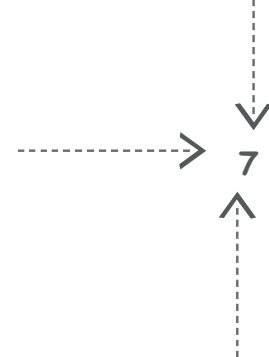


**“Die Phönizier haben das Geld erfunden
- warum bloß so wenig?!”**



Johann Nepomuk Nestroy (1801-62)
Österreichischer Dramatiker





Die Suche nach Finanzierung und das Finanzmanagement war schon immer eine große Herausforderung, seit dem Beginn organisierter Jugendaktivitäten vor über 150 Jahren. In Europa kam die Finanzierung für Jugendaktivitäten zu verschiedenen Zeiten aus verschiedensten Quellen. Mitglieder von Jugendorganisationen und Einzelpersonen waren schon immer Quellen finanzieller und materieller Unterstützung. Die Unterstützung durch religiöse Gemeinschaften, politische Parteien und den Staat erlebte im 20. Jahrhundert eine Blüte, obwohl ihre jeweilige Bedeutung sich im Laufe des Jahrhunderts dramatisch veränderte. Die jüngste Veränderung in diesem Zusammenhang stellt die Neudefinition der Rolle des Staates seit Ende des Kalten Krieges in Europa dar.

Zu Beginn des 21. Jahrhunderts gibt es bei der Finanzierung und dem Finanzmanagement von Jugendaktivitäten in allen Teilen Europas drei große Tendenzen:

- Es gibt einen europäischen Mix von Finanzierungsquellen, kombiniert mit einer wachsenden Verzweigung und immer größerer Einfluss internationaler/transnationaler Finanzierung;
- Das Finanzmanagement entwickelt sich immer mehr weg von der reinen Verwaltung und Auszahlung von Finanzmitteln hin zu einem komplexen System von Beziehungen zu staatlichen und privaten Förderinnen und Förderern und Spenderinnen und Spendern, Einzelpersonen oder Gruppen sowie Mitgliedern, Teilnehmerinnen und Teilnehmern und Jugendlichen;
- Die Konkurrenz um den Zugang zur Finanzierung wird immer größer. Als Grundmodell finden sich Ausschreibungen für Projekte, die im Einklang mit sich oft rasch ändernden politischen und organisatorischen Prioritäten stehen sollen. Dies zeigt sich in einer Betonung der Projekt- im Gegensatz zur institutionellen Förderung und in der Tendenz, dass Förderer eine mechanische Sicht auf die Auswirkung der Finanzierung auf eine langfristige Entwicklung haben.

Der Europäische Mix von Finanzquellen für Jugendaktivitäten

Die Finanzierung von Jugendaktivitäten auf allen Ebenen kommt immer mehr aus unterschiedlichen Quellen. Oft erhält ein Projekt Mittel von Einzelpersonen auf lokaler Ebene, Zuwendungen von der Gemeinde/Stadt oder der nationalen Ebene und vielleicht auch Fördermittel aus dem Haushalt der Europäischen Union. Das Projekt selbst ist vielleicht Teil eines regionalen Plans zur Jugendpolitik, der in Zusammenarbeit mit einer Stiftung erstellt wurde, die ebenfalls eine Anschubförderung für die Pilotaktivitäten zur Verfügung stellte. Die Jugendarbeiterinnen und Jugendarbeiter, die das Projekt leiten, haben vielleicht sogar an einem Trainingskurs des Europarates im Europäischen Jugendzentrum teilgenommen, der ihren Ideen zugute kam.

Dieses Beispiel beschränkt sich nicht nur auf den Jugendsektor. Die Vielfalt der Finanzierungsquellen ist immer mehr ein gemeinsames Merkmal der Sozialpolitik in Europa. Zugegebenermaßen gibt es Unterschiede – zum Beispiel bei der Rolle der unabhängigen Förderer wie Stiftungen und Trusts. Unabhängige Förderer sind in einer noch nie da gewesenen Art und Weise ins Spiel gekommen. Vor 15 Jahren noch spielten sie kaum eine Rolle in den meisten der 47 Mitgliedstaaten des Europarates. Heute finanzieren Trusts und Stiftungen, Spenden und Sponsoring-Programme und einzelne Philanthropen Jugendaktivitäten überall auf unserem Kontinent.

Auch die Finanzierung durch die Europäische Union hat alle Winkel und Ecken Europas erreicht. Alle europäischen Länder können davon auf die eine oder andere Art und Weise profitieren. Auch Jugendliche und Jugendverbände in Ländern, die nicht Mitglied der Europäischen Union sind, haben oft Zugang zu Aktivitäten, die der Demokratisierung oder Zivilgesellschaft dienen oder können sich an speziellen Jugend- und Bildungsprogrammen beteiligen.



