



Vertrauen
Macht
Wirkung

Schritt für Schritt zu mehr Beteiligung – **Beilage zur Handreichung** **#ZuhörenMachtWirkung**



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

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 [Meinungsfragen](#) 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* und *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](#).



Text von **Carla Ganiel**, Organizational Learning Officer in der Effective Philanthropy Group, William and Flora Hewlett Foundation

Nach innen gehört – Feedback mittels Mitarbeitendenbefragung in der Bertelsmann Stiftung

Die Mitarbeitendenbefragung hat bei uns in der Bertelsmann Stiftung eine lange Tradition und ist ein wichtiges Feedback-Instrument. Dabei ist sie Teil einer Reihe weiterer Feedbackkultur-Maßnahmen und ausschlaggebend für die Weiterentwicklung der Organisation. Die Befragung, die alle zwei Jahre stattfindet, wird vom Stiftungsvorstand, der HR-Abteilung sowie dem Betriebsrat gemeinsam konzipiert und untergliedert sich derzeit in insgesamt neun Themenfelder. Hierzu gehören beispielsweise Aspekte wie Arbeitsbedingungen, Lern- & Änderungskultur, Sinn & Identifikation, aber auch Führungskräfte, Team sowie Entwicklung & Vergütung. Zur Umsetzung des Feedbacks aus der Befragung erhalten die Führungskräfte Zugang zu den anonymisierten Ergebnissen, um dann in einer gemeinsamen Ergebnisbesprechung Maßnahmen mit dem eigenen Team zu diskutieren und einen Aktionsplan mit Verantwortlichkeiten festzulegen. In der Folgebefragung können die Mitarbeitenden dann wiederum Rückmeldung zu den getroffenen Maßnahmen und ihrer Umsetzung geben.



Text von **Anne Kriener**, Senior Referentin Human Resources, Bertelsmann Stiftung

Interview mit Fatiah Bürkner – Geschäftsführerin der Max Kohler Stiftung

1. Was zeichnen die Arbeits- und Wirkungsbereiche Ihrer Stiftung aus?

Die Max Kohler Stiftung fördert in den Bereichen Kultur sowie Jugend in der Schweiz. Einen Großteil unserer Mittel investieren wir dabei in deren Schnittstelle. Einer unserer Themenschwerpunkte hier ist Arts for Education (Kulturvermittlung), da heute mehr private und öffentliche Gelder in das Angebot von Kultur fließen als in die Förderung der Nachfrage. Ein weiterer Schwerpunkt ist Arts for Change, wo es um Vorhaben geht, in der die Künste als Medium für soziale oder therapeutische Förderziele eingesetzt werden. Dieser Schwerpunkt entstand nach der Begegnung mit Julie Beattie in Oxford, in deren Programm At the Bus wir die transformative Kraft von Kunst auf Kinder mit besonderen Bedürfnissen erlebt haben.

Unser Stifter war Zeit seines Lebens sehr erfolgreich darin, spannende Menschen aus verschiedenen Bereichen zusammenzubringen, auf dass etwas Neues entsteht. Dies prägt auch die Arbeitsweise der Stiftung: Aus Überzeugung, haben wir die formalen Vorgaben gegenüber unseren Förderpartner*innen maximal reduziert, und zwar zugunsten viel mehr persönlicher Gespräche. Auch unser Stiftungsrat, der die zunehmend standardisierte Abwicklung von Förderpartnerschaften kritisch sieht, schätzt diese Vorgehensweise, da Dokumente allein nicht aussagekräftig sind. Für uns ist ausschlaggebend, ob die Theory of Change plausibel ist und die verantwortlichen Personen leidenschaftlich, unternehmerisch und authentisch sind.

Die Zusammenarbeit zwischen Präsidium, Stiftungsrat und Geschäftsführung ist geprägt von gegenseitigem Vertrauen, Humor und der Ambition, gesellschaftlich „einen Unterschied zu machen“. Letzteres aber pragmatisch, also im Wissen, was wir als Stiftung leisten können. Statt eines festen Förderbudgets ist ein Minimum definiert. Wenn uns ein Antrag erreicht, können wir also flexibel darauf reagieren. Sicher gelingt uns dies auch, da wir eine schlanke Organisation haben mit mir als einzige Mitarbeiterin und einem Stiftungsrat, der mir viel Freiheiten und Unterstützung bietet.

2. Welche Rolle spielt das Thema Zuhören in Ihrer Stiftungsarbeit? Welchen Einfluss hat Zuhören auf die strategische Entwicklung Ihrer Stiftung?

Zuhören, aber auch reden im Sinne von fragen, mitdiskutieren und weitergeben spielen eine große Rolle bei uns. Ein gutes Beispiel ist die Genese unseres Förderinstruments «Institutionelle Förderung»:

Im Themenbereich Arts for Education hatte ich ein Selektionsproblem. Wir erhielten eine große Anzahl an ähnlichen Förderanträgen für Vermittlungsaktivitäten von Museen,

Theatern, Orchestern, usw. Wie nun herausfinden, was ein gutes Angebot ausmacht, um Kinder und Jugendliche nachhaltig für Kultur zu begeistern? Der Stiftungsrat schlug vor, bis zur nächsten Stiftungsratssitzung eine Umfrage zu machen: «Wenn Ressourcen keine Rolle spielen, was würden Sie sich wünschen, um Ihre Arbeit besser zu machen?».

Ich traf mich dazu mit 30 Kunstvermittler*innen, Fundraiser*innen und Direktor*innen kleinerer Museen, die selbst «vermitteln». Der Ablauf der Gespräche war sehr informell und ich ließ auch Antworten von anderen einfließen, was die Befragten wiederum nachdenken ließ, ob dies auch bei ihnen eine Rolle spielte. Interessant war zum einen, dass alle begeistert waren, mit einer Stiftung einmal anders über ihre Arbeit zu reflektieren. Zum anderen, dass zwei Dinge ausnahmslos für alle relevant waren: » Spartenübergreifendes Peer-to-Peer Learning» sowie «Wertschätzung durch die Leitung».

Vor allem Letzteres war so bemerkenswert, da banal: in keiner Organisation möchte oder wird ein*e Mitarbeiter*in wohl langfristig sein*ihr Bestes geben, wenn die Leitung sein*ihr Wirken nicht wichtig findet. Auch meine eigene Motivation wird natürlich dadurch gespeist, dass der Stiftungsrat mir kontinuierlich das Gefühl gibt, dass meine Tätigkeit für die Stiftung relevant ist und geschätzt wird. Hier fand sich für uns ein wichtiger Hinweis, dass wir den Hebel nicht allein im Projekt (Vermittlungsangebot), sondern in der gesamten Organisation bzw. Direktion und Unternehmenskultur suchen mussten.

Gestützt wurde diese Erkenntnis durch die Studie der [Paul Hamlyn Foundation](#), die anhand von Interviews überprüft hat, was ihre jahrelange Förderung von *art education* Projekten in Kulturinstitutionen eigentlich bewirkt hat. Erstaunlich war, dass durch diese Art der Förderung teils sogar das Gegenteil der erhofften Wirkung eingetreten ist: Intern rückten diese «Abteilungen» immer mehr an die Peripherie und wurde von der Leitung vor allem als ideales Fundraising-Vehikel aber nicht als integraler Bestandteil der Mission des Hauses gesehen. Von den Vermittlern wurde vor allem ein Projekt-Karussell erwartet, damit Geldgeber*innen jährlich ein neues innovatives Förderangebot vorgestellt werden konnte.

3. Welche Schlussfolgerungen haben Sie aus dem Prozess für sich und die Zusammenarbeit der Max Kohler Stiftung mit Ihren Förderpartner*innen gezogen?

Dank dieser Studie konnte ich eine großartige Antwort einer Fundraiserin einordnen auf meine Frage, was denn passiere, wenn wir das vorgestellte Angebot für Schulen nicht fördern: «Das Programm findet trotzdem statt, denn es ist ja Teil unseres Kernbetriebs». Ehrlicherweise war ich kurz von der Antwort etwas konsterniert – weshalb braucht es dann unsere Stiftung? Dann dämmerte mir schnell, dass sich Stiftungen oft Vieles schönreden, ich möchte fast sagen nach Motto «ich mach mir die Welt, worldwide wie sie mir gefällt» (Zitat: Pippi Langstrumpf).

Die Entscheidung, ob und in welcher Qualität ein Programm stattfindet, hat die

Direktion schon lange zuvor getroffen mit entsprechender Kostenallokation im Gesamtbudget. Wenn wir also wissen möