weniger ist mehr

Ein Werkzeugkasten für moderne Förderstiftungen

#ImpulseStiften
Der Webtalk für die Stiftungswelt

Vertrauen Macht Wirkung

Haus des Stiftens
Engagiert für Engagierte

Bundesverband Deutscher Stiftungen

UNIVERSITÄT LIECHTENSTEIN

Stand November 2026

Inhalt

Einleitung

Vorwort 1
Gebrauchsanweisung 2
Machen Sie mit bei *weniger ist mehr* 2
Eine Frage der Haltung 3

1. Förderanträge: 4
Wie Stiftungen den Antragsprozess fair gestalten können

Was sollten Stiftungen beachten, wenn sie ihren Antragsprozess gestalten? 5
Beispiele aus der Stiftungspraxis 10
Förderentscheidungen partizipativ gestalten 18

2. Berichte: 20
Wie Stiftungen Berichte konstruktiv nutzen können

Was sollten Stiftungen beachten, wenn sie Berichtspflichten definieren? 21
Beispiele aus der Stiftungspraxis 25

3. Projektbindungen: 30
Wie Stiftungen flexibel fördern können

Was sollten Stiftungen beachten, wenn sie über Zweck- oder Projekt-bindungen nachdenken? 33
Ungebundene Förderungen/ „unrestricted funding“ 35
Beispiele aus der Stiftungspraxis 38

4. Förderverträge: 42
Wie Stiftungen Förderungen unkompliziert vereinbaren können

Was sollten Stiftungen beachten, wenn sie Förderungen vereinbaren wollen? 43
Beispiele aus der Stiftungspraxis 45

5. Fördern mit mehr als Geld: 47
Wie Stiftungen die Resilienz ihrer Partner stärken können

Was sollten Stiftungen beachten, wenn sie mit mehr als Geld fördern wollen? 48
Beispiele aus der Stiftungspraxis 50

Mitwirkende 57

Vorwort

weniger ist mehr ist eine gemeinsame Initiative von inzwischen über 70 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 **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 die Überarbeitung und den Druck des Leitfadens ermöglicht hat.

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

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.

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 heraussuchen, 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.

Auf der Website des Projektes **www.weniger-ist-mehr.org** finden Sie weiterführende Informationen, Muster, Vorlagen und Literaturhinweise.

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.

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.**

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 partnerschaftliche 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 alleine 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.

Literaturtipp „Fördermonitor: Stiftungsförderungen aus Perspektive der Förderpartner"

Im Frühjahr 2026 haben die Initiative #VertrauenMachtWirkung und der Deutsche Fundraising Verband 546 Organisationen befragt, wie sie die Zusammenarbeit mit Stiftungen erleben. Der daraus entstandene **„Fördermonitor"** ist eine Pflichtlektüre für alle Stiftungen, die ihre Förderungen besser an den Bedürfnissen und Kapazitäten ihrer Partner ausrichten wollen.

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“** von 2026 im Schnitt zwischen 21 und 28 Stunden pro Gesuch. Eine **Untersuchung aus Großbritannien** kommt zu dem Ergebnis, dass die Bearbeitungskosten bei den Antragstellenden und den Stiftungen so hoch sind, dass sie in fast der Hälfte der Fälle die eigentliche Fördersumme 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.

Die **Grundsätze guter Stiftungspraxis** des Bundesverbandes deutscher Stiftungen enthalten eine Reihe (freiwilliger) Qualitätsmerkmale, die einen zeitgemäßen Antragsprozess auszeichnen:

- Die Stiftungsorgane von fördernden Stiftungen betrachten Fördersuchende als unverzichtbare Partner zur Verwirklichung der Stiftungszwecke (Grundsatz 17).
- [Förderstiftungen] veröffentlichen ihre Bewilligungsbedingungen [Grundsatz 12)
- Anfragen sollten zeitnah beantwortet werden; über den Fortgang der Antragsbearbeitung sollte informiert werden (Grundsatz 17)

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 Erfolgschancen realistisch abschätzen können? Steht der Aufwand 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 dialogischer Prozess erfordert Ressourcen inder 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. Laut einer Umfrage des **Stiftungspanels** aus dem Jahr 2024 suchen und finden überhaupt nur 37 % aller Stiftungen in Deutschland ihre Förderpartner über ein formales Antragsverfahren oder über öffentliche Ausschreibungen und Förderwettbewerbe (14 %). Der bei weitem überwiegende Teil der Förderungen kommt über persönliche Kontakte und informelle Kanäle zustande. Gerade kleinere Stiftungen, die nicht so stark in der Öffentlichkeit stehen, finden ihre Partner vor allem über Netzwerke, direkte Ansprache oder Empfehlungen.

Über die passende Suchstrategie 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. Eine offene Ausschreibung eignet sich besonders gut, wenn eine Stiftung ein neues Tätigkeitsfeld besetzen will und sich einen Überblick über die Akteure und Probleme im Feld verschaffen will.

// 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. Das spart allen Beteiligten viel Zeit und Arbeit.

// 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.

KI mitdenken

// Immer mehr NGOs setzen generative KI ein, um Ideen für Projekte zu planen und Förderanträge zu verfassen. Es ist absehbar, dass bald die überwiegende Zahl der Anträge, die Stiftungen erhalten, von der KI geschrieben oder zumindest optimiert sein werden. Das führt zu einer paradoxen Situation: Denn desto besser die einzelnen Anträge werden und je perfekter sie auf die jeweilige Stiftung zugeschnitten sind, je mehr werden Anträge an Aussagekraft verlieren, weil sie austauschbar werden.

// Der Förderantrag wird daher als Indikator, an dem Stiftungen die Qualität eines Projektes beurteilen, in Zukunft zunehmend ausfallen. Umso wichtiger werden andere „proxies“ für Qualität und Vertrauen: persönliche Gespräche, Empfehlungen aus dem Netzwerk, klare Wirkungsindikatoren.

// Gerade Stiftungen, die viele Anträge erhalten, werden über kurz oder lang dazu übergehen, selbst KI bei der Beurteilung einzusetzen, zum Beispiel eine erste formale Vorprüfung vorzunehmen oder um zusätzliche Informationen über den Antragsteller und das Projekt zu generieren. Die letzte Entscheidung sollte jedoch immer bei den Menschen bleiben.

„nein" sagen

// Grundsätzlich sollte jede Organisation, die einen Förderantrag einreicht, eine zeitnahe, verbindliche und freundliche 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, wird 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 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.

// Da viele Organisationen mit der Suche nach passenden Stiftungen überfordert sind, ist ein Hinweis auf Leitfäden zur Antragstellung oft eine wichtige Hilfe. So können Sie eine Absage mit einer konstruktiven Hilfestellung verbinden. Für Deutschland können Sie auf den Leitfaden **„Wie finde ich die passende Stiftung für mein Projekt?"** vom Bundesverband deutscher Stiftungen verweisen, für die Schweiz auf **„Das perfekte Gesuch. Anleitung zur Erstellung von Fördergesuchen"** von kulturfoerderung.ch

Anträge schreiben ist ein mühsames Geschäft

Einen guten Eindruck von den Herausforderungen und Hürden, vor denen gemeinnützige Organisationen bei der Antragstellung stehen, vermittelt der **Förderreport**, für den Reflecta im Herbst 2026 278 Vereine und Initiativen befragt hat, die Fördermittel bei Stiftungen oder öffentlichen Stellen suchen:

- **Externe Förderungen sind essenziell:** 67 % Prozent der befragten Organisationen konnten Vorhaben nicht umsetzen, weil sie keine Förderung dafür gefunden haben.
- **Anträge machen viel Arbeit auf eigenes Risiko:** Zwei von drei Organisationen investieren mehr als drei Arbeitstage in einen Antrag, jede vierte Organisation mehr als zehn.
- **Das Timing ist schwierig:** Drei von vier Organisationen mussten ein Projekt schon mal ganz oder teilweise vorfinanzieren, weil die Förderentscheidung zu spät kam.
- **Stochern im Nebel:** Nur 39 % der untersuchten 13.236 Förderprogramme nennen eine maximale Fördersumme – bei den anderen 61 % müssen Antragsteller raten, wie viel sie beantragen können.
- **Aufwand und Wirkung:** 59 % der fördersuchenden Organisationen haben im letzten Jahr auf einen Antrag verzichtet, obwohl die Ausschreibung zu ihnen passte. Der wichtigste Grund (65,6 %): Der Aufwand der Antragstellung stand in keinem Verhältnis zur Fördersumme.
- **Hürden im Prozess:** Weitere 42 % der Organisationen haben auf eine Antragstellung verzichtet, weil sie den geforderten Eigenanteil nicht aufbringen konnten.

Für Stiftungen enthalten diese Einblicke eine wichtige Botschaft: Vorgaben zu Fristen, Eigenanteilen, Antragsformalien usw. mögen aus Sicht der Stiftung Sinn machen, aber wenn man die Seite der Antragsteller nicht in Rechnung stellt, bekommt man gute Anträge mitunter nur zähneknirschend – oder vielleicht gar nicht.

Beispiele aus der Stiftungspraxis

Antragsstellung im Dialog

- Die **Niedersächsische Lotto-Sport-Stiftung** bittet ausdrücklich um eine Kontaktaufnahme, bevor ein Antrag gestellt wird: Mit dem Chatbot „Frag NieLSS“ bietet die Stiftung zudem einen digitalen Förderberater an, der Antragsteller durch den Prozess begleitet. 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 einem **FAQ Förderung** auf ihrer Website. Konkrete Ansprechpartner:innen sind auf der Website zu finden – manches Problem lässt sich schnell in einem kurzen Telefonat klären.
- 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.
- 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.
- Wenn immer möglich, versucht die **NATUM Foundation** aus Liechtenstein vor dem Erhalt eines Antragsschreibens in einem kurzen Telefongespräch mit dem Antragsteller heraus-

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 diese Sammlung weiter ergänzen können: **hallo@weniger-ist-mehr.org.**

zufinden, 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.

- Im Tanzförderprogramm **Next Steps** setzt die Crespo Foundation auf Beratung statt Antragshürden („Antrag als Begegnung"). Antragstellende können an digitalen Infoveranstaltungen teilnehmen, individuelle Beratungsgespräche führen und Feedback zu Konzepten und Budgets erhalten. So entstehen passgenaue Anträge im Dialog. Das Verfahren erreicht gezielt auch Künstler:innen, die bislang wenig Erfahrung mit Förderanträgen haben oder im Fördersystem noch nicht sichtbar waren.

- Bei **Affirmative** gibt es keine Anträge, weil Antragsverfahren vor allem dort Aufwand erzeugen, wo die Ressourcen ohnehin am knappsten sind. Außerdem erfahren wir in Gesprächen meist viel mehr über die Organisation und ihre Aktivitäten, als es in einem schriftlichen Antrag möglich wäre. Zu unseren Förderpartner*innen kommen wir über Empfehlungen aus dem Netzwerk, eigene Recherche und direkte Anfragen. Auf eine Due Diligence verzichten wir deshalb nicht, sie läuft nur anders. Wir schauen besonders auf Ansatz, Wirkung, Team und finanzielle Kennzahlen. In einigen Fällen sprechen wir auch mit bestehenden Förderern. Der Aufwand liegt damit vor allem bei uns, nicht bei den Organisationen.

