



**Vertrauen
Macht
Wirkung**

Ihre Ideen für die Stiftung der Zukunft

Wer wir sind

Eine Initiative von **Ise Bosch**, **Wider Sense**, **PHINEO** und verschiedenen Stiftungen, die sich für eine partizipative, innovative und diverse Stiftungslandschaft einsetzt. So geht Stiftung der Zukunft.





#Vertrauen #Macht #Wirkung

Neun Thesen für die Stiftung der Zukunft

#VertrauenMachtWirkung ist eine Initiative, deren Mitglieder über die Zukunft von Stiftungen reflektieren, diese gestalten und dabei voneinander lernen. Die neun Thesen sind für uns der Kompass für dieses Engagement. Als Initiative befinden wir uns, gemeinsam und jede Stiftung für sich, auf dem Weg. Durch unser Handeln nähern wir uns den Thesen und setzen uns mit ihnen auseinander. Wir laden andere Stiftungen ein, sich der Initiative #VertrauenMachtWirkung anzuschließen, um sich aktiv am Diskurs in der Stiftungswelt zu beteiligen und sich selbst in Richtung der Ziele weiter zu entwickeln.

Wir sind davon überzeugt, dass die Thesen wichtige Themen für den Stiftungssektor ansprechen. Daher verstehen wir #VertrauenMachtWirkung als Initiative und Impuls auf Zeit, um diese Prozesse anzustoßen.

- 1. Stiftungen der Zukunft haben diversere und partizipativere Stiftungsstrukturen.** Um ihrer gesellschaftlichen Verantwortung gerecht zu werden, leben sie Diversität, Geschlechtergerechtigkeit und partizipative Entscheidungsprozesse vor und setzen diese in ihren Förder- und Programmtätigkeit um.
- 2. Stiftungen der Zukunft hören zu.** Sie achten dabei nicht nur auf die, die sie fördern und unterstützen, sondern auch auf alle anderen gesellschaftlich relevanten Akteur*innen, die etwas zu sagen haben. Wer zuhört und sich auf Augenhöhe begegnet, lernt, die eigenen Annahmen kritisch zu hinterfragen – was unmittelbar die Qualität der eigenen Arbeit begünstigt.
- 3. Stiftungen der Zukunft teilen ihre Macht.** Wenn Stiftungen gemeinsam mit Geförderten Programme entwerfen und sie in Entscheidungsprozesse einbinden, wirken sie bewusst dem Machtgefälle zwischen fördernden und geförderten Organisationen entgegen und verstärken die gesellschaftliche Wirkung ihres Handelns.
- 4. Stiftungen der Zukunft sind transparent.** Um die Glaubwürdigkeit und Legitimität ihres Handelns zu stärken, müssen Stiftungen transparenter werden. Das bedeutet, dass Stiftungen (Förder-)Kriterien und Entscheidungen offenlegen, sie Erfahrungen, Wissen und Daten teilen und Partner*innen mit Offenheit und Respekt behandeln.



5. **Stiftungen der Zukunft wirken gemeinsam in Partnerschaften und Netzwerken.** Stiftungen haben ein Auge dafür, wo aus Partnerschaften wichtige Synergien entstehen können und verfolgen dabei nicht nur ihren Selbstzweck. Sektorübergreifende Partnerschaften zwischen öffentlichen Institutionen, Unternehmen, Stiftungen, Bürger*innen und gemeinnützigen Organisationen wirken vielfach: Sie vereinen individuelle Anstrengungen, erzielen eine größere Reichweite und Aufmerksamkeit, verbessern das gegenseitige Verständnis und mehren das Wissen aller beteiligten Akteur*innen.
6. **Stiftungen der Zukunft fördern innovativ.** Egal ob sie pro-aktiv bestehende Systeme und Strukturen ändern wollen, oder ob sie Gutes bewahren möchten, in jedem Fall gilt: Innovative Lösungsansätze zu testen, ist für Stiftungen vergleichsweise unproblematisch, da sie unabhängig agieren und langfristig planen. Dass Förderungen immer nur einmal vergeben werden können, hält jedoch viele Stiftungen davon ab, neue Wege zu gehen. Dabei ist die Belohnung groß: Stiftungen lernen dazu und können mehr Wirkung erzielen.
7. **Stiftungen der Zukunft leben eine moderne Fehlerkultur.** Wenn Stiftungen ihre Erfahrungen teilen, entfalten vermeintliche Fehler und Misserfolge positive Effekte: Sie stärken Wissen und Kompetenzen der Organisationen und des Sektors und stoßen häufig unerwartete positive Entwicklungen an.
8. **Stiftungen der Zukunft fördern mit Weitblick.** Für eine starke Zivilgesellschaft, die auf starken Organisationen basieren soll und nicht auf einem ständigen Wettbewerb zwischen Förderungskandidat*innen, müssen Stiftungen nachhaltig fördern. Deshalb sollten nicht nur Projekte finanziert werden, sondern vor allem auch Strukturförderungen getätigt werden. Auch das Stiftungskapital sollte als Katalysator für gesellschaftliche Veränderung nachhaltig und nah am Stiftungszweck investiert werden.
9. **Stiftungen der Zukunft geben mehr als nur Geld.** Gemeinnützige Organisationen brauchen oft mehr als die klassische Projektförderung, um erfolgreich und langfristig zu wirken. Manchen ist mehr geholfen, wenn Stiftungen Kontakte und Expert*innen vermitteln, Zugänge zu Netzwerken schaffen, sich mit ihrem Know-how einbringen oder sich mit ihrem Kapital engagieren.



