



Vertrauen
Macht
Wirkung

*Kollektives,
vertrauensbasiertes
Geben* **EIN LEITFADEN**



IN ZUSAMMENARBEIT MIT



Philanthropy
Together

trust based
philanthropy
project

Vorwort

Wie erreichen wir vertrauensvolle Beziehungen? Es gibt wenig Fragen im Stiftungswesen, die so tief gehen und für das Gelingen der Vorhaben so bedeutsam sind. Ich persönlich gehe in der Praxis davon aus, dass ich als Geldgebende für mein Gegenüber eher nicht vertrauenswürdig bin. Es gibt ein Machtgefälle und es gibt Abhängigkeiten, die schon grundsätzlich kein Vertrauen erzeugen. Außerdem bauen Menschen häufig auf ihren schlechten Erfahrungen auf, und schlechte Erfahrungen mit Geldgebenden sind ja durchaus zu haben. Umso mehr stimmt ein Gedanke, den ich grundsätzlich hege: Vertrauen kann nur durch Vorleistung erlangt werden. Wer Geld gibt, sollte bereit sein, diese Art Risiken zu tragen. Denn es braucht Nachweise, dass wir vertrauenswürdig sind. *Trust-Based Philanthropy – vertrauensbasierte Philanthropie* fokussiert auf den Aspekt des Vertrauens, hat Praktiken entwickelt und evaluiert und weist nun den Weg zu den notwendigen Voraussetzungen.

Dieser Leitfaden basiert auf einem Paper aus dem angelsächsischen Raum. „Vorsicht bei Vergleichen mit Nordamerika – die Verhältnisse sind anders“ – das höre ich vielerorten und möchte diese Warnung ernstnehmen. Im deutschsprachigen Raum stehen Stiftungen weniger in der Kritik der Öffentlichkeit und viele arbeiten gerne eher im Verborgenen. Stiftungen sind zudem meist auf Dauer ausgerichtet; ihr Beharrungsvermögen bedeutet hier eher ein Wert als eine Herausforderung. Entsprechend haben sie auch gar nicht unbedingt das Interesse, sich mit ihrer traditionell hierarchischen Aufstellung kritisch auseinanderzusetzen.

Trotzdem nimmt das Interesse an vertrauensbasierten Zugängen und kollektivem, und damit einem demokratischeren Geben auch hier im deutschsprachigen Raum zu. Der Blick nach „drüben“ ist also erstens zur Inspiration immer erlaubt, und zweitens mag dieser Text Ideen bringen, wie vertrauensbasierte Philanthropie auch hier im deutschsprachigen Raum aussehen könnte. Es geht dabei weniger um die Theorie, ob vertrauensbasierte Philanthropie nun eine gute Idee ist oder nicht – und diese Frage wird durchaus international diskutiert. Sondern bietet ganz konkrete Tipps und Werkzeuge aus der Praxis: Für alle, die vertrauensbasiertes Geben umsetzen möchten. Dabei will der Leitfaden insbesondere Impulse setzen, wie gemeinsames, kollektives Geben in einem vertrauensbasierten Paradigma gelingen kann.

Ise Bosch, Dreilinden

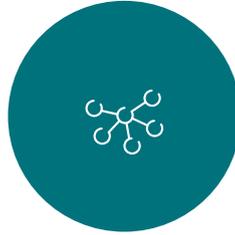




#1
Diversität



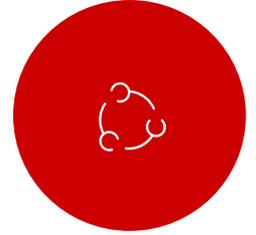
#2
Zuhören



#3
Partizipation



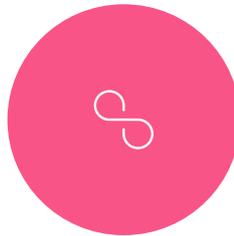
#4
Transparenz &
Fehlerkultur



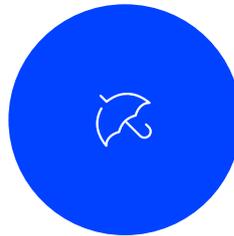
#5
Partnerschaft



#6
Innovation



#7
Weitblick



#8
Mehr als Geld



#4
Impact Investing

DIE 9 THESEN DER STIFTUNG DER ZUKUNFT

Die 9 Thesen sind der Kompass für das Engagement von **#VertrauenMachtWirkung** und Grundlage für nachhaltiges Stiftungshandeln. Dabei üben wir uns, die Thesen stets in ihrer Gesamtheit zu betrachten und als ineinandergreifendes Wertesystem zu verstehen. Wir wollen aufzeigen, wie und warum Stiftungen sich stets selbst hinterfragen und weiterentwickeln können. Voraussetzung hierfür ist für uns Vertrauen – in Partner*innen, Netzwerke und neue Arbeitsweisen, die Wandel erst möglich machen.

Die 9 Thesen sind partizipativ im gemeinsamen Austausch entstanden und verkörpern unser Verständnis einer Stiftung der Zukunft.



Kollektives, vertrauensbasiertes Geben – ein Leitfaden

Collective Giving und Trust-Based Philanthropy – die englischen Begriffe sind derzeit auch im deutschsprachigen Raum noch eher üblich. Beide Ansätze werden aber auch in Deutschland, der Schweiz und Österreich immer wichtiger und sollen mit diesem Leitfaden auf Deutsch erklärt und kontextualisiert werden: Kollektiv und vertrauensbasiert geben. Was bedeutet *vertrauensbasiert* und wie lässt sich diese philanthropische Herangehensweise am besten umsetzen, wenn Geber*innen gemeinsam fördern – sei es im kleinen, individuellen Kreis oder als Verbund von gebenden Organisationen?

Vertrauensbasierte Philanthropie hat das Ziel, gerechter zu fördern, Machtverhältnisse zu verändern und die Beziehung zwischen Förderpartner*innen auf der Basis gegenseitiger Rechenschaftspflicht aufzubauen. Bescheidenheit und der Wille zu einer gleichberechtigten Zusammenarbeit, und damit alle Aspekte der Förderpraxis sollten dabei immer im Fokus stehen. Es steckt also weit mehr dahinter als die Vergabe von Geld. Dies kann insbesondere *bei kollektivem Geben*, also dem gemeinsamen Geben durch mehrere Projektpartner*innen, eine Herausforderung sein; zielt doch der Ansatz der vertrauensbasierten Philanthropie auf grundlegende Werte von Personen bzw. Organisationen, und damit auf die eigene (Organisations-)Kultur, Struktur, Praxis und Führung.

