

Arbeitshilfe

Strategische Fördermittel- akquise und Kofinanzierung

Qualitätswerkstatt Modellprojekte
im Bundesprogramm „Demokratie leben!“



Inhalt

1. Qualität entwickeln in Modellprojekten	3
2. Strategische Fördermittelakquise und Kofinanzierung	4
3. Begrifflichkeiten und Definitionen	5
3.1 Definition Fundraising	5
3.2 Definition Grantwriting	9
4. Warum überhaupt Kofinanzierung?	9
5. Übersicht Förderlandschaft: Stiftung, Land/Kommune, Bund, EU.....	13
5.1 Stiftungen: Das Universalinstrument zur Kofinanzierung	14
5.2 Öffentliche Zuwendungen: Bund, Land und Kommune	19
5.3 EU-Förderung: Passend aber komplex	23
6. Förderwissensspeicher und Nutzbarmachung – Förderplanung	24
7. Spenden als Kofinanzierung	26
8. Leseempfehlungen	29
IMPRESSUM	34
Anlage Selbstevaluation Fundraising	

1. Qualität entwickeln in Modellprojekten

Woran denken Sie, wenn Sie an Qualitätsmanagement denken?

- ✓ An gelingende Kooperationen, lebendige Kommunikation, Sensibilität für Veränderungen und überzeugende Projektarbeit, kurz: an gute Arbeit!
- ✓ Oder an eine Fülle von Verfahren, Prozessdefinitionen und Dokumenten, die ihre Flexibilität einschränken und Standardisierungen an unpassenden Stellen erzwingen?

Das Team der Qualitätswerkstatt möchte Sie bei der Umsetzung Ihres Modellprojekts unterstützen. Gemeinsam mit Ihnen wollen wir die in den Modellprojekten angelegte Qualität sichtbar machen, nutzen und weiterentwickeln.

Wir verstehen unsere Angebote als Hilfe zur Selbsthilfe und möchten Ihnen dabei helfen, an den entscheidenden Stellschrauben so zu drehen, dass Ihre Projektidee Wirklichkeit wird und nachhaltig gelingt.

Mit Blick auf das Bundesprogramm „Demokratie leben!“ stehen dabei das Engagement der Menschen zu gesellschaftspolitischen Themen und die Wirksamkeit der Projekte zu ausgewählten Phänomenen gruppenbezogener Menschenfeindlichkeit, zur Demokratiestärkung im ländlichen Raum und zur Radikalisierungsprävention im Vordergrund.

Die **Arbeitshilfen der Qualitätswerkstatt** werden in Fachworkshops gemeinsam mit Kolleg*innen aus anderen Modellprojekten des Bundesprogramms „Demokratie leben!“ ausprobiert.

Das heißt, nach der **Information**, also der Bereitstellung einer thematischen Arbeitshilfe, haben Sie mit diesem Qualitätswerkzeug Gelegenheit zur praktischen **Erprobung** in Rahmen eines Fachworkshops. Un-erlässlich ist die anschließende **Reflexion**, um den **Transfer** in Ihre alltägliche Praxis zu sichern. Hier sollten Sie sich fragen: Wie relevant ist das Thema für Ihr Arbeitsfeld? Welche neuen Erkenntnisse und Handlungsoptionen eröffnet das Werkzeug? Wo sind ggf.

Anpassungen an Ihre spezifischen Bedürfnisse sinnvoll?

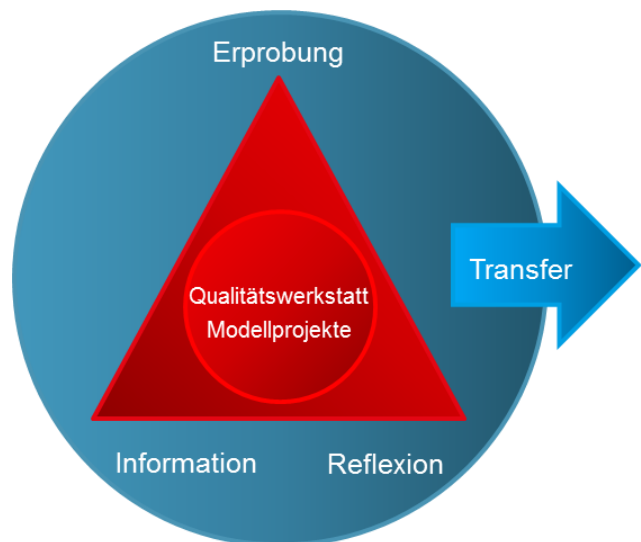


Abbildung: Didaktisches Dreieck

Erfahrungen und Ergebnisse aus den Fachworkshops greifen wir auf und entwickeln anschließend die Arbeitshilfen weiter.

2. Strategische Fördermittelakquise und Kofinanzierung

Wenn Sie diese Arbeitshilfe gelesen haben, sind Sie in der Lage Fördermittel nach den Förderebenen Stiftung, Land, Bund und EU einzuordnen. Sie lernen öffentliche Förderinstrumente von privaten Kofinanzierungsformen abzugrenzen und eine strategische Entscheidung zu treffen, welche Instrumente für Ihre individuelle Ausgangsposition zukunftsversprechend sind. Sie lernen Werkzeuge kennen, um Förderinformationen und den strategischen Umgang mit diesen in Ihrem Modellprojekt und darüber hinaus nachhaltig zu verankern. Begriffserklärungen und Definitionen unterstützen Sie, im Team eine gemeinsame Sprache zu sprechen und Kommunikationsdefizite sowohl intern als auch mit Förderstellen zu vermeiden. Die Arbeitshilfe unterstützt Sie einen Fundraisingplan aufzustellen.

Der Akquiseauftrag

Wer hauptamtlich oder ehrenamtlich mit Fördermittelakquise beauftragt wird, steht vor der Herausforderung, Fördermittel zu finden, zu bewerten und nutzbar zu machen. Der Akquiseauftrag enthält oft keine ausreichende Spezifikation, nach welchen Mitteln gesucht werden soll – Hauptsache es geht weiter. Nicht selten steht der Fortbestand einer ganzen Initiative, mindestens aber eines bestimmten Aktivitätsfeldes, das allen Beteiligten ans Herz gewachsen ist, auf dem Spiel. Eine anspruchsvolle Aufgabe für die betreffende(n) Person(en).

Wer sich jetzt mit Engagement ins Internet wirft und nach Förderquellen sucht, verhält sich in etwa wie ein*e Pilzsucher*in, der*die ohne Wissen oder Bestimmungsbuch zu irgendeiner Jahreszeit den ganzen Wald absucht. Was dabei herauskommt ist entweder ein leerer Korb oder ein Korb mit vielen unterschiedlichen Pilzen. Diese muss der*die Pilzsucher*in zu Hause zeitaufwendig bestimmen. Es werden jede Menge ungenießbare Pilze dabei sein. Bei Glück auch ein Pfifferling. Aber wäre es da nicht effektiver im Juni nach feuchtem Wetter in lichten Wäldern ausschließlich nach Pfifferlingen zu suchen?

Es geht in der Fördermittelakquise nicht darum, möglichst viele Fördermittel zu finden, sondern selektiv nach den passenden zu suchen.

Die Ausgangslage ist denkbar günstig. In Deutschland werden von der öffentlichen Hand jährlich bis zu € 30 Mrd. vergeben. Private Stiftungen, Förderfonds und Soziallotterien haben einen Output von bis zu € 5 Mrd.¹ Private Spender*innen haben 2017 um die € 5,2 Mrd. gespendet.²

¹ A. Gregory, T. Schmotz. 2015. *Fundraising Praxis vor Ort*. 6. Überarbeitete Auflage. S.304.

² Deutscher Spenderrat e.V. 2018. *Bilanz des Helfens 2018* [online], https://www.spendenrat.de/wp-content/uploads/2018/02/Bilanz_des_Helfens_2018.pdf [Zugriff am: 05.01.2019].

Auch Modellprojekte im Bundesprogramm „Demokratie leben!“ sind verpflichtet, mindestens 20 % der Gesamtausgaben während der Gesamtlaufzeit zu kofinanzieren.

„Zur Kofinanzierung können Eigenmittel der Träger, Mittel der Kommunen und der Länder, sowie anderer Bundesressorts, weitere Drittmittel (z. B. Stiftungen), EU-Mittel oder Einnahmen aus dem Projekt herangezogen werden. Degressive Förderanteile der Zuwendung aus diesem Bundesprogramm sind gewünscht, aber nicht zwingend. Bei mehreren Drittmittelgebern ist durch den Zuwendungsempfänger ein entsprechender administrativer Aufwand einzuplanen.“³

Als Hilfestellung hat die Zuwendungsgeberin die eigene Publikation „Praxishilfe Fundraising“ den Zuwendungsempfänger*innen zur Verfügung gestellt, die Sie in den Leseempfehlungen am Ende dieser Arbeitshilfe finden. Darüber hinaus gibt es eine Handvoll hochwertiger Publikationen, die die verschiedenen Förderquellen übersichtlich darstellen und ebenfalls in unseren Leseempfehlungen genannt werden.

Auch die sich stetig verbessernde Leistung von Internetsuchmaschinen führt dazu, dass im Arbeitsfeld Fördermittelmanagement das „Finden“ leichter geworden ist.

Das Wissen darum, wie Fördermittelinformationen in der eigenen Institution nutzbringend abgelegt werden, Förderwissen erhalten und strategisch weiterentwickelt wird, bleibt dagegen eine Herausforderung. **Die im Anhang zur Verfügung gestellte Checkliste „Selbstevaluation Fundraising“ unterstützt Sie in Ergänzung zu dieser Arbeitshilfe dabei, eine Ist-Analyse durchzuführen, Prioritäten zu setzen und eine systematische Finanzierungsstrategie aufzubauen.** Fördermittelakquise scheitert oft an einer mangelnden strategischen Ablage (Förderwissensspeicher) und Nutzbarmachung (Förderplanung).

3. Begrifflichkeiten und Definitionen

Wie bei den Modellprojektträger*innen im Bundesprogramm „Demokratie leben!“, kommen Menschen, die mit Fördermittelakquise und Kofinanzierung arbeiten, aus den unterschiedlichsten fachlichen und gesellschaftlichen Kontexten. Der Quereinstieg ist der Normalfall, eine klare Berufsbezeichnung gibt es nicht. Der fachliche Konsens ergibt sich durch Formate der formalen und nicht-formalen Erwachsenenbildung sowie das bewährte „Learning by Doing“.

3.1 Definition Fundraising

In den letzten Jahren haben sich die englischen Begriffe „der*die Fundraiser*in“ und „das Fundraising“ auch in Deutschland etabliert:

³ Förderleitlinie Programmbereich D 2017, S. 10.

„Fundraising ist die systematische Analyse, Planung, Durchführung und Kontrolle sämtlicher Aktivitäten einer gemeinwohlorientierten Organisation, welche darauf abzielen, alle benötigten Ressourcen (Geld-, Sach- und Dienstleistungen) durch eine konsequente Ausrichtung an den Bedürfnissen der Ressourcenbereitsteller (Privatpersonen, Unternehmen, Stiftungen, öffentliche Institutionen) zu möglichst geringen Kosten zu beschaffen.“

Michael Urselmann 2018⁴

Diese Definition lässt sich als klassische Aufgabenbeschreibung einer Person lesen, die Kofinanzierungsmittel akquirieren soll. In der Argumentation und Kommunikation gegenüber der fördergebenden Stelle sollte die genannte **Gemeinwohlorientierung** immer deutlich vor dem Eigeninteresse der*des Träger*in zum Ausdruck kommen.

Die Wortwahl **benötigte Ressourcen** öffnet wiederum den Blick auf die Vielseitigkeit der Budgetierungsmöglichkeiten. Das Denken in der Begrifflichkeit „Ressource“ anstelle von Geld gewinnt an Bedeutung, wenn z. B. Posten kalkuliert werden dürfen, denen keine tatsächliche Auszahlung zu Grunde liegt. Mitunter kann bspw. bürger*innenschaftliches Engagement in der Form von freiwilligen, unentgeltlichen Arbeiten bei der Ermittlung der zuwendungsfähigen Gesamtausgaben als fiktive Ausgabe in Höhe von Pauschalen pro geleisteter Arbeitsstunde angerechnet werden. Die Ausgaben für die*den Projektträger*in bestehen in diesem Fall nur kalkulatorisch auf dem Papier. Der*Die Fundraiser*in bzw. Projektentwickler*in hat ehrenamtliches Engagement und nicht Geld akquiriert. Besonders kleinen Initiativen kommt die Berechnung derartiger **unbarer Leistungen** sehr entgegen. Diese Möglichkeit muss jedoch förderpolitisch gewollt sein und findet nicht in jede Förderrichtlinie Eingang.

Mit **Privatpersonen, Unternehmen, Stiftungen, öffentliche Institutionen** liefert das Zitat schließlich die klassischen Geber*innen, derer sich die*der Fundraiser*in einer*eines Modellprojektträger*in im Programm „Demokratie leben!“ und jeder anderen NRO bedienen kann.

Was jedoch nicht deutlich wird, ist, dass die Ansprache von Privatpersonen oder Unternehmen für Spenden oder Sponsoring grundlegend anders funktioniert als die Bewerbung um eine öffentliche Ausschreibung oder bei einem Stiftungsauftrag für eine **Zuwendung**. Häufig wird unterschätzt, dass von dem*der Projektentwickler*in grundlegend andere Fähigkeiten abgerufen werden.

⁴ Urselmann, Michael, 2018. *Fundraising* [online]. socialnet Lexikon. Bonn: socialnet, 04.06.2018, <https://www.socialnet.de/lexikon/Fundraising> [Zugriff am: 05.01.2019].

Tabelle 1: Fundraising: Zwei Seelen wohnen ach! in meiner Brust...

Ressourcen- bereitsteller*innen:	Privatpersonen Unternehmen	Öffentliche Hand Stiftungen
Finanzierungsform	Spende	Zuwendung
Ausgangssituation	Spender*in hat Geld, das jeder*jedem oder auch niemandem für einen guten Zweck gegeben werden kann. Der gute Zweck liegt der*dem Spender*in und der*dem Projektträger*in am Herzen. Eine Spende ist zweckgebunden oder nicht.	Geber*in hat Geld, das im Dienste des Gemeinwohls wirtschaftlich und sparsam vergeben werden muss. Ein gemeinsames Interesse von Geber*in und Projektträger*in zur Behebung eines gesamtgesellschaftlichen Problems ist vorhanden. Eine Zuwendung ist zweckgebunden.
Prozess	Projektträger*in startet Aktion: Spendenaufruf, Gespräch, Benefizveranstaltung, Crowdfunding.	A) Geber*in startet Aktion: Förderprogrammentwicklung ⇒ Förderaufruf, Ideenwettbewerb. B) Projektträger*in startet Aktion: Ansprache zuständiger Ressorts mit aussagekräftigem Projektexposé.
Mindset Fundraiser*in	Exzessiver Spaß an Veranstaltungen, gute Netzwerker*in.	Exzessive Lust am Text bis zur letzten Fußnote.
	Auf Menschen proaktiv zugehen. Gesichter erinnern	Informationen finden, bewerten und erinnern. Texte sichten und verfassen, Regularien und Fristen einschätzen

	und selbst nachhaltig in Erinnerung bleiben, Charismatiker*in/Aktivist*in.	und erinnern, Analyst*in/Autor*in.
	Große Visionen entwickeln – Storytelling. Fokus auf idealistischen Inhaltskern der Arbeit.	Kausale Abläufe darstellen – Detailinfos einholen und Detaildarstellungen liefern. Fokus auf praktischen Realisierungsprozess der Arbeit.
	Emotionen wecken und Begeisterung schaffen. Gefühlsbetonte Argumentation. Mut. Im Moment überzeugen und Vertrauen schaffen.	Passgenauigkeit beweisen und Verlässlichkeit schaffen. Sachliche Argumentation und realistische Einschätzung. Sorgfalt. Zum Stichtag liefern.
Ziel der*des Projektträger*in	Gewinn von Spenden, Nachlässen und Sponsoringverträgen. Ggf. langfristige Spender*innenbindung oder Sponsor*innenbindung. Gute Beziehungskultur zu Privatspender*innen und Unternehmen.	Gewinn im Ideenwettbewerb um Projektförderung. Ggf. Folgeanträge mit inhaltlicher, methodischer oder organisationstechnischer Anknüpfung. Verlässliche Dienstleister*in und innovative Problemlöser*in für die Ressourcenbereitsteller*in.
Eigeninteresse/Motivation der Ressourcenbereitsteller*in	Wunsch etwas gesellschaftlich zu verändern und etwas zurückzugeben. Mit- und/oder Schuldgefühl. Besseres Selbstwertgefühl, Firmenimage bzw. Öffentlichkeitsarbeit. Wer spendet, hat uneigennützig und egoistisch zugleich gehandelt.	Wunsch etwas gesellschaftlich zu verändern. Politische Strategien (öffentliche Hand) oder Stiftungszweck (private Stiftung) für Steuerzahler*innen bzw. Stifter*innen und Zustifter*innen nachprüfbar erfüllen. Gute Presse und Öffentlichkeit.

Tab. 2Kroner Julia Keil und Jan Schröder GbR

In der Regel ist es so, dass einer Person lediglich einer der beiden Akquisewege persönlich naheliegt. Die Arbeit in diesem Feld wird ihr dann leichter fallen und schneller zu Ergebnissen führen. Etablierte Organisationen versuchen im Rahmen eines nachhaltigen Wachstums so zeitnah wie möglich den Verantwortungsbereich für beide Bereiche personell zu trennen. Für kleinere, junge Institutionen reicht es aus, dass sich die verantwortliche Person der unterschiedlichen Rahmenbedingungen bewusst ist und situationsbedingt deutlich unterschiedene Strategien anwendet. Aufgrund der genannten Parameter ist es sinnvoll, den Begriff **Grantwriting**, der sich innerhalb des EU-Antragswesens, aber noch nicht in Deutschland, etabliert hat, vom generellen Fundraising abzugrenzen.

3.2 Definition Grantwriting

„Grantwriting ist die erfolgreiche Einwerbung von Zuwendungen der öffentlichen Hand und privater Stiftungen durch eine gemeinwohlorientierte Organisation. Die Arbeit der Grantwriter*in zielt darauf ab, thematisch passgenaue Ausschreibungen zu spezifizieren und Projekte zeiteffizient zu entwerfen. Aufgabe der Grantwriter*in ist es, in einer konsequenten Ausrichtung auf das gemeinsame Interesse zwischen Ressourcenbereitsteller*in (öffentliche Hand/private Stiftung) und Antragsteller*in die Fördermittelanträge so verständlich zu formulieren, dass der Zuschlag gewährleistet ist.“

Definition: 2Kroner Julia Keil und Jan Schröder GbR

4. Warum überhaupt Kofinanzierung?

Aus subjektiver Sicht der Zuwendungsempfänger*innen stellen eine 100 %-Projektförderung mit möglichst geringen inhaltlichen und administrativen Anforderungen oder eine **institutionelle Förderung** die beiden attraktivsten öffentlichen Förderinstrumente dar. Diese sind jedoch selten. Zuwendungen werden meist als **Projektförderung** gewährt und decken einen Anteil des Gesamtbudgets ab. Um zu verstehen, warum die Kofinanzierung der Regelfall und nicht die Ausnahme ist, hilft es, sich auch die Perspektive der Zuwendungsgeber*innen vor Augen zu führen.

Tabelle 2: Rahmenbedingungen Kofinanzierung

Perspektive Zuwendungsgeber*in	Perspektive Zuwendungsempfänger*in
Begrenzte Mittel kommen einer höheren Zahl Zuwendungsempfänger*innen zugute. Der Ideenwettbewerb ist vielseitiger und der Ideenpool für Innovationen größer.	Erhöhter Aufwand je nach Ausschreibung vor Antragstellung oder im Projektverlauf eine geeignete Kofinanzierung zu finden.
Geber*innenfragmentierung erhöht den Hebel der eingesetzten Gelder. Das Geld dient als Anreiz zusätzliche Ressourcen einzuwerben. Größere Projektvolumina und entsprechend weitreichendere Wirkungen sind die Folge.	Risiko der Zuwendungsempfänger*in einer z. B. auch versehentlich unzulässig vorgenommenen Mittelkombination (Kumulierungsverbot).
Der Eigenanteil erhöht das Verantwortungsbewusstsein der*des Projektträger*in nur Projekte zu entwerfen, bei denen tatsächlich ein „gemeinsames inhaltliches Interesse“ besteht.	Zuwendungsempfänger*in ist Diener*in zweier oder noch mehr Herr*innen, deren inhaltliche Projektvorstellungen und gesellschaftliche Ziele nah beieinander liegen, aber ggf. mal divergieren.
Geber*innenfragmentierung erhöht die Kontrolle von Projekten in Hinblick auf Berichtswesen und Verwendung von Geldmitteln.	Geber*innenfragmentierung verursacht, bedingt durch doppelte Berichtslegung, Mehraufwände in der Projektadministration (entsprechende Buchhaltungskompetenz erforderlich).
Geber*innenfragmentierung bewirkt mit „sanftem Druck“ Kooperationspartner*innen zu finden und Netzwerke zu erweitern. Dies kann helfen, Parallelstrukturen zu verhindern und Synergien zu schaffen sowie für Nachhaltigkeit bei der Übertragung von Ergebnissen und Weiternutzung von Produkten zu sorgen.	Erhöhung des Arbeitsaufwandes durch nicht vorhandene Standardisierung und Synchronisierung von Kofinanzierungsregeln durch die Geber*innen.

