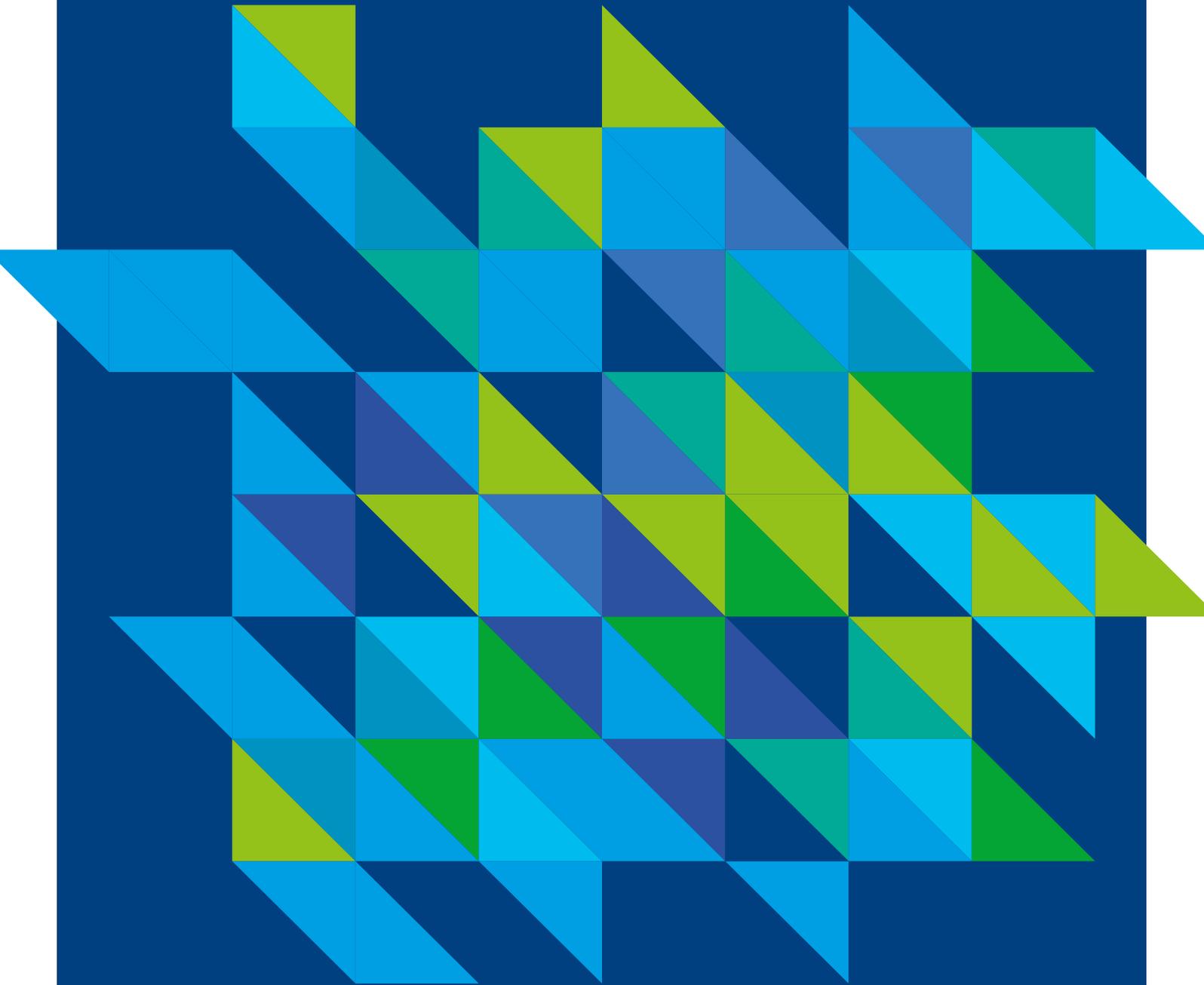


Praxisratgeber Zivilgesellschaft



# Wissen und Projekte teilen

Methoden erfolgreichen Projekttransfers



---

# Inhalt

Gute Gründe, Projekte und Wissen zu teilen	4
<b>1 Prüfen: Sind Sie bereit für den Transfer?</b>	<b>5</b>
<b>2 Entscheiden: Die richtige(n) Strategie(n) finden</b>	<b>9</b>
2.1 Strategien im Überblick	10
2.2 Wissenstransfer	12
2.3 Kooperation mit (Vertrags-)Partnern	17
2.4 Die Qual der Strategiewahl	22
<b>3 Planen: Den Transfer von Anfang an mitdenken</b>	<b>24</b>
3.1 Ideale Partner	25
3.2 Finanzierungsmodell	28
3.3 Rechtliche Grundlagen	30
3.4 Qualität entwickeln und halten	31
Das Wichtigste auf einen Blick	34
Informationen: Service & Beratung zum Projekttransfer	36
Impressum	39

---

# Gute Gründe, Projekte und Wissen zu teilen



Fallbeispiel:  
[www.opentransfer.de/2860](http://www.opentransfer.de/2860)

Als Rose Volz-Schmidt im Jahr 2002 mit wellcome, einem Besuchsdienst für junge Familien, in der Nähe von Hamburg startete, war sie fest von ihrem Konzept überzeugt. Doch dass 13 Jahre später rund 260 ehrenamtliche Teams in ganz Deutschland nach dem Konzept arbeiten würden, hat sie sich kaum vorgestellt. Gelingen konnte dies vor allem deshalb, weil Rose Volz-Schmidt die Verbreitung ihrer Dienstleistung von Anfang an systematisch geplant hat und sich sicher war, dass ihr Lösungsansatz auch an anderen Orten seine Wirkung entfalten kann.

„Fast jedes Problem ist bereits von jemandem gelöst worden. Die Herausforderung des 21. Jahrhunderts ist es, die erfolgreichen auszuwählen und zu verbreiten.“ Bill Clinton

Auch viele andere Projekte im gemeinnützigen Sektor haben solch ein Potenzial. Denn schließlich können viele gesellschaftliche Herausforderungen nur auf Dauer gelöst werden, wenn möglichst viele auch andernorts am selben Strang ziehen und das Rad nicht immer wieder neu erfinden. Wissen über erfolgreiche Projekte aktiv weiterzugeben, bietet eine große Chance, die Wirkung des eigenen Ansatzes zu potenzieren und viele Menschen zu erreichen. Gleichzeitig spart ein Transfer viel Zeit, Geld und Kraft, da auf den vorhandenen Erfahrungen aufgebaut werden kann.

Wie viele Menschen den Transfergedanken schon verinnerlicht haben, zeigt das Portal [www.opentransfer.de](http://www.opentransfer.de). In mehr als 190 Artikeln, Filmen und Webinaren werden hier seit 2013 Wissen und Erfahrungen rund

um den Transfer von Projekten aktiv geteilt. Mehr als 72.000 Besucherinnen und Besucher\* bis Ende 2014 zeigen den Bedarf am Wissensaufbau, aber auch das Interesse am Austausch von Wissen und Projekten.

Der vorliegende Praxisratgeber baut auf dieses Wissen auf. Er soll Sie motivieren und bestmöglich auf die Verbreitung Ihres Projekts vorbereiten. Die Anordnung folgt deshalb dem Ablauf eines Transferprozesses: Bevor es losgeht, sollten Sie das eigene Projekt auf Herz und Nieren **prüfen**. Das Kapitel stellt Ihnen die wichtigsten Fragen im Hinblick darauf, ob Ihr Projekt und Ihre Organisation bereits die Voraussetzungen für einen Transfer erfüllen. Im nächsten Kapitel helfen wir Ihnen, sich für eine oder mehrere Transferstrategien zu **entscheiden**. Anhand von Fallbeispielen stellen wir die unterschiedlichen Strategien vor und zeigen Ihnen die Vor- und Nachteile sowie die Erfolgsfaktoren jeder Strategie, um Ihnen eine bestmögliche Grundlage für Ihre Entscheidung zu geben. Schritt für Schritt **planen** wir im dritten Kapitel mit Ihnen den Transfer und fassen die wichtigsten Aspekte zu den Themen Partnerwahl, Finanzierung, rechtliche Grundlagen des Transfers und der Qualitätskontrolle zusammen.

Herzlich gedankt sei an dieser Stelle den vielen Transferexpertinnen und -experten, die diesen Praxisratgeber durch viele Gespräche, Hinweise und ihre wertvollen Erfahrungen ermöglicht haben. Einigen wenigen sei an dieser Stelle persönlich gedankt: Dan Berelowitz vom International Center for Social Franchising sowie Katarina Peranic, Julia Meuter und Henrik Flor von der Stiftung Bürgermut und den vielen Autorinnen und Autoren der Plattform [www.opentransfer.de](http://www.opentransfer.de), die ihr Wissen aktiv mit uns geteilt haben.

\* Wir bemühen uns in dieser Publikation um eine geschlechtergerechte Sprache. Bei Bezeichnungen, die sich nicht auf natürliche Personen beziehen, wird aus Gründen der besseren Lesbarkeit nur die männliche Sprachform benutzt.



**Prüfen**

# Prüfen: Sind Sie bereit für den Transfer?

Nichts ist wirksamer als die richtige Idee zur richtigen Zeit. Kleine regionale Projekte bekommen in kürzester Zeit Flügel und verbreiten sich im Land. Die Tafelbewegung ist dafür ein Beispiel. Eine Berlinerin brachte die Idee Anfang der 90er Jahre aus den USA mit. Das einfache und übertragbare Prinzip traf das Bedürfnis vieler Engagierter, etwas gegen die steigende Armut in Deutschland zu tun. Es wurde in vielen Städten aufgegriffen: 920 Tafeln gibt es heute hierzulande. 60.000 Freiwillige versorgen über 1,5 Millionen Menschen mit Lebensmitteln.

Eine so rasante Entwicklung ist allerdings eher die Ausnahme und nicht unbedingt ein sinnvolles Ziel für jeden Ansatz. Denn die Verbreitung eines Projekts ist kein Selbstzweck. Viele Menschen engagieren sich

aus sehr persönlichen Motiven für das Gemeinwohl und streben nicht zwangsläufig ein Engagement über ihre Region hinaus an. Gleichwohl können viele gesellschaftliche Herausforderungen langfristig nur gelöst werden, wenn möglichst viele Menschen von den Angeboten profitieren. Und das ist in erster Linie eine Frage der Verbreitung erfolgreicher Projekte und damit der Wirksamkeit.

Viele Engagierte stellen deshalb bewusst die Frage: Sind auch andere an meinem Projekt interessiert? Und wenn ja: Wie kann und will ich meine Erfahrungen weitergeben?

Wenn der Moment kommt, in dem potenzielle Transferpartner sich an Ihrem Projekt interessiert zeigen, haben Sie sich zur zweiten Frage bestenfalls

bereits Gedanken gemacht. Doch bevor Sie die Frage nach der Transferstrategie beantworten, sollten Sie zunächst prüfen, ob Ihr Projekt und Sie selbst die Voraussetzungen für eine Verbreitung erfüllen. Folgende Aspekte sind hierbei wichtig:

### **Überzeugung und Bereitschaft**

Die Weitergabe von Wissen, von Projekten und Programmen setzt voraus, dass alle beteiligten Personen dies auch wirklich wollen. Das klingt wie eine Selbstverständlichkeit, sollte aber trotzdem bedacht werden. Denn ein Transfer ist – wie jede andere strategische Entscheidung – eine Grundsatzentscheidung, von der die gesamte Organisation betroffen sein wird. In diesem Sinne sollte sie mit den wichtigsten Anspruchsgruppen, dem Vorstand, Förderinstitutionen usw. abgestimmt werden. Die zentrale Frage lautet: Sind Sie überzeugt, dass für Sie und Ihre Organisation zum jetzigen Zeitpunkt ein Transfer bzw. eine Skalierung der richtige Weg ist – und sind Sie dafür bereit?

### **Bedarf an anderen Orten**

Jedes Transfervorhaben bleibt sinn- und wirkungslos, wenn es keinen konkreten Bedarf an anderen Orten gibt. Und selbst ein erkennbarer Bedarf garantiert noch keinen Transfer. Notwendig sind Menschen, die sich für das Projekt und damit für die gleiche Zielgruppe engagieren wollen und auch über die nötige Zeit und die Ressourcen verfügen. Dies sollten Sie durch Erkundigungen und Gespräche im Vorfeld klären: Gibt es neben dem Bedarf auch ein konkretes Handlungsbedürfnis anderer, das Projekt bzw. das Problem anzugehen? Vergleichen Sie Ihr Projekt mit schon bestehenden Ansätzen und Programmen, denn oft haben bereits andere auf den Bedarf reagiert.

### **Erfolgreiches Modell**

Die wichtigste Grundlage für einen guten Transfer ist ein bewährtes und nachweisbar erfolgreiches Modellprojekt. Dieses sollte verdeutlichen, welche Projekt-

schritte und Aktivitäten aufeinander folgen müssen, um erfolgreich zu sein (Wirkungslogik). Ähnlich wie bei einem kommerziellen Geschäftsmodell sollte gezeigt werden, wie das Projekt langfristig mithilfe von Spenden, Einnahmen, öffentlichen Mitteln und ehrenamtlichen Leistungen finanziert werden kann. Die entscheidende Frage ist: Haben Sie bzw. hat Ihre Organisation bereits ein nachweisbar erfolgreiches Modell entwickelt, das nachhaltig finanziert werden kann?