Die Stiftungsinitiative [#VertrauenMachtWirkung](#) ist seit ihrer Gründung 2019 ein Forum für Stiftungen im deutschsprachigen Raum, die sich auf den Weg gemacht haben, vertrauensbasierte Ansätze umzusetzen. Dieser Leitfaden soll Geber*innen Werkzeuge für das gemeinsame Fördern an die Hand geben. Er wurde entwickelt vom *Trust-Based Philanthropy Project*, einer US-Initiative zur Förderung vertrauensbasierten Gebens, und *Philanthropy Together*, einem globalen Netzwerk, das kollektives, und damit ein demokratischeres und diverseres Geben fördern will. Seinen Ursprung hat das Paper im Projekt „Racial Equity Community of Practice“ von *Philanthropy Together* zur Unterstützung von Förderkollektiven, die sich für Chancengleichheit einsetzen. [#VertrauenMachtWirkung](#) hat den Leitfaden übersetzt und für den deutschsprachigen Kontext adaptiert.

DEFINITIONEN / IN DIESEM LEITFADEN VERWENDETE BEGRIFFLICHKEITEN

VERTRAUENSBASIERTE PHILANTHROPIE: Ansatz des Gebens mit dem Ziel, Machtverhältnisse zu verändern und die Beziehung zwischen Förderpartner*innen auf der Basis gegenseitigen Vertrauens aufzubauen.

GEMEINSAMES GEBEN: Gemeinsames, kollektives Geben kann auf verschiedenen Ebenen stattfinden. Dies kann in *Fördergemeinschaften* geschehen, in denen sich Einzelpersonen zusammenschließen, um effektiver zu spenden. Oder aber in sogenannten *Collaborative Funds*, in denen sich institutionelle oder aber auch sehr vermögende Einzelspender*innen zusammenfinden, um wirkungsvoller agieren zu können. Ziel ist in jedem Fall, das Geben zu demokratisieren, indem die Entscheidungen – und damit Macht – verteilt wird. Je nach Ansatz sind dabei auch die Förderpartner*innen (die Grantees oder Destinatäre) involviert (*community-led Philanthropy*). In diesem Leitfaden haben wir ein breites Verständnis von kollektivem Geben, das alle Arten von Förder- oder Spendengemeinschaften umfasst.

FÖRDERGEMEINSCHAFTEN: Alle Arten von Kollektiven, die gemeinsam fördern oder geben. Geldgeber*innen.

FÖRDERPARTNER*INNEN: Partner*innen, die Geld oder andere Mittel von Fördergemeinschaften empfangen (Grantees, Destinatäre).

WEITERFÜHRENDE LINKS

➤ vertrauen-macht-wirkung.de

➤ giving-circle.de

➤ philanthropytogether.org

➤ trustbasedphilanthropy.org

IMPRESSUM

Herausgeberin: #VertrauenMachtWirkung
Adresse: Pfalzburger Str. 43-4, 10717 Berlin
URL: www.vertrauen-macht-wirkung.de

Stand: Mai 2024

Redaktion und Lektorat: #VertrauenMachtWirkung

Gestaltung: Amélie Putzar

Basierend auf: *Trust-Based Philanthropy Explained*
Hrsg. von The Trust Based Philanthropy Project und Philanthropy Together

Vertrauen schaffen durch eigene Werte

Sich der Werte der eigenen Organisation bewusst zu sein, schafft Sicherheit in Zeiten der Ungewissheit. Werte bilden ein Fundament für den Aufbau von Beziehungen und die Wirksamkeit der Arbeit in der Gemeinschaft, sie schaffen ein gemeinsames Verständnis unter den Mitgliedern und bieten eine Anleitung für die Gestaltung der eigenen Förder- bzw. Spendenpraxis und -strukturen.

Beispiele für vertrauensbasierte Werte

- **Engagement für systemische Gerechtigkeit:** Wir müssen die wirtschaftlichen, politischen und sozialen Ungleichheiten und Diskriminierungen in Bezug auf Geschlecht, sexuelle Identität, Alter, ethnische und soziale Herkunft, Religion und Behinderung in unserem Umfeld erkennen und einen Ansatz verfolgen, um nachteilige Praktiken und Verhaltensweisen zu ändern.
- **Umverteilung von Macht:** Um mehr Wirkung zu erzielen, müssen wir Macht mit jenen Menschen teilen, die einen engeren Bezug zu unseren Förderanliegen haben.
- **Beziehungen im Mittelpunkt:** Gesunde, offene und ehrliche Beziehungen können uns helfen, der Komplexität unseres Engagements und der Welt positiver und wirksamer zu begegnen.
- **Für die Sache:** Unsere Aufgabe ist es, Förderpartner*innen und Partner*innen vor Ort zu unterstützen und mit ihnen zusammenzuarbeiten. Dazu müssen wir mit Vertrauen, Respekt und Bescheidenheit vorangehen.
- **Verantwortung übernehmen:** Unsere Arbeit ist nur dann erfolgreich, wenn wir gegenüber den Menschen, die wir unterstützen wollen, transparent und verantwortlich handeln – also *accountable* sind.
- **Offen für Neues:** Die Komplexität unserer Arbeit verlangt von uns, dass wir bereit sind, ständig dazulernen und Gelegenheiten für Wachstum und Entwicklung proaktiv wahrzunehmen.



DEFINITION

Werte, die

Die grundlegenden Glaubenssätze, die die Einstellungen, Prioritäten und Handlungen deiner Organisation prägen.

Wie vertrauensbasiert sind eure Werte?

- **Ihr steht erst am Anfang?** Versammelt die Mitglieder eurer Fördergemeinschaft und überlegt, was euch in eurem Engagement antreibt. Was sind eure grundlegenden Überzeugungen? Wie kommt ihr zusammen, um eure Werte zu bestimmen? Wer prägt eure Werte und warum?

- **Ihr verfügt bereits über einen Wertekatalog?** Überprüft eure Werte vor dem Hintergrund der vertrauensbasierten Philanthropie. Verstärken die Werte unbewusst Machtungleichgewichte? (Beispiel: Sie priorisieren finanziell leistungsfähige Spender*innen oder Stiftungen gegenüber anderen Mitgliedern der Gemeinschaft.) Spiegelt sich in den Werten die Macht der Gemeinschaft wider und seht ihr euch gegenüber euren Förderpartner*innen zu transparentem und verantwortungsvollem Handeln verpflichtet? Beruhen eure Werte auf bestimmten Annahmen oder gar Vorurteilen?



