiben dürfte.

elhana Lernpaten vermittelt Ehrenamtliche in sozial benachteiligte Familien, um deren Kinder individuell zu fördern und ihre Chancen auf schulischen Erfolg zu verbessern. Damit leistet elhana einen Beitrag für gerechtere Bildungschancen und setzt sich dafür ein, dass der Bildungserfolg nicht von der sozioökonomischen Herkunft der Kinder abhängig ist. Da die Lernpaten direkt in die Familien kommen, ist ein enger Kontakt zu den Eltern gewährleistet, sie werden in die schulische Entwicklung ihres Kindes einbezogen und erfahren, was sie tun können, um ihr Kind zu fördern. Der Nutzen liegt nicht nur einseitig bei den Kindern und ihren Eltern, auch die Lernpaten machen wertvolle Erfahrungen, wenn sie in eine andere Welt eintauchen und hautnah miterleben, wie schulische Segregation sich auf die betroffenen Kinder auswirkt. Viele Lernpatentandems entwickeln sich zu engen Beziehungen, in denen die Kinder Aufmerksamkeit, Wertschätzung und Anerkennung durch einen großen Freund erfahren. Dieser Effekt lässt sich schwer quantifizieren, ist aber von ganz besonderem Wert für alle Beteiligten.



Gut nachgefragt. Inzwischen gibt es eine Warteliste für die Kinder, die einen Paten suchen.

Lernpatenprojekt

Das Lernpatenprojekt entstand aus einer privaten Initiative heraus und war zu Beginn nicht auf Wachstum angelegt. Vielmehr ging es um den Wunsch, sich für die Kinder in der Nachbarschaft einzusetzen. Dennoch wuchs diese kleine, improvisierte Initiative schnell zu einem Projekt heran, da die Nachfrage seitens der Familien nicht nachließ. In der Folge wurde es nötig, eine tragfähige Struktur zu schaffen, die einen verlässlichen Ablauf der Rekrutierung, Vermittlung, Begleitung und Unterstützung der Ehrenamtlichen gewährleisten konnte. Es wurden Mitstreiter gesucht, Förderanträge geschrieben und die Organisation des Projekts professionalisiert. Es war nie nötig, bei den Familien Werbung für das Angebot zu machen, stattdessen verbreiteten sich die Informationen über Mund-zu-Mund-Propaganda. Um die Anfragen bearbeiten zu können und genügend Zeit zu haben, den Kontakt zu Familien und Lernpaten zu halten, pendelte sich die Zahl aktiver Lernpatenschaften zwischen 50 und 60 ein. Viele interessierte Eltern bzw. deren Kinder mussten daher mit einem Platz auf der Warteliste vorlieb nehmen.

Nachfrage
übersteigt die
Kapazitäten



Bis zum jetzigen Zeitpunkt war die Ausdehnung bzw. Verbreitung von elhana immer eine Reaktion auf die große Nachfrage.



Nun stehen die Projektmacher vor der Frage, ob elhana gezielt wachsen soll. Dieses Thema wurde im Team mit den Faktoren Wirkung und Nutzen des Projekts verbunden. Ist eine gleichbleibend hohe Nachfrage und Akzeptanz seitens der Zielgruppe ein Indikator für die Wirksamkeit der Lernpatenschaften? Wäre es demnach sinnvoll, die Projektidee zu verbreiten? Nach anfänglich großen Erwartungen wurden die Projektziele nach unten korrigiert: Es ist nicht möglich, im Rahmen einer zweimal wöchentlich stattfindenden Lernpatenschaft die Defizite des deutschen Schulsystems zu kompensieren. Die Lernpaten sind von großer Bedeutung für die Kinder, sie stärken ihr Selbstbewusstsein, befeuern ihren Ehrgeiz und verhelfen manchem Kind zu besseren Noten. Dennoch wird es unter den Kindern, die von einer Lernpatenschaft profitierten, auch Schüler geben, die keinen Schulabschluss erlangen werden. Ist dies als Misserfolg des Projekts zu werten oder sollte nicht eher gefragt werden, was in zehn Jahren Schule geschieht oder auch nicht geschieht, so dass Schüler am Ende ihrer Schulzeit ohne Abschluss dastehen.

Angebot muss sich weiterentwickeln

Das elhana-Team kam zu dem Schluss, dass es nicht allein um Wachstum gehen kann – auch das Konzept und das Angebot müssen sich weiterentwickeln und so angepasst werden, dass das ehrenamtliche Engagement einen möglichst hohen Nutzen für die Zielgruppe hat, ohne den Ehrenamtlichen noch mehr Zeit und Einsatz abzuverlangen.

Vertiefung statt Verbreitung

Daraus ergab sich für das Projekt die Formel „Vertiefung statt Verbreitung“. Zwar soll die Anzahl der aktiven Lernpatenschaften erhöht werden, aber dies soll langsam und schrittweise geschehen. Im Vordergrund steht zunächst die Entwicklung neuer Inhalte. Aus den bisherigen Erfahrungen heraus ergab sich die Einsicht, dass ein

so komplexes Problem wie Bildungsarmut nicht durch einzelne Akteure bzw. Organisationen gelöst werden kann. Der Fokus für die Projektentwicklung richtet sich daher darauf, die Vernetzung mit starken Partnern weiter voranzutreiben und ein sinnvolles Ineinandergreifen der einzelnen Angebote zu gewährleisten. Außerdem wurde ein Lernpatentraining entworfen, das es den Ehrenamtlichen ermöglicht, ohne zusätzlichen zeitlichen Aufwand, an der Sprachkompetenz der Kinder und ihrer Fähigkeit, sich selbst zu organisieren, zu arbeiten. Um die Lernpaten nicht überzustrapazieren, entschied sich das Team, selbst mehr Zeit in die Beratung und Begleitung der Familien zu stecken, anstatt die Anzahl der Lernpatenschaften massiv zu erhöhen. Das Team leistet die Vernetzungsarbeit und steht Lernpaten und Familien beratend und begleitend zur Seite. Auf diese Weise wird das elhana-Büro – im Sinne einer festen Anlaufstelle für Ehrenamtliche und Familien – seine Präsenz und flankierende Arbeit vertiefen. Erst wenn sich dieses Konzept als erfolgreich erwiesen hat, sollen in einem weiteren Schritt neue Standorte aufgebaut werden. Die Entscheidung, ob ein neuer Standort entstehen kann, soll davon abhängen, ob sich von Anfang an Partner finden, die zu einer vernetzten Arbeit bereit sind. Grow slowly and deeply!

www.elhana-lernpaten.de

Vera Klauer ist Politologin und arbeitete nach dem Studium bei Human Rights Watch in Brüssel und als Wissenschaftlerin an der FU Berlin. 2006 gründete sie die elhana Lernpaten, nachdem sie selbst erfahren hat, wie schnell sozial benachteiligte Kinder in der Schule abgehängt werden. Sie sammelte bei dem Social Start-up Quinoa gUG wertvolle Erfahrungen und kehrte dann zu elhana zurück.



#NPO-Blogparade

SECHS PROBLEME UND EINE LÖSUNG

Die erfolgreiche Weiterentwicklung sozialer Projekte steht seit einigen Jahren vor massiven Herausforderungen. Gesellschaftliche Veränderungen hin zum Rückzug ins Private und Individualisierung gepaart mit leeren staatlichen Kassen, Kürzungen und immer absurderen Projektförderungen setzen den Dritten Sektor immer mehr unter Druck.

Alte Konzepte und Strukturen, seit Jahrzehnten etabliert, funktionieren auf einmal nicht mehr und die schweren Tanker der Wohlfahrtsverbände mit ihren verkrusteten Strukturen können ihren Kurs nicht so schnell ändern, wie es erforderlich wäre. Und auch die seit Generationen gepflegte Nähe zur Politik, die aus finanzieller Sicherheit und sozialpolitischem Einfluss bestand, bricht plötzlich aufgrund leerer Kassen weg.

Aus meiner Sicht ergeben sich aus dieser Situation sechs Problem-bereiche, die das Teilen von Wissen, das Lernen voneinander und den erfolgreichen Transfer von Projekten verhindern:

1 Online- und Offline-Aktive

Wenn ich mir die Vernetzungsstrukturen in Bielefeld ansehe, stelle ich fest, dass die immer gleichen Gesichter immer quartiersbezogen in Stadtteilkonferenzen oder an runden Tischen agieren. Man kennt

sich und die Standpunkte seit Jahren. Es bewegt sich kaum etwas. Spreche ich das Thema soziale Medien an, blicke ich in ratlose Gesichter – erstaunlicherweise auch bei jüngeren Kollegen. Eine überregionale Vernetzung kann unter diesen Bedingungen nicht stattfinden.

2 Enges Angebotsgeflecht und Angebotsdoppelung verschiedener Träger innerhalb eines Sozialraums

Die Angebotsdichte ist in Bielefeld sehr groß, was zwangsläufig dazu führt, dass Angebote auch im selben Quartier doppelt stattfinden. Die Zusammenarbeit führt im besten Fall dazu, dass man sich abspricht und die Angebote nicht auch noch am selben Tag und zur selben Zeit platziert werden.

3 Konkurrenz durch Dumpingmitbewerber

Über die verschiedenen Vernetzungsgremien könnte durchaus auch eine gemeinsame Weiterentwicklung von Angeboten stattfinden. Allerdings gibt es einen Träger, der unter sehr fragwürdigen Bedingungen arbeitet und praktisch alle neuen Angebote sofort kopiert und zu Dumpingpreisen oder sogar kostenlos anbietet. Diese Preise ergeben sich durch scheinselfständige Arbeitsverhältnisse und zweifelhafte Betreuungsabrechnungen, mit denen die anderen Angebote querfinanziert werden. Im Hinblick auf die finanzielle Situation sind alle Träger angehalten, Angebote zu schaffen, die sich selbst, mindestens anteilig, finanzieren. Eine Offenheit an dieser Stelle scheitert umgehend.

4 Kein „Über-den-Tellerrand-Gucken“

Überregionale Vernetzung findet kaum statt – vielleicht in Ausnahmefällen mal bei einem Fachtag oder einer Fortbildung. Ansonsten konzentrieren sich die Aktionen nur auf das direkte Umfeld im Quartier oder höchstens noch im Stadtgebiet.



5 Interdisziplinäres Lernen findet nicht statt

Das jahrzehntelang praktizierte Säulendenken (Kinder- und Jugendbereich, Altenhilfe etc.) wird unter anderem durch die Finanzierungsstrukturen nicht aufgelöst. In den jeweils anderen Arbeitsbereichen finden sich viele gute Beispiele, die auch in den eigenen Arbeitsbereich erfolgreich übertragen werden können. Es findet aber kein Austausch statt, sodass dieses Potenzial verloren geht.

6 Finanzierungsproblematik

Und als letzter Punkt das leidige Thema Finanzierung: Regelfinanzierungen sind weitestgehend weggefallen und durch Projektfinanzierungen ersetzt. Neben dem immensen Verwaltungsaufwand (Stichwort Mittel aus dem Europäischen Sozialfonds) wird in den Projektbeschreibungen immer mehr Inhalt für immer weniger Geld gefordert. Die Spitze dieser Projektfinanzierungen bilden Ausschreibungen wie die „Lokalen Allianzen für Demenz“, die mit 10.000 Euro für zwei Jahre gefördert werden und wo Personalkosten gar nicht angesetzt werden können.

Diese Finanzierungsart führt dazu, dass die Projekte inhaltlich nur noch nachlässig umgesetzt werden, da der Verwaltungsaufwand einen großen Teil der Arbeitszeit in Anspruch nimmt und aufgrund der kurzen Laufzeiten von ein bis zwei Jahren sofort mit Hochdruck nach einem Anschlussprojekt gesucht werden muss.

Wie kann es unter diesen Umständen trotzdem gelingen, voneinander zu lernen, Wissen zu teilen und soziale Projekte erfolgreich zu transferieren?

Mein Lösungsvorschlag basiert auf meinen Erfahrungen mit den Projekten [Forum Lernen](#) des [Kuratoriums Deutsche Altenhilfe](#) und dem [Modellprojekt Mehrgenerationenhäuser](#) des Bundesfamilienministeriums. In beiden Projekten bin ich seit mehreren Jahren aktiv. Im [Forum Lernen](#) engagiere ich mich als Trainer von Blended-Learning-Kursen, außerdem koordiniere ich das Mehrgenerationenhaus Bielefeld.

Was verbindet beide Projekte?

Der ausschlaggebende Punkt für den Erfolg beider Projekte ist eine überregionale Vernetzung. Projekte, die in anderen Städten erfolgreich sind, können als Best Practice in die eigene Stadt übertragen werden, ohne dass es zu direkter Konkurrenz kommt. Außerdem ist der Austausch untereinander wesentlich konstruktiver, da die Rahmenbedingungen unterschiedlicher sind, die Gruppe der Aktiven größer und die Bandbreite an Möglichkeiten umfassender ist. Im Sinne von Albert Einstein, der gesagt hat, „dass das Problem nicht mit demselben Denken gelöst werden kann, aus dem es hervorgegangen ist“, entstehen so weit mehr kreative Ideen, als im begrenzten Rahmen innerhalb der eigenen Kommune, in der alle unter den gleichen Voraussetzungen arbeiten.

Welche Erfolgsfaktoren können aus dem Projekt Forum Lernen abgeleitet werden?

Kern aller Projekte im Forum Lernen ist das Blended Learning, eine Mischung aus Präsenz- und E-Learning. Am Anfang des Projekts findet eine Präsenzveranstaltung zum gegenseitigen Kennenlernen und als Kick-off statt. Anschließend trifft sich die Gruppe auf der E-Learning-Plattform Moodle und arbeitet sowohl asynchron (Forum, Upload von Konzeptpapieren etc.) als auch synchron (Chat, Skype etc.) über einen fest vorgegebenen Projektzeitraum zusammen.

Das Ende des Projektzeitraums bildet eine weitere Präsenzveranstaltung, in der die Ergebnisse vorgestellt und präsentiert werden. Diese können später als Ressource allen Beteiligten oder auch öffentlich zur Verfügung gestellt werden. Der große Vorteil dieser Arbeitsweise ist für mich das asynchrone Arbeiten. Ich kann und will mich weder auf regelmäßige Termine festlegen, für die ich vielleicht noch durch die halbe Republik reisen muss. Trotzdem möchte ich die Menschen, mit denen ich zusammenarbeite, vielleicht auch persönlich erleben, und nicht „nur“ online mit ihnen agieren.



Die Ergebnisse aus diesen Projekten sind sehr konstruktiv und langlebig verwertbar. Unter anderem ist eine Materialdatenbank für die ehrenamtlichen Senioreninternetcafé-Begleiter in Nordrhein-Westfalen entstanden, die immer weiter aktualisiert und vervollständigt wird. Die Materialien können auch ausgedruckt und den Besuchern mitgegeben werden. Außerdem hat sich ein Projekt intensiv mit der Etablierung von bürgerschaftlichen Netzwerken beschäftigt, Konzepte entwickelt und umgesetzt.

Welche Erfolgsfaktoren können aus dem Projekt Mehrgenerationenhäuser abgeleitet werden?

Die bundesweite Vernetzung findet hier in Form eines Intranets mit Forum und Downloadbereich statt, in dem Dokumente, Aufzeichnungen von Telefonkonferenzen und andere Arbeitsmittel zur Verfügung stehen. Spannender für die Fragestellung der Blogparade ist die regionale Vernetzung. Hier finden quartalsweise Moderationskreistreffen statt. Mehrgenerationenhäuser aus einem Umkreis von ca. 100 Kilometern treffen sich hier zum gegenseitigen Austausch und zur Bearbeitung eines konkreten Themas.

Der Radius ist so gewählt, dass eine Anreise problemlos zu bewerkstelligen ist. Räumlich und inhaltlich arbeiten die Häuser aber unter völlig unterschiedlichen Bedingungen, die sich auf den Austausch sehr positiv auswirken.

Fazit

Aufgrund meiner persönlichen Erfahrungen stelle ich mir eine Lösung für die Frage, wie soziale Projekte erfolgreich transferiert und gegenseitiger Wissenstransfer erreicht werden kann, so vor:

1. Es gibt eine überregionale, interdisziplinäre Zusammenarbeit
über eine Online-Plattform.
2. Opentransfer installiert und bewirbt diese Plattform zentral
(Moodle, open space online oder Ähnliches).

3 Zeitlich begrenzte (zum Beispiel sechs Wochen) Projekte zu festgelegten Themen stehen allen offen. Die Zusammenarbeit erfolgt größtenteils asynchron online mit gegebenenfalls einem Präsenztreffen und synchronen Chats oder Skype-Konferenzen. Ergebnisse werden auf der Plattform publiziert und öffentlich gemacht.

4 Flankierende, regelmäßig stattfindende regionale Barcamps bieten die Möglichkeit zum Face-to-Face-Austausch, beispielsweise einmal pro Quartal sechs Stunden.

5 Beispiele für Projekte könnten gemeinsame Antragskonzeptionen für Fördermittel sein, das Erarbeiten von übertragbaren Kriterien aus Best-Practice-Beispielen oder die Neukonzeption von Angeboten, die auf den gesellschaftlichen Wandel reagieren.

Ich hoffe auf eine rege Diskussion und würde mich auch am Aufbau einer solchen Plattform aktiv beteiligen.

www.zollondz-kommunikation.de

Stefan Zollondz „Die Herausforderung besteht darin, der neuen Idee, dem neuen Impuls zu folgen und zu sehen, was hinter der nächsten Ecke wartet.“ Dieser Satz hat sich für Stefan Zollondz in über 15 Jahren, in denen er soziale Organisationen und kleine und mittlere Unternehmen in Veränderungsprozessen begleitet, immer wieder bestätigt. Der Sozialmanager und Diplom-Sozialarbeiter (FH) ist geschäftsführender Gesellschafter der Zollondz Kommunikation GmbH in Bielefeld.



TRANSFER TRANSNATIONAL - EIN ÜBERBLICK



Ohne Grenzen

Der Transfer über Ländergrenzen hinweg bringt eine ganze Menge Herausforderungen mit sich. Die Gegebenheiten unterscheiden sich von Land zu Land oft viel stärker als innerhalb eines Staates. Man muss andere gesetzliche Regelungen beachten, die Förderlandschaft ist anders gestaltet, und auch kulturelle Unterschiede machen es nötig, umfangreiche Anpassungen vorzunehmen. Die folgenden Beispiele zeigen, dass sich die Mühe lohnt.



Barka



EIN INTEGRATIONSPROJEKT

VERBREITET SICH IN

EUROPA

Das polnische Sozialunternehmen Barka betreibt ein landesweites Netzwerk von autarken Bauernhöfen, Ausbildungseinrichtungen, Sozialbauprojekten und Sozialgenossenschaften, über das ehemals ausgegrenzte Menschen in die Gesellschaft integriert werden. Inzwischen kümmert sich das Unternehmen in diversen EU-Ländern um die Reintegration obdachloser Migranten.

Ausgangssituation und Projektidee

Der postkommunistische Transformationsprozess stellte das polnische Sozialsystem vor enorme Herausforderungen. Die Zahl von Menschen, die in der neuen Marktrealität aufgrund krimineller Vergangenheit, gesundheitlicher Probleme oder schwieriger Familienverhältnisse den gesellschaftlichen Anschluss verloren und obdachlos wurden, stieg rasant. Gleichzeitig erwiesen sich traditionelle Gegenmaßnahmen wie Essensausgabe oder Obdachlosenhostels als wenig nachhaltig. Die Sozialdienste bestätigten ihr Scheitern, als sie eine beachtliche Gruppe von Obdachlosen (1995 ca. 50.000 Menschen) offiziell als „unreformierbar“ abstempelten.

Das Psychologenehepaar Tomasz und Barbara Sadowski übernahm bereits 1989 einen verfallenen Bauernhof bei Posen, renovierte ihn mithilfe von 25 „unreformierbaren“ Obdachlosen und entwickelte ihn zu einem autarken landwirtschaftlichen Betrieb. Die Bewohner arbeiteten in der Getreideproduktion und bei der Tierzucht und wurden Teil einer Gemeinschaft, in der Entscheidungen gemeinsam diskutiert und gefällt wurden. Ein Teil der Erträge kam in Form von Investitionen auch den umliegenden Dorfgemeinschaften zugute, die rasch ihre Abneigung gegenüber den Einwohnern aufgaben. Die Kombination aus harter Arbeit und menschlicher Interaktion erwies sich als hoch wirksam: Die Mehrheit der „unreformierbaren“ Einwohner fand ihren Weg zurück in die Gesellschaft.

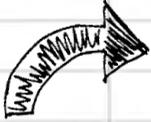


Aus dieser ersten „Barka-Gemeinschaft“ wurde allmählich das Barka-System. In den folgenden Jahren entstand neben weiteren Gemeinschaften ein regelrechtes Ökosystem zur nachhaltigen Reintegration von ausgeschlossenen und obdachlosen Menschen. Ein Netzwerk von Ausbildungseinrichtungen (basierend auf dem dänischen Kofoed-Modell) bietet die Möglichkeit, eine berufliche Qualifikation zu erlangen. Sozialgenossenschaften (basierend auf Modellen aus Italien) bieten Arbeitsplätze, beispielsweise in der Biolandwirtschaft, im Verkauf von Secondhandkleidung oder im Recycling. Zusätzlich ermöglichen Sozialbauprojekte auch ärmeren Menschen ein würdiges Wohnen. Nach dem EU-Beitritt Polens kam ein neuer Baustein zur Reintegration von Migranten hinzu.

Vom Projekt
zum
Barka-System

Nationale Skalierung

Das Ehepaar Sadowski gründete und verwaltete die einzelnen Systembausteine (das heißt Gemeinschaften, Ausbildungszentren und Sozialgenossenschaften) im Sinne von Modellprojekten zunächst selbst. Nachdem sich die Wirksamkeit des Ansatzes herumgesprochen hatte, wurden die Gründer von Entscheidungsträgern, meistens Lokalverwaltungen, angesprochen, das System - mit finanzieller Unterstützung der lokalen Behörden und internationaler Geldgeber - auch in anderen Regionen zu verbreiten.



Franchise!

Mit der Zeit entwickelte sich ein Franchisesystem mit einem Netzwerk rechtlich unabhängiger Organisationen, die nach gemeinsamen Prinzipien arbeiten. Die Mitgliedsorganisationen werden zumeist von sogenannten „Leaders“ geleitet: Menschen, die dank des Barka-Systems selbst den Weg in die Gesellschaft zurückfanden. Der „Leader“-Ansatz ist Teil des Systems und drückt nicht nur Wertschätzung gegenüber Ehemaligen aus, sondern hat auch praktische Konsequenzen: So entstehen vertrauensbasierte Franchisebeziehungen, die ohne aufgebaute vertragliche Kodifizierung auskommen.

Im Jahr 2003 entstand eine Dachorganisation, die die gemeinsame Aktivität des Netzwerks koordiniert, Mitarbeiter schult und rechtliche und organisatorische Beratung anbietet. Mitglieder zahlen lediglich symbolische Beiträge, Hauptfinanzierungsquelle sind Projektmittel aus EU-Fonds. Insgesamt besteht das Netzwerk gegenwärtig aus 40 Gemeinschaften, 70 Ausbildungseinrichtungen und 20 Sozialgenossenschaften, die pro Jahr ca. 5.000 Menschen unterstützen.

Transnationale Skalierung

Der polnische EU-Beitritt führte zu einem drastischen Anstieg der Arbeitsmigration in „alte“ EU-Länder. Allein im Jahr 2007 verließen knapp 2,3 Millionen Polen das Land, hauptsächlich, um in Großbritannien, Deutschland, Irland und den Niederlanden zu arbeiten. Obwohl die Mehrheit der Migranten einen Arbeitsplatz fand, endeten manche Fälle mit einer harten Landung: Ausnutzung durch kriminelle Gruppen oder gesundheitliche Probleme führten zu Arbeits- und Obdachlosigkeit, zugleich verhinderten aber Schamgefühle die Rückkehr ins Heimatland.

Die Behörden der Zielländer waren ratlos. Bei hartem Vorgehen wie der Räumung von Schlafstätten wechselten die Obdachlosen den Stadtteil. Bei weicherem Vorgehen wie der Verteilung von Rückkehrtickets kamen die polnischen Migranten wieder in die neue Heimat zurück, weil ihre sozialen Kontakte zu Hause oft nicht mehr bestanden.

Daraufhin kontaktierten im Jahr 2006 zwei Londoner Gemeindeverwaltungen und zwei NGOs Barka. Gemeinsam mit den britischen Partnern entwickelte das polnische Sozialunternehmen ein Konzept zur nachhaltigen Reintegration von obdachlosen osteuropäischen Migranten.

Kern des Konzepts ist die Arbeit von Streetworker-Teams. Diese bestehen jeweils aus einem Sozialarbeiter und einem „Leader“, der dank seiner eigenen Erfahrung glaubwürdig vermitteln kann, dass ein Ausweg aus der Obdachlosigkeit möglich ist und so das Vertrauen seiner Gesprächspartner auf der Straße gewinnt.

Sobald die Streetworker das Vertrauen der Obdachlosen gewonnen haben, werden diese in ein Barka-Zentrum vor Ort eingeladen, wo sie ein individuelles Angebot erhalten. Diejenigen, die im jeweiligen Land bleiben wollen und in einigermaßen guter Verfassung sind, bekommen ein Coachingangebot und können erneut auf Arbeitssuche gehen. Andere, die in das Heimatland zurückkehren wollen, werden an das Barka-System in Polen (bzw. Partnerorganisationen in anderen osteuropäischen Ländern) vermittelt. Darin liegt die Nachhaltigkeit des Konzepts: Obdachlose Migranten werden nicht „abgeschoben“, sondern erhalten eine greifbare Perspektive in Form einer Integration in die Gesellschaft. Von 2007 bis 2013 entschieden sich insgesamt 2.730 Obdachlose für eine solche Rückkehr, 80 Prozent davon waren Polen.

**Barka kümmert sich
obdachlose Menschen
(hier Symbolfoto).**



Inzwischen wurde dieses Modell in die Niederlande und nach Irland sowie punktuell nach Hamburg übertragen. Eine Vereinbarung mit einem belgischen Partner steht unmittelbar vor dem Abschluss. Der Skalierungsprozess verlief in allen Fällen ähnlich. Im Zentrum standen lokale Behörden der Zielländer. Sie gingen (gegebenenfalls zusammen mit lokalen NGOs) auf Barka zu und besuchten das Projekt in London sowie die Einrichtungen in Polen. Danach stellten sie - gegebenenfalls in Zusammenarbeit mit weiteren Trägern wie lokalen Stiftungen oder polnischen Behörden - eine Anschubfinanzierung für die ersten Monate zur Verfügung. Anschließend übernahmen sie die langfristigen Kosten des Projekts.



Eine dermaßen starke Abhängigkeit von staatlicher Finanzierung hat allerdings auch eine Kehrseite. So steht zurzeit der Fortbestand der Londoner Barka-Niederlassung infrage, weil die politische Unterstützung für Migranten bröckelt und die Ausstattung öffentlicher Haushalte sank. So strichen vor wenigen Monaten zwölf der ursprünglich 14 beteiligten Gemeinden ihre Finanzierung für das Projekt.

Eine höhere Finanzierung hingegen bekamen zwei britische NGOs, die behaupteten, Barkas Ansatz kopieren und billiger anbieten zu können. Obwohl Barka-Mitarbeiter argumentieren, dass die Konkurrenten eine weniger nachhaltige Lösung anbieten, weil sie anstelle reintegrierter „Leader“ herkömmliche Sozialarbeiter einsetzen und dadurch die Verzahnung zwischen der Aktivität in London und dem Barka-System in Polen nicht herstellen können, konnten sie es nicht verhindern, dass der Fortbestand in Großbritannien infrage steht.

Trittbrettfahrer

Learnings

Das Beispiel Barkas zeigt die Fähigkeit von Sozialunternehmen, gravierende gesellschaftliche Probleme systemisch zu bekämpfen, und dies gerade in Feldern, wo bisher die meisten Ansätze scheiterten. Anstatt sich auf einen Teilaspekt der gesellschaftlichen Exklusivität zu konzentrieren, adressiert Barka die gesamte soziale Hierarchie.

sion zu fokussieren, schufen die Gründer ein verzahntes Ökosystem zur nachhaltigen Adressierung dieses Problems.

In ihrer nationalen Skalierungsstrategie verfolgten die Gründer von Anfang an das Ziel, aus dem Kreis der wieder integrierten Menschen künftige Führungskräfte („Leaders“) aufzubauen. Dies ermöglichte ihnen, ein vertrauensbasiertes Franchisemodell zu schaffen, das ohne Verträge auskommt, aber dennoch gemeinsame Prinzipien durchsetzen kann. Das Beispiel des Wiedereingliederungsprojekts für Migranten zeigt auch, dass der „Leader“-Ansatz bei diversen neuen Bausteinen des Systems zum Einsatz kommt, was zukünftigen Innovationen zugutekommen könnte.

In der transnationalen Skalierung richtete sich Barka nach der Nachfrage vor Ort und baute auf eine enge Zusammenarbeit mit lokalen Behörden. Das Londoner Beispiel zeigt allerdings die Gefahren eines homogenen Partner-/Finanzierungsmixes in einem kompetitiven Umfeld. Vermutlich kann eine unabhängige Evaluierung die besondere Wirksamkeit des Ansatzes dokumentieren und gute Argumente für den Umgang mit Behörden liefern. Zugleich würde umfassende Umfeldanalyse helfen, weitere Gefahren, aber auch Chancen zu identifizieren. Insgesamt verdient diese Skalierungsidee dennoch Hochachtung und ihr ist weiteres Wachstum im Rahmen des Barka-Systems zu wünschen.

<http://barkauk.org/>

Jan Jakob Chromiec studierte Querflöte, angewandte Linguistik, Management und Public Policy in Lodz, Mainz, Rotterdam und Berlin. Als Young Professional bei der Bertelsmann Stiftung arbeitet er zu Skalierungsstrategien von Sozialunternehmen. Er beschäftigt sich insbesondere mit der Frage, wie Sozialunternehmen eine internationale Skalierung erfolgreich planen und durchführen können.



Ideengeber USA

TRANSATLANTISCHER TRANSFER



Wie man eine gute Idee aus den USA nach Deutschland holt und so erfolgreich anpasst, dass die Verbreitung fast von selbst läuft, macht die Generationsbrücke Deutschland vor. Dabei hatte der Initiator Horst Krumbach eigentlich ganz andere Pläne.

Im Jahr 2007 war Horst Krumbach Leiter eines Pflegeheims in Aachen. Als solcher war er immer auf der Suche nach neuen Ideen und Angeboten für die Bewohner. Besonders vielversprechend für einen Blick über den Tellerrand erschienen ihm die USA – ein Land, in dem die soziale Absicherung große Lücken hat und private Organisationen besonders ideenreich versuchen, die staatlichen Defizite auszugleichen. Ein Programm der Robert Bosch Stiftung bot die Gelegenheit, intensiv die Organisation kennenzulernen, die heute Bessie's Hope heißt. Sie bringt Kinder und Jugendliche regelmäßig mit pflegebedürftigen Menschen zusammen – mit beeindruckenden Resultaten. Krumbach: „Das Ziel damals war ganz bestimmt nicht, ein Projekt nach Deutschland zu holen und hier mit ihm zu wachsen.“ Doch genau das sollte passieren.

In Denver, Colorado, hospitierte Krumbach sechs Wochen lang bei Bessie's Hope. Die Idee fand er von Anfang an spannend. Als er dann erlebte, was das Programm im Heimalltag auslöste, war er elektrisiert: „Es war wie ein Blitzschlag. Zu sehen, wie die pflegebedürftigen Menschen nach nur einer Stunde Besuchszeit wie verwandelt waren, viel lebendiger und wacher wirkten, veränderte alles.“ Für die alten und pflegebedürftigen Menschen bringen die Besuche der Schüler jede Menge Abwechslung und Freude in den

Heimalltag. Nicht zuletzt für demenziell veränderte Menschen bedeutet das Programm, dass sie stärker in die Gesellschaft integriert werden. Die Kinder und Jugendlichen erleben Wertschätzung, menschliche Nähe und Zuneigung. Sie profitieren von der Lebenserfahrung der alten Menschen und setzen sich mit Themen wie Altern, Pflegebedürftigkeit, Demenz und letztlich auch dem Tod auseinander.

Nach diesem ersten Erleben war für ihn klar, dass er das Projekt auch in seiner Einrichtung, dem Aachener Marienheim, brauchte.

Keine 1:1-Übertragung

Zurück in Deutschland hat sich Krumbach anderthalb Jahre Zeit genommen, um das Projekt an die deutschen Verhältnisse anzupassen und ein schlüssiges Konzept zu entwickeln. Der Zufall wollte es, dass eine Mitarbeiterin, die ihr praktisches Jahr im Marienheim machte und ebenfalls von dem Projekt infiziert war, ihre Diplomarbeit in Sozialpädagogik über die Übertragung des Konzepts schreiben konnte und dabei wichtige Impulse lieferte. Im Mai 2009 startete das Projekt dann als Generationsbrücke Aachen im Marienheim.

Die Adaption des amerikanischen Ansatzes bedeutete unter anderem, dass nun der Schwerpunkt der teilnehmenden Kinder im Kindergarten- und Grundschulalter liegt, nicht – wie in den USA – bei älteren Jugendlichen. Außerdem werden feste Tandems von Kindern und Pflegebedürftigen gebildet, sodass eine Beziehung wachsen kann. Krumbach erläutert: „Gerade durch die persönliche Beziehung zwischen dem Kind und seinem Bewohnerpartner wird der Erlebniswert für beide Beteiligten noch intensiver.“



Kinder besuchen Senioren - davon profitieren alle



Bessie's Hope blieb dabei weitgehend außen vor. Krumbach und sein Team orientierten sich bei ihrem Konzept an den core values der Mutterorganisation, ansonsten informierten sie diese lediglich über Neuigkeiten.

Skalierung in Deutschland

Die Verbreitung in Deutschland war am Anfang nicht beabsichtigt gewesen. Der Stein kam dennoch ins Rollen, als sich ein zweites Pflegeheim in Aachen meldete und das Projekt implementieren wollte. Dann wurde die Presse auf das ungewöhnliche Projekt aufmerksam, ein weiteres Heim in Nürnberg kam auf Horst Krumbach zu. Echten Schwung bekam die Verbreitung aber durch die erfolgreiche Bewerbung am transatlantischen Ideenwettbewerb USable der Körber-Stiftung. Projekte, die erfolgreich soziale Ideen aus den USA nach Deutschland geholt haben, wurden mit Geld und Coachings intensiv unterstützt. Auch die überregionale Presse berichtete nun, und die BMW Stiftung Herbert Quandt nahm die Generationsbrücke ins Transatlantic Forum auf. In einem ausgewählten Kreis von jungen Führungskräften aus der ganzen Welt bekam Krumbach die Gelegenheit, sein Projekt vorzustellen und eine solide Beratung zu erhalten. Der eintägige Workshop in New York legte die Grundzüge der Skalierungsstrategie fest.

Fand die Übertragung nach Nürnberg noch informell statt, gibt es nun ein etabliertes Verfahren. Es sieht vor, dass sich an eine Anfrage bei der inzwischen gegründeten Generationsbrücke Deutschland ein 2- bis 3-tägiger Workshop vor Ort in der Einrichtung anschließt. Hier wird das Konzept ausführlich erläutert und danach ein Vertrag geschlossen. Dieser regelt die Lizenzierung des Projekts, die Qualitätsstandards und die (geringen) Gebühren. Eine erste Schulung erreicht die beteiligten Erwachsenen, also unter anderem Schulleiter und Pflegeheimleiter, im zweiten Schritt werden die Kinder, die am Programm teilnehmen, während des Unterrichts vorbereitet. Schließlich begleitet das Generationsbrücke-Team die erste Besuchsveranstaltung in der Einrichtung. Ein Handbuch informiert über die Details des Konzepts, hinzu kommen

eine jährliche Fachtagung und der kurze Draht zur Zentrale in Aachen.

Learnings

Die inzwischen erfolgreiche Übertragung in acht Bundesländer mit 25 Kooperationspartnern war zu einem Großteil ein Ausprobieren und ein beständiges Nachjustieren. Was die Generationsbrücke Deutschland unter anderem gelernt hat:

- Die Projekte, die nicht weit von der Zentrale in Aachen liegen und daher häufiger besucht wurden, konnten das Projekt sehr viel reibungsloser implementieren. Daher wird in Berlin derzeit der Pilotversuch unternommen, mithilfe eines Regionalkoordinators die Einrichtungen vor Ort enghemischer zu begleiten.
- Was Anfangs keiner auf der Agenda hatte: Jedes dritte Kind verliert im Projektzeitraum von einem Jahr seinen Bewohnerpartner, weil dieser stirbt. Um die Kinder hierauf vorzubereiten, reichte das interne Know-how nicht. Eine Kinder- und Jugendpsychologin wurde eingebunden, um dieses Thema frühzeitig zu adressieren. Was sich anfangs als Problem darstellte, ist heute eine große Stärke der Generationsbrücke.

www.generationsbruecke-deutschland.de

www.bessieshope.org

Horst Krumbach Nach zehn Jahren als Bankkaufmann entstand bei Horst Krumbach der Wunsch, seine beruflichen Kenntnisse und Erfahrungen in den sozialen Sektor einzubringen. So begann er 1996 in der Verwaltung des Aachener Pflegeheims Marienheim, dessen Leitung er 2004 übernahm. Parallel dazu absolvierte er ein Theologie-Fernstudium und gründete 2009 die Generationsbrücke Aachen. Seit 2012 widmet sich Horst Krumbach „rund um die Uhr“ der deutschlandweiten Verbreitung der Generationsbrücke. Besonders wichtig ist ihm dabei auch, Politik und Öffentlichkeit von den besonderen Chancen generationsübergreifender Begegnungen und Aktivitäten zu überzeugen.



Krass e.V.

Case

WIE MAN EIN PROJEKT NACH CHINA BRINGT

KRASS e. V. möchte Kindern und Jugendlichen weltweit die Chance geben, über das Medium Kunst und durch die Vermittlung kultureller Bildung eine starke Persönlichkeit zu entwickeln und ihre Talente zu entdecken. Die Organisation hat inzwischen in China Fuß gefasst – dort wird es Non-Profit-Organisationen nicht immer leicht gemacht.

Zur Verbreitung unserer Vision, Kinder in jeder Hauptstadt der Welt zu erreichen, nutzen wir das Verfahren des Social Franchise. Das Konzept von KRASS e. V., die Strategie und das operative Modell werden an lokale, unabhängige Organisationen und private Interessenten weitergegeben, die als Projektnehmer unabhängig und eigenverantwortlich bei der regionalen Umsetzung agieren.

So hat KRASS e. V. auch einen Standort in Shanghai aufgebaut. Zielgruppe sind vor allem die in prekären Situationen lebenden Kinder von Wanderarbeitern. Seit Oktober 2012 bieten wir jede Woche in Schulen und Kindergärten kreative Aktivitäten aus den verschiedensten Kunstgattungen an. 2.500 Kinder haben wir bereits erreichen können.

Andere
Rahmenbe-
dingungen

Um dabei die Herausforderungen, die mit gemeinnütziger Arbeit in einem kommunistischen Land verbunden sind, meistern zu können, operieren wir in Shanghai unter dem Dach der Shanghai Charity Foundation, einer staatlichen Dachorganisation sämtlicher vor Ort

tätigen Non-Profit-Organisationen. Ohne das Wohlwollen dieser Institution wäre keine Arbeit in Shanghai möglich. Vorgabe der Institution ist es, dass wir innerhalb eines Jahres 50.000 Euro einwerben müssen – dies gilt als Beleg für die Professionalität und Ernsthaftigkeit des Projekts.

Wichtig für den Erfolg in einem Land, in dem man nicht auf öffentliche Mittel hoffen sollte, ist es, Vertreter von vor Ort tätigen Unternehmen für das eigene Konzept zu begeistern und sie als Unterstützer zu gewinnen. Dies ist KRASS e. V. durch starkes und nachhaltiges Networking bisher sehr gut gelungen.

Entscheidend sind immer wieder die persönlichen Kontakte. So habe ich bei einem Termin mit der Deutschen Schule einen vermögenden chinesischen Unternehmer kennengelernt, der eine Kunstschule finanziert. Er war spontan von unserem Projekt begeistert und stellt uns nun nachmittags Räume in seiner Einrichtung zur Verfügung, in denen wir mit besonders interessierten Schülern arbeiten.



Shanghai – auch hier helfen persönliche Kontakte bei der Skalierung.



Schon 2.500 Kinder in Shanghai haben das Angebot genutzt.



Das Gründungsverfahren

Der Aufbau des Standortes Shanghai erfolgte, wie auch bei den anderen Standorten von KRASS e. V., in einem fünfstufigen Gründungsverfahren. Zunächst wird der Organisation oder dem Interessenten die Vision und das Konzept von KRASS e. V. zur Umsetzung vor Ort vorgestellt. Anschließend führen wir ein Gründungsgespräch, in dem wichtige Fragen zur Finanzierung, zum Erreichen der Zielgruppen und zum Networking geklärt werden. Sind alle Details für die Umsetzung vor Ort geklärt, wird ein Franchisevertrag abgeschlossen und das Handbuch, das inzwischen über 100 Seiten umfasst, übergeben. Darin vermitteln wir dem Projektnehmer Grundlagenwissen über Organisationsführung, Projektplanung, pädagogische und künstlerische Standards, Methoden zum

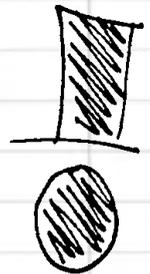
Erreichen der Zielgruppen und Wissen über die Umsetzung eines lokalen Marketings. Zum Auftakt richtet der Projektnehmer eine Eröffnungsveranstaltung aus, zu der Kinder und Jugendliche, deren Familien sowie Vertreter lokaler öffentlicher Träger und Organisationen geladen werden. Ich begleite die Standorte dann circa zwei Jahre mit Rat und Tat, dann werden sie in die Unabhängigkeit entlassen.

In Shanghai konnten wir eine Kommunikationswissenschaftlerin aus Österreich als Franchisenehmerin gewinnen. Sie hatte schon seit 2008 den Verein KRASS punktuell unterstützt und chinesische Künstler gefunden, die im Auftrag von KRASS e. V. mit Schülern arbeiten. Sie hat die Arbeitsweise des Vereins von der Pike auf gelernt. Damit werde ich enorm entlastet und kann mich dem weiteren Ausbau in China und anderen Ländern kümmern und den bestehenden Standorten in Deutschland, Belgien und demnächst Österreich sowie Italien widmen.

Ganz wichtig für die weitere Verbreitung des Projekts innerhalb Chinas ist das Sponsoring des Unternehmens STABILO. Das Unternehmen, das KRASS e. V. in Shanghai fördert, stellt beispielsweise wichtige Kontakte in Harbin, Anhui und Wuhan her und unterstützt finanziell den dortigen Projektstart von KRASS e. V..

www.krass-ev.de/der-verein.html

Claudia Seidensticker ist Gründerin des Vereins KRASS e.V. und Vorstandsvorsitzende der von ihr gegründeten Stiftung Kultur für Kinder. Mittlerweile arbeiten über 90 Ehrenamtliche aus unterschiedlichen Professionen im Sinne der Mission: „Man muss das Rad nicht immer neu erfinden.“ Die Konzepte werden an Initiatoren in anderen Städten im Rahmen eines Social Franchise weitergegeben.



Kunst-Stoffe

Case

TEIL EINER WELTWEITEN BEWEGUNG

In Gebrauchtmaterialzentren finden Künstler und Bildungseinrichtungen in Hülle und Fülle kostenloses Material. Die Idee, Abfall einen neuen Wert zu geben, brachte Corinna Vosse von New York nach Berlin. Inzwischen erleichtert ein Handbuch den Transfer in weitere Städte.

Anfang der 90er-Jahre in New York war ich das erste Mal in meinem Leben in einem Re-Use Center. Hier gab es in Hülle und Fülle unterschiedlichstes Material, das nicht mehr gebraucht wurde und nun kostenlos Künstlern oder Bildungseinrichtungen zur Verfügung gestellt wird. Künstlerkollegen haben mich zu Materials for the Arts, kurz MftA, mitgenommen. Die Bedeutung, die dieser Besuch für mich haben würde, war zu diesem Zeitpunkt gar nicht absehbar. Erstmal war ich dort einfach an den Materialien interessiert, habe Sachen für eine Installation oder für Kostüme gesucht, ich weiß es nicht mehr. Jedenfalls fand ich es toll, dass es so etwas gibt: einen Ort, wo Materialien und Objekte versammelt sind, die es in dieser Form in keinem Laden gibt.

Das Besondere lag für mich damals in zweierlei. Zum einen gab es merkwürdige Halbzeuge oder Einzelteile, die erst dadurch, dass sie hier zweckentbunden in großen Mengen herumlagen, sich als Material mit einer ganz eigenen Ästhetik und verschiedenen Einsatzmöglichkeiten offenbart haben. Zum anderen waren hier alle Materialien umsonst. Diese ambivalente Mischung, dass man auf der einen Seite mit Resten

und Abfällen konfrontiert war und auf der anderen Seite aus dem Vol-
len schöpfen konnte, hat mich sehr angeregt.

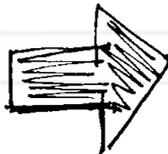
Von Re-Use Centern und Scrap Shops

Das ist der poetische Teil hinter der Geschichte von Kunst-Stoffe und den Bemühungen, die Idee nach Berlin zu tragen und weiter zu verbreiten. Zwischen dem Besuch bei Materials for the Arts und der Eröffnung von Kunst-Stoffe lagen über zehn Jahre. Mittler-
weile gab es in Deutschland Bagels, Skateboards und Halloween,
aber keine Spur eines Gebrauchtmaterialzentrums. Das haben wir,
am Anfang Frauke Hehl und ich, als Erstes recherchiert. Gezeigt
hat sich, dass es in den angloamerikanischen Ländern eine regel-
rechte Tradition der Re-Use Center oder Scrap Shops gibt. Sie gibt
es seit Langem in Großbritannien,
in den USA, in Kanada und in
Australien. Es gibt sogar natio-
nale Dachorganisationen wie
ScrapstoresUK, die 94 Einrichtun-
gen aufführt, oder Re-Use Deve-
lopment Organisation ReDO in
den USA mit fast 150 Einträgen.
Spannenden Abfall und kreative
Menschen gibt es auch in Europa
genug – warum hat es die Idee hier
trotzdem so schwer?

Seinen Anfang nahm die Idee von
der systematischen Sammlung von
Gebraucht- und Abfallmaterial für
kreative und pädagogische Zwecke
in den 70ern. Anhand der primären
Zielgruppen lassen sich zwei Typen
unterscheiden: Scrap Stores



Künstler und andere Kreative
werden hier fündig.



operieren als Bildungseinrichtungen, die Belieferung von Schulen mit Material für den Kunstunterricht und die Projektarbeit steht im Vordergrund. Einrichtungen wie Materials for the Arts agieren primär als Infrastruktur für die verschiedenen Kreativszenen und frei finanzierten, nicht kommerziellen Kunst-Orte.

Umsetzung in Berlin

Kunst-Stoffe als ein Projekt der Nuller-Jahre, das wir in Berlin starteten, stellt rückblickend einen dritten Typ von Re-Use Zentren dar. Mir war von vornherein der ökologische Aspekt sehr wichtig. Ich wollte einen praktischen Rahmen schaffen, in dem vermeintliche Abfälle in Wert gesetzt werden können, die verschwenderische Struktur unseres Wirtschaftssystems anschaulich zu machen. Frauke hat parallel zur Einrichtung unseres Materiallagers den Aufbau einer offenen Werkstatt betrieben. So können die ausgewählten Materialien gleich vor Ort bearbeitet und verwandelt werden, es ergeben sich neue Zielgruppen und zusätzliche Workshopmöglichkeiten.



Aus Abfall werden Kunst-Stoffe.

Das Vorbild MftA hat rückblickend als Impuls gewirkt. Die weitere Entwicklung von Kunst-Stoffe vom Gebrauchtmaterialzentrum zum Dach für eine Vielzahl von Programmen zu Ressourcenschonung, Kreativitätsförderung und nachhaltiger Ökonomie hat sich durch das Zutun vieler unterschiedlicher Mitwirkender vollzogen und ist immer noch im Gange. Darüber hinaus sind mittlerweile Gebrauchtmaterialzentren in anderen europäischen Städten entstanden, unseres Wissens in Paris, Hamburg und Basel. An anderen Orten gibt es Initiativen und einige der Gründer und Gründungswilligen haben wir inspiriert und beraten.



Herausforderungen beim Transfer

Die Übertragung ist nicht so einfach wie zum Beispiel beim Repair Cafe, denn der Betrieb eines Gebrauchtmaterialzentrums erfordert dauerhaft viele Ressourcen: eine Menge Lagerplatz und zwar innenstadtnah bzw. gut angebunden an den öffentlichen Nahverkehr; Arbeitskraft, um Kommunikation mit Materialgebern und Nutzern, Transportlogistik und Präsentation zu organisieren und schließlich Öffentlichkeit.



Wir haben damals einfach angefangen. Das hatte den Vorteil, dass wir innerhalb von wenigen Monaten von der Projektskizze über die Anschubfinanzierung bis zur Eröffnung gelangt sind. Der Nachteil war, dass es kaum Strukturen für eine gezielte Entwicklung und langfristige Tragfähigkeit gab. Die Anschubfinanzierung haben wir über einen speziellen Fonds erhalten, der aus Mitteln der Stiftung Deutsche Klassenlotterie Berlin gespeist und vom Institut für Zukunftsstudien und Technologiebewertung verwaltet wurde. Leider gibt es dieses Förderinstrument nicht mehr. Einen Standort haben wir beim Liegenschaftsfonds des Landes Berlin anmieten können. Die Liegenschaftspolitik Berlins steht ja zu Recht für ihren Ausverkauf in der Kritik, und auch der Umgang mit leer stehenden Immobilien war und ist nicht immer offen für Zwischennutzungen, aber wir hatten damit Glück.



Es werden auch Workshops für Grundschulen angeboten.

Alle Projekte dieser Art mit denen ich Kontakt habe, erfordern Engagement, oder anders gesagt: keines kann die benötigten Ressourcen selbst generieren und reproduzieren. Aus meiner Sicht ist nicht so bald damit zu rechnen, dass sich die Vermittlung von Gebrauchtmaterialien wirtschaftlich trägt – nicht, so lange die Kosten für die Nutzung natürlicher Ressourcen in die geografische oder zeitliche Ferne verlagert werden.

Heute ist ein solches Anliegen anschlussfähig an öffentliche Politik, zumindest programmatisch. Für die Finanzierung neuer Infrastrukturprojekte mit öffentlichen Mitteln stehen die Chancen allerdings trotzdem schlecht, da Gelder langfristig festgelegt sind und Innovation nur auf dem Wege der Haushaltsaufstockung gefördert werden kann. Wo Anerkennung und Identifizierung für die Akteure die einzige Währung sind, wird Alleinstellung und Abgrenzung gegen ähnliche Projekte wichtig – was wiederum nicht gerade den Transfer von Erfahrungen und bereits entwickelten Strukturen befördert. Das ist schon ein Paradox: In einer Situation, in der es neue, gesellschaftsrelevante und lösungsvermittelnde Ansätze schwer haben,

weil herrschende Wirtschaftsform und Verwaltungswirklichkeit faktisch gegen sie sprechen, vergeuden Akteure Zeit und Energie damit, ein einfaches Grundkonzept immer wieder neu zu erfinden. Man darf natürlich nicht außer Acht lassen, dass eine Übertragung die lokalen Gegebenheiten berücksichtigen muss und darum ein Stück weit jede Umsetzung eigene Formen erfordert und hervorbringen muss.

Mitmachen und Nachmachen!

Ich denke heute, dass wir mit Kunst-Stoffe wirklich vieles falsch gemacht haben. Und vieles richtig. Diese Erfahrungen weiterzugeben ist so relevant wie schwierig. Letztlich ist ein Text dafür auch gar nicht die richtige Form. Aber er ist ein Schritt dahin, für mich selbst, um die Erfahrungen zu reflektieren, und für andere, um sich für die Idee zu interessieren. Dann kann man auch vorbeikommen bzw. Kontakt mit uns aufnehmen.

Und wenn man sich systematischer mit der Gründung eines Gebrauchtmaterialzentrums beschäftigen möchte, bietet ein 2010 entstandenes Manual vielleicht ein paar hilfreiche Hinweise. Es ist auf unserer Webseite unter dem Menüpunkt „[Downloads](#)“ abrufbar.

Manual
zum
Download! ↓

www.kunst-stoffe-berlin.de

Dr. Corinna Vosse arbeitet als Wissenschaftlerin, Dozentin, Beraterin und Projektmanagerin, in den Feldern Kulturentwicklung, Nachhaltigkeitsforschung und Heterodox Economics. Derzeit leitet sie die Klima-Werkstatt Spandau. Davor war sie unter anderem als Geschäftsführerin für das Kultur- und Umweltbildungszentrum Kunst-Stoffe in Berlin tätig. Sie lehrt an verschiedenen Universitäten im In- und Ausland.

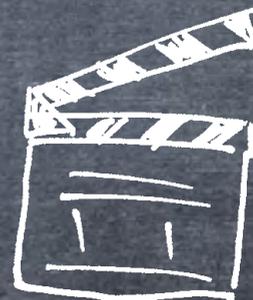


VIDEOPODCASTS: FÜNF TRANSFER-STRATEGIEN

CAP-Märkte – mit Social Franchise zum Erfolg



CAP-Märkte sind Lebensmittelmärkte, die dort eröffnen, wo andere Supermärkte kein Potenzial mehr sehen. Rund zwei Drittel der Mitarbeiter sind Menschen mit Behinderung. Das Social Franchise-Modell wird von der GDW Süd in Sindelfingen gesteuert. Das CAP-Beispiel zeigt, wie ein erfolgreiches Social Franchise funktioniert.



Hamburger Hauptschulmodell – vom offenen Wissenstransfer zum Bundesnetzwerk

Vielen Hauptschülern gelingt kein nahtloser Übergang von der Schule in die duale Ausbildung. Vor diesem Hintergrund entwickelte die Initiative für Beschäftigung das Hamburger Hauptschulmodell. Schülerinnen und Schüler werden ein Jahr vor dem Schulabgang von Berufsberatern des Programms, Mitarbeitern der Agentur für Arbeit und Personalern aus der freien Wirtschaft beraten und begleitet. Der Ansatz verbreitete sich zuerst offen und ungesteuert, inzwischen arbeitet ein Bundesnetzwerk an der systematischen Skalierung.



Stadtteilmütter – ein Nachbarschaftsprojekt verbreitet sich in Europa

Kindern aus besonders benachteiligten Quartieren schon in den ersten Lebensjahren einen guten Start zu ermöglichen, ist Ziel der Stadtteilmütter. Stadtteilmütter sind arbeitslose Frauen, die in Gesundheits- und Bildungsthemen geschult werden und dieses Wissen in die Familien tragen. Der ursprüngliche Impuls kam aus Rotterdam, inzwischen verbreitet sich die Idee auf Leitungs- und Arbeitsebene der Diakonischen Werke in Berlin und ganz Deutschland.



Teach First – ein amerikanisches Bildungsprogramm für Deutschland



Teach First will mehr Bildungsgerechtigkeit erreichen. Das Programm schickt gut ausgebildete Uni-Absolventen an sogenannte Brennpunktschulen. Dort unterstützen sie die Lehrer im Unterricht, fördern individuell am Nachmittag, holen spannende Projekte an die Schulen und vernetzen so den Kosmos Schule mit der Außenwelt. Wie Teach First von den USA nach Deutschland kam und wie die Verbreitung in einem Land mit rigorosem Bildungsföderalismus gelingt, zeigt das Video.



wellcome – Hilfe für junge Familien per Social Franchise



wellcome vermittelt ehrenamtliche Helfer an junge Familien, die in den ersten Monaten punktuelle Unterstützung bei der Kinderbetreuung brauchen. Die Freiwilligen bilden zudem die Schnittstelle zu

professionellen Unterstützungsangeboten.

Inzwischen werden 250 Standorte in ganz Deutschland von der Zentrale in Hamburg aus koordiniert. wellcome ist nicht nur eine wirksame Hilfe für junge Familien, sondern auch ein gutes Beispiel, wie Innovationen mit der Hilfe von Kooperationen verbreitet werden können.



Transferberatung



Die Stiftung Bürgermut unterstützt gemeinnützige Organisationen seit 2007 bei ihren Transfervorhaben. Neben der individuellen Beratung und Workshops bietet sie auch eine längerfristige Begleitung an, bei der die Organisation Schritt für Schritt ihr Transferkonzept entwickelt und umsetzt. Dabei greifen die Transferberater ebenso auf ihre wissenschaftlichen wie auch auf die in der Praxis erworbenen Kenntnisse zurück. [Die Stiftung Bürgermut](#) ist Initiator von [opentransfer.de](#), einem Netzwerk von über 600 aktiven Transferpraktikern.



Lesetipp: Skalierung sozialer Wirkung



Das [Handbuch](#) ist als Entscheidungshilfe für Sozialunternehmen konzipiert. Diese erhalten mit diesem Band eine wissenschaftlich fundierte Hilfestellung für die Wahl der richtigen Verbreitungs- bzw. Skalierungsstrategie. Der Leitfaden lebt von den vielen Fallbeispielen. Sie sind Teil der kritischen Reflexion, der sich jedes Projekt stellen sollte. Nur so wird es gelingen, Schritt für Schritt zu einer geeigneten Strategie zu finden.



Gut bleiben
und
gemeinsam
immer besser
werden.

STRATEGIE

QUALITÄT



PARTNER

RECHT

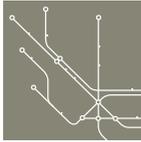
FINANZEN

KOMMUNIKATION

WIRKSAMKEIT

INSPIRATION





> **Qualität – ein Überblick**
Seite 82



> **Qualität dokumentieren | Das Monitoringsystem**
Seite 96



> **Heldenrat | „Wir zünden das Feuer an“**
Seite 110



> **wellcome-Gründerin Rose Volz-Schmidt | „Es muss immer Einen geben, der „Wir“ sagt“**
Seite 84



> **Seniorpartner in School | Qualität in der Expansion sichern**
Seite 100



> **Discovering Hands | Höchste Anforderungen an die Qualität der Arbeit**
Seite 114



> **Nachmachen – aber richtig | Was tun, wenn die Qualität nicht stimmt?**
Seite 90



> **Hilfreich, aber arbeitsintensiv | Das Qualitätshandbuch**
Seite 102



> **Tipps & Tools | Der Qualitäts-Werkzeugkoffer**
Seite 118



> **Youth Banks | Generationswechsel und Wissenstransfer**
Seite 94



> **Viva con Agua | Ein digitales Netzwerk trägt die Verbreitung**
Seite 106



**Wer definiert Qualität?
Wie kann ich sie kontrollieren?
Wie bleibt die Arbeit gut,
wenn das Team wechselt?
Welche Werkzeuge gibt es?**

QUALITÄT – EIN ÜBERBLICK

Wenn man sich für eine Sache engagiert, will man gute Arbeit abliefern. Beim Projekttransfer soll möglichst viel von dieser Qualität weitergegeben werden. Wer über die Standards entscheidet, wie man die Einhaltung kontrolliert und was bei Konflikten zu tun ist – das muss gemeinsam entschieden werden.

Dass ein Projekt hochwertige Arbeit leisten soll, ist eine Selbstverständlichkeit, schließlich geht es um eine größtmögliche Wirkung. Wenn es einem Mentorenprogramm nicht gelingt, einen Schüler so zu coachen, dass er einen Ausbildungsplatz findet, ist das Projektziel nicht erreicht. Es gibt aber noch mehr gute Gründe für solide Standards. Stichwort Wettbewerb: Wer keine überzeugende Projektqualität bietet, dessen Angebot wird die Menschen nicht zum Mitmachen bewegen, die man erreichen will. Dann gehen diese zu einem anderen Projekt, das ein ähnliches Angebot hat. Schließlich sind da noch die Förderer, die inzwischen sehr genau auf die Güte der Arbeit gucken, wenn es um das Verteilen von Geld geht.

Was gut und was schlecht ist – das bewerten eine Menge unterschiedlicher Gruppen: Da sind Kooperationspartner, Gremien, politische Entscheidungsträger, Finanziere, die Öffentlichkeit und Medien sowie Ihre Mitarbeiter, Freiwillige und die Adressaten des Projekts. Da Sie nie allen Gruppen gerecht werden können, sollten Sie versuchen, einen

Ausgleich der verschiedenen Interessen herzustellen und zu überlegen, wessen Interessen Sie besonders berücksichtigen wollen. Klar ist, dass die Ansprüche der Zielgruppe Priorität haben sollten.

Ist man sich darüber klar geworden, was den Kern der Arbeit ausmacht und was unverzichtbar ist, kann man dies in einem Übertragungshandbuch dokumentieren. Es ist die Grundlage für den weiteren Transfer. Für die Einhaltung gibt es bewährte Qualitätsmanagementsysteme, die Soll und Ist abgleichen. Auch hier sollte ein gewisser Pragmatismus regieren. Aufwendige Systeme aufzusetzen, macht bei kleinen Organisationen meistens keinen Sinn.

Viele Organisationen haben die Erfahrung gemacht, dass die Qualität leidet, wenn das Team wechselt oder die Initiatoren ausscheiden. Dies kann tatsächlich den Fortbestand gefährden. Solche Phasen werden im besten Fall von Coaches und erfahrenen Engagierten aus anderen Standorten begleitet.

Für das Tagesgeschäft haben sich zudem Online-Lösungen wie Intranets bewährt, die einen Austausch zwischen verschiedenen Regionen und Städten zu jeder Tages- und Nachtzeit zulassen. Neue Ideen und Pannen können hier den Mitstreitern zugänglich gemacht werden und zu einer steilen Lernkurve führen.



Die Erfolgsgeheimnisse von wellcome-Gründerin Rose Volz-Schmidt

„ES MUSS IMMER EINEN GEBEN, DER ‚WIR‘ SAGT“

250 Teams in ganz Deutschland, rund 2.500 ehrenamtliche „Engel“, Koordinationsbüros in allen 16 Bundesländern: wellcome-Gründerin Rose Volz-Schmidt weiß, wie man eine soziale Idee groß macht. Im Magazin Enter verriet sie ihr Rezept: genaue Checklisten und kluges Netzwerken.

