

Mehr Wirkung erzielen durch Projekttransfer

Juliane Metzner

Für viele gesellschaftliche Herausforderungen gibt es bereits Lösungsansätze, die in Modellprojekten erprobt, evaluiert und für erfolgreich befunden wurden. Trotzdem werden immer wieder neue Projekte mit den gleichen oder ähnlichen Zielsetzungen initiiert und finanziert, bewährte Projekte hingegen eingestellt. Es mangelt also nicht an Wissen, sondern an der Verbreitung von Wissen, Konzepten und Lösungsansätzen.

Eine inzwischen international bewährte Methode, erprobte Lösungsansätze zu verbreiten, ist der systematische Projekttransfer: Erfolgreiche Projekte, Ideen oder Konzepte werden auf ihre Übertragbarkeit hin geprüft und andernorts mit Rücksicht auf die jeweils spezifischen lokalen Gegebenheiten angepasst und umgesetzt.

Verschiedene Transfermethoden

Projekttransfer kann dabei ganz unterschiedlich ablaufen. Die Bandbreite reicht von der detailgetreuen, vertraglich genau geregelten Übernahme eines vorhandenen Gesamtkonzepts bis hin zur völlig offenen Verwendung nur einzelner Projektelemente, -methoden oder -materialien. Generell kann zwischen drei Methoden unterschieden werden:

- Bei der offenen Verbreitung leistet die Organisation, die ein Projekt weitergibt (Projektgeber/in) neben dem Transfer relevanter Informationen wenig Unterstützung. Unabhängige Organisationen setzen das Projekt in einer anderen Region eigenständig um.
- Werden lokale Filialen eröffnet, kümmern sich die Projektgeber/innen meist um die Projektadministration und -leitung, während die lokalen Standorte für die Umsetzung verantwortlich sind.
- Beim Social Franchising wird ein schlüsselfertiges Konzept weitergegeben, in dem die zentralen Bestandteile sowie die Standards zur Umsetzung festgelegt sind. Die Kooperation zwischen den unabhängigen Organisationen basiert auf einem Vertrag und ist durch einen regelmäßigen Austausch gekennzeichnet. In der Praxis hat sich eine Mischform der Methoden bewährt.

Welche Methode die optimale ist, hängt vor allem von der Standardisierbarkeit des Projektes und den vorhandenen Ressourcen der initiiierenden Organisation ab. Je mehr Projektelemente übertragbar sind, desto einfacher ist es, das Projekt eigenständig umzusetzen. Im Umkehrschluss heißt das: Basiert der Erfolg eines Projektes größtenteils auf speziellen Voraussetzungen, wie einzelnen Schlüsselpersonen oder bestimmten lokalen Strukturen, ist eine engere Kooperation zwischen Projektgeber/in und lokaler Organisation nötig. Beim Transfer durch Filialen und Social Franchising steigen die finanziellen und personellen Ressourcen, die die initiiierende Organisation aufbringen muss. Sie geht außerdem eine langfristige Verpflichtung gegenüber den lokalen Träger/innen ein. Die offene Verbreitung auf der anderen Seite erlaubt es, mit geringerem Aufwand Projekte zu

transferieren. Diese Methode kommt in der Praxis am häufigsten vor und wird beispielsweise von Bürgerstiftungen rege genutzt.

Um Bürgerstiftungen das Auffinden erfolgreicher Projekte zu vereinfachen, stellt die Initiative Bürgerstiftungen unter dem Dach des Bundesverbandes Deutscher Stiftungen regelmäßig transferierbare Projekte auf ihren Arbeitskreistreffen vor und bietet mit ihrem [Online-Projektpool](#) ein konkretes Mittel zum Sichten von Ideen und zum Austausch untereinander. Über 100 Bürgerstiftungsprojekte können auf der Website der Initiative, nach Themen geordnet und in den Worten der Bürgerstiftungen dargestellt, eingesehen werden.

Weitere Beispiele für erfolgreiche Projekte und Initiativen finden sich auf den von der Stiftung Bürgermut entwickelten Plattformen www.weltbeweger.de und www.opentransfer.de. Es fehlt jedoch noch an einer systematischen Erfassung erfolgreich transferierter Projekte.