Eine Arbeitskultur, die auf Vertrauen basiert

Die Organisationskultur durchdringt alle Aspekte unseres Tuns, selbst in Momenten, in denen wir uns dessen nicht bewusst sind. Sie gibt Aufschluss darüber, ob sich die Teilnehmenden der Fördergemeinschaft mit ihrer ganzen Persönlichkeit in die Arbeit einbringen können. Sie ist Ausdruck der **Diversität** eurer Förderpartner*innen und neuer Mitglieder der Fördergemeinschaft.

VERTRAUEN MUSS VON INNEN AUFGEBAUT WERDEN, DAMIT ES NACH AUSSEN SEIN VOLLES POTENZIAL ENTFALTEN KANN.

Organisationskulturen basieren meist auf den Strukturen unserer patriarchalen und weißen Mehrheitsgesellschaft, d.h., sie sind geprägt von Werten wie Individualismus, Leistungsdenken und Perfektionsstreben. In dieser Mehrheitsgesellschaft sind strukturelle Ungleichheiten inhärent unsichtbar und können im Organisationsalltag untergehen. Für ein gutes Vertrauensverhältnis müssen strukturelle Ungleichheiten bzw. sozio-kulturelle Unterschiede jedoch explizit beachtet und anerkannt werden.

DEFINITION

Organisationskultur, die
Kultur ist der Ausdruck eurer Werte im Rahmen der Normen, Systeme und Praktiken eurer Organisation.

Was ihr tun könnt:

- **Unterzieht eure derzeitige Organisationskultur einer kritischen Bewertung:** Auf welche Annahmen und Ansätze stützt sich eure Förder- bzw. Spendenpraxis? Haben alle das Gefühl, sich wirksam einbringen zu können? Auf welchen Quellen beruht euer Denken? Welche Erwartungen haben die Mitglieder der Fördergemeinschaft? Wird regelmäßig über Werte diskutiert? Werden Treffen so gestaltet, dass Macht geteilt und alle einbezogen werden? Überlegt, welche eurer kulturgeprägten Praktiken möglicherweise nicht den Werten der vertrauensbasierten Philanthropie entsprechen.



- **Normalisiert Gespräche über Macht:** Machtungleichgewichte gibt es immer. Sprecht über Überschneidungen mit Aspekten wie Alter, Geschlecht, sexueller Identität, ethnischer und sozialer Herkunft, Behinderung und Religion. Macht euch bewusst, auf welche Weise eure Fördergemeinschaft Machtstrukturen festigt. Schafft Räume, in denen sich Mitglieder trauen, Machtungleichgewichte anzusprechen.
- **Fördert kontinuierliches Lernen:** Die Überzeugung, nie auszulernen, fördert ein Klima der Offenheit, des Fortschritts und des Austauschs. Unterstützt Fortbildungsmöglichkeiten für Mitglieder und veranstaltet Diskussionsgruppen zu aktuellen Ereignissen. Plant ein jährliches Feedback von euren Förderpartner*innen ein oder prüft fortlaufend das Engagement der Fördergemeinschaft sowie der vertrauensbildende Maßnahmen.
- **Schafft Raum für Reflexion und Dialog:** Fördert eine Kultur der Reflexion, indem im Rahmen von Zusammenkünften Zeit für den Aufbau von Beziehungen vorgesehen wird. Ermutigt eure Mitglieder, sich mit ihrer ganzen Persönlichkeit in die Arbeit des Kreises einzubringen, und bietet ihnen bei Bedarf Unterstützung an. Habt keine Angst vor produktiven Spannungen!

Eine auf Vertrauen basierte Organisationskultur stützt sich auf Beziehungen und bekämpft ungleiche Machtverhältnisse in allen Aspekten der eigenen Arbeit. Sie erfordert ein Bewusstsein für Vorurteile und die Schaffung eines Raums für Dialog, Zusammenarbeit, Transparenz und Bescheidenheit.

Vertrauen als Teil der Organisationsstruktur

Die Strukturen der eigenen Förder- und Spendenpraxis sind eng mit der Kultur und den Werten der eigenen Fördergemeinschaft verwoben. Strukturen, die nicht auf Vertrauen beruhen, laufen den eigenen Werten oft zuwider und stellen letztlich ein Hindernis für eine vertrauensbasierte Spendenpraxis dar.

Was ihr tun könnt:

- **Führt ein internes Audit durch:** Überprüft und bewertet eure Förder-/Spendenpraxis, um sicherzustellen, dass diese eure Werte und den Zweck eures Engagements widerspiegelt. Wie zeigt sich strukturelle Ungleichheit in eurer Arbeit, im Leitungsteam, unter den Mitgliedern usw.? Bittet eure Fördergemeinschaft und eure Förderpartner*innen um Rückmeldung darüber, was funktioniert und wo Verbesserungspotenzial besteht.
- **Überprüft eure Strukturen aus einer wertebasierten, gleichberechtigten und antirassistischen Perspektive:** Sind eure Mitglieder und das Leitungsteam repräsentativ für eure Arbeit, das Förderanliegen und eure Förderpartner*innen? Welche Barrieren für die Mitgliedschaft gibt es, durch die von euch geförderte Gruppen möglicherweise ausgeschlossen werden?



- **Dezentralisiert Entscheidungsstrukturen:** Treffen Entscheidungen auf Basis kollektiven Inputs. Berücksichtigt die Perspektive der Förderpartner*innen und stellt sicher, dass Entscheidungen auf der Grundlage von Informationen verschiedener, insbesondere auch marginalisierter Interessengruppen getroffen werden.
- **Betrachtet die Vergabe von Förderungen durch die Beziehungsbrille:** Konzentriert sich eure Förder-/Spendenarbeit stärker auf den „Nachweis“ der Wirksamkeit als auf den Aufbau sinnvoller Beziehungen? In diesem Falle leidet u. U. die Fähigkeit der Fördergemeinschaft, transparente, vertrauensvolle Beziehungen mit Förderpartner*innen aufzubauen. Überprüft, ob euer System neue Lernprozesse zulässt, eine mündliche dialogorientierte Berichterstattung ermöglicht und flexibel hinsichtlich der Erwartungen möglicher Ergebnisse ist.
- **Überprüft und überarbeitet Dokumente mit einem externen Fokus:** In Dokumenten wie Ausschreibungen oder Beratungsverträgen leben oft unbewusst hierarchiegeprägte Machtverhältnisse fort. Überlegt, welche Möglichkeiten der Überarbeitung solcher Dokumente bestehen, damit der Aufbau und die Pflege von Beziehungen sowie Lernchancen in den Fokus rücken.
- **Setzt Instrumenten des emergenten Lernens ein:** Unsere Welt verändert sich ständig. Das gilt auch für unser Verständnis von Ungleichheit. Regt Diskussionen zum kontinuierlichen Lernen unter euren Mitgliedern und den Förderpartner*innen an.