Geber*innenfragmentierung erhöht die Sichtbarkeit und Reichweite von Projekten.	
Geber*innenfragmentierung erhöht die Akzeptanz der Bevölkerung für die geförderten Projekte, z. B. kann der Einbezug von nicht-staatlichen Akteur*innen förderlich sein.	

Tab. 2Kroner Julia Keil und Jan Schröder GbR

Der Blick auf die Tabelle hilft, die Geber*innenseite zu verstehen. Es wird deutlich, dass eine Änderung der zentralen Rahmenbedingung in Hinblick auf Kofinanzierung für gemeinwohl-orientierte Träger*innen auf absehbare Zeit nicht zu erwarten ist. Eine Änderung dieser Rahmenbedingung wäre eine förderpolitische Frage. Diese bewegt sich im Aktionsfeld von Lobbyarbeit und Politik, jedoch nicht im Bereich der alltäglichen Akquise. Es ist wichtig, die Rahmenbedingungen der Kofinanzierung anzunehmen und bestmöglich mit ihnen umzugehen.

Positiv gesehen bedingt die „erzwungene“ Auseinandersetzung der*des Projektträger*in mit möglichst vielen Förderinstrumenten die Stärkung von [Institutional Readiness](#) und nachhaltiger Entwicklung einer Organisation. Eine nachhaltig aufgestellte Organisation sollte um Alternativen wissen, falls Folgeanträge schlichtweg nicht möglich sind. Beispielsweise wenn ein altbewährtes Förderinstrument nicht mehr existiert oder eine institutionelle Förderung wegbreicht. Die Auseinandersetzung mit alternativen Finanzierungsquellen ist daher immer lohnenswert – auch in Fällen, in denen das Vergabeverfahren diese nicht erzwingt.

Der Begriff Kofinanzierung ist in der Alltags- und Fachsprache etabliert und wird daher auch in dieser Arbeitshilfe verwendet. Gedanklich ist es eine Stütze, von dem Begriff [Teilfinanzierung](#) auszugehen.



Der Begriff Kofinanzierung birgt das Risiko, sich allzu sehr auf die größte Geber*in eines Projektvorhabens auszurichten und dabei die Anforderungen und Bedürfnisse anderer Geber*innen in Kommunikation, Zeitplan und Berichtswesen komplett zu vernachlässigen!

Jede*r Partner*in in einem Finanzierungsbündel möchte jedoch als gleichberechtigte*r Partner*in angesehen werden, wenn langfristig Geber*innenbeziehungen aufgebaut werden sollen. Niemand möchte gerne die zweite Geige spielen.

Teilfinanzierung

- Wenn die Kombinationsmöglichkeit von zwei Teilfinanzierungen geprüft wird, muss eine Kombinierbarkeit proaktiv „aus beiden Richtungen“ überprüft werden. Diese Aufgabe liegt einzig und allein in der Verantwortung der Antragsteller*innen.
- Für die Durchführung eines Projektvorhabens sind alle Teilfinanzierungen unabhängig von ihrer finanziellen Höhe gleich wichtig zu werten, da jeder Teilfinanzierung das Potenzial innewohnt, das Projekt scheitern zu lassen.

Wenn Sie öffentliche Mittel kombinieren, muss das sogenannte **Kumulierungsverbot** beachtet werden. Es besagt, dass für ein spezifisches Projekt ein*e bestimmte*r Empfänger*in nur eine einzige Finanzhilfe aus einem spezifischen Haushalt erhalten darf. So ist z. B. die Kombination von Finanzhilfen verschiedener EU-Förderprogramme in einem einzigen Projekt nicht möglich. Die meisten Richtlinien – wie auch die Förderleitlinien des Bundesprogramms „Demokratie leben!“ – nennen Beispiele dafür, welche Förderinstrumente zur Kofinanzierung herangezogen werden dürfen (EU-Mittel, Mittel der Kommunen und Länder, Einnahmen aus dem Projekt etc.). Ebenso üblich sind Ausschlussformulierungen: So können beispielsweise Maßnahmen, die bereits aus dem Kinder- und Jugendplan des Bundes (KJP) finanziert werden, nicht mit Programmmitteln aus „Demokratie leben!“ kofinanziert werden oder „Der ‚Fonds Soziokultur‘ darf keine Projekte unterstützen, die eine Förderung von der Beauftragten der Bundesregierung für Kultur und Medien (BKM), erhalten (...)“⁵

In Deutschland existieren mit **Stiftung**, **Land/Kommune**, **Bund** und **EU** vier Förderebenen, welche Finanzmittel auf Basis von Zuwendungen gewähren.



Aufgrund des Kumulierungsverbotes ist eine bewährte und zeitsparende Methodik bei der Kombination von Zuwendungen in einem Projekt, gezielt eine Kofinanzierung zu suchen, die einer der jeweils anderen Ebenen zugehörig ist!

Für weniger erfahrene Organisationen ist anzuraten, in einem Projekt möglichst nur zwei Bausteine zu kombinieren: Bund + Stiftung, Bund + Land, Stiftung + EU etc., um im Projektmanagement Aufwand zu reduzieren. In der Praxis sind auch komplexere Kombinationen üblich. Jede Förderebene hat spezifische Charakteristika und eigene „Spielregeln“.

⁵ Bundesbeauftragte für Kultur und Medien, 2019. *Homepage Fonds Soziokultur – Tipps für Antragsteller*, <https://www.fonds-soziokultur.de/foerderung/tipps-fuer-antragsteller.html>.

5. Übersicht Förderlandschaft: Stiftung, Land/Kommune, Bund, EU

Abb. 2 Förderlandschaft Zuwendungen Deutschland

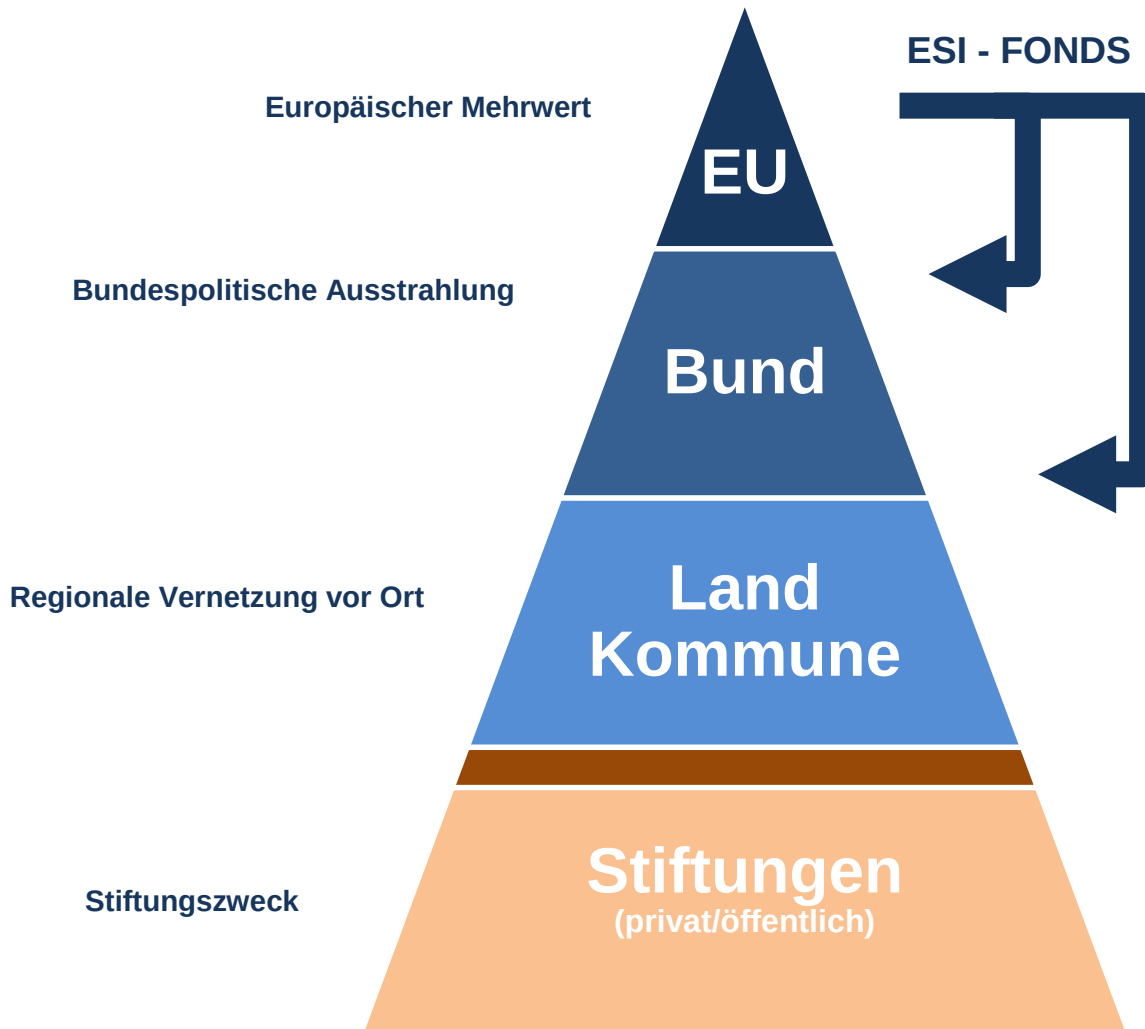


Abb. 2Kroner Julia Keil und Jan Schröder GbR

Die Darstellung der Förderlandschaft in Pyramidenform verweist auf den Aufbau der öffentlichen Verwaltung. Sie spiegelt zudem das sogenannte **Subsidiaritätsprinzip** wider. Das Subsidiaritätsprinzip legt die Rangfolge staatlich-gesellschaftlicher Maßnahmen fest und definiert die prinzipielle Nachrangigkeit der jeweils höheren Ebene. Für das Förderwesen bedeutet dies: die jeweils nächste gesellschaftliche oder staatliche Einheit soll nur dann unterstützend durch Zuwendungen aktiv werden, wenn die kleinere Einheit dazu nicht in der Lage ist. Bundes- oder EU-Zuwendungen sind dann üblich, wenn das Land die Problemlösung nicht allein herbeiführen kann und will. Auch regional angelegte Ideen können jedoch direkt von Bundes-

oder EU-Geldern profitieren, wenn diese sich in EU-weiten oder bundesweiten Zielen verankern (politische Strategiepapiere) und modellhafte Übertragbarkeit im Sinne eines Innovationstransfers möglich ist.



