



# Nein sagen mit Wertschätzung

Ablehnen beim Fördern muss nicht Einweg-Kommunikation bedeuten

Eine Förderstiftung kann nicht jeden Antrag bewilligen. Doch wie sage ich das dem Antragsteller? Mit Standard-Absageschreiben oder einer individuellen Begründung? Und wie verhindert man Diskussionen mit frustrierten Gesuchstellern? So gelingt die Kommunikation für beide Seiten.

### Von BENNO SCHUBIGER

Wenn bei der Stiftungsarbeit der Förderbeschluss die Kür ist, dann ist die Absage die Pflicht. Für viele ist dies eine lästige Pflicht – eine Arbeit, die man als eher unproduktiv betrachtet, da sie durchaus größere Kapazitäten der Geschäftsstelle einer Stiftung binden kann. Auch die präziseste Kommunikation und die prägnanteste Fokussierung können nicht verhindern, dass Stiftungen Gesuche ablehnen müssen: wegen Qualitätsmängeln bei den eingereichten Dossiers beziehungsweise Projekten oder schlicht und einfach, weil die Fördermittel nicht für die Unterstützung aller Eingaben reichen. Keine Förderstiftung kommt um ein gutes

Absage-Management herum. Ablehnungen aus fördertechnischen Gründen auszusprechen, ist der einfachere Teil beim Absagen.

### Sanfte Belehrungen

Nicht fristgerechte Einreichung von Gesuchen monieren oder Verweise auf die Unvereinbarkeit eines unterbreiteten Projektinhalts mit seinen kommunizierten Förderzwecken bedeuten sanfte Belehrungen, die bei ernsthaften Gesuchstellenden gewiss auf Verständnis stoßen. Mit Begründungen auf solche Inkompatibilitäten lassen sich glaubhafte Standard-Absageschreiben versenden. Auch wenn diese mithilfe von Textbausteinen und Gesuchverwaltungsprogrammen generiert worden sind, können sie dem Einsender zeigen, dass sich die Stiftung mit den jeweiligen Gesuchen auseinandergesetzt hat.

Aufwendiger und zeitintensiver (sowie manchmal heikler!) sind Absagen betreffend Gesuche, die im Rahmen eines inhaltlich vertieften Selektionsprozesses aus

der engsten Auswahl ausgeschieden sind. Projekte von wissenschaftlichem Charakter mit objektiv determinierten Inhalten und exakt evaluierbaren Zielsetzungen, die eine Stiftung nicht als förderungswürdig betrachtet, lassen sich im Prinzip unkompliziert absagen. Wobei nicht jede Förderstelle die Muße und die Zeitkapazität hat, individuelle Ablehnungsbescheide ausführlich zu begründen.

Schwieriger sind Absagen bei Projekten mit größerem inhaltlichem Ermessensspielraum. Kulturelle oder sozialkaritative Projektinhalte etwa sind in gewissen Fällen gar nicht im strengen Sinne objektivierbar. Persönliche Vorlieben (oder halt Abneigungen) eines Gesuchbearbeiters lassen sich nicht immer ganz ausblenden.

### Risiko endloser Diskussionen

Auf die Inhalte bezogene Absagen mögen verschiedene Ablehnungsgründe haben. Die Gesuchbearbeitenden bei den Förderstiftungen – manchmal sind es Spezialistinnen,

oftmals handelt es sich um Generalisten – taxieren die Qualität des eingereichten Projektes als zu tief, attestieren ihm eine zu geringe Priorität, zweifeln an Konzept, Budget oder Gesamterfolg. Oder es misslingt ihnen schlicht und einfach, ihren Stiftungsrat zu einer Zusage zu bewegen.

Nicht alle Stiftungen geben sich dazu her, Ablehnungen mit detaillierten Begründungen transparent zu kommunizieren. Denn sie beurteilen das Risiko als zu groß, sich auf endlose Diskussionen mit einem frustrierten Gesuchsteller einzulassen, der sich nicht bloß missverstanden, sondern auch noch ungerecht behandelt fühlt. Dass man sich in Ablehnungs-Argumentationen verheddern kann, ist tatsächlich eine Gefahr, der manche Stiftung auszuweichen versucht.

Den Förderstiftungen rate ich, ihre Absage so transparent wie möglich zu formulieren und dabei denkbare Empfindlichkeiten aufseiten der Gesuchstellenden einzukal-

kulieren. Hilfreich für diese sind selbstverständlich im Absageschreiben gemachte Angebote, die Ablehnung im telefonischen Gespräch zu erläutern. Ich zweifle nicht daran, dass nicht nur die Antragsteller, sondern auch die Stiftungsmitarbeiter aus solchen Kontakten einen Lernprozess absolvieren können – Letztere beispielsweise, weil sie sich mit der Arbeitswirklichkeit der Gesuchsteller vertiefter auseinandersetzen können. Unabdingbar ist aber, dass sich die Stiftungen klar abgrenzen und keine Hoffnung auf Wiedererwägungsgesuche machen, sofern dieses Instrument nicht vorgesehen ist.

Den Gesuchstellenden rate ich zum Versuch, sich in die Situation der Stiftungsverantwortlichen hineinzusetzen. Bei gewissen Stiftungen kann Gesuchbearbeitung ein Massengeschäft sein, das die knapp dotierten Stiftungssekretariate an die Grenze der Überforderung bringen kann. Auch noch

hilfreich könnte sein, das erhaltene Ablehnungsschreiben auf einen allfälligen Subtext zu untersuchen. Dessen Aussage könnte nämlich ganz banal lauten: „Ihr Projekt ist für uns nicht interessant.“



**Benno Schubiger** studierte an der Universität Zürich Kunstgeschichte und Geschichte, wo er auch promovierte. Später bildete er sich an der Universität Basel in Museologie weiter. Nach

Tätigkeiten im Bereich Denkmalpflege und in Museen arbeitete er als langjähriger Direktor der „Sophie und Karl Binding Stiftung“ in Basel. Er war Gründungspräsident von SwissFoundations und ist heute in mehreren Stiftungen aktiv. Er ist Partner von „SCHUBIGER arts 'n' funds“, Basel, und schreibt „Benno's Blog“ über Philanthropie und Stiftungen.

► [www.bennosblog.ch](http://www.bennosblog.ch)



**Walter Schmid AG**  
DIE BESTE ADRESSE FÜR ADRESSEN



**MailTec AG**

**Zwei Unternehmen, eine Leidenschaft:  
Vom Datenmanagement bis zum fertigen Mailing alles aus einer Hand.**

DATENMANAGEMENT

- 

**SPENDERADRESSEN**  
DIE AUSWAHL MACHT DEN UNTERSCHIED
- 

**GÖNNERSTAMM ANALYSE**  
FÜR MEHR TRANSPARENZ
- 

**NPO DATENBANK**  
FÜR EIN EFFIZIENTES DATENMANAGEMENT
- 

**ADRESSEN-SERVICE**  
NUR KORREKTE ADRESSEN ERREICHEN IHR ZIEL

Walter Schmid AG  
Auenstrasse 10  
8600 Dübendorf  
[wsag.ch](http://wsag.ch)

PRODUKTIONSMANAGEMENT

- 

**BERATUNG**  
PERSÖNLICH. INDIVIDUELL. LÖSUNGSORIENTIERT
- 

**PRODUKTIONSLEITUNG**  
MIT UNS SPAREN SIE RESSOURCEN
- 

**DIRECT MAILING**  
25 JAHRE ERFAHRUNG INBEGRIFFEN
- 

**GIVEAWAY**  
KLEINE GESCHENKE MIT GROSSER WIRKUNG

MailTec AG  
Auenstrasse 10  
8600 Dübendorf  
[mailtec.ch](http://mailtec.ch)