

# weniger ist mehr

## Ein Werkzeugkasten für moderne Förderstiftungen

#Impulse Stiften  
der Webtalk für die Stiftungswelt



Vertrauen  
Macht  
Wirkung



Haus des Stiftens  
Engagiert für Engagierte

Arbeitskreis Förderstiftungen  
im Bundesverband Deutscher Stiftungen



UNIVERSITÄT  
LIECHTENSTEIN

Stand April 2023

# Inhalt

## Einleitung

Vorwort	1
Gebrauchsanweisung	2
Machen Sie mit bei <i>weniger ist mehr</i>	2
Eine Frage der Haltung	3
<b>1. Förderanträge:</b>	<b>4</b>
<b>Wie Stiftungen den Antragsprozess fair gestalten können</b>	
Was sollten Stiftungen beachten, wenn sie ihren Antragsprozess gestalten?	5
Beispiele aus der Stiftungspraxis	8
<b>2. Berichte:</b>	<b>12</b>
<b>Wie Stiftungen Berichte konstruktiv nutzen können</b>	
Was sollten Stiftungen beachten, wenn sie Berichtspflichten definieren?	13
Beispiele aus der Stiftungspraxis	16
<b>3. Projektbindungen:</b>	<b>18</b>
<b>Wie Stiftungen flexibel fördern können</b>	
Was sollten Stiftungen beachten, wenn sie über Zweck- oder Projektbindungen nachdenken?	20
Beispiele aus der Stiftungspraxis	22
<b>4. Förderverträge:</b>	<b>24</b>
<b>Wie Stiftungen Förderungen unkompliziert vereinbaren können</b>	
Was sollten Stiftungen beachten, wenn sie Förderungen vereinbaren wollen?	25
Beispiele aus der Stiftungspraxis	27
<b>5. Fördern mit mehr als Geld:</b>	<b>28</b>
<b>Wie Stiftungen die Resilienz ihrer Partner stärken können</b>	
Was sollten Stiftungen beachten, wenn sie mit mehr als Geld fördern wollen?	29
Beispiele aus der Stiftungspraxis	30
<b>Mitwirkende</b>	<b>36</b>

# Vorwort

**weniger ist mehr** ist eine gemeinsame Initiative von rund 40 Mitarbeiter\*innen aus Stiftungen in Deutschland, der Schweiz und Liechtenstein. Wir arbeiten für kleine, mittlere und große Förderstiftungen, die in den verschiedensten Themenbereichen tätig sind: vom sozialen Bereich über die Bildung, den Umweltschutz und die Kultur bis hin zur Entwicklungszusammenarbeit.

Obwohl die Stiftungen, für die wir arbeiten, sehr unterschiedlich sind, verbindet uns eine gemeinsame Lernerfahrung: Je weniger Auflagen und Vorgaben wir den geförderten Organisationen machen, desto mehr Wirkung und desto bessere Ergebnisse erzielen sie. Nicht zuletzt während der Corona-Pandemie haben wir gelernt, dass starres Festhalten an vereinbarten Projekten, Meilensteinen und Budgets die Kreativität und Leistungsfähigkeit unserer Partner hemmt. Förderbeziehungen, die auf Vertrauen beruhen, haben sich als flexibler und produktiver erwiesen.

Wir sind daher davon überzeugt, dass jede Stiftung ein Gespür für die Frage entwickeln sollte, wie viele Auflagen sie ihren Förderpartnern zumuten muss und wie viel Freiheit sie lassen kann. Unserer Überzeugung nach ist weniger hier oft mehr.

Um Stiftungen konkrete Hinweise und Ideen an die Hand zu geben, wie sie die Balance zwischen Vertrauen und Kontrolle produktiv gestalten können, haben wir Beispiele aus unserer eigenen Stiftungspraxis zusammengetragen. Wir laden Sie herzlich ein, diesen Leitfaden als Werkzeugkasten zu nutzen und sich diejenigen Ansätze herauszusuchen, die zu Ihnen und Ihrer Stiftung passen.

Entstanden ist diese Publikation aus dem Webtalk **#ImpulseStiften**, der seit Beginn der Corona-Pandemie alle zwei Wochen Trends aufgreift, Debatten anstößt und praktisches Handwerkszeug für die Stiftungsarbeit vermittelt. Wir freuen uns, dass wir für die Publikation Partner gefunden haben, die sich gemeinsam für eine moderne und zeitgemäße Stiftungsarbeit einsetzen: den **Arbeitskreis Förderstiftungen im Bundesverband deutscher Stiftungen**, die Initiative **#VertrauenMachtWirkung**, das **Haus des Stiftens** in München sowie das **Center für Philanthropie** der Universität Liechtenstein.

Unser besonderer Dank gilt dem Haus des Stiftens, das die Gestaltung der Broschüre als Pro-Bono-Leistung übernommen hat, so dass **weniger ist mehr** komplett ehrenamtlich entstanden ist. Vielen Dank auch an das Center für Philanthropie der Universität Liechtenstein, das den Druck dieser Broschüre ermöglicht hat.

Wir hoffen, dass Sie in dieser Publikation viele Anregungen finden, und wünschen Ihnen viel Erfolg für Ihre Stiftungsarbeit.

*Das Team der Autor\*innen*

Eine Liste der Personen, die an dieser Publikation mitgewirkt haben, finden Sie ab Seite 36.

## Gebrauchsanweisung

Nach unserer Erfahrung wandeln sich Stiftungen oft Schritt für Schritt, indem sie gezielt neue Ansätze in bestehende und bewährte Abläufe integrieren. Daher haben wir diesen Leitfaden wie einen Werkzeugkasten aufgebaut, der Fächer für die verschiedenen Etappen eines Förderprozesses enthält: für die Antragsphase, für die Berichtspflichten, für die Projektbindungen und die Förderverträge sowie für die Gestaltung der Zusammenarbeit während der Förderung. Sie können sich so ganz gezielt diejenigen Aspekte herausuchen, die für Ihre Stiftung gerade interessant sind, und sich von den Beispielen und Hinweisen inspirieren lassen.

Da die einzelnen Kapitel jeweils von unterschiedlichen Teams verfasst wurden, unterscheiden sie sich im Duktus und in der Länge. Außerdem haben wir darauf verzichtet, hoch- und schweizerdeutsche Begriffe anzugleichen, so dass in einigen Passagen Stiftungsräte auf Gesuche eintreten, während in anderen

Abschnitten Stiftungsvorstände über Projektanträge entscheiden. Der Aufbau der fünf Kapitel folgt jedoch immer einer einheitlichen Struktur:

- Jedes Kapitel stellt praktische Tipps vor, die Stiftungen für die jeweilige Aufgabe berücksichtigen können.
- Darüber hinaus enthält jedes Kapitel einen Abschnitt zu den rechtlichen Mindeststandards, die die Minimalanforderungen für den jeweiligen Schritt im Förderprozess definieren.
- Den Schwerpunkt aller Kapitel bildet eine Sammlung von konkreten Beispielen, die zur Nachahmung anregen sollen.

Die Hinweise und Beispiele wurden im Dialog einer Gruppe von Stiftungskolleg\*innen zusammengetragen und haben keinen Anspruch auf Vollständigkeit.

---

## Machen Sie mit bei weniger ist mehr

Die erste Version dieses Leitfadens wurde im Frühjahr 2022 erstellt und im September 2022 als PDF publiziert. Damit ist das Projekt aber nicht abgeschlossen, denn die Sammlung wird kontinuierlich erweitert. Dazu haben wir unter [www.weniger-ist-mehr.org](http://www.weniger-ist-mehr.org) eine Website erstellt, auf der wir die Kapitel fortlaufend ergänzen und weitere Beispiele und Informationen zusammentragen. Eine aktualisierte

Version des Leitfadens mit Stand April 2023 liegt jetzt auch in gedruckter Fassung vor.

Falls Sie also aus Ihrer eigenen oder aus anderen Stiftungen gute Beispiele kennen, um Förderbeziehungen fair und flexibel zu gestalten, dann werden Sie bitte Teil von **weniger ist mehr** und teilen Sie Ihr Wissen. Wir freuen uns auf Ihre Nachricht an [hallo@weniger-ist-mehr.org](mailto:hallo@weniger-ist-mehr.org).



### FÖRDERPARTNER

Mit „Förderpartner“ oder „Partner“ bezeichnen wir im folgenden Text die geförderten Organisationen/Projekte. Wir nutzen diese Begriffe lieber als die Bezeichnungen „Destinatär“ oder „Fördermittelempfänger“, weil die Partner eine aktive Rolle spielen und keine passiven Empfänger der Stiftungsmittel sind. Da es sich um Organisationen und nicht um Personen handelt, verzichten wir dabei auf eine genderneutrale Nennung.

## Eine Frage der Haltung

In diesem Leitfaden dreht sich alles um konkrete Beispiele und Hinweise für die Stiftungsarbeit – aber eigentlich geht es um mehr. Denn wichtiger als ausgefeilte Prozesse und innovative Methoden der Förderung ist die Haltung, mit der Stiftungen und Stiftungsmitarbeitende in Förderbeziehungen gehen. Es ist eine konstruktive und mitunter demütige Haltung, die sich wie ein roter Faden durch die nächsten Seiten zieht.

Macht war und ist immer ein wesentlicher Bestandteil der Stiftungsarbeit. Die Rede von der „gleichen Augenhöhe“ kann nicht darüber hinwegtäuschen, dass die einen über das Geld bestimmen, das die anderen benötigen. Dieses Ungleichgewicht führt dazu, dass Stiftungen (genauso wie andere öffentliche oder private Förderorganisationen) die Bedingungen der Förderung typischerweise einseitig definieren: Sie legen fest, welche Themen förderungswürdig sind, welche Summen bereitgestellt werden, welche Bedingungen erfüllt werden müssen, wer über die Vergabe der Mittel entscheidet und welche Organisationen gefördert werden.

Immer wieder füllen Stiftungen diese Rolle aus, indem sie versuchen, mit vielen Auflagen und Vorgaben sicherzustellen, dass die Zwecke der Stiftung erfüllt werden. Es spricht jedoch vieles dafür, dass sie damit mitunter genau das Gegenteil bewirken.

Denn anders als es in dem Wort „Destinatär“ anklingt, erschöpft sich eine Förderbeziehung nicht darin, dass eine Stiftung einer anderen Organisation Geld zur Verfügung stellt. Schließlich gibt die Stiftung das Geld mit einem bestimmten Zweck, nämlich um sich für Themen

oder Menschen einzusetzen, die der Stiftung am Herzen liegen. Es handelt sich also um eine Partnerschaft zugunsten Dritter. In diese Partnerschaft bringt die Stiftung Geld und manchmal auch ihr Wissen oder ihr Netzwerk ein, während die geförderte Organisation ihr Personal, ihr Know-how, ihre Strukturen, ihre Projekte etc. zur Verfügung stellt. Keiner der Partner kann allein das gemeinsame Ziel erreichen, sei es benachteiligte Kinder zu unterstützen, wissenschaftliche Talente zu fördern oder bedrohte Tierarten zu schützen.

Mit anderen Worten: Wir sind als Förderstiftungen nur so gut wie die Partner, die wir fördern. Je besser diese ihre Arbeit machen können, desto besser erfüllen wir unsere Zwecke. Es liegt also im ureigensten Interesse jeder Stiftung, den geförderten Organisationen zu ermöglichen, sich auf ihre Arbeit zu konzentrieren und einen möglichst guten Job zu machen.

Dieses Verständnis von Stiftungsarbeit ist die Grundlage des Leitfadens. Es ist eine Haltung, die von Vertrauen, Wertschätzung und Respekt geprägt ist und die geförderten Organisationen als Expert\*innen anerkennt.

Stiftungen haben die Freiheit, ihre Prozesse nach eigenem Ermessen zu gestalten. Wir sollten diese Freiheit nutzen, indem wir innovativ fördern; zum Beispiel durch mehr Vertrauen, durch langfristige Zusagen oder durch Beratung und Unterstützung. Damit erzeugen wir einen Mehrwert, der die Wirkung unserer – im Vergleich zu öffentlichen Haushalten oder Unternehmensbudgets doch überschaubaren – Stiftungsmittel vervielfachen kann.

# 1. Förderanträge: Wie Stiftungen den Antragsprozess fair gestalten können

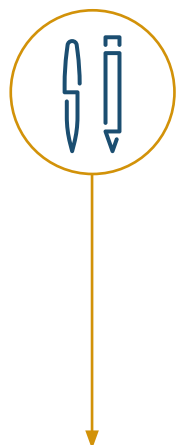
Der Förderantrag ist oft der erste Kontakt zwischen einer Stiftung und ihren zukünftigen Förderpartnern. Dieser Schritt prägt die gesamte weitere Zusammenarbeit und sollte daher entsprechend umsichtig gestaltet werden.

Für Projektträger bedeuten Förderanträge an Stiftungen vor allem unzählige Stunden Arbeitszeit, die sie selbst aufbringen und finanzieren müssen – laut dem Schweizer „**Grantee Review Report**“ im Schnitt zwischen 32 und 63 Stunden pro Gesuch. Eine **Untersuchung aus Großbritannien** kommt zu dem Ergebnis, dass die echten Kosten bei den Antragstellenden und den Stiftungen so hoch sind, dass sie in fast der Hälfte der Fälle die eigentliche Förder-summe übersteigen.

Kaum zufällig denken daher viele spendensammelnde Organisationen beim Thema „Stiftungs-Förderung“ oftmals zunächst an bürokratische Hürden und einen aufwendigen Formalitäten-Dschungel. Zudem können komplizierte Antragsformulare eine Hürde darstellen, die bestimmte Personen oder Organisationen davon abhält, überhaupt einen Antrag zu stellen.

Die Förderstiftungen selbst haben es in der Hand, administrative Prozesse zu vereinfachen, um so den Aufwand für die Antragstellung in ein angemessenes Verhältnis zur Fördersumme zu bringen. Das folgende Kapitel lädt zur Reflexion darüber ein, wie Förderstiftungen mit ihrer Verantwortung umgehen können, um sowohl die Antragstellung als auch die Antragsbewilligung fairer, schlanker und partizipativer zu gestalten.

Zahlreiche Praxisbeispiele verdeutlichen, wie Stiftungen ihre Arbeit bereits durch Haltung, Offenheit, Recherche und Kooperationen weiterentwickelt haben. Antworten auf viele Fragen entstehen oft im Dialog mit den Förderpartnern – aber gerade auch im Austausch der Förderstiftungen untereinander.



## RECHTLICHE MINDESTANFORDERUNGEN / DEUTSCHLAND

Für das Antragsverfahren gibt es keine zwingenden rechtlichen Anforderungen – nicht einmal, dass es überhaupt einen Antrag geben muss. Allerdings: Ausnahmen bestätigen die Regel; etwa wenn Mittel von anderen Institutionen oder der öffentlichen Hand weitergeleitet werden. Dann ist ein formeller Antragsprozess oft Bedingung.

Da der Stiftungsvorstand die Verantwortung für die Mittelvergabe trägt, muss er in der Lage sein, die satzungsgemäße Verwendung der Stiftungsmittel nachzuweisen. Die Informationsquelle hierfür kann ein Antrag sein, ein Gespräch oder eine anderweitige Recherche.

## RECHTLICHE MINDESTANFORDERUNGEN / SCHWEIZ

Grundsätzlich gibt es keine gesetzlichen Anforderungen an das Antragsverfahren. Soweit die Stiftungsurkunde oder die Stiftungsreglemente keine Vorgaben dazu enthalten, steht es Stiftungen völlig frei, zu entscheiden, wie sie den Gesuchsprozess gestalten.

Hierzu formuliert der **Swiss Foundation Code (SFC)** eine Reihe von Vorgaben, an denen sich Stiftungen orientieren können:

- „Die Stiftung bemüht sich um einen ungehinderten Kontakt potenzieller Destinatäre zu ihr. Zu bezeichnen sind die zuständigen Kontaktpersonen und die für die Gesuchstellung erforderlichen Formalitäten, Bedingungen und Fristen. Gesuchstellern ist die Bewerbung zu erleichtern, indem sie gut informiert werden bzw. sich selbst informieren können. Dabei wird der Grundsatz der Gleichbehandlung beachtet.“ (SFC, Empfehlung 18)
- Um „unberechenbare“ Entscheide und den „Vorwurf der Willkür“ zu vermeiden, soll der Antragsprozess „nach innen und nach aussen auf der Basis von Förderrichtlinien und mit transparenten und klaren Prozeduren abgesichert sein.“ (SFC, Empfehlung 18)

*NB: Der „Swiss Foundation Code“ formuliert Good-Governance-Richtlinien für Stiftungen. Er spricht Empfehlungen, aber keine zwingenden Bestimmungen aus.*

## RECHTLICHE MINDESTANFORDERUNGEN / LIECHTENSTEIN

Für das Antragsverfahren gibt es keine zwingenden rechtlichen Anforderungen.

Gemeinnützige Stiftungen in Liechtenstein haben in der Regel eine Revisionsstelle, die jährlich u. a. prüft, ob das Stiftungsvermögen „seinen Zwecken gemäss verwaltet und verwendet wird“. Der Stiftungsrat muss also in der Lage sein, die zweckentsprechende Mittelverwendung zu dokumentieren. Insofern kann es sinnvoll sein, Anträge so zu gestalten, dass sich aus ihnen bereits die wesentlichen Angaben für die Zweckentsprechung ergeben.

## Was sollten Stiftungen beachten, wenn sie ihren Antragsprozess gestalten?

### Do no harm

„Do no harm“ ist ein wichtiger Grundsatz für Stiftungen – sie wollen ja helfen und keinen Schaden anrichten.

// Bezogen auf den Antragsprozess bedeutet das, dass sich Stiftungen bemühen sollten, (potenziellen) Antragstellenden nicht mehr Arbeit als nötig zu machen, denn jede Stunde, die jemand aus einer gemeinnützigen Organisation umsonst in einen Antrag investiert, ist eine Stunde, die für das Gemeinwohl verloren ist. Also: Sind die Förderkriterien so klar formuliert, dass Antragstellende die Erfolgchancen realistisch abschätzen können? Steht der Auf-

wand einer Bewerbung in einem vernünftigen Verhältnis zu der Fördersumme? Sind alle Informationen, die abgefragt werden, wirklich nötig, um eine belastbare Entscheidung treffen zu können?

// Wecken Sie keine falschen Hoffnungen. Wenn Ihre Stiftung einen Antrag – aus welchen Gründen auch immer – nicht fördern möchte, dann sagen Sie zeitnah und verbindlich ab. Nichts ist schlimmer, als Antragstellende hinzuhalten oder mit immer neuen Nachfragen zu zwingen, noch mehr Arbeit in einen Antrag zu investieren. Es ist schlicht unfair, auf diese Weise Hoffnungen zu schüren und Ressourcen zu binden, statt klar und deutlich „Nein“ zu sagen.

// Förderstiftungen sollten sich zudem immer wieder fragen: Wie sehr stützen wir externe Abhängigkeiten und behindern vielleicht die Hilfe zur Selbsthilfe? Entlassen wir an manchen Stellen Behörden aus der Verantwortung? Hebeln wir womöglich nachbarschaftliche Hilfsstrukturen aus? Auch hier gilt: Antworten entwickeln sich im Dialog.

### **Vor dem Antrag: Im Dialog mehr Wirkung erzielen**

Oft setzen sich bei Förderausschreibungen vor allem Organisationen durch, die bereits „Antragsprofis“ sind. Kleine und noch unerfahrene Engagierte benötigen das Geld von Stiftungen aber oft viel dringender. Stiftungen, die vor allem kleine, lokale Initiativen erreichen wollen, sollten ihren Antragsprozess so niederschwellig wie möglich gestalten. Im Idealfall beginnt die Beziehung zwischen Förderpartner und Förderstiftung bereits vor dem formalen Antrag.

// Gespräche und Vorprüfungen sind für beide Seiten hilfreich. Einige Stiftungen machen ein telefonisches Vorgespräch sogar zur Bedingung für einen Förderantrag. Geht die Stiftung aktiv in den Dialog mit Non-Profit-Organisationen (NPOs), lernt sie aktive Engagierte persönlich kennen, schafft Empathie und bekommt Hinweise zu aktuellen Bedarfen. Zugleich kann sie selbst Informationen zu ihren Stiftungszielen geben und die Projektplanung des Förderpartners aktiv unterstützen.

// Ein solches Vorgehen erfordert Ressourcen in der Förderstiftung – davon ist Zeit sicherlich die wichtigste. Wenn dieses Investment seitens der Stiftung allerdings dazu führt, dass die Stiftung bessere Anträge erhält, dann lohnt sich die Investition.

// Viele Stiftungen bitten Antragstellende auch darum, eine kurze Projektskizze einzureichen, bevor sie einen vollständigen Antrag stellen. Gerade bei Stiftungen, die viele Anträge erhalten, erspart dieses zweistufige Vorgehen

allen Seiten viel Aufwand und ermöglicht es, zeitnahe Rückmeldungen zu geben. Die Projektskizzen sind ein guter und niederschwelliger Einstieg in eine intensivere Diskussion zwischen der Stiftung und den (angehenden) Förderpartnern.

### **Recherche und Ausschreibung gut planen**

Es gibt zahllose Wege, wie Stiftungen die passenden Förderpartner finden können – von diskreten Recherchen bis hin zu aufwendigen öffentlichen Ausschreibungen. Über die Wahl der Ansprache können Stiftungen nicht nur die Anzahl, sondern auch die Qualität der Anträge steuern. Es lohnt sich daher, sich intensiv mit der Frage zu beschäftigen, auf welchem Weg potenzielle Förderpartner angesprochen werden. Grundsätzlich gilt: Das Verhältnis von eingereichten Förderanträgen zu bewilligten Förderungen sollte etwa bei 3 zu 1 liegen. Weniger Anträge schränken die Auswahl der Stiftung zu sehr ein, deutlich mehr Anträge machen der Stiftung und vor allem den abgelehnten Antragsteller\*innen unnötige Arbeit.

// Inhaltlich und zeitlich definierte Förderausschreibungen sind sinnvoll, um transparent zu agieren und über „die eigene Bubble“ hinaus Partner zu finden. Neben bestehenden Projektpartnern kann ein Förderaufruf auch an den Presseverteiler gehen, um weitere NPOs auf die eigene Förderung aufmerksam zu machen.

// Gerade wenn die Stiftung relativ konkrete Vorstellungen hat, kann sie auf eine öffentliche Ausschreibung verzichten und stattdessen selbst potenzielle Förderpartner recherchieren und direkt ansprechen. Das spart Aufwand und führt direkt zum Ziel.

// Eine weitere kreative Idee ist eine Art „Beauty-Contest“, bei dem sich ausgewählte Organisationen im Pitch um eine Förderung bewerben – persönlich oder per Video.



// Grundsätzlich ist es immer lohnenswert, auf den Prüfungen und Förderempfehlungen anderer Stiftungen aufzubauen.

// Für kleinere Förderstiftungen kann es eine Option sein, sich bestehenden Förder-Allianzen anzuschließen oder als Co-Förderer anderen Förderpartnerschaften beizutreten.

## Den eigenen Antragsprozess hinterfragen

// Ist der eigene Antrag für den Projektträger sinnvoll und verständlich? Wer das eigene Antragsformular einmal selbst ausfüllt, findet dazu sicher bereits einige Antworten. Ziel ist, herauszufinden, was wirklich wichtig ist, damit die Stiftung eine gute Entscheidung treffen kann. Möglichst niedrigschwellige Anträge helfen, niemanden auszuschließen (z. B. in Bezug auf Sprachkenntnisse).

// Um die eigenen Prozesse zu hinterfragen und Feedback für die nächste Ausschreibung einzuholen, lässt sich etwa ein Workshop mit bisher Geförderten organisieren. Auch eine Online-Umfrage ist schnell erstellt und gibt geförderten Organisationen die Möglichkeit, anonym Rückmeldungen zum Antragsprozess und zur Zusammenarbeit mit der Stiftung zu geben.

// Fazit: Zuhören ist wichtig. Stiftungen können das Wissen und die Erfahrungen ihrer Förderpartner für sich nutzbar machen, indem sie die Organisationen aktiv in die Weiterentwicklung ihrer Förderstrategie und ihrer Antragsprozesse einbinden.

## „nein“ sagen

// Grundsätzlich sollte jede Organisation, die einen Förderantrag einreicht, eine zeitnahe und verbindliche Rückmeldung erhalten. Das schafft nicht nur Klarheit auf der Seite der Antragstellenden, sondern stärkt auch das Image des Stiftungssektors.

// Es spricht dabei nichts dagegen, Standardanträge, die vielleicht sogar noch nicht einmal zu den Förderzwecken der Stiftung passen, mit einer freundlichen Standardantwort abzusagen.

// Bei Anträgen, die grundsätzlich in das Profil der Stiftung passen, aber aus anderen Gründen nicht gefördert werden können, muss die Stiftung abwägen: Natürlich kann es sehr hilfreich für die Antragstellenden sein, wenn sie Hinweise erhalten, wie das Projekt und/oder der Antrag verbessert werden könnten. Wenn eine Stiftung allerdings viele Anträge erhält, kann das erhebliche Ressourcen beanspruchen. Außerdem werden solche Tipps mitunter als übergriffig empfunden (sofern mit einer Überarbeitung des Antrages nicht die Chance verbunden ist, das Projekt nochmal einzureichen).

// Falls die Stiftung einen Antrag vorliegen hat, den sie inhaltlich sehr überzeugend findet, aber nicht selbst fördern kann, kann es sich in Einzelfällen durchaus anbieten, aktiv (aber eben nicht finanziell) zu helfen: zum Beispiel mit Verbesserungshinweisen zum Projekt oder zum Antrag, mit Hinweisen auf andere Stiftungen, für die der Antrag interessant sein könnte, oder vielleicht sogar, indem die Stiftung selbst andere Stiftungen aus ihrem Netzwerk anspricht und einen Kontakt vermittelt.



### LITERATURTIPP

In ihrem Buch „Noise: A Flaw in Human Judgment“ machen Daniel Kahneman, Olivier Sibony und Cass Sunstein deutlich, wie sehr zufällige Faktoren und Vorurteile unsere Entscheidungen beeinflussen. Auch Stiftungen können lernen, diese »Störgeräusche« zu verstehen und mit ihnen umzugehen, um bessere Entscheidungen zu treffen.

# Beispiele aus der Stiftungspraxis

## Dialogische und schlanke Antragstellung.

- Die **Niedersächsische Lotto-Sport-Stiftung** bittet ausdrücklich um eine Kontaktaufnahme, bevor ein Antrag gestellt wird: „Bitte lassen Sie sich vor der Antragstellung durch die Mitarbeiter:innen unserer Geschäftsstelle beraten. Eine Antragstellung kann nur nach einer persönlichen Beratung erfolgen.“ Außerdem hat die Stiftung ein kurzes **Video** produziert, das den Ablauf und die Kriterien der Antragstellung erläutert.
- Die **Stiftung Großes Waisenhaus zu Potsdam** bietet vor der schriftlichen Antragstellung eine telefonische Beratung an. Projektträger können ihr Vorhaben nach dem Gespräch in einer kurzen E-Mail darstellen, die das Projektteam zunächst diskutiert und vorprüft.
- Die Braunschweigische Stiftung formuliert die Grundlagen ihrer Projektförderung in einem **praktischen Leitfaden** und ruft zum Dialog auf.
- Die Ehrenamtsstiftung MV fördert mit dem Programm „**Gutes tun in MV**“ die Umsetzung ehrenamtlich getragener Vorhaben & Ideen und hat dazu ein sehr schlankes Antragsverfahren entwickelt, das zusätzlich noch in einem kurzen Erklärvideo und einer Handreichung zum Ausfüllen des Antrags erläutert wird.
- In einem ersten Schritt reichen Antragsteller bei der **Monom Stiftung für Veränderung** nur eine kurze Skizze ihres Vorhabens ein, in der die wesentlichen Inhalte sowie die Kosten und Fördersummen beschrieben werden. Nur wenn die Stiftung auf dieser Grundlage eine reelle Chance für den Antrag sieht, reicht die Organisation einen vollständigen Antrag ein.
- Die **Hilti Family Foundation Liechtenstein** setzt im Rahmen des Antragsprozesses auf ein Kurzformular. Darin können die Antragstellenden ihr Anliegen mit Blick auf die Handlungsfelder der Stiftung in Kürze präsentieren. In einem zweiten Schritt folgt entweder ein persönliches Gespräch oder es können – falls vorhanden – weiterführende Unterlagen eingereicht werden. Zudem versucht die Stiftung, durch die Publikation von unterstützten Projekten auf der Webseite potentiellen Antragstellenden bereits ein Gefühl dafür zu geben, ob ihr Antrag zur Stiftung passt.
- Die **NORDMETALL-Stiftung** verzichtet auf Anträge und bittet stattdessen um ein Gespräch zur gemeinsamen Zielklärung. Die Bewilligung einer Förderung erfolgt auf Basis eines Kurzkonzeptes von maximal zwei Seiten, ausformuliert wird bei Projekten im Förderbescheid.



### BRINGEN SIE SICH EIN!

Sie kennen noch weitere Beispiele dafür, wie Stiftungen den Antragsprozess fair gestalten? Dann lassen Sie es uns gerne wissen, damit wir die Sammlung auf der Website [www.weniger-ist-mehr.org](http://www.weniger-ist-mehr.org) ergänzen können: [hallo@weniger-ist-mehr.org](mailto:hallo@weniger-ist-mehr.org).

- Die **Rudolf Augstein Stiftung** hat während der Corona-Pandemie im Rahmen ihrer Nothilfe auf schriftliche Anträge verzichtet und stattdessen Gespräche mit potenziellen Förderpartnern geführt. Grundlage waren dabei eigene Recherchen sowie Gespräche mit Kolleg\*innen, um proaktiv auf geeignete Organisationen zuzugehen.
- Die **Stiftung G5 Sahel** vergibt substanzielle und langfristige Förderungen an Projekte in der Sahel Region. Um die Ausschreibungen breit und schlank zugleich anzulegen, hat die Stiftung einen mehrstufigen Prozess etabliert: Bewerber haben zunächst die Möglichkeit, sich in einer Videosprechstunde zu informieren, und reichen dann ein kurzes Konzept von 3 Seiten ein. Auf dieser Grundlage wählt das Stiftungsteam fünf bis sieben Kandidaten aus, mit denen Interviews geführt werden. Erst in einem dritten Schritt werden dann maximal drei Organisationen eingeladen, einen vollständigen Antrag zu erstellen.
- Wenn immer möglich, versucht die **NATUM Foundation** aus Liechtenstein vor dem Erhalt eines Antragsschreibens in einem kurzen Telefongespräch mit dem Antragsteller herauszufinden, was die Zielsetzung des Antragstellers ist und ob sich dieses Ziel mit dem Zweck der Stiftung deckt. So kann in wenigen Minuten eruiert werden, ob sich die Einreichung eines Antrags lohnt oder ob beide Parteien die Ressourcen anderweitig zielführender einsetzen können.

### Flexible Projektplanung

- Die **Arcanum Stiftung** vergibt Förderungen mit einer rollierenden Planung. Die Förderung wird auf mehrere Jahre zugesagt, aber die konkrete Planung wird jeweils zu Jahresbeginn gemeinsam vereinbart, so dass der ursprüngliche Antrag sehr schlank sein kann.

### Synergien nutzen

- Wenn verschiedene Stiftungen im gleichen Tätigkeitsfeld tätig sind, bietet es sich an, die Prozesse zusammenzulegen und eine gemeinsame Ausschreibung zu lancieren. Das erspart den Stiftungen viel Doppelarbeit und erlaubt es den Projektträgern, mit einem einzigen Antrag gleich mehrere Stiftungen zu erreichen. Ein Beispiel ist der Fonds **Hamburger Spielräume der BürgerStiftung Hamburg**, in dem sich 17 Stiftungen zusammengeschlossen haben, um Projekte der Offenen Kinder- und Jugendarbeit in Hamburg zu fördern.
- Gewaltbetroffene Frauen mit prekärem Aufenthaltsstatus gehören zu den verletzlichsten, aber auch am schwersten zu erreichenden Zielgruppen. Um diesen Frauen schnell und unbürokratisch zu helfen, finanzieren mehrere Stiftungen den Fonds **„Zugang für alle“**. Der Fonds wird durch die Zentrale Informationsstelle Autonomer Frauenhäuser verwaltet, die über die Förderungen entscheidet.
- Die **The Light Foundation** fordert Antragstellende oft dazu auf, Anträge einzureichen, die sie bereits mit viel Aufwand für andere Förderer entwickelt haben. Auf dieser Grundlage steigt die Stiftung in die weiteren Gespräche ein.

## Transparente Auswahlkriterien

- Um Antragstellenden ein klares Bild davon zu vermitteln, worauf **AIDfive** bei der Auswahl von Projekten wert legt, hat die Organisation nicht nur einen umfangreichen Bereich mit Antworten auf häufige Fragen auf ihre Website gestellt, sondern auch die interne **Bewertungsmatrix** veröffentlicht, mit der das Team Anträge bewertet.
- Die **Aage V. Jensen Charity Foundation** in Liechtenstein veröffentlicht auf ihrer Webseite eine Liste von Ausschlusskriterien, beschreibt kritische Erfolgsfaktoren für Anträge und definiert die Regionen, in denen Vorhaben gefördert werden.



### #IMPULSESTIFTEN

Wenn Sie sich für Förderfonds interessieren, empfehlen wir den Call vom 27.4.2021: **Gemeinsame Fördertöpfe – ein Modell über die Krise hinaus?**

Sie möchten mehr darüber wissen, wie Stiftungen über Förderungen entscheiden? Dann hören Sie gerne rein in den Call „**Innovative Verfahren zur Projektauswahl**“ im Webtalk #ImpulseStiften vom 22.2.2022.

Im Call am 14.3.2023 haben verschiedene Stiftungen vorgestellt, auf welchen Wegen sie an ihre Förderprojekte gelangen: Hier ist der Mitschnitt des calls „**Wie kommen wir Stiftungen an unsere Förderprojekte?**“

## Förderentscheidungen partizipativ gestalten

- Die **BürgerStiftung Hamburg** verfügt über ein Gremium Jugendlicher, um über Projekte zu beschließen. Die Ratsmitglieder entscheiden selbstbestimmt über die Förderung von Klima- und Umweltschutz-Projekten, die von jungen Menschen in Hamburg initiiert und durchgeführt werden. Dafür stellt ihnen die Stiftung ein eigenes Förderbudget bereit.
- Ähnlich agieren die Heinrich-Dammann-Stiftung (**Jugendcrew**), der **Kinderbeirat** von Children for a better World, der **Mädchenbeirat** der HiL-Foundation und der **Jugendrat der Kreuzberger Kinderstiftung**. Durch die Einbeziehung von Menschen, die selbst aus der Zielgruppe der Förderung stammen, wird die Entscheidung nicht nur fairer, sondern auch besser.
- Bei filia.die frauenstiftung gibt es neben einem Mädchenbeirat auch einen **Beirat migran-tischer und geflüchteter Aktivistinnen**. Er besteht aus zehn Frauen mit Migrationshintergrund, die filia bei der Entscheidung über die Fördermittel und bei der weiteren Entwicklung des Programms beraten.
- Bei **FundAction** entscheiden Aktivist\*innen selbst. Erklärtes Ziel ist, mit der Entscheidung über die Finanzierung auch Macht zu verlagern, die Zusammenarbeit zwischen den Beteiligten zu stärken und dadurch Kapazitäten aufzubauen.
- Beim **Kultur Komitee Winterthur** entscheidet ein ehrenamtliches Vergabegremium, dessen Mitglieder zufällig aus der Winterthurer Bevölkerung ausgelost wurden, über Anträge von Kulturschaffenden. Die Stiftung für Kunst, Kultur und Geschichte stellt für jede Durchführung des Kultur Komitees CHF 500'000 CHF zur Verfügung.
- In der Förderlinie „Experiment!“ der VolkswagenStiftung werden nicht nur Projekte von einer unabhängigen Jury ausgewählt, sondern zusätzlich weitere Vorhaben aus den zum Programmziel passenden förderbaren Anträgen ausgelost (**Teil-randomisiertes Verfahren – Lotterie und Peer Review**).



### ANSPRECHPARTNER\*INNEN

Wir freuen uns, „live“ mit Ihnen ins Gespräch zum Thema Antragsprozesse und Gesuche zu kommen. Eine Reihe von Stiftungskolleg\*innen ist gerne bereit, Ihre Fragen zu beantworten.

Die entsprechenden Kontakte finden Sie in der Rubrik „Anträge“ auf der Website [www.weniger-ist-mehr.org](http://www.weniger-ist-mehr.org)

## 2. Berichte: Wie Stiftungen Berichte konstruktiv nutzen können

Berichte braucht es, um Transparenz herzustellen und Rechenschaft abzulegen. Berichte können Stiftungen auch dabei helfen, Förderpartner, Aktivitäten und Themenfelder besser zu verstehen. Sie erlauben es, Wirkungen zu erfassen sowie erfolgreiche Praktiken zu dokumentieren und zu teilen. Zudem können Berichte dazu beitragen, Strategien und Annahmen zu validieren und Fehler zu erkennen, aus denen man für die Zukunft lernen kann.

In der Realität fragen Stiftungen allerdings häufig Informationen ab, die wenig relevant sind oder nicht verwendet werden. Im schlimmsten Fall werden mit viel Aufwand lange Berichte verfasst, die nicht gelesen oder nicht weiter genutzt werden. 31 Stunden investierten geförderte Organisationen, die 2019 im Schweizer „**Grantee Review Report**“ befragt wurden, im Durchschnitt in die Berichterstattung – pro Förderung! Wenn Projektträger von mehreren Stiftungen und Förderinstitutionen Geld erhalten, kann es sein, dass sie mehrere Wochen pro Jahr mit dem Berichtswesen verbringen. Ist das (immer) sinnvoll?

In diesem Kapitel erhalten Stiftungen praktische Tipps, wie sie ihr Berichtswesen zielgerichtet und für alle Seiten effizient organisieren können. Die Leitfragen lauten dabei: Was ist wichtig, warum und für wen? Geht es um Kontrolle oder ist das Ziel ein gemeinsames Lernen? Wie kann berichtetes Wissen geteilt werden? Braucht es immer einen „maßgeschneiderten“ Bericht – oder können Stiftungen auf Ressourcen zurückgreifen, die ohnehin vorliegen? Ergänzt werden die Ausführungen mit konkreten Beispielen aus der Praxis – vom rein mündlichen Berichtswesen bis hin zu Stiftungs-Konsortien –, so dass Theorie und Praxis direkt ineinandergreifen.



### RECHTLICHE MINDESTANFORDERUNGEN / DEUTSCHLAND

Gibt eine gemeinnützige Stiftung einer anderen gemeinnützigen Organisation eine Förderung, reichen im Minimum der Nachweis der Gemeinnützigkeit der anderen Einrichtung (z. B. durch den Freistellungsbescheid) und eine Bestätigung, dass das Geld eingegangen ist (z. B. Quittung, E-Mail). Auch formal gibt es keine rechtlichen Anforderungen an ein Berichtswesen. Stiftungen können daher grundsätzlich auch ganz auf Berichte verzichten. Ausnahmen von dieser Regel bestehen eventuell, wenn (öffentliche) Gelder weitergeleitet werden.

Enthält die Satzung der Stiftung genauere Vorgaben zur Zweckverwirklichung, sollte aus einem Bericht hervorgehen, dass diese erfüllt wurden. Das kann aber auch dadurch geschehen, dass bei der Zusage der Förderung auf den passenden Antrag Bezug genommen und von der Empfängerorganisation bestätigt wird, dass die Mittel entsprechend verwendet wurden. Diese Information kann sich auch aus einem Bericht ergeben, der nicht speziell für die Stiftung angefertigt wurde (z. B. Jahresbericht, Wirkungsbericht etc.).

## RECHTLICHE MINDESTANFORDERUNGEN / SCHWEIZ

Es gibt keine gesetzlichen Mindestanforderungen an ein Berichtswesen. Die Stiftungsurkunde oder die Stiftungsreglemente können Vorgaben über die Rechenschaftsablegung von Projektpartnern aufstellen. Entsprechend können sich allfällige Anforderungen an ein Berichtswesen von Stiftung zu Stiftung unterscheiden.

Grundsätzlich haben Stiftungen bzw. ihre Organe die geförderten Projekte bzw. Organisationen zu begleiten, zu überwachen und auf ihre Wirkung zu prüfen, wozu sich zum Beispiel Berichte anbieten.

In Hinsicht auf die Berichtspflichten stellt der **Swiss Foundation Code (SFC)** fest, dass Berichte Bestandteil einer regelmässigen Qualitätskontrolle sind:

- „Diese [Qualitätskontrolle] soll in einem angemessenen Verhältnis zu den erteilten Beiträgen stehen.“ Auch „der Aufwand für die Wirkungsmessung muss sich im Verhältnis zur Fördersumme rechtfertigen lassen.“ (SFC, Empfehlung 19 & 20)
- Im Sinne der Transparenz und Planbarkeit sind „die Anforderungen der Qualitätskontrolle bereits zum Zeitpunkt der ersten Beitragszusprechung im Fördervertrag festzulegen.“ (SFC, Empfehlung 19)
- Neben der Qualitätskontrolle dienen die Informationen aus Förderprojekten auch dem internen Lernen: „Aus der Projektbegleitung zieht die Stiftung Rückschlüsse auf ihre Förderstrategie, die Wirksamkeit der eingesetzten Mittel und die Förderkriterien.“ (SFC, Empfehlung 19)

*NB: Der „Swiss Foundation Code“ formuliert Good-Governance-Richtlinien für Stiftungen. Er spricht Empfehlungen, aber keine zwingenden Bestimmungen aus.*

## RECHTLICHE MINDESTANFORDERUNGEN / LIECHTENSTEIN

Für gemeinnützige Stiftungen in Liechtenstein gilt Ähnliches: Ohne besondere Vorgaben in den Stiftungsdokumenten ist die Stiftung in der Gestaltung ihrer Berichtsansforderungen frei und kann auch entscheiden, ganz auf Berichte zu verzichten, sofern die zweckentsprechende Mittelverwendung der Revisionsstelle auf andere Weise nachgewiesen werden kann.

# Was sollten Stiftungen beachten, wenn sie Berichtspflichten definieren?

## Berichtserwartungen prüfen

Im Sinne des „weniger ist mehr“ können Stiftungen mit dem folgenden Dreischritt prüfen, wie viel Berichtswesen sie brauchen und wollen:

1. Brauchen wir schriftliche Berichte? Wenn ja, wozu? Wer wird den Bericht lesen und mit den Ergebnissen arbeiten? Gibt es Förderhöhen, unterhalb derer wir auf Berichte verzichten können?
2. Wenn wir Berichte brauchen: Können wir Formate und Berichte nutzen, die die Partner ohnehin für andere Kontexte erstellen (z. B. Jahresberichte, Jahresrechnungen, Social Reporting Standard, Berichte an andere Geldgeber)?
3. Können mündliche Gespräche schriftliche Berichte zumindest teilweise ersetzen? Eine Stunde Gespräch wird oft mehr Erkenntnis liefern als eine Stunde, die in die Abfassung und Lektüre von Berichten investiert wird.

Folgende Tipps können helfen, Berichte zeitsparend und informativ für beide Seiten zu gestalten. Im Idealfall gestalten Stiftung und Förderpartner Struktur, Inhalt und Häufigkeit der Berichte gemeinsam.

### **Nur relevante Informationen abfragen**

// **Prioritäten klären:** Der wichtigste Sinn von Daten besteht darin, dass sie der geförderten Organisation helfen, ihre Projekte und Aktivitäten zu steuern. Es bietet sich also an, mit der Organisation ein aussagekräftiges internes Reporting zu entwickeln, in das dann auch die Stiftung Einblick erhält.

// **Sinnvolle Indikatoren:** Stiftungen sollten sich stets daran orientieren, welche Daten Partner erheben (können), statt neue Zahlen zu fordern, die für die Organisation keine Relevanz haben. Die Festlegung der Indikatoren, über die berichtet wird, sollte gemeinsam erfolgen, damit es für beide Parteien sinnvoll ist.

// **Wenige aussagekräftige Zahlen:** Berichte sollten nicht möglichst viele, sondern nur einige wenige Kennzahlen aufführen, die dafür aber aussagekräftig und für das gemeinsame Ziel relevant sind.

// **Antrag und Berichte zusammendenken:** Informationen, die sich nicht ändern, müssen nicht wiederholt abgefragt werden.

// **Formatvorlagen bzw. Berichtsformulare nur, wenn sie Mehrarbeit reduzieren:** Fixe Vorgaben bergen die Gefahr, Partner erheblich zu belasten, wenn diese für verschiedene Geldgeber\*innen die immer gleichen Informationen in unterschiedlichen Gefäßen präsentieren müssen. Vorlagen helfen dann, wenn wenige, konkrete Fragen gestellt werden. Zudem sind Vorlagen bzw. Formulare oft besonders für kleinere Organisationen hilfreich, die (noch)

keine Erfahrung in der Zusammenarbeit mit Stiftungen haben.

// **Wort- bzw. Seitenzahlbegrenzungen** können helfen, Berichte effektiv zu gestalten.

### **Nur zu relevanten Zeitpunkten berichten**

// **Sinnvolle Intervalle:** Der Berichtsrythmus wird danach gewählt, wann sich Ergebnisse der gemeinsamen Arbeit sichtbar und relevant ändern.

// **Zeitpunkte und Formate synchronisieren:** Für Projekte, die von unterschiedlichen Stiftungen gefördert werden, ist es eine große Erleichterung, wenn sie nur einmal im Jahr einen Bericht erstellen können, anstatt immer wieder den aktuellen Stand zusammenfassen zu müssen. Idealerweise sollten sich alle Förderinstitutionen, die an der Finanzierung beteiligt sind, auf einen einheitlichen Berichtszeitraum (und ein Format) einigen.

### **An die weitere Nutzung denken**

// **Wofür benötigt die Stiftung die Informationen?** Ergeben sich daraus Fragen oder Formatvorgaben, die Partnern beim Berichten helfen?

// **Falls die Stiftung bestimmte Informationen oder O-Töne aus den Projektberichten für ihren eigenen Jahresbericht verwenden will,** muss das mit den Förderpartnern abgestimmt werden.

// **Wichtige Erkenntnisse** können intern geteilt werden, z. B. im Projektmanagement-Tool der Stiftung, so dass alle (auch die, die den Bericht nicht gelesen haben) auf einen Blick den Status quo und die aktuellen Herausforderungen kennen.





## #IMPULSESTIFTEN

Sie wollen noch mehr Input zu der Frage, wie man Berichte von geförderten Projekten konstruktiver gestalten kann? Dann hören Sie gerne rein in den Call **„Berichtssaison: Vom Verwaltungsakt zur Learning Journey“** im Webtalk #ImpulseStiften vom 22.3.2022.

## Fehlerkultur schaffen

// Sehen wir den Tatsachen ins Auge: Wenn ein Förderpartner Probleme in einem Projekt vor der Stiftung verbergen will, dann wird ihm das mit hoher Wahrscheinlichkeit auch gelingen – zumindest so lange, bis es zu spät ist. Die beste Risikokontrolle besteht daher nicht in einer rigorosen Prüfung, sondern in einem guten und vertrauensvollen Verhältnis.

// Nur wenn Förderpartner sicher sein können, dass die Förderung im Falle von Problemen nicht beendet wird, kann eine Fehlerkultur entstehen, in der Probleme und Herausforderungen offen angesprochen werden. Für die Stiftung ist das überaus wichtig; und zwar weit über das betreffende Projekt hinaus. Denn die Lernerfahrung aus dem einen Projekt wird sich sicherlich bald für die Beurteilung eines anderen Projekts als hilfreich erweisen.

// Bei den vertrauensbildenden Maßnahmen liegt der Ball ganz klar bei den Stiftungen: Sie müssen signalisieren, dass sie ein ehrliches

Interesse an dem Projekt haben und Fehler als gemeinsame Herausforderung sehen. Dazu gehört auch die Bereitschaft, zugesagte Förder-Tranchen auch dann pünktlich auszubezahlen, wenn der Bericht Probleme offenlegt (solange die Durchführung insgesamt nicht infrage steht).

## Förderpartnerschaft in zwei Richtungen denken

// Bericht zur Weiterentwicklung der Zusammenarbeit: Fragen zu Entwicklungsschritten, Gelerntem und Bedürfnissen der Unterstützung können Stiftungen helfen, Bedarfe besser zu verstehen und ihre eigenen Prozesse zu verbessern.

// Kein Bericht ohne Rückmeldung! Jeder Bericht sollte eine Antwort erhalten, die mehr als eine Eingangsbestätigung ist, sei es mit einer E-Mail oder einem kurzen Gespräch. Nachfragen, Lob und Verabredungen zeigen Wertschätzung und Lerninteresse. So können Berichte die Entwicklung der Zusammenarbeit prägen.



## LITERATURTIPP

Auch andere haben sich darüber Gedanken gemacht, wie sinnvoll Berichte sein können und welche Fragen man sich als Förderstiftung stellen sollte. Als Ergänzung zu unseren bereits genannten Tipps und Tricks gibt es hier zwei gute Einblicke zum Thema vom **Center for Effective Philanthropy** und aus dem „PEAK Grantmaking Journal Issue 13: **Revisit Reporting**“.

# Beispiele aus der Stiftungspraxis

## Abstimmung von Berichtspflichten

- Die **Rudolf Augstein Stiftung**, die **Stiftung Mercator Schweiz** und die **Vector Stiftung** stimmen ihr Reporting mit anderen Geldgeber\*innen der geförderten Organisation ab, so dass es nur einen Bericht für alle beteiligten Förderstiftungen geben muss. Den Abstimmungsprozess übernimmt eine der Förderstiftungen auf freiwilliger Basis.
- Die **Schöpflin Stiftung** und die **Rudolf Augstein Stiftung** nutzen Stiftungs-Konsortien, um allen (größeren) Geldgebenden einen Einblick in die Aktivitäten der geförderten Institution zu geben. Die Struktur ist flexibel, aber nach Möglichkeit ersetzen die regelmäßigen Gespräche in der Runde schriftliche Berichte, die für die einzelnen Stiftungen erstellt werden müssten. Bei den Treffen wird zudem Feedback gegeben und gemeinsam überlegt, welche Herausforderungen sich aktuell stellen und wie die Stiftungen helfen können.

## Niedrigschwellige und interaktive Formate nutzen

- Für die Berichterstattung des **Jugendstil\*-Ideenfonds** der **Stiftung Bürger für Bürger** ist ein Instagram-Video oder ein Blog-Beitrag der geförderten Initiative ausreichend, um nachvollziehbar darzustellen, wie die Idee umgesetzt und die Förderung verwendet wurde. Zudem gibt es Vernetzungsveranstaltungen für die Geförderten, um Erfahrungen auszutauschen und über ihre Idee zu berichten.
- Die **Stiftung Mercator Schweiz** nutzt vermehrt mündliche und interaktive Formate der Berichterstattung. Ausgewählte Förderpartner berichten der Stiftung in kurzen Input-Referaten zu Wirkung und Learnings, die Erkenntnisse werden diskutiert. Neben der Geschäftsstelle der Stiftung sind manchmal auch externe Gäste dazugeladen. Zur Dokumentation erstellt die Stiftung selbst ein pragmatisches Protokoll.
- Die **Vector Stiftung** setzt auf Meilenstein-Gespräche mit einer kurzen PowerPoint-Präsentation, online oder bei der Stiftung bzw. dem Projekt vor Ort. Eingeladen sind Stifter\*innen, Stiftungsmitarbeitende und Geförderte, aber auch weitere Förderinstitutionen, Stakeholder\*innen und Interessierte. Individuell und je nach Komplexität des Projekts wird die Vorbereitung des Gesprächs durch einen kurzen Bericht der geförderten Institution ergänzt. Für kleinere Projekte ist keinerlei Reporting notwendig.



### BRINGEN SIE SICH EIN!

Sie kennen noch weitere Beispiele dafür, wie Stiftungen Berichte konstruktiv nutzen? Dann lassen Sie es uns gerne wissen, damit wir die Sammlung auf der Website [www.weniger-ist-mehr.org](http://www.weniger-ist-mehr.org) ergänzen können: [hallo@weniger-ist-mehr.org](mailto:hallo@weniger-ist-mehr.org).

## Oral Reporting

- Die **Stiftung für Kunst, Kultur und Geschichte**, die **Azurit Foundation** und die **Unternehmerstiftung für Chancengerechtigkeit** nutzen ausschließlich mündliche Berichte (Oral Reporting). In Gesprächen wird ein gemeinsames Verständnis für das Projekt entwickelt und Vertrauen aufgebaut. Allen Beteiligten wird unnötiger Aufwand erspart und Missverständnisse werden vermieden. Die drei Stiftungen haben gemeinsam einen Leitfaden sowie einen Fragebogen für Gespräche mit Förderpartnern entwickelt: [www.oralreporting.info](http://www.oralreporting.info).

## Nutzung weiterdenken

- Unter dem Motto „Public Understanding of Science“ offeriert die **Gebert Rüb Stiftung** den geförderten Forscher\*innen eine Weiterbildung, um ihr Projekt filmisch in Szene zu setzen und einen Impact Clip zu produzieren. Der Clip wird mit dem Schlussbericht eingereicht und von dem Projektteam und der Stiftung zur Skalierung des Projekts auf Social Media genutzt.



### **ANSPRECHPARTNER\*INNEN**

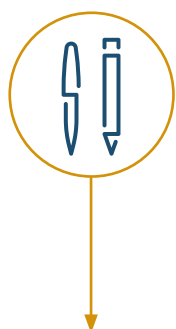
Da uns das Thema Berichte sehr beschäftigt, freuen wir uns, „live“ mit Ihnen ins Gespräch zu kommen. Eine Reihe von Stiftungskolleg\*innen ist gerne bereit, Ihre Fragen zu beantworten. Die entsprechenden Kontakte finden Sie in der Rubrik „Berichte“ auf der Website [www.weniger-ist-mehr.org](http://www.weniger-ist-mehr.org)

# 3. Projektbindungen: Wie Stiftungen flexibel fördern können

Die allermeisten Stiftungen im deutschsprachigen Raum fördern vornehmlich projektbezogen. Laut dem Schweizer „**Grantee Review Report**“ gilt das für über 95 Prozent aller Förderungen. Für ein klar definiertes Vorhaben werden in einem festgelegten Zeitraum Mittel zur Verfügung gestellt, die nur für diesen Zweck verwendet werden dürfen. Das macht Organisationen unflexibel und kann dazu führen, dass sie ihre eigentlichen Ziele aus den Augen verlieren, weil ständig neue, innovative „Projekte“ lanciert werden müssen, um die Organisation am Leben zu erhalten. Zudem führen die Antrags- und Berichtspflichten, die mit einer Projektförderung verbunden sind, zu einem immensen Aufwand.

Demgegenüber steht ein zunehmend diskutiertes Fördermodell, bei dem Organisationen ungebundene Mittel erhalten, über die sie frei verfügen können. So hat die amerikanische Philanthropin MacKenzie Scott mit ihrer Initiative **Yield Giving** seit 2019 über 14 Milliarden US-Dollar an Hunderte von NGOs in den USA gespendet – ohne Anträge, ohne Auflagen und zur freien Verwendung, weil, wie sie sagt, die NGOs die wahren Expert\*innen sind, die am besten wissen, wo die Mittel gebraucht werden.

Zwischen einem „unrestricted funding“ dieser Art und einer starren Projektbindung auf der anderen Seite gibt es ein großes Kontinuum an Möglichkeiten, wie Förderbeziehungen gestaltet werden können. Stiftungen haben die Möglichkeit, flexibel zu agieren und die passende Form der Förderung zu finden; im Idealfall in Absprache mit dem Förderpartner. Manche Organisationen profitieren von einer engeren Begleitung, in anderen Fällen ist das Vertrauen in eine ungebundene Förderung ein Lernprozess für alle Beteiligten. Stiftungen machen dabei die Erfahrung, dass dies nicht zulasten der Wirksamkeit geht – oftmals im Gegenteil, weil die Kapazitäten der geförderten Organisation in das wandern, was wirklich notwendig ist. Stiftungen und Stiftungsmitarbeitende verändern dabei ihr Selbstverständnis: Sie werden zu Ermöglicher\*innen und Unterstützer\*innen derjenigen, die für das gemeinsame Ziel arbeiten.



## RECHTLICHE MINDESTANFORDERUNGEN / DEUTSCHLAND

Gemeinnützigkeitsrechtlich dürfen Stiftungen ihre Mittel anderen Organisationen zuwenden, solange diese steuerbegünstigt sind. Dabei muss der Zweck der anderen Organisation weder ganz noch teilweise mit dem eigenen Stiftungszweck identisch sein. Diese Regelung erleichtert zweckungebundene Förderungen enorm, weil die Stiftung nicht mehr sicherstellen muss, dass ihre Mittel für einen bestimmten Zweck verwendet werden.

Zivilrechtlich sind die Organe rechtsfähiger Stiftungen an die Satzung gebunden, insbesondere an den Stiftungszweck. Darüber hinaus kann die Satzung aber auch verbindliche Regelungen zur Art der Zweckerfüllung enthalten, etwa indem sie ausdrücklich nur Projekt- oder Anschubfinanzierungen zulässt. Soweit die Satzung keine Details regelt, ist es Aufgabe der Gremien, zu entscheiden, welche Art der Zweckverwirklichung dem Stifterwillen am besten entspricht. Dabei haben sie ein weites Ermessen, das von der „Business Judgement Rule“ gedeckt ist.

### **RECHTLICHE MINDESTANFORDERUNGEN / SCHWEIZ**

Gegenüber welchen Destinatären, in welcher Art und Weise sowie in welchem Umfang die Stiftung Leistungen erbringt, ergibt sich aus den Vorgaben in der Stiftungsurkunde oder in den Reglementen. Bei steuerbefreiten Stiftungen müssen überdies die die Fördertätigkeit betreffenden Voraussetzungen (Allgemeininteresse, Uneigennützigkeit) des **Kreisschreibens Nr. 12** der Eidgenössischen Steuerverwaltung vom 8. Juli 1994 beachtet werden.

Innerhalb dieser Vorgaben steht es im Ermessen der Stiftungsrät\*innen, die passende Form der Förderung zu wählen. Laut **Swiss Foundation Code (SFC)** können das projektgebundene oder institutionelle Förderungen à fonds perdu sein oder sogar investive Finanzleistungen wie „(zinslose) Darlehen oder der Erwerb von Anteilen am Eigenkapital des Destinatärs“, also Formen, die per se nicht an bestimmte Projekte oder Aktivitäten gebunden sind. (SFC, Empfehlung 16)

*NB: Der „Swiss Foundation Code“ formuliert Good-Governance-Richtlinien für Stiftungen. Er spricht Empfehlungen, aber keine zwingenden Bestimmungen aus.*

### **RECHTLICHE MINDESTANFORDERUNGEN / LIECHTENSTEIN**

Auch für Liechtenstein gilt: Massgeblich sind allein die Stiftungsdokumente (Statut, Reglemente, allfällige Beistatuten). Solange diese keine Vorgaben enthalten, ist die Stiftung frei darin, im Rahmen der zweckentsprechenden Mittelverwendung auch projektungebunden, also institutionell, zu fördern.

# Was sollten Stiftungen beachten, wenn sie über Zweck- oder Projektbindungen nachdenken?

## So viel Kontrolle wie nötig, so viel Freiheit wie möglich

Viele Stiftungen haben den Impuls, den Förderpartnern möglichst enge Vorgaben zu machen und Förderungen grundsätzlich auf Projekte zu beziehen. Projektbindungen mögen in Einzelfällen gerechtfertigt sein, aber oft sind sie eher hinderlich und erzeugen unnötige Bürokratie.

// Stiftungen sollten bei jeder Förderung abwägen, wie viele Auflagen wirklich nötig sind, um die Interessen der Stiftung zu wahren. Sofern keine stichhaltigen Gründe für strikte Vorgaben sprechen, sollten Förderungen so flexibel wie möglich vereinbart werden.

// Zweck- oder Projektbindungen können durchaus ihre Berechtigung haben, zum Beispiel wenn eine Stiftung nur in einer bestimmten Stadt tätig ist und dort eine Organisation fördert, die auch überregional aktiv ist. Auch wenn Stiftungen nur einzelne Aktivitäten von besonders großen Organisationen unterstützen möchten, kann es Sinn machen, sich gemeinsam auf eine Projektbindung zu verständigen. In diesen Fällen hilft eine flexible und zeitgemäße Zweck- oder Projektbindung, um erfolgreich und mit weniger Aufwand zu arbeiten.

// Bei Förderungen an kleinere Organisationen, die ohnehin nur eine oder zwei Kernaktivitäten haben, sollten Stiftungen nach Möglichkeit ganz auf Zweck- oder Projektbindungen verzichten.

## Projekte gut auswählen

Das A und O der Förderung ist eine gründliche Prüfung der Partner und ihrer Projekte.

// Stiftungen investieren oft viele Stunden in die Prüfung von Projektanträgen – sollte man dann nicht den Ergebnissen der eigenen Recherchen vertrauen und den Partnern bei der Umsetzung entsprechende Freiheiten lassen?

// Eine gründliche wie angemessene Prüfung zu Beginn einer Förderung ist vertrauensbildend für beide Seiten. Fördernde bekommen Sicherheit, dass ihr Geld gut eingesetzt ist, und es fällt ihnen in der Folge leichter, Geförderten zu vertrauen und auf umfassende Kontrollmechanismen zu verzichten. Geförderte trauen sich wiederum eher, ihre Bedarfe anzusprechen.

## Am Bedarf orientieren

Stiftungen legen zu Recht Wert darauf, ihre Förderungen am gesellschaftlichen Bedarf auszurichten. Ebenso wichtig ist es jedoch, auch die Bedürfnisse der Partnerorganisationen zu berücksichtigen, damit diese gut und effizient arbeiten können.

// Ist die Förderung eines Projekts das, was eine Organisation gerade am meisten voranbringt? Vielleicht hilft die Einstellung einer Person für das Fundraising oder eine Weiterbildung mehr, als ein neues Projekt aufzuziehen. Suchen Sie das direkte Gespräch und erkennen Sie Ehrlichkeit durch Förderung an – das schafft Vertrauen.

// Nur stabil aufgestellte Organisationen können erfolgreich arbeiten. Fördern Sie also nicht (nur) Projekte, sondern auch die Organisation – teilweise oder ganz. Angemessene Verwaltungskosten sind übrigens ein Zeichen für seriös arbeitende Non-Profits. Eine Pauschale für den Overhead sollte demnach selbstverständlich sein.

### Längere Laufzeiten planen

// Fördern Sie auch nur die klassischen drei Jahre? Aber warum sollten erfolgreiche Projekte, die langfristig wirken, nur kurzzeitig gefördert werden? Längere oder wiederholte Förderungen ermöglichen Organisationen bessere Planbarkeit und reduzieren die Förderakquise. So bleibt mehr Zeit zu wirken.

### Projekte flexibel fördern

Es gibt immer wieder gute Gründe, warum Stiftungen Förderungen projektgebunden vergeben. Auch in diesen Fällen können Stiftungen ganz einfach dazu beitragen, unnötigen Aufwand zu vermeiden.

// Sofern es nicht durch die Stiftungssatzung vorgegeben ist, sollten Stiftungen unbedingt darauf verzichten, nur einzelne Budgetlinien oder nur bestimmte Kostenarten (bspw. „nur Sachkosten“) zu übernehmen. Wenn projektbezogen gefördert wird, dann sollte die Förderung ohne weitere Auflagen in das Projektbudget einfließen.

// Kluge Organisationen justieren ihre Projekte unentwegt – entweder, weil sie dazulernen und ihre Arbeit besser machen, oder weil sich das Umfeld ändert. Wenn Sie als Stiftung projektgebunden fördern, sollten Sie daher einen flexiblen Rahmen für Umwidmungen schaffen, Zielanpassungen im Projektverlauf ermöglichen und in Krisenzeiten proaktiv weitere Unterstützung anbieten.



#### #IMPULSESTIFTEN

„Projektförderung – Ursprung allen Übels in der Stiftungswelt?“

war die Leitfrage des Webtalks #ImpulseStiften am 22.6.2021. Hören Sie gerne rein!

# Beispiele aus der Stiftungspraxis

## Mittel zum unabhängigen Lernen

- Die **Robert Bosch Stiftung** stellt Ressourcen für Ideenentwicklungsprozesse zur Verfügung, ohne dass damit schon ein konkretes Projekt verbunden ist: Die Entwicklung kann in ein Projekt münden, kann aber auch verworfen werden. Ziel ist, dass Organisationen Freiraum bekommen, um auf Lösungspotenziale zu stoßen, die über eine klassische Projektförderung nicht zum Vorschein kommen.
- Die **The Light Foundation** lässt Partner entscheiden, was zu fördern ist. Erst danach werden die Ziele definiert.

## Führen über Zielvereinbarungen

- Die **Liselotte Stiftung** vergibt mehrjährige ungebundene Förderungen. Weil ungebunden nicht unverbindlich heißt, trifft die Stiftung mit den Partnern Zielvereinbarungen auf der Organisations- bzw. Programmebene, die dann Grundlage der Berichte sind.
- Die **Arcanum Stiftung** geht seit 2021 dazu über, ihre Partnerorganisationen in Freiburg/Schweiz mit ungebundenen Förderungen zu unterstützen. Da es sich um mittelgrosse Beiträge handelt, hofft die Stiftung, damit die Wirkung erhöhen zu können, weil die Partner weniger Aufwand und mehr Flexibilität haben. Die Stiftung vereinbart mit den Partnern Ziele, die regelmässig besprochen und bei Bedarf angepasst werden.



### BRINGEN SIE SICH EIN!

Sie kennen noch weitere Beispiele dafür, wie Stiftungen flexibel fördern? Dann lassen Sie es uns gerne wissen, damit wir die Sammlung auf der Website [www.weniger-ist-mehr.org](http://www.weniger-ist-mehr.org) ergänzen können: [hallo@weniger-ist-mehr.org](mailto:hallo@weniger-ist-mehr.org).

## Mittel für strukturelle Wirkziele

- Die **Unternehmerstiftung für Chancengerechtigkeit** fördert Partner mindestens fünf Jahre mit ungebundenen Mitteln. Im Mittelpunkt stehen gemeinsam definierte strukturelle Wirkziele in den Bereichen Bildung, Teilhabe und Gesundheit. Anstelle von Kennzahlen werden einmal im Quartal in strukturierten Gesprächen Gelerntes und neue Bedarfe besprochen.
- Die **NORDMETALL-Stiftung** vergibt institutionelle Förderungen an Organisationen, die gemeinsame Ziele verfolgen (z. B. Jugendprojekte bei Musikfestivals oder Initiativen, die mit Ehrenamtlichen arbeiten).



- Die **Max Kohler Stiftung** ist davon überzeugt, dass Kulturinstitutionen Kinder und Jugendliche nachhaltig für die Künste begeistern können, wenn Vermittlung als Haltung in der gesamten Organisation gelebt und von der Leitung als integraler Bestandteil der Arbeit verstanden wird. Die Stiftung vergibt daher ungebundene Förderungen an Kulturinstitutionen, die diesen Weg auf vorbildliche Weise gehen oder gehen möchten.
- Die **Azurit Foundation** fördert insbesondere junge afrikanische Organisationen. In der Anfangsphase ist Flexibilität wichtig und ungebundene Fördermittel stehen Organisationen im Globalen Süden noch seltener zur Verfügung als in Deutschland. Nach einer sehr ausgiebigen Prüfung werden Fördermittel daher so flexibel zur Verfügung gestellt, wie es die rechtlichen Vorgaben ermöglichen. In der Regel wird sogar auf eine Antragstellung und Zielvereinbarungen verzichtet.
- Die **Hans Weisser Stiftung** fördert Initiativen, die ein Problem lösen oder Bekanntes besser machen. Oft nutzt die Stiftung eine zeitlich begrenzte Startförderung zum gegenseitigen Kennenlernen, bevor die Unterstützung in eine längerfristige Strukturförderung überführt wird. Es gibt jedoch kein Standardmodell der Förderung – die Wahl der passenden Form orientiert sich jeweils an der Frage, wie die Idee am besten zum Tragen gebracht werden kann und was die jeweilige Initiative wirklich braucht.

## Mittel für Organisationsentwicklung

- „Welches ist Ihr nächster Entwicklungsschritt als Organisation?“ Mit dieser Frage steigt die **Olin gGmbH** mit Förderpartnern ins Gespräch ein und vereinbart, welcher Bereich der Organisation gestärkt wird. In jährlichen Treffen besprechen die Partner, ob die Maßnahme Erfolg hat, und ändern sie, wenn es nötig ist. Ziel ist es, die Wirksamkeit der Organisation zu verbessern.
- Weitere Hinweise und Beispiele, wie man die Partnerorganisationen ganzheitlich stärken kann, finden Sie in Kapitel 5 „Fördern mit mehr als Geld“.



### ANSPRECHPARTNER\*INNEN

Da uns das Thema Unrestricted Funding sehr umtreibt, freuen wir uns, „live“ mit Ihnen ins Gespräch zu kommen. Eine Reihe von Stiftungskolleg\*innen ist gerne bereit, Ihre Fragen zu beantworten. Die entsprechenden Kontakte finden Sie in der Rubrik „Projektbindungen“ auf der Website [www.weniger-ist-mehr.org](http://www.weniger-ist-mehr.org)

# 4. Förderverträge: Wie Stiftungen Förderungen unkompliziert vereinbaren können

Ist die Entscheidung über eine Förderung gefallen, wird zwischen der Stiftung und der geförderten Organisation eine Rechtsbeziehung begründet. Im einfachsten Fall überweist die Stiftung Geld auf das Konto der Organisation und lässt sich bestätigen, dass die Mittel für die gemeinnützigen Zwecke der Organisation verwendet werden. Am anderen Ende des Spektrums stehen ausgefeilte Fördervereinbarungen mit Zwischenzielen, Bedingungen, Garantien, Nebenbestimmungen und einem Konvolut von Anlagen. Der Aufwand dafür lässt sich nahezu beliebig in die Höhe treiben.

Neben Kosten für eine anwaltliche oder steuerliche Prüfung kostet die Aushandlung detaillierter Vereinbarungen vor allem Zeit und Nerven und kann im schlechten Fall die Atmosphäre der Zusammenarbeit nachhaltig vergiften. Andererseits schaffen Vereinbarungen Verbindlichkeit, die gerade dann für die geförderte Organisation Gold wert ist, wenn sie auf dieser Grundlage Personal einstellen möchte. Bei mehrjährigen Förderungen helfen Vereinbarungen, den Überblick zu behalten, für wann welche Beträge zugesagt sind. Und die Aushandlung von Vereinbarungen kann Augenhöhe herstellen, wenn beide Seiten mit ihren Anliegen zum Zug kommen.

Die Richtschnur sollte sein: So viel wie nötig regeln, aber so knapp wie möglich. Vereinbarungen lösen keine Probleme zwischen Organisationen oder Menschen. Im besten Fall dienen sie als Referenz, worauf man sich vorab verständigt hatte, und regeln ein Verfahren zur Problemlösung. Aber kein Vertrag schützt davor, dass ein Projekt nicht so läuft wie geplant.



## RECHTLICHE MINDESTANFORDERUNGEN / DEUTSCHLAND

Es gibt keine zwingenden rechtlichen Anforderungen für Fördervereinbarungen – nicht einmal, dass es überhaupt eine solche geben muss. Ausnahmen können gelten, wenn Mittel von anderen Förderern oder der öffentlichen Hand weitergeleitet werden; dann gelten die Bedingungen für dieses re-granting.

## RECHTLICHE MINDESTANFORDERUNGEN / SCHWEIZ

Es gibt keine Pflicht, Förderverträge abzuschliessen. In vielen Fällen dürfte sich ein Abschluss solcher Verträge indes empfehlen. Bedeutende Verträge – wozu gegebenenfalls auch Förderverträge zählen können – sind grundsätzlich von Stiftungsrät\*innen abzuschliessen, was einen entsprechenden Stiftungsratsbeschluss voraussetzt.

Gemäss **Swiss Foundation Code (SFC)** sind im Fördervertrag insbesondere folgende Bereiche zu regeln:

- „Auflagen, vor allem die Zweckbindung;
- Bindung der (etappierten) Finanzierung an inhaltliche Meilensteine/ Zwischenziele;
- Informationspflicht und Berichterstattung;
- weitere Bedingungen (z. B. die Zustimmung Dritter oder das Vorliegen eines bestimmten Nachweises des Destinatärs);
- Pflicht, die Stiftung zu nennen.“ (SFC, Empfehlung 19)

*NB: Der „Swiss Foundation Code“ formuliert Good-Governance-Richtlinien für Stiftungen. Er spricht Empfehlungen, aber keine zwingenden Bestimmungen aus.*

### **RECHTLICHE MINDESTANFORDERUNGEN / LIECHTENSTEIN**

Es gibt keine zwingenden rechtlichen Anforderungen für Fördervereinbarungen. Die Dokumentationspflichten gegenüber der Revisionsstelle sind zu beachten. Dabei kann sich die Stiftung entscheiden, wie sie ihnen nachkommen möchte – durch schriftliche Vereinbarungen, durch Bezugnahme auf ein Gesuch oder auf andere Weise.

## **Was sollten Stiftungen beachten, wenn sie Förderungen vereinbaren wollen?**

### **Ist ein Vertrag nötig?**

Nicht jede Förderung braucht auch eine Fördervereinbarung. Es macht daher Sinn, im Einzelfall zu prüfen, ob ein Vertrag nötig und hilfreich ist.

// Dient die Förderung zweckungebunden der Unterstützung einer Organisation, werden die „Hausaufgaben“ vorher gemacht: Ist die Organisation gemeinnützig, entspricht sie den Förderbedingungen der Stiftung? Dann reichen ein freundlicher Brief, eine Überweisung und eine Eingangsbestätigung der Organisation mit einer Kopie des Freistellungsbescheids für die eigenen Unterlagen.

// Auch bei zweckgebundenen Förderungen reicht in der Regel ein Bewilligungsschreiben, zum Beispiel mit Bezug auf die Antragsunterlagen.

// Bei größeren und/oder längerfristigen Vorhaben können Vereinbarungen sinnvoll sein – auch um der Organisation mehr Sicherheit zu geben.

### **weniger ist mehr**

Vereinbarungen können Klarheit schaffen. Trotzdem sollten Stiftungen kritisch prüfen, welche Aspekte der Förderbeziehung ihnen so wichtig sind, dass sie unbedingt geregelt werden müssen.

// Vor allem im Hinblick auf mögliche Sanktionen sollte die Stiftung bedenken: Was kann im schlimmsten Fall passieren? Und welche Handlungsmöglichkeiten haben wir dann? Hält sich der Förderpartner nicht an das Vereinbarte, dann haben Stiftungen zumeist nur eine realistische Option: nämlich die Vereinbarung

zu kündigen und gegebenenfalls noch nicht verausgabte Mittel zurückzufordern. Mittel, die die Organisation verwendet hat, könnten zwar – zum Beispiel bei einer zweckwidrigen Verwendung – grundsätzlich auch zurückgefordert werden. Das wird aber selten erfolgreich sein (das Geld ist ja schon weg) und eine gerichtliche Auseinandersetzung bringt außer Kosten selten etwas ein. Nur in handfesten Betrugsfällen kann sich ein juristisches Vorgehen anbieten – auch um Nachahmer\*innen abzuschrecken.

// Häufig führen schlechte Erfahrungen aus Einzelfällen der Vergangenheit dazu, in die nächste Vereinbarung eine Regelung dazu aufzunehmen. Über die Jahre wächst die Vorlage dann immer weiter an – bis niemand in der Organisation mehr weiß, warum diese Regelungen überhaupt in den Verträgen stehen. Davor sollten sich Stiftungen hüten.

Zum Schluss noch einige allgemeine Tipps:

- // Schreiben und übernehmen Sie nur, was Sie selbst verstehen.
- // Wenn nötig, definieren Sie besonders wichtige Begriffe. (Beispiel: Was ist eine „neue Zielgruppe“ für ein Museum? Menschen, die noch nie im Museum waren – oder Menschen, die sonst in andere Museen gehen?)
- // Versetzen Sie sich in die Lage der Organisation – ist die Regelung fair und realistisch?
- // Vermeiden Sie unnötigen Aufwand. Der Versuch, jedes denkbare Problem zu regeln, führt zu unlesbarem Kleingedruckten.



### **WAS GEHÖRT IN EINE FÖRDERVEREINBARUNG?**

In der Rubrik „Förderverträge“ auf [www.weniger-ist-mehr.org](http://www.weniger-ist-mehr.org) finden Sie eine ausführliche Erläuterung dazu, welche Punkte in einer Fördervereinbarung geregelt werden sollen.

## Beispiele aus der Stiftungspraxis



### BRINGEN SIE SICH EIN!

Sie kennen noch weitere Beispiele dafür, wie Stiftungen Förderungen unkompliziert vereinbaren? Dann lassen Sie es uns gerne wissen, damit wir die Sammlung auf der Website [www.weniger-ist-mehr.org](http://www.weniger-ist-mehr.org) ergänzen können: [hallo@weniger-ist-mehr.org](mailto:hallo@weniger-ist-mehr.org).

- Die **Max Kohler Stiftung** schliesst Förderverträge nur bei größeren Förderungen (ab einem Volumen von CHF 50'000).
- Eine Stiftung kann auch ihre Förderbedingungen allgemein formulieren (quasi als AGB) und schon im Antragsprozess zur Grundlage der Förderung machen.



### MUSTER UND VORLAGEN

Auf der Website [www.weniger-ist-mehr.org](http://www.weniger-ist-mehr.org) haben wir eine Reihe von Mustern zu Fördervereinbarungen zusammengestellt.

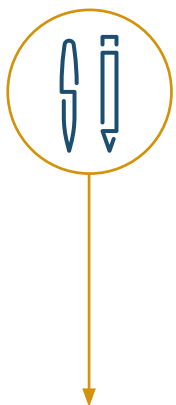
# 5. Fördern mit mehr als Geld: Wie Stiftungen die Resilienz ihrer Partner stärken können

Geld allein macht nicht glücklich. Diese Binsenweisheit gilt im echten Leben genauso wie in Förderbeziehungen. Doch allzu oft konzentrieren sich Stiftungen und Förderpartner auf den offensichtlichsten Weg der Förderung. Obwohl finanzielle Unterstützung zweifellos einen essenziellen Beitrag leisten kann, sind auch monetäre Mittel in ihrer Wirkung begrenzt.

Um effiziente, unabhängige und wirklich nachhaltige Strukturen zu schaffen, sollten Stiftungen daher verstärkt prüfen, ob sie ergänzende Formen der Unterstützung bereitstellen können – sofern die Förderpartner sich für diese Angebote öffnen. Das Unterstützungs-Spektrum kennt keine Grenzen. Es reicht vom Zugang zu Netzwerken über die Vermittlung von Trainings- und Beratungsangeboten bis hin zu Advocacy für die gemeinsame Sache. Wichtig ist, dass nicht-monetäre Bedürfnisse im Dialog mit den Förderpartnern eruiert werden. So lässt sich dem Spannungsverhältnis begegnen, das zwischen gut gemeinten Ratschlägen und übergriffigen Einflussnahmen besteht.

Stiftungen profitieren auch selbst, wenn sie ihren Förderhorizont erweitern. Einerseits bieten sich ihnen andere Wege des Engagements dort, wo ihre finanziellen Ressourcen begrenzt sind. Zum anderen leisten sie durch Angebote des Wissens- und Kompetenzausbaus einen wichtigen Beitrag zur Professionalisierung ihrer Förderpartner und damit auf längere Sicht des gesamten zivilgesellschaftlichen Sektors. Zudem können sie durch die größere Nähe zu ihren Förderpartnern und damit einer besseren Kenntnis ihrer realen Bedürfnisse zielgerichteter agieren.

Dieses Kapitel skizziert, worauf es bei dieser Art der Unterstützung ankommt, und zeigt anhand von Praxisbeispielen, welche Angebote Stiftungen ihren Förderpartnern machen können.



## RECHTLICHE MINDESTANFORDERUNGEN / DEUTSCHLAND

Gemeinnützigkeitsrechtlich dürfen Stiftungen andere gemeinnützige Organisationen durch direkte finanzielle Förderungen, aber auch durch Beratung, Kontakte oder die Überlassung anderer Mittel unterstützen – zum Beispiel mit zinslosen, vergünstigten und/oder unbesicherten Darlehen.

