

Arbeitsheft
Fördermittelakquise: Projektanträge schreiben



Ein Leitfaden für
Migrantenorganisationen

Inhalt

Einleitung	3
1. Candela erfährt von einem Förderprogramm	4
2. Projektanträge schreiben	15
2.1 Die Arbeit am Antrag planen	15
2.2 Formfehler vermeiden	17
2.3 Was zeichnet einen guten Antrag aus?	19
3. Tipps zu den einzelnen Passagen in Projektanträgen	20
3.1 Der Aufbau von Projektanträgen	20
3.2 Das Problem, das Sie lösen wollen	20
3.3 Ziele formulieren: Die SMART-Formel	22
3.4 Projektaktivitäten	23
3.5 Die Selbstdarstellung der Organisation	25
3.6 Öffentlichkeitsarbeit	27
3.7 Evaluation	29
3.8 Nachhaltigkeit	31
3.9 Zusammenfassungen – das Konzentrat	32
3.10 Tipps für gutes Schreiben	33
4. Budgetplanung	34
Impressum	39

Einleitung

Liebe Kolleginnen und Kollegen,

mit dieser Arbeitshilfe, die Ihnen als Stütze und Ergänzung zum Workshop und Vertiefungsseminar „Fördermittelakquise: Projektanträge schreiben“ dienen soll, geht unsere Fortbildungsreihe im Rahmen des Projekts „Professionalisierung von Migrantenorganisationen zur Stärkung des Integrationsprozesses und des interkulturellen Dialogs“ weiter.

Eines der Hauptziele des Projekts ist die Unterstützung bei der Stärkung von organisationsinternen Strukturen. Die Akquise von Projektmitteln ist ein Thema, das alle Migrantenorganisationen dauernd beschäftigt. Die Existenz der Vereinsarbeit kann oft nur durch kurzfristig angelegte Projekte gesichert werden.

Um diese Arbeit fortführen zu können, ist es von Bedeutung, eine Sicherheit in der Beantragung von Projekten zu haben bzw. zu bekommen.

Ziel dieser Broschüre ist es, Ihnen Handwerkszeug, Hinweise und Tipps zu geben, die Ihnen anhand von praktischen Beispielen und Übungen dabei helfen, Ihr Organisations- und Wissensmanagement im Bereich von Projektanträgen zu optimieren. Mit der Broschüre bekommen Sie nicht nur einen Einblick in die Grundlagen des Schreibens von Fördermittelanträgen. Der für seine langjährigen Erfahrungen in diesem Bereich bekannte Referent Daniel Pichert von der Stiftung Mitarbeit zeigt Ihnen auch, wie Sie Fallstricke erkennen und vermeiden können und worauf Sie bei Formulierungen genau achten sollten.

Bei der Teilnahme und Erlangung neuer (Er-)Kenntnisse im Workshop und Vertiefungsseminar sowie der Nutzung dieser Arbeitshilfe wünschen wir Ihnen recht viel Erfolg und Freude.

Wir danken an dieser Stelle für die Co-Finanzierung der Qualifizierungsreihe durch den Europäischen Integrationsfond (EIF) und das Bundesamt für Migration und Flüchtlinge (BAMF).

Mit herzlichen Grüßen

Evin Kofli
Der Paritätische Gesamtverband

1. Candela Lopez erfährt von einem Förderprogramm

Im ersten Kapitel erzählen wir die fiktive Geschichte von Candela Lopez und dem Verein Migration e.V. Candela erfährt von einem neuen fiktiven Förderprogramm der Stadt Leverkusen mit dem Namen ‚Durchstarten‘. Da ihr Verein dringend Geld benötigt, will Candela herausfinden, ob Migration e.V. durch das neue Programm finanziell unterstützt werden kann.

Durch diese Geschichte lernen Sie einige Grundbegriffe und Abläufe aus der Welt der Fördermittel kennen. Sie erfahren, in welcher Form Fördermittel vergeben werden und warum es bestimmte Verfahren gibt.

Hintergrundinfo zu MIGRATION e.V.

Migration e.V. ist ein eingetragener gemeinnütziger Verein, der ursprünglich als selbstorganisierter Verein in Leverkusen gegründet wurde. Die Schwerpunkte der Vereinsarbeit sind Eltern- und Jugendarbeit, politische Arbeit sowie Geselligkeit. Mittlerweile verfügt der Verein über eine breite Palette von Aktivitäten und Angeboten an. So arbeiten Candela Lopez und ihr Team zum Beispiel mit Schulen zusammen, und unterstützen junge Menschen bei der beruflichen Orientierung oder der Integration in den Arbeitsmarkt. Die Arbeit leisten die Mitglieder von Migration e.V. überwiegend ehrenamtlich. Durch Spenden und Sponsoren verfügt der Verein über Einnahmen, mit welchen die bisherigen Aktivitäten finanziert werden konnten. Dabei hat Migration e.V. durch zahlreiche gelungene Aktionen eine gewisse Bekanntheit erlangt. Die Aufmerksamkeit hat allerdings auch ihre Schattenseiten: Die Arbeitsbelastung steigt, das Geld ist knapp. Das Team von Migration e.V. stößt langsam an seine Grenzen.

Hintergrundinfo zu DURCHSTARTEN

Ein neues Förderprogramm in Leverkusen

Migration e.V. ist in Leverkusen ansässig. Nun ergab sich eine Entwicklung, die für den Verein sehr bedeutsam sein könnte: Die Stadt Leverkusen möchte die Bildungschancen von Jugendlichen verbessern. Immer noch brechen viele junge Menschen in Leverkusen die Schule vorzeitig ab oder erlangen nur einen Schulabschluss mit einem schlechten Notendurchschnitt. Auf dem Arbeitsmarkt haben sie so nur geringe Chancen. Aus diesem Grund rief die Stadt vor einigen Monaten das Programm ‚Durchstarten‘ ins Leben, mit welchem gezielt die Bildungschancen junger Menschen erhöht werden sollen. Gefördert werden sollen die schulische und berufliche Bildung junger Menschen und die Übergänge von der Schule in Ausbildung bzw. in den Arbeitsmarkt. Dabei sollen die Gelder an Organisationen in Leverkusen vergeben werden. ‚Durchstarten‘ legt dabei den Förderschwerpunkt besonders auf die Zielgruppe der Jugendlichen mit Migrationshintergrund.

Fördernde Einrichtungen

Ein Förderprogramm ist ein fiktiver Topf, in welchen eine bestimmte Menge Geld gelegt wird, das vergeben werden soll. Einrichtungen, die solche ‚Töpfe‘ bereitstellen, nennt man auch **fördernde Einrichtungen**. Beispiele hier sind fördernde Stiftungen, Einrichtungen des Bundes oder des Landes oder die Europäische Union. Wichtig: Es ist die Aufgabe und der Zweck dieser Einrichtungen, dieses Geld zu vergeben. Ein Gegenbeispiel: Wenn eine Organisation sich mit der Bitte um finanzielle Unterstützung an Privatpersonen oder Sponsoren wendet, ist das anders. So legen zum Beispiel nur wenige Menschen einen Teil ihres Einkommens zur Seite, um es später gemeinnützigen Organisationen zur Verfügung zu stellen. Privatpersonen müssen erst gefunden, kontaktiert und mühsam überzeugt werden, bevor sie Geld spenden. Das Geld der fördernden Einrichtungen wurde jedoch bereits reserviert. Es *soll* vergeben werden, zum Beispiel an Organisationen wie Migration e.V.

Einrichtungen bzw. ihre Förderprogramme haben bestimmte **Ziele**, die schriftlich festgehalten sind. Für diese Ziele sollen die reservierten Gelder vergeben werden. So kann etwa die Stadt Leverkusen die Mittel im Förderprogramm ‚Durchstarten‘ nicht für den Schutz der heimischen Singvögel einsetzen, denn das Programm dient der Förderung der Bildung einer bestimmten Zielgruppe. Mit anderen Worten: Es ist für eine Naturschutz-Organisation sinnlos, sich bei ‚Durchstarten‘ zu bewerben.

Fördernde Einrichtungen veröffentlichen **Förderprioritäten und -schwerpunkte**. In diesen ist formuliert, welche Themen und Aktivitäten gerade bevorzugt gefördert werden. Ein Beispiel: Das Programm ‚Durchstarten‘ widmet sich besonders jungen Menschen mit Migrationshintergrund. Aktivitäten für und mit dieser Zielgruppe haben Priorität, werden also bevorzugt gefördert. Vielleicht ist es nicht ausgeschlossen, ein Projekt vorzuschlagen, in dem es um die schulische Unterstützung von jungen Menschen mit einer körperlichen Behinderung geht. Organisationen sollten sich dann aber vor einer Antragstellung erkundigen, ob sie überhaupt Chancen auf eine Förderung haben, wenn der

Schwerpunkt auf einer anderen Zielgruppe liegt. Förderschwerpunkte und -prioritäten können konstant bleiben, sie können sich aber auch ändern. Ein Beispiel: Eine fördernde Einrichtung bevorzugt in einem Jahr das Thema ‚Demographischer Wandel‘, im nächsten Jahr liegt der Schwerpunkt auf dem Thema ‚Jugendpolitik‘.

Ausschreibungen, Aufrufe, Calls

Beispiel DURCHSTARTEN

Die Stadt Leverkusen startet eine **Ausschreibung**: Auf der Website der Stadtverwaltung werden Informationen über das Programm ‚Durchstarten‘ veröffentlicht. Die Stadt fordert geeignete Organisationen auf, sich zu bewerben. Ein Freund leitet Candela Lopez den Text der Ausschreibung per Mail weiter.

Wie machen Geber potentielle Interessenten darauf aufmerksam, dass sie Gelder zu vergeben haben? Ein übliches Verfahren ist, einen Aufruf zu publizieren. Andere Begriffe dafür sind eine Ausschreibung oder – international – ein *call*. In diesem Aufruf finden sich mehr oder weniger genaue Angaben darüber, was gefördert werden soll. Die Bandbreite reicht von einer kurzen Mitteilung bis zu hundertseitigen Dokumenten mit Informationen, Verfahrensregeln und Vorschriften (z. B. in EU-Programmen). Ein solcher Aufruf ist die **Aufforderung, sich um bereitgestellte Fördermittel zu bewerben**.

Übrigens veröffentlichen (leider) nicht alle fördernden Einrichtungen solche Aufrufe oder Ausschreibungen. Dies gilt zum Beispiel für kleinere Stiftungen, die nicht die Mittel oder die Zeit haben, auf ihr Angebot hinzuweisen. Manche Fördermittelgeber sind bedauerlicherweise auch nicht besonders transparent oder gut organisiert. In einem solchen Fall kann eine Organisation eine Stiftung mit einem geeigneten Förderschwerpunkt kontaktieren und erfragen, ob und wie man sich um För-

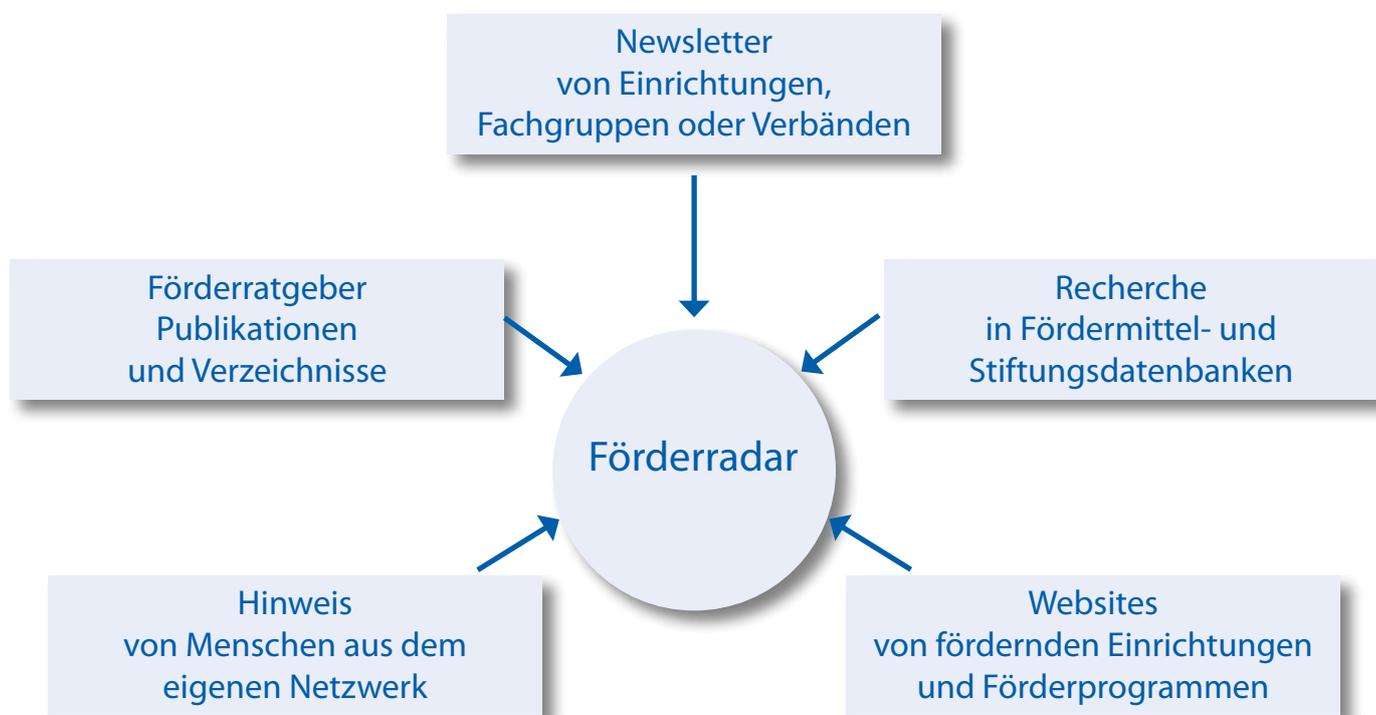
dermittel bewerben kann (‚Wenn der Prophet nicht zum Berg kommt, muss der Berg zum Propheten kommen‘). Dieses Vorgehen ist für die Organisationen natürlich aufwändig.

Warum wollen die Einrichtungen die Gelder eigentlich **vergeben**? Warum machen sie die Arbeit nicht selbst? Es gibt einige Einrichtungen, die letzteres tun. Ein Beispiel sind die sogenannten ‚operativen Stiftungen‘, die ihre eigenen Projekte umsetzen. In vielen Fällen lautet die Antwort auf die Frage jedoch: Die fördernden Einrichtungen können und wollen es gar nicht, haben nicht die Fähigkeiten dazu. Sie suchen vielmehr **Partner**, die für sie die praktische Arbeit machen. Die fördernde Einrichtung stellt die Geldmittel dafür bereit.

In unserer Geschichte hat glücklicherweise ein Freund Candela Lopez diese Information weitergeleitet. Sie hat also durch einen Zufall davon er-

fahren. Was kann eine Organisation tun, um von geeigneten Fördermöglichkeiten und Ausschreibungen Kenntnis zu erlangen? Viele Organisationen wünschen sich eine Website, die sie besuchen und durch die per Mausklick übersichtlich alle Fördermöglichkeiten angezeigt werden, die für die Organisation infrage kommen. Leider gibt es diese Website nicht. Jede Organisation muss sich selbst eine Art **„Radar“** aufbauen. Was können Teile dieses Radars sein (s. Grafik 1)?

Erfahrungsgemäß veralten gedruckte Fördermittel-Ratgeber schnell. Auch die Suche in Datenbanken kann wenig ergiebig sein. Häufig ist der ausschlaggebende Faktor ein **möglichst großes Netzwerk von Kontakten**, das wichtige Informationen an die Organisation weiterleitet. Insofern ist das oben genannte Beispiel (Candela Lopez bekommt die Mail von einem Freund weitergeleitet) gar nicht so ungewöhnlich.



Grafik 1: Eine Organisation muss sich ein eigenes Förderradar aufbauen.

Projekte

Beispiel MIGRATION e.V.

Candela hat die E-Mail gelesen und ist begeistert: Die Ziele des Förderprogramms ‚Durchstarten‘ passen hervorragend zu den Zielen von Migration e.V. Sie überfliegt die Informationen. Aus eigener Erfahrung weiß Candela, wie wichtig es ist, mit Menschen zu sprechen. Als Ansprechpartner für das Förderprogramm ist ein Herr Lämmert angegeben. Candela greift zum Hörer und ruft Herrn Lämmert an. „Wir hätten gerne Fördermittel aus dem Programm ‚Durchstarten‘“, erklärt sie ihm. „Was in der Ausschreibung für das Programm steht, entspricht genau dem, was wir machen.“ Herr Lämmert weiß von den Angeboten von Migration e.V. und freut sich über den Anruf. Candela erzählt ihm von der Arbeit von Migration e.V. Doch die Aktivitäten kosten Geld und gegenwärtig sei der Verein knapp bei Kasse. Und jetzt gerade würde es richtig losgehen. Deswegen möchte Migration e.V. ein eigenes Büro einrichten. Weiterhin ist schon lange geplant, dass eine Person für ihre Arbeit bezahlt wird, um mehr Zeit für die Koordination der Aktivitäten zu haben. Bislang fehlte aber das Geld dafür. Candela fragt: „Und, können Sie uns fördern?“ Herr Lämmert jedoch sagt: „Ich verstehe Ihr Anliegen, aber um diese Förderung zu erhalten, müssen Sie uns ein Projekt vorschlagen“. Candela ist etwas verwirrt: Wieso will Herr Lämmert ein Projekt?

Fördermittel werden häufig vergeben, damit Organisationen Projekte durchführen können (**Projektförderung**). Ein **Projekt** ist ein einmaliger Vorgang, dessen Zweck das Bestreben ist, innerhalb eines zeitlich abgesteckten Rahmens ein bestimmtes Ziel zu erreichen. Kurz: ein Projekt ist irgendwann vorbei. Viele fördernde Einrichtungen vergeben Fördermittel überwiegend oder ausschließlich nur für Projekte. Dieser Trend ist für viele Organisationen nicht einfach. Sie wünschen sich, regelmäßig Geld für die Aktivitäten zu erhalten, denen sie nachgehen. Gerne hätten sie Gelder, die sie flexibel und dem Bedarf entsprechend einsetzen können. Leider erfüllen viele fördernde Einrichtungen diesen Wunsch nicht. Sie unterstützen nicht die Organisation selbst (**institutionelle Förderung**), sondern sie möchten ein **Projekt der Organisation** fördern. Die Organisation, die das Projekt umsetzt, nennt man im sozialen Bereich häufig auch **Projekträger** oder kurz **Träger**.

Eine Organisation kann sich in diesem Fall nur mit einem ausformulierten Projektvorschlag bewerben. Wenn sie etwas anderes vorschlägt („Bitte fördern Sie unsere Büroräume“), dann wird die fördernde Einrichtung diese Anfrage ablehnen. Eine Organisation muss ihre Ideen dafür in die Form eines Projekts bringen. Wichtig ist dabei auch, dass Projekte und die damit verbundenen Aktivitäten in der Zukunft liegen müssen. Es wird nicht rückwirkend gefördert.

Vier wichtige Eigenschaften von Projekten:

Dauer	Projekte sind zeitlich beschränkt (z.B. zwei Jahre), haben also einen Start- und einen Endpunkt.
Ziel	Projekte haben ein konkretes, ausformuliertes Ziel, das innerhalb der Projektlaufzeit erreicht werden soll.
Planung	Die Projektaktivitäten (die Schritte zur Erreichung des Ziels) werden geplant und beschrieben.
Ressourcen	Dem Projekt stehen bestimmte Ressourcen zur Verfügung, wie z. B. Geld oder Personal. Diese Ressourcen werden den Projektaktivitäten gewidmet.

Beispiel MIGRATION e.V.



Candela telefoniert immer noch mit Herrn Lämmert. Herr Lämmert rät ihr, sich zuerst die Förderbedingungen durchzulesen. Diese sind in Form eines pdf-Handbuchs auf der Website zu finden, zusammen mit zusätzlichen Dokumenten wie z. B. ‚Häufige Fragen zur Antragstellung‘. Auch ein Antragsformular kann hier heruntergeladen werden. Candela bedankt sich und macht sich an die Arbeit. Als sie das Handbuch öffnet, ist sie schockiert: Das Handbuch allein umfasst 80 Seiten! Candela gibt nicht auf, sondern verschafft sich zuerst einen Überblick über alle Dokumente.

Förderbedingungen

Fördernde Einrichtungen definieren nicht nur die Themen, zu denen sie fördern, sondern auch die Regeln, nach denen gefördert wird. Diese Regeln sind beispielsweise in den **Förderbedingungen oder -grundsätzen** der Einrichtungen oder Förderprogramme beschrieben. Manche Geber veröffentlichen zu diesem Zweck dicke Handbücher oder Leitfäden, in denen alles ganz genau erklärt ist. Migration e.V. muss sich an diese Regeln halten, wenn sich die Organisation um Fördermittel bewerben will. Das gleiche gilt übrigens auch für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, sogar für die Entscheiderinnen und Entscheider, die bei der fördernden Einrichtung arbeiten.

Ein Beispiel für eine solche Regel ist, dass in ‚Durchstarten‘ nur gemeinnützige Organisationen gefördert werden, aber keine Einzelpersonen oder Firmen. Da Migration e.V. ein gemeinnütziger Verein ist, kann er sich um eine Förderung bewerben. Wäre Candela eine einzelne Person, dann könnte sie sich nicht bewerben. Daran kann nicht einmal Herr Lämmert etwas ändern – auch er muss sich an die Regeln halten. Man spricht auch von Förderfähigkeit. Förderfähig sind in der Regel nur **juristische Personen** (= z. B. eingetragene Vereine, GmbHs, gemeinnützige GmbHs), keine **natürlichen Personen** (= Einzelpersonen).

Weiterhin erfährt Candela beim Lesen der Förderbedingungen, dass Projekte in diesem Programm eine maximale Laufzeit von zwei Jahren haben dürfen, die maximale Fördersumme 150.000 Euro beträgt, Personal- und Honorarkosten 50 Prozent des Gesamtbudgets nicht übersteigen dürfen und noch vieles mehr.

Beispiel MIGRATION e.V.



Candela liest die Förderbedingungen von ‚Durchstarten‘. Ihr schwirrt der Kopf. Dennoch hat sie das Gefühl, dass das Programm für Migration e.V. hervorragend geeignet ist. Sollte man nicht eine Be-

werbung riskieren? Wenn man nur nicht so vieles berücksichtigen müsste. Als sie gerade Seite 57 überfliegt, kommt ihr eine Idee in den Sinn, die sie vor einigen Wochen hatte: Sie hatte festgestellt, dass Menschen Bezugspersonen brauchen, wenn es um Entscheidungen geht, die die eigene Bildungslaufbahn betreffen. Für Candela waren das Eltern, Verwandte und Bekannte. Aber was passiert, wenn ein junger Mensch aus einer Familie kommt, in der solche Bildungs-Vorbilder fehlen? Candela sagt: „Wenn ich manche der Mädchen frage, was sie später werden wollen, dann sagen sie: Arzthelferin oder Friseurin. Vielleicht noch: Ich will Mutter werden, und der Mann soll arbeiten gehen. Mehr fällt ihnen nicht ein“. Und wenn die jungen Menschen einmal Anwältin werden wollen, dann haben sie keine Ahnung, was das tatsächlich bedeutet. Sie hätten eher ‚Klischeevorstellungen aus dem Fernsehen‘ im Kopf, so Candela. Die Jugendlichen hätten keine Vorstellungen von der beruflichen Realität und wüssten auch nicht, welche Anforderungen und Voraussetzungen bestimmte Laufbahnen hätten. „Wie sollen sie das auch wissen, wenn es in ihrer Familie keinen Anwalt gibt?“, fragt Candela.

Wäre es nicht eine Möglichkeit, mit der Förderung von ‚Durchstarten‘ ein Patenprojekt zu entwickeln, in dem erwachsene Vorbilder‘ über einen längeren

Zeitraum junge Menschen begleiten und unterstützen? Das Projekt vermittelt ihnen den Onkel, den sie nicht haben. So etwas Ähnliches machen die Mitglieder von Migration e.V. bereits – bislang jedoch nicht systematisch, sondern ergeben sich solche ‚Paarungen‘ eher zufällig. Könnte man daraus nicht ein größeres, geplantes Projekt machen? Und das Besondere daran wäre: Sowohl die Paten als auch die Jugendlichen sollen Migrationshintergrund haben. So kann sich eine langfristige Beziehung besonders gut entwickeln. Candela beginnt, die Grundzüge ihres Projekts auf einem Blatt Papier zu skizzieren. Dutzende von Ideen schießen ihr durch den Kopf. Aber nach ein paar Minuten legt sie den Stift wieder zur Seite und ruft noch einmal Herrn Lämmert an.

Candela ist klar geworden, dass die Arbeit an diesem Antrag sehr aufwändig ist. Würde sich dieser Aufwand lohnen? Wie sind überhaupt die Chancen, eine Förderung zu erhalten? Sie fragt Herrn Lämmert, ob sie eine erste Einschätzung zu ihrer Idee bekommen könnte. Herr Lämmert bejaht. Daraufhin erzählt sie Herrn Lämmert von ihrem Projekt. Herr Lämmert antwortet folgendes: Die Stadt erwartet tatsächlich viele Bewerbungen für das Programm ‚Durchstarten‘. Er geht davon aus, dass nur ein Teil der beantragten Projekte gefördert werden können. Er hält jedoch die Idee für ausgezeichnet. Sie passe genau zu dem, was das Programm fördern will. Vorteilhaft sei auch, dass Migration e.V. eine Migrantenorganisation sei, und davon gäbe es nicht so viele in Leverkusen. Die Stadt möchte besonders gerne Migrantenorganisationen am Programm beteiligen. Deswegen ermutigt Herr Lämmert Migration e.V., einen Antrag einzureichen. Wichtig sei jedoch, dass der Antrag aussagekräftig sei und die Förderbedingungen eingehalten werden.

Candela wägt den Aufwand und den Nutzen einer Antragstellung ab. Sie ahnt, dass sie und ihr Team Zeit in die Antragstellung investieren müssen.

Lohnt sich der Aufwand der Antragstellung?

Das Schreiben von Projektanträgen kann viel Zeit in Anspruch nehmen. Und meist wird dieser Aufwand unterschätzt: Aus einigen Tagen, die man sich damit beschäftigen wollte, werden plötzlich Wochen. Hinzu kommt: Der Antrag kann abgelehnt werden. Dann war die ganze Arbeit umsonst. Candela versucht, den Aufwand und die Erfolgchancen einer Bewerbung abzuschätzen. Das ist sehr vernünftig. Die Organisation trägt in jedem Fall den Aufwand für die Antragstellung. Wenn Candela und ihr Team an einem Antrag arbeiten, dann hat Migration e.V. diese Arbeitszeit investiert. Es ist also wichtig, sich einen Überblick über die Aufgaben zu verschaffen, die im Rahmen der Antragstellung erledigt werden müssen. Am besten verdoppelt man die Schätzung noch einmal. Um eine häufig gestellte Frage gleich zu beantworten: Eine rückwirkende Erstattung des Aufwands für die Antragstellung ist in keinem Förderprogramm möglich.

Zwei Fragen, die man sich vor dem Schreiben des Antrags stellen sollte:

- ⇒ Sind diese Einnahmen für uns attraktiv?
- ⇒ Können wir die Mittel so ausgeben, dass es für unsere Arbeit nützlich ist?

Candela ist bereits zu dem Schluss gekommen, dass die Förderung von ‚Durchstarten‘ für Migration e.V.

attraktiv ist. Andere Programme fordern von den Antragstellenden das Schreiben umfangreicher Abhandlungen, bei einer maximalen Fördersumme von lediglich 3.000 Euro. Wiederum andere Einrichtungen haben in ihren Förderbedingungen festgelegt, dass sie nur Sachmittel finanzieren (also Stühle und Computer), aber nicht die dringend benötigten Honorar- oder Personalmittel.

TIPP Gerade bei Stiftungen sollten Sie unbedingt versuchen, vor der Antragstellung mit einer Ansprechpartnerin oder einem Ansprechpartner zu reden.

Wie hoch ist die Bewilligungsquote?

Bewilligungsquote bedeutet: Wie hoch ist der Prozentsatz der Bewerbungen, die eine Förderung erhalten? In einem Programm, in dem 50 Prozent der eingereichten Anträge gefördert werden, ist die Antragstellung weniger riskant als in einem Programm, das 3 Prozent aller eingereichten Anträge bewilligt. Im letzteren Fall muss ein Antrag herausragend sein, um angenommen zu werden. Die Quote hängt von der Anzahl der eingereichten Bewerbungen ab. Diese Zahl ist oftmals nicht bekannt, aber man kann sie schätzen. Manche fördernde Einrichtungen veröffentlichen nämlich Zahlen über die eingereichten und bewilligten Bewerbungen aus der Vergangenheit. Wenn man keine Angaben dazu findet, dann gibt es immer noch die Möglichkeit, sich mit den Ansprechpartnern der Einrichtung in Verbindung zu setzen (so, wie es Candela getan hat).



Grafik 2: Aufwand und Nutzen einer Antragstellung abwägen

Man sollte aus dieser Angelegenheit keine Wissenschaft machen. Wenn jedoch die Fördersumme niedrig ist, der Aufwand hoch und die Bewilligungsquote gering, dann sollte in Organisationen gut überlegt werden, ob ein Antrag geschrieben wird. Bei unserem Beispiel kommt Candela zu dem Schluss, dass die in Aussicht stehende Fördersumme attraktiv ist und Migration e.V. realistische Chancen auf eine Förderung hat. Grünes Licht für die Antragstellung.

Beispiel MIGRATION e.V.



Nachdem Herr Lämmert und Candela über die Projektidee gesprochen haben, sagt Herr Lämmert: Letztendlich trifft der Förderausschuss die Entscheidung, welche Projekte gefördert werden und welche nicht. Candela ist etwas überrascht und fragt: „Ich dachte, Sie treffen die Entscheidung?“ Herr Lämmert verneint. Er erklärt Candela, dass es einen Ausschuss gibt, in dem die Anträge diskutiert und bewertet werden. Diese Gruppe entscheidet letztendlich, welcher Antrag geför-

dert wird und welcher nicht. Wer denn Mitglied in dieser Gruppe sei, möchte Candela wissen, aber das will Herr Lämmert ihr nicht sagen. Er erzählt ihr nur, dass der Förderausschuss mit verschiedenen Personen besetzt sei, die mit dem Thema vertraut seien. „Stellen Sie einen Antrag, soviel Zeit haben Sie nicht mehr“, rät Herr Lämmert noch einmal. Nach dem Gespräch lädt Candela ein elektronisches Antragsformular von der Website herunter. Dazu gehört ein zweites Dokument in Tabellenform, das sich „Finanzplan“ nennt: Hier sollen die Antragstellerinnen und Antragsteller das Budget des Projekts darstellen.

Ein Fördermittelantrag ist eine Bewerbung

Es ist wichtig, zu verstehen, dass ein Antrag auf Fördermittel tatsächlich eine **schriftliche Bewerbung** ist. Die Organisationen beschreiben in dem Antrag, wie sie das Geld der fördernden Einrichtung einsetzen würden, wenn sie es bekämen. Die fördernde Einrichtung wählt die Vorschläge aus, die ihr am besten gefallen. Eine Organisation hat keinen Anspruch auf bereitgestellte Mittel. Sie bittet auch nicht um Almosen. Sie schreibt eine Bewerbung. Und damit diese ausgewählt wird, muss sie möglichst gut sein. Zentraler Gegenstand der Bewerbung ist die Darstellung des Projekts, das mit den Fördermitteln durchgeführt werden soll. Ein Förderantrag sollte daher:

- selbstbewusst verfasst sein
- die Organisation kompetent erscheinen lassen
- auf die Ausschreibung und die Förderbedingungen des Gebers abgestimmt sein.

Die Bewerbungsverfahren und Antragsformulare

Das Procedere der Bewerbung auf Fördermittel kann sehr unterschiedlich sein. Bei manchen Gebern beginnt der Prozess mit der Einreichung einer einfachen Ideenskizze oder vielleicht sogar einem Gespräch. Das andere Extrem sind komplizierte Verfahren, die in mehreren Schritten abgewickelt werden und einen bürokratischen Kraftakt darstellen. Manchmal können Dokumente frei gestaltet werden, manchmal müssen die Antragstellenden vorgefertigte Antragsformulare nutzen. In unserem Beispiel bietet ‚Durchstarten‘ ein **elektronisches Antragsformular** an, das genutzt werden soll. Weiter gibt es ein zusätzliches Dokument, in dem der **Finanzplan** (auch: **Budget**) erstellt werden soll.

Die Bewertung von Anträgen

Wie werden die Projekte ausgewählt, die gefördert werden? Diese Aufgabe wird beispielsweise von einem Gremium, wie z. B. einem Vorstand, einer Jury oder einem Kuratorium übernommen. In anderen Fällen bewerten externe Gutachterinnen oder Gutachter den Antrag und werden dafür sogar bezahlt. Bei ‚Durchstarten‘ nennt sich dieses Gremium „Förderausschuss“. Wichtig ist: Der Antrag wird nach Einreichung von Personen gelesen, die darüber entscheiden, ob ein Projekt gefördert wird oder nicht. Der Antrag sollte also so geschrieben sein, dass ihn diese Personen gerne lesen. Übrigens: Anträge, die formale Fehler aufweisen (indem sie z. B. nicht vollständig sind), werden oftmals gar nicht inhaltlich geprüft, sondern landen gleich im Papierkorb. Dazu später mehr (--> Abschnitt „Formfehler vermeiden“).

Was ist der Zweck dieser Bewerbungsverfahren?

Warum muten fördernde Einrichtungen Personen wie Candela diese komplizierten Verfahren zu? Könnte man das Ganze nicht auch in einem persönlichen Gespräch klären? Versetzen Sie sich in die Lage der fördernden Einrichtung: In der Regel bewerben sich mehr Organisationen um eine Förderung, als mit den zur Verfügung stehenden Mitteln gefördert werden können. Die Einrichtung muss also eine Auswahl treffen. Sie benötigt ein Verfahren, nach welchem die Entscheidung über die Verteilung der zur Verfügung stehenden Gelder erfolgt. Gerade öffentliche Einrichtungen unterliegen dabei selbst einer Kontrolle. Sie müssen Entscheidungsprozesse dokumentieren und nachvollziehbar machen. Aus diesem Grund werden die für alle geltenden Förderbedingungen veröffentlicht. Es gibt festgelegte Auswahlverfahren. Weiter macht die Verwendung von einheitlichen Formularen die Projektvorschläge besser vergleichbar, weil alle Anträge den gleichen Aufbau haben. Dass diese Verfahren dazu neigen, bürokratisch zu werden, ist ein unschöner Nebeneffekt. Letztendlich ist das Ziel, die Vergabe von Geldern unabhängiger von persönlicher Willkür zu machen.

Beispiel DURCHSTARTEN



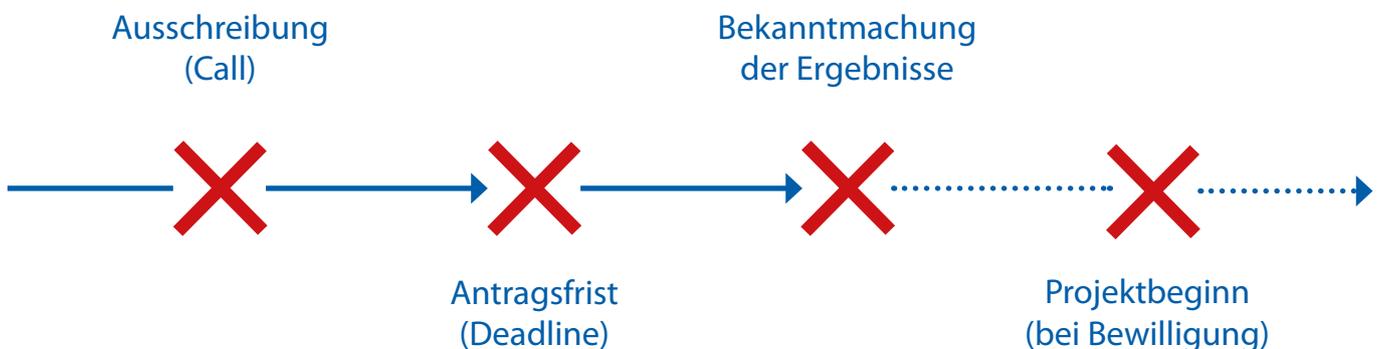
Als sich Candela weiter mit der Website von ‚Durchstarten‘ beschäftigt, fällt ihr etwas auf: Dort steht, dass Projektanträge zu einem bestimmten Datum eingereicht sein müssen – und zwar in vier Wochen. Das meinte Herr Lämmert also damit, als er sagte, dass sie nicht mehr soviel Zeit hätte. Die Antwort von ‚Durchstarten‘ ist erst fünf Monate nach dem Ende der Antragsfrist zu erwarten. „Na, die lassen sich Zeit“, denkt Candela. Migration e.V. hingegen hat nicht mehr viel Zeit, bis die Antragsfrist endet. Candela ruft sofort ihre Teamkolleginnen und -kollegen an. Sie vereinbart einen Termin am nächsten Tag, um ihre Idee vorzustellen und die Antragstellung zu planen. Vor dem Team von Migration e.V. liegt viel Arbeit...

Candela ruft sofort ihre Teamkolleginnen und -kollegen an. Sie vereinbart einen Termin am nächsten Tag, um ihre Idee vorzustellen und die Antragstellung zu planen. Vor dem Team von Migration e.V. liegt viel Arbeit...

Antragsfristen

Zentrales Element eines Aufrufs ist die **Bewerbungs-** oder **Antragsfrist** (auch *deadline* genannt). Alle Bewerbungen, die bis zu diesem Zeitpunkt bei dem betreffenden Förderprogramm eingegangen sind, werden berücksichtigt. In der Regel gilt das Datum des Poststempels. Was später eintrifft oder abgestempelt wird, landet im Papierkorb. Einige wenige Einrichtungen verzichten auf Fristen, sondern vergeben ihre Fördermittel kontinuierlich.

Die Bewerbungsfrist ist ein sehr wichtiger Termin. Die meisten Organisationen scheitern nicht daran, dass ihr Antrag schlecht ist – **sondern weil ihn sie nicht rechtzeitig fertigstellen**. Eine gute Zeitplanung ist einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren. Hinzu kommt: Die nächste Möglichkeit zur Bewerbung kann in ferner Zukunft liegen. Wenn Candela die Antragsfrist in vier Wochen verpasst, wird ‚Durchstarten‘ vielleicht erst in zwei Jahren erneut ausgeschrieben.



Grafik 3: Wichtige Eckpunkte bei der Zeitplanung

...und was passiert später?

Der Prozess der Prüfung Ihres Projektantrags benötigt bei den meisten fördernden Einrichtungen etwas Zeit. Bei Rückenwind sind es fünf Monate. Irgendwann ist jedoch die Entscheidung gefallen. Der Organisation wird das Ergebnis mitgeteilt, meist in schriftlicher Form. Für Candela liegt dieses Ereignis noch in weiter Zukunft denn sie muss erst den Antrag schreiben. Aber schauen wir in die Zukunft – wie könnte die Geschichte ausgehen?

Im Falle einer **Ablehnung** gibt es keine Fördermittel. Eine Organisation kann diese Entscheidung übrigens nicht anfechten, denn sie hat zu keinem Zeitpunkt Anspruch auf die Förderung. Die Investition an Zeit und Arbeit, die sie für die Antragstellung aufgewendet hat, hat sich leider nicht ausgezahlt. Wenn Candelas Antrag abgelehnt wird, dann sollte sie nicht verzweifeln. Das gehört mit zum Geschäft.

Wenn ein Projektvorschlag abgelehnt wird, muss dies übrigens nicht heißen, dass er schlecht war. Im Gegenteil. In manchen Fördermittelprogrammen können nur wenige Anträge gefördert werden. Es ist übrigens völlig legitim, sich zu erkundigen, wie man einen abgelehnten Antrag verbessern könnte. Einige Einrichtungen akzeptieren es, wenn ein überarbeiteter Antrag bei einer späteren Antragsfrist erneut eingereicht wird (wenn es diese gibt). Hartnäckigkeit ist übrigens eine wichtige Fundraising-Tugend.

Wenn Candela einen sehr guten Förderantrag schreibt und dieser vom ‚Durchstarten‘-Ausschuss ausgewählt wird, dann erhält sie eine **Bewilligung** oder **Förderzusage**. Das bedeutet: ‚Durchstarten‘ hat Migration e.V. als Partner ausgewählt und will das Projekt fördern. Formal gesehen lassen sich aus dem Schreiben jedoch noch keine Ansprüche herleiten. Bei größeren Fördersummen erfolgt nach der Zusage der Abschluss eines Vertrags, der die weiteren Bedingungen für die Zusammenarbeit und die jeweiligen Rechte und Pflichten formuliert. Nichtsdestotrotz: Mit einer schriftlichen Zusage kann nicht mehr viel schief gehen. Zeit zu feiern...



2. Projektanträge schreiben

Anhand der Geschichte von Candela und Migration e.V. haben Sie eine Menge Grundbegriffe aus der Welt der Fördermittel kennen gelernt. Diese Grundbegriffe helfen Ihnen dabei, zu verstehen, was bei der Beantragung von Fördermitteln wichtig ist.

Haben Sie schon einmal einen Fördermittelantrag geschrieben, der abgelehnt wurde? Oder Sie haben die Arbeit am Antrag als sehr schwierig empfunden? In diesem Arbeitsheft erhalten Sie praktische Tipps, die Ihnen bei der nächsten Antragstellung helfen.

Stellen Sie sich vor, Sie möchten Fördermittel beantragen – wahrscheinlich nicht im Programm ‚Durchstarten‘, denn dieses Programm haben wir uns ausgedacht. Stattdessen haben Sie eine geeignete fördernde Einrichtung gefunden, und Sie haben eine passende Projektidee. Was sind die nächsten Schritte?

2.1 Die Arbeit am Antrag planen

Zuerst einmal sollte Ihnen klar geworden sein, dass es häufig aufwändig ist, einen Fördermittelantrag zu schreiben. Was müssen Sie alles bis zur Antragsfrist erledigen?

- ein gutes Projektkonzept entwickeln
- längere Texte verfassen
- das Projektbudget des Antrags erstellen
- sich mit Partnerorganisationen (wenn es welche gibt) abstimmen
- den gesamten administrativen Aufwand der Antragstellung bewältigen, wie z. B. die Zusammenstellung von Anlagen oder die Beschaffung von Unterschriften.

WICHTIG Sie müssen sich zuerst darüber klar werden, dass Sie *Zeit* benötigen, um eine überzeugende Bewerbung zu erstellen.

Der Zeitaufwand steigt mit der Höhe der Förderung. Die Arbeiten für den Antrag eines großen mehrjährigen Projekts ziehen sich über Monate hin. Aber auch der Antrag von wenigen Tausend Euro bei einer Stiftung wird Sie mindestens einige Tage oder sogar Wochen kosten. Eine Sonderstellung nimmt jegliche Art von **EU-Förderung** ein. Hier gilt die Regel: Der Aufwand für den Antrag eines kleinen Projekts ist groß, der Aufwand für den Antrag eines großen Projekts ist gigantisch.

Welche weiteren Tipps helfen Ihnen dabei, Ihre Bewerbung rechtzeitig einzuschicken?

⇒ Setzen Sie sich Ihre eigenen Fristen!

Planen Sie so, dass Sie den Antrag ein paar Tage vor dem Termin fertiggestellt haben. Eine Antragsfrist ist letztendlich ein beliebiges Datum. Wählen Sie Ihr eigenes Datum. *Deadline surfing* nennt man das zielgenaue Hinarbeiten auf die letzte Minute der Antragsfrist inklusive Sprint zum einzigen bis Mitternacht geöffneten Postamt. *Deadline surfing* ist *keine* gute Idee.

⇒ Arbeitsprozesse planen

Wenn Sie Ihre eigenen Fristen gesetzt haben, können Sie damit beginnen, die zu bewältigende Arbeit zu planen. Verteilen Sie Aufgaben in Ihrem Team. Treffen Sie bei der Planung eine wichtige Unterscheidung: Es gibt zum einen Tätigkeiten, die Sie mit Ihrem Team flexibel erledigen können. Dazu gehört das Schreiben der Textpassagen des Antrags. Dann gibt es Teile der Antragstellung, bei denen Sie auf die Zuarbeit von anderen angewiesen sind. Dazu zählen z. B.

- Bestandteile des Antrags, die von Partnerorganisationen ausgefüllt werden müssen
- Dokumente, die eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter Ihrer Bank unterschreiben muss
- Das Einholen von Anlagen, wie zum Beispiel Bescheinigungen von Ämtern.

Überprüfen Sie das Antragsverfahren auf solche Aufgaben und erledigen Sie diese möglichst schnell.

⇒ Vorlagen organisieren

Vielleicht finden Sie in Ihrem Netzwerk jemanden, der bereits einmal erfolgreich einen Antrag bei der fördernden Einrichtung gestellt hat. Vielleicht ist diese Person bereit, Ihnen den alten Antrag zur Verfügung zu stellen. Eine solche ‚Vorlage‘ ist Gold wert. Aus ihr wird ersichtlich, wie Ihre Bewerbung verfasst sein sollte.

⇒ Koordinatorin oder Koordinator festlegen

Wenn mehrere Personen an Ihrem Antrag arbeiten, ernennen Sie eine Person, die die Arbeit koordiniert, Fristen festlegt und zu Treffen einlädt.

⇒ Elektronische Formulare

Manche fördernden Einrichtungen setzen voraus, dass Sie ein elektronisches Formular (häufig im doc- oder pdf-Format) verwenden oder den Antrag sogar vollständig in einem Online-Einreichungssystem erstellen. Diese Systeme sind sehr sperrig. Wenn Sie mit mehreren Personen an Ihrem Antrag arbeiten, dann schreiben Sie die Texte lieber zuerst in einem gewöhnlichen Textverarbeitungsprogramm (auf Basis der Fragen in den Formularen). Wenn Sie mit den Texten zufrieden sind, kopieren Sie diese in die Formulare oder die Datenbank. Fortgeschrittene Nutzerinnen und Nutzer können Tools für kollaboratives Arbeiten im Internet nutzen. Generell sollten Sie bei komplizierteren Einreichungsverfahren dafür sorgen, dass sich eine Person mit guten Computerkenntnissen in Rufweite befindet. Häufig treten früher oder später technische Probleme auf.

⇒ Backups, Backups, Backups...

Machen Sie regelmäßig Sicherheitskopien (Backups) Ihrer Texte an verschiedenen Stellen.

2.2 Formfehler vermeiden

Beispiel MIGRATION e.V.

Während Candela an ihrem Antrag arbeitet, erzählt ihr Freund Hakim eine Geschichte. Hakim ist Sozialarbeiter. Vor einiger Zeit versuchte er in einem Jugendprogramm, die Förderung für eine Jugendreise zu beantragen. Die Antragsfrist war der 01. Juni. Nach tagelanger Schreibaarbeit hatte er den Antrag am 01. Juni auch endlich fertiggestellt. Er steckte den Antrag in einen Briefumschlag und bat seinen Praktikanten, den Brief zur Post zu bringen. Der Praktikant warf den Brief in einen Briefkasten – der allerdings erst am nächsten Tag geleert wurde. Mit dem Poststempel vom 2. Juni ging der Antrag bei dem Jugendprogramm ein. Von dort wurde Hakims sorgfältig geschriebener Antrag mit der Begründung, dass dieser nicht fristgerecht eingegangen war, umgehend zurückgesandt. Hakim wird wütend, wenn er daran denkt. Er kann nicht verstehen, wie sich eine Einrichtung, die Jugendarbeit fördern möchte, so verhalten kann.

Im Film eines italienischen Komiker-Duos debattieren zwei Autofahrer darüber, dass in Italien Regeln Auslegungssache sind. Deutsche bürokratische Einrichtungen kultivieren hingegen häufig die berühmt-berüchtigten preußischen Tugenden. Was ist damit gemeint? Zu den meisten Antragsverfahren gehören mehr oder weniger umfangreiche formale Vorgaben. „Formal“ bedeutet, dass es bestimmte Vorschriften gibt, die von der fördernden Einrichtung vorgegeben werden. Die fördernden Einrichtungen erwarten, dass Sie sich exakt(!) an diese Regeln halten.

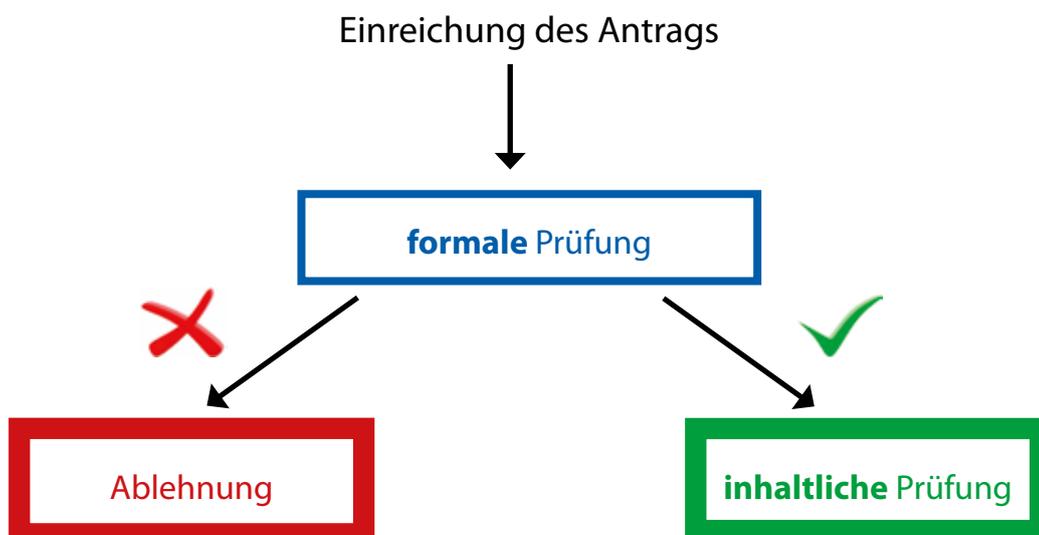
Die geltenden Regeln sind z. B. in den Förderbedingungen beschrieben.

Beispiele für wichtige formale Aspekte sind:

- Anträge müssen vollständig eingereicht werden.
- Die erforderlichen Anlagen müssen beigelegt sein.
- Die vorgeschriebenen Formulare müssen verwendet werden.
- Anträge müssen korrekt und vollständig ausgefüllt sein.
- Das Antragsformular muss an den richtigen Stellen unterschrieben sein.
- Die Einreichung muss fristgerecht erfolgen, also vor Ablauf der Antragsfrist.
- Die Vorgaben für die Gestaltung des Finanzplans müssen eingehalten werden.

Informieren Sie sich darüber, welche formalen Vorgaben Sie bei der Antragstellung berücksichtigen müssen, und wie streng die Prüfung ist. Manche Einrichtungen akzeptieren beispielsweise, dass Dokumente nachgereicht werden. Andere tun dies nicht.

MERKE Ihr Antrag wird abgelehnt, wenn Sie gegen die Regeln verstoßen, die die fördernde Einrichtung für die Antragstellung aufgestellt hat. Ganz egal, wie toll Ihre Projektidee ist.



Grafik: Häufig werden Anträge zuerst formal geprüft

Anträge, die formale Fehler beinhalten, wandern oftmals ungelesen in den Papierkorb. Erfahrungsgemäß sind viele zivilgesellschaftliche Organisationen bei der Auseinandersetzung mit Formalitäten etwas nachlässig, und es fällt ihnen sehr schwer, die Bedeutung dieser zu verstehen. Formale Fehler sind ein weiterer häufiger Grund für die Ablehnung von Anträgen (neben „der Antrag wird nicht rechtzeitig fertig“ → Abschnitt Antragsfristen). Die ganze Arbeit am Antrag war in einem solchen Fall umsonst. Beispiele sind:

- Fragen im Antragsdokument werden nicht oder nur in Form von kurzen Stichpunkten oder Halbsätzen beantwortet
- Die Personalkosten im Finanzplan machen 90 Prozent des Projektbudgets aus, obwohl z. B. maximal 30 Prozent zulässig sind
- Es fehlen Bescheinigungen oder Dokumente, die beigelegt werden müssen (wie der Auszug aus dem Vereinsregister)
- Anträge werden zu spät abgeschickt.

Wenn wir das oben zitierte Klischee bemühen wollen, dann gilt es, bei der Auseinandersetzung mit einer Antragstellung nicht italienisch-kreativ zu sein, sondern mehr preußisch-pedantisch. Lesen Sie die Antragsformulare und die Förderbedingungen sehr genau.

Wieso legen fördernde Einrichtungen auf formale Aspekte soviel Wert?

Hakims Ärger über die Bürokratie ist verständlich. Aber versetzen wir uns einmal in die Rolle der fördernden Einrichtungen: Dort hat man häufig keine Lust, sich mit unvollständigen oder fehlerhaften Anträgen herumzuzürgern oder Antragstellerinnen bzw. Antragstellern hinterher zu telefonieren. Die Prüfung und Bewertung der Anträge (siehe Kapitel 1) stellt hier schon einen beträchtlichen **Aufwand** dar.

Eine fördernde Einrichtung betrachtet den Antrag als eine Art **Test**. Die Bewerber-Organisation müsste ja im Falle einer Förderung beispielsweise die erhaltenen Gelder korrekt abrechnen. Sie müsste einen Endbericht schreiben. Aus einem unvollständigen und fehlerhaften Projektantrag zieht die fördernde Einrichtung die Schlussfolgerung, dass sich auch die weitere Zusammenarbeit mit der Organisation wahrscheinlich schwierig gestalten würde: So wäre zu erwarten, dass auch der Endbericht nicht pünktlich eingereicht werden würde. Diesen Ärger möchte sich eine Einrichtung von vorneherein ersparen. Unzuverlässige Kandidaten sollen vorab ausgesiebt werden. Beachten Sie, dass die Einrichtung Ihre Organisation möglicherweise nicht kennt. Der Antrag ist dann die einzige Möglichkeit, die Arbeit Ihrer Organisation einzuschätzen.

2.3 Was zeichnet einen guten Antrag aus?

Die fördernde Einrichtung muss eine Auswahl treffen zwischen den verschiedenen Anträgen. Denken Sie an den Förderausschuss von ‚Durchstarten‘. Was können Sie dafür tun, dass Ihr Antrag möglichst gut bewertet und für eine Förderung ausgewählt wird?

Die wichtigste Regel lautet:

Die Adressaten müssen den Antrag gerne lesen.

Sie können davon ausgehen, dass diejenigen, die Ihren Antrag lesen, mehrere Anträge lesen müssen. Bei der Antragstellung von Migration e.V. sind dies die Mitglieder des Förderausschusses. Wahrscheinlich haben diese Personen wenig Zeit. Was ist wichtig, wenn es darum geht, den Förderausschuss zu überzeugen?

1) „Andocken“

Ein Projektantrag muss zwischen den Zielen der Einrichtung und denen des Projekts eine gute Verbindung herstellen. Er muss zeigen: Wir haben gemeinsame Ziele!

2) Prägnanz

Prägnanz bedeutet: Mit wenig Sätzen sehr viel sagen. Wenn die Gutachterinnen und Gutachter schon sieben Anträge gelesen haben, sind sie etwas ermüdet, wenn Ihr Antrag an die Reihe kommt. Sie freuen sich über eine Bewerbung, in der mit wenigen Sätzen ein Maximum an Informationen vermittelt wird. Die Sprache des Antrags sollte klar und verständlich sein.

3) Alleinstellungsmerkmal

Der Begriff kommt aus dem Marketing. Gemeint ist: Was ist das Besondere an Ihrem Projekt? Was tun Sie, was kein anderer tut? (siehe Beispiel). Ihre Projektidee soll auch nach dem Lesen von zehn weiteren Projektanträgen in den Köpfen der Gutachterinnen und Gutachter präsent sein.

Beispiel MIGRATION e.V.

Manchmal kommen Candela beim Schreiben des Antrags Zweifel. Sie denkt: Migration e.V. ist eine junge Organisation. Herr Lämmert hat gesagt, dass voraussichtlich viele Anträge eingereicht werden. Wahrscheinlich sind auch größere, etablierte Organisationen aus dem Bereich der Jugendarbeit darunter. Ist es wirklich realistisch, dass Migration e.V. ausgewählt wird? Dann fasst Candela Mut. Migration e.V. ist wahrscheinlich der einzige Antragsteller, der tief in der migrantischen Community von Leverkusen verwurzelt ist. „Ein Patenschaftsprojekt von und für Menschen mit Migrationshintergrund - das schaffen in Leverkusen nur wir“, denkt Candela. „Und das macht unser Projekt einzigartig! Diesen Punkt müssen wir in unserem Antrag deutlich hervorheben!“

4) Innovation

Manche fördernden Einrichtungen wünschen sich Projekte, die innovativ sind, die etwas Neues in die Welt bringen. Sie verstehen sich als Impulsgeber. Dies gilt zum Beispiel für Stiftungen und die Europäische Union. Das langweilige ‚Tagesgeschäft‘ sollen andere übernehmen.

Wenn Sie sich an eine solche Einrichtung wenden: Beschreiben Sie, was an Ihrem Projekt neu und innovativ ist. Dabei kann diese Vorgabe nerven – denn Innovation ist nicht immer und überall sinnvoll. Wenn einer fördernden Einrichtung das Thema jedoch wichtig ist, dann müssen Sie Ihr Projekt entsprechend beschreiben. Ansonsten droht Ablehnung.

5) Der ‚rote Faden‘

Wenn ein Projektantrag einen ‚roten Faden‘ aufweist, dann ist das immer gut. Das bedeutet: eine gewisse logische Struktur und Übersichtlichkeit. Übrigens haben manche Anträge keinen roten Faden, weil die Antragstellerinnen oder Antragsteller zu viele Ideen, Argumente und Aktivitäten hineinpacken. Die Konsequenz ist: Die Gutachterinnen und Gutachter haben nach dem Lesen der ersten Hälfte des Antrags schon vergessen, wofür es eigentlich am Anfang ging.

3. Tipps zu einzelnen Passagen in Projektanträgen

3.1 Der Aufbau von Projektanträgen

Ganz egal, ob Sie einen Antrag bei einer Stiftung, der EU oder einem kommunalen Programm stellen: Der Aufbau von Anträgen ist ähnlich. Sie stellen das Projekt vor, das Sie durchführen wollen. Der **inhaltliche Teil** gliedert sich dabei meist in Punkte wie z. B. Darstellung Ihrer Organisation, Beschreibung der Projektziele usw. Wenn Sie ein elektronisches Formular nutzen müssen, dann ist dieses in entsprechende Sektionen untergliedert, die Sie ausfüllen müssen. In den folgenden Abschnitten finden Sie Tipps und Übungen zur Beantwortung dieser Fragen.

Wenn von Ihnen verlangt wird, ein **frei gestaltetes Konzept** einzureichen, dann orientieren Sie sich an den Teilen dieses Kapitels (z. B. *Hintergrund des Projekts, Ziele des Projekts, Projektaktivitäten...*). Allerdings: Die Zusammenfassung sollten Sie zuletzt schreiben, aber dann ganz nach oben stellen. Diese Unterteilung verleiht Ihrer Projektidee Struktur. Sie sollten in Erfahrung bringen, wie lang das Konzept sein sollte.

Darüber hinaus gibt es einen Teil des Antragsformulars, in dem Angaben zum **Budget** des Projekts gemacht werden müssen (auch **Finanzplan**). Umgangssprachlich bezeichnen viele Antragstellerinnen und Antragsteller dies als den ‚Zahlen-Teil‘. Auf diesen Teil gehen wir weiter unten separat ein (--> Abschnitt ‚Budgetplanung‘).

3.2 Das Problem, das Sie lösen wollen

Im Antrag wird gefragt:

- ⇒ **Beschreiben Sie den Hintergrund des Projekts.**
- ⇒ **Beschreiben Sie die Ausgangslage.**
- ⇒ **Aus welchem Grund wollen Sie das Projekt durchführen?**
- ⇒ **Beschreiben Sie den Ursprung oder den Kontext des Projekts.**

Diese Fragen finden Sie meist am Anfang des Projektantrags. Schreiben Sie nicht, dass Sie eine Förderung beantragen, weil Ihre Organisation Geld benötigt, sondern präsentieren Sie ein konkretes Problem, das zu den Zielen der fördernden Einrichtung passt. ‚Problem‘ bedeutet: Es gibt eine soziale Herausforderung, ein Zustand kann verbessert werden, jemandem muss geholfen werden. Nach dem Lesen dieser Passage muss man das Gefühl haben: Hier muss etwas getan werden – und Ihr Projekt muss ein Beitrag zur Lösung sein.

ÜBUNG

Welchem Problem widmet sich das Projekt von Candela? Seien Sie bei der Formulierung möglichst konkret.

⇒ Buzzwords

Wichtig ist bei diesem Teil von Anträgen besonders das „Andocken“: Sie müssen darstellen, inwiefern Ihr Projekt zu den Förderzielen und der Politik des Adressaten passt. Dazu müssen Sie natürlich die Förderziele und -prioritäten der Einrichtung gut kennen, an die Sie sich wenden. Ein konkretes Mittel, wie Sie zwischen sich und der fördernden Einrichtung eine Verbindung herstellen können, ist die bewusste Verwendung von Buzzwords.

Buzzwords sind Wörter, die die fördernde Einrichtung gerne verwendet und gerne hört.

Buzzwords finden Sie z.B.

- in den Förderschwerpunkten der Einrichtung
- in der Ausschreibung, auf die Sie sich bewerben
- in weiteren Publikationen der Einrichtung.



Grafik: Verwenden Sie „Buzzwords“, wenn Sie mit einer fördernden Einrichtung kommunizieren – aber ‚verbiegen‘ Sie sich nicht!

Es ist hilfreich, solche Buzzwords zu markieren und zu notieren. Ein Beispiel: Wenn eine fördernde Einrichtung gerne von *Integration* spricht, dann verwenden Sie das Wort *Integration*. Und zwar mehrmals. Wenn die Einrichtung das Wort *Inklusion* wichtig findet, dann schreiben Sie *Inklusion*. Natürlich nur, wenn Sie mit beiden Begriffen leben können.

ÜBUNG

Markieren Sie Buzzwords in den ausgeteilten Unterlagen!

⇒ Zahlen schaffen Fakten

Zahlen und Statistiken können hervorragend dazu dienen, die Aussagekraft einer Aussage zu verstärken – sie zu ‚untermauern‘. Wählen Sie passendes Material aus und binden Sie es in den Text ein. Inzwischen sind Statistiken zu jedem Thema online durch eine kurze Internet-Recherche zu finden. Nutzen Sie jedoch bitte seriöse Quellen. Eine erfahrene Beraterin äußerte einmal den Satz: „Gutachter lieben Zahlen“. In der Beschreibung des Hintergrunds des Projekts bzw. der Problembeschreibung sollten in jedem Fall ein bis drei Zahlen oder statistische Aussagen auftauchen. Einfache, aber überzeugende Aussagen genügen.

ÜBUNG

Finden Sie geeignete Zahlen oder Statistiken, um Candelas Problembeschreibung zu untermauern.

3.3 Ziele formulieren: Die SMART-Formel

Im Antrag wird gefragt:

- ⇒ Welche Ziele möchten Sie mit Ihrem Projekt verfolgen?
- ⇒ Welche Resultate soll Ihr Projekt hervorbringen?
- ⇒ Was beabsichtigen Sie, mit Ihrem Projekt zu erreichen?

⇒ Die SMART-Formel

Erinnern Sie sich an eine wichtige Eigenschaft von Projekten? Ein Projekt soll innerhalb seiner Laufzeit ein bestimmtes Ziel erreichen. Bei der Formulierung von überzeugenden Projektzielen hilft Ihnen die SMART-Formel.

S	Spezifisch	Ein Ziel muss eindeutig und präzise formuliert sein.
M	Messbar	Es muss messbar sein, ob ein Ziel erreicht wird.
A	Akzeptiert	Die Ziele müssen von den Beteiligten positiv oder attraktiv erlebt werden.
R	Realisierbar	Das Ziel muss erreichbar sein.
T	Terminierbar	Es gibt einen bestimmten Termin, zu dem das Ziel erreicht werden soll.

FORMULIERUNGSTIPP *„Wir werden unsere Ziele erreichen!“*

Demonstrieren Sie Selbstbewusstsein. Schreiben Sie nicht: *Wir möchten insgesamt 400 Schülerinnen und Schüler unterstützen. Sondern: Wir werden insgesamt 400 Schülerinnen und Schüler unterstützen.* Formulierungen wie *„wir bemühen uns...“*, *„es ist angedacht...“*, hingegen wirken wenig überzeugend.

⇒ Kennzahlen

Ein Aspekt der SMART-Formel wird besonders im sozialen Bereich oft vernachlässigt: die Messbarkeit. Verbinden Sie Ihre Ziele mit konkreten, überprüfbaren Kennzahlen, anhand derer Sie den Erfolg Ihres Projekts überprüfen können. Dies ist bei sozialen Projekten zuweilen nicht ganz einfach. Sie sollten jedoch zumindest ein, zwei Zahlen nennen, da bekannt ist, dass Gutachterinnen und Gutachter dies schätzen.

Beispiele:

- Unser Ziel ist es, dass sich die Mathematik-Note der 50 Teilnehmerinnen und Teilnehmer des Nachhilfeunterrichts um durchschnittlich eine Schulnote verbessert.
- Im zweijährigen Projektzeitraum werden insgesamt 300 Personen an den angebotenen Fortbildungsmaßnahmen teilnehmen.
- Unser Ziel ist es, den Anteil der Teilnehmerinnen und Teilnehmer, die erfolgreich in den ersten Arbeitsmarkt vermittelt werden, um 20 Prozent zu steigern.

3.4 Projektaktivitäten

Im Antrag wird gefordert:

- ⇒ **Machen Sie Angaben zu den geplanten Projektaktivitäten.**
- ⇒ **Beschreiben Sie die Arbeitsschritte und Methoden.**
- ⇒ **Welche Maßnahmen sollen innerhalb des Projekts umgesetzt werden?**
- ⇒ **Beschreiben Sie den Projektaufbau/die Gestaltung des Projekts.**
- ⇒ **Bitte erstellen Sie einen Zeitplan.**

In diesem Teil des Antrags beschreiben Sie, was Sie machen wollen, um die Projektziele zu erreichen. Die geplanten Aktivitäten sind von Projekt zu Projekt sehr unterschiedlich. Beispiele sind:

- Schulungs- und Qualifizierungsmaßnahmen
- Kampagnen und öffentlichkeitswirksame Aktionen
- sozialarbeiterische Tätigkeiten und Betreuung
- Informations- und Beratungsdienstleistungen
- Organisation von Veranstaltungen
- Produktion von Medien und Informationsmaterial
- künstlerische Aktivitäten

Beschreiben Sie die geplanten Aktivitäten möglichst genau. Was wird gemacht? Wann wird es gemacht? Wo wird es gemacht? Wichtig: Die vorgeschlagenen Projektaktivitäten verursachen **Kosten**. Deswegen müssen Sie die Beschreibung der Projektaktivitäten und den Finanz-Teil des Antrags aufeinander abstimmen.

⇒ Welche Aktivitäten werden gefördert?

Eine wichtige Voraussetzung ist, dass der Geber die vorgeschlagenen Aktivitäten grundsätzlich fördert. Informationen hierüber finden Sie in den Förderrichtlinien oder -infos der fördernden Einrichtung. Wenn Sie unsicher sind, ob die von Ihnen geplanten Aktivitäten gefördert werden, sollten Sie mit Ansprechpartnerinnen oder Ansprechpartnern der Einrichtung in Kontakt treten.

Ein Beispiel: Sie möchten im Rahmen eines Jugendprojekts mit einer Jugendgruppe nach Frankreich reisen. Die fördernde Einrichtung finanziert aber nur Aktivitäten, die in Deutschland stattfinden. Sie unterstützt keine Reisen. In diesem Fall können Sie sich mit Ihrer Idee nicht bei dieser Einrichtung bewerben.

⇒ Zeitpläne und Programme

Ein Zeitplan oder ein Programm kann in Form einer Tabelle dargestellt werden. Wenn Sie Zeitpläne oder Programme erstellen, so beinhalten diese oft Planungen, die in der Zukunft liegen. Aus diesem Grund stellen Antragstellerinnen und Antragsteller oft die Frage: Muss ich mich genau an diesen Zeitplan halten, wenn das Projekt bewilligt wird? Eine Faustregel: Tun Sie in der Darstellung so, als könnten Sie den Ablauf des Projekts minutiös planen. Es ist völlig normal, dass sich Änderungen in der Durchführung des Projekts ergeben. Ihre Planung sollte jedoch so realistisch wie möglich sein, um größere Abweichungen zu vermeiden.

⇒ Visualisierung von Projektaktivitäten

Verwenden Sie Diagramme und Grafiken, um zu veranschaulichen, welche Aktivitäten im Rahmen eines Projekts durchgeführt werden – wenn die fördernde Einrichtung dies erlaubt. Generell mögen Menschen bunte Bilder und Grafiken, die Texte auflockern. Dieses Prinzip sollten Sie sich zu Nutzen machen. Solche Grafiken sollten erstens schön aussehen und zweitens die Zusammenhänge übersichtlich darstellen. Beschränken Sie den Inhalt auf einige wesentliche Elemente.

ÜBUNG

Können Sie Candelas Projektidee in Form eines Bildes oder eines Schemas anschaulich darstellen? Werden Sie kreativ.

⇒ Balkenpläne

Mittels eines Gantt-Diagramms (auch Balkendiagramm genannt) lässt sich ein Projektverlauf darstellen. Ein solches Diagramm bildet die zeitliche Abfolge von Projektaktivitäten in Form von Balken auf der Zeitachse ab. Damit lässt sich auch die Aufgabenverteilung in Projekten übersichtlich darstellen. Ein solches Diagramm ist jedoch eher für komplexere Projekte geeignet.

3.5 Die Selbstdarstellung der Organisation

Im Antrag wird gefordert:

- ⇒ **Beschreiben Sie die antragstellende Institution.**
- ⇒ **Profil der antragstellenden Organisation oder Gruppe.**
- ⇒ **Selbstdarstellung der Organisation, die das Projekt durchführt.**

Übertragen auf Candelas Geschichte: Der Förderausschuss im Programm ‚Durchstarten‘ will wissen, wer Migration e.V. eigentlich ist. Vielleicht kennen die Gutachterinnen und Gutachter den Verein noch nicht. Bedenken Sie, dass sich die Entscheiderinnen und Entscheider aufgrund der Antragsunterlagen sehr schnell ein Bild von Ihrer Organisation machen können müssen.

Versetzen Sie sich in die Perspektive der fördernden Einrichtung. Was interessiert diese am meisten?

Die drei großen Fragen der fördernden Einrichtung:

- 1) **Kann ich der Organisation vertrauen?**
- 2) **Ist die Organisation kompetent?**
- 3) **Können wir Freunde werden?**

⇒ **Vertrauen**

Eine Förderung ist eine Zusammenarbeit. Die fördernden Einrichtungen suchen zuverlässige Partner. Deswegen fragen sie sich bei der Lektüre der Anträge: Kann ich dieser Organisation vertrauen? Kann ich ihr mein Geld anvertrauen? Wird sich die geförderte Organisation an unsere Vereinbarungen halten und ihren Teil der Verpflichtungen erfüllen? Bedenken Sie, dass es für eine fördernde Einrichtung sehr schwierig ist, Gelder zurückzuerhalten, wenn sie einmal vergeben worden sind. Weiterhin kann die Einrichtung die Arbeit einer Organisation wenig kontrollieren. Anträge von Organisationen mit zweifelhaftem Ruf werden deshalb in der Re-

gel sofort abgelehnt. Einrichtungen werden Ihnen mehr Vertrauen entgegenbringen, wenn sich Ihre Organisation durch ihre Arbeit einen guten Ruf erworben hat.

⇒ **Kompetenz**

Die nächste Frage, die sich die fördernde Einrichtung stellt, lautet: Ist diese Organisation als Akteur kompetent genug, um das Projekt erfolgreich durchzuführen? Die Einrichtung sucht jemanden, der „den Job gut macht“. Aus diesem Grund interessieren sich fördernde Einrichtungen für Dinge wie die Anzahl der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter oder Projekte, die eine Organisation in der Vergangenheit erfolgreich umgesetzt hat.

⇒ **Können wir Freunde werden?**

Unterschätzen Sie diesen Punkt nicht. Die fördernde Einrichtung wird Überlegungen anstellen, ob Ihre Organisation zu ihr ‚passt‘. Unterstützen Sie die Philosophie oder die Politik des Gebers? Haben Sie gemeinsame Wurzeln in einer bestimmten Szene oder Gemeinschaft? Teilen Sie bestimmte Glaubensgrundsätze?

⇒ **Selbstdarstellungen anpassen**

Eine gute Selbstbeschreibung sollte die folgenden Fragen beantworten:

- Wie heißt Ihre Organisation oder Initiative mit vollständigem Namen?
- Was ist die Rechtsform der Organisation?
- Aus welchem Grund wurde Ihre Organisation gegründet? Wie lange gibt es Ihre Organisation schon? Hat die Organisation eine Geschichte?
- Was ist das Ziel Ihrer Organisation? Die Vision?
- Welche Aktivitäten verfolgt Ihre Organisation?
- Wie viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter oder ehrenamtliche Mitstreiterinnen und Mitstreiter hat Ihre Organisation?
- Welche laufenden oder abgeschlossenen Projekte können Sie vorweisen?
- Welche Erfolge hat Ihre Organisation bereits erzielt?
- Hat Ihre Organisation mit Prominenten zusammengearbeitet oder hat sie einen Schirmherren bzw. eine Schirmfrau?

Möglicherweise haben Sie schon eine Selbstdarstellung, z. B. auf Ihrer Website. Diese können Sie für einen Projektantrag verwenden. Sie sollten die Texte aber anpassen, also z. B. alles, was für den aktuellen Projektantrag unwichtig ist, streichen. Weniger ist mehr.

ÜBUNG

„Elevator-Pitch“:
Stellen Sie Ihre Organisation in einer Minute vor.

⇒ **Referenzen**

Listen Sie an geeigneter Stelle Referenzprojekte auf, die Ihre Organisation erfolgreich durchgeführt hat. Wenn Sie bereits eine umfangreiche Liste mit solchen Projekten haben, dann wählen Sie diejenigen aus, die mit dem Thema des Antrags am meisten zu tun haben. Drei aussagekräftige Referenzprojekte sagen mehr als eine ganze Liste von Aktivitäten, die keinen Zusammenhang mit dem Projektvorschlag aufweisen.

⇒ **Ein überzeugender Gesamtauftritt**

Mittlerweile ist für die meisten Organisationen ihre Website das wichtigste Instrument ihrer Öffentlichkeitsarbeit. Sie müssen damit rechnen, dass auch diejenigen, die Ihren Antrag lesen, einen Blick auf die Website Ihrer Organisation werfen. Berücksichtigen Sie, dass Ihr Internet-Auftritt über eine Internet-Suchmaschine innerhalb von einer Minute zu finden ist.

3.6 Öffentlichkeitsarbeit

Im Antragsformular wird gefragt:

- ⇒ Welche Maßnahmen werden durchgeführt, um das Projekt und seine Ergebnisse bekannt zu machen?
- ⇒ Welche Maßnahmen der Öffentlichkeitsarbeit sind geplant?
- ⇒ Wie wollen Sie das Projekt öffentlich sichtbar machen?
- ⇒ Wie werden die Ergebnisse des Projekts verbreitet?

Viele Fördermittelgeber legen großen Wert darauf, dass Sie für Ihr Projekt Öffentlichkeitsarbeit (ÖA) betreiben. Die Einrichtungen handeln nach der Maxime: Tue Gutes und rede darüber. Und wenn eine Einrichtung Ihrer Organisation Geld gibt, damit Sie Gutes tun können, dann sollen Sie darüber reden. Denn das ist positive ‚Publicity‘ für die fördernde Einrichtung.

Bei der Planung der Öffentlichkeitsarbeit können Sie sich an der Publikation des Paritätischen zur Öffentlichkeitsarbeit orientieren. Das Thema ist hier nur kurz umrissen.

ÜBUNG

Beschreiben Sie kurz, welche konkreten Maßnahmen der Öffentlichkeitsarbeit Sie im Projektverlauf durchführen wollen.



Grafik: Kanäle und Instrumente der Öffentlichkeitsarbeit

⇒ Zielgruppe

Gerade kleinere Organisationen betreiben selten systematisch Öffentlichkeitsarbeit. Entsprechend wenig durchdacht ist auch die Beschreibung der Öffentlichkeitsarbeit in Projektanträgen. Andererseits haben die fördernden Einrichtungen davon auch meist keine Ahnung und sind leicht zu beeindrucken. Wenn Sie ein wenig System in Ihre ÖA bringen wollen, stellen Sie sich auf jeden Fall diese Fragen:

- 1) Welche **Zielgruppe** will ich mit meiner ÖA erreichen?
- 2) Was will ich eigentlich mit der ÖA erreichen, also **was soll die Zielgruppe tun?**

⇒ Zahlen nennen

Auch hier gilt: Nennen Sie (realistische) Zahlen. Das klingt überzeugend.

Ein Beispiel:

„Wir werden im Abstand von zwei Monaten Informationen über den Stand des Projekts in unserem Mail-Newsletter versenden. Der Newsletter erreicht insgesamt 2.000 Personen.“

Der Kurzfilm wird im Internet veröffentlicht und beworben, sowohl auf der Homepage des Projekts als auch in frei zugänglichen Video-Communities. Es ist unser Ziel, dass der Film bis August 2015 mindestens 3.000 Mal gesehen wird.“

⇒ Projektname und Logo

Einen Projektnamen benötigen Sie für die Antragstellung sowieso. Entwickeln Sie einen guten, einprägsamen Namen, der leicht auszusprechen und zu schreiben ist. Wenn es sinnvoll ist und Sie die Ressourcen dafür haben, dann können Sie während des Projektzeitraums ein Logo entwerfen. Selbst ein einfach gestaltetes Logo oder wiederkehrende Farben tragen dazu bei, dass Menschen sich leichter an Ihr Projekt erinnern.



Zwei Beispiele für ein gelungenes Logo

3.7 Evaluation

Im Antrag wird gefragt:

- ⇒ **Welche Maßnahmen sind zur Evaluation des Projekts vorgesehen?**
- ⇒ **Was sind die Bewertungsmaßstäbe und -kriterien, anhand derer Sie den Erfolg des Vorhabens messen wollen?**
- ⇒ **Beschreiben Sie die geplanten Maßnahmen zur Sicherung der Qualität des Projekts.**

Die Evaluation (oder auch Evaluierung) eines Projekts zielt darauf ab, zu analysieren und zu bewerten, inwiefern das Projekt seine Ziele erreicht oder wie gut die Prozesse innerhalb des Projekts funktionieren. Warum taucht diese Frage im Antrag auf? Die fördernde Einrichtung will oder kann die inhaltliche Arbeit des Projektträgers nur eingeschränkt kontrollieren. Stattdessen übergibt sie dem Projektträger die Aufgabe, selbst dafür zu sorgen, dass diese Kontrolle erfolgt.

Grundsätzlich kann man zwei verschiedene Arten von Methoden unterscheiden, die bei der Evaluation eines Projekts zum Einsatz kommen können:

⇒ **Qualitative Methoden** sind z. B. Beobachtung, Gruppenrunden, Befragungen (Interviews) und die Auswertung von Texten und Protokollen.

⇒ **Quantitative Methoden** sind z. B. standardisierte Fragebögen, Tests oder die Auswertung von Messwerten.

In der Praxis wird Evaluation oft in einer dieser zwei Formen durchgeführt:

⇒ Evaluation durch Externe

Die Budgets größerer Projekte erlauben zuweilen, eine externe Einrichtung zu beauftragen. Solche Einrichtungen sind zum Beispiel Forschungsinstitute oder Universitäten.

⇒ Interne Evaluation

Bei kleineren Projekten zielt die Frage nach der Evaluation darauf ab, wie Sie sich selbst vergewissern wollen, ob Sie gute Arbeit leisten. Bauen Sie in das Projekt Phasen der Reflexion und der Analyse ein. Hier genügt es, wenn Sie im Antrag einige Methoden vorschlagen. Beispiele sind:

- Regelmäßige Gesprächsrunden, in denen sich das Projektteam über den Projektverlauf austauscht („Wie läuft es?“)
- Interviews und „Feedbackrunden“ mit Teilnehmerinnen und Teilnehmern einer Maßnahme
- die Auswertung von Fragebögen, Protokollen und anderen Daten

⇒ SMARTe Projektziele

Viele Antragsteller empfinden die SMART-Regel als hilfreich. Wenn es Ihnen gelungen ist, die Projektziele ‚smart‘ zu formulieren, dann können Sie leicht prüfen, ob ein Ziel erreicht worden ist.

Beispiel MIGRATION e.V.

Candela hat die Ziele ihres Projektantrags mit Hilfe der SMART-Regel formuliert. Eines der Ziele lautet:

„Wir vermitteln im ersten Jahr der Projektlaufzeit 50 Patenschaften, die jeweils mindestens ein halbes Jahr bestehen sollen.“

Wie kann das Team von Migration e.V. prüfen, ob dieses Ziel erreicht wurde? Erstens, indem die Anzahl der vermittelten Patenschaften gezählt wird; zweitens, indem regelmäßig geprüft wird, ob diese Patenschaften noch bestehen (z. B. regelmäßige Treffen stattfinden), oder ob die Patenschaft ‚eingeschlafen‘ ist. Geeignete Methoden sind regelmäßige Gespräche mit den Patinnen bzw. Paten und Jugendlichen und die Erfassung und Dokumentation dieser Daten. Eine solche Art der Evaluation ist nicht nur beim Verfassen des Antrags hilfreich. Sie kann Migration e.V. wertvolle Hinweise darüber geben, ob das Patenschafts-Konzept tatsächlich funktioniert.

3.8 Nachhaltigkeit

Im Antragsdokument wird gefragt:

- ⇒ **Wie werden Sie die nachhaltige Wirkung des Projektes gewährleisten?**
- ⇒ **Wie soll das Vorhaben nach Ende des Förderzeitraums fortgesetzt werden?**
- ⇒ **Wie ist die Anschlussperspektive des Projekts?**

Die Beantwortung dieser Fragen ist häufig schwierig. Warum? Wird ein Projekt nicht mehr gefördert, dann ist es zu Ende. Die Projektaktivitäten lassen sich ohne Personalmittel und Ressourcen nicht fortführen. Leider neigen einige fördernde Einrichtungen zu unrealistischen Vorstellungen: Sie stellen Geldmittel nur für einen begrenzten Zeitraum zur Verfügung, wünschen sich aber, dass die Arbeit fortgesetzt wird, damit das Projekt bis in alle Ewigkeit seine Wirkung entfaltet. Sie können in dieser Passage also nicht schreiben, dass alle Aktivitäten eingestellt werden, wenn der Förderzeitraum vorbei ist (selbst wenn es ehrlich wäre). Dies ist von den fördernden Einrichtungen nicht gewünscht. Das heißt: Sie müssen kreativ werden.

Einige Ideen:

- Überlegen Sie, mit welchen Kooperationspartnern und Unterstützerinnen oder Unterstützern das Projekt dauerhaft fortgeführt werden kann.
- Nennen Sie Möglichkeiten für eine Anschlussfinanzierung (Folgeprojekt, Sponsoren, Spenden, andere fördernde Einrichtungen).
- Schildern Sie, wie Sie die Projektergebnisse verbreiten werden und damit auch etablierte Institutionen erreichen.

3.9 Zusammenfassungen – das Konzentrat

Im Antrag wird gefordert:

- ⇒ **Kurzbeschreibung des Projekts**
- ⇒ **Schreiben Sie eine kurze Zusammenfassung**

ÜBUNG

Schreiben Sie eine kurze Zusammenfassung, die alle wesentlichen Inhalte

Ihres Projektvorschlags darstellt und alle W-Fragen beantwortet:

- **Wer führt das Projekt durch?**
- **Warum?**
- **Wozu (mit welchem Ziel)?**
- **Wo?**
- **Wie?**
- **Wann?**

Wir wenden uns erst jetzt der Zusammenfassung zu, weil Sie diese erst schreiben sollten, wenn die restlichen Texte fertig sind. Eine Zusammenfassung sollte ein ausformulierter und zusammenhängender Text sein (bitte keine Stichpunkte). Er darf in der Regel nicht länger als eine halbe Seite sein. Wenn Sie mit weniger Text auskommen: umso besser. Oft wird eine Zeichenbeschränkung für die Zusammenfassung angegeben. Halten Sie diese unbedingt ein.

Auch die SMARTen Projektziele liefern wichtiges Material für die Zusammenfassung. Und das Besondere an Ihrem Antrag (das Alleinstellungsmerkmal) sollten Sie ebenfalls in komprimierter Form in die Zusammenfassung einbringen!

⇒ **Bedeutung der Zusammenfassung**

Denken Sie noch einmal an die Menschen, die Ihren Antrag lesen und über ihn entscheiden. Wahrscheinlich müssen diese Personen viele Anträge lesen. Was würde eine Entscheiderin tun, wenn sie schnell aus 20 Anträgen die vier auswählen müsste, die für eine Förderung in Frage kommen? Genau: Sie liest zuerst die Zusammenfassungen. Danach entscheidet sie, ob sich die Lektüre des restlichen Antrags überhaupt lohnt. Wenn nicht, legt sie den Antrag zur Seite. Das heißt: Die Zusammenfassung ist wirklich sehr wichtig – sie sollte sehr gut sein.

MERKE

Sie schreiben die Zusammenfassung zuletzt. Die Entscheiderinnen und Entscheider lesen sie zuerst.

3.10 Tipps für gutes Schreiben

Ein wesentliches Element Ihres Antrags sind die Texte. Wenn es den Entscheiderinnen und Entscheidern der fördernden Einrichtungen Spaß macht, Ihren Antrag zu lesen, dann steigen Ihre Chancen, dass er bewilligt wird. Die Adressatinnen und Adressaten müssen in der Regel viele Anträge lesen und bewerten. Sie haben also nicht viel Zeit. Lieblos oder unverständlich geschriebene Anträge werden häufig zur Seite gelegt.

Gutachterinnen und Gutachter bevorzugen Anträge, die in möglichst kurzer, verständlicher und anschaulicher Form ein Maximum an Informationen enthalten.

⇒ Wie viel schreiben?

Oft wissen Antragstellerinnen und Antragsteller nicht, wie ausführlich sie eine Frage in einem Antragsdokument beantworten sollen. Tipps:

- Generell gilt die Devise: Weniger ist mehr. Schreiben Sie lieber drei bis vier Textabsätze bei der Beantwortung einer Frage, wenn Sie darin all Ihre Gedanken zum Thema unterbringen können, als seitenlange Texte, in denen Sie Ihre Argumente ständig wiederholen.
- Überschreiten Sie die Zeichenbeschränkung niemals.
- Jede relevante Frage in einem Antragsdokument muss beantwortet werden. Ein Satz allein genügt nicht.

Einige weitere Anregungen zur Verbesserung Ihres Schreibstils:

1) Verwendung von Fachsprache?

Schreiben Sie allgemeinverständlich. Die Leserinnen und Leser des Antrags sind nicht unbedingt Fachexperten. Fachausdrücke und Abkürzungen bitte erläutern.

2) Schreiben Sie kurze Sätze

Kurze Sätze bringen ‚mehr Energie‘ in Ihren Text. Das Geschriebene wirkt dynamischer. Weiter: Kurze Sätze sind einfacher zu lesen. Übermüdete Entscheiderinnen oder Entscheider, die viele Anträge lesen müssen, werden Ihnen dankbar sein.

3) Gliedern Sie den Text

Verwenden Sie Absätze. Absätze gliedern den Text. Er lässt sich angenehmer lesen. Bauen Sie hin und wieder Aufzählungen (1., 2., 3.) ein, um den Text aufzulockern und zu strukturieren.

4) Vermeiden Sie den Konjunktiv

Hätte, könnte, sollte, müsste ... haben in einem Projektantrag nichts zu suchen. Sie schreiben, was Sie tun werden. So wirkt ihr Text selbstbewusster und ‚stärker‘.

5) Streichen Sie Füllwörter.

Füllwörter sind Wörter in einem Text, die weggelassen werden können, ohne dass sich der Sinn des Satzes entscheidend verändert (*also, eigentlich, eher, ja, meistens, natürlich, nun, auch, quasi, doch, vielleicht, einmal, etwa...*). Streichen Sie diese Füllwörter. Dadurch tritt die Aussage des Textes klarer hervor.

ÜBUNG

Überarbeiten Sie die ausgeteilten Texte anhand der hier vorgestellten fünf Tipps.

4. Budgetplanung

Beispiel MIGRATION e.V.

Ein Bestandteil der Antragsunterlagen, die Candela heruntergeladen hat, ist eine Excel-Tabelle. In dieser soll sie die finanzielle Seite des Projekts darstellen. Die Tabelle wirkt recht kompliziert. Candela fühlt sich überfordert: Aus der Buchhaltung hat sie sich bislang herausgehalten. Darum kümmert sich ihre Kollegin Carmen. Da sich Carmen mit finanziellen Fragen besser auskennt, beschließt Candela, die Berechnungen gemeinsam mit ihr durchzuführen.

Fördermittelanträge beinhalten immer einen Teil, in dem Sie das Budget Ihres Projekts oder einen Kostenplan darstellen müssen. Dieser Teil wird umgangssprachlich auch der »finanzielle Teil« des Antrags oder schlicht der »Zahlen-Teil« genannt. Letztendlich geht es bei der Budgetplanung um eine sehr einfache Sache: Antragsteller teilen der fördernden Einrichtung mit, wie viel Geld sie haben möchten, und wofür sie es ausgeben wollen.

Anhang 2 - Finanzplan

B) Geplante Ausgaben - Übersicht

Personalkosten

Projektkoordination	32.000,00 €
Lehrpersonal	25.000,00 €
Wissenschaftliche Begleitung	-
Zwischensumme Personalkosten	57.000,00 €

detaillierte Aufschlüsselung in Tabellenblatt B

Honorare

Honorare für Dozenten	2.000,00 €
Sonstige Honorare	1.000,00 €
Zwischensumme Honorarkosten	3.000,00 €

detaillierte Aufschlüsselung in Tabellenblatt C

Sachausgaben

Miete und Mietnebenkosten	10.000,00 €
Lehrmaterial	2.000,00 €
Verbrauchs- und Büromaterial	2.000,00 €
Leasing für Maschinen oder Geräte	-
Zwischensumme Sachausgaben	14.000,00 €

detaillierte Aufschlüsselung in Tabellenblatt D

Grafik: Ein Beispiel für eine Seite aus einem Budgetplan

Diese Finanz- oder Budgetpläne sind von Programm zu Programm unterschiedlich. Manchmal muss lediglich eine kleine Tabelle angefertigt werden. Bei komplexeren Antragsverfahren kann es vorkommen, dass Sie in tagelanger Arbeit meterlange Tabellen ausfüllen müssen. Auch die Regeln, die für die Aufstellung des Budgets und die Abrechnung gelten, können sehr unterschiedlich sein. In manchen Fördermittelprogrammen können Sie eine Vielzahl von Posten angeben und haben eine gewisse gestalterische Freiheit. In anderen, formaler organisierten Programmen, erstellen die fördernden Einrichtungen dicke Handbücher, die komplizierte Vorschriften enthalten. Aus diesen Gründen beschränkt sich dieses Kapitel auf einige allgemeine Tipps.

Eine gute Finanzplanung ist wichtig. Sie können sicher sein, dass die Finanzen Ihres Antrags intensiv geprüft werden. Mit einem gut durchdachten Budget vermeiden Sie zudem Schwierigkeiten und Stress bei der späteren Projektdurchführung.

⇒ **Projektförderung**

Ein weit verbreitetes Missverständnis über Fördermittel besagt, dass Organisationen sie beantragen können, um sie dann flexibel auszugeben, zum Beispiel, um ihre regulären Aktivitäten zu finanzieren. Meist handelt es sich bei einer Zuwendung jedoch um eine Projektförderung. Organisationen müssen genau darlegen, welche Kosten in dem geplanten Projekt entstehen. Die Finanzmittel, die für ein Projekt zur Verfügung gestellt werden, dürfen nur für die Durchführung des Projekts verwendet werden, für nichts anderes. Entsprechend muss auch der Finanzplan des Antrags gestaltet sein. Ausgaben, die nichts mit dem Projekt zu tun haben, haben im Budget des Projekts nichts zu suchen.

⇒ **Was ist ein Budget?**

Ein Budget ist der Plan von Einnahmen und Ausgaben. Bei einer Projektförderung bestehen die **Einnahmen** (komplett oder anteilig) aus der Geldsumme, um die Sie sich bewerben. Diese Summe nennt man auch Zuwendung, Finanzhilfe, Zuschuss oder Fördersumme. Manche fördernden Einrichtungen fordern, dass die Antragsteller im Budgetplan angeben, welche weiteren Einnahmequellen ein Projekt hat (z. B. weitere fördernde Einrichtungen, Sponsoren, Eigenmittel). Diese Art von Einnahmen werden manchmal auch **Kofinanzierung** genannt.

Weiter sollen Sie angeben, wofür Sie das eingenommene Geld ausgeben werden. Das sind die **Projektkosten** bzw. die **Ausgaben**. Vorgefertigte Budget-Tabellen unterscheiden oft verschiedene Kategorien von Kosten (wie Personalkosten, Sachkosten, Honorarmittel).

⇒ **Regeln für die Finanzplanung – Welche Ausgaben sind förderfähig?**

Förderfähige Kosten sind solche, die der Geber anerkennt. Fördernde Einrichtungen veröffentlichen in der Regel Informationen darüber, welche Kosten anerkannt werden und welche nicht. In Ihrem Projektbudget sollten ausschließlich förderfähige Kosten aufgenommen werden. Wenn der Geber keine Personalkosten übernimmt, dann dürfen auch keine Personalkosten angesetzt werden.