Am vierten Tag entlässt sie sich selbst aus dem Krankenhaus; eigentlich zu früh. Es war eine schwierige Geburt. Ihre neugeborene Tochter hat Fieber, und sie selbst ist noch schwach. „Ich hatte mich intensiv auf meine Mutterrolle vorbereitet“, erinnert sich Rose Volz-Schmidt. Klar. Schließlich ist sie zu dieser Zeit selbst in einer Familienbildungsstätte beschäftigt.

Und dann kommt doch alles anders. Ihr Mann ist beruflich viel unterwegs. Eltern und Schwiegereltern wohnen weit weg. 24 Stunden allein mit einem Säugling, allein mit Fragen und Problemen – das ist Stress pur. Dabei ist ein gelungener Start der Mutter-Kind-Beziehung entscheidend für die Zukunft des Kindes. Es ist das Jahr 1991.

„Ich habe damals begriffen, dass der Bedarf an kurzfristiger Familienhilfe keine Frage von Bildung und Einkommen ist. Unser Sozialsystem geht aber davon aus, dass nur sozial benachteiligte Menschen Hilfe brauchen ... und zwar immer und lebenslang“, sagt Rose Volz-Schmidt heute.

In den kommenden Jahren entwickelt die junge Mutter die Idee ihres Lebens. Ihr ist von Anfang an klar: „Das ist das Größte und Wichtigste, was du jemals gemacht hast.“ Das Konzept ist bestehend einfach. Ehrenamtliche Frauen, selbst erfahrene Mütter, unterstützen junge Familien mit Rat und Tat in den ersten Wochen nach der Geburt. An einem oder zwei Tagen in der Woche schaffen sie den jungen Müttern ein paar Stunden Freiraum und helfen mit ihrer Erfahrung. Der Einsatz dieser ehrenamtlichen Helferinnen wird von einer hauptamtlichen Koordinatorin gesteuert. Für diese Hilfe muss niemand eine besondere Bedürftigkeit nachweisen. Sie steht jeder jungen Familie oder Alleinerziehenden nach der Geburt gegen eine geringe Gebühr zu.

„Ich war nie der Meinung, dass der Staat zwischenmenschliche Hilfe und Zuwendung regeln sollte“, sagt RoseVolz-Schmidt. In ihrem Heimatdorf Liebelsberg im Schwarzwald war der Ortspolizist zugleich der Bürgermeister. Da kennt und hilft man sich. Ihre Idee soll Liebelsberg überallhin bringen, in Metropolen und Kleinstädte, in Landkreise und Ballungsräume.

Rose Volz-Schmidt startet ihr Projekt 2001 in Hamburg und in Norderstedt, noch unter dem Dach ihres damaligen Arbeitgebers, einem evangelischen Bildungsträger. Der lässt sie ihren „Wochenbettservice“ zwar beginnen, stellt aber weder Geld noch zusätzliche Arbeitszeit zur Verfügung. Sie rechnet zu Beginn mit 40 bis 50 Familien. Es melden sich gerade mal fünf.

Außerdem wollen die freiwilligen Helferinnen zwar gern mitarbeiten, sich aber nur ungern qualifizieren lassen. Hat Rose Volz-Schmidt den Bedarf überschätzt? Und am Ende gar sich selbst?



Rose Volz-Schmidt hat eine intelligente Organisation erfunden, die ständig lernt.



Die Antwort kommt von unerwarteter Seite. Im gleichen Jahr gewinnt der Wochenbettsservice bei dem Sozialgründerwettbewerb startsocial ein Beratungsstipendium von McKinsey. Und überraschenderweise rücken die Unternehmensberater nicht nur mit Businessplänen und Excel-Tabellen an, sondern zuerst mit den richtigen Fragen. Rose Volz-Schmidt stellt ihre Arbeit auf den Kopf. Sie ersetzt den sperrigen Namen „Wochenbettsservice“ durch wellcome, ein Wortspiel aus „willkommen“ und „gut ankommen“. Sie investiert in ein modernes Logo und in ansprechende Flyer. Sie wirbt in Arztpraxen und Apotheken. Sie hört damit auf, den Ehrenamtlichen – allesamt gestandene Mütter – den Umgang mit Säuglingen zu erklären und begleitet die Ehrenamtlichen stattdessen permanent bei der Arbeit. Schlagartig stößt sie auf Resonanz. wellcome ist angekommen. Gut angekommen.



wellcome - eines der erfolgreichsten Sozialunternehmen Deutschlands.

allerdings nicht nur um Geld. „Wenn Sie das zu Ihrer Sache machen, dann müssen Sie auch jedes neue wellcome-Büro mit mir zusammen eröffnen“, fordert sie von der damaligen Familienministerin Annemarie Lütkes.

Das spricht sich herum, zunächst in Sozialarbeiterkreisen, schnell auch über Hamburg hinaus. 2003 bewirbt sich Rose Volz-Schmidt beim Sozialministerium in Schleswig-Holstein um Fördermittel für die Verbreitung ihres Modells. An eine hauptberufliche Zukunft denkt sie nicht. „Ich wollte das nebenberuflich machen, im Radius von einer Stunde Autofahrt“, erinnert sie sich. Als das Ministerium die Finanzierung einer halben Personalstelle zusagt, bittet sie

In diesem Moment entsteht ein wichtiger Punkt auf der Übertragungs-Checkliste von wellcome: die Einbindung der Politik. Kein neuer wellcome-Standort wird ohne Grußworte von Bürgermeistern, Landräten und Ministern eröffnet. In allen Bundesländern haben die Sozialminister die Schirmherrschaften über die Landes-Teams. „Viele soziale Organisationen haben hier Berührungspunkte und fürchten sich davor, vereinnahmt zu werden“, weiß Rose Volz-Schmidt. „Ich sehe das ganz anders. Wenn ich Politik beteilige, geht es nicht in erster Linie um Fördertöpfe. Viel wichtiger ist die Möglichkeit, mein Thema auf die politische Agenda zu setzen.“

2006 ist das Jahr der Entscheidung. Immer mehr soziale Träger aus ganz Deutschland wollen wellcome-Teams gründen. Der eigene Erfolg treibt die Gründerin an ihre Grenzen. Sie leitet die wellcome-Geschäftsstelle noch immer ehrenamtlich. Doch inzwischen sind 40 Teams gegründet. Plötzlich sind Verträge notwendig, wo vorher ein Handschlag genügte. Aus den beabsichtigten Autofahrten in Norddeutschland nach Feierabend sind Flugreisen geworden. Das Bundeskanzleramt ruft an und bittet um die Schirmherrschaft für Angela Merkel. Preise und Auszeichnungen mehren sich. Rose Volz-Schmidt wird klar: „Ich passe nicht mehr ins System.“ Sie spürt den ersten Neid. „Ich hatte regelrecht Angst vor neuen Zeitungsartikeln und Auszeichnungen. Einerseits freute ich mich, dass es voran ging, andererseits fürchtete ich mich vor dem, was dadurch im beruflichen Umfeld passiert.“

Etwas Entscheidendes macht sie in dieser Phase richtig: Sie arbeitet auch im größten Stress des Wachstums permanent an den Qualitätsstandards, eliminiert Fehler, steuert nach, nimmt ständig die lokal neu gewonnenen Erfahrungen in die Checkliste auf und macht sie zur verbindlichen Aufgabe für neue Franchisenehmer. Kurz: Das Qualitätshandbuch wächst parallel zur Organisation. Heute ist es ihr wichtigster Rat an alle, die ihr Modell in die Fläche tragen wollen: permanent die Standards nachjustieren und für alle verbindlich machen.



„Geld ist meist nicht das entscheidende Problem beim Wachstum sozialer Organisationen. Das Nachsteuern des Systems ist viel schwieriger.“ Dieses Problem kennen beispielsweise die Tafeln in Deutschland. Bis eine große Unternehmensberatung das bundesweite Qualitätshandbuch fertig geschrieben hatte, waren in allen Winkeln der Republik bereits Tafeln entstanden. Die Folge: Fehler wiederholten sich, das Rad wurde vielerorts mühsam neu erfunden.

Um Wildwuchs zu vermeiden, nimmt die Hamburger wellcome-Zentrale die gelegentlichen Alleingänge ihrer Partner sensibel und selbstkritisch auf. „Neulich hat jemand für sein lokales Team ohne Rücksprache mit uns eine App entwickelt. Das war für uns ein Zeichen, dass wir in diesem Punkt zu langsam waren und offenbar einen Bedarf in unserem System übersehen haben“, nennt Rose Volz-Schmidt ein Beispiel. Kurz: Der Begriff Selbstläufer klingt zwar gut, aber Selbstläufer sind auch gefährlich, wenn stabile Qualität in einem System wichtig ist.

wellcome sieht von außen betrachtet wie ein Selbstläufer aus, ist aber keiner. Genau das ist das Erfolgsgeheimnis: das ständige



Herzstück sind die 2.500 freiwillig engagierten „Engel“.

zum Gespräch. Bundespräsident Gauck widmet wellcome sein erstes Benefizkonzert. Rose Volz-Schmidt hat diesen Wirbel nicht gesucht, aber inzwischen weiß sie ihn zu nutzen.

Zusammenspiel zwischen zentraler Steuerung und Praxiserfahrung an der Basis. Ende 2006 geht Rose Volz-Schmidt den mittlerweile fast unvermeidlichen Schritt. Sie gründet die wellcome gGmbH und ist fortan Unternehmerin. In den folgenden drei Jahren avanciert sie zum Star der Szene. Sie wird Social Entrepreneur des Jahres der Schwab Foundation, Ashoka Fellow, erhält das Bundesverdienstkreuz. Die Bundeskanzlerin bittet

Auch dies ist ein Rat an soziale Innovatoren, die sich an die Verbreitung ihrer Modelle machen: Die viel beschworene Unabhängigkeit eines Modells von seinem Erfinder ist eine Illusion. „Es muss immer einen geben, der vorne steht und wir sagt“, zitiert sie einen klugen Satz ihrer Freundin Annemarie „Ami“ Dose von der Hamburger Tafel. Oktober 2012: Die inzwischen 15 Mitarbeiterinnen in der Hamburger Zentrale haben gerade die Festlichkeiten zum zehnjährigen Jubiläum hinter sich gebracht. Mit einem gesunden Mix aus Zuwendungen von Stiftungen und Unternehmen, geringen öffentlichen Mitteln, Kapital eines sozialen Investors und den Gebühren der Franchise-Partner ist wellcome solide finanziert. Der Anteil der eigenen Erträge wächst.

Brüche morgen eine Säule weg, würde das System überleben. 250 wellcome-Teams arbeiten in Deutschland mit rund 2.500 ehrenamtlich engagierten Engeln. Rose Volz-Schmidt hat drei Stunden über die Karriere ihrer Idee gesprochen. Es ist zugleich ihre persönliche Karriere, Stolz ist ihr aber nicht anzumerken. Sie kann Menschen anstecken, doch die Hurra-Attitüde ist ihr fremd. Mit hanseatischer Nüchternheit hat die Wahl-Hamburgerin ihr Ziel im Blick: Sie will in einer Gesellschaft mit loseren familiären Bindungen eine Lösung anbieten. wellcome zu verbreiten ist bloß der Weg dorthin.

„Nur wer vom Bedarf her denkt, entwickelt ein System permanent weiter“, sagt Rose Volz-Schmidt. Den Bedarf für wellcome kennt sie seit 21 Jahren. So alt ist ihre erste Tochter.

www.welcome-online.de

Uwe Amrhein hat die Stiftung Bürgermut gemeinsam mit dem Stifter Elmar Pieroth aufgebaut und ist heute ehrenamtlicher Vorstand. Hauptamtlich arbeitet Amrhein als Leiter des Generali Zukunftsfonds. Zuvor war er Referatsleiter Presse und Information beim hessischen Main-Kinzig-Kreis und Chefredakteur einer lokalen Tageszeitung in der Rhein-Main-Region. Die Förderung des bürgerschaftlichen Engagements gehört seit Jahren zu seinen Arbeitsschwerpunkten.



Nachmachen – aber richtig

WAS TUN, WENN DIE QUALITÄT NICHT STIMMT?



Drei Transfer-Profis erzählen, was sie tun, um die Qualität auch in der Verbreitung zu halten. Zusätzlich stellen wir einen bewährten Prozess aus der Betriebswirtschaftslehre vor, der in fünf Schritten den Weg zu einer besseren Qualität weist.

Erfahrungen aus der Praxis

„Wenn ein Standort den Vertrag tatsächlich nicht erfüllen würde und keine gemeinsame Lösung gefunden werden könnte, ist unser letztes Mittel der Entzug der Marke JOBLINGE. Gleichzeitig müssen wir aber immer das Wohl der Jugendlichen im Auge behalten, die an dem betroffenen Standort gerade an der Maßnahme teilnehmen. Ihnen gegenüber sind wir primär verantwortlich, und ihr Interesse stünde daher bei der Entscheidung, wie die weitere Zusammenarbeit geregelt wird, im Vordergrund. Angesichts der sorgfältigen Auswahl der Projektnehmer erwarten wir solche Probleme allerdings nicht.“

Dr. Simone Paar, Projektleiterin JOBLINGE, Eberhard von Kuenheim Stiftung der BMW AG

„Werden unsere Qualitätsstandards nicht erfüllt, gibt es erst einmal Zeit zum Nachbessern. Wir geben also eine Auflage. Im schlimmsten Fall scheidet der Bunte Kreis aus, wird also nicht mehr von uns akkreditiert. Das ist auch schon geschehen. Oft sind sie [die

Projektnehmer] gerade im Umbruch und dann lassen wir uns darauf ein, dass etwas länger gebraucht wird, und bieten weitere Unterstützung an – aber das wird dann individuell geprüft. Wer dann noch gehen muss, dem fehlten grundlegende Kompetenzen und Ressourcen.“
Andreas Podeswik, Vorstandsvorsitzender, Bundesverband Bunter Kreis e. V.

„Der Projektnehmer hat die Möglichkeit, ein sehr erfolgreiches Projekt zu machen, und zwar, weil wir ihn darin stark unterstützen. Aber eben nur, soweit er sich an die Spielregeln hält. Das Übrige tut die öffentliche Aufmerksamkeit in der Region: Lokal sind die EhrenamtMessen immer ein Highlight, die Akteure in der Region erhalten somit auch von ihrem Umfeld und der regionalen Öffentlichkeit ein klares Feedback.“

Dr. Michael Eckstein, Vorstandsvorsitzender, BürgerStiftung Region Ahrensburg

In fünf Schritten Probleme aus dem Weg räumen

Schritt 1: Probleme früh erkennen

Die wichtigste Voraussetzung, um ein Problem frühzeitig zu erkennen, ist ein funktionierendes Monitoringsystem. Überlegen Sie, wie Sie auf dem Laufenden bleiben können und das Monitoring in Ihre Arbeitsroutinen eingebaut werden kann. Mindestens ebenso wichtig ist ein enger und vertrauensvoller Kontakt zu Ihren Projektpartnern.

Schritt 2: Ursachen erkennen

Was ist der Grund für den Qualitätsverlust? Fehlt es an Unterstützung? Welche Rahmenbedingungen sind an diesem Standort anders als dort, wo das Projekt funktioniert? Gehen Sie der Sache auf den Grund.

Schritt 3: Lösungen finden

Entwickeln Sie gemeinsam mit dem Projektnehmer Lösungen, die künftig eine bessere Qualität ermöglichen. Beziehen Sie hier alle Beteiligten mit ein. Überlegen Sie, ob Sie das Projekt noch stärker an die Gegebenheiten vor Ort anpassen müssen, damit es besser funktioniert. Bieten Sie dem Projektnehmer Unterstützung bei der Neujustierung an.



Schritt 4: Maßnahmen umsetzen

Es kann sinnvoll sein, die neuen Maßnahmen erst zu erproben, bevor diese ihren festen Platz im Projektplan bekommen. Nicht immer ist die erste Idee zur Lösung eines Problems auch die beste. Probieren Sie aus und kommen Sie so der optimalen Antwort auf Ihre Herausforderung Schritt für Schritt näher.

Schritt 5: Aus Fehlern lernen

Was haben Sie bei der Lösung des Problems gelernt? Können Sie das Gelernte zusätzlich auf andere Handlungsfelder übertragen und so weitere Fehler vermeiden? Prüfen Sie, ob es das Problem auch an anderen Standorten gibt. Wenn das Problem gehäuft auftritt, ist es sinnvoll, die gefundenen Lösungen zunächst an einem Standort zu testen und sie dann an allen Standorten einzuführen.

Wenn Gespräche oder Qualifizierungsangebote nicht mehr helfen oder der Vertrag mit Ihrem Projektnehmer sogar mutwillig gebrochen wird, ist die letzte Option, die Zusammenarbeit zu beenden. Je nach Transfermethode gibt es hier unterschiedliche Möglichkeiten. Man kann zum Beispiel die Markenrechte oder bestimmte Leistungen entziehen. Problematisch ist dabei für viele Projektgeber, dass sie auch vor Ort Verantwortung für die Menschen, die von dem Projekt erreicht werden, tragen. Das führt dazu, dass ein Standort nicht ohne Weiteres geschlossen werden kann. Gleichzeitig fehlen dem Projektgeber oft die Ressourcen, um Ersatzstrukturen zu schaffen. Überlegen Sie sich daher so früh wie möglich, wie Ihre Exit-Strategie aussieht, wenn die Zusammenarbeit nicht fortgesetzt werden soll.

Nina Leseberg ist Projektleiterin für den Tag der Stiftungen im Bundesverband Deutscher Stiftungen. Zudem betreut sie dort das Kooperationsprojekt mit der Bertelsmann Stiftung Effektⁿ – Methoden erfolgreichen Projekttransfers und ist Autorin des Praxisratgebers Nachmachen – aber richtig!.





Auf dem openTransferCAMP in Köln ging es neben dem Erfahrungsaustausch über das Thema Projektqualität auch um Crowdfunding, Storytelling, Partnersuche, Freiwilligenmanagement und Social Media.

Youth Banks

Case

GENERATIONSWECHSEL UND WISSENSTRANSFER

In der Berliner Geschäftsstelle arbeiten wir derzeit mit 11 lokalen Youth Banks in ganz Deutschland zusammen. Bis zu fünf Neugründungen werden parallel betreut. Die Youth Banker vor Ort sind meist zwischen 15–25 Jahren und fördern ehrenamtlich Projekte junger Menschen, die sich so als mündige Bürger erleben können.

Bei dieser begrenzten Altersspanne ist klar, dass es in den einzelnen Standorten eine große Fluktuation gibt. Obwohl auf Dauer angelegt, schließen auch immer wieder lokale Youth Banks, andere gründen sich neu. Das mittlere Alter der Standorte liegt bei dreieinhalb Jahren. Ist die Nachfolge ungeklärt oder eine Gruppe offensichtlich inaktiv, beginnt ein Coachingprozess, bei dem ausgelotet wird, wo Nachwuchs gefunden oder wie die Finanzierung



Beratung
sichert den
Standort.



sichergestellt werden kann. Nicht immer ist der Prozess erfolgreich, dann schließt die Youth Bank. Oftmals aber gelingt es mithilfe des Coaches, einem erfahrenen Youth Banker, die Arbeit an die nachfolgende Generation junger Engagierter zu übergeben.

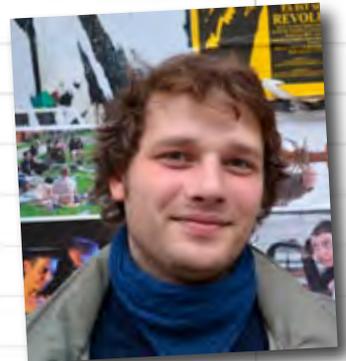
Wer hat
weitere
Ideen?

Mit der Klärung der Nachfolge ist aber noch nicht das Problem gelöst, wie bei einem Teamwechsel der Kompetenztransfer aussehen kann. Was passiert mit dem Wissen und den Erfahrungen der Youth Banker, die ausscheiden? Derzeit entwickeln wir im Youth-Bank-Netzwerk zwei Prozesse: Beim Mentorenprogramm ist der lokalen Youth Bank von Anfang an ein erfahrener Banker zur Seite gestellt, der die Gruppe begleitet. Er ist ständiger Ansprechpartner und hilft bei praktischen Fragen wie der Vereinbarkeit von freiwilligem Engagement und Ausbildung. Es ist ein Kompetenztransfer, der dem Netzwerkgedanken folgt. Die Tandems sollen aus einem langjährigen Youth Banker sowie einem weiteren Freiwilligen bestehen, der seit einem Jahr aktiv ist. Beide zusammen arbeiten problemorientiert als Troubleshooter für eine dritte Youth Bank. Es ist eine netzwerkinterne Unterstützung, eine Form des Wissenstransfers von innen. Das genaue Konzept wird derzeit in einer informellen bundesweiten Arbeitsgemeinschaft erarbeitet.

www.youthbank.de



Matthias Köpke, Jahrgang 1986, ist Geschäftsführer des Youth Bank Deutschland e.V., Mitglied des Beirats der Servicestelle Jugendbeteiligung und Vorsitzender des vernetzenden Junges Engagement e.V.. Er studiert an der Freien Universität Berlin Deutsch und Politik im Lehramtsmaster. Seit 2005 engagiert er sich in verschiedenen Initiativen und Projekten für Jugendbeteiligung und Jugendengagement in Berlin und bundesweit.



Qualität dokumentieren

DAS MONITORINGSYSTEM

Daten systematisch zu sammeln und auszuwerten, ist eines der hilfreichsten Instrumente für die Qualitätssicherung. So können Sie jederzeit prüfen, ob der Fortschritt Ihres Projekts tatsächlich mit dessen Planung einhergeht. Projektnehmer und -geber erkennen rechtzeitig, wenn etwas schief läuft und können gegebenenfalls das Steuer herumreißen.

Darüber hinaus vereinfacht das Monitoring die Kommunikation und Koordination zwischen den Projektpartnern und nimmt die Beteiligten stärker in die Verantwortung. Während das Projekt läuft, können Sie mithilfe eines Monitorings folgende Fragen beantworten:

- Welche Erfolge konnten wir verbuchen? Wo liegen unsere Schwächen?
- In welchem Verhältnis stehen die Kosten zu den gewünschten Ergebnissen?
- Was müssen wir verbessern, um die angestrebten Resultate zu erreichen?

Wichtig ist, dass das Monitoring einen Mehrwert hat. Sprich: Die Ergebnisse sollten zu Veränderungen an einzelnen Standorten oder des gesamten Transfersystems beziehungsweise des Projekts führen. Darüber hinaus können Sie beim Transfer eines Projekts die Aktivitäten und Ergebnisse an den einzelnen Standorten miteinander

vergleichen, um gemeinsames Lernen und die gemeinsame Entwicklung zu fördern. Gestalten Sie die Schlussfolgerungen und Empfehlungen aus dem Monitoring neutral und für alle verständlich.

Ein gutes Monitoringsystem richtet sich danach aus, welche Informationen in einem Projekt benötigt werden. Folgende Kriterien helfen, ein individuelles Berichtssystem einzurichten:

A Zu Beginn sollten Sie die Ziele des Monitorings festlegen. Überlegen Sie sich Antworten zu folgenden Fragen: Was wollen Sie zu welchem Zweck erfahren? Warum führen Sie das Berichtswesen ein? An wen richtet sich das Monitoring, wer ist die Zielgruppe? Welche Informationen benötigen Sie?

B Das Monitoring muss klar einem Mitarbeiter, der auf das Vertrauen und den Rückhalt der Beteiligten bauen kann, zugewiesen sein. Die Mitarbeiter sollten gegebenenfalls geschult werden, damit das System richtig angewendet wird.

C Das Verhältnis von Aufwand und Wirkung muss stimmen. Erschließen Sie sich nur diejenigen Informationen, die als Feedback für die Umsetzung des Projekts wichtig sind. Legen Sie einen budgetären Rahmen fest. Ein Monitoringsystem kann durchaus 3 bis 6 Prozent des Projektbudgets ausmachen.

D Damit die Datenerhebung transparent und klar strukturiert verläuft, sollten Sie einen Plan erarbeiten, der die Datenquellen, die Erhebungsmethoden und den -zeitraum eindeutig festlegt.

E Das Monitoring umfasst unterschiedliche Gruppen. Berücksichtigen Sie die Vorstellungen, Interessen und Bedürfnisse der Adressaten, indem Sie alle Beteiligten informieren und in die Entscheidungen mit einbinden. So nutzen Sie deren Wissen und Erfahrungen und erhöhen die Akzeptanz der Maßnahmen.



F Ein Monitoringsystem ist nur dann sinnvoll, wenn Sie die gewonnenen Daten nutzen.

Arbeiten Sie daher einen Plan für die Datennutzung und -weitergabe aus:

- Wer wird welche Information erhalten?
- Wann werden die Informationen weitergegeben?
- Welche Medien nutzen Sie?
- Wer zieht die Schlussfolgerungen aus den Ergebnissen?
- Mit welchem Verfahren werden daraus Verbesserungen angestoßen?

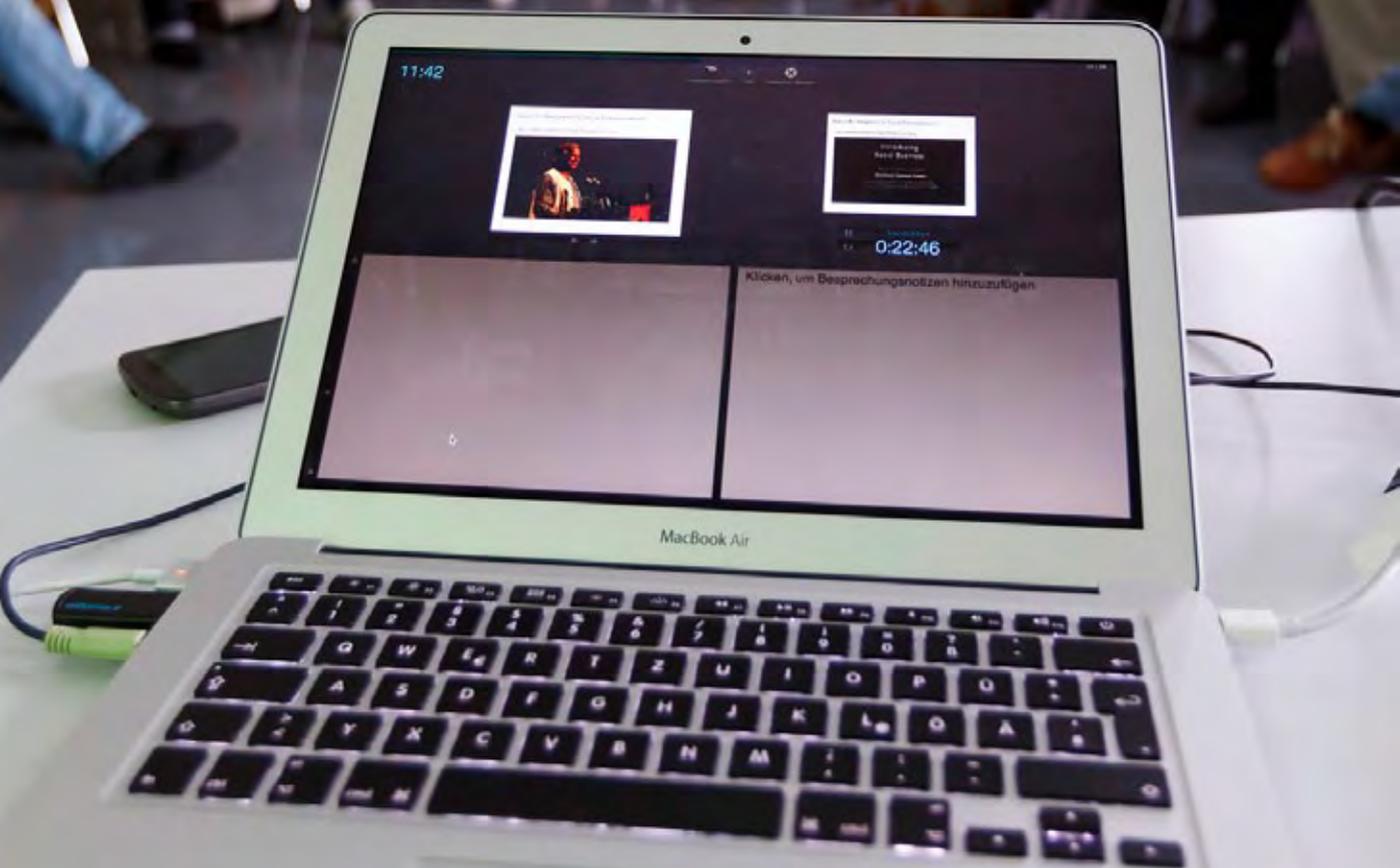
Praxisbeispiel

Wenn Sie das System offen verbreiten – vorausgesetzt, Ihre Kapazitäten erlauben es –, dann können Sie ein vereinfachtes Monitoring anbieten, zum Beispiel in Form einer Checkliste im Anhang des Projekthandbuchs. Beim Social Franchise und der Filialisierung stellt der Projektgeber oft auch komplexere Datenbanklösungen bereit. Beim Bildungsprogramm [JOBLINGE](#) arbeiten alle Standorte mit der gleichen Datenbank, in der beispielsweise einsehbar ist, wie viele Jugendliche in welcher Programmphase an welchem Standort teilnehmen. Auch Mentoren und weitere Partner sind in der Datenbank registriert. Aus Datenschutzgründen sieht der Projektgeber die Datensätze nur anonymisiert. Auf der Grundlage der in der Datenbank erfassten Daten erstellen die Projektnehmer einen monatlichen Bericht für den Projektgeber, der neben inhaltlichen Informationen zum Projekt auch einen Finanzbericht (eingeworbene Spenden oder Ähnliches) umfasst.

Nina Leseberg



Damit viele von den Ergebnissen der Barcamps profitieren, wird aus den Sessions heraus gebloggt, getwittert und gepostet.





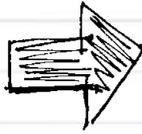
QUALITÄT IN DER EXPANSION SICHERN

2001 wurde in Berlin erstmals die Idee umgesetzt, Senioren zu Mediatoren auszubilden und in einem generationsübergreifenden Projekt in Schulen einzusetzen. Inzwischen sind 1.130 Freiwillige in 13 Landesverbänden als Seniorpartner aktiv. Wichtiges Instrument, um die Qualität der Arbeit sicherzustellen, ist ein Handbuch.

Konflikte der jungen Menschen sollen gewaltfrei gelöst und ihre persönlichen und sozialen Kompetenzen gestärkt werden. Seit 2006 hat das Wachstum der Seniorpartner in School an Schwung gewonnen: Nach dem Gründungskern in Berlin entstanden weitere Landesverbände, seit 2009 vertritt ein Bundesverband 13 Landesverbände, in denen 1.130 Freiwillige tätig sind.

Die Sicherung der Qualität hat bei uns einen hohen Stellenwert. Wir glauben auch, dass Sponsoren immer mehr einen gewissen Qualitätsstandard erwarten. Ins Rollen kam der Stein durch unsere Zusammenarbeit mit der Phineo gAG, die unsere Wirksamkeit geprüft und bestätigt hat. Für uns ein Ansporn, die Abläufe weiter zu optimieren.

Wahrscheinlich einmalig für eine rein ehrenamtliche Organisation in Deutschland: Wir haben im Bundesverband ein Qualitätshandbuch erarbeitet. Zusammen mit den Qualitätsbeauftragten der Landesverbände haben wir sämtliche Abläufe beschrieben, sei es bei



Das Skalierungsprojekt ist auch Träger des Deutschen Engagementpreises - unter anderem.



der inneren Organisation, der Öffentlichkeitsarbeit oder dem Fundraising. Die Schwierigkeit: Nicht alle Seniorpartner sehen die Vorteile dieses Arbeitsaufwandes. Einige empfinden die Standards als Einengung und können nicht nachvollziehen, dass sie der Qualität der Arbeit und Effizienz der Abläufe zugute kommen und damit letztlich auch die tägliche Arbeit erleichtern. Alle Landesverbände sind nun aufgefordert, nach den Kriterien des Handbuches zu arbeiten. Im Sommer 2014 findet ein Workshop unter Leitung des Bundesqualitätsbeauftragten mit den Beauftragten der Landesverbände statt, in dem eine Überarbeitung und Ergänzung des Qualitätshandbuches auf der Basis der bisherigen Erfahrungen erfolgen wird. Es ist ein aufwendiger Vermittlungsprozess nach innen. Hilfreich dabei ist unsere Ausbildung zu Schulmediatoren, die wir alle im Rahmen unseres Ehrenamtes erhalten haben.

www.seniorpartnerinschool.de

Dr. Friedrich Wrede ist Unfallchirurg im Ruhestand. Seit 2008 ist er im SiS-Landesverband Schleswig-Holstein als Landesvorstand aktiv und als Mediator in einem Gemeinschaftsschulzentrum. Seit der Gründung des SiS-Bundesverbandes 2009 engagiert er sich als Zweiter Vorsitzender und seit Sommer 2011 als Bundesvorsitzender.



Hilfreich, aber arbeitsintensiv

DAS QUALITÄTSHANDBUCH

Wissen kann sich wie im Fluge verbreiten und damit die Wirkung des eigenen Projekts enorm steigern. Handbücher beschreiben, wie ein Projekt funktioniert und erleichtern die Übertragung ganz erheblich. Gleichwohl kostet auch das Schreiben eines Handbuchs Zeit. Wer sein Wissen teilen möchte, sollte sich aber über Aufwand und Nutzen im Klaren sein.

Wissen in einem Handbuch frei verfügbar zu machen, ist für viele Projektmacher ein sinnvoller Schritt. Denn letztlich können so auch andere anderswo das Projekt mit einer ähnlichen Qualität umsetzen, ohne sämtliche Strukturen und Prozesse neu zu erfinden.

Ein Leitfaden ist schnell verfasst

Vielfach bietet sich hierfür ein Leitfaden anstelle eines umfangreichen Handbuchs an. Der Leitfaden fasst die wesentlichen Informationen auf wenigen Seiten zusammen: Der Bürgerbrunch ist dafür ein Beispiel. Gegen eine Spende kann der Leitfaden bestellt werden und zeigt, wie auch andere Bürgerstiftungen einen Brunch in ihrer Stadt organisieren können. Ein anderes Beispiel ist Das macht Schule. Auf der Projektplattform finden Lehrer und Schüler alle wichtigen Informationen in Form von Checklisten für ein eigenes Renovierungsprojekt an ihrer Schule. Leitfäden können ohne allzu großen Aufwand erstellt werden. Sie haben dabei nicht nur einen Nutzen für andere: Wer einen Leitfaden erstellt, kann Interessierte

darauf verweisen und spart selbst eine Menge Zeit beim Erklären, wie das Projekt funktioniert. Bei der Struktur eines Leitfadens kann man sich an den W-Fragen orientieren:

- Was müssen Sie machen?
- Wie müssen Sie es machen?
- Wann müssen Sie es machen?
- Wer muss es machen?

Handbücher sind arbeitsintensiv

Deutlich aufwendiger sind Projekthandbücher: Sie richten sich an Interessierte, die das erfolgreiche Projekt Schritt für Schritt an einem anderen Ort in sehr ähnlicher Weise übernehmen wollen. Dies erfordert sehr viel mehr Zeit für den Verfasser, da in einem Handbuch alle wesentlichen Aspekte und Erfahrungen einfließen sollten. Denn der Verfasser beabsichtigt damit, dass das Projekt nicht nur irgendwie, sondern mit denselben Bestandteilen und Qualitätsansprüchen an anderen Orten umgesetzt wird. Er versucht so, den Transfer stärker zu beeinflussen bzw. zu kontrollieren.



Häufig sind daher solche Handbücher Teil eines Kooperationsvertrages, der die gegenseitigen Pflichten und Rechte fixiert. Der Projektnehmer kann dann das Wissen und die Erfahrungen übernehmen und zahlt dafür im Gegenzug eine Spende oder Gebühr. Social Franchise beispielsweise funktioniert nach diesem Prinzip. Organisationen wie [wellcome](#), [ROCK YOUR LIFE!](#) oder auch die [CAP-Märkte](#) haben Handbücher geschrieben, die die Franchisenehmer nutzen. Aber auch in Netzwerken und Verbänden ist eine solche Form der Dokumentation üblich, wobei diese Leistung dann durch den Mitgliedsbeitrag abgegolten ist.

Solche Handbücher sind häufig sehr umfangreich und zumeist nicht öffentlich verfügbar. Das International Centre for Social Franchising hat ein sehr hilfreiches [Dokument](#) erstellt, das einen Überblick über alle relevanten Kapitel eines solchen Handbuchs bietet: von der Beschreibung des Programms über die Finanzierung bis hin zu den wichtigsten Meilensteinen.

Hilfreich ist es in jedem Fall, die einzelnen Schritte mit Beispielen und erforderlichen Dokumenten zu hinterlegen, damit der Projektnehmer möglichst schnell, einfach und intuitiv durchstarten kann. Der Umfang des Handbuchs hängt somit entscheidend von der eigenen Intention ab, wobei man immer auch das Verhältnis zwischen der investierten Zeit und dem Nutzen im Blick behalten sollte.

Gerald Labitzke



Die Dokumentationen der wichtigsten Sessions finden sich auf der Plattform www.opentransfer.de



Viva con Agua



EIN DIGITALES NETZWERK TRÄGT DIE VERBREITUNG

Kaum ein Musikfestival ohne Viva con Agua – das internationale Netzwerk aus Hamburg sammelt gern auf angesagten Events Spenden für Wasserprojekte und informiert darüber, wie mehr Menschen Zugang zu sauberem Trinkwasser bekommen. Eine Organisationsplattform managt die lokalen Gruppen und über 4.000 Supporter. Christian Wiebe, Pressesprecher des Vereins, erzählt, wie sie funktioniert.

Wie nutzt Viva con Agua digitale Kanäle, um die vielen Freiwilligen zu vernetzen?

Viva con Agua (VcA) versteht sich als offenes Netzwerk. Es lebt vor allem von der Initiative engagierter Menschen vor Ort. In Deutschland gibt es in 12 Städten „Zellen“, das sind die etablierten Gruppen, und 20 „Local Crews“, die etwas loser als die „Zellen“ an die Organisation gebunden sind. Diese Gruppen, aber auch Leute, die nicht fest eingebunden sind, organisieren dann Events wie Spendenläufe an Schulen oder auch Aktionen zum Weltwassertag. Früher haben wir dezentral gearbeitet mit unzähligen Telefonlisten und Excel-Tabellen. Die Zentrale in Hamburg hatte keinen Überblick über das Ganze. Seit dem Sommer 2012 wird VcA von unserer Organisationsplattform Pool zusammengehalten.

Wie kann man sich Pool vorstellen – ein soziales Netzwerk für VcA-Aktivisten?

Ja und nein. Es ist ein Netzwerk, in dem sich jedermann in Deutschland oder der Schweiz anmelden kann, der sich mit uns für Wasserprojekte engagieren möchte. Man erstellt ein Profil, setzt dann Häkchen, in welcher Region man aktiv werden will, und für welche Aktivitäten man sich interessiert: beispielsweise das Pfandbecher Sammeln auf Musikfestivals oder Aktionen an Schulen. Als registrierter Nutzer erfahre ich dann, was in meiner Region los ist und wo ich mich einklinken kann. Wenn wir im Brunnenbüro – unserer Zentrale in Hamburg – Leute für Aktionen brauchen, spielen wir das Gesuch in den Pool und erreichen so alle, die sich als aktive Supporter in der betreffenden Region angemeldet haben. Wir lassen die Leute wissen, was für eine Aktion wir starten – zum Beispiel einen Informationsstand auf einem Festival – und geben dann auch Informationen zur Band etc. Wer Interesse hat, meldet sich einfach im Teilnehmerfeld an. So erreichen wir zielgerichtet unsere Freiwilligen. Natürlich organisieren sich auch die Zellen und Local Crews über Pool. Das alles passiert offen und transparent. Jede Zelle kann sehen, was die andere macht.



Mitgegründet wurde Viva con Agua von Benjamin Adrion, der als Profi beim 1. FC St. Pauli unter Vertrag war.



Wasserpumpen werden in Zusammenarbeit mit der Welthungerhilfe installiert.

Das heißt, Pool macht es möglich, sich flexibel zu engagieren ...

Ja. Wer bei einer Zelle mitmacht, ist ein „Supporter“, ein Unterstützer der Idee von Viva con Agua. Wir nennen die Aktiven bewusst nicht „Mitglieder“, das ist uns zu starr. Wir möchten maximal niedrigschwellig sein. Natürlich gibt es aber in jeder Zelle eine Gruppe von Leuten, die sich verbindlich um das Eventmanagement, die Finanzen und das Freiwilligenmanagement kümmern.

Unterstützt Pool auch ganz praktische Dinge wie Buchhaltung und Abrechnungen?

Das wünschen wir uns sehr, und unsere Entwickler arbeiten auch schon daran. Aber jeder weiß, dass Finanzen ein ziemlich komplexer Bereich sind. Einige Zellen nehmen selbst Spenden oder Wirtschaftsgeld ein, beispielsweise über den Verkauf von T-Shirts. Das alles muss sauber verwaltet werden. Die Verwaltung der Spenden- und Wirtschaftskonten der Zellen über den Pool ist deshalb noch Zukunftsmusik. Im Laufe des Jahres 2014 werden wir aber etwas Vorzeigbares haben, da bin ich mir sicher.

Wie lernen die einzelnen Zellen, Local Crews oder Netzwerk-Teilnehmer voneinander?

Das ist unsere nächste Baustelle. Derzeit gibt es bei Pool noch keine umfassenden Austauschfunktionen. Was wir aktuell haben: eine Kommentarfunktion zu jeder Aktion, die vor allem als Feedbackkanal

Wissens-
transfer!

dient. Dort werden regelmäßig die „lessons learnt“ hinterlassen. Diese Informationen erreichen dann automatisiert die Ansprechpartner der jeweiligen Aktionen und die zuständigen Bereichsleiter im Brunnenbüro. Natürlich sind die Feedbacks für alle im Netzwerk sichtbar. Das ist kein klassisches Wiki, in dem Wissen gespeichert und permanent erweitert wird, eine solche Erweiterung ist aber in Planung.

Woher bekomme ich Informationen, wenn ich zum Beispiel eine Zelle gründen will?

Für Gruppen in Gründung gibt es diverse digitale Leitfäden direkt bei den Bereichsleitern im Brunnenbüro. Das sind Dokumente, die per Download-Link verfügbar sind und das bisherige Erfahrungswissen bündeln. Diese Dokumente werden regelmäßig aktualisiert und erweitert. Ein solcher Gründungsprozess läuft aber natürlich nicht nur digital ab. Ganz wichtig ist ein persönliches Treffen. Man setzt sich mit den Leuten vor Ort ein ganzes Wochenende zusammen, lernt sich kennen, schaut, ob es passt, und gibt die wichtigsten Informationen rein. Zwei Mal im Jahr gibt es dann für alle Zellen und Crews ein großes Treffen zum Erfahrungsaustausch und zur Planung kommender Projekte.

Wie entwickelt sich Pool – geht das Konzept auf?

Ganz sicher. Unser deutschsprachiges Netzwerk wächst kontinuierlich. Derzeit haben wir in 36 Städten 14 Zellen und 20 Local Crews. Insgesamt sind 4.779 Supporter im Pool registriert. Das kann sich sehen lassen!

www.vivaconagua.org

Christian Wiebe ist Pressesprecher bei Viva con Agua, einem internationalen Netzwerk mit Wurzeln in Hamburg-St. Pauli. Ziel ist es, mehr Menschen in Entwicklungsländern Zugang zu sauberem Trinkwasser und sanitären Anlagen zu ermöglichen. Christian Wiebe wurde 1972 in Johannesburg/Südafrika geboren und studierte Politikwissenschaften in Hamburg.



Beim Wachstum helfen

„WIR ZÜNDEN DAS FEUER AN“



Der Verein Heldenrat berät kleine Organisationen pro bono. Vereinsvorstand Dr. Tom Lepert verrät, wie Projekte selbst die Lösungen für ihre Probleme finden und warum er sich gern als „Brandstifter“ betätigt.

„Beratung für soziale Bewegungen“ heißt es in Ihrem Claim. Wen genau unterstützt Heldenrat?

Wir sind mit der Idee gestartet, dass wir Menschen helfen wollen, die sich fürs Gemeinwohl engagieren, die aber keinen direkten Zugang zu Beratung haben. Wir kümmern uns also nicht vorrangig um die großen Organisationen, die meist genügend Ressourcen haben, um sich Beratung einzukaufen. Unser Herz schlägt eher für die Kleinen – das können gern bereits etablierte Projekte sein oder auch Gründer von Projekten, denen wir helfen wollen, vom Sofa aufzustehen und loszulegen.

Woher kam der Impuls, Heldenrat zu gründen?

Der Ausgangspunkt war der Wettbewerb startsocial, bei dem man Beratungsstipendien gewinnen kann. Wir dachten: Das muss es das ganze Jahr geben, und zwar möglichst niedrighschwellig und kostenlos. Damals, 2005, gab es niemanden, der das machte. Erfreulicherweise wächst dieses Biotop inzwischen, und es gibt immer mehr Räume und Mittlerorganisationen für diese Form der niedrighschwelligigen Unterstützung: Die Pro-bono-Beratung.

Wie kann man sich Ihre Arbeit konkret vorstellen?

Unser Kernprodukt ist die Beratung, die in drei verschiedenen Formaten stattfinden kann. Häufig passiert es, dass uns eine Organisation anspricht, die eine ganz konkrete Fragestellung hat. Wir gucken dann, wer von uns infrage kommt, um ein Tandem mit der Organisation zu bilden. Die Beratung selbst besteht aus drei bis vier Abendsitzungen. Fragestellungen können zum Beispiel sein: Wie kann unsere Öffentlichkeitsarbeit besser werden? Wir sind schnell gewachsen – wie können wir uns stabilisieren? Oder auch: Wie stellen wir unser Fundraising strategisch auf? Im Grunde begleiten wir alle klassischen Managementthemen.

Das zweite Format sind Qualifizierungsworkshops. Davon finden zwei bis drei im Jahr statt – zu Themen wie Social Business Plan oder Fehlermanagement. Dazu laden wir 15 bis 20 Teilnehmer aus unterschiedlichen Organisationen ein. Sie erfahren dort, wie man die eigene Situation systematisch durchdenkt und danach selbstständig an Veränderungen arbeitet.

Dann gibt es noch die Kurzberatung für diejenigen, denen wir kein Tandem anbieten können. Mit diesen treffen wir uns zumindest auf einen Kaffee oder skypen. Gerade für Gründer ist das ein wichtiges Angebot.

Welche Philosophie steht hinter Ihrem Beratungsangebot?

Was wir nicht machen: eine klassische Expertenberatung, bei der der Fachmann der Organisation erzählt, wie man es richtig macht. Heldenrat hat eine moderierende Rolle und geht davon aus, dass das Wissen zum Lösen von Problemen meist schon in der Organisation vorhanden ist. Wir helfen also Gruppen dabei, selbst Antworten auf ihre Fragen zu erarbeiten. Wir zünden sozusagen das Feuer an, um das sich die Leute versammeln, um miteinander zu reden.



Wer steckt hinter Heldenrat? Welchen Hintergrund haben die Mitglieder?

Wir sind ein ziemlich bunter Haufen. Wir haben zum Beispiel einen Jongleur dabei, eine Führungskräfteentwicklerin, die in einer Bank arbeitet, jemanden aus der Öffentlichkeitsarbeit eines Sozialunternehmens, Projektmanager und auch hauptberufliche Coaches. Wer neu dazukommt, wird „on board“ fit gemacht.

Wie helfen Sie Projekten, die skalieren?

Wir haben beispielsweise in Köln ein Projekt beraten, das sich erst 2013 gegründet hatte und jetzt schon enormen Zulauf hat. Das Kernteam bemerkte Probleme, wusste aber nicht genau, wo man ansetzen kann. Es gab dann ein Kennenlerngespräch mit den Vorständen und in der Folge den ersten Workshop mit Mitgliedern. Wir sammelten, wo der Schuh drückte, priorisierten und clusterten. Im zweiten Workshop haben wir dann einen Punkt herausgegriffen. Kleingruppen erarbeiteten daraufhin erste Lösungsszenarien. Davon wiederum wurden in der nächsten Sitzung zwei bis drei Lösungen ausgewählt und diskutiert. Am Ende stand ein Lösungsansatz, der von allen Mitgliedern gemeinsam umgesetzt wurde. Nun ist unsere Arbeit erst einmal erledigt. Wir promoten nicht unsere eigene Meinung, sondern lassen die Leute machen. Nach einem halben Jahr holen wir dann ein Feedback ab, wie es gelaufen ist.

Was hat sich Heldenrat für 2014 vorgenommen?

Wir haben in Berlin, Kiel, Bremen und Köln neue Standorte aufgebaut. 2014 steht im Zeichen der Konsolidierung. Wir müssen jetzt erst einmal zeigen, dass wir stabil aufgestellt sind. Wir machen das, was wir auch anderen empfehlen: Wir gucken auf uns selber und nicht so sehr nach außen.

Heldenrat fördert bürgerschaftliches Engagement und sozialen Gründergeist durch Qualifizierung und Beratung. Der [Blog](#) gehört für viele NGOs zur Pflichtlektüre.

www.heldenrat.org

RAUM

7

Tipps für den Umgang mit digitalen Tools

- ▶ Elterngeld für gemeinsame Aktivitäten
- ▶ Erst den Prozess, dann die Tools
- ▶ Leber weniger Tools, dafür mehr
- ▶ Verknüpfung mit eMail, Gp
- ▶ Verknüpfung mit Office
- ▶ Auf Dokumentation achten
- ▶ FAQ + Ansprechpartner (per Tool)



Thomas Leppert berät und qualifiziert als Organisationsberater bei Heldenrat in Hamburg soziale Projekte und (Sozial-)Unternehmen. Als Jury- und Beiratsmitglied unterstützt er verschiedene soziale Projekte wie zum Beispiel startsocial oder heimspiel – für Bildung. Nach seinem Studium war er von 1999 bis 2012 als Projekt-, Prozess- und Qualitätsmanager in verschiedenen Unternehmen tätig. Er hat zu Social Entrepreneurship in Deutschland promoviert (Dr. rer. pol.).



Discovering Hands

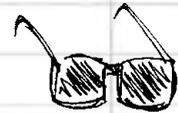
Case

HÖCHSTE ANFORDERUNGEN AN DIE QUALITÄT DER ARBEIT

Menschen, denen einer ihrer Sinne fehlt, trainieren die verbliebenen oft umso stärker. Die Idee, den Tastsinn blinder Frauen im Rahmen der Brustkrebsvorsorge einzusetzen, erhöht die Früherkennungsrate. Wie dieses Konzept sozial und auch unternehmerisch erfolgreich sein kann, erläutert der Geschäftsführer von discovering hands gUG, Dr. Frank Hoffmann.

discovering hands ist ein neues Programm, das den besonders ausgeprägten Tastsinn von Blinden und Sehbehinderten für die medizinische Krebsfrüherkennung anwendbar macht. Zu diesem Zweck können Interessierte eine neunmonatige Weiterbildung zur Medizinischen Tastuntersucherin (MTU) durchlaufen, die dann später in Praxen und Kliniken unter der Verantwortung eines Arztes tätig werden.

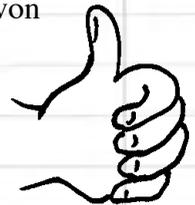
Aktuell ist die Abtastung der Brust eine Vorsorgeleistung der gesetzlichen Krankenkassen, die ab dem 30. Lebensjahr in Anspruch genommen werden kann. Die Teilnahme am Mammografie-Screening ist erst ab dem 50. Lebensjahr erlaubt. Während Tastuntersuchungen bisher in der Regel in knapper Zeit durch Frauenärztinnen und Frauenärzte durchgeführt werden, kann die MTU die weibliche Brust länger und durch die spezialisierte Ausbildung standardisierter abtasten. So kann die Früherkennungsrate bei Brustkrebs erhöht werden.



Vom Ashoka Fellow zum Sozialunternehmen

Die Idee für das Projekt entstand im Jahr 2005. discovering hands war bis 2010 zunächst ein Entwicklungsprojekt für die Ausbildung der MTU, dann aber musste die Markteinführung organisiert werden – eine große Herausforderung. Ende des Jahres 2010 wurde ich Ashoka Fellow. Dies generierte eine große Presseresonanz. Wir wurden bekannter und konnten neue Praxen und Interessierte ansprechen. Gefördert wurden wir überdies durch die Initiative „Making More Health“ von Boehringer Ingelheim und Ashoka, die Sozialunternehmer, die an innovativen Gesundheitslösungen arbeiten, unterstützt und zusammenbringt. Seit Anfang 2012 gibt es die discovering hands gemeinnützige Unternehmergesellschaft (gUG). Dies ermöglicht es uns, die Skalierung mit dem Fokus Deutschland schneller voranzubringen.

Momentan kooperiert unser Unternehmen mit Sitz in Mülheim an der Ruhr mit 17 Arztpraxen im ganzen Bundesgebiet, viele davon in Nordrhein-Westfalen. Einige MTU sind in mehreren Praxen gleichzeitig tätig.



Bürokratische Hürden

Unser Ziel ist die umfassende Einbindung von MTU in die medizinische Routinediagnostik, zunächst zur Verbesserung des Brustkrebs-Früherkennungsprogramms. Andere Diagnostikfelder werden in Zukunft entwickelt werden. Wichtig ist, dass immer mehr Krankenkassen die Kosten der Untersuchung für ihre Versicherten übernehmen. Zunächst haben wir uns auf die Vermittlung der Qualifikationsmaßnahme im Rahmen der beruflichen Rehabilitation konzentriert. Aufgrund bürokratischer Hürden ist die Rekrutierung geeigneter Ausbildungskandidatinnen hier jedoch immer schwieriger. Daher setzen wir uns auf politischer Ebene dafür ein, die Ausbildung zur MTU als primäre Berufsausbildung anbieten zu können. Damit sollen sich Blinde und Sehbehinderte in Zukunft im Rahmen der Erstausbildung, die dann einen noch einmal deutlich erweiterten Inhalt hätte, als MTU qualifizieren können.



Wichtig ist uns, dass dies bessere und nachhaltige Berufschancen für Blinde und Sehbehinderte eröffnet. Die Entscheidungsräume und die persönliche Lebensqualität dieser Gruppe werden somit deutlich erhöht. Insgesamt stellen wir fest, dass sich das Interesse an unserem Programm und die Akzeptanz stetig erhöhen.

Unser Unternehmen wird sein operatives Geschäft künftig über eine Servicegesellschaft abwickeln. Dabei ist uns natürlich wichtig, mit planbaren Umsatzzahlen arbeiten zu können. Umsätze generieren wir hauptsächlich durch den Verkauf der bei jeder Untersuchung unerlässlichen selbstklebenden Orientierungstreifen, die wir selbst entwickelt haben und die patentgeschützt sind. Dies gelingt verlässlicher, seitdem verschiedene Krankenkassen die Kostenübernahme für diese Art der Vorsorgeuntersuchung zugesagt haben. Ein Investor ermöglicht uns die Umsetzung unseres Geschäftsplans in den nächsten Jahren, bis sich das Unternehmen selbst trägt. Darüber hinaus betreiben wir Fundraising. Unser Ziel ist es, bis 2019 74 MTU in Deutschland qualifiziert zu haben. Außerdem werden wir die Tätigkeit der MTU weiter wissenschaftlich validieren.

International mit unterschiedlichen Geschwindigkeiten wachsen

Unser Programm hat das Potenzial, sich auch in anderen Ländern im Rahmen von Social Franchise zu verbreiten. Natürlich müssen diese Schritte gut vorbereitet sein. Zu beachten ist, dass die Länder sich schon durch die rechtlichen Rahmenbedingungen unterscheiden. Vor einem Programmstart muss also eine sorgfältige Analyse am Anfang stehen: Wie funktioniert das medizinische System? Wer sind die wichtigen und richtigen Ansprechpartner? In welchen Institutionen sind Blinde organisiert? Wir können aber aus den Erfahrungen, die wir in Deutschland gemacht haben, lernen und damit Fehler in der internationalen Arbeit vermeiden. So wissen wir, welche Faktoren für eine erfolgreiche Markteinführung unerlässlich sind. Außerdem sehen wir, dass auch bei einem kleinen Team eine Diversifizierung der Geldzuflüsse für die Finanzierung von Anfang an angestrebt werden sollte.

Wir stehen im stetigen Kontakt mit Ärzten und Organisationen in anderen Ländern. In Österreich wird das discovering hands-Programm voraussichtlich 2014 starten. Weitere Kandidaten sind zurzeit Israel und Spanien. In Spanien sind wir in Kontakt mit Experten der Blindenorganisation ONCE. Für die Qualitätssicherung wird auch zukünftig weltweit die deutsche discovering hands-Organisation verantwortlich zeichnen.

Herausforderungen

Um den Tastsinn Blinder und Sehbehinderter stärker in der medizinischen Diagnostik zu verankern, sollen weitere Diagnostikfelder zum Einsatz von MTU identifiziert und in Lehrinhalten abgebildet werden. Beispielsweise könnten in Zukunft Untersuchungen der Lymphknotenstationen, der Prostata und der Hoden, des Augeninnendrucks oder der Schilddrüse durch dafür geschulte MTU (weibliche wie männliche!) angeboten werden.

Eine permanente Aufgabe wird es sein, auch künftig allen Stakeholdern des discovering hands-Systems gerecht zu werden. Wir suchen interessierte Ärzte als Arbeitgeber, aber natürlich auch geeignete Ausbildungskandidatinnen. Darüber hinaus binden wir weitere Partner ein: Berufsförderungswerke als Träger der Ausbildung, Krankenkassen, Politik und Reha-Träger.

Gemeinsam mit diesen wollen wir erreichen, dass schon bald die MTU, die aus ihrer Behinderung eine Begabung gemacht hat, ein fester Bestandteil der medizinischen Diagnostik geworden ist.

www.discovering-hands.de

Dr. Frank Hoffmann studierte Humanmedizin an der Universität Düsseldorf und ließ sich 1993 als Frauenarzt in Duisburg-Walsum nieder. Seit 2004 entwickelt er ein neues Tätigkeitsfeld für blinde Frauen – als spezialisierte „Medizinische Tastuntersucherinnen (MTU)“, unter dem Namen discovering hands geschützt. Seit November 2010 ist Dr. Hoffmann Ashoka-Fellow, seit Ende 2011 Geschäftsführer der discovering hands gUG.



Um die Qualität Ihres Projekts bei der Verbreitung zu sichern, können Sie verschiedene Werkzeuge verwenden. Mit Zertifizierungen, Audits und Benchmarking stellen Sie sicher, dass bestimmte Anforderungen eingehalten werden, die für die erfolgreiche Umsetzung des Projekts notwendig sind. Indem Sie diese Standards anwenden, beweisen Sie als Projektgeber die Qualitätsausrichtung Ihres Projekts.



DER QUALITÄTS-WERKZEUGKOFFER:

Zertifizierung



Zertifikate oder Gütesiegel sind ein Zeugnis dafür, dass eine Organisation bestimmte Standards erfüllt. Sie gelten meist als eine Art Auszeichnung. Um das Projekt erfolgreich zu übertragen, sollten Sie zunächst die Ziele festlegen und klären, wie diese sich messen lassen. Darüber hinaus sollten Sie analysieren, welche Routinen und Prozesse in Ihrer Organisation ablaufen, um diese Ziele zu erreichen. In der Regel besitzen Sie dieses Wissen bereits. Schließlich ist eine Voraussetzung für die Übertragung eines Projekts, dass es erfolgreich läuft. Um es zertifizieren zu lassen, kommt es nun darauf an, diese Abläufe systematisiert und objektiv zu formulieren und damit nachvollziehbar zu beschreiben.

Das Ergebnis der Zertifizierung ist ein Zertifikat, mit dem Sie nachweisen, dass das Projekt die Standards erfüllt. Bei einem zertifizierten Projekt kann der Projektnehmer davon ausgehen, dass die Qualität stimmt und das Projekt auch bei ihm, angepasst an die lokalen Gegebenheiten, gelingen wird. Zertifikate und Gütesiegel vergeben externe Zertifizierungsstellen für einen festgelegten Zeitraum. Um die Qualität Ihres Projekts nachzuweisen, können Sie sich an jede akkreditierte Zertifizierungsgesellschaft wenden. Allerdings ist die Zertifizierung mit Kosten für die Akkreditierung und mit einigem bürokratischen Aufwand verbunden, der vielleicht nicht bei allen Beteiligten für Begeisterung sorgen wird. Alles in allem überwiegen aber die positiven Effekte für die Qualitätssicherung. Darüber hinaus schafft ein Zertifikat Vertrauen in Ihre Arbeit und verbessert das Ansehen Ihrer Organisation nach außen.

Audit



Während das Zertifikat als Ergebnis einer Zertifizierung für einen festgelegten Zeitraum vergeben wird, spiegelt das regelmäßige, meist jährliche Audit den aktuellen Qualitätsstand des Projekts wider. Dabei muss der prüfende Auditor nicht notwendigerweise eine externe Person sein, sondern kann auch der Projektgeber selbst sein.

Das Audit fragt danach, ob vorher festgelegte Anforderungen erfüllt wurden. Aus dem Ergebnis lassen sich Verbesserungen ableiten, zum Beispiel können Sie Informationsdefizite, Doppelarbeit oder überflüssige Arbeiten erkennen. Danach passen Sie das Projekt gegebenenfalls an oder verteilen bestimmte Aufgaben zwischen Projektgeber und Projektnehmer neu.

Wichtig ist, das Audit systematisch zu organisieren und die Ergebnisse schriftlich zu dokumentieren. Bei dem Transfer eines Projekts können Sie prüfen, inwieweit festgelegte Projektziele bereits erreicht wurden. Sind bestimmte Anforderungen nicht erfüllt, ist es mitunter notwendig, die Projektziele anzupassen.

