

Förder# Monitor

Vertrauen
Macht
Wirkung

Stiftungsförderungen aus Perspektive der Förderpartner
Eine Analyse für den deutschen Stiftungssektor

2026



Inhalt

- 3 Vorwort
 - 4 Executive Summary
 - 6 Einleitung
 - 10 Zufriedenheit mit laufenden Stiftungsbeziehungen:
#1 Das Feedback zur Förderpraxis zeigt viel Licht, aber auch Schatten
 - 13 Herausforderungen der Stiftungspraxis:
#2 Innovationszwang, Intransparenz, Bürokratie und fehlende finanzielle Flexibilität belasten Förderpartner
 - 20 Tiefenbohrung – Die Unzufriedenen:
#3 Unzufriedene beklagen fehlende Augenhöhe, die gemeinsame Mission leidet
 - 24 Wünsche an Stiftungen:
#4 Wunsch nach höherer Transparenz, Verlässlichkeit und Autonomie
 - 29 Verbreitung und Effekte vertrauensbasierter Förderung:
#5 Vertrauen stärkt Organisationen als Ganzes
 - 36 Fazit: Vertrauen zahlt sich aus!
- Anhang
- Definitionen
 - Methodisches Vorgehen
 - Merkmale der Stichprobe
 - Literaturverzeichnis

Liebe Leser*innen,

zivilgesellschaftliche Organisationen stehen derzeit unter erheblichem Druck. Kürzungen im staatlichen Haushalt, eine zunehmend kritische öffentliche Debatte und strukturelle Unsicherheiten setzen viele Akteure unter Zugzwang. Zahlreiche Organisationen sind existenziell bedroht. Im Sektor wird mit Konsolidierungen gerechnet.

In dieser Situation gewinnen Stiftungsförderungen weiter an Bedeutung. Viele Stiftungen berichten von einem spürbaren „Run“ auf ihre Programme. Die finanzielle Relevanz ihrer Mittel ist beträchtlich: Die 60 finanzstärksten Stiftungen in Deutschland haben im Jahr 2023 rund 5 Milliarden Euro für ihre Satzungszwecke aufgewendet (Bundesverband Deutscher Stiftungen 2025); 2024 waren es bereits knapp 7 Milliarden Euro (ebd. 2026). Diese Zahlen beruhen auf freiwilligen Angaben großer Stiftungen und bilden nur einen Teil des tatsächlichen Gesamtvolumens ab – insgesamt liegt das jährliche Engagement des Stiftungssektors für das Gemeinwohl deutlich höher.

Auch wenn Stiftungsmittel im Finanzierungsmix vieler gemeinnütziger Organisationen häufig nur einen begrenzten Anteil ausmachen, sind sie von hoher strategischer Bedeutung. Stiftungen können schneller, flexibler und oftmals risikobereiter agieren als öffentliche Akteure. Gerade in Zeiten politischer und finanzieller Unsicherheit sind diese Eigenschaften entscheidend für eine resiliente Zivilgesellschaft. Damit wächst zugleich die Verantwortung für Transparenz und Dialog. Ein starker Stiftungssektor braucht eine verlässliche Rückkopplung mit der Zivilgesellschaft.

Vor diesem Hintergrund ist der FörderMonitor entstanden, als Kooperationsprojekt des Stiftungsnetzwerks #VertrauenMachtWirkung und des Deutschen Fundraising Verbands e.V. Diese Kooperation stellt sicher, dass die Perspektive der Stiftungen und der geförderten Organisationen vereint werden. Wir wollen wissen: Was können Stiftungen besser machen – aus Sicht derjenigen, die es am meisten betrifft?

Der FörderMonitor ist als Reihe angelegt. Er versteht sich als kontinuierliches Feedback- und Lerninstrument, das Raum für kritischen Austausch schafft und Impulse für die Weiterentwicklung von Stiftungspraxis setzt.

Gerade in der aktuellen Phase tiefgreifender gesellschaftlicher Herausforderungen sollten wir Verantwortung gemeinsam wahrnehmen. Zivilgesellschaftliche Akteure sind gefordert, ihre Zusammenarbeit wirksam, transparent und zukunftsfest zu gestalten. Wir hoffen, dass die Erkenntnisse des FörderMonitors dazu beitragen.

Wir danken allen Menschen und Organisationen, die an der Erstellung dieses Reports mitgewirkt haben, ganz besonders allen zivilgesellschaftlich engagierten Organisationen, die ihre Stimme eingebracht haben. Danke für eure Zeit und eure vielfältigen Perspektiven, ohne die dieses Projekt nicht möglich gewesen wäre!

Dr. Fabienne Tissot

Larissa Probst

Leitung #VertrauenMachtWirkung

Geschäftsführung Deutscher Fundraising Verband e.V.

Executive Summary

Der FörderMonitor ist eine anonyme Befragung zivilgesellschaftlicher Organisationen (Förderpartner) in Deutschland, durchgeführt vom Stiftungsnetzwerk #VertrauenMachtWirkung und dem Deutschen Fundraising Verband e.V.

**Im Herbst 2025 haben wir Organisationen gefragt:
Wie erlebt ihr die Förderpraxis von Stiftungen?
Was läuft gut, was nicht?
Was braucht ihr von Stiftungen, um eure Arbeit bestmöglich umsetzen zu können?
Wie verbreitet sind Ansätze vertrauensbasierten Förderns?**

Über 500 Organisationen haben ihre Stimme eingebracht.

Ergebnisse im Überblick

1

Hohe Wertschätzung, ungenutzte Potenziale: Zivilgesellschaftliche Organisationen bewerten ihre Förderbeziehungen mit Stiftungen insgesamt positiv. 74 Prozent der Förderpartner sind (sehr) zufrieden mit ihren laufenden Förderbeziehungen. Zugleich beschreiben Organisationen große Unterschiede in der Förderpraxis, die sich positiv oder negativ auf ihre Arbeit auswirken.

2

Bürokratie, Intransparenz und enge Vorgaben belasten: Als größte Herausforderungen in der Zusammenarbeit mit Stiftungen identifizieren Organisationen zu umfangreiche Berichtspflichten (41 Prozent), unflexible Fördervorgaben (34 Prozent) und erhebliche Anpassungen der Projekte an die Ziele der fördergebenden Stiftung (32 Prozent). Im Rahmen der Fördermittelsuche kritisieren Organisationen einen einseitigen Fokus auf Innovation und eine hohe Bedeutung von Netzwerken.

3

Unzufriedene beklagen fehlenden Augenhöhe: Für 62 Prozent der unzufriedenen Förderpartner ist neben unflexibler Mittelverwendung die fehlende Augenhöhe die größte Herausforderung. Im Vergleich ist das lediglich für 11 Prozent der zufriedenen Organisationen ein Thema. Zugleich sinkt die Zustimmung unzufriedener Organisationen zur gemeinsam geteilten Mission mit ihren Förderstiftungen. In diesen Fällen könnten Stiftungen durch eine partnerschaftliche Zusammenarbeit positive Effekte für beide Seiten erzielen.

4

Wunsch nach mehrjähriger Förderung, höherer Transparenz und mehr Autonomie: 81 Prozent der Organisationen wünschen sich mehrjährige Förderzusagen und damit eine stärkere Planungssicherheit. 70 Prozent der Befragten fordern Stiftungen auf, ihre Entscheidungskriterien zu veröffentlichen. Über 68 Prozent der Förderpartner fordern mehr Autonomie und sagen: Wir brauchen mehr Flexibilität bei der Verwendung der Fördermittel, um effizient arbeiten zu können.

5

Vertrauensbasiertes Fördern stärkt Organisationen als Ganzes: Erstmals liegen Daten zu Verbreitung und Effekten vertrauensbasierten Förderns in Deutschland vor. Die Daten des FörderMonitors zeigen: Vertrauensbasiertes Fördern ist gelebte Praxis, wird aber nicht konsequent umgesetzt. Direkt befragt schätzen 95 Prozent der Förderpartner die Effekte vertrauensbasierten Förderns (sehr) positiv ein. Wirkung entfaltet sich vor allem auf organisationaler Ebene. Organisationen agieren strategischer und effizienter. Darüber hinaus profitieren sie von höherer psychologischer Sicherheit und beschreiben ihre Organisationen als resilienter.

Einleitung

Tun wir alles dafür, unsere Förderpartner bestmöglich zu unterstützen?

Diese Frage sollte für jede fördernde Stiftung zentral sein. Denn Stiftungen sind in erster Linie ihrem Satzungszweck verpflichtet und die Vergabe von Fördermitteln ist das wichtigste Instrument zur Zweckerfüllung.

Stiftungen sind somit abhängig von den Organisationen, die sie fördern: Nur wenn diese erfolgreich sind, erreicht auch die Stiftung ihre eigenen Ziele. Die bestmögliche Unterstützung ihrer Förderpartner* sollte daher handlungsleitend für das Geben einer Stiftung sein. „Stiftungen betrachten Fördersuchende als unverzichtbaren Partner zur Verwirklichung der Stiftungszwecke“, heißt es in den Grundsätzen guter Stiftungspraxis des Bundesverbandes Deutscher Stiftungen (Bundesverband Deutscher Stiftungen 2019). Doch lösen Stiftungen diese Selbstverpflichtung in der Praxis ein?

In persönlichen Gesprächen wie auch den wenigen existierenden Studien sehen wir: Die Antwort fällt für viele geförderte Organisationen eher ernüchternd aus. Sie erleben sich gegenüber Stiftungen mitunter weniger als Partner, sondern als Erfüllungsgehilfen. Denn Förderung ist auch durch ein strukturelles Machtgefälle geprägt. Stiftungen verfügen über finanzielle Mittel, auf die gemeinnützige Organisationen angewiesen sind. Stiftungen entscheiden nicht nur über die Vergabe, sondern auch über die Bedingungen der Förderung: Enge Vorgaben bei der Mittelverwendung, kurzfristige Projektförderungen und der Druck, Gemeinkosten auf ein Minimum zu reduzieren, belasten Förderpartner – und prägen ihre organisationalen Strukturen (Hummel et al. 2022; Schubert/Boenigk 2019).

Förderung ist keine neutrale Ressource. Sie begründet eine von gegenseitigen Abhängigkeiten geprägte Beziehung, in der fördersuchende Organisationen strukturell die schwächere Position innehaben. Daraus erwächst für Stiftungen die Verantwortung, die Steuerungsmacht ihrer Förderpraxis anzuerkennen und Förderbeziehungen bewusst zu gestalten.

Vertrauensbasierte Philanthropie (trust-based philanthropy) setzt hier an (TBPP 2026). Im Zentrum steht eine partnerschaftliche Förderpraxis, die auf Vertrauen gründet und die Handlungsfähigkeit der Förderpartner stärkt.

Der FörderMonitor liefert erstmals eine Datenbasis für den deutschen Raum

Für den anglo-amerikanischen Raum und einige europäische Länder liegen erste Daten zu Verbreitung und/oder Effekten dieses Ansatzes vor (Giraud et al. 2025; Firth et al. 2022; Kramer/Philips 2024; Wiepking/De Witt 2024). Auch in Deutschland gewinnt das Konzept an Sichtbarkeit (VMW 2024, SuS 2021). Systematische empirische Erkenntnisse für Deutschland fehlen jedoch bislang.

*Förderpartner sind die Organisationen, die von Stiftungen finanzielle Zuwendungen für ihre Arbeit erhalten. Da es sich hier um Organisationen und nicht um Personen handelt, wird auf eine gendersensible Schreibweise verzichtet.

Feedback von geförderten Organisationen ist essenziell, um Stiftungspraxis weiterzuentwickeln. Dennoch geben nur rund 65 Prozent der Förderstiftungen an, dass es ihnen (eher) wichtig ist, Rückmeldungen ihrer Förderpartner einzuholen (Bundesverband Deutscher Stiftungen 2024). Initiativen wie Learning from Partners (CSI 2021) liefern wertvolle Einblicke, manche Stiftungen führen eigene Befragungen durch. Diese erfassen jedoch nur einen Ausschnitt der Förderlandschaft und werden selten veröffentlicht.

Hier setzt der FörderMonitor an: Gute Förderung ist kein Selbstzweck, sondern eine Partnerschaft. Wir befragen Organisationen systematisch zur Qualität von Stiftungsförderung und rücken so die Stimmen der Menschen ins Zentrum, die für die Weiterentwicklung der Stiftungspraxis unverzichtbar sind. Die Antworten zeigen: Es besteht bei den antwortenden Organisationen viel Zufriedenheit. Aber auch klar formulierte Wünsche an den Sektor. Und diese schließen an die Forderungen an, die wir auch in den internationalen Studien sehen.

Eine Bemerkung zum Stiftungssektor in Deutschland:

Die Stiftungslandschaft in Deutschland ist heterogen und kleinteilig: Knapp die Hälfte der Förderstiftungen verfügt über Budgets von weniger als 50.000 Euro (Hasl et al. 2025). Zwei Drittel der Stiftungen haben ein rein ehrenamtliches Fördermanagement. Das heißt, die Gestaltungsräume der Förderpraxis unterscheiden sich innerhalb des Stiftungssektors erheblich.

Angesichts dieser Vielfalt gibt es keinen one-size-fits-all-Förderansatz. Dennoch sind wir überzeugt, dass das versammelte Feedback Anlass für alle Stiftungen bietet, ihre eigene Förderpraxis nicht nur kritisch zu reflektieren, sondern mutig gezielt zu verändern. Stiftungen gewinnen ehrliches, systematisches Feedback, um ihre Förderpraxis gezielt weiterzuentwickeln. Förderpartner erhalten Argumente und Vergleichswerte für den Dialog mit Stiftungen und anderen fördergebenden Institutionen. So entsteht ein gemeinsames Lernfeld für wirksamere Förderbeziehungen.

Was ist der Fördermonitor?

Der FörderMonitor ist eine **breit angelegte und anonyme Befragung**, erstmals durchgeführt von der Stiftungsinitiative #VertrauenMachtWirkung in Kooperation mit dem Deutschen Fundraising Verband e.V. und wissenschaftlich begleitet durch die Universität Hamburg. Im Herbst 2025 haben wir gemeinnützige Organisationen in Deutschland zur **Qualität von Stiftungsförderungen** befragt.

Ziele des FörderMonitors



Geförderte Organisationen ins Zentrum rücken & gegenwärtige Förderpraxis sichtbar machen: Der FörderMonitor zeigt, wie engagierte Organisationen ihre Förderbeziehungen mit Stiftungen erleben, was sie stört und welche Wirkung vertrauensbasiertes Fördern entfaltet.



Impulse geben & konkrete Veränderung anstoßen: Mithilfe anonymen Feedbacks werden Verbesserungspotenziale im Sektor identifiziert, ohne einzelne Akteure öffentlich zu bewerten. Stiftungen erfahren, was ihre Förderpartner brauchen, und können ihre eigene Praxis weiterentwickeln.



