



**Vertrauen  
Macht  
Wirkung**

Ihre Ideen für die Stiftung der Zukunft

### Wer wir sind

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





Die Stiftung der Zukunft arbeitet partnerschaftlich und innovativ. Das heißt auch: Die Stiftung der Zukunft muss transparenter, diverser und partizipativer werden.

Gemeinsam mit Ihnen und mit Euch wollen wir diskutieren, was die Stiftung der Zukunft können muss. Die folgenden neun Überlegungen bilden die Basis unserer Debatte:

**1. Stiftungen der Zukunft haben diversere und partizipativere Stiftungsstrukturen.** Um den Anspruch, die Zivilgesellschaft zu gestalten und zu repräsentieren, glaubwürdig auszufüllen, leben sie Diversität, Geschlechtergerechtigkeit und partizipative Entscheidungsprozesse vor.

**2. Stiftungen der Zukunft hören zu.** Sie achten dabei nicht nur auf die, die sie fördern und unterstützen, sondern auch auf alle anderen, die etwas zu sagen haben. Wer zuhört, lernt, die eigenen Annahmen kritisch zu hinterfragen – was unmittelbar die Qualität der eigenen Arbeit begünstigt.

**3. Stiftungen der Zukunft teilen ihre Macht.** Wenn Stiftungen partizipativ mit Geförderten Programme entwerfen und diese langfristig unterstützen, wirken sie bewusst und in voller Absicht dem ungleichen Machtverhältnis zwischen fördernden und geförderten Organisationen entgegen.

**4. Stiftungen der Zukunft sind transparent.** Heißt: (Förder-)Kriterien und Entscheidungen werden offengelegt, Wissen und Daten geteilt, Partner\_innen mit Offenheit und Respekt behandelt.

**5. Stiftungen der Zukunft wirken gemeinsam in Partnerschaften und Netzwerken.** Sektorübergreifende Partnerschaften zwischen öffentlichen Institutionen, Unternehmen, Stiftungen, Bürger\_innen und gemeinnützigen Organisationen wirken vielfach: Sie vereinen individuelle Anstrengungen, erzielen eine größere Reichweite und Aufmerksamkeit, verbessern das gegenseitige Verständnis und mehren das Wissen aller beteiligten Akteur\_innen.

**6. Stiftungen der Zukunft fördern Innovationen.** Innovative Lösungsansätze zu testen, ist für Stiftungen vergleichsweise unproblematisch, da sie unabhängig agieren und langfristig planen. Dass Förderungen immer nur einmal vergeben werden können, hält jedoch viele Stiftungen davon ab, neue Wege zu gehen. Dabei ist die Belohnung groß: Stiftungen lernen und können mehr Wirkung erzielen.

**7. Stiftungen der Zukunft leben eine moderne Fehlerkultur.** Wenn Stiftungen ihre Erfahrungen teilen, entfalten vermeintliche Fehler und Misserfolge positive Effekte: Sie stärken Wissen und Kompetenzen der Organisationen und des Sektors und stoßen häufig unerwartete positive Entwicklungen an.

**8. Stiftungen der Zukunft fördern mit Weitblick.** Eine starke Zivilgesellschaft braucht starke Organisationen. Deshalb sollten nicht nur Projekte finanziert werden, sondern auch die dahinter stehenden Organisationen.

**9. Stiftungen der Zukunft geben mehr als nur Geld.** Gemeinnützige Organisationen brauchen oft mehr, als die klassische Projektförderung, um erfolgreich und langfristig zu wirken. Manchen ist mehr geholfen, wenn Stiftungen Kontakte vermitteln, Zugänge zu Netzwerken schaffen, sich mit ihrem Know-how einbringen oder sich mit ihrem Kapital engagieren.



## Zukunft braucht Gestalter\_innen

Die Zukunft hat längst begonnen.

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

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

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

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

**#Vertrauen #Macht #Wirkung** - Ihre Ideen für die Stiftung der Zukunft will mit Hilfe der neun Thesen Stiftungen dabei unterstützen, ihre eigene Zukunft zu denken.