Neun Thesen für die Stiftung der Zukunft

Zukunft braucht Gestalter*innen

Die Zukunft hat längst begonnen.

Genau deswegen können Stiftungen es sich nicht mehr leisten, dass:

- nur 23% der deutschen Bürger*innen glauben, Stiftungen seien transparent,„
- nahezu ausschließlich Projekte anstatt Organisationen gefördert werden,
- weitgehend in homogenen Teams zu arbeiten, frei jeder Diversität,
- nicht über Fehler und Misserfolge zu sprechen, weil das andere auch nicht machen,
- gesellschaftliche Probleme im Alleingang lösen zu wollen.

Was wir uns hingegen leisten müssen, sind neue Arbeits- und Denkweisen – und den Mut, bestehende Machtstrukturen zu erkennen und einzureißen. Bei uns selbst und überall dort, wo sie uns begegnen.

Ein erster Schritt: Macht abgeben und Geförderte partizipieren lassen. Im selben Maße, wie Förderorganisationen und die eigentlichen Zielgruppen stärker eingebunden werden, erhöht das die Nachhaltigkeit und Effektivität philanthropischer Aktivitäten. Vor allem schafft Partizipation Legitimität.

#Vertrauen #Macht #Wirkung - mit Hilfe der neun Thesen Stiftungen und Ihren Ideen für die Stiftung der Zukunft wollen wir Stiftungen dabei unterstützen, ihre eigene Zukunft zu denken.

PARTNERSCHAFTLICH FÖRDERN

1. Stiftungen der Zukunft haben diverse und partizipativere Stiftungsstrukturen.

In Summe besitzen Stiftungen in Deutschland ein beträchtliches Vermögen, das auf rund 100 Milliarden Euro geschätzt wird¹. Diese Ressourcen bringen große Handlungsmacht, viel Wirkungspotenzial und vor allem reichlich Verantwortung mit sich. Doch längst nicht alle Stiftungen werden dieser Verantwortung gerecht.

Ein Beispiel: Erwiesenermaßen tragen Diversität, Geschlechtergerechtigkeit und partizipative Entscheidungsprozesse zu einer höheren Qualität der Arbeit und zu mehr Glaubwürdigkeit bei. Die Realität hingegen sagt, dass 57% aller Stiftungsvorstände ohne Frauen auskommen² – was schon deswegen paradox anmutet, da in Stiftungen überwiegend Frauen arbeiten.³ Ein zweites Beispiel: Laut einer Umfrage des Bundesverbandes Deutscher Stiftungen im Jahr 2016 gaben lediglich 4 Prozent der Stiftungen an, dass sie aktuell mehr Menschen mit Migrationsgeschichte beschäftigen als früher.⁴ Die Umfrage stammt von 2016, nicht aus den 80er Jahren.

Die Beispiele ließen sich beliebig fortsetzen und zeigen doch nur eines: Stiftungen tun gut daran, Menschen unterschiedlichen Geschlechts, diverser Hintergründe und mit verschiedenen Biografien einzustellen. Es führt sie näher an die Gesellschaft und ins Jetzt. Bedürfnisse dahingehend festzustellen und ein Umdenken auf allen Ebenen voranzutreiben, braucht vor allem eins – Zeit. Stiftungen, die hier noch ganz am Anfang stehen, sollten in Erwägung ziehen, vordergründig die Programme zu fördern, wo Diversität, Geschlechtergerechtigkeit und partizipative Entscheidungsprozesse längst auf der Tagesordnung stehen, um zu lernen.

¹ Schätzung des Bundesverbandes Deutscher Stiftungen. <https://www.stiftungen.org/de/stiftungen/basiswissen-stiftungen/was-ist-eine-stiftung/10-fakten-ueber-stiftungen.html> ² Anke Pätsch (Bundesverband Deutscher Stiftungen): <https://twitter.com/ankepaetsch/status/1117847436192624646>; Studie mit Zahlen von Phineo in Kooperation mit Bundesverband folgt; Stand 26.04.2019. ³ Bundesverband Deutscher Stiftungen e.V. (2017): *Stiftungsfokus. Personal in Stiftungen – aktuelle Zahlen und Fakten*, S. 5. ⁴ Bundesverband Deutscher Stiftungen e.V. (2016): *Stiftungsfokus. Stiftungen und demografischer Wandel*, S. 7.



Wie können sich Stiftungen diverser und partizipativer aufstellen?

- **D5 Coalition - Advancing diversity, equity, and inclusion in philanthropy:** Fünfjährige Initiative, die wissenschaftliche Untersuchungen durchgeführt und Fallbeispiele von Stiftungen in den USA aufgearbeitet hat, um die Diversität, Gerechtigkeit und Inklusion innerhalb des Stiftungssektor zu erhöhen. ([Link](#))
- **Grundsätze guter Stiftungspraxis des Bundesverbandes Deutscher Stiftungen:** Auf dem Stiftungstag 2019 möchte der Bundesverband Deutscher Stiftungen die Grundsätze guter Stiftungspraxis ergänzen: „Stiftungen streben an, in ihrer Arbeit Geschlechtergerechtigkeit umzusetzen und die Chancen von Diversität wahrzunehmen.“ ([Link](#))
- **Lucie and André Chagnon Foundation:** Der Vorstand der Stiftung setzt sich aus stiftungseigenen sowie externen Engagierten zusammen, darunter auch Personen aus den Zielgruppen, die sie fördern. ([Link](#))

2. Stiftungen der Zukunft hören zu.

Wer zuhört und sich auf Augenhöhe begegnet lernt, die eigenen Annahmen kritisch zu hinterfragen – und weitet seinen Blick. Beides begünstigt die Qualität der eigenen Arbeit, verlangt aber auch, aus der eigenen Komfortzone herauszutreten und Kritik zu begegnen. So kann mehr Austausch auch zu mehr Vertrauen führen.

Wir wollen, dass Stiftungen mehr und öfter mit den Geförderten, als Expert*innen ihrer Situation, ins Gespräch kommen und das Gehörte konstruktiv in ihre Programme einfließen lassen. So wissen sie besser, was die Organisationen wirklich brauchen. Außerdem bekommen sie so die neuesten Entwicklungen der Branche deutlich schneller mit und können entsprechend besser steuern (als Stiftung ebenso wie in der Projektarbeit). Denn machen wir uns nichts vor: In vielen Stiftungshäusern sind die Wände noch gut gepolstert – auch gegen äußere Einflüsse.

Wie können Stiftungen besser zuhören?

- **Software AG - Stiftung:** In ihrer Fördertätigkeit steht für die Stiftung die Qualität der Begegnung im Mittelpunkt. Aus dem Wunsch nach Begegnung auf Augenhöhe und einem tiefen Verstehen sucht die Stiftung das persönliche Gespräch und besucht potentielle Partnerorganisationen vor Ort. Das schafft gleich zu Beginn eine Vertrauensbasis. ([Link](#))
- **Critical Friends der Deutsche Telekom Stiftung:** Während der Überarbeitung ihrer Gesamtstrategie lud die Stiftung wichtige Akteur*innen der Zivilgesellschaft dazu ein, die Förderpraxis der Stiftung kritisch zu hinterfragen und konstruktiv mitzugestalten. Der strukturierte Feedback-Prozess hob nicht nur neue Wirkungspotenziale, sondern trug auch zur Verankerung der Stiftung in der Zivilgesellschaft bei.
- **Fund For Shared Insight:** 2014 durch eine Gruppe von Fördernden unter Leitung der William and Flora Hewlett Foundation gegründet, investiert der Fonds in Projekte, die Philanthropie responsiver und partizipativer gestalten, z.B. werden Informationen sowie Forschung und Praxis zu Feedback-Prozessen geteilt. ([Link](#))