Transparenz schaffen & Forschung stärken: Wir veröffentlichen die Ergebnisse und tragen sie über vielfältige Formate in den Stiftungssektor. Wir teilen die Erhebungsdaten mit der Universität Hamburg und stärken so die Forschung über Stiftungspraxis in Deutschland. Die gewonnenen Erkenntnisse führen wir anschließend wieder zurück in die Praxis.

Leitfragen und Aufbau dieser Studie

- **Status quo der Förderpraxis:** Wie erleben und bewerten Förderpartner ihre Förderbeziehungen mit Stiftungen? Wie zufrieden sind sie (Ergebnis #1)? Wo liegen die Herausforderungen (Ergebnis #2 und #3)?
- **Konkrete Bedarfe:** Was brauchen geförderte Organisationen von Stiftungen, um ihre Arbeit bestmöglich umzusetzen (Ergebnis #4)?
- **Verbreitung und Effekte vertrauensbasierter Ansätze:** Wie verbreitet sind Elemente vertrauensbasierter Förderpraxis? Welche Effekte haben diese Förderpraktiken auf die Arbeit der Organisationen (Ergebnis #5)?
- **Reflexion:** Welche Impulse liefern diese Daten für den Stiftungssektor? In den Ergebniskapiteln finden sich Reflexionsfragen für Stiftungen.
- **Impulse aus der Praxis:** Hier verweisen wir über unsere Analyse hinaus auf konkrete gute Beispiele aus der Praxis und Studien.

Die Ergebnisse richten sich an Stiftungen ebenso wie an engagierte Organisationen, die Fördermittel von Stiftungen erhalten. Stiftungen gewinnen ehrliches, systematisches Feedback, um ihre Förderpraxis gezielt weiterzuentwickeln. Förderpartner erhalten Argumente und Vergleichswerte für den Dialog mit Stiftungen und anderen fördergebenden Institutionen. So entsteht ein gemeinsames Lernfeld für wirksamere Förderbeziehungen.

Wer steht hinter dem FörderMonitor?

#VertrauenMachtWirkung (#VMW) ist ein Netzwerk von knapp 40 Stiftungen aus dem deutschsprachigen Raum, das 2019 gegründet wurde. #VMW hinterfragt bestehendes Stiftungshandeln kritisch, schafft Lernräume und initiiert Veränderung: für mehr Partizipation, Diversität und Transparenz in der Stiftungswelt.

www.vertrauen-macht-wirkung.de



Der **Deutsche Fundraising Verband e.V.** (DFRV) ist Kooperationspartner des FörderMonitors. Der DFRV stärkt die Kultur des Gebens und vertritt die Interessen der einzelnen Fundraiser*innen, der im Dritten Sektor tätigen gemeinnützigen Organisationen und der sie unterstützenden Dienstleister*innen in Deutschland.

www.dfrv.de

DEUTSCHER
FUNDRAISING
VERBAND

Wir stärken die Kultur des Gebens

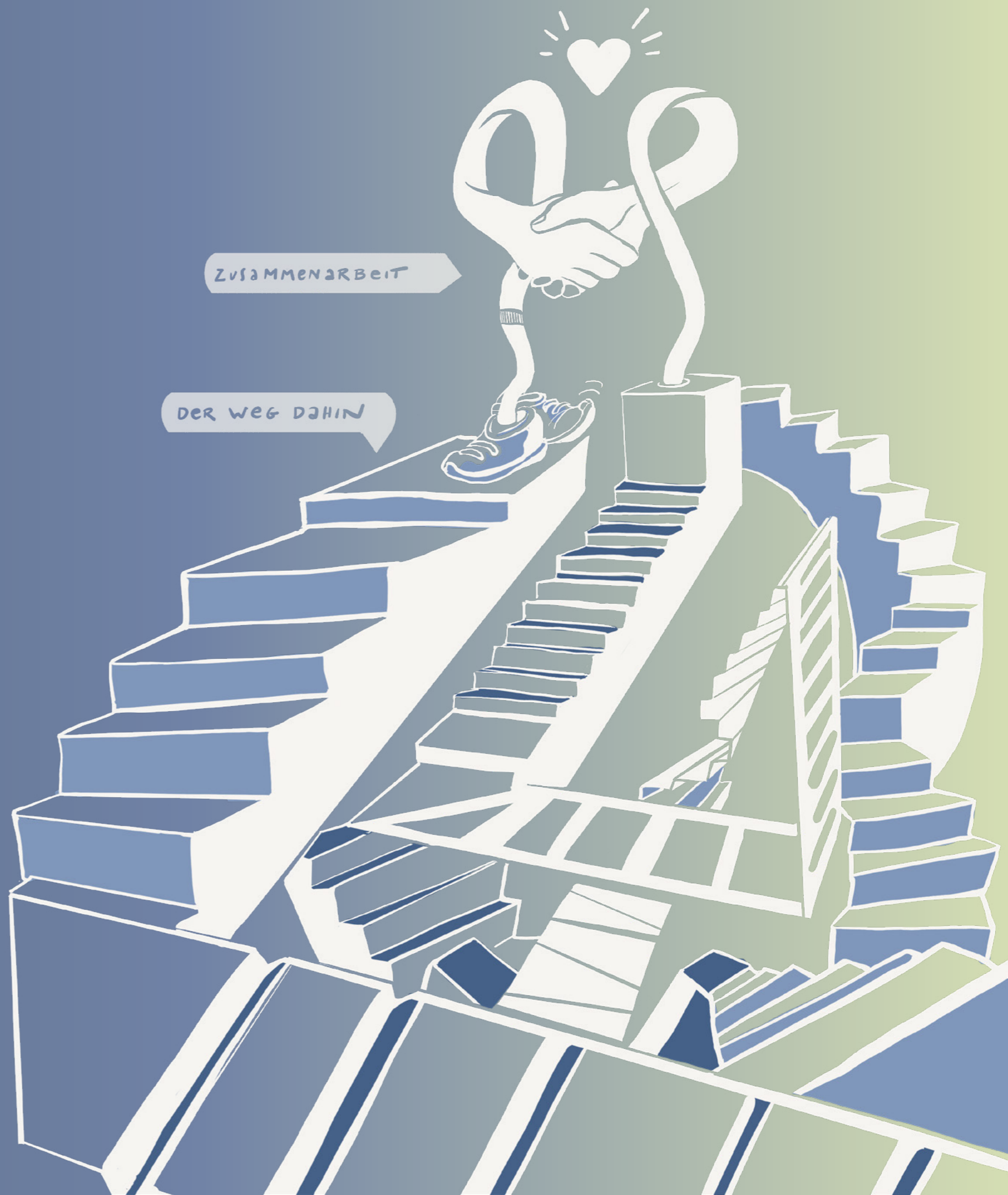
Unsere beiden Organisationen eint die Vision einer starken, resilienten Zivilgesellschaft, getragen durch eine nachhaltige Praxis des Gebens.

Wir sind überzeugt: Vertrauensbasiertes Fördern stärkt zivilgesellschaftliche Organisationen.

Mit dem FörderMonitor möchten wir diese Haltung datenbasiert kritisch reflektieren.

#1

Das Feedback zur Förderpraxis zeigt viel Licht, aber auch Schatten



Mehrheit ist zufrieden mit laufenden Stiftungsbeziehungen

Wir haben gemeinnützige Organisationen in Deutschland gefragt, wie sie ihre Beziehungen mit Stiftungen erleben. Die Antworten zeigen viel Licht, aber auch Schatten. Positive Stimmen beschreiben eine partnerschaftliche Zusammenarbeit mit Stiftungen, die auf Bedarfe der Organisation eingehen und sie langfristig stärken.

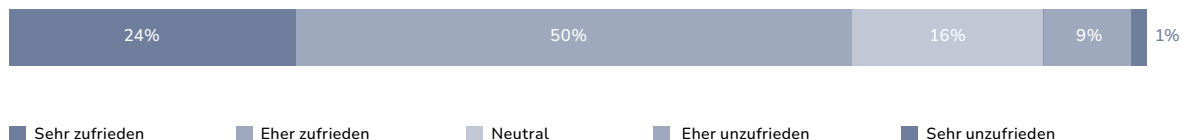
*„Meiner persönlichen Meinung nach leisten Stiftungen sehr effektive Arbeit. Sie helfen kleinen Organisationen wirklich dabei, zu wachsen, und bieten ihnen finanzielle Unterstützung und Beratung, damit sie sich weiterentwickeln können.“ **

„Unsere Einrichtung übernimmt Aufgaben, für die es keine öffentliche Finanzierung gibt. Ohne die Hilfe von Stiftungen könnten wir vielen Menschen in sozialen Notlagen nicht schnell und effizient helfen. Wir sind sehr, sehr dankbar!“

„Es gibt Stiftungen, die nah am Praxisgeschehen sind – sie hören zu, reagieren flexibel auf Krisen wie Corona oder Inflation, vereinfachen Berichtswesen, schonen Ressourcen und passen Budgets und Projekte bedarfsgerecht an. Sie fördern partnerschaftlich, motivierend und unterstützend.“

Dieser positive Grundton spiegelt sich in insgesamt hohen Zufriedenheitswerten. Knapp drei Viertel aller Organisationen (74 Prozent) sind (sehr) zufrieden mit ihren aktuellen Förderbeziehungen mit Stiftungen.

Abb. 1: Zufriedenheit mit laufenden Stiftungsbeziehungen



Quelle: FörderMonitor 2026, Q15, N=495, Missings=51. Aufgrund von Rundungen ergeben die Werte nicht immer 100 Prozent.

*Alle in der gesamten Studie verwendeten Zitate stammen aus den offenen Antworten der Online-Befragung. Die Zitate wurden ausschließlich bezüglich Orthografie korrigiert.

Ein differenzierter Blick ist notwendig

Diese beeindruckenden Werte könnten den Stiftungssektor dazu verleiten, sich zufrieden zurückzulehnen. Doch ein genauer Blick in die Daten ist geboten: Die hohe Zufriedenheit bezieht sich ausschließlich auf bestehende Förderbeziehungen. Unberücksichtigt bleibt der oft ressourcenintensive Antragsprozess mit seinen unsicheren Erfolgsaussichten.

„Insgesamt sind wir mit unseren bestehenden Förderpartnerschaften sehr zufrieden. Das liegt aber auch daran, dass wir viele Partnerschaften gar nicht eingehen, weil wir uns bewusst gegen diese Strukturen entscheiden (müssen). Insgesamt ist in der Stiftungslandschaft noch viel Luft nach oben.“

Die Antworten der Organisationen beschreiben zudem eine Vielfalt des Förderns, die sich im Spannungsfeld zwischen Nähe und Distanz bewegt: Während einige Stiftungen Organisationen eng begleiten, werden andere Stiftungen als eher distanziert erlebt. Diese unterschiedlichen Ansätze des Förderns beschreiben Organisationen wie folgt:

„Wir erleben in der Stiftungslandschaft sehr große Unterschiede. Einige progressive Stiftungen arbeiten flexibler, ungebundener und weniger bürokratisch – das ist toll, weil wir so viel wirksamer und effizienter sind. Aber mit vielen Stiftungen haben wir leider immer noch ganz alte Glaubenssätze, sehr viele detaillierte Nachweispflichten und viel Aufwand in der Bearbeitung. Das lähmt die ganze Förderung und ist für uns oft ein Ausschlusskriterium, weil wir das gar nicht bewerkstelligen können und da Aufwand und Nutzen gut abwägen müssen.“

Wer kann, wählt Stiftungen strategisch aus

In der Praxis verzichten Organisationen trotz inhaltlicher Übereinstimmung zum Teil bewusst auf eine Antragstellung. Manche reagieren, indem sie Stiftungen gezielt prüfen. Sie beantragen nur dann Fördermittel, wenn die Stiftung ihre Kriterien erfüllt. Schlanke administrative Anforderungen seitens der Stiftungen sind insbesondere für rein ehrenamtliche Organisationen ein ausschlaggebendes Kriterium.

„Wir gehen aktiv nur auf ‚unbürokratische‘ und ‚entspannte‘ Stiftungen zu, weil wir zu 100 % ehrenamtlich arbeiten und zu viel Papierkram und starre Vorgaben unsere Kapazitäten überstrapazieren würden.“

Ein Luxus, den sich nicht jede Organisation leisten kann

Für viele gemeinnützige Organisationen ist selektives Handeln jedoch ein Luxus, den sie sich nicht leisten können. Nicht jede Organisation hat das Personal oder die nötige Expertise, um Fördermöglichkeiten sorgfältig zu prüfen und langfristig strategisch zu kombinieren. In der Folge müssen Organisationen auch solche Ausschreibungen bedienen, deren Bedingungen eine Belastung darstellen. Welche Aspekte der Stiftungspraxis für Organisationen besonders herausfordernd sind, wird im Folgenden dargestellt.



#2

**Innovationszwang,
Intransparenz,
Bürokratie und
fehlende finanzielle
Flexibilität belasten
Förderpartner**

Herausforderungen der Stiftungspraxis

Das Feedback der Organisationen aus den offenen Antworten zeigt sowohl strategische als auch operative Hürden während der Förderanbahnung, der Antragstellung sowie der Förderphase. Diese differenzierte Betrachtung macht deutlich, welchen erheblichen Einfluss Stiftungen nicht nur durch das Was, sondern vor allem durch das Wie ihres Gebens ausüben.

● Förderanbahnung

Starker Fokus auf Innovation

Ein regelrechter Zwang zur Innovation kennzeichnet aus Sicht der Förderpartner den Stiftungssektor. Statt erwiesene wirksame Ansätze in die Breite zu tragen, seien Stiftungen zu stark darauf fokussiert, immer neue Ideen zu fördern. In der Folge sinken Fördermittel für etablierte Ansätze. Die Kritik an diesem Innovationszwang fällt sehr deutlich aus:

„Jeder im Feld weiß, dass ‚Innovation‘ ein schädliches, unsinniges Merkmal ist. So viele exzellente Modellvorhaben und großartige, wirksame Projekte verenden, weil niemand sie in die Fläche trägt. Das ist eine Katastrophe!“

„Die ‚Innovationspflicht‘ bei Projektanträgen erschwert die Finanzierung von bewährten Projekten.“

Hohe Bedeutung von Netzwerken

Auch Netzwerke können ein wichtiger Faktor – oder eine Hürde – sein, um Zugang zu Stiftungen zu bekommen. Aus Sicht der Förderpartner ist das ein strukturelles Defizit. Denn nicht alle Organisationen haben die gleichen Chancen auf eine Förderung.

„Es ist einfach wahnsinnig schwer, an Stiftungen heranzutreten und erfolgreich zu sein. Es hat bei uns nur durch Zufall über persönliche Beziehungen geklappt. Und hier ist dann Stiftungsarbeit Beziehungsarbeit, was wir aber aus unserer Förderlogik schwierig finden. Wir würden unsere sehr guten Projekte gerne gefördert bekommen, weil sie sehr gut sind und nicht, weil wir Zugänge zu Stiftungsvorständen haben, die von ihnen überzeugt sind.“

Die Folge: Organisationen ohne etablierte Kontakte, zum Beispiel junge Initiativen oder Organisationen aus wenig sichtbaren Regionen, bleiben außen vor. Denn Stiftungen fördern zudem vor allem lokal (Hasl et al. 2025). Für Organisationen, die in Regionen mit geringer Stiftungsdichte arbeiten, ist es daher umso schwieriger, solche Netzwerke überhaupt aufzubauen. Gemeinnützige Organisationen aus den ostdeutschen Bundesländern, insbesondere im ländlichen Raum, sind hiervon im besonderen Maße betroffen: historisch bedingt, aber auch angesichts drastischer Kürzungen öffentlicher Mittel.

„Immer wieder treffen wir auf Hürden, weil die Stiftungslandschaft im ostdeutschen Raum viel dünner ausgebaut ist als im westdeutschen. Das trifft uns besonders hart, weil der Zugriff auf öffentliche Gelder durch politische Veränderungen für uns immer schwieriger wird.“

„Besonders in ländlichen Räumen Ostdeutschlands bedarf es eines verstärkten Engagements von Stiftungen.“

Handlungsspielräume für mehr Ausgewogenheit

Das Feedback der Förderpartner offenbart Dilemmata der Stiftungspraxis: Sie fördern Innovation – und riskieren dabei, dass etablierte wirkungsvolle Konzepte keine nachhaltige Finanzierung erhalten. Stiftungen nutzen Netzwerke, um passende Förderpartner zu identifizieren – und benachteiligen damit engagierte Organisationen, für die es schwieriger ist, solche Netzwerke überhaupt aufzubauen. Das betrifft insbesondere Organisationen aus Regionen mit geringer Stiftungsdichte, die wenig Gelegenheiten haben, mit Stiftungen überhaupt in Kontakt zu treten.

Beide Entscheidungen haben gleichzeitig einen hohen Wert und ihre Berechtigung. Innovationsförderung treibt neue Ideen und Lösungsansätze für gesellschaftliche Entwicklungen voran. Stiftungen können dort fördern, wo staatliche Mittel (noch) nicht verfügbar sind. Lokal oder regional begrenzte Förderung ist in der Regel eng mit der Identität und Gründungsgeschichte der Stiftung selbst verknüpft. Zugleich führen diese Entscheidungen zu struktureller Benachteiligung und ungleicher Verteilung der Stiftungsmittel.

Stiftungen können diese Effekte moderieren. Um Ausgleich zu schaffen, könnten Stiftungen Handlungsspielräume im Rahmen ihrer Satzung nutzen. Eine mögliche Maßnahme wäre etwa, einen geringen Anteil des Förderbudgets, zum Beispiel fünf Prozent, für überregionale Förderungen einzusetzen. Stiftungen könnten auch in andere Fördertöpfe zustiften, die gezielt unterfinanzierte Regionen unterstützen.

REFLEXIONSFRAGEN AN STIFTUNGEN

- Welchen Anteil nimmt die Förderung innovativer Vorhaben im eigenen Portfolio ein?
- Welche Rolle spielen informelle Netzwerke, um potenzielle Förderpartner zu finden?
- Erlaubt der Satzungszweck eine überregionale Förderung? Falls ja, warum wird diese nicht umgesetzt?
- Wie könnte eine überregionale Förderung ermöglicht werden (z.B. über Kooperationen)?

IMPULSE AUS DER PRAXIS

... zur Bedeutung von Netzwerken bei der Suche nach Fördermitteln: Der FRIDA Young Feminist Fund hat im September 2025 erstmals einen „Reverse Call“ durchgeführt und den üblichen Förderprozess umgedreht: Nicht Initiativen bewerben sich um Geld, sondern potenzielle Geldgebende müssen sich bei den Aktivist*innen vorstellen. Damit verschiebt FRIDA die Entscheidungsmacht bewusst zu den geförderten Organisationen.

... zu Stiftungsengagement in ostdeutschen Regionen:

Der „Flow Fund“ ist ein gemeinsamer Fonds der Kinnings Foundation und der Schöpflin Stiftung. Junge engagierte Menschen aus ostdeutschen Bundesländern entscheiden eigenständig über die Vergabe von je 25.000 Euro und erhalten ein Honorar für ihre Tätigkeit. So soll erreicht werden, dass Fördermittel vor Ort an Initiativen fließen, die oft keinen Zugang zu etablierten Stiftungsnetzwerken haben. Der [Evaluationsbericht](#) stellt die Erkenntnisse der ersten Kohorte vor. Die „Gemeinschaftsinitiative [Zukunftswege Ost](#)“ bündelt private Fördermittel und Netzwerkressourcen, um zivilgesellschaftliches Engagement in den ostdeutschen Bundesländern gezielt zu stärken. Sie bietet Mikroprojekt-Förderung, fördert regionale Kooperationen und setzt auf unbürokratische Vergabe. Die Initiative wird bereits von über 20 Stiftungen getragen.

- Antragstellung

Fehlende Transparenz und hoher administrativer Aufwand

Informieren, Beziehungen aufbauen, präsentieren. Fördermittel suchen und beantragen bedeutet für gemeinnützige Organisationen vor allem eines: kostbare Zeit investieren, die angesichts stets knapper Ressourcen besonders effizient eingesetzt werden sollte. Das Feedback der Förderpartner verdeutlicht: Stiftungen können noch besser darin werden, den Prozess der Antragstellung für fördersuchende Organisationen effizienter zu gestalten.

Im Rahmen der Antragstellung kritisieren fördersuchende Organisationen fehlende Informationen zu Förderbedingungen und Erfolgchancen. In der Folge bleiben möglicherweise passende Fördertöpfe unberücksichtigt, schlicht weil der Organisation unklar ist, ob sie den Anforderungen der Stiftungen entspricht. Auch der hohe Bearbeitungsaufwand angesichts geringer Fördersummen wird wiederholt kritisiert.

„Die Prozesse sind recht undurchsichtig, also wann es wie zu einer Antragstellung kommen kann.“

„[Der] Zugang zu Fördermöglichkeiten ist stark limitiert, da viele Stiftungen online nicht klar kommunizieren, wann, wie und wofür Anträge eingereicht werden können.“

„Wir gehen aktuell davon aus, dass es gerade für Fördersummen über 10.000€ mehrere Antragsversuche und einen großen zeitlichen Aufwand in der Beziehungsarbeit braucht, um genau zu verstehen, was die Stiftung bzw. das Kuratorium wünscht und inwiefern das mit unserem Programm übereinstimmt.“

Daten zu gegenwärtiger Förderpraxis bestätigen Befunde

Die Daten des Stiftungspanels 2024 bestätigen diese Ergebnisse. Nur die Hälfte der Stiftungen, die Förderkriterien haben, veröffentlicht sie auch (Bundesverband Deutscher Stiftungen 2024). Auch die Abfrage der aktuellen Stiftungspraxis im Rahmen der Antragstellung vertiefen diese Befunde. Wir haben Organisationen gebeten, ihre Förderbeziehungen mit Stiftungen in verschiedenen Bereichen zu bewerten (Antragstellung, Fördermittel, Zusammenarbeit, Berichtspflichten; vgl. Ergebnis #5). Positiv sticht heraus: Stiftungen sind im Rahmen der Antragstellung erreichbar. Die große Mehrheit (80 Prozent) der Organisationen gibt an, es treffe (eher) zu, dass Fragen vor der Antragstellung ermöglicht wurden. Auch mehrstufige Antragsprozesse sind moderat verbreitet. 43 Prozent der Organisationen stimmen (eher) zu, dass ein zwei- oder mehrstufiges Antragsverfahren genutzt wurden.

Aber: Im Rahmen der Antragstellung verneinen 44 Prozent der Organisation, dass Erfolgsquoten transparent kommuniziert wurden. Ein vergleichbarer Anteil der Befragten (41 Prozent) gibt an, es treffe (eher) nicht zu, dass detaillierte Informationen erst bei Aussicht auf Antragsbewilligung abgefragt wurden. Beide Aspekte sind konkrete Stellschrauben für Stiftungen, um das Antragsverfahren für die fördersuchenden Organisationen noch transparenter und effizienter zu gestalten.

REFLEXIONSFRAGEN AN STIFTUNGEN

- Sind Förderbedingungen, Auswahlkriterien und Anforderungen an das Reporting verständlich auf der Website formuliert?
- Können Antragstellende leicht einschätzen, ob ihr Projekt passt?
- Ist der Zeit- und Arbeitsaufwand für fördersuchende Organisationen im Verhältnis zur beantragten Summe angemessen?
- Können wir einen zwei- oder mehrstufigen Antragsprozess nutzen, um Aufwand und Effizienz für fördersuchende Organisationen zu optimieren?

IMPULSE AUS DER PRAXIS

... zur interaktiven Kommunikation von Förderkriterien: Die Kulturstiftung des Bundes (KBS) bietet auf ihrer Website einen einfachen [Förder-Check](#) an. Organisationen können anhand von wenigen Fragen interaktiv prüfen, ob sie die Förderrichtlinien der KBS erfüllen.

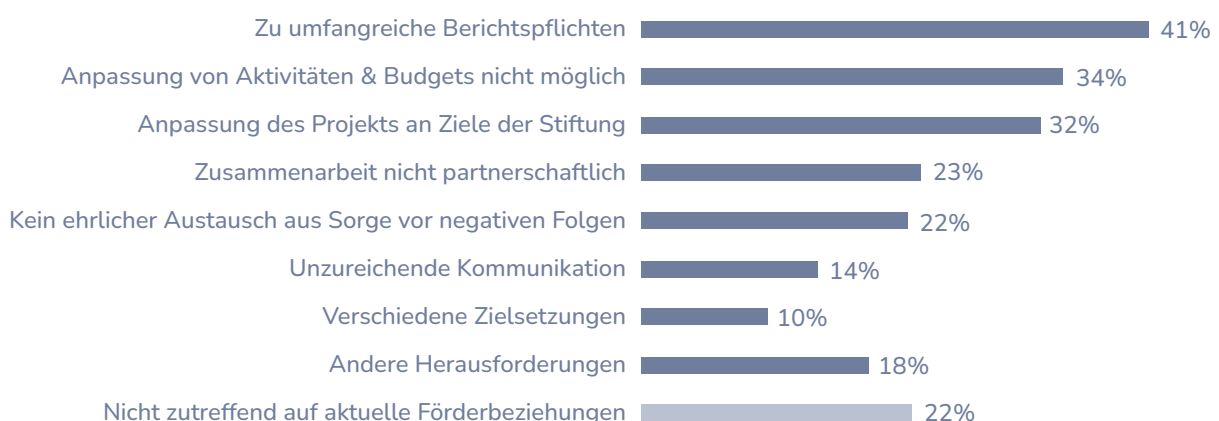
... mit Übersicht weiterer guter Beispiele: Der [Praxisleitfaden](#) der Initiative weniger ist mehr bietet Stiftungen konkrete Hinweise und Beispiele, wie sie Antrags- und Förderprozesse vereinfachen können: vom Projektantrag über Berichtspflichten bis zu Förderverträgen und Zusammenarbeit während der Förderung.

● Förderphase

Aufwändige Reportings binden operative Ressourcen

41 Prozent der Förderpartner benennen unverhältnismäßige Berichtspflichten als große Herausforderung in der Zusammenarbeit mit Stiftungen (vgl. Abb. 2).

Abb. 2: Herausforderungen während der Förderphase



Quelle: FörderMonitor 2026, Q16, N=437, Missings=109. Mehrfachauswahl möglich. Items gekürzt.

Förderpartner kritisieren, dass bewilligte Fördermittel sehr oft mit umfassenden Reportingvorgaben verbunden sind – unabhängig von der Höhe der Fördersumme. Diese als unverhältnismäßig empfundenen Anforderungen werden nicht nur als Kontrolle und Ausdruck von Misstrauen empfunden; sie binden erheblich operative Ressourcen auf Seiten der Förderpartner.

„Die Höhe der Fördersumme spielt bei der Berichtspflicht kaum eine Rolle. Die Verfahren für Kleinbeträge (unter 10.000,00 €) sind fast immer genauso aufwendig wie für Großbeträge.“

„Wir haben inzwischen eine Person im Team, die sich ausschließlich um Anträge und Abschlussberichte kümmert. Weil es so viel Zeit in Anspruch nimmt. Das sollte so nicht sein. Zumal diese Person nicht über Fördergelder finanziert werden kann, da solche Aufgaben ja theoretisch nie finanziert werden.“

„Sind vier Stiftungen an einem Projekt beteiligt, müssen vier Berichte in unterschiedlicher Art und Weise für das Projekt verfasst werden. Auch die Berichtszeiträume sind unterschiedlich. Wir starten mit dem detailliertesten und versuchen dann, die anderen darauf anzupassen. Bleibt aber aufwändig.“

Gemeinkosten werden oft nicht finanziert

Fehlende finanzielle Flexibilität bei der Mittelverwendung ist eine weitere große Belastung für Förderpartner. Etwa jede dritte Organisation (34 Prozent) kritisiert unflexible Förderungen. Zudem sind Verwaltungs- und Personalkosten oft von der Förderung ausgeschlossen, müssen aber dennoch finanziert werden. Ein Kraftakt, der viele Organisationen personell wie emotional aufreibt und zu Überlastung führt. Die Organisation als Ganzes wird geschwächt.

„Strukturen wie Geschäftsführung, Verwaltung oder Buchhaltung, die für nachhaltige Arbeit zentral wären, lassen sich kaum finanzieren. Im Ergebnis entsteht ein Fördersystem, das engagierte Akteure zermürbt, anstatt sie zu stärken.“

Tatsächlich ist eine freie Verwendung der Zuwendungen unter den befragten Organisationen die Ausnahme von der Regel. Nur zehn Prozent der Organisationen geben an, dass sie ungebundene Fördermittel erhalten. Die große Mehrheit der Organisationen (73 Prozent) erhält keine oder kaum ungebundenen Fördermittel. Zudem gibt etwa jede zweite Organisation (56 Prozent) an, dass Fördermittel nicht oder nur sehr eingeschränkt für Personalkosten eingesetzt werden dürfen (vgl. Ergebnis #5).