Darüber hinaus gibt es die Ausgaben betreffend häufig weitere Regeln. So dürfen bei ‚Durchstarten‘ Personal- und Honorarkosten 50 Prozent des Gesamtbudgets nicht übersteigen (siehe oben). Es ist ein häufig gemachter Fehler, diese Regeln zu vernachlässigen. Anträge, die gegen diese Regeln verstoßen, werden oft aus formalen Gründen abgelehnt. Die fördernden Einrichtungen sind an diesem Punkt sehr streng.

⇒ Überschreitung des Budgets

Oft wird die Frage gestellt: Was ist, wenn wir im Rahmen unseres Projekts erhöhte Ausgaben haben? Können wir nicht einfach das Projektbudget nachträglich erhöhen? Die Antwort auf diese Frage lautet (in allen mir bekannten Fällen): Nein. Die bewilligte Summe ist gleichzeitig ein festgelegter Höchstbetrag. Dieser darf nicht überschritten werden. Wenn Sie mehr Geld ausgeben, dann bleiben Sie auf diesen Mehrkosten sitzen.

⇒ Die Null am Ende

Die Zuwendung, die Sie erhalten, entspricht einer Einnahme. Die Kosten, die im Verlauf des Projekts entstehen, sind Ausgaben. Die meisten Fördermittelgeber erwarten, dass die Einnahmen und Ausgaben einander entsprechen und damit am Ende eine Null steht. (Es gibt einige Ausnahmen wie z. B. die Förderung mittels Pauschalen ohne Nachweis.

⇒ Umwidmungen

Die Frage von Umwidmungen wird erst während der Durchführung des Projekts relevant. Mit dem Antrag müssen Sie eine sehr umfangreiche und detaillierte Finanzplanung vorlegen. Dabei lehrt die Erfahrung, dass diese Planung während des laufenden Projekts von der Realität überholt wird. Ihr Flyer hat 500 Euro weniger gekostet als geplant, aber gerade diese 500 Euro könnten Sie gut gebrauchen, um einer Dozentin ein Honorar zu zahlen.

Viele fördernde Einrichtungen erlauben, den Kostenplan im Projektverlauf anzupassen. Für Umwidmungen gibt es meist mehr oder weniger genaue Vorschriften. Oft sind Verschiebungen bis zu einem bestimmten prozentualen Anteil ohne vorherige Anfrage möglich. Manche fördernden Einrichtungen verlangen einen **Änderungs- oder Umwidmungsantrag**. Wenn ein Projektträger Gelder anders verwendet, als er es angekündigt hat, und dies nicht vorab mit der fördernden Einrichtung abspricht, dann bleibt der Projektträger wahrscheinlich auf den Kosten sitzen.

FAUSTREGEL Alle Änderungen, die Auswirkungen auf die Finanzen oder die Qualität eines Projekts haben, sind während des Projektverlaufs unverzüglich dem Fördermittelgeber mitzuteilen – es sei denn, dieser definiert ausdrücklich Ausnahmen von dieser Regel.

⇒ Wie wird abgerechnet?

Im Budget Ihres Projektantrags legen Sie dar, wofür Sie eine Zuwendung aufwenden wollen. Wenn Sie eine Bewilligung erhalten, stellt Ihnen die fördernde Einrichtung diese Geldsumme zur Verfügung. Irgendwann wird der Geber nachprüfen, ob Sie das Geld tatsächlich so ausgegeben haben, wie Sie es geplant und angekündigt hatten. Diesen Nachweis müssen Sie erbringen, umgangssprachlich spricht man von der **Abrechnung**. Ein anderes Wort dafür ist **Verwendungsnachweis**. Abrechnungen werden in der Regel durch die Geber sehr genau geprüft.

Es gibt zwei einfache Formen der Abrechnung, die in der Praxis häufig zu finden sind: Die Abrechnung von **Pauschalbeträgen** und die **Abrechnung anhand von Belegen**. Diese Unterscheidung ist in erster Linie eine praktische. Die administrativen Bezeichnungen können variieren. In manchen Projekten werden mehrere Formen gleichzeitig angewendet.

Abrechnung von Pauschalen (ohne Belege)

Finanzierung über Pauschalbeträge bedeutet: Sie führen eine bestimmte Aktivität aus und müssen nachweisen, dass diese stattgefunden hat. Dafür erhalten Sie eine bestimmte Summe. Sie müssen beim Fördermittelgeber keine Belege einreichen. Es erfolgt eine inhaltliche Kontrolle, keine finanzielle Prüfung (*Aber Achtung: Für die interne Abrechnung innerhalb Ihrer Organisation benötigen Sie sicherlich Belege*).

Pauschalbeträge haben den Vorteil, dass sie in der Abrechnung relativ unkompliziert sind. Sie ermöglichen eine gewisse Freiheit bei der Durchführung der Projektaktivitäten. Manchmal kann in Projekten eine Verwaltungskostenpauschale vorgesehen werden, die einige wenige Prozent vom Gesamtbudget beträgt.

Beispiel MIGRATION e.V.

Migration e.V. hat 2011 eine fünftägige Reise mit 15 Jugendlichen organisiert, die von einem Jugendprogramm finanziell unterstützt wurde. Die fördernde Einrichtung fördert pauschal die Teilnahme jedes Jugendlichen pro Tag mit 20,00 €. Sie verlangt nur eine Unterschriftenliste, keine Belege. Migration e.V. erhält

$$15 \text{ (Anzahl der Jugendlichen)} \times 5 \text{ (Anzahl der Tage)} \times 20,00 \text{ €} = 1.500,00 \text{ €}.$$

Wie viel die Unterkunft, die Verpflegung etc. tatsächlich kosten, ist Sache von Migration e. V.

Erstattung der Kosten gegen Beleg

Oft müssen Sie Belege einreichen, wenn Sie Ausgaben im Projekt tätigen. Wenn Sie beispielsweise im Rahmen des Projekts eine Reise durchführen, müssen Sie die Bahntickets aufbewahren. Wenn Sie eine Veranstaltung mit einer Honorarkraft durchführen, müssen Sie sich eine Rechnung über das Honorar geben lassen.

Wenn Sie eine Rechnung verlieren oder keinen Beleg für eine Ausgabe vorweisen können, ist das schlichtweg verlorenes Geld. Belege müssen dem Geber bei der Abrechnung vorgelegt werden. Auch wenn der Geber keine Belege verlangt, dann sind Sie jedoch in jedem Fall dazu verpflichtet, die Belege aufzubewahren, um im Falle einer Prüfung nachweisen zu können, dass Sie die Mittel ordnungsgemäß verwendet haben.

MERKE Wenn die Kosten gegen Belege abgerechnet werden, gilt:

Keine Kostenerstattung ohne Beleg.



⇒ Beantragung von Personalmitteln

Personalkosten nehmen eine Sonderstellung ein. Sie bilden oft den wichtigsten und kompliziertesten Anteil bei Projekten im sozialen Bereich: Projektmit-tel werden dazu eingesetzt, um Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu finanzieren. Diese sind Ange-stellte Ihrer Organisation mit einem Arbeitsvertrag. Auch dies müssen Sie dem Fördermittelgeber nach-weisen, wobei der Nachweis in unterschiedlicher Form erfolgen kann. Durch einen entsprechenden Arbeitsvertrag, Gehaltsabrechnungen oder auch Stundenlisten, in denen Projektarbeiterinnen und Projektmitarbeiter den Umfang der im Projekt ge-leisteten Tätigkeiten dokumentieren.

⇒ Angemessenheit und Wirtschaftlichkeit

Bei der Gestaltung des Budgets müssen Sie »bran-chenübliche« Tarife, Honorare und Preise berück-sichtigen. Bei der Förderung durch die öffentliche Hand müssen Sie beispielsweise die entspre-chenenden Verwaltungsvorschriften berücksichtigen. Ein Beispiel ist das im öffentlichen Haushaltsrecht verankerte Besserstellungsverbot: Sie dürfen Mit-arbeiterinnen und Mitarbeiter eines Projekts nicht besser bezahlen als öffentlich Bedienstete.

⇒ Honorare und Vergabe von Unteraufträgen

Die Vergabe von Unteraufträgen oder die Zahlung von Honoraren an Dritte muss bereits im Antrag angekündigt werden. Eine solche Weitergabe von Mitteln wird oft nur in einer bestimmten Größen-ordnung akzeptiert – wenn überhaupt. Wenn in einem Projekt die Zahlung von Honoraren an Dritte in einem größeren Umfang vorgesehen ist, sollten Antragsteller diesen Punkt mit der fördernden Ein-richtung abklären.

⇒ Praktisch relevante Fragen bei Antrag-stellung und Abrechnung

Es gibt eine Vielzahl von verschiedenen bürokrati-schen Etiketten, unter denen Förderung erfolgt. Diese heißen dann z. B. Anteilsfinanzierung, Fehl-bedarfsfinanzierung oder Festbetragsfinanzierung. In der Praxis spielt es häufig eine untergeordnete Rolle, wie die Förderung heißt.

Wichtig sind vielmehr die Auswirkungen, welche die Förderregeln auf die Antragstellung und die Abrechnung haben. Die folgenden Fragen sollen Antragstellern dabei helfen, die wichtigen oder auch kritischen Punkte zu erkennen:

- In welcher Form muss abgerechnet werden? Welche Nachweise muss ein Projektträger er-bringen?
- Sollen oder müssen im Budgetplan Einnahmen von anderen Gebern angeführt werden (Ko-finanzierung), und wenn ja, in welcher Höhe?

Wenn Kofinanzierung erforderlich ist:

- Welche Art von Kofinanzierung wird akzeptiert?
- Muss bereits bei der Antragstellung nachge-wiesen werden, dass diese Kofinanzierung be-reitsteht, und wenn ja, wie?
- Muss Kofinanzierung abgerechnet oder nach-gewiesen werden, und wenn ja, in welcher Form?

⇒ Die fördernde Einrichtung bestimmt die Regeln!

Die bislang genannten Hinweise sind Faustregeln, die dabei helfen, die meisten Förderprogramme zu verstehen. Aber Vorsicht: Letztendlich formuliert die fördernde Einrichtung die gültigen Regeln.

Impressum

Herausgeber:



Der Paritätische Gesamtverband
Oranienburger Straße 13-14
10178 Berlin

Telefon: +49 (0) 30/2 46 36-0
Telefax: +49 (0) 30/2 46 36-110
E-Mail: info@paritaet.org
Internet: www.paritaet.org

Verantwortlich im Sinne des Presserechts:
Dr. Ulrich Schneider

in Kooperation mit:



Stiftung MITARBEIT
Ellerstr. 67
53119 Bonn

Telefon: (0228) 6 04 24-0
Telefax: (0228) 6 04 24-22
E-Mail: info@mitarbeit.de
Internet: www.mitarbeit.de

Redaktion:

Evin Kofli, Der Paritätische Gesamtverband
Claudia Leinauer, Stiftung Mitarbeit

Autor:

Daniel Pichert, Stiftung MITARBEIT
aus: Daniel Pichert: Erfolgreich Fördermittel einwerben.
Tipps und Tricks für das Schreiben von Projektanträgen,
Bonn 2012
Herausgeber: Stiftung MITARBEIT

Gestaltung:

Christine Maier, Der Paritätische Gesamtverband

Bilder:

© Fotolia.com – DOC RABE Media (Titel),
Peter Atkins (S. 8, 9, 13, 14), contrastwerkstatt (S. 11, 37)
© Daniel Pichert (S. 21, 34)

Alle Rechte vorbehalten

1. Auflage, Dezember 2013

gefördert aus:
Mitteln des Europäischen Integrationsfonds (EIF)
und des Bundesamtes für Migration und
Flüchtlinge (BAMF)



Publikationen zum Thema

Herausgeber: Der Paritätische Gesamtverband



Strategische Planung erfolgreicher Netzwerkarbeit

Ein Leitfaden für Migrantenorganisationen
2. Auflage, Berlin 2013

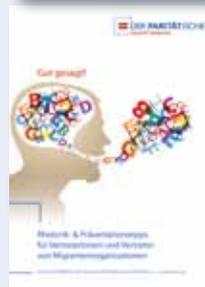
Im Internet unter
www.migration.paritaet.org



Personalmanagement und Personalführung

Arbeitsheft zum Workshop im Rahmen der Qualifizierungsreihe „Professionalisierung von Migrantenorganisationen“, Berlin 2012

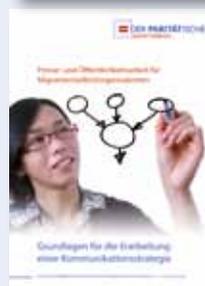
Im Internet unter
www.migration.paritaet.org



Gut gesagt!

Rhetorik- & Präsentationstipps für Vertreterinnen und Vertreter von Migrantenorganisationen, Berlin 2011

Im Internet unter
www.migration.paritaet.org



Presse- und Öffentlichkeitsarbeit für Migranten(selbst)organisationen

Grundlagen für die Erarbeitung einer Kommunikationsstrategie
2. Aufl., Berlin 2011

Im Internet unter
www.migration.paritaet.org



Gemeinsam stark

Perspektiven der partizipativen Elternarbeit,
Berlin 2010

Im Internet unter
www.migration.paritaet.org



AB In die Zukunft!

Bildungschancen von Migrantinnen und Migranten: Fakten – Interpretationen – Schlussfolgerungen, 2. Aufl., Berlin 2010

Im Internet unter
www.abindiezukunft.de



Oranienburger Str. 13-14
10178 Berlin
Tel. 030-2 46 36-0
Fax 030-2 46 36-110

www.paritaet.org
info@paritaet.org