### **Managementkompetenzen**

Eine Verbreitungsstrategie ist kein Buch mit sieben Siegeln. Gleichwohl erfordert sie bestimmte Kompetenzen, um erfolgreich zu sein. Insofern ist sie nicht nur eine Frage des Wollens, sondern auch des Könnens. Je nach Wahl der Strategie können Sie nicht mehr alles allein machen! Versuchen Sie, Aufgaben zu delegieren und mit mehr Menschen zusammenzuarbeiten. Künftig werden Sie häufiger andere anleiten, ausbilden und motivieren. Dies setzt mitunter spezielle Kompetenzen voraus: betriebswirtschaftliche Kenntnisse, juristisches Verständnis oder die Evaluation des Ansatzes. Für viele Projektmacher verändert sich die Rolle im Laufe des Prozesses deutlich: vom (Selber-)Machen zum Koordinieren. Daher stellt sich die Frage: Verfügen Sie bzw. verfügen Ihre Mitarbeitenden über ausreichende Managementkompetenzen für den Transfer?

### **Replizierbarkeit**

Ein Ansatz ist dann replizierbar, wenn jemand anderes das Projekt übernehmen kann. Das bedeutet, dass es unabhängig vom Projektgeber, von seinen Kompetenzen und Netzwerken sowie den Bedingungen der Region funktioniert. Die wichtigste Voraussetzung dafür ist, den Ansatz so einfach wie möglich zu halten. Dafür sollte er in die wichtigsten Kernbestandteile zerlegt werden. Folgende Fragen sind hilfreich: Welche der Standards sind für den Erfolg des Projekts unabdingbar? Welche Aspekte können und wollen andere übernehmen und was benötigen sie dafür? Das Ziel ist, die wesentlichen Qualitätsstandards Ihres

Ansatzes festzulegen und zu bedenken, welche Hilfen potenzielle Projektnehmer von Ihnen benötigen.

### **Zeit, Geld und andere Kleinigkeiten**

Wenn die eigene Idee nicht nur „irgendwie“ von anderen nachgeahmt werden soll, müssen Sie Zeit und Geld einsetzen. Jede Verbreitung benötigt unterschiedliche Ressourcen, über die sich alle Projektgeber im Klaren sein sollten. Im ersten Schritt gilt es den Mehraufwand zu bestimmen, der neben dem Tagesgeschäft entsteht. Im kommerziellen Bereich spricht man von den „Investitions- bzw. Transferkosten“ – und genau darum geht es auch im gemeinnützigen Sektor.

Dieses Mehr an Geld, Zeit und Kompetenzen muss vorhanden sein oder eingeworben werden, bevor ein Transfer beginnen kann. Neue Partner müssen gefunden, Prozesse und Strukturen dokumentiert und der Transfer muss begleitet werden. Eine wesentliche Frage ist daher: Haben Sie genug Zeit und Geld, um den Ansatz neben dem Tagesgeschäft zu skalieren? Und sind Sie dauerhaft bereit, diese Ressourcen in die Verbreitung zu investieren?

### **Reputation und nachweisbare Wirkung**

Der Erfolg eines Ansatzes ist nicht nur vom Projekt selbst abhängig, sondern auch von Ihrem Ansehen und dem Ihrer Organisation. Manche Organisationen haben in einem bestimmten Feld bereits eine Reputation erworben. Andere müssen sich diese erst noch erarbeiten, indem sie Menschen und Institutionen von ihrem Ansatz überzeugen. Schirmherrschaften, Preise und Wettbewerbe können hierfür den Weg bereiten.

Ein wichtiger Aspekt für die eigene Reputation und Legitimation ist und bleibt der Nachweis des Erfolgs: Nichts überzeugt mehr, als wenn Sie Ihre Erfolge anhand von Zahlen und Fakten nachweisen können. Damit ist die Wirkung des Ansatzes gemeint, die andere aufgrund Ihrer Evaluation nachvollziehen können. Das ist im gemeinnützigen Sektor nicht selbstverständlich. Häufig werden positive Wirkungen angenommen, ohne sie konkret nachweisen zu können. Eine Wirkungsanalyse ist nicht immer eine Frage

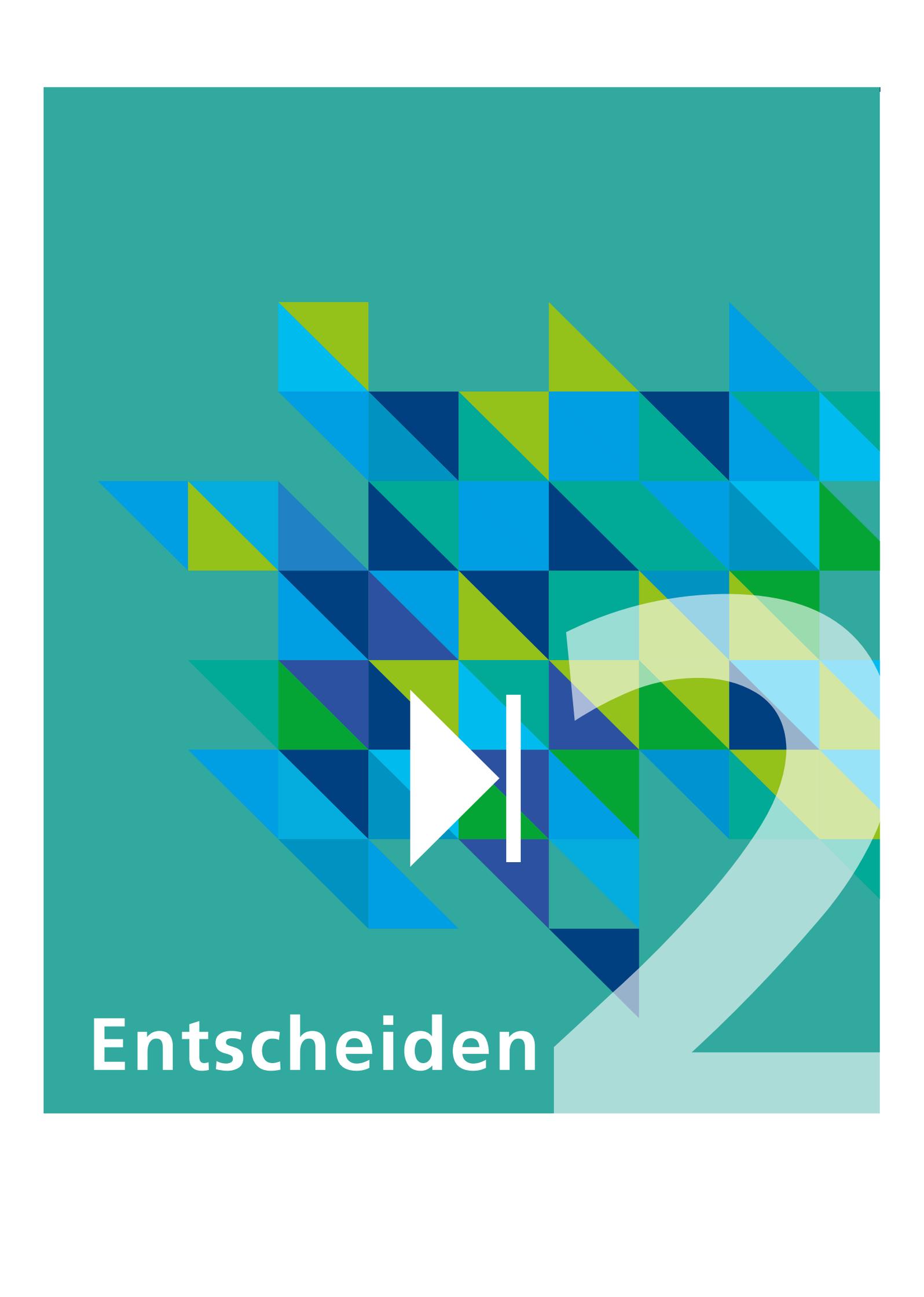
des großen Budgets, sondern kann auch mit deutlich kleinerem Aufwand entstehen.

Alle diese Aspekte und Fragen können Ihnen helfen zu entscheiden, ob Ihr Projekt transferfähig ist. Sollten Sie noch Bedenken haben, empfehlen wir Ihnen, mit dem Transfer zu warten und kritische Punkte zunächst mit Ihren Mitarbeitenden oder einer externen Beratung anzugehen.

Sind Sie sich jedoch sicher, dass Ihr Projekt und Ihre Organisation zum jetzigen Zeitpunkt verbreitet werden kann, helfen Ihnen die folgenden Kapitel bei der Vorbereitung und Umsetzung des Transfers.



Die Schritt-für-Schritt-Anleitung: PHINEO (Hrsg.): Kursbuch Wirkung. Das Praxishandbuch für alle, die Gutes noch besser tun wollen. Berlin 2013. Kostenloser Download unter: [www.kursbuch-wirkung.de](http://www.kursbuch-wirkung.de)



**Entscheiden**

# Entscheiden: Die richtige(n) Strategie(n) finden

Viele Wege führen nach Rom. Das gilt auch für die Wahl der richtigen Verbreitungsstrategie. Wie so oft im Leben geht es darum, sich erst einmal gedanklich auf den Weg zu machen, um ein Gefühl für die Richtung oder Strategie zu bekommen. Dieses Kapitel gibt Ihnen einen ersten Überblick und bietet Hilfestellungen bei der ersten Richtungsentscheidung.

## 2.1 Strategien im Überblick

Es gibt vier Strategietypen, die sich durch die zwei folgenden Faktoren unterscheiden (siehe Vier-Felder Matrix auf Seite 11): die Kontrolle gegenüber den Transferpartnern und die Höhe der Transferkosten. Während der erste Faktor vor allem von Ihnen selbst abhängt, ist der zweite eng mit dem Modell und den Investitionskosten verbunden:

### Kontrolle der Partner

Für die Wahl der Verbreitungsstrategie ist die Frage der Kontrolle bzw. des Kontrollverlusts entscheidend. Welche Rolle möchten Sie bzw. möchte Ihre Organisation bei der Verbreitung des Ansatzes spielen? Wie viel Kontrolle sind Sie bereit abzugeben? Einen Ansatz außerhalb der eigenen Organisation weiterzugeben, setzt die Bereitschaft voraus, Kontrolle und damit auch Verantwortung bewusst an Partner oder Organisationen abzugeben.

### Transferkosten

Im Kapitel **Prüfen** haben Sie bereits entschieden, dass Sie Zeit und Geld in den Transfer Ihres Ansatzes investieren wollen. Nun ist zu überlegen, bis zu welcher Höhe Sie bereit sind zu gehen. Denn diese Kosten können in unterschiedlicher Form auf Sie zukommen: Bereits die Suche nach potenziellen Partnern und das Schreiben eines Handbuchs kosten Zeit, damit Personal- und oft auch Reisekosten. Es folgen weitere Investitionen an Zeit und Geld für die Vertragseinkaufung, für mögliche Schulungen oder die Qualitätskontrolle bzw. das Monitoring des Transfers. Die Höhe der Transferkosten kann nicht immer genauestens kalkuliert werden – doch Sie sollten sich fragen: Welche finanziellen, zeitlichen und personellen Ressourcen kann und will ich in den Transfer investieren?

Je nachdem, wie viel Kontrolle Sie behalten möchten und wie hoch die Transferkosten ausfallen dürfen, können Sie zwischen vier Transferstrategien wählen. Selbstverständlich ist dies eine vereinfachte Entscheidungsgrundlage. Gleichwohl hilft sie Ihnen, für sich und Ihre Organisation eine Vorentscheidung zu treffen.

### Verbreitungsstrategien mit Partnern:

#### Typ 1: Wissenstransfer

Die Tafelbewegung, die Montessori-Pädagogik und das Hamburger Hauptschulmodell haben es vorgebracht: Sie wurden anfangs durch die Weitergabe von Wissen und Erfahrungen ohne langfristige Verträge verbreitet, das heißt weitgehend ungesteuert, durch Mund-zu-Mund-Propaganda, informelle Treffen und

ohne einheitliche Materialien. Der eigene Ansatz wird also verbreitet, ohne dass zwangsläufig die Organisation vergrößert oder langfristige vertragliche Bindungen eingegangen werden müssen. Diese Form ist im gemeinnützigen Sektor weit verbreitet, da sie die geringsten Kosten verursacht. Allerdings können Sie bei dieser Strategie nur sehr eingeschränkt die Geschwindigkeit, die Umsetzung und deren Qualität kontrollieren.

### Typ 2: Kooperation mit (Vertrags-)Partnern

Wenn Sie als Projektgeber Ihre Ansätze gezielt verbreiten und dabei auf klar definierte Qualitätsstandards Wert legen, ist die Weitergabe per Kooperationsvertrag eine Möglichkeit. Sie können durch schriftliche Vereinbarungen oder Verträge festlegen, ob und wie Ihr Ansatz angepasst werden darf und welche

Rechte und Pflichten damit verbunden sind. Der Vorteil dieser Strategie ist, dass die Partner auch an den entstehenden Kosten des Transfers beteiligt werden können – das betrifft das Finanzielle ebenso wie den Einsatz von Personal. Das Modell sieht eine Arbeitsteilung vor, die beispielsweise Qualitätssicherung, Schulungen oder Öffentlichkeitsarbeit in der Zentrale ansiedelt. An den Standorten selbst werden lokale Unterstützungsnetzwerke organisiert und Freiwillige geworben. Beispiele für diesen Weg sind wellcome, Generationsbrücke Deutschland oder die CAP-Märkte.

### Verbreitungsstrategie innerhalb einer Organisation:

#### Typ 3: Kapazitäten in einer Region erweitern

Dieser Strategietyp wird oft vergessen, auch wenn er sie im gemeinnützigen Sektor häufig angewandt wird. Das vorrangige Ziel ist hier, die Wirksamkeit Ihres Projekts in einer Region zu verbessern, ohne gleich eine überregionale Verbreitung zu planen. Dies können Sie erreichen, indem Ihre eigene Organisation regional – meistens an einem Standort – wächst oder Sie bestehende Prozesse und Strukturen so optimieren, dass Sie mit der gleichen Menge an Ressourcen mehr Menschen erreichen. Die Kontroll- und Gestaltungsmöglichkeiten bei dieser Verbreitungsstrategie sind hoch. Viele Pilotvorhaben beginnen mit diesem Schritt, bevor über eine überregionale Verbreitung nachgedacht wird. Das Hauptschulprojekt startete in der Hansestadt Hamburg mit dieser Strategie und wählte den Wissenstransfer für die überregionale Verbreitung.

#### Typ 4: Strategische Ausdehnung

Um mehr Menschen in weiteren Regionen zu erreichen, können Sie auch selbst Büros oder Filialen Ihrer Organisation an anderen Standorten eröffnen – dieser Typ wird oft mit „Filialisierung“ umschrieben. Der wesentliche Unterschied zu Typ 3: Die Filialen bzw. Niederlassungen sind nicht unabhängig, sondern rechtlicher Teil Ihrer Organisation. Das bedeutet zudem, dass Ihre Organisation aus eigener Kraft die



Fallbeispiel: TeachFirst – ein amerikanisches Bildungsprogramm für Deutschland: [bit.ly/1woJRAU](http://bit.ly/1woJRAU)



Sie möchten noch tiefer einsteigen? Dann sind folgende Bücher und Leitfäden empfehlenswert:



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

Das PATRI Framework: [bit.ly/1yI0Dzf](http://bit.ly/1yI0Dzf)

Das Social Replication Toolkit führt Sie durch den Transferprozess: [www.the-icsf.org](http://www.the-icsf.org)

Kosten für die Verbreitung aufbringen muss und das volle Risiko trägt. Dafür behält sie aber die wesentliche Kontrolle über die Umsetzung, da das Projektkonzept nicht an andere Organisationen weitergegeben wird. Auch finanzielle und personelle Entscheidungen werden größtenteils von Ihnen bzw. zentral getroffen. „Strategische Ausdehnung“ heißt also, dass Sie Ihre Aktivitäten auf andere Zielgruppen ausdehnen oder um Angebote erweitern. Die Erweiterung des Programms ist ebenfalls eine Form der strategischen Ausdehnung. Das BUDDY-Programm, Arbeiterkind.de oder Teach First sind Beispiele für diese Art des Transfers.

Die Wirkung des eigenen Ansatzes gemeinsam mit Partnern zu verbreiten ist im gemeinnützigen Sektor weit verbreitet. Dies funktioniert meist auch schneller und weniger aufwendig als einen Ansatz aus der Kraft einer Organisation heraus zu verbreiten, wie es bei der strategischen Ausdehnung der Fall wäre. Daher konzentrieren wir uns in den nächsten zwei Unterkapiteln auf die ersten beiden Typen: den Wissenstransfer und die Kooperation mit (Vertrags-)Partnern.

Wenn Sie sich über die Verbreitungsstrategien innerhalb einer Organisation informieren möchten, empfehlen wir Ihnen die nebenstehenden Lesetipps.

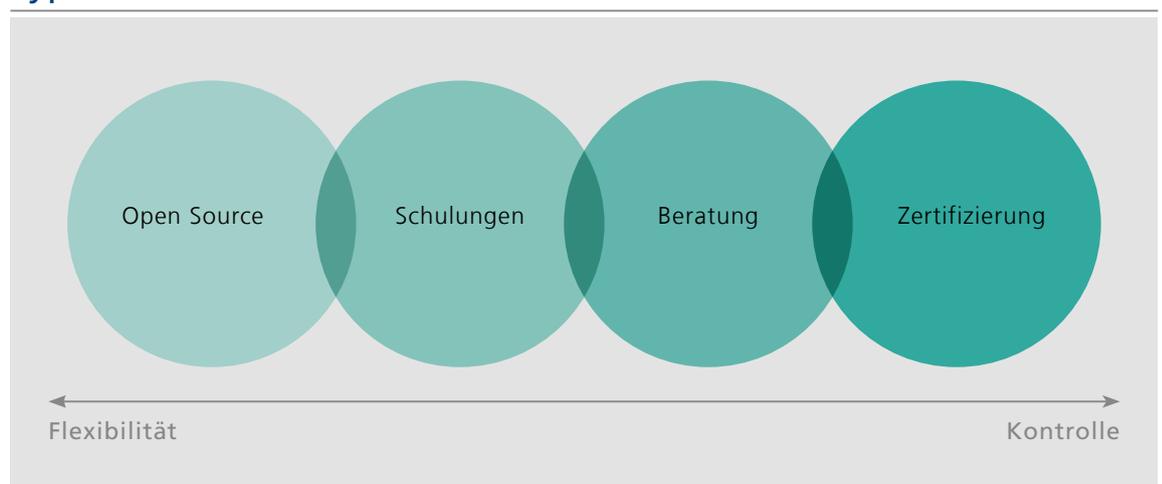
## 2.2 Wissenstransfer

Das Wissen über die eigenen Projekte sowie die Erfahrungen können auf unterschiedliche Weise verbreitet werden. Die wohl einfachste Form der Verbreitung, die aber gleichzeitig die geringste Kontrolle ermöglicht, ist der Wissenstransfer bzw. die offene Wissensverbreitung.

Um Wissen und Erfahrungen zu teilen, wird häufig der Wissenstransfer gewählt. Diese Verbreitungsform ist ein Sonderfall des gemeinnützigen Sektors und von großem Vorteil. Denn welches kommerzielle Unternehmen käme schon auf die Idee, seine Erfahrungen und Betriebsgeheimnisse zu teilen und anderen kostenfrei zur Verfügung zu stellen?

Viele Organisationen wählen diesen Typ aus guten Gründen. Sie können ihre Wirkung verbreiten, indem sie andere mit ihrer Idee anstecken und damit deutlich mehr für ihre Zielgruppe erreichen. Auf diese Weise haben sich viele Innovationen verbreitet. Denn letztlich finden erfolgreiche Ideen schnell Nachahmer. Warum also nicht gleich die wichtigsten Erfahrungen in Gesprächen, Büchern oder im Internet aktiv teilen, bevor sie andere schlecht nachahmen? Wer den offenen Wissenstransfer wählt, sollte sich gleichwohl im

### Typ 1: Wissenstransfer





## Open Source – niedrigschwellige Verbreitung

Wie sich eine Idee niedrigschwellig verbreitet, zeigt das Beispiel „Das macht Schule“. Die Organisation unterstützt Kinder und Jugendliche dabei, ihr Lernumfeld – also Klassenraum, Foyers, Mensen o. Ä. – zu renovieren, zu verschönern oder klimafreundlicher zu gestalten. Wie das geht und wie man das nötige Geld dafür einwirbt, zeigen umfangreiche Tutorials, Leitfäden und Checklisten auf der Homepage der Organisation, aber auch Beratungen vor Ort. Schülerinnen und Schüler erleben so Selbstwirksamkeit und identifizieren sich stärker mit ihrer Schule. Die Angebote sind für Schulen kostenlos; es ist keine Mitgliedschaft oder vertragliche Bindung vorgesehen. Bisher haben sich 135.000 Schülerinnen und Schüler an rund 1.500 Schulen für die Idee begeistern lassen.

[www.das-macht-schule.net](http://www.das-macht-schule.net)



## Der notwendige Strategie-wechsel – die Tafeln

Die Idee der Tafeln ist so simpel wie bestechend: Ehrenamtliche sammeln Lebensmittel, die beispielsweise bei Produzenten, in Supermärkten oder Hotels nicht mehr verwendet werden, und geben sie an bedürftige Menschen und soziale Einrichtungen. Der Verein Initiativegruppe Berliner Frauen übertrug das Modell 1993 von New York nach Berlin. Zwei Jahre später gab es bereits 35 Tafeln in Deutschland – jedoch keinen etablierten Austausch, kein gemeinsames Auftreten, weder einheitliche Qualitätskriterien noch eine Steuerung der weiteren Verbreitung. Um diese Situation zu verbessern, wurde die Strategie vom Wissenstransfer zur Verbreitung innerhalb eines Netzwerks verändert und der Dachverband Deutsche Tafelrunde – der heute Bundesverband Deutsche Tafel e. V. heißt – gegründet.

Dieser Verband vertritt inzwischen (Stand: 2014) 920 Tafeln in ganz Deutschland, für die sich 60.000 Freiwillige engagieren. Die Geschäftsstelle des Bundesverbands ist die Informationsdrehscheibe für die lokalen Tafeln, aber auch nach außen im Sinne konzertierter Öffentlichkeitsarbeit. Zudem werden hier überregionale Spenderinnen und Spender sowie Sponsorinnen und Sponsoren koordiniert und betreut. Das Beispiel der Tafeln zeigt anschaulich, wie die Schwierigkeiten einer ungesteuerten Verbreitung durch einen Strategiewechsel und die Gründung eines Dachverbands ausgeräumt werden konnten.

[www.tafel.de](http://www.tafel.de)



Klaren sein, dass auch hierfür Zeit und Geld benötigt werden.

Im Folgenden stellen wir die unterschiedlichen Methoden des Wissenstransfers vor: von der Weitergabe per Open Source über Schulungen und Beratungen bis zur Form der Zertifizierung.

### Open Source

Die einfachste Methode des Wissenstransfers ist die Weitergabe über Open Source: In Dokumenten, Filmen oder auch persönlichen Gesprächen teilen Sie Ihre Erfahrungen mit anderen. Auch Veranstaltungen, Pressemeldungen und weitere Medienkanäle, besonders Ihre eigene Internetseite, sind Plattformen, auf denen Sie Ihr Wissen teilen können. Wie viele und welche Materialien Sie zur Verfügung stellen, ist abhängig von Ihrem Ansatz und Ihrer Bereitschaft, das Projekt für andere frei verfügbar zu machen. Überlegen Sie sich also genau, welcher Weg am sinnvollsten ist.

Wer sein Wissen aktiv teilt, sollte durchaus auch darauf hinweisen, dass eine Verlinkung bzw. Nennung erwünscht ist. Je aktiver Sie Ihre Erfahrungen teilen, desto mehr Leute werden diesen Service auch erwähnen.

#### Vorteile:

- » oft das kostengünstigste und einfachste Mittel, um Wissen und Erfahrungen zu teilen

#### Nachteile:

- » keine oder nur eine sehr geringe Kontrolle über die Verbreitung und die Qualität

#### Erfolgsfaktoren:

- » Form und Inhalt des Ansatzes leicht nachvollziehbar und verständlich
- » niedrighschwelliger Zugang für viele

### Schulungen

Wie ein Projekt oder einzelne Aspekte davon umgesetzt werden können, lässt sich auch in Workshops,

## Das Haus der kleinen Forscher – mit Schulungen viel(e) erreichen

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 anbietet. Die Stiftung arbeitet mit rund 230 lokalen Netzwerkpartnern zusammen, darunter Industrie- und Handels- sowie Handwerkskammern, Verwaltungen, Volkshochschulen, Bildungs- und Kitaträger sowie Vereine.

Jedes lokale „Haus der kleinen Forscher“-Netzwerk legt selbst fest, ob es für die Fortbildungen eine Teilnahmegebühr erhebt. Über diese Netzwerkstruktur erreicht die Bildungsinitiative derzeit gut 27.000 Einrichtungen und damit einen Großteil der deutschen Kitas. Die Leitung der Fortbildungen übernehmen über 650 Trainerinnen und Trainer. Sie bilden im Auftrag der lokalen Netzwerkpartner mit den Fortbildungskonzepten der Stiftung die pädagogischen Fach- und Lehrkräfte in den Regionen fort. In der Berliner Geschäftsstelle entstehen alle Inhalte, Fortbildungskonzepte, Projektbroschüren und Informationsmaterialien.

[www.haus-der-kleinen-forscher.de](http://www.haus-der-kleinen-forscher.de)



Schulungen oder Webinaren vermitteln. Dies ist besonders dann vorteilhaft, wenn für die Projektumsetzung Fähigkeiten und Kompetenzen von mehr als einer Person notwendig sind. Das Ziel dieser Methode ist – ähnlich wie bei der Beratung –, die Projektnehmer möglichst schnell zum eigenen Handeln zu befähigen. Häufig wird hierfür das Modell „Train the Trainer“ genutzt. Zum Beispiel erlernen Erzieherinnen und Erzieher eine neue Methode der Gewaltprävention, die sie dann in ihrer Region an andere Menschen weitergeben – und damit eine Art Schneeballeffekt auslösen können. Bei dieser Methode ist es allerdings schwierig, eine Qualitätskontrolle durchzuführen.