Als auditierender Projektgeber ist es ratsam, bei den Projektnehmern und ihren Mitarbeitern für das Verfahren zu werben und zu verdeutlichen, dass Sie nicht die Mitarbeiter beziehungsweise die Qualität ihrer Arbeit prüfen wollen, sondern dass allein die Qualität Ihres Projekts auf dem Prüfstand steht. Natürlich können Sie auch hier externe Organisationen mit dem Audit beauftragen. Einerseits hat das den Vorteil, dass deren Kriterien standardisiert sind, andererseits stärkt eine Unabhängigkeit vom Projektgeber das Vertrauen der Projektnehmer in das Audit.



DER QUALITÄTS-WERKZEUGKOFFER:

Benchmarking



Benchmarking vergleicht systematisch Prozesse anhand vorher festgelegter Maßstäbe von einander ähnlichen Organisationen beziehungsweise von einzelnen Teilorganisationen. Ziel ist es, mithilfe der gewonnenen Ergebnisse das Projekt zu verbessern. Eine besondere Herausforderung besteht darin, geeignete Vergleichspartner zu finden. Bei dem Transfer eines Projekts sind dafür die Voraussetzungen gut, da alle projektnehmenden Organisationen sich dem gleichen Projekt widmen.

Mit relativ geringem Aufwand kann das Benchmarking den Blick der Projektnehmer über den eigenen Tellerrand hinaus fördern. So können Sie Best Practices ausfindig machen und außerdem den fachlichen Diskurs vorantreiben. Herausragende Beispiele können im Rahmen des Benchmarkings als Vorbild für andere dienen.

Um ein Benchmarking an den Start zu bringen, sollten Sie zunächst den Bereich bestimmen, den Sie vergleichen wollen. Legen Sie fest, wie Sie die Qualität der Leistung ermitteln wollen und erarbeiten Sie ein System zur Datenerhebung. Stellen Sie dafür ein Benchmarking-Team aus den verschiedenen Partnerorganisationen zusammen, das am Ende auch die erhobenen Daten aus- und bewertet. Finden Sie Projektnehmer, die sich am Benchmarking beteiligen wollen. Am Ende zeigt ein Ranking, welche Projektnehmer das Projekt besonders vorbildlich umsetzen.

Mit einem solchen Soll-Ist-Abgleich können Sie sichergehen, den eigenen und fremden Qualitätsansprüchen zu entsprechen. Die Ergebnisse sollten Sie verwenden, um gemeinsam oder einzeln vor Ort Verbesserungsvorschläge auszuarbeiten. Wichtig ist es, einen Konkurrenzkampf zwischen den Projektnehmern zu vermeiden. Zu einem wirkungsvollen gemeinsamen Lernen kommt es nur bei einem offenen Umgang zwischen den Partnern des Benchmarkings.



Vom ersten
Flirt, der
Partnerwahl
und
Beziehungs-
arbeit.

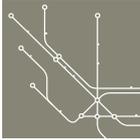
STRATEGIE
QUALITÄT

PARTNER



RECHT
FINANZEN
KOMMUNIKATION
WIRKSAMKEIT
INSPIRATION





> **Partner – ein Überblick**
Seite 126



> **Bürgerstiftungen | Organisierter Ideenklau immer beliebter**
Seite 140



> **Carrotmob Akademie | Tipps ja, Kontrolle nein**
Seite 128



> **berlin teilt (:)| Jede Menge Spielraum bei der lokalen Adaption**
Seite 144



> **Weltbeweger | Partner online finden**
Seite 130



> **Von Birmingham nach Berlin | Social Media Surgerys**
Seite 150



> **Deutschland summt! | Vom Spagat zwischen Unabhängigkeit und Verbindlichkeit**
Seite 134



> **Tipps & Tools | „Wir müssen reden“**
Seite 154



**Wo finde ich Partner?
Wann ist er der Richtige?
Welche Formen der Partnerschaft
gibt es?
Brauchen wir einen Vertrag?**

PARTNER – EIN ÜBERBLICK

Der eine hatte die Idee, setzte sie um und will sie verbreiten. Der andere übernimmt sie und entwickelt sie weiter. Doch nicht immer funktioniert Transfer wie im Bilderbuch. Über den Erfolg des Transfers entscheidet nicht zuletzt, ob die richtigen Partner zusammengefunden haben.

Die Verteilung von Rechten und Pflichten beim Transfer ist oft ein Balanceakt. Will der Projektinitiator die Fäden in der Hand behalten, kostet ihn dies auch Geld und Manpower: Er muss beispielsweise Qualitätsstandards überwachen oder das Fundraising bei sich zentralisieren. Will der Projektnehmer mehr Aufgaben übernehmen und Spielräume bekommen, muss dieser mehr Eigenleistung und Geld investieren. Der Wunsch mancher Projektgeber, die volle Kontrolle zu behalten und dabei nicht übermäßig Zeit und Geld zu investieren, geht selten auf.

Was wichtig ist

Ob man den richtigen Partner gefunden hat, hängt vom ganz individuellen Wunschprofil ab, über das sich jedes Projekt, das transferieren will, verständigen muss. Wichtige Merkmale können sein: eine hohe Identifikation mit dem Projekt, Fachkenntnisse, Lernbereitschaft oder ein gutes regionales Netzwerk.

Die Chemie

Wie unterschiedlich die Partnersuche aussehen kann, zeigen zwei Beispiele. Der Wiesbadener Kunstkoffer organisiert offene Kunstangebote für Kinder. Wer das Projekt in seine

Stadt bringen will, wird vom Gründer Titus Grab in dessen Wochenendhaus eingeladen. Man kocht zusammen am Lagerfeuer, redet, lernt sich kennen. Hinterher weiß man, ob es passt.

Der Bunte Kreis unterstützt deutschlandweit in mehr als 70 Nachsorgeeinrichtungen Familien mit krebs- und schwerstkranken Kindern. Der Bundesverband hat eine Reihe von Aufnahmekriterien entwickelt. Unter anderem dürfen ausschließlich Einrichtungen Mitglied werden, die bereits an ein Krankenhaus angebunden sind.

Marktplätze

Die Online-Plattform www.weltbeweger.de beispielsweise verzeichnet 1.200 übertragbare Projekte. Die sind ausführlich beschrieben, verstichwortet und mit Kontaktdaten versehen. Der Projekt-pool bietet zu jedem Thema zahlreiche bewährte und übertragbare bürgerschaftliche Projekte. Funktionen, die auch aus sozialen Netzwerken bekannt sind, helfen beim Kontaktieren und gemeinsamen Arbeiten. Auch die Initiative Bürgerstiftungen hat eine beeindruckend ausführlich beschriebene [Sammlung von Projekten](#) zusammengestellt, die sich hervorragend zum Übernehmen eignen.

Anbahnung

Die Anbahnung einer dauerhaften Partnerschaft kann ganz unterschiedlich aussehen und hängt auch davon ab, wie eng beide Seiten entsprechend der Transferstrategie zusammenarbeiten werden. Bei der offenen Wissensverbreitung dauert das gesamte Prozedere mitunter nur wenige Stunden und ist komplett online basiert. Andere Formen der Partnerschaft bedürfen umfangreicher rechtlicher Grundlegungen wie Social-Franchise- oder Joint-Venture-Verträgen. Hier muss man Monate oder sogar Jahre als Vorlauf einplanen.

Das Kapitel „Partner“ lässt Projektinitiatoren und Betreiber von Vernetzungs-Plattformen zu Wort kommen. Sie berichten über die Schwierigkeiten bei der Partnerwahl, verraten aber auch, wie man ganz schnell zueinander findet.



Carrotmob Akademie

TIPPS JA,

KONTROLLE NEIN

Carrotmobs hat es inzwischen schon Hunderte auf der ganzen Welt gegeben. „Vote with your money“ ist das Motto der Aktionen, die nach einem einheitlichen Schema ablaufen.

Die Organisatoren des Carrotmob treffen eine Vereinbarung, zum Beispiel mit einem Restaurant oder Ladengeschäft. Dieses erklärt beispielsweise: „Am 12.12.2012 investiere ich 30 Prozent meines Umsatzes in die klimafreundliche Erneuerung meiner Gefrierschränke.“ Die Carrotmobber trommeln online und offline für das Event und lotsen zu dem Laden möglichst viele Menschen, die dort für viel Umsatz sorgen. Beim Green City e. V. in München unterstützen wir Carrotmobs in ganz Deutschland und führen auch selbst welche durch. Uns erreichen immer mehr Anfragen, wie das denn funktioniert mit dem Carrotmob. Wir haben gemerkt, dass eine Plattform fehlt, die wichtige Informationen bereitstellt und Antworten auf die typischen Fragen gibt.

So entstand die Idee zur Carrotmob Akademie. Inzwischen gibt es die Website www.carrotmob-akademie.de mit Anleitungen, zum Beispiel, wie man die Öffentlichkeitsarbeit zum Event organisiert. Dazu gibt es Vorlagen für Flyer und Plakate sowie jede Menge Video- und Bildmaterial. Ein Online-Marktplatz vernetzt die Carrotmobber miteinander. Gerade haben wir auch mit Workshops begonnen. Erfahrene Carrotmobber berichten von ihren Erfahrungen und bringen Interessierten an einem Wochenende die Grundlagen bei. Außerdem verteilen wir ein Do-it-yourself-Handbuch. Ein spezielles Angebot gibt es für Schüler: „Carrotmob macht Schule“.



Carrotmob ist ein Flashmob, der Geschäften und Cafés klimafreundliche Investitionen ermöglicht.

Die Akademie ist ein offenes Angebot, um die Idee in ganz Deutschland zu verbreiten. Dabei behält jeder die Freiheiten und Spielräume, die er braucht. Die Idee Carrotmob ist nicht geschützt, das Design auch nicht. Wir wollen einen offenen Transfer, keine Kontrolle und freien und kostenlosen Zugang für alle. Die Karotte – das Symbol der Carrotmobs – ist einfach universell.

www.carrotmob-akademie.de
<https://carrotmob.org>



Severin Zeilbeck In Bayern aufgewachsen, studierte Severin Zeilbeck nach dem Abitur an der Ludwig-Maximilians-Universität in München Politikwissenschaften und Volkswirtschaftslehre. Nebenbei ist er als Werkstudent bei einem großen Online-Portal tätig. Nach dem Studium entschied er sich schnell, im Nachhaltigkeitsbereich zu arbeiten, und absolvierte ein Volontariat bei Green City e. V. in München.

Weltbeweger

PARTNER ONLINE FINDEN

Die Berliner Stiftung Bürgermut hat es sich zur Aufgabe gemacht, Orte zu schaffen, die Ideenpool sind und gleichzeitig Vernetzungsmöglichkeiten bieten. Dabei hat sie ein konkretes Ziel vor Augen. Aktive Bürger, die permanent voneinander und miteinander lernen, die praktische Erfahrungen unmittelbar austauschen und sich vernetzen, machen sich selbst und ihre Engagements unabhängiger von staatlichen Rahmenbedingungen.

Die Plattform www.weltbeweger.de bildet den Kern der Stiftungsaktivität und hebt die Grenze zwischen Nutzern und Anbietern auf. Das Netzwerk bietet umfangreiches Erfahrungswissen, das in Form eigens recherchierter und vorgestellter Projekte zugänglich ist. Über 1.200 übertragbare Projekte wurden bislang in ganz Deutschland gefunden, beschrieben, verantwortet und mit Kontaktdaten angereichert. Eine Deutschlandkarte zeigt jedes Projekt mit einem Pin. Interessierte können also nach Schlagworten, Themen oder einer Stadt/Kommune suchen. Wer beispielsweise einen Hinweis darauf sucht, was beim Aufbau eines generationenübergreifenden Patenschaftsmodells in seinem Stadtteil zu beachten ist, den führt der Weltbeweger zu passenden Projekten und zu deren Initiatoren aus ganz Deutschland. Von ihren Erfahrungen können andere Projektmacher unmittelbar profitieren.

Wissenstransfer neu gedacht

Das Weltbeweger-Projekt ist eine ganz praktisch gedachte Form des Wissenstransfers. Wissenstransfer bedeutet auf der Weltbeweger-Plattform nicht, die Übertragung wissenschaftlicher Expertise in die Verbands- und Engagementwelt. Die Bürger sind sowohl die Produzenten als auch die Adressaten eines umfassenden Wissens rund um gesellschaftliches und politisches Engagement. Das ist Projekttransfer im besten Sinne.

Projekttransfer – Bürgerwissen statt Herrschaftswissen

Das Thema Projekttransfer ist inzwischen dabei, sich im Non-Profit-Bereich als wichtiges Instrument zu etablieren. Es ist längst common sense, dass der Wirkungsgrad eines Projekts durch eine Übertragung gesteigert wird, dass Projektgründer sehr viel ressourcensparender arbeiten können, wenn sie auf bewährte Ideen und Prozesse setzen. Gleichzeitig wirkt der Transfer auch positiv auf den Projektgeber zurück, der von den Anregungen der neuen Initiative profitiert. Letztlich tut es auch seinem Renommee gut, gilt er als Best-Practice-Beispiel, das andere übernehmen. In der Wirtschaft würde man dies wohl als Win-win-Situation bezeichnen.



The screenshot shows the website for 'weltbeweger'. On the left, there is a registration form with the following elements:

- Facebook login button: "Login mit Facebook"
- Text: "Erstellen Sie jetzt Ihren Account"
- Registration button: "Registrieren"
- Form fields for "E-Mail-Adresse" and "Passwort"
- Radio buttons for "Engagiert bleiben" and "Einsparungen"
- Text: "Passwort vergessen? E-Mail zur Aktivierung des Accounts erneut zusenden"

The main content area features a navigation bar with "START", "PROJEKTE", "SERVICE", and "WELTBEWEGERE VORSCHLAGEN". Below the navigation is a large image of a person in a swimming pool. To the right of the image are three icons with text:

- Lightbulb icon: "1.000 Projekte entdecken"
- Network icon: "Wissen teilen & vernetzen"
- Thumbs up icon: "Weltbeweger werden"

At the bottom of the page, there is a "News" section and a link that says "Sprechen Sie mit uns".

E-Mail-Adresse

Passwort

 Eingelogg't bleiben Passwort vergessen?E-Mail zur Aktivierung des Accounts
erstellt zusenden.Weltbeweger > [Kommunen](#) > [Stuttgart](#)**Soziale Abenteuer-Urlaube**

Dass es auch in der Stadt, in der man lebt, viele kleine Wunder zu entdecken gibt, zeigen soziale Abenteuer-Urlaube in Hamburg. Dort veranstalten Ehrenamtlich regelmäßig tatkräftige Tourentage und laden so zum Kennenlernen und Unterstützen von Initiativen ein.



Projekte finden sich

Entlang der Modelle des Projekttransfers arbeitet die Stiftung Bürgermut mit der sogenannten offenen Verbreitung. Über die Weltbeweger-Plattform kann jederman Projekte kennenlernen, sich über das Konzept, originäre Ansatzpunkte und konkrete Praxistipps informieren. Die weiteren Schritte können unterschiedlich aussehen, haben aber in der Regel informellen Charakter. Das kann ein gemeinsames Treffen sein, die Weitergabe von Material oder auch die Wahl eines Coaches, der die Übertragung begleitet. Für diesen Austausch stellt die Plattform Funktionen bereit, die aus sozialen Netzwerken bekannt sind: Man stellt sich mit einem Profil vor, sendet sich Nachrichten, schließt sich zu thematischen Gruppen zusammen, tauscht Dokumente aus.

Übertragung ganz praktisch

Wie dieser Projekttransfer von Weltbeweger zu Weltbeweger aussehen kann, zeigt folgendes Beispiel:

In Bonn vermitteln Ruheständler ihr Know-how an Jugendliche.
Die Mitglieder des Senior Experten Service (SES)

gehen an Schulen und geben ihr Wissen in praxisorientierten Arbeitsgemeinschaften weiter. Das Projekt könnte dabei ebenso gut in Bremen funktionieren – doch dort hat bislang niemand von der Bonner Initiative erfahren. Auf der Weltbeweger-Plattform und den Social-Media-Kanälen des Projekts wurde sie als „Weltbeweger des Tages“ vorgestellt. Eine Stiftung aus Bremen hat das Projekt gesehen und prüfte anschließend die Möglichkeit einer Übertragung. Das ist der erste Schritt zu einem Projekttransfer, wie er sein sollte. Die Weltbeweger-Community hilft dann im nächsten Schritt dabei, Interessenten und Projektinitiatoren zu vernetzen – bei Bedarf auch ganz klassisch offline. Dann können in begleiteten Treffen Ansatzpunkte identifiziert werden, um das Projekt zu übertragen.

Die vielen Weltbeweger-Geschichten wollen zum Mit- und Nachmachen anregen, sie verstehen sich als Aufforderung zum Projekttransfer. Bürger, die in ihrem Lebensumfeld in eigener Verantwortung eine gesellschaftliche Herausforderung angehen möchten, sollen hier Anregung, Motivation und Hilfe finden. Und zwar nicht von einer beratenden Stelle oder von einem Kompetenzzentrum, sondern von anderen engagierten Bürgern.

www.weltbeweger.de

Katarina Peranic Die Politologin Katarina Peranic begann während des Studiums in verschiedenen Non-Profit-Organisationen mit dem Aufbau von Communitys, zunächst off- dann auch online. Bei der Stiftung Bürgermut entwickelte sie die Weltbeweger-Community, zu der mehr als 1.200 skalierbare Projekte zählen. Als geschäftsführendes Vorstandsmitglied der Stiftung Bürgermut ist sie Mitinitiatorin von opentransfer.



Deutschland summt!



VOM SPAGAT ZWISCHEN UNABHÄNGIGKEIT UND VERBINDLICHKEIT

Sie stehen auf den Dächern des Berliner Doms oder des Abgeordnetenhauses: Die Bienenstöcke von Berlin summt! Die Initiative möchte möglichst viele gesellschaftliche Gruppen motivieren, auf ihre Art und Weise zur Stärkung der biologischen Vielfalt beizutragen. Der Ansatz, Bienenvölker auf prominenten Dächern anzusiedeln, hat sich seit 2011 von Berlin aus in viele weitere Städte verbreitet. Im Interview spricht Dr. Corinna Hölzer über ihr Projekt und die Herausforderungen beim Transfer.

Wofür steht Berlin summt!?

Die Initiative wünscht sich, dass Naturschutz stärker als gesamtgesellschaftliche Aufgabe wahrgenommen wird. Die Erhaltung von biologischer Vielfalt geht jeden etwas an, egal man ob sich nun als Privatperson betrachtet oder berufliche Funktionen in Politik, Verwaltung, Kultur, Kirche, Wirtschaft, Bildung oder Wissenschaft ausübt. Berlin summt eben nur, wenn die Wertschätzung gegenüber den Bestäuberinsekten stärker in „Nichtnaturschutzgruppen“ verankert wird.

Wie kamen Sie auf die Biene als Sympathieträger für Ihr Projekt?

Mein Mann, Cornelis Hemmer, und ich kommen aus der Naturwissenschaft und wir beschäftigen uns schon lange mit der Vernetzung von Akteuren und mit Umweltkommunikation. Um die Kommunikation rund um das Thema biologische Vielfalt in den Medien zu erleichtern, mussten wir die Komplexität dieses Themas reduzieren. Die Biene hat ein ziemlich positives Image und kann außerdem als Schlüsselwesen die Verbindung von Flora und Fauna gut verdeutlichen. Aktuell gibt es einen starken Rückgang der Honigbiene und auch der 560 Wildbienenarten in Deutschland. Das ist also ein drängendes Problem. Über die Faszination Honigbiene möchten wir die Leute dort abholen, wo sie stehen.



Wie begann die Erfolgsgeschichte von Berlin summt!?

Im Mai 2010 bewarben wir uns bei einem Ideenwettbewerb der Bundeskulturstiftung, der sich um neue Ansätze für ein nachhaltiges Berlin rankte. Von 850 Einsendungen bekamen 14 Startkapital, um ihre Idee umzusetzen. Wir waren dabei. Ich nannte das damals Berlin summt. Honig von prominenten Dächern der Hauptstadt. Mit der Förderung haben wir dann sofort losgelegt und bald den Slogan „Mit der Biene als Botschafterin zu mehr StadtNatur“ genutzt.

Warum gerade auf prominenten Dächern?

Wir sprechen eher von repräsentativen Orten, obwohl der Berliner Dom und das Abgeordnetenhaus auch prominent sind. Viele große Häuser in der City haben schlicht keinen Garten,



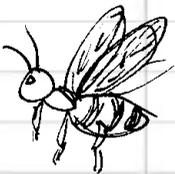
**Auch am Berliner Kulturforum
schwärmen jetzt Bienen aus.**

außerdem ist es wegen des tollen Ausblicks und der Ungewöhnlichkeit medienwirksamer auf den Dächern. Die Imker haben hier auch keine Last mit Vandalismus. Der tiefere Sinn der Aktion war

und ist, medienwirksam der Führungsebene aus Kunst und Kultur, Verwaltung und Politik, Kirche, Bildung, Wissenschaft und Wirtschaft das Thema „biologische Vielfalt“ nahezubringen. Wir wollten Anker werfen – rein in die entsprechenden gesellschaftlichen Gruppen, raus aus der klassischen Naturschutzszone, in der wir lange schon aktiv sind. Aber die netten Einweihungsfeiern auf den Dächern waren nur der Auftakt, um mehr Wertschätzung für die Bestäuber bei der Bevölkerung zu erreichen. Der Honig von den Berlin summt!-Standorten dient übrigens als guter Multiplikator für die Sache, weil er mit einer entsprechenden Kurzinformation auf dem Honigeticket an Mitarbeiter, Gäste und Freunde der Häuser weitergereicht wird.



Wie verläuft der Transfer Ihrer Arbeit von Berlin an Ihre Partner in anderen Städten Deutschlands?



Wir wachsen mit mehreren Geschwindigkeiten: In Berlin sind wir im dritten Jahr und haben inzwischen 17 Standorte, sechs waren ursprünglich geplant. Neu hinzugekommen sind das Jagdschloss Grunewald und die Klärwerke. Bei jedem neuen Standort müssen wir abwägen, ob dieser wirklich eine neue gesellschaftliche Gruppe erreicht und ob er über einen gewissen Multiplikatoreffekt

verfügt. Wir möchten eigentlich nicht zu viele neue Standorte, weil das mit einer gewissen Betreuung der Imker und Hausherren einhergeht. Aber oft bietet das Ambiente eines Standortes besondere Möglichkeiten oder eröffnet zusätzliche Multiplikatoren. Innerhalb von Berlin haben wir einen Bee Berlin-Stammtisch etabliert, der offen für weitere Interessierte ist.

Mehrere
Geschwindigkeiten!

Was die Städtepartnerschaften betrifft, so erhalten wir seit 2011 Anfragen von Interessierten aus anderen Städten, zum Beispiel von der KfW Bank in Frankfurt, die bereit war, uns für den Aufbau von Frankfurt summt! auch eine finanzielle Starthilfe zu geben. Mit weiteren Projektgeldern konnten wir mit unserem eigenen Team einige schöne Summ-Aktionen in Frankfurt durchführen, möchten aber ab 2014 die Trägerschaft gern an eine Gruppe vor Ort übergeben, die dann selbst weiter wächst und gedeiht. In München gab es zwei Engagierte, die mit unserer Hilfe Projektmittel erhielten und im ersten Jahr auf dem Gasteig den Startschuss zu München summt! gaben. Nun betreiben sie selbstständig Akquise und haben inzwischen ein ordentliches Netzwerk aufgebaut.



Gerade haben wir Anfragen von Interessierten aus Stuttgart, Hannover und Göttingen erhalten, die neue lokale Bienen-Initiativen aufbauen wollen, und auf unserer Plattform Deutschland summt! Summen Sie mit? darstellen sowie sich miteinander vernetzen wollen.

Wir kooperieren und vernetzen uns gern, wenn es zu unserem Profil passt. Wir betrachten ähnliche Initiativen nicht als Konkurrenz. Aber wir möchten unser Profil nicht verwässern. Deutschland summt! ist ja vor allem in Großstädten aktiv. Auf dem Land gibt es andere Akteure, die dort besser mit der Agrarszene vernetzt sind und schon tolle Lobbyarbeit pro Biene leisten. Da kooperieren wir gern, wo es zu einem Mehrwert für die Bienen führt. Auch unsere Partner in anderen Städten fordern wir auf, sich zu vernetzen und lokale Entscheidungsträger wie Kommunalpolitiker anzusprechen. Dazu leisten wir den Support, indem wir Checklisten, Konzepte

und Vertragsformulare bereitstellen. Dabei fördern wir intensiv die Eigeninitiative der Partner, sich um lokale Gelder zu bemühen.

Wie wird die Kommunikation mit den Partnern gestaltet?

Wir haben eine klare Strategie der Öffentlichkeitsarbeit. Diese haben wir in Kernbotschaften formuliert, die unsere Partner unterschreiben müssen. Etwa, dass wir uns nicht als Imkerprojekt verstehen, sondern dass wir alle die vernetzen möchten, die sowohl Wild- als auch Honigbienen gleichermaßen in den Fokus nehmen. Dazu gehören natürlich auch Gärtner, Umweltbildner, Künstler und viele, viele weitere Personen und Gruppen. Unser verbindendes Element nach außen ist das sympathische Maskottchen-Logo, das in unterschiedlichen Farben den verschiedenen Städte-Initiativen ein gewisses Etwas verleiht und ein Wiedererkennungsmerkmal ist. Außerdem haben wir eine Corporate-Design-Richtlinie festgelegt, die zwar viele Freiheiten lässt, aber auch Qualitätsmaßstäbe setzt. Weil wir hier negative Erfahrungen gemacht haben, legen wir zum



Wichtig ist die mediale Inszenierung,
wenn neue Magazine aufgestellt werden.

Beispiel die Schriftgröße und Textfarbe unserer Textvorlage fest. Welche Bilder und welche Texte die lokalen Partner wählen, bleibt ihnen überlassen. Über neue Designideen freuen wir uns und wollen uns gegenseitig anregen und voneinander profitieren.

Wenn wir unsere Kooperationsvereinbarung verschicken, bitten wir zum Beispiel, Kommentare direkt in den Text zu schreiben. Wir wollen nicht von oben herab kommunizieren. Aber trotzdem wollen wir verbindlich sein. Ehrlichkeit und Klarheit sind wichtig für die professionelle Kommunikation und um extern und intern das Team zusammenzuhalten. Wichtig ist die Haltung: Man muss transparent, authentisch und offen sein und auch konstruktive Kritik aushalten wollen. Um Interessierten einige Qualitätsmerkmale mit auf den Weg zu geben, haben wir vor einigen Monaten einen Kurzfilm erstellen lassen, die simpleshow, und auf die Startseite von Deutschland summt! gesetzt. Die Hoffnung ist, damit die zur Gesamtinitiative passenden Menschen zu motivieren, sich bei uns zu melden.

Lesen Sie das ganze Interview auf: www.opentransfer.de

www.deutschland-summt.de

Dr. Corinna Hölzer ist Verhaltensbiologin und promovierte über Artenschutz in Neuseeland. Nach ihrer Rückkehr gründete sie 1999 die Agenda21-Vernetzungsplattform Umweltforum für Aktion und Zusammenarbeit. Ende 2010 initiierte sie mit ihrem Mann die Stiftung für Mensch und Umwelt. Das erste Projekt war Berlin summt!, aus dem sich inzwischen Deutschland summt! entwickelt hat. Neben Biodiversität ist nachhaltiger Konsum der zweite Arbeitsschwerpunkt der Stiftung.



Bürgerstiftungen

ORGANISIERTER IDEENKLAU IMMER BELIEBTER



„Was die können, können wir auch“, dachten sich engagierte Niedersachsen 2010 und kopierten das Konzept einer anderen Bürgerstiftung gnadenlos: Sie stellten lange Essenstafeln und Bierbänke in der Innenstadt auf, verkauften die Picknickplätze an den Tischen an ihre Mitbürger und organisierten ein kleines Veranstaltungsprogramm dazu. Die Erlöse der Aktion gingen an die Projekte der Nachmacher-Bürgerstiftung. Und sogar der Name war abgekupfert: **Bürger-Brunch!**

Was nach einem üblen Urheberrechtsstreit klingt, war von langer Hand vorbereitet – und noch dazu vollkommen in Ordnung. Die Projekterfinder, die Akteure der Bürgerstiftung Braunschweig, hatten die Kollegen der Bürgerstiftung Hannover in ihrem Anliegen sogar unterstützt.

Es klingt abgedroschen, ist aber trotzdem wahr: Das Rad muss nun wirklich nicht immer wieder neu erfunden werden. Was an einem Ort schon erdacht und ausprobiert wurde, wird auf einen anderen übertragen, den dortigen Bedingungen angepasst und entsprechend umgesetzt.

Insbesondere Bürgerstiftungen verfügen über einige besondere Eigenschaften, die ihnen einen weitgehend unproblematischen Projekttransfer untereinander ermöglichen:

- Bürgerstiftungen sind der Definition nach in einem genau geografisch begrenzten Wirkungskreis tätig und stehen dadurch nur sehr selten in direkter Konkurrenz zueinander.
- Bürgerstiftungen müssen als vor allem ehrenamtlich betriebene Organisationen und mit durchschnittlich noch sehr überschaubaren finanziellen Mitteln genau auf ihre personellen wie finanziellen Ressourcen achten.
- Bürgerstiftungen folgen aufgrund ihrer besonderen Organisationsstruktur speziellen Anforderungen, die am besten nur mit anderen Bürgerstiftungen vergleichbar sind. Bürgerstiftungstaugliche Projekte passen daher am besten zu anderen Bürgerstiftungen.

Trotz dieser nahe liegenden Argumente für den Projekttransfer ist diese Idee im Bürgerstiftungssektor insgesamt aber noch nicht sehr stark verbreitet. Woran könnte dies liegen, und was könnte man in der Werbung für Projekttransfer verbessern?

1. Herausforderung: Identifikation mit dem Projekt

„Lieber alles selber machen“, heißt bei vielen Bürgerstiftungen die Devise. Die „uncoole“ Aura des Nachgemachten kann selbst die Gemüter hoch motivierter Akteure abkühlen. Man will häufig keinen „Gebrauchtwagen“ als Projekt. Eine vermeintlich ureigene Idee sorgt wahrscheinlich immer für größere Identifikation als eine offensichtlich nachgemachte (die „Erfinder“ können – davon abgesehen – auch nicht in jedem Fall von der Existenz eines Vorläuferprojekts wissen). Daher sollten die Projekttransferierer einer Bürgerstiftung vor ihren Kollegen gleich mit offenen Karten spielen und deren Motivation an anderer Stelle anfachen: „Wir machen das aber viel besser!“ Jede Bürgerstiftung ist anders und sollte sich ihren persönlichen Zug in ihrer Arbeit auch unbedingt bewahren. So kann sie ihre Arbeit glaubwürdig vertreten.



2. Herausforderung: Anlaufstelle und Weiterverbreitung

Die Idee des Projekttransfers weiter zu verbreiten und unter den Bürgerstiftungen bekannter zu machen, bedarf besonderer Netzwerkunterstützung. Bürgerstiftungen fehlt in der Regel schlicht die Zeit, bundesweit erfolgreiche Projekte zu sichten und auf ihre eventuell lokale Übertragbarkeit zu prüfen. Die Initiative Bürgerstiftungen stellt regelmäßig transferierbare Projekte auf ihren Arbeitskreistreffen vor und bietet mit ihrem [Online-Projektpool](#) ein konkretes Mittel zum Sichten von Ideen und zum Austausch untereinander. Über 100 Bürgerstiftungsprojekte können auf der Website der Initiative, nach Themen geordnet und in den Worten der Bürgerstiftungen dargestellt, eingesehen werden.

Dieses Tool kann und muss selbstverständlich extern kontinuierlich betreut und weiterentwickelt werden, ein Selbstläufer ist es nicht. Daher hat die Dr. Jürgen Rembold Stiftung zur Förderung des bürgerschaftlichen Engagements gemeinsam mit der Initiative Bürgerstiftungen in der Vergangenheit mehrmals zu kleineren Projektwettbewerben aufgerufen, um die Bekanntheit des Projektpools zu vergrößern. Im Pool gelistet zu sein, steht inzwischen für eine besondere Würdigung eines Projekts und seiner jeweiligen Bürgerstiftungsakteure.



3. Herausforderung: Projekt-Community

Vielleicht ist aber auch nur „dabei sein“ alles? Durch den erfolgreichen Transfer Teil einer Projektbewegung zu werden? Das große Plus bei einem hochoffiziell organisierten Projekttransfer liegt schließlich in dem Dazugewinnen einer ertragreichen, je nach Projekt bundesweit reichenden Projektgemeinschaft. Die Bürgerstiftungen, die ein Projektmodell bereits erfolgreich durchgeführt haben, profitieren ebenfalls von den Neuinszenierungen ihrer Idee, von den anderen Varianten bzw. den eventuellen Verbesserungen, aber auch Konstruktionsfehlern oder Anfälligkeiten eines Projekts. Das schafft neue Ansprechpartner sowohl in der Sache selber als auch im Organisationsmanagement. Denn Bürgerstiftungen sind immer noch sehr junge Institutionen, die nicht in jedem Fall auf einen großen Erfahrungsschatz zurückgreifen können. Eine gute Projektdokumentation hilft sowohl den „Erstdurchführern“ als auch allen „Nachahmern“. Ein dynamisches Projektnetzwerk ist schließlich immer die beste Lobby für das Anliegen selbst.

Für alle weiteren Fragen und Informationen steht die Initiative Bürgerstiftungen gern zur Verfügung. Viele Details, Beispiele und Formularmuster finden sich übrigens auch in der IBS-Publikation:

[„Wissen teilen – mehr erreichen durch systematischen Projekttransfer“](#)

www.buergerstiftungen.org

Axel Halling studierte Osteuropastudien, Südost- und Osteuropäische Geschichte und Hungarologie in Berlin, Paris und Budapest. Seit 1996 arbeitete er in verschiedenen Positionen im deutsch-ungarischen Kulturaustausch. Seit 2008 war er im Bundesverband Deutscher Stiftungen in Berlin als Leiter für die Stiftungsinitiative Ost, Referent der Initiative Bürgerstiftungen und Ansprechpartner für das Forum Migration und Integration tätig.



berlin teilt (:)

Case

JEDE MENGE SPIELRAUM BEI DER LOKALEN ADAPTION

Ein Bäcker gibt 15 Prozent des Umsatzes mit Laugengebäck für den Skaterpark um die Ecke. Ein Tätowierstudio spendet für jedes gestochene Herz 25 Prozent an die lokale Tafel. berlin teilt (:) bringt Unternehmen, die Gutes tun wollen, und soziale Projekte zusammen. opentransfer.de sprach mit dem Initiator Tom Piert über die Spielräume bei der Adaption von Projekten.

Wie kann man die Idee von berlin teilt (:) beschreiben?

Das Prinzip von berlin teilt (:) ist relativ simpel, bedeutet aber für uns als Organisatoren eine ganze Menge Arbeit. Wir gehen auf Unternehmen, zum Beispiel ein Geschäft, zu und überzeugen den Inhaber, einen Monat lang einen Teil des Umsatzes für eine gute Sache zu spenden. Für welche Produkte dies gilt, wie hoch der Spendenanteil ist und wer begünstigt werden soll, kann dabei selbst bestimmt werden.

Neben unserer Online-Präsenz stellen wir vor allem Print-Kommunikationsmittel zur Verfügung, damit die Kunden direkt im Laden über die Aktion informiert werden. Wir sind mit Non-Profits, die

Spender suchen, genauso im Gespräch wie mit Geschäften und anderen Unternehmen, um sie für die Aktion zu gewinnen. Während unserer ersten Kampagne haben sich 73 Unternehmen der Aktion angeschlossen und 50.000 Euro für gemeinnützige Projekte in einem Monat eingespielt (Sachspenden eingeschlossen).

An welcher Stelle verdient berlin teilt (:) sein Geld?

Die Spenden, die in den Geschäften einfach durch Einkäufe getätigt wurden, gehen zu 100 Prozent an die Projekte. Das Geld für uns als Organisatoren soll aus anderen Quellen kommen. Die Unternehmen, die bei berlin teilt (:) mitmachen, haben die Möglichkeit, die Sichtbarkeit ihres Engagements noch zu verstärken. Hinzu kommen Beratungsleistungen, ein Starterkit für die Aktion, Street-Art-Promotion, oder künftig die Möglichkeit, ihr Engagement auf unserer Website noch prominenter zu präsentieren.



Woher hatten Sie die Idee zu der Aktion?

Die Idee ist mir zum ersten Mal bei HAMBURG TEILT (:) begegnet – zufällig. Das war 2011. Eine Cousine engagiert sich in Hamburg für die Stiftung Gute-Tat, die damals auch bei der Aktion vertreten war. Ich war auf der Abschlussveranstaltung und von der Idee gleich begeistert. Ich bin dann auf die Hamburger Initiatoren, die Kommunikationsagentur LOWANI, zugegangen und schnell entstand gemeinsam die Idee, das Konzept in Berlin umzusetzen. Über die Zusammenarbeit kamen dankenswerterweise auch gleich wertvolle Medienkooperationen, wie zum Beispiel mit der United Ambient Media AG, zustande. Hinter der ganzen teilt-Bewegung steht ohnehin ein lokales Netzwerk- sowie der Open-Source-Gedanke. Die einzelnen Standorte



Teilen

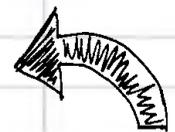
fügen sich zudem gedanklich in das WORLD SHARETY PROJECT ein. Dabei geht es wiederum zum einen um die Idee einer neuen Kultur des Teilens im Allgemeinen und zum anderen um Inspiration und Erfahrungsaustausch unter den jeweiligen Standorten.

Wo ist die Idee zum ersten Mal umgesetzt worden?

Erstmals umgesetzt wurde die Kampagne in Frankfurt/Main. Die Idee stammt vom Initiator Mike Kuhlmann, der zusammen mit Katharina Goldman das Projekt 2008 umgesetzt hat. 2011 kam Hamburg hinzu, 2012 dann Berlin und Baden-Baden. Ich selbst wurde in Frankfurt mit berlin teilt (:) im Herbst 2011 vorstellig bzw. eingeladen, um die Partner kennenzulernen und nähere Vorgaben zur Umsetzung abzuklären.

Wie eng waren die Vorgaben für die Übertragung des Projekts?

Das Markenzeichen aller teilt-Projekte und des WORLD SHARETY PROJECT sind visuell das Herz mit einem umklammerten Geteiltzeichen bzw. – je nach Betrachter – einem doppelten Smiley. Ansonsten sind die Auflagen minimal. Die Spendenverwendung muss transparent gehandhabt werden, was bei einem solchen Thema aber wohl selbstverständlich ist, und die Spenden sollten möglichst einem standortgebundenen Zweck zugutekommen. Ansonsten soll und darf das Projekt in jeder Stadt sein eigenes Gesicht und auch Profil bekommen, lokale Unterschiede werden nicht nur toleriert, sie sind sogar gewollt. Alles, was es bereits an Wissen und Materialien gibt, wird geteilt. FRANKFURT TEILT (:) hatte ursprünglich auch angeboten, ihre Website zu spiegeln, sodass wir das Grundgerüst hätten übernehmen können. Glücklicherweise hatten wir zu diesem Zeitpunkt mit Jan Löwenherz schon einen großartigen Designer und Entwickler zur Hand, der sein Können komplett pro bono mit uns geteilt hat. Wichtig ist aber in erster Linie, dass sich die gute Idee vertrauensvoll verbreitet.



Eigenes Profil
des Standortes

Wie ist es dann weitergegangen?

Nach der erfolgreichen ersten Umsetzung erfolgte Ende 2012 dann formal eine Trennung von Hamburg. Künftig wird berlin teilt (:)
von einer von uns gegründeten Unternehmersgesellschaft (UG)
betreut, die zwar vorerst nicht gemeinnützig ist, jedoch einer
Selbstverpflichtung unterliegt, nach der 25 Prozent sämtlicher Pro-
jektgewinne in gleichen Teilen an unsere gemeinnützigen Partner-
organisationen ausgeschüttet werden.

Konzeptionell haben wir in Berlin von Anfang an eigene Schwer-
punkte gesetzt. Meine Erfahrungen beim Veranstalten von Sport-
Events haben mich dazu gebracht, zusammen mit dem Verein
BASKETBALL AID e. V. im Juli und August 2012 zwei Basket-
ball-Charity-Turniere im Rahmen von berlin teilt (:)
für das Kinderhospiz Berliner Herz zu organisieren. Daraus entstand zwar ein
relativ bescheidener Erlös

von knapp 3.000
Euro, allerdings ver-
liefen die Veranstal-
tungen – davon abge-
sehen – sehr
zufriedenstellend.

Auch hier haben wir
versucht, den lokalen
Spendenbezug in den
Mittelpunkt zu stellen.
Bei einem der Turniere
wurde sogar pro Korb
direkt 1 Euro durch die
mitspielenden Teams

gespendet, sodass zum Schluss die Gewin-
ner den Löwenanteil dem guten Zweck
beisteuerten. Eine derartige „Erweiterung“
des Konzepts ist dabei der Ursprungsidee
zuträglich. Engagement muss sich schließ-
lich auch kreativ ausleben lassen können.



**100 Prozent der Erlöse werden
an lokale Projekte weitergereicht.**



Wie haben Sie darüber hinaus die Spielräume genutzt, die die Projektgeber einräumen?

Bei berlin teilt (:) wollen wir uns im nächsten Schritt von dem Konzept verabschieden, dass die Aktionen der Unternehmen alle immer im gleichen Monat stattfinden – in Hamburg ist das zurzeit der Mai, in Frankfurt der Oktober, in Baden-Baden der November. Wir möchten den Firmen die Möglichkeit geben, sich jederzeit engagieren zu können und dieses Credo anhand ihrer Produkte oder Dienstleistungen zusammen mit ihren Kunden für einen guten Zweck zu teilen. Einer flexibleren Nutzung des Konzepts kommt Berlin allein schon wegen seiner Größe und Vielfalt entgegen. Nicht zuletzt wird es dadurch für Unternehmen auch planbarer. Letztendlich wollen wir soziales unternehmerisches Engagement dadurch erleichtern und ggf. noch verstärken.



Street Art ist Teil des Marketings für die Aktionen.

Wie wird es mit der teilt-Bewegung weitergehen?

Spannend ist in jedem Fall die Frage, wie man neuen Standorten ermöglichen kann, sich im Sinne der Idee zu etablieren und wie Erfahrungen im Sharety-Netzwerk systematisch ausgetauscht werden können. Kürzlich dachte ich auch über Städtepartnerschaften, im Sinne von Mentoring-Programmen nach.

Zumindest bei zunehmender Standortanzahl sollten auch regelmäßig Vernetzungstreffen stattfinden. Bei der angesprochenen Offenheit des Konzepts könnten davon sicherlich alle profitieren. Schön finde ich auch die Idee, einen Leitfaden oder eine Art Baukasten für DeineStadt-TEILT zu entwerfen, damit es potenzielle Initiatoren an anderen Standorten noch leichter haben, die Idee zu übernehmen.

www.berlin-teilt.de

Tom Piert Nach dem Studium in Leipzig zog es den gebürtigen Kieler 2008 nach Berlin. Nach verschiedenen Tätigkeiten sowohl als Trainer von Jugendmannschaften als auch bei der Koordination von Berliner Schul-AGs erfolgte 2011 der Schritt in die Selbstständigkeit. 2012 rief er nach Frankfurter und Hamburger Vorbild die Initiative berlin teilt (:) ins Leben. 2013 gründete er eine Agentur für Projektberatung und soziale Kommunikation: fairTEILEN.



Von Birmingham nach Berlin

SOCIAL MEDIA SURGERYS

Die Idee zur Social Media Surgery (in Deutschland: Social Media Sprechstunde) hatte der Engländer Nick Booth 2008. Sein Ziel: engagierte Bürger, Non-Profit-Organisationen und Freiwillige in Sachen Social Media fit zu machen. Wer selbst eine Social Media Sprechstunde anbieten will, braucht Motivation, engagierte Mitstreiter und gar nicht so viel Zeit. Ein Erfahrungsbericht.

Der Erfolg der ersten Social Media Sprechstunde in Birmingham kam schnell. Der Wunsch, Know-how in Sachen Social Media zu bekommen und so das eigene Projekt noch bekannter zu machen und eine Community aufzubauen, war enorm. Innerhalb kürzester Zeit kamen die ersten Transferanfragen aus anderen Städten. Ende 2013 gab es 147 Social Media Surgeries (SMS), 3.000-mal wurde „Erste Hilfe“ geleistet.

Mittlerweile hat sich das Modell weltweit verbreitet. Die SMS gibt es inzwischen auch in Spanien, Nepal, Deutschland oder Australien. Nick Booth ist für seine Social Media Surgeries übrigens 2012 vom britischen Premierminister mit dem „Big Society Award“ ausgezeichnet worden – auch wegen der schnellen Verbreitung des Projekts und seiner Wirksamkeit.

Der Ablauf einer Social Media Sprechstunde ist denkbar einfach. Ein Anfänger in Sachen Social Media kommt mit seinem konkreten Anliegen in eine der Sprechstunden und wird im 1:1-Prinzip von einem Erfahrenen beraten. Bei einer SMS geht es darum, praxisorientiertes Wissen über den Einsatz von Social Media zu vermitteln. Menschen, die sich in einem Projekt oder Verein engagieren, wird gezeigt, wie sie Kanäle wie Twitter, Facebook, YouTube oder einen Blog einsetzen können, um ihre Ziele effektiver zu erreichen. Die Begleiter (Berater) sind erfahrene Communitymanager, Social-Media-Geeks oder Online-Marketingexperten, aber auch Frontend-Programmierer. Die Beratung findet kostenlos statt.

Schnell und unkompliziert – die Transferstory der Social Media Sprechstunde Berlin

Ich habe die Social Media Sprechstunde (SMS) beim [openTransfer CAMP](#) in Köln kennengelernt und war sofort begeistert. Ich dachte darüber nach, eine SMS in Berlin zu gründen, um engagierte Menschen, die Rat im Umgang mit sozialen Medien suchen, zu helfen. Zuerst sprach ich mit Mario Sorgalla von der SMS Köln, ob es möglich wäre, das Konzept nach Berlin zu bringen. Mario war sehr hilfsbereit und erzählte, wie er seine Sprechstunde in Köln gestartet hat und wie er Mitstreiter und Teilnehmer gewonnen hat. Parallel begann ich, weiter zu recherchieren und kam auf die Seite <http://socialmediasurgery.com/> von Nick Booth, wo ich sofort alle Informationen für die Gründung fand.

Logo und Facebook-Seite

Eine Checkliste und viele hilfreiche Tipps unterstützten mich bei meinem Vorhaben – ein Paradebeispiel für offenen Transfer, denn eigentlich braucht man nur die folgenden Zutaten, um zu starten.



```
Standard 8 inch
Social Media Surgery

(Serves a city - just)

Ingredients:
- A diary
- Lists of people - 3
- A room (with corridors)
- Tables and chairs
- Tea & Coffee
- Wi-Fi
- Organiser - 1 (at least)
- Welcomer
- Social Capital
```

Das Rezept zur Gründung einer Social Media Surgery

Eine digitale Heimat bekam die Berliner SMS auch auf der Community-Seite der Socialmedia Surgery. Die Plattform bietet Gründern den Service kostenlos an, weitere Features oder Beratungen werden gegen eine Gebühr zur Verfügung gestellt. Bei der kostenlosen Variante kann die SMS vorgestellt und weitere Engagierte können eingeladen werden. Die lokalen SMS können ein eigenes Logo hochladen und alle Sprechstunden-Termine auf der Seite managen. Außerdem ist man sofort Teil einer globalen Bewegung.



The screenshot shows the homepage of the 'socialmedia surgery' website. The header features the logo 'socialmedia surgery +' and a 'BIG SOCIETY AWARDS 2012' badge. The navigation menu includes 'Home', 'Surgeries', 'Upcoming', 'About', 'Plans', 'Contact Us', and 'Help'. The main content area contains a welcome message for charities and volunteers, a 'Sign up now' button, and a search bar for finding surgeries by location. A sidebar on the right lists upcoming events, such as '#TSM/Cafe Torbay Xmas Party' and 'Bradwood Social Media Surgery'.

Als weiteren Online-Kanal habe ich eine Facebook-Fanpage und einen Twitter-Account eingerichtet. Sogleich begrüßte mich Nick Booth bei Twitter und bot Hilfe an.



The screenshot shows a Twitter conversation. The top tweet is from Katarina Peranic (@staranov) dated 28 Aug, thanking @podnosh for following and announcing her participation in the next @socmediasurgery in Berlin. The bottom tweet is from Social Media Surgery (@socmediasurgery) dated 28 Aug, replying to @staranov and @podnosh, expressing excitement and offering tips. The interface includes standard Twitter interaction buttons like 'Antworten', 'Retweeten', and 'Favorisieren'.

Die SMS Teams aus Hamburg und Köln haben mich in ihre Google+ Gruppe eingeladen, in der wir uns rege über die Entwicklung der deutschen Social Media Sprechstunden austauschen. Eine unglaublich wertvolle Hilfe.



Nun galt es noch, Mitstreiter zu gewinnen und ein Logo für die Berliner SMS zu kreieren. Mithilfe von Friederike Zappe entstand dieses einprägsame Logo, das sie für die SMS pro bono entworfen hat. Als Berater konnte ich direkt drei Personen gewinnen, die von



der Idee einer Berliner Social Media Sprechstunde genauso überzeugt waren wie ich. Also starteten wir unsere erste Sprechstunde im Oktober 2013. Wer selbst eine SMS in seiner Stadt aufbauen möchte, ist mit seinen Fragen bei uns herzlich willkommen.

www.facebook.com/SocialMediaSprechstundeBerlin

Katarina Peranic



Fragen, über die beide Partner sprechen sollten

„WIR MÜSSEN REDEN“

>

Loslassen:

Inwieweit will ich mein Projekt aus der Hand geben?

>

Qualität:

Welche Standards müssen bei der Umsetzung des Projekts eingehalten werden?

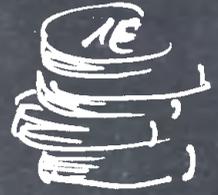
>

Support:

Welche Unterstützungsleistungen bietet der Projektgeber dafür an (zum Beispiel Handbuch, Schulungen, Evaluation)?

Geld:

Wer finanziert den Projekttransfer? Wer übernimmt die Kosten, die beim Projektgeber anfallen? Wer trägt die Projektkosten vor Ort?



Gestaltung:

Welche Formen der Zusammenarbeit und welche Entscheidungsstrukturen passen zu den beteiligten Organisationen und dem Projekt?



Rechtliches:

Wie wird die Kooperation rechtlich ausgestaltet? Gibt es zum Beispiel einen Vertrag, ein Zertifizierungsverfahren oder eine Lizenzierung von Urheber- und Markenrechten?

Spielräume:

Sollte das Projekt an einem anderen Ort möglichst genauso umgesetzt werden wie das Pilotprojekt oder sind regionale Unterschiede sogar wünschenswert?

Die
Spielregeln,
ohne die es
nun einmal
nicht geht.

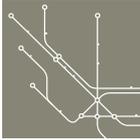
STRATEGIE
QUALITÄT
PARTNER

RECHT



FINANZEN
KOMMUNIKATION
WIRKSAMKEIT
INSPIRATION





> **Recht – ein Überblick**
Seite 160



> **Das Projekt schützen |
Urheber- und
Markenrechte**
Seite 178



> **Tipps & Tools |
Checkliste – was beim
Projekttransfer zu
beachten ist**
Seite 188



> **Verein, gGmbH, gAG |
Ein Überblick über
wichtige Rechtsformen**
Seite 162



> **Nie von der Stange | Der
Projekttransfervertrag**
Seite 182



> **Verbindliche
Partnerschaft |
Vertragsformen**
Seite 170



> **Erste Christliche
Arbeitsvermittlung |
Wie Gottes Arbeitsamt
Karriere macht**
Seite 184



> **Sozialhelden |
Immer Ärger mit den
Trittbrettfahrern**
Seite 176



> **In sieben Schritten |
Die Vereinsgründung**
Seite 186



Welche Rechtsform ist die Richtige?

Wie gründe ich einen Verein?

Kann ich meine Idee schützen?

RECHT – EIN ÜBERBLICK

Nicht zu unterschätzen: die rechtlichen Aspekte der Verbreitung. Sie beginnen bei der Entscheidung für eine Rechtsform und reichen tief hinein in die Beziehung von Projektgeber und -nehmer.

Es beginnt mit der Rechtsform. Bestimmte Einflussmöglichkeiten des Projektgebers werden bereits durch diese Festlegung eröffnet oder verwehrt. Die Entscheidung für e.V., gGmbH, gAG oder einen nicht eingetragenen Verein ist deshalb eine entscheidende Weichenstellung. Auch die Frage, ob der Projektpartner steuerbefreit (insbesondere gemeinnützig) ist, hat Einfluss darauf, welche rechtlichen Regelungen getroffen werden. Und nicht zuletzt geht es auch um die Haftung der Beteiligten.

Art des Projekttransfers

Die jeweilige Art des Projekttransfers ist die Basis der konkreten rechtlichen Ausgestaltung und beeinflusst, welche Verträge im Einzelnen zu schließen sind und welche sonstigen rechtlichen Vorkehrungen die Projektpartner treffen sollten. Eng damit verbunden ist die Frage, wer zukünftig Träger des Projekts vor Ort sein soll. Das können der Projektgeber, der Projektnehmer oder beide gemeinsam sein. Gerade in haftungssensiblen Bereichen (etwa der medizinischen Versorgung oder bei der Betreuung von Kindern) ist es wichtig, sich über die Verantwortlichkeiten der Beteiligten vorab klar zu werden. Die Frage nach der Trägerschaft kann für die steuerliche Einordnung der Zusammenarbeit relevant werden.

Mit und ohne Vertrag

Beim offenen Wissenstransfer möchte der Ideengeber potenziellen Projektnehmern ermöglichen, das Projekt lokalen Gegebenheiten anzupassen und es weiterzuentwickeln. Nicht der Schutz der Idee ist das Entscheidende, und so ist der Regelungsbedarf gering. Der Projektgeber „entlässt“ sein Projekt und überlässt die Umsetzung und Trägerschaft den Projektnehmern.

Eine ganz andere Variante ist die Weitergabe des Projekts per Kooperationsvertrag. Dieser regelt die Rechte und Pflichten von Projektgeber und -nehmer ganz genau. Darin kann etwa festgelegt sein, welche Form von Beratungen und Schulungen stattfinden und wie der Projektnehmer die Qualität seiner Arbeit dokumentiert. Vertragsformen reichen von der Weitergabe innerhalb von Netzwerkvereinen über Lizenz- und Social-Franchise- bis hin zu Joint-Venture-Verträgen. Ein Vorteil des Social Franchise ist, dass sich eine Vielzahl von Einzelfragen im Projekttransfer-Vertrag auf sehr individuelle Weise regeln lässt.

Projektmacher und Juristen erklären auf den nächsten Seiten, welche Rechts- und Vertragsformen sich für welche Organisation eignen, wie man in sieben Schritten einen Verein gründet und seine Idee schützen kann.

Die dem folgenden Kapitel zugrunde liegenden Rechtsgrundlagen und die Rechtsprechung können sich jederzeit ändern. Die Aussagen, die hier zu finden sind, haben allgemeinen Charakter und können im Einzelfall unzutreffend oder unvollständig sein. Auch ersetzen sie keinesfalls eine individuelle rechtliche oder steuerliche Beratung der Projektpartner.

Weitere Beiträge zu rechtlichen

Aspekten einzelner Transfer-Strategien wie dem

Social Franchise finden sich im Kapitel „Strategien“.



Verein, gGmbH, gAG

EIN ÜBERBLICK ÜBER WICHTIGE RECHTSFORMEN

Welche Rechtsform soll ein Projekt erhalten? Hier ist das richtige Timing gefragt, aber es geht auch um haftungsrechtliche Fragen und die Möglichkeiten, Geld einzunehmen. Die wichtigsten Rechtsformen im Non-Profit-Bereich und für wen sie sich eignen, werden hier auf einen Blick vorgestellt.

Wer ein Projekt auf die Beine stellen möchte, muss sich entscheiden, in welcher Rechtsform es verwirklicht werden soll. Die Frage, wann genau hierfür der richtige Moment ist, kann nicht allgemein beantwortet werden. Aber normalerweise macht die Entscheidung über eine Rechtsform erst Sinn, wenn die Akteure ihr Vorhaben konkret beschreiben können und auch feststeht, wer zu den verantwortlichen Gründern gehört. Sonst fehlt es an wichtigen Informationen, um die am besten passende Rechtsform zu finden. Es geht stets darum, „vorurteilsfrei“ die richtige Rechtsform zu finden. Legt man sich zu früh auf eine bestimmte Rechtsform fest, besteht die Gefahr, dass das Projekt in diese gezwängt wird und dabei wichtige Inhalte und Ziele verloren gehen. Auf der anderen Seite muss die Gründung abgeschlossen sein, bevor ein Akteur im Rahmen des Projekts für sich oder andere eine rechtsverbindliche Verpflichtung eingeht.

Eingetragener, gemeinnütziger Verein (e. V.)

Das Finanzamt erkennt weitgehende Steuerbefreiungen bzw. -vergünstigungen an, wenn der Verein bestimmte gemeinnützige (das

Allgemeinwohl fördernde), mildtätige oder kirchliche Zwecke verfolgt, die in der Abgabenordnung näher umschrieben sind. Dies muss eindeutig aus der Vereinssatzung hervorgehen. Der gemeinnützige Verein darf die finanziellen Interessen der Mitglieder nicht fördern. Er lebt in erster Linie von Beiträgen und Spenden. Eine wirtschaftliche (auf die Erzielung von Gewinn gerichtete) Tätigkeit ist nur erlaubt, soweit sie den gemeinnützigen Hauptzweck fördert und diesem untergeordnet ist (Abgrenzung nicht immer leicht).

Wichtige Fakten:

- Sieben Gründungsmitglieder sind erforderlich.
- Es sind geringe Gründungskosten nötig.
- Erforderlich sind die Eintragung der Gründung und des vertretungsberechtigten Vorstands in das Vereinsregister. Spätere Änderungen an Satzung und Vorstand sind ebenso einzutragen.
- Das Gründungsverfahren ist einfach (zu Unrecht oft als kompliziert angesehen), allerdings ist die Eintragung in das Vereinsregister oft langwierig (auch bei späteren Änderungen).
- Die Mitglieder müssen kein Vermögen einbringen.
- Es besteht keine Vermögensbeteiligung der Mitglieder, auch nicht bei Austritt/Auflösung.
- Der Ein- und Austritt von Mitgliedern (Aufnahme bzw. Kündigung) ist einfach.
- Es besteht die Möglichkeit, Spendenbescheinigungen auszustellen.
- Eine flexible Aufgabenverteilung zwischen Mitgliederversammlung und Vorstand ist möglich.
- Vorstand vertritt Verein nach außen.
- Die Mitglieder müssen nicht persönlich für Schulden des Vereins einstehen.



- Verursachen ehrenamtlich tätige Vorstands- oder Vereinsmitglieder Schäden bei Vorstandstätigkeiten bzw. satzungsgemäßen Tätigkeiten im Auftrag des Vereins und handeln dabei weder vorsätzlich noch grob fahrlässig,
 - kann der Verein keinen Schadensersatz von ihnen verlangen;
 - muss der Verein etwaige Schäden von Nichtmitgliedern übernehmen (Näheres §§ 31 a und b BGB).
- Die Auflösung ist durch Beschluss der Mitgliederversammlung möglich.
- Der Verein „lebt“ von der aktiven Tätigkeit möglichst vieler Mitglieder.

Die Rechtsform des Vereins bietet sich vor allem an, wenn die Akteure viele vorhandene und/oder künftige Teilnehmer (Mitglieder) einbinden wollen. Ein Verein gibt zudem auch sogenannten passiven (besser: fördernden) Mitgliedern ein Betätigungsfeld. Es bestehen vielfältige Möglichkeiten, die innere Organisation mithilfe der Vereinsatzung nach den Vorstellungen der Mitglieder zu gestalten und an die jeweiligen Zielsetzungen anzupassen.

Nicht eingetragener Verein

Ein Verein muss nicht in das Vereinsregister eingetragen werden. Man spricht dann vom „nicht eingetragenen Verein“. Der Zusatz „e. V.“ fehlt. Inzwischen hat die Rechtsprechung den nicht eingetragenen Verein in rechtlicher Hinsicht weitgehend dem eingetragenen Verein gleichgestellt.

Wichtige Fakten:

- Ein nicht eingetragener Verein kann als gemeinnützig anerkannt werden. Es gelten die gleichen Anforderungen wie beim e. V.
- Nicht eingetragene Vereine können Träger von Rechten und Pflichten sein und auch vor Gericht klagen oder verklagt werden.

- Auch die Mitglieder des nicht eingetragenen Vereins haften nicht persönlich für Schulden des Vereins. Aufpassen müssen aber diejenigen, die Verträge für den Verein abschließen: Sie haften persönlich neben dem Verein, können aber im Vertrag vereinbaren, dass nur der Verein haftet.
- Beim e. V. wurde angesprochen, dass die Mitglieder nur für Vorsatz und grobe Fahrlässigkeit haften. Diese gesetzliche Regelung kann der nicht eingetragene Verein in seine Satzung aufnehmen und damit das gleiche Ergebnis erreichen.
- Die meisten Juristen nehmen an, dass nicht eingetragene Vereine nicht als Grundstückseigentümer in das Grundbuch eingetragen werden können. Also sollten Vereine, die Grundstücke erwerben wollen, eingetragen sein.
- Manche Banken geben nur eingetragenen Vereinen ein Konto.

Verzichtet ein Verein auf die Eintragung, so hat dies natürlich den Vorteil, dass er keine Pflichten gegenüber dem Registergericht hat. Daher kann er schneller auf neue Situationen reagieren (zum Beispiel werden Satzungsänderungen wirksam, wenn sie beschlossen sind und nicht erst dann, wenn das Amtsgericht sie eingetragen hat) und sich auch einfacher wieder auflösen. Deshalb kommt ein nicht eingetragener Verein auch als Übergangslösung in Betracht.

Stiftung

Die Stiftung ist Trägerin eines Vermögens. Zur Gründung einer rechtsfähigen Stiftung ist eine behördliche Anerkennung erforderlich. Sie unterliegt auch im weiteren Verlauf staatlicher Überwachung. Um ihre Zwecke zu erreichen, darf sie nicht das Vermögen selbst, sondern nur die Erträge ihres Vermögens (etwa Zinsen) und Spenden einsetzen. Daher ist diese Rechtsform nur geeignet, wenn ein entsprechend hohes Kapital zur Verfügung steht oder später zu erwarten ist.



Wichtige Fakten:

- Die Stiftung wird „für die Ewigkeit“ gegründet. Der Stifter trennt sich endgültig von dem eingesetzten Kapital. Sein Wille wird als Stiftungszweck in der Stiftungssatzung festgehalten.
- Der Stiftungszweck kann später nicht widerrufen oder geändert werden. Der Wille des Stifters bleibt also maßgeblich. Satzungsänderungen und Auflösung der Stiftung sind schwierig.
- Die Stiftung kann, wenn sie einen gemeinnützigen, kirchlichen oder mildtätigen Zweck verfolgt, weitgehend von der Steuer befreit werden. Das zum Verein Gesagte gilt entsprechend auch hier.
- Sie hat keine Mitglieder oder Gesellschafter.

Bei der Stiftung geht es also regelmäßig um den Erhalt eines großen Vermögens. Soll mit Vermögenserträgen das Allgemeinwohl gefördert werden, kann sich die Gründung einer gemeinnützigen Stiftung anbieten. Sind allerdings Zweck und Struktur einmal in der Satzung niedergelegt, bestehen kaum Änderungsmöglichkeiten.

Gemeinnützige Unternehmen

Als mögliche Rechtsformen sind zum Beispiel gemeinnützige GmbH (gGmbH) oder gemeinnützige Aktiengesellschaft (gAG) zu nennen. Hierbei handelt es sich jeweils um eine „ganz normale“ GmbH oder AG, die dem Recht der GmbH bzw. AG unterliegt. Es gibt nur eine Besonderheit: Sie verfolgt einen gemeinnützigen, mildtätigen oder kirchlichen Zweck im Sinne des Steuerrechts und genießt daher Steuerbefreiungen und -vergünstigungen. Die gAG dürfte als Rechtsform hier nur selten in Betracht kommen, sodass im Folgenden ein Blick auf die gGmbH geworfen werden soll.

gGmbH

Wichtige Fakten:

- Der gemeinnützige Zweck soll durch eine wirtschaftliche, auf Gewinnerzielung ausgerichtete Tätigkeit erreicht werden. Gewinne kommen allein dem gemeinnützigen Zweck zugute.
- Die GmbH muss mit einem Mindestkapital von 25.000 Euro ausgestattet sein.

Ausnahme: Die gemeinnützige Unternehmergesellschaft (gUG (haftungsbeschränkt)) – auch Mini-GmbH oder 1-Euro-GmbH genannt – ist eine Sonderform der GmbH. Sie kann mit 1 Euro als Kapital gegründet werden. Im weiteren Verlauf müssen dann jeweils 25 Prozent des Jahresüberschusses einer Rücklage zugeführt werden, bis 25.000 Euro erreicht sind. Dann kann sie GmbH werden.

- Einer oder mehrere Gesellschafter bringen Kapital auf und sind am Kapital beteiligt.
- Gewinne dürfen nicht an die Gesellschafter ausgeschüttet werden, sondern müssen dem Unternehmen und damit dem gemeinnützigen Zweck zugeführt werden.
- Es gibt Formvorschriften für Ein- und Austritt von Gesellschaftern (notarielle Beurkundung).
- Die Gesellschafterversammlung ist das höchste Entscheidungsgremium.
- Vertreten wird die gGmbH durch einen oder mehrere Geschäftsführer.
- Bilanzierung und kaufmännische Buchführung sind erforderlich.
- Grundsatz: Gesellschafter und Geschäftsführer müssen nicht persönlich für Schulden der GmbH einstehen (Ausnahmen aber möglich). GmbH kann aber Schadensersatz für fehlerhafte Arbeit vom Geschäftsführer verlangen.



- Eine Auflösung ist durch Entscheidung der Gesellschafter möglich.

Die gGmbH oder gUG (haftungsbeschränkt) kommen in Betracht, wenn ein Projekt das Allgemeinwohl fördert (also gemeinnützig ist), aber dies durch wirtschaftliches Handeln verwirklichen will (also ein Verein ausscheidet).

Beispiel

Eine Gruppe von Eltern möchte eine Kita gründen. Ursprünglich planten sie, dies in der Rechtsform des Vereins umzusetzen. Allerdings lehnte das Vereinsregister die Eintragung mit der Begründung ab, der Betrieb einer Kita sei eine wirtschaftliche, auf Gewinn ausgerichtete Tätigkeit auf einem Markt mit vielen Konkurrenten. Dies dürfe nicht in der Rechtsform des Vereins geschehen. Daher gründeten die Eltern nun eine gGmbH oder gUG als Trägerin der Kita (wie es in vielen Fällen tatsächlich geschieht).

www.weller-hilft.de

Dr. Frank Weller, Rechtsanwalt und Mediator in Hohenahr (Hessen), befasst sich schwerpunktmäßig mit dem Recht der Non-Profit-Organisationen und ist zudem als Autor und Referent zum Vereins- und Ehrenamtsrecht hervorgetreten, insbesondere mit Themen wie Datenschutz, Haftung, Satzungsfragen sowie Rechtsfragen des Fundraisings. Dr. Weller engagiert sich ehrenamtlich in Vereinen und Sportverbänden. Weitere Informationen: www.weller-hilft.de und www.ehrenamt-europa.eu.





Beim openTransferCAMP in Köln im Juni 2013 konnten Projektmacher aus dem Rheinland auch etliche Förderer treffen. Im direkten Kontakt kommen viele Missverständnisse gar nicht erst auf.

Verbindliche Partnerschaft

VERTRAGSFORMEN

Sowohl soziale Wirkung als auch Reichweite lassen sich mit der Hilfe von Partnern vergrößern. Der Projektgeber schließt dazu Verträge mit ihnen, um einen erfolgreichen Ansatz mit ihrer Unterstützung in neue Regionen zu tragen. Die Kooperationen haben verschiedene Vorteile:

- Die Verbreitung gelingt, ohne dass sich die eigene Organisation überproportional vergrößern muss.
- Die Kosten für die Verbreitung bleiben gering, da die Kooperationspartner finanzielle Beiträge übernehmen.
- Kooperationen können Mehrwerte und Synergien für alle schaffen.

Es gibt verschiedene Vertragsformen, die jeweils unterschiedliche Arten der Beziehung zum Partner kennzeichnen: Mitgliedschaft/ Netzwerke, Lizenzverträge, Social Franchise und Joint Ventures. Die Wahl des richtigen Ansatzes entscheidet darüber, ob man von den Vorteilen der jeweiligen Form auch profitieren kann.



Mitglieds- und Netzwerkvereine

Mitglieds- und Netzwerkvereine bieten zwei entscheidende Vorteile: Einerseits können die Mitglieder so ihre gemeinsamen Ziele und Qualitätsstandards über einen einheitlichen Auftritt nach außen verbinden, andererseits können sie in ihrer Region eigenständig arbeiten. Die Tafelbewegung ist ein gutes Beispiel hierfür. Im Jahr 1995 gegründet, hat der Bundesverband heute mehr als 900 Mitglieder in Deutschland. Die Mitglieder verpflichten sich zu gemeinsamen Qualitätsstandards und kommunizieren meist nach außen hin mit einem Leitbild. Ein Nachteil: Netzwerke begründen sich zumeist erst dann, wenn die Idee bereits verbreitet ist. Sich auf einheitliche Qualitätsstandards zu einigen, wird dadurch schwerer.

Wann sind Mitgliedschaften beziehungsweise Netzwerke besonders geeignet?

- wenn die Projektnehmer ausreichend flexibel sind und eine regionale Reputation haben, und wenn es weniger wichtig ist, die Projektnehmer zu kontrollieren;
- wenn das Zusammenspiel der Partner eine hohe Bedeutung für das gesamte Netzwerk und die Weiterentwicklung des Ansatzes hat;
- wenn Projektnehmer nur geringe Einnahmen generieren, um Abgaben an den Projektgeber zu leisten;
- wenn ein Ansatz bereits verbreitet ist, um in der Folge einheitliche Standards zu etablieren und als eine gemeinsame Dachmarke wahrgenommen zu werden.



Lizenzmodelle

Für einen festgelegten Zeitraum kann der Lizenznehmer die Markenrechte beziehungsweise Produkte und Dienstleistungen nutzen. Sobald der Partner die Lizenz erworben hat, entscheidet er im Allgemeinen selbst, wie er sie nutzt. Der Lizenzgeber hat daher nur geringe Kontrolle darüber, wie das Modell beziehungsweise der Ansatz ausgefüllt wird. Das Lizenzmodell ist oft nur schwer vom Franchise zu unterscheiden, da die Art der Beziehung zwischen Nehmer und Geber sehr unterschiedlich gestaltet sein kann. Im Allgemeinen sind Lizenzmodelle allerdings weniger einschränkend und haben nicht die Übernahme eines „Gesamtmodells“ wie beim Franchise zur Folge. Vor allem im Bildungsbereich gibt es Lizenzen, wo Aus- und Weiterbildungen gegen Gebühr angeboten werden. Papilio ist ein Beispiel: Um die sozial-emotionalen Kompetenzen von Kindern zu fördern, setzt man auf die Ausbildung von Erziehern. Zu diesem Zweck schließt Papilio einen Vertrag mit einem regionalen Partner, der Kurse mit lizenzierten Trainern vor Ort anbietet.

Wann sind Lizenzmodelle besonders geeignet?

- wenn der Projektgeber über ein standardisiertes Produkt beziehungsweise eine Dienstleistung verfügt, die er auch ohne starke Kontrolle weitergeben kann;
- wenn es für den Projektnehmer weniger bedeutend ist, die Qualität der Umsetzung zu evaluieren.

Social Franchise

Social Franchise ist dann sinnvoll, wenn ein „Gesamtmodell“ weitergegeben werden soll. Dabei kann der Geber den Nehmer weiterhin kontrollieren und überwachen. Die Art der Beziehung setzt ein Top-down-Verhältnis voraus, da nur der Projektgeber mit jedem Projektnehmer vertraglich verbunden ist. Der Projektgeber gibt dem Franchisenehmer das Recht, die Produkte oder Dienstleistungen zu nutzen beziehungsweise zu verkaufen. Als Gegenleistung zahlt der Nehmer eine einmalige oder laufende Franchisegebühr.

Die CAP-Märkte gehören in Deutschland zu den erfolgreichsten Beispielen für Social Franchise. Werkstätten für Menschen mit Behinderung gründeten einst einen regionalen Supermarkt. Innerhalb von zehn Jahren entstand daraus eine Supermarktkette mit circa 100 Filialen, in denen mehr als 1.500 Menschen mit Behinderung arbeiten. Der Franchisegeber ist die GDW Süd, die den neuen Märkten bei der Standortsuche, der Gründung sowie der Ausstattung und Werbung hilft und dafür eine Franchisegebühr erhebt. Die entscheidende Triebfeder – neben der Übernahme des Konzeptes – für die Nehmer ist ein lukrativer Liefervertrag mit einem großen Lebensmittelkonzern. Der Franchisenehmer profitiert also von dem wirtschaftlichen Anreiz, mit dem Franchisevertrag auch die günstigen Konditionen zu übernehmen, für die er sonst eigene Verträge abschließen müsste.

Wann ist Social Franchise besonders geeignet?

- für Projektnehmer, die ihr Basismodell möglichst weit verbreiten wollen;
- bei festen Qualitätsstandards, deren Einhaltung der Projektgeber unbedingt kontrollieren will;
- für Ansätze, deren Basismodell hinreichend standardisiert ist, sodass es als Produkt beziehungsweise Dienstleistung an die Projektnehmer weitergegeben werden kann (Seminare, Handbücher etc.).



Joint Ventures

Joint Ventures werden bis heute im gemeinnützigen Sektor eher selten genutzt. Gleichwohl kann die Strategie die richtige sein. Mit einem beziehungsweise mehreren Partnern gründet der Projektgeber eine rechtlich unabhängige Organisation oder integriert das Programm in eine bestehende Organisation. Die Partner teilen sich dabei sowohl die Kosten als auch die Risiken. Joint Ventures bieten eine hohe Form der Kontrolle, da in den Verträgen Qualitätsstandards und gegenseitige Pflichten und Rechte unmissverständlich geregelt werden müssen. Gleichzeitig entstehen aber höhere Kosten, da sich auch der Projektgeber an den Transferkosten beteiligt.

Wann sind Joint Ventures besonders geeignet?

- wenn sowohl externe Investitionen als auch die Reputation beziehungsweise die Expertise von Vorteil sind;
- wenn eine möglichst hohe Kontrolle für die Replikation entscheidend ist;
- wenn die Partner besonders stark bei der Vision, Mission und den strategischen Zielen übereinstimmen.

Gerald Labitzke



Dreh- und Angelpunkt eines jeden Barcamp ist der Sessionsplan. Er lotet die Teilnehmer in die einzelnen Veranstaltungen. Einmal fotografiert, hat man ihn immer dabei.

Sozialhelden



IMMER ÄRGER MIT DEN TRITTBRETTFAHRERN

Eigentlich freuen wir uns immer, wenn eine unserer Ideen durch die Decke geht. Sie sollen sich verbreiten, und die Sozialhelden müssen dabei nicht die Zügel in der Hand halten.

Manchmal ist es aber einfach ärgerlich, wenn man uns nicht informiert, unsere Idee als die eigene ausgibt oder diese nur mangelhaft umsetzt. Zum Beispiel unsere Aktion „Pfandtästisch helfen!“. Wir haben die Marke geschützt und einen Kasten in Flaschenform entworfen, der sich neben die Pfandautomaten in Supermärkten hängen lässt und in den man die Pfandbons als Spende einwerfen kann. Ein Text erklärt, an wen das Geld geht – hier in Berlin arbeiten wir mit dem Berliner Tafel e.V. und Kaiser's zusammen. Den Markt kostet das alles nichts. Die Organisation, an die die Bons gehen, bezahlt einen Pauschalbetrag für den Kasten und für unseren Aufwand (Werbematerialien, Akquise, Abrechnung etc.). Es ist ein Franchise-System, das für alle Beteiligten ziemlich reibungslos funktioniert und das allein in Berlin jedes Jahr 100.000 Euro einspielt. Für die Berliner Tafel. Auch bei einer anderen großen Supermarktkette wurde die Idee präsentiert. Sie war auch interessiert, aber setzte das System lieber



alleine um. Sie integrierte einen Spenden-Button an den Flaschenrückgabeautomaten, den viele aber nicht verstehen, aus Versehen drücken, sich ärgern. Andere Vereine hängen in Supermärkten unattraktive handelsübliche Briefkästen für die Pfandbons an die Wand. Uns stören die Kästen nicht – wir können nur hoffen, dass die Vereine auch transparent arbeiten, damit die Gelder ihren Weg finden und die Spender nicht abgeschreckt werden. Durch den SOZIALHELDEN e.V. wollen wir dieses Vertrauen schaffen. Für uns ist es ein Dilemma: Wir freuen uns über die Verbreitung unserer Idee, andererseits wollen wir einen gewissen Qualitätsstandard und ausreichende Transparenz. Sonst geht es auf Kosten der begünstigten Organisationen und schadet letztlich uns als Ideengeber.



Kein Einfluss mehr
auf die Qualität!



www.sozialhelden.de

<http://pfandtastisch-helfen.de>

Andi Weiland Der studierte Politik- und Kommunikationswissenschaftler ist seit 2011 in der Öffentlichkeitsarbeit des SOZIALHELDEN e. V. tätig. Er ist Redakteur bei der Berliner Gazette und engagiert sich seit Jahren in der Jugendarbeit, im Vorstand des Jugendpresse Deutschland e. V. sowie bei politikorange und jugendmedien.de in der Förderung von Nachwuchsjournalisten. Andi Weiland bloggt unter ohrenflimmern.de.



Das Projekt schützen

URHEBER- UND MARKENRECHTE

Oft ist der Beweggrund, ein Projekt zu verbreiten, uneigennützig – der Projektgeber möchte lediglich mehr Menschen als bisher erreichen. Dennoch sollte er beim Transfer eines Projekts auch dessen Schutz über Urheber- und Markenrechte berücksichtigen. Da das Urheber- und Markenrecht aber komplex ist, kann es hilfreich sein, einen rechtlichen Berater hinzuzuziehen. Es folgt ein Überblick, was es zu beachten gilt.

Einem Projektgeber, der ein erfolgreiches und nützliches Projekt mit großem Einsatz ins Leben gerufen hat, geht es in der Regel darum, zu verhindern, dass andere Organisationen sein Projekt schlecht kopieren und dabei seinen guten Namen verwenden. Im schlimmsten Fall leidet dadurch nämlich die Bereitschaft der Förderer zu spenden. Mithilfe von Urheber- und Markenrechten kann der Projektgeber sowohl das Projekt als auch „seine“ Projektnehmer davor schützen, dass unseriöse oder unprofessionelle Nachahmer es unkontrolliert verbreiten. Darüber hinaus erkennt er den richtigen Zeitpunkt für den Transfer seines Projekts an den Urheber- und Markenrechten: Wenn die Projektbestandteile marken- und urheberrechtlich geschützt werden können, ist ein Projekt in der Regel reif für den Transfer. Meist hat der Projektgeber das Projekt selbst auf die Beine gestellt und besitzt das Recht, es an andere Organisationen weiterzugeben. Manchmal ergibt sich aber aus den Verträgen mit Geschäftspartnern etwas anderes, zum Beispiel,

wenn die Organisation eine Kommunikationsagentur beauftragt hat, ein Logo zu entwickeln, für das sie nicht das Recht zur weiteren Übertragung erhalten hat.

Urheberrechte

Das Konzept des Projekts kann auch urheberrechtlichen Schutz genießen, ohne dass der Projektgeber etwas dafür tun muss. Das gilt allerdings grundsätzlich nicht für die Idee an sich, sondern nur für eine bestimmte individuelle Ausgestaltung; es muss eine bestimmte „Gestaltungshöhe“ erreicht sein. Beispielsweise kann ein Projekthandbuch oder ein Formular, das vom Projektgeber eigens für das Projekt erarbeitet wurde, dem Urheberschutz unterliegen.

Wenn eine andere Organisation ein Konzept oder Projektunterlagen verwendet, ist eine Verletzung des Urheberrechts mitunter schwer nachzuweisen. Für veröffentlichte Werke mit Namensnennung (Druckerzeugnisse) gilt allerdings eine Urhebervermutung, die es Dritten schwer macht, das Urheberrecht für sich zu beanspruchen. Insofern kann sich aus Beweisgründen eine Veröffentlichung anbieten. Dem Nachweis des Urheberrechts dient ebenfalls die sogenannte notarielle Prioritätserklärung. Dabei hinterlegt der Projektgeber das Konzept, das geschützt werden soll, bei einem Notar, der ihm eine beglaubigte Urkunde ausstellt. Der Notar prüft allerdings nicht das Bestehen des Urheberrechts, sodass die Erklärung lediglich den Beweis des Urheberrechts vereinfacht.

Markenrechte

Da also das Urheberrecht nicht immer eindeutig nachzuweisen ist, sollte der Projektgeber in der Regel – selbst bei einer offenen Verbreitung – zumindest das Logo und wenn möglich auch den Namen des Projekts schützen lassen, indem er eine nationale Marke beim [Deutschen Patent- und Markenamt](#) anmeldet. Plant der Projektgeber einen EU-weiten oder einen internationalen Projekttransfer, so kann er eine Gemeinschaftsmarke anmelden oder die Marke



international registrieren lassen. Um sich so gut wie möglich zu schützen, sollte der Projektgeber die Marke bereits frühzeitig anmelden, immer aber vor Beginn des Projekttransfers. Die Anmeldung gilt dann für bestimmte Klassen von Dienstleistungen oder Waren oder für beide.

Der Schutz der Marke läuft automatisch nach zehn Jahren ab. Wird eine Marke nicht verlängert, erlischt das damit verbundene Recht nach Ablauf dieser Zeitspanne und wird aus dem Register gelöscht. Eine Übersicht über das Verfahren und die Gebühren der Markeneintragung sowie Antragsformulare finden sich auf der [Homepage des Deutschen Patent- und Markenamts](#). Indem der Projektgeber die Marke eintragen lässt, erwirbt er das alleinige Recht, sie für die geschützten Waren und/oder Dienstleistungen zu benutzen. Alle bestehenden Marken, wie zum Beispiel der Schutz des Projektnamens oder des Logos beziehungsweise einer Wort-Bild-Marke, sollten im Projekttransfervertrag genannt sein. Der Projektgeber räumt dem Projektnehmer in der Regel eine Lizenz ein.



Ist das Interesse groß, kommen in einer Session mehrere Dutzend Teilnehmer zusammen. Bei speziellen Themen ist der Austausch in der Kleingruppe umso intensiver.

Nie von der Stange

DER PROJEKTTRANSFERVERTRAG

In einem Projekttransfervertrag werden Bedingungen festgehalten, unter denen ein Projektnehmer ein Projekt übernehmen darf, und Standards definiert, die er dabei einhalten muss. Vor allem bei komplexen Projekten ist es ratsam, einen solchen Vertrag aufzusetzen.

So vermeiden Sie, dass die Projektnehmer Ihr Projekt falsch umsetzen und Ihre Zielgruppe Schaden nimmt. Wollen Sie keinen Vertrag abschließen, sollten Sie die beiden Punkte mit jedem Projektnehmer zumindest vorab besprechen.

Unerlässlich ist ein Vertrag insbesondere beim Social Franchise. Er regelt die Zusammenarbeit zwischen den unabhängig handelnden Projektpartnern. Schriftliche Vereinbarungen helfen besonders, wenn Probleme auftreten, wenn zum Beispiel ein Projektnehmer sich nicht an die vereinbarten Standards hält beziehungsweise wenn er die Qualitätsstandards unterschreitet. Wollen Sie eine Kooperation beenden, dann ist es hilfreich, wenn die Regeln für den Ausstieg aus der Projektpartnerschaft feststehen, bevor Unstimmigkeiten auftreten. Wenn Sie einen solchen Vertrag ausarbeiten, sollten Sie sich in rechtlichen und steuerlichen Fragen von Experten beraten lassen.

Ein Projekttransfervertrag sollte folgende Punkte umfassen:

- Beschreibung des Projekts
- Definition des Projektziels
- Bestimmungen der Begriffe
- Vertragsdauer und Pflichten bei Beendigung der Zusammenarbeit

- Rechte, Pflichten und Beiträge des Projektgebers und der Projektnehmer
- Haftung
- Ansprechpartner

In Gesprächen vor Abschluss eines solchen Vertrags können Sie die Bedürfnisse des Partners erfragen und die Bedingungen der Zusammenarbeit ausloten. So erkennen Sie früh, welche Aspekte eines Projekttransfers er wünscht, welche er als unbedingt notwendig erachtet und welche er eben nicht akzeptiert. Wenn solche Fragen nicht vorab geklärt werden, besteht die Gefahr, dass diese anfangs vernachlässigten Themen im Verlauf des Projekts den Transfer behindern. Die genannten Punkte sollten Sie auch dann mit Ihren Partnern besprechen, wenn Sie keinen Vertrag abschließen wollen. Nehmen Sie sich bei der Gestaltung der Kooperation ausreichend Zeit.

„Die Einrichtung muss die Freiheit haben, sich zu entwickeln. Daher brauchen wir etwas länger, haben aber unabhängige Organisationen, die eigenständig vor Ort arbeiten und in der Lage sind, sich weiterzuentwickeln. Das Konzept schreiben, Mitarbeiter im Case Management schulen, die Organisationsstruktur aufbauen etc. – das alles dauert sehr lange. Damit wir dafür genügend Zeit haben, gibt es die Möglichkeit, von der Aktion Mensch für die ersten drei Jahre eine degressive Förderung der Einrichtungsleitung zu erhalten.“

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

Denken Sie daran, dass auch später noch neue Projektnehmer dazukommen können. Gestalten Sie Ihr Transfersystem und damit Ihr Qualitätsmanagement so, dass es auch andere Organisationen übernehmen können. Überlegen Sie gemeinsam mit jedem einzelnen Projektnehmer, wie er das Projekt vor Ort umsetzen soll. Wenn Sie den Projekttransfer erarbeiten, achten Sie darauf, das Wissen, die Bedürfnisse und die Voraussetzungen des einzelnen Projektnehmers ausreichend zu berücksichtigen.



Erste Christliche Arbeitsvermittlung

Case

WIE GOTTES ARBEITSAMT KARRIERE MACHT

Eine Pfarrgemeinde als Sozialunternehmen? Das gibt es. In Stollberg im Erzgebirge hat Pfarrer Andreas Dohn Deutschlands erste christliche Arbeitsvermittlung aufgebaut. Ehemalige Langzeitarbeitslose versorgen christliche Arbeitgeber der Region passgenau mit christlich motivierten Arbeitskräften. „Gottes Arbeitsamt“, wie die ZEIT das Konzept einst nannte, funktioniert derart erfolgreich, dass Dohn sein Konzept bundesweit als Franchisemodell verbreitete.

Sie vermarkten Ihr Konzept gegen eine Gebühr an Franchisepartner. Von einer Pfarrgemeinde sollte man eigentlich erwarten, dass sie ihre Erfahrungen kostenlos weitergibt?



Pfarrer Dohn im
openTransfer-Interview.

Wenn ich wüsste, dass die Übertragung dann besser funktioniert, würde ich das Modell gern verschenken. Es geht nicht ums Geld, sondern um die maximale Wirkung. Wir betreiben Arbeitsvermittlung auf professionellem Niveau. Wir schließen Verträge mit Arbeitgebern und Arbeitnehmern. Es gibt viele Rechtsvorschriften. Und es geht um Existenzen. Da ist es einfach wichtig, dass Qualitätsstandards definiert, genau beachtet und gemeinsam weiterentwickelt

werden. Das gewährleistet nur ein Franchisesystem.

Inzwischen haben Sie vier Franchisepartner gewonnen. Wie sind Sie vorgegangen?

Wir haben ein umfassendes Franchisehandbuch entwickelt. Da steckt unser ganzes Wissen drin. Für unsere Franchisenehmer bietet es einen exakten Leitfaden für den Aufbau und die tägliche Arbeit. Es enthält alles: von der Einladung über die Eröffnungsfeier bis zu den Vertragsmustern für die Zusammenarbeit mit Arbeitgebern und Arbeitssuchenden.

War es schwierig, Ihr Erfahrungswissen derart zu bündeln und aufzubereiten?

Ja, das ist eine anspruchsvolle Aufgabe. Aber sie hilft nicht nur bei der Verbreitung des Modells. Die Arbeit am Franchisehandbuch lässt uns auch selbst besser werden. Sie zwingt einen dazu, alles wegzulassen, was mit bestimmten Personen oder regionalen Besonderheiten zu tun hat. Wer ein Übertragungshandbuch schreibt, schält die stabilen Kerne des eigenen Projekts heraus.

Finanzieren Sie sich über die Franchisegebühren?

Nein, wir hier in Stollberg finanzieren uns aus dem Erfolg der eigenen Arbeit vor Ort. Die Franchiseeinnahmen fließen voll in die Weiterentwicklung des Konzepts und in die Infrastruktur, die alle Partner gemeinsam nutzen.

Das klingt alles nicht sehr nach Kirche ...

Und ob! Kirche ist das wahrscheinlich älteste Social-Franchise-Modell der Welt. Und auf 2000 Jahre betrachtet, sogar ein ziemlich erfolgreiches.

www.ecav.de

Andreas Dohrn „Einen guten Arbeitgeber zu finden und dort einen unbefristeten, tariflich gebundenen Vertrag zu unterschreiben, gleicht aktuell in vielen Berufen einem Sechser im Lotto“, weiß Pfarrer Andreas Dorn. Doch statt nur zu klagen und diese Schieflage am Arbeitsmarkt einfach hinzunehmen, ist er in seiner Gemeinde in Stollberg aktiv geworden und hat 2007 die Erste Christliche Arbeitsvermittlung gegründet. Inzwischen hat Dohrn die Pfarramtsleitung der Peters Kirche Leipzig inne



In sieben Schritten

DIE VEREINSGRÜNDUNG

Ein Verein ist für viele Initiativen die Rechtsform der Wahl, wenn es darum geht, das gemeinsame Engagement auf eine breitere Basis zu stellen. Hier finden Sie die sieben Schritte, in denen es zügig zum eigenen Verein geht.

1 Vorbereitungsphase: Mehrere Personen planen ein gemeinsames Projekt. Dazu soll ein in das Vereinsregister einzutragender und gemeinnütziger Verein gegründet werden.

2 Die Beteiligten erstellen und diskutieren einen Entwurf der Satzung. Mustersatzung der Finanzverwaltung beachten! Der Entwurf sollte dem zuständigen Amtsgericht (Vereinsregister) und dem Finanzamt (wegen Gemeinnützigkeit) zur Vorabprüfung vorgelegt werden. Antwort abwarten. Vorgeschlagene Änderungen übernehmen. (Nicht alle Amtsgerichte und Finanzämter nehmen eine solche freiwillige Vorabprüfung vor.)

3 Einladung zur Gründungsversammlung. (Besondere Formvorschriften müssen nicht beachtet werden.) In der Einladung Verein und Projekt kurz vorstellen und den Satzungsentwurf mitsenden/übergeben sowie die vorgesehene Tagesordnung mitteilen.

Mögliche Tagesordnung:

- Wahl eines Versammlungsleiters sowie eines Schriftführers
- Erläuterung und Diskussion der Vereinsgründung (Projekt, Gründe, Zielsetzungen, ...)
- Aussprache über den Satzungsentwurf
- Verabschiedung der Vereinssatzung

- Wahl des Vorstands
- Anmeldung zum Vereinsregister, weiteres Vorgehen, organisatorische Schritte
- Beschluss über die Festsetzung des Vereinsbeitrags

4 Vorbereitung der Gründungsversammlung. Über den Verlauf der Gründungsversammlung muss ein Protokoll gefertigt werden ([Beispiel für ein Gründungsprotokoll](#)). Das Protokoll gibt Ablauf und Ergebnisse der Versammlung mit allen notwendigen Teilen wieder. Protokoll vorbereiten, ebenso Anwesenheitsliste.

5 Gründungsversammlung. Änderungen am Satzungsentwurf können auch handschriftlich eingetragen werden. Die verabschiedete Satzung muss von mindestens sieben Gründungsmitgliedern unterschrieben werden (mit vollständigem Namen, Geburtsdatum und Adresse). Die gewählten Vorstandsmitglieder im Protokoll ebenso mit vollständigem Namen, Geburtsdatum und Anschrift verzeichnen. Das Protokoll unterschreiben Versammlungsleiter und Schriftführer.

6 Anmeldung des Vereins zum Vereinsregister mit beglaubigtem Anmeldeschreiben. Beglaubigungen führen Notare oder in einigen Bundesländern auch andere Stellen (zum Beispiel Ortsgerichte in Hessen) aus. Beantragung Gemeinnützigkeit beim Finanzamt, das die Satzung prüft und (hoffentlich) einen Feststellungsbescheid darüber erteilt, dass die Gemeinnützigkeit vorliegt, soweit dies der Satzung entnommen werden kann ([Näheres zum Verfahren](#)). Ab dann darf der Verein Spendenbescheinigungen ausstellen.

7 Eintragung im Vereinsregister.
Ihr e. V. ist gegründet.

Dr. Frank Weller



Vorbereiten, planen, konkretisieren, umsetzen: Um ein Projekt zu transferieren, sind in der Regel diese vier Schritte zu gehen (Ausnahme: der offene Transfer). Die Checkliste zeigt, was in rechtlicher Hinsicht notwendig ist.

CHECKLISTE – WAS BEIM PROJEKTTRANSFER ZU BEACHTEN IST

Schritt 1: Vorbereitung



Während der Vorbereitung können Sie erste Analysen vornehmen. Als Projektgeber rufen Sie ein Pilotprojekt ins Leben und erstellen Projektmaterialien. Rechtlich gilt es dabei Folgendes zu beachten:

- Marken- und Urnehberschutz für alle Bestandteile des Projekts prüfen und gegebenenfalls einen Rechtsanwalt kontaktieren, der auf Urheber- und gewerbliche Schutzrechte spezialisiert ist.
- Für rechtliche und steuerliche Fragen einen Berater aufsuchen, der sowohl über Expertisen in gemeinnützigkeitsrechtlichen (steuerlichen) als auch in gesellschafts- und vertragsrechtlichen Themen verfügt.

Handwritten signature or mark.

Schritt 2: Planung



Während der Planung kann der Projektgeber Meilensteine und Maßnahmen ins Auge fassen, um das Projekt zu verbreiten, und diese in einem Businessplan festhalten. In rechtlicher Hinsicht sollte er dabei folgende Dinge beachten:

- Die Art des Projekttransfers ist festzulegen.
- Mögliche Partner des Projekttransfers überlegen.
- Sich mit den entscheidenden Mitgliedern der Gremien gegebenenfalls – intern und informell – abstimmen, um auszuloten, ob ein Projekttransfer intern überhaupt durchzusetzen ist



Schritt 3: Konkretisierung



In der Konkretisierungsphase kontaktiert der Projektgeber die potenziellen Projektnehmer. In rechtlicher Hinsicht sollte er Folgendes beachten:

- Gegebenenfalls sogenannte „letters of intent“ abschließen, in denen die Parteien die Absicht zu Papier bringen, das Projekt zu transferieren.
- Einen Mustervertrag für den Projekttransfer erarbeiten und unter den Parteien verhandeln.
- Falls notwendig: Gremien stimmen intern, Behörden und andere Stakeholder stimmen extern über den Transfer des Projekts ab.
- Einen Mustervertrag mit den möglichen Projektnehmern verhandeln.

[Weitere Informationen finden Sie in der Publikation „Auf der sicheren Seite. Rechtliche Grundlagen von Projekttransfer“.](#)

Schritt 4: Umsetzung



Während der letzten Phase startet der Transfer vor Ort. Der Projektgeber steuert die Arbeit der Projektpartner, formalisiert das Lernen und beweist durch regelmäßige Evaluation und Verbesserung des Projekts seinen Anspruch auf Nachhaltigkeit. In rechtlicher Hinsicht sollte er dabei folgende Punkte beachten:

- Projekttransferverträge beim Social Franchise schließen beziehungsweise wenn bei einer Filialisierung eine neue gesellschaftsrechtliche Struktur entsteht.
- Vertragliche Regeln – je nach Einzelfall und Prüfung, ob vertragliche und/oder gesellschaftsrechtliche Pflichten eingehalten werden – erfüllen.
- Regelmäßig prüfen, ob die vertraglichen Regeln eventuell anzupassen sind.
- Regelmäßig intern und extern Absprachen halten und gegebenenfalls Berichte erstellen.

RISIKEN DES PROJEKT- TRANSFERS ABSICHERN

Ein wichtiger Zweck der rechtlichen Regelung des Projekttransfers ist es, rechtliche und steuerliche Risiken abzusichern. Die folgende Checkliste ist keine erschöpfende Aufzählung möglicher Risiken und Maßnahmen. Ergänzen Sie sie um eigene Risiken, die Sie sehen, und um Ideen, wie Sie die Risiken eindämmen können. Ihr rechtlicher und steuerlicher Berater wird Ihnen helfen, die richtigen Maßnahmen für die Situation auszuwählen und Sie bei deren Umsetzung unterstützen.



Risiko	Mögliche Maßnahmen zur Risikobegrenzung	
	beim Projektgeber	beim Projektnehmer
Verlust der Gemeinnützigkeit; Risiko von Steuernachzahlungen	<ul style="list-style-type: none"> ■ Vorherige Abstimmung des Projekttransfers mit dem Finanzamt, ■ bei Kooperation mit bzw. Mittelweitergabe an Projektpartner ggf. Überprüfung von Risiken der Gemeinnützigkeit bei diesem. 	
sonstige finanzielle Risiken	Ggf. Kündigungsmöglichkeit des Projektpartners für den Fall, dass sich definierte Spenden-/Ertrags- oder Effektivitätserwartungen im Zusammenhang mit dem Projekt nicht erfüllen.	
Haftungsrisiken	Ggf. vertragliche Aufteilung der Verantwortungsbereiche.	
Reputationsrisiken	<ul style="list-style-type: none"> ■ Ggf. Recht des Projektgebers zu projektbezogenen Maßnahmen der Öffentlichkeitsarbeit, 	
	<ul style="list-style-type: none"> ■ Absprachen bezüglich Öffentlichkeitsarbeit, ■ ggf. Kündigungsrecht des Projektgebers aus wichtigem Grund, ■ vertragliche Festlegung von Qualitätsstandards. 	
Risiko der vertraglichen Knebelung, „Fortschreibungsrisiko“, Risiko der Übersteuerung durch den Projektgeber		Kündigungsmöglichkeiten für im Voraus definierte Fälle der Übersteuerung durch den Projektgeber.
Risiko der Inkonsistenz des Projektinhalts („mission drift“)	<ul style="list-style-type: none"> ■ Vertragliche Qualitätssicherungsmaßnahmen (Mitarbeiter-Schulungen, Berichtswesen etc.), ■ Ausschluss der Unterlizenzierung des Projekts, ■ vertragliche Festlegung von Standards. 	
Risiken aus dem Verhältnis zu anderen Projektnehmern		<ul style="list-style-type: none"> ■ Gebietsschutz für den Projektnehmer, ■ Vereinbarung gemeinsamer Treffen der Projektnehmer.
Risiko des Zusammenbruchs oder Wegfallens des Projektnehmers	Vertragliche Regelung der Exit-Strategie.	
Risiko der „Enteignung“ des Projektnehmers bei Beendigung des Transfers	Vertragliche Regelung der Exit-Strategie.	



Wo das Geld
herkommt
Und wie es
lange bleibt.

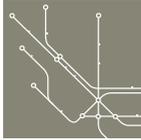
**STRATEGIE
QUALITÄT
PARTNER
RECHT**

FINANZEN



**KOMMUNIKATION
WIRKSAMKEIT
INSPIRATION**





Finanzierung – ein Überblick

Seite 196



Studienkompass | Ein Trio mit vielen Partnern

Seite 218



Unterschiedliche Erwartungen | Wie man Konflikten mit dem Förderer vorbeugt

Seite 232



Den Dialog mit Förderern erfolgreich gestalten | Streicht das P-Wort

Seite 198



Crowdfunding | Gemeinsam arbeiten, gemeinsam finanziert

Seite 222



Klare Förderstrategie | Geld gibt es nur für Transfer-Projekte

Seite 236



buddy e.V. | Kreativer Fördermix statt eines Hauptförderers

Seite 206



Die richtige Kampagne | Fünf Tipps zum Crowdfunding

Seite 226



CAP-Märkte | Wachsen mit Gebühren

Seite 238



Risikokapital | Wie das Investment in Sozialunternehmen funktioniert

Seite 214



Kinderzentren Kunterbunt | Engpass in der Gründungsphase

Seite 228



Fluch oder Segen? | Die öffentliche Förderung und ihre Alternativen

Seite 242



> **Freiwillige Fachkräfte |
So nutzen Sie Pro-
bono-Dienstleistungen
optimal**

Seite 246



> **Tipps & Tools |
Der Kosten- und
Finanzierungsplan**

Seite 254



**Welche Finanzierungs-
modelle gibt es für Transfer?
Wie finde ich Förderpartner?
Wo Risikokapital? Und wer
hilft ganz ohne Geld?**

FINANZIERUNG –

EIN ÜBERBLICK

Ein Projekt zu übertragen kostet Zeit, aber auch Geld. Jede Organisation hat ganz unterschiedliche Möglichkeiten, die nötigen Geldmittel zu beschaffen, und jedes Projekt hat ganz andere Anforderungen. Das heißt: Nicht jede Finanzierung passt immer und überall. Es lohnt sich, die verschiedenen Finanzierungswege genau zu prüfen und den richtigen Mix zu finden.

Eigenes Kapital reicht oft nicht aus

Ob aus Überschüssen, Spenden oder über Sponsoring – jede Organisation verfügt über eigene finanzielle Mittel, die sie für den Transfer eines Projekts einsetzen kann. Der große Vorteil: So bleibt sie unabhängig von fremden Fördermitteln. Das Problem: In der Regel reichen die Mittel einer gemeinnützigen Organisation nicht aus, um einen Transfer ganz alleine zu stemmen. Weitere Finanzquellen sind also gefragt.

Gebühren als Lizenz zum Handeln

Ob Schulungen, Handbücher oder andere Materialien: Um Kosten zu decken, die anfallen, wenn man ein Projekt verbreitet, kann ein Beitrag für Beratungsleistungen oder Materialien verlangt werden: Lizenzen nennt man diese Beiträge. Der Vorteil auch hier: Sie bleiben finanziell unabhängig von fremden Förderern. Ein möglicher Nachteil: Zu hohe Gebühren schrecken potenzielle Projektnehmer ab.

Wenn Partner fördern

Ob Stiftungen, Unternehmen oder öffentliche Einrichtungen: Häufig greifen Organisationen, die ihre Projekte transferieren, auf Förderpartner zurück. Der Vorteil: Das eigene Kapital wird geschont, neue Spielräume eröffnet. Nachteile: Verlust der Unabhängigkeit, teils umfangreiche Berichtspflichten.

Wagniskapital

Für unternehmerisch ausgerichtete Projekte ist soziales Wagniskapital eine interessante Variante. Dieses bringen Investoren in Form einer Eigenbeteiligung, eines verzinsten Darlehns oder einer Mischung aus beiden ein. Das Modell eignet sich nur für denjenigen, der ein überzeugendes Geschäftsmodell präsentieren kann.

Crowdfunding

Als Crowdfunding bezeichnet man die Finanzierung durch viele. Es gibt inzwischen diverse Crowdfunding-Plattformen, auf denen man sein Vorhaben vorstellt und Unterstützer sammelt, die Geld geben. Dieser Finanzierungsweg eignet sich für online-affine Projekte mit vielen (potenziellen) Unterstützern.

Pro bono

Pro bono geht einen ganz anderen Weg als die bisher genannten Geldquellen. Pro bono sind Leistungen, die Fach- und Führungskräfte kostenlos für gemeinnützige Organisationen erbringen. Projekte können auf diese Weise eine Menge Geld sparen, wenn beispielsweise ein Anwalt ohne Honorar die Satzung des Vereins prüft.

Bewährt hat sich meist ein Mix aus unterschiedlichen Finanzierungsquellen. Dies zeigen auch Beispiele aus der Praxis, die im folgenden Kapitel als „Cases“ vorgestellt werden.



Den Dialog mit Förderern erfolgreich gestalten

STREICHT DAS P-WORT

„Ein Projekt ist ein zielgerichtetes, einmaliges Vorhaben, das aus einem Satz von abgestimmten, gelenkten Tätigkeiten mit Anfangs- und Endtermin besteht und durchgeführt wird, um unter Berücksichtigung von Zwängen bezüglich Zeit, Ressourcen (zum Beispiel Geld bzw. Kosten, Produktions- und Arbeitsbedingungen, Personal) und Qualität ein Ziel zu erreichen.“

Wikipedia-Eintrag unter dem Stichwort „Projekt“

Wollen wir das wirklich? Lässt sich gesellschaftlicher Wandel gestalten, indem Staat, Stiftungen und Unternehmen eine unüberschaubare Menge „einmaliger Vorhaben“ fördern? Mit „Anfangs- und Endtermin“? Unter „Berücksichtigung von Zwängen“?

Nein. Projekte sind das Gegenteil von Dauerhaftigkeit, von solidem Wachstum, von Verstetigung. Projekte kommen und gehen, die Probleme bleiben. In Projekten verbrennen Geld, Kraft und Engagement, weil selten viel von ihnen übrig bleibt, wenn der „Endtermin“ gekommen ist und die Förderer sich zurückgezogen haben. Und: In Projekten wird das sprichwörtliche Rad viel zu häufig neu erfunden.

Die Entwicklung einer leistungsfähigen und selbstbewussten Bürgergesellschaft braucht etwas ganz anderes, nämlich die Verbreitung und Verstetigung des erfolgreich Erprobten. Ideen und

Modelle müssen zu sozialen Bewegungen werden. Und ihre Akteure brauchen verlässliche und dauerhaft tragfähige Strukturen.

Kurz: Es mangelt nicht an innovativen Lösungen für gesellschaftliche Herausforderungen. Was fehlt, ist ihre dauerhafte praktische Anwendung und Weiterentwicklung.

Es wird also in Zukunft für soziale Investoren und institutionelle Förderer stärker darum gehen, nicht Projekte zu finanzieren, sondern deren Übertragung.

Neu ist diese Erkenntnis nicht. Die „Projektitis“ wird allenthalben beklagt. Doch die Umkehr gestaltet sich offenbar schwierig und vollzieht sich entsprechend langsam. Noch immer pflegen Förderer und Geförderte zumeist ihren in Jahrzehnten eingeübten Dialog: Die eine Seite verlangt nach modellhaftem, innovativem Handeln. Die andere Seite liefert ... und stürzt sich in immer neue Projekte – teils mit Leidenschaft, teils aber auch aus purer Angst ums Überleben.

Rettet den Overhead

Ach, der Overhead. Irgendwann wurde er zum Unwort erklärt und gilt seither als dringend zu vermeiden. Viele Förderer möchten ihn überhaupt nicht finanzieren. Der Overhead – das sind Verwaltungskosten in Organisationen, die nicht unmittelbar bei den Zielgruppen eines Projekts ankommen. Ihn auszublenden, ist ein fataler Fehler.

Förderer verlangen von den Mittelempfängern völlig zu Recht ein professionelles Management: eine gute Öffentlichkeitsarbeit, ausgefeilte Businesspläne, eine belastbare Wirkungsmessung und regelmäßige Berichte. Zugleich aber möchten sie, dass ihr Geld zu 100 Prozent in die unmittelbare Projektarbeit fließt. Das passt nicht zusammen. Overhead muss sein. Er ist gut. Er ist die Grundlage für eine maßvolle Organisationsentwicklung.

Die Scheu vieler Förderer vor dem Overhead ist eine Hauptursache für die Projektitis. Denn die Empfänger von Fördermitteln haben



sich darauf eingestellt. Sie weisen Managementkosten oft nicht aus, sondern kalkulieren die vermeintlich erlaubten 10 Prozent in die Projektkosten ein – was wiederum bedeutet, dass eine Organisation immer neue Projekte auflegen muss, um den gesamten Apparat zu finanzieren.

Die Folgen sind bisweilen katastrophal. Projekte entstehen oftmals nicht, weil sie gut und sinnvoll sind, sondern weil sie Zugang zu bestimmten Fördertöpfen verheißen. Die Organisation konzentriert sich nicht auf ihre Kernkompetenz. Die Gefahr, sich zu verbiegen und zu überheben steigt immens.

Als Mitarbeiter eines fördernden Unternehmens bekomme ich nicht selten Förderanträge auf den Tisch, die hoch ambitionierte Projektarbeiten beschreiben und – offenbar in vorauseilender Angst vor unserer vermeintlichen Overhead-Aversion – die Ressourcen für das Management völlig unterschlagen. Spricht man die Antragsteller darauf an, hört man bisweilen Sätze wie diesen: „Ja, aber wir haben leider keine Strukturförderung und müssen uns deshalb über Projekte finanzieren.“ Förderer und Geförderte haben sich missverstanden. Die unselige Spirale der Projektitis setzt sich in Gang.

Transfer ist 100 Prozent Overhead

Für die Finanzierung von Wachstum und Verbreitung gesellschaftlicher Lösungen ist diese Analyse bedeutsam. Denn es ist klar: Wer nichts neu erfinden, sondern eine bereits bewährte, möglicherweise seit Jahren etablierte Lösung vergrößern und verbreiten möchte, verursacht nahezu ausschließlich die berüchtigten Overhead-Kosten. Das macht die Suche nach passenden Finanzierungspartnern zu einer besonderen Herausforderung.

So gilt beispielsweise für staatliche Stellen und für einige große Stiftungen die Förderrichtlinie, dass ein Projekt noch nicht begonnen haben darf, bevor die ersten Mittel fließen. Das macht es schon schwierig, über Verstetigung, Verbreitung und Organisationsentwicklung überhaupt nur zu reden.

Gleichwohl lohnt es sich. Denn die fördernde Seite denkt um. Wirkung wird zusehends wichtiger als Modellhaftigkeit. Gemeinschaftliches und vernetztes Wirken gewinnt an Bedeutung und löst das jahrzehntelange Streben nach den berühmten Leuchttürmen ab.

Voraussetzung ist ein neuer, offener Dialog zwischen Förderern und Geförderten. Einige konkrete Schritte können dabei helfen, diesen Dialog erfolgreich zu gestalten.

Förderbedarf realistisch und transparent planen

Welche Ressourcen benötigen Sie für Ihr Vorhaben, um es wirklich erfolgreich und vor allem nachhaltig zu gestalten? Ein zwanghaftes Herunterrechnen der Transferkosten ist ebenso falsch wie die Absicht, möglichst viel Geld aus dem anvisierten Fördertopf herauszuholen. Beides erkennen erfahrene Fördereinrichtungen recht schnell.

Ein Kosten- und Finanzierungsplan sollte alle vorgesehenen Einnahmen und Ausgaben transparent aufzeigen. Widerstehen Sie der Versuchung, Managementkosten in Projektausgaben zu verstecken. Ein Förderer, der nicht versteht, dass die Finanzierung der Verbreitung und Skalierung immer auch Organisationsentwicklung umfasst, ist für ein Transfervorhaben ohnehin nicht der richtige Partner.

Finanzierungsmix anstreben

Fünfmal 5.000 Euro sind mehr wert als einmal 25.000. Zeigen Sie Ihrem potenziellen Förderpartner deutlich, dass Sie nicht allein auf ihn setzen möchten, sondern weitere Finanzierungsquellen erschließen. Je breiter der Finanzierungsmix aufgebaut ist, desto besser.

- Können Sie einen Teil der Kosten durch bezahlte Leistungen hereinholen?
- Gibt es die Möglichkeit, Mitgliedsbeiträge zu erheben?



- Eignet sich Ihr Vorhaben für Crowdfunding?
- Erzielen Sie bei Transfervorhaben Lizenzgebühren vom Projektübernehmer?
- Bauen Sie ein Fördernetzwerk aus lokalen Unternehmen, staatlichen Stellen und Stiftungen auf?

Ein Finanzierungsmix macht unabhängiger und sicherer als eine Monofinanzierung. Und die Zeiten, in denen Förderer möglichst allein bleiben wollten, um sich selbst den Erfolg einer sozialen Innovation auf die Fahne zu schreiben, sind vorbei. Es ist übrigens kein Zeichen von Schwäche, den potenziellen Förderpartner nach weiteren Finanzierungsquellen zu fragen. Stiftungen und fördernde Unternehmen sind untereinander gut vernetzt. Immer häufiger gehen sie fördernde Kooperationen ein.

Perspektiven aufzeigen

Keine Förderung währt ewig. Zu Recht stellen soziale Investoren Ihnen sehr wahrscheinlich früh die Frage: „Was passiert, wenn wir gehen?“ Darauf sollten Sie eine Antwort haben. Keine Stiftung, keine öffentliche Stelle und kein Unternehmen möchte heute mehr eine soziale Initiative fördern, die nach der gemeinsamen Zeit sofort zusammenbricht.

Ihre Antwort sollte realistisch ausfallen. Organisationen, die nach einer Anschubfinanzierung eines Förderpartners komplett eigenwirtschaftlich arbeiten, sind seltene Ausnahmen. Das wissen die Förderer. Bauen Sie dabei keine Luftschlösser. Nicht alle Schritte müssen funktionieren. Aber zeigen Sie in Ihrem Businessplan, dass Sie einen Weg zu einer dauerhaft tragenden Struktur kennen.

Und, auch wenn es hart klingt: Kennen Sie diesen Weg nicht, dann lassen Sie es besser. Ihr Vorhaben trägt nicht.

Gemeinsames Wirken ausschöpfen

Gesellschaftliche Herausforderungen löst man nicht im Alleingang. Die Neuartigkeit und das Modellhafte sind längst nicht mehr so wichtig wie die Kooperationslandschaft in der sich eine soziale Initiative entwickelt. Zeigen Sie dem potenziellen Förderer auf, welche Partner Sie mit an Bord haben. Von wem haben Sie gelernt, und wer lernt von Ihnen? Arbeiten Sie beim Erreichen des Ziels mit anderen Organisationen oder beispielsweise Kommunen zusammen? Geht diese Zusammenarbeit über informelles Netzwerken hinaus?

Zeigen Sie echte Synergien auf. Vielleicht brauchen Sie gar keine eigene Geschäftsstelle, sondern können unter ein bestehendes Dach schlüpfen. Was eine andere Organisation in Ihrem thematischen oder regionalen Umfeld schon leistet, müssen Sie nicht selbst aufbauen.

Um mehr als um Geld bitten

Förderer wollen meist mehr geben als Geld. Schließlich haben sie oft andere Kompetenzen zu bieten als eine zivilgesellschaftliche Organisation. Fragen Sie, was ein Förderer außer Geld einbringen kann, um den gemeinsam gewollten Transferprozess erfolgreich zu gestalten. Ein guter sozialer Investor begleitet Sie partnerschaftlich, stellt seine Netzwerke und Kontakte zur Verfügung und gegebenenfalls die konkrete Hilfe seiner Mitarbeitenden.

Auf dem Fahrersitz bleiben

Blicken wir mal auf die Relationen im Verhältnis zwischen Förderern und Geförderten:

Nehmen wir an, Sie haben jahrelang an Ihrem Konzept gefeilt, Erfolge erzielt, Menschen konkret geholfen, eine soziale Innovation vor Ort etabliert. Sie haben Freiwillige gewonnen, ein Netzwerk aufgebaut. Sie haben jede Menge Erfahrungen und Wissen angesammelt.



Nehmen wir nun an, Sie haben einen Investor gefunden, der 20.000 Euro bereitstellen möchte, um das Wachstum und die Verbreitung Ihrer Lösung zu finanzieren.

Was ist mehr wert? Würde man Ihre bereits erbrachte Leistung in Geld umrechnen, käme leicht der zehnfache Wert der Förderung zusammen. Es gibt von daher keinen Grund für eine ergebene Haltung, wenn Fördermittel fließen. Bleiben Sie also selbstbewusst. Das ist nicht immer leicht, aber wichtig. Nehmen Sie Rat und Hilfe dankbar an. Aber lassen Sie keinen Zweifel daran aufkommen, dass Sie die Prozesse steuern.

Nicht in Planstellen denken, kreativ organisieren

Projektmanager sind bedauernswerte Menschen. Ihre Personalstelle steht im Mittelpunkt fast jedes Förderantrags. Es ist geradezu ein Ritual bei erfahrenen Antragschreibern: Erst mal muss die Stelle finanziert sein. Da wird dann alles reingepackt, was an Arbeit anfällt: Geschäftsführung, Öffentlichkeitsarbeit, Fundraising, Qualifizierung ... Projektmanager können alles und machen alles. Sie sind Eier legende Wollmilchsäue.

Mal ehrlich: Soll ein Förderer ernsthaft glauben, dass so etwas zum Erfolg führt? Interessanter wirken Anträge, in denen sich die Initiatoren erkennbar vom Stellen-Finanzierungs-Denken gelöst haben. Ist das Potenzial an freiwilliger Mitarbeit ausgeschöpft? Welche Teilaufgaben lassen sich möglicherweise günstiger auf externe Dienstleister übertragen? Schnüren Sie zuerst die einzelnen Aufgabenpakete eines Vorhabens ... und definieren Sie danach erst die jeweils erforderlichen Ressourcen. Leider ist der umgekehrte Weg noch immer die Regel.

Wirkungsorientiert handeln und planen

Wirkungsmessung gewinnt an Bedeutung. Verständlicherweise möchten soziale Investoren in bestimmten Abständen erkennen können, ob ihr Einsatz zum gewünschten Erfolg führt. Die klare

Verständigung auf konkrete messbare Ziele und Meilensteine ist deshalb schon zu Beginn einer Zusammenarbeit bedeutsam. Nur wenn Erfolgsparameter von vornherein klar benannt sind, lassen sie sich später messen, ohne dass es zu Missverständnissen kommt.

Umfangreiche und anschauliche Informationen und Hilfen für eine wirkungsorientierte Planung bietet das [Kursbuch Wirkung](#) von Phineo.

Geld auch mal liegen lassen

Es gibt noch etwas, das für soziale Innovatoren schlimmer ist als kein Geld: das falsche Geld. Eine Kooperation ist nur dann erfolgreich, wenn beide Partner das gleiche Bild von dem Problem und das gleiche Vertrauen in den gewählten Lösungsansatz haben. Auch die Strategien müssen zusammenpassen. Wer eine erfolgreiche Lösung verstetigen und verbreiten will, braucht einen strategischen Partner. Mit einem reinen Projektförderer wären die Konflikte vorprogrammiert.

Uwe Amrhein





buddY e.V.

KREATIVER FÖRDERMIX STATT EINES HAUPTFÖRDERERS

Einnahmequellen: ein Hauptförderer, öffentliche Mittel, Sponsoring

Rolle des Projektnehmers: Finanzierung übernimmt die Zentrale

Nachhaltigkeit: viele Säulen sichern die langfristige Finanzierung

In wenigen Jahren hat der Verein buddY E. V. sein gleichnamiges Programm zu einer der größten Bildungsinitiativen des Landes ausgebaut. Inzwischen ist ein Finanzierungsmix an die Stelle der Abhängigkeit von einem Hauptförderer getreten. Gleichzeitig expandiert der Verein regional sowie durch Auflegen weiterer Programme. Der geschäftsführende Vorstand Rüdiger Roman erklärt, wie man sich breit aufstellt.

Herr Roman, wie lernte buddY laufen?

Die buddY-Idee wurde 1999 geboren — damals noch im Unternehmen Mannesmann. Nach der Übernahme durch Vodafone kam das

Projekt dann zur dortigen Unternehmensstiftung. Die Grundidee war es, ein Projekt aufzulegen, das verhindert, dass Kinder eine Karriere auf der Straße einschlagen. Das Präventionsprojekt sollte mithilfe der Peergroup-Education arbeiten. Es wurde schnell klar, dass diese Form der Bildung durch Gleichaltrige noch viel mehr bewirken kann. Die Ziele wurden also immer weitergesteckt. Auch hat sich herausgestellt, dass sich Initiativen, die nur Materialien verteilen, aber keine Trainings anbieten, schlechter verbreiten und weniger Wirkung erzielen. So entwickelte sich langsam die heutige Form des Programms.

Wie ging es dann weiter?

Als das rasante Wachstum von buddy einsetzte, war klar, dass sich entweder die Strukturen der Stiftung ändern müssten, sie also einen starken operativen Arm bekommen muss, oder man eine ganz andere Organisationsform finden müsste. Die Entscheidung fiel dann für einen Verein, der das Projekt konzeptionell in ein Programm überführte und umsetzte. Die Vodafone Stiftung sicherte die maßgebliche finanzielle Unterstützung zu. Wir hätten auch eine ganz andere Rechtsform wählen können, haben uns aber für den E. V. entschieden, weil der Verein eine besonders partizipative Veranstaltung ist. Im April 2005 war Vereinsgründung.



Geschäftsführer Roman Rüdiger hat die Organisation auf viele Schultern verteilt und das Programm erweitert.



Aus heutiger Sicht — was sind die Vor- und Nachteile der Finanzierung durch einen Hauptförderer?

Es kommt stark darauf an, wer dieser Förderer ist. Wir hatten mit dem Engagement der Vodafone Stiftung sehr großes Glück. Es war ein Riesenvorteil, mit einer gesicherten Finanzierung loslegen zu können. Wir sind mit einem Programm gestartet, das solide vorbereitet und durchfinanziert war. Dies beides hat es überhaupt möglich gemacht, dass Programm wie Verein so schnell wachsen konnten. Neben der finanziellen Ebene gibt es auch eine sehr enge kooperative Verbindung mit der Vodafone Stiftung. Diese ist ebenso wichtig wie das gesicherte Budget. In der Stiftung haben wir Personen gefunden, die nicht nur Ansprech-, sondern auch Sparringpartner waren und sind. Es ist ein Vertrauensverhältnis gewachsen.

Was sicherlich untypisch ist: Normalerweise gründet sich ein Verein, weil eine Gruppe einen Impuls empfindet. Es gibt eine Idee, die weiterentwickelt wird, der Verein wächst dann sukzessive. Bei unserer Gründung gab es diese Stunde null nicht. Wir hatten schon hauptamtliche Mitarbeiter und haben dann die Trägerebene eingezogen. Das heißt, parallel zur fachlichen Entwicklung des Programms mussten wir uns auch organisatorisch-strukturell neu aufstellen.

Neben dem Hauptförderer unterstützt Sie auch die öffentliche Hand?

Wir sind in fünf Bundesländern offizielles Schulprogramm. In Nordrhein-Westfalen haben wir beispielsweise eine Pädagogenstelle, die das Land finanziert. In der Regel stellen uns die Bundesländer Personal zur Verfügung, um die Schulentwicklungsprogramme zu begleiten — das sind die sogenannten Prozessmoderatoren. Wenn man das Engagement der fünf Bundesländer zusammenrechnet, dann kommt man auf einen Betrag, der über 3 Millionen Euro liegt.

Gab es von Anfang an den Wunsch, unabhängiger vom Hauptförderer zu werden?

Das war von Anfang an der Wunsch — sowohl des Vereins als auch des Hauptförderers. Wir wollten unabhängiger werden und die finanzielle Last auf mehrere Schultern verteilen. Die Vodafone Stiftung unterstützt uns darin, dass auch weitere Stiftungen einsteigen. Wir freuen uns über jeden Förderer — breiter aufgestellt können wir unsere programmatische Arbeit rascher voranbringen. Ein weiteres Programm des Vereins, familY, konnten wir auf diesem Wege zügig starten.



Der Verein buddy E. V. erweitert seine Programmlandschaft sehr deutlich. Was war die Motivation dafür?

Strategisch gesehen sind die Programme nur Instrumente. Ziel ist die Förderung des individuellen Bildungserfolgs von Kindern und Jugendlichen durch Kompetenzerwerb. Das machen wir, indem wir die Lehr- und Lernkultur ändern bzw. indem wir Beziehungen verändern. buddy und familY haben das gleiche Ziel. buddy adressiert das pädagogische Feld Schule, familY zielt auf die Familie und den vorschulischen Bereich. Es war nur folgerichtig, dass neben der Schulveränderung eine zweite Strategie im Bereich Familie aufgesetzt wird. Als drittes Element arbeiten wir derzeit an studY. Es ist ein Programm, das auf die Reform der universitären Lehrerausbildung zielt.