- Die **DRF Stiftung** bietet eine offene, transparente Antragskultur mit klaren Förderbedingungen. Interessierte können ihre Projektideen frühzeitig in Erstgesprächen – auch telefonisch – abstimmen. Der strukturierte Förderprozess wird durch fachliche Beratung und enge Begleitung ergänzt, sodass Antragstellende bestmöglich bei der Entwicklung und Umsetzung ihrer Vorhaben unterstützt werden.

- Die **Homann Stiftung** vereinbart immer vorab ein Gespräch mit den potentiellen Förderpartnern, um den Prozess für beide Seiten schlank zu halten. Oft wird aus dem Gespräch über die Anfrage ein Beratungsgespräch, an dessen Ende die Förderpartner entweder den knappen Förderantrag der Stiftung zum Ausfüllen zugeschickt bekommen oder aber mit einer Beratung in die Weiterentwicklung ihres Projektes gehen. Aber auch eine Absage kann das Ergebnis sein.

- Im Rahmen von Ausschreibungen bietet die **Klaus Tschira Stiftung** Telefon- und Online-Sprechstunden an, in denen Interessierte Fragen zur Förderlinie stellen, ihre Projektidee diskutieren und Hinweise zur Antragstellung erhalten können. Auch nach einer Absage besteht die Möglichkeit, individuelles Feedback zum Antrag zu erhalten. Die Stiftung versteht den Auswahlprozess als partnerschaftlichen Austausch und begegnet Antragstellenden während des gesamten Verfahrens auf Augenhöhe.

- Die **Stiftung der Deutschen Fernsehlotterie** fördert eine Vielzahl von Projekten im Bundesgebiet. Um die Förderungen möglichst zugänglich zu gestalten, bietet die Stiftung Telefonsprechstunden, Webinare, Ausfüllhilfen und Beratungsangebote in verschiedenen Sprachen an. Es besteht zudem die Möglichkeit, eine Einschätzung zum Konzept auf Basis einer Projektskizze zu erhalten. In allen Förderangeboten steht die Stiftung nach Eingang der Bewerbung mit jedem Antragsteller im individuellen Austausch und räumt noch eine Überarbeitungsmöglichkeit ein, damit Anträge nicht an formalen Schwächen scheitern. Zudem steht den Antragstellern ab Herbst 2026 auch ein KI-Chatbot zur Seite, der gemeinsam mit Förderpartnern der Stiftung entwickelt wurde.

- Die **Heidehof Stiftung** bietet monatliche online-Sprechstunden an, in denen sich Antragsteller:innen über die Kriterien und Abläufe der Förderung informieren können. Der nächste Schritt besteht zwingend in einer kurzen Voranfrage (2.000 Zeichen), auf deren Basis die Stiftung einschätzt, ob das Vorhaben grundsätzlich zu den Fördermöglichkeiten der Stiftung passt. Gegebenenfalls gibt das Stiftungsteam Hinweise zu möglichen Schwerpunkten im Antrag oder eine Orientierung zum geplanten Projektvolumen. Erst mit einer positiven Einschätzung der Voranfrage wird der Link zum Vollantrag verschickt.
- Die **Stiftung Polytechnische Gesellschaft** prüft Projektskizzen vorab, bietet telefonische Beratung an und informiert über Förderchancen. Sie ist transparent bezüglich des Auswahlprozesses (Ablauf, Dauer, Förderrichtlinie); nach Abschluss des Auswahlverfahrens erhalten Antragstellende auf Wunsch ein individuelles Feedback.
- Die **Stiftung Fürstl. Kommerzienrat Guido Feger** verfolgt einen breiten Zweck und unterstützt sowohl Privatpersonen als auch Organisationen. Auf ihrer Website stehen deshalb zwei unterschiedliche Antragsformulare zur Verfügung. Insbesondere für Privatpersonen ist der Stiftung ein möglichst niederschwelliger Zugang wichtig; das entsprechende Formular beschränkt sich daher auf die wesentlichen Angaben. Bei Unsicherheiten oder Fragen können sich Gesuchstellende gerne telefonisch an die Geschäftsstelle wenden und vorab klären, ob eine Unterstützung grundsätzlich in Frage kommt.

Niedrigschwellige Antragsprozesse

- 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 Antragstellende 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 **Crespo Foundation** informiert auf ihrer Webseite transparent, ob aktuell Anträge entgegengenommen werden können. Für bestimmte Programme – zum Beispiel Stipendien für Künstler:innen im Rahmen von Residencies – gibt es spezifische Ausschreibungen. Der Erstkontakt mit potenziellen Förderpartnern erfolgt in Form einer kurzen Skizze, danach erfolgt zumeist ein persönliches Gespräch, bevor gemeinsam ein Fördervorschlag erarbeitet wird.
- 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
- Die **Stiftung Sahel Fazilität** 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 und letzten Schritt werden dann maximal drei Organisationen eingeladen, einen vollständigen Antrag zu erstellen.

- Vor einer Antragstellung bittet die **Software AG – Stiftung** um eine kurze Voranfrage anhand eines zweiseitigen Formulars. So erhalten Antragstellende frühzeitig eine erste Einschätzung von ihrer Förderperspektive und können auf dieser Grundlage entscheiden, ob sie einen vollständigen Antrag einreichen. Dafür genügt ein formloser schriftlicher Antrag, der auch bereits für andere Fördermittelgeber erstellt worden sein kann. Umfang und Format sind frei wählbar; feste Antragsfristen gibt es nicht. Ein Leitfaden erläutert die Anforderungen an die Antragstellung und unterstützt bei der Vorbereitung. Auf ihrer Webseite veranschaulicht die Stiftung darüber hinaus anhand ausgewählter Förderbeispiele, welche Vorhaben zu ihrem Förderprofil passen.
- Das Stifterpaar der **Eva Mayr-Stihl Stiftung** hat ein Memorandum zum Charakter und Haltung der Stiftung erarbeitet. Dort steht unter anderem: „Die eigene Organisation halten wir schlank und unbürokratisch. Lieber stärken wir unsere Partner als den eigenen Wasserkopf." Deshalb hat die Stiftung keine formalen Begutachtungsverfahren mit Beiräten oder ähnlichem, sondern arbeitet hauptsächlich in Förderpartnerschaften mit Organisationen, die sie kennt und langfristig unterstützt.
- Unter Beteiligung von Partnerorganisationen hat die **Robert Bosch Stiftung** ihr Antragsformular verschlankt und flexibler gemacht. Weniger Fragen und die Möglichkeit, auf bestehende Dokumente zu verweisen und diese hochzuladen, sollen den Arbeitsaufwand bei den Antragstellenden verringern. Partnerschaftlichkeit ist ein wichtiges Prinzip: Es wird vor allem danach gefragt, was die Antragstellenden brauchen und wie eine Zusammenarbeit mit der Stiftung aussehen könnte. Jeder Antrag wird von persönlichen Gesprächen begleitet.
- Die **Deutsche Stiftung für Engagement und Ehrenamt** fördert mit ihrer Mikroförderung die Anerkennungskultur, Nachwuchsgewinnung und die organisatorische Weiterentwicklung gemeinnütziger Organisationen. Das Programm ist möglichst niedrigschwellig gestaltet: Die Antragstellung ist das ganze Jahr über möglich, alle zwei Monate gibt es ein Info-Webinar zum Programm und für den vollständig digitalen Antrag braucht es nur drei Textfelder à 100 Zeichen.
- Die **Vector Stiftung** unterscheidet zwischen zwei Förderarten: Spenden für kleinere Vorhaben und Förderungen für größere, oft mehrjährige Projekte. Bei Spenden genügt eine Anfrage über das Antragsportal oder per E-Mail. Nach inhaltlicher und formaler Prüfung wird ein Beschluss des Vorstands eingeholt und zeitnah die Förderzusage verschickt. Bei größeren Projekten werden Antragstellende nach einer positiven Erstbewertung zur Einreichung eines ausführlichen Förderantrags oder zu einem kurzen Pitch eingeladen. Die Projektmanagerinnen sind dabei im engen Austausch mit den Förderpartnern. Beide Förderprozesse sind weitgehend digital organisiert, wodurch Prozesse beschleunigt und Papier eingespart wird.
- Das William Stern Programm der **Karg-Stiftung** ist ein Forschungsförderprogramm für Nachwuchswissenschaftler:innen im Bereich der angewandten Begabungsforschung. Im Zuge der jährlichen Ausschreibung werden gezielt Multiplikator:innen in der Förderzielgruppe angesprochen, die Kandidat:innen zur Antragstellung ermutigen. Dadurch steigen Passung und

Qualität der eingehenden Anträge. Die Antragstellung erfolgt in einem zweistufigen Verfahren: Zunächst wird ein kurzer, niedrigschwelliger Vorantrag gestellt; bei positiver Rückmeldung folgt ein darauf aufbauender und ergänzender Vollantrag. Maximal sechs Kandidat:innen werden zum Vollantrag eingeladen, von denen in der Regel zwei auch tatsächlich gefördert werden. Der planbare und transparente Prozess senkt den Aufwand für alle Beteiligten und verkürzt die Phase der Unsicherheit nach der Antragstellung.

- Die **Niedersächsische Bingo-Umweltstiftung** macht es besonders kleinen Projekten leicht: Wer mit einem einfachen Konzept und kurzer Laufzeit bis zu 5.000 Euro benötigt, kann schnell und unkompliziert einen Antrag stellen – ganz ohne Eigenanteil. Die Geschäftsstelle entscheidet laufend, innerhalb weniger Wochen. Nötig ist lediglich eine rechtzeitige Einreichung sowie am Ende ein einfacher Verwendungsnachweis. So gelingt gerade der erste Antrag unkompliziert.

Flexible Projektplanung

- Mit dem **Förderangebot „Soziale Innovationen - Modul Verstetigung“** unterstützt die Stiftung der Deutschen Fernsehlotterie gemeinnützige Organisationen dabei, erprobte soziale Projekte dauerhaft stabil aufzustellen. Da sich diese Förderungen dynamisch entwickeln, wird für den Antrag wird nur eine Detailplanung für das erste Projektjahr verlangt. Für die folgenden Jahre ist nur eine grobe Rahmenplanung nötig, die in regelmäßigen Meilensteingesprächen konkretisiert wird.
- 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.
- Bei **PHINEO** werden Ziele und Wirkungsannahmen gemeinsam mit den Förderpartner*innen entwickelt. Sie dienen als Orientierung, nicht als starre Vorgaben. Anpassungen im Förderverlauf sind ausdrücklich möglich und werden im Dialog reflektiert. So schaffen wir Flexibilität, ohne die strategische Ausrichtung aus dem Blick zu verlieren.

Synergien nutzen

- Die **Kinnings Foundation** lädt Vertreter:innen befreundeter Stiftungen zu ihrem Pitch Day ein. An diesem Tag stellen sich mehrere Organisationen oder Projekte vor, die nach einem umfangreichen Auswahlprozess als Kandidat:innen für eine Förderung in Frage kommen. Durch die Gäste aus anderen Stiftungen wird das Gespräch um interessante Perspektiven ergänzt, die der Kinnings Foundation bei ihrer Entscheidung helfen. Die eingeladenen Stiftungen profitieren von den Vorarbeiten des Kinnings-Teams und haben die Möglichkeit, sich an der Förderung vielversprechender Organisationen zu beteiligen. Für die Organisationen erschließt sich ohne zusätzlichen Aufwand ein größerer Kreis möglicher Förderer.
- 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.

- Die **Stiftung Polytechnische Gesellschaft** hat gemeinsam mit WE AID den **„Frankfurter Miteinanderfonds“** ins Leben gerufen. Einzelpersonen, informelle Initiativen und gemeinnützige Organisationen können unkompliziert und unbürokratisch bis zu 500 Euro für kleine Projekte und Aktionen erhalten, die das nachbarschaftliche Miteinander und das Gemeinschaftsgefühl stärken. WE AID sorgt dabei als Fiscal Host für den rechtlich sicheren Rahmen, der es möglich macht, auch Initiativen zu fördern, die sich (noch) nicht als Verein oder gGmbH organisiert und die Gemeinnützigkeit beantragt haben.
- Die **Software AG – Stiftung** hat im Jahr 2016 den **„Fonds auf Augenhöhe“** initiiert, um Menschen mit und ohne Flucht- oder Migrationshintergrund in Kontakt zu bringen. Um eine möglichst breite und bundesweite Reichweite zu erzielen, arbeitet der Fonds mit dem Bündnis der Bürgerstiftungen Deutschlands und den Houses of Ressources zusammen. Die zentrale Fondsverwaltung durch die GLS Treuhand und das Vertrauen in die Empfehlungen der Partner vor Ort ermöglichen eine schlanke und unbürokratische Förderung ohne strenge Fristen oder komplexe Antragsverfahren.

Gemeinschaftliche Ausschreibungen und Fördertöpfe

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**, in dem sich 17 Stiftungen zusammengeschlossen haben, um Projekte der Offenen Kinder- und Jugendarbeit in Hamburg zu fördern, die Begegnungen schaffen und im Alltag stärken. Alle Stiftungen zahlen in einen gemeinsamen Förderfonds ein, der durch die **BürgerStiftung Hamburg** koordiniert wird. Das Antragsverfahren, die Mittelbewilligung sowie die Nachweise sind bewusst niedrigschwellig gestaltet. Zwischen 2020 und 2025 wurden durch den Fonds über 1.000 Projekte mit einem Gesamtvolumen von 2,4 Mio. Euro gefördert.
- Gewaltbetroffene Frauen mit prekärem Aufenthaltsstatus gehören zu den verletzlichsten, aber auch am schwersten zu erreichenden Zielgruppen. Um diesen Frauen schnell und unbürokratisch zu helfen, haben die Rudolf Augstein Stiftung, die **Klaus und Lore Rating Stiftung** sowie die **Kurt und Maria Dohle Stiftung** den Fonds **„Zugang für alle“** aufgelegt, der weiteren Förderern offensteht. Der Fonds wird durch die Zentrale Informationsstelle Autonomer Frauenhäuser verwaltet, die über die Förderungen entscheidet.
- Das **Entwicklungsvorhaben NORD** ist eine gemeinsame Initiative, in der sich die Stadt Dortmund, das Unternehmen Dr. Ausbüttel und die Walter Blüchert Stiftung zusammengefunden haben, um niederschwellige Problemlösungen für Herausforderungen von Kindern und Jugendlichen im Dortmunder Norden zu entwickeln. Das Besondere daran: Die Kinder und Jugendlichen sind aktiv in die Entwicklung und Erprobung einbezogen. Mehrere weitere Stiftungen haben sich dem Vorhaben bereits angeschlossen und unterstützen es mit zusätzlichen Mitteln.

- Der **Media Forward Fund** bündelt Fördermittel für den Journalismus in Deutschland, Österreich und Schweiz. Hinter dem Fonds steht ein breites Bündnis von Stiftungen aus den drei Ländern, sich sich gemeinschaftlich für die die Entwicklung von neuen Geschäftsmodellen in gemeinwohlorientierten Medien einsetzen. Wer die Förderungen bekommt, entscheidet eine von den Geldgebern unabhängige Jury.
- **Zukunftswege Ost** ist eine Gemeinschaftsinitiative mehrerer Stiftungen, die mehr Mittel für demokratische Projekte in Ostdeutschland mobilisieren und bündeln möchten. Der Fonds steht Stiftungen, Unternehmen, Organisationen und Privatpersonen offen, die gemeinsam Verantwortung für den gesellschaftlichen Zusammenhalt in Ostdeutschland übernehmen wollen.

Innovative Auswahlverfahren

- Im Rahmen einer Ausschreibung gegen Wohnungslosigkeit hat die **Vector Stiftung** elf Projekte zur Förderung ausgewählt. Dabei wurden sowohl kleinere als auch größere Vorhaben berücksichtigt. Für die größeren Projekte wurde ein Pitch-Format eingesetzt, bei dem die Antragstellenden ihre Ideen persönlich vor einer Jury vorstellen konnten. So kann die Stiftung offene Fragen direkt klären und die Menschen hinter den Projekten kennenlernen. Das persönliche Kennenlernen erwies sich als wertvolle Ergänzung zu den schriftlichen Kurzanträgen. Zugleich entstanden wichtige Diskussionen zu Themen wie Innovation, Strukturförderung, Kooperationen und der Rolle privater Stiftungen bei gesellschaftlichen Herausforderungen.
- Die **Klaus Tschira Stiftung** verfolgt einen schlanken, transparenten und partnerschaftlichen Antragsprozess. Interessierte gemeinnützige Organisationen reichen zunächst einen digitalen Kurzantrag ein. Nach einer positiven ersten Bewertung folgt ein Online-Pitch. Dadurch investieren Antragstellende nur dann zusätzlichen Aufwand, wenn ihr Vorhaben grundsätzlich zum Förderprofil passt.
- Bei dem Förderprogramm **Freiraum** der **Stiftung Innovation in der Hochschullehre** gibt es ein zweistufiges Antragsverfahren, um den Aufwand auf allen Seiten kalkulierbar und verhältnismäßig zu halten: Zunächst kann jede antragsberechtigte Person eine kurze, die Projektidee umfassende Interessensbekundung einreichen (1.500 Zeichen). Aus allen Einreichungen werden 500 Personen ausgelost, die im nächsten Schritt einen Vollantrag stellen können. Das Ergebnis ist eine Förderquote von ca. 30 %.
- 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**).

Erleichterte Nachweise

- Um es Privatpersonen, Unternehmen oder Stiftungern leichter zu machen, Förderungen an ausländische Empfänger zu vergeben, tritt die **Maecenata Stiftung** als Partnerin im Netzwerk GIVING EUROPE als *regranter* auf. Sie führt ein formalisiertes Akkreditierungsverfahren (due diligence) durch, um sicherzustellen, dass die Empfänger nach deutschen Maßstäben

gemeinnützig sind, so dass die Stiftungen der erhöhten Nachweispflicht gerecht werden können. Geldgeber über 15.000 Euro durchlaufen eine *donor due diligence*, um gesetzeswidrige Mittelherkunft auszuschließen. Die Spender erhalten deutsche Spendenquittungen.

- Die **Vector Stiftung** nutzt das **Zuwendungsempfängerregister** (ZER) als Nachweis der Gemeinnützigkeit von Antragstellenden. Insbesondere bei Schulen und Fördervereinen zeigt sich der Vorteil dieses Verfahrens: Viele Antragstellende kennen den Begriff „Freistellungsbescheid" nicht oder können das Dokument nicht kurzfristig bereitstellen. Durch die Prüfung des Eintrags im ZER lässt sich schnell und unkompliziert feststellen, ob ein Verein als gemeinnützig anerkannt ist. Dies erleichtert den Antragsprozess für die Antragstellenden und reduziert den Verwaltungsaufwand innerhalb der Stiftung, da fehlende Nachweise nicht nachgefordert werden müssen. Zur Dokumentation wird ein Screenshot des ZER-Eintrags mit dem Datum des Abrufs gespeichert.

#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 sowie in den Call **„Wie wählen Stiftungen Projekte aus?"** vom 18.10.2022.

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

Um das Thema Ausschreibungen ging es am 4.3.2025 in dem call **„Ausschreibungen gestalten"**

Am 22.10. 2024 haben verschiedene Stiftungen vorgestellt, auf welchen Wegen sie Rückmeldungen auf ihre Antrags- und Förderprozesse erhalten: **„Hinter unserem Rücken: So können Stiftungen unkompliziert anonymes Feedback einholen"**

Förderentscheidungen partizipativ gestalten

Immer mehr Stiftungen gehen dazu über, Vertreter*innen der geförderten Organisationen oder auch der Zielgruppen in die Entscheidungen über die Mittelvergabe einzubeziehen. Es gibt dazu unterschiedliche Modelle, die alle demselben Ziel dienen, nämlich die Qualität, Wirksamkeit, Legitimität und Fairness der Mittelvergabe zu erhöhen. Die Partizipation verwandelt Stiftungen von reinen Geldgebern zu lernenden, partnerschaftlichen Akteuren gesellschaftlichen Wandels.

Literaturtipp

Die Handreichung **„Partizipation Macht Wirkung. Schritt für Schritt für mehr Beteiligung“** bietet viele hilfreiche Hinweise, Beispiele und Checklisten für Stiftungen, die mehr Demokratie wagen wollen.

- Die **BürgerStiftung Hamburg** verfügt mit dem **Jugendumweltrat** über ein Gremium Jugendlicher, die selbstbestimmt über Projekte beschließen. Die Ratsmitglieder entscheiden 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.
- Die Zielgruppen vieler Stiftungen sind oft mehrere Generationen von den Entscheidungsgremien entfernt. Die Oldenburger **EWE Stiftung** hat deshalb 2024 den **„Zukunftsbeirat“** gegründet: Sieben junge Mitarbeiter*innen aus dem Stifterunternehmen, der EWE AG, geben Förderempfehlungen aus ihrer Sicht und bekommen umgekehrt ein Feedback vom Vorstandsteam. Seit 2025 haben sie ein eigenes Budget zur freien Verfügung entlang der Satzungszwecke.
- Bei filia.die frauenstiftung gibt es neben einem Mädchenbeirat auch einen **Beirat migrantischer 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 500‘000 CHF zur Verfügung.

- Beim **Flow Fund für Ostdeutschland** der **Kinnings Foundation** und der **Schöpflin Stiftung** dürfen die Fellows der Kinnings Academy jeweils Fördermittel in Höhe von 25.000 Euro eigenständig vergeben. Die Fellows werden mit Schulungen unterstützt und tauschen sich vor ihren Entscheidungen untereinander aus. Eine Partnerorganisation übernimmt als Fiscal Host die Weiterleitung von Mitteln auch an Empfänger, die als engagierte Privatperson oder nicht gemeinnützige Initiative gefördert werden sollen. Die Fellows erhalten für ihren Aufwand ein angemessenes Honorar.
- Die **Jugend-Jury JUGENDSTIL*** der **Stiftung Bürger für Bürger** in Halle an der Saale entscheidet über die Vergabe der Mittel aus dem Ideenfonds der Stiftung. Aus dem Fonds werden Ideen und Projekte junger, (post-) migrantischer Menschen, die in Ostdeutschland etwas bewegen möchten, mit bis zu 2.000 Euro gefördert. Die Mitglieder der Jury treffen sich einmal im Monat, um die Bewerbungen durchzugehen.
- Die Förderplattform **Catapult** fördert Projekte junger Leute in Basel. Die Förderentscheidungen werden in einem partizipativen Prozess getroffen. Dabei werden auch ganze Schulklassen in Entscheidungen einbezogen.
- Die **Stiftung Ávore** vergibt Stipendien an freischaffende Künstler:innen. Die Entscheidung wird durch eine Kommission getroffen, die mehrheitlich aus ehemaligen Stipendiatinnen besteht.
- Bei der **Bundesliga Stiftung** gibt es den **Next Gen Jugendbeirat** mit 13 Mitgliedern, der der Stiftung beratend zur Seite steht und die Perspektive der Kinder und Jugendlichen in die Stiftungsarbeit einbringt, bei Projektbesuchen mit einbezogen wird und an der Strategieentwicklung mitwirkt.Bei der Ausschreibung „Bewegung. Begegnung. Zukunft." wählten zwei Mitglieder des Jugendbeirats als Teil der sechsköpfigen Jury 26 Projekte aus 575 Bewerbungen aus. So floss die Perspektive der Zielgruppe gleichberechtigt zu jenen aus Stiftung, Wissenschaft und Sport ein. Das Beispiel zeigt, wie Zielgruppenwissen einen verbindlichen Platz in Förderentscheidungen erhalten und deren Qualität, Legitimität und Nähe zur Lebenswirklichkeit junger Menschen stärken kann.
- Die **Heidehof Stiftung** fördert Projekte in den Bereichen Bildung, Umwelt, Soziales, Inklusion und Demokratie. Sie hat 2024 einen Beirat eingerichtet, der aus Vertreter:innen der geförderten Projekte besteht. Der Beirat berät über die Förderung einzelner Anträge und hat perspektivisch auch ein eigenes Budget zur Verfügung.

#ImpulseStiften

Die Frage, wie Stiftungen andere Stakeholder in ihre Förderentscheidungen einbinden können, war mehrfach Thema bei ImpulseStiften:

- **„So gelingt Partizipation in der Stiftungsarbeit"** am 5.12.2023
- **„Partizipation in der Mittelvergabe: Von den hehren Ideen zur ruckelfreien Umsetzung"** am 14.10.2025

2. Berichte: Wie Stiftungen Berichte konstruktiv nutzen können

Berichte braucht es, um Transparenz herzustellen und Rechenschaft abzulegen. Berichte können Stiftungen aber 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 kaum gelesen und nicht weiter genutzt werden. 13 Stunden investierten geförderte Organisationen, die 2026 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 finden 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 Berichtsanforderungen 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.

Grundsätzlich ist es sehr hilfreich, sich im Vorhinein zu fragen, wofür man als Stiftung Berichte benötigt:

- Geht es nur um den Nachweis, dass das Projekt vereinbarungsgemäß durchgeführt und die Mittel verausgabt wurden? Dann reicht es eigentlich, eine entsprechende Bestätigung, bzw. eine kurze Dokumentation mit einer Abrechnung der Mittel zu verlangen.
- Geht es der Stiftung darum, aus den Projekten zu lernen, um ggfls umzusteuern oder zukünftige Förderentscheidungen zu verbessern, dann ist es naheliegend, umfassendere Berichte und Wirkungsindikatoren abzufragen; und zwar idealerweise in Formaten, die die geförderte Organisation auch für andere Geber verwenden kann.

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

Nur relevante Informationen abfragen

// 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 sinnhaft 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.

// Wie auch immer Sie die Berichtspflichten gestalten: Bitte kommunizieren Sie Ihre Erwartungen an Umfang, Inhalt und Format der Berichte klar und frühzeitig, so dass die Förderpartner nicht gezwungen sind, zusätzliche Zeit in aufwendige Nacharbeiten zu investieren.

Nur zu relevanten Zeitpunkten berichten

// Sinnvolle Intervalle: Der Berichtsrhythmus 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 einheitliches Format einigen.

Innovative Formate nutzen

// Berichte müssen nicht immer schriftlich erfolgen. Oftmals ist ein Gespräch nicht nur weniger arbeitsaufwändig, sondern auch viel besser dazu geeignet, der Stiftung einen Eindruck vom Stand der Aktivitäten zu vermitteln. Beide Formate lassen sich auch gut miteinander kombinieren, zum Beispiel indem Zwischenberichte mündlich erfolgen, während der Jahresbericht, an dem auch eine Zahlung hängt, schriftlich vorliegen muss.

// Weitere Berichtsformate, die sich auch gut für die Öffentlichkeitsarbeit auf social media nutzen lassen, sind Videos oder ein Insta-Reel.

// Zunehmend verbreitet ist auch das Instrument eines „Förder-Konsortiums“: Hier holen gemeinnützige Organisationen alle Stiftungen, mit denen sie zusammenarbeiten, an einen (meist virtuellen) Tisch, um über aktuelle Entwicklungen, Bedürfnisse und Herausforderungen zu sprechen. Für die beteiligten Stiftungen bietet das die Möglichkeit, exklusive Einblicke in die Organisation zu erhalten und von den Impulsen und Perspektiven anderer Stiftungen zu profitieren. Gleichzeitig reduziert die geförderte Organisation ihren Berichtsaufwand erheblich und kann die Stiftungen ganz anders einbinden – ein Gewinn für alle Seiten

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.

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).

Literaturtipp

Als Ergänzung zu den oben genannten Tipps und Tricks gibt es hier zwei gute Einblicke zum Thema Berichte vom **Center for Effective Philanthropy** (**„Alternatives to the Fiery Furnace: Thoughtful Reporting Requirements“**) und aus dem **PEAK Grantmaking Journal Issue 13: „Revisit Reporting“.**

Förderpartnerschaft in zwei Richtungen denken

// 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.

// Nutzen Sie die Gelegenheit, von Ihren Förderpartnern in den Berichten Feedback zur Zusammenarbeit mit der Stiftung einzuholen, um die Bedürfnisse besser zu verstehen und die eigenen Prozesse zu verbessern.

#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.

Auch in dem call **„Das kleine 1x1 der Stiftungsmythen“** am 24.3.2026 ging es immer wieder um die Frage, welche Berichte Stiftungen wirklich fordern müssen (keine!) und welche sie verlangen können.

Der call **„Tätigkeitsberichte – Für die Schublade oder für die Öffentlichkeit?“** vom 20.10.2026 schaut auf die Frage, wie Stiftungen selbst Berichte gestalten und nutzen können.

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

- Die **Vector Stiftung** gestaltet die Begleitung ihrer Förderpartner bedarfsgerecht. Für kleinere Spenden bestehen keine formalen Berichtspflichten. Förderpartner können jedoch jederzeit freiwillig Berichte, Fotos oder kurze Updates einreichen, über die sich die Stiftung sehr freut. Bei größeren Projekten findet in der Regel einmal jährlich ein Austauschgespräch online oder vor Ort statt. Zur Vorbereitung stellt die Stiftung eine Präsentationsvorlage bereit, die eine einheitliche Berichterstattung ermöglicht und dem Förderpartner eine klare Vorgabe gibt. Die Präsentation dient als Zwischenbericht und kann auch den Abschlussbericht ersetzen. Bei Kooperationsprojekten akzeptiert die Vector Stiftung die Unterlagen anderer Förderpartner und stimmt Austauschtermine gemeinsam ab, um den Aufwand für die Geförderten möglichst gering zu halten.
- Bei längerfristigen und größeren Förderungen kombiniert die **Deutsche Bahn Stiftung** verschiedene Methoden. Ein- bis zweimal im Jahr reichen die Projekte zu einem vorab vereinbarten Zeitpunkt einen Bericht zu den Aktivitäten und Finanzen ein. Hierfür gibt die Stiftung ein standardisiertes Formular vor, das kurze Fragen beinhaltet und einen Status quo abfragt. Zwischenberichte erfolgen mündlich in regelmäßigen Update-Meetings (Meilensteingesprächen), die bilateral oder auch im Rahmen von Förderkonsortien gemeinsam mit anderen Gebern stattfinden. Die Meetings werden vom Partner individuell gestaltet und die Stiftung bringt ihre Ideen und Fragen ein.

Bringen Sie sich ein!

Sie kennen noch weitere Beispiele dafür, wie Stiftungen Berichte konstruktiv nutzen? Dann lassen Sie es uns gerne wissen, damit wir diese Sammlung weiter ergänzen können: **hallo@weniger-ist-mehr.org**.

- Die **Stiftung Mercator Schweiz** arbeitet daran, den Aufwand der Berichterstattung deutlich zu reduzieren. Mit dem Fokus auf die wirklichen wesentlichen Aspekte einer Förderung, dem Akzeptieren von stichwortartigen Beschreibungen und der Haltung, dass eine Viertelstunde am Telefon oft eine Seite schriftlichen Bericht ersetzt, haltet sie den Aufwand für alle Beteiligten gering, ohne auf die wichtigsten Erkenntnisse aus geförderten Projekten verzichten zu müssen.

- Die **Klaus Tschira Stiftung** versteht Monitoring, Evaluation und Learning (MEL) als Instrument für gemeinsames Lernen – nicht als Kontrollmechanismus. Deshalb wurden klassische schriftliche Zwischenberichte in vielen Förderlinien durch regelmäßige Online-MEL-Gespräche ersetzt. Diese Gespräche schaffen Raum für eine kontinuierliche Reflexion der Projektentwicklung. Der offene Austausch über Erfolge und Herausforderungen ermöglicht es, gemeinsame Lösungen für Probleme zu finden, und die partnerschaftliche Zusammenarbeit zu stärken. Bereits bei der Konzeption einer Förderlinie werden gemeinsam mit den Projektpartnern Wirkungslogiken (Theory of Change) entwickelt. Auf dieser Grundlage werden nachvollziehbare Outcomes definiert und im Rahmen des MEL-Prozesses kontinuierlich betrachtet. Die Erkenntnisse aus den einzelnen Projekten fließen wiederum in die Weiterentwicklung der Förderlinien und der Förderpraxis ein.
- Für Berichte bzw. Mittelverwendungsnachweise, die die **Maecenta Stiftung** für weltweite Zuwendungen im Rahmen ihres Transnational Giving-Programms anfordert, gibt es einfache Vorlagen. Die Empfängerorganisationen müssen lediglich kurz über die ordnungsgemäße und zweckgebundene Verwendung innerhalb von 24 Monaten nach Erhalt der Mittel berichten.

- Die **Karg Stiftung** verzichtet in ihrem Forschungsförderprogramm „William Stern Programm“ auf inhaltliche Zwischenberichte, sofern Projektfortschritte und Ergebnisse im Rahmen des Jahresmeetings aller aktuell geförderten Projekte präsentiert werden. Wir verbinden also einen Sachstandsbericht mit Erfahrungsaustausch und Vernetzung aller im Programm Geförderten. Das spart Zeit, Arbeit und bringt einen Zusatznutzen für die geförderten Wissenschaftler:innen.

- Als **Better Way Foundation (BWF)** sehen wir Berichterstattung als Raum für gemeinsame Reflexion: wir wollen verstehen, was unsere Förderungen ermöglichen, was unsere Partner lernen und wie wir sie bestmöglich unterstützen können. Wir laden unsere Partner ein, zunächst ein kurzes Formular mit fünf offenen Fragen auszufüllen, unter anderem zu ihren Träumen für die Zukunft. Ihre Antworten bilden die Grundlage für zwei Gespräche pro Jahr, in denen wir Entwicklungen, Herausforderungen, Erkenntnisse und Zukunftswünsche gemeinsam reflektieren. So gestalten wir die Berichterstattung verhältnismäßig und erhalten ein umfassenderes Verständnis für die Arbeit unserer Partnerorganisationen.

Berichtsplichten mit Augenmaß

- Die **Crespo Foundation** erwartet bei Projektförderungen eine knappe Darstellung der Ergebnisse und einen Überblick über die Mittelverwendung. Soweit Berichte für andere Förderer erstellt werden, werden diese auch von der Crespo Foundation akzeptiert. Bei ungebundenen Förderungen erwartet die Stiftung eine Rechenschaftslegung über Jahresabschlüsse,

Jahresberichte o. ä., die die geförderten Organisationen ohnehin erstellen. Darüber hinaus gibt es regelmäßige Treffen (online oder in Präsenz), in denen über Fortschritte und Herausforderungen gesprochen wird und die von der Stiftung dokumentiert werden.

- Die **Renate und Wolfgang Hars Stiftung „Anser anser“** akzeptiert allgemeine Berichtsformate wie Jahresberichte der geförderten Organisationen und verzichtet wo immer möglich auf zusätzliche Projekt- und Rechenschaftsberichte. Sie wählt dazu bewusst auf Transparenz verpflichtete Organisationen aus.

- Die **Homann Stiftung** erwartet von ihren Förderpartnern einem rechnerischen Verwendungsnachweis zu den realen Kosten und der Finanzierung (gerne auch als Gesamtnachweis, sollten weitere Fördermittelgeber dabei sein). Für die qualitative Auswertung wird kein fester Rahmen vorgegeben. Es kann beispielsweise ein schriftlicher Bericht für die Homann-Stiftung sein, ein gemeinsamer Bericht für mehrere Förderer, die Beteiligung an einem Förderkonsortium oder auch ein ausführliches Gespräch zum Projektverlauf. Wichtig ist für die Stiftung ein echter Austausch, der auch einen Blick auf kritische Punkte lenkt. Was hat nicht gut funktioniert und sollte verändert werden? Ist vielleicht auch etwas richtig schiefgelaufen? Welche Perspektiven ergeben sich für das Thema? Die Auszahlung der Tranchen bei mehrjährigen Förderungen erfolgt nach einem Zwischenbericht, der auch mündlich stattfinden kann.
- **PHINEO** kombiniert für ein lernorientiertes reporting jährliche Kurzberichte mit regelmäßigen mündlichen Check-ins. Statt umfangreicher Nachweise fokussieren wir auf zentrale Entwicklungen, Herausforderungen und Lernprozesse. Bestehende Inhalte werden fortgeschrieben statt neu erstellt. So reduzieren wir Aufwand und stärken zugleich den kontinuierlichen Austausch auf Augenhöhe.

Innovative Berichtsformate

- 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 **Deutsche Bahn Stiftung** verzichtet bei Projekten, die sie im Rahmen der jährlichen Ausschreibungen auswählt, gänzlich auf Berichte. Stattdessen bittet sie die geförderten Organisationen um eine proaktive Kommunikation, deren Form und Inhalt die Partner selbst bestimmen. Auf diese Weise bekommt die Stiftung Fotos, Zitate und O-Töne der Teilnehmenden, kurze Darstellungen der Angebote und persönliche Eindrücke, die sie für ihre interne und externe Kommunikation nutzt, zum Beispiel für den Jahresbericht oder die Sozialen Medien.

- Die **Schering Stiftung** ist gerade dabei, von Berichtspflichten auf kurze prägnante (Online)-Fragebögen umzustellen. Damit kann die Stiftung passgenau relevante Kennzahlen für die Evaluation abfragen und auch gleich digital erfassen. Bei Bedarf erfolgen kurze Texte zu Erfahrungen. Das spart Aufwand auf allen Seiten, denn die Förderpartner müssen nicht mehr lange narrative Berichte verfassen, aus denen die Stiftung die relevanten Parameter mühsam herausfiltern muss.

- Im Tanzförderprogrammm **Next Steps** verzichtet die Crespo Foundation auf zahlenmäßige Zwischennachweise und detaillierte Verwendungsnachweise. Stattdessen dokumentieren die geförderten Künstler:innen ihre Ziele, Arbeitsprozesse und Erkenntnisse in einem digitalen Tool und entscheiden selbst, in welcher Form sie diese festhalten. Das reduziert bürokratischen Aufwand spürbar und schafft mehr Zeit für die künstlerische Arbeit, ohne auf Transparenz und gemeinsames Lernen zu verzichten.

- 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.

- **Affirmative** arbeitet ohne schriftliche Reportings. Stattdessen sprechen wir mindestens vier Mal im Jahr mit unseren Förderpartner*innen über Ziele, Herausforderungen, Potenziale, Lernerfahrungen und Erfolge. In einigen Fällen erfolgt ein Teil der Gespräche auch gemeinsam mit anderen Förderern. Ein offenes Gespräch sagt uns viel mehr über bestehende Herausforderungen, als es ein Bericht könnte. Die Gespräche dokumentieren wir intern, so dass Entwicklungen über einen Zeitraum hinweg nachvollziehbar sind. Von unseren Förderpartner*innen erwarten wir Transparenz und rechtzeitige Thematisierung von auftretenden Problemen.

- Im **Förderangebot „Soziale Innovationen - Modul Verstetigung“** hat die **Stiftung der Deutschen Fernsehlotterie** ein schriftliches reporing durch Meilensteingespräche ersetzt. Die Vertreter:innen von Stiftung und Förderpartnern verabreden sich regelmäßig, um über den aktuellen Projektstand, über Erfolge und Herausforderungen sowie über die nächsten Schritte zu sprechen.

- Auch öffentliche Mittelgeber machen von der Möglichkeit von mündlichen Berichten Gebrauch. Bei der **Deutschen Stiftung für Engagement und Ehrenamt** (DSEE) können als Alternative zur schriftlichen Einreichung im Förderprogramm action! Verwendungsnachweise per Videogespräch mündlich eingereicht werden. Die Mitarbeitenden der DSEE notieren den Verwendungsnachweis und lassen ihn von den Zuwendungsempfänger:innen digital gegenzeichnen. So kann die Angst vor Formularen genommen werden und der Projektabschluss für Menschen ohne Fördermittel-Erfahrungen vereinfacht werden.

Literaturtipp

Das Arbeitspapier „oral reporting“ gibt viele praktische Tipps und Hinweise zur Umsetzung mündlicher Berichtsformate, inklusive eines Gesprächsleitfadens, den die beteiligten Stiftungen in der Praxis entwickelt haben. ⇨ **www.oralreporting.info**

Nutzung weiterdenken

- Unter dem Motto „Public Understandig of Science“ offeriert die **Gebert Rüf 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.

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 86 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 25 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. Der von der Initiative #VertrauenMachtWirkung herausgegebene Leitfaden **„Ungebundene Förderung: Wie sieht die Praxis aus?“** enthält dazu eine Übersicht, die hilft, die verschiedenen Möglichkeiten besser zu verstehen:

- **Gebundene Projektförderung:** Bezuschussung einzelner Budgetlinien oder Kosten innerhalb eines Projektes
- **Ungebundene Projektförderung:** die Förderung ist an ein spezifisches Projekt gebunden, aber nicht an einzelne Budgetpositionen, so dass die Empfängerorganisation mehr Flexibilität bei der Projektsteuerung hat.
- **Ungebundene Programmförderung:** die Förderung ist nicht an ein spezifisches Projekt gebunden, aber eingeschränkt auf einen Teil der Aktivitäten einer Organisation, z.B. für ein bestimmtes Thema, eine bestimmte Zielgruppe oder eine spezielle Region. Diese Förderungen bieten sich besonders an, um bestimmte Aktivitäten einer größeren, überregional tätigen Organisation zu fördern.
- **Ungebundene Förderung:** die Förderung ist an keinerlei Vorgaben gebunden, so dass die geförderte Organisation innerhalb ihrer Satzungszwecke frei über die Mittel verfügen kann.

Im Einzelfall können Satzungsvorgaben oder andere Erwägungen dafür sprechen, die Förderung eher restriktiv auszulegen. Generell aber gilt, dass Stiftungen versuchen sollten, die Förderung so flexibel wie möglich zu gestalten und nur so viele Einschränkungen bei der Verwendung zu machen, wie unbedingt nötig ist.

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.

#IMPULSESTIFTEN

„Projektförderung – Ursprung allen Übels in der Stiftungswelt?“ war die Leitfrage des Webtalks #ImpulseStiften am 22.6.2021. Hören Sie gerne rein!

In dem call **„Unrestricted Funding - ganz praktisch“** vom 2. Juni 2026 geben drei Kolleginnen exklusive Einblicke, wie ihre Stiftungen ungebundene Förderungen vergeben.

Eng verbunden mit dem Thema Projektbindung ist die Frage, welchen Anteil der Verwaltungskosten Stiftungen bei Förderprojekten übernehmen. Genau um diese Frage ging es in dem call **„100 % für die Projekte!?“** am 25. April 2023.

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. Die Stiftungen bekommen Sicherheit, dass ihr Geld gut eingesetzt ist, und es fällt ihnen in der Folge leichter, den Förderpartnern 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. Für die Wirkung einer Förderung ist die Frage, WIE gefördert wird, mindestens ebenso wichtig wie die Frage, WAS gefördert wird.

// 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. Das ist oft der bessere Weg, die von vielen Stiftungen gewünschte Nachhaltigkeit zu erreichen.

// 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 den Aufwand für 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.

Ungebundene Förderungen/ „unrestricted funding“

Laut einer Umfrage des **Stiftungspanels 2024** vergibt ein Drittel der Stiftungen in Deutschland institutionelle Förderungen, oft als Ergänzung zu der klassischen Projektförderung. „Institutionell“ bedeutet, dass die Förderung nicht an konkrete Projekte oder Aktivitäten gebunden ist. Die Mittel stehen der geförderten Institution zur freien Verfügung, so dass sie sie nach Bedarf im Rahmen ihrer Satzungszwecke einsetzen kann.

Die Überlegung dahinter ist ebenso einfach wie überzeugend: Die Förderpartner gewinnen mehr Sicherheit und Flexibilität, um schnell auf neue Herausforderungen reagieren zu können. Zudem werden sie nicht durch bürokratische Vorgaben eingeschränkt, sondern können sich auf das Wesentliche konzentrieren und belastbare Strukturen und Projekte aufbauen. Gerade in Aufbau- oder Wachstumsphasen sind freie Mittel besonders wirkungsvoll.

Natürlich sind nicht-projektgebundene Förderungen kein Allheilmittel, noch sind sie passend für jede Situation und jede Organisation. Richtig eingesetzt stellen ungebundene Förderungen für Stiftungen jedoch einen effektiven Hebel dar, um mehr Wirkung zu erzielen und die eigenen Stiftungszwecke nachhaltig zu erreichen. Für die geförderten Organisationen sind diese Mittel außerordentlich wertvoll, weil sie damit wichtige Ausgaben finanzieren können, die nicht durch die projektgebundenen Förderungen abgedeckt sind, die typischerweise den Löwenanteil im Finanzierungmix ausmachen.

*Die folgenden Tipps und Hinweise sind in einer Arbeitsgruppe von Stiftungspraktiker*innen aus Deutschland und der Schweiz entstanden, die sich 2024/25 in mehreren Runden zu den praktischen Herausforderungen beim „unrestricted funding“ ausgetauscht haben.*

Partner

// Viele Stiftungen machen die Erfahrung, dass ungebundene Förderungen vor allem mit kleineren oder mittelgroßen Organisationen gut funktionieren. Diese Zielgruppe eignet sich auch als „Einstieg“ in das unrestricted funding gut, weil sie typischerweise ohnehin nur eine oder zwei Kernaktivitäten haben, so dass der Schritt von der Projekt- zur Organisationsförderung nicht groß ist.

