



## GEMEINSAM STÄRKER

Für fördernde Philanthropie sind die Auswahl der Begünstigten und die Gestaltung der gegenseitigen Beziehung entscheidend – bis hin zum guten Abschiednehmen.



«Ich habe mich gegen eine Förderstiftung entschieden, weil es mir davor graust, körbeweise Anträge zu lesen und zu beantworten. Deswegen mache ich lieber meine eigenen Projekte. Damit stosse ich aber immer häufiger an Grenzen.»

«Uns kommt es vor allem auf schlanke, effiziente Prozesse in unserer Stiftung an. Wir möchten uns selbst, aber auch die Förderpartner so wenig wie möglich mit Bürokratie belasten. Gleichzeitig möchten wir sichergehen, dass unsere Mittel bei den besten Organisationen ankommen und wirksam eingesetzt werden.»



Wenn sich ein Philanthrop oder eine Stiftung dafür entscheidet, fördernd mit Organisationen zusammenzuarbeiten, stellen sich immer wieder die gleichen Fragen: Wie finde ich die richtigen Partner? Wie gestalten wir die Zusammenarbeit? Und wie kann eine Partnerschaft auch wieder gut beendet werden?

### **Auf die Haltung kommt es an**

Die Zusammenarbeit mit Nonprofit-Organisationen wird wesentlich von der eigenen Haltung geprägt: Wie sehe ich das Verhältnis zwischen mir oder meiner Stiftung einerseits und den geförderten Organisationen andererseits? Und welche Erwartungen habe ich an die Organisation und die Zusammenarbeit?

Wer fördernd philanthropisch tätig ist, merkt schnell: Ohne Geld geht wenig – aber ohne Expertise und Personal im Feld geht gar nichts. Finanziell sind viele gemeinnützige Organisationen von ihren Förderern abhängig. Dass umgekehrt aber die Förderer darauf angewiesen sind, gute Organisationen und Projekte zu finden, um mit ihren Mitteln wirksam werden zu können, ist manchen dabei weniger bewusst.

Im Ergebnis sind beide Partner aufeinander angewiesen, um erfolgreich Gutes zu bewirken: Förderer wie Geförderter.



«Leider haben wir bei manchen Förderern immer noch das Gefühl, als Bittsteller aufzutreten. Man lässt uns lange Anträge schreiben, mit ausführlichen Budgetplanungen und allen möglichen Unterlagen. Häufig kassieren wir dann trotzdem Absagen, weil die Stiftung viel mehr Anträge entgegen genommen hat, als sie bewilligen kann und möchte.»

In der Beziehung zwischen Förderern und operativen Organisationen existieren gegenseitige Erwartungen an Dankbarkeit sowie den Umgang mit Macht.

### **Dankbarkeit – wofür eigentlich?**

Viele Stiftungen oder Spender erwarten von den Geförderten nicht nur eine Rückmeldung, was genau mit dem Geld passiert ist, sondern – ausdrücklich oder implizit – ein bestimmtes Mass an Dankbarkeit. Diese Erwartung wird von den meisten Organisationen auch regelmässig erfüllt.

Stellt man sich Förderer und operative Organisationen als Teile eines Systems vor, dann wird klar: Beide brauchen einander in gleicher Weise, um die gewünschten gesellschaftlichen Wirkungen zu erzielen. Insofern können die Förderer den von ihnen geförderten Organisationen ebenso dankbar für ihre Arbeit sein wie die Organisationen den Förderern für ihre erst möglich machende Unterstützung.

«Neulich war ich gemeinsam mit der Projektleitung bei einem Projekt vor Ort. Wir haben gemeinsam gesehen, was dort Grossartiges entstanden ist. Seitdem erwarte ich von den Organisationen weniger Dankbarkeit, sondern lieber konstruktives Feedback, wie wir zusammen noch mehr erreichen können.»



## Macht

Die Beziehung von Förderern und Organisationen ist durch ein Machtgefälle geprägt: Die Förderer können im Wesentlichen frei entscheiden, wen sie unterstützen wollen, während die Organisationen meist dringend auf jede Form von Unterstützung angewiesen sind, um ihre Arbeit verrichten zu können – während sie auf die Förderentscheidung wenig Einfluss haben.

