



Vertrauen
Macht
Wirkung

Bridging the Gap – ein Bericht zur Zuhörpraxis der William and Flora Hewlett Foundation



Text von [Carla Ganiel](#)

Bei der William and Flora Hewlett Foundation wertschätzen wir Bescheidenheit und erkennen an, dass wir nicht auf alles eine Antwort haben. Wir vertrauen darauf, dass unsere Förderempfänger*innen auch die Rolle als unsere Partner*innen bei der gemeinsamen Problemlösung einnehmen, indem sie ihre unterschiedlichen Erfahrungen und Perspektiven in die Arbeit miteinbringen. Wir glauben, dass es ebenso wichtig ist, dieses Vertrauen auf die Menschen und Communities auszudehnen, die am unmittelbarsten von den systemischen Problemen betroffen sind, die wir mit unserer Arbeit versuchen zu lösen.

Die Hewlett Foundation hat eine Feldstudie in Auftrag gegeben, welche von Valerie Threlfall und Rebecca Klein von Ekouté Nonprofit Consulting durchgeführt wurde, um zu untersuchen, wie andere Geldgeber*innen systematisch Feedback von betroffenen Menschen und Communities einholen. Zugleich haben wir auch versucht zu verstehen, ob und wie unsere eigenen Programmtteams bereits zuhören, indem wir eine interne Überprüfung parallel zu der externen Feldstudie durchführten.

Eine von der Hewlett Foundation in Auftrag gegebene [Studie](#) des Center for Effective Philanthropy zeigt, dass die Mehrheit der Vorstandsvorsitzenden von Stiftungen der Meinung ist, dass Zuhören das Potenzial hat, die Wirkung ihrer Stiftung zu verstärken. Es zeigt aber auch, dass sie besorgt darüber sind, dass die tatsächlichen Bemühungen um das Zuhören begrenzt sind. Ekouté stellte fest, dass dies vor allem auf große, nationale und internationale Fördereinrichtungen zutrifft, insbesondere auf solche, deren Arbeit sich auf Strategien auf Systemebene (*“systems-level strategies”*) fokussiert. Ein Vertreter einer internationalen Stiftung merkte an: "Das Versäumnis besteht darin, dass unser Team nicht nur behauptet, diesen Grundsätzen zu folgen, sondern dass wir sie auch umsetzen müssen." Gleichzeitig besteht die Hoffnung, dass mehr und besseres Zuhören zu einer Verhaltensänderung führen kann. Das wiederum schafft Lichtblicke bei Stiftungen aller Größen, Arten und Schwerpunktbereiche.

Viele der Strategien der Hewlett Foundation sind auf den Systemwandel auf internationaler, nationaler oder regionaler Ebene ausgerichtet. Bei unserer internen Überprüfung stellten wir fest, dass die meisten Programmmitarbeiter*innen benennen konnten, wer ihrer Meinung nach die relevantesten Zielgruppen sind. Dennoch war es ihnen nicht immer klar, wie sie basierend auf diesem Verständnis verwertbare Erkenntnisse für

die Aufbauarbeit vor Ort, Handlungsweisen und Strategien auf Systemebene gewinnen konnten. Gleichzeitig waren wir angenehm überrascht zu sehen, dass bereits mehr zugehört wird, als uns bewusst war. So hat unser Umweltteam beispielsweise lokal Ansässige, Landwirt*innen und Outdoor-Sportler*innen besucht, um ihre Ansichten über den [Naturschutz im Westen der USA](#) besser zu verstehen. Das Education Team hat [Meinungsumfragen](#) in Auftrag gegeben, um mehr darüber zu erfahren, was die Menschen vom öffentlichen Bildungssystem erwarten.

Wir gingen zu Beginn davon aus, dass der Strategieprozess und zusätzliche kontinuierliche Bestrebungen, unsere Arbeit aufs Neue zu gestalten, gute Gelegenheiten zum Zuhören bieten können. Das erwies sich als richtig. Zum Beispiel führte das *Performing Arts Program* [sechs Zuhör*innen-Kreise](#) durch, um seine Strategie zu aktualisieren. Noch ausführlicher wurde jedoch in der Implementierungsphase zugehört, von beiläufigen bis hin zu stringenten und systematischen Ansätzen: So hörten wir zum Beispiel, dass das Team von *Global Equity and Governance* Friseurläden in Ostafrika und Mexiko als Orte des Zuhörens nutzen, in Sambia menschenzentriertes Design in Kliniken für Familienplanung einsetzte und das Afro-Barometer - eine repräsentative Umfrage in 34 afrikanischen Ländern - nutzt, um herauszufinden, was Menschen über die gebotenen Dienstleistungen ihrer Regierungen sagen.

Eine wichtige Erkenntnis für uns war die Zielfokussierung und die Hervorhebung des Zwecks des Zuhörens. Für Strategieentwicklung auf Systemebene muss das direkte Zuhören nicht immer der beste Ansatz sein. Obwohl wir durch Besuche vor Ort, Zusammenkünfte, Zuhörkreise oder soziale Medien direkt zuhören können, können wir auch indirekt zuhören, indem wir Umfragen oder andere Forschungsbemühungen finanzieren. Ebenso können wir Zuschussempfänger*innen, die näher an der Zielgruppe sind, dabei helfen, ihre eigenen Zuhörpraktiken zu stärken. Keine der Methoden ist per se besser als die andere, denn sie können alle unterschiedliche Zwecke für eine erfolgreiche Strategie erfüllen.

Wir glauben, dass jedes Team davon profitiert, sich damit auseinanderzusetzen, wie und wo Zielgruppen zugehört werden kann. Um Mitarbeiter*innen dabei zu unterstützen, entwickeln wir aktuell einen Leitfaden mit Beispielen und Aktivitäten, um unsere Zuhörpraxis zu verbessern. Wer weiß, welche Erkenntnisse uns entgehen, wenn wir uns nicht darauf einlassen, und wer weiß, was wir durch aufmerksames Zuhören noch alles lernen können.

Bei Interesse an dem Leitfaden kann dieser über [#VertrauenMachtWirkung](#) bei der Hewlett Foundation angefragt werden. Senden Sie uns dazu einfach eine E-Mail!

Die vollständige Studie *Bridging the Gap – A Review of Foundation Listening Practices* finden Sie [hier](#).



Carla Ganiel ist Organizational Learning Officer in der Effective Philanthropy Group der William and Flora Hewlett Foundation. Sie fördert Lernmöglichkeiten innerhalb der Stiftung und unterstützt Programme bei der Überwachung ihrer Strategien.