Strategisch gesehen bieten Stiftungen die Teilfinanzierungsmöglichkeiten an, welche am Leichtesten mit allen anderen Zuwendungsgeber*innen aus Land, Bund und EU kombinierbar sind.

5.1 Stiftungen: Das Universalinstrument zur Kofinanzierung

In Deutschland gibt es derzeit rund 22.200 Stiftungen, die über ein bekanntes Kapital von rund € 68 Mrd. verfügen. Jährlich kommen rund 500 Stiftungen dazu. Die üblichen Ausschüttungen von Stiftungen für den Stiftungszweck variieren zwischen unter € 5.000 und über € 1 Million. Drei Viertel aller bestehenden Stiftungen wurden nach 1990 gegründet. Wichtig für Projekte der Demokratiebildung und gesellschaftlichen Teilhabe: Über 50% der Stiftungen verorten ihr Wirken im Themenfeld „Gesellschaft“ und über 30% im Wirkungsfeld „Bildung“⁶. Diese thematische Kongruenz macht Stiftungen zu naheliegenden strategischen und finanziellen Partner*innen für Modellprojektträger*innen im Bundesprogramm „Demokratie leben!“.

Maßgeblich für die Passgenauigkeit eines Projektvorhabens mit einer Stiftung ist die Satzung der Stiftung. In dieser sind die Zwecke des stifterischen Wirkens im Detail definiert. Außerdem müssen Projektträger*innen in der Stiftungsrecherche zwischen **fördernden** und **operativen** Stiftungen unterscheiden. Nur bei fördernden Stiftungen können Sie sich proaktiv um Fördergelder bemühen. Operative Stiftungen führen ausschließlich Eigenprojekte durch, für welche sie ggf. selbst Partner*innen ansprechen („Don’t call us, we call you!“-Prinzip). Einige Stiftungen sind sowohl fördernd als auch operativ tätig. Neben der thematischen Kongruenz macht die Tatsache, dass insbesondere private Stiftungen eher die **Festbetragsfinanzierung** als die **Anteilfinanzierung** oder die **Fehlbedarfsfinanzierung** als Finanzierungsform für Zuwendungen wählen, zum einfacher zu administrierenden Kofinanzierungsinstrument.

⁶ Ein Monitoring, der sich ständig erneuernden Zahlen wird in Deutschland durch den Bundesverband deutscher Stiftungen vorgenommen, www.stiftungen.org [Zugriff am: 22.01.2019].

Fehlbedarfsfinanzierung

Bei der Fehlbedarfsfinanzierung deckt die Zuwendung den "Fehlbedarf", der insoweit verbleibt, als die Zuwendungsempfänger*in die Ausgaben nicht durch eigene oder fremde Mittel zu decken vermag. Die Zuwendung darf erst in Anspruch genommen werden, wenn die vorgesehenen eigenen Mittel der Zuwendungsempfänger*in und ggf. Mittel Dritter verbraucht sind. Eine Ausgabenminderung oder unvorhergesehene Einnahmen im Projektverlauf wirken sich voll zuschussmindernd aus.

Anteilsfinanzierung

Bei der Anteilsfinanzierung beträgt die Zuwendung einen bestimmten Prozentsatz (Anteil/Quote) von den zuwendungsfähigen Ausgaben. Zusätzlich ist die Anteilsfinanzierung durch einen Höchstbetrag gedeckelt. Die Zuwendung darf nur anteilig mit etwaigen Zuwendungen anderer Zuwendungsgeber*innen und/oder den vorgesehenen Eigenmitteln der Zuwendungsempfänger*in in Anspruch genommen werden. Die Abrechnung des Vorhabens erfolgt zu den jeweils festgesetzten Anteilen. Ausgabenminderungen wirken sich anteilig zuschussmindernd aus.

Festbetragsfinanzierung

Bei der Festbetragsfinanzierung beteiligt sich die Zuwendungsgeber*in mit einem festen (nach oben und unten nicht veränderbaren) Betrag an den zuwendungsfähigen Ausgaben. Bei der Abrechnung des Vorhabens bleibt der Anteil der Förderung konstant, wenn mindestens in dieser Höhe zuwendungsfähige Ausgaben nachgewiesen werden. Anders als bei den oben dargestellten, in sich höchst dynamischen Systemen ändert sich hier lediglich der vorgesehene Eigenanteil nach "oben" oder "unten". Ausgabenminderungen oder Einnahmen im Projektverlauf wirken sich nicht zuschussmindernd aus.

Der Blick auf die Finanzierungsformen zeigt, warum aus buchhalterischer Sicht eine festbetragsbasierte Kofinanzierung am effektivsten administrierbar ist. Da die Förderebenen Land, Bund und EU häufig die anderen Zuwendungsformen verwenden, wird die Stiftung zur Universalergänzung vieler typischer Finanzpläne. Auch ist es nicht unüblich, Stiftungsförderung mit Stiftungsförderung zu kombinieren.

Abb. 3 Stiftungen als Kofinanzierungsinstrument



Abb. 2Kroner Julia Keil u. Jan Schröder GbR

Antragsformulare von Stiftungen sind i. d. R. kürzer gehalten als Bundes- oder Länderanträge. Nicht selten ist eine laufende Antragstellung möglich, was die zeitliche Kombinierbarkeit mit anderen Ausschreibungsfristen erleichtert. Eine Reihe von privaten Stiftungen arbeitet gar nicht mit formalisierten Aufrufen, sondern verlangt „nur“ die Einreichung eines frei geschriebenen Exposés zur Projektidee und -realisierung. In diesem Zusammenhang sei darauf hingewiesen, dass längst nicht alle Stiftungen über eine eigene Homepage verfügen. Beachten Sie zur Recherche unsere Leseempfehlungen am Ende dieser Arbeitshilfe, v. a. auch die „Praxis-hilfe Fundraising für das Bundesprogramm ‚Demokratie leben!‘“, in der umfangliche Informationen und Hilfestellungen über Stiftungen als Förder*innen gegeben werden.

Im Bereich Stiftungsgewinnung und Kooperation wird mitunter ein ähnliches Mindset verlangt, wie in der Spender*innenakquise. Die Aufforderung „nur“ ein Exposé einzureichen, stellt Projektentwickler*innen vor konzeptionelle Herausforderungen. Diese Akquiseform wirkt auf den ersten Blick effektiver als ein aufwendiges Antragsformular. Die Kehrseite der Medaille: Die Antragsteller*innen können nicht „einfach“ Fragen beantworten, sondern müssen „ins Blaue“ antizipieren, was für die Stiftung ausschlaggebend für eine Förderzusage ist. Daher wird in dieser Arbeitshilfe zur Unterstützung eines strategischen Herangehens eine Methodik zur Erstellung zielgerichteter Projektexposés zur Verfügung gestellt.

Fundraisingtool: Die Umsetzungspyramide

Das Denken in Form der Umsetzungspyramide unterstützt Sie, ein leicht verständliches Projektexposé zur Fördergeldakquise zu schreiben und mit einer klaren Interventionslogik gemäß einer kausalen **Wenn-Dann-Logik** zu untermauern. Dies ist wichtig, da jede*r Gutachter*in

nur begrenzte Zeit verwendet, um sich einen Eindruck von einer Projektidee zu verschaffen. Beim Verfassen eines freien Exposés für eine Stiftung beschreiben Sie durch Zwischenüberschriften oder Absätze vier argumentatorisch klar getrennte inhaltliche Ebenen: **Oberziel**, **Projektziel**, **Ergebnisse** und **Aktivitäten**.

Abb.4 Umsetzungspyramide - Projektentwicklung

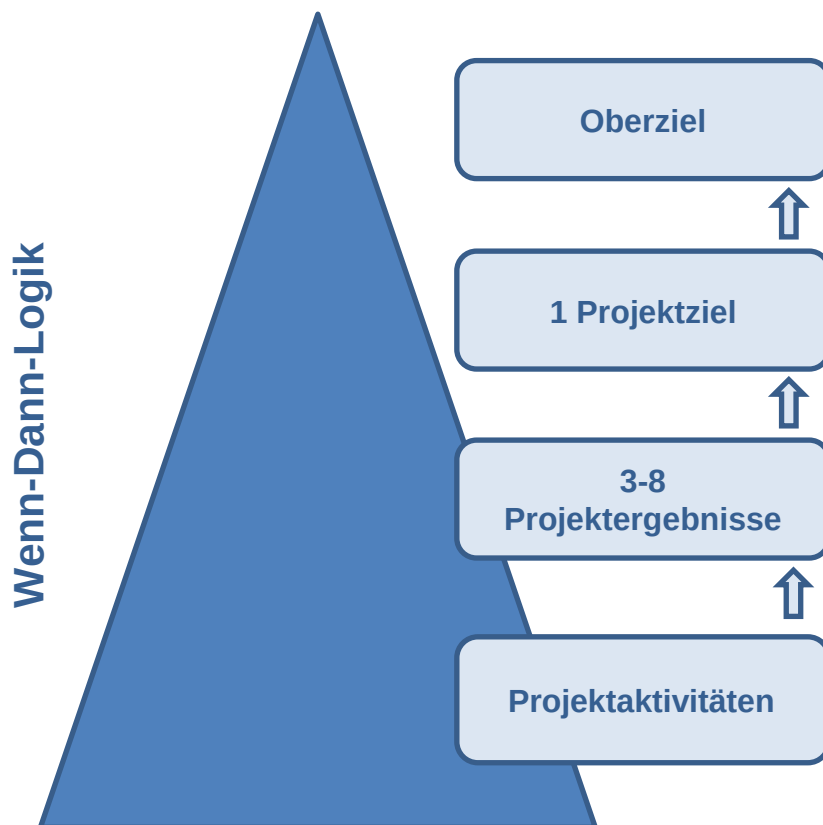


Abb. 2Kroner Julia Keil u. Jan Schröder GbR

Wenn-Dann-Logik:

- Nur *Wenn* bestimmte **Aktivitäten** durchgeführt wurden, *Dann* werden spezifische **Ergebnisse** generiert.
- Nur *Wenn* spezifische **Ergebnisse** erreicht wurden, *Dann* wird ein **Projektziel** erreicht.
- Nur *Wenn* das **Projektziel** erreicht ist, *Dann* leistet es gemeinsam mit anderen Projekten und Faktoren einen Beitrag zum Erreichen des politisch-strategischen **Oberzieles**.

Aktivitäten

Schildern Sie, was sie tun, um die Projektergebnisse zu erreichen. Aktivitäten geschehen im Projektverlauf. Sie müssen durchgeführt werden, um die geplanten Ergebnisse zu erreichen. Jede Aktivität sollte direkt einem Ergebnis zuzuordnen sein! Es gibt immer mehr Aktivitäten als Ergebnisse.

Projektergebnisse

Projektergebnisse sind konkrete Resultate, die im Verlauf eines Projektes entstehen und am Ende vorliegen. Typische Projektergebnisse sind **Produkte** (Handbücher, Computer-Apps, Curricula, Filme etc.), **Dienstleistungen** (Trainings und Schulungen, Beratungen), **Bewusstseinsveränderungen oder Wissenserweiterung** (Lehrer*innen sind sensibilisiert, Jugendliche sind empowernt etc.) oder **strukturelle Veränderungen** (Diversity-Management ist implementiert, gendergerechte Sprache ist etabliert etc.). Eine Projektidee, die mehr als 8 Projektergebnisse enthält, ist fast immer zu groß oder falsch strukturiert und ist aktiv zu refokussieren!

Projektziel

Worum geht es genau? Es kann nicht um Alles gehen. Das Projektziel sollte in einem einzigen Satz formulierbar sein. Es ist der Zustand, der nach der erfolgreichen Durchführung des Projekts erreicht ist. Dabei sollte eine Verbesserung zu dem vor dem Projekt definierten/erhobenen Ist-Zustand erreicht worden sein. (Die Zielerreichung liegt in Ihren Händen!)

Oberziel

In welchem thematischen Oberziel ist das Projekt verankert? Politisch-strategisches Ziel? Gesellschaftliches Ziel? Schildern Sie die Kongruenz zum Stiftungszweck. Das Oberziel ist erkennbar durch Formulierungen wie „Unser Projekt leistet einen Beitrag zu...“ Ein Oberziel können Sie nicht alleine erreichen, sondern es erfordert i. d. R. viele Akteur*innen, Projekte und Zeit für gesellschaftlichen Wandel. Sehr oft ist das Oberziel durch die Ausschreibung oder den Stiftungszweck vorgegeben.

Je nach Stiftungszweck und -profil sollte das Projektexposé zusätzlich Absätze zu möglichen Querschnittsthemen, wie z. B. **Öffentlichkeitsarbeit**, **Nachhaltigkeit**, **Gender Mainstreaming**, **Diversity**, **Inklusion** sowie ein **Kurzprofil der*des Projektträger*in** enthalten. Die gewünschte Länge eines Exposés ist zu erfragen. Eine gut durchdachte Umsetzungspyramide stellt nach dem Zuschlag eine effektive Arbeitsmatrix zur Arbeitsverteilung und Maßnahmen- und Meilensteinplanung für das gesamte Projektteam dar. Selbstverständlich kann die Methodik der Umsetzungspyramide auch zur Vorbereitung von antragsbasierten Ausschreibungen auf EU-, Bundes- oder Landesebene verwendet werden. Bei der Festlegung der Zieldimensionen und

-ebenen kann die Arbeitshilfe „Projekte steuern mit Zielen“⁷ der Qualitätswerkstatt in der Projektentwicklung hinzugezogen werden.

5.2 Öffentliche Zuwendungen: Bund, Land und Kommune

Zusammengenommen ist die öffentliche Hand immer noch die größte Förderin in Deutschland. Die Zweckungszwecke werden im Allgemeinen in Förderleit- bzw. -richtlinien festgelegt. Die Recherche nach Richtlinien erfolgt ressortabhängig über die Ministerien. Dabei ist zu beachten, dass die untergeordneten Strukturen, wie etwa Bundesämter, Bundesbeauftragte, Landesämter oder Jugendwerke, in das „Detailgeschäft“ der Verwaltung der Fördermittel eingebunden sind. Auch kommunale Strukturen verfügen entweder über eigene Budgets oder vergeben die Haushaltsmittel der höheren Ebenen vor Ort. Daher sind auch Regierungsbezirke, Landkreise, Gemeinden und Städte in die Recherche einzubeziehen. [Bürger*innenbeteiligung](#), [Gestaltung sozialer Räume vor Ort](#), [soziokulturelle Vorhaben](#), [Gleichstellung](#), [entwicklungspolitische Bildungsarbeit](#), [politische Teilhabe](#), [Migration und Integration](#), [Jugend](#) und [Selbsthilfe](#) sind Themen von Relevanz, an die Modellprojektträger*innen „andocken“ können.

Nicht nur als Projektträger*in, sondern auch als Bürger*in haben Sie im Übrigen das Recht zu erfahren, was mit „Ihrem“ Haushalt geschieht. Bspw. sind für Hamburg die erteilten Zuwendungen im Transparenzportal in Quartalsberichten mit Höhe der Fördersummen, Finanzierungsformen und Zuwendungsempfänger*in abrufbar.⁸ Die Aufbereitung und Auffindbarkeit entsprechender Zahlen ist aufgrund der föderalen Struktur Deutschlands in den einzelnen Bundesländern jedoch sehr unterschiedlich.

Networkingkompetenzen, ein wirkliches Interesse an der Arbeitsweise der Verwaltung, der Kontakt zu Volksvertreter*innen, Beiräten, Bürger*innendeputierten und die Nutzung von Bürger*innensprechstunden sind für den*die Fundraiser*in bzw. verantwortliche Person in der Organisation auf kommunaler und Landesebene entscheidend. Zu beachten ist:



Argumentieren Sie immer mit Ihrer Fachexpertise und mit dem, was Sie zum Gemeinwohl beitragen können. Die öffentliche Hand sucht nach kompetenten Partner*innen und Dienstleister*innen zur Umsetzung ihrer politisch-strategischen Ziele. Herausforderungen und Probleme, die sie als Organisation gerade haben mögen, sind dagegen kein überzeugendes Argument.

⁷ Arbeitshilfe „Projekte steuern mit Zielen“, <https://www.gesbit.de/blog/blog-detail/news/detail/News/projekte-steuern-mit-zielen/> [Zugriff am: 11.02.2019].

⁸ Transparenzportal Hamburg, <http://transparenz.hamburg.de/suche/> [Zugriff am: 25.01.2019].

Öffentliche Zuwendungen von Bund und Land auf Basis von Richtlinienförderung stellen aufgrund der Höhe der zu generierenden Fördersummen oft die Hauptfinanzierung gemeinwohlorientierter Organisationen dar und setzen den Rahmen für Ihre Kofinanzierungsaktivitäten. Meist als Fehlbedarfsfinanzierung oder Anteilsfinanzierung gewährt, erfordern sie eine professionelle Mittelverwaltung und einen buchhalterischen Blick bei der Kalkulation der Kofinanzierung.

Checkliste für Richtlinienförderung im Hinblick auf Kofinanzierung

- Habe ich es mit Fehlbedarfs-, Anteils- oder Festbetragsfinanzierung zu tun? ⇒ Finanzmechanik: Wie beeinflusst die Kofinanzierung mein Gesamtbudget?
- Muss die Kofinanzierung bereits bei Antragstellung nachgewiesen werden und wenn ja, in welcher Form?
- Welche Form der Kofinanzierung durch Geldmittel ist durch Positiv- oder Negativformulierungen aus der Richtlinie ablesbar?
- Ist Kofinanzierung durch unbare Leistungen möglich?
- Welche Belegpflichten habe ich? – Wie soll insbesondere die Kofinanzierung nachgewiesen werden?

Der professionelle Umgang mit Kofinanzierung beginnt mit dem Umgang und der guten Kenntnis der Hauptfinanzierung. Daher werden im Folgenden noch einmal einige neuralgische Punkte im Finanzplan einer typischen Bundes- oder Landesförderung spezifiziert.

Beispielhafte Struktur Finanzierungsplan – Spezifika Richtlinienförderung

Finanzierungsplan

	01.09. - 31.12.	01.01. - 31.12.
Einnahmen		
Eigenmittel 1	8.854,19	24.801,21
Drittmittel (Stiftung) 2	6.000,00	18.000,00
3 Zuwendung	73.687,73	205.210,87
Summe €	88.541,92	248.012,08
Ausgaben		
Personalausgaben		
Löhne und Gehälter 4	74.421,92	198.612,08
Sachkosten		
5 Honorare Fremdpersonal	3.000,00	14.800,00
Dozent*innen Fachveranstaltungen	2.400,00	12.000,00
Dozent*innen Fortbildung	600,00	2.800,00
Reisekosten Fremdpersonal 6	220,00	1.400,00
7 Mieten von Räumen	6.600,00	20.400,00
Geschäftsräume	6.000,00	18.000,00
Veranstaltungen	600,00	2.400,00
Miete / Leasing / Abschreibung 8	1.400,00	5.200,00
Verbrauchsmaterial	1.500,00	4.000,00
Kommunikation (Tel., Post etc.)	400,00	1.200,00
9 Öffentlichkeitsarbeit / Werbung	1.000,00	2.400,00
Summe €	88.541,92	248.012,08

Tab. 2Kroner Julia Keil u. Jan Schröder GbR

1	Fast immer sind mindestens 10 % Eigenmittel notwendig. Sind eigene Räume, Fahrzeuge und Ausstattung anteilig anrechenbar? Sind Ehrenamtsstunden als unbare Leistungen kalkulierbar?
2	Stiftungsmittel sind besonders attraktiv, da sie häufig eine pauschalisierte Form der Festbetragsfinanzierung ermöglichen und in gestaffelten Abschlägen oder mit Vorauszahlungen zahlen. Auch bieten Stiftungen gerne nachhaltige und weiterreichende Unterstützung aus ihren Netzwerken an, wenn von Ihrer Seite eine gute Kontaktpflege gestaltet wird.
3	Auch die Bedingungen einer Zuwendung sind unter Umständen im Vorfeld verhandelbar, z. B. Auszahlungsraten, Art der Verwendungsnachweise, Anteil- oder Fehlbedarfsfinanzierung. Verhandlungen müssen in dem Moment geschehen, wenn die Organisation als Projektträger*in gewollt ist und nicht erst dann, wenn bereits ein Bescheid vorliegt.
4	Immer wenn eine Veränderung beim Projektpersonal im Projektverlauf eintritt, muss diese im Vorfeld der Zuwendungsgeber*in mitgeteilt werden: Beispielsweise eine bevorstehende Stellenreduktion, ein kompletter Personalwechsel, Mutterschutz etc.
5	Die jeweiligen Honorarordnungen von Bund und Land sind zu beachten. Extratipp: Wenn mit besonders herausfordernden Zielgruppen und Aufgaben gearbeitet wird, kann bei der Projektentwicklung im Vorfeld versucht werden, Vor- und Nachbereitungszeiten für Honorarkräfte zu erreichen.
6	Zu Beginn die Anforderungen des Belegwesens prüfen. Oft sind Papiertickets absolut Pflicht. Smartphonebasierte Eincheckverfahren für Reisen vermeiden.
7	Bei eigenen Räumen Grundrisse zur Verfügung stellen und Angemessenheit darstellen.
8	Dürfen technische Anschaffungen oder Ausgaben für Ausstattung aus der Zuwendung getätigt werden?
9	Vergaberichtlinien und Vorgaben der*des Geldgeber*in dazu einhalten. Im Zweifel immer drei Angebote einholen, z. B. für Webseite, Flyergestaltung.
10	Am Ende steht immer die buchhalterische „0“

5.3 EU-Förderung: Passend aber komplex

Die Europäischen Förderprogramme werden entsprechend des mehrjährigen Finanzplans (MHR) – dem 7-jährigen Haushaltsplan der EU – entwickelt. Für sieben Jahre gibt es in den Förderbedingungen nur leichte Variationen, was die europäischen Förderinstrumente viel berechenbarer als Bundes- oder Landesförderungen macht. Einzelne Förderprogramme bestehen bereits seit Jahrzehnten. Bei der Fördermittelakquise von europäischen Förderungen ist es wichtig, zwischen den **EU-Aktionsprogrammen** und den **Europäischen Struktur- und Investitionsfonds (ESI-Fonds)** zu unterscheiden. Die durchaus übliche Verwirrung im Gespräch über europäische Zuschüsse ist auf die grundsätzlich unterschiedlich funktionierende Arbeitsweise dieser beiden Förderansätze zurückzuführen. Vereinfacht dargestellt sollte der*die Grantwritter*in folgende Unterschiede präsent haben:

EU-Aktionsprogramme	ESI-Fonds
Direkt von der EU-Kommission, den Generaldirektionen oder von ausschließlich zu diesem Zweck ins Leben gerufenen Exekutivagenturen verwaltet. Ggf. gibt es beratende Kontaktstellen in Deutschland. Europaweite Aufrufe.	Das Geld fließt zur Vergabe in die Nationalstaaten. Verwaltung durch einige Bundesministerien, aber insbesondere durch die Landesministerien und Ämter vor Ort im Bundesland. Diese beauftragen ggf. externe Dienstleister*innen.
Fast immer transnationale Durchführung. Geeignet für transnational ausgerichtete Projektaktivitäten. Neben dieser interkulturellen Dimension muss durch die inhaltliche Zielstellung des Projektes ein europäischer Mehrwert generiert werden, der sich an den politischen Strategien der EU-Kommission orientiert. Englisch als Projektsprache.	Fast immer ausschließlich nationale Durchführung. Geeignet für regionale Projektaktivitäten. Übergeordnetes Ziel ist die Stärkung des wirtschaftlichen und sozialen Zusammenhalts, indem Entwicklungsunterschiede zwischen den Regionen verringert werden. Deutsch als Projektsprache.
Feste Antragsfristen, oft nur 1x jährlich. Europaweit identische Antragsverfahren, i. d. R. mehrjährige Projektlaufzeiten. Online-Antragstellung.	Feste Antragsfristen, oft nur 1x jährlich, jedoch auch Ausschreibungen mit laufender Antragstellung, i. d. R. mehrjährige Projektlaufzeiten. Online-Antragstellung.
Ggf. vereinfachter Finanzplan mit pauschalisierten Beträgen.	I. d. R. klassischer Finanzplan nach Einnahmen/Ausgaben mit buchhalterischer „0“.
EU-Aktionsprogramme mit Relevanz Demokratie/Bildung/Diversity (Auswahl):	ESI-Fonds mit Relevanz Demokratie/Bildung/Diversity (Auswahl):

„Erasmus+ Programm für Jugend, Bildung und Sport“ (Gutes Einstiegsprogramm in Verständnis und Wirkungsweise der EU-Förderung) „Europa für Bürgerinnen und Bürger“ „Programm Rechte, Gleichstellung und Unionsbürgerschaft“ (hochschwellig) „AMIF - Asyl und Migrationsfonds“ (hochschwellig)	Europäischer Sozialfonds ESF in den Bundesländern, jedoch nur für Vorhaben mit Arbeitsmarktrelevanz – z. B. Diversity am Arbeitsplatz (hochschwellig) Europäischer Fonds für regionale Entwicklung EFRE, Komponente „INTERREG A“, Programm der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit, insofern der Sitz der*des Träger*in in einer der 13 Programmregionen⁹ liegt, z. B. „Deutschland-Niederland“ (Ausnahme INTERREG: Internationale Projekte im ESI-Fonds).
Europäische Strategiepapiere mit Relevanz für Modellprojektträger*innen im Bundesprogramm „Demokratie leben!“ (Auswahl): • Die „Europäische Jugendstrategie 2010-2018“ und ihre Nachfolgestrategie die „Erneuerte Europäische Jugendstrategie 2019-2027“ • Die „Liste von Maßnahmen zur Förderung der LGBTI Gleichstellung 2016-2019“ Strategiepapiere und politische Statements der Kommission finden sich über die Webseiten der Generaldirektionen und Exekutivagenturen der EU.¹⁰	

Die Einarbeitung in EU-Förderung kostet Zeit. Projektträger*innen, welche sie nutzen, nutzen diese jedoch kontinuierlich über Jahre hinweg. Die EU-Aktionsprogramme sind zugänglicher als die komplexen ESI-Fonds. Die Aktionsprogramme eignen sich als Teilfinanzierung für transnational ausgerichtete Projektaktivitäten. Somit können sie als internationales Modul gut in ein nationales Projekt integriert werden.

6. Förderwissensspeicher und Nutzbarmachung – Förderplanung

Grantwriting ist ein Arbeitsfeld, das nicht spontan gestaltet werden kann. Viele Ausschreibungen verlangen die Kofinanzierung bereits mit der Antragstellung zu belegen. Die Geber*innen

⁹ Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung, 2019. Homepage Interreg – Interreg A, <https://www.interreg.de/INTERREG2014/DE/Interreg/WasistINTERREG/InterregA/InterregA.html> [Zugriff am: 22.01.2019].

¹⁰ Europäische Kommission – Dienststellen und Exekutivagenturen 2019, https://ec.europa.eu/info/departments_de [Zugriff am: 22.01.2019].

sind, mit Ausnahme von der Auflage sogenannter [Kofinanzierungsfonds](#)¹¹, nicht aufeinander abgestimmt. Selbst wenn eine Kofinanzierung noch im Projektverlauf möglich ist, beginnt der Planungszeitraum mit dem Zuschlag und es sind ausreichend personelle Ressourcen und Arbeitszeit einzuplanen.

Damit sich in der Institution Förderwissen nachhaltig verankert, ist es entscheidend, dass einmal recherchierte Förderquellen mit ihren wichtigsten Rahmenbedingungen so knapp wie möglich und so ausführlich wie nötig in [einem einzigen Dokument](#) zentral abgelegt werden. Ansonsten zerrinnt das Förderwissen der Fundraiser*in aufgrund von Druck und Anforderungen des Tagesgeschäftes unter den Fingern.

Viele Organisationen leiden darunter, dass Förderwissen personenbezogen generiert wird. Verlässt eine Schlüsselperson die Organisation oder fällt über einen längeren Zeitraum aus, kann dies existenzbedrohend werden. Wissensmanagement ist daher auch im Fundraising existenziell. Je nach Größe der Organisation kann eine Ablage nach dem Prinzip KISS: [Keep it simple and stupid](#) nutzbringender sein, als seitenweise originale Ausschreibungspapiere oder stark untersegmentierte digitale Ordner. Ein Wissensspeicher, der nicht auch kurzfristig geteilt werden kann, ist nicht zielführend. Siehe dazu auch die Arbeitshilfe „Wissensmanagement in Projekten“¹² der Qualitätswerkstatt.

In der Praxis hat sich das Ordnungsprinzip nach der „Spur des Geldes“ (Stiftung/Land inkl. Kommune/Bund/EU) bewährt. Viele Förderprogramme vereinen mehrere Förderkomponenten je nach Zielgruppe oder Projektsetting. Es ist wichtig, dass eine Zeile der Ablage einer einzigen Komponente vorbehalten bleibt und Informationen selektiv und knapp vermerkt werden. Praktisch realisieren lässt sich eine zentrale [Ablagematrix](#) bereits in einem horizontalen Word-Dokument oder einer Excel-Tabelle:

¹¹ Beispielsweise der Vorpommernfonds, <https://www.vorpommern-fonds.de/> [Zugriff am: 25.01.2019].

¹² Arbeitshilfe „Wissensmanagement in Projekten“, <https://www.gesbit.de/blog/blog-detail/news/detail/News/wissensmanagement-in-projekten/> [Zugriff am: 11.02.2019].

Stiftungen					
Name Webseite:	Schwer- punkte:	Antragsbe- rechtigte:	Finanzie- rungsform:	Antragsfris- ten:	Projektbei- spiele:
Interne Bemerkungen zum Instrument:					
Landesförderungen					
Name Webseite:	Schwer- punkte:	Antragsbe- rechtigte:	Finanzie- rungsform:	Antragsfris- ten:	Projektbei- spiele:
Interne Bemerkungen zum Instrument:					
Weitere Förderquellen...					

Tab. 2Kroner Julia Keil und Jan Schröder GbR

In einem **einzigem Dokument** sind so Informationen enthalten, die der*dem Fundraiser*in die Kombinierbarkeit in Hinblick auf Kumulierungsverbot, Finanzierungsform und Antragsfrist/Einreichungsfrist massiv vereinfachen.

Die Spalte Antragsfrist bildet außerdem die Grundlage für einen auf 12-24 Monate ausgelegten Antragskalender mit Erinnerungsfunktion.

Auch wenn es oft so erscheint, tauchen Ausschreibungen nicht plötzlich auf. Viele Ausschreibungen haben zwar nur einmal jährlich, aber immer wiederkehrende Fristen, z. B. immer im Oktober für den Projektstart im neuen Jahr, im Frühjahr für das laufende Haushaltsjahr oder im letzten Förderjahr einer auslaufen Förderphase für die neue Förderphase. Zum Zeitpunkt der Veröffentlichung dieser Aufrufe haben strategische Antragsteller*innen, basierend auf Erfahrung und institutionsinterner Ablagematrix, mit der Kommunikation zur Vergabestelle und der Projektentwicklung längst begonnen. Ablagematrix und Antragskalender ermöglichen Ihnen, zur richtigen Zeit die richtigen Dinge in Angriff zu nehmen. Sie sind ihr „Pilzbestimmungsbuch“, um auf das einleitende Bild zurückzukommen.

7. Spenden als Kofinanzierung

Mit einer Zuwendung kann auf einen Schlag eine recht große und personalerhaltende Summe Geld generiert werden. Professionelle Förderantragstellung, d. h. **Grantwriting**, ist für Ak-

teur*innen, die im Bereich der Stärkung der Demokratie und des gesellschaftlichen Zusammenhaltes arbeiten, daher unerlässlich. Bei Finanzierungsaktivitäten, wie der Spender*innenakquise, führt die Aktivität vieler Akteur*innen/Geber*innen zum Erfolg. Bei der Spendengewinnung für politische Bildungsarbeit, Projekte der bürgerlichen Teilhabe, Gewaltpräventionsprojekte und ähnliche Vorhaben müssen wir realistisch einschätzen, dass die Projektträger in äußerst schwieriger Konkurrenz um das begrenzte Gut Spendengeld v. a. mit erfahrenen Akteur*innen aus humanitärer Hilfe, Umwelt, Tierschutz, Entwicklungszusammenarbeit sowie der Kranken- und sogenannten Behindertenhilfe stehen. Dennoch liegt die Spendengewinnung für politische Bildungsarbeit im Trend und hat durch [Crowdfunding](#)¹³ Aufschwung erhalten. Viele Organisationen haben dies erkannt und führen neben der Erhebung von Mitglieds- oder Förderbeiträgen in ihrer Peergroup eine gezielte Spendenakquise durch.

Wo auf Spenden und Testamente spezialisierte Organisationen mit Spendensiegeln Vertrauen schaffen, muss dies bei kleineren Organisationen über persönliches Networking und die Fähigkeit zu begeistern geschehen.

Menschen spenden nicht für Organisationen, sondern für konkrete Anliegen. Das kann Projektträger*innen in ein Dilemma bringen. Erfolgt eine Spende im Projektverlauf [zweckgebunden](#) für ein spezifisches Projekt, dass durch eine Fehlbedarfsfinanzierung getragen wird, so generiert die Spende einen Mehrwert für die Förderstelle – nicht für die*den Projektträger*in, da sich die Spende voll zuschussmindernd auswirkt. Organisationen sollten bemüht sein, auch [zweckungebundene Spenden](#) zu generieren. Nur Kapital aus zweckungebundenen Spenden stellt eine frei verplanbare Kofinanzierung dar.

Natürlich ist es auch möglich im Vorfeld für ein bestimmtes Vorhaben zu sammeln, um dieses überhaupt erst zu ermöglichen. Auf diesem Prinzip basieren die gängigen [Crowdfunding-Plattformen](#), welche die Spender*innenakquise in den letzten Jahren erleichtert haben.¹⁴ Prominente Plattformen wie [betterplace.org](#) weisen „Politische Bildung“ als eigene Kategorie auf. Die vereinfachte technische Erhebung von Spenden entbindet nicht vom klassischen Networking. Die Projektideen auf Crowdfunding-Plattformen werden nicht durch eine magische „virale Hand“ zum Erfolg getragen. Nachdem die Kampagne erstellt worden ist, beginnt der eigentliche, große Teil der Arbeit. Es geht darum, die Sammelaktion mit dem eigenen Netzwerk zu teilen und Menschen im eigenen Umfeld – Freund*innen, Bekannte, Kolleg*innen – und im

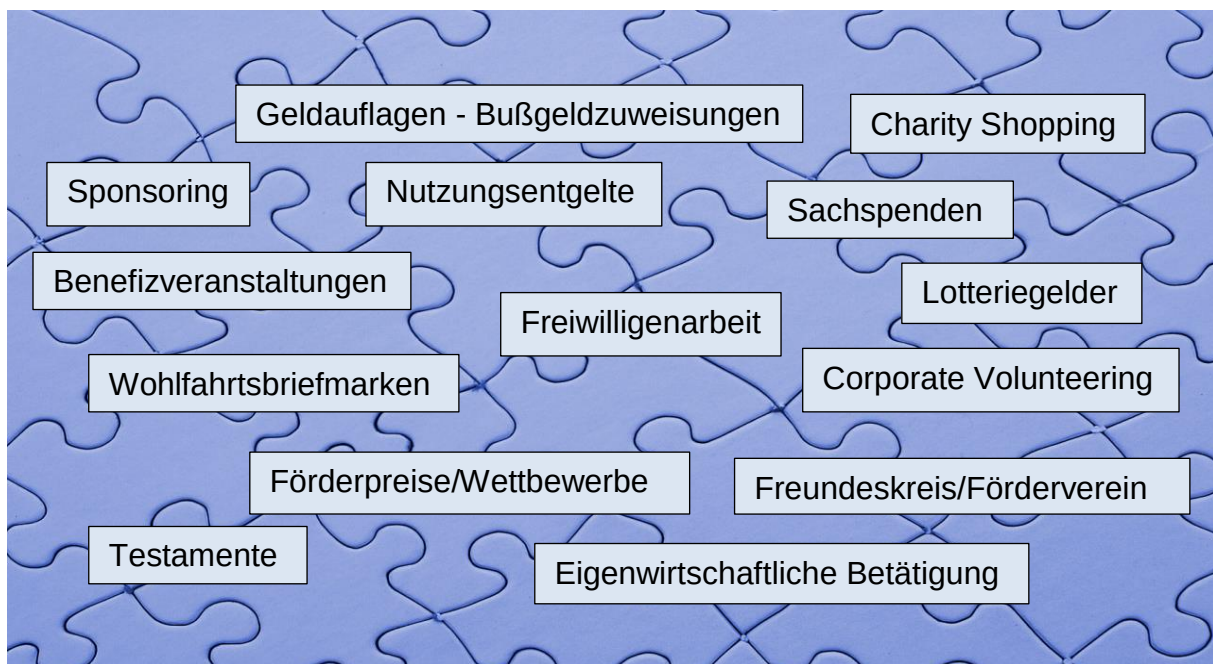
¹³ Zur Definition Crowdfunding vgl. PARITÄTISCHE Geldberatung eG., <https://www.paritaetischegeldberatung.de/content/e283/e539/> [Zugriff am 18.02.2019].

¹⁴ Übersicht Crowdfunding Plattformen, <https://www.crowdfunding.de/plattformen/#spenden> [Zugriff am: 22.01.2019].

professionellen Umfeld – Volksvertreter*innen, Firmen, Betroffene – zum Mitmachen zu bewegen. Nur wenn diese das Projekt überzeugt, teilen sie die Kampagne weiter mit ihrem Netzwerk und so kommt der Stein ins Rollen.

Wie bereits im Bereich Grantwriting dargelegt, kommt auch bei der Spender*innenakquise der Ablage, in diesem Fall einer zentralen Spender*innendatenbank, hohe Bedeutung zu. Dabei ist der Schutz personenbezogener Daten zu wahren. Der Umgang mit Spenden generiert hohe Verantwortung. Im Interesse einer Organisation liegt es, wiederholte und dauerhafte Spender*innen zu gewinnen.

Da häufig nur ein kleiner Teil eines Gesamtbudgets durch Eigenmittel erbracht werden muss, kann eine gute Spendenakquise, neben Mitgliedsbeiträgen, den Spielraum einer Organisation im Wettbewerb um Förderungen signifikant erhöhen. Zuwendungen und Spenden stellen die zentralen Finanzierungsinstrumente im gemeinnützigen Feld dar. Dennoch sei abschließend auf eine Stichwortübersicht verwiesen, welche die Auseinandersetzung mit weiteren Optionen ermöglicht:



8. Leseempfehlungen

Literatur: Fördermittelquellen

Alexander Gregory, Torsten Schmotz. Evangelisches Bildungswerk München (ebw.) IBPro e.V. - Institut für Beratung und Projektentwicklung, Die Paritätische Geldberatung eG, VIS A VIS Beratung - Konzepte – Projekte (HG.). *Fundraising Praxis vor Ort: Methoden, Beispiele, Ideen, Tipps und Adressen zur Finanzierung von Vereinen, Projekten und gemeinnützigen Einrichtungen in ganz Deutschland.* Komplette aktualisierte und stark erweiterte 6. Auflage. 2015. AG SPAK Bücher.

Warum in der Liste: Umfassendes Standardwerk auf 534 Seiten, dass sowohl den Bereich Zuwendungen / Antrag als auch weitere Kofinanzierungsmöglichkeiten wie Spenden, Lotteriemittel, Bußgeldzuweisungen etc. praxisnah behandelt. Nachschlagewerk für den täglichen Einsatz. Da über 25 Einzelautor*innen beteiligt sind, ergibt sich ein differenziertes, vielfältiges Bild. Durch ein ausführliches Schlagwortverzeichnis und „sprechendes“ Inhaltsverzeichnis lassen sich einzelne Kapitel zu spezifischen Fördermitteln und -strategien separat lesen und nutzen. Das Buch unterscheidet in Mittel „vor der Haustür“ und „Mittel für Fortgeschrittene“. Minuspunkt: Keine gendergerechte Sprache.

Michael Urselmann. *Fundraising- Professionelle Mittelbeschaffung für gemeinwohlorientierte Organisationen.* 7. Auflage. 2018. Springer Gabler Verlag.

Warum in der Liste: Aktuell 2018 erschienen. Umfassendes Standardwerk auf 605 Seiten, insbesondere für den Bereich der Ressourcenbereitsteller*innen Privatpersonen und Unternehmen (Spenden, Sponsoring, Mediawerbung, Online-Marketing Crowdfunding etc.) relevant. Der Bereich Grantwriting (Stiftungen / öffentliche Hand) nimmt vergleichsweise wenig Raum ein. Praxisbeispiele. Eher hochschwelliger Zugang und auch für Fortgeschrittene interessant. Die Publikation ist als E-Book verfügbar. Minuspunkt: Keine gendergerechte Sprache.

Torsten Schmotz. *Fördermittelführer 2019/2020 für gemeinnützige Projekte und Organisationen.* 6. Auflage. 2018. Förderlotse Praxislösungen.

Warum in der Liste: Nachschlagewerk / Förderproduktkatalog. Eine übersichtliche Zusammenstellung von 350 überregional ausgeschriebenen Fördermitteln in tabellarischen Kurzporträts oder Kurznotiz mit verweisenden Link. Die Sortierung der Förderungen nach inhaltlichen Themenfeldern: Menschen mit Migrationshintergrund, Bildung und Qualifizierung, bürgerschaftliches Engagement und Ehrenamt etc. ermöglicht eine schnelle Vorauswahl. Ausgewählte För-

derquellen können dann auf den entsprechenden Webseiten ausführlicher recherchiert werden. Mit dem Kauf erfolgt ein zeitlich limitierter Zugriff (Gutschein) auf die Online-Datenbank von Torsten Schmotz mit weiteren 350 Förderquellen. Der Fördermittelführer erscheint in regelmäßig upgedateten Auflagen. Minuspunkt: Keine gendergerechte Sprache.

Netzwerk Selbsthilfe e. V. (Hg.). *Fördertöpfe für Vereine, selbstorganisierte Projekte und politische Initiativen.* 13. vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. 2017 (Bestellung über den Buchladen Schwarze Risse, Berlin).

Warum in der Liste: Herausgegeben vom Netzwerk Selbsthilfe e.V. portraitiert diese Broschüre mehr als 410 regionale, bundesweite und internationale Stiftungen und Förderquellen. Konzise, übersichtlich und untereinander vergleichbar sind die Kerndaten zu unterschiedlichen „Fördertöpfen“ aufbereitet und mit wertvollen Praxistipps aus dem Förderwesen angereichert. Pluspunkt: Gendergerechte Sprache („Gendersternchen“).

Bundesverband deutscher Stiftungen (Hg.). *Verzeichnis Deutscher Stiftungen 2017. Bände 1-3 Stiftungswesen.* 9. erweiterte Auflage 2017.

Warum in der Liste: Aktuellstes und umfassendes Stiftungsregister Deutschlands mit mehr als 26.000 Stiftungsporträts in 3 Bänden. Allerdings hochpreisig. Eher für Vollzeitfundraiser*innen und Fundraisingzentren. Alternativ bietet sich die kostenfreie „Stiftungssuche Basic“ des Bundesverbandes deutscher Stiftungen an. Hier finden sich 11.600 Stiftungsporträts: www.stiftungssuche.de

Bundesverband deutscher Stiftungen (Hg.). Zahlen, Daten, Fakten zum deutschen Stiftungswesen. 2017 (pdf) Gedruckte Ausgabe: ISBN 978-3-941368-90-3.

Warum in der Liste: Umfassender Überblick über das deutsche Stiftungswesen mit vielen Grafiken und Statistiken auf 148 Seiten. Beispielsweise zu Stiftungsthemen, Gesamtausgabenklassen und geographischer Verteilung. Ein hochwertiger Begleittext ordnet die Zahlen ein und zeigt aktuelle Entwicklungen im Stiftungswesen auf. Der Bundesverband deutscher Stiftungen stellt generell eine Vielzahl an Publikationen als Download zur Verfügung. Wir empfehlen einen Besuch der Webseite: www.stiftungen.org

BMFSFJ. *Praxishilfe Fundraising für das Bundesprogramm „Demokratie leben! Aktiv gegen Rechtsextremismus, Gewalt und Menschenfeindlichkeit“.* 2015.

Warum in der Liste: Praxishilfe mit einem handlungsleitenden Überblick über Finanzierungsmöglichkeiten und einem besonderen Fokus auf den Kontext des Bundesprogramms, u. a. Vorstellung von ausgewählten Stiftungen. Anleitung zum Vorgehen für eine Analyse des eigenen Umfeldes zum Fundraisingpotenzial.

Mechthild Baumann. *Fördermittel akquirieren – So schreiben Sie einen erfolgreichen Antrag.* 2016. Schäffer-Poeschel Verlag.

Warum in der Liste: Methodikbuch: Niedrigschwellige, praxisnahe Anleitung zum Verfassen eines guten Förderantrages auf nur 112 Seiten. Anwendbar für die Einwerbung von Zuwendungen von Stiftungen und öffentlicher Hand. Verständliche Beschreibung und Anwendung der im EU-Kontext oft genutzten und protegierten Methodik „Logical Framework Approach“. Aufgrund der genannten Methodik und Beispielauswahl auch für den Einstieg in internationale EU-Anträge geeignet. Kostengünstig. Minuspunkt: Keine gendergerechte Sprache. Teilweise binärgendernd, z. B. Gutachter/innen.

Daniel Pichert. *Erfolgreich Fördermittel einwerben – Tipps und Tricks für das Schreiben von Projektanträgen: Arbeitshilfen für Selbsthilfe- und Bürgerinitiativen Nr. 42.* 3. Auflage. 2015. Verlag Stiftung Mitarbeit.

Warum in der Liste: Methodikbuch: Niedrigschwellige, praxisnahe Anleitung zum Verfassen eines guten Förderantrages auf nur 182 Seiten. Anwendbar für die Einwerbung von Zuwendungen von Stiftungen und öffentlicher Hand. Vergleichsweise sehr kostengünstig. Teilweise binärgendernd Antragsteller/innen. Die Stiftung Mitarbeit stellt generell eine Vielzahl an kostengünstigen Publikationen zur Verfügung, die in vielen Bereichen der geförderten Projektarbeit von Nutzen sein können. Wir empfehlen einen Besuch der Webseite: www.mitarbeit.de/publikationen/

Daniel Pichert. Der Paritätische Gesamtverband e. V. (Hg.). *Arbeitsheft Fördermittelakquise: Projektanträge schreiben.* 2013.

Warum in der Liste: Anstelle des gesamten Methodikbuchs von D. Pichert ein kürzerer Einstieg auf 30 Seiten am Beispiel einer Migrant*innenselbstorganisation. Das Arbeitsheft wurde aus Mitteln des Europäischen Integrationsfonds (EIF) und des Bundesamtes für Migration und

Flüchtlinge (BAMF) kofinanziert. Der Paritätische Gesamtverband stellt auch eine Reihe anderer kostenfreier Arbeitshefte für den Bereich der sozialen Arbeit zur Verfügung: www.der-paritaetische.de/publikationen/

IQ Consult GmbH (Hg.). *Projektbeantragung leicht gemacht. Eine Handreichung für Aktive in Migrantenselbstorganisationen von Drittstaatsangehörigen.* Gefördert aus Mitteln des Europäischen Integrationsfonds und dem Bundesamt für Migration und Flüchtlinge 2. Überarbeitete Auflage 2010.

Warum in der Liste: Trotz des zurückliegenden Erscheinungsdatums ein nutzbringender Kurzüberblick auf nur 30 Seiten in zentrale Begrifflichkeiten / Vokabular des Förderwesens. In erster Linie nützlich für einen verständlichen Einblick in Hinblick auf die Fachbegriffe zu Budgetierung und Finanzmechanik.

Thomas Sauter, Markus Oblau. *Spenden sammeln – ein Leitfaden für engagierte Bürger.* 2. Auflage. 2018. dtv Verlagsgesellschaft.

Warum in der Liste: Methodikbuch: Aktuell 2018 erschienen. Niedrigschwellige, praxisnahe Hinweise zur Durchführung eines Spendenaufrufes und den Einstieg ins Spendenwesen. Insbesondere zu steuerrechtliche Fragen und Fragen der Spendenverwaltung. Auch aus Perspektive der Spender*in interessant. Vergleichsweise kostengünstig. Minuspunkt: Keine gendergerechte Sprache.

Webressourcen: Fördermittelakquise und Kofinanzierung

Förderdatenbank des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie: www.foerderdatenbank.de. Zentrale online-Förderdatenbank der öffentlichen Förderprogramme in ganz Deutschland mit Suchfunktion, auch mit den Suchparametern Soziales, Kultur, Ausbildung. Bei allen Datenbanken ist zu beachten, dass die Dateneinpflege ggf. nicht komplett ist, zeitverzögert erfolgt und die gewählten Suchparameter ggf. ihr Ziel verfehlen.

Bundesverband deutscher Stiftungen: www.stiftungen.org. Umfassende Informationen und Publikationen zu aktuellen Trends im deutschen Stiftungswesen. Außerdem eine Stiftungssuche, die Basisvariante ist kostenfrei: www.stiftungssuche.de

Fachkräfteportal der Kinder- und Jugendhilfe: <https://www.jugendhilfeportal.de/foerdermittel/>. Informations-, Kooperations- und Kommunikationsplattform zum Themenbereich der Kinder- und Jugendhilfe, u. a. mit aktuellen Förderinformationen von eurodesk (<https://eurodesk.eu/>).

Förderdatenbank „Finanzierungsratgeber“ der Servicestelle Kommunen in der Einen Welt: <https://skew.engagement-global.de/finanzierungsratgeber.html>. Speziell für Kommunen und NRO mit thematisch geordneten Förderquellen verschiedener Institutionen; verbindet mit Datenbanken sowie Beratungseinrichtungen und beschreibt Finanzierungsbeispiele.

Kulturförderpunkt Berlin: www.kulturfoerderpunkt-berlin.de. Fachvokabular des Förderwesens in einem Glossar kurz und einfach auf den Punkt gebracht. Außerdem Förderfinder und Förderprogramme für kulturelle, aber auch sozio-kulturelle Projekte.

Sozialmarketing.de: <https://sozialmarketing.de/fundraising-glossar/stiftungsverzeichnisse/>. Diverse Hinweise zum Thema Fundraising für soziale Zwecke; für die Aufnahme in diese Liste entscheidend: eine Verlinkung der Stiftungsverzeichnisse in Deutschland. Offizielle Stiftungsverzeichnisse werden in Deutschland von den Bundesländern geführt. Sie sind öffentlich und dürfen von allen eingesehen werden.

Zu den Autor*innen

Julia Keil

...verantwortet seit 2009 das Grantwriting für und das Projektmanagement von geförderten Innovationsprojekten im Bereich Auszubildendenqualifikation und Erwachsenenbildung. JK verfügt über mehrjährige Erfahrung aus einem mittelständischen Beratungs- und Trainingsunternehmen für europäische Fördermittel. Seit über einem Jahrzehnt leitet JK Seminare, Workshops und Trainings. Vorzugsweise in den Bereichen Projektentwicklung, Grantwriting, Fördermittelmanagement und interkultureller Kommunikation mit Skandinavien.

Jan Schröder

...verfügt über mehrjährige Berufserfahrung im kultur- und wirtschaftsfördernden Stiftungsbereich und kennt die Arbeitsweisen der Vergabeseite aus erster Hand. JS ist außerdem mit der Konzeption europäischer Projekte und der Zusammenstellung europäischer Projektkonsortien in den Bereichen Jugend und Erwachsenenbildung vertraut. JS verfügt über ein Jahrzehnt Trainings-, Workshop- und Seminarerfahrung in der Erwachsenenbildung und vermittelt Inhalte zu Fördermitteln, Gender / Diversity und interkultureller Kommunikation mit Skandinavien.

Kontakt:

2Kroner Julia Keil u. Jan Schröder GbR / Berlin und Düsseldorf

info@2kroner.de // www.2kroner.de

IMPRESSUM

Herausgeberin: **Qualitätswerkstatt Modellprojekte**

GesBiT – Gesellschaft für Bildung und Teilhabe mbH

Karl-Marx-Straße 122

12043 Berlin

Servicetelefon: +49 (0) 30 – 203 89 94 40

qualitaetswerkstatt@gesbit.de

www.gesbit.de

Die Veröffentlichung stellt keine Meinungsäußerung des BMFSFJ oder des BAFzA dar. Für inhaltliche Aussagen tragen die Autor*innen die Verantwortung.

Version 1.0

Stand: Februar 2019

Gefördert vom



Bundesministerium
für Familie, Senioren, Frauen
und Jugend

im Rahmen des Bundesprogramms

Demokratie **leben!**