Diese ungleiche Verteilung von Macht lässt sich nicht aufheben. Viele Förderer und Stiftungsverantwortliche kommen jedoch mehr und mehr dazu, dieses Verhältnis zu reflektieren und Antrags-, Entscheidungs- und Kooperationsprozesse so zu gestalten, dass die Perspektive der operativen Organisationen stärker berücksichtigt wird.



«Mir geht es immer um Augenhöhe. Aus vertraulichen Interviews mit mehreren Förderpartnern habe ich gelernt: Die Manager der Organisationen haben immer noch Bedenken, bei Problemen frühzeitig mit mir zu sprechen, weil sie nicht riskieren möchten, meine Unterstützung zu verlieren.»

Die viel beschworene «Augenhöhe» herzustellen, ist alles andere als einfach. Ein bewährter Ansatz ist es, mit den Organisationen gemeinsam bessere – also einfachere – Antragsverfahren zu entwickeln, sich nur berichten zu lassen, was auch verarbeitet wird, und im Zweifel auf die Expertise sorgfältig ausgewählter Partnerorganisationen zu vertrauen.

«Früher haben wir sehr viele Förderanfragen erhalten, konnten davon aber nur wenige bewilligen. Da wurde sehr viel Arbeit von den Organisationen nutzlos investiert. Heute beschreiben wir viel genauer, welche Projekte wir überhaupt fördern wollen – und welche auf keinen Fall. Die müssen sich dann gar nicht erst bewerben.»



## Projekte und Organisationen finden

Viele Stiftungen zögern, ihre Förderungen öffentlich auszuschreiben. Sie fürchten eine zu grosse Zahl von Gesuchen, denen sie nicht gerecht werden können oder wollen.

Philanthropen, die spenden möchten, kündigen dies noch seltener öffentlich an. So bleiben sie auf Empfehlungen aus dem eigenen Umfeld oder darauf angewiesen, bereits sehr bekannte Organisationen zu unterstützen. Letztlich ist es dann Zufall, ob sie diejenigen Organisationen und Projekte finden, die am wirksamsten zur Lösung eines Problems beitragen.

Wer die mit einer öffentlichen Ausschreibung verbundene Aufmerksamkeit vermeiden und trotzdem gezielt fördern möchte, kann sich unterstützen lassen. Spezialisierte Beratungen recherchieren unter Wahrung der Vertraulichkeit wirksame Organisationen und Projekte.

Ein anderer bewährter Weg ist die Zusammenarbeit mit etablierten Organisationen im Feld, die bei der Auswahl von Projekten und Förderungen beraten können. Erfahrene Förderer stellen dabei auch Mittel für den damit verbundenen Aufwand der Mittlerorganisation zur Verfügung.

## Aufwand vermeiden durch gute Prozesse

Bei öffentlichen Ausschreibungen lassen sich durch die Formulierung und die Gestaltung des Prozesses Anzahl und Qualität der Gesuche so steuern, dass sie einerseits eine gute Auswahl ermöglichen und andererseits den Aufwand für die Gesuchsteller im Rahmen halten. Wertvolle Anregungen dafür finden sich auf der Webseite [www.weniger-ist-mehr.org](http://www.weniger-ist-mehr.org).

Unter anderem haben zahlreiche Förderer gute Erfahrungen damit gemacht, im ersten Schritt keine vollständigen Anträge, sondern nur Interessenbekundungen oder Projektskizzen entgegenzunehmen. Andere klären in kurzen Telefonaten oder Interviews, ob eine Bewerbung aussichtsreich ist. Viele Stiftungen veröffentlichen inzwischen Leitfäden oder Checklisten zur Antragstellung oder machen ihre Entscheidungskriterien auf der eigenen Website publik.

Eine wenig verbreitete, aber besonders effiziente Praxis ist es, von Organisationen Gesuche entgegen zu nehmen, die schon für andere Förderer erarbeitet wurden, aber dort nicht zum Zuge kamen.