

Zwischen Vertrauen und Kontrolle – wie Stiftungen Wirkung gestalten

Praxisorientierter Online-Workshop

1. Oktober 2025

value
for good



S E Social
Entrepreneurship
N D Netzwerk
Deutschland

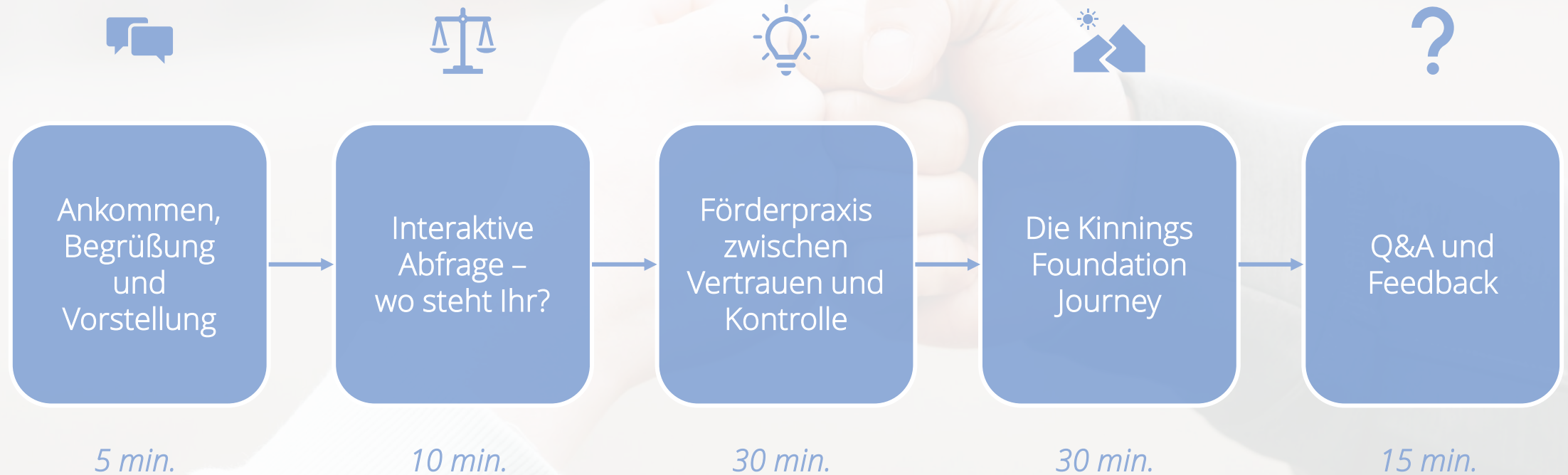


Plattform für
**Soziale Innovationen &
Gemeinwohlorientierte
Unternehmen**

Kinnings
FOUNDATION

 **KINDER
SPRACH
BRÜCKE**

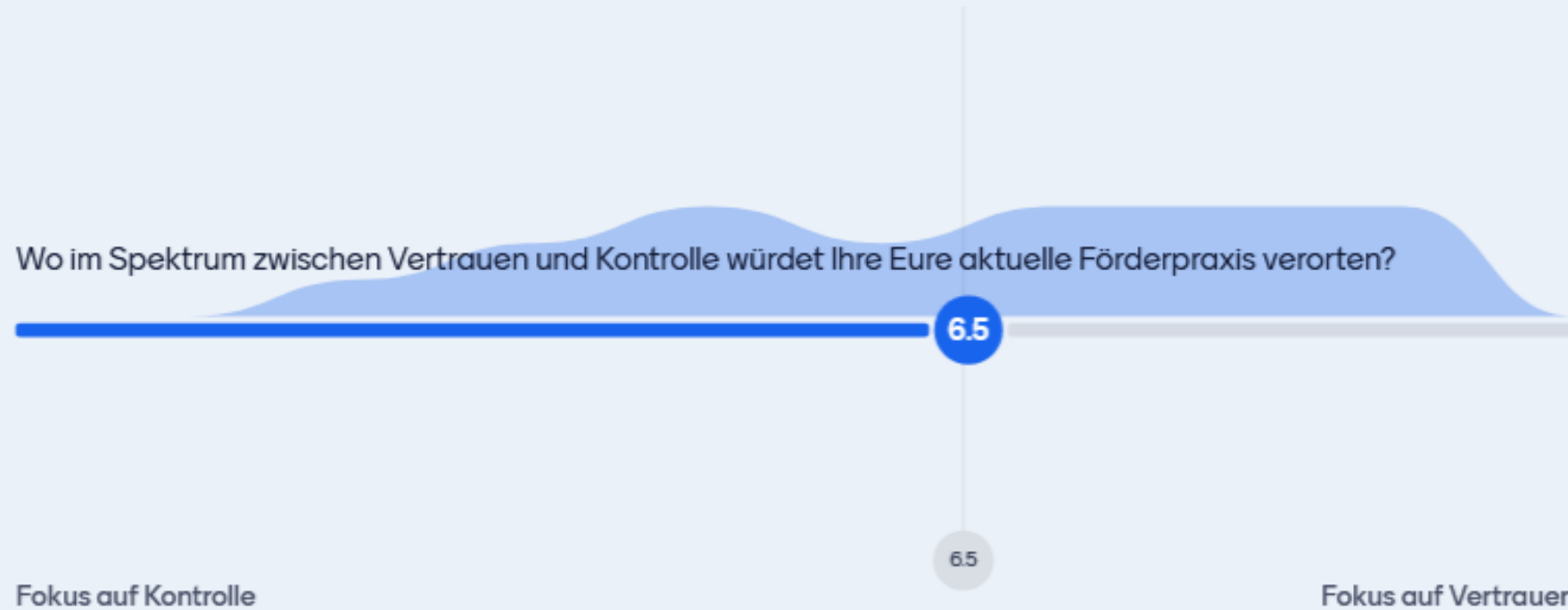
Agenda – was Euch heute erwartet



Interaktive Abfrage – wo steht Ihr?

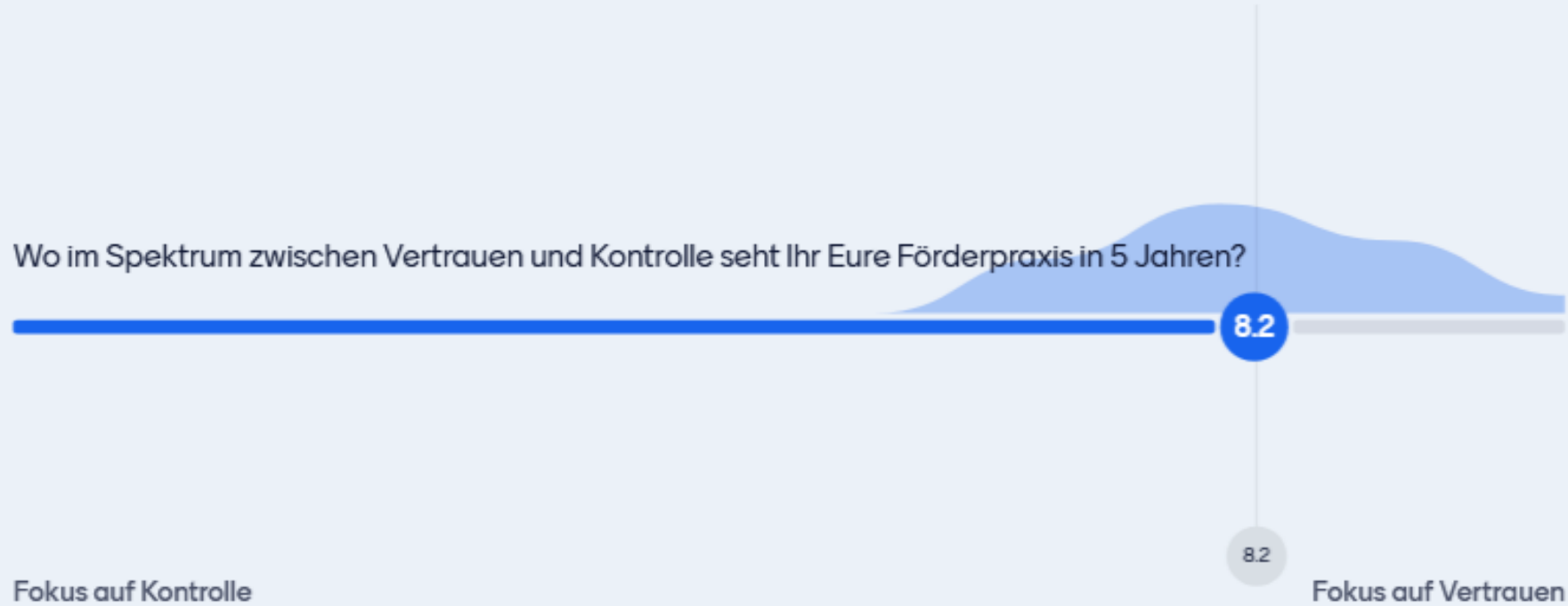
Momentaufnahme "Trust vs. Control"

Wo im Spektrum zwischen Vertrauen und Kontrolle würdet Ihre Eure aktuelle Förderpraxis verorten?



Ausblick "Trust vs. Control"

Wo im Spektrum zwischen Vertrauen und Kontrolle seht Ihr Eure Förderpraxis in 5 Jahren?



Fokus auf Kontrolle

Fokus auf Vertrauen



Förderpraxis zwischen Vertrauen und Kontrolle

Ausgangspunkt: Stiftungen bewegen sich bei ihrer Arbeit häufig im Spannungsfeld zwischen Vertrauen und Kontrolle



Wo möchte bzw. muss ich bestimmte Dinge kontrollieren?

Wo führt mehr oder weniger Kontrolle zu mehr Wirkung?

Welche Risiken gehe ich ein bzw. wie mitigiere ich diese?

Wie strukturiere ich mein Reporting?

...

Vertrauen: „Festes Überzeugtsein von der Verlässlichkeit, Zuverlässigkeit einer Person, Sache“



DUDEN

Bedeutung ⓘ

festes Überzeugtsein von der Verlässlichkeit, Zuverlässigkeit einer Person, Sache

Synonyme zu *Vertrauen* ⓘ

- Glaube, Grundvertrauen, Optimismus, Zutrauen

„[Trust] is extremely efficient. It saves a lot of trouble to have a fair degree of reliance on other people's word.“



Kenneth Arrow (1921-2017)
Amerikanischer Ökonom und
Nobelpreisträger

Förderpraxis im Wandel: verschiedene Treiber befördern den Diskurs über vertrauensbasiertes Fördern



Zunehmende Wirkungsorientierung



Wachsende Sensibilität für Machtungleichheiten



Erfahrungen aus Krisen (z.B. Pandemie)



Reflektion der Förderpraxis (z.B. Bürokratie)

...

Stanford **SOCIAL INNOVATION** Review
Informing and inspiring leaders of social change

SIGN IN

SOCIAL ISSUES SECTORS SOLUTIONS MAGAZINE GLOBAL EDITION

Philanthropy & Funding

The Strategic Value of Trust-Based Philanthropy

The core practices that define a trust-based approach can, through multiple pathways, lead to both increased resource efficiency and outsized impact.

CITE SHARE COMMENT PRINT ORDER REPRINTS

By [Stacey Faella](#) & [Ryan Roberson](#) | Feb. 21, 2024

Thema 2024: Unrestricted Funding – Vertrauen als Zukunftsinvestition

Wir haben uns 2024 an das Thema freie Förderung (*Unrestricted Funding*) herangetraut und sind mit uns bereits vertrauten Partnerinnen damit in das Jahr gestartet. Hier möchten wir euch an unseren Erfahrungen dazu teilhaben lassen.

In der Förderlandschaft ist vieles bis ins Detail geregelt: Mittelzuweisungen, Antragsformulare, Berichtspflichten. Das gibt uns als Stiftung Struktur – den Partnerorganisationen aber oft Fesseln. Dabei brauchen gerade sie Flexibilität, um mutig, kreativ und wirksam auf gesellschaftliche Herausforderungen reagieren zu können. *Unrestricted Funding* – also die

- 1 Kontrolle abgeben:** Wir sind es gewohnt, Fördermittel genau zu steuern. Loslassen kann sich ungewohnt oder riskant anfühlen. **Unser Weg:** Wir lernen, Vertrauen nicht als Risiko, sondern als Ressource zu begreifen. Je mehr wir zuhören und begleiten statt kontrollieren, desto stärker wachsen die Partnerschaften.
- 2 Wirkung sichtbar machen:** Wenn Partner:in frei entscheiden, wofür sie Mittel einsetzen, lassen sich Ergebnisse nicht so leicht in Tabellen erfassen. **Unser Weg:** Wir setzen auf begleitende Reflexionsgespräche, gemeinsame

Vertrauen
Macht
Wirkung

Partizipieren
lassen ist das
neue Bestimmen.

weniger ist mehr

Ein Werkzeugkasten
für moderne Förderstiftungen

SE
ND
Social
Entrepreneurship
Netzwerk
Deutschland

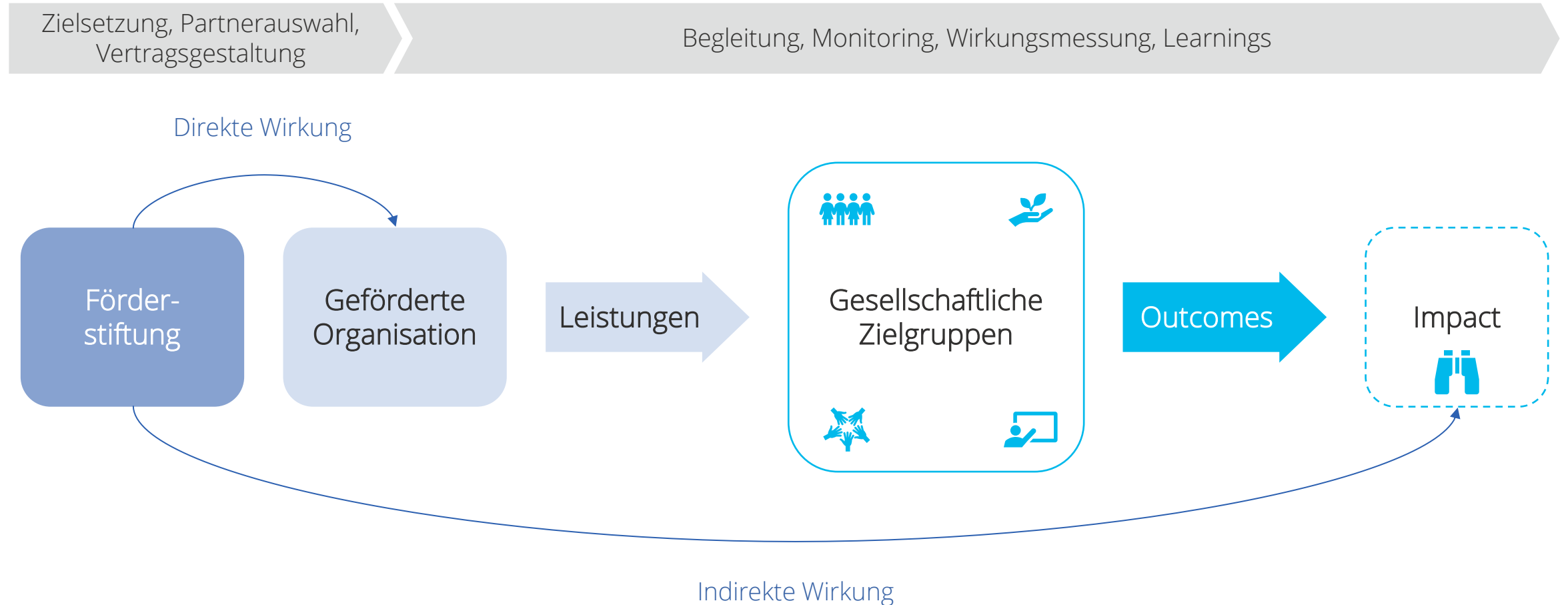
5 Leitprinzipien für die
Förderung Sozialer
Innovationen in
Deutschland

trust-based philanthropy project

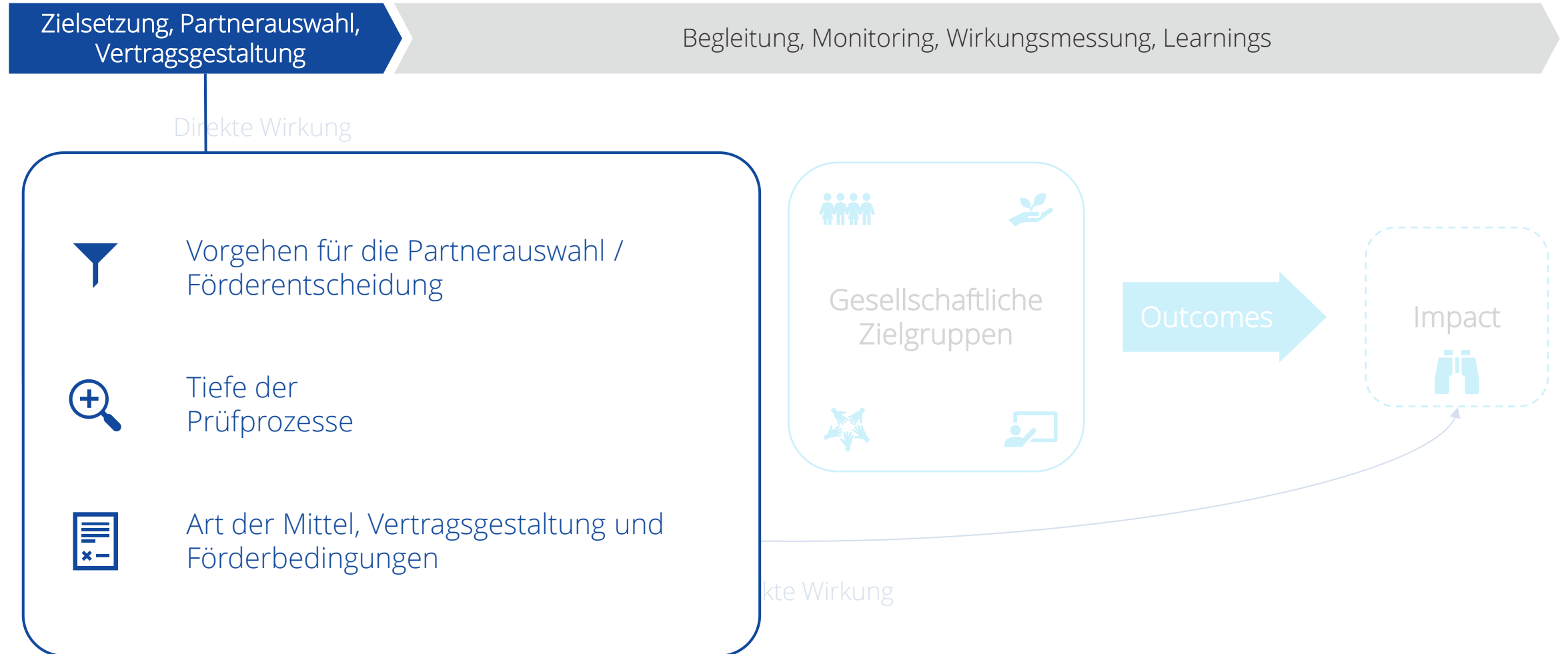
what is tbp? about us tools blog events get involved in

What is Trust-Based Philanthropy?