3. Stiftungen der Zukunft teilen ihre Macht.

Stiftungen verfügen über Ressourcen, die Geförderte benötigen. Deswegen sind sie stets in der mächtigeren Position. Entsprechend eindimensional verlaufen auch die Entscheidungswege, entsprechend überschaubar sind die Veränderungen. Erschwerend kommt hinzu, dass aufgrund von gesellschaftlichen Ungleichheitsstrukturen, wie Herkunft, Hautfarbe oder Geschlecht, Stiftungsverantwortliche oftmals mehr Möglichkeiten haben.



Erschwerend kommt hinzu, dass aufgrund von gesellschaftlichen Ungleichheitsstrukturen, wie Herkunft, Hautfarbe oder Geschlecht, Stiftungsverantwortliche oftmals mehr Möglichkeiten haben.

Wir möchten Stiftungen anregen, partizipativer zu arbeiten – etwa, indem sie gemeinsam mit Geförderten Programme entwerfen, die sie gemeinsam und langfristig umsetzen. Genauso gut können Geförderte aber auch direkt in Entscheidungsprozesse eingebunden werden und Vertreter*innen der Zielgruppe in den Vorständen repräsentieren. Denn nur wer gemeinsam an etwas arbeitet, wirkt einem ungleichen Machtverhältnis entgegen und steigert die gesellschaftliche Wirkung seines Handelns.

Stiftungen begünstigen den gesellschaftlichen Wandel, wenn sie die Macht, die sie aufgrund von Stiftungskapital besitzen, teilen. Eine Idee: Bei der Programmentwicklung die Förderpartner*innen einbeziehen und regelmäßige Evaluationen durchführen. Denkbar ist auch, langfristig, und nicht zweckgebunden zu fördern oder andere Organisationsformen, die mehr Flexibilität in der Förderung ermöglichen (gGmbHs, Vereine..) auszuprobieren. Beide Ideen tragen zu einer anderen Haltung bei, mit der sich Fördernde und Geförderte begegnen. Jede Idee für sich genommen ist unscheinbar und naheliegend, aber in der Summe begünstigen sie den Wandel.

Wie können Stiftungen ihre Macht teilen?

- **Kreuzberger Kinderstiftung:** Seit 2014 entscheidet ein Jugendrat selbstständig über Förderanträge im Jugendbereich der Stiftung. Auf diese Weise teilt die Stiftung die Macht über Förderungen mit ihrer Zielgruppe der Kinder und Jugendlichen. Die Mitglieder sind zwischen 17 und 25 Jahre alt und ehemalige Stipendiat*innen der Stiftung. ([Link](#))
- **filia.die frauenstiftung:** Bei filia entscheidet seit 2012 ein Beirat aus Mädchen und jungen Frauen über die Projektförderung mit. Die Zielgruppe der Projekte sind vor allem Mädchen, die mehrfach diskriminiert sind – ebensolche Mädchen sitzen auch im Beirat. ([Link](#))
- **FundAction:** FundAction ist ein partizipativer Fonds, der 2016 unter anderem von der Open Society Initiative for Europe und der Guerrilla Foundation in Kooperation mit Aktivist*innen aus ganz Europa gegründet wurde. Nicht die Stiftungen, sondern ein Kernteam von Aktivist*innen entscheidet über Förderungen. Wie Gelder verwendet werden, liegt dann im Ermessen der geförderten Organisationen – nicht bei den Fördernden. ([Link](#))
- **Hope Starts Here:** Hope Starts Here ist eine Initiative der W.K. Kellogg Foundation und The Kresge Foundation, deren Ziel es ist, frühkindliche Bildung in Detroit zu verbessern. Diese Initiative zeichnet sich durch ihre offenen und partizipativen Strukturen aus, die nicht nur gemeinnützige Organisationen, Bildungs- und Forschungseinrichtungen zusammenbringt, sondern – vor allem – die Bürger*innen Detroit in die Entwicklung einer gemeinsamen Agenda aktiv einbindet. ([Link](#))

⁵ Im Januar 2019 wurden im Auftrag des Bundesverbandes Deutscher Stiftungen insgesamt 1.025 Personen befragt. Ihnen wurden zwölf gegensätzliche Eigenschaftspaare vorgelegt, die sie auf Stiftungen beziehen sollten. Dabei konnten die Befragten ihr Urteil auf einer Skala von 1 bis 5 abstimmen. Bundesverband Deutscher Stiftungen (2019): Stiftungswelt. Frühling 2019, S. 15.