DEFINITION

Strukturen, die

Die Hierarchien, Systeme, Konventionen, Maßnahmen, standardisierten Prozesse und Technologien einer Organisation, einschließlich Führungs- und Mitgliedschaftsstrukturen, Förder- und Spendenverfahren usw.

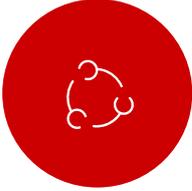
Vertrauensbasiertes Führen

Wertebasierte Führung bedeutet, Worten Taten folgen zu lassen. Verkörpert und unterstützt eure Führungsarbeit die umfassende Verankerung von Vertrauen in allen Aspekten des Förderengagements?

Führungspersönlichkeiten, die auf Vertrauen setzen, sind kooperativ und hilfsbereit. Für sie stehen das Wohlergehen und die Entwicklung der Mitglieder ihrer Organisation oder Fördergemeinschaft als auch der Förderpartner*innen im Vordergrund. Sie arbeiten daran, intern Vertrauen aufzubauen, anstatt Aufmerksamkeit, Macht und Einfluss an sich zu ziehen.

FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE, DIE AUF VERTRAUEN SETZEN, SIND BEScheidenheit, GLEICHBERECHTIGUNG UND TRANSPARENZ ZENTRALE WERTE. SIE TEILEN IHRE MACHT.

Was ihr tun könnt:

- **Seid euch eures Handelns bewusst, hört zu und arbeitet transparent:** Die Leiter*innen von Fördergemeinschaften sollten ein Bewusstsein für ihr Auftreten innerhalb ihrer Gemeinschaft entwickeln. Gebt ihr den Mitgliedern das Gefühl, willkommen zu sein, und schafft ihr Räume, in denen diese sich frei entfalten können? Wie können sie Machtdifferenzen nutzbar machen? Können alle Mitglieder der Fördergemeinschaft eine Führungsrolle übernehmen oder steht diese Möglichkeit nur wenigen offen?
- **Baut ein starkes Supportsystem auf:** Entwickelt ein Führungsmodell, das auf einer kollektiven Vision und Unterstützung beruht. Führungskräfte weisen vertrauensvoll den Weg und navigieren durch Veränderungen, Unsicherheiten und Wachstumspotenziale. Damit dies gelingt, brauchen Führungskräfte ein tragfähiges Netzwerk und ein Umfeld, in dem sie innerhalb ihrer Fördergemeinschaften um Unterstützung bitten können. 
- **Stellt euch die unangenehme Frage nach Macht. Seid bereit zu handeln:** Macht es euch zu eigen, Macht und Privilegien im Rahmen eurer täglichen Arbeit ständig zu hinterfragen. Verschließt nicht die Augen vor Rassismus, Sexismus, Queerfeindlichkeit und Ableismus innerhalb der Organisationskultur und stellt euch diesen grundlegend.
- **Definiert die Begriffe „Risiko“ und „Scheitern“ neu:** Erforscht Räume und Bereiche jenseits eurer Komfortzone und fordert euch selbst heraus. Regt die Mitglieder eurer Fördergemeinschaft an, „Scheitern“ nicht als etwas Schlechtes zu betrachten, sondern als eine Chance zum Lernen, Umdenken und Wachsen. 
- **Beraten statt Kontrolle:** Erkennt an, dass die Mitglieder eurer Fördergemeinschaft sowie eure Förderpartner*innen über eigenes erfahrungsbasiertes Wissen verfügen. Lernt voneinander, um Menschen und Beziehungen in den Mittelpunkt zu stellen. Verhelft euch und allen Partner*innen zum Erfolg.
- **Ladet ein, eure Organisationskultur gemeinsam zu gestalten:** Seid kreativ, wenn es darum geht, ein Gefühl der Selbstwirksamkeit und der Inklusion zu schaffen, indem ihr Gelegenheiten für die kollektive Kulturbildung eröffnen. Sorgt dafür, dass die Arbeit in eurer Fördergemeinschaft Spaß macht. Schafft Räume, in denen die Mitglieder der Gemeinschaft und eure Förderpartner*innen vor Ort gegenseitiges Vertrauen aufbauen und die Kultur des Förder-/Spendenengagements mitgestalten können.

Nicht vergessen: Vertrauen braucht Übung

Ziel der vertrauensbasierten Philanthropie ist eine Neukonzeption des Stiftungs- und Spendenwesens. Im Mittelpunkt stehen dabei sechs konkrete Ansätze für die Vergabe von Fördermitteln, die in Kombination zum Aufbau gerechterer und ausgewogenerer Beziehungen zwischen Geldgeber*innen und Förderpartner*innen beitragen sollen.

DIE FÖRDERANSÄTZE ZIELEN DARAUF AB, EHRICHE UND TRANSPARENTE BEZIEHUNGEN AUF BASIS GEGENSEITIGER VERANTWORTUNG ZWISCHEN DEN MITGLIEDERN DER FÖRDERGEMEINSCHAFT UND IHREN FÖRDERPARTNER*INNEN ZU SCHAFFEN!

Was ihr tun könnt:

- **Vergebt mehrjährige, nicht zweckgebundene Mittel:** Die Arbeit von gemeinnützigen Organisationen ist langfristig ausgerichtet und unterliegt vielen Unvorhersehbarkeiten. Eine mehrjährige, nicht zweckgebundene Finanzierung gibt den Förderpartner*innen die Möglichkeit, flexibel zu bestimmen, wo die Fördergelder am dringendsten benötigt werden. Sie ermöglicht Innovation, emergente Maßnahmen und Nachhaltigkeit. Auf diese Weise kann eure Fördergemeinschaft auch weitergefasste gemeinschaftliche Beziehungen vertiefen.
- **Macht eure Hausaufgaben:** Oftmals müssen gemeinnützige Organisationen unzählige Hürden überwinden, um auch nur zur Einreichung eines Projektvorschlags eingeladen zu werden. Im Rahmen der vertrauensbasierten Philanthropie verlagert sich diese Zuständigkeit auf die Fördergeber*innen. Aufgabe der Fördergemeinschaft ist es in diesem Fall, potenzielle Förderpartner*innen kennenzulernen, was gemeinnützigen Organisationen in der Anfangsphase des Bewertungsprozesses wertvolle Zeit spart.
- **Vereinfacht und strafft administrativen Aufwand:** Gemeinnützige Organisationen investieren extrem viel Zeit in die Erstellung von Anträgen und Berichten, die von Geldgeber*innen verlangt werden, was sie von ihrer eigentlichen Arbeit abhält. Schlanke Ansätze, die sich auf Dialog und Lernchancen konzentrieren, können den Weg zu einer vertieften Beziehung und gegenseitiger Transparenz und Verantwortung ebnen.
- **Arbeitet transparent und reagiert zügig:** Eine offene, ehrliche und transparente Kommunikation fördert Beziehungen, die auf Vertrauen und gegenseitiger Verantwortung beruhen. Wenn Geldgeber*innen sich verletzlich zeigen und ein Bewusstsein für Machtdynamiken vorleben, signalisiert dies Förderpartner*innen, dass sie sich ihrerseits stärker einbringen können.
- **Feedback einholen und handeln:** Förderpartner*innen und geförderte Gruppen bieten wertvolle Perspektiven, die Einfluss auf die Strategie und Vorgehensweise von Geldgeber*innen haben können, was zum langfristigen Erfolg der eigenen Arbeit beiträgt.
- **Bietet mehr als nur finanzielle Unterstützung:** Bedarfsgerechte, flexible, nicht-monetäre Unterstützung stärkt die Führung, die Kapazitäten und Gesundheit der geförderten Organisation. Dies ist besonders wichtig für Organisationen, die in der Vergangenheit nicht die gleichen Zugangsmöglichkeiten zu Netzwerken bzw. das gleiche Maß an Unterstützung wie etablierte Förderpartner*innen erhalten haben.



DEFINITION

Praktiken, die

*Hier verstanden als das Handeln und Auftreten als Geber*in.*

*Dazu gehört das Verfahren der Identifizierung von Förderpartner*innen, die Art und Weise der Verteilung von Mitteln, die von Geber*innen gesammelten Informationen und ihr Auftreten gegenüber ihren Förderpartner*innen.*

SELBSTTEST

„Vertrauensbasierte Philanthropie in 4D“

Im Folgenden findet ihr eine **umfangreiche, aber nicht abschließende** Liste an Überlegungen und Maßnahmen, die eurer Fördergemeinschaft als Ausgangspunkt bei der Umsetzung vertrauensbasierter Philanthropie dienen kann. Sie enthält auch Links zu Webinaren und Werkzeugen des Projekts „*Racial Equity Community of Practice*“.

Überlegt, wie ihr diese kombinieren könnt, um die Arbeit eurer Organisation, eurer Fördergemeinschaft zu prüfen und eure Förderpraxis anzupassen. Weitere Anregungen findet ihr im [Self Reflection Tool](#) des *Trust-Based Philanthropy Projects*.

- WERTE**
- Wir haben die Grundwerte unserer Arbeit diskutiert und festgelegt.
 - Wir haben eine [Erklärung zum Gebot der Chancengleichheit](#) verfasst, die unsere Werte widerspiegelt.

- KULTUR**
- Wir haben uns umfassend mit unserer [weißen](#) und [patriarchalen](#) Mehrheitsgesellschaft und den damit zusammenhängenden Privilegien auseinandergesetzt und Überlegungen getroffen, wie wir entsprechende Werte im Rahmen unseres Förderengagements leben können.
 - Wir haben die Kultur unserer Fördergemeinschaft umfassend bewertet und geprüft, ob sich unsere Werte in unserem internen und externen Auftreten widerspiegeln.
 - Wir haben [Räume](#) geschaffen, in denen der [Mensch im Mittelpunkt steht](#), [vielfältige Lebenserfahrungen einfließen](#) und [produktive Spannungen gelebt werden](#) können.
 - Wir erkennen Macht und Intersektionalität an und sprechen darüber sowohl mit unserem Führungsteam, dem Diversity-Ausschuss, als auch mit allen Mitgliedern.
 - Wir bemühen uns, unser Verständnis von Macht und Privilegien stetig zu vertiefen.

- STRUKTUR**
- Wir haben eine [interne Prüfung unserer Strukturen](#) durchgeführt.
 - Wir haben unsere Mitglieder und Förderpartner*innen um Feedback zu unseren Strukturen und Praktiken gebeten.

- FÜHRUNGS-ARBEIT**
- Wir haben uns mit dem Führungsansatz unserer Führungskräfte auseinandergesetzt und unser Führungsmodell diskutiert.
 - Unsere Leitung arbeitet mit Förderpartner*innen und Angehörigen der von uns geförderten Gruppen zusammen und teilt ihre Macht mit ihnen.

- PRAKTIKEN**
- Wir haben [unsere Förder-/Spendenpraxis](#) überprüft und sind bemüht, Hindernisse zu beseitigen, die systembedingte Ungleichheiten aufrechterhalten könnten.
 - Wir haben uns die [sechs Praktiken der vertrauensbasierten Philanthropie](#) zu eigen gemacht.

Wir vergeben nur kleinvolumige Förderungen und verfügen nur über begrenzte Ressourcen, die wir den von uns geförderten Organisationen zukommen lassen können. Wie können wir im Rahmen unserer Vergabeverfahren mehrjährige Förderungen berücksichtigen?

Eine der wichtigsten Praktiken der vertrauensbasierten Philanthropie ist die Vergabe von mehrjährigen, nicht zweckgebundenen Mitteln, die jedoch eine entsprechende Budgetstruktur und einen entsprechenden Entscheidungsprozess erfordern. Eruiert zunächst die Möglichkeiten eurer Organisation und entscheidet dann, welche Veränderungen innerhalb eurer derzeitigen Struktur möglich sind.

So kann beispielsweise der Finanzierungshorizont angepasst werden. Ist es möglich, eine Organisation zwei Jahre hintereinander zu fördern, anstatt jedes Jahr eine neue auszuwählen? Wenn ihr mehrere Förderungen gewährt, wie könnte sich dann der Vergabezyklus gestalten? Wenn beispielsweise jedes Jahr zwei Förderungen gewährt werden, könntet ihr diese alle zwei Jahre vergeben, so dass eure Organisation jedes Jahr eine neue Förderpartner*in auswählt und gleichzeitig eine zweite Förderung an die andere zuvor ausgewählte Förderpartner*in vergibt.