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

## PARTNERSCHAFTLICH FÖRDERN

### 1. Stiftungen der Zukunft haben diverse und partizipativere Stiftungsstrukturen.

In Summe besitzen Stiftungen in Deutschland ein beträchtliches Vermögen, das auf rund 100 Milliarden Euro geschätzt wird.<sup>1</sup> Diese Ressourcen bringen große Handlungsmacht, viel Wirkungspotenzial und vor allem reichlich Verantwortung mit sich. Doch längst nicht alle Stiftungen werden dieser Verantwortung gerecht.

Ein Beispiel: Erwiesenermaßen tragen Diversität, Geschlechtergerechtigkeit und partizipative Entscheidungsprozesse zu einer höheren Qualität der Arbeit und zu mehr Glaubwürdigkeit bei. Die Realität hingegen sagt, dass 57% aller Stiftungsvorstände ohne Frauen auskommen<sup>2</sup> – was schon deswegen paradox anmutet, da in Stiftungen überwiegend Frauen arbeiten.<sup>3</sup> Ein zweites Beispiel: Laut einer Umfrage des Bundesverbandes Deutscher Stiftungen im Jahr 2016 gaben lediglich 4 Prozent der Stiftungen an, dass sie aktuell mehr Menschen mit Migrationsgeschichte beschäftigen als früher.<sup>4</sup> Die Umfrage stammt von 2016, nicht aus den 80er Jahren.

Die Beispiele ließen sich beliebig fortsetzen und zeigen doch nur eines: Stiftungen tun gut daran, Menschen unterschiedlichen Geschlechts, diverser Hintergründe und mit verschiedenen Biografien einzustellen. Es führt sie näher an die Gesellschaft und ins Jetzt.



## Wie können sich Stiftungen diverser und partizipativer aufstellen?

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

### 2. Stiftungen der Zukunft hören zu.

Wer zuhört, lernt, die eigenen Annahmen kritisch zu hinterfragen – und weitet seinen Blick. Beides begünstigt die Qualität der eigenen Arbeit. Quasi nebenbei führt mehr Austausch auch zu mehr Vertrauen.

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

### Wie können Stiftungen besser zuhören?

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

### 3. Stiftungen der Zukunft teilen ihre Macht.

Stiftungen verfügen über Ressourcen, die Geförderte benötigen. Deswegen sind sie stets in der mächtigeren Position. Entsprechend eindimensional verlaufen auch die Entscheidungswege, entsprechend überschaubar sind die Veränderungen.



Erschwerend kommt hinzu, dass Stiftungsverantwortliche aufgrund von gesellschaftlichen Ungleichheitsstrukturen, wie ihrer Herkunft, ihrer Hautfarbe oder ihres Geschlechts, mehr Möglichkeiten haben.

Wir möchten Stiftungen anregen, partizipativer zu arbeiten – etwa, indem sie gemeinsam mit Geförderten Programme entwerfen, die sie gemeinsam und langfristig umsetzen. Denn wer gemeinsam an etwas arbeitet, wirkt einem ungleichen Machtverhältnis entgegen und steigert die gesellschaftliche Wirkung seines Tuns.

Stiftungen begünstigen den gesellschaftlichen Wandel, wenn sie die Macht, die sie aufgrund von Stiftungskapital besitzen, teilen. Eine Idee: Bei der Programmentwicklung die Förderpartner\_innen einbeziehen. Eine andere: langfristig, und nicht zweckgebunden fördern. Beide Ideen tragen zu einer anderen Haltung bei, mit der sich Fördernde und Geförderte begegnen. Jede Idee für sich genommen ist unscheinbar und naheliegend, aber in Summe begünstigen sie den Wandel.

### Wie können Stiftungen ihre Macht teilen?

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

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

### 4. Stiftungen der Zukunft sind transparent.

Noch nie war es so leicht, Informationen der Öffentlichkeit bereit zu stellen. Dennoch sind laut einer aktuellen repräsentativen Meinungsumfrage rund ein Drittel der Befragten der Ansicht, deutsche Stiftungen seien nicht ausreichend transparent.<sup>5</sup> Zu dieser Transparenz beitragen könnte, wenn wir Förderkriterien veröffentlichen, Entscheidungsprozesse begründen, die Mittelverwendung offenlegen oder Wissen und Erfahrungen teilen.

Diese Art von Transparenz erhöht die Qualität der Zusammenarbeit, steigert die Wirkung der Projekte und mehrt das Praxis-Wissen des philanthropischen Sektors. Vorausgesetzt, dass Stiftungen ihre eigenen Ziele und Bedarfe kennen – was unserem Eindruck nach keineswegs immer der Fall ist.



## Wie können Stiftungen transparenter werden?

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

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

Gemeinsam sind wir stärker! Deshalb wollen wir mehr sektorübergreifende Partnerschaften einrichten – zwischen öffentlichen Institutionen, Unternehmen, Stiftungen, gemeinnützigen Organisationen und Bürger\_innen. Diese grenzüberschreitenden Partnerschaften erzielen eine größere Reichweite und mehr Aufmerksamkeit, tragen zum gegenseitigen Verständnis bei und mehren das Know-how aller Beteiligten.

Stiftungen verstehen sich seit jeher als brückenbauende Institution; sie genießen eine hohe Akzeptanz. Sie sind daher besonders gut geeignet, die verschiedenen Akteur\_innen zusammen zu bringen.

## Wie können Stiftungen in Partnerschaften wirken?

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

## INNOVATIV FÖRDERN

*Stiftungen mit Wagniskapital für einen positiven gesellschaftlichen Wandel*

## 6. Stiftungen der Zukunft fördern Innovationen.

Innovative Lösungsansätze zu testen, ist für Stiftungen vergleichsweise unproblematisch – schließlich unterliegen sie nur dem eigenen Ergebnis- und Erfolgsdruck. Das ermöglicht ihnen, überschaubare Risiken einzugehen und Neues



auszuprobieren. Die Realität sieht oft anders aus: Weil Fördergelder immer nur einmal vergeben werden können, setzen Stiftungen viel zu oft auf die immer selben Maßnahmen. Das ist schade, denn neue Wege zu gehen heißt immer auch, mehr zu lernen, neue Methoden testen zu können – und gegebenenfalls auch eine größere Wirkung.

### **Wie können Stiftungen Innovationen fördern?**

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

### **7. Stiftungen der Zukunft leben eine moderne Fehlerkultur.**

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

Uns ist klar, egal wie strategisch und gemeinschaftlich Programme entwickelt werden, Misserfolge lassen sich nie ausschließen. Dennoch machen wir uns für eine Stiftungskultur stark, die positiv aus Fehlern lernt.

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

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

- **Ford Foundation:** Die Ford Foundation teilt ihre Praxiserfahrungen, Partner\_innenbefragungen und Programmevaluationen auf ihrer Website im Bereich „Learning and Impact“. So ermöglicht sie der Öffentlichkeit, aus ihren Erfolgen und Fehlern zu lernen.

### **8. Stiftungen der Zukunft fördern mit Weitblick.**

Eine starke Zivilgesellschaft braucht gesunde starke Organisationen. Stiftungen sollten daher weniger häufig auf den kurzfristigen Projekterfolg schießen. Vielmehr lohnt der Blick auf die Organisation und ihren realen Bedarf – und der liegt nicht nur in einer Projektförderung, sondern auch in einer Unterstützung der Organisationen. Dass Stiftungen Strukturförderungen vergeben, hat derzeit noch Seltenheitswert.

Unser Ansatz: Organisationen langfristig und auch strukturell fördern. Dadurch



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

### Wie können Stiftungen nachhaltig fördern?

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

### 9. Stiftungen der Zukunft geben mehr als nur Geld.

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

### Wie können Stiftungen vielfältig fördern?

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