Positive Effekte für den gemeinnützigen Sektor

Durch Projekttransfer wird vorhandenes Wissen nicht nur äußerst effizient und effektiv weitergegeben, sondern es ergeben sich daraus auch eine Reihe positiver Effekte für den gemeinnützigen Sektor:

Gerade kleinen Organisationen gelingt es durch den Wissenstransfer auch mit geringen eigenen finanziellen und personellen Ressourcen anspruchsvolle und wirksame Projekte umzusetzen. Dadurch können mehr Menschen von einer Idee profitieren. Gleichzeitig gewinnen aber auch die Projekte selbst beim Transfer, sofern sie sich durch den Erfahrungsaustausch und lokale Anpassungen qualitativ weiterentwickeln.

Bei einem erprobten Projekt entfällt die sensible Startphase, in der das Risiko des Scheiterns am Größten ist. Das ist attraktiv für soziale Investor/innen und senkt ihre Risiken. Viele Geldgeber/innen haben diesen Vorteil jedoch noch nicht erkannt und verharren in der bekannten Position des »Modellprojektförderers«. Auch im Stiftungswesen ist diese Förderpraxis noch verbreitet, obgleich in Bewegung.

Stiftungen und Projekttransfer

Als der Bundesverband Deutscher Stiftungen im Jahr 2007 den internationalen »Social Franchise Summit« in Kooperation mit sechs renommierten europäischen Stiftungen veranstaltete, war das Thema Social Franchising und Projekttransfer im gemeinnützigen Sektor in Deutschland wenig bekannt. Seitdem sind sieben Jahre vergangen und es hat sich Einiges getan. Gemeinsam mit der Bertelsmann Stiftung hat der Bundesverband Deutscher Stiftungen das Thema ab 2008 im Rahmen des Projekts »Effektⁿ« weitergeführt und vertieft. Durch das Kooperationsprojekt werden gemeinnützige Akteure durch Publikationen, Veranstaltungen und praktische Tipps dabei unterstützt, die eigene Wirkung zu analysieren und zu vergrößern – auch mithilfe von Projekttransfer.

Bei der Verbreitung von transferfähigen Projekten und Lösungsansätzen spielen Stiftungen eine große Rolle. Sowohl operativen als auch fördernden Stiftungen bieten sich unterschiedliche Möglichkeiten Projekttransfer zu unterstützen:

	Projektgeber/in	Projektnehmer/in
operative Stiftung	Eine Stiftung entwickelt eigene Projekte, die dann verbreitet werden.	Eine Stiftung übernimmt ein bereits bestehendes Projekt und setzt es selbst vor Ort um.
fördernde Stiftung	Eine Stiftung unterstützt gemeinnützige Organisationen bei der Verbreitung eines Projekts. Die Unterstützung kann sowohl finanziell als auch ideell sein.	Eine Stiftung unterstützt eine gemeinnützige Organisation bei der Übernahme eines Projekts, welches in einer anderen Stadt initiiert und erprobt wurde.

Operativ tätige Stiftungen können selbst als Projektgeberinnen auftreten und eigene Projekte entwickeln, die anschließend verbreitet werden. Die gemeinnützige Hertie-Stiftung entwickelte im Jahr 2002 das START-Stipendienprogramm für engagierte Schülerinnen und Schüler mit Migrationshintergrund. Im September 2007 wurde die START-Stiftung gGmbH gegründet, um das erfolgreich gewachsene Stipendienprogramm selbständig weiterzuführen. Die START-Stiftung gGmbH ist eine hundertprozentige Tochtergesellschaft der Gemeinnützigen Hertie-Stiftung. Mittlerweile gibt es START-Programme in 14 Bundesländern sowie in Österreich. Operative Stiftungen können jedoch auch als Projektnehmerinnen auftreten wie beispielsweise die Stiftung Polytechnische Gesellschaft Frankfurt am Main. Ihr Programm »DeutschSommer«, ein Sprachförderprogramm für bis zu 150 Drittklässler/innen zu Beginn der Sommerferien, baut auf einem Pilotprojekt aus Bremen auf, das von der Jacobs Foundation initiiert wurde. In drei Jugendherbergen der Region erhalten Drittklässler/innen mit intensivem Förderbedarf in der deutschen Sprache täglich zwei Stunden Deutschunterricht und zwei Stunden sprachintensives Theaterspiel, ergänzt um ein anregendes Freizeitprogramm. Der DeutschSommer zielt auf eine deutliche Verbesserung des sprachlichen Verständnisses und Ausdrucks kurz vor Beginn des für die weitere Schullaufbahn so entscheidenden vierten Schuljahres. Das Programm wird in Frankfurt von der Stiftung Polytechnische Gesellschaft gemeinsam mit Partnern umgesetzt.

Auch fördernde Stiftungen und andere Förderorganisationen können in der Rolle des Projektgebers Projekttransfer unterstützen. Die gemeinnützige Auridis GmbH setzt sich seit 2006 dafür ein, die Lebenssituation von sozial benachteiligten Kindern nachhaltig zu verbessern. Sie unterstützt gemeinnützige Organisationen bei der Verbreitung erprobter und wirksamer Angebote mit Fördermitteln, Beratung und Vernetzung. Auridis begleitet die geförderten Organisationen langfristig mit dem Ziel, eine möglichst große soziale Wirkung zu erreichen und wirtschaftlich nachhaltig zu werden. Schwerpunkt der Förderung ist, neben der finanziellen Unterstützung, die strategische und operative Begleitung und Beratung der Organisationen, vor allem bei der Weiterentwicklung

des Finanzierungs- und Wirkungsmodells, bei der Optimierung von Betriebsabläufen und Organisationsstrukturen sowie durch Zugang zu Netzwerken und Finanzierungsquellen.

Förderstiftungen können als Projektnehmerinnen darüber hinaus andere gemeinnützige Organisationen bei der Übernahme eines Projektes unterstützen. So finanziert die Carls Stiftung – die seit 1997 Projekte im Gesundheitswesen, der Erziehung und Bildung, der Wissenschaft sowie im kulturellen Bereich fördert – unter anderem das bereits erwähnte START-Programm in Bremen.

Stiftungen können aber auch andere Rollen bei der Förderung von Projekttransfer übernehmen – als Think Tank durch die Veröffentlichung von Studien und die Aufbereitung von Transferwissen wie die Bertelsmann Stiftung und die Stiftung Bürgermut, oder als Prozessbegleiterin und Moderatorin in Transferprozessen. Beispielhaft hierfür ist die Transferinitiative Kommunales Bildungsmanagement. Sie zeigt, dass beim Projekttransfer nicht nur komplette Projekte, sondern auch einzelne Projektelemente, Prozesswissen und Verfahrensweisen übertragen werden können und dies für alle Beteiligten Vorteile hat. Die Transferinitiative Kommunales Bildungsmanagement ist aus dem Programm »Lernen vor Ort« hervorgegangen, das 2009 vom Bundesministerium für Bildung und Forschung gemeinsam mit deutschen Stiftungen ins Leben gerufen wurde. Ziel war es, Kommunen dabei zu unterstützen, ein optimal auf lebenslanges Lernen ausgerichtetes lokales Bildungsmanagement zu gestalten. Dabei unterstützten Stiftungen die Kommunen in Form von Grundpatenschaften, als Prozessbegleiter und Moderatoren und brachten ihre Netzwerke sowie ihre fachliche Expertise in die lokale Entwicklung ein. Als Themenpatinnen unterstützten Stiftungen darüber hinaus alle Kommunen mit themenbezogenen Projektangeboten, die zum Beispiel in der MINT-Förderung oder Demokratieentwicklung wirksam wurden. Die Ergebnisse und Erkenntnisse aus »Lernen vor Ort« werden durch die Transferinitiative Kommunales Bildungsmanagement bundesweit an interessierte Kommunen weitergetragen. Neun Transferagenturen auf Länderebene bündeln das bisher erarbeitete Wissen und stellen es allen Kommunen zur Verfügung. Auch in diesem Prozess spielen Stiftungen, die sich vor Ort im Bildungsbereich engagieren, eine wichtige Rolle. Sie können von den Erfahrungen und Erkenntnissen der bei »Lernen vor Ort« beteiligten Stiftungen profitieren. Unterstützung erfahren sie dabei vom nationalen Stiftungsverbund Lernen vor Ort, der beim Bundesverband Deutscher Stiftungen angesiedelt ist.

Projekttransfer als nachhaltiges Planungsinstrument

Häufig stehen operative Stiftungen und andere gemeinnützige Organisationen mit eigenen Projekten erst nach Ablauf eines erfolgreichen Modellprojekts vor der Frage, transferieren ja oder nein. Es lohnt jedoch, die Methode schon frühzeitig, als Planungsinstrument zu berücksichtigen, auch wenn ein konkreter Transfer (noch) nicht geplant ist. Die Methode hilft dabei, Projekte nachhaltig zu planen, indem ein transferfähiges Projektkonzept von Anfang an mitgedacht wird. Kernelementen des Projekts können frühzeitig erkannt, zukünftige Finanzierungsmöglichkeiten mitgedacht und mögliche Projekteigenheiten identifiziert werden, die einen Projekttransfer erschweren könnten.