Könnt ihr euren Förderhorizont nicht verlängern, besteht die Möglichkeit, nicht-finanzielle Unterstützung zu leisten, z.B. indem ihr eure Förderpartner*innen anderen Stiftungen oder Spender*innen vorstellen oder anbietet, ein Empfehlungsschreiben zu verfassen, um den Zugang zu anderen institutionellen Fördermitteln zu erleichtern. Dies kann vor allem für kleinere Gruppen hilfreich sein, die in der Vergangenheit keine Fördermittel erhalten haben, was oft eine große Hürde für den Zugang zu institutioneller Förderung darstellt.

Bedeutet vertrauensbasierte Philanthropie die bedingungslose Unterstützung beliebiger Organisation? Woher wissen wir, dass unser Engagement wirkt?

Ganz und gar nicht, denn ein vertrauensbasierter Ansatz erfordert ein gewisses Maß an Stringenz.

Im Rahmen vertrauensbasierter Philanthropie sind Stiftungen und Geber*innen aller Größen aufgefordert, traditionelle Vorstellungen von Berichterstattung und Wirkungsmessung zu hinterfragen und sich selbst als Mitarbeiter*innen und Lernende an der Seite ihrer Förderpartner*innen zu begreifen. Das vertrauensbasierte Fördern bedingt, dass Stiftungen und Fördergemeinschaften Beziehungen sorgfältig pflegen und Dialogbereitschaft zeigen. Indem wir mit Förderpartner*innen in Beziehung treten, ihre selbst definierten Erfolgsmaßstäbe verstehen und uns darüber austauschen, wie sich diese Maßstäbe im Laufe der Zeit entwickeln, schaffen wir eine neue Dynamik der gegenseitigen Transparenz und Verantwortung. Statt wortreicher, blumiger Berichte erhaltet ihr so im Laufe der Zeit handfeste Informationen, die einen tieferen Einblick in die Arbeit und Entwicklung eurer Förderpartner*innen sowie die Mittel und Methoden geben, mit denen sie ihre Arbeit und Abläufe verbessern, um auf sich verändernde Bedürfnisse und Anforderungen zu reagieren.

Nehmt in der Beziehung mit euren Förderpartner*innen die Rolle des bzw. der aktiven Lernenden ein, um Wirkungsziele sowie Hindernisse und Wirkungsbeschleuniger besser zu verstehen. Dies kann helfen, den Kontext, in dem eure Projektpartner*innen agieren, besser einzuordnen und zu erkennen, in welcher Form euer Engagement dazu beitragen kann, dass diese ihren Auftrag erfüllen.

Ich habe gehört, dass vertrauensbasierte Philanthropie die Abkehr von transaktionalen Beziehungen erfordert. Was ist eine „transaktionale Beziehung“?

Transaktionale Beziehungen beruhen auf dem Prinzip des Gebens und Nehmens. Im Kontext einer Transaktion zwischen Geldgeber*in und Förderpartner*in kann dies zu einem Machtungleichgewicht führen, das den Aufbau ehrlicher und transparenter Beziehungen in gegenseitiger Verantwortung behindert.

Der Weg zu transformativen Beziehungen erfordert ein tiefes Bewusstsein für Machtstrukturen, Bescheidenheit und einen Willen zur Veränderung.

Wie können wir uns von transaktionalen Beziehungen lösen und authentischere Beziehungen zu unseren Mitgliedern, unseren Förderpartner*innen und unserer Gemeinschaft insgesamt aufbauen?

Macht euch zuallererst bewusst, dass der Aufbau und die Pflege von Beziehungen Zeit und Energie kosten. Es lohnt sich, für die Mitglieder eurer Fördergemeinschaft Treffen zu veranstalten, bei denen sie sich kennenlernen und austauschen können. Schafft Räume, in denen sich sowohl die Mitglieder eurer Fördergemeinschaft als auch die Gruppe eurer Förderpartner*innen mit ihrer ganzen Persönlichkeit einbringen können und von einer engeren Beziehung zu euch profitieren. Und vergesst dabei nicht, Spaß zu haben!

Wenn es darum geht, Beziehungen zu Förderpartner*innen aufzubauen, solltet ihr euch bewusst sein, dass viele gemeinnützige Organisationen in der Vergangenheit keine positiven Erfahrungen mit Geldgeber*innen und Spender*innen gemacht haben. Macht euch klar, dass ein Machtungleichgewicht besteht, da ihr bzw. eure Gruppe darüber entscheidet, wer Fördermittel erhält und wer nicht. Nehmt euch die Zeit, den Förderpartner*innen zuzuhören, auf ihr Feedback einzugehen und mit ihnen transparent und ehrlich bezüglich ihres Finanzierungsstatus zu kommunizieren. Nehmt an Veranstaltungen und Programmen der von euch geförderten Organisationen teil und zeigt, dass ihr an ihrem Erfolg und ihrer Arbeit interessiert seid.

Überlegt auf gemeinschaftlicher Ebene, wie ihr euch stärker an Aktivitäten und Programmen beteiligen könnt, die von lokalen gemeinnützigen Organisationen und Gruppen veranstaltet werden. Wenn sich eure Fördergemeinschaft auf einen bestimmten Themenbereich oder eine bestimmte Region konzentriert, macht eure Hausaufgaben, um auf dem Laufenden zu bleiben, nehmt an lokalen Veranstaltungen teil und hört euch an, was Angehörige eurer Förderpartner*innen bei Bürgerversammlungen und ähnlichen Treffen auf dem Herzen haben. Das aktive Zuhören steht oft am Anfang einer authentischen Beziehung.

Wie können wir mehr über eine Organisation oder eine Gemeinschaft erfahren, die wir unterstützen möchten, ohne dass daraus ein transaktionales Verhältnis entsteht?

Um zu beurteilen, ob ihr eine transaktionale Beziehung zu euren Förderpartner*innen unterhaltet, bedarf es einer gewissen Selbstbeobachtung. Fragt euch, ob ihr euren Förderpartner*innen die Last aufbürdet, bestimmte Informationen bereitzustellen, wenn ihr diese auch selbst beschaffen können.

Wenn es zum Beispiel um die Beschaffung von Hintergrundinformationen geht, nehmen sich Stiftungen und Geber*innen, die den Ansatz der vertrauensbasierten Philanthropie leben, die Zeit, öffentlich zugängliche

Informationen wie Websites, Steuerbescheide zur Gemeinnützigkeit und Jahresberichte selbst zu prüfen, statt ihren Förderpartner*innen die Bringpflicht aufzubürden. Das heißt beispielsweise in der Praxis, als Stiftung oder Spender*in **„die eigenen Hausaufgaben zu machen“**.