#### Vorteile:

- » Vermittlung von grundsätzlichen Methoden des Projekts
- » Verbreitung durch Schneeballeffekt (Train the Trainer)
- » Einnahmen über Kursgebühren

#### Nachteile:

- » fehlende Qualitätskontrolle nach der Schulung

#### Erfolgsfaktoren:

- » Nachfrage und Bedarf an kostenpflichtigen Weiterbildungskursen
- » leicht nachvollziehbare Strukturen, Methoden und Erwartungen
- » klare Lernziele und Meilensteine

#### Beratung

Nicht jeder Ansatz lässt sich über Dokumente oder ein Handbuch weitergeben. Häufig sind intensive Gespräche notwendig, die dem möglichen Beratungsbedarf der Projektnehmer gerecht werden. Eine fachliche Beratung soll vor allem Letzteren helfen, den Ansatz möglichst schnell selbst umzusetzen. Die Beratung erfolgt dann durch Sie bzw. eine Kollegin oder einen Kollegen gegen eine Aufwandsentschädigung oder Gebühr. Diese Form der Verbreitung eignet

## Hamburger Hauptschulprojekt – Erfolg mit drei Strategien

Wie gelingt Jugendlichen der Einstieg ins Berufsleben? Wie kann verhindert werden, dass weiterhin so viele junge Menschen ohne Ausbildungsplatz und Perspektive dastehen? Das Hamburger Projekt hat Lehrkräfte, Personal- und Fachkräfte der Arbeitsvermittlung an einen Tisch geholt, um frühzeitig und intensiv mit Schulabgängerinnen und Schulabgängern zu arbeiten – und war damit sehr erfolgreich. Daher übertrug die kommunale Arbeitsstiftung Hamburg das Modell in einem ersten Schritt auf alle Hamburger Hauptschulen. Das Interesse wuchs auch außerhalb der Hansestadt: Immer wieder traf sich das Team mit Menschen, die das Modell in ihre Region holen wollten, und leistete umfangreiche Beratung. Als die eigenen Kapazitäten nicht mehr ausreichten, gründete sich das Bundesnetzwerk Schule und Ausbildung. Dieses verbreitet den Ansatz nun systematisch, organisiert den fachlichen Austausch unter den Mitgliedern, entwickelt Qualitätsstandards und wirbt in der Öffentlichkeit ebenso für Veränderungen am Ausbildungssystem.

[www.bundesnetzwerk.org](http://www.bundesnetzwerk.org)

sich für Ansätze mit höherer Komplexität sowie für Projekte – wie das Hamburger Hauptschulmodell –, die ein regional legitimer Akteur möglichst eigenständig aufbauen kann. Außerdem ist diese Form eine gute Alternative für Organisationen, die aufgrund fehlender Ressourcen oder enger Satzungsbestimmungen keine andere Art der Verbreitung zulassen.

#### Vorteile:

- » Begleitung bei der Implementierung des Ansatzes
- » finanzielle Entschädigung für die Aufwände möglich
- » Aufbau eines bundesweiten oder sogar internationalen Netzwerks
- » Anpassung des Projekts an regionale Bedarfe und Bedingungen

#### Nachteile:

- » Koordination von Anfragen kann viel Zeit in Anspruch nehmen, besonders wenn Reisen dazukommen
- » Projektgeber berät nur und hat geringen Einfluss auf die spätere Umsetzung

#### Erfolgsfaktoren:

- » Beratungskompetenz der Beraterin bzw. des Beraters
- » Anpassungsfähigkeit an Rahmenbedingungen

### Zertifizierung

Bei dieser Transfermethode bestätigen Sie formal, beispielsweise mit einem Gütesiegel oder einem anderen Zertifikat, dass die Projektnehmer die nötigen Kompetenzen und Erfahrungen für ein bestimmtes Thema oder eine Zielgruppe haben und in der Lage sind, die Qualitätsstandards zu garantieren. Die Kriterien sind dabei so zu wählen, dass die Projektnehmer einfach und effizient an der Qualität ihrer Dienstleistung arbeiten können. Außerdem müssen sie dabei transparent und überprüfbar bleiben. Wirksam angewandt,

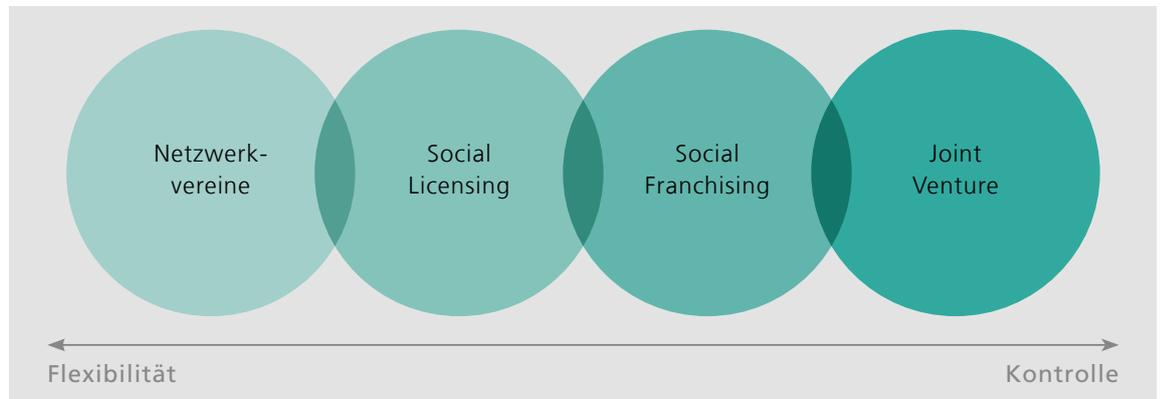


## UNESCO-Projektschulen – der Weg zur Zertifizierung

Im weltweiten Netzwerk der UNESCO-Projektschulen haben sich rund 8.800 Schulen in fast allen Mitgliedsstaaten der Vereinten Nationen zusammengeschlossen. Etwa 200 sind es allein in Deutschland. Sie initiieren als Netzwerkpartner verschiedene Projekte zu Themen wie internationale Verständigung oder Menschenrechte. Grundsätzlich kann jede Schule, die sich zu den Werten der UNESCO bekennt und diese aktiv unterstützen möchte, in das Netzwerk der Projektschulen aufgenommen werden. Dafür durchläuft sie ein festgelegtes Bewerbungsverfahren, das vom Status „interessierte Schule“ über „mitarbeitende Schule“ bis hin zur „anerkannten ups-Schule“ führt. Aktuell gibt es 155 anerkannte Schulen hierzulande. Sie werden auf Bundes- wie auch auf Länderebene jeweils von einem Koordinator bzw. einer Koordinatorin betreut.

[www.ups-schulen.de](http://www.ups-schulen.de)

## Typ 2: Kooperation mit (Vertrags-)Partnern



BertelsmannStiftung

hebt dieses Siegel die Projektnehmer von ähnlichen Anbietern deutlich ab. Diese Form der Verbreitung wird häufig von größeren und finanziell abgesicherten Nichtregierungsorganisationen, aber auch von Regierungsorganisationen genutzt, da der Aufwand für die Prüfung nicht mit Einnahmen gedeckt werden kann.

### Vorteile:

- » Bewusstsein für ein gesellschaftlich relevantes Thema wird geschaffen
- » schnelle Verbreitungsform
- » großer Einfluss auf die Qualität der Arbeit vor Ort

### Nachteile:

- » Prüfung der Kriterien benötigt sehr viel Zeit
- » Aufbau und zuverlässige Kontrolle erfordern erheblichen Aufwand an Zeit und Geld

### Erfolgsfaktoren:

- » hohe Reputation des Projektgebers
- » großes Netzwerk und bestehende Kommunikationskanäle für Ansprache
- » ausreichende finanzielle Mittel

## 2.3 Kooperation mit (Vertrags-)Partnern

Wer das eigene Projekt, dessen Qualität und die Verbreitung stärker kontrollieren möchte, wird dies durch schriftliche Vereinbarungen oder Verträge mit Partnern tun. Auch wenn sich die einzelnen Formen nicht immer strikt voneinander trennen lassen, stellen wir Ihnen vier Methoden mit ihren jeweiligen Vor- und Nachteilen vor, die alle auf einer vertraglichen Basis beruhen.

### Mitglieds- und Netzwerkvereine

Mitglieds- und Netzwerkvereine bieten zwei entscheidende Vorteile für die Verbreitung: Einerseits können die Mitglieder ihre gemeinsamen Ziele und Qualitätsstandards über einen einheitlichen Auftritt nach außen kommunizieren, andererseits können die Projektnehmer in ihrer Region relativ eigenständig arbeiten. Neue Projektnehmer können als Mitglieder schnell und einfach in die Vereinsstruktur eingebunden werden. Aufgrund der demokratischen Grundprinzipien dieser Vereine können über die Mitgliederversammlung auch neue Standards bzw. Qualitätskriterien entwickelt und für alle verbindlich erklärt werden. Die Rolle der Projektgeber ist bei



dieser Methode weniger hierarchisch angelegt, was eine Zusammenarbeit auf Augenhöhe ermöglicht und den Fokus auf Synergien legt. Die Aktivitäten sind damit weniger zentral organisiert und auch koordiniert. Ein Nachteil: Netzwerke gründen sich meist erst dann, wenn die Idee schon verbreitet ist. Sich auf einheitliche Qualitätsstandards zu einigen, wird dadurch schwerer.

Die Verbreitung über Vereine oder Netzwerke kann die geeignete Form sein, wenn

- » Ihr Ansatz regional adaptiert werden kann, ohne dass er seine Wirkung verliert,
- » für das Projekt nur regional legitimierte Personen und Organisationen infrage kommen,
- » die Kooperationen sehr stark von den Synergien und dem gemeinsamen Wissensaustausch leben und eine strengere Einhaltung der Qualitätsstandards nicht überlebenswichtig ist.

Häufig werden auch im Nachhinein Bundesnetzwerke gegründet, um für einen bereits verbreiteten Ansatz einheitliche Standards zu etablieren und eine Dachmarke einzuführen.

#### Vorteile:

- » Flexibilität und Freiräume für die Adaption vor Ort
- » Dachmarke und gemeinsame Kommunikation stärken Sichtbarkeit und Einflussmöglichkeit auf Landes- und Bundesebene
- » Synergien zur Weiterentwicklung des Ansatzes
- » finanzielle Unabhängigkeit der Projektnehmer

#### Nachteile:

- » begrenzte Einnahmequellen durch Mitgliedsbeiträge oder Umlageverfahren
- » erschwerte Kontrolle der Qualitätskriterien durch Mehrheitsprinzip von Vereinen

#### Erfolgsfaktoren:

- » Ansatz mit hohen Freiheitsgraden für die Adaption
- » starke und in der Region legitimierte Projektnehmer
- » schriftlich festgelegte Standards für alle Mitglieder

## Streetfootballworld – die Stärke des Netzwerks

Das Sozialunternehmen Streetfootballworld mit Sitz in Berlin macht sich die weit verbreitete Leidenschaft für Fußball zunutze, um soziale Veränderungen anzustoßen. Streetfootballworld selbst betreibt keine eigenen Projekte, sondern identifiziert bestehende Organisationen auf der ganzen Welt, die zu Netzwerkknoten in ihren Regionen werden. Alle Mitglieder des Netzwerks nutzen Fußball als eine Art Türöffner, um Probleme der Kinder und Jugendlichen zu thematisieren. Das kann Jugendgewalt sein, HIV/AIDS, Arbeitslosigkeit, Drogenmissbrauch etc. Streetfootballworld unterstützt nicht nur das Wachstum der Mitgliedsorganisationen, sondern lässt sie auch von den globalen Partnerschaften profitieren, beispielsweise mit Adidas, der Allianz, der FIFA, Coca-Cola, der Europäischen Kommission und vielen anderen. Derzeit erreichen 101 Organisationen in 62 Ländern 1,2 Millionen junge Leute.

[www.streetfootballworld.org](http://www.streetfootballworld.org)



## Social Licensing

Eine Lizenzvereinbarung basiert auf einem Vertrag zwischen Ihnen und einer unabhängigen Person oder Organisation. Mit diesem Vertrag geben Sie dem Lizenznehmer für einen festen Zeitraum die Nutzungsrechte an Ihrem Ansatz oder Teilen davon. Diese Methode setzt voraus, dass Sie Ihr Modell durch Urheber- und Markenschutzrechte absichern können – was nicht immer möglich ist.

Sie als Lizenzgeber bekommen für die Dauer des Vertrags eine laufende oder einmalige Lizenzgebühr. Sobald der Partner die Lizenz erworben hat, entscheidet er im Allgemeinen selbst darüber, wie er sie nutzt. Lizenzgeber haben daher nur eine sehr eingeschränkte Kontrollmöglichkeit darüber, wie ihr Modell oder Ansatz übernommen wird. Insofern eignet sich diese Form für Organisationen, die abgrenzbare Leistungen wie beispielsweise Weiterbildungskurse oder Ausbildungsmaterialien verbreiten wollen, ohne die regionale Umsetzung kontrollieren zu müssen. Das Lizenzmodell ist oft nur schwer vom Franchising zu unterscheiden, da die Art der Beziehung zwischen Projektnehmer und -geber sehr unterschiedlich gestaltet sein kann. In der Regel sind Lizenzmodelle allerdings weniger einschränkend und haben nicht die



Weitere Informationen zum Thema Urheberrechte und Markenschutzrechte finden Sie im Abschnitt 3.3.

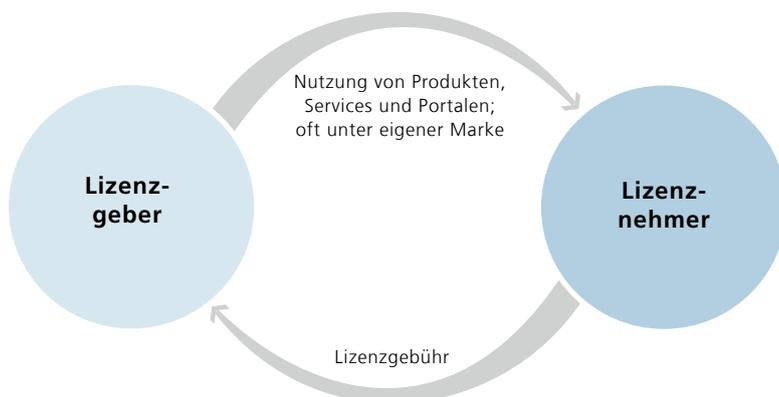
## Green Gym – eine Verbreitung mit Lizenzverträgen

Green Gyms werden von der englischen Wohltätigkeitsorganisation The Conservation Volunteers (TCV) betrieben. Zeit in der Natur verbringen, aktiv sein und sich dabei für das Gemeinwohl einsetzen – auf diese Weise verbinden Green Gyms Gymnastik mit gemeinsamem Engagement für den Landschaftsschutz. Die einfache Idee erfordert wenig Vorerfahrung und nur eine geringe Kontrolle. Dies ermöglicht unterschiedlichen Lizenznehmern – sei es gemeinnützigen Initiativen, Schulklassen oder öffentlichen Trägern –, das Modell zu übernehmen.