// Das zentrale Kriterium für die Vergabe einer ungebundenen Förderung ist die „Reife“ der Organisation. Nur wenn das Team sehr klar in seiner Ausrichtung und Vision ist und die geförderte Organisation das entsprechende mindset und die nötige Professionalität mitbringt, können ungebundene Förderungen ihr volles Potential entfalten.

// Oftmals ist eine ungebundene Förderung auch ein zweiter Schritt, der auf eine Projektförderung aufbaut. So lernen sich die Partner kennen und bauen das Vertrauen auf, das später in einer freien Förderung mündet.

Auswahl

Im Prozess der due diligence ist die Vertrauensbildung mindestens so wichtig wie eine eingehende Prüfung. Es sollte keine reine Kontrolle sein, sondern der erste Schritt auf dem Weg zu einer vertrauensvollen Zusammenarbeit.

Bei der Auswahl der Förderpartner steht bei ungebundenen Förderungen naturgemäß nicht mehr ein konkretes Projekt im Fokus. Der Blick richtet sich vielmehr auf die Organisation als Ganzes:

// Gibt es ein engagiertes und professionelles Leitungsteam, das die nötigen Kompetenzen und den nötigen „drive“ hat, um die Organisation nach vorne zu bringen? Sind die Gründer:innen noch aktiv und welche Rolle haben sie?

// Ist die Governance der geförderten Organisation angemessen, leistungsfähig und krisensicher?

// Verfügt die Organisation über ein belastbares Finanzmanagement?

// Hat die Organisation ein überzeugendes Geschäftsmodell, das auf einem guten und ausgewogenen Finanzierungsmix beruht? Ist sie in der Lage, auch eigene Einnahmen zu erwirtschaften? Ein Blick in den Jahresabschluss verrät zudem, ob die Organisation Rücklagen für schwierige Zeiten hat.

// Hat die Organisation eine klare Wirkungsorientierung? Gibt es einen realistischen und ambitionierten Plan für die nächsten Jahre und kann sie die Wirkung ihrer Aktivitäten durch externe Evaluationen belegen?

Es ist übrigens für beide Seiten hilfreich, Referenzen oder Prüfberichte bei Stiftungen oder anderen Gebern einzuholen, die die betreffende Organisation bereits fördern. Der geförderten Organisation spart das Aufwand und die Stiftung erhält eine unabhängige zweite Meinung.

Material aus der Praxis

Bei einer nicht-projektgebundenen Förderung herrscht oft Unsicherheit, welche Richtlinien für die Mittelverwendung gelten. Die XXX Stiftung hat dazu einen **„Leitfaden zur Mittelverwendung“** entwickelt, den sie den Förderpartnern zur Verfügung stellt.

Die N.N. Stiftung hat einen Kriterienkatalog für die Punkte erstellt, die sie vor der Vergabe einer ungebundenen Förderung prüft, insbesondere in Bezug auf die Kapazitäten der Partnerorganisation. Auch dieses **due diligence sheet** finden Sie zum Download auf **www.weniger-ist-mehr.org**

Wirkung und Berichte

Ein zentrales Argument für ungebundene Förderungen ist, dass sie mehr Wirkung entfalten, weil die Partnerorganisationen mit weniger Bürokratie zu kämpfen haben. Es ist allerdings nicht leicht, die Wirkung einer freien Förderung konkret festzumachen.

// Grundsätzlich ist die Wirkungs**orientierung** mindestens so wichtig wie die Wirkungs**messung**. Entscheidend ist, dass die Organisation glaubhaft zeigen kann, dass sie ihre Aktivitäten konsequent am gesellschaftlichen impact ausrichtet.

// Zielvereinbarungen haben sich als gutes Mittel bewährt, um freie Förderungen zu steuern – nur dass die Meilensteine nicht an einzelne Projektmaßnahmen, sondern an übergeordnete Ziele gebunden sind. Diese Ziele können sowohl auf der Ebene der Aktivitäten (z.B. „Aufbau von 5 neuen Standorten bis 2028“) als auch auf der Ebene der Organisation (z.B. „Aufbau eines Systems zur Wirkungsmessung“, „Nachfolgeprozess für die Gründergeneration“) angesiedelt sein. Wichtig ist es, die Ziele und Inhalte der Zusammenarbeit gemeinsam mit dem Förderpartner zu erarbeiten und nicht einseitig vorzugeben.

// Beim Controlling ersetzen Gespräche und ein regelmäßiger Austausch die Projektberichte. Oftmals wird dieser Austausch mit anderen Stiftungen / Gebern koordiniert, die ebenfalls mit der betreffenden Organisation zusammenarbeiten.

// Um den Aufwand für die Berichte so schlank wie möglich zu halten, macht es Sinn, Unterlagen zu nutzen, die die Organisation ohnehin zur Verfügung hat. Insbesondere der Jahresabschluss vermittelt ein gutes und umfassendes Bild von der finanziellen Situation der geförderten Organisation.

// „trust-based philanthropy" hat im Übrigen nichts mit blindem Vertrauen zu tun. Es ist wichtig, Rechenschaft einzufordern und sich fortlaufend davon zu überzeugen, dass die Organisation auf dem richtigen Weg ist, um die Ziele zu erreichen. Das schließt die Möglichkeit ein, eine Förderung wieder zu beenden, wenn die Stiftung zu der Überzeugung kommt, dass der Förderpartner die Erwartungen nicht erfüllt.

Rolle und Zusammenarbeit

// unrestricted funding ist eine partnerschaftliche Förderung, die auf Vertrauen und Wertschätzung beruht. Transparenz und Offenheit auf beiden Seiten sind eine wichtige Voraussetzung, ebenso wie eine klare Kommunikation der gegenseitigen Erwartungen.

// Häufig werden ungebundene Mittel auch kombiniert / ergänzt durch Maßnahmen zur Organisationsentwicklung und zum Kapazitätsaufbau, zum Beispiel durch Beratung oder Vernetzung. Mehr dazu im Kapitel 5: „Fördern mit mehr als Geld".

// Stiftungen, bzw. die Stiftungsmitarbeitenden, kommen bei ungebundenen Förderungen in eine neue Rolle: Sie erhalten recht exklusive Einblicke in die Organisation und sind oft in einem engen Austausch mit den Förderpartnern. Es ist durchaus ihre Aufgabe, Kritik und Anregungen zu formulieren, gerade zu Themen der Organisationsentwicklung und Strategie. Gleichzeitig müssen die Stiftungen aber auch die Autonomie und Expertise der Partner respektieren und eine kritische Distanz wahren.

exit

// Ungebundene Förderung haben typischerweise einen längeren Zeithorizont, der entweder von vornherein zugesagt oder durch mehrere aufeinanderfolgende Verträge umgesetzt wird.

// Wenn trotzdem irgendwann der Zeitpunkt kommt, die Förderung wieder zu beenden, ist es wichtig, eine sanfte Landung hinzulegen, um die bisherigen Erfolge nicht zu gefährden. Gerade bei größeren Förderungen, die für die geförderte Organisation eine strategische Bedeutung haben, ist es sehr ratsam, von Beginn an regelmäßig über das Ende zu sprechen: Wie kann ein Auslaufen gestaltet werden? Welche Voraussetzungen müssen gegeben sein? Was ist nötig, damit die Organisation danach gut weiterarbeiten kann?

Literaturtipp

Der Leitfaden **„Ungebundene Förderung: Wie sieht die Praxis aus?"**, herausgegeben von der Initiative #VertrauenMachtWirkung, bietet eine kompakte und praxisnahe Einführung in die Grundlagen und die Umsetzung ungebundener Förderungen.

Auch der europäische Stiftungsverband Philea hat einen Leitfaden veröffentlicht, der viele praktische Hinweise enthält, unter anderem zu der Frage, wie man die eigenen Gremien überzeugen kann: **„Unrestricted Funding: A Practical Guide for Funders".**

Beispiele aus der Stiftungspraxis

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 diese Sammlung weiter ergänzen können: **hallo@weniger-ist-mehr.org.**

Flexible und ungebundene Förderungen

- In den meisten Förderpartnerschaften überlässt die **Crespo Foundation** dem Partner die Entscheidung darüber, wofür die Mittel konkret eingesetzt werden. Zum Teil sind Mittel zweckgebunden für ein bestimmtes Projekt oder Programm, daneben werden einige Organisationen auch unabhängig von Einzelaktivitäten gefördert. Basis für die Zusammenarbeit ist eine Verständigung über eine gemeinsame Vision und konkrete Ziele.
- Das Stifterpaar der **Eva Mayr-Stihl Stiftung** hat ein Memorandum zum Charakter und Haltung der Stiftung erarbeitet. Dort heißt es unter anderem: „Wir setzen auf langfristige Partnerschaften, Vertrauen, persönlichen und offenen Austausch und gegenseitige Wertschätzung." Die Stiftung vergibt daher langfristige Förderungen, die sich stark an den Potenzialen und Ideen der Partner orientieren. Das ermöglicht schnelle Entscheidungen, auch bei hohen Förderbeträgen, die in wöchentlichen Vorstandssitzungen fallen.
- Die **Klaus Tschira Stiftung** gibt ihren Projektpartnern bewusst Gestaltungsfreiheit bei der Umsetzung ihrer Vorhaben. Ausgangspunkt sind gemeinsam vereinbarte Wirkungsziele und Meilensteine – nicht die starre Einhaltung einzelner Aktivitäten. Im Mittelpunkt steht ein iterativer Förderansatz: Stiftung und Projektpartner arbeiten während der gesamten Laufzeit eng zusammen und passen Projekte bei Bedarf gemeinsam an neue Erkenntnisse oder veränderte Rahmenbedingungen an. So können innovative Ideen ihr Potenzial bestmöglich entfalten und Projekte auch unter veränderten Bedingungen erfolgreich weiterentwickelt werden.

- 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.

- **Eleven e.V.** setzt sich für Chancen- und Bildungsgerechtigkeit in Deutschland ein und hat hierzu eine Gemeinschaft aus aktuell elf Organisationen der Kinder- und Jugendförderung gebildet, deren Angebote sich entlang der Bildungskette ergänzen. Eleven fördert „seine“ Organisationen vorrangig institutionell, um ihnen im Rahmen gemeinsam formulierter übergreifender Ziele maximale Flexibilität bei minimalem Verwaltungsaufwand zu ermöglichen.

- Die **Seedling Foundation** hat die Erfahrung gemacht, dass Projektförderung oft zu kurz greift – damit können Stiftungen den engagierten Organisationen nicht die notwendige, nachhaltige Unterstützung anbieten. Kennen wir Organisationen noch nicht gut, starten wir oft für 1-2 Jahre mit einer Projektförderung. Bei gelungener Zusammenarbeit erweitern wir jeweils auf «unrestricted funding» über mehrere Jahre. Dieses Vorgehen gibt beiden Seiten Zeit fürs Kennenlernen und hilft bei der Entscheidungsfindung für eine künftige längere Zusammenarbeit.

- Die **Renate und Wolfgang Hars Stiftung „Anser anser“** sucht aktiv Partner und fördert Organisationen und keine Projekte. Da entfallen z.B. alle Overhead-Diskussionen - der Förderpartner weiß am besten, wo das Geld am effektivsten eingesetzt ist. Die Stiftung fördert kontinuierlich über mehrere Jahre mit verlässlichen Beiträgen, auch wenn sie so jeweils nur wenige Organisationen unterstützen kann.