Finanzierung
von
Jugend-
aktivitäten



Finanzierung und
Finanzmanagement
T-Kit

Natürlich spielen Staat und die Kommunen eine wichtige Rolle bei der Förderung und Finanzierung von Jugendaktivitäten. Auch dank des Aufbaus von leistungsfähigen Strukturen, Kompetenzen und Kooperationen durch den Europarat tragen Regierungen auf allen Ebenen zu Jugendaktivitäten bei und es zeichnen sich einige europaweite Trends ab.¹

Die ehrenamtlichen und professionellen Jugendarbeiterinnen und Jugendarbeiter brauchen nun noch eine weitere Fähigkeit, sie müssen ihren Weg durch dieses Finanz-Labyrinth finden. Allzu oft beschaffen die Jugendarbeiterinnen und Jugendarbeiter die Mittel selbst und erhalten wenig Beistand von ihren Vorständen oder Organisationen. Ehrgeizige Pläne verfügen oft nur über beschränkte Finanzmittel, und es heißt „Viel Glück beim Fundraising!“ Wir hoffen, dass der T-Kit diese Kluft verkleinern und einen umfassenden Überblick über verschiedenen Finanzierungsquellen geben wird (Teil I). Da die Finanzierung ein echtes Labyrinth sein kann, haben wir eine großflächige Landkarte der europäischen Finanzierungs-Landschaft mit all ihrer Unterschiedlichkeit erstellt. Es versteht sich von selbst, dass Ihnen wir aus unserer europäischen Perspektive keine Einblicke in die Details der Förderung von Jugendgruppen auf der Ebene Ihrer Stadt- oder Gemeindeverwaltung geben können. Aber wir können Ihnen dabei helfen, die richtigen Fragen zu stellen und Finanzierungsquellen zu finden, die für Sie erreichbar sind.

Wir konzentrieren uns auf Grundprinzipien und darauf, wie die verschiedenen Finanzierungsinstitutionen und Förderer arbeiten. Dank unserer Zusammenarbeit mit dem Europäischen Stiftungszentrum sind wir auch in der Lage, einen ausführlicheren Überblick als üblich über die unabhängigen Förderer in Europa zu geben.

Finanz- und Relationship-Management

Die Finanzierungsquellen zu kennen ist der eine Schritt, die Förderer zu verstehen ein anderer. Das Finanzmanagement hat sich immer stärker zu einem Relationship-Management (also zu einem beziehungsorientierten Management) entwickelt. Damit meinen wir nicht, dass Sie sich intensiv mit Ihrem Bankfilialeiter auseinandersetzen müssen, sondern dass jedes Jugendprojekt auf Beziehungen aufbaut, von denen viele mit finanziellen Aspekten verbunden sind. Nur wenn Sie in der Lage sind, die Motive Ihrer Finanzierungspartner/innen zu verstehen, werden Sie langfristig erfolgreich Mittel beschaffen können. Die Sicherung der Finanzierung Ihrer Organisation bedeutet, eine Beziehung aufzubauen und einen permanenten Dialog mit Ihren Geldgebern zu führen. Als Endziel möchten Sie vielleicht sogar auf das Programm Ihrer Finanzierungspartnerinnen und -partner durch Ihre Ideen Einfluss nehmen.

Teil II des T-Kit beschäftigt sich mit dem Finanzmanagement aus dieser Perspektive. Wir betrachten dabei nicht so sehr Ihr internes Relationship-Management mit den Mitgliedern, Teilnehmerinnen und Teilnehmern und Jugendlichen als solches. Diese Fragen werden von dem T-Kit über Management von Jugendorganisationen (T-Kit 1) behandelt.

Wir blicken auch eher auf das Konzept der Buchführung anstatt auf das Rechnungswesen, obwohl ordentlich geführte und geprüfte Konten noch nie so wichtig waren, selbst bei kleinen Jugendgruppen. Dieser Trend verweist wieder zurück auf das Relationship-Management, also einen Prozess, der gerechtfertigtes und institutionalisiertes Vertrauen in Ihre Fähigkeit schafft, die Projekte erfolgreich durchzuführen, das Geld klug einzusetzen und die notwendigen schriftlichen Nachweise zu erbringen.

Wettbewerb als Grundidee bei der Mittelvergabe

Die Idee der Ausschreibung für Fördermittel ist inzwischen fast überall verankert. Bedauerlicherweise sind nicht alle Wettbewerbe gerecht oder transparent. Einzelne europäische Finanzinstitutionen haben viele Maßnahmen ergriffen, um ein faires und gerechtes Verfahren bei der Projektauswahl zu garantieren. Die Projektausschreibungen der Finanzinstitutionen spiegeln dabei politische und organisatorische Prioritäten wider. Indem die Förderer Prioritäten setzen, versuchen sie, bestimmte Ziele in Kooperation mit anderen zu erreichen. Dieser Prozess ist zu begrüßen, denn er spiegelt die legitimen Anliegen der fördernden Institutionen und ihrer politischen Entscheidungsträger wider.

Junge Menschen leben jedoch nicht in Projektzyklen. Jugendarbeiterinnen und Jugendarbeiter denken in Bildungs- und Entwicklungsprozessen anstatt in Managementzielen. Wenn man sich von institutioneller Förderung weg hin zu Projektausschreibungen bewegt, hat dies beträchtliche Auswirkungen auf die Arbeit und Kultur der Organisationen.

1. Cf.: Howard Williamson, Supporting young people in Europe: principles, policy and practice, Europarat, Straßburg, 2002.

Management

Wettbewerb um Finanzmittel



Diese Auswirkungen sind jedoch nicht immer negativ, da sie Veränderungen bei Programmen und Prioritäten zulassen. Für Organisationen, deren Mission und Strategie, Zweck und Ziele nicht klar sind, kann es jedoch schwer und gefährvoll sein, sich an diese Realität anzupassen und sie werden nicht in der Lage sein, strategisch die Bedingungen für die benötigte Finanzierung zu beeinflussen.

Klare Aufgaben und Strategien und klare Ziele für die Aktionen, das sind die Schlüsselaufgaben für Jugendorganisationen und Jugendarbeiterinnen und Jugendarbeiter. Die T-Kit Reihe ist ein anschauliches Beispiel für die Verschiebung hin zu den Managementprinzipien. Um wettbewerbsfähig zu sein, braucht man eine gute Idee, etwas, das man dem Geldgeber anbieten kann und die Möglichkeit, Projektausschreibungen in die eigenen Pläne zu integrieren. Die Herausforderung liegt darin, Prioritäten zu setzen, die Sie und die Finanzgeber gemeinsam haben. Es ist dabei wesentlich, dass Sie Ihre eigene Vision beibehalten, ansonsten läuft Ihre Organisation Gefahr, eine reine "Umsetzungsagentur" für anderer Leute Ideen und Politik zu werden. Es stellt sich letztendlich die Frage, ob man relevant an gesellschaftlichen Diskursen beteiligt ist. Es ist wichtig, dass die Jugendorganisationen sich an den Diskussionen über die Finanzierung als Akteure beteiligen und nicht nur passive Empfängerinnen neuer Finanzierungsdoktrinen sind.

Eine aktive Beteiligung an der Diskussion über Finanzierung erlaubt es Ihnen auch, auf die sich rasch ändernden Prioritäten und Modeerscheinungen zu reagieren. Nur allzu oft sehen wir, dass Förderer versuchen, langfristige Ziele mit kurzfristigen Finanzierungsprogrammen zu erreichen. In einem solchen Kontext ist es schwierig, langfristige Finanzierungen für die organisatorische Entwicklung zu organisieren, besonders wenn staatliche Beihilfen knapp sind.

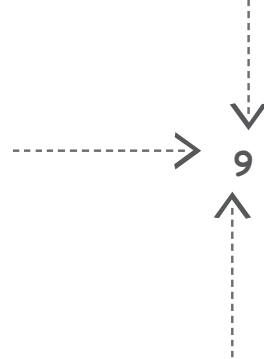
Wie wird dieser T-Kit verwendet?

Angesichts dieser Trends wurde der T-Kit in zwei Hauptteile gegliedert: Ein Teil beschäftigt sich mit Finanzierungsquellen und der andere Teil mit Finanzmanagement. Ein dritter Teil enthält ein Glossar und weitere Leseempfehlungen sowohl auf Papier als auch im Internet. Im Text finden Sie Tipps zu Fragen, die wir als Autorenteam dieses T-Kit relevant fanden. Wann immer es möglich war, haben wir auch versucht, einige Beispiele aus dem wahren Leben für die im Text behandelten Fragen zu geben.

Sie werden feststellen, dass Sie den T-Kit in einem Zug lesen können und dass es gewisse Wiederholungen gibt. Die Wiederholungen sind gewollt. Erstens können die Kapitel des T-Kit getrennt gelesen und unabhängig voneinander verstanden werden. Zweitens können viele angesprochene Fragen nicht oft genug wiederholt werden. Es wird immer falsch berechnete Budgets, verspätete, unzusammenhängende Berichte, verpasste Abgabetermine etc geben. Das sind die Probleme, die der T-Kit zu vermeiden hilft.

Der T-Kit soll nicht erschöpfend sein. Viele Aspekte der Finanzierung und des Finanzmanagements konnten nicht abgedeckt werden. Aber mit Ihrer Hilfe werden wir in der Lage sein, ihn in Zukunft weiter auszubauen und an die veränderte Realität anzupassen. Ihre Kommentare sind uns immer willkommen.

Tobias FLESSENKEMPER
Redakteur



**Wie wird
dieser T-Kit
verwendet?**



Finanzierung und
Finanzmanagement
T-Kit