Gleichwohl arbeiten alle unter dem eingetragenen Markennamen. Gegen eine Lizenzgebühr erhalten sie einen Einführungskurs, ein Projekthandbuch, Beratung für die Startphase sowie ein Evaluationsverfahren. Einen ersten deutschen Lizenznehmer gibt es in Hamburg.

[www.tcv.org.uk/greengym](http://www.tcv.org.uk/greengym)

## Social Licensing



Übernahme eines Gesamtmodells wie beim Franchising zur Folge. Vor allem im Bildungsbereich gibt es Lizenzen, bei denen Aus- und Weiterbildungen gegen Gebühr angeboten werden.

#### Vorteile:

- » effiziente Art der raschen Verbreitung einfacher Produkte und Dienstleistungen
- » erfordert weniger zentralisierte Ressourcen und weniger Koordination als Franchising
- » ermöglicht stärkere Kontrolle (als bei den flexibleren Modellen verbundener Organisationen) darüber, wie geistiges Eigentum des Projektgebers von den Projektnehmern genutzt wird

#### Nachteile:

- » geringere Kontrolle über den Lizenznehmer als beim Social Franchising möglich
- » geringe Form der Unterstützung kann die Erfolgchancen verringern
- » erfordert (möglicherweise) den Schutz durch Urheber- und Markenschutzrecht

#### Erfolgsfaktoren:

- » einfache und standardisierte Produkte oder Dienstleistungen
- » Marken- und Urheberschutzrecht sollten beantragt werden
- » Einnahmen müssen die Aufwände für Schutzrechte und Vertragsmanagement erwirtschaften

### Social Franchising

Social Franchising ist dann sinnvoll, wenn ein Gesamtmodell an Vertragspartner weitergegeben werden soll. Die Attraktivität dieser Form liegt aber nicht nur darin, dass die Franchisenehmer ein erfolgreiches Modell übernehmen, sondern dass sie dafür umfangreich beraten, geschult und langfristig begleitet werden. Dafür zahlen sie eine laufende Gebühr und/oder eine Umsatzbeteiligung, die die Verbreitung des Modells und die Begleitung gegenfinanziert.



### CAP-Märkte – mit Social Franchising zum Erfolg

Die CAP-Märkte gehören in Deutschland zu den erfolgreichsten Beispielen für Social Franchising. Der Geschäftsführer einer Werkstatt für Menschen mit Behinderung gründete den ersten Supermarkt in Süddeutschland, weil der einstige Dorfmarkt geschlossen wurde. Innerhalb von zehn Jahren entstand daraus eine Supermarktkette mit über 100 Filialen, in denen mehr als 1.500 Menschen mit Behinderung arbeiten. Franchisegeberin ist die GDW Süd, die den neuen Märkten bei der Standortsuche, der Gründung sowie der Ausstattung und Werbung hilft und dafür eine Gebühr erhebt. Der entscheidende Anreiz – neben dem erfolgreichen Konzept – ist der günstige Liefervertrag mit einem Lebensmittelkonzern. Franchisenehmer sind nur Einrichtungen für Menschen mit Behinderung.

[www.cap-markt.de](http://www.cap-markt.de)

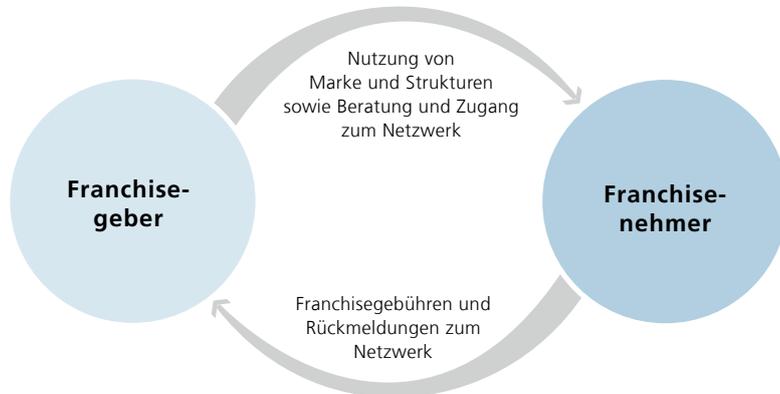


Das Fallbeispiel im Video:  
[www.opentransfer.de/2875](http://www.opentransfer.de/2875)



Ausführliche Informationen über unterschiedliche Gebührenmodelle im Social Franchising erhalten Sie hier:  
[www.opentransfer.de/2656](http://www.opentransfer.de/2656)

## Social Franchising



| BertelsmannStiftung

Häufig wird den Franchisenehmern auch zusätzlich ein Gebietsschutz eingeräumt. Die Rechte und Pflichten beider Parteien werden genau in einem Vertrag festgelegt und die Standards und Qualitätskriterien in Form eines Handbuchs verbindlich geregelt.

Auch wenn das System eher hierarchisch wirkt, so sind – übrigens auch im kommerziellen Bereich – die Franchisegeber darauf bedacht, die Projektnehmer bestmöglich in die Entscheidungen und Weiterentwicklung einzubinden. Die Auswahl der am besten geeigneten Partner ist deshalb ein entscheidender Aspekt. Denn der Erfolg des Systems ist abhängig von der Zufriedenheit und Leistungsfähigkeit der Franchisenehmer.

### Vorteile:

- » Qualitätsstandards können im gesamten Netzwerk eingehalten, Daten zur Wirkung und Evaluation erhoben werden
- » beide profitieren von der Effizienz durch gemeinsame Verwaltung, Lieferverträge, Fundraising oder der Weiterentwicklung
- » günstigere Preise bei Abnahme von größeren Chargen (eher bei Produkten)

- » Gegenfinanzierung der Transferkosten durch Franchisegebühren

### Nachteile:

- » erfordert einen hohen Aufwand an Zeit und Geld für die Vorbereitung und Begleitung der Projektnehmer
- » Franchisegebühren können den Einstieg für Interessierte erschweren, die das Modell übernehmen möchten

### Erfolgsfaktoren:

- » Das Projekt muss sich bewährt haben und einen klaren Mehrwert haben, der Gebühren rechtfertigt
- » gründliche Dokumentation der zentralen Systeme und Prozesse
- » strenge Auswahlkriterien für die geeigneten Franchisenehmer
- » umfassende Schulung und fortlaufende Unterstützung der Franchisenehmer

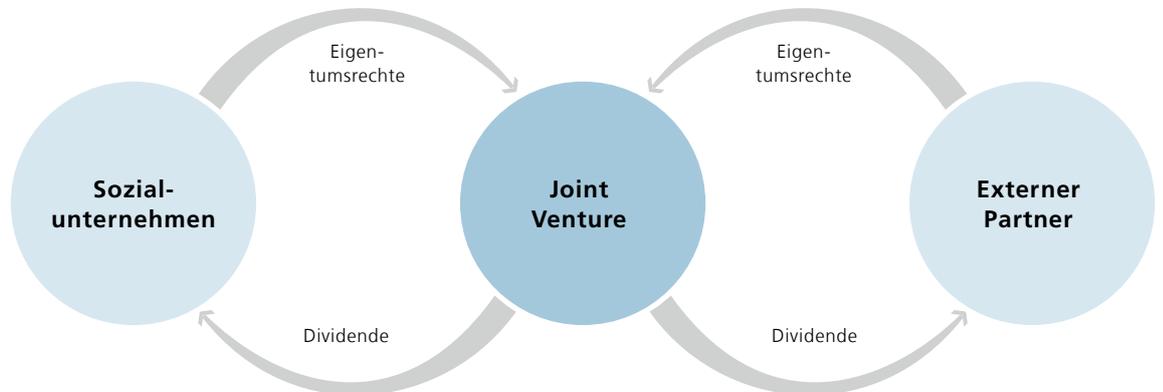
### Joint Venture

Diese Form der Verbreitung ist aus dem kommerziellen Sektor bekannt. Hier gehen Sie mit einem oder mehreren Partnern eine Kooperation ein, um eine neue Organisation zu schaffen. Die Kontrolle über die neue Organisation und das finanzielle Risiko übernehmen die Parteien gemeinsam. Im Allgemeinen wird dabei auch eine neue Marke etabliert. Im gemeinnützigen Sektor kommt diese Form der Partnerschaft eher selten vor. Joint Ventures eignen sich aber auch hier, wenn Sie das Know-how und die Reputation einer anderen Organisation brauchen, um den Transfer beispielsweise in ein neues Land erfolgreich zu gestalten.

### Vorteile:

- » hohes Maß an Kontrolle bei der Implementierung
- » Synergien aus den Kompetenzen und Ressourcen der Beteiligten
- » Nutzung von Technologien, Qualifikationen, Fähigkeiten und Kompetenzen anderer

## Joint Venture



| BertelsmannStiftung

- » Kooperationen mit großen Organisationen können zur raschen Verbreitung führen

### Nachteile:

- » aufwendige Verhandlungen mit dem Partner und fortlaufendes Management des Joint Ventures erforderlich
- » möglicherweise ist eine Marke völlig neu zu entwickeln oder eine neue Organisation zu gründen
- » unterschiedliche Organisationskulturen können zu Konflikten führen

### Erfolgsfaktoren:

- » Partnerschaft auf Augenhöhe hinsichtlich der Chancen und Risiken, aber auch der gemeinsamen Werte
- » solide vertragliche Vereinbarung über die Erwartungen und Anforderungen der Beteiligten

## 2.4 Die Qual der Strategiewahl

Vielleicht haben Sie nach dem Überblick auf den vorherigen Seiten schon einige Strategien bzw. Methoden ins Auge gefasst. Wählen Sie diese aus und gehen Sie die jeweiligen Vor- und Nachteile für Ihr Modell durch. Ihr Bauchgefühl hilft Ihnen dabei, die richtige Strategie zu wählen, denn in erster Linie muss sie zu Ihnen und Ihrer Organisation passen:

- » Wie sähe die Strategie für Ihr Projekt konkret aus?
- » Welche Vorteile hat sie?
- » Welche Nachteile hat sie?
- » Was müssen Sie an Zeit und Geld für die Strategie einsetzen?

Erst im zweiten Schritt überlegen Sie, ob die ausgewählten Strategien auch für mögliche Partner passen:

- » Welches Interesse und welchen Bedarf haben potenzielle Partner?
- » Welche finanziellen und personellen Ressourcen können und wollen Sie einbringen?

Wenn mehrere Strategien bzw. Methoden aus Ihrer Sicht passen könnten, ist das kein schlechtes Zeichen. Viele Projektgeber entscheiden sich nicht zwingend für eine Strategie, sondern verfolgen je nach Region oder Verbreitungsstadium unterschiedliche Strategie-



## Gemeinsam für regionale Bauern – ein Joint Venture

Plan Sierra ist eine Umweltschutzorganisation, die gemeinsam mit Helados Bon, einer großen Eiscremefirma, ein Joint Venture eingegangen ist. Beide gründeten ein Sozialunternehmen, das durch den Verkauf von Macadamianuss-Eiscreme regionale Bauern in der Dominikanischen Republik unterstützt und ihnen durch bessere Verdienstmöglichkeiten bei der Wiederaufforstung hilft.

Plan Sierra koordiniert die Hilfe für die regionalen Bauern, während Helados Bon sein Know-how für die Produktion und den Vertrieb der Eiscreme in das Joint Venture einbringt. So konnten über 140.000 Hektar Farmland mit Macadamianuss-Bäumen wieder aufgeforstet und vielen Farmern konnte eine neue Perspektive gegeben werden.

[www.plansierra.org](http://www.plansierra.org)

gien. Daher ist es so wichtig, mehrere Möglichkeiten für das eigene Modell zu prüfen.

Für einen Strategiewechsel oder lokal unterschiedliche Transferstrategien sind die Tafelbewegung und das Hamburger Hauptschulmodell beispielgebend (siehe Seite 13 und 15). Beide Organisationen haben, als die anfängliche Strategie nicht mehr trug, umgeschwenkt und einen Verbreitungsweg gefunden, der das große Interesse an den Modellen kanalisieren und bedienen konnte.

Nutzen Sie die Chance, mit anderen in Ihrer Organisation oder auch außerhalb über mögliche Transferstrategien ins Gespräch zu kommen, und holen Sie sich Rückmeldungen zu Ihren Ideen.



Planen

# Planen:

## Den Transfer von Anfang an mitdenken

Im Idealfall sollte der Transfer bereits bei der Entwicklung des Projekts mitbedacht werden. Allerdings starten viele Projektgeber mit der expliziten Planung des Transfers leider erst dann, wenn erste Anfragen von potenziellen Projektnehmern bereits vorliegen. Um einen Transfer gut vorzubereiten, sollten Sie aber spätestens nach der Strategiewahl die nächsten Schritte planen – auch wenn Sie noch auf der Suche nach Transferpartnern sind.

In diesem Kapitel finden Sie Themen und Fragen, die Sie durch den Prozess der Planung leiten sollen. Die einzelnen Punkte erfordern etwas Zeit, um sie zu beantworten. Daher empfehlen wir Ihnen, sich Notizen zu Ihren Überlegungen zu machen. Die folgenden Überschriften eignen sich dabei als Gliederung.