Der Rollout in Form der neuen Programme familY und studY bedeutet für uns ein hohes Maß an Kontrolle, weil für uns die Qualität der Arbeit entscheidend ist. Dies beschert uns auf der anderen Seite jedoch relativ hohe Transferkosten.



Was bedeutet diese Erweiterung für die Entwicklung der Organisation?

Der Verein war zunächst für ein Programm ausgelegt und heißt deshalb auch wie das buddy-Programm. Das fällt uns nun auf die Füße. Der Perspektivwechsel, nicht mehr eine Ein-Programm-Organisation zu sein, sondern eine Organisation, die ein gesellschaftliches Ziel mit mehreren Ansätzen verfolgt, war auch intern eine große Herausforderung.

Der Knoten ist jetzt geplatzt ...

Das ist richtig. Mit studY haben wir ein Programm aufgesetzt, das letztlich sehr nah an dem ist, worauf buddy abzielt. Im Grunde wollen wir ja Schule verändern, indem wir die Lehrerrolle erweitern — im Sinne eines „Potenzialentwicklers“. Im buddy-Programm sind wir so etwas wie ein „Reparaturbetrieb“ für Versäumnisse, die vorher stattfanden. Das größte Problem im Bildungsbereich liegt also vorgelagert in der schlechten Lehrerausbildung. Deswegen setzen wir mit studY nun früher an und verändern die Lehre. Wir identifizieren Schulen in der Nähe von Universitäten, die in ihrer Bildungspraxis weiter sind als die Lehre. Weil wir nicht glauben, in absehbarer Zeit die Lehre selbst verändern zu



Zwei Buddies beim Einsatz als Streitschlichter in einer Grundschule.

können, „entführen“ wir die Studierenden in diese Vorreiter-Schulen und bringen sie dort mit Lehrern zusammen, die schon eine neue Rolle gefunden haben, und mit Schülern, die ihnen erklären können, was eine gute Schule ausmacht. Zum August 2013 starten wir an mehreren Universitäten damit. Für die Standorte suchen wir derzeit nach einer Finanzierung.

Profitiert der Rollout von family oder study von den Erfahrungen, die bei der Verbreitung von buddy gesammelt wurden?

Ja, natürlich. Auf vielen Ebenen. Für uns ist es viel einfacher, ein neues Programm zu starten, wenn man bereits eine gewisse Reputation im Bildungsbereich hat. Wenn man bei family den potenziellen Kooperationspartnern sagen kann: Wir sind schon in fünf Bundesländern offizielles Schulprogramm. Auf der anderen Seite haben wir auch einige Erfahrungen damit gesammelt, was man machen muss, wenn man expandiert, wenn man in die Fläche will, wie man Multiplikationssysteme aufbaut. Davon hat family enorm profitiert – und davon, dass wir bereits einen Pool von guten Mitarbeitern und Trainern haben. Wir wissen bereits, wem wir eine Programmentwicklung zutrauen würden. Es ergeben sich auch Synergien: Wenn wir an Schulen gehen und dort das buddy-Programm implementieren wollen und dann erfahren, dass die Arbeit mit den Eltern viel dringlicher ist, dann können wir sagen: Gut, wir starten mit family und steigen erst im zweiten Schritt in die Schulentwicklung ein.

Was bedeutet die Erweiterung für die Entwicklung der Organisation?

Sicherlich eine ganze Menge! Für viele bei uns war der Prozess nicht einfach. Aktuell sind wir 26 Mitarbeiter in der Düsseldorfer Geschäftsstelle – study nicht mitgerechnet. 2005 sind wir zu dritt gestartet. Lange lagen wir bei etwa zehn Mitarbeitern. Das war eine Größenordnung, bei der jeder in jedem Prozess mit drinsteckte, eine fast intime Atmosphäre. Auch sehr partizipativ. Wir machen



jetzt eine ganz klassische Entwicklung durch. Wir wachsen und sowohl von den Arbeitsabläufen als auch vom Emotionalen her entstehen hier und da Reibungspunkte. Man arbeitet wesentlich arbeitsteiliger, weiß nicht mehr über alles Bescheid. Wir brauchten plötzlich Regeln für Dinge, die vorher von selbst funktionierten. Die Organisation muss sich anpassen und verändert sich permanent. Ich kenne beispielsweise auch nicht mehr alle Details aus den Standorten, früher kannte ich alle Handelnden.

Für mich steigt mit der Zahl der Mitarbeiter auch die Verantwortung. Früher gab es einen Fördervertrag, der drei Jahre lief, inzwischen haben wir diverse Förderverträge mit unterschiedlichen Laufzeiten, an denen Stellen hängen. Dafür müssen wir Anschlussförderungen finden. Im Moment läuft es aber sehr erfreulich. In diesem Geschäftsjahr wird der Anteil der Förderung der Vodafone Stiftung unter 50 Prozent sinken, obwohl sich deren Fördersumme erhöht hat.

www.buddy-ev.de

Roman R. Rüdiger, geb. 1966, ist seit 2005 Geschäftsführender Vorstand des buddy e.V. in Düsseldorf. Als studierter Diplom-Sozialpädagoge und Sozialmanager arbeitete er viele Jahre als Geschäftsführer, Projekt- und Abteilungsleiter in Jugend- und Wohlfahrtsverbänden. Darüber hinaus ist er als Dozent für Sozialpädagogik an der Fachhochschule Düsseldorf, an der Technischen Universität Dortmund in der Lehrerausbildung sowie an der FU Berlin tätig.



Finanzierung ist eines der großen Themen auf den Barcamps. Jedes Projekt hat seinen eigenen Mix entwickelt

Risikokapital

WIE DAS INVESTMENT IN SOZIALUNTERNEHMEN FUNKTIONIERT

Dorothee Vogt ist Investment Managerin bei Bonventure – dem ersten Wagniskapitalfonds für Sozialunternehmen in Deutschland. opentransfer wollte von ihr wissen, wie das Modell funktioniert und für wen es sich eignet.



Frau Vogt, was ist ein typisches Projekt, das durch soziales Risikokapital wachsen konnte?

Walburga Fröhlich und Klaus Candussi brennen für die Sache der Menschen mit Behinderungen und setzen sich dafür ein, dass jeder die gleichen Entfaltungs- und Beteiligungschancen in unserer Gesellschaft hat. Die beiden Gründer von atempo (www.atempo.at) entwickelten ein Social-Franchise-Modell und verbreiten ihre genialen Konzepte so in anderen Einrichtungen. Mit den Einkünften sichern sie den eigenen Standort und generieren Mittel zur Investition in Qualitätssicherung und die Entwicklung weiterer Angebote. BonVenture und die österreichische Erste Bank haben sich 2012 zusammengetan und finanzieren den Aufbau des Social Franchise über die kommenden sieben Jahre mit einer Summe von ca. 400.000 Euro.

Woher kommt das Geld, das als Risikokapital ausgeschüttet wird?

Der erste Soziale Venture Capital Fonds in Deutschland, BonVenture, wurde 2003 auf Initiative von vier philanthropisch motivierten Unternehmerfamilien in München gegründet. Die Idee entwickelte sich aus dem Wunsch, soziale Innovationen auf unternehmerische Weise zu fördern.

Was erwarten die Investoren?

Die Projekte müssen auf einem klar beschriebenen Geschäftsmodell basieren, die Lösung eines ökologischen oder sozialen Problems anstreben und Aussicht auf finanzielle Nachhaltigkeit haben. Ist eine positive Entscheidung gefallen, bekommt das Projekt eine maßgeschneiderte Finanzierung.

Im Gegenzug erhält BonVenture beispielsweise einen Sitz im Beirat der Organisation. Verlangt wird außerdem eine regelmäßige Berichterstattung über den Unternehmensverlauf. Die Investoren erwarten, dass der gesamte Fonds am Ende mindestens Kapitalerhalt erzielt. Sollten Gewinne entstehen, spenden sie diese. Sollte der Fonds Verluste machen, beispielsweise weil Unternehmen in die Insolvenz gehen, so verlieren die Investoren ihr eingelegtes Geld. Das ist ihr Risiko. Daher spricht man auch von sozialem „Risikokapital“.

Dorothee Vogt ist Investment Managerin bei BonVenture, dem ersten Wagniskapitalfonds für soziale und ökologische Innovationen in Deutschland. Zuvor war sie u.a. für die Körber-Stiftung tätig und baute dort ein Entwicklungsprogramm für Gründer sozialer Initiativen auf. Als Associate der Stiftung neue Verantwortung hat sie sich intensiv mit dem Thema Vermögenskultur befasst.



BonVenture

DREI INVESTMENT- VARIANTEN

BonVenture stellt Eigenkapital, Gesellschafterdarlehen oder Mezzanine in Start-up- und insbesondere Wachstumsphasen zur Verfügung.

Eigenkapital: Wenn eine soziale Organisation mit Eigenkapital finanziert, beteiligt man den Eigenkapitalgeber, also den Investor, im Gegenzug mit Anteilen an dem Unternehmen. Eigenkapital steht vorrangig für nicht gemeinnützige Sozialunternehmen mit erheblichem Wachstums- und Wertsteigerungspotenzial zur Verfügung.

Darlehen: Für gemeinnützige Organisationen eignet sich eher das Darlehen (Fremdkapital). Dieses wird zu einer vereinbarten Verzinsung über einen vereinbarten Zeitraum zur Verfügung gestellt und muss zurückgezahlt werden.

Mezzanine: Mezzanine sind eine Mischung aus Eigenkapital und Fremdkapital und werden von BonVenture sowohl an gemeinnützige als auch an nicht gemeinnützige Organisationen vergeben.



BONVENTURE



Organisationen, die unternehmerisch soziale und ökologische Zwecke verfolgen, haben häufig Schwierigkeiten bei der Kapitalbeschaffung: Für die Banken und Wagniskapitalgeber sind sie zu sozial, für die Stiftungen und Spender zu wirtschaftlich. Dabei haben die Sozialunternehmen einen großen Vorteil: Sie machen sich nicht nur abhängig von der unsicheren Finanzierungsquelle Spende, sondern erwirtschaften zumindest teilweise die Mittel für ihr soziales Lösungsmodell und dessen Wachstum.

BonVenture füllt die Finanzierungslücke bis zum Break-even-Point und konzentriert sich auf eine langfristige Zusammenarbeit mit einer begrenzten Anzahl von innovativen Unternehmen, die auch mit einem Netzwerk und Beratung unterstützt werden. Das Kapital wird nicht — wie bei der Spende — aufgebraucht, sondern fließt im Erfolgsfall am Ende einer Zusammenarbeit wieder zurück und steht dann für neue Projekte zur Verfügung. BonVenture ist selbst als Social Business strukturiert: Überschüsse werden gemeinnützigen Organisationen gestiftet.

www.bonventure.de

Studienkompass



EIN TRIO MIT VIELEN PARTNERN

Einnahmequellen: Drei Hauptförderer, dazu jeweils ein lokaler Partner

Rolle des Projektnehmers: übernimmt Teil der lokalen Kosten

Nachhaltigkeit: die Förderungsdauer ist auf drei Jahre angelegt

Das Förderprogramm STUDIENKOMPASS unterstützt Schüler aus Familien ohne akademische Erfahrung bei der Aufnahme eines Studiums. Die Finanzierung erfolgt durch drei feste Initiativpartner, die jeweils mit einem Regionalpartner zusammenarbeiten.



Der STUDIENKOMPASS unterstützt Schüler bei der Studienwahl. Das Programm richtet sich an Jugendliche aus Familien ohne akademischen Background oder solche, die es aus anderen Gründen bei der Aufnahme eines Studiums schwerer haben, zum Beispiel aufgrund einer besonderen familiären Situation. Teilnehmer des STUDIENKOMPASS werden in den letzten beiden Schuljahren auf ein erfolgreiches Studium vorbereitet und während des gesamten ersten Studienjahres begleitet. Das Förderprogramm baut dabei auf drei Säulen auf: Im Rahmen von Wochenendworkshops werden die Schüler bei der Studienwahl beraten und zur Aufnahme eines Studiums motiviert. Zudem erhalten sie Unterstützung durch ehren-

amtliche Betreuer in den Regionen und durch das STUDIENKOMPASS-Team. In einem virtuellen Netzwerk können sie sich untereinander austauschen.

Drei Initiatoren und viele Partner vor Ort

Der STUDIENKOMPASS wurde 2007 von der Stiftung der Deutschen Wirtschaft (sdw), der Accenture Stiftung und der Deutsche Bank Stiftung, die als Initiativpartner gemeinsame Träger des Programms sind, ins Leben gerufen. Seither haben sich 14 weitere regionale Partner aus der Wirtschaft und dem Stiftungswesen dem STUDIENKOMPASS-Fördererkreis angeschlossen. Dies bewirkte seit 2007 ein stetiges Wachstum des Programms, das mit den ersten 175 Stipendiaten an fünf Standorten startete. 2013 gibt es den STUDIENKOMPASS bundesweit an 28 Standorten mit mehr als 1.600 Teilnehmern – der Aufbau weiterer Standorte ist in Planung. Die operative Umsetzung des Programms liegt bei der sdw. Die benötigten Mittel zur Durchführung des STUDIENKOMPASS vor Ort variieren je nach Anzahl der geförderten Schüler. Die Finanzierung für einen Schüler beträgt 2.300 Euro pro Jahr. In der Regel werden mindestens 15 Schüler pro Jahrgang und Ort über einen Zeitraum von drei Jahren gefördert.



Die Skalierung

Den Anfang des Standortaufbaus machten die Initiativpartner. Sie stellten die Mittel für die Förderung aller Programmteilnehmer an den ersten fünf STUDIENKOMPASS-Standorten bereit. Die Kosten für die Umsetzung an weiteren Orten werden durch Kooperationen mit Regionalpartnern gedeckt. Jeweils ein Partner fördert das Programm für mindestens



**Drei von über 1.600 Teilnehmern
des Programms.**

einen Jahrgang einer Region über drei Jahre hinweg. Neben der finanziellen Förderung können sich die Partner auch ideell an dem Programm beteiligen, indem sie zum Beispiel die Schüler direkt begleiten und so ihr Know-how weitergeben. Die Initiativpartner können übrigens auch als Regionalpartner agieren. So fördert die Deutsche Bank Stiftung zum Beispiel das Programm zusätzlich in Frankfurt am Main.



Das Finanzierungsmodell des STUDIENKOMPASS beinhaltet eine kombinierte Förderung auf regionaler und überregionaler Ebene. Hier werden die Kosten, die zur Projektumsetzung vor Ort benötigt werden, von Regionalpartnern oder den Initiativpartnern getragen. Nichtsdestotrotz läuft die administrative und operative Durchführung des Programms über die Geschäftsstelle in Berlin, die neben den Querschnittsaufgaben auch einen Teil der Betreuung der Teilnehmer des STUDIENKOMPASS übernimmt. Zwei weitere Aspekte des Finanzierungsmodells des STUDIENKOMPASS sind wichtig: Erstens gibt es pro Region bisher immer nur einen Förderpartner, der das Programm längerfristig unterstützt. Auch Fördererkonsortien sind nicht ausgeschlossen. Zweitens wird das Programm von mehreren Initiativpartnern getragen, doch es können noch weitere hinzukommen. Das Projekt trägt also nicht die Handschrift von nur einer Organisation.

Vorteile

Die Unterstützung des Programms kann für viele Unternehmen, Stiftungen oder Privatpersonen sehr attraktiv sein, denn als einziger Regionalpartner haben sie die Möglichkeit, vor Ort etwas für ihr Umfeld zu tun. Wie das Beispiel des STUDIENKOMPASS zeigt, kann zudem die Möglichkeit, sich neben dem finanziellen Engagement auch ideell zu beteiligen, Interesse an dem Programm wecken.

Gerade die Deckung der Overheadkosten, die für eine nachhaltige Verbreitung eines Programms essenziell ist, stellt oftmals ein

großes Hindernis dar. Durch die Beteiligung von Initiativpartnern, die nicht nur Finanziers, sondern auch Träger des Programms sind, wird bei diesem Finanzierungsmodell die langfristige Grundfinanzierung gesichert. Die Regionalpartner können so gewährleisten, dass ihre Finanzierung der lokalen Umsetzung des Projekts zugutekommt.

Herausforderungen

Die Suche nach Programmpartnern — sowohl auf regionaler als auch überregionaler Ebene — kann aufwendig sein. Denn aufgrund der langfristigen und intensiven Förderung, insbesondere aufseiten der Initiativpartner, bedeutet die Unterstützung des Programms für Finanziers eine hohe Investition. Dies kann einige potenzielle Förderpartner abschrecken.

Vor allem für relativ junge Organisationen kann sich die Suche nach geeigneten Partnern als schwierig und langwierig herausstellen. Sie verfügen meist noch nicht über viel Erfahrung, und es fehlen ihnen in der Regel ein vertrauenerweckender „Markenname“ sowie wertvolle Netzwerke, die für die Suche nach Förderpartnern sehr wichtig sind.

www.studienkompass.de



Julia Meuter arbeitet als Leiterin Transferberatung bei der Stiftung Bürgermut. Zuvor war sie bei der EVPA tätig und leitete beim Bundesverband Deutscher Stiftungen das Social Franchise Projekt sowie Effektn – Methoden erfolgreichen Projekttransfers. Sie hat ein umfangreiches Wissen zu Fragen der systematischen Skalierung von Gemeinwohllösungen und ist Autorin zahlreicher Publikationen und Praxisratgeber zu dem Thema.





Crowdfunding

GEMEINSAM ARBEITEN, GEMEINSAM FINANZIERT

Crowdfunding-Kampagnen sind für viele NPO-Projekte eine vielversprechende Finanzierungsvariante. Das Potenzial haben auch Coworking Spaces entdeckt. Dabei geht es nicht nur ums Geld: Die Coworker zeigen, wie man per Crowdfunding die Community mobilisiert und geschicktes Marketing in eigener Sache betreibt.

Autonom und doch mit anderen Menschen zusammen an einem Ort zu arbeiten, dieses Prinzip entdecken vor allem Selbstständige, Kreative, freie Kunstschaffende, und Projektmacher als Alternative zum Arbeiten in den eigenen vier Wänden. Ungebundenheit, gegenseitiges Inspirieren und eine entspannte Arbeitsatmosphäre sind die Vorzüge der neuen Großraumbüros.

Think big — HUB Oakland

Zur Verbreitung der Coworking-Idee nutzen lokale Initiatoren Crowdfunding nicht nur, um eine Anschubfinanzierung zusammenzubekommen. Klotzen, nicht kleckern, dachten sich etwa die Macher des HUB Oakland (<http://huboakland.net/>). Sie setzten alles auf eine Karte und starteten eine Crowdfunding-Kampagne, die die Gründung ihres Coworking Space finanzieren sollte. Scheitern war nicht einkalkuliert, es gab keinen Alternativplan. Doch das riskante Spiel ging auf. Im Mai 2013 erreichten sie das Ziel ihrer Kampagne. Dank über 1.200 Unterstützern, die über die Plattform Kickstarter rund 142.000 Dollar einbrachten, konnte ihr Projekt realisiert werden.

Diesen Erfolg verdankt das HUB Oakland einer gut durchdachten Strategie und dem hohen Arbeitseinsatz des Teams. Für die einmonatige Dauer der Crowdfunding-Kampagne arbeitete das Kernteam rund um die Uhr. „Die Kampagne lief im Grunde nonstop, wir lebten quasi im Büro, wir hatten sogar ein Bett im Hinterzimmer“, berichtete das Team.

Um Aufmerksamkeit für das Kickstarter-Projekt zu erreichen, begann das Team bereits drei Monate vor Kampagnenstart mit der Arbeit. In dieser Zeit wurde ein Video produziert und der Kommunikationsplan entworfen, der ganz auf Storytelling setzte. Der Slogan „what makes you come alive“ wurde zum Leitspruch. Er wurde im Video, in der URL der Kickstarter-Kampagne und bei weiteren YouTube-Videos verwendet. Unterstützung bei der Planung und Strategieentwicklung erhielt das HUB durch einen Experten in Sachen Crowdfunding, den sie extra für diese Kampagne engagiert hatten.

It's the community, stupid

Die HUB-Macher nutzten das Potenzial ihrer Community geschickt. Dabei konnten sie auf das schon bestehende Netzwerk rund um das Thema Coworking Spaces zurückgreifen und dieses erweitern. Sie wählten dafür einige Akteure der Community aus, die bereits einen großen Wirkungskreis hatten und daher gut bei der Verbreitung der Kampagnenidee helfen konnten. Die HUB-Community wurde mit dem Ziel aktiviert, als Erstes gemeinsam das HUB Oakland zu realisieren. Das beinhaltete den Anspruch, in einem nächsten Schritt weitere Projekte anzugehen.

Jelly Atlanta Coworking
– jede Menge Raum für
neue Ideen





Als eine der größten Schwierigkeiten erwies sich die Gestaltung des Belohnungssystems für ihre Unterstützer. Denn hierbei sollten die kleinen Spender ebenso wie die größeren Anleger bedacht werden. Die Lösung lag schließlich in gestaffelten Incentives, die von Gratis-Stunden im HUB und -Services über temporäre Mitgliedschaften bis hin zu Promi-Dinnern, einer lebenslangen Mitgliedschaft und der Möglichkeit der Mitgestaltung des Spaces reichten.

Das Beispiel HUB Oakland zeigt, wie Crowdfunding als perfektes promotion tool eingesetzt werden kann. Die Kickstarter-Kampagne mobilisierte nicht nur eine tatkräftige Community, sondern schaffte auch eine Öffentlichkeit für das Projekt, die ihm wertvolle Sponsoren und Partner einbrachte. Letztendlich machten die direkten Einnahmen über Kickstarter nur 10 Prozent des benötigten Budgets aus. Der Rest kam von Investoren, die durch die erfolgreiche Crowdfunding-Kampagne auf das HUB aufmerksam wurden. Success sells!

Crowdfunding — mehr als nur Geld sammeln

Das Beispiel aus der Coworking-Szene zeigt, dass im Crowdfunding viel mehr steckt als die reine Spendenakquise. Wenn der Marketingaspekt von Crowdfunding-Kampagnen gleichermaßen wie das direkte Einspielen von Geld beachtet wird, dann sind Crowdfunding-Plattformen ein ideales Tool, um das eigene Projekt bekannt zu machen, seine Philosophie zu verbreiten und eine größere Öffentlichkeit zu erreichen. Eine gut organisierte Crowdfunding-Kampagne kennt die relevanten Communities genau sowie deren Mobilisierungspotenzial und kann sich als perfektes Werkzeug erweisen, um neue Partner oder Investoren für ein Projekt zu gewinnen.

www.impacthub.net

Der Artikel basiert auf einer Veröffentlichung des Digitalmagazins Deskmag, das unter der Lizenz CC BY-SA 3.0 läuft



Die richtige Kampagne

FÜNF TIPPS ZUM CROWDFUNDING



Realistische Ziele setzen!

Es locken die großen Geschichten von Millionenerträgen im Crowdfunding. Das ist allerdings nur die Spitze des Hypes, und man sollte keinesfalls mit solchen Beträgen rechnen. Machen Sie auf jeden Fall einen Realitätscheck, ob Ihr Finanzierungsbedarf gegenüber Dritten verständlich dargelegt werden kann und ob es vergleichbare Projekte gibt, die mit einem ähnlichen Volumen erfolgreich waren.

Vorbereitung ist alles!

Der Kampagnenzeitraum beim Crowdfunding ist in der Regel auf 30, 60 oder 90 Tage festgelegt. Ab dem ersten Tag tickt die Uhr! Das Video zur Projektvorstellung, E-Mails an Freunde und Familie und ein Verteiler mit weiteren Menschen, die Sie ansprechen möchten — das alles muss zum Start bereits fertig sein. Überlassen Sie die Kommunikation nicht dem Zufall, sondern planen Sie den Kampagnenverlauf im Voraus.

Informieren und danken!

Wer ein Crowdfunding-Projekt mit einem finanziellen Beitrag unterstützt, der ist bereits überzeugt. Bedanken ist hier als Erstes angesagt und anschließend regelmäßig Informationen, wie die Projektvorbereitungen laufen beziehungsweise wie der Zwischenstand beim Crowdfunding ist. Ihre Unterstützer glauben an das Projekt, und es sollte leichtfallen, sie zu bitten, dass sie in ihrem Freundes- und Bekanntenkreis weitere Supporter mobilisieren.

Partizipation, die über die Finanzierung hinausgeht

Die einen haben eine tolle Projektidee, und die anderen geben Geld. So einfach ist es beim Crowdfunding nicht. Wer sich bereits finanziell an dem Projektgelingen beteiligt, der wird vielmehr auch Erwartungen formulieren, derer sich der Projektmacher bewusst sein sollte. Dazu gehört mindestens die regelmäßige Information zur Projektentwicklung, aber darüber hinaus sind auch weitere Beteiligungsmöglichkeiten denkbar.

Die Crowd pflegen!

Beim Crowdfunding sind die Gegenleistungen, die Unterstützer erhalten, ein zentrales Element. Wenn die Finanzierung gelingt und das Projekt umgesetzt wird, dann stehen die Projektmacher in der Pflicht, die Gegenleistungen einzulösen.

www.sozialmarketing.de

Jörg Eisfeld-Reschke ist Gründer des Instituts für Kommunikation in sozialen Medien. Als Experte für Digital-Fundraising und Sozialmarketing berät und schult er Mitarbeiter in Unternehmen und Nonprofit-Organisationen. Er leitet die Fachgruppe Digitales Fundraising im Deutschen Fundraising Verband und bloggt unter www.sozialmarketing.de.



Kinderzentren Kunterbunt



ENGPASS IN DER GRÜNDUNGSPHASE

Einnahmequellen: Unternehmen, öffentliche Zuschüsse, Social Investment, Freundeskreis

Rolle des Projektnehmers: beteiligt sich nicht an der Finanzierung

Nachhaltigkeit: die Finanzierung ist stabil und auf Dauer angelegt

Die Kinderzentren Kunterbunt schaffen Kinderbetreuungsplätze bei Firmen, die Mitarbeiter mit Kindern entlasten wollen. Die Firmen tragen den größten Teil der Finanzierungslast selbst. Dennoch kann es gerade in der Anfangsphase eng werden.



Unternehmerischer Transfer!

Die Kinderzentren Kunterbunt sind Einrichtungen zur Kinderbetreuung und -förderung, die sich auf die betriebliche Kooperation spezialisiert haben. Indem Standorte der Kinderzentren Kunterbunt nahe bei Firmen angesiedelt sind, können Beruf und Familie besonders gut miteinander vereinbart werden. Dies wird unterstützt durch sehr lange Öffnungszeiten, einen ganzjährigen Betrieb, pädagogische Förderung der Kinder, zum Beispiel im musikalischen und bewegungstechnischen Bereich.

Der Verein Kinderzentren Kunterbunt e. V. wurde 1998 in Nürnberg gegründet. Mittlerweile gibt es Einrichtungen an 20

Standorten in ganz Deutschland — Tendenz steigend. Träger der Einrichtungen ist der Kinderzentren Kunterbunt e. V., ein staatlich und kommunal anerkannter gemeinnütziger Trägerverein von Kinderbetreuungseinrichtungen. Jeder Standort arbeitet nach einem standardisierten und durch Qualitätsmanagement überwachten Betreuungskonzept.

Schwierige Aufbauphase

Durch die Beiträge der Firmen, bei denen die Kinderzentren angesiedelt sind, und die der Familien, deren Kinder die Einrichtungen besuchen, tragen sich die Zentren auf lange Sicht gesehen selbst. Auch die Overheadkosten für die Unterstützung der Kinderzentren werden größtenteils aus den Umsätzen der Einrichtungen finanziert. Gleichzeitig bekommen sie öffentliche Zuschüsse von den Kommunen, den Ländern und vom Bund. Für die Leitung der Kinderzentren vor Ort benötigt der Kinderzentren Kunterbunt e. V. also keine zusätzlichen Gelder. Finanzierungslücken entstehen allerdings während der Vorlaufzeit der Einrichtungen. Diese dauert bis zu zwei Jahre, in denen Gespräche mit Behörden ebenso wie mit den Firmen geführt werden müssen. Für den Aufbau eines Standortes werden circa 120.000 Euro benötigt. Die gerade zu Beginn entstehenden Defizite können zum Teil durch Bankkredite ausgeglichen werden. Dies wurde jedoch aufgrund neuer Regulierungen im Zuge der Finanzkrise zunehmend schwierig. Um das Wachstum weiterhin finanzieren zu können, wird der Kinderzentren Kunterbunt e. V. durch

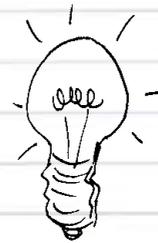
So sieht es in einem Unternehmen aus, das mit Familienfreundlichkeit punktet.



zwei Venture-Philanthropy-Einrichtungen unterstützt, die sich finanziell einbringen und den Aufbau nachhaltiger Strukturen vorantreiben. Zudem hat der Verein einen Freundeskreis gegründet, an dem sich Eltern und andere Unterstützer mit einem Jahresbeitrag ab 60 Euro beteiligen und so die Arbeit der Einrichtungen unterstützen können. Dadurch soll auf lange Sicht die Errichtung neuer Standorte finanziert werden.

Das Finanzierungsmodell der Kinderzentren Kunterbunt ist dadurch gekennzeichnet, dass es eine selbsttragende Finanzierung anstrebt. Das heißt, dass die Kosten der Organisation im Idealfall durch Eigenfinanzierung gedeckt werden können.

Dies ist im Fall der Einrichtungen vor Ort größtenteils schon möglich. Durch die Gründung eines Freundeskreises kann die Arbeit der Geschäftsstelle unterstützt werden.



Vorteile

Die Abhängigkeit von Fördermitteln sinkt. Finanzielle Defizite gerade zu Beginn des Aufbaus neuer Standorte können zum Beispiel durch Kredite finanziert werden. Ansonsten werden die entstehenden Kosten durch die Eigenfinanzierung gedeckt werden. Dies macht die Verbreitung eines Konzepts sehr sicher.

Herausforderungen

Wie das Beispiel der Kinderzentren Kunterbunt zeigt, ist die Unabhängigkeit von Drittmitteln in der Praxis oftmals schwierig zu erreichen und aufrechtzuerhalten. Die meisten Organisationen werden daher, zumindest für eine gewisse Zeit, von Spenden und Fördermitteln abhängig sein. Zwar ist die Unterstützung der Förderer zeitlich begrenzt, dafür werden aber Gelder für diejenigen Teile eines Projekts benötigt, die für viele Förderer nicht sehr attraktiv sind, wie beispielsweise die Vorbereitungsphase des Transfers, bei der eine soziale Wirkung nicht sofort sichtbar ist.

www.kinderzentren.de



Neben dem Arbeitgeber
beteiligen sich auch ...



...die Eltern, die Kommunen,
Wagniskapital-Investoren
oder Freundeskreise an der
Finanzierung.



Unterschiedliche Erwartungen

WIE MAN KONFLIKTEN MIT DEM FÖRDERER VORBEUGT

nestwärme ist ein bundesweit agierendes Sozialunternehmen, das bisher über 22.000 Familien mit chronisch kranken und behinderten Kindern geholfen hat und ein Netzwerk aus über 1.400 freiwilligen Helfern unterhält. Die Gründerin Petra Moske erzählt, wie es mit einem Förderer zum Konflikt kam und was andere Non-Profits daraus lernen können.



Wir verstehen uns als lernende Organisation. Dabei arbeiten wir in einem ständigen Spannungsfeld zwischen unserem Anspruch, authentisch unsere Werte im Miteinander zu leben, und den materiellen Zwängen, die jede gemeinnützige Organisation kennen dürfte.

Um unsere Arbeit als gemeinnütziger Verein leisten zu können, brauchen auch wir Förderer und Sponsoren und haben das eine oder andere Mal nicht nur positive Erfahrungen gemacht. So gab es zum Beispiel ein Unternehmen, das unseren Verein vor einigen Jahren gefördert hatte. Wir kamen beim Aufbau eines gemeinsamen Projekts miteinander intensiver ins Gespräch. Da diese Art von Unternehmenskooperation zum damaligen Zeitpunkt für uns noch Neuland war, hatten wir nur wenig Erfahrung mit den Strukturen sowie der Kultur der anderen Seite. Wir waren wie immer

aufgeschlossen, neugierig und hoch motiviert und konnten es kaum erwarten, die Teamarbeit zu beginnen. Und natürlich gingen wir davon aus, dass wir uns auf Augenhöhe begegnen würden. Auf den ersten Blick starteten wir auch genau so — waren uns schnell einig, und alles sah nach einer wunderbaren Win-win-Situation aus.

Wie sich dann aber sehr schnell herausstellen sollte, ging es diesem Unternehmen vor allem um eine kurzfristige PR in eigener Sache. Im Rahmen der „Zusammenarbeit“ sollten wir zum Beispiel verschiedene Zusagen machen, die wir verbindlich so gar nicht garantieren konnten und in dieser Form auch nicht wollten. Vonseiten des Unternehmens wurde ein gewaltiger Druck aufgebaut. Es wollte selbst in der Öffentlichkeitsarbeit präsent sein, was bei uns sehr unangenehm ankam und sogar letztlich unseren guten Kontakten zur Presse schadete.

Wir fühlten uns in die Ecke gedrängt. Sicher ging es um viel Geld, das wir gut hätten gebrauchen können. Aber der Umgang mit uns und unseren Werten verstieß derart gegen unsere nestwärme-Philosophie und stellte gerade das infrage, was uns alle bei nestwärme verbindet und uns ausmacht: der respektvolle Umgang miteinander. Dies bedeutet für alle von uns — Mitmacher, Partner, Mitarbeiter, Unterstützer —, dass wir uns auf Augenhöhe achtsam begegnen, Zielkonflikte, Grenzen und Chancen erkennen und Vertrauen in den anderen haben, das es jedem ermöglicht, über „Fehler“ bzw. Schwächen zu sprechen und Lösungen zu finden.

Nestwärme gibt es auch in der Hängematte.



Dieses Kooperationsbeispiel hat uns gezeigt, wie wichtig es ist, den Mut zu haben, auch und gerade aus einer vermeintlich schwächeren Position heraus, authentisch zu bleiben. Für uns funktionieren Beziehungen — intern wie extern — nicht, wenn eine Seite die andere zum eigenen Vorteil unter Druck setzt, die Schwäche des anderen ausnutzt, um die eigenen Bedingungen durchzudrücken. Einen solchen Umgang zu akzeptieren, ist uns zu kostspielig. Nachdem wir das erkannt hatten, haben wir bewusst, wenn auch mit einem weinenden Auge, auf das Geld verzichtet und die Kooperation beendet.

Gelernt haben wir daraus vor allem dies: Bei Vorgesprächen mit Förderern fragen wir immer zuerst die gegenseitigen Erwartungen ganz genau ab. Der Förderer sollte ehrlich und präzise sagen, mit welcher Motivation er das Projekt unterstützen will. Der Verein bzw. das Sozialunternehmen kann dann aufzeigen, wo seine Grenzen liegen und was für die Organisation unabdingbar ist. Nur so kann eine langfristige Förderung und Beziehung funktionieren.

Schwächen zuzugeben, ist übrigens bei nestwärme kein Makel, sondern gewünscht und zwingend notwendig, um das Potenzial aller Mitmacher nutzen zu können. Ein proaktiver Umgang mit „Fehlern“ ist Teil unserer Kultur und Zeichen unserer Authentizität.

www.nestwaerme.de

Petra Moske Mit dem Ziel Familien in Not Zeit und Wärme zu schenken und den Wert von Nestwärme in den Mittelpunkt der Gesellschaft zu rücken, gründete Petra Moske zusammen mit Elisabeth Schuh 1999 den Verein nestwärme. Sie hatte selbst erlebt, wie gerade schwerkranke und behinderte Kinder und deren Familien Nestwärme brauchen. Die Betriebswirtin und Sozialmanagerin ist heute die 1. Vorsitzende des Vereins.



Barcamps leben auch von der Vielfalt der Teilnehmer. Die Mischung aus Jung und Alt, Haupt- und Ehrenamt, Sozialunternehmern und Freizeit-Engagierten, Förderern und Projektinitiatoren ist Teil des Mehrwertes.

Klare Förderstrategie

GELD GIBT ES NUR FÜR TRANSFER-PROJEKTE



„Aufrunden, bitte“ hört man in immer mehr Supermärkten und Geschäften. Kunden können so ganz einfach an der Kasse Centbeträge spenden. Mit den Spenden finanziert die Initiative DEUTSCHLAND RUNDET AUF explizit die Verbreitung sozialer Projekte. Wir sprachen mit Henryk Seeger, Leiter Mittelverwendung, über dieses Förderkriterium.

Welche Voraussetzungen sollten Projekte mitbringen, wenn sie eine Förderung von DEUTSCHLAND RUNDET AUF anstreben?

Alle Projekte, die sich bei DEUTSCHLAND RUNDET AUF bewerben, müssen den Fokus auf sozial benachteiligte Kinder legen, in Deutschland tätig sein und bereits skaliert haben. Konkret heißt das: Das Projekt muss in mindestens zwei Bundesländern tätig sein und in beiden Ländern nachgewiesenermaßen wirkungsvoll arbeiten.

Warum ist Ihnen Skalierung so wichtig?

Dafür gibt es mehrere Gründe. Zum einen gehen wir so das geringste Risiko ein: Wenn ein Projekt bereits an mehreren Standorten erfolgreich arbeitet, hat es sich bewährt. Zum anderen tritt

DEUTSCHLAND RUNDET AUF in ganz Deutschland an. Ein Kunde in Flensburg wird weniger gern für ein Projekt spenden, das ausschließlich am Bodensee tätig ist. Uns interessieren daher die bundesweit tätigen Organisationen oder diejenigen, die auf dem Sprung dahin sind. Vor allem aber halten wir nicht viel davon, Modellprojekte und Parallelstrukturen zu finanzieren, davon gibt es in Deutschland schon genug. Wir wollen die wirkungsvollsten Projekte in Deutschland bundesweit verbreiten.

Gibt es einen Trend unter Förderern, auf das Thema Verbreitung zu setzen?

Als wir vor rund fünf Jahren in die Planung für DEUTSCHLAND RUNDET AUF eingestiegen sind, haben wir viel recherchiert und dann schnell begriffen, dass wir den größten Hebel haben, wenn wir wirkungsvolle Projekte unterstützen, die dabei sind zu wachsen, die gerade skalieren. Dass es einen Trend dazu im Sektor gibt, kann ich noch nicht erkennen. Gerade die ministerielle Förderung scheint weiterhin auf Modellprojekte zu setzen, die bewährte, skalierende Projekte ausschließt.

<http://deutschland-rundet-auf.de/>

Sandra Maischberger unterstützt Deutschland rundet auf! Auch an der Supermarktkasse.



Henryk Seeger hat als Leiter der Mittelverwendung und Mitbegründer von DEUTSCHLAND RUNDET AUF die Mittelverwendungsstrategie konzipiert und umgesetzt. Ziel war die Auswahl und Skalierung der wirkungsvollsten Projekte im Bundesgebiet, um in Deutschland sozial benachteiligten Kindern nachhaltig eine Chance zu geben. Herr Seeger ist Diplom-Betriebswirt und lebt in Berlin.



CAP-Märkte



WACHSEN

MIT GEBÜHREN

Einnahmequellen: Gebühren der Projektnehmer



Rolle des Projektnehmers: zahlt Franchise-Gebühren

Nachhaltigkeit: solide Finanzierung, solange die Projektnehmer erfolgreich wirtschaften

Die CAP-Märkte sind eine Lebensmittelkette, die derzeit rasant wächst. Sie bieten mit ihren Märkten dort eine Nahversorgung, wo keine anderen Anbieter mehr vertreten sind. Die Märkte beschäftigen zu einem großen Teil Mitarbeiter mit Behinderungen. Das System finanziert sich über ein ausgeklügeltes Franchise-Modell und konsequentes Coaching.

Die Lebensmittelmärkte bieten Menschen mit Behinderung einen Arbeitsplatz, der nah am ersten Arbeitsmarkt angesiedelt ist. Die Angestellten sind nicht mehr auf die Kombination von geringem Werkstattlohn und Sozialhilfe angewiesen. Im Sinne einer echten Inklusion sind sie bei der täglichen Arbeit ganz selbstverständlich in Kontakt mit Kunden und anderen Mitarbeitern.

Die Märkte stellen eine Nahversorgung dar, die vor allem Menschen ohne Auto entlasten. Die niedrigen Regale sind auch für Senioren gut erreichbar, die extra breiten Gänge erleichtern den Einkauf zusätzlich. Lieferservices versorgen zudem Menschen mit eingeschränkter Mobilität.

Auf diese Weise werden gleich mehrere Vorteile miteinander kombiniert: die Beschäftigung von Menschen mit Behinderung, die lokale Nahversorgung, die Reduzierung des Verkehrs sowie die Unterstützung lokaler Wirtschaftskreisläufe.

Praktische Behindertenhilfe

Im Social-Franchise-Modell der CAP-Märkte tritt die GDW Süd als Franchise-Geber auf. Die GDW SÜD – Genossenschaft der Werkstätten für behinderte Menschen Süd eG bietet seit 1985 Menschen mit Behinderungen Beschäftigungsmöglichkeiten. Sie ist eine Genossenschaft anerkannter Einrichtungen der Behinderteneinrichtung mit rund 26.000 Mitarbeitern an 178 Werkstattstandorten in Baden-Württemberg, Bayern, Sachsen, Sachsen-Anhalt und im Saarland. Ziel und Zweck der GDW SÜD ist die langfristige und zukunftsorientierte Sicherung von Arbeitsplätzen für Menschen mit Behinderung.

Der Name CAP enthält einen Bestandteil des Wortes „handicap“, der Claim „der Lebensmittelpunkt“ verbindet die Begriffe „Lebensmittel“ und „Mittelpunkt“ im Sinne eines Zentrums des Lebens. Das Interesse daran, nach einem Pilotversuch in Herrenberg, das Konzept zu übernehmen, war groß. Derzeit gibt es 98 Märkte in ganz Deutschland, deren Verkaufsflächen bei 300 bis 1.500 m² liegen und die einen Umsatz von 121 Millionen Euro (2011) erwirtschaften. Zwei Drittel der 1.200 Beschäftigten leben mit einer Behinderung.

Die meisten Beschäftigten sind Menschen mit geistiger Behinderung.



Social Franchise als Skalierungsmodell

Beim Social Franchise wird ein Konzept mittels einer vertraglichen Vereinbarung an lokale, unabhängige Organisationen weitergegeben. Rechte und Pflichten des Projektgebers und der Projektnehmer sind also detailliert festgelegt.

Dabei bleiben die Gestaltungsspielräume groß. Kunden sollen das Gefühl haben, dass der lokale CAP-Markt „ihr“ Markt ist. Jeder Markt wird an die lokalen Gegebenheiten angepasst. Größe, Sortiment etc. unterscheiden sich.

Franchise-Nehmer sind in der Regel Einrichtungen der Behindertenhilfe. Sie profitieren von der Übernahme des Konzepts dadurch, dass sie ein bewährtes Modell adaptieren sowie von einer gut eingeführten Marke. An dieser Stelle kommt ihnen ein Vertrauensvorsprung zugute, und sie sparen ganz praktisch Werbekosten. Der Franchise-Nehmer profitiert direkt von den Erfahrungen, die bei der Etablierung der existierenden Märkte gesammelt wurden. Dies ist deshalb besonders wichtig, da die meisten Betreiber keine Erfahrungen im Lebensmittelbereich mitbringen.

Die Anfangsinvestitionen liegen bei rund 800.000 bis 1.000.000 Millionen Euro. Diese werden von den Franchise-Nehmern übernommen. Zusätzlich werden Franchise-Gebühren an die GDW Süd entrichtet. Sie liegen aktuell bei 0,6 Prozent des Umsatzes für die Beratungsleistungen sowie 0,1 Prozent für anteilige Werbekosten. Die GDW Süd hilft außerdem dabei, geeignetes Personal zu finden und zu schulen.



Breite Gänge und niedrige Regale machen die Märkte für Senioren attraktiv.



Besonderheiten

Die Betreiber versammeln sich jährlich, um über die Organisationsentwicklung zu sprechen. Dieser Beirat hat direktes Mitspracherecht. Viele der Mitglieder sind Teil der genossenschaftlich organisierten GDW Süd und haben auf diese Weise direkten Einfluss auf dessen betriebliches Handeln. Ein Merkmal, das CAP von klassischen Franchises unterscheidet.



Partizipation!

Das Franchise-Modell funktioniert auch beim Wissenstransfer als wechselseitiger Prozess: Die GDW Süd gibt Know-how an die Betreiber weiter und empfängt andererseits auch Know-how, das an der operativen Front entsteht. Dieses wird bei der GDW Süd verdichtet und an alle Betreiber wieder zurückgespielt.

Vorteile

Das Franchise-Modell eignet sich vor allem für Projekte, die selbst substanzielle Einnahmen erwirtschaften und von diesen dann einen Teil an den Franchise-Geber zurückfließen lassen. Sie profitieren von einem etablierten, gut dokumentierten Geschäftsmodell und umfangreichen Beratungsleistungen im Vorfeld, während der Eröffnung und des laufenden Betriebs.



Herausforderungen

Eine der Herausforderungen beim Social Franchise ist der hohe Professionalisierungsgrad, der von der Mutterorganisation verlangt wird. Sie hält die Fäden in der Hand, kümmert sich um das Qualitätsmanagement, Branding, Marketing und die Fortentwicklung. Wer in diesen Bereichen keinen herausragenden Service bietet, wird nur schwer Franchise-Nehmer gewinnen oder halten.

www.cap-markt.de

Henrik Flor

Fluch oder Segen?

DIE ÖFFENTLICHE FÖRDERUNG UND IHRE ALTERNATIVEN

Wer auf die Förderung durch Staat oder Stiftungen setzt, kann sein Projekt zügig vorantreiben. Doch die Abhängigkeit von fremden Geldtöpfen birgt auch Gefahren. Es lohnt sich, die vielen kostenlosen Möglichkeiten kennenzulernen, mit denen man sich die Unabhängigkeit bewahrt und trotzdem viel bewegt.

„Wenn wir die Förderung durch bekommen - könnten wir uns zum Beispiel ein Büro leisten.“ Wie oft habt ihr diesen Satz schon gehört.

Staatliche Förderprogramme und fördernde Stiftungen gibt es wie Sand am Meer. Der Teufelskreis der meisten Förderungen beginnt mit der großen Auswahl an Fördermöglichkeiten. Man muss erst einmal viel Zeit investieren, um das richtige Programm, die passende Stiftung, den richtigen Sponsor zu finden. Wenn es um bekannte Programme geht, ist klar, dass es sehr viele Mitbewerber gibt.

Am Anfang steht der Antrag

Aber mal angenommen, es gibt da ein Förderprogramm, das hervorragend passt. Ehrlich gesagt, ich weiß nicht, wie viele Nächte

ich mir mit Förderanträgen um die Ohren geschlagen habe. In vielen Fällen ging es gut, und beim Schreiben am Antrag bin ich mir noch einmal über die Projektziele und die eigene Rolle klar geworden. Das war sehr hilfreich. Bedenken Sie aber: Meistens sind es mehrseitige Formulare, die nach einem schlüssigen visionärem Konzept verlangen. Wenn man dann vollmundig den „impact“ ausformuliert, kann man leicht die Bodenhaftung verlieren. Einige Engagierte machen zudem den Fehler, dass sie ihr Projekt an den Antrag anpassen. Dies verwässert die eigenen Ziele und wirkt häufig auf die Förderer wenig überzeugend.

Je mehr Anträge ich geschrieben habe, um so mehr habe ich mir auch die typische Schreiblyrik für Förderanträge zugelegt. Später wurde mir klar, dass es wichtiger ist, dass der Text authentisch ist und mich und mein Vorhaben widerspiegelt. Beschreibe ich wirklich noch mein Projekt oder schreibe ich das, was der Förderer mutmaßlich erwartet? Wichtige Fragen zwischen Sein und Schein!

Am Anfang ist man versucht, einen Antrag oder Teile davon gleich bei mehreren Förderprogrammen unterzubringen. Leider ist „copy & paste“ keine geeignete Methode. Förderer merken das meist sehr schnell, zumal jedes Programm oder jede Stiftung eine eigene Förderlogik hat.

Mal angenommen, die Hürde ist geschafft, das Geld ist freigegeben, und es kann losgehen. Erst mal herzlichen Glückwunsch! Sie können stolz auf Ihre Leistung sein. Sie haben bestimmt auch einen Finanzierungsplan mit eingereicht, wo zumindest in etwa drin steht, für was Sie das Geld verwenden wollen.

Nun stehen Sie vor der Herausforderung, in einem bestimmten Zeitrahmen ihr Vorhaben inhaltlich und das Geld, wie im Antrag formuliert, auszugeben. Zeitliche Vorgaben sind einzuhalten, oder aber man begründet gut, warum sich Zeitplan oder die Ausgabenposten verändert haben. Notfalls wird ein Ausgabenposten umgewidmet. Was den Inhalt des Programms betrifft, so werden unter



Umständen Zwischen- und Endberichte eingefordert. Bei Unklarheiten empfiehlt es sich hier, lieber einmal mehr nachfragen als einmal zu wenig.

Die Sache mit der Nachhaltigkeit

Gerade in der Anfangsphase eines Projekts kann eine öffentliche Förderung extrem hilfreich sein. Aber überlegen Sie gut, wie nachhaltig Ihr Projekt mit einer solchen Förderung finanziert ist. Wer wird das im Einleitungssatz erwähnte Büro finanzieren, wenn die Förderung nach ein paar Monaten oder ein bis zwei Jahren wegfällt?

Aus meiner Erfahrung ist der größte Fehler bei der Finanzierung über eine öffentliche Förderungen eine Infrastruktur aufzubauen, die danach aufrechterhalten muss. Viele Organisationen beantragen dann an anderer Stelle Gelder und lassen sich eine Zusatzinnovation einfallen, damit das Projekt auch weiterhin förderfähig bleibt. Nachhaltiger wäre es, sehr frühzeitig eine Art Businessmodell zu entwerfen – auf dessen Basis sich das Projekt dauerhaft selbst trägt. Dies ist zugebenermaßen nicht in jedem Betätigungsfeld möglich.

Ein Hoch auf die Kostenlos-Kultur

Rückblickend gibt es vier Punkte, die meine Projekte erfolgreich gemacht haben und die ganz ohne öffentliche Förderung funktionieren. Mein Credo dabei: „start smart“.

1 Ich habe meine Ideen sofort kommuniziert und auf diese Weise ziemlich schnell Menschen gefunden, die für die gleiche Sache brennen. Wir haben überlegt, wer welche Kompetenzen hat und Aufgaben übernehmen kann. Wichtig war mir, einfach anzufangen und etwas Konkretes zu starten. Wenn es darum ging, einen Mini-garten an der Straßenecke aufzubauen, habe ich die Idee dem Lehrerkollegium der nächstgelegenen Schule vorgestellt oder auf einem Workshop während eines Kulturfestivals. Wir haben dann sofort gesehen, was funktioniert und was nicht. Das Netzwerk ist

elementar, da es Vertrauen, Begeisterung und Ressourcen schafft. Wenn Sie sich jetzt einsam vorkommen, dann schauen Sie doch mal auf der Website www.weltbeweger.de vorbei - eine tolle Erfahrungsplattform für Engagierte.

2. Ausgezeichnete Erfahrungen habe ich gemacht, wenn ich Menschen aus anderen Projekten, die in einem ähnlichen Bereich arbeiten, direkt kontaktiert habe. Da hat es nur so gesprudelt vor Ideen, neue Netzwerke haben sich gebildet, Lösungen für Herausforderungen wurden gefunden.

3. Ich bin immer wieder erstaunt, wie viele Ressourcen auch ohne Anträge, Förderprogramme und Stipendien zur Verfügung stehen. Tools aus dem Internet, die ein gemeinsames Projektmanagement über große Distanzen und zeitunabhängig ermöglichen oder Pro-bono-Bildungsangebote wie Webinare zu Social Media von www.stifter-helfen.de. Es gibt immer mehr kostenlose Werkzeuge.

4. Die besten Förderprogramme sind meiner Meinung nach die, die auf ein Netzwerk setzen, Kommunikation und Austausch zwischen unterschiedlichen Akteuren fördern, die für ein gemeinsames Thema brennen. Am Ende sind es die Beziehungen zwischen Menschen und deren gemeinsamer Wille, die dein Projekt erfolgreich machen.

<http://opensustain.com/>

Susanne Kitlinski ist Pädagogin und Betriebswirtin. Sie hat als Geschäftsführerin ein An-Institut einer Universität geleitet und für eine Unternehmensberatung die Themen Führung, Coaching und Potenzialentwicklung in Unternehmen und Organisationen umgesetzt. In der internationalen Entwicklungszusammenarbeit im Bereich Berufsbildung war sie als Projektleiterin tätig. Danach hat sie open sustain gegründet.



Freiwillige Fachkräfte

SO NUTZEN SIE PRO-BONO-DIENSTLEISTUNGEN OPTIMAL

Programmierer, Marketing-Fachleute, Steuerberater... – immer mehr Fach- und Führungskräfte engagieren sich unentgeltlich für Non-profits. „Pro bono“ nennt sich diese Art ehrenamtlichen Einsatzes, bei dem einige Hinweise unbedingt beherzigt werden sollten.

Die Mär von „100 Prozent der Spenden kommen an“

Eine gemeinnützige Organisation zu führen war noch nie einfach. Aber angesichts von Herausforderungen wie schrumpfender staatlicher Budgets, des demografischen Wandels und der Globalisierung werden die Organisationen des sozialen Sektors mehr gebraucht denn je zuvor. Gleichzeitig wird das Verwalten einer Organisation immer komplexer. Moderne Organisationen arbeiten online und offline. Sie bewältigen Berge von Vorschriften und erfüllen eine breite Palette von Erwartungen. All das müssen sie schaffen, ohne dass sie dafür finanziell unterstützt werden: Denn jeder gespendete Euro soll nach Möglichkeit in die Finanzierung von Projekten fließen. Eine Möglichkeit, Ihre Organisation zu stärken, ist pro bono.

pro bono

Pro bono publico ist lateinisch und bedeutet „für das Gemeinwohl“. Es meint den ehrenamtlichen Einsatz von Fach- und Führungskräften, die ihre Kompetenzen – aus Beruf, Aus- und Weiterbildung – zeitlich

begrenzt in die Entwicklung einer gemeinnützigen Organisation einbringen. Wir von Proboneo bezeichnen Menschen, die sich pro bono engagieren als Probonisten. Pro-bono-Dienstleistungen erfolgen auf Eigeninitiative von Privatpersonen oder organisiert durch Unternehmen. Pro bono grenzt sich von klassischem Ehrenamt durch den Einsatz beruflicher Fähigkeiten ab.

Beispiele für Pro-bono-Dienstleistungen sind:

- Ein Grafikdesigner erstellt eine Webseite umsonst
- Ein Steuerberater prüft unentgeltlich die Abrechnungen
- Ein Anwalt gibt ohne Honorar Rechtsberatung
- Eine kostenlose Moderation eines Strategieprozesses durch eine externe Beraterin

Im Projekttransfer können Sie pro bono hervorragend einsetzen. Eine Strategieberatung kann Ihnen beim Schreiben eines Wirkungs- und Businessplans helfen oder Sie bei der Wettbewerbsanalyse, der Erhebung von Zahlen und Fakten und der Berechnung ihres Geschäftsmodells unterstützen. Juristen können Ihnen bei der Gestaltung Ihrer Franchiseverträge zur Hand gehen. Und damit Ihre Zielgruppe überhaupt von Ihnen erfährt, brauchen Sie Marketing-Unterstützung. Neben diesen naheliegenden Pro-bono-Projekten können Sie vielleicht auch Beratung bei der Prozessgestaltung oder Ihrer Büroorganisation brauchen.



5 Prinzipien für erfolgreiches pro bono

Schon heute bringen engagierte Menschen in ganz Deutschland ihr Fachwissen im Ehrenamt ein. Doch in einigen Fällen sind solche Pro-bono-Projekte trotz guter Absicht nicht erfolgreich. Damit Sie pro bono strategisch als Ressource einsetzen können, sollten Sie folgende Prinzipien beachten:

Bestimmen Sie möglichst genau Ihren Bedarf

Pro-bono-Dienstleistungen sollten nur dann eingesetzt werden, wenn sie einen wichtigen Bedarf decken.

Finden Sie die richtigen Menschen für den richtigen Job

Nur die richtigen Fachkräfte mit den richtigen Prozessen zur Hand, die den richtigen Bedarf adressieren, führen ein Pro-bono-Projekt zum Erfolg.

Beachten Sie die Zeitabläufe

Wählen Sie das Projekt mit Bedacht. Auch kleine Aufgaben können länger dauern, als erwartet. Pro bono hilft selten bei sehr dringenden Projekten, die schnell abgeschlossen werden müssen

Verhalten Sie sich wie ein zahlender Kunde

Wenn Sie wollen, dass die Pro-bono-Dienstleistung den gleichen Standard erfüllt wie eine eingekaufte Dienstleistung, dann verhalten Sie sich wie ein zahlender Kunde. So können Sie den aktuellen Stand einfordern, konstruktives Feedback geben und sich auf den Probonisten verlassen.

Öffnen Sie sich für die Sicht anderer

Ein Pro-bono-Projekt ist eine Partnerschaft: Sie bieten Wissen über Ihre Organisation und Ihr Feld an, während der Probonist seine Kompetenzen einbringt.

In drei Schritten zur wirkungsvollen Pro-bono-Dienstleistung

1. Die Analyse:

Am Anfang steht die individuelle Bedarfsanalyse Ihrer Organisation und die Planung von Lösungsschritten, die mithilfe von ehrenamtlichen Fachkräften umgesetzt werden. Am Ende der Diagnose sollten Sie genau wissen, was Sie brauchen, wie die Ergebnisse aussehen sollen und wie Sie sicherstellen, dass diese auch umgesetzt werden. Wie beim Arztbesuch steht die Diagnose vor der Behandlung. Genau darum geht es in diesem Schritt. Je genauer und besser die Diagnose, umso wirkungsvoller die verschriebene Medizin und die Behandlung. Es gibt vier Kriterien, die zu beachten sind:

Umfang des Projekts

Planen Sie den Umfang des Projektes realistisch und fragen Sie sich, ob es tatsächlich pro bono abgedeckt werden kann.

Dringlichkeit

Seien Sie realistisch. Ist das Vorhaben zu dringend oder noch fern am Horizont, eignet es sich nicht für Pro-bono-Dienstleistungen.

Benötigtes Wissen

Welches Wissen benötigt der Experte über Ihre Organisation, den Tätigkeitsbereich und die Zielgruppe Ihres Engagements? Würde der Aufwand einer entsprechenden Schulung des Probonisten das erwartete Ergebnis des Projekts deutlich verbessern?

Interne Voraussetzungen

Sind alle betroffenen Mitglieder Ihrer Organisation offen für das (ehrenamtliche) Projekt und haben sie die Zeit, dieses Projekt zu begleiten sowie die Ergebnisse im Anschluss auch umzusetzen?

Nutzen Sie das [Proboneo-Arbeitsblatt 1](#) für diesen ersten Schritt.



2. Die Suche nach Ressourcen:

Nun geht es darum, die richtigen Ressourcen für den individuellen Bedarf Ihrer Organisation zu finden. Hier einige Tricks:

- Fassen Sie die Kompetenzen und Fähigkeiten, die Sie brauchen, in einer Pro-bono-Ausschreibung zusammen.
- Nutzen Sie soziale Netzwerke, vor allem LinkedIn und Xing, um aktiv nach den benötigten Kompetenzen und Fähigkeiten in Ihrem Freundes- und Bekanntenkreis zu suchen.
- Binden Sie das Unterstützernetzwerk Ihrer Organisation bei der Suche nach den richtigen Fach- und Führungskräften für das Pro-bono-Projekt ein.
- Arbeiten Sie mit einer Pro-bono-Vermittlungsagentur wie Pro-boneo oder Start Social zusammen.
- Fragen Sie bei Unternehmen nach, ob sie Dienstleistungen auch pro bono zur Verfügung stellen würden.
- Vergessen Sie nicht, dass Sie Fach- und Führungskräften die Möglichkeit geben, ihr Wissen in einem neuen Kontext anzuwenden und zu lernen.

Nutzen Sie das [Proboneo-Arbeitsblatt 2](#) für den zweiten Schritt.

3. Das Projektmanagement

Nachdem Sie nun den genauen Bedarf Ihrer Organisation ermittelt, einen Lösungsansatz definiert und die richtigen Fach- und Führungskräfte zur Durchführung gefunden haben, muss das eigentliche Pro-bono-Projekt koordiniert werden. Genau wie bei der Umsetzung Ihrer Programme sind folgende Schritte sinnvoll:

Vorbereitung

- Vertrauensverhältnis aufbauen
- Zeitplan und Ressourcen überprüfen
- Notwendige Materialien vorbereiten

Auftakt

- Zusammentreffen von allen Mitarbeitern und den Probonisten
- Arbeitsplan definieren und miteinander abstimmen
- Ziele und erwartete Wirkung überprüfen

Fragen & Antworten

- Die Probonisten sammeln Eindrücke bei den relevanten Anspruchsgruppen
- Die Probonisten gewinnen notwendige Informationen und Überblick durch Interviews, Arbeitstreffen, Sichtung von Materialien und Analysen

Entwurf

- Die Probonisten erstellen einen ersten Entwurf
- Der Ansprechpartner der Verantwortlichen gibt Rückmeldung
- Die Probonisten nehmen Verbesserungsvorschläge auf Umsetzung
- Die Probonisten präsentieren den finalen Entwurf
- Die Probonisten setzen den Entwurf selbst oder mit Mitarbeitern um oder geben den Organisationsmitgliedern Einführung oder Trainings

Evaluation und Abschluss

- Organisationsmitglieder und die Probonisten feiern den Abschluss
- Prozess und Ergebnis werden evaluiert

Damit Ihr Pro-bono-Projekt gelingt, müssen Sie bereit sein, Zeit zu investieren. Zudem können Sie in einem solchen Projekt gar nicht zu viel kommunizieren – weder mit den Probonisten, noch mit den Mitarbeitern Ihrer Organisation. Gut ist es auch, wenn Sie einen Ort für die Probonisten schaffen, an dem sich diese treffen können. Wichtig ist es auch, das Engagement mit einer feierlichen Veranstaltung zu beenden.