„Eine Finanzierung von Personalkosten ist oftmals nicht möglich / gewünscht. Personalkosten für die Verwaltung, IT etc. wurden bisher von keiner Stiftung übernommen.“

„Die Tatsache, dass sich die in einer professionell aufgestellten Organisation automatisch anfallenden Overheadkosten und oft auch eigene Personalkosten von Projekten so gut wie gar nicht durch Fördermittel abdecken lassen, stellt eine der größten Herausforderungen dar. [...]“

Hoher Anpassungsdruck an Stiftungsziele

Ein Drittel der Organisationen (32 Prozent) kritisiert, dass sie ihre Projekte erheblich an die Ziele der fördergebenden Stiftungen anpassen. Etwas mehr als jede fünfte Organisation (23 Prozent) sagt, die Zusammenarbeit mit Stiftungen sei nicht partnerschaftlich und von einem starken Machtgefälle geprägt. Damit verbunden ist die fehlende Sicherheit, kritische Themen zu besprechen. 22 Prozent der Organisationen sprechen mit Stiftungen nicht offen über Bedürfnisse und Herausforderungen, weil sie negative Folgen befürchten.

Um eine möglicherweise existenzsichernde Förderung zu erhalten, verbiegen sich Organisationen teilweise also auch inhaltlich. Eigene strategische Ziele werden dann zugunsten externer Vorgaben zurückgestellt, die wiederum substantielle operative Ressourcen beanspruchen:

„Projekte müssen sich anpassen, neu labeln, Schattenprojekte erfinden, um in die Raster der Stiftung zu passen. Wirkung entsteht dadurch nicht stärker, sondern schwächer, weil Energien in Anpassung und Kontrolle fließen statt in die Arbeit mit der Zielgruppe.“

Förderbeziehungen zwischen Hierarchie und Partnerschaft

Die konkrete Ausgestaltung der Förderpraxis hat also weitreichende Konsequenzen für die begünstigten Organisationen. Denn Fördern bedeutet gestalten, und zwar nicht nur ideell, sondern auch strukturell. Die genannten Herausforderungen deuten dabei auf eine Förderpraxis hin, in der Stiftungen häufig die Richtung vorgeben und Förderpartner sich anpassen müssen: Ein Muster, das eher auf Hierarchie als auf gleichberechtigte Partnerschaft in der Stiftungspraxis hindeutet. Hierarchische Förderbeziehungen erhöhen die Wahrscheinlichkeit, dass Projekte zwar im Sinne der Stiftung, aber nicht optimal wirksam umgesetzt werden. Die Wirkung leidet dabei weniger an fehlendem Engagement als an eingeschränkter Offenheit, Flexibilität und Lernfähigkeit auf beiden Seiten.

REFLEXIONSFRAGEN AN STIFTUNGEN

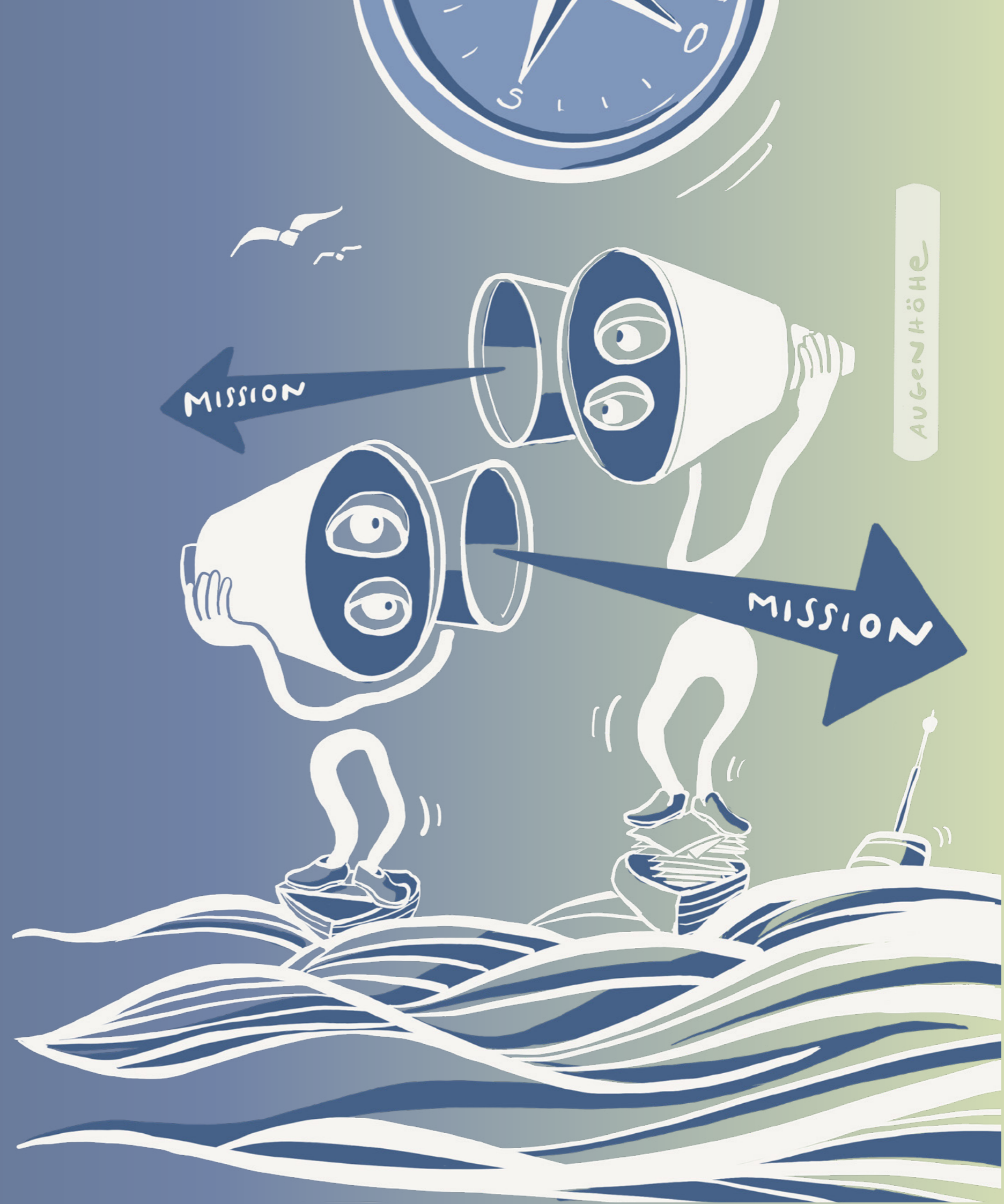
- Inwieweit berücksichtigen wir die langfristigen Ziele unserer Partner in laufenden Förderungen?
- Stehen Berichtspflichten und Höhe der Fördersummen in einem nachvollziehbaren Verhältnis?
- Bieten wir ausreichend finanzielle Flexibilität, damit Partner ihre Projekte effektiv umsetzen können (z. B. für Personal, Overhead, Anpassungen)?
- Wie reagieren wir auf unvorhergesehene Herausforderungen: Unterstützen wir Anpassungen oder bestehen wir auf Fördervorgaben?

IMPULSE AUS DER PRAXIS

... zu ungebundener Förderung: Der Leitfaden „[Unrestricted Funding](#)“ von #VertrauenMachtWirkung zeigt Stiftungen konkret auf, wie sie ungebundene Fördermittel einsetzen können. Laut dem Bericht „[The Impact of Large, Unrestricted Grants on Nonprofits: A Five-Year View](#)“ des Center for Effective Philanthropy führen große, ungebundene Zuwendungen zu deutlich positiven Ergebnissen. Die Organisationen investierten die Mittel in interne Strukturen und erhöhten ihre Resilienz, ohne dass befürchtete Probleme wie Überforderung oder verschlechtertes Fundraising auftraten.

#3

Unzufriedene
beklagen fehlende
Augenhöhe –
die gemeinsame
Mission leidet

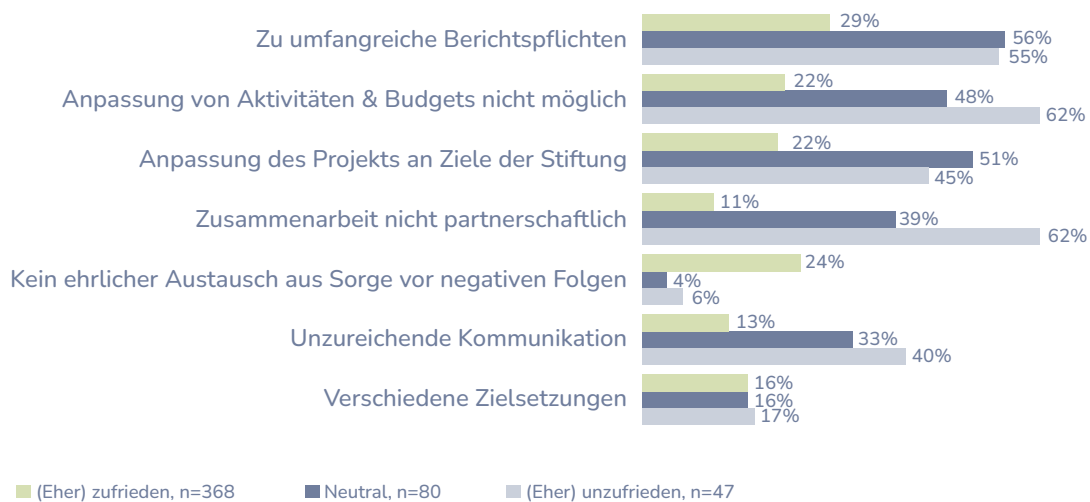


Tiefenbohrung: Die Unzufriedenen

Der größte Teil der befragten Organisationen gibt an, zufrieden mit ihren Stiftungsbeziehungen zu sein. Das ist ein sehr hoher, und damit erfreulicher Wert, der zeigt, dass viele Stiftungen Praktiken haben, die eine gute Förderbeziehung in den Fokus rückt.

Dennoch gehen wir hier von einer gewissen Verzerrung unseres Samples aus, wie auch die Fokusgruppengespräche bestätigten: Netzwerkeffekte bei der Streuung der Befragung über die Mitglieder des Netzwerks #VertrauenMachtWirkung, die Elemente vertrauensbasierter Förderpraxis in ihrer Arbeit nutzen, sind sicher ein Hauptgrund dafür. Da wir also annehmen, dass der Anteil der unzufriedenen Organisationen doch höher ist als in unserem Sample, wollen wir im Folgenden einen genaueren Blick auf die „Unzufriedenen“ werfen, um besser verstehen zu können, was Stiftungsbeziehungen ausmacht, die als nicht gut wahrgenommen werden. Wie in Abb. 3 zu sehen ist, zeigen sich deutliche Unterschiede in den Antworten der zufriedenen und der unzufriedenen Organisationen.

Abb. 3: Herausforderungen während der Förderphase, gefiltert nach Zufriedenheit mit laufenden Stiftungsbeziehungen



Quelle: FörderMonitor 2026, Q16, Mehrfachauswahl möglich. Gefiltert nach Zufriedenheit (Q15), ausgewählte gekürzte Items.

Wer ist unzufrieden?

10 Prozent der befragten Organisationen geben an (sehr) unzufrieden mit ihren laufenden Stiftungsbeziehungen zu sein. Absolut sind das 47 Organisationen. Die Organisationen sind v.a. in den Bereichen Bildung, Menschenrechte und soziale Dienste tätig, arbeiten überwiegend oder ausschließlich mit Hauptamtlichen und verfügen über eher wenige Stiftungsbeziehungen. Wir schauen uns diese Gruppe genau an: Welche Herausforderungen stehen für sie im Vordergrund?

Unzufriedene kritisieren fehlende Augenhöhe

Die differenzierte Analyse der Herausforderungen nach Zufriedenheit mit Stiftungsförderungen ergibt ein interessantes Bild (vgl. Abb. 3): In der Gruppe der unzufriedenen Förderpartner (n=47) sind nicht etwa Berichtspflichten die größte Belastung, sondern ein starkes Machtgefälle und unflexible Förderungen. Sie stellen für je 62 Prozent der Befragten die zentralen Herausforderungen dar.

Woran äußert sich dieses starke Machtgefälle in der Förderpraxis?

Befragte kritisieren, dass Stiftungen zwar eine partnerschaftliche Zusammenarbeit kommunizieren, aber in der Förderpraxis nicht immer umsetzen:

„Es wird zwar gerne eine vertrauens- und respektvolle Partnerschaft auf Augenhöhe kommuniziert, aber nicht gelebt. Das Machtgefälle bricht sich in der Zusammenarbeit oft Bahn, z.B. in der Ansprechhaltung oder in der selbstverständlichen Anforderung von zu erarbeitenden Dokumenten über das Wochenende. (Mündliche) Fördervereinbarungen werden nicht eingehalten oder plötzlich um 180 Grad gedreht.“

40 Prozent der unzufriedenen Organisationen geben außerdem an, nicht offen über die eigenen Bedürfnisse zu sprechen. Auch weil der Eindruck vorherrscht, die Stiftung interessiere sich nicht dafür – auch das kann als Symptom einer hierarchisch geprägten Förderbeziehung gedeutet werden. Die Folge: Stiftungen erhalten verzerrte Informationen über den Projektfortschritt. Das erschwert eine gemeinsame wirkungsorientierte Steuerung der geförderten Aktivitäten.

„Wir sprechen nicht offen über unsere tatsächlichen Bedürfnisse und Herausforderungen, weil wir die Erfahrung gemacht haben, dass Stiftungen diese nicht ernsthaft hören wollen.“

Zufriedene Förderpartner priorisieren andere Herausforderungen

Die Angaben der Gruppe der (eher) zufriedenen Förderpartner (n=368) unterscheiden sich deutlich von der Subgruppe der unzufriedenen Organisationen. Die Zustimmungswerte sind insgesamt niedriger. Das heißt, ein geringerer Anteil der Befragten gibt an, den abgefragten Herausforderungen überhaupt zu begegnen. Zudem priorisieren sie andere Themen: An der Spitze stehen unverhältnismäßige Berichtspflichten (29 Prozent). Ein spürbares Machtgefälle hat im Vergleich zu den unzufriedenen Förderpartnern kaum Relevanz: Nur 11 Prozent der zufriedenen Befragten geben an, die Zusammenarbeit mit Stiftungen sei nicht partnerschaftlich.

Keine Partnerschaft, keine geteilte Mission

Unzufriedene Förderpartner schätzen die Fähigkeiten ihrer Organisation insgesamt etwas weniger positiv ein als zufriedene Befragte. Die deutlichste Differenz betrifft die gemeinsame Mission: 52 Prozent der zufriedenen Förderpartner stimmen der Aussage zu, dass sie gemeinsam mit ihren Fördergebern und Begünstigten eine klare, gemeinsame Mission verfolgen. Bei den unzufriedenen Förderpartnern liegt dieser Anteil hingegen nur bei 28 Prozent.

Dieser Befund ist fatal. Denn eine geteilte Mission schafft Orientierung, Vertrauen und Verlässlichkeit für beide Seiten. Fehlt dieses geteilte Zielbild, wird die Beziehung aus Sicht der Förderpartner rein transaktional: Auch wenn die formalen Förderziele der Stiftung erreicht werden, verliert die Förderbeziehung ohne geteilte Mission an Mehrwert für die Förderpartner. Sie sind dazu gezwungen, ihre Tätigkeiten opportunistisch an den Förderlogiken und Zielen der Stiftung auszurichten. Eine erhebliche Anpassung der Projekte an die Ziele der Stiftung benennen somit auch 45 Prozent der unzufriedenen Förderpartner als Herausforderung. In der Folge wird die Förderung nicht als kooperativ empfunden. Die alleinige Erfüllung der Stiftungsziele prägt die Beziehung.

„Die Stiftung entscheidet nicht nur über die Höhe der Förderung, sondern auch über die Ausrichtung des Projekts – indem sie die Mittelverwendung vorgibt. Das Projekt wird zum ‚Erfüllungsgehilfen‘ der Stiftungsvorgaben, nicht zum eigenständigen Partner auf Augenhöhe.“

Diese Befunde beschreiben eine grundlegende Herausforderung in der Beziehung zwischen Stiftungen und ihren Förderpartnern: Beide Seiten wollen sicherstellen, dass ihre Ziele erfüllt werden – die jedoch nicht automatisch deckungsgleich sind. Der Impuls von Stiftungen nach Sicherheit und Kontrolle kann, je nach Ausprägung, die Handlungsfähigkeit und Motivation der Förderpartner stark einschränken – und damit auch die gesellschaftliche Wirkung der Förderung schwächen.

Die Aufgabe und zugleich Chance einer Förderbeziehung liegt darin, gemeinsame Ziele zu formulieren und zusammen verbindlich darauf hinzuarbeiten. Ob die Ziele von Stiftung und Förderpartnern erfolgreich zusammengebracht werden, hängt dabei wesentlich von der Haltung der Stiftung ab.

REFLEXIONSFRAGEN AN STIFTUNGEN

- Ist die Mission der geförderten Organisationen für uns klar – und teilen wir sie?
- Trägt unsere Förderpraxis dazu bei, dass Organisationen ihre Mission besser verfolgen können – oder erschwert sie dies?
- Bekommen wir von unseren Förderpartnern ehrliche Rückmeldungen? Werden wir angerufen, wenn etwas schief läuft?
- Wann haben wir zuletzt aktiv Feedback unserer Förderpartner eingeholt – und genutzt?

IMPULSE AUS DER PRAXIS

... zu Feedback: Grantee Perception Reports sind im US-amerikanischen Raum ein etabliertes Instrument für Stiftungen, um anonymes Feedback von ihren Förderpartnern zu erhalten. Einige deutsche Stiftungen holen ebenfalls anonyme Rückmeldung zur Qualität ihrer Arbeit ein. Die Schöpflin Stiftung veröffentlicht diese Ergebnisse transparent auf ihrer Website (Abschnitt „Lernende Stiftung“).

... zu ehrlicher Kommunikation während der Förderung: Die Schweizer Stiftung für Kunst, Kultur und Geschichte (SKKG) verzichtet auf schriftliche Berichte und setzt stattdessen auf mündliche Gespräche, sogenanntes „Oral Reporting“. Gemeinsam mit der Azurit Foundation und Unternehmerstiftung für Chancengerechtigkeit wurde ein Arbeitspapier entwickelt, das das Instrument beschreibt.

#4

**Wunsch nach
höherer Transparenz,
Verlässlichkeit und
Autonomie**



TRANSPARENZ

KONTROLLE

Wünsche an Stiftungen

Was können Stiftungen tun, um ihren Förderpartnern das Leben leichter zu machen? Wir haben geförderte Organisationen gebeten, die Aspekte zu benennen, die im Rahmen der Antrags- und Förderphase den größten Unterschied für ihre Arbeit machen würden. Ihre Wünsche nach mehr Transparenz und größerem Handlungsspielraum liefern konkrete Ansatzpunkte, um die zuvor beschriebenen Herausforderungen deutlich zu reduzieren oder gar aufzulösen.

● Antragsphase

Förderpartner möchten Entscheidungen verstehen und lernen

Informieren, Beziehungen aufbauen, präsentieren. Fördermittel suchen und beantragen bedeutet für gemeinnützige Organisationen vor allem eines: kostbare Zeit investieren, die angesichts stets knapper Ressourcen besonders effizient eingesetzt werden sollte. Das Feedback der Förderpartner verdeutlicht: Stiftungen können noch besser darin werden, den Prozess der Antragstellung für fördersuchende Organisationen effizienter zu gestalten.

Im Rahmen der Antragstellung kritisieren fördersuchende Organisationen fehlende Informationen zu Förderbedingungen und Erfolgchancen. In der Folge bleiben möglicherweise passende Fördertöpfe unberücksichtigt, schlicht weil der Organisation unklar ist, ob sie den Anforderungen der Stiftungen entspricht. Auch der hohe Bearbeitungsaufwand angesichts geringer Fördersummen wird wiederholt kritisiert.

Abb. 4: Wünsche an Stiftungen während der Antragsphase (max. 4 Items wählbar)



Quelle: FörderMonitor 2026, Q21, N=514, Missings=32. Items gekürzt.

Die große Mehrheit der befragten Organisationen wünscht sich **Transparenz über Entscheidungslogiken** einer Stiftung. 70 Prozent der Befragten fordern, dass Stiftungen klare Informationen über ihre Förderprioritäten, Entscheidungsprozesse und Erfolgchancen geben. Hierzu zählt beispielsweise auch, transparent über einen Antragsstopp zu informieren:

„Ich höre zurzeit immer wieder, dass die Stiftungen viel zu viele Anträge bekommen und dass teils die Anträge schon Monate vor der Frist abgelehnt werden. Ich fände es transparent, wenn auf der Website ersichtlich wäre, wenn es schon einen Aufnahmestopp gibt bzw. die Gelder bereits für das Jahr verplant sind.“

Gleichauf liegt der **Wunsch nach aussagekräftigem Feedback**, wenn Anträge nicht erfolgreich waren (69 Prozent Zustimmung). Die Mehrheit der Förderpartner (64 Prozent) äußert den Wunsch, dass Stiftungen bereits **vor der Antragstellung erreichbar** sind und Fragen beantworten. Dazu zählt auch, konkrete Ansprechpersonen für den jeweiligen Förderbereich zu nennen. Alle drei Maßnahmen ermöglichen es Förderpartnern, ihre Ressourcen nicht in aussichtslose Bewerbungen zu investieren und ihre Erfolgchancen für (zukünftige) Anträge besser einschätzen zu können.

Darüber hinaus spielt die **Anwenderfreundlichkeit der Antragsformulare** eine wichtige Rolle, um den Zeiteinsatz der antragstellenden Organisationen zu reduzieren. 64 Prozent der Organisationen wünschen sich verständliche und einfach gestaltete Antragsformulare. In diesem Zusammenhang wird mehrfach der Wunsch nach Standardisierung geäußert:

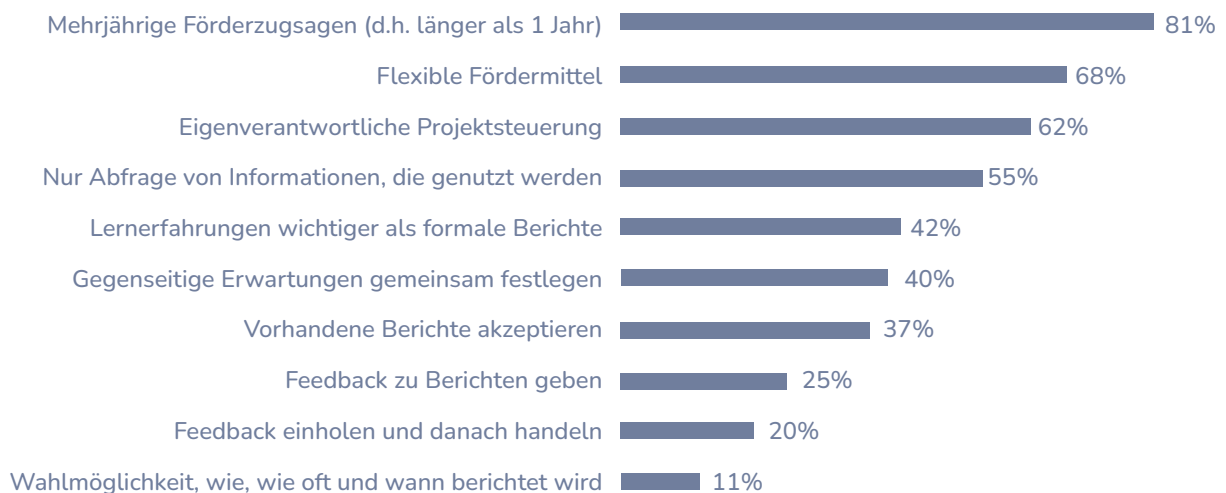
„Es wäre schön, wenn sich Stiftungen darauf einigen könnten, ihre Anträge und Modi anzugleichen. Ich habe den Eindruck, dass Stiftungen besonders kreativ raushorchen wollen, was die Engagierten bewegt. Das braucht dann aber jedes Mal eine kreative Leistung bei den Engagierten. Anträge muss man auch mit wenig Aufwand recyceln können.“

„Richtig gut wäre ein gemeinsames einheitliches Portal bei Onlineanträgen. Wenn die Stiftung PDFs zum Ausfüllen rausgibt, sollten die funktionieren. Wirklich oft ist da ein Feld dabei, dass nicht funktioniert.“

● Förderphase

Mehr Verlässlichkeit, finanzielle Flexibilität und Gestaltungsspielraum

Abb. 5: Wünsche an Stiftungen während der Förderphase (max. 4 Items wählbar)



Quelle: FörderMonitor 2026, Q22, N=514, Missings=32. Items gekürzt.

Die Sorge um **grundständige Finanzierung** ist die Realität, mit der zivilgesellschaftliche Organisationen permanent kämpfen. Entsprechend deutlich ist der Wunsch nach mehrjähriger Förderung: 81 Prozent der Befragten wünschen sich, dass Förderzusagen für länger als ein Jahr vergeben werden (vgl. Abb. 5).

„Insbesondere eine langfristige Förderung ist entscheidend – nur so ermöglichen wir langfristigen Impact!“

Eine mehrjährige Förderung ist angesichts der aktuellen gesellschaftspolitischen Entwicklungen umso wichtiger: Kürzungen staatlicher Mittel stellen für viele engagierte Organisationen eine existenzielle Bedrohung dar, Stiftungsmittel erhalten im Finanzierungsmix der Zivilgesellschaft somit einen zunehmenden Stellenwert.

„Stiftungsförderung wird ein immer wichtigerer Baustein, um die Umsetzung unserer Arbeit und unserer Projekte zu ermöglichen. Gerade jetzt, wo der öffentliche Haushalt und damit öffentliche Fördermittel knapper werden.“

68 Prozent der Organisationen wünschen sich flexible Fördermittel, die sie eigenverantwortlich nutzen können, um auf veränderte Bedarfe zu reagieren. Vor allem institutionelle Förderungen werden benötigt. Eine solche Förderung stabilisiert Organisationen als Ganzes und befähigt sie, sich strategisch weiterzuentwickeln.

„Wir brauchen langfristige, mehrjährige Förderung mit einem Anteil von 20–30 % freier Gemeinkosten, um NGOs stabil und stark aufzustellen und weiterentwickeln zu können.“

„Alle leiden unter zu geringen Overhead-Finanzierungen, aber wir müssen alle für IT, Miete etc. zahlen, und zwar jedes Jahr mehr. Der Verwaltungskostenanteil ist kein geeigneter Maßstab, um die Qualität der Arbeit einer Organisation zu bewerten!“

Förderpartner sind Expert*innen ihres Arbeitsfelds und sie fordern mehr Vertrauen in ihre Entscheidungskompetenz: 62 Prozent der Befragten wünschen sich von Stiftungen mehr Autonomie im Rahmen der Förderbeziehung. Sie fordern Stiftungen auf, ihnen mehr Verantwortung zu geben:

„Die Stiftung traut ihren geförderten Organisationen zu, ihre Arbeit eigenverantwortlich zu steuern und umzusetzen, und mischt sich nicht in die Detailsteuerung von Aktivitäten oder Budgets ein.“

„Es wäre schön, wenn Stiftungen Vertrauen zu unserer Arbeit hätten und nicht auch noch detaillierte Nachweise einfordern, die unnötig Personal auf beiden Seiten binden. Dafür ist das Finanzamt zuständig.“

Autonomie versus Kontrolle?

Der Wunsch nach Autonomie seitens der Förderpartner ist jedoch **keine Ablehnung von begründeter Kontrolle**. Nur 11 Prozent der Befragten wünschen sich größtmögliche Freiheiten bezüglich der Berichtspflichten – im Vergleich der niedrigste Zustimmungswert.

Förderpartner begrüßen eine zielgerichtete Verwendung der Fördermittel und gemeinsame Überprüfung. Sie möchten weg von starren Vorgaben und hin zu partnerschaftlicher Begleitung:

„Wir alle möchten, dass die begrenzten Mittel möglichst sinnvoll eingesetzt werden. Da können Pläne nur helfen, solange die Geförderten mit schlüssigen Begründungen auch Änderungen beantragen können. Eine ‚Prüfung‘ durch die Stiftung ist auch ein guter Impuls, das (manchmal turbulente) Projektgeschehen kritisch zu reflektieren und Kursänderungen ordentlich zu begründen.“

Wunsch nach Standardisierung

Auch in Bezug auf Berichtspflichten wird mehrfach der Wunsch nach Vereinheitlichung und höherer Effizienz geäußert. Dies könnte zum Beispiel über den Social Reporting Standard oder Belegprüfung nach Losverfahren umgesetzt werden.

„Ich finde nach wie vor die Idee eines einheitlichen Berichtswesens (SRS als Standard) wünschenswert. Ich würde mir wünschen, dass nicht Belege eingereicht werden müssen, aber nach dem Losverfahren immer mal wieder Förderpartner geprüft werden, um eine saubere Buchhaltung sicherzustellen.“

REFLEXIONSFRAGEN AN STIFTUNGEN

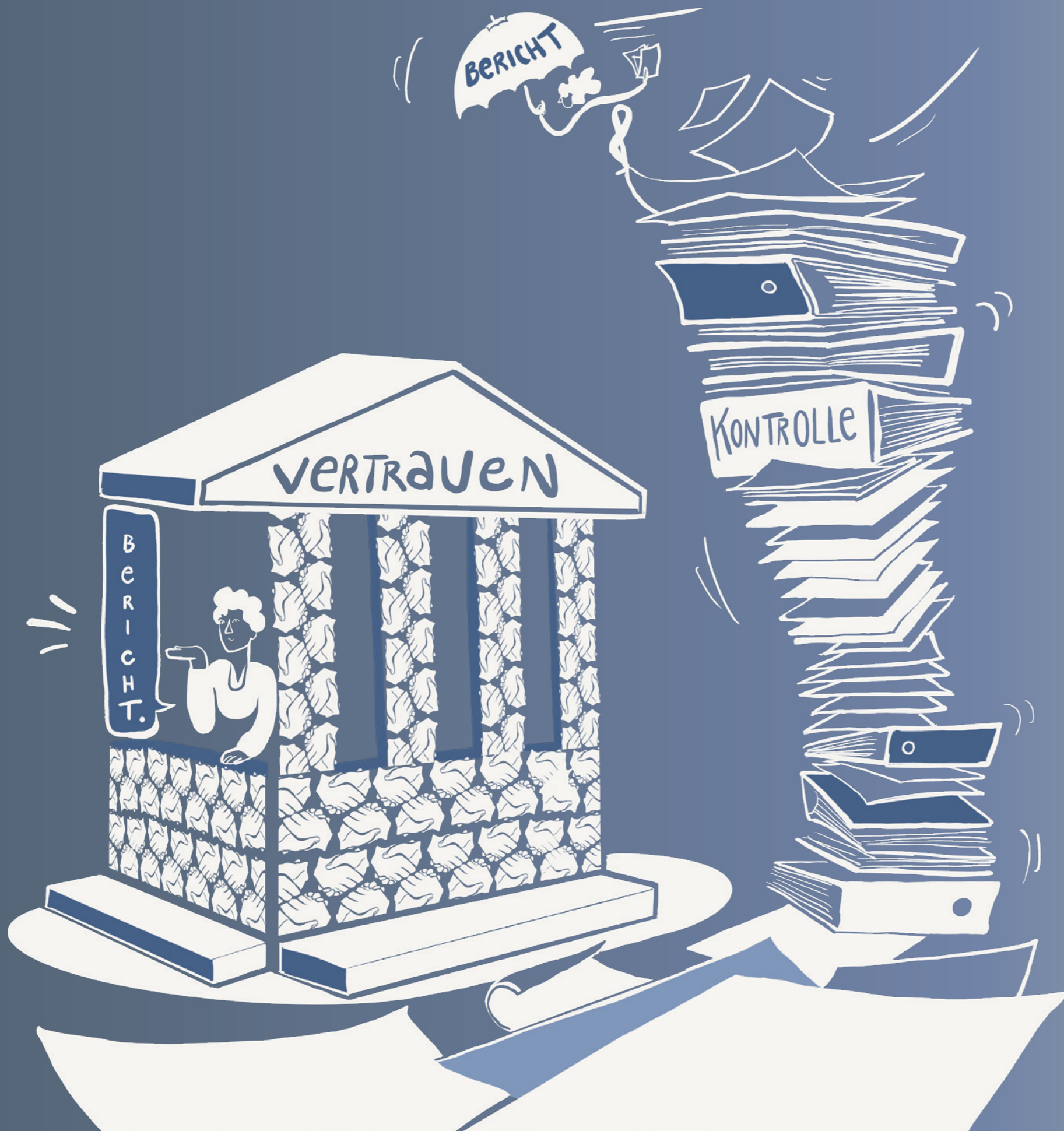
- Welchen Spielraum haben wir, unseren Antragsprozess noch transparenter und einfacher zu gestalten?
- An welchen Stellen geben wir unseren Förderpartnern Freiraum, wo kontrollieren wir sie sehr eng? Wollen und können wir unseren Förderpartnern mehr Autonomie zutrauen?

IMPULSE AUS DER PRAXIS

... über Standards im Berichtswesen: Der Social Reporting Standard (SRS) ist ein Berichtstandard, der alle relevanten Organisationsdaten, Finanzkennzahlen und Wirkungsbelege erfasst. Mithilfe des SRS entsteht ein umfassendes Bild über die berichtende Organisation, das als Verwendungsnachweis genutzt werden könnte.

... über eine angemessene Verwaltungskostenpauschale: Ein Gemeinkostensatz von mindestens 29 Prozent gilt im US-amerikanischen Raum als Richtwert für finanzielle Stabilität zivilgesellschaftlicher Organisationen. Zu diesem Ergebnis kommt eine Studie von BDO FM aus dem Jahr 2022. In der Folge haben einige Stiftungen (z.B. Ford Foundation, Mac Arthur Foundation) ihre Förderrichtlinien für die Verwaltungskostenpauschale angehoben.

... unsere Daten im internationalen Vergleich: Im Jahr 2022 hat das britische Institute for Voluntary Action Research (IVAR) eine Befragung zur Qualität von Stiftungsförderungen durchgeführt: 92 % der gemeinnützigen Organisationen gaben an, dass mehrjährige Fördermittel für die Stabilität ihrer Organisation besonders wichtig sind. 74 % der Organisationen wünschen sich von Förderern mehr finanzielle Flexibilität (Firth et al. 2022). Bedürfnisse von Förderpartnern sind somit über nationale Grenzen hinweg ähnlich gelagert.



#5

**Vertrauen stärkt
Organisationen
als Ganzes**

Was ist vertrauensbasiertes Fördern?

Eine **wertschätzende und partnerschaftliche Haltung** ist die Basis für vertrauensbasierte Philanthropie (trust-based philanthropy) (TBPP 2026). Im Zentrum steht eine Förderpraxis, die auf Vertrauen gründet und langfristig die Handlungsfähigkeit der Förderpartner stärkt (vgl. Definitionen). Für den anglo-amerikanischen Raum und einige europäische Länder liegen erste Daten zu Verbreitung und/oder Effekten dieses Ansatzes vor (Firth et al. 2022; Giraud et al. 2025; Kramer/Philips 2024; Wiepking/De Witt 2024). In Deutschland hat das Konzept in den letzten Jahren zwar an Sichtbarkeit gewonnen (SuS 2021; VMW 2024). Bislang wurde dieser Ansatz des Gebens jedoch nicht empirisch untersucht

Der FörderMonitor liefert nun **erstmalig Daten zu vertrauensbasiertem Fördern in Deutschland**. Damit stärken wir das noch junge Forschungsfeld um trust-based philanthropy.

● Verbreitung vertrauensbasierter Förderns

Verbreitete Praxis, aber nur punktuell umgesetzt

91 Prozent aller befragten Organisationen erleben vertrauensbasierte Förderbeziehungen. Nur 3 Prozent der Befragten geben an, gar keine vertrauensbasierte Förderbeziehung zu haben. Das heißt, vertrauensbasiertes Fördern ist bereits gelebte Praxis. Dabei sehen wir zudem, dass die große Mehrheit der Organisationen (85 Prozent), die angibt, alle ihre Förderbeziehungen seien vertrauensbasiert, zum Zeitpunkt der Befragung nur eine oder zwei bis vier Förderbeziehungen. Je mehr Stiftungsbeziehungen eine Organisation hat, desto geringer ist tendenziell der Anteil an vertrauensbasierten Förderbeziehungen.

Die Abfrage konkreter Förderpraktiken, die mit einer vertrauensbasierten Förderhaltung assoziiert werden (vgl. Abb. 6), zeigt aber, dass vertrauensbasiertes Geben zum Zeitpunkt der Befragung oft nur punktuell umgesetzt wird (vgl. Tabelle 1).

Abb. 6: Vertrauensbasierte Förderpraktiken

<p>1 Schlanke Antragsverfahren</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fragen vor Antragstellung ermöglichen • Erfolgsquoten kommunizieren • Detaillierte Informationen bei Erfolgsaussicht abfragen • Mehrstufigen Antragsprozess nutzen 	<p>2 Nachhaltige Fördermittel</p> <ul style="list-style-type: none"> • Flexibilität bei Budgetanpassungen gewähren • Fördermittel für Personal- & Overhead vergeben • Ungebundene Fördermittel bereitstellen • Mehrjährige Förderdauer garantieren
<p>4 Angemessene Berichtspflichten</p> <ul style="list-style-type: none"> • Schlanke Anforderungen an Berichtspflichten • Vorhandene Berichtsstandards nutzen • Mündliches Reporting ersetzt Schriftliches 	<p>3 Partnerschaftliche Zusammenarbeit</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mit mehr als Geld unterstützen • Gemeinsam lernen • Förderpartner agieren eigenverantwortlich • Feedback einholen & danach handeln

Quelle: FörderMonitor 2026. Vertrauensbasierte Förderpraktiken, die in der Online-Befragung erhoben wurden. Erarbeitet in Zusammenarbeit mit IVAR und der Universität Hamburg (Firth et al. 2022).

Wunsch versus Wirklichkeit – so verbreitet sind Elemente vertrauensbasierten Gebens

Wie in folgender Gegenüberstellung ersichtlich ist, erleben die befragten Organisationen vertrauensbasiertes Fördern vor allem im Rahmen der Antragstellung und der Zusammenarbeit mit Stiftungen. Diese Befunde spiegeln auch die recht hohe Zufriedenheit mit laufenden Förderbeziehungen in der gesamten Stichprobe wider. Verbesserungspotenziale liegen im Bereich der Fördermittel und des Reportings, insbesondere in der ungebundenen Förderung sowie angemessenen bzw. vereinfachten Berichtspflichten.

	Was wünschen sich Förderpartner?*	Was erleben sie in der Praxis?*
Antragsverfahren		
Erreichbarkeit	63 Prozent der Organisationen wünschen sich, dass Stiftungen für Fragen erreichbar sind, bevor sie einen Antrag stellen.	80 Prozent stimmen (eher) zu, dass Stiftungen vor der Antragstellung Fragen ermöglichen.
Transparenz	70 Prozent der Organisationen wünschen sich, dass Stiftungen klare Informationen über Förderkriterien und -Prozesse veröffentlichen .	31 Prozent stimmen (eher) zu, dass Stiftungen Erfolgsquoten kommunizieren. Weitere 26 Prozent sagen, dies sei zumindest teilweise gegeben.
Fördermittel		
Flexibilität	68 Prozent der Organisationen wünschen sich mehr finanzielle Flexibilität .	71 Prozent stimmen (eher) oder teilweise zu, dass sie Flexibilität bei Budgetanpassungen haben. Aber: 73 Prozent erhalten (eher) keine ungebundenen Fördermittel. 56 Prozent können Fördermittel (eher) nicht für Personalkosten einsetzen.
Langfristigkeit	81 Prozent der Organisationen wünschen sich, dass Stiftungen mehrjährige Förderungen vergeben.	27 Prozent stimmen (eher) zu, dass sie in ihren laufenden Stiftungsbeziehungen mehrjährige Fördermittel erhalten. Weitere 33 Prozent geben an, dies sei teilweise der Fall.
Zusammenarbeit		
Entscheidungskompetenz	62 Prozent der Organisationen wünschen sich, dass Stiftungen sich nicht in die Detailsteuerung ihrer Arbeit einmischen.	73 Prozent stimmen (eher) zu, dass sie Entscheidungen eigenverantwortlich treffen bzw. bei Bedarf mit Unterstützung der Stiftungen.
Gemeinsames Lernen	42 Prozent der Organisationen wünschen sich mehr persönlichen Austausch und gemeinsames Lernen statt schriftlicher Berichte.	63 Prozent stimmen (eher) zu, dass sie gegenüber ihren fördernden Stiftungen offen ihre Bedürfnisse und Herausforderungen kommunizieren.
Berichtspflichten		
Angemessenheit	55 Prozent der Organisationen wünschen sich, dass Stiftungen nur Berichte anfragen, die sie tatsächlich nutzen .	48 Prozent stimmen (eher) zu, dass ihre Stiftungen angemessene Anforderungen an das Berichtswesen haben. Weitere 35 Prozent geben an, dies sei zumindest teilweise der Fall.
Effizienz	37 Prozent der Organisationen wünschen sich, dass Stiftungen vorhandene Berichte akzeptieren .	36 Prozent stimmen (eher) zu, dass ihre Stiftungen vorhandene Berichtsstandards verwenden. 39 Prozent geben an, dies sei teilweise gegeben.
<p> ■ erfüllt >60 Prozent „Trifft (eher) zu“ ■ teilweise erfüllt, >50 Prozent „Trifft (eher) zu / „Teils teil““ ■ nicht erfüllt, >50 Prozent „Trifft (eher) nicht zu“ </p>		

*Quelle: FörderMonitor 2026, ausgewählte Ergebnisse. Wunsch: Q21 (Wünsche an Antragsphase, N=514) und Q22 (Wünsche an Förderphase, N=514). Wirklichkeit: Q10 (Abfrage der Verbreitung vertrauensbasierter Förderpraktiken in Stiftungsbeziehungen zum Zeitpunkt der Befragung, Skala: Trifft (eher) zu / Teils teils / Trifft (eher nicht) zu, N=488-492).

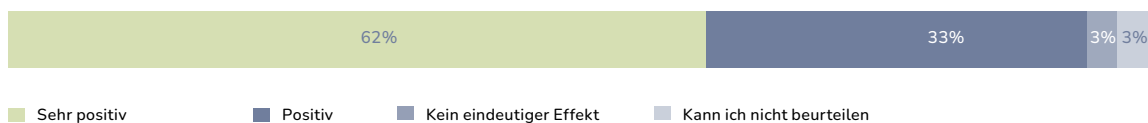
● Effekte vertrauensbasierten Förderns

Die Organisation als Ganzes wird gestärkt

Die große Mehrheit der befragten Organisationen erlebt in der Zusammenarbeit mit Stiftungen eine Form vertrauensbasierten Förderns. Welchen Unterschied macht es für sie, auf diese Weise gefördert zu werden?

Direkt gefragt ist die Resonanz eindeutig: 95 Prozent der Förderpartner schätzen die Effekte vertrauensbasierten Förderns (sehr) positiv ein (vgl. Abb. 7).

Abb. 7: Bewertung der Effekte vertrauensbasierten Förderns für Organisationen



Quelle: FörderMonitor 2026, Q18, N=446, Missings=100. Aufgrund von Rundungen ergeben die Werte nicht immer 100 Prozent.

Welche positiven Effekte nehmen Organisationen am stärksten wahr?

Die Resonanz der Förderpartner fällt deutlich aus: Die gesamte Organisation profitiert, nicht nur das geförderte Projekt (vgl. Abb. 8). Die große Mehrheit der Organisation (87 Prozent) sagt: Wir können unsere Ressourcen **effizienter** und **strategischer** einsetzen. 83 Prozent stimmen (eher) zu, dass ihre Arbeit **Mehrwert über die Ziele einzelner Projekte hinaus** entfaltet. Vergleichbare Zustimmung (82 Prozent) erhält die Aussage: Unsere geförderten **Projekte erreichen ihre Ziele besser**.

Abb. 8: Konkrete Effekte vertrauensbasierten Förderns für Organisationen



Quelle: FörderMonitor 2026, Q19, N=158-422, gekürzte Items. Aufgrund von Rundungen ergeben die Werte nicht immer 100 Prozent.

Mut, offen zu kommunizieren

In vertrauensbasierten Förderbeziehungen können Organisationen Herausforderungen ehrlich benennen. Sie haben Mut, offen zu kommunizieren, ohne sich für die Stiftung verbiegen zu müssen.

„Wenn Vertrauen da ist, fällt es leichter, auch schwierige Dinge anzusprechen – ohne Sorge vor Sanktionen oder Abwertung. Das macht die Kommunikation klarer und tiefer.“

„Vertrauensbasiert bedeutet ehrlichen Umgang miteinander. Wir sind sehr transparent in dem, was wir tun, und möchten keine Gelder ‚erschleichen‘. Den bisherigen/aktuellen Stiftungen gegenüber machen wir keine falschen Versprechen. Auch dadurch ist eine gute Förderbeziehung entstanden.“

Höhere Resilienz und psychologische Sicherheit

Die psychologische Sicherheit, Motivation und Resilienz der Förderpartner werden gestärkt. Wertschätzung ist zentral.

„Eine vertrauensbasierte Förderbeziehung wirkt für unsere Organisation wie ein Motor – sie motiviert, stärkt und trägt uns durch herausfordernde Zeiten. [...] Stiftungen, die Vertrauen in unsere Expertise, unsere Zielgruppenkenntnis und unsere lebensweltorientierte Arbeit haben, entlasten uns nicht nur finanziell, sondern auch emotional. Sie geben uns Rückenwind, statt Gegenwind – und genau das hilft uns, weiterzumachen.“

Organisationen betonen zudem, dass ein solch partnerschaftliches Fördern die Wirkung ihrer Arbeit steigert, weil Energie und Ressourcen in die operative Arbeit fließen.

„Eine vertrauensbasierte Förderbeziehung entlastet die Leitungsebene. D.h. die Leitung kann flexibler handeln und hat ein erhöhtes Sicherheitsgefühl. Im Sinne von jemanden im Rücken zu haben, wenn es mal brennt.“

„Eine vertrauensbasierte Förderbeziehung schafft die Grundlage für nachhaltigen gesellschaftlichen Impact, da sie gemeinsame inhaltliche Gestaltung ermöglicht, den Fokus auf Wirkung statt Bürokratie lenkt und so systemische Veränderungen begünstigt.“

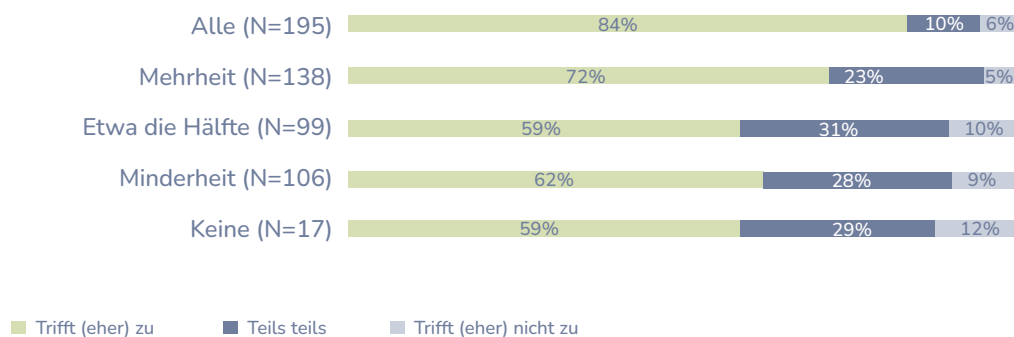
„Die Begleitung der Zielgruppen kann effektiver umgesetzt werden. Die Wirkung vertieft sich, da wir über die Finanzierung mehr Zeit mit der Zielgruppe verbringen können.“

Deutliche Effekte, wenn alle Stiftungsbeziehungen vertrauensbasiert sind

Im Vergleich schätzen Organisationen ihre Fähigkeiten und Kompetenzen besser ein, wenn alle oder die Mehrheit ihrer Förderbeziehungen vertrauensbasiert sind. Die große Mehrheit der Förderpartner, die angeben, alle ihre Förderbeziehungen seien vertrauensbasiert, ist in der Lage, flexibel auf neue Chancen, Herausforderungen und Entwicklungen zu reagieren (84 Prozent Zustimmung).

Diese Selbsteinschätzung fällt deutlich geringer aus, wenn Organisationen nur die Hälfte, die Minderheit oder keine ihrer Förderbeziehungen als vertrauensbasiert erleben (vgl. Abb. 9).

Abb. 9: Wir sind in der Lage, flexibel auf neue Chancen, Herausforderungen und Entwicklungen zu reagieren: Selbsteinschätzung der Organisationen, gefiltert nach Anteil vertrauensbasierter Förderbeziehungen



Quelle: FörderMonitor 2026, Q7.5, gefiltert nach Anteil vertrauensbasierter Förderbeziehungen mit Stiftungen. Aufgrund von Rundungen ergeben die Werte nicht immer 100 Prozent.

Negative Aspekte: Vertrauen als Buzzword, bleibende Verunsicherung

Eine vertrauensvolle Haltung gegenüber Förderpartnern zu kommunizieren, reicht nicht aus. Dieses Versprechen muss auch in der Praxis eingelöst werden. Organisationen nehmen einen regelrechten Hype um den Begriff Vertrauen wahr, oft jedoch ohne Konsequenzen in der Förderpraxis. Für Stiftungen ist das ein Weckruf: Sie riskieren, ihre Glaubwürdigkeit zu verspielen. Das Feedback der Förderpartner verdeutlicht zudem, dass Vertrauensaufbau Zeit braucht. Insbesondere in einem Fördergeber-Fördernehmer-Verhältnis, das von einer starken finanziellen Abhängigkeit geprägt ist:

„Es gibt in unseren Augen gerade viel ‚Vertrauens-Washing‘ - d.h. Förderorganisationen brüsten sich damit, handeln aber nicht danach.“

„Auch bei einer vertrauensbasierten Förderbeziehung besteht ein Machtgefälle und das Risiko, dass die Geförderten sich auf Wünsche der Förderer einlassen, die nicht den eigentlichen Zielen dienen.“

Umso wichtiger ist es, dass Stiftungen Vertrauen nicht nur als abstrakten Wert verstehen, sondern in der Praxis mit Leben füllen. Die vorliegenden Ergebnisse liefern konkrete Anregungen.

REFLEXIONSFRAGEN AN STIFTUNGEN

- Was ist unser Verständnis einer Förderbeziehung?
- Wie übersetzt sich diese Haltung in die konkrete Förderpraxis? Gibt es einen Bruch zwischen kommunizierter Haltung und tatsächlich gelebter Praxis?
- Welche Elemente vertrauensbasierter Philanthropie könnten wir in unserer Förderpraxis gewinnbringend nutzen?

IMPULSE AUS DER PRAXIS

... über nachhaltige Stiftungspraxis: Die Schott Foundation (USA) geht neue Wege, um Stiftungen zu einer nachhaltigen Förderpraxis zu ermutigen und für fördersuchenden Organisationen mehr Transparenz herzustellen. Das „[Sustainable Grantmaking Benchmark](#)“ bewertet Stiftungen danach, wie nachhaltig und partnerorientiert ihre Förderpraxis ist. Das Rating umfasst zum Beispiel die Förderdauer oder finanzielle Flexibilität der bewilligten Mittel.

... über vertrauensbasiertes Geben: Neben ausführlichen [Einführungen](#) und [Studien](#) stellt das Trust Based Philanthropy Projekt (USA) Stiftungen [konkrete Vorlagen](#) zur Verfügung, die Stiftungen im Förderalltag nutzen können. Auch [#VertrauenMachtWirkung](#) hat eine [Wissenssammlung](#) für alle, die mehr über vertrauensbasiertes Geben erfahren möchten.

Fazit: Vertrauen zahlt sich aus!

Gute Förderpraxis ist der zentrale Hebel für wirksame Organisationen

Die gesellschaftliche Wirkung einer fördernd tätigen Stiftung ist abhängig von starken Partnerorganisationen. Die Ergebnisse des FörderMonitors verdeutlichen: Förderung ist nicht neutral. Wer Mittel bereitstellt, gestaltet – bewusst oder unbewusst – strategische Ausrichtungen, operative Abläufe und Entwicklungspfade der geförderten Organisationen mit. Das Wie des Gebens einer Stiftung ist der zentrale Hebel für starke Förderpartner und damit höhere gesellschaftliche Wirksamkeit.

Innovationszwang, Intransparenz, Bürokratie und fehlende finanzielle Flexibilität belasten Förderpartner

Neben viel Wertschätzung für etablierte Förderbeziehungen benennen Organisationen die konkreten Reibungspunkte mit Stiftungen: Fehlende Informationen über Förderkriterien und Entscheidungslogiken, unverhältnismäßige bürokratische Anforderungen und geringe finanzielle Flexibilität, ungleiche Zugangschancen durch Netzwerke sowie ein zu starker Fokus auf Innovation.

Mehr Transparenz, Verlässlichkeit und Autonomie machen Organisationen stark

Für viele Organisationen ist der Handlungsspielraum innerhalb einer Förderbeziehung stark begrenzt. Darunter leidet auch die Qualität ihrer Arbeit. Deswegen fordern Förderpartner von Stiftungen sehr deutlich: Wir brauchen höhere Transparenz, mehr Verlässlichkeit und Gestaltungsspielraum. Traut euch, Verantwortung zu teilen. Mutet uns mehr Entscheidungen und Gestaltungsspielraum zu, um in der Förderbeziehung gemeinsam mehr zu erreichen.

Vertrauen zahlt sich aus

Vertrauensbasiertes Fördern ist in der untersuchten Stichprobe erlebte Förderpraxis, wird aber nicht in allen Aspekten konsequent umgesetzt. Eine partnerschaftliche und vertrauensvolle Förderbeziehung hat aus Sicht der Förderpartner deutliche positive Effekte: Organisationen können ihre Ressourcen effizienter einsetzen, erleben eine höhere Resilienz und fühlen sich wertgeschätzt. Sie sind Partner, nicht Erfüllungsgehilfe. Eine solche Förderung entfaltet Mehrwerte für die Organisation als Ganzes und steigert ihre Resilienz.

Vertrauensbasiertes Fördern ist aber immer auch eine Investition seitens der Stiftungen: Beziehungsaufbau erfordert engagiertes Personal und Zeit. Die Analyse zeigt, dass sich diese Investition lohnt. Vertrauen und Wertschätzung sind keine weichen Faktoren, sondern zentrale Voraussetzungen für handlungsfähige und resiliente Organisationen.

Hier können Stiftungen noch besser werden: Es beginnt mit der Haltung und den Annahmen, die Stiftungen ihrer Förderpraxis zugrunde legen. Ignoriert eine Stiftung die Bedürfnisse ihrer Förderpartner, droht das Scheitern einzelner Projekte oder ganze Organisationen sind gefährdet.

Von Daten zu Taten

Die Ergebnisse des FörderMonitors eröffnen einen Lern- und Gestaltungsraum für Stiftungen und ihre Förderpartner. Die Daten identifizieren konkrete Stellschrauben, um Stiftungspraxis noch stärker an den Bedarfen von zivilgesellschaftlich engagierten Organisationen auszurichten – um gemeinsam mehr zu erreichen

Diese Befunde begreifen wir als Ermutigung: An Stiftungen, ihre Förderpraxis kritisch zu hinterfragen. Etablierte Routinen zu überprüfen und Spielräume für mehr Flexibilität und Verlässlichkeit zu nutzen. Und an Förderpartner, ihre Perspektive und Bedarfe selbstbewusst zu artikulieren.

Definitionen

■ Die Bezeichnung **Stiftung** bezieht sich im Rahmen dieser Publikation ausschließlich auf Stiftungen, die finanzielle Mittel als Förderung an Dritte vergeben, sogenannte Förderstiftungen. Mithilfe dieser Förderungen verwirklichen Organisationen mittelbar den Satzungszweck der Stiftung (Hasl et al. 2025).

■ **Förderpraxis** bezeichnet das Auftreten und Handeln einer Stiftung im Rahmen ihrer Förderfähigkeit. Der Begriff Stiftungspraxis wird synonym verwendet.

■ **Förderpartner** sind die Organisationen, die von Stiftungen finanzielle Zuwendungen für ihre Arbeit erhalten. Da es sich hier um Organisationen und nicht um Personen handelt, wird auf eine gendersensible Schreibweise verzichtet.

■ **Vertrauen** beschreibt das Maß an Zuversicht, dass eine Partei die Erwartungen einer anderen erfüllt. Vertrauen wird so zu einer Form immaterieller Währung, die den Austausch zwischen zwei oder mehr Parteien erleichtert, die aufeinander angewiesen sind (Bradach et al. 2024).

■ **Vertrauensbasiertes Fördern** (trust-based philanthropy) bezeichnet eine Förderpraxis, bei der die fördernden Organisationen (z.B. Stiftungen) ein partnerschaftliches Verhältnis zu ihren geförderten Organisationen anstreben. Dieser Ansatz beruht auf der Annahme, dass Vertrauen in die Kompetenzen der geförderten Organisationen wirksamer ist als detaillierte Kontrolle. Dies soll z.B. durch langfristige oder flexible Fördermittelvergabe erreicht werden. Ziel ist, die Handlungsfähigkeit der geförderten Organisationen zu stärken und gemeinsam eine höhere gesellschaftliche Wirkung zu erzielen (#VMW 2024). Diese Definition wurde im Fragebogen der Online-Befragung verwendet.

■ **Ungebundene Förderung** (unrestricted funding) bezeichnet eine flexible und nicht projektgebundene Form der Förderung, bei der die geförderte Organisation frei über den Einsatz der bereitgestellten Mittel entscheiden kann. Der Grad der „Gebundenheit“ von Fördermitteln ist unterschiedlich ausgeprägt: Er reicht von Projektförderung zu ungebundener Projektförderung und ungebundene Programmförderung bis hin zu reiner ungebundener Förderung. Letztere ist eher selten, häufiger verbreitet sind ungebundene Projekt- oder Programmförderungen (Hung et al. 2023).

Methodisches Vorgehen

Das Projektkonzept und das Befragungsdesign wurden in Zusammenarbeit mit der Universität Hamburg entwickelt. Der Fragebogen baut in Teilen auf der „[Funding Experience-Survey](#)“ des Institute for Voluntary Action Research (UK) aus dem Jahr 2022 auf, um Vergleiche über nationale Grenzen hinweg ziehen zu können. In zahlreichen Gesprächen mit geförderten Organisationen, Vertreter*innen von Stiftungen und Expert*innen der Zivilgesellschaft und Forschung wurde das Befragungsdesign reflektiert, getestet und geschärft.

Eine Online-Befragung gemeinnütziger Organisationen in Deutschland fand im Herbst 2025 statt (Laufzeit: 6 Wochen). Erhoben wurden dabei ausgewählte Meta-Daten der befragten Organisation, ihre Erfahrung mit Stiftungsförderungen, Effekte vertrauensbasierter Förderungen auf die eigene Organisation sowie Wünsche an Stiftungen. Die Verbreitung der Umfrage erfolgte über das Mitgliedernetzwerk von #VertrauenMachtWirkung sowie den Deutschen Fundraising Verband e.V. und weitere relevante Multiplikatoren. Der Rücklauf war zufriedenstellend, insgesamt wurden 607 Fragebögen ausgefüllt. Von der ursprünglichen Stichprobe verbleiben nach der Datenbereinigung n=546 Rückmeldungen.

Die quantitativen Daten wurden deskriptiv ausgewertet und Anfang November 2025 in zwei digitalen Fokusgruppen mit je fünf Vertreter*innen von geförderten Organisationen vertieft und qualitativ validiert. Weiterführende, regressionsanalytische Datenauswertungen erfolgten durch die Universität Hamburg. Ziel ist eine akademische Publikation, die das junge Forschungsfeld von „trust-based philanthropy“ und „unrestricted funding“ erstmals durch eine empirische quantitative Studie aus Deutschland erweitert.

Die vorliegende Datenerhebung weist methodische Limitationen auf: Die Datenerhebung ist nicht repräsentativ für alle gemeinnützigen Organisationen in Deutschland, die zum Zeitpunkt der Befragung Fördermittel von Stiftungen erhalten. Die Datengrundlage beruht auf Selbstberichten der befragten Organisationen, wodurch subjektive Verzerrungen nicht ausgeschlossen werden können. Als querschnittliche Erhebung ermöglicht die Studie keine Aussagen zu zeitlichen Veränderungen der Förderpraxis. Es können keine Rückschlüsse auf das Förderverhalten individueller Stiftungen gezogen werden.

Folgende weiterführenden Dokumente sind [hier](#) verfügbar:

- Gesamter Fragebogen
- Vollständige Auswertung der deskriptiven Daten
- Management Summary

Wer hat geantwortet?

Die Teilnahme an der Online-Befragung war anonym. Datensätze von 546 Organisationen wurden ausgewertet. Im Folgenden sind die Merkmale der Stichprobe knapp zusammengefasst und jeweils die wichtigsten Werte angegeben, die Prozentzahlen sind gerundet.

Alle erfassten Meta-Daten sind [hier vollständig einsehbar](#).

Rechtsform: Die große Mehrheit der Befragten sind eingetragene Vereine (64 Prozent).

Geografische Verteilung: Wir haben Rückmeldungen aus allen Bundesländern erhalten. Der größte Anteil stammt aus Nordrhein-Westfalen (20 Prozent), gefolgt von Berlin (19 Prozent) sowie Baden-Württemberg, Bayern und Hessen (je 10 Prozent).

Engagementfelder: Das am häufigsten vertretene Engagementfeld ist Bildung und Erziehung. Etwa jede zweite Organisation ist in diesem Bereich aktiv (56 Prozent). Danach folgen mit deutlichem Abstand die Themenfelder Soziale Dienste (23 Prozent) und Menschenrechte (22 Prozent).

Personalstruktur: Etwas die Hälfte der befragten Organisationen (54 Prozent) arbeitet überwiegend oder ausschließlich hauptamtlich. Etwas mehr als ein Drittel (34 Prozent) arbeitet überwiegend oder ausschließlich ehrenamtlich. 11 Prozent der befragten Organisationen haben eine gemischte Struktur mit vergleichbaren Anteilen von Haupt- und Ehrenamt.

Größe (gemessen am Budget 2024): Über ein Drittel der Befragten (35 Prozent) hatte 2024 ein mittleres Budget zwischen 100.000 Euro bis 1 Mio. Euro. Weitere 39 Prozent Organisationen verfügten über ein (sehr) hohes Budget zwischen 1 Mio. Euro bis mehr als 100 Mio. Euro. Auch kleine Organisationen sind in der Stichprobe vertreten: 25 Prozent der Organisationen geben ein Budget bis 100.000 Euro an.

Anzahl Stiftungsförderungen: Zum Zeitpunkt der Befragung (Herbst 2025) hat die Hälfte der Befragten (52 Prozent) eine oder zwei bis vier Förderbeziehungen mit Stiftungen. Ein Fünftel der Organisationen (20 Prozent) hat fünf bis neun Förderbeziehungen. Weitere 20 Prozent der Organisationen haben mehr als 10 bis mehr als 40 Stiftungsbeziehungen. Je höher das Budget der Organisationen, desto höher ist tendenziell die Anzahl der Förderbeziehungen.

Anteil Stiftungsförderungen am Gesamtbudget: Der Anteil der Stiftungsmittel am Gesamtbudget ist zum Zeitpunkt der Befragung insgesamt eher gering. Für jede zweite Organisation (52 Prozent) machen Fördermittel von Stiftungen (Herbst 2025) einen Anteil von weniger als 10 Prozent bzw. zwischen 10 bis 30 Prozent aus.

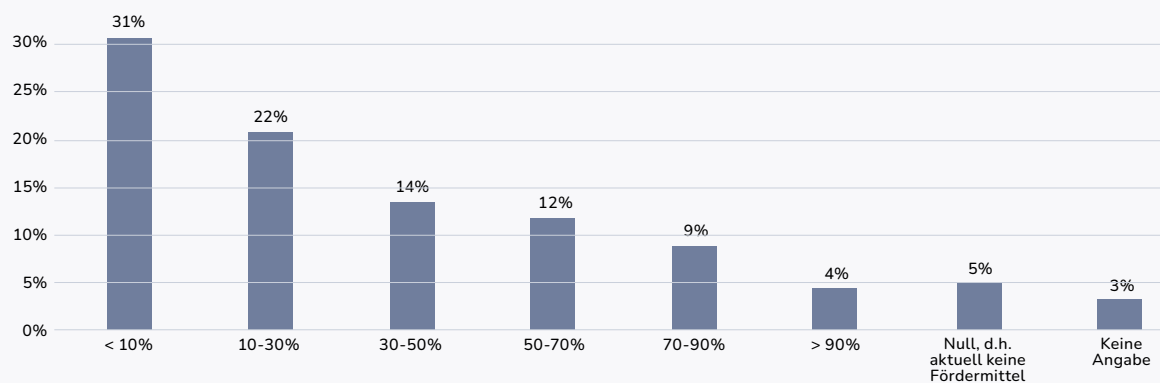
Einordnung unserer Daten: Diese Stichprobe weist zum Teil deutliche Unterschiede zu den repräsentativen Daten des letzten [Berichts von Zivilgesellschaft in Zahlen \(ZiviZ\)](#) aus dem Jahr 2023 auf. Zum Beispiel sind die Engagementfelder Sport sowie Freizeit/Geselligkeit unterrepräsentiert. In der geografischen Verteilung ist Berlin sehr stark vertreten, während vergleichsweise wenige gemeinnützige Organisationen aus den einwohnerstarken Bundesländern Baden-Württemberg und Bayern teilgenommen haben.

Engagementfelder der befragten Organisationen

Bildung und Erziehung	56%
Soziale Dienste	23%
Menschenrechte	22%
Kultur	18%
Internationale Solidarität	16%
Gesundheitswesen	13%
Umwelt- und Naturschutz	13%
Wissenschaft und Forschung	8%
Bürger- und Verbraucherinteressen	6%
Medien	3%
Freizeit und Geselligkeit	3%
Sport	3%
Kirchen und religiöse Vereinigungen	3%
Bevölkerungs- und Katastrophenschutz	1%
Wirtschaftsverbände u. Berufsorganisationen	1%
Gemeinschaftliche Versorgungsaufgaben	1%
Andere	8%

Quelle: FörderMonitor 2026, Q3, N=546, Missings=0, Mehrfachauswahl möglich.

Anteil von Stiftungsmitteln am Gesamtbudget der befragten Organisationen



Quelle: FörderMonitor 2026, Q9, N=545, Missings=1.

Literaturverzeichnis

Bradach, J.; Fleming, K.; Nayak, P.; Slobig, SZ (2024): The Trust-Based Philanthropy Conundrum: Toward Donor-Doer Relationships That Drive Impact, The Bridgespan Group, <https://www.bridgespan.org/insights/trust-based-philanthropy/the-trust-based-philanthropy-conundrum>

Bundesverband Deutscher Stiftungen (2019): Grundsätze guter Stiftungspraxis, <https://www.stiftungen.org/stiftungen/stiftungsgruendung/grundsaeetze-guter-stiftungspraxis/selbstverpflichtung.html>

Bundesverband Deutscher Stiftungen (2024): Stiftungspanel 08.10.2024: Impulse stiften, https://www.stiftungen.org/fileadmin/user_upload/ImpulseStiften081024.pdf

Bundesverband Deutscher Stiftungen (2025): Fünf Milliarden Euro für das Gemeinwohl: Bundesverband Deutscher Stiftungen veröffentlicht die Liste der größten Stiftungen in Deutschland, <https://www.stiftungen.org/aktuelles/pressemitteilungen/mitteilung/fuenf-milliarden-euro-fuer-das-gemeinwohl-bundesverband-deutscher-stiftungen-veroeffentlicht-die-liste-der-groessten-stiftungen-in-deutschland-14600.html>

Bundesverband Deutscher Stiftungen (2026): Die Liste der größten Stiftungen: Fast sieben Milliarden Euro für das Gemeinwohl, https://www.stiftungen.org/aktuelles/news-aus-stiftungen/detail/die-liste-der-groessten-stiftungen-fast-sieben-milliarden-euro-fuer-das-gemeinwohl-15883.html?utm_source=chatgpt.com

Centrum für Soziale Investitionen und Innovationen (CSI) (2021): Learning from Partners, Gesamtreport, https://archiv.ub.uni-heidelberg.de/volltextserver/32421/7/Learning_from_Partners_Gesamtbericht_2021_2022.pdf

Firth, L.; Rooney, K. ; Moran, R. ; Cairns, B. : Dyson, E. (2022) Get the basics right: Findings from the Funding Experience Survey. London: Institute for Voluntary Action Research, <https://www.ivar.org.uk/publication/get-the-basics-right-findings-from-the-funding-experience-survey/>

Giraud, B. ; Rioufol, V.; Manoury, L. ; Azaiez, A. (2025): Private giving and civil society: towards new relations. A white paper to guide research in response to the knowledge needs of civil society and private donors. French Institute for Civil Society Organisations (Hg.), <https://institutfrancaisdumondeassociatif.org/wp-content/uploads/2025/05/White-paper-private-giving-and-civil-society.pdf>

Hasl, A.; Timmer, K.; Burkhardt, L. (2025): Wie fördern Stiftungen?, in: npoR 2025, S. 281-286.

Hummel, S.; Pfirter, L.; Strachwitz, R. G. (2022). Zur Lage und den Rahmenbedingungen der Zivilgesellschaft in Deutschland: ein Bericht. (Opuscula, 159), Berlin: Maecenata Institut für Philanthropie und Zivilgesellschaft, <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-76997-7>

Hung C.; De Wit A.; Wiepking P. (2023). Restricted / unrestricted funds, in: Edward Elgar Publishing Ebooks, S. 495–498, <https://doi.org/10.4337/9781800880092.ch154>

Kramer, M.; Philips, S. (2024). Where strategic philanthropy went wrong, in: Stanford Social Innovation Review, 22(3), 28–37.

Schubert, P.; Boenigk, S. (2019): The nonprofit starvation cycle: Empirical evidence from a German Context, in: Nonprofit & Voluntary Sector Quarterly, 48 (3), S.467–491.

Stiftung & Sponsoring (SuS) (2021): Stiftungen wirken durch Haltung und Vertrauen, 3/2021, <https://susdigital.de/ce/stiftungen-wirken-durch-haltung-und-vertrauen/detail.html>

Trust Based Philanthropy Project (TBPP) (2026): What is trust-based philanthropy?, <https://www.trustbasedphilanthropy.org/what-is-tbp>

#VertrauenMachtWirkung (VMW) (2024): Kollektives, vertrauensbasiertes Geben. Ein Leitfaden. https://www.vertrauen-macht-wirkung.de/wp-content/uploads/2024/05/20240508-VMW_Paper-fin_01.pdf

Impressum

Autorin

Eva Schneider

Redaktion

Janna Heegardt
Elisabeth Roos
Dr. Fabienne Tissot

Herausgeber

#VertrauenMachtWirkung

WIDER SENSE TraFo gGmbH
Pfalzburger Str. 43-44
10717 Berlin

www.vertrauen-macht-wirkung.de

Gestaltung

Nina Raftopoulo (Layout und Design)
Henrike Terheyden (Illustrationen)

Stand
März 2026

Verantwortlich für den FörderMonitor ist **#VertrauenMachtWirkung**. Wir sind ein Netzwerk von knapp 40 Stiftungen aus dem deutschsprachigen Raum, das 2019 gegründet wurde. Kritisch hinterfragen wir bestehendes Stiftungshandeln, schaffen Lernräume und initiieren Veränderung. Denn wir möchten Stiftungspraxis transformieren: Für Partizipation, Diversität und Transparenz in der Stiftungswelt. Die neun Thesen sind dabei unser Kompass und Grundlage für nachhaltiges Stiftungshandeln und vertrauensbasierte Philanthropie.

Der **Deutsche Fundraising Verband e.V. (DFRV)** ist Kooperationspartner des FörderMonitors. Der DFRV stärkt die Kultur des Gebens und vertritt die Interessen der einzelnen Fundraiser*innen, der im Dritten Sektor tätigen gemeinnützigen Organisationen und der sie unterstützenden Dienstleister*innen in Deutschland. Er fördert die Professionalisierung des Berufszweiges sowie die Umsetzung von Transparenz und ethischen Prinzipien in der Branche. Ihm gehören über 1.800 Mitglieder an.

Wir möchten uns herzlich bei allen Organisationen und Menschen bedanken, die an der Erstellung dieses Reports mitgewirkt haben. Besonderer Dank gilt allen Organisationen, die an der Online-Befragung und den Fokusgruppen teilgenommen haben, für ihre Zeit und ihr offenes Feedback.

www.vertrauen-macht-wirkung.de