- Die **alv foundation** stärkt junge Menschen in ihrer sozial-emotionalen Entwicklung und investiert in Initiativen, die die Interessen der Natur in den Mittelpunkt zentraler Entscheidungen rücken. Sie setzt hohe Ansprüche an die Klarheit der gesellschaftlichen Ziele der Förderpartner*innen und deren Übersetzung in Organisationsziele und -management. In dieses Verständnis investiert sie Zeit beim Kennenlernen und fördert in dem gesetzten Rahmen flexibel und ungebunden. Lern- und Meilensteingespräche erfolgen etwa quartalsweise.
- **Affirmative** fördert vertrauensbasiert und hauptsächlich ungebunden. Der größte Hebel liegt für uns in der Stärkung der Organisation selbst. Mit ungebundenen Mitteln können unsere Förderpartner*innen flexibel auf auftretende Herausforderungen reagieren oder aber auch in Organisationsentwicklung, Fundraising oder digitale Infrastruktur investieren – alles Dinge, die Organisationen nachhaltig resilient machen und unternehmerisches Handeln stärken, aber selten finanziert werden. Ein höheres Risiko sehen wir darin nicht, solange wir gemeinsam Ziele vereinbaren, seien es strategische Oberziele oder auch Ziele, die sich auf bestimmte Themenbereiche beziehen.
- Die **Medicor Foundation** unterstützt ihre Partner mit Fördermitteln, die es ihnen ermöglichen, ihre Kapazitäten auszubauen, ihre Programme zu erweitern und die Nachhaltigkeit ihrer Organisation zu stärken. Diese Art von Förderung ist nicht zweckgebunden und kann einer gesamten Organisation gewährt werden, die die Mittel nach eigenem Ermessen flexibel einsetzen kann. Darüber hinaus nutzt die Medicor Foundation weitere flexible Instrumente zur Förderung von Innovation und zur Bewältigung von Notfällen und unterstreicht damit ihr Bekenntnis zu einer responsiven, strategischen und vertrauensbasierten Philanthropie.

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.

Mittel für Organisationsentwicklung

- Die **Somaha Stiftung** unterstützt Organisationen in der Entwicklung von übergeordneten Themen und Veränderungsprozessen durch flexible und langfristige Finanzierung. Ein Schwerpunkt dabei ist die Finanzierung von Transformationsprozessen bei (Schweizer) Organisationen, welche die Unabhängigkeit und Selbstbestimmung von lokalen Organisationen stärken.

- „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.
- 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.
- Die **Dreilinden GmbH** setzt sich weltweit für Menschen ein, die aufgrund ihrer sexuellen Orientierung oder ihrer Geschlechts-Identität benachteiligt werden. Um die Resilienz von LGBTQI-Organisationen langfristig zu stärken, hat die Stiftung ein „property purchase program“ aufgelegt, das es Partnerorganisationen erlaubt, eine eigene Immobilie zu kaufen oder zu bauen. Aus ihren Erfahrungen hat die Stiftung einen „how to“-Leitfaden für Geber erstellt: **The Power of Ownership: Guidance Notes for Funders of Property Purchasing CSOs**

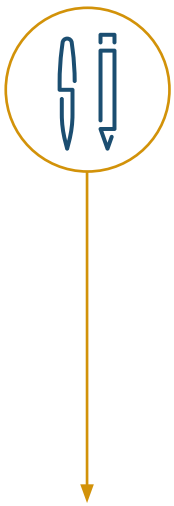
Weitere Hinweise und Beispiele, wie man die Partnerorganisationen ganzheitlich stärken kann, finden Sie in Kapitel 5 „Fördern mit mehr als Geld“.

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 unter Umständen 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, gerade in Hinsicht auf die Einstellung von Personal.

// Eine einfache Möglichkeit, einen gesonderten Vertrag überflüssig zu machen, besteht darin, die Regelungen zu Berichten, Kommunikation und Zweckbindungen gleich in das Antragsformular aufzunehmen, quasi als AGB der Stiftung. Die antragstellende Organisation stimmt diesen Bedingungen mit der Antragstellung zu, so dass ein späterer Vertrag entfallen kann.

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.

WAS GEHÖRT IN EINE FÖRDERVEREINBARUNG?

In der Rubrik „Förderverträge“ auf **www.weniger-ist-mehr.org** finden Sie eine ausführliche Erläuterung dazu, welche Punkte in einer Fördervereinbarung geregelt werden sollen.

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.

Beispiele aus der Stiftungspraxis

Bringen Sie sich ein!

Sie kennen noch weitere Beispiele dafür, wie Stiftungen flexibel fördern? Dann lassen Sie es uns gerne wissen, damit wir diese Sammlung weiter ergänzen können: **hallo@weniger-ist-mehr.org.**

- Die **Max Kohler Stiftung** schliesst Förderverträge nur bei größeren Förderungen (ab einem Volumen von CHF 50‘000).
- **Eleven** schließt Förderverträge mit Zielvereinbarungen ab einem Fördervolumen von über 20 TEUR ab. Niedrigere Förderbeträge werden als Spende ausbezahlt.
- Die **Arcanum Stiftung** hat ein internes **Reglement** erlassen, in dem festgelegt wird, für welche Förderungen Verträge nötig sind (Förderungen über CHF 50.000, Förderungen ins Ausland) und wann eine formlose Zusage reicht.
- Die **Bielefelder Bürgerstiftung** fragt das Einverständnis zu den Förderbedingungen (Mittelverwendung, Öffentlichkeitsarbeit, Berichte) bereits im **Förderantrag** mit ab und erspart sich und den geförderten Projekten so den Aufwand eines separaten Vertrages nach der Genehmigung
- Bei der Antragsprozessen der Mikroförderung macht die **Deutsche Stiftung für Engagement und Ehrenamt** (DSEE) von den für öffentliche Mittelgeber vorhandenen rechtlichen Spielräumen größtmöglich Gebrauch: Die Zustimmung zu den Förderbedingungen wird schon im Antrag abgefragt und nach einer positiven Prüfung erhalten die Geförderten einen digitalen Zuwendungsbescheid, die bewilligten Mittel werden dann automatisch auf das im Antrag angegebene Konto überwiesen und können bis zum Projektende verwendet werden.
- Die **Schering Stiftung** verzichtet wo immer möglich auf Verträge und scheibt einfache Zuwendungsschreiben an die Förderpartner. Wir wollen, dass über unsere Förderung berichtet wird? Das macht der Partner in aller Regel gerne auch ohne Vertrag - und wenn er es nicht gerne macht, nützt auch der Vertrag wenig. Und auch am Ende berichtet der Projektpartner über den Erfolg fast immer von sich aus gerne; und wenn nicht: würde man als Stiftung wirklich einen Bericht einklagen?
- Die **Crespo Foundation** hält die wesentlichen Eckpunkte einer Zusammenarbeit in einer kurzen Förderzusage fest (2-3 Seiten). Dabei wird – soweit sinnvoll – auf vorhandene Unterlagen (Konzepte, Anträge, Finanzierungspläne etc.) Bezug genommen.

- Nach einer Förderentscheidung erhalten Projektpartner der **Klaus Tschira Stiftung** eine schriftliche Förderzusage mit den Bewilligungsbedingungen sowie allen erforderlichen Unterlagen für Mittelanforderung und Verwendungsnachweis. Gleichzeitig stellt die Stiftung ein Kommunikationspaket zur Verfügung. So sind Projektpartner frühzeitig über Möglichkeiten der Öffentlichkeitsarbeit informiert und wissen, dass der Stiftung die Sichtbarkeit und Kommunikation ihrer geförderten Projekte ein wichtiges Anliegen sind. Die Stiftung achtet auf klare, transparente und verständliche Regelungen. Fördervereinbarungen schaffen den notwendigen rechtlichen Rahmen, ohne die partnerschaftliche Zusammenarbeit oder die Flexibilität der Projektumsetzung unnötig einzuschränken.
- Den Fördervertrag hat **Affirmative** auf das Nötigste reduziert. Er umfasst fünf Seiten, darin die vereinbarten Ziele und Meilensteine, unsere Förderrichtlinie und einen großen Teil Administration wie Auszahlungsmodalitäten und Datenschutz. Weil wir ungebunden fördern, gibt es in den meisten Fällen keinen konkreten Kostenplan, der Vertragsbestandteil wird. Außerdem lassen wir uns keine Belege oder Aufstellungen geben.
- Die **Braunschweigische Stiftung** hat das Feedback aus einer Befragung der Förderpartner aufgenommen und die Fördervereinbarung deutlich gekürzt und vereinfacht.
- Für Zuwendungen, die die **Maecenata Stiftung** weltweit an Empfängerorganisationen vergibt, gibt es in der Regel keine Förderverträge. Nur ein **Grant Eligibility Application Form** regelt die Voraussetzungen für die Spendenabwicklung. Die Zuwendungen sind lediglich an zwei Anforderungen gebunden: Die zweckgebundene Verwendung und die Übersendung eines Mittelverwendungsnachweises innerhalb von 24 Monaten nach Erhalt. Förderverträge werden ausnahmsweise erstellt, falls die/der ursprüngliche Spender*in das wünschen sollten.

Muster und Vorlagen

Auf der Website **www.weniger-ist-mehr.org** haben wir eine Reihe von Mustern zu Fördervereinbarungen zusammengestellt.

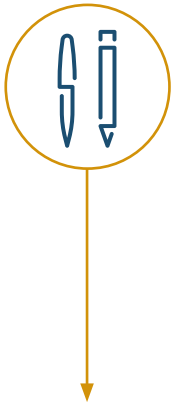
5. Fördern mit mehr als Geld: Wie Stiftungen die Resilienz ihrer Partner stärken können

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: das Geld. Obwohl finanzielle Unterstützung zweifellos einen essenziellen Beitrag leisten kann, sind auch monetäre Mittel in ihrer Wirkung begrenzt.

Tatsächlich verfügen Stiftungen neben dem Geld über viele weitere Ressourcen, die für die Förderpartner extrem hilfreich sein können: Netzwerke, Reputation, Kontakte, Räume, know-how, etc. Diese Ressourcen können sie den Förderpartnern in einem breiten Spektrum von Angeboten zur Verfügung stellen: 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 (zum Beispiel Räume oder Arbeitszeit) unterstützen.

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 allzu große Nähe 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

capacity building war bereits mehrfach Thema in Calls bei ImpulseStiften, in denen Kolleg*innen Einsichten und Beispiele aus der Praxis vorgestellt haben:

- ⇨ **„Partner stärken: Kernfinanzierung & Capacity Building“** (30.11.2021)
- ⇨ **„Exit: Wie komme ich aus Förderungen wieder raus?“** (28.2.2023)
- ⇨ **„Neue Formen der Förderung: Capacity Building fördern“** (21.11.2023)
- ⇨ **„Zu viel des Guten beim Capacity Building?“** (24.9.2024)
- ⇨ **„Organisationsentwicklung als Förderaufgabe“** (3.11.2026)

Beispiele aus der Stiftungspraxis

Bringen Sie sich ein!
Sie kennen noch weitere Beispiele dafür, wie Stiftungen flexibel fördern? Dann lassen Sie es uns gerne wissen, damit wir diese Sammlung weiter ergänzen können: **hallo@weniger-ist-mehr.org.**

Netzwerke & advocacy

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, zum Beispiel indem sie Förderpartner miteinander vernetzen oder gezielt Kontakte herstellen.