Wie können wir die von uns in der Vergangenheit geförderten Gruppen um Feedback bitten, ohne transaktional aufzutreten?

Wenn ihr um Feedback bittet, sollte klar sein, wozu das Feedback dient und wie ihr die Informationen nutzen möchtet. Feedback sollte immer freiwillig sein. Im Rahmen vertrauensbasierter Philanthropie ist es wichtig, dass ihr genau wisst, zu welchem Zweck ihr das Feedback einholen möchtet. Außerdem solltet ihr bereit sein, auf das Feedback zu reagieren. Um eure Wertschätzung gegenüber euren Förderpartner*innen für ihren Beitrag zu verdeutlichen, könnt ihr diese beispielsweise für das Feedback entschädigen, vor allem dann, wenn es speziell in die Gestaltung der übergreifenden Strategien eurer Organisation oder Fördergemeinschaft einfließen soll.

Hinterfragt eure Erwartungen an die zu erreichenden Förderziele und ob die Bedürfnisse der Förderpartner*innen oder eure eigenen Ziele im Mittelpunkt stehen.

Wappnet euch außerdem für kritisches Feedback und gebt euch Raum zum Wachsen und Experimentieren. Wenn ihr kritisches Feedback zum Aufbau von Beziehungen erhalten, begreift dieses als Denkanstoß, was ihr beim nächsten Mal anders machen könnt!

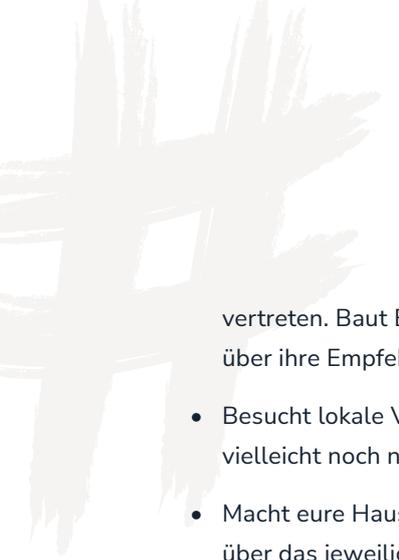
Wie können wir „unsere Hausaufgaben“ in Hinblick auf eine Organisation machen, aber gleichzeitig sicherstellen, dass wir eigene Scheuklappen ablegen bzw. die jeweilige Förderpartner*innen in den Fokus rücken? Wie finden wir neue Partner*innen außerhalb unserer unmittelbaren Gemeinschaft/Kreise/Beziehungen?

Um die eigenen Hausaufgaben gründlich zu machen, muss man sich der eigenen inhärenten Vorurteile bewusst sein und sich aktiv darum bemühen, verschiedene Perspektiven in die eigene Förderarbeit einzubeziehen.

Beschäftigt euch mit der Demografie eurer Förderpartner*innen, um Voreingenommenheit zu vermeiden und recherchiert Informationen zu eurem Förderanliegen. Stellt sicher, dass eure Förderstrategien sich an den Bedarfen und Bedürfnissen der Menschen ausrichten, die von den Themenfeldern, in denen ihr euch engagieren wollt, am unmittelbarsten betroffen sind. Macht eine Bestandsaufnahme der Ausrichtung eurer Organisation oder Fördergemeinschaft. Passen die demografischen Daten, die Einfluss auf die Förderentscheidungen eurer Gruppe haben, zum jeweiligen Förderanliegen? Falls nicht, diversifiziert eure Organisation, eure Gruppe bzw. euer Netzwerk.

KONKRETE MASSNAHMEN

- Überprüft euren Gesamtprozess unter dem Gesichtspunkt der Gerechtigkeit. Überlegt, ob bestimmte Anforderungen oder Annahmen Organisationen begünstigen, die einen besseren Zugang zu Ressourcen haben. Überlegt, wie ihr eure Fördermittel dorthin lenken können, wo sie am dringendsten benötigt werden.
- Integriert Mechanismen in die Struktur eurer Organisation, die implizite Vorurteile abbauen, z.B. indem ihr Verfahren entwickeln, bei denen Personen Förderanträge lesen und bewerten, die mehrere Perspektiven



vertreten. Baut Beziehungen zu führenden Persönlichkeiten in eurem Förderumfeld auf und sprecht mit ihnen über ihre Empfehlungen, Vorbilder oder Vertrauenspersonen.

- Besucht lokale Veranstaltungen und schaut euch nach Persönlichkeiten und Organisationen um, die ihr vielleicht noch nicht kennt.
- Macht eure Hausaufgaben (über soziale Medien oder auf anderen Wegen), um einen breiteren Überblick über das jeweilige Umfeld zu erhalten: Mit wem arbeiten eure Förderpartner*innen zusammen? Wem folgen und wen unterstützen frühere Förderpartner*innen in den sozialen Medien? Habt keine Angst vor umfangreichen Internetrecherchen!

Wie können wir neue Möglichkeiten der vertrauensbasierten Philanthropie ausprobieren, ohne weiteren Schaden anzurichten? Was sollten wir tun, wenn dies dennoch passiert?

Lasst euch nicht aus Angst, Fehler zu machen, davon abhalten, notwendige Veränderungen vorzunehmen. Transparenz spielt eine entscheidende Rolle, um als vertrauenswürdige*r Geldgeber*in wahrgenommen zu werden. Kommuniziert gegenüber euren Mitgliedern und Förderpartner*innen, welche Art von Organisationskultur ihr aufbauen möchtet, welche Verpflichtungen ihr bereit seid einzugehen, und führt eine Kultur des regelmäßigen Feedbacks ein, auf das auch reagiert wird.

Gebt euch Zeit. Dies ist ein Prozess, bei dem auch Schaden entstehen kann. In einem solchen Fall setzt euch umfassend mit dem Geschehenen auseinander, übernehmt Verantwortung und arbeitet mit euren Projektpartner*innen, Förderpartner*innen usw. zusammen, um deren Feedback einfließen zu lassen, entstandene Schäden zu beheben und transparent zu machen, wie ihr künftige Schäden verhindern wollt. Respektiert, wie eure Förderpartner*innen in Zukunft die Beziehung zu euch gestalten möchten.

Wie erreicht man diejenigen, die vor Ort die Arbeit machen? Und wie schafft man es, Vertrauen aufzubauen?

Bescheidenheit und Authentizität sind wichtige Schlüssel. Erkennt an, dass sich die Lebenserfahrungen derjenigen, mit denen ihr in Kontakt treten wollt, unter Umständen sehr von euren eigenen unterscheiden, aber dennoch wichtig sind, um sie in eure Förderstrategien zu integrieren. Achtet darauf, dass bei Beziehungen, die ihr aufbaut, inhärente Machtdynamiken berücksichtigt werden und versucht, für die Menschen vor Ort nützlich zu sein.

Lernt die Menschen in ihrer Lebensumgebung kennen. Informiert euch proaktiv über die Themen, die eure Förderpartner*innen bewegen, und stellt sicher, dass ihr Informationen aus verschiedenen, intersektionalen Perspektiven außerhalb eures üblichen Umfelds sammelt.

Achtet wie beim Aufbau persönlicher Beziehungen im privaten Umfeld auf eine transparente, klare und offene Kommunikation. Denkt daran, dass ihr etwas geben müsst, um etwas zu bekommen, und scheut euch nicht, euch durchaus verletzlich zu zeigen, wenn ihr euch unsicher fühlt.

Wenn ihr Schwierigkeiten habt, Gruppen zu finden, die ihr unterstützen möchten, nehmt an lokalen Veranstaltungen teil und schaut, wer die Veranstaltungen leitet und daran teilnimmt. Wendet euch an führende

Persönlichkeiten auf kommunaler Ebene und lokale Geldgeber*innen in eurer Region: Wen fördern sie und mit wem arbeiten sie zusammen? Informiert euch über lokale Zusammenschlüsse, die die Macht der Gemeinschaft stärken. Welche Gruppen sind darin vertreten? Der folgende Leitfaden bietet Unterstützung bei der [Suche nach Organisationen](#).

Denkt daran, dass der Aufbau von Beziehungen Aufwand bedeutet! Gebt euch die Zeit, die es braucht, um ein Vertrauensverhältnis zu schaffen.

Wie können wir andere für vertrauensbasierte Philanthropie gewinnen? Vor allem diejenigen, die eine ganz andere Art der Philanthropie gewöhnt sind, die sich auf Ergebnisse, Kontrolle und Messgrößen konzentriert?

Ähnlich wie beim Aufbau von privaten Beziehungen braucht es Zeit, Menschen für sich zu gewinnen. Traut euch, ehrlich dafür einzustehen, warum ihr an das Modell des vertrauensbasierten Gebens glaubt. Seid authentisch, wenn es um die Gründe geht, warum ihr diese Veränderung anschieben möchten.

Überlegt, ob ihr über den Stand der Fördermittelvergabe und die Ungleichheit in bestehenden Förder-/Spendenstrukturen berichten möchten. Ihr könnt dazu Daten aus dem [Nationalen Diskriminierungs- und Rassismusmonitor](#) oder aus dem [ZiviZ-Survey](#) verwenden. Alternativ könnt ihr auch Daten von [Race to Lead](#) und Bridgespan [„Racial Equity in Philanthropy Collected Resources“](#) aus dem US-amerikanischen Kontext nutzen.





Jeder Weg beginnt mit dem ersten Schritt

Die Ansätze der vertrauensbasierten Philanthropie in euer Förderengagement einfließen zu lassen, braucht Zeit. Eröffnet eurer Organisation oder Fördergemeinschaft aber gleichzeitig eine Vielzahl von Möglichkeiten, Beziehungen untereinander und zu euren Förderpartner*innen auf sinnvolle Weise zu vertiefen und eure Wirkung zu vergrößern.

Nutzt diesen Leitfaden als Impuls und Wegweiser, um in euren Organisation Vertrauen aufzubauen. Nachfolgend findet ihr weitere Ressourcen zur Vertiefung.

WERKZEUGE FÜR VERTRAUENSBASIERTE PHILANTHROPIE

- Trust Based Philanthropy: Ressourcen und Vorlagen
 - [The 6 Grantmaking Practice of Trust-Based Philanthropy](#)
 - [Story Map](#)
 - [Self-Reflection Tool](#)
- [#VMW-LOSLEGEN Sammlung](#) – Workshopmethoden für den Stiftungsalltag

LITERATUR

- Bull, Gemma; Steinberg, Tom (2021): [Modern Grantmaking](#): A Guide for Funders Who Believe Better is Possible.
- Brown, Maree (2021): [Holding Change](#): The Way of Emergent Strategy Facilitation and Mediation.
- Villanueva, Edgar (2021): [Decolonizing Wealth](#): Indigenous Wisdom to Heal Divides and Restore Balance.
- Massey, Meg; Wrobel, Ben (2021): [Letting Go](#): How Philanthropists and Impact Investors Can Do More Good by Giving Up Control.

WEBSITES

- [Neun Thesen für die Stiftung der Zukunft](#)
- [Weniger ist Mehr](#) – Ein Werkzeugkasten für moderne Förderstiftungen
- [Labor für Empowerment, Resilienz & solidarisches Handeln](#), Coach e.V.
- [Family Identity and Culture](#), National Center for Family Philanthropy

- [Resonance Framework](#), Justice Funders
- [White Supremacy Culture Characteristics](#), (Divorcing) White Supremacy Culture
- [Resources on Equity, Diversity, and Inclusion](#), Change Philanthropy

LEITFÄDEN

- [#PartizipationMachtWirkung](#) – eine Handreichung
- [#ZuhörenMachtWirkung](#) – eine Handreichung
- [#DiversitätMachtWirkung](#) – eine Handreichung
- [Stärkung der Zivilgesellschaft durch Kompetenz- und Organisationsentwicklung](#), Stiftung Mercator Schweiz
- [Da ist Diverses möglich](#), Maecenata Institut
- [Strategies for Aligning Practice and Values](#), PEAK Grantmaking
- [Culture Resource Guide](#), Grantmakers for Effective Organizations
- [Grantmaking with a Racial Justice Lens](#), Philanthropic Initiative for Racial Equity
- [Guide to Great Funder-Nonprofit Relationships](#), Exponent Philanthropy

VIDEOS

- [#ImpulseStiften](#) – der Webtalk für die Stiftungswelt
- [What is Trust-Based Philanthropy?](#) Erklärvideo
- Trust-Based Philanthropy: [How Giving Circles Can Redistribute Power](#)
- [#PartizipationMachtWirkung](#) – das Webinar zur Handreichung



Mehr zu [#VertrauenMachtWirkung](#) und das kostenfreie PDF des Leitfadens zum Download gibt es unter www.vertrauen-macht-wirkung.de