

05.24

& Stiftung Sponsoring

Das Magazin für Nonprofit-
Management und -Marketing



Zwischen Sicherheit & Risiko.
Vermögensanlage in volatilen Zeiten

Rote Seiten: Stiftungsvermögen nachhaltig und zweckkonform anlegen

Herausgeber: Deutsches Stiftungszentrum GmbH (DSZ), Dr. Markus Heuel
Institut für Stiftungsberatung Dr. Mecking & Weger GmbH, Dr. Christoph Mecking
www.susdigital.de

ESV ERICH
SCHMIDT
VERLAG
100 Jahre

Vertrauensbasierte Philanthropie – wie sie sich im Stiftungsalltag umsetzen lässt

von Maren Schulze (Berlin)

Vertrauensbasierte Förderbeziehungen geben Sicherheit – für Geldgebende, aber auch für Geförderte. Wie Zusammenarbeit auf Basis von Vertrauen gelingen kann und was Fördernde dafür tun können.

Vertrauen ist ein großes Thema, wenn Philanthropinnen und Philanthropen Geld in Organisationen fließen lassen. Die investierten Mittel sollen verantwortungsbewusst und wirkungsvoll eingesetzt werden – daher gehört das Festlegen gemeinsamer Ziele und Meilensteine für viele zu Beginn einer neuen Förderbeziehung dazu. Diese vermitteln Fördernden Gewissheit und ein Gefühl von Sicherheit, dass die Gelder wirklich zu dem angedachten Zweck verwendet werden. Daraus folgen meistens regelmäßige Berichte der Organisation an die Geldgebenden. „Wer allerdings über Berichte und Dokumente auf Organisationen schaut, sieht die Dinge nur von einer Seite – und erkennt oft nicht, wie sie wirklich stehen“, meint Caroline Wetzke, Geschäftsführerin der Famtastisch Stiftung. Famtastisch erkennt großes Potenzial darin, Philanthropie im Allgemeinen und das Verhältnis zwischen Fördernden und Geförderten im Konkreten neu zu denken. Vertrauen in der Beziehung spielt dabei eine wesentliche Rolle – und mit diesen Gedanken ist die Stiftung nicht allein: Eine Philea-Umfrage zur Zukunft des philanthropischen Sektors zeigt, fast ein Viertel der Befragten sieht in der vertrauensbasierten Philanthropie die Zukunft der Philanthropie.

Aber was genau heißt vertrauensbasierte Philanthropie im Detail? Wie lässt sie sich im Stiftungsalltag umsetzen? Und was bedeutet sie für Mitarbeitende in philanthropischen Organisationen? Der folgende Text sucht Antworten auf diese Fragen. Die wichtigste Frage, nämlich die nach dem Sinn und Zweck vertrauensbasierter Zusammenarbeit in Förderbeziehungen, lässt sich aber schon an dieser Stelle beantworten: Vertrauen in der Zusammenarbeit schafft den Rahmen für echte Partnerschaft. Für Transparenz, Ehrlichkeit und sogar Co-Kreation – also gemeinsames Nachdenken über Strategien oder Stakeholder und gemeinsame Aktionen, wie Ausrichten von Veranstaltungen. Und in diesem Sinne auch für ein intensives Gefühl der Sicherheit aufseiten der Geldgeberinnen und -geber.

Was bedeutet vertrauensbasierte Philanthropie?

Die Definition von vertrauensbasierter Philanthropie ist sehr individuell. Für die Famtastisch Stiftung bedeutet sie vor allem, die Schlüsselpersonen hinter den Organisationen nicht nur zu sehen – sondern sie gut kennenzulernen und mit ihnen im regelmäßigen Austausch zu stehen. Sandra Khusrawi, die bei Famtastisch Förder-

organisationen betreut, erklärt: „Entscheidungen über Folgeförderungen etwa machen wir weniger von schriftlichen Reportings oder Soll-Ist-Vergleichen abhängig als von dem, was wir in der bisherigen Beziehung und Zusammenarbeit erlebt haben.“ Das heißt zwar nicht, dass die Famtastisch Stiftung ganz auf Finanzübersichten verzichtet. Ein klassisches Reporting erwartet die Stiftung von ihren Förderorganisationen allerdings nicht. Stattdessen trifft sich Khusrawi regelmäßig, je nach Bedarf monatlich bis vierteljährlich, mit den Schlüsselpersonen der Förderorganisationen – also den Menschen, die Entscheidungen treffen. So lassen sich aktuelle Herausforderungen, Erfolge oder andere Dinge besprechen. „Diese Austauschtreffen sind nicht in erster Linie als Ersatz für Reportings gedacht. Sie helfen uns vielmehr dabei, die aktuellen Herausforderungen in der Organisation zu verstehen, sowohl inhaltlicher als auch personeller oder sonstiger Art. Wir überlegen dann, wie wir hier individuell unterstützen können“, so Khusrawi. Je besser die Stiftung ihre Förderorganisationen kennt und über aktuelle Themen informiert ist, desto eher kann sie über die finanzielle Unterstützung hinaus auch noch einen Mehrwert für die Organisationen schaffen. Beispielsweise durch das Knüpfen von Kontakten oder die Unterstützung beim Fundraising. Dieses „Mitdenken“ seitens der Stiftung wiederum schafft Vertrauen aufseiten der geförderten Organisationen.

Das passende Mindset, um Vertrauen aufzubauen

Vertrauensvolle Förderung bedeutet aber auch, an der eigenen Haltung zu arbeiten. Wie sich Mitarbeitende von Stiftungen und anderen philanthropischen Organisationen verhalten, beeinflusst maßgeblich die Beziehung zu den Geförderten. Wer Vertrauen aufbauen will, muss selbst ehrlich, transparent und authentisch sein. Der Vergleich mit privaten Beziehungen liegt nahe: Nur wer sich so zeigt, wie er ist und nicht etwa eine Rolle spielt, kann eine gewisse Tiefe in der Beziehung zu einem anderen Menschen erreichen. „Authentizität zu erreichen hat auch immer eine persönliche Dimension und bedeutet, sich selbst zu hinterfragen“, sagt Wetzke. Und es bedeutet auch, eigene Fehler ehrlich zu kommunizieren: „Neulich hat uns eine ehemalige Förderorganisation darauf angesprochen, dass wir ihnen verwirrende Signale rund um die weitere Zusammenarbeit senden“, berichtet die Geschäftsführerin der Stiftung. „Wir waren sehr dankbar für das Feedback. Wir haben daraus gelernt, dass wir eigene Unsicherheiten und Unzulänglichkeiten ehrlich zugeben müssen – und, dass das gar nicht schlimm ist. Zum Beispiel, wenn Prozesse fehlen oder wir auf Dinge noch keine Antwort haben.“ Und das ehrliche Feedback

der Organisation hat auch gezeigt: Es existiert eine Vertrauensbasis zur Stiftung, die der Verantwortlichen in der Organisation den Mut gibt, Störgefühle ehrlich anzusprechen.

Innovative Formate für mehr Vertrauen

Neben der vertrauensbasierten Förderbegleitung setzt die Famtastisch Stiftung auf besondere Formate, um Vertrauen aufzubauen. „In diesem Jahr haben wir die Schlüsselpersonen aus den Förderorganisationen zu unserem Format ‚Raus:zeit‘ eingeladen“, so Wetzke. Dahinter verbargen sich drei Tage Auszeit in der Natur Brandenburgs. Es gab kein festes Programm, sondern Impulse und Einladungen, über die eigene Rolle nachzudenken, mit Gleichgesinnten ins Gespräch zu kommen oder einfach in der Natur aufzutanken. „Wir waren zunächst unsicher, worauf wir uns einlassen – ein solches Format haben wir bisher weder organisiert noch besucht. Aber das Risiko hat sich gelohnt, wie das Feedback der Teilnehmenden zeigt“, freut sich die Geschäftsführerin. Besonders gelobt wurden die frei verfügbare Zeit, der fehlende Druck und die Deep Listening-Formate. Ziel der gemeinsamen drei Tage war es, oberflächliche Themen bewusst zu vermeiden und durch tiefe Fragen schneller auf eine verbindende Ebene, jenseits von „Wer bist du?“ und „Was machst du?“ zu kommen. Im Vordergrund standen die Menschen, nicht ihre Organisationen.