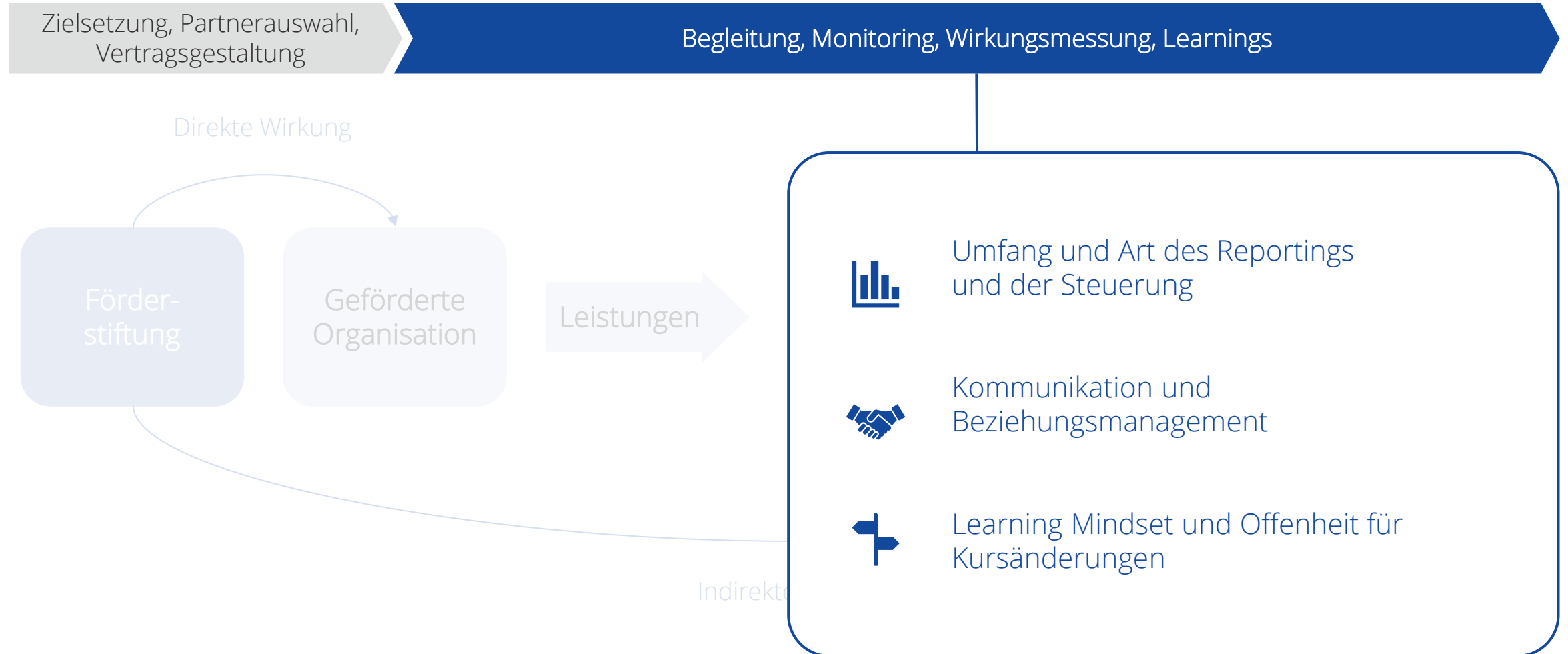
Wirkungsorientiertes Fördern: wo ist die Balance zwischen Vertrauen und Kontrolle für Förderstiftungen relevant



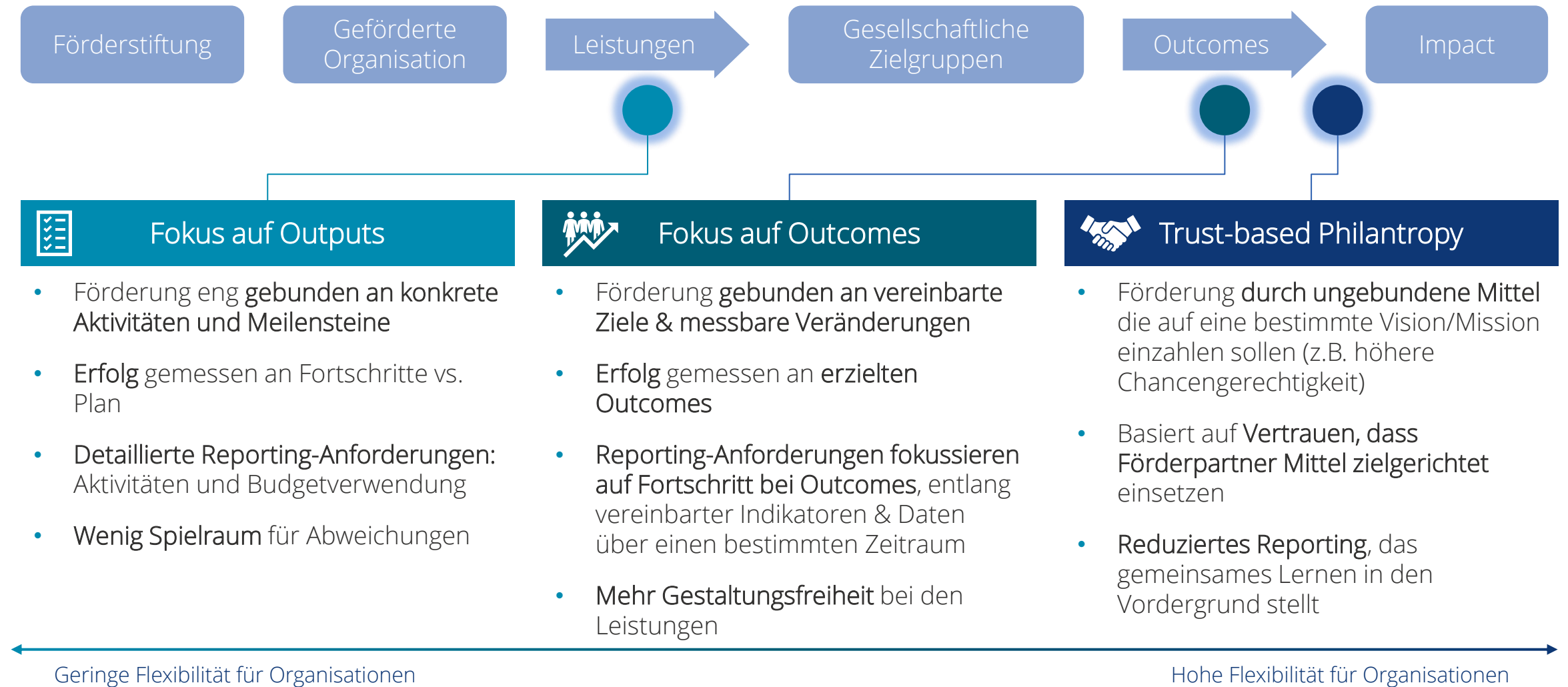
Wirkungsorientiertes Fördern: wo ist die Balance zwischen Vertrauen und Kontrolle für Förderstiftungen relevant



Wirkungsorientiertes Fördern: wo ist die Balance zwischen Vertrauen und Kontrolle für Förderstiftungen relevant



Spektrum zwischen Kontrolle und Vertrauen: Aktivitäten-basiert, Outcome-basiert, Trust-based Philanthropy



Case Study: Outcome-First Apprenticeship-Fund – Outcomesbasierte Arbeitsmarktintegration für Geflüchtete



- Ziel: 1.000 Junge Geflüchtete bis 2026 in Ausbildung vermitteln
- Finanzierungsmodell: Ergebnisbasierte Förderung – Auszahlung erst nach erfolgreicher Vermittlung in Ausbildung
- Pilotphase gestartet 2022, angestrebter Wirkzeitraum bis 2026

Ansatz

- Finanzierung nur bei nachgewiesenem Vermittlungserfolg (Ausbildungsvertrag)
- JOBLINGE-Standorte rufen Mittel erst nach erfolgreicher Vermittlung ab
- Prämienabruf gebündelt, 2× jährlich, nach klar definierten Kriterien
- Vergütung deckt Kosten pro erfolgreiche Vermittlung (z. B. Mentoring, MINT-Qualifizierung, innovative Ansätze)

Ergebnisse

- ✓ Steuerung über das Ziel und nicht über die Aktivitäten
- ✓ Mehr Spielraum bei lokalen Besonderheiten
- ✓ Erwartete Hebelwirkung: bis zu 2,1 Mio. EUR an zusätzlichen öffentlichen Mitteln bis Ende 2025
- ✓ Weitere interessierte Stiftungen als Co-Funder

Case Study: Ballmer Group – signifikante ungebundene Mittel über fünf Jahre



- Vergabe großer, ungebundener Fördermittel an 21 US-Nonprofit-Organisationen
- Grants: meist mehrjährige, siebenstellige Beträge, teilweise als „Überraschung“ für die geförderten Organisationen
- Ziel: nicht nur Programme skalieren, sondern auch Organisationen stärken, Resilienz aufbauen und Innovation ermöglichen.



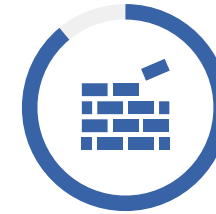
100%

nutzten die Mittel zur Steigerung der ‚direkten‘ Wirkung – bspw. durch Programmskalierung, Innovation (v. a. Ausbau digitale Angebote)



72%

nutzten die Mittel zur **Stärkung ihrer finanziellen Resilienz** – Cash-Reserven wuchsen im Schnitt von 3,5 auf 6,5 Monatsbudgets



89%

nutzten die Mittel zur **Organisationsentwicklung** – bspw. durch Investitionen in Infrastruktur, Personal oder Fundraising

Case Study: MacKenzie Scott – ungebundene Mittel ohne Reporting-Anforderungen



- Mehr als 19 Mrd. USD in ungebundenen Zuschüssen an mehr als 2.000 Nonprofit-Organisationen
- Mittel wurden ‚überraschend‘ und ohne strikte Restriktionen zugeteilt (kein traditioneller Antragsprozess, geringe bzw. vollständiger Verzicht auf Reporting-Anforderungen)
- Median der Grants lag bei etwa 6 Mio. USD

Stärkung der Programme

- Fast 100% setzen Mittel sowohl für bestehende Programme als auch neue Initiativen ein
- 90% sagen, der Grant habe ihre Fähigkeiten gestärkt, ihre Mission zu erfüllen

Stärkung finanzielle Resilienz

- Bei 85% der Organisationen wurde die langfristige finanzielle Stabilität moderat oder signifikant gestärkt
- Zwei Jahre nach Zuwendung hatten Organisationen doppelt so viele Monatsreserven wie vergleichbare NGOs

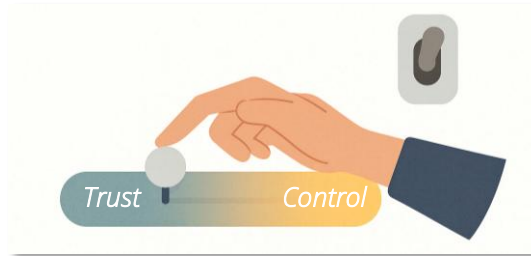
Negativ-Risiken kaum realisiert

- 88% berichten, dass der Grant keine negativen Folgen für ihre Organisation hatte
- Nur 7% antizipieren größere Schwierigkeiten, laufende Kosten zu decken, wenn Grant-Mittel ausgegeben werden

Positive „Nebeneffekte“

- Bei 50% hat der Grant die Glaubwürdigkeit gegenüber anderen Förderern gestärkt
- 78% der Leitungen berichten, dass ihr Selbstvertrauen als Führungskraft durch den Grant gestiegen sei

Trust vs. Control ist keine „Entweder-oder“-Entscheidung sondern sollte abhängig von verschiedenen Faktoren laufend kalibriert werden



Förderpartner: mit wem arbeite ich zusammen?

- Beziehungsdauer
- Kooperationshistorie und Qualität der Zusammenarbeit
- Reifegrad der Organisation
- Führungsteam



Vorhaben: was passt zu meinem Projekt?

- Phase im Förderprozess
- Projektcharakter (bspw. Proof of Concept vs. Skalierung)
- Planbarkeit
- Zeit- & Wirkungshorizont
- Risikoprofil



Förderrolle: wie maximiere ich meine Wirkung?

- Finanzierungsanteil
- Förderstatus
- Eigenes Value-Add
- Partnerschaftsabsicht



Interne und externe Anforderungen: welche Restriktionen bestehen?

- Reporting- & Compliance-Vorgaben
- Governance-Anforderungen
- Interne Kapazität
- Eigenes Mindset und Kultur

Wann eignet sich was? Typische Anwendungsszenarien für unterschiedliche Steuerungsansätze

 Fokus auf Outputs	 Fokus auf Outcomes	 Trust-based Philantropy
<i>Typischerweise geeignet bei...</i>		
<ul style="list-style-type: none">✓ Klar definierten Outputs und Deliverables✓ Relevanz von Planungssicherheit und Risikomanagement✓ Pilotprojekten, Proof of Concept✓ Hohem Mehrwert von Strukturhilfe für Förderpartnern✓ Hohen rechtlichen, steuerlichen oder Compliance-Vorgaben / detaillierten Nachweispflichten	<ul style="list-style-type: none">✓ Klaren Outcome-Indikatoren und Baseline-Werten✓ Skalierbaren Lösungen mit messbaren Ergebnissen✓ Möglichkeit, Anreize durch Zielquoten zu schaffen✓ Möglichkeit finanzieller Vorleistung✓ Starker Reputation/nachweisbarem Track Record von Förderpartnern✓ Großen/etablierten Förderpartnern, die Risiken tragen können✓ Erfordernis von Wirkungsnachweisen	<ul style="list-style-type: none">✓ Komplexen Systemen oder System-Change-Projekten✓ Langjähriger Beziehung und hohem Vertrauen zu Förderpartnern✓ Starker intrinsischer Motivation der Förderpartner✓ Bedarf nach Innovation, Flexibilität und schneller Anpassung

Die Kinnings Foundation Journey

Die Kinnings Foundation stärkt die Anerkennung und Wirkung der ostdeutschen Zivilgesellschaft

- **Wir fördern unternehmerische Nachwuchstalente**, die sich für die Chancen junger Menschen stark machen.
- **Wir investieren in vielversprechende Non-Profits** und verhelfen ihnen zum unternehmerischen Step Change.
- **Wir ermöglichen starke Kooperationen** und gewinnen Stiftungen und Unternehmen für ambitionierte Engagements in Ostdeutschland.



Kinnings in Zahlen



- **Gründung in 2020**, hauptamtliches Team seit 2021.
- **7 Mitarbeitende an 4 Standorten.**
Potsdam und Berlin (2022), Erfurt (2023), Leipzig (2024)
- **14 geförderte Organisationen** seit 2021,
aktuell 6 Wirkungspartnerschaften.
- **~ 80 unmittelbar geförderte Nachwuchstalente**
zwischen 18 und 35 Jahren aus allen ostdeutschen Bundesländern
- **> 200 Multiplikator*innen und Partner*innen** in Zivilgesellschaft,
Politik, Philanthropie und Wirtschaft

Mit unseren Programmen investieren wir in außergewöhnliche Nachwuchstalente und vielversprechende Non-Profit-Organisationen



Einjähriges **Leadership-Programm** für ostdeutsche Nachwuchs- und Führungstalente im Impact-Sektor

Worum geht's?

- ✓ **Wir finden die besten Talente im Impact-Sektor und bringen sie in ihrer Entwicklung deutlich voran.**
- ✓ Wir schaffen in den nächsten 10 Jahren ein belastbares Netzwerk.
- ✓ Menschen investieren in Menschen. Wir wollen die Absolvent*innen der Academy mit Entscheider*innen in Stiftungen, Wirtschaft und Politik in aktiven Kontakt bringen und auf diesem Weg mehr Mittel für Ostdeutschland mobilisieren.



Dreijähriges Förderprogramm für herausragende Non-Profit-Organisationen in Ostdeutschland

- ✓ **Wir finden die vielversprechendsten Sozialunternehmer und verhelfen ihnen zum Step Change.**
- ✓ Wir investieren eigene Mittel über längere Zeiträume, gewinnen Co-Investoren und begleiten die Führungsteam in der Entwicklung.
- ✓ Wir machen die ostdeutsche Zivilgesellschaft sichtbar und attraktiv für westdeutsche Stiftungen.



Orientierung und Vernetzung von Stiftungen, Unternehmen und anderen Fördermittelgebern

- ✓ **Wir inspirieren, unterstützen und vernetzen Fördermittelgeber, die sich für ein verstärktes Engagement in Ostdeutschland interessieren.**
- ✓ Erste Erfolge seit 2023: Über EUR 4 Mio. an zusätzlichen Fördermitteln für ostdeutsche Non-Profits „gehebelt“.
- ✓ Systematisierung der Angebote, die zum erfolgreichen Hebeln von Fördermitteln geführt haben

UNSERE MISSION

**Wir inspirieren, befähigen und verbinden außergewöhnliche Persönlichkeiten,
die sich leidenschaftlich für die Chancen junger Menschen
und eine positive Zukunft Ostdeutschlands engagieren.**



Was bedeutet vertrauensbasiertes Arbeiten für Kinnings?



Wir vertrauen in Köpfe.

Wir investieren gezielt in Personen – selbst bei unseren Spenden an Organisationen.



Vertrauen heißt: Im Gespräch bleiben.

Wir nutzen OKRs und Deep Dives, um ein gemeinsames Verständnis von Chancen und Herausforderungen zu erlangen und nach Lösungen zu suchen.



Vertrauen wächst durch Nähe.

Wir fahren hin, bleiben dran und investieren uns auch ganz persönlich in den Erfolg unserer Partner.



Vertrauensbasiertes Arbeiten ist anstrengend.
Wir sehen drei Spannungsfelder.

Vertrauen und...



Anspruch

Wie können wir uns gegenseitig dazu anspornen, herausfordern und ermuntern, gemeinsam die größtmögliche Wirkung zu entfalten?

Höher zielen!



Tiefe

Wie gelingt es uns, die wirklich relevanten inhaltlichen Themen zu erkennen, dazu ins Gespräch zu kommen und im Gespräch zu bleiben?

Tiefer bohren!



Führung

Was hält Dich und Euch wirklich ab, den nächsten großen Schritt zu gehen? Wie können wir Euch helfen, diese Barrieren zu erkennen und zu überwinden?

Klartext reden!

Vertrauen
bedeutet
für uns

Q&A und Feedback

Vielen Dank für Eure Aufmerksamkeit!



Benedikt Alt

balt@valueforgood.com
+49 (0)173 679 6151



Hans Kroemer

hkroemer@valueforgood.com
+49 (0)173 354 9676

**value
for good.**[®]

Value for Good GmbH
Französische Straße 47, 10117 Berlin, Germany
www.valueforgood.com
HRB 157107 B Amtsgericht Charlottenburg
Geschäftsführung: Clara Péron, Rayd Abu-Ayyash