Erfolgreich ist ein Pro-bono-Projekt erst wenn sowohl das Ergebnis des Engagements als auch die Zufriedenheit der beteiligten Akteure stimmt.

www.proboneo.de

Proboneo vermittelt und begleitet wirkungsorientiertes Pro-bono-Engagement in Deutschland. Die Initiative wird getragen durch die BMW Stiftung Herbert Quandt, die Auridis gGmbH und die PHINEO gAG. Aktuell befindet sich das Vorhaben in der Vorgründungsphase und ist bei der PHINEO gAG beheimatet.



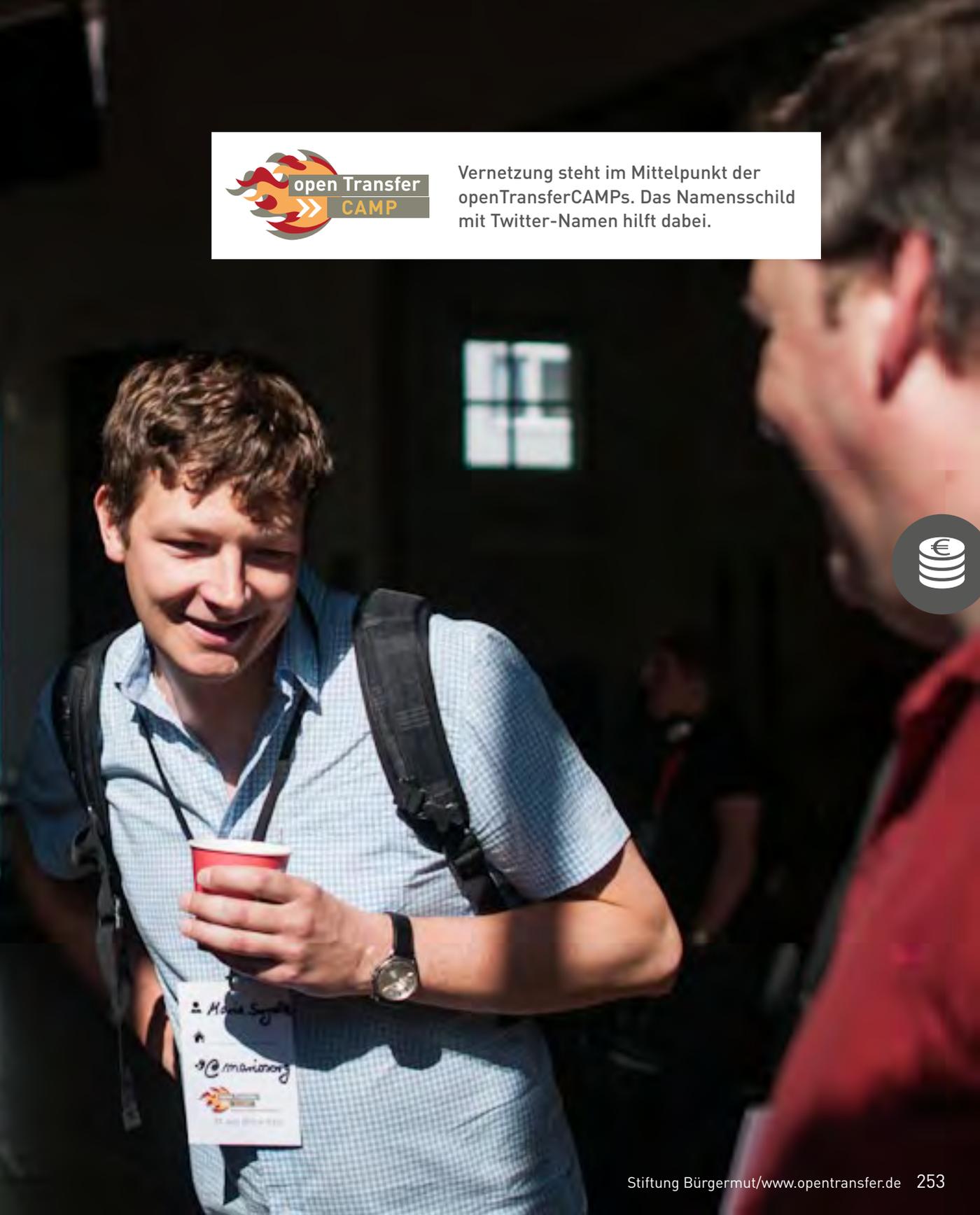
Claudia Leißner ist Gründerin und Geschäftsführerin von Proboneo - die Initiative pro bono für Deutschland, der ersten Vermittlung für Pro-bono-Dienstleistungen in Deutschland. Davor hat sie bei der gemeinnützigen Auridis GmbH die Partnerorganisationen bei der Verbreitung von wirksamen Angeboten beraten und gemeinsam mit ihnen ein Konzept für die wirkungsorientierte Businessplanung entwickelt.



Armin Piálek ist seit Mai 2013 Nordamerika Repräsentant der BMW Stiftung Herbert Quandt. In dieser Funktion betreut er eine Kooperation mit der Taproot Foundation in New York und San Francisco. Ziel ist es professionelle Pro-Bono-Dienstleistungen nach Deutschland zu bringen und das globale Pro-Bono-Netzwerk auszubauen. Armin Piálek hat einen Masterabschluss in Osteuropastudien mit den Schwerpunkten Politik und Wirtschaft von der Freien Universität Berlin.



Vernetzung steht im Mittelpunkt der openTransferCAMPs. Das Namensschild mit Twitter-Namen hilft dabei.



B. EINNAHMEN		
1. Einnahmen (Erlöse wie Eintrittskarten, Verkäufe, etc.)		
<i>Einnahmen aus Eintrittskarten</i>		
2. Eigenmittel		
2.1. <i>Projektpartner XY</i>		
2.2. <i>Projektpartner YZ</i>		
3. Drittmittel beantragt		
3.1. <i>Stiftungen</i>		
3.2. <i>Sponsoren</i>		
3.3. <i>externe Förderprogramme</i>		
4. Drittmittel bewilligt		
4.1. <i>Stiftungen</i>		
4.2. <i>Sponsoren</i>		
4.3. <i>externe Förderprogramme (bitte einzeln angeben)</i>		
Summe Einnahmen		
C. BEANTRAGTE FÖRDERSUMME = Differenz zwischen Ausgaben und Einnahmen		
Eigenleistungen = bitte nennen Sie hier ggf. die <i>nicht baren Leistungen</i> (ehrenamtliche Tätigkeiten, Sachleistungen, etc.)		



[Hier](#) finden Sie das vollständige Muster als Excel-Tabelle.

Einnahmen

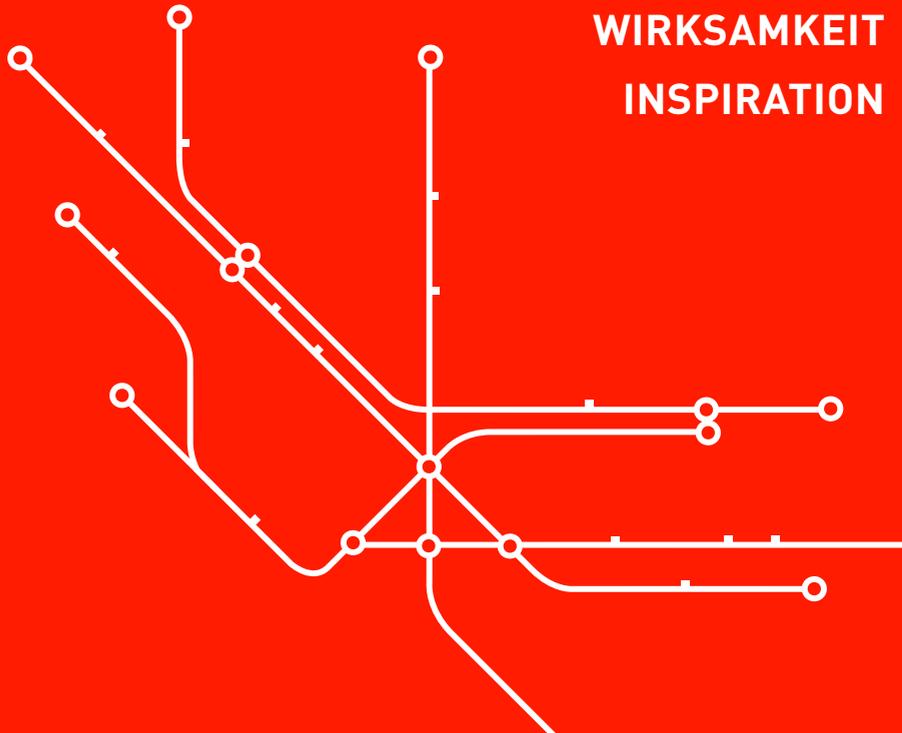
Der Draht
zu Presse,
Förderer,
Partner
& Team.

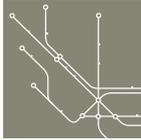
STRATEGIE
QUALITÄT
PARTNER
RECHT
FINANZEN

KOMMUNIKATION



WIRKSAMKEIT
INSPIRATION





Kommunikation – ein Überblick

Seite 260



DORV-Zentren | Wettbewerbe und Preise

Seite 276



Tipps & Tools | Digitale Helfer für die Arbeit von sozialen Projekten

Seite 294



Konsequent einbeziehen | Das Team im Skalierungsprozess

Seite 262



Transparenz | Warum sie wichtig ist und wie man sie herstellt

Seite 280



Fairnopoly | Wenn das Projekt durch die Decke geht

Seite 268



Haus der kleinen Forscher | Kommunikation auf vielen Kanälen

Seite 286



In der Krise | „Nur wer ehrlich kommuniziert, wird gehört“

Seite 272



Wachstumsschmerzen | Wenn Regeln zur Konfliktlösung fehlen

Seite 292



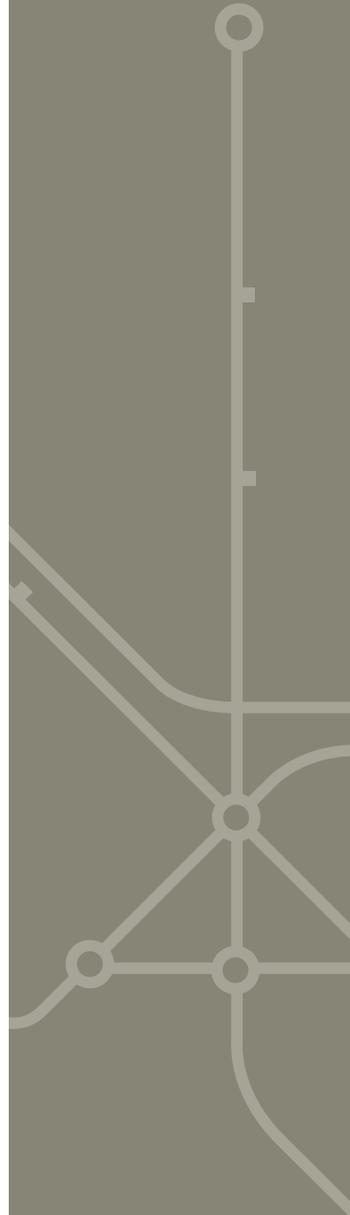
**Wie binde ich die Beteiligten ein?
Wie gelingt ein einheitlicher Auftritt?
Was tun, wenn es brennt?
Warum es ohne Transparenz
nicht geht.**

KOMMUNIKATION – EIN ÜBERBLICK

In der Kommunikation kann man viel richtig, aber auch eine ganze Menge falsch machen. Die neuen Partner müssen warm miteinander werden, die Mitarbeitenden mitgenommen werden, die Presse soll berichten und interne Konflikte wollen entschärft werden. Kein leichter Job.

Nach außen

Die meisten Verbreitungsprojekte wissen: Sollen die Teile des Projekts als ein Ganzes wahrgenommen werden, muss man mit einer Stimme sprechen. Dazu ist es wichtig, dass man sich auf gemeinsame Kommunikationsziele verständigt, mit einem einheitlichen Logo arbeitet und die gleiche Sprache spricht. Grundsätzlich hat sich eine Arbeitsteilung bewährt: Der Projektgeber übernimmt die Ansprache der überregionalen Presse, die einzelnen Projektnehmer kümmern sich um die lokale Berichterstattung. Überregional sorgen Profis für Kontinuität und eine gute Erreichbarkeit. Die Stärke der Partner vor Ort ist die lokale Vernetzung: Man kennt die Redakteure der Lokalzeitung und weiß, wie man miteinander sprechen muss.



Nach innen

Nicht weniger anspruchsvoll als die Außendarstellung ist der richtige Draht zu Mitgliedern und Partnern. Es geht vor allem darum, die ganze Mannschaft für den Transfer des Projekts zu begeistern. Es gilt, alle Mitstreiter einzubeziehen und zu klären, ob sie überhaupt eine Verbreitung mittragen. Gelingt es nicht, die eigenen Leute zu überzeugen, ist das Vorhaben ohnehin zum Scheitern verurteilt.

Das Netzwerk

Der Initiator des Projekts kommuniziert intensiv mit den anderen Standorten. Nur wer eng zusammenarbeitet, kann auch den Transfer stemmen. Projekthandbücher und Workshops können einen Teil der Kommunikation abdecken. Darüber hinaus sind regelmäßige Updates etwa zu personellen Veränderungen, neuen Förderern und wichtigen Terminen unverzichtbar. Doch geht es keinesfalls darum, nur in eine Richtung – vom Geber zum Nehmer - zu kommunizieren. Auch der Projektgeber ist im Transferprozess eine intensiv lernende Organisation. Er lernt von den einzelnen Standorten und ist auf Feedback angewiesen. Wertvolles Erfahrungswissen fließt also zurück an den Projektgeber und macht das Projekt immer besser.

Transparenz

Keine Kommunikation ohne Transparenz. Wenn man diese Devise beherzigt, erreicht man nach außen Vertrauen und Nähe. Nach innen sorgt Transparenz für einen permanenten Lernprozess, der die Qualität der Arbeit steigert. Darüber hinaus erwarten inzwischen auch Förderer und andere Stakeholder ein solides Maß an Offenheit.

Wie die Aufgabe gestemmt werden kann, mit allen Beteiligten im Austausch zu bleiben und dabei echte Transparenz zu leben, berichten auf den folgenden Seiten Praktiker aus dem Non-Profit-Bereich.



Konsequent einbeziehen

DAS TEAM IM

SKALIERUNGSPROZESS

Wenn Projekte erfolgreich arbeiten, stellt sich früher oder später die Frage, ob man das Projekt verbreiten will. Wenn ja, muss das Projekt strukturiert, skaliert und für einen Transfer aufbereitet werden. Schnell merkt man, dass eine Skalierung gerade für die Freiwilligen eine einschneidende Veränderung ist. Dabei gibt es einfache Tipps, diesen Prozess gut vorzubereiten und zu begleiten.

Grundsätzlich unterscheide ich zwei verschiedene Vorgehensweisen, ein Projekt zu initiieren, von denen die spätere Beteiligung Freiwilliger im Rahmen eines Skalierungsprozesses stark abhängig ist:

Die strukturelle Projektinitiierung

Die strukturelle Projektinitiierung wird meistens von großen Trägern der Freien Wohlfahrtspflege und ähnlichen Verbänden genutzt, die oftmals bereits über ein Qualitätsmanagementsystem verfügen und dort Standards und Prozesse definiert haben.

In Form eines Baukastensystems werden einzelne Module wie Kundenmanagement, Freiwilligenmanagement, Abrechnungsorganisation und Außenwerbung zu einem neuen Projekt zusammengesetzt. Die einzelnen Bausteine sind für sich in den meisten Fällen bereits genau beschrieben und ausgearbeitet und oftmals auch schon in anderen Projekten erprobt.

Freiwillige, die sich in solchen Projekten engagieren, können den gesamten Projektrahmen von vornherein ziemlich genau einschätzen und wissen, worauf sie sich einlassen. Die partizipativen Gestaltungsmöglichkeiten für eine Weiterentwicklung sind dagegen eher beschränkt. Eine Skalierung im Rahmen eines Projekttransfers ist jederzeit möglich, da eine flexibel anpassbare Struktur angelegt ist.

Die organische Projektinitiierung

Ganz anders sieht es bei einer organischen Projektinitiierung aus. Ich habe hier die vielen Initiativen und Vereine vor Augen, die ein konkretes Problem erkannt haben und dieses konsequent und engagiert bearbeiten. Die Projekte starten oft mit einigen wenigen Menschen, die zunächst auf der praktischen Ebene nach Lösungen suchen, diese immer weiter verfeinern und über den Prozess anfangen zu wachsen, indem sich immer mehr Freiwillige beteiligen.

Genormte Strukturen würden den organischen Ansatz zunächst komplett ausbremsen und das Projekt würde kaum die gewünschte Performance erreichen. Gerade die Ressourcen der Freiwilligen, die sich nach und nach beteiligen, helfen dem Projekt, in bestimmten Bereichen weiter zu wachsen, und entscheiden über die Art des Wachstums. Gibt es jemanden, der sich mit Gestaltung auskennt, werden Flyer produziert, hat jemand Kontakt zur Firma XY, kann diese für Spenden akquiriert werden usw. Die Richtung, in die sich das Projekt entwickelt, ist also eher zufällig und stark abhängig vom Engagement der Akteure.

Gleichzeitig fühlen sich diese freiwilligen Akteure aber auch viel stärker mit dem Projekt und ihrer Arbeit für die Sache verbunden.

Außenstehende, die mit organisch initiierten Projekten in Kontakt kommen, erkennen oftmals eine scheinbar klare Struktur mit kompetenten Ansprechpartnern in den einzelnen Projektbereichen, die aber überhaupt nicht im Konsens definiert wurde. Ein solches Projektteam arbeitet meist sehr effizient und motiviert.



Problematisch wird es, wenn Freiwillige, die einen bestimmten Bereich federführend vorangebracht haben, aussteigen, oder der Bereich so stark wächst, dass ein Freiwilliger die Arbeit nicht mehr allein bewerkstelligen kann.

Jetzt zeigt sich, dass es keine sachlich beschriebenen Strukturen und Prozesse gibt, sondern der Bereich sehr stark durch den Freiwilligen persönlich geprägt ist und nicht beliebig von jemand anderem ersetzt werden kann.

Wächst das Projekt weiter und steht irgendwann ein Projekttransfer an, ist dieser automatisch auch mit einer Skalierung und einer formalen Strukturierung verbunden.

Wie gelingt die wertschätzende Beteiligung aller am Skalierungsprozess?

Organisch gewachsene Projekte leben vom Herzblut und Engagement der vielen Freiwilligen, die Zeit, Ideen und Kraft investiert haben, um das Projekt zu dem werden zu lassen, was es aktuell darstellt.

Ist ein Transfer der Projektidee – verbunden mit einer Skalierung – geplant, bedeutet das, dass die Ideen, Arbeitsweisen und geübten Abläufe, die stark durch die Persönlichkeiten der einzelnen Akteure geprägt sind, jetzt personenunabhängig versachlicht und standardisiert werden müssen. Nur so kann dem Projekt an einem anderen Ort mit neuen Akteuren neues Leben eingehaucht werden.

Pragmatisch gesprochen ist dies schlicht und einfach eine Form der Qualitätssicherung – ein Prozess, der in der Praxis aber seine Tücken hat. Es ist ein feinfühliges Vorgehen gefragt, um alle Projektakteure auf diesem Weg wertschätzend mitzunehmen und die vielen kleinen, durch die einzelnen Persönlichkeiten geprägten Bausteine zu entdecken und zu beschreiben.

Das organisch gewachsene Projekt steht plötzlich und für viele unerwartet an einer Schwelle, an der es zu einem strukturellen Projekt werden soll. Damit verbunden sind viele Fragen, Unsicherheiten und oftmals auch Widerstand.

Die externe Moderation.

Projekte, die transferiert werden sollen, arbeiten meistens so erfolgreich mit lange eingeübten Abläufen, dass sie in einer Art Flow-Zustand sind, in dem die Tätigkeiten selbstverständlich ohne große Reflexion ausgeführt werden. Ein externer Blick erleichtert das Erkennen von Strukturen und Abläufen dabei erheblich.

Kleiner Exkurs: Qualitätsmanagement

In unserer eigenen Beratungsarbeit setzen wir auf agile Methoden aus dem Lean Management. Lean Management wird als schlankes Management beschrieben, bei dem es darum geht, Denkweisen und Werkzeuge zur Prozessoptimierung bereitzustellen und damit Ressourcen (Arbeitszeit, Material, Geld etc.) zu sparen.

Die daraus resultierenden, agilen Methoden zeichnen sich durch eine große Flexibilität und weitreichende Partizipationsmöglichkeiten für alle Beteiligten aus.

Um eine wertschätzende Beteiligung der Freiwilligen am Skalierungsprozess zu erreichen, plädiere ich für den Einsatz eines Kanban-Boards, um den Skalierungsfortschritt für alle transparent zu visualisieren.

Wie die Kanban-Methode funktioniert

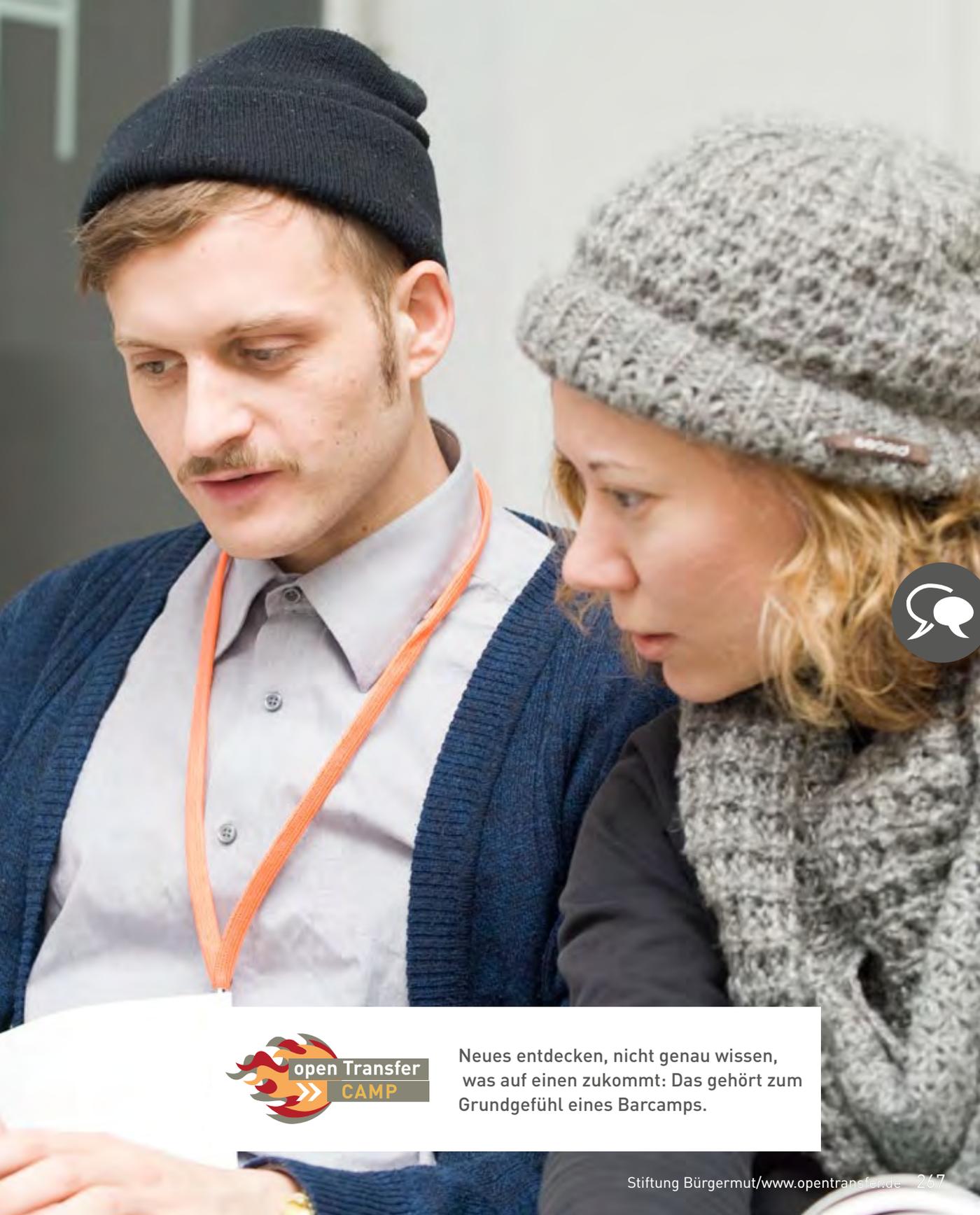


Fazit

Ein Skalierungsprozess ist immer mit Veränderungen verbunden und Veränderungen verursachen Stress. Gegenseitige Wertschätzung sowohl der Freiwilligen als auch der hauptamtlichen Akteure und Projektinitiatoren kann diesen Stress mindern. Eine wichtige Form der Wertschätzung ist die gleichberechtigte Partizipation. Im Rahmen ihrer Beteiligung können alle Akteure ihre Sorgen zur Sprache bringen, gleichzeitig aber auch ihre Ideen und Erfahrungen in den Skalierungsprozess einfließen lassen. Somit ist jeder einzelne Akteur wertvoll, da er eine Projektidee bereichert und der Transferidee neue, zusätzliche Kräfte mit auf den Weg gibt.

www.zollondz-kommunikation.de

Stefan Zollondz



Neues entdecken, nicht genau wissen,
was auf einen zukommt: Das gehört zum
Grundgefühl eines Barcamps.



Fairnopoly

WENN DAS PROJEKT DURCH DIE DECKE GEHT

Fairnopoly, das nachhaltige eBay, hat mit überschaubarem Aufwand jede Menge Aufsehen für seinen Online-Marktplatz erreicht. Wie man sich ins Gespräch bringt und den Hype richtig managt, erklärt Ulrike Pehlgrimm, die für die Öffentlichkeitsarbeit bei Fairnopoly verantwortlich ist.

Fairnopoly will etwas anders machen. Auf dem digitalen Marktplatz kann jeder – ganz wie bei eBay – Artikel anbieten. Der kleine Unterschied, der langfristig einen großen Effekt haben soll: Bei Fairnopoly werden nur fair gehandelte und gebrauchte Produkte angeboten, 1 Prozent des Erlöses geht automatisch an Transparency International.

Das Kreuzberger Start-up-Unternehmen setzte Anfang 2013 eine große Crowdfunding-Kampagne auf. Statt der anvisierten 50.000 Euro spielte diese rekordverdächtige 210.000 Euro ein. Ulrike Pehlgrimm's Job war es, während der Kampagne für die maximale Aufmerksamkeit zu sorgen. Dabei war es für die Studentin nur ein Nebenjob – glücklicherweise fiel die Kampagne genau in die Semesterferien.

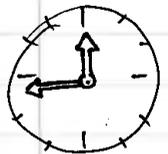
Sie begann also, einschlägige Blogger anzusprechen, die über die Themen „Nachhaltigkeit“, „Transparenz“, „fairen Konsum und Handel“ schreiben. Die Idee dahinter: Erreicht man erst einmal die Nischen-Multiplikatoren, ziehen auch die großen Medien nach.



Trommeln für die Plattform. Wenige Crowdfunding-Aktionen waren so erfolgreich wie die von Fairnopoly Anfang 2013.

Und genau so kam es: Nachdem die ersten Blogs über die Crowdfunding-Kampagne berichteten, wurden auch die großen Medien aufmerksam. Besonders viele Besucher und Unterstützer bescherte – kaum überraschend – die taz dem Projekt.

Alle Presseanfragen landeten zuerst bei Ulrike Pehlgrimm. Sie organisierte Interviewtermine mit dem Geschäftsführer Felix Weth, holte O-Töne ein, stellte das Informationsmaterial zusammen, verschickte Fotos, pflegte den Unternehmensblog. Pehlgrimm: „Je länger die Kampagne lief, desto größer wurde der Ansturm. Interviews mussten teilweise innerhalb einer Stunde organisiert werden. Oft habe ich von der Uni aus Termine koordiniert, das Team im Büro instruiert ...“ In dieser Zeit waren diverse Nachtschichten fällig, Interviews wurden autorisiert, spezielle Fotomotive recherchiert und natürlich die Kampagne am Laufen gehalten. „Wir arbeiten hier in einem Start-up, da sind Nebenjobs etwas ganz Normales. Die Arbeit um seine anderen Verpflichtungen herumzustricken, ist nicht immer ganz leicht.“



Zusätzlich hatte es der Crowdfunding-Kampagne geholfen, dass zeitgleich die öffentliche Empörung über die Arbeitsbedingungen beim Online-Kaufhaus Amazon ihren Höhepunkt erreichte. Pehlgrimm erklärt: „Wir haben bewusst nicht explizit gesagt: ‚Amazon lässt unter unfairen Bedingungen arbeiten, und wir sind die Guten‘. Wir haben in der Kommunikation lediglich beschrieben, wie wir arbeiten. Daraus konnte dann jeder seine Schlüsse ziehen.“

Gerade läuft die zweite [Crowdfunding-Kampagne](#) von Fairnopoly. Das ehrgeizige Ziel: mindestens 125.000 Euro, gern aber bis zu 500.000 Euro einzuspielen, um die Plattform weiterzuentwickeln und es vor allem Anbietern noch einfacher zu machen, Artikel einzustellen. Bei der zweiten Kampagne kann Pehlgrimm an die guten Kontakte aus der ersten anknüpfen: „Man kennt schon viele Blogger, kann sich auf die Berichterstattung Anfang des Jahres beziehen. Das macht den Einstieg leichter.“ Die Strategie bleibt jedenfalls die gleiche: über die Kleinen an die ganz Großen herankommen. Und



„Über die Kleinen an die ganz Großen herankommen.“

wenn die Kampagne erfolgreich läuft, ist sicherlich auch der Etat für die Öffentlichkeitsarbeit demnächst etwas üppiger.

Tipps für eine erfolgreiche Start-up-Kommunikation:

- Die Blogosphäre ernst nehmen. Ein positiver Artikel über Fairnopoly auf [„Berlin Valley“](#) bescherte der Kampagne viele Besucher und Unterstützer. Den Blog kannte zuvor niemand bei Fairnopoly. Viele Blogs werden aufmerksam von Journalisten gelesen, die dort Themen suchen. Netzstimmen also genauso wichtig nehmen wie Leitmedien!
- Schneeballeffekt nutzen. Ein Artikel über Fairnopoly konnte bei der Computer Bild untergebracht werden. Dadurch berichteten auch andere Medien des Springer-Verlags: Berliner Morgenpost, Hamburger Abendblatt, Bild online, ...

- Offen mit Kritik umgehen. Kein kritischer Kommentar beispielsweise unter einem Online-Artikel darf unbeantwortet bleiben. Wichtig ist es, die Leute ernst zu nehmen, sich zu kümmern, zu antworten, die eigene Position noch einmal zu erklären. Statt auszusetzen, lieber schnell und offen antworten – das schafft Transparenz.

→ Immer reagieren,
→ präsent sein,
→ antworten

- Jeden Artikel lesen. Die gesamte Berichterstattung muss verfolgt werden. Haben sich sachliche Fehler eingeschlichen, können diese in Digitalmedien zügig korrigiert werden. Die meisten Blogger sind hier sehr offen.
- Kontakte pflegen. Hat man einmal Kontakt zu einem Journalisten oder Blogger gehabt, sollte dieser gepflegt werden. Kleine Blogs profitieren zum Beispiel stark davon, wenn ihr Post über Fairnopoly auf der [Facebook-Page](#) des Unternehmens geteilt wird.

www.fairnopoly.de



Ulrike Pehlgrimm verantwortet die Presse- und Öffentlichkeitsarbeit bei Fairnopoly. Darüber hinaus unterstützt sie die Blogredaktion und wirkt bei Events mit. Ulrike Pehlgrimm hat Anglistik, Politikwissenschaften und Politische Ökonomie in Berlin und Canterbury studiert. Neben ihrer Arbeit bei Fairnopoly nimmt sie außerdem an einem Förderprogramm für junge Einsteiger in die PR-Branche des Bundesverbands Deutscher Pressesprecher teil.

In der Krise

„NUR WER EHRlich KOMMUNIZIERT, WIRD GEHÖRT“

Dr. Stefan Shaw ist Geschäftsführer der Social Impact Consulting GmbH (SIC), einem Unternehmen der Benckiser Stiftung Zukunft. Als Berater hat er zuvor die Entscheidung der Stiftung, das Mentorenprogramm Big Brothers Big Sisters (BBBS) in Deutschland einzustellen, mit vorbereitet. Im Interview erzählt er, was in der Kommunikation mit den aufgebrachten Freiwilligen funktionierte und was nicht.

Herr Dr. Shaw, wie sind Sie zu der Rolle des Krisenkommunikators gekommen?

Als die Entscheidung, das Programm BBBS zum Ende 2014 einzustellen, kommuniziert wurde, gründete sich eine Facebook-Gruppe, in der sich Mentoren über das geplante Programm austauschten. Dort wurde einiges – nachvollziehbarerweise – nicht eben ausgewogen dargestellt. Vermutungen verselbstständigten sich und wurden zur Basis für weitere Vermutungen, wie dies in Internetforen häufiger zu beobachten ist. Dr. Dr. Christoph Glaser, Geschäftsführer von BBBS, und ich hielten es für sinnvoll, dass ich der Gruppe beitrete und versuche, einige dieser Vermutungen und man-

che Unterstellungen zu berichtigen. Ich sollte allen Gruppenmitgliedern für Fragen zur Verfügung stehen, bis der Informationsbedarf der Mitglieder gedeckt war.

War es der richtige Weg, dass die Mentoren erst vom Ende des Programms erfahren haben, als die ersten Mitarbeiter schon entlassen waren?

Die Geschäftsführung von Big Brothers Big Sisters war gemeinsam mit mir der Überzeugung, dass die Entscheidung zunächst denjenigen mitgeteilt werden musste, die am schwersten von ihr betroffen waren. Als Erstes wurden daher die betroffenen Mitarbeiter informiert, anschließend die Mentoren und Familien der Kinder, die bereits das Bewerbungsverfahren durchlaufen, aber noch keine Patenschaft begonnen hatten, und schließlich die bereits aktiven Mentoren und die Familien ihrer Mentees. Dies geschah innerhalb weniger Tage, da wir sicherstellen wollten, dass alle Betroffenen die Nachricht von der Schließung von BBBS zum Ende 2014 von BBBS selbst erfahren und nicht über andere Kanäle.

Wie sehr waren Sie auf die teils harschen Reaktionen der Mentoren vorbereitet?

Wir hatten uns natürlich auf emotionale Reaktionen, auch vonseiten der ehrenamtlichen Mentoren, eingestellt. Von der Intensität der uns bekannten Reaktionen waren wir allerdings überrascht. Uns war offensichtlich nicht in vollem Umfang bewusst gewesen, wie stark sich einige Mentoren neben den Zielen von Big Brothers Big Sisters mit der Organisation selbst verbunden fühlten. Die Mentorenbeziehungen – also der eigentliche Gegenstand von BBBS – wurden durch die getroffene Entscheidung ja nicht angetastet, da jene Beziehungen bis Ende 2014 weiterhin von BBBS unterstützt und über 2015 hinaus selbstverständlich auch ohne die Einbindung in eine Organisation weiter bestehen können.

Vor diesem Hintergrund hat uns die Vehemenz einiger Reaktionen schon erstaunt. Stellenweise konnte man den Eindruck gewinnen, als wäre hier Vereinsmitgliedern ihr Vereinsheim näher als der



eigentliche Gegenstand des Vereins. Einschränkend muss man jedoch betonen, dass es – wie immer in solchen Situationen – nur eine Minderheit der Betroffenen war, die sich überhaupt zu jener Entscheidung geäußert hat. Es wäre falsch, von dieser Minderheit Rückschlüsse auf die Haltung aller Betroffenen zu ziehen.

Was haben Sie in Sachen Krisenkommunikation gelernt?

Vor dem Hintergrund der harschen Reaktionen einiger ehrenamtlicher Mentoren würden wir heute mehr Rücksicht auf die Identifikation der Mentoren mit der Organisation selbst nehmen und ihnen konkretere Angebote machen, welchen Organisationen sie künftig beitreten könnten, damit jene Mentoren, die es wünschen, sich neben dem eigentlichen Mentoring zudem mit anderen Mentoren austauschen und die Vorzüge eines aktiven Vereinslebens erfahren können.

Was würden Sie genau so wieder machen?

Die Entscheidung für ein Ende mit Schrecken statt eines Schreckens ohne Ende hat sich auch hier bewährt. Einige entlassene Mitarbeiter hätten sich eine Frist von beispielsweise vier Wochen gewünscht, innerhalb der sie sich unter anderem von den ehrenamtlichen Mentoren hätten verabschieden können. Angesichts der außerordentlich emotionalen Reaktionen einer Reihe von Mentoren wäre dies jedoch kein gutes Vorgehen gewesen. Die Mitarbeiter wären so zu Blitzableitern sich aufschaukelnder Emotionen geworden und wären jenen weitgehend ungeschützt ausgeliefert gewesen.

Haben Sie eine Empfehlung in Sachen Krisenkommunikation?

Es hat sich als richtig herausgestellt, dass alle Verantwortlichen sich einige Wochen exklusive Zeit reserviert hatten, um auf alle Entwicklungen nach der Bekanntmachung zügig und besonnen reagieren zu können. Angesichts drängender Deadlines bei Journalisten sind es häufig nur kleine Zeitfenster, die für das Abgeben

eines Statements zur Verfügung stehen. Wenn man hier nicht rasch genug reagiert, droht eine öffentliche Berichterstattung, in der die eigene Position und Differenzierung nicht mehr vorkommt.

Die Grundvoraussetzung für das Gelingen eines solchen Prozesses ist jedoch in jedem Fall Transparenz. Zu keinem Zeitpunkt wurden die Betroffenen über die Entscheidungsgrundlage im Unklaren gelassen. Stattdessen wurde transparent und nachvollziehbar aufgezeigt, dass durch die getroffene Entscheidung mehr Kinder als bisher erreicht werden können. Nur durch größtmögliche Transparenz erhält man sich die Chance auf einen konstruktiven Austausch mit den Betroffenen. Dass diese Chance von den Leidtragenden einer solchen Entscheidung nicht immer erkannt und ergriffen wird, muss man aushalten und darf es – auch wenn es persönlich wird – niemals persönlich nehmen.

www.social-impact-consulting.org

Dr. Stefan Shaw Der Kulturwissenschaftler Dr. Stefan Shaw ist Geschäftsführer der SIC, Social Impact Consulting GmbH. Vorher war er Strategieberater bei der Boston Consulting Group und anschließend geschäftsführender Gesellschafter von change matters, einem Unternehmen, das auf die Begleitung von Veränderungsprozessen spezialisiert ist.



DORV-Zentren



Case

WETTBEWERBE UND PREISE

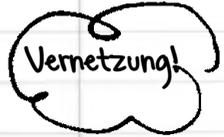
Heinz Frey hat jede Menge Preise gewonnen. Seine Idee, eine dörfliche Infrastruktur durch von Bürgern betriebene DORV-Zentren mit multifunktionaler Versorgung aufrechtzuerhalten, kennen inzwischen viele. opentransfer.de wollte wissen, welche Rolle die Auszeichnungen für die Verbreitung der Idee spielten.

Herr Frey, welches war die wichtigste Auszeichnung, die Sie bekommen haben?

Welchen Effekt eine spezielle Auszeichnung hat, kann ich kaum beurteilen. Ich gehöre ohnehin nicht zu denjenigen, die sich gern mit Preisen schmücken. In der Rückschau würde ich aber sagen, dass der Robert-Jungk-Preis, der in Nordrhein-Westfalen vergeben wurde, die wichtigste Auszeichnung für uns war. Wir haben ihn 2005 bekommen, und er hat uns in der Anfangsphase der DORV-Zentren sehr ermutigt. Die Botschaft an uns war damals: Ihr seid auf dem richtigen Weg. Für ein junges Projekt, das wachsen will, kann das ganz entscheidend sein. Auch wir kämpften schließlich gegen viele Besserwisser, die stets wissen, wie etwas nicht geht.

Wie nachhaltig ist diese Form der Anerkennung?

2006 wurden wir als Ort im Land der Ideen ausgezeichnet. Die Aufmerksamkeit tat unserem Projekt gut und motivierte das Team. Nach ziemlich kurzer Zeit war aber auch wieder Ruhe. Nach der Auszeichnung bricht das Verfahren ab. Es schloss sich beispielsweise keine Vernetzung mit anderen Projekten an. Gerade diese Vernetzung erscheint uns wichtiger als das Logo des Wettbewerbs, das wir dann auf unsere Homepage setzen können. Dies gilt übrigens auch für andere Preise, die wir bekommen haben.



Wie gut können Auszeichnungen presseseitig genutzt werden?

Vor Ort haben tatsächlich die kleinen Preise einen größeren Effekt. Wenn hier jemand den Engagement-Preis des Landrates bekommt, berichtet die Lokalpresse seitenweise darüber. Der Deutsche Engagement Preis war ihr dagegen nur eine kleine Notiz wert. Das ist ein Preis, den man – so vermute ich – bei uns einfach nicht kennt, wahrscheinlich wird er in überregionalen Medien oder Fachkreisen stärker wahrgenommen.



Heinz Frey (Mitte) bei der Verleihung des Deutschen Engagementpreises 2011.



Gibt es ein größeres Interesse an der DORV-Zentren-Idee, nachdem Sie wieder einmal einen Preis gewonnen haben?

Ein wirklicher Hype setzt dann nicht ein. Wir merken, immer wenn wir in der Presse sind – ob nun durch eine Preisverleihung oder weil ein neues DORV-Zentrum aufgemacht hat –, dass sich mehr Menschen für unser Konzept interessieren. Wo diese im Einzelnen von uns erfahren haben, wissen sie aber oft gar nicht.

Sie setzen Auszeichnungen in der Kommunikation mit Förderern gezielt ein?

Das machen wir natürlich. Aber ich sehe die Wirkung eher nüchtern. Wenn ich einen Förderantrag schreibe, der an ein Ministerium oder ein EU-Programm geht, dreht es sich doch



eher darum, dass das Konzept in die politischen Mehrheitsverhältnisse passt. Es kommt da weniger auf die Preise, die man gewonnen hat, an, als auf die politischen und institutionellen Seilschaften, mit denen man zu tun hat.

Die DORV-Zentren werden von Bürgern für Bürger betrieben.

Unter dem Strich: Lohnt sich die Teilnahme an Wettbewerben?

Beim Robert-Jungk-Preis ganz sicher und auch beim Land der Ideen. Bestimmt auch bei Ashoka, wo ich als Fellow ausgewählt bin. Der Auswahlprozess hat sich über ein ganzes Jahr gezogen. Das mag lästig gewesen sein, hat sich aber ausgezahlt, weil das Coaching durch Experten viel bringt. Diejenigen freilich, die dann nach einer Bewerbung keinen Preis bekommen, hatten natürlich

viel Arbeit umsonst, und das, wo es doch im Projekt – meist ehrenamtlich in der Freizeit – genügend Arbeit gibt.

Jenseits der Anerkennung – wie wichtig ist Ihnen ein Preisgeld?

Für das Projekt ist eine Dotierung – sei es in Form von Geld oder eines Beratungsstipendiums – immer wichtig. Der Tag der Verleihung und das Essen danach sind ja gut und schön, aber ich habe natürlich mehr davon, wenn es – wie bei Ashoka – noch ein Beratungspaket dazu gibt. Das ist dann nachhaltig und hilft. Beim Robert-Jungk-Preis bekamen wir in der Startphase unseres Projekts 25.000 Euro an Preisgeld. Wenn bei anderen Preisen viel Aufwand mit Laudatoren und Künstlern betrieben wird, man aber in der täglichen Projektarbeit jeden Cent zweimal umdrehen muss, fängt man an nachzudenken. Da geht es unter Umständen auch um die Imagepflege der Sponsoren. Letztlich wird aber niemand gezwungen, an einem Wettbewerb teilzunehmen. Wir haben uns am Ende immer dafür entschieden, uns zu bewerben, trotz aller Zwiespältigkeit.



Preisgeld oder
Beratung!

www.dorv.de



Heinz Frey initiierte und leitet die DORV UG. Ziel der DORV-Zentren ist es, die Nahversorgung und Daseinsfürsorge im ländlichen Raum zu gewährleisten. 2004 wurde das erste DORV-Zentrum eröffnet, etliche weitere folgten. Heinz Frey ist derzeit Ashoka-Fellow.



Transparenz

WARUM SIE WICHTIG IST UND WIE MAN SIE HERSTELLT

„Transparenz“ - um den Begriff wird viel Wirbel gemacht. Dabei ist es eigentlich ganz einfach: Es geht darum, über die eigene Organisation und die geleistete Arbeit zu berichten – nach innen wie nach außen, das alles mit überschaubarem Aufwand und möglichst so, dass alle davon profitieren.



Den größten Profit aus einem Mehr an Transparenz schlägt die Organisation selbst. Nach außen hin schafft sie mit Transparenz Nähe und erzeugt Vertrauen – bei Geldgebern, potenziellen Sponsoren sowie der Zielgruppe. Ganz nebenbei profitiert die Organisation aber auch nach innen. Denn wer sich reflektiert mit den eigenen Zielen und mit den erbrachten Leistungen auseinandersetzt und eine Lernkultur etabliert, steigert damit unmittelbar die Qualität der eigenen Arbeit!

Vereinfacht gibt es zwei Ebenen der Transparenz. Die formale Ebene umfasst Finanzdaten und Informationen zu Organisations- und Gremienstrukturen (neudeutsch: Governance). Ebenso wichtig ist aber auch die inhaltlich-qualitative Ebene: Welche Projekte gibt es und welche Wirkungen werden erzielt?

Die Herausforderung besteht darin, diese Daten nicht nur zu erheben und in einen Zusammenhang zu setzen, sondern auch, sie abzubilden. Sämtliche Informationen müssen leicht zugänglich, nachvollziehbar und aktuell sein. Auf Ihrer Website sollten beispielsweise folgende Fragen beantwortet werden:

1. Wer sind Sie und was wollen Sie?

Unverzichtbare Standards sind:

- Name, Anschrift, Gründungsjahr, wichtige Ansprechpartner mit Namen und Kontaktdaten
- korrektes Impressum (einen kostenfreien Generator finden Sie [hier](#))
- Satzung (als PDF oder besser noch als Text auf der Website)
- Angaben zur Gemeinnützigkeit (zum Beispiel per Freistellungsbescheid)
- Organisationsziele samt Vision oder Mission

2. Wer macht was wann wo?

Wer ist wofür Experte und wie setzt sich das Team zusammen?

- Organigramm mit Aufgabenverteilung und Verantwortlichkeiten
- Leitungs- und Aufsichtsstrukturen samt Funktionen
- Übersicht der Mitarbeiter, vor allem im Hinblick auf die Anzahl und Zusammensetzung von Haupt- und Ehrenamtlichen, Honorarkräften etc.
- Verbindungen zu anderen Organisationen (Mitgliedschaften, Beteiligungen, feste Kooperationen, zum Beispiel über eine Linkliste)



3. Woher bekommen Sie Ihr Geld und wofür geben Sie es aus?

Vor allem Geldgeber wollen wissen, wofür Mittel verwendet werden. Unbedingt notwendig ist es also, die Einnahmequellen und Verwendungszwecke leicht nachvollziehbar aufzulisten - etwa in einem Jahresabschluss bzw. einer Einnahmen-Überschuss-Rechnung (abhängig von Größe und Komplexität der Organisation). Sinnvoll ist auch, wenn Sie einen Vergleich ermöglichen, indem Sie beispielsweise Jahresabschlüsse aus Vorjahren anbieten.

4. Wie wirken Sie?

Neben den formalen Transparenzkriterien, die einen Überblick über die Arbeitsabläufe und die Leistungsfähigkeit Ihrer Organisation ermöglichen, ist es wichtig, den Kern Ihrer Arbeit – also Ihre Wirkung – transparent zu kommunizieren.

„Wirkungen“ sind Veränderungen, die Sie unmittelbar bei Ihren Zielgruppen, in deren Lebensumfeld oder der Gesellschaft insgesamt erreichen. Wenn etwa Ihre Zielgruppe neues Wissen erwirbt, Handlungsweisen verändert oder sozial aufsteigt, ist dies eine unmittelbar durch Ihre Arbeit erzielte Wirkung.

Auch wenn die Entwicklung einer sogenannten Wirkungslogik anfangs durchaus komplex ist (siehe „Zum Weiterlesen“), helfen Ihnen folgende Fragen, Ihre Wirkungen in jährlichen Tätigkeitsberichten in Worte zu fassen:

- Was möchten Sie erreichen?
- Welche Aktivitäten führt die Organisation durch und warum?
- Welche Wirkungen erzielen Sie infolge Ihrer Leistungen? (Wen haben Sie erreicht und was konnten Sie verändern?)
- Woher wissen Sie, wie Sie wirken? (Welche Erhebungsmethoden nutzen Sie?)

Über Wirkungen zu berichten, heißt zum Beispiel Zitate oder Feedbacks erreichter Zielgruppen zu sammeln und auf der Website zu veröffentlichen. Wichtig ist vor allem, dass die Wirkungsbelege aktuell sind und darüber hinaus zum internen Lernen beitragen!

Fazit

Der letzte Aspekt macht deutlich, dass Transparenz kein fertiger Zustand ist, sondern einen kontinuierlichen Prozess erfordert. Die Mühe lohnt sich, denn von transparentem Arbeiten profitiert vor allem die Organisation selbst:

- Nach außen wirkt sie vertrauensbildend, weil sich Mittelgebende und Öffentlichkeit ausreichend informiert fühlen.
- Die öffentliche Darstellung der Ziele, Maßnahmen, Erfolge und Persönlichkeiten ermöglicht erst, dass sich auch die relevanten Zielgruppen angesprochen fühlen, die Sie als Organisation erreichen möchten.
- Daneben profitiert die Organisation, weil transparentes Arbeiten auch Fehlentwicklungen aufdeckt. Transparenz begünstigt eine wirkungsorientierte und qualitativ hochwertige Arbeit.
- In einer kombinierten Berichterstattung, die die formale und inhaltliche Ebene miteinander verknüpft, wird sowohl die Leistungsfähigkeit Ihrer Organisation als auch das Wirkungspotenzial Ihrer Projekte sichtbar.



Zum Weiterlesen

- [Transparenz-Check](#): hilft dabei, Antworten auf die wichtigsten Fragen von Interessensgruppen zu finden. Initiator ist PricewaterhouseCoopers.
- Transparenz ist nicht nur wünschenswert, sondern auch nützlich: [10 Gründe für mehr Transparenz](#) (PDF, 1.7 MB)
- [Initiative Transparente Zivilgesellschaft](#) (getragen u.a. von Transparency Deutschland e. V., VENRO u.a.): 10 Aspekte, die jede zivilgesellschaftliche Organisation der Öffentlichkeit zugänglich machen sollte.
- [Social Reporting Standard](#) (SRS): bietet einen Rahmen für standardisierte Berichterstattung von Organisationen. Der SRS eignet sich für die Kommunikation mit Förderern und der Öffentlichkeit. Hilft bei der internen Organisationsentwicklung.
- Wirkungslogik und wirkungsorientierte Steuerung für Einsteiger: [Kursbuch Wirkung](#) – Das Praxishandbuch für alle, die Gutes noch besser tun wollen

www.phineo.org

Tiffany Ischinger findet, dass transparentes Arbeiten im ureigensten Interesse gemeinnütziger Organisationen liegen sollte. Tiffany Ischinger ist Master of Public Policy (MPP). Sie studierte an der Hertie School of Governance in Berlin. Sie arbeitet bei PHINEO, dem gemeinnützigen Analyse- und Beratungshaus für wirkungsvolles gesellschaftliches Engagement, im Bereich Analyse & Forschung.



Haus der kleinen Forscher



Case

KOMMUNIKATION AUF VIELEN KANÄLEN

Enger Austausch mit den Netzwerkpartnern, ständiger Kontakt zu den Trainern, ein einheitliches Erscheinungsbild ... Das Beispiel Haus der kleinen Forscher macht vor, wie im Skalierungsprozess die umfangreichen Kommunikationsaufgaben gestemmt werden.

Die Stiftung Haus der kleinen Forscher engagiert sich deutschlandweit für die naturwissenschaftliche, mathematische und technische Bildung von Kindern im Kita- und Grundschulalter, indem sie pädagogischen Fach- und Lehrkräften Fortbildungen dazu anbietet. Ein Grundgedanke hinter der Bildungsinitiative ist es, Kinder als neugierige und kompetente Beobachter ihrer Umwelt zu begreifen und sie dabei zu unterstützen, die Welt selbstständig zu erforschen, um Antworten auf ihre Fragen zu finden.

Fallbeispiel: kommunikative Herausforderungen im Netzwerk

Um in allen Regionen Deutschlands die Fortbildungen im Sinne des „Hauses der kleinen Forscher“ für pädagogische Fach- und Lehrkräfte anbieten zu können, arbeitet die Stiftung eng mit rund 230 lokalen Netzwerkpartnern zusammen. Darunter finden sich vielfach Industrie- und Handels- sowie Handwerkskammern, Verwaltungen, Volkshochschulen, Bildungs- und Kita-Träger oder öffentliche Einrichtungen, Kirchenkreise, aber auch Vereine und andere Organisationen – insgesamt also eine sehr heterogene



Netzwerk-
partner

Gruppe von Partnern. Über diese Netzwerkstruktur erreicht die Bildungsinitiative derzeit über 27.000 Einrichtungen (Stand: II. Quartal 2013) und damit bereits einen Großteil der deutschen Kitas.

So arbeiten die Netzwerke

Die lokalen Netzwerkpartner verantworten die Umsetzung der Bildungsinitiative in ihrer Region. Sie organisieren die Verbreitung des „Haus der kleinen Forscher“ weitgehend selbstständig und entwickeln die Strukturen vor Ort. So suchen sie nach weiteren regionalen Unterstützern und bieten Fortbildungen für Kitas, Horte und Grundschulen an. Um das Angebot vor Ort bekannt zu machen, übernehmen sie die regionale Presse- und Öffentlichkeitsarbeit.

Die überregionale Ansprache der Öffentlichkeit und der Medien erledigt die Stiftung Haus der kleinen Forscher zentral von ihrer Berliner Geschäftsstelle aus. Hier entstehen auch alle Inhalte, Fortbildungskonzepte, Projektbroschüren und Informationsmaterialien.

**Knotenpunkt:
Geschäftsstelle**

Bei Bedarf steht den Netzwerken jederzeit ein persönlicher Ansprechpartner der Stiftung zur Verfügung, der auch aus erster Hand relevante Informationen und Neuigkeiten weitergibt. Die Herausforderung für das rund 15-köpfige Team der Netzwerkbetreuung besteht darin, viele verschiedene Partner mit unterschiedlichen Bedürfnissen individuell zu unterstützen.

In den Fortbildungsveranstaltungen werden Multiplikatoren wie Kita-Erzieher erreicht.



Multiplikatoren vor Ort oder die Gesichter der Initiative

Die Leitung der angebotenen Fortbildungen übernehmen über 600 sogenannte Trainer. Sie bilden im Auftrag der lokalen Netzwerkpartner mit den Fortbildungskonzepten der Stiftung die pädagogischen Fach- und Lehrkräfte in den Regionen fort. Sie halten den persönlichen Kontakt zu den Erziehern, pädagogischen Begleitern und Lehrkräften und tragen damit maßgeblich zur Akzeptanz und zum Erfolg der Bildungsinitiative bei den Pädagogen bei.

Enger Austausch als Voraussetzung für den Erfolg

Die Stiftung legt daher großen Wert auf den regelmäßigen Austausch mit den Trainern. Die Mitarbeiter der Stiftung halten persönlichen Kontakt zu jedem Trainer. Darüber hinaus bilden sich die Trainer regelmäßig in der Stiftung fort, wobei neben der Vermittlung neuer thematischer Inhalte auch der persönliche Austausch wichtig ist. Zudem werden alle Trainer ein Mal im Jahr zu einem großen Treffen eingeladen.

Auch abseits dieser persönlichen Begegnungen hat die Stiftung jederzeit ein offenes Ohr für die Anliegen der Trainer. Ein Team der Stiftung steht für alle Fragen und Anliegen jederzeit zur Verfügung, in aller Regel kennt und duzt man sich freundschaftlich und pflegt einen unkomplizierten und zielorientierten Austausch. Über eine spezielle Internetplattform, den sogenannten „Campus“, bietet die Stiftung jederzeit abrufbare Informationen und Materialien und erschafft zudem durch Vernetzungsmöglichkeiten eine Community. So entsteht neben Erfahrungsaustausch vor allem ein starkes Wir-Gefühl, von dem die gesamte Bildungsinitiative profitiert.

Viele Kommunikatoren, wiedererkennbare Außendarstellung

Hinter dem Haus der kleinen Forscher stecken nicht nur Organisationen und Partner, sondern vor allem viele Menschen, die – unabhängig von ihrer Position – viel Herzblut und Engagement in den Erfolg der Initiative investieren. Ob Mitarbeiter in der Stiftung, Koordinatoren in den Netzwerken oder Trainer für die Fachkräfte – alle wissen, dass sie ein wichtiger Baustein in einer großen Bewegung sind. Ausdruck dieser Identifikation ist auch der Wunsch, als Einheit aufzutreten und durch die Verwendung gemeinsamer Bilder und Sprache eine einheitliche Kommunikation mit viel Wiedererkennungswert zu erreichen.

Um dem Bedarf gerecht zu werden, steckt die Stiftung viel Energie in die Erstellung von professionellen Materialien für vielseitige Einsatzmöglichkeiten. Dazu gehören Informationsmaterialien in verschiedenen Sprachen, Broschüren und Materialien für Veranstaltungen wie Poster, grafische Vorlagen und Präsentationen. Das Team der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit der Stiftung erarbeitet Vorlagen für allgemeine und anlassbezogene Zwecke, um die Netzwerkpartner bestmöglich bei deren regionaler Öffentlichkeitsarbeit und Medienansprache zu unterstützen. Vorlagen für Veranstaltungen, Presseeinladungen und -mitteilungen, Textbausteine zu häufig gestellten Fragen und Hilfen für die Erstellung von Verteilern, Newslettern sowie



Schon in der Kita werden Kinder für Naturwissenschaften begeistert.



für die Selbstdarstellung im Internet stehen ebenso bereit. Über ein internes Webportal haben die Netzwerke ständig Zugriff auf die immer aktuellen Unterlagen und haben zudem die Möglichkeit, auch viele gedruckte Produkte kostenlos oder kostengünstig zu bestellen. Durch die Verwendung der vielseitig einsetzbaren Unterlagen wird ein gemeinsames, konsistentes und vor allem wiedererkennbares Bild nach außen transportiert.

Kommunikation und Koordination: ein fortlaufender Prozess

Wird das Thema auf einer übergeordneten Ebene betrachtet, werden auch Herausforderungen für ein Netzwerk sichtbar, in dem viele verschiedene Partner für dasselbe Ziel arbeiten. Dabei sind die professionelle Außendarstellung und die Präsentation von Unternehmen und Organisationen – neben der inhaltlichen Qualität des Angebots – ein entscheidender Erfolgsfaktor. Kommunikation und Koordination sind ständige Prozesse. Sie auf einem hohen Niveau zu halten, ist mit viel Anstrengung von allen Seiten verbunden. Aber es ist die Mühe ohne Zweifel wert.

www.haus-der-kleinen-forscher.de



Henrike Barthel ist Leiterin der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit der Stiftung Haus der kleinen Forscher. Nach dem Studium der Neueren Deutschen Literatur und Kunstgeschichte an der Freien Universität Berlin absolvierte sie ein Volontariat bei der Agentur Scholz & Friends Agenda, wo sie anschließend sieben Jahre als PR-Beraterin tätig war. Seit August 2010 ist sie im Bereich Marketing & Kommunikation für die Stiftung Haus der kleinen Forscher tätig.



Am Ende des Tages findet eine kurze Abschlussrunde statt. Jeder kann sagen, was gefallen hat und was nicht. Das Feedback hilft, beim nächsten Barcamp Gelungenes zu wiederholen und Fehler zu vermeiden.



Wachstumsschmerzen

WENN REGELN ZUR KONFLIKTLÖSUNG FEHLEN

Die Socialbar gibt es inzwischen in 12 Städten – sie macht vor, wie beim offenen Transfer eines Projekts der Überbau mitwächst, ohne die Beifreiheit der Mitglieder einzuschränken.

Robert Dürhager ist von Anfang an mit dabei und hat die Verbreitung der Idee von Berlin aus maßgeblich vorangetrieben. Im Gespräch mit opentransfer.de erzählt er, wie die Verbreitung zunächst auf Zuruf erfolgte, sich inzwischen aber organisch immer mehr Regeln und Vereinbarungen bilden, die Konflikte kanalisieren und den Austausch von Wissen vereinfachen.

[Hören Sie selbst!](#)



<http://socialbar.de>

Robert Dürhager hat 2008 bei der Gründung der Socialbar mitgewirkt, erfand den Namen „Socialbar“ und brachte die Ideen der „Open“-Kultur in das Konzept ein. Mitte 2010 wurde er zum „globalen Leiter“ der Socialbar gewählt. Als solcher fördert er die deutschlandweite Vernetzung der lokalen Socialbars und die Entwicklung von globalen Standards.



open Transfer
CAMP

Robert Dürhager auf dem openTransfer-CAMP in Berlin im November 2012.