Was heißt vertrauensvoll fördern nicht?

Vertrauensvoll fördern bedeutet aus Sicht von Famtastisch nicht, dass die Förderorganisationen in der Zusammenarbeit weniger gefordert sind – wie auch die Raus:zeit zeigt. „Eine vertrauensvolle Zusammenarbeit bindet zeitliche Ressourcen in den Organisationen, das wissen wir“, so Khusrawi. Die Mitarbeitenden feilen zwar nicht mehr an Reportings, dafür investieren sie aber Zeit in den Beziehungsaufbau. Zum Beispiel im Rahmen von Check-in-Calls, persönlichen Treffen oder eben beim Besuch von Veranstaltungen. Und die richtige Balance zu finden, zwischen dem, was es braucht, um eine vertrauensvolle Beziehung aufzubauen und gleichzeitig die zeitlichen Ressourcen der Organisationen zu schonen, ist gar nicht so einfach, findet Khusrawi. Obwohl vertrauensbasierte Förderung insgesamt zu angenehmen Beziehungen und mehr Partnerschaft von Mitarbeitenden in Stiftungen und Förderorganisationen beiträgt, gibt es auch unangenehme Seiten: Vertrauensbasierte Förderung bedeutet nämlich nicht, dass Organisationen unbegrenzt gefördert werden – nur weil die Beziehung gut ist: „Natürlich schauen wir auch, wie die Arbeit der Organisationen zu unserer Vision passt und ob ein systemisches Denken dahintersteckt. Das können noch so tolle Menschen sein, es kann trotzdem passieren, dass wir eine Förderung beenden.“

Kurz & Knapp

Wer sich mit vertrauensbasierter Förderung beschäftigen möchte, dem empfiehlt Sandra Khusrawi von der Famtastisch Stiftung, sich zunächst mit der eigenen Rolle zu beschäftigen – beispielsweise anhand von Fragen wie „Was fördern wir und warum?“, „Wer trifft bei uns die Ent-



Das Event „Raus:Zeit“ der Famtastisch Stiftung bot den Rahmen für intensive, tiefe Gespräche zwischen Sandra Khusrawi (Mitte) und ihren Stiftungs-Kolleginnen mit den Partnerinnen und Partnern in den Förderorganisationen.

scheidungen?“, „Wo gibt es Machtkonzentrationen und wie gehen wir damit um?“ Darüber hinaus ist es hilfreich, sich im Team zu überlegen, was eine freud- und vertrauensvolle Zusammenarbeit ausmacht und wie Geldgebende von geförderten Organisationen wahrgenommen werden wollen. ■

Zum Thema

In Stiftung&Sponsoring

Schulze, Maren: Nachhaltiger fördern – für eine gesündere und umweltfreundlichere Ernährung. Warum es sich für Stiftungen lohnt, Organisationen aus den Bereichen Landwirtschaft und Ernährung zu fördern – und weshalb dies so relevant für eine nachhaltigere Zukunft ist, S&S 4/2023, S. 18 – 19, doi.org/10.37307/j.2366-2913.2023.04.10

Stähle, Hanna: Zukunftsagenda gestalten. Zeit für die Philanthropie der langen Linien, S&S 2/2024, S. 10 – 11, doi.org/10.37307/j.2366-2913.2024.02.05



Maren Schulze betreut die Öffentlichkeitsarbeit der Famtastisch Stiftung.
maren.schulze@famtastisch.org
www.famtastisch.org