Zivilrechtlich sind die Organe rechtsfähiger Stiftungen an ihre Satzung gebunden. Sofern diese keine verbindlichen Regelungen zur Art der Zweckerfüllung enthält, liegt es im Ermessen des Vorstandes, die passende Form der Förderung zu wählen.

## RECHTLICHE MINDESTANFORDERUNGEN / SCHWEIZ

Ist der Stiftungszweck nur in sachlicher Hinsicht umschrieben und macht die Stiftungsurkunde keine Vorgaben, auf welche Weise der Zweck umgesetzt werden muss, steht es (unter Berücksichtigung der im Einzelfall anwendbaren Bestimmungen inkl. Rechtsprechung) im Ermessen der Stiftungsrät\*innen, zu entscheiden, wie die Zwecke erreicht werden sollen – zum Beispiel durch direkte Vergabungen oder durch andere, nicht-monetäre Formen der Förderung.

Zur Wahl der passenden Förderform heisst es im **Swiss Foundation Code (SFC)** ausdrücklich:

- „Der Stiftungsrat prüft, welche Förderinstrumente zur Strategieumsetzung zweckdienlich sind. Neben dem Einsatz von Förderbeiträgen stehen ihm auch Instrumente wie Netzwerkbildung, Kompetenzentwicklung, Gemeinschaftsförderung (Community Building) oder Mobilisierung (Advocacy) zur Verfügung.“ (SFC, Empfehlung 16)

Darüber hinaus enthält der Code ein wichtiges Caveat an die Adresse der Stiftungsmitarbeiter\*innen:

- „Je mehr und je enger Stiftungsvertreter in die Begleitung eines Projekts involviert sind, desto mehr macht sich die Stiftung das Projekt zu eigen und desto persönlicher gestaltet sich die Partnerschaft mit den Destinatären. Trotz enger Zusammenarbeit ist aber im Sinne der Rollentransparenz stets die professionelle Distanz zu wahren, um ‚Betriebsblindheit‘ zu vermeiden.“ (SFC, Empfehlung 19)

*NB: Der „Swiss Foundation Code“ formuliert Good-Governance-Richtlinien für Stiftungen. Er spricht Empfehlungen, aber keine zwingenden Bestimmungen aus.*

## RECHTLICHE MINDESTANFORDERUNGEN / LIECHTENSTEIN

Auch für die Frage, auf welche Weise eine Stiftung die geförderten Organisationen unterstützen darf, gilt: Massgeblich sind die Stiftungsdokumente. Wenn diese – wie meist – hierzu keine besonderen Vorschriften enthalten, ist die Stiftung frei darin, ihre Partnerorganisationen auch auf nicht-monetäre Weise zu unterstützen.

---

# Was sollten Stiftungen beachten, wenn sie mit mehr als Geld fördern wollen?

## Eignung prüfen

// Falls Stiftungen mit mehr als Geld fördern, gilt es, dies reflektiert zu tun. Entscheidet sich eine Stiftung beispielsweise für ein Angebot im Bereich des Capacity Buildings oder Fundraisings, so ist es notwendig, sich vorab einer kritischen Selbstanalyse zu unterziehen: Wo liegen die Stärken der eigenen Stiftung? Wie kann sie sich klug einbringen? Auch das Umfeld sollte genauer betrachtet werden: Welche Angebote gibt der Markt noch nicht her und was erwarten die Förderpartner von

der Stiftung? Nur wenn die Angebote fundiert und zielgruppenspezifisch ausgerichtet sind, versprechen sie Erfolg.

// Wichtig ist, die Förderpartner mit den Angeboten nicht zu überlasten, sondern gemeinsam herauszufinden, was einen echten Mehrwert liefert und die Förderpartner weiterbringt. Stiftungen sollten bedenken, dass nicht-monetäre oder indirekte Leistungen aufwendig sein können und häufig auf beiden Seiten erhebliche personelle Ressourcen binden.

## make or buy

// „Mehr als Geld“ zu geben, bedeutet für die geförderte Organisation, dass sie diese Leistung nicht woanders einkaufen kann. Der Partner ist also auf die Expertise der Stiftung angewiesen. Gäbe die Stiftung stattdessen Geld, so könnte der Partner selbst eine Agentur suchen, die zu seinem Anliegen passt. Daher ist es notwendig, dass die Stiftung sehr genau in sich hineinhorcht und guckt, ob sie die Leistung in guter Qualität anbieten kann oder ob nicht eine zusätzliche Förderung mit Geld für alle Beteiligten zielführender wäre.

// Letztlich sollte mit jedem Angebot einer Leistung, die nicht aus Geld besteht, das Recht verbunden sein, diese Leistung auch abzulehnen. Idealerweise erhält der Partner dann die finanziellen Mittel, um die gleiche Leistung extern einzukaufen.

## Rollen klären

// Stiftungen haben oft Erfahrungen mit unterschiedlichen Projekten und können einen neutralen Blick von außen bieten. Als „Critical Friends“ können sie Herausforderungen

ansprechen und Unterstützung anbieten, müssen dabei jedoch die Balance zwischen nützlicher Intervention und übergriffiger Einmischung halten.

// Je mehr sich eine Stiftung mit ihrem Know-how und Netzwerk bei Förderpartnern engagiert und beispielsweise Strategieprozesse mitgestaltet, umso näher rückt sie an Förderpartner heran und umso geringer wird ihre kritisch-konstruktive Distanz. Dieses Dilemma von Nähe und Distanz muss thematisiert werden, um zu vermeiden, dass zwischen Stiftung und Förderpartnern eine Abhängigkeit entsteht, die beide Seiten in der Regel nicht wünschen.

## Vertrauen bilden

// Last, but not least ist es wichtig, dass sich Stiftungen und Förderpartner fair und konstruktiv begegnen – hierzu braucht es Offenheit und Vertrauen. Nur so kann eine Förderung mit mehr als Geld erfolgreich sein und nur so können Stiftungen auch von ihren Förderpartnern lernen.



### #IMPULSESTIFTEN

Im Webtalk #ImpulseStiften ging es am 30.11.2021 um das Thema

**„Partner stärken: Kernfinanzierung & Capacity Building“.**

Zwei Stiftungen stellen vor, wie sie diese Strategie in der Praxis umsetzen.

Hören Sie gerne rein!



# Beispiele aus der Stiftungspraxis

## Netzwerk

Stiftungen sind oft Netzwerkknoten und haben in ihren Tätigkeitsbereichen Kontakte zu ganz unterschiedlichen Akteur\*innen, etwa zu Projektträgern, zu anderen Stiftungen, zu Unternehmen, zu Forschenden und zu Vertreter\*innen von Verwaltung und Politik. Für die Förderpartner ist dieses Netzwerk eine wertvolle Ressource, die Stiftungen ohne viel Aufwand zur Verfügung stellen können, entweder indem sie Förderpartner miteinander vernetzen oder gezielt Kontakte herstellen.

- Die **Sophie und Karl Binding Stiftung** stellt einem ihrer wichtigsten Förderpartner, dem Jugendprojekt LIFT, seit mehreren Jahren einen Mitarbeiter als Vorstandsmitglied zur Verfügung. Dieser kann so Erfahrungen aus anderen Förderprojekten und seine Kontakte direkt in die Organisation einbringen. Eine Vereinbarung regelt, dass der Mitarbeiter bei Rollenkonflikten die Interessen der Stiftung wahrnimmt.
- Die **Christoph Merian Stiftung** stellt ihren Förderpartnern ihr Netzwerk zur Verfügung. Sie betreibt Lobbyarbeit für verschiedene Projekte und Institutionen bei Regierung und Parlament, fungiert als Türöffnerin bei anderen Geldgebern, stellt Mitarbeitende für Vorstandsarbeiten zur Verfügung und vermittelt Kooperationspartner\*innen.
- Die **Stiftung Mercator Schweiz** versteht ihr Netzwerk als Ressource für ihre Förderpartner. Regelmäßig stellt sie Verbindungen zwischen Partnern, anderen Stiftungen, wissenschaftlichen Akteur\*innen und anderen her.
- Die **Stiftung Mensch und Tier** förderte mehrere Partner, die in Kenia Projekte gegen Genitalverstümmelung durchführen. Nicht alle von diesen Organisationen kannten sich. Schon beim ersten Netzwerktreffen verfestigte sich die gemeinsame Projektidee so sehr, dass sie nun von allen Organisationen zusammen ausgearbeitet wird: eine Kampagne gegen Beschneidung mithilfe von Filmdokumentationen über das Thema, die mit einem mobilen Kino in den am stärksten betroffenen Regionen gezeigt werden.

## Critical Friend

Stiftungen können ihren Förderpartnern ein „kritischer Freund“ sein und sie mit Ratschlägen, externem Input und konstruktiver Kritik voranbringen, zum Beispiel zu Projektideen, Fundraisingkonzepten oder Strategieentscheidungen.



### BRINGEN SIE SICH EIN!

Sie kennen noch weitere Beispiele dafür, wie Stiftungen ihre Partner mit mehr als Geld unterstützen? Dann lassen Sie es uns gerne wissen, damit wir die Sammlung auf der Website [www.weniger-ist-mehr.org](http://www.weniger-ist-mehr.org) ergänzen können: [hallo@weniger-ist-mehr.org](mailto:hallo@weniger-ist-mehr.org).

Besonders herausfordernd ist es, wenn die Stiftung bei ihrem Förderpartner Themen wahrnimmt, vor denen die Leitung oder das Team die Augen verschließt – etwa die Fehlbesetzung einer Stelle, unausgesprochene Meinungsverschiedenheiten im Team, das Sich-schön-Reden eines Programms oder Projekts, das seine Ziele wiederholt nicht erreicht hat, oder sich abzeichnende finanzielle Schwierigkeiten. Ist das Vertrauen auf beiden Seiten groß genug, diese Themen diplomatisch anzusprechen? Gleichzeitig kann es sein, dass die Verantwortlichen auf der Stiftungsseite nicht das ganze Bild kennen oder etwas übersehen. In diesen Situationen gilt es, mit Fingerspitzengefühl, aber auch mit einer gewissen Hartnäckigkeit an den Themen dranzubleiben. Dabei sollte man weder das eigene Bauchgefühl ignorieren noch die eigene Kompetenz überschätzen. Als Geldgeberin ist eine Stiftung eben keine Freundin wie jede andere und die Grenze zwischen hilfreichem Input und unbotmäßiger Anmaßung ist oft schwimmend.

- Die **Stiftung Mensch und Tier** hilft ihren Förderpartnern zu wachsen, sowohl in Bezug auf ihre Projektarbeit als auch auf ihre Fähigkeit, Mittel Dritter einzuwerben, um langfristig unabhängiger zu werden. Ein gelungenes Beispiel war die Einbindung des Geschäftsführers der Stiftung Mensch und Tier in den Strategieprozess des Förderpartners **Aktion Regen** aus Wien – in der Rolle des „Critical Friend“. Auf diese Weise wuchs das Vertrauen untereinander. Gleichzeitig versetzte es den Förderpartner in die Lage, abzuschätzen, welche Entwicklung in den kommenden fünf Jahren zu erwarten ist.
- Die **Stiftung Mercator Schweiz** ist regelmässig mit länger vertrauten Förderpartnern im Austausch – auch zu schwierigen Themen.

## Fundraising

Die Investition in Fundraising ist besonders wertvoll, weil es dazu beiträgt, den Partnerorganisationen eine nachhaltige Finanzierung zu verschaffen. Der Aufbau von Fundraisingkompetenz, Personal und Datenbanksystemen erfordert Zeit und Geld. Stiftungen können hier auf unterschiedliche Weise unterstützen. Sie können diese Investitionen mittragen, Kontakte zu anderen Stiftungen herstellen oder Empfehlungen aussprechen, um Partnern den Zugang zu weiteren Mitteln zu ermöglichen. Sehr wertvoll sind auch Rückmeldungen zu Förderanträgen, die man aus Sicht einer Förderstiftung kommentiert, um so die Chancen bei der nächsten Antragstellung an eine Stiftung zu verbessern.

- Viele Stiftungen, z. B. die **Sophie und Karl Binding Stiftung**, geben ihren Förderpartnern pragmatische Tipps, wie sie weitere Förder\*innen finden können.
- Die Stiftung **Lebenswertes Liechtenstein** stellt ihren Förderpartnern ihr Netzwerk zur Verfügung und fungiert als Türöffnerin bei anderen Geldgebern. Sie beflügelt die engagierten Menschen dazu, eigene Ideen und Fähigkeiten nachhaltig weiterzuentwickeln, und arbeitet dabei transparent, dialogbereit und auf Augenhöhe mit den Partnern zusammen.
- Auch die **Hans Weisser Stiftung** versteht sich ihren Förderpartnern gegenüber als Türöffnerin zu ihrem Netzwerk, zum Beispiel durch die konkrete Ansprache anderer Geldgeber\*innen oder durch die Bildung von Stiftungs-Konsortien.
- Die Arcanum Stiftung verfolgt das Ziel, an ihrem Sitz in Freiburg/Schweiz ein stabiles Netzwerk von Angeboten für armutsbetroffene Menschen aufzubauen. Um die lokalen Organisationen

nachhaltig zu stärken, hat die Stiftung mit „**Soutien PLUS**“ ein eigenes Programm aufgelegt, das Partnern Mittel für Fundraising, Organisationsentwicklung, Software, Beratung und mehr zur Verfügung stellt.