### 3.1 Ideale Partner

Egal, welche Strategie Sie wählen: Denken Sie möglichst früh über die idealen Partner nach. Denn das hilft Ihnen, mit der eigentlichen Suche zu beginnen. Nehmen Sie sich daher Zeit, die folgenden Fragen zu beantworten:

- » Was ist das Besondere Ihres Projekts gegenüber bereits vorhandenen Ansätzen für die Zielgruppe?
- » Wem bietet der Ansatz den größten Mehrwert?
- » Gibt es Netzwerke oder Verbände, die Sie für die Verbreitung nutzen können?
- » Ist der ideale Partner eher eine Einzelperson oder eine Institution?

Erstellen Sie eine Liste potenzieller Projektnehmer und grenzen Sie diese systematisch auf die wichtigsten ein. Denken Sie dabei nicht nur an die Personengruppen, die Interesse haben könnten, sondern besonders an diejenigen, die Zeit und Geld in die Projektübernahme investieren würden.

### **Funktionen und Zuständigkeiten**

Definieren Sie die Aufgaben und Zuständigkeiten Ihrer Organisation im Transferprozess und weisen Sie den potenziellen Projektnehmern jeweils ihre zu. Beginnen Sie in jedem Fall bei sich selbst und umschreiben Sie die Funktionen und Aufgaben, die Sie übernehmen wollen. Die wichtigsten Aufgabenfelder für die Projektgeber bzw. Projektnehmer finden Sie in der Tabelle auf Seite 27. Um den Transfer zu planen, ist es hilfreich, alle Fragen dort für beide Seiten so detailliert wie möglich zu beantworten. Denken Sie daran, dass die Rollen und Funktionen der Projektnehmer erfüllbar und die Aufgaben für beide Seiten angemessen und ausreichend attraktiv sein sollten.

### **Das Projektnehmerprofil**

Bestimmen Sie im nächsten Schritt genauer, welches Profil – also welche Kompetenzen, Werte und Erfahrungen – Ihre Partner haben sollten. Stellen Sie sich dabei vor, Sie wären auf der Suche nach einer neuen Mitarbeiterin oder einem neuen Mitarbeiter und beschreiben Sie die Zuständigkeiten sowie notwendigen Kompetenzen der Projektnehmer.

Folgende Punkte können – je nach Art des Projekts – bei der Profilentwicklung wichtig sein:

- » Qualifikationen und Kompetenzen
- » Vorerfahrung und Erfahrungswerte
- » Grundhaltung, Werte und Zielvorstellungen
- » notwendige gesetzliche Vorschriften (Führungs- oder Gesundheitszeugnisse etc.)

Bei institutionellen Personen auch:

- » vorhandene Ressourcen (Personal, Geld etc.)
- » bevorzugte Rechtsform der Institution
- » vorhandene Ausstattung
- » regionale bzw. nationale Reputation

Wie bei einem Mitarbeiterprofil sollten Sie das Profil der Projektnehmer nach wesentlichen Voraussetzungen und wünschenswerten Eigenschaften aufschlüsseln. Wesentliche Kriterien sind solche, die für die Erfüllung der Aufgaben und die Umsetzung des Projekts entscheidend sind. Wünschenswerte Eigenschaften sind solche, die für eine effiziente Wahrnehmung der Funktionen nicht unbedingt wesentlich sind, die aber eine bessere oder schnellere Leistungserbringung ermöglichen.

Beachten Sie zwei Grundsätze, wenn Sie die wesentlichen Kriterien festlegen:

- » Jedes weitere Kriterium verringert die Zahl potenzieller Projektnehmer – seien Sie daher sorgfältig bei der Auswahl weiterer Kriterien!
- » Möglicherweise kann ein Projektnehmer Ihr Vorhaben auf eine Weise realisieren, an die Sie noch nicht gedacht haben. Wenn Sie Ihre Kriterien als Wünsche formulieren statt als wesentliche Voraussetzung, geben Sie dem Projektnehmer die dafür nötige Gestaltungsfreiheit. Legen Sie beispielsweise fest, dass Projektnehmer in einer bestimmten Region mobil sein sollten, schränkt dies weniger ein als das Kriterium „eigenes Fahrzeug“.

Die passenden ersten Projektnehmer zu finden und zu überzeugen, benötigt mehr Zeit, als man denkt. Gleichwohl sind sie die wichtigste Voraussetzung für den weiteren Transfer. Denn wenn Partnerschaften erst einmal bestehen, fällt es Ihnen leichter, die nächsten aufzubauen.

### **Partner beraten und unterstützen**

Sie sollten sich nun Gedanken machen über die Infrastruktur, die Sie benötigen, um

- » Ihre eigenen Aufgaben und Pflichten nach der Funktionsbeschreibung erfüllen zu können, und
- » Ihre Projektnehmer so zu unterstützen, dass diese wiederum ihren Pflichten genügen können.

Versuchen Sie einzuschätzen, welchen Umfang und welchen Grad der Unterstützung die Projektnehmer brauchen, um Ihr Projekt zu implementieren. Dazu gehört auch die Überlegung, wie Sie untereinander fortlaufend kommunizieren und das Projekt weiter-

## Projektgeber

### Systematisierung des Projekts

- » Welche Kernbestandteile hat das Projekt?
- » Was sollte übernommen werden?
- » Was darf angepasst werden?
- » Welche Qualitätsstandards sind einzuhalten?

### Rekrutierung und Schulung

- » Wie lassen sich neue Projektnehmer finden und beurteilen?
- » Welche Schulung und Unterstützung sind nötig, damit die Projektnehmer ihre Aufgaben effizient wahrnehmen können?

### Marketing und Marke

- » Welche Art von Marketing ist zentral oder lokal zu betreiben?

### Geschäftsmodellentwicklung

- » Welche weiteren Strukturen und Prozesse sind erforderlich, damit die Projektnehmer ihre Aufgaben wahrnehmen können?

### Evaluation und Wirkung

- » Welche Informationen stellen Sie zur Verfügung?
- » Welche Zahlen und Fakten benötigen Sie von den Projektnehmern?

### Interessenvertretung

- » Welche Form der Interessenvertretung ist vom Projektgeber zu leisten? Welche Informationen sind dazu erforderlich?

### Programmentwicklung

- » Wer entwickelt das Projekt wie weiter?

### Zentrale Vertragsverhandlung

- » Werden Verträge oder Finanzmittel zentral ausgehandelt oder beschafft?

### Rechtsform

- » Benötigt der Transfer Ihres Projekts eine gesonderte Rechtsform? Und welche setzen Sie bei Ihren Partnern voraus?

## Projektnehmer

### Lokale Implementierung

- » Wer ist dazu erforderlich?
- » Welche lokalen Stakeholder müssen eingebunden werden?

### Ressourcen vor Ort

- » Welche Art von Ressourcen und Einkünften sind notwendig?
- » Was ist den Projektnehmern zumutbar?
- » Welche potenziellen Einkommensquellen gibt es vor Ort? Wer erschließt diese?

### Lokale Innovationen und Anpassungen

- » Wie (stark) kann das Projekt an die lokalen Bedingungen angepasst werden?
- » Welche Aufgaben haben die Projektnehmer?

### Lokales Marketing

- » Welche Art von lokalem Marketing ist erforderlich? Für welche Zielgruppen?

### Lokale Evaluation

- » Welche Informationen und Daten müssen auf lokaler Ebene gesammelt werden?

entwickeln können. Prüfen Sie genau – vor allem in Bereichen, die nicht direkt mit der Umsetzung verknüpft sind –, wo die Projektnehmer Hilfe benötigen.

Je mehr Sie auf Augenhöhe mit den Projektnehmern kommunizieren, desto besser. Berechnen Sie den Aufwand an Zeit und Geld (Reisekosten etc.) realistisch. Denn auch Vereinbarungen, regelmäßige Treffen und Schulungen sind Teil der Transferkosten – und müssen, sofern Sie den Transfer nicht ehrenamtlich übernehmen, von jemandem getragen werden. Weisen Sie alle Posten sich selbst bzw. den Projektnehmern zu, um für beide Seiten eine vollständige Kostenkalkulation zu haben.

## 3.2 Finanzierungsmodell

Wenn Sie über die Verbreitung Ihres Projekts nachdenken, werden Sie für Ihr Ursprungsprojekt bereits eine möglichst nachhaltige Form der Finanzierung gefunden haben. Diese dient als Ausgangspunkt bei der Überlegung, wie die Projektverbreitung finanziert werden könnte. Denn wer für sein lokales Projekt noch keine Finanzierung sichergestellt hat, wird dies auch nicht durch eine Verbreitungsstrategie erreichen.

In diesem Kapitel geht es um die finanzielle Beziehung zwischen Projektgeber und Projektnehmer. Zunächst sollten Sie den Kosten- und Finanzierungsplan des Transfers für beide Seiten berechnen. In den meisten Fällen muss der Transfer durch zusätzlich generierte Mittel finanziert werden. Hierzu gibt es sehr unterschiedliche Varianten:

### Finanzierungsmodell für die Projektnehmer

Entwerfen Sie zunächst auf Grundlage Ihrer Erfahrungen mit Ihrem lokalen Projekt ein Finanzierungsmodell für die Projektnehmer. Legen Sie eine Tabelle an, in der Sie die Einnahmen und die Ausgaben der ersten drei Jahre auflisten. In den meisten Fällen wird die Einnahmenseite ein guter Finanzierungsmix aus unterschiedlichen Kanälen sein, beispielsweise Mitgliedsbeiträge, Erlöse aus dem Verkauf von Produk-

ten und Dienstleistungen, Spenden, aber auch andere öffentliche Zuschüsse. Notieren Sie für jeden einzelnen Monat, woher die Einnahmen kommen.

Die Ausgabentabelle beschreibt die Kostenseite des Projekts. Welche Ausgaben stehen wann an? Welche Fixkosten gibt es für das Büro oder für das Personal? Welche Gebühren oder Beiträge muss der Projektnehmer an Sie entrichten? Prüfen Sie in jedem Fall, ob die Kosten für den neuen Projektnehmer vertretbar sind. Verfügt er selbst über ausreichende Geldmittel oder möchten Sie für die Anfangsphase Mittel zur Verfügung stellen? Generell sollten dann im Verlauf der ersten drei Jahre die Kosten durch einzelne Einnahmearten gedeckt sein. Planen Sie bitte so realistisch wie möglich – denn nur mit Zweckoptimismus erstellt man keinen guten Finanzplan.

### Finanzierungsmodell des Projektgebers

Nun geht es um Ihre Einkünfte und Kosten als Projektgeber. Auch hier hilft eine tabellarische Aufstellung. Prüfen Sie, wie viele Projektnehmer Sie realistischerweise jährlich gewinnen können. Berücksichtigen Sie dabei die notwendige Pilotphase mit relativ wenigen (etwa drei bis sechs) lokalen Partnern. Prognostizieren Sie die Einkünfte, die Sie von Ihren Projektnehmern erzielen können.

Stellen Sie diesen Einkünften Ihre realistischen Ausgaben und Kosten gegenüber. Diese sogenannten Transferkosten entstehen nicht nur beim oder nach dem Transfer, sondern meistens schon vorher. Denn erstmal müssen Sie die Partner identifizieren und finden sowie Ihr Modell transferbar machen. Dafür werden Sie bereits Zeit und Geld eingesetzt haben. Dies sind somit Kosten, die in der Planungsphase nicht vernachlässigt werden sollten. Stellen Sie sicher, dass auch Posten wie die folgenden berücksichtigt werden: Reisekosten für Besuche der Projektnehmer, Honorare, jährliche Veranstaltungen, die nationale Vermarktung, die Evaluation. Bedenken Sie insbesondere die Kosten, die Sie bei der Gewinnung jedes neuen Projektnehmers haben werden.



Bundesverband Deutscher Stiftungen (Hrsg.): Mehr erreichen, Großes bewirken. Finanzierung im Projekttransfer. Berlin 2010. Kostenloser Download unter: [www.stiftungen.org/shop](http://www.stiftungen.org/shop)

## Den laufenden Betrieb finanzieren

Die Höhe der Gebühren festzulegen ist beim Transfer kein einfacher Punkt. Denn es geht darum, eine gute Balance zu finden. Überlegen Sie, ob laufende Gebühren lediglich die Kosten für die zentralen Beratungs- und Unterstützungsleistungen decken oder sogar einen Gewinn erzielen sollen, den Sie dann für die weitere Entwicklung des Projekts reinvestieren können.

Es gibt einige Möglichkeiten, wie Projektnehmer und Projektgeber zu einem finanziellen Ausgleich finden:

### Zentrale Mittelbeschaffung / Fundraising

Möglicherweise ist es sinnvoll, Mittel zentral zu beschaffen, etwa durch einen Förderantrag für das Gesamtprojekt. In diesem Fall wäre es Ihre Aufgabe als Projektgeber, das Geld zu akquirieren und es den Projektnehmern zur Verfügung zu stellen.

### Feste Gebühren

Der Projektgeber kalkuliert mit einem festen, meist jährlichen Beitrag vom Projektnehmer. Dies ist sicherlich einer der gängigsten Ansätze und bietet Vorteile insbesondere für die Anfangszeit. Im Vertrag sollte dann die genaue Summe festgelegt sein, die an den Projektgeber bezahlt werden muss. Die Gebühr wird damit unabhängig vom regionalen Erfolg erhoben.

### Prozentuale Beteiligung an den Umsätzen/ Einnahmen

Dieses Modell findet sich am häufigsten im kommerziellen Franchising. Es eignet sich im gemeinnützigen Sektor nur für Projekte, mit denen die Projektnehmer reale Einkünfte bzw. Einnahmen generieren. Bei den CAP-Märkten zahlen die Franchisenehmer einen bestimmten Anteil des Umsatzes an die Franchisegeberin, die GDW Süd. Den neu gegründeten Märkten entstehen somit erst nach der Eröffnung Kosten.

Dieser Ansatz hat den Vorteil, dass der Projektgeber sukzessive an dem Erfolg seines Ansatzes teilhaben und die steigenden Kosten für ein wachsendes Netzwerk von Anfang an mit einkalkulieren kann.

### Leistungsabhängige Gebühren für Dienstleistungen

Dieses Modell wird oft mit einem der oben genannten verknüpft. Gängig sind Vertragsabschlussgebühren, festgelegte Gebühren für Trainingsmaßnahmen bzw. Marketingmaterialien. Der Vorteil: Die Projektnehmer wissen genau, für welche Leistungen sie zur Kasse gebeten werden. So regelt beispielsweise „Rock Your Life!“ im Vertrag die Dienstleistungen, die von den autonomen Vereinen bezahlt werden müssen. Die Ausbildung der Coaches in den einzelnen Regionen erfolgt durch ein festgelegtes Ausbildungssystem, das die Vereine einkaufen müssen, und sorgt damit zugleich für einen Qualitätsstandard. Die Höhe der Gebühren hängt in der Regel von mehreren Faktoren ab, die wir hier nur kurz skizzieren können:

- » dem eigentlichen Mehrwert der Leistungen für die Umsetzung vor Ort: Was haben die Projektnehmer davon?
- » dem Marktpreis: Was würden die Projektnehmer für eine ähnliche Leistung und Qualität zahlen müssen?
- » den Einsparungen: Was können die Projektnehmer durch Ihre Leistungen einsparen, da sie diese nicht selbst leisten oder beschaffen müssen?
- » der Zahlungsbereitschaft und den Möglichkeiten der Projektnehmer
- » der Verhältnismäßigkeit: Was ist für das Projekt vertretbar und passt am besten zum geplanten Transfermodell?

Falls Ihnen nach diesen Erörterungen Ihr Modell als nicht tragfähig erscheint, kehren Sie bitte zu früheren Abschnitten zurück und prüfen Sie, ob Ihr Projekt mit weniger Kosten implementiert werden kann, ob Sie ein anderes Transfermodell wählen oder ob Sie überhaupt transferieren sollten. Wenn Sie geklärt haben, wie die Geldflüsse zwischen Ihnen und den Projektnehmern geregelt werden, kehren Sie zu den Einkom-



Bundesverband Deutscher Stiftungen (Hrsg.): Auf der sicheren Seite. Rechtliche Grundlagen des Projekttransfers. Berlin 2010. Kostenloser Download unter: [www.stiftungen.org/shop](http://www.stiftungen.org/shop)



Die richtige Rechtsform für den Projekttransfer und andere Webinare: [www.opentransfer.de/5086](http://www.opentransfer.de/5086)

mens- und Kostentabellen zurück und integrieren Sie diese Posten in Ihr Finanzierungsmodell.

### 3.3 Rechtliche Grundlagen

Der Transfer von Projekten wirft auch eine Reihe von rechtlichen Fragen auf, die genau zu bedenken sind. Dies ist in erster Linie Ihre Aufgabe als Projektgeber. Sie müssen für sich und für die späteren Projektnehmer das rechtliche und meist auch steuerrechtliche Umfeld des Transfers abstecken. Danach folgen Fragen des Urheberrechts und Markenschutzrechts. Und letztlich sollten Sie sich erste Gedanken über die möglichen Verträge machen.

#### Der rechtliche Rahmen Ihrer Organisation

Der erste Blick geht nach innen. Stimmen Sie sich zunächst mit Ihren Gremien ab, ob und welche Projekte oder Teile transferiert werden sollen. Nicht jede der zukünftigen Entscheidungen wird schon durch Ihre internen Bestimmungen, Satzungen oder Handlungsanweisungen gedeckt sein. Klären Sie in jedem Fall die zukünftigen Entscheidungsprozesse: Wer und welche Gremien müssen eingebunden sein? Wer hat welche Entscheidungsspielräume und -befugnisse? Anschließend stimmen Sie sich ggf. mit dem Finanzamt und anderen Behörden ab. Klären Sie, ob nach Ihrer Satzung ein Transfer von Projekten an einen Partner zulässig ist. Das gilt insbesondere, wenn der Partner nicht gemeinnützig ist. Viele Satzungen begrenzen die Tätigkeiten zum Beispiel auf eine Region, sodass ein überregionaler Transfer den Regelungen der Satzung widersprechen würde.

Gleiches gilt für die Abstimmung mit dem Finanzamt oder einer Steuerberatung. Wenn Sie sich für bestimmte Finanzierungs- und Mittelflüsse beim Transfer entschieden haben, sollten Sie die steuerrechtliche Behandlung der Einnahmen als auch der Ausgaben vorab klären. Mögliche Umsatzsteuern oder nicht satzungsgemäße Einkünfte könnten sonst zu einem Problem werden. Dies hängt entscheidend auch von

Ihrer Rechtsform ab. Klären Sie also vorab sehr genau den rechtlichen und steuerrechtlichen Rahmen! Ziehen Sie hierfür eine Fachkraft hinzu.

Nachdem Sie die interne Rechtslage weitestgehend geklärt haben, sollten Sie den Blick in einem zweiten Schritt nach außen richten. Folgende rechtliche Aspekte können von Bedeutung sein:

#### Urheberrecht und Markenschutzrecht

Fragen Sie sich, ob Sie Teile Ihres Projekts schützen lassen wollen und sollten. Das muss nicht zwingend der Fall sein. Denn: „Es ist erstaunlich, was alles erreicht werden kann, wenn es einem egal ist, wer die Anerkennung dafür bekommt.“ (Harry S. Truman)

Gleichwohl gibt es gute Gründe, die Urheberschaft und eine Marke langfristig zu schützen. Weniger aus persönlichen Eitelkeiten, sondern um zu verhindern, dass das Projekt Schaden erleiden könnte, wenn es schlecht kopiert wird. Denn dies hätte nicht nur für Sie, sondern auch für die anderen Projektnehmer möglicherweise negative Auswirkungen. Insofern sollte der Schutz durch Urheberrecht und Markenschutzrecht möglichst früh geprüft werden.

#### Urheberrecht

Grundsätzlich kann keine Idee, sondern nur die bestimmte Ausgestaltung eines Konzepts geschützt werden. Beispielsweise genießt nicht ein Mentoringprogramm als solches urheberrechtlichen Schutz – wohl aber die dem Konzept zugrundeliegenden Dokumente und Handbücher. Eine Nutzung solcher Inhalte ohne Einverständnis des Urhebers würde eine Verletzung seiner Rechte bedeuten. Gleichwohl sind solche Verletzungen mitunter nur schwer nachweisbar.

#### Markenschutzrecht

Viele Projektgeber versuchen mit Markenschutzrechten, das Logo und nach Möglichkeit auch den Projektnamen schützen zu lassen. Sie können eine Marke beim Deutschen Patent- und Markenamt ([www.dpma.de](http://www.dpma.de)) anmelden, so dass Sie in Deutschland

gegen unberechtigte Nutzung Ihrer Wort- oder Wort/Bild-Marke vorgehen könnten. Zusätzlich können Sie eine Marke international registrieren lassen. Marken sind gegen die Zahlung einer Gebühr für eine Laufzeit von zehn Jahren geschützt. Anschließend verfällt der Schutz, wenn Sie ihn nicht verlängern.

### Vertragliche Regelungen

Viele Partnerschaften benötigen eine vertragliche Grundlage. Nicht nur von Schiller wissen wir: Drum prüfe, wer sich ewig bindet. Hier entstehen viele Fragen, die Sie sich vorab – möglichst mit der Hilfe eines fachkundigen Rechtsanwalts – stellen sollten. Denn Sie klären im Vertrag nicht nur die gegenseitigen Rechte und Pflichten, sondern legen Qualitätskriterien, Haftungsfragen, das Berichtswesen und Zahlungsbedingungen fest. Der Entwurf und die Fassung eines Kooperationsvertrags benötigen sehr viel Zeit, weil viele Eventualitäten oder alternative Regelungsmöglichkeiten geprüft und im gegenseitigen Einverständnis ausgehandelt werden müssen.



Ein Beispiel für einen Transfervertrag finden Sie hier: [www.opentransfer.de/5144](http://www.opentransfer.de/5144)

tinuierliche Erhebung sehr viel Zeit in Anspruch nehmen. Viele Erhebungsmethoden können mit einem geringen Aufwand durchgeführt werden. Im Kursbuch Wirkung finden Sie einen guten Überblick zur Auswahl der Verfahren (siehe Seite 8).

Wer im Einzelnen wofür zuständig ist, entscheiden Sie. Beispielsweise könnten Sie durch eine vorgegebene Datenbank die Analyse und Evaluation zentral durchführen und die Projektnehmer die Daten erheben lassen. Je mehr aber die Projektnehmer beitragen können, desto eher können sie das Verbesserungspotenzial für ihre Arbeit und damit für das Projekt identifizieren und umsetzen. Grundsätzlich gilt: Je weniger Sie die Projektnehmer kontrollieren können, desto schwieriger wird es sein, aussagekräftige Daten zu gewinnen und eine Evaluation durchzuführen.

### Leitfäden und Handbücher

Die Grundlage für ein M&E ist oft ein Leitfaden oder ein Handbuch, in dem die wichtigsten Projektinformationen zusammengefasst sind. Davon profitieren alle: Wer einen Leitfaden erstellt, kann Interessierte darauf verweisen und spart selbst viel 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? Projektnehmer erhalten damit eine wichtige Orientierungshilfe, wie sie ihr Vorhaben umsetzen.

Ein Handbuch ist unabhängig von der gewählten Strategie das wichtigste Instrument zur Dokumentation der Qualität. Umfang und Detailtiefe hängen von Ihrer Strategie ab. Falls Sie einen Franchisenehmer anleiten wollen, wird dies viel umfangreicher sein, als wenn Sie nur die wichtigsten Schritte für eine Open-Source-Strategie zusammenstellen. In jedem Fall ist ein solches Handbuch eine gute Grundlage, um für das Projekt ein M&E zu entwickeln, das Ihnen und den Projektnehmern eine kontinuierliche Dokumentation und Steuerung ermöglicht.

Denken Sie bei der Konzeption von Leitfäden und Handbüchern daran, Freiwillige und Kooperationspartner mitzunehmen. Zu starre Qualitätsvorgaben

## 3.4 Qualität entwickeln und halten

Die Qualität eines Projekts zu sichern und weiterzuentwickeln ist eine der wichtigsten Aufgaben eines Projektgebers. Daher sollten Sie für Ihr Projekt noch vor einem Transfer ein Monitoring- und Evaluationsverfahren (M&E) entwickeln. Damit können Sie

- » das Projekt und den Transfer steuern und Risiken früh erkennen,
- » Treiber und Hindernisse identifizieren,
- » die gesellschaftliche Wirkung Ihres Projekts und Ihres Netzwerks nachweisen,
- » die Sichtbarkeit nach innen und außen stärken.

In der Regel teilen sich Projektgeber und Projektnehmer die Verantwortung für M&E. Dabei ist es wesentlich, dass vor allem die Kosten in angemessenem Verhältnis zu den Gesamtkosten stehen. Konzentrieren Sie sich daher – statt auf alle Parameter – auf die wenigen wesentlichen Daten, denn sonst wird die kon-



Bundesverband Deutscher Stiftungen (Hrsg.): *Nachmachen – aber richtig! Qualität im Projekttransfer gestalten*. Berlin 2011. Kostenloser Download unter: [www.stiftungen.org/shop](http://www.stiftungen.org/shop)



Weitere Informationen zum Thema Qualitäts-handbuch finden Sie hier: [www.opentransfer.de/4459](http://www.opentransfer.de/4459)

können beispielsweise Ehrenamtliche abschrecken, die die Spielräume ihrer Arbeit eingeschränkt sehen. Nehmen Sie solche Bedenken ernst und hören Sie aufmerksam zu.

### Leistungen bewerten

Das M&E der Leistungsdaten verfolgt meist das Ziel, eine wichtige Entscheidungsgrundlage für die Weiterentwicklung des Projekts zu schaffen. Mit M&E erkennen Sie schnell, was funktioniert und was angepasst werden muss. Nutzen Sie die Chancen, die Ergebnisse regelmäßig mit den Projektnehmern im Einzelgespräch, aber auch mit allen auf einer Konferenz zu diskutieren und gemeinsam Entscheidungen zu treffen.

Selbstverständlich ermöglicht Ihnen M&E auch, die Leistungen der einzelnen Projektnehmer zu beurteilen. Gehen Sie mit diesen Erkenntnissen möglichst offen im einzelnen Gespräch um – das gilt übrigens auch für nicht ausreichende Leistungen. Auch negative Abweichungen haben ihre Ursachen, die in den fehlenden Kompetenzen des Projektnehmers wie auch in anderen Rahmenbedingungen liegen können. M&E ermöglicht Ihnen, die einzelnen Stellschrauben zu erkennen, wo und mit wem Ihr Projekt bestmöglich funktioniert.

Damit Sie die Projektnehmerleistungen stichhaltig und effizient bewerten können, sollten Sie folgende Checkliste berücksichtigen:

- » Führen Sie vor dem Transfer ein entwickeltes M&E-System ein.
- » Sofern möglich, erheben Sie Daten zu den Geschäftszahlen, den zentralen Ergebnissen und deren Wirkungen.
- » Vermitteln Sie den Projektnehmern, wie M&E ihnen nutzen kann und welche Daten sie erheben sollten.
- » Prüfen Sie sorgfältig, ob und wie regelmäßig finanzielle Daten erhoben werden sollten.
- » Diskutieren Sie die Ergebnisse mit den Projektnehmern und ziehen Sie gemeinsam die notwendigen Schlüsse daraus.



---

# Das **Wichtigste** auf einen Blick

## **Ist ein Projekt transferierbar?**

Prüfen Sie die Transferfähigkeit Ihres Projekts. Nicht jedes Projekt eignet sich gleichermaßen und jederzeit für einen Transfer. Wägen Sie Aufwand und Nutzen sorgfältig gegeneinander ab und warten Sie auf den richtigen Zeitpunkt.

## **Welche Strategie bietet sich an?**

Spielen Sie verschiedene Methoden und Szenarien des Transfers durch. Klären Sie die Ziele und Ressourcen beider Seiten: des Projektgebers und des Projektnehmers. Die Praxis zeigt, dass viele Akteure je nach Region auch unterschiedliche Strategien nutzen.

## **Welches Finanzierungsmodell ist sinnvoll?**

Kalkulieren Sie die Kosten für sich und die Projektnehmer. Diese Kalkulation zeigt Ihnen, welche Kosten mit dem Transfer auf Sie zukommen und welche Einnahmen Sie während des Transferprozesses generieren können. Das Ziel ist, den Transfer und das Projekt nachhaltig sichern zu können.

## **Sind die Rechte und Pflichten geregelt?**

Regeln Sie vorab die Beziehung zwischen Ihnen und Ihrem Partner einschließlich der jeweiligen Rechte und Pflichten. Auf diese Weise schützen Sie sich vor unliebsamen Überraschungen und beugen möglichen Auseinandersetzungen vor.

## **Wurden Maßnahmen für Monitoring und Evaluation entwickelt?**

Etablieren Sie ein Berichtswesen und führen Sie Monitoringmaßnahmen ein. Die Leitfrage sollte lauten: Haben Sie mit dem Projekttransfer das erreicht, was Sie wollten? Eine externe Evaluation kann helfen, den Transferprozess besser zu verstehen oder die Ergebnisse gegenüber Dritten klarer darstellen zu können.

## **Ist der Transfer gut vorbereitet?**

Eine sorgfältige Vorbereitung ist wichtig, um die größtmögliche Wirkung zu erzielen und potenziellen Risiken vorzubeugen. Erstellen Sie am besten einen Businessplan, um sich damit noch einmal Ihre Ziele und Maßnahmen vor Augen zu führen, Defizite besser zu erkennen und auf der Basis konkreter Planungen mit allen Beteiligten kommunizieren zu können.

## **Ist das Modell flexibel?**

Im Idealfall sollte die Planung vor Beginn des Transferprozesses abgeschlossen sein. Oft ändern sich jedoch im Verlauf des Prozesses die internen oder externen Bedingungen, sodass die Planung entsprechend angepasst werden muss. Bleiben Sie also flexibel. Ansonsten besteht die Gefahr, dass Sie den richtigen Zeitpunkt für Ihr Vorhaben verpassen.

Nun ist es an der Zeit, Ihren sorgsam geplanten Transfer zu realisieren. Sie brauchen jetzt ein wenig Mut und den bzw. die ersten Partner für einen Pilot-

---

transfer. Deshalb planen Sie besser nicht zu perfektionistisch, sondern nutzen Sie die Pilotphase, um gemeinsam mit den Partnern die Erfolgskriterien weiterzuentwickeln und Fallstricke zu beseitigen. Nur dadurch können Sie Ihr Transferkonzept auf seine Tragfähigkeit testen und anhand der gewonnenen Erfahrungen optimieren.

Und denken Sie daran: Sie müssen nicht alles selbst erfinden! Nutzen Sie auch für den Transfer Beratungsangebote von Fachleuten, deren Dienstleistungen immer öfter günstig oder sogar kostenfrei (pro bono) zu erhalten sind. Eine Liste hierzu finden Sie gleich im Anschluss.

---

# Service & Beratung zum Projekttransfer

Es gibt inzwischen eine Reihe von Angeboten, die Sie bei Ihrem Transferprojekt unterstützen. Hier eine kleine Auswahl:

## **Beratung**

Die Initiative Transferberatung der Stiftung Bürgermut berät gemeinnützige Organisationen bei der Entwicklung der Transferstrategie. [www.buergermut.de](http://www.buergermut.de)

Der Heldenrat bietet gemeinnützigen Organisationen eine kostenfreie Organisationsberatung an. [www.heldenrat.org](http://www.heldenrat.org)

Das gemeinnützige Analyse- und Beratungshaus PHINEO untersucht die soziale Wirkung von Organisationen und verleiht Qualitätssiegel. [www.phineo.org](http://www.phineo.org)

Proboneo bringt kompetente Fachleute mit gemeinnützigen Organisationen zusammen. Organisationen und Ehrenamtliche melden sich über die Website. [www.proboneo.de](http://www.proboneo.de)

Die Schmid-Stiftung bietet pro-bono-Formate im Bereich Organisationsentwicklung für gemeinnützige Akteure an. [www.schmid-stiftung.org](http://www.schmid-stiftung.org)

## **Wettbewerbe**

Im Wettbewerb startsocial werden 100 Beratungstipendien pro Jahr vergeben. Diese beinhalten ein mehrmonatiges Coaching durch Unternehmensberater und andere Fachkräfte. [www.startsocial.de](http://www.startsocial.de)

„Land der Ideen“ ist eine Initiative, die wegweisende Ideen auszeichnet. [www.land-der-ideen.de](http://www.land-der-ideen.de)

## **Inkubatoren & Hubs**

Social Impact Labs sind eine Plattform für Social Entrepreneurs, Freelancer und Unternehmen, die

gemeinwohlorientiert arbeiten. Die Labs bieten Co-Working-Plätze, Vernetzung und Austausch. [www.socialimpactlab.eu](http://www.socialimpactlab.eu)

Impact Hubs gibt es auf allen Kontinenten. Jedes Hub bietet Arbeitsplätze, dazu Austausch- und Qualifizierungsangebote sowie ein weltweites Netzwerk. [www.the-hub.net](http://www.the-hub.net)

## **Vernetzung**

Opentransfer.de ist ein Portal mit einer lebenden Community. In mehr als 190 Artikeln, Filmen und Webinaren werden hier seit 2013 Wissen und Erfahrungen rund um den Transfer von Projekten aktiv geteilt. Außerdem finden Sie hier die Termine für die regionalen Veranstaltungen der openTransfer-Camps sowie die Webinare. [www.opentransfer.de](http://www.opentransfer.de)

## **Ressourcen**

Der Spendenmarktplatz für Nonprofits, Connecting-Help, vermittelt gegen eine geringe Gebühr Software wie MS-Office-Pakete, SurveyMonkey oder Share-Point. [www.connectinghelp.de/angebote](http://www.connectinghelp.de/angebote)

Eine aktuelle Übersicht über fördernde Organisationen – von der „Aktion Mensch“ bis zur ZNS-Hannelore Kohl Stiftung – sowie das jeweilige Anforderungsprofil gibt ConnectingHelp. [www.connectinghelp.de/angebote/geld-fuer-non-profits](http://www.connectinghelp.de/angebote/geld-fuer-non-profits)

Das Portal „Stifter helfen“ vermittelt Soft- und Hardware Spenden namhafter IT-Unternehmen gegen eine Gebühr an gemeinnützige Organisationen. [www.stifter-helfen.de](http://www.stifter-helfen.de)

# Praxisratgeber Zivilgesellschaft

Alle Publikationen dieser Reihe sind kostenlos!



## Gutes tun – Besser spenden Ein Leitfaden für Ihr gesellschaftliches Engagement

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



## Ja sagen – Nein sagen Förderanträge professionell annehmen oder ablehnen

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



## Ende gut – Alles gut Förderpartnerschaften erfolgreich beenden

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



## Wettbewerb & Ausschreibung Sinnvoll planen und erfolgreich durchführen

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



## Förderung mit Risiko Start-up-Organisationen unterstützen und begleiten

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



## In Wissen investieren Förderschwerpunkte erkunden und verstehen

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



### An einem Strang ziehen Gemeinnützige Kooperationen mit Wirtschaftsunternehmen

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



### Engagement mit Wirkung Warum Transparenz über die Wirkungen gemeinnütziger Aktivitäten wichtig ist

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



### Gut gemeint – schlecht gemacht

#### Was tun, wenn Förderprojekte scheitern?

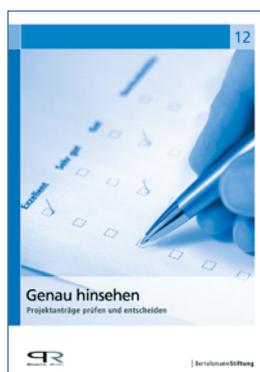
Vor Misserfolgen ist niemand gefeit – auch Stiftungen nicht. Bei Schwierigkeiten im Projektverlauf gilt es, die Warnsignale zu erkennen, Fehler offen anzusprechen und Lösungsstrategien zu entwickeln. Dabei ist stets das Verhältnis zwischen Aufwand und Ertrag im Auge zu behalten.



### Auf dem Markt der Meinungen

#### Anliegen entdecken – Interessen vertreten

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



### Genau hinsehen Projektanträge prüfen und entscheiden

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



### Gemeinsam wirken Systematische Lösungen für komplexe Probleme

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



### Gemeinsam durchstarten Pilotprojekte mit Kommunen erfolgreich verbreiten

Viele Stiftungen arbeiten mit Partnern auf kommunaler Ebene zusammen, um neue Ansätze lokal zu verankern. Erfahrungen und Wissen über kommunale Zusammenhänge sind wesentlich für den Erfolg. Das Buch vermittelt Handlungsempfehlungen aus Sicht von Stiftungen für eine gewinnbringende Kooperation beider Seiten.

Bestellung per Fax unter:  
05241 81-681338

Alle Publikationen sind jetzt auch unter  
[www.praxisratgeber-zivilgesellschaft.de](http://www.praxisratgeber-zivilgesellschaft.de)  
als kostenloser Download verfügbar!

## Zur Publikation

Dieser Praxisratgeber wurde im Rahmen des Projekts „Effekt<sup>n</sup> – Wachstum und Wirkung in der Zivilgesellschaft“ erarbeitet. Es handelt sich um ein gemeinsames Projekt der Bertelsmann Stiftung und des Bundesverbands Deutscher Stiftungen.

Der Text basiert auf den ersten beiden Kapiteln des „Social Replication Toolkit“, veröffentlicht von dem International Centre for Social Franchising (ICSF). ICSF unterstützt seit seiner Gründung in 2011 die Verbreitung wirksamer Projekte im gemeinnützigen Sektor. Mehr Informationen finden Sie unter [www.the-icsf.org](http://www.the-icsf.org). Wir danken ICSF für die Kooperation und die Möglichkeit, eine Adaption für den deutschsprachigen Raum zu erstellen.

## Bertelsmann Stiftung

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

## Bundesverband Deutscher Stiftungen

Als unabhängiger Dachverband vertritt der Bundesverband Deutscher Stiftungen die Interessen der Stiftungen in Deutschland. Der größte Stiftungsverband in Europa hat mehr als 3.900 Mitglieder; über Stiftungsverwaltungen sind ihm mehr als 7.000 Stiftungen mitgliedschaftlich verbunden. Damit repräsentiert der Dachverband rund drei Viertel des deutschen Stiftungsvermögens in Höhe von mehr als 100 Milliarden Euro.

## Impressum

Bertelsmann Stiftung  
Carl-Bertelsmann-Straße 256  
33311 Gütersloh  
Telefon +49 5241 81-0  
Telefax +49 5241 8181-999  
[info@bertelsmann-stiftung.de](mailto:info@bertelsmann-stiftung.de)  
[www.bertelsmann-stiftung.de/effekt](http://www.bertelsmann-stiftung.de/effekt)

Bundesverband Deutscher Stiftungen e.V.  
Haus Deutscher Stiftungen  
Mauerstraße 93  
10117 Berlin  
Telefon +49 30 89 79 47-0  
Telefax +49 30 89 79 47-11  
[post@stiftungen.org](mailto:post@stiftungen.org)  
[www.stiftungen.org](http://www.stiftungen.org)

Verantwortlich  
Gerald Labitzke, Bertelsmann Stiftung

Autor  
Gerald Labitzke, Bertelsmann Stiftung

Unter Mitwirkung von  
Henrik Flor und Julia Meuter, Stiftung Bürgermut  
Juliane Metzner, Bundesverband Deutscher Stiftungen  
Elisabeth Pfaff, Bertelsmann Stiftung

Lektorat  
Heike Herrberg, Bielefeld

Gestaltung  
Dietlind Ehlers, Bielefeld

Druck  
Matthiesen Druck, Bielefeld

Januar 2015

## Kontakt

Bertelsmann Stiftung  
Bettina Windau  
Carl-Bertelsmann-Straße 256  
33311 Gütersloh

Telefon +49 5241 81-81 138  
Telefax +49 5241 81-681 138  
Bettina.Windau@bertelsmann-stiftung.de  
[www.bertelsmann-stiftung.de](http://www.bertelsmann-stiftung.de)

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

Telefon +49 30 89 79 47-85  
Telefax +49 30 89 79 47-25  
Juliane.Metzner@stiftungen.org  
[www.stiftungen.org](http://www.stiftungen.org)