4. Stiftungen der Zukunft sind transparent.

Noch nie war es so leicht, Informationen der Öffentlichkeit bereit zu stellen. Dennoch sind laut einer aktuellen repräsentativen Meinungsumfrage rund ein Drittel der Befragten der Ansicht, deutsche Stiftungen seien nicht ausreichend transparent.⁵ Transparenz ist jedoch unabdingbar, um die Glaubwürdigkeit und Legitimität von Stiftungshandeln nachhaltig zu stärken. Zu dieser Transparenz beitragen könnte, wenn Stiftungen Förderkriterien veröffentlichen, Entscheidungsprozesse begründen, die Mittelverwendung offenlegen oder Wissen und Erfahrungen teilen.

Diese Art von Transparenz erhöht die Chancengleichheit zwischen Antragsteller*innen, die Qualität der Zusammenarbeit, steigert die Wirkung der



Projekte und mehr das Praxis-Wissen des philanthropischen Sektors. Vorausgesetzt, dass Stiftungen ihre eigenen Ziele und Bedarfe kennen – was unserem Eindruck nach keineswegs immer der Fall ist.

Wie können Stiftungen transparenter werden?

- **Initiative Transparente Zivilgesellschaft:** Die Unterzeichnenden der Initiative verpflichten sich seit 2010 dazu, relevante Informationen über ihre Organisation leicht auffindbar, in einem bestimmten Format der breiten Öffentlichkeit zugänglich zu machen. ([Link](#))
- **Albert Schweitzer Stiftung:** SRS-Beispiel. ([Link](#))

5. Stiftungen der Zukunft wirken gemeinsam in Partnerschaften und Netzwerken.

Gemeinsam auf Augenhöhe sind wir stärker! Deshalb wollen wir mehr sektorübergreifende Partnerschaften einrichten – zwischen öffentlichen Institutionen, Unternehmen, Stiftungen, gemeinnützigen Organisationen und Bürger*innen. Diese grenzüberschreitenden Partnerschaften erzielen eine größere Reichweite und mehr Aufmerksamkeit, tragen zum gegenseitigen Verständnis bei und mehren das Know-how aller Beteiligten. Insbesondere Kollaborationsförderungen sollten Stiftungen für diesen Zweck vermehrt ins Auge fassen.

Stiftungen verstehen sich seit jeher als brückenbauende Institution; sie genießen eine hohe Akzeptanz. Sie sind daher besonders gut geeignet, verschiedene Akteur*innen zusammen zu bringen. Stiftungen der Zukunft netzwerken nicht für ihren Selbstzweck, sondern haben ein Auge dafür, wo Partnerschaften angebracht sind und für alle Seiten gewinnbringend.

Wie können Stiftungen in Partnerschaften wirken?

- **Team up:** Laufende, sektorübergreifende Kooperation zwischen BMZ und drei großen Stiftungen mit dem Ziel, die Lebensbedingungen Jugendlicher im ländlichen Uganda zu verbessern. ([Link](#))
- **RuhrFutur:** Initiiert im Jahr 2012; gemeinsame Bildungsinitiative der Stiftung Mercator, des Landes Nordrhein-Westfalen, Städten und Hochschulen aus NRW. Ziel der Initiative ist eine Verbesserung des Bildungssystems in der Metropole Ruhr, um allen Kindern und Jugendlichen im Ruhrgebiet Bildungszugang, Bildungsteilhabe und Bildungserfolg zu ermöglichen. ([Link](#))
- **TalentMetropole Ruhr:** Die Stiftung TalentMetropole Ruhr ist eine gemeinnützige Gesellschaft, die mit ihrer Bildungsinitiative TalentMetropole Ruhr junge Menschen im Ruhrgebiet fördert. In einem breiten Netzwerk mit Partnerorganisationen aus der Region machen sie Kindern und Jugendlichen konkrete Angebote und unterstützen sie dabei, ihre Fähigkeiten zu entdecken und bestmöglich zu entwickeln. Ob in Kita, Schule oder beim Übergang in Studium oder Beruf: Sie engagieren sich für den Aufstieg zur nächsten Bildungsstufe. ([Link](#))
- **Zukunftsträger:** 2018 wurde die sektorübergreifende Förderinitiative von PHINEO, JPMorgan Chase Foundation und weiteren Unterstützer*innen initiiert. Ziel ist es, über den Ansatz des Gemeinsamen Wirkens (Collective Impact) einzelne Angebote, die benachteiligte Jugendliche von der Schule bis in den Berufseinstieg begleiten, besser aufeinander abzustimmen und zu verzahnen. ([Link](#))



INNOVATIV FÖRDERN

Stiftungen mit Wagniskapital für einen positiven gesellschaftlichen Wandel

6. Stiftungen der Zukunft fördern innovativ.

Egal ob sie pro-aktiv bestehende Systeme und Strukturen ändern wollen, oder ob sie Gutes bewahren möchten, in jedem Fall gilt: Innovative Lösungsansätze zu testen, ist für Stiftungen vergleichsweise unproblematisch – schließlich unterliegen sie nur dem eigenen Ergebnis- und Erfolgsdruck. Das ermöglicht ihnen, überschaubare Risiken einzugehen und Neues auszuprobieren. Die Realität sieht oft anders aus: Weil Fördergelder immer nur einmal vergeben werden können, setzen Stiftungen viel zu oft auf die immer selben Maßnahmen. Das ist schade, denn neue Wege zu gehen heißt immer auch, mehr zu lernen, neue Methoden testen zu können – und gegebenenfalls auch eine größere Wirkung. Innovative Stiftungen wissen wie ihr Handeln wirken soll und treiben somit Wandel in der Stiftungslandschaft maßgeblich voran, ohne sich dabei nur von eigenen Interessen treiben zu lassen.

Innovation sollte allerdings nicht bedeuten, sich partout von bewährten Methoden, Strukturen und Prozessen zu verabschieden. Vielmehr muss überlegt werden, an welcher Stelle Innovation angebracht ist, wo neue Lösungen gebraucht werden oder wie sie Projektprozesse erleichtern kann.

Wie können Stiftungen Innovationen fördern?

- **Partners for a New Economy:** Die Oak Foundation, MAVA Foundation, Marisla Foundation und Villum Foundation haben gemeinsam die Initiative Partners for a New Economy gegründet. Mit dieser Initiative fördern sie innovative Projekte, Initiativen und Ansätze, die neue nachhaltige Modelle im Finanzwesen entwickeln, sozialunternehmerische Ansätze erproben und neue Denkweisen in Richtung einer nachhaltigen Wirtschaft anstoßen. ([Link](#))
- **Open Society Foundation:** Die Open Society Foundation fördert Aktivist*innen und setzt Themen auf ihre Stiftungsagenda, die nicht nur politischen Wirbel erzeugen, sondern in großem Maße auch dazu führen kann, dass direkter Druck auf die Stiftungsmitarbeitenden ausgeübt wird. ([Link](#))

7. Stiftungen der Zukunft leben eine moderne Fehlerkultur.

Niemand macht gerne Fehler – und schon gar nicht, wenn menschliche Schicksale daran geknüpft sind. Die Wahrheit ist aber auch: In der Philanthropie sind Erfolg und Misserfolg einer Förderung nicht immer leicht voneinander zu trennen. Dies liegt nicht nur an der Komplexität von Projekten, sondern auch an der unterschiedlichen Perspektive, die Fördernde und geförderte Organisationen auf die Zusammenarbeit haben.

Uns ist klar, egal wie strategisch und gemeinschaftlich Programme entwickelt werden, Misserfolge lassen sich nie ausschließen. Dennoch machen wir uns für eine Stiftungskultur stark, die durch eine Lernkultur und ständigen Erkenntnisgewinn geprägt ist.

Wenn Stiftungen Fehler und Misserfolge teilen, kann das positive Effekte nach sich ziehen: Sie erweitern ihren eigenen Wissensfundus (und den des gesamten Sektors) und stoßen oft genug unerwartete positive Entwicklungen an.

Wie können Stiftungen eine Fehlerkultur leben, die diesen Namen auch verdient?

- **Ford Foundation:** Die Ford Foundation teilt ihre Praxiserfahrungen, Partner*innenbefragungen und Programmevaluationen auf ihrer Website im Bereich „Learning“. So ermöglicht sie der Öffentlichkeit, aus ihren Erfolgen und Fehlern zu lernen. ([Link](#))



8. Stiftungen der Zukunft fördern mit Weitblick.

Eine starke Zivilgesellschaft braucht gesunde, starke Organisationen. Stiftungen sollten daher weniger häufig auf den kurzfristigen Projekterfolg schießen. Vielmehr lohnt der Blick auf die Organisation und ihren realen Bedarf – und der liegt nicht nur in einer Projektförderung, sondern auch in einer Unterstützung der Organisationen. Stiftungen der Zukunft investieren ihr Stiftungsvermögen nicht nur nachhaltig, sondern auch wirkungsorientiert, um ihren Stiftungszweck zu erfüllen. Damit unterstützen Stiftungen gleichzeitig indirekt die Arbeit der Geförderten. Dass Stiftungen Strukturförderungen vergeben, hat derzeit noch Seltenheitswert.

Unser Ansatz: Organisationen langfristig und auch strukturell fördern. Dadurch tragen wir dazu bei, dass Organisationen professionelle Strukturen aufbauen bzw. erhalten können und ihre Arbeit mit der nötigen Qualität verrichten. Eine nicht projektgebundene Förderung ermöglicht Organisationen darüber hinaus, auf neue Entwicklungen und unerwartete Situationen reagieren zu können.

Wie können Stiftungen nachhaltig fördern?

- **Sigrid Rausing Trust:** Der Sigrid Rausing Trust fördert weltweit Organisationen, die sich für Menschenrechte einsetzen. Seit 1995 hat der Trust rund 300 Millionen Pfund. Die meisten Spenden werden ohne jede Zweckbindung vergeben, die meisten sogar für Struktur- und Gemeinkosten. ([Link](#))
- **Drosos Stiftung:** Die Drosos Stiftung fördert in der „Levante-Region“ gezielt die Strukturen von gemeinnützigen Organisationen wie Kultur- oder Ausbildungszentren, gerade in benachteiligten Regionen. Denn durch das Capacity-Building von lokalen Institutionen können sie ihre Wirkungsziele deutlich nachhaltiger erreichen als durch die Förderung von Einzelprojekten möglich wäre. ([Link](#))
- **Mama Cash:** Mama Cash mobilisiert Ressourcen von Einzelpersonen und Institutionen, gewährt Zuschüsse an selbstgeführte, feministische Organisationen, hilft beim Aufbau von Partner*innenschaften sowie Netzwerken, die notwendig sind, um die Menschenrechte von Frauen, Mädchen, Trans- und Intersexuellen weltweit erfolgreich zu verteidigen und zu fördern. ([Link](#))

9. Stiftungen der Zukunft geben mehr als nur Geld.

Die klassische Projektförderung ist nicht immer die richtige Antwort, wenn es darum geht, gemeinnützige Organisationen bestmöglich zu unterstützen. Manchen Organisationen ist mehr geholfen, wenn Stiftungen Kontakte oder Expert*innen vermitteln, Zugänge zu Netzwerken schaffen, sich mit ihrem Know-how einbringen oder mit ihrem Kapital engagieren – das Repertoire an Förder- und Finanzierungsmaßnahmen ist groß.

Wie können Stiftungen vielfältig fördern?

- **Schöpflin Stiftung:** Die Schöpflin Stiftung formuliert einen unternehmerischen Anspruch an ihre Förderpartner*innen – den sie auch selbst beherzigt. Sie fördert, je nach Bedarf, mit Spenden, Impact Investments und nicht-finanzieller Unterstützung. ([Link](#))
- **Auridis:** Auridis unterstützt geförderte Organisationen nicht nur langfristig, sondern auch mit Rat und Tat. Die Stiftung hat ein Netzwerk etabliert, das den regelmäßigen Austausch unter den Förderpartner*innen befeuert, und bietet darüber hinaus weitreichende Hilfe bei der Organisationsentwicklung an. ([Link](#))