DIGITALE HELFER FÜR DIE ARBEIT VON SOZIALEN PROJEKTEN



Wenn Sie eine Idee transferieren möchten, dann sind Sie und Ihr Team darauf angewiesen, Ihr Vorhaben bekannt zu machen und so reibungslos wie möglich - auch über verschiedene Standorte hinweg - zusammenzuarbeiten. Das Internet bietet mittlerweile eine Fülle an Unterstützungsangeboten für die tägliche Arbeit. Wir haben eine [Liste](#) mit nützlichen Helfern (Tools) erstellt, die sich für die virtuelle Zusammen- und Öffentlichkeitsarbeit bewährt haben. Sie können sich zum Beispiel von Doodle bei der Organisation von Terminen unterstützen lassen, Ihre Dateien für alle Teammitglieder jederzeit zugänglich in einer Dropbox speichern oder sich unkompliziert in einer Telefonkonferenz zusammentelefonieren.

Die virtuellen Helfer können eine gelingende Offline-Kommunikation nicht ersetzen, aber doch zumindest eine sinnvolle Verknüpfung von Online- und Offline-Austausch ermöglichen. Hier einige Tipps zum praktischen Einsatz:



[Hier geht es zur Liste mit allen Tools & Plattformen](#)



- 1 Die „digitalen Vorreiter“ in Teams können nicht davon ausgehen, dass alle anderen ebenso technikaffin sind wie sie selbst. Planen Sie daher Zeit und Schulungen für die Einführung von Tools ein.
- 2 FAQs und ein interner Ansprechpartner für ein jeweiliges Tool erleichtern allen Teammitgliedern die Eingewöhnung und den Umgang.
- 3 Wenn Sie sich als Team auf ein Werkzeug geeinigt haben, ist es gut, bei einem zu bleiben, um nicht immer wieder aufs Neue Zeit für die Einarbeitung zu verlieren.
- 4 Es ist hilfreich, sich bereits im Vorhinein auf Konventionen zu einigen, wie z. B. bei der Namensgebung von Dateien, Reaktionszeiten auf Postings etc.
- 5 Reflektieren Sie regelmäßig gemeinsam im Team, ob Ihre Kommunikation funktioniert und die eingesetzten Helfer Sie wirkungsvoll unterstützen.
- 6 Da digitale Tools Sie in ihrer Arbeit unterstützen, sie jedoch nicht komplett für Sie erledigen, ist eine gesunde Teamatmosphäre das A und O. Und die braucht gemeinsam verbrachte Zeit, gemeinsame Erfolge und Rückschläge und das ein oder andere Feierabendgetränk.



Die große Frage, welche Tools für Ihr Team sinnvoll sind, müssen Sie und Ihr Team beantworten. Unsere Liste und andere Kollegen können Ihnen wertvolle Hinweise zum Funktionsumfang und zur Handhabbarkeit geben. Probieren Sie aus und fragen Sie um Rat.

PS: Sie kennen weitere Tools? Dann geben Sie uns Bescheid, wir aktualisieren die [Liste](#)

Was ein
Projekt
leistet und
wie es noch
besser wird.

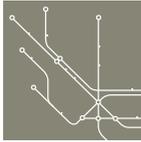
STRATEGIE
QUALITÄT
PARTNER
RECHT
FINANZEN
KOMMUNIKATION

WIRKSAMKEIT



INSPIRATION





Wirksamkeit – ein Überblick

Seite 300



Dr. Christian Meyn im Interview | Wirkung statt Profilierung

Seite 322



Mehr bewirken | Wirkungsanalyse und Projekttransfer

Seite 304



Grow micro! | Lokale Nestwärme befeuert Projekte

Seite 326



Big Brothers Big Sisters | Ende mit Schrecken

Seite 308



Video | So geht Wirkungsorientierung

Seite 330



StakeholderDialogues.net | Innovativer Wissenstransfer

Seite 316



Tipps & Tools | Wie man einen Wirkungsplan schreibt

Seite 332



**Was ist Wirkung?
Wie kann ich sie messen?
Was, wenn die Wirkung
nicht stimmt?
Und warum oft im Lokalen
eine besondere Dynamik
entsteht.**

WIRKSAMKEIT – EIN ÜBERBLICK

Tagtäglich engagieren sich Menschen, damit es benachteiligten Menschen besser geht, die Natur geschützt oder die Kultur im Kiez gefördert wird. Kurz: Mit Ihrer Arbeit versuchen Sie jeden Tag aufs Neue, die Gesellschaft voranzubringen und eine größtmögliche Wirkung zu erzielen. Was aber bedeutet der Begriff „Wirkung“? Und wie können Sie feststellen, ob und was Sie bewirken?

Bezogen auf gemeinnützige Arbeit spricht man vereinfacht immer dann von Wirkung, wenn

- eine Organisation mit ihrer Arbeit Veränderungen bei ihren Zielgruppen, deren Lebensumfeld und in der Gesellschaft erreicht und
- diese Wirkungen eine Folge der Angebote und Maßnahmen sind.

Dabei gibt es unterschiedliche Ebenen, wie sich Wirkung zeigen kann, veranschaulicht in der nebenstehenden Abbildung:





Damit Sie überhaupt Wirkung erzielen können, braucht es Angebote, mit denen Sie auch die Zielgruppe erreichen. Diese Angebote, die Sie erbringen, sind sogenannte „Outputs“ (= Leistungen).

Wenn die Zielgruppe aufgrund dieser Leistungen neue Fähigkeiten erwirbt, ihr Verhalten positiv verändert oder gar sozial aufsteigt, sind das sogenannte „Outcomes“ (= Ergebnisse).

Führen diese Veränderungen der Zielgruppe auch zu positiven Auswirkungen auf die Gesellschaft insgesamt — wird also eine gesellschaftliche Wirkung erzielt —, ist das ein sogenannter „Impact“ (= Effekt).

Ein Beispiel: Möchte Ihr Projekt Jugendlichen helfen, einen Ausbildungsplatz zu finden, könnten Ihre Leistungen darin bestehen, Nachhilfestunden und Bewerbungstrainings anzubieten (= Outputs). Die bloße Durchführung dieser Maßnahmen allein oder eine hohe Teilnehmerzahl sagen jedoch nichts über die Wirkung aus. Schließlich bedeutet die Teilnahme an einem Bewerbungstraining nicht automatisch, dass die Jugendlichen auch einen Job finden.

Die Wirkung ergibt sich erst, wenn Jugendliche durch das Training relevante Fähigkeiten und Kenntnisse erwerben, Selbstvertrauen aufbauen und in Eigenregie überzeugende Bewerbungsunterlagen



erstellen können (= Outcomes). Finden die Jugendlichen infolgedessen einen Ausbildungsplatz und führt dies zu einem Rückgang der Arbeitslosigkeit im Stadtteil, ist das eine Wirkung auf gesellschaftlicher Ebene (= Impact).

Klar ist natürlich, dass sich diese Kausalkette zwischen „tolle, zielgruppengerechte Angebote -> Zielgruppe erwirbt Wissen und wendet es an -> signifikante Veränderung im Bereich XY -> bessere Gesellschaft“ selten so eindeutig erheben und belegen lässt. Aber darum geht es auch gar nicht. Hilfreicher ist es, Wirkung als eine Art „Projektmanagement-Tool“ zu verstehen, mit dem Sie Aktivitäten anhand angestrebter Wirkungsziele steuern und ausrichten. Dieses „Tool“ können Sie in einer Basis- oder Premiumversion installieren — je nachdem, wie groß oder leistungsfähig Ihre Organisation ist.

Schon in der Basisversion hilft Ihnen der Blick auf die Wirkung dabei, regelmäßig zu überprüfen,

- ob es Ihre Zielgruppe überhaupt noch gibt und welche veränderten Bedarfe sie hat,
- wie wirksam Ihre Angebote sind und ob ggf. Anpassungen nötig sind,
- ob sich die Rahmenbedingungen, innerhalb derer Sie sich bewegen, noch aktuell sind.

Parallel dazu erhalten Sie Hinweise darauf, wie Sie Ihre Alltagsarbeit von Anfang an wirkungsorientiert gestalten können — denn mit dem Wissen, wie Sie wo wann etwas bewirken, werden Sie Ihre Ressourcen auch deutlich gewinnbringender einsetzen. Wenn Sie etwa herausfinden, dass sich Ihre Zielgruppe verändert oder dass bestimmte Maßnahmen wirksamer sind als andere, können Sie Ihre Angebote viel besser justieren. Umgekehrt werfen Sie kein Geld mehr aus dem Fenster für Maßnahmen, die alles, nur eben nicht die erhoffte Wirkung erzielen.

Das „wirkungsorientierte Steuern“ unterstützt Sie dabei, immer auf Kurs zu bleiben und den Anschluss an die Gesellschaft nicht zu verlieren. Vor allem aber hilft es Ihnen, Ihr Engagement so wirksam wie nur möglich zu gestalten.

Zum Weiterlesen:

- Wirkung messen: <http://impact.zewo.ch/de/wirkungsmessung>
- Wirkung ermitteln und evaluieren: [VENRO-Guideline](#) zur Wirkungsbeobachtung und Evaluation
- Wirkung planen, umsetzen und messen: [Kursbuch Wirkung](#): Der kostenlose Praxisratgeber für Organisationen, die Gutes noch besser tun wollen

www.phineo.org



Florian Hinze wirkt und textet beim gemeinnützigen Analyse- und Beratungshaus PHINEO. Zuvor war er sieben Jahre als Contentmanager und Online-Redakteur bei einem Web-Magazin tätig. Hinze ist Diplom-Politologe und studierte an der Freien Universität Berlin. Selbst ehrenamtlich engagiert, ist er mit den Sorgen und Nöten gemeinnütziger Arbeit bestens vertraut.



Mehr bewirken

WIRKUNGSANALYSE UND PROJEKTTRANSFER

Immer mehr Organisationen nutzen die Chance und verbreiten sich im ganzen Land. Projekttransfer ist der eleganteste Weg, seine gesellschaftliche Wirkung zu steigern und dabei jede Menge Zeit und Geld zu sparen.

Wie sich eine wirkungsvolle Idee in kurzer Zeit verbreitet und so immer mehr Menschen erreicht, zeigt das Nürnberger Bündnis gegen Depression. Depression ist eine Volkskrankheit. Allein in Deutschland geht man von 4 Millionen, europaweit von 18,4 Millionen betroffenen Menschen aus. 2001 startete zunächst in Nürnberg im Rahmen eines Modellprojekts eine Aufklärungskampagne zur besseren Versorgung depressiv erkrankter Menschen. Nach zwei Jahren wurde die Arbeit des Nürnberger Bündnis' extern evaluiert. Die Ergebnisse waren verblüffend: Die Anzahl der Suizide und Suizidversuche sank bedeutend, Hausärzte waren besser im Erkennen des Krankheitsbildes geschult, die Öffentlichkeit stärker informiert und Betroffene umfangreicher betreut. In der Folge interessierten sich zahlreiche andere Kommunen für das Nürnberger Modell.

Mittlerweile haben mehr als 70 Kommunen und Regionen unter dem Dach des Deutschen Bündnis gegen Depression e.V. eigene Bündnisse errichtet. Auch europaweit hat sich ein Netzwerk etabliert, das auf den Erfahrungen und Materialien aus Nürnberg aufbaut.

Es gibt viele Beispiele für erfolgreiche Ideen oder Projekte, die lokal gestartet sind und anschließend in vielen Städten und Regionen ihre Wirkung entfalten. Wie aber erreicht ein erprobtes, für wirksam befundenes Projekt viele Menschen und wird verstetigt?

Projekttransfer als Methode

Ein Projekt ist zumeist lokal verankert und wirkt auch nur in diesem Radius. Um es zu verstetigen und seine Wirkung zu erhöhen, bedarf es eines „Projekttransfers“. Dieser kann ganz unterschiedlich ablaufen. Die Bandbreite reicht von der detailgetreuen, vertraglich genau geregelten Übernahme eines vorhandenen Gesamtkonzepts bis hin zur völlig offenen Verwendung nur einzelner Projektelemente, -methoden oder -materialien. Gemeinsam ist allen Transfers, dass ein einmal für wirksam befundenes Konzept durch die Skalierung seine Wirkung nochmals erhöht.

Umdenken erwünscht

Anstatt immer wieder Geld, Zeit und Energie in die Entwicklung immer neuer Projekte fließen zu lassen, ist es sinnvoll, sich auf erfolgreiche Projekte mit hoher gesellschaftlicher Wirksamkeit zu konzentrieren. Und diese zu skalieren und auf andere Orte oder Kontexte zu übertragen, anstatt zu hoffen, dass immer neue Projektideen die erhoffte Wirkung entfalten. Das erfordert jedoch nicht nur ein Umdenken der Organisationen, die Projekte planen, sondern auch der Geldgeber, die diese finanzieren. Statt dem Erdenken immer neuer Projekte kann innovativ auch bedeuten, dass neue Wege zur Verbreitung und damit zur Steigerung der Wirkung gefunden werden.

Positive Effekte für den gemeinnützigen Sektor

Durch Projekttransfer wird vorhandenes Wissen nicht nur äußerst effizient und effektiv weitergegeben. Es ergeben sich auch eine Reihe positiver Effekte für den gemeinnützigen Sektor insgesamt:



Gerade kleinen Organisationen gelingt es durch den Wissenstransfer, auch mit geringen eigenen finanziellen und personellen Ressourcen anspruchsvolle und wirksame Projekte umzusetzen. Dadurch können mehr Menschen von einer Idee profitieren – das Projekt entfaltet also eine größere Wirkung. Gleichzeitig gewinnen aber auch die Projekte selbst beim Transfer, sofern sie sich durch den Erfahrungsaustausch und lokale Anpassungen qualitativ weiterentwickeln.

Bei einem erprobten Projekt entfällt die sensible Startphase, in der das Risiko des Scheiterns am größten ist. Das ist attraktiv für soziale Investoren und senkt ihre Risiken. Viele Geldgeber haben diesen Vorteil jedoch noch nicht erkannt und verharren in der bekannten Position des „Modellprojektförderers“. Ein überzeugendes Argument für soziale Investoren ist auch die höhere Wirkung eines skalierten Projekts im Gegensatz zu einem einmalig lokal verankertem. Die sogenannte Hebelwirkung eines Investments kann ganz erheblich sein.

Wirkungsanalyse und Projekttransfer in der Zukunft

Immer mehr Organisationen erkennen, wie wichtig es ist, die Wirkung ihrer Arbeit zu überprüfen und bei der Planung neuer Projekte von Anfang an mitzudenken. Projekttransfer ist der Schlüssel zu einer deutlichen Steigerung der gesellschaftlichen Wirkung.

Juliane Metzner ist wissenschaftliche Referentin im Kompetenzzentrum Stiftungsforschung des Bundesverbandes Deutscher Stiftungen. Sie verantwortet den jährlich erscheinenden StiftungsReport und begleitet die Themen Soziale Innovationen und Projekttransfer im Rahmen des Kooperationsprojektes Effektn – Wirkung und Wachstum für die Zivilgesellschaft. Sie hat Skandinavistik, Betriebswirtschaftslehre und Politikwissenschaft in Berlin studiert.





openTransferCAMPs fanden bisher in Berlin, Köln und München statt. In diesem Jahr sollen weitere Städte dazu kommen.

Big Brothers Big Sisters

ENDE MIT SCHRECKEN

Big Brothers Big Sisters macht dicht. Die international bekannte Mentoren-Organisation offenbart damit ein Problem der ganzen Branche: Aufwand und Wirkung sind kaum messbar.

„Mentorinnen und Mentoren sind entsetzt. Einige der Kinder haben Angst, ihre Mentorin oder Mentor zu verlieren. Eltern sind ratlos. Regionale Büros sind von einem auf den anderen Moment geschlossen worden, die jeweiligen Internetseiten nicht mehr erreichbar, ebenso die Mitarbeiter und Mentorenbetreuer, die mehrheitlich entlassen wurden.“

Dieser Aufschrei ist auf Facebook nachzulesen. Er stammt von ehrenamtlichen Mentoren der Patenschaftsorganisation Big Brothers Big Sisters Deutschland (BBBS). Das Großprojekt steht vor dem Aus. Von 34 Mitarbeitern sind nur noch 15 an Bord. Sie sollen bis Ende 2014 einen eingeschränkten Betrieb aufrechterhalten. Big Brothers Big Sisters wird abgewickelt.

Seit 2007 kümmert sich die gemeinnützige Big Brothers Big Sisters Deutsche Jugendhilfe gGmbH um sozial benachteiligte Kinder und Jugendliche nach dem Tandemprinzip. Ein ehrenamtlicher Mentor betreut ein gefördertes Kind, hilft bei schulischen Problemen, gestaltet gemeinsam mit dem Mentee Freizeit und Alltag.



BBBS gehört zu den Großen in diesem Engagementzweig, hatte bis dato 1.187 Mentoren und Mentees unter seinen Fittichen.

Die Bombe platzte unvermittelt. Am 5. September 2013 informierte BBBS-Geschäftsführer Dr. Christoph Glaser die Mentoren per E-Mail, dass sich der Hauptförderer, die Benckiser Stiftung Zukunft, aus dem Projekt zurückzieht. Bemerkenswert: Glaser ist in Personalunion Vorstand der Benckiser Stiftung und BBBS-Chef, er leitet also das Projekt und vertritt zugleich dessen Hauptförderer. Glaser hat sich quasi selbst den Geldhahn zugedreht. Ein Vorgang, der im Dritten Sektor einmalig sein dürfte.

Zu wirkungslos, zu teuer

Die Begründung: BBBS entfalte eine zu geringe Wirksamkeit im Vergleich zu anderen Mentorenprojekten. Das überrascht, denn Big Brothers Big Sisters galt bisher allgemein als vorbildlich. Zu diesem Schluss kam auch das Berliner Analystenhaus Phineo, das BBBS mit seinem Qualitätssiegel „Wirkt!“ auszeichnete. Wie konnten sich die Zertifizierer so irren?

Auf welche Daten sich die selbstkritische Erkenntnis der Geschäftsführung stützt, ist nicht bekannt. Offenbar geht es vor allem um die Kosten. Mit rund 3.000 Euro soll die Arbeit eines Tandems bei BBBS laut gut informierter Kreise pro Jahr zu Buche schlagen. 1.200 bis 1.500 Euro gelten in der Mentoringszene als Durchschnitt. Glaser äußert sich zu den Zahlen nicht. Kosten fallen trotz der rein ehrenamtlichen Arbeit der Mentoren an — unter anderem für deren Qualifizierung und Betreuung und für die Verwaltung und Öffentlichkeitsarbeit.



War Big Brothers Big Sisters doppelt so teuer wie andere Mentorenprojekte? Und wenn ja: War man auch doppelt so gut?

Andrea Dziemba fühlt sich vor den Kopf gestoßen. Seit anderthalb Jahren engagiert sie sich in Frankfurt für Big Brothers Big Sisters. Die Texterin trifft sich mit ihrem 9-jährigen Mentee Melinda. „Wir machen alles, worauf wir beide Lust haben, es gibt keine Regeln: vom Eierausblasen vor Ostern über Marmeladekochen im Sommer bis zum Zoobesuch ist alles dabei.“

Sie hat Zeit und Geduld in ihr Engagement gesteckt. Gemeinsam hat das Tandem Sprachbarrieren überwunden und Unsicherheiten gemeistert, mit dem Frankfurter Regionalbüro hielt Andrea Dziemba regelmäßig Rücksprache. Inzwischen ist eine echte Beziehung entstanden.

Die E-Mail, mit der das Ende von BBBS und die Schließung des Standortes in Frankfurt angekündigt wurde, hat sie total überrumpelt — erst vor Kurzem wurde noch das 5-jährige Jubiläum des Projekts gefeiert.



Unterdessen hat die Benckiser Stiftung schon ein neues Pferd im Stall. Die Fördergelder gehen künftig an das ebenfalls bundesweit tätige Projekt Balu und Du. Auch dieser in Köln ansässige Verein bietet Patenschaften zur Förderung benachteiligter Kinder an, allerdings mit einem anderen Konzept als BBBS. So setzt Balu und Du ausschließlich auf junge Mentoren zwischen 17 und 30 Jahren und kann deshalb bei Weitem nicht alle Tandems von BBBS übernehmen.

Andrea Dziemba und viele andere BBBS-Mentoren fragen sich, warum die Förderung der Benckiser Stiftung nun einem Mentorenprojekt zugutekommen soll, das einen ganz anderen Ansatz verfolgt. Und was, fragt sie sich, wird mit all den bedürftigen Kindern aus der Altersgruppe über zehn Jahre, die Balu und Du überhaupt nicht berücksichtigt?

Am kommenden Samstag trifft sie sich wieder mit Melinda. Sie hat keine Ahnung, ob deren Familie bereits informiert wurde. Nur eines ist klar: dass es mit den beiden weitergehen wird – auch ohne das Frankfurter BBBS-Büro.

Ein Projekt wickelt sich selbst ab

Warum der radikale Schritt, der für so viel Empörung und Verunsicherung sorgt? Christoph Glaser spricht von einer strategischen Neuausrichtung des Hauptförderers, der Benckiser Stiftung Zukunft. Sie schoss zuletzt zwei Drittel des Budgets von rund 3 Millionen Euro zu. Die Stiftung wolle weiterhin auf Mentoring setzen, aber ein Programm fördern, das mehr Kinder erreicht und eine größere Hebelwirkung hat. Glaser: „Balu erreicht 10-mal mehr Schüler als BBBS mit seinen strukturellen Schwierigkeiten.“

Glaser kam im Frühjahr 2012 als Geschäftsführer zu BBBS und merkte schnell, dass das Mentorenprojekt ungewöhnlich viel Geld und Manpower verschlingt. Er initiierte ein umfangreiches Umstrukturierungsprogramm, und tatsächlich gelang es, die Tandemzahlen deutlich zu erhöhen. Damit sei allerdings das Ende der Fahnenstange erreicht. „Hier war keine Wachstumsfähigkeit mehr zu erkennen“, sagt Glaser im Gespräch mit ENTER. Am Ende habe man auch bei anderen Förderern keinen Stich mehr machen können, weil sie die hohen Projektkosten nicht nachvollziehen konnten.

Für Glaser war klar, dass sich BBBS meilenweit von den Besten der Mentoringszene entfernt hatte. Ein anderes erfolgreiches Modell wie Balu und Du zu kopieren und dann in den Wettbewerb zu treten, kam nicht infrage. Und so kam es zu einem vielleicht



einmaligen Schritt in der deutschen Non-Profit-Szene: Christoph Glaser schlug den Stiftungsgremien vor, die gGmbH, deren Geschäftsführer er selbst ist, nicht weiter zu fördern und damit ihr Ende einzuläuten. Den inzwischen abgegriffenen Begriff „alternativlos“ verwendet er nicht, aber er schwingt doch in jedem Satz mit.

Auf der Suche nach dem dritten Weg

Für Anne Kössler, Mentorin aus München, ist der Entschluss übereilt und schlecht kommuniziert. Sie dachte zunächst an einen schlechten Scherz, als sie die Nachricht vom Ende bekam. Nun initiiert sie den Protest auf Facebook mit: „Wir sind enttäuscht und wütend und können nicht nachvollziehen, warum ein Projekt, an dem so viele Freiwillige, Kinder und Eltern hängen, dichtgemacht werden soll.“

Eine neu gegründete Gruppe koordiniert auf der Plattform die Ansprache von Medien, den Schlagabtausch mit der Geschäftsführung und die Konzeption eines alternativen Modells. Ihrer Meinung nach wurde nicht ausreichend nach Alternativen gesucht. Zusammen mit anderen Mentoren will sie nun herausfinden, ob BBBS in Eigenregie weitergeführt werden kann. „Den perfekten Businessplan haben wir noch nicht, aber wir wollen, dass es weitergeht. Das Programm ist gut, das Matching funktioniert hervorragend.“

Kössler arbeitet seit drei Jahren mit einem 10-jährigen Mädchen, das in sehr schwierigen Familienverhältnissen lebt. „Wir fühlen uns immer gut betreut, wir wurden gefragt, wie es läuft, wo es Probleme gibt. Jeder war stolz, mit dabei zu sein.“

Von Äpfeln und Birnen

Auch Kenner der Non-Profit-Szene sind von der Entscheidung überrascht. Big Brothers Big Sisters genoss einen guten Ruf. Der Auswahlprozess war aufwendig, ebenso wie das Matching von Mentoren und Mentees. Die persönliche Beratung über die Regionalbüros wurde geschätzt.

Der Vorgang offenbart ein grundlegendes Problem aller Mentoring- und Patenschaftsprogramme. Das Verhältnis von Aufwand und Wirkung ist kaum messbar. Kann man wirklich zwei unterschiedliche Mentorenprojekte miteinander vergleichen und die „Stückkosten“, die jedes Tandem produziert, gegeneinander aufrechnen? Ohnehin sind die Kosten nur sehr schwer zu ermitteln.

Die meisten der über 50 Balu und Du-Standorte sind an Bildungseinrichtungen wie Universitäten oder Fachhochschulen angedockt. Mentoren dürfen nur zwischen 17 bis 30 Jahre alt sein. Die Netzwerkpartner stellen Eigenmittel und Personal zur Verfügung, rekrutieren die Mentoren, und das freiwillige Engagement wird im Seminarbetrieb reflektiert.

So entstehen beim Verein, der von Köln aus arbeitet, kaum Kosten. Gerade einmal drei Teilzeitkräfte arbeiten derzeit in der Geschäftsstelle. Insgesamt sind es jedoch an die 60 Stellen, die in das Projekt eingebunden sind, aber aus anderen Töpfen finanziert werden. Die Netzwerkpartner vor Ort haben gute Kontakte zu Förderern, kennen die lokalen Ehrenamts- und Freiwilligenszene sowie die Schul- und Bildungsszene.

Dr. Dominik Esch, Leiter der Geschäftsstelle von Balu und Du: „Wir setzen das Projekt nicht von oben auf, sondern gehen den umgekehrten Weg.“ Die bundesweite Verbreitung musste kaum

aktiv betrieben werden, die Anfragen kamen von selbst. Esch ergänzt: „Durch die Förderung der Benckiser Stiftung Zukunft werden wir an dieser Methodik nichts ändern.“

Ganz anders BBBS: Das Programm kennt bei den Mentoren kaum Einschränkungen, auch das Alter der Kinder und Jugendlichen ist nicht reglementiert. Über die Zentrale in Stuttgart



sowie die Regionalbüros wurden Interessierte auf Herz und Nieren geprüft, an Kinder und Jugendliche vermittelt und im ersten Jahr intensiv begleitet. Es gab regelmäßig Feste und Veranstaltungen. Sämtliche Ausgaben, darunter auch für die zuletzt 34 Mitarbeiter, lagen direkt bei der Organisation. Ein Selbstläufer wurde das Programm nie, und ein großer Teil der Ausgaben floss in die Akquise neuer Freiwilliger.

Die Frage, die dahinter steht: Darf man ein Projekt, das ungewöhnlich teuer ist, weiterbetreiben, oder muss man dort Geld reingeben, wo die meisten Menschen erreicht werden? Die Geschäftsführung von BBBS hat die Frage eindeutig beantwortet. Für andere liegt der Fall weniger klar, die genauen Kosten sind kaum zu errechnen und auch die Tatsache, dass in den kommenden Jahren viele Tausend Tandems nicht mehr unter dem Dach von BBBS zustande kommen werden, dürfte ebenfalls ihren Preis haben.

Was kommt?

In München hat man derweil aufgehört zu spekulieren, zu mutmaßen und auf Hilfe von außen zu warten. Dort formiert sich um Anne Kössler herum gerade die erste autonome regionale Gruppe. Sie organisiert sich selbst und arbeitet mit rein ehrenamtlicher Kraft. Inwieweit sie dabei Unterstützung aus Stuttgart bekommt oder dies überhaupt möchte, ist noch völlig offen.

Sebastian Volberg, Blogger und Kenner der Mentoringszene, sieht auch für kleine, selbst organisierte Mentoringprojekte gute Chancen. Er hat die Plattform www.vielstimmig.org gegründet, die das Thema Patenschaften ins öffentliche Bewusstsein rücken will und auch die kleinen Initiativen sichtbar macht. Ziel ist es außerdem, dass sich Patenschafts-Projekte intensiver austauschen, ihr Wissen offenlegen, Open Source arbeiten. Volberg: „Bei voller Transparenz wäre die Schließung einer Organisation wie BBBS weniger dramatisch. Das Wissen würde erhalten bleiben und anderen zugutekommen.“ Auch gäbe es bereits interessante Ansätze, bei geringen

Ressourcen kommunale und städtische Unterstützungsangebote zu nutzen.

Bei allem Optimismus wird es in Kürze nur noch einen Bruchteil der derzeitigen BBBS-Tandems geben. Die werden dann komplett ehrenamtlich gemanagt, und auch die „Stückkosten“ dürften dann stimmen.

www.bbbsd.de

<https://www.facebook.com/groups/bbbsd.selbsthilfe>

www.benckiser-stiftung.org

www.balu-und-du.de

www.vielstimmig.org

BBBS gilt als das weltweit größte Mentoringprogramm. Bereits 1904 wurde die Organisation in New York gegründet, die anfangs jugendliche Straftäter von Erwachsenen begleiten ließ. Heute bilden rund 270.000 Kinder und Jugendliche in zwölf Ländern 1:1-Tandems mit engagierten Erwachsenen. BBBS USA ist derzeit in einen Finanzskandal verwickelt, sodass alle öffentlichen Fördermittel eingefroren wurden.

Der Artikel erschien im Oktober 2013 im Engagement-Magazin [Enter](#)



WISSENSTRANSFER DURCH PRÄSENZKURSE UND EINEN PROJEKTEPOOL

StakeholderDialogues.net ist die erste interaktive Lernplattform zum Thema „Stakeholder-Dialoge“. Akteure aus der Privatwirtschaft, dem öffentlichen Sektor und gemeinnützigen Organisationen lernen dort, wie sie Veränderungsprozesse gemeinsam erfolgreich und nachhaltig gestalten können und so ihre Wirkung erhöhen.

StakeholderDialogues.net ist ein Innovationsprojekt des Collective Leadership Institutes (CLI). Das CLI unterstützt seit 2005 durch traditionelles Training und Prozessberatung Akteure darin, sektorübergreifende Partnerschaften aufzubauen, die nachhaltige Lösungen für globale Herausforderungen anbieten. Der vom CLI entwickelte Ansatz in der Implementierung von Stakeholder-Dialogen unterstützt Projekte in der praktischen Umsetzung durch ein strukturiertes und zielbringendes Modell, das mit dem Fokus auf Dialog nachhaltig bessere Ergebnisse ermöglicht.

Mit seinen weltweit stattfindenden Präsenzkursen konnte das CLI bis heute über 1.200 Menschen aus über 60 verschiedenen Ländern zum Thema „Leadership und Stakeholder-Dialoge“ fortbilden. Der Besuch eines dieser Trainings ist für die Teilnehmer mit Reise- und Trainingskosten verbunden, sodass viele Akteure aus komplexen

Multi-Stakeholder-Prozessen nicht von den Weiterbildungsprogrammen des CLIs profitieren können.

Inspiziert von der Vision, so vielen Menschen wie möglich Kompetenzen zu vermitteln, um Nachhaltigkeit praktisch umzusetzen, entschied sich das CLI im Jahr 2012 dazu, eine Online-Plattform aufzubauen, die die bewährten Methoden zu Stakeholder-Dialogen einem breiteren Publikum zugänglich macht.

Wichtig war es dem CLI, StakeholderDialogues.net nicht als Selbstzweck zu starten, sondern eine Lücke zu füllen. Theoretische Ansätze zur Durchführung von Stakeholder-Dialogen sind im Internet bereits verbreitet, bislang fehlten jedoch der Bezug zu praktischen Erfahrungen und die Vermittlung von strukturiertem Methodenwissen. StakeholderDialogues.net bietet seinen Nutzern umfangreiches Theoriewissen und praxisorientiertes Handwerkszeug, kombiniert mit dem Herzstück der Plattform: individuelle Fallbeispiele aus der ganzen Welt, die die Anwendung der CLI-Methoden in den unterschiedlichsten Themen und Kontexten beschreiben.

Durch eine Anschubfinanzierung vom Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) und von der Deutschen Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) konnte das Projekt Ende 2012 starten.



**STAKEHOLDER
DIALOGUES.NET**
BETA



Kontrollverlust und Transferkosten



Eine der schwierigsten Entscheidungen, die das CLI bei der Entwicklung von StakeholderDialogues.net treffen musste, war das Votum für oder gegen die unentgeltliche Bereitstellung der CLI-Methoden. Zum einen stellen die selbst entwickelten Methoden eines der wichtigsten Vermögensgegenstände des CLIs dar und der offene Umgang damit ein Kontrollverlust. Zum anderen dient die Bereitstellung des über Jahre erarbeiteten Expertenwissens gleichzeitig der Vision des CLIs, so viele Menschen wie möglich dazu zu befähigen, eine nachhaltigere Zukunft zu gestalten.

Nach langer Überlegung fiel die Entscheidung für die offene Nutzung der Inhalte — zugunsten der CLI-Vision und aus der Überzeugung heraus, dass die Verbreitung und die gemeinsame Erarbeitung von Lösungen ein großes, bisher ungenutztes Potenzial birgt.

Online-Plattformen sind in der Entwicklung und Betreuung sehr arbeitsintensiv. Diese Form des Projekttransfers ist somit mit hohen Transferkosten verbunden. Das CLI erarbeitete hierfür ein nachhaltiges Social-Business-Modell, das auf einen längeren Zeitraum hin eine unabhängige Betreuung der Plattform gewährleistet.

Eine große Herausforderung hierbei bleibt die Qualitätssicherung der bereitgestellten Inhalte bei gleichzeitiger Berücksichtigung der Bedürfnisse einer aktiven Nutzer-Community.

Erfolgsfaktor Aufarbeitung von Fallbeispielen

Die Aufarbeitung von Fallbeispielen mit verschiedenen thematischen Schwerpunkten hat sich bei der Konzeption und Umsetzung von StakeholderDialogues.net als großer Erfolgsfaktor herausgestellt.

- Der klar strukturierte Aufbau der Fallbeispiele (Situation, Approach, Transformation) macht die Stories für den Leser übersichtlicher, leicht übertragbar und dadurch mit den anderen Fallbeispielen besser vergleichbar.
- Die Struktur der Fallbeispiele ist klar fokussiert auf die Anwendung des Dialogic Change Models, der Erfolgsmethode des CLIs.
- Die Fallbeispiele zielen darauf ab, auch kleine Erfolge und Wirkungen darzustellen. Dies macht Nachahmern Mut, selbst tätig zu werden.
- Durch die Auswahl von Fallbeispielen aus verschiedenen Themen und globalen Kontexten wird die universelle Anwendbarkeit des Ansatzes deutlich.
- Die Illustration der Fallbeispiele mit Videoausschnitten, Bildern und Zitaten der Projektbeteiligten macht die Methode greifbarer und gibt eine persönliche Note.
- Jedes Fallbeispiel hat einen konkreten Ansprechpartner. So wird es Interessierten ermöglicht, mit den Akteuren vor Ort Kontakt aufzunehmen und sich über die im Projekt gesammelten Erfahrungen auszutauschen.

Nur übertragbare Fallbeispiele



Was hat StakeholderDialogues.net dem CLI bis dato gebracht?

Die Auswertung der Nutzerdaten auf der Online-Plattform hat ergeben, dass das CLI durch den Aufbau von StakeholderDialogues.net eine komplett neue Zielgruppe an die nachhaltige Gestaltung von Stakeholder-Dialogen heranführt. Die Rückmeldungen zur Seite und die intensive Beschäftigung mit der Aufbereitung der Inhalte für das Internet spiegeln zudem die Gebrauchstauglichkeit der Methoden und Instrumente wider und führen regelmäßig zu neuen Impulsen und Innovationen innerhalb des CLIs.

Momentan arbeitet das CLI-Team daran, die Community rund um StakeholderDialogues.net zu stärken. Den Fachkräften, die sich mit dem Thema „Stakeholder-Dialog und Sektor übergreifende Partnerschaften“ beschäftigen, wird so noch mehr Raum gegeben, sich untereinander auszutauschen. Für StakeholderDialogues.net heißt das, neue Möglichkeiten und Anlässe für den Austausch zu schaffen, sowohl online als auch offline – und so die CLI-Vision umzusetzen.

www.stakeholderdialogues.net



Lea Große Vorholt arbeitet seit Juni 2011 als Projektmanagerin beim Collective Leadership Institute (CLI). Sie ist Projektleiterin der Online-Plattform StakeholderDialogues.net. Hier ist sie verantwortlich für die Entwicklung von Online-Lehrmaterialien, den Aufbau von Partnerschaften sowie Social Media und Community Management.



Eines der verlässlichsten Erfolgskriterien eines Barcamps: die gute Stimmung. Viele Teilnehmer bringen diese selbst an einem Samstagmorgen mit.

Dr. Christian Meyn im Interview

WIRKUNG STATT PROFILIERUNG



Um wirklich viel zu bewirken, müssen sowohl Geldgeber als auch geförderte Organisationen radikal umdenken. Die Auridis hat eine Idee, wie es geht, und macht es vor.

Warum erfinden Organisationen und Förderer das Rad immer wieder neu, anstatt bewährte Modelle systematisch zu verbreiten?

Es gibt diesen Kirchturm-Blick. Viele Organisationen wollen unbedingt etwas Eigenes auf die Beine stellen. Und Förderer wählen Projekte oftmals nicht nach dem tatsächlichen Bedarf aus, sondern nach ihren eigenen Präferenzen.



Eine der von der Auridis verforderten Organisationen: die Eltern-AG.

Welche Präferenzen sind das?

Stiftungen und Unternehmen wollen sich mit ihren Förderprogrammen profilieren. Für die Politik gilt das erst recht. Da existiert eine regelrechte Aufmerksamkeitsindustrie. Ich kann mich aber nicht großartig profilieren, wenn ich die Infrastruktur und Übertragung von etwas fördere, das schon seit zehn Jahren perfekt funktioniert. Wer so handelt, bewirkt viel, wirkt aber langweilig.

Und deshalb fließt zu viel Geld in immer neue Leuchttürme und zu wenig in die Verstärkung und Verbreitung der bewährten Lösungen?

... und nach zwei oder drei Jahren endet dann die Förderung, und der Leuchtturm steht als Ruine da. Dabei entstehen nur ausnahmsweise nachhaltige Strukturen. Viele haben das schon erkannt, und die „Projektitis“ wird allgemein beklagt. Tatsächlich anders zu handeln, scheint aber schwierig zu sein, und es dauert wohl noch, bis sich hier grundsätzlich etwas ändert.

Was muss konkret passieren?

Wir brauchen ein Verständnis für die Notwendigkeit professioneller Strukturen in den Organisationen, die auch Geld kosten. Es ist doch ein grotesker Widerspruch: Wir verlangen von den Organisationen und Initiativen blitzsaubere Verwendungsnachweise und ein gutes Management, sagen aber gleichzeitig: „Wir wollen, dass unsere Fördermittel zu 100 Prozent bei den Kindern ankommen.“ Das passt nicht zusammen.

Also verteilen wir das Geld so unklug, dass erfolgreiche Modelle sich gar nicht in großem Maßstab verbreiten können?

Es sieht so aus – wir kennen ja nicht viele Modelle, die bundesweit nachhaltig verbreitet werden. Wenn Stiftungen, Unternehmen oder der Staat einer erfolgreichen Organisation langfristig das Team finanzieren, das sich um die Übertragung und das Wachstum kümmert, dann bewirkt dieses Geld viel mehr, als die Förderung des x-ten neuen Projektes.

Liegt das nur an der Politik der Förderer?

Keineswegs. Auch die zivilgesellschaftlichen Organisationen müssen umdenken. Oft wird doch der Projektantrag so lange umgeschrieben, bis das Vorhaben zum jeweiligen Fördertopf passt. Mit dem, was man eigentlich bewegen wollte, hat das am Ende oft nicht mehr viel zu tun. Organisationen müssen hier selbstbewusster



werden und den Mut haben, nicht passendes Geld auch mal liegen zu lassen. Aber das ist für viele leichter gesagt als getan.

Wie lösen Sie bei Auridis dieses Problem?

Wir konzentrieren uns auf Partner, die bewährte Angebote überregional verbreiten, und stellen vor allem Mittel für die Organisationsentwicklung und das Team zur Verfügung – von der Geschäftsführung über den Controller und das Marketing bis zur Qualitätssicherung. Innovation ist schön, aber uns kommt es auf die maximale Wirkung an. In unserem Bereich der frühkindlichen Förderung sehen wir nicht so sehr ein Innovationsproblem, sondern eher einen Mangel an nachhaltiger Umsetzung qualitätsgesicherter Angebote.

Wir brauchen also einen kompletten Paradigmenwechsel?

Wenn wir die gesellschaftliche Wirkung in den Vordergrund stellen, zeigt sich, dass viele gute Lösungen schon entwickelt sind. Wir können sehr viel bewegen, wenn wir unsere Kräfte gemeinsam vor allem in die Verbreitung und langfristige Sicherung wirksamer Angebote stecken, neue Standards setzen und Systeme verändern.

Interview: Uwe Amrhein

Dr. Christian Meyn war bis vor wenigen Monaten Geschäftsführer der gemeinnützigen Auridis GmbH, Neuss. Die Auridis finanziert und begleitet Projekte zur Verbesserung der Lebenschancen sozial benachteiligter Kinder und Jugendlicher wie beispielsweise die Eltern-AG oder wellcome.



Was erwarten Projekte vom Förderer - und umgekehrt? Das Thema trieb viele Barcamp-Teilnehmer um.



Grow micro!

LOKALE NESTWÄRME BEFEUERT PROJEKTE

Warum wirken viele Projekte gerade im Lokalen besonders gut, entfalten große Wirkung? Ein paar Gedanken zu lokalen Helden.



Hier, wo die örtlichen Entwicklungen mit dem Nachbarn oder in der Kneipe diskutiert werden, findet man nicht nur frische Ideen, sondern auch leicht Mitstreiter. Ist der Stein erst einmal ins Rollen gebracht, fällt es meist nicht schwer, weitere Befürworter und Helfer aus dem Umfeld kennenzulernen. Denn wer etwas in seiner Nachbarschaft bewegt, erfährt auch dort besondere Unterstützung. Das Netzwerk von Followern und Multiplikatoren wächst meist so rasant, dass viele Internet-Start-ups blass werden könnten. Und natürlich helfen dabei auch die Medien. Allen voran die lokalen Zeitungen und Blogs, die nicht nur über das Novum ausführlich berichten, sondern die Aufmerksamkeit auch über den Wirkungskreis des Projekts hinaustragen.

Unmittelbarkeit hat eine ganz andere Dynamik

Die Unmittelbarkeit des Wirkungskreises ist es schließlich, die den berühmten Social Impact ausmacht. Denn hier sind fast alle Stakeholder vereint: Zielgruppen, potenzielle Kunden, Kooperationspartner, andere Initiativen, vielleicht sogar Lieferanten und die gesamte Öffentlichkeit. Mit einem guten Konzept und viel Engagement lässt sich in diesem klar definierten Umfeld mehr bewegen, als in diffusen oder fremden Märkten. Das Ergebnis ist nicht nur messbar,

sondern vor allem auch für die Mitbürger direkt sicht- und spürbar. Und das ist schließlich das Ziel.

Statt über größere Investoren das nötige Startkapital zu suchen, greift auch hier das Prinzip der nachbarschaftlichen Solidarität. Denn auch lokale Kleinunternehmen und sogar Niederlassungen von Großunternehmen üben sich im bürgerschaftlichen Engagement. Dabei agieren sie zwar mit unterschiedlichen Interessen (Stichwort CSR und Corporate Citizenship), auf die einzugehen hier zu weit führen würde, jedoch bieten sie die unterschiedlichsten Ressourcen an, die für die Entwicklung des Unternehmens manchmal entscheidend sind – egal, ob das eine kostengünstige Dienstleistung des Webentwicklers oder des Steuerberaters ist, Spendenaktionen über lokale Läden und Medien, das zur Verfügung gestellte Büro eines Vereins oder eine direkte Anschubfinanzierung eines bekannteren Regionalunternehmens.

Daneben gibt es natürlich eine ganze Reihe von Programmen, wie das der Montagsstiftung („Neue Nachbarschaft“) oder staatlicher Einrichtungen („Soziale Stadt“), die sich ausschließlich der Lokalentwicklung verschrieben haben.

Ob konzentrierte Crowdfunding-Kampagnen oder die Option, das gesamte Unternehmen gleich als Genossenschaftsmodell aufzubauen; Auf lokaler Ebene finden sich viele Möglichkeiten der Startfinanzierung.

Nachhaltige Finanzierung

Bleibt zuletzt noch die große Frage der wirtschaftlichen Tragfähigkeit. Wie wirtschaftlich das Sozialunternehmen ist, hängt von denselben Faktoren ab, wie bei jedem anderen lokalen Unternehmen auch. Deshalb kann man hier nur den Rat geben, alle möglichen Einnahmequellen für das Projekt bestmöglich zu erschließen. Bis zu einem gewissen Grad kann man sich auf die Kundenloyalität verlassen, doch darüber hinaus darf man nie aufhören, an seinem Angebot zu arbeiten und dabei immer die lokalen Bedarfe und Möglichkeiten im Blick zu behalten.



Ist das Geschäftsmodell jedoch erfolgreich, kann es auf unterschiedlichste Weise ausgebaut werden. Die meisten lokalbezogenen Konzepte sind übertragbar und manchmal sogar skalierbar. Beispiele wie das der Prinzessinnengärten oder des DORV-Zentrums zeigen, dass ein erfolgreich getestetes Modell garantiert Aufmerksamkeit und Nachfrage über die Grenzen des initiierten Ortes hinaus erhält. Dabei kann man durch Beratung oder Planung wachsen oder ggf. auch ein Social Franchise in Erwägung ziehen.

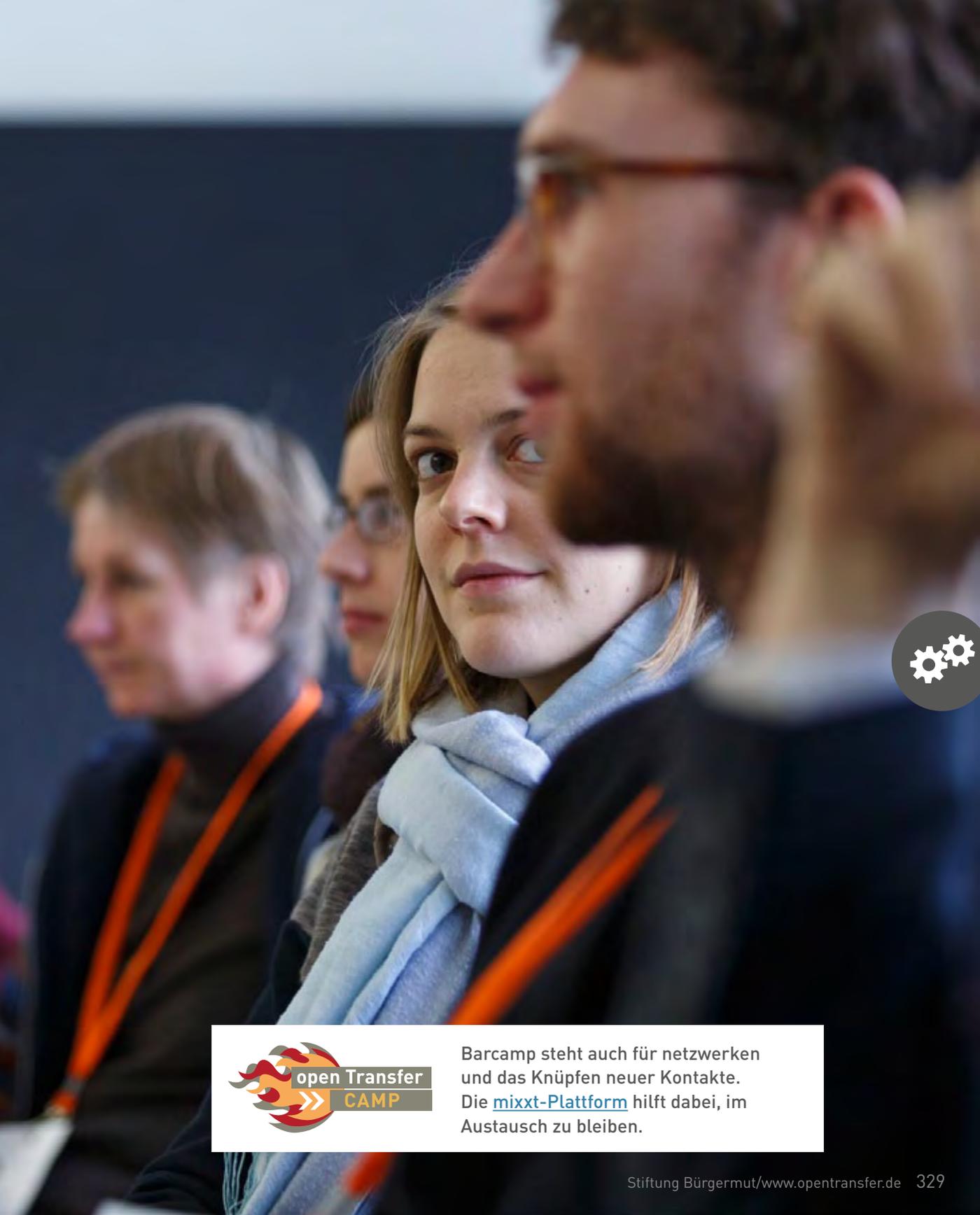
„Grow micro instead of macro“

Auch das Wachstum hat Grenzen. Nicht immer muss ein lokales Sozialunternehmen nach Größe streben. Das hat unter anderem auch die Gründerin von Shine on Sierra Leone, Tiffany Persons, festgestellt, als sie in einem Interview postulierte: „Grow micro instead of macro“. Sie hat erkannt, dass das, worauf es bei einem guten Sozialunternehmen letztlich ankommt, die Qualität des sozialen Mehrwertes ist. Und diese aufrechtzuerhalten oder sogar zu verbessern, erfordert die Besinnung auf die ursprüngliche Mission, die man mit aller Liebe und Kraft eines ganzen Ortes verwirklicht hat.

Die Ziele eines Social Changemakers heutzutage sollten Nachhaltigkeit und Stabilität seines Kerngeschäftes sein, anstatt einer erzwungenen Skalierbarkeit. Ganz nach einem anderen altbekannten Credo: Think global – act local.

Der Artikel erschien erstmals auf dem Blog www.social-startups.de.

Anna Rösch hat in Konstanz Soziologie und Wirtschaftswissenschaften studiert. Zuvor hat sie eine Ausbildung zur Kauffrau für Marketingkommunikation absolviert. Derzeit arbeitet Anna Rösch im Bereich Business Development bei der Himmelbeet gGmbH und als Redaktionsmitglied von www.social-startups.de. In ihrer Freizeit engagiert sie sich beim Slowfood e. V. und Heldenrat.



Barcamp steht auch für netzwerken und das Knüpfen neuer Kontakte. Die [mixxt-Plattform](#) hilft dabei, im Austausch zu bleiben.

Video

SO GEHT WIRKUNGS- ORIENTIERUNG

Wirken, aber richtig! Der Film erklärt gemeinnützigen Akteuren in wenigen Minuten, warum ihr Handeln stärker nach der Wirkung ausgerichtet werden soll. Wirkungsorientierung bedeutet, dass man ein Projekt oder Programm anhand festgelegter Erfolgsindikatoren entwickelt, dieses evaluiert und auf diese Weise verlässliche Aussagen über den Erfolg bzw. Misserfolg treffen kann.

[Mehr dazu](#)





Nicht gerne gesehen auf einem Barcamp: lange Vorträge. Alle haben mehr davon, wenn man sich austauscht, diskutiert und manchmal auch streitet.

Alle Organisationen müssen planen – ihre inhaltlichen Aktivitäten genauso wie die Finanzierung oder ihre Entwicklung. Wie ein solider Wirkungsplan gelingt und wofür man ihn braucht, erklärt Claudia Leißner, ehemalige Investmentmanagerin bei der gemeinnützigen Auridis GmbH.

WIE MAN EINEN WIRKUNGSPLAN SCHREIBT

Wirkungsorientierter Businessplan = Wirkungsplan

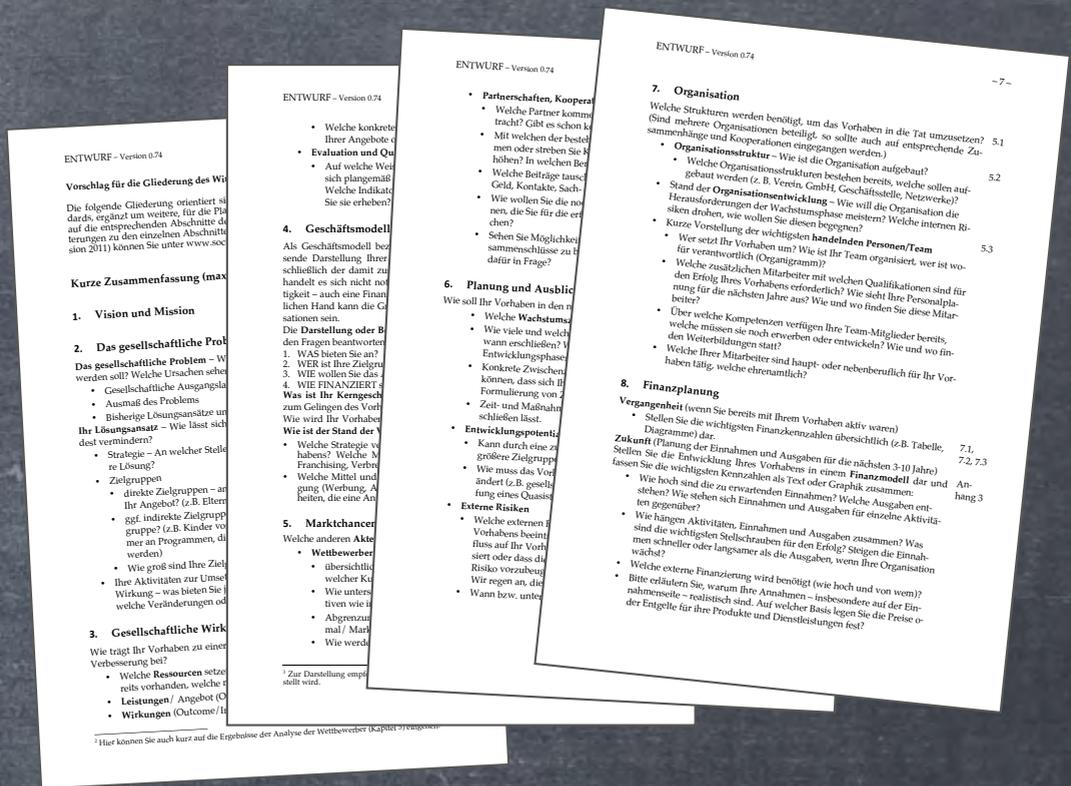


Mit dem Leitfaden „Wirkungsplan“ erhalten Sie eine einfache Anleitung zur übersichtlichen Darstellung Ihrer Organisation, Ihrer Wirkung sowie Ihrer Finanzierung in einem umfassenden Dokument. In der Geschäftswelt wird ein solches Dokument häufig als Businessplan bezeichnet. Wir haben uns entschieden, es Wirkungsplan zu nennen. Ob Sie diese Bezeichnung wählen oder lieber „Konzept“, „Businessplan“ oder „Geschäftsplan“ – es ist ein bewährtes Instrument, das sowohl Ihnen als auch Ihren (Finanzierungs-)Partnern einen knappen, aber vollständigen Überblick über Ihr Vorhaben ermöglicht.





Ich habe den Leitfaden in Zusammenarbeit mit den geförderten Organisationen der Auridis GmbH entwickelt: „Ein gut strukturierter und anschaulich dargestellter Wirkungsplan erlaubt es uns als Förderer, die Vorhaben einer gemeinnützigen Organisation zu verstehen und zu sehen, mit welchen Ressourcen wir die Mission am besten unterstützen können. Außerdem hilft er Ihnen, Ihre Strategie in Worte zu fassen und mit Ihren Stakeholdern zu diskutieren.“ Der Leitfaden basiert auf dem [Social Reporting Standard \(SRS\)](#), dem Standard für die wirkungsorientierte Berichterstattung sozialer Organisationen. Diese Strukturierung erlaubt es Ihnen, den Wirkungsplan später ohne großen Aufwand in Ihren Jahresbericht umzuwandeln. Für die Planung wurde der Social Reporting Standard um weitere Elemente wie Geschäftsmodellardarstellung, Finanzplanung oder Stärken-Schwächen-Analyse aus der Unternehmensentwicklung erweitert.



Den vollständigen Leitfaden inklusive der Anhänge und des Glossars finden Sie [hier](#).

LITERATUR



Wie man Wirkung misst

Wer seine soziale Wirkung messen möchte, fühlt sich angesichts der vielen Methoden und Instrumente, die es hierfür gibt, oft überfordert. „A Practical Guide to Measuring and Managing Impact“ ist ein Praxis-Ratgeber für soziale Investoren und die Organisationen, die sie unterstützen. Er orientiert sich weniger an bestimmten Methoden als an bewährten Praktiken. Anhand von Tipps und Empfehlungen erklärt er anschaulich, wie Organisationen in fünf Schritten ihre soziale Wirkung messen können. Erfolgreiche Fallbeispiele aus ganz Europa ergänzen den Ratgeber, der in englischer Sprache erschienen ist.

[Kostenloser Download](#)



Volle Wirkung voraus!

Sie möchten mit Ihrer Arbeit noch mehr bewirken als bisher? Zeit, Geld und Ressourcen noch gezielter einsetzen? Dann empfehlen wir das „Kursbuch Wirkung: Das Praxishandbuch für alle, die Gutes noch besser tun wollen“. Das Kursbuch hilft gemeinnützigen Organisationen und engagierten Menschen dabei, ihre Projekte wirkungsorientiert zu planen und umzusetzen. Das Kursbuch Wirkung ist ein Praxisratgeber, der leicht verständlich, anschaulich und Schritt für Schritt dabei hilft, Wirkungsorientierung in den oft hektischen Projekt-Alltag zu integrieren.

[Kostenloser Download](#)



OpenTransfer
Camps:
Gipfeltreffen
der
Ideenteiler.

STRATEGIE

QUALITÄT

PARTNER

RECHT

FINANZEN

KOMMUNIKATION

WIRKSAMKEIT

INSPIRATION



#OTC12

OPENTRANSFERCAMP

BERLIN





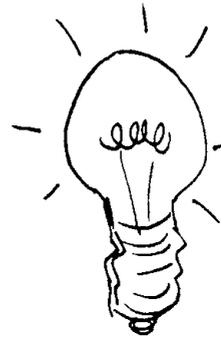
ransfer
CAMP

Skalierung, Wissenstransfer, die richtige Transferstrategie, digitale Skalierung oder Ideenklau waren nur einige der Themen, über die sich die 150 Teilnehmer des ersten openTransfer CAMP am 17. November 2012 im Berliner Social Impact Lab austauschten. Inzwischen haben sich die openTransfer CAMPs als Veranstaltungsformat etabliert.



#OTC12

BERLIN



[the betterplacelab:
Digitale Skalierung](#)

Joana Breidenbach vom Betterplace Lab zeigte, wie digital skalieren funktioniert.

Autor: Tobias Quednau

[Kreatives Ehrenamt
beim #otc12](#)

Startschuss für das Pro-bono-Projekt „Kreatives Ehrenamt“ auf dem openTransfer CAMP.

Autor: Tobias Quednau

[Wie fliegen soziale
Innovationen?](#)

Was Ideen zum Fliegen bringt, diskutierte Gerald Labitzke, Bertelsmann Stiftung.

Autor: Tobias Quednau



[Arbeiterkind.de:
Falschrum wachsen](#)

Arbeiterkind.de verriet, wie die Organisation bei rasantem Wachstum Schritt halten kann.

Autor: Friederike Zappe



[Neue Tools fürs Ehrenamt: Online und
Micro-Volunteering mit der ZiviCloud](#)

Um Micro-Volunteering und Online-Engagement ging es in der Session von Hannes Jähnert.

Autor: Matthias Drabsch



#OTC13

OPENTRANSFERCAMP

KÖLN





open Transfer
»» CAMP

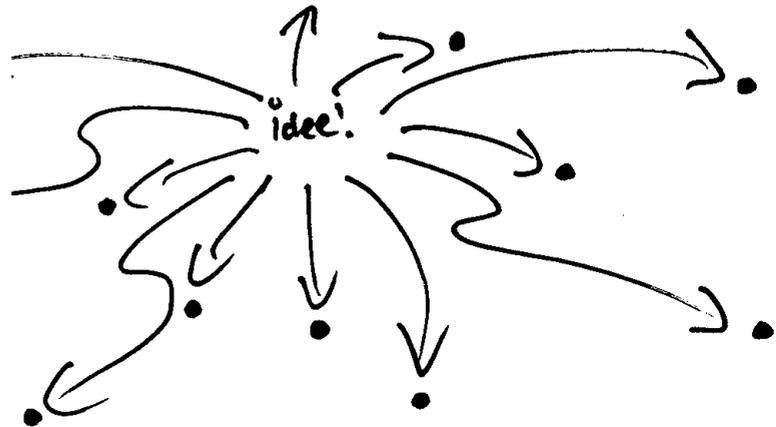


Die Alte Feuerwache in Köln war am 7. Juni 2013 Schauplatz des zweiten openTransfer CAMPs. Rund 100 Transfer-Praktiker, Förderer und Engagierte stellten auf der „Unkonferenz“ 24 Sessions auf die Beine. Die Themen reichten von Online-Kampagnen über Fundraising bis zu Förderpolitik.



#OTC13

KÖLN



Lesementoren – Aktivierung von Freiwilligen

Die Kölner Lesementoren fragten, wie sich Freiwillige mobilisieren lassen.

Autor: Lisa Fedler

Social-Media-Sprechstunde goes OTC

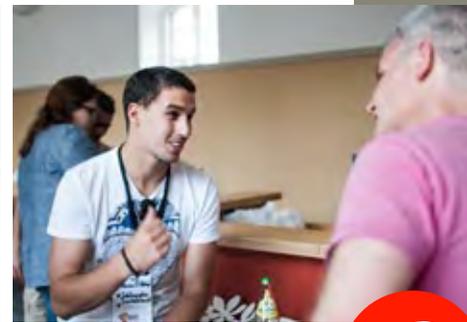
Mario Srogallas Sprechstunde gab Tipps zum Einsatz von Social Media im Transfer.

Autor: Johanna Voll

Fundraising und Storytelling bei Teach First

Teach First zeigte anhand praktischer Beispiele, wie Storytelling funktioniert und was man damit erreicht.

Autor: Tobias Quednau



Schülerfirmennetzwerk

Learnings in Sachen Finanzierung von Verbreitung gab Tim Breker vom Schülerfirmennetzwerk zum besten.

Autor: Johanna Voll

Collective Impact – gemeinsam wirken

Collective Impact – Yana Tumakova erklärte, wie man gemeinsam mehr erreicht.

Autor: Tobias Quednau

Vom Projekt zum Programm: „Balu und Du“

Klaus Esch erklärte, warum der Erfolg von Balu und Du auch in der Einfachheit des Konzepts liegt.

Autor:
Natalia von Martial



#OTC13

OPENTRANSFERCAMP

MÜNCHEN





Am 12. Oktober 2013 kamen 130 Projektmacher, Innovatoren und Sozialunternehmer in München zusammen. In der Social Entrepreneurship Akademie haben sie sich über Freiwilligenmanagement, Partnersuche, Crowdfunding oder transnationalen Transfer ausgetauscht, sich vernetzt und Kooperationen begonnen.



OTC 13

MÜNCHEN



Bunt kickt gut – auf dem Weg zur systematischen Verbreitung

„Bunt kickt gut“ diskutierte, wie man die Verbreitung des Projekts offensiver angehen kann.

Autor: Tobias Quednau



Ein Give Camp für München

Trent von Mallen will die Give Camps nach München bringen. Er suchte Tipps und Mitstreiter.

Autor: Julia Röhrich



Vision – Idee – Setting

Anne Dörner, Social Entrepreneurship Akademie, tauschte sich über Erfolgsfaktoren von Projekten aus.

Autor: Johanna Voll



[Sozialunternehmertum – eine Einführung, Oliver Beckmann, Social Entrepreneurship Akademie](#)

Viele Skalierungsprojekte stellen sich als Sozialunternehmen auf. Oliver Beckmann (SEA) erklärte den Hintergrund.

Autor: Kathrin Fehse



[Transfer ganz ohne Handbuch – HAND IN](#)

Jürgen Zenkel, Hand in, erklärte, warum ein Übertragungshandbuch nicht immer das Mittel der Wahl ist.

Autor: Kathrin Fehse



[GoodGym – Transfer eines Lauf-Projekts aus England, Margit Beutler](#)

Margit Beutler über die Schwierigkeiten, ein Laufprojekt von UK nach Deutschland zu holen.

Autor: Gerald Labitzke

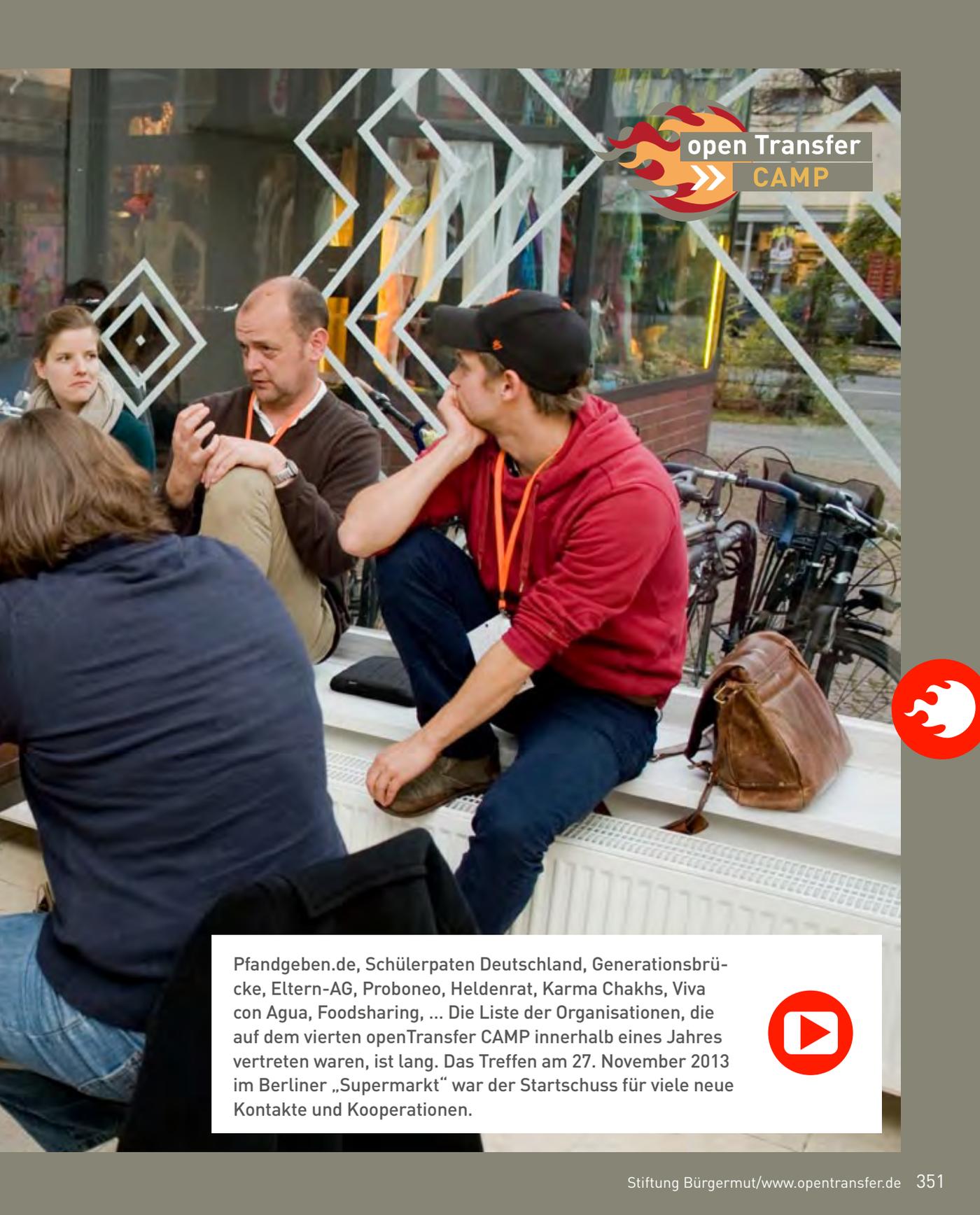


#OTC13

OPENTRANSFERCAMP

BERLIN





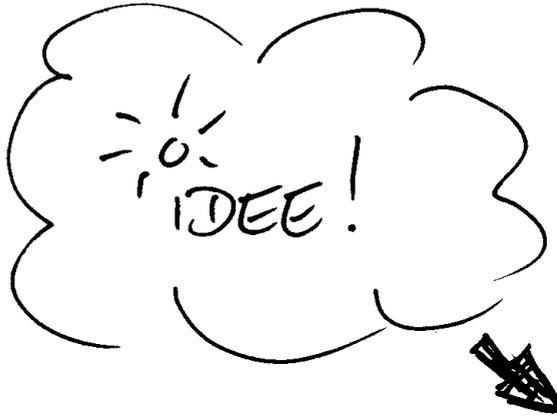
open Transfer
CAMP

Pfandgeben.de, Schülerpaten Deutschland, Generationsbrücke, Eltern-AG, Proboneo, Heldenrat, Karma Chakhs, Viva con Agua, Foodsharing, ... Die Liste der Organisationen, die auf dem vierten openTransfer CAMP innerhalb eines Jahres vertreten waren, ist lang. Das Treffen am 27. November 2013 im Berliner „Supermarkt“ war der Startschuss für viele neue Kontakte und Kooperationen.



OTC 13

BERLIN



[Pfundgeben.de](#)

Pfundgeben.de holte sich Rat, wie man seine Bekanntheit steigert und Abläufe verbessert.

Autor: Katharina Stökl

[Wachsen durch Kooperationen – Foodsharing und Bio Company](#)

Wachsen durch Kooperationen – so macht es Raphael Fellmer von Foodsharing.

Autor: Johanna Voll

[Zauberhafte Physik – langfristige Projektarbeit und neue Herausforderungen](#)

„Zauberhafte Physik“ steht vor einem Generationswechsel. Wie sorgt man für Kontinuität?

Autor: Lisa Fedler



[Karma Chakhs](#)

Die fair produzierten Karma Chakhs zeigten, wie Prosumieren geht und wo es häufig hakt.

Autor: Lisa Fedler

[youvo.org - 5 Learnings aus dem ersten Projektjahr](#)

Youvo bringt Kreative und NGOs zusammen. Sebastian präsentierte die Learnings des ersten Jahres.

Autor: Sebastian Vollberg



BARCAMPs:

NEUE CHANCEN FÜR NPOS

Master F

WIP10g Raum 1084 11


Projekt/Organisation
Lernort für
thenburg
Tool Best Practice

#Sessionziel
Eltern für
Betriebs -
#Name
Christina
 Member

#Sessionziel
Lesekoch
Lesekompetenz
Jeder kann Lesen
Bücher für
#Name
Stephan D.
 Member


S-Buch
ten -
Projekt/Organisation
Stephan Bergmann
Tool Best Practice

#Sessionziel
Methoden Transfer
jenseits des Handbuchs
Handbuchs
#Name
Jürgen
#Projekt/Organisation
HAND IN
 Member Member & Tool Best Practice

auch
Loche
#Name
Cornel
Leisch
 Member



Seit 2006 etabliert sich das Veranstaltungsformat „Barcamp“ in Deutschland. Allein 2012 fanden etwa 100 dieser auch als „Unkonferenzen“ bezeichneten Veranstaltungen im deutschsprachigen Raum statt. Was macht das Format so besonders und welche Vorteile können NPOs hieraus ziehen?

Ein Barcamp wird von zwei Haupteigenschaften geprägt:

1. Es steht nur ein allgemeines Thema fest, jedoch keine Sessions, Workshops oder ein entsprechendes Programm. Der Zuschnitt der einzelnen Workshops entsteht spontan vor Ort.
2. Die Teilnehmer begegnen sich auf Augenhöhe. Jeder bringt sein Wissen ein und profitiert von dem der anderen.

Das Prinzip kann man gut mit dem erfolgreichen Ansatz von Wikipedia vergleichen: Außer der groben Richtung (die umfangreichste Enzyklopädie zu sein) gibt es wenige inhaltliche Einschränkungen. Und jeder darf das an Wissen beisteuern, was er vermag. Werbung ist dabei unerwünscht. Barcamps übertragen diese Form der Zusammenarbeit von der virtuellen in die reale Welt.

In der Praxis zeigten bereits Hunderte Barcamps weltweit verschiedene Vorteile für die Teilnehmer: Es werden nur relevante und aktuelle Themen besprochen, diese dafür aber sehr intensiv und in einem offenen Austausch. Durch die starke Partizipation verankern sich neues Wissen, Ideen und Impulse besser als bei klassischen Lernformaten oder Konferenzen und werden so in den Alltag transferiert.



Wenn Sie Ihre Mitarbeiter entsenden oder Sie Ihren Mitgliedern solche Veranstaltungen empfehlen, profitiert auch Ihre Organisation: Zum einen durch die direkten Impulse, die Mitarbeiter dort aufnehmen. Zum anderen können in einer solchen Atmosphäre durch eine authentische Vorstellung Ihrer Anliegen und Ziele viel leichter Fürsprecher und Mitstreiter gewonnen werden.

Finden Barcamps statt, die zu Ihrem Themenfeld passen, so empfiehlt es sich, diese finanziell zu fördern. In der Regel sind Barcamps nämlich für die Teilnehmer kostenlos oder mit geringen Unkostenbeiträgen verbunden und so auf andere Finanzierungen angewiesen. Beispiele wären etwa das [BleibGesundCamp](#), wenn sich Ihre Organisation mit Gesundheitsförderung befasst, oder das [Barcamp renewables](#) über erneuerbare Energien, wenn Sie im Bereich der Umweltförderung aktiv sind.

Sie können auch selbst als Veranstalter von Barcamps auftreten und so Themen besetzen und fördern. Da auf Barcamps in der Regel sehr engagierte Teilnehmer vertreten sind, vernetzen Sie sich dadurch mit wichtigen Multiplikatoren, die helfen können, Ihr Anliegen in der Öffentlichkeit bekannter zu machen.

Für große Organisationen oder für einen Verbund verschiedener kleinerer bieten interne Barcamps darüber hinaus vielfältige Chancen. Hier vernetzen Sie beispielsweise Ihre Mitarbeiter oder Mitglieder, können neue gewinnen, Projekte starten sowie ein besseres Miteinander fördern.

Wie starten Sie am besten in diese neue Barcamp-Welt? Am einfachsten durch den Besuch eines Barcamps! Ideal hierfür sind das OpenTransfer CAMP, das Themen von und für NPOs in den Mittelpunkt stellt. Ansonsten bieten sich klassische, also themenoffene Barcamps an, oder solche, deren Thema Sie aktiv mitbestimmen. Eine Übersicht der nächsten Themen und Termine für den deutschsprachigen Raum finden Sie auf www.barcamp-liste.de.



Hiermit starten:

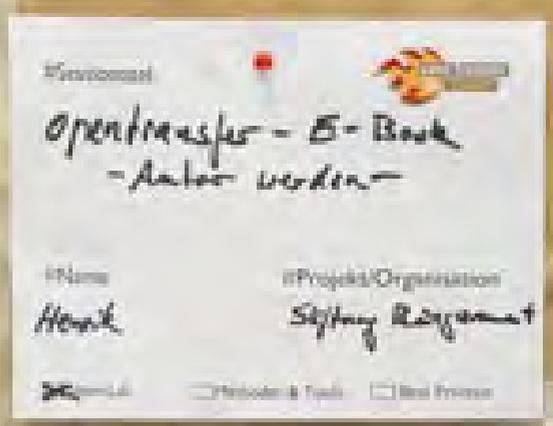
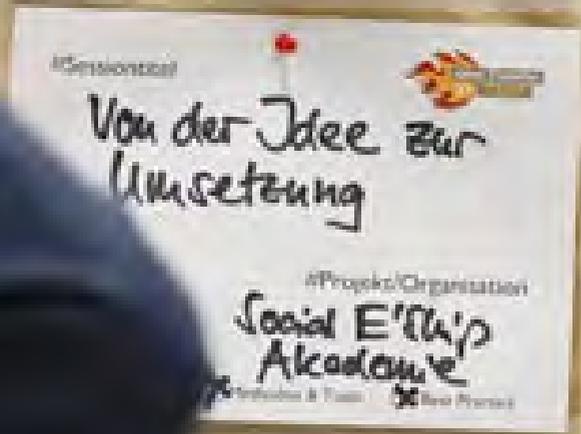
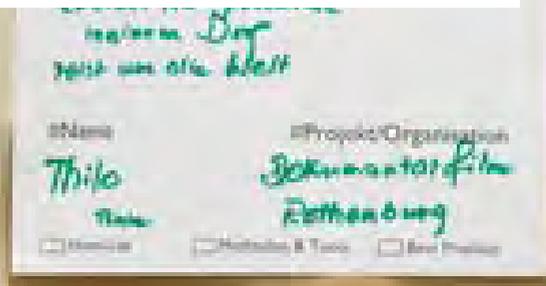
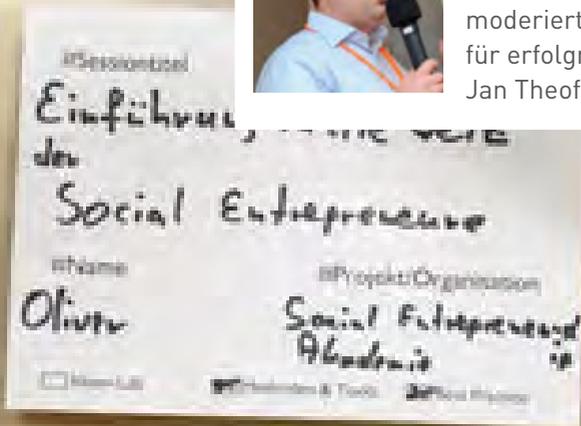
[Barcamp Anleitung](#)

[OpenTransfer CAMP](#). Das Barcamp von und für NPOs an verschiedenen Orten

Weltweite Übersicht über Barcamps (unvollständig für D/A/CH):
www.barcamp.org



Jan Theofel ist Barcamp-Experte. Er organisiert und moderiert diese seit 2008. Seine kostenlose Anleitung für erfolgreiche Barcamps finden Sie online. Mehr über Jan Theofel erfahren Sie auf www.theofel.com.



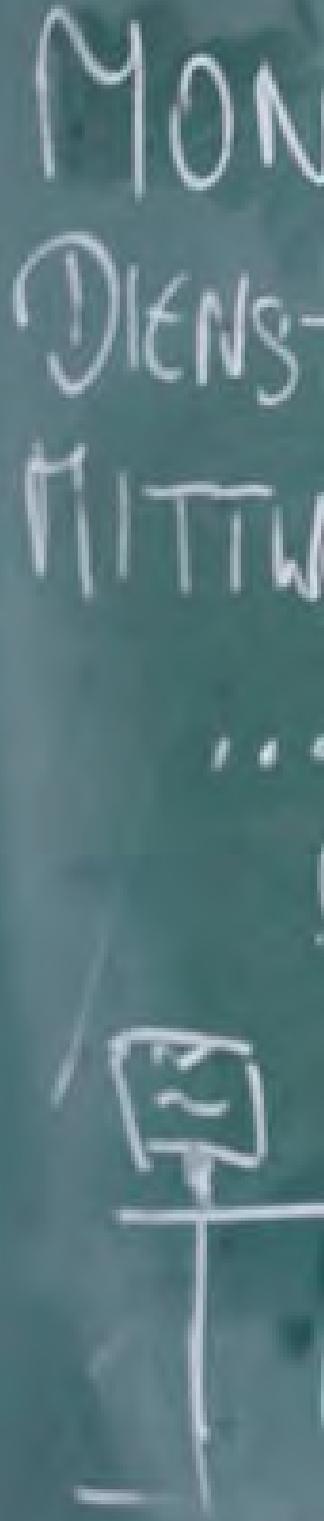
DAS WAR DIE NPO-BLOGPARADE

Warum tun wir uns so schwer damit, voneinander zu lernen: erfolgreiche soziale Projekte zu transferieren, Wissen zu teilen, gemeinsam mehr zu erreichen? Die Frage stellte opentransfer.de und Sebastian Volberg als Gastgeber der vergangenen NPO-Blogparade. 16 Autorinnen und Autoren haben Antworten auf diese zentrale Frage für den Transfer von Projekten geliefert.

Die Beiträge reichten von theoretisch bis praxisnah, sie kamen von Projektmachern ebenso wie von Beratern und zeigen die ganze Bandbreite der bloggenden Nonprofit-Welt. Wie ein roter Faden zieht sich die Forderung nach einem Umdenken durch die Blogparade. Wissens- und Ideenaustausch dürften nicht als Bedrohung des eigenen Standpunktes, sondern müssten als Inspiration und Anregung zum Weiterdenken verstanden werden. Die Barrieren, die den freien Fluss von Ideen, Wissen und Erfahrungen behindern, verlangen nach ganz unterschiedlichen Rezepten und lassen sich in drei Gruppen fassen.

Strukturelle Hindernisse

In fast allen Beiträgen wird die Finanzierung als entscheidendes Hindernis beim Transfer von Projekten genannt. Förderung belohne meist Innovation, nicht die Übertragung von Projekten, wie zum Beispiel Henrik Flor in seinem Blogpost schreibt. Aber auch die Wagenburg-Mentalität vieler Projekte wird angesprochen. So plädiert Torsten Schmotz an NPOs, auch beim Thema Finanzierung offen für Austausch zu sein, um Handlungsspielräume zu erweitern.



Eine weitere Voraussetzung für die Verbreitung von Ideen sei eine Transfer-freundliche Infrastruktur, die sowohl Räume, Kommunikationskanäle und Anlässe als auch Portale und Marktplätze umfasse. Gelungene Beispiele aus den USA und England sowie den Weltbeweger stellt Gerald Labitzke in seinem „Blick über den Tellerrand“ vor. Wie wichtig eine geeignete Infrastruktur für den Transfer sei, betont auch Anke Knopp, die am Beispiel des „Bürgerhaushaltes“ eine weitere Barriere, starres parteipolitisches Denken, ausmacht.

Die Bildung von Netzwerken wird ebenso als wichtiges Fundament bei der Weitergabe von Ideen identifiziert. So fordert Brigitte Reiser eine stärkere lokale Vernetzung im Sinne eines collective impacts. Julia Russau erläutert aus netzwerktheoretischer Sicht verschiedene Strukturprobleme im sozialen Bereich und zeigt auf, wie diese durch die Schaffung von Querverbindungen und vielfältigen Kommunikationsangeboten überwunden werden können. In kompakter Form stellt Stefan Zollondz dar, warum regionale wie überregionale und interdisziplinäre Vernetzung so wichtig sind. Aus eigener Erfahrung empfiehlt er beispielsweise asynchrones Lernen und reale Treffen als Wege aus der lokalen Vereinzelung und Konkurrenz.

Kulturelle Hindernisse

In einer leistungsorientierten Gesellschaft bedeutet es nicht weniger als einen Kulturwandel, wenn Teilen als Bereicherung, nicht als Bedrohung der eigenen Position begriffen wird. Dagmar Hirche fordert zum Umdenken auf. Transfer müsse als Profit verstanden werden, Erfahrungsweitergabe als Bereicherung. Ole Wintermann möchte das alte Dogma „Informationsvorsprung = Macht“ überwinden, das besonders auf Führungsebene fest verankert sei.

Im Anschluss an seine Einordnung von gemeinnützigen Projekten in marktwirtschaftliche Kategorien kommt Sebastian Volberg zu dem Schluss, dass die Gesetze des Marktes den Transfer von Projekten eher behindern. NPOs sollten sich am gesellschaftlichen Bedarf und bewährten Konzepten orientieren, nicht an Wachstum

und Profit und sollten sich auf einen freien Austausch von Ideen und Erfahrungen einlassen. Hannes Jähnert erläutert, warum die offene Weitergabe von Ideen zwar nicht direkt zu finanziellem, aber zu wertvollem sozialen und kulturellem Kapital führe, aus dem sich langfristig auch ein materieller Mehrwert entwickeln könne.

Anstelle von Konkurrenzdenken müsse eine Kultur der Fairness treten, die auf gegenseitigem Vertrauen baue, wie in vielen Artikeln betont wird. Auf dieser Vertrauensbasis müssten NPOs untereinander jedoch innovative Projekt-Ideen strenger prüfen, wie Tobias Stapf fordert.

Ein ähnliches kulturelles Umdenken, wie es in der Behindertenpolitik stattgefunden hat, von der Integration zur Inklusion, das heißt, zur Teilhabe derjenigen, sieht Domingos de Oliveira auch als Bereicherung für soziale Projekte.

Individuelle Hindernisse

Erfolgreicher Projekttransfer wird aber auch durch individuelle Faktoren behindert. Den Einfluss beispielsweise von Unsicherheit, Unklarheit aber auch Vermeidungsstrategien betont Alexa Gröner. Sie antwortet damit auch auf den Beitrag des Heldenrats, der aus lern- und systemtheoretischer Perspektive für mehr Geduld im Transferprozess wirbt.

Die Fähigkeit, Macht und Kontrolle abgeben zu können, erklärt Ole Wintermann zu einer wichtigen Voraussetzung für Wissenstransfer und freie Informationsweitergabe.

Der Wunsch, die eigene Innovation zu schützen, sich selbst Reputation zu sichern und eigene Ideen zur Selbstdarstellung zu nutzen, stehe dem eigentlichen Gedanken gemeinnütziger Projekte entgegen, konstatiert Sebastian Volberg.

Florian Stenzel berichtet schließlich, wie er selbst in seiner sozialpädagogischen Tätigkeit den Wert von Vernetzung zu schätzen gelernt hat und dass dafür auch individuelles Vertrauen und Offenheit notwendig seien.

Lösungen?

Um die beschriebenen Hindernisse auszuräumen, werden die Schaffung und der Ausbau von lokalen und überregionalen sowie interdisziplinären Netzwerken vorgeschlagen. Diese sollten nicht nur auf formeller, sondern auch auf informeller Ebene stattfinden, zum Beispiel in Form von Stammtischen oder Barcamps, die für alle Interessierten offen sind. Um jenseits „realer“ Treffen die Möglichkeit zum Austausch und asynchronen Lernen zu schaffen, wird in mehreren Beiträgen die Einrichtung von internet-basierten Plattformen und Datenbanken angeregt. Im Sinne des notwendigen – individuellen wie kulturellen – Umdenkens fordern gleich mehrere Autorinnen und Autoren, dass die Idee des Teilens, des collective impacts und der gemeinschaftlichen Prüfung guter Ideen, stetig weiterverbreitet werden solle.

Hier finden Sie eine [Übersicht](#) aller Beiträge zur NPO-Blogparade.

Lisa Fedler ist Literaturwissenschaftlerin, Social-Media-Redakteurin und seit ihrer Schulzeit ehrenamtlich aktiv. In der Stiftung Bürgermut unterstützt sie die Organisation der openTransfer CAMPs, das Community-Management beim Projekt „Weltbeweger“ und das Online-Magazin Enter. Lisa Fedler arbeitet zudem noch für die Deutsche Aids-Hilfe.



ANDI WEILAND



Der studierte Politik- und Kommunikationswissenschaftler ist seit 2011 in der Öffentlichkeitsarbeit des SOZIALHELDEN e. V. tätig. Er ist Redakteur bei der Berliner Gazette und engagiert sich seit Jahren in der Jugendarbeit, im Vorstand des Jugendpresse Deutschland e. V. sowie bei politikorange und jugendmedien.de in der Förderung von Nachwuchsjournalisten. Andi Weiland bloggt unter ohrenflimmern.de.

[Sozialhelden | Immer Ärger mit den Trittbrettfahrern auf S. 176](#)

ANDREAS DOHRN



„Einen guten Arbeitgeber zu finden und dort einen unbefristeten, tariflich gebundenen Vertrag zu unterschreiben, gleicht aktuell in vielen Berufen einem Sechser im Lotto“, weiß Pfarrer Andreas Dorn. Doch statt nur zu klagen und diese Schieflage am Arbeitsmarkt einfach hinzunehmen, ist er in seiner Gemeinde in Stollberg aktiv geworden und hat 2007 die Erste Christliche Arbeitsvermittlung gegründet. Inzwischen hat Dorn die Pfarramtsleitung der Peters Kirche Leipzig inne

[Erste Christliche Arbeitsvermittlung | Wie Gottes Arbeitsamt Karriere macht auf S. 184](#)

ANNA RÖSCH



Anna Rösch hat in Konstanz Soziologie und Wirtschaftswissenschaften studiert. Zuvor hat sie eine Ausbildung zur Kauffrau für Marketingkommunikation absolviert. Derzeit arbeitet Anna Rösch im Bereich Business Development bei der Himmelbeet gGmbH und als Redaktionsmitglied von www.social-startups.de. In ihrer Freizeit engagiert sie sich beim Slowfood e. V. und Heldenrat.

[Grow micro! | Lokale Nestwärme befeuert Projekte auf S. 326](#)

ARMIN PIÁLEK



Armin Piálek ist seit Mai 2013 Nordamerika-Repräsentant der BMW Stiftung Herbert Quandt. In dieser Funktion betreut er eine Kooperation mit der Taproot Foundation in New York und San Francisco. Ziel ist es, professionelle Pro-bono-Dienstleistungen nach Deutschland zu bringen und das globale Pro-bono-Netzwerk auszubauen. Armin Piálek hat einen Masterabschluss in Osteuropastudien mit den Schwerpunkten Politik und Wirtschaft von der Freien Universität Berlin.

[Freiwillige Fachkräfte | So nutzen Sie Pro-bono-Dienstleistungen optimal auf S. 246](#)

AXEL HALLING



Axel Halling studierte Osteuropastudien, Südost- und Osteuropäische Geschichte und Hungarologie in Berlin, Paris und Budapest. Seit 1996 arbeitete er in verschiedenen Positionen im deutsch-ungarischen Kulturaustausch. Seit 2008 war er im Bundesverband Deutscher Stiftungen in Berlin als Leiter für die Stiftungsinitiative Ost, Referent der Initiative Bürgerstiftungen und Ansprechpartner für das Forum Migration und Integration tätig.

[Bürgerstiftungen | Organisierter Ideenklau immer beliebter auf S. 140](#)

DR. CHRISTIAN MEYN



Dr. Christian Meyn war bis vor wenigen Monaten Geschäftsführer der gemeinnützigen Auridis GmbH, Neuss. Die Auridis finanziert und begleitet Projekte zur Verbesserung der Lebenschancen sozial benachteiligter Kinder und Jugendlicher wie beispielsweise die ELTERN-AG oder wellcome.

[Dr. Christian Meyn im Interview | Wirkung statt Profilierung auf S. 322](#)

CHRISTIAN WIEBE



Hamburg.

Christian Wiebe ist Pressesprecher bei Viva con Agua, einem internationalen Netzwerk mit Wurzeln in Hamburg-St. Pauli. Ziel ist es, mehr Menschen in Entwicklungsländern Zugang zu sauberem Trinkwasser und sanitären Anlagen zu ermöglichen. Christian Wiebe wurde 1972 in Johannesburg/Südafrika geboren und studierte Politikwissenschaften in

[Viva con Agua | Ein digitales Netzwerk trägt die Verbreitung auf S. 106](#)

CLAUDIA LEISSNER



ein Konzept für die wirkungsorientierte Businessplanung entwickelt.

Claudia Leißner ist Gründerin und Geschäftsführerin von Proboneo – die Initiative pro bono für Deutschland, der ersten Vermittlung für Pro-bono-Dienstleistungen in Deutschland. Davor hat sie bei der gemeinnützigen Auridis GmbH die Partnerorganisationen bei der Verbreitung von wirksamen Angeboten beraten und gemeinsam mit ihnen

[Wichtige Fragen vor dem Transfer | Wie gern fahren Sie Bahn? auf S. 16](#)

[Freiwillige Fachkräfte | So nutzen Sie Pro-bono-Dienstleistungen optimal auf S. 246](#)

CLAUDIA SEIDENSTICKER



Rahmen eines Social Franchise weitergegeben.

Claudia Seidensticker ist Gründerin des Vereins KRASS e.V. und Vorstandsvorsitzende der von ihr gegründeten Stiftung Kultur für Kinder. Mittlerweile arbeiten über 90 Ehrenamtliche aus unterschiedlichen Professionen im Sinne der Mission: „Man muss das Rad nicht immer neu erfinden.“ Die Konzepte werden an Initiatoren in anderen Städten im

[Krass e.V. | Wie man ein Projekt nach China bringt auf S. 64](#)

DR. CORINNA HÖLZER



Dr. Corinna Hölzer ist Verhaltensbiologin und promovierte über Artenschutz in Neuseeland. Nach ihrer Rückkehr gründete sie 1999 die Agenda21-Vernetzungsplattform Umweltforum für Aktion und Zusammenarbeit. Ende 2010 initiierte sie mit ihrem Mann die Stiftung für Mensch und Umwelt. Das erste Projekt war Berlin summt!, aus dem sich inzwischen Deutschland summt! entwickelt hat. Neben Biodiversität ist nachhaltiger Konsum der zweite Arbeitsschwerpunkt der Stiftung.

[Deutschland summt! | Vom Spagat zwischen Unabhängigkeit und Verbindlichkeit auf S. 134](#)

DR. CORINNA VOSSE



Dr. Corinna Vosse arbeitet als Wissenschaftlerin, Dozentin, Beraterin und Projektmanagerin in den Feldern Kulturentwicklung, Nachhaltigkeitsforschung und Heterodox Economics. Derzeit leitet sie die Klima-Werkstatt Spandau. Davor war sie unter anderem als Geschäftsführerin für das Kultur- und Umweltbildungszentrum Kunst-Stoffe in Berlin tätig. Sie lehrt an verschiedenen Universitäten im In- und Ausland.

[Kunst-Stoffe | Teil einer weltweiten Bewegung auf S. 68](#)

DOROTHEE VOGT



Dorothee Vogt ist Investment Managerin bei BonVenture, dem ersten Wagniskapitalfonds für soziale und ökologische Innovationen in Deutschland. Zuvor war sie unter anderem für die Körper-Stiftung tätig und baute dort ein Entwicklungsprogramm für Gründer sozialer Initiativen auf. Als Associate der Stiftung neue Verantwortung hat sie sich intensiv mit dem Thema Vermögenskultur befasst.

[Risikokapital | Wie das Investment in Sozialunternehmen funktioniert auf S. 214](#)

FLORIAN HINZE



Florian Hinze wirkt und textet beim gemeinnützigen Analyse- und Beratungshaus PHINEO. Zuvor war er sieben Jahre als Contentmanager und Online-Redakteur bei einem Web-Magazin tätig. Hinze ist Diplom-Politologe und studierte an der Freien Universität Berlin.

Selbst ehrenamtlich engagiert, ist er mit den Sorgen und Nöten gemeinnütziger Arbeit bestens vertraut.

[Wirksamkeit – ein Überblick auf S. 300](#)

DR. FRANK HOFFMANN



Dr. Frank Hoffmann studierte Humanmedizin an der Universität Düsseldorf und ließ sich 1993 als Frauenarzt in Duisburg-Walsum nieder. Seit 2004 entwickelt er ein neues Tätigkeitsfeld für blinde Frauen – als spezialisierte „Medizinische Tastuntersucherinnen (MTU)“, unter dem Namen discovering hands geschützt. Seit November 2010 ist Dr. Hoffmann Ashoka-Fellow, seit Ende 2011 Geschäftsführer der discovering hands gUG.

[Discovering Hands | Höchste Anforderungen an die Qualität der Arbeit auf S. 114](#)

DR. FRANK WELLER



Dr. Frank Weller, Rechtsanwalt und Mediator in Hohenahr (Hessen) befasst sich schwerpunktmäßig mit dem Recht der Non-Profit-Organisationen und ist zudem als Autor und Referent zum Vereins- und Ehrenamtsrecht hervorgetreten, insbesondere mit Themen wie Datenschutz, Haftung, Satzungsfragen sowie Rechtsfragen des Fundraisings.

Dr. Weller engagiert sich ehrenamtlich in Vereinen und Sportverbänden. Weitere Informationen: www.weller-hilft.de und www.ehrenamt-europa.eu.

[Verein, gGmbH, gAG | Ein Überblick über wichtige Rechtsformen auf S. 162](#)
[In sieben Schritten | Die Vereinsgründung auf S. 186](#)

FRIEDERIKE ZAPPE



Friederike Zappe ist Online-Projektmanagerin in einer Kommunikationsagentur. Privat interessiert sie sich für Umwelt- und Artenschutz sowie für soziales Engagement und transparenten Austausch in Blogs, Social Media oder Barcamps. Sie unterstützt das openTransfer CAMP im Orga-Team seit der ersten Stunde.

[Dokumentation openTransfer CAMP Berlin \(2012\) auf S. 341](#)

DR. FRIEDRICH WREDE



Dr. Friedrich Wrede ist Unfallchirurg im Ruhestand. Seit 2008 ist er im SiS-Landesverband Schleswig-Holstein als Landesvorstand aktiv und als Mediator in einem Gemeinschaftsschulzentrum. Seit der Gründung des SiS-Bundesverbandes 2009 engagiert er sich als Zweiter Vorsitzender und seit Sommer 2011 als Bundesvorsitzender.

[Seniorpartner in School | Qualität in der Expansion sichern auf S. 100](#)

GERALD LABITZKE



Gerald Labitzke beschäftigt sich mit der Frage, wie soziale Innovationen Flügel bekommen. In unterschiedlicher Funktion hat er in Non-Profit-Organisationen gearbeitet: vor der Bertelsmann Stiftung beim Kirchentag, dem Deutschen Museum und bei Children for a better World. Er hat Geschichte, Volkswirtschaftslehre und Politik studiert und ist seit 2012 Alumnus des Masterstudiengangs Nonprofit Management & Governance der Universität Heidelberg. Twitter: [@glabitzke](#)

[Auf die Strategie kommt es an | Viele Wege führen zum \(Transfer-\)Ziel auf S. 22](#)

[Rock Your Life! | Ein Social Franchise, das rockt auf S. 28](#)

[Hilfreich, aber arbeitsintensiv | Das Qualitätshandbuch auf S. 102](#)

[Verbindliche Partnerschaft | Vertragsformen auf S. 170](#)

HEINZ FREY



Heinz Frey initiierte und leitet die DORV UG. Ziel der DORV-Zentren ist es, die Nahversorgung und Daseinsfürsorge im ländlichen Raum zu gewährleisten. 2004 wurde das erste DORV-Zentrum eröffnet, etliche weitere folgten. Heinz Frey ist derzeit Ashoka-Fellow.

[DORV-Zentren | Wettbewerbe und Preise auf S. 276](#)

HENRIKE BARTHEL



Henrike Barthel ist Leiterin der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit der Stiftung Haus der kleinen Forscher. Nach dem Studium der Neueren Deutschen Literatur und Kunstgeschichte an der Freien Universität Berlin absolvierte sie ein Volontariat bei der Agentur Scholz & Friends Agenda, wo sie anschließend sieben Jahre als PR-Beraterin tätig war.

Seit August 2010 ist sie im Bereich Marketing & Kommunikation für die Stiftung Haus der kleinen Forscher tätig.

[Haus der kleinen Forscher | Kommunikation auf vielen Kanälen auf S. 286](#)

HENRIK FLOR



Der Diplom-Politologe absolvierte nach dem Studium ein Verlagsvolontariat und betreute danach für eine Kommunikationsagentur verschiedene Kunden aus der Buchbranche. Als Leiter Redaktion & Konzeption bei der Stiftung Bürgermut baute er das digitale

Engagement-Magazin Enter auf und war von Anfang an bei der Entwicklung von [opentransfer.de](#) dabei.

[Greeter | Drei Wege zum Mehr auf S. 26](#)

[Arbeiterkind.de | Katjas große Tour auf S. 32](#)

[CAP-Märkte | Wachsen mit Gebühren auf S. 238](#)

HENRYK SEEGER



Henryk Seeger hat als Leiter der Mittelverwendung und Mitbegründer von DEUTSCHLAND RUNDET AUF die Mittelverwendungsstrategie konzipiert und umgesetzt. Ziel war die Auswahl und Skalierung der wirkungsvollsten Projekte im Bundesgebiet, um in Deutschland sozial benachteiligten Kindern nachhaltig eine Chance zu geben. Herr Seeger ist Diplom-Betriebswirt und lebt in Berlin.

[Klare Förderstrategie | Geld gibt es nur für Transfer-Projekte auf S. 236](#)

HORST KRUMBACH



Nach zehn Jahren als Bankkaufmann entstand bei Horst Krumbach der Wunsch, seine beruflichen Kenntnisse und Erfahrungen in den sozialen Sektor einzubringen. So begann er 1996 in der Verwaltung des Aachener Pflegeheims Marienheim, dessen Leitung er 2004 übernahm. Parallel dazu absolvierte er ein Theologie-Fernstudium und gründete 2009 die Generationsbrücke Aachen. Seit 2012 widmet sich Horst Krumbach „rund um die Uhr“ der deutschlandweiten Verbreitung der Generationsbrücke. Besonders wichtig ist ihm dabei auch, Politik und Öffentlichkeit von den besonderen Chancen generationsübergreifender Begegnungen und Aktivitäten zu überzeugen.

[Ideengeber USA | Transatlantischer Transfer auf S. 60](#)

JANET THIEMANN



Janet Thiemann ist Gründungsmitglied der Magdeburger Akademie für Praxisorientierte Psychologie. Seit 2007 ist sie die Geschäftsführerin der MAPP-Empowerment GmbH (gemeinnützig) und des Programms ELTERN-AG. Schwerpunkte ihrer Tätigkeit liegen in den Bereichen Unternehmensführung, Konzeptentwicklung und -implementierung sowie der Qualifizierung von Fachkräften.

[Wichtige Fragen vor dem Transfer | Wie gern fahren Sie Bahn? auf S. 16](#)

JAN JAKUB CHROMIEC



Jan Jakub Chromiec studierte Querflöte, angewandte Linguistik, Management und Public Policy in Lodz, Mainz, Rotterdam und Berlin. Als Young Professional bei der Bertelsmann Stiftung arbeitet er zu Skalierungsstrategien von Sozialunternehmen. Er beschäftigt sich insbesondere mit der Frage, wie Sozialunternehmen eine internationale Skalierung erfolgreich planen und durchführen können.

[Barka | Ein Integrationsprojekt verbreitet sich in Europa auf S. 54](#)

JAN THEOFEL



Jan Theofel ist Barcamp-Experte. Er organisiert und moderiert diese seit 2008. Seine kostenlose Anleitung für erfolgreiche Barcamps finden Sie online. Mehr über Jan Theofel erfahren Sie auf www.theofel.com.

[Barcamps: neue Chancen für NPOs auf S. 354](#)

JÖRG EIFELD-RESCHKE



Jörg Einfeld-Reschke ist Gründer des Instituts für Kommunikation in sozialen Medien. Als Experte für Digital-Fundraising und Sozialmarketing berät und schult er Mitarbeiter in Unternehmen und Non-Profit-Organisationen. Er leitet die Fachgruppe Digitales Fundraising im Deutschen Fundraising Verband und bloggt unter www.sozialmarketing.de.

[Die richtige Kampagne | Fünf Tipps zum Crowdfunding auf S. 226](#)

JULIA MEUTER



Julia Meuter arbeitet als Leiterin Transferberatung bei der Stiftung Bürgermut. Zuvor war sie bei der EVPA tätig und leitete beim Bundesverband Deutscher Stiftungen das Social Franchise Projekt sowie Effektn – Methoden erfolgreichen Projekttransfers. Sie hat ein umfangreiches Wissen zu Fragen der systematischen Skalierung von Gemeinwohllösungen und ist Autorin zahlreicher Publikationen und Praxisratgeber zu dem Thema.

[Studienkompass | Ein Trio mit vielen Partnern auf S. 218](#)

JULIA RÖHRICH



Julia Röhrich war Projektkoordinatorin für das Förderprogramm JUGEND HILFT! bei Children for a better World e.V.. Anfang 2014 wird sie durch das „World of Difference“ Vodafone-Stipendium ihr Ehrenamt bei Serlo – Gesellschaft für freie Bildung e.V für ein Jahr zum Hauptberuf machen. Sie hat Medien und Kommunikation studiert, der Schwerpunkt ihres Masters war der Bereich Mediendidaktik.

[Dokumentation openTransfer CAMP München \(2013\) auf S. 348](#)

JULIANE METZNER



Juliane Metzner ist wissenschaftliche Referentin im Kompetenzzentrum Stiftungsforschung des Bundesverbandes Deutscher Stiftungen. Sie verantwortet den jährlich erscheinenden StiftungsReport und begleitet die Themen Soziale Innovationen und Projekttransfer im Rahmen des Kooperationsprojektes Effektn – Wirkung und Wachstum für die Zivilgesellschaft. Sie hat Skandinavistik, Betriebswirtschaftslehre und Politikwissenschaft in Berlin studiert.

[Mehr bewirken | Wirkungsanalyse und Projekttransfer auf S. 304](#)

JOHANNA VOLL



Johanna Voll studierte Interkulturelle Europa- und Amerikastudien in Halle (Saale) sowie Soziokulturelle Studien an der Europa-Universität Viadrina in Frankfurt (Oder), wo sie mittlerweile als akademische Mitarbeiterin tätig ist. An der Viadrina beschäftigt sie sich mit der Reorganisation von Erwerbsarbeit in der Wissensgesellschaft und untersucht das Phänomen Coworking.

[Dokumentation openTransfer CAMP Köln \(2013\) auf S. 345](#)

[Dokumentation openTransfer CAMP München \(2013\) auf S. 348](#)

[Dokumentation openTransfer CAMP Berlin \(2013\) auf S. 352](#)

KATARINA PERANIC



Die Politologin Katarina Peranic begann während des Studiums in verschiedenen Non-Profit-Organisationen mit dem Aufbau von Communities, zunächst off- dann auch online. Bei der Stiftung Bürgermut entwickelte sie die Weltbeweger-Community, zu der mehr als 1.200 skalierbare Projekte zählen. Als geschäftsführendes Vorstandsmitglied der Stiftung Bürgermut ist sie Mitinitiatorin von opentransfer.

[Weltbeweger | Partner online finden auf S. 130](#)

[Von Birmingham nach Berlin | Social Media Surgerys auf S. 150](#)

KATHARINA STÖKL



Katharina Stökl studiert im Bachelor Sozialwissenschaften an der Humboldt-Universität zu Berlin. Sie schreibt für das Studierendenmagazin „Unaufgefordert“ und engagiert sich für den Verein Viva con Agua de Sankt Pauli sowie die Socialbar Berlin. Nach verschiedenen Praktika bei NGOs im Bereich Öffentlichkeitsarbeit unterstützt die gebürtige Hamburgerin seit 2013 die Stiftung Bürgermut als freie Redakteurin.

[Dokumentation openTransfer CAMP Berlin \(2013\) auf S. 352](#)

KATHLEEN ZIEMANN



Die Kulturwissenschaftlerin hat an der Europa Universität Viadrina unter dem Titel „Platt 2.0“ ihre Masterarbeit über die Verbreitung von Minderheitensprachen auf Facebook geschrieben. Sie hat bisher als Beraterin für kleine Non-Profit-Organisationen, als Referentin bei Ärzte ohne Grenzen und im Brandenburgischen Landtag gearbeitet. Seit 2012 ist sie Trendreporterin im betterplace lab und betreut dort Veröffentlichungen zu digitalen Innovationen im sozialen Sektor.

[Digitalskalieren | Online-Tools als Schlüssel zum Projekterfolg? auf S. 38](#)

KATHRIN FEHSE



Kathrin Fehse studierte Germanistik und BWL in München und arbeitet als PR-Referentin bei der Fraunhofer-Gesellschaft. Privat engagiert sie sich für Kinder- und Jugendthemen sowie im Bereich Resozialisierung. Seit Oktober 2013 ist sie Stipendiatin der Social Entrepreneurship Akademie und nimmt am Zertifikatsprogramm „Gesellschaftliche Innovationen und Sozialunternehmertum“ teil.

[Dokumentation openTransfer CAMP München \(2013\) auf S. 348](#)

LEA GROSSE VORHOLT



Lea Große Vorholt arbeitet seit Juni 2011 als Projektmanagerin beim Collective Leadership Institute (CLI). Sie ist Projektleiterin der Online-Plattform StakeholderDialogues.net. Hier ist sie verantwortlich für die Entwicklung von Online-Lehrmaterialien, den Aufbau von Partnerschaften sowie Social Media und Community Management.

[StakeholderDialogues.net | Innovativer Wissenstransfer auf S. 316](#)

LISA FEDLER



Lisa Fedler ist Literaturwissenschaftlerin, Social-Media-Redakteurin und seit ihrer Schulzeit ehrenamtlich aktiv. In der Stiftung Bürgermut unterstützt sie die Organisation der openTransfer CAMPs, das Community-Management beim Projekt „Weltbeweger“ und das Online-Magazin Enter. Lisa Fedler arbeitet zudem noch für die Deutsche Aids-Hilfe.

[Das war die NPO-Blogparade auf S. 358](#)

MATTHIAS DRABSCH



Matthias Drabsch studierte Philosophie (M.A.) und absolviert derzeit ein MBA-Studium. Neben dem beruflichen Interesse für technologische Neuerungen befasst sich Matthias besonders mit sozialem Engagement, der Schnittstellen zwischen Wirtschaft und Zivilgesellschaft sowie der Überwindung von Kommunikationsbarrieren.

[Dokumentation openTransfer CAMP Berlin \(2012\) auf S. 340](#)

MATTHIAS KÖPKE



Matthias Köpke, Jahrgang 1986, ist Geschäftsführer des Youth Bank Deutschland e.V., Mitglied des Beirats der Servicestelle Jugendbeteiligung und Vorsitzender des vernetzenden Junges Engagement e.V.. Er studiert an der Freien Universität Berlin Deutsch und Politik im Lehramtsmaster. Seit 2005 engagiert er sich in verschiedenen Initiativen und Projekten für Jugendbeteiligung und Jugendengagement in Berlin und bundesweit.

[Youth Banks | Generationswechsel und Wissenstransfer auf S. 94](#)

NATALIA VON MARTIAL



Natalia von Martial studierte Slawistik, Anglistik und Komparatistik an den Universitäten Bonn und Potsdam. Bereits während ihrer Studienzeit arbeitete sie für den Verein Most-Brücke e.V. und vermittelte Studierende mit Osteuropakompetenzen als Praktikanten an Berliner Unternehmen und organisierte kulturelle Veranstaltungen mit Schwerpunkt Osteuropa. Heute arbeitet sie als Fundraiserin bei der Aktion Medeor.

[Dokumentation openTransfer CAMP Köln \(2013\) auf S. 344](#)

NINA LESEBERG



Nina Leseberg ist Projektleiterin für den Tag der Stiftungen im Bundesverband Deutscher Stiftungen. Zudem betreut sie dort das Kooperationsprojekt mit der Bertelsmann Stiftung Effektⁿ – Methoden erfolgreichen Projekttransfers und ist Autorin des Praxisratgebers Nachmachen – aber richtig!.

[Nachmachen – aber richtig | Was tun, wenn die Qualität nicht stimmt? auf S. 90](#)

[Qualität dokumentieren | Das Monitoringsystem auf S. 96](#)

PETRA MOSKE



Mit dem Ziel, Familien in Not Zeit und Wärme zu schenken und den Wert von Nestwärme in den Mittelpunkt der Gesellschaft zu rücken, gründete Petra Moske zusammen mit Elisabeth Schuh 1999 den Verein nestwärme. Sie hatte selbst erlebt, wie gerade schwerkranke und behinderte Kinder und deren Familien Nestwärme brauchen. Die Betriebswirtin und Sozialmanagerin ist heute die Erste Vorsitzende des Vereins.

[Unterschiedliche Erwartungen | Wie man Konflikten mit dem Förderer vorbeugt auf S. 232](#)

ROBERT DÜRHAGER



Robert Dürhager hat 2008 bei der Gründung der Socialbar mitgewirkt, erfand den Namen „Socialbar“ und brachte die Ideen der „Open“-Kultur in das Konzept ein. Mitte 2010 wurde er zum „globalen Leiter“ der Socialbar gewählt. Als solcher fördert er die deutschlandweite Vernetzung der lokalen Socialbars und die Entwicklung von globalen Standards.

[Wachstumsschmerzen | Wenn Regeln zur Konfliktlösung fehlen auf S. 292](#)

ROMAN R. RÜDIGER



Roman R. Rüdiger, geboren 1966, ist seit 2005 geschäftsführender Vorstand des buddY e. V. in Düsseldorf. Als studierter Diplom-Sozialpädagoge und Sozialmanager arbeitete er viele Jahre als Geschäftsführer, Projekt- und Abteilungsleiter in Jugend- und Wohlfahrtsverbänden. Darüber hinaus ist er als Dozent für Sozialpädagogik an der Fachhochschule Düsseldorf, an der Technischen Universität Dortmund in der Lehrerausbildung sowie an der Freien Universität Berlin tätig.

[buddY e.V. | Kreativer Fördermix statt eines Hauptförderers auf S. 206](#)

SEBASTIAN VOLBERG



Sebastian Volberg studiert an der TU Dortmund im Masterstudiengang „Alternde Gesellschaften“. Zuvor war er 2012 ein Jahr mit einer Bahn-Card100 unterwegs, um die Mentoring- und Patenschaftslandschaft in Deutschland zu erkunden. 12 Monate besuchte er unterschiedliche Mentoring- und Patenschaftsprojekte für Kinder und Jugendliche, um Wissen und Erfahrung weiterzutragen und zu teilen. Er bloggt auf sebastianvolberg.de.

[Dokumentation openTransfer CAMP Berlin \(2013\) auf S. 352](#)

SEVERIN ZEILBECK



In Bayern aufgewachsen, studierte Severin Zeilbeck nach dem Abitur an der Ludwig-Maximilians-Universität in München Politikwissenschaften und Volkswirtschaftslehre. Nebenbei ist er als Werkstudent bei einem großen Online-Portal tätig. Nach dem Studium entschied er sich schnell, im Nachhaltigkeitsbereich zu arbeiten, und absolvierte ein Volontariat bei Green City e. V. in München.

[Carrotmob Akademie | Tipps ja, Kontrolle nein auf S. 128](#)

DR. STEFAN SHAW



Der Kulturwissenschaftler Dr. Stefan Shaw ist Geschäftsführer der SIC, Social Impact Consulting GmbH. Vorher war er Strategieberater bei der Boston Consulting Group und anschließend geschäftsführender Gesellschafter von change matters, einem Unternehmen, das auf die Begleitung von Veränderungsprozessen spezialisiert ist.

[In der Krise | „Nur wer ehrlich kommuniziert, wird gehört“ auf S. 272](#)

STEFAN ZOLLONDZ



„Die Herausforderung besteht darin, der neuen Idee, dem neuen Impuls zu folgen und zu sehen, was hinter der nächsten Ecke wartet.“ Dieser Satz hat sich für Stefan Zollondz in über 15 Jahren, in denen er soziale Organisationen und kleine und mittlere Unternehmen in Veränderungsprozessen begleitet, immer wieder bestätigt. Der Sozialmanager und Diplom-Sozialarbeiter (FH) ist geschäftsführender Gesellschafter der Zollondz Kommunikation GmbH in Bielefeld.

[#NPO-Blogparade | Sechs Probleme und eine Lösung auf S. 46](#)

[Konsequent einbeziehen | Das Team im Skalierungsprozess auf S. 262](#)

SUSANNE KITLINSKI



Susanne Kitlinski ist Pädagogin und Betriebswirtin. Sie hat als Geschäftsführerin ein An-Institut einer Universität geleitet und für eine Unternehmensberatung die Themen Führung, Coaching und Potenzialentwicklung in Unternehmen und Organisationen umgesetzt. In der internationalen Entwicklungszusammenarbeit im Bereich Berufsbildung war sie als Projektleiterin tätig. Danach hat sie open sustain gegründet.

[Fluch oder Segen? | Die öffentliche Förderung und ihre Alternativen auf S. 242](#)

THOMAS LEPPERT



Dr. Thomas Leppert berät und qualifiziert als Organisationsberater bei Heldenrat in Hamburg soziale Projekte und (Sozial-)Unternehmen. Als Jury- und Beiratsmitglied unterstützt er verschiedene soziale Projekte wie zum Beispiel startsocial oder heimspiel – für Bildung. Nach seinem Studium war er von 1999 bis 2012 als Projekt-, Prozess- und Qualitätsmanager in verschiedenen Unternehmen tätig. Er hat zu Social Entrepreneurship in Deutschland promoviert (Dr. rer. pol.).

[Heldenrat | „Wir zünden das Feuer an“ auf S. 110](#)

TIFFANY ISCHINGER



Tiffany Ischinger findet, dass transparentes Arbeiten im ureigensten Interesse gemeinnütziger Organisationen liegen sollte. Tiffany Ischinger ist Master of Public Policy (MPP). Sie studierte an der Hertie School of Governance in Berlin. Sie arbeitet bei PHINEO, dem gemeinnützigen Analyse- und Beratungshaus für wirkungsvolles gesellschaftliches Engagement, im Bereich Analyse & Forschung.

[Transparenz | Warum sie wichtig ist und wie man sie herstellt auf S. 280](#)

TOBIAS QUEDNAU



Tobias Quednau ist Politikwissenschaftler und beschäftigt sich seit vielen Jahren mit der Frage, auf welche Weise eine aktive Zivilgesellschaft einen Beitrag zur Vitalisierung der Demokratie leisten kann. Hauptberuflich arbeitet er beim Bundesnetzwerk Bürgerschaftliches Engagement und außerdem ehrenamtlich als Redakteur beim „Forschungsjournal Soziale Bewegungen“.

[Dokumentation openTransfer CAMP Berlin \(2012\) auf S. 340](#)

[Dokumentation openTransfer CAMP Köln \(2013\) auf S. 344](#)

[Dokumentation openTransfer CAMP München \(2013\) auf S. 348](#)

TOM PIERT



Nach dem Studium in Leipzig zog es den gebürtigen Kieler 2008 nach Berlin. Nach verschiedenen Tätigkeiten sowohl als Trainer von Jugendmannschaften als auch bei der Koordination von Berliner Schul-AGs erfolgte 2011 der Schritt in die Selbstständigkeit. 2012 rief er nach Frankfurter und Hamburger Vorbild die Initiative berlin teilt (:) ins Leben. 2013 gründete er eine Agentur für Projektberatung und soziale Kommunikation: fairTEILEN.

[berlin teilt \(: \) | Jede Menge Spielraum bei der lokalen Adaption auf S. 144](#)

ULRIKE PEHLGRIMM



Ulrike Pehlgrimm verantwortet die Presse- und Öffentlichkeitsarbeit bei Fairnopoly. Darüber hinaus unterstützt sie die Blogredaktion und wirkt bei Events mit. Ulrike Pehlgrimm hat Anglistik, Politikwissenschaften und Politische Ökonomie in Berlin und Canterbury studiert. Neben ihrer Arbeit bei Fairnopoly nimmt sie außerdem an einem Förderprogramm für junge Einsteiger in die PR-Branche des Bundesverbands Deutscher Pressesprecher teil.

[Fairnopoly | Wenn das Projekt durch die Decke geht auf S. 268](#)

UWE AMRHEIN



Uwe Amrhein hat die Stiftung Bürgermut gemeinsam mit dem Stifter Elmar Pieroth aufgebaut und ist heute ehrenamtlicher Vorstand. Hauptamtlich arbeitet Uwe Amrhein als Leiter des Generali Zukunftsfonds. Zuvor war er Referatsleiter Presse und Information beim hessischen Main-Kinzig-Kreis und Chefredakteur einer lokalen Tageszeitung. Die Förderung des bürgerschaftlichen Engagements gehört seit Jahren zu seinen Arbeitsschwerpunkten.

[Wellcome-Gründerin Rose Volz-Schmidt | „Es muss immer Einen geben, der „Wir“ sagt“ auf S. 84](#)

[Den Dialog mit Förderern erfolgreich gestalten | Streicht das P-Wort auf S. 198](#)

VERA KLAUER



Vera Klauer ist Politologin und arbeitete nach dem Studium bei Human Rights Watch in Brüssel und als Wissenschaftlerin an der FU Berlin. 2006 gründete sie die elhana Lernpaten, nachdem sie selbst erfahren hat, wie schnell sozial benachteiligte Kinder in der Schule abgehängt werden. Sie sammelte bei dem Social Start-up Quinoa gUG wertvolle Erfahrungen und kehrte dann zu elhana zurück.

[elhana Lernpaten | Verbreiten oder vertiefen? auf S. 42](#)

Bildnachweise

MAPP-Empowerment gGmbH:	S.18; S.19	CC BY-NC-SA 2_0 madrideducacion_es: S.222-.225
Katarina Peranic:	S.27	CC BY 2.0 / Mike Schinke (kleines Bild): S.223
Rock Your Life! gGmbH:	S.29; S.30	Kinderzentren Kunterbunt: S.229; S.231
Nadine Wojcik:	S.32	nestwärme e.V.: S.233
Carolin Mieckley:	S.33	Stiftung Bürgermut/Milos Djuric: S.235
Doreen Löffler:	S.34	Deutschland rundet auf: S.236
Stiftung Bürgermut/Milos Djuric:	S.35	Deutschland rundet auf / Jochen Zick: S.237
elhana Lernpaten:	S.43	Landesarbeitsgemeinschaft der Werkstätten für behinderte Menschen Niedersachsen: S.239
Thinkstock / VILevi:	S.57	Thinkstock / Voyagerix: S.240
Generationsbrücke Deutschland:	S.61	Stiftung Bürgermut/Milos Djuric: S.253
Thinkstock / Digital Vision:	S.65	Stiftung Bürgermut/ Samantha Dietmar: S.267
Krass e.V.:	S.66	Fairnopoly: S.269
Kunst-Stoffe, Berlin:	S.69; S.70; S.72	Marc Darchinger / Deutscher Engagementpreis: S.277
wellcome gGmbH, Hamburg:	S.85; S.86; S.88	DORV: S.278
Stiftung Bürgermut/Milos Djuric:	S.93	iStockphoto.com/Kameel: S.285
Youth Bank / Bang Bang Photography:	S.94	Haus der kleinen Forscher: S.287; S.289
Stiftung Bürgermut/ Florian Hammerich:	S.99	Stiftung Bürgermut/Milos Djuric: S.291
Marc Darchinger / Deutscher Engagementpreis:	S.101	Stiftung Bürgermut/Holger Groß: S.293
Thinkstock / mercedes rancaAo:	S.103	Stiftung Bürgermut/ Florian Hammerich: S.307
Stiftung Bürgermut/ Florian Hammerich:	S.105	Matthias Haslauer: S.309
Dennis Reher:	S.107	Getty Images/ Peter Dazeley: S.310
John Broemstrup:	S.108	Stiftung Bürgermut/ Samantha Dietmar: S.321
Stiftung Bürgermut/ Samantha Dietmar:	S.113	MAPP-Empowerment gGmbH: S.322
Andreas Schebesta / Greencity e.V.:	S.129	Stiftung Bürgermut/Milos Djuric: S.325
Deutschland summt:	S.135	Stiftung Bürgermut/ Florian Hammerich: S.329
Deutschland summt / Chris Nolte-Kuhlmann:	S.136	Stiftung Bürgermut/Milos Djuric:: S.331
Deutschland summt / Hemmer:	S.138	Stiftung Bürgermut/Holger Groß: S.338 - 341
Berlin teilt:	S.145; S.147; S.148	Stiftung Bürgermut/Milos Djuric: S.342 - 345
Stiftung Bürgermut/Milos Djuric:	S.169	Stiftung Bürgermut/ Florian Hammerich: S.346 - 349
Stiftung Bürgermut/ Florian Hammerich:	S.175	Stiftung Bürgermut/ Samantha Dietmar: S.350 - 353
Sozialhelden:	S.176; S.177	Stiftung Bürgermut/ Florian Hammerich: S.354
Stiftung Bürgermut/Milos Djuric:	S.181	Stiftung Bürgermut/ Florian Hammerich: S.357
Buddy e.V.:	S.207; S.210	Stiftung Bürgermut/ Florian Hammerich: S.359
Stiftung Bürgermut/ Samantha Dietmar:	S.213	
Stiftung Bürgermut/Milos Djuric:	S.217	
Studienkompass:	S.219	