Ausblick

Anstatt immer wieder Geld, Zeit und Energie in die Entwicklung immer neuer Projekte fließen zu lassen, ist es sinnvoll, sich auf erfolgreiche Projekte zu konzentrieren, diese zu skalieren und auf andere Orte oder Kontexte zu übertragen. Das erfordert jedoch nicht nur ein Umdenken der Organisationen, die Projekte planen, sondern auch der Geldgeber/innen, die diese finanzieren. Denn Innovation liegt nicht unbedingt im Erfinden immer neuer Projekte – sie spiegelt sich auch im Verbreiten erfolgreicher Modelle und deren Verstetigung.

Im Stiftungssektor ist einiges in Bewegung gekommen: Was zunächst durch das Projekt »Effektⁿ« mit einer systematischen Analyse von Transferstrategien in Deutschland begann, hat sich mittlerweile zu einer an Transfer interessierten Community entwickelt, in der Erfahrungen und Wissen ausgetauscht und weitergegeben werden.

Und wie geht es weiter? Projekttransfer wird noch immer von zu wenigen Organisationen und Geldgeber/innen als Alternative zum klassischen Modellprojekt gesehen. Hier gilt es weiter Überzeugungsarbeit zu leisten!

Literaturverzeichnis

Bertelsmann Stiftung / Bundesverband Deutscher Stiftungen (Hrsg.) (2009): Nachmachen erwünscht. Methoden erfolgreichen Projekttransfers, Gütersloh.

Bertelsmann Stiftung / Bundesverband Deutscher Stiftungen (Hrsg.) (2014): Gemeinsam durchstarten. Pilotprojekte mit Kommunen erfolgreich verbreiten, Gütersloh.

Bundesverband Deutscher Stiftungen (2008): Social Franchising. Eine Methode zur systematischen Vervielfältigung gemeinnütziger Projekte, Berlin.

Leseberg, Nina (2011): Nachmachen – aber richtig! Qualität im Projekttransfer gestalten. Bundesverband Deutscher Stiftungen, Berlin.

Meuter, Julia (2010): Mehr erreichen, großes bewirken – Finanzierung von Projekttransfer. Bundesverband Deutscher Stiftungen, Berlin.

Meuter, Julia (2010): Praxisratgeber Bürgerstiftungen: Wissen teilen – mehr erreichen durch systematischen Projekttransfer. Bundesverband Deutscher Stiftungen und Initiative Bürgerstiftungen, Berlin.

Richter, Andreas / Gollan, Anna Katharina (2010): Auf der sicheren Seite – rechtliche Grundlagen des Projekttransfers. Bundesverband Deutscher Stiftungen, Berlin.

Stiftung Bürgermut (Hrsg.) (2014): Gutes einfach verbreiten. Handbuch für erfolgreichen Projekttransfer. Berlin. Online unter: <http://www.opentransfer.de/#e-book>.

Autorin

Juliane Metzner ist wissenschaftliche Referentin im Kompetenzzentrum Stiftungsforschung des Bundesverbandes Deutscher Stiftungen. Sie verantwortet den jährlich erscheinenden StiftungsReport und ist Projektleiterin des Kooperationsprojekts »Effektⁿ – Wirkung und Wachstum für die Zivilgesellschaft« mit der Bertelsmann Stiftung. Darüber hinaus betreut sie den Arbeitskreis Frauen und Stiftungen im Bundesverband Deutscher Stiftungen. Juliane Metzner hat Skandinavistik, Betriebswirtschaftslehre und Politikwissenschaft in Berlin studiert.

Kontakt

Bundesverband Deutscher Stiftungen

Mauerstraße 93

10117 Berlin

Tel. (030) 89 79 47 85

E-Mail: juliane.metzner@stiftungen.org

Web: www.stiftungen.org/projekttransfer

Redaktion

Stiftung Mitarbeit

Redaktion eNewsletter Wegweiser Bürgergesellschaft

Eva-Maria Antz, Ulrich Rüttgers

Ellerstraße 67

53119 Bonn

E-Mail: newsletter@wegweiser-buergergesellschaft.de