- Ausserdem stellt die **Arcanum Stiftung** ihren Partnern auf Wunsch Empfehlungsschreiben aus, die sie Gesuchen an andere Stiftungen beilegen können. Diese Schreiben haben sich als unaufwendige, aber sehr effiziente Hilfe erwiesen.
- Andere Stiftungen haben einzelnen Förderpartner-Organisationen direkt Fundraising-Beratungen ermöglicht.

## Preisvergaben

Durch die Vergabe von Preisen erhalten Preisträger\*innen eine mediale und gesellschaftliche Anerkennung. Vor der Entscheidung für einen neuen Preis sollte abgewogen werden: Auf der einen Seite steht die mögliche Sichtbarkeit von Stiftung und Preisträger\*in. Auf der anderen Seite steht der damit verbundene Aufwand: Sollen sich potenzielle Preisträger\*innen selbst bewerben oder werden sie von jemandem recherchiert? Wer entscheidet über die Vergabe – eine Jury, ein Team oder Organ der Stiftung? Wie aufwendig wird die Vergabezeremonie? Und: Wie viele Preise zu diesem Thema gibt es schon? Sonst kann es passieren, dass der gewünschte Öffentlichkeitseffekt weniger stark ausfällt, als von der Stiftung erhofft.

- Ein Beispiel hierfür ist das Projekt „Natur findet Stadt“ des Museums Naturama Aargau, das den **Binding Preis für Biodiversität** der Sophie und Karl Binding Stiftung erhielt und dadurch eine größere mediale Aufmerksamkeit in führenden Tages- sowie Fachmedien beispielsweise aus den Bereichen „Gartenbau“ und „Architektur“ erfuhr. Eine Preisverleihung stärkt auch das Selbstwertgefühl der Preisempfänger\*innen.



### LITERATURTIPP PREISE

Viele nützliche Tipps zur Planung und Durchführung von Stiftungspreisen bietet die Publikation des Centre for Philanthropy Studies: **„Ausgezeichnet! Preise, Awards und Auszeichnungen von Schweizer Stiftungen“**.

## Weiterbildungen

Die Finanzierung des Overheads ist für viele gemeinnützige Organisationen ein großes und konstantes Problem. Mittel für Beratungsleistungen oder Weiterbildungen sind typischerweise extrem knapp, gerade wenn es um Managementthemen geht – um Fundraising, Wirkungsorientierung, Organisationsentwicklung, Führung, Generationenwechsel oder Wissensmanagement. Für eine krisenfeste und nachhaltige Arbeit sind aber gerade diese Themen extrem wichtig. Stiftungen können hier äußerst hilfreich sein, wenn sie Weiterbildungen anbieten – entweder mit eigenen oder externen Ressourcen.

- Bei der **Stiftung Mercator Schweiz** können sich Förderpartner um finanzielle Mittel für persönliche Weiterbildungen bewerben. Das Verfahren ist maximal unbürokratisch und macht keine inhaltlichen Vorgaben zu den geförderten Weiterbildungen. Die größte Herausforderung dabei ist es, Förderpartnern das Angebot immer wieder zu kommunizieren, damit es auch im richtigen Moment von ihnen genutzt werden kann.
- Die **Gebert Rüt Stiftung** unterstützt wissenschaftliche Forschungsprojekte und bietet beteiligten Forscher\*innen Fortbildungen zum Thema „Wissenschaftskommunikation“ an, um ihre Kompetenzen in der Vermittlung der Inhalte zu stärken. Ausserdem bietet die Stiftung den Projektleitenden persönliche Beratung und fördert aktiv die Vernetzung der Geförderten.
- Die **Arcanum Stiftung** bietet ihren Förderpartnern in Freiburg/Schweiz jährlich Fortbildungen zu konkreten Managementthemen an, die von einer externen Beraterin durchgeführt werden. Die Veranstaltungen dienen sowohl der Weiterbildung als auch dem Austausch untereinander. Da es bis anhin keinen französischsprachigen Leitfaden zum Vereinsmanagement gab, hat die Stiftung zudem einen „**guide de management pour organisations à but non lucratif**“ erstellt, der seit 2015 über 90.000 Mal von der Website der Stiftung heruntergeladen wurde.

## Organisationsentwicklung / Coachings / Capacity Building

Geförderte Projekte und Institutionen haben oft eine gewachsene Struktur, arbeiten vielleicht mit Menschen im Ehrenamt zusammen, sind schnell gewachsen oder mit anderen strukturellen Herausforderungen konfrontiert. Coachings oder das Angebot einer Organisationsentwicklung können Förderpartnern helfen, sich zukunftsfähig aufzustellen.

- Die **Christoph Merian Stiftung** hat zum Beispiel vor sieben Jahren die Entwicklungsförderung eingeführt. Damit unterstützt sie Förderpartner bei Prozessen und Entwicklungen inhaltlicher wie organisatorischer Natur – und zwar finanziell wie personell. Beratungen werden extern vergeben oder je nach Kapazität selbst durchgeführt. Ziel ist, die nachhaltige Entwicklung der Geförderten durch externes Know-how zu unterstützen und Raum wie Zeit für Prozesse zu ermöglichen.
- Im Rahmen ihrer Initiative „Strich durch Vorurteile“ unterstützte die **DFL Stiftung** ein Jahr lang 36 Projekte aus dem Umfeld der Fußball-Clubs der 1. und 2. Bundesliga, die sich für den gesellschaftlichen Zusammenhalt einsetzen. Die teilweise mehr, teilweise weniger bekannten Projekte wurden auf einer digitalen Plattform öffentlich vorgestellt. Sie erhielten bedarfsorientierte Förder- und Qualifizierungsangebote zur Entwicklung des eigenen Engagements. Dazu zählten unter anderem Workshops zu Design Thinking, Kommunikation, Wirkungsorientierung und Online-Fundraising sowie Pitchtrainings zur besseren Präsentation des eigenen Projekts.
- Die **Hans Weisser Stiftung** finanziert für ihre Partner Coachings und Beratungen, um die Organisationsentwicklung zu unterstützen. Sie hat außerdem mit der sogenannten HaWei-Gruppe ein Vernetzungsformat für ihre sozialunternehmerisch ausgerichteten Förderpartner geschaffen.

- Die **Stiftung Mercator Schweiz** hat zu Themen der Wirkungsorientierung einen Coaching-Pool aufgebaut. Hieraus können Partner und Antragstellende kostenfreie Coaching-Leistungen beziehen. Aktuell wird dieser Pool auf weitere Themen ausgeweitet, in einem ersten Schritt auf die Kommunikation.

## Evaluationen / Wirkung

Laut einer Befragung des Bundesverbandes Deutscher Stiftungen aus dem Jahr 2020 messen nur 53 Prozent der befragten Stiftungen regelmäßig die Wirkung ihrer Projekte (**Stiftungspanel 2020: „Handeln. Wirken. Messen?“**). Vielen fehlt das Know-how oder schlicht die Zeit. Dabei können Evaluationen sehr wichtig sein, um Projekte weiter zu verbessern. Außerdem sind sie eine große Hilfe, um weitere Geldgeber\*innen anzusprechen und zu überzeugen.

- Generell sollten Stiftungen das Thema „Evaluation“ im Dialog mit den Förderpartnern ansprechen – nicht als Kontrollinstrument, sondern als Angebot. Falls eine Stiftung eine Evaluation zur Auflage einer Förderung macht, versteht es sich von selbst, dass sie diese auch (mit-) finanziert.
- Mit dem „Wirkometer“ können Engagierte und Organisationen selbstständig eine Standortbestimmung vornehmen und testen, wie wirkungsorientiert sie arbeiten. Das kostenlose Selbstevaluationstool von **PHINEO** und der **DFL Stiftung** ist unter [www.wirkometer.de](http://www.wirkometer.de) abrufbar und zeigt Stärken und Entwicklungspotenziale von Projekten auf. Im Mittelpunkt des wissenschaftlich fundierten Verfahrens stehen Zielgruppenbestimmung, Zielsetzung und Wirkungsanalyse.
- Die Stiftung Mercator Schweiz bietet Weiterbildungen zur wirkungsorientierten Projektarbeit mit Grundlagenworkshops, einem Online-Leitfaden ([www.projekte-mit-wirkung.ch](http://www.projekte-mit-wirkung.ch)) und einem Coaching-Pool an. Das Angebot richtet sich vor allem an kleine und mittelgroße NPOs. Vielen von ihnen fehlte zuvor ein niedrighschwelliger Einstieg in die Wirkungsorientierung. Diese Lücke wurde durch das Angebot, an dem sich zunehmend auch andere Förderstiftungen beteiligen, geschlossen.
- Um den Exit frühzeitig im Blick zu haben, beinhaltet die Förderung der **The Light Foundation** immer auch Investitionen für Monitoring, Evaluation und was immer die NGO für relevant erachtet, um weitere Förderinstitutionen ins Boot zu holen oder andere Akteur\*innen von der eigenen Methode zu überzeugen.

## Projektbegleitung

- Die Heinrich-Dammann-Stiftung unterstützt mit dem Programm **FREIRÄUME NEU** Jugend-einrichtungen in Niedersachsen und stellt Mittel zur Verfügung, um Räume um- oder neuzugestalten. Das Besondere: Die Förderung beinhaltet nicht nur ein Budget, sondern auch ein Gestaltungsteam, das die Einrichtungen bei der Umsetzung unterstützt.

# Mitwirkende

Diese Publikation ist im Frühjahr 2022 in einem kollaborativen Schreibprozess entstanden, wurde seitdem laufend ergänzt und im Frühjahr 2023 für eine zweite (gedruckte) Auflage überarbeitet.

Die **Hinweise und Beispiele** zur Fördertätigkeit wurden zusammengetragen und aufbereitet von:

## Kapitel 1: Förderanträge

- Katja Wolf, Stiftung Großes Waisenhaus zu Potsdam, Potsdam
- Kirsten Wagner, NORDMETALL-Stiftung, Hamburg
- Malte Schumacher, Philanthropie-Beratung, Braunschweig
- Stephanie Koopmann, The Light Foundation, Frankfurt a. M.

## Kapitel 2: Berichte

- Andreas Geis, Stiftung für Kunst, Kultur und Geschichte, Winterthur
- David Hesse, Stiftung Mercator Schweiz, Zürich
- Lea Buck, Azurit Foundation, München
- Lisa Canitz, Vector Stiftung, Stuttgart
- Michaela Wintrich, Unternehmerstiftung für Chancengerechtigkeit, Hamburg
- Monika Wirth, Sophie und Karl Binding Stiftung, Basel
- Rahel Stauffiger, Stiftung für Kunst, Kultur und Geschichte, Winterthur

## Kapitel 3: Projektbindung

- Karin Kiehn, Olin gGmbH, Berlin
- Michaela Wintrich, Unternehmerstiftung für Chancengerechtigkeit, Hamburg
- Silke Breimaier, Robert Bosch Stiftung, Stuttgart
- Wiebke Gülcibuk, PHINEO, Berlin

## Kapitel 4: Förderverträge

- Christian Meyn, Center für Philanthropie, Universität Liechtenstein, Vaduz
- Gerit Reimann, Haus des Stiftens, München

## Kapitel 5: Fördern mit mehr als Geld

- Alexander Thamm, Kosmopolis.org, Berlin
- Anne Jacob, Initiative #VertrauenMachtWirkung, Berlin
- Arne Vollstedt, Stiftung Mensch und Tier, Freiburg/BrsG.
- Birgit Schäfer, Hans Weisser Stiftung, Hamburg
- Jan Schudel, Sophie und Karl Binding Stiftung, Basel
- Maximilian Türck, DFL Stiftung, Frankfurt a. M.
- Nathalie Unternährer, Christoph Merian Stiftung, Basel
- Stefan Brunner, Stiftung Mercator Schweiz, Zürich
- Stephanie Reuter, Rudolf Augstein Stiftung, Hamburg
- Victoria Hugelshofer, Initiative #VertrauenMachtWirkung, Berlin

Die **rechtlichen Mindestanforderungen** wurden recherchiert und zusammengestellt von:

- Alexandra Butterstein, Liechtenstein Business Law School, Universität Liechtenstein, Vaduz (zu Liechtenstein)
- Christian Meyn, Center für Philanthropie, Universität Liechtenstein, Vaduz (zu Deutschland)
- Ivana Savanovic, SwissFoundations, Zürich (zur Schweiz)

Die folgenden Personen haben den Text mit **Feedback** bereichert:

- Andreas Richter, DICO Gesellschaft für Community Organizing gGmbH, Berlin
- Felix Dresewski, Kurt und Maria Dohle Stiftung, Köln
- Larissa Probst, Deutscher Fundraising Verband, Berlin
- Marc Gottschald, Center für Philanthropie, Universität Liechtenstein, Vaduz
- Meike Vogel, Universität Bielefeld, Bielefeld
- Pavel Richter, The Coalition for Clear Vision, Berlin

**Layout und Gestaltung** der Broschüre wurden übernommen von:

- Anja Tichawsky und Iris Ortner, Haus des Stiftens, München

Für die **Projektleitung und Endredaktion** verantwortlich war:

- Karsten Timmer, panta rhei Stiftungsberatung, Bielefeld

## Impressum

### Herausgeber

#ImpulseStiften – der Webtalk für die Stiftungswelt

### V.i.S.d.P.

Karsten Timmer, Schloßhofstr. 1, 33615 Bielefeld  
hallo@weniger-ist-mehr.org

### Gestaltung

Iris Ortner & Anja Tichawsky, Haus des Stiftens, München

### Stand

April 2023

Die Online-Publikation enthält Links zu externen Webseiten, auf deren Inhalte wir keinen Einfluss haben. Deshalb können wir für diese fremden Inhalte auch keine Gewähr übernehmen.