- 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 Geldgebenden, 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.
- Die **Stiftung Polytechnische Gesellschaft** unterstützt ihre Geförderten über die finanzielle Förderung hinaus. Regelmäßige Netzwerktreffen schaffen Raum für Austausch, Feedback und die Entwicklung von Synergien zwischen den Geförderten. Darüber hinaus ermöglicht die Stiftung den Zugang zu Fortbildungsangeboten und fördert Maßnahmen der Organisationsentwicklung auch finanziell. Mit ihrem breiten Netzwerk unterstützt sie Förderpartner dabei, weitere Kooperationen und Finanzierungsmöglichkeiten zu erschließen („Türöffner“).
- **Eleven** bringt die Geschäftsführenden der geförderten Organisationen zweimal im Jahr zu Erfahrungsaustausch und Weiterbildung zusammen. Zusätzlich fungiert die Eleven-Bürogemeinschaft in München als gemeinsamer Lern- und Arbeitsort.

- Die **Klaus Tschira Stiftung** schafft vielfältige Möglichkeiten zur Vernetzung und zum gemeinsamen Lernen. Sandpits bringen Forschende und Praxisakteure zusammen, fördern den inter- und transdisziplinären Austausch und ermöglichen neue Kooperationen – auch unabhängig von einer späteren Förderung. Ergänzend werden in einzelnen Förderlinien begleitende Workshops angeboten, in denen Projektpartner Erfahrungen austauschen und gemeinsam an fachlichen Fragestellungen arbeiten.

- Im Tanzförderprogrammm **next steps** umfasst die Förderung der **Crespo Foundation** mehr als finanzielle Mittel. Über die gesamte Laufzeit bieten wir individuelle Coachings, thematische Workshops, regelmäßige Sprechstunden und kuratierte Vernetzungsformate an.
  So entstehen neue Kooperationen, Kontakte zu weiteren Förderern und langfristige Entwicklungsperspektiven. Die begleitenden Angebote stärken die Künstler:innen oft weit über das einzelne Projekt hinaus.

- Die **Bundesliga Stiftung** nutzt den Profifußball als Plattform für Aufklärung, Bildung und Wertevermittlung – offline und im digitalen Raum. Vor der Bundestagswahl 2025 bündelte sie unter #DemokraTeam Kanäle und Stimmen des Profifußballs, um zur Wahl aufzurufen und über Edutainment-Formate im Kontext von Sport und Gesellschaft junge Menschen zu erreichen. Mit mehr als 25 Stiftungen verbreitete sie pro-demokratische Inhalte v.a. via TikTok. Das Beispiel zeigt, wie gemeinsam größere Wirkung erzielt werden kann.

- Die **Ursula Zindel-Hilti Stiftung** fördert nicht nur Projekte. Sie stärkt internationale und lokale Partnerorganisationen und unterstützt sie dabei, Menschen, Gemeinschaften und Institutionen nachhaltig weiterzuentwickeln. Dabei bezieht sie Familien, Gemeinschaften und gesellschaftliche Akteure aktiv ein. So wird Entwicklung gemeinsam getragen und langfristig verankert. Zugleich baut die Stiftung Brücken: Sie fördert Kooperationen und Allianzen, bündelt Fachwissen, Kompetenzen und Ressourcen und erhöht damit die Wirkung über einzelne Projekte hinaus. Auf diese Weise stärkt sie die Resilienz ihrer Partnerorganisationen und unterstützt diese dabei, auch in einem sich wandelnden Umfeld wirksam und handlungsfähig zu bleiben.

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.

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 fließend.

- 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.
- **Eleven** begleitet „seine" Förderorganisationen über viele Jahre und entwickelt somit eine gute Kenntnis der Organisationen sowie ein enges Vertrauensverhältnis. Auf dieser Basis kann eine „Fehlerkultur" entstehen und es können gemeinsam passgenaue Lösungen für bestehende Herausforderungen gefunden werden.
- Was **Affirmative** einbringt, ist nicht immer Geld. Oft hilft ein Sparringspartner für Personal- und Organisationsfragen genauso weiter wie zusätzliche Mittel. Dazu kommt die Vernetzung im Netzwerk, für das Lernen von Peers und für den Kontakt zu externen Anbietern und Stiftungen. Beides ist ein Angebot, das Förderpartner*innen annehmen können, wenn es für sie passt.

Fundraising

Die Investition in Fundraising ist besonders wertvoll, weil sie 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** stellt 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. Die Stiftung gibt auf Wunsch auch Feedback auf Gesuche, die an andere Stiftungen gerichtet werden sollen.

- **Eleven** spricht gezielt Förderempfehlungen an befreundete Förderpartner aus und berät diese bei Bedarf zu Förderentscheidungen und Gremienarbeit.

- Mit ihrem beratenden Ansatz vermittelt die **Braunschweigische Stiftung** Organisationen und Initiativen an weitere Fördermittelgeber. Ausgangspunkt ist hierfür ein Beratungsgespräch, um den Projektpartner bestmöglich bei Antragstellung, Abwicklung des Projekts und Umsetzung zu unterstützen sowie Potentiale für weitere Förderer zu erkennen. Hier stehen die Ansprechpartner:innen der Stiftung per Mail und Telefon zur Verfügung.

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 Rüf 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.
- **Eleven** bietet „seinen“ Förderorganisationen ein umfangreiches Weiterbildungsprogramm zu günstigen Preisen an. Die Themen reichen von Projekt- und Konfliktmanagement über Leadership-Qualifizierung bis hin zu Datenvisualisierung oder Einfache Sprache. Die Teilnahme stärkt zudem den Zusammenhalt zwischen den Organisationen.
- Je nach Förderlinie unterstützt die **Klaus Tschira Stiftung** ihre Projektpartner durch Angebote wie Trainings im Bereich Wissenschaftskommunikation, Alumni-Programme sowie regelmäßige Austauschformate. Ziel ist es, Projekte nicht nur finanziell zu fördern, sondern Organisationen langfristig zu stärken, Wissen zu teilen und nachhaltige Netzwerke entstehen zu lassen.

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 einigen 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.

- 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.

- Die **Crespo Foundation** fördert gemeinsam mit anderen Stiftungen das Programm **„Skalierungswerk"** der Stiftung Bürgermut und ermöglicht ihren Förderpartnern die Teilnahme. Im Rahmen des Programms erhalten Nonprofit-Organisationen Beratung, Fortbildung und Unterstützung bei der Organisations- und Strategieentwicklung mit dem Schwerpunkt auf die Skalierung ihres Angebots. Daneben lädt die Stiftung regelmäßig ihre Förderpartner zum Austausch ein, um nach Möglichkeiten zu suchen, gemeinsam mehr Wirkung zu erzeugen.

- Die **Arcanum Stiftung** hat in Freiburg ein **„Haus der Vereine"** initiiert, das gemeinnützige Vereine aus dem Kanton mit Weiterbildungen, Coachings sowie mit einer Job-Börse für Ehrenamtliche unterstützt. Auf einer Etage einer ehemaligen Druckerei in der Innenstadt ist ein co-working Space entstanden, in dem sich Vereine Büroräume teilen.

- Da es bis anhin keinen französischsprachigen Leitfaden zum Vereinsmanagement gab, hat die **Arcanum Stiftung** zudem einen **„guide en gestion associative"** erstellt, um ihren Projektpartnern sowie allen anderen Vereinen in der Westschweiz das nötige Wissen zur Führung einer gemeinnützigen Organisation zugänglich zu machen. Seit der ersten Auflage in 2015 wurde der Leitfaden inzwischen über 110.000 Mal von der Website der Stiftung heruntergeladen.

- **Eleven** fördert explizit Organisationsentwicklungsprozesse inklusive externer Begleitung und unterstützt bei der Auswahl geeigneter Ansätze und Maßnahmen.

- Der **ZukunftsWIRkungs-Fonds** ist ein gemeinsames Förderinstrument der **Deutschen Stiftung für Engagement und Ehrenamt** (DSEE) und der **Postcode Lotterie**. Im Mittelpunkt steht nicht die Förderung neuer Projektideen, sondern die Skalierung und Verstetigung bereits erfolgreich erprobter Ansätze. Mit dem Ziel, wirksame Lösungen nachhaltig zu verbreiten, kombiniert der Fonds finanzielle Förderung mit einem 24-monatigen Begleitprogramm. Präsenzveranstaltungen und digitale Calls schaffen Raum für Austausch – individuell und in der Gruppe. Die Geförderten bestimmen regelmäßig die für sie relevanten Themen, aus denen ein passgenaues Angebot mit Fachimpulsen, Workshops und kollegialer Beratung entwickelt wird. Ergänzend werden die für eine erfolgreiche Skalierung relevanten Kernkompetenzen der Organisationen erfasst und ihre Entwicklungsfortschritte gemeinsam reflektiert.

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 **Bundesliga Stiftung** ist unter **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**) und einem Coaching-Pool an. Das Angebot richtet sich vor allem an kleine und mittelgroße NPOs. Vielen von ihnen fehlte zuvor ein niedrigschwelliger 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.
- **Eleven** fördert und fordert das Thema Wirkungsmanagement bei allen geförderten Organisationen. In Zusammenarbeit mit der Impact-Beratung Value for Good werden Weiterbildungen und Coachings angeboten. Zudem wird Wirkungsforschung durch externe Partner gefördert. Eleven setzt sich aktiv für die Verbreitung der gewonnenen Erkenntnisse und Ergebnisse ein (z.B. mit dem Policy Paper Mentoring).

Projektbegleitung

- Die **Heinrich-Dammann-Stiftung** unterstützt mit dem Programm **FREIRÄUME NEU** Jugendeinrichtungen in Niedersachen 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.
- Im **„Gute Freunde Förderfonds"** verbindet die **Bundesliga Stiftung** finanzielle Förderung mit Reichweite. Der Fonds unterstützt Projekte, die insbesondere jungen Menschen mit Behinderung den Zugang zu Sport und Bewegung erleichtern. Projektteilnehmende und -Verantwortliche werden zum Franz Beckenbauer Supercup und Kennenlernen vorab eingeladen. Ihr Engagement und ihre Erfahrungen werden rund um das Spiel sichtbar, sodass Anerkennung, Begegnung und Öffentlichkeit entstehen.

Mitwirkende

Diese Publikation ist im Frühjahr 2022 in einem kollaborativen Schreibprozess entstanden, an dem 30 Mitarbeitende aus deutschen und Schweizer Stiftungen mitgewirkt haben.

Für die Neuauflagen in 2023 und 2026 haben viele weitere Kolleg*innen Beispiele und Tipps aus ihrer Praxis beigetragen, so dass der Text inzwischen auf inputs von über 70 Personen beruht.

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

- Alexandra Butterstein, Liechtenstein Business Law School, Universität Liechtenstein, Vaduz (zu Liechtenstein)
- Christian Meyn, Crespo Foundation, Frankfurt (zu Deutschland)
- Ivana Savanovic, SwissFoundations, Zürich (zur Schweiz)

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, Stiftungsberatung „wohl & tätig GmbH“ , Bielefeld

Impressum

Herausgeber
#ImpulseStiften – der Webtalk für die Stiftungswelt

V.i.S.d.P.
Karsten Timmer, wohl& tätig GmbH, Schloßhofstr. 1, 33615 Bielefeld
hallo@weniger-ist-mehr.org

Gestaltung
Iris Ortner & Anja Tichawsky, Haus des Stiftens, München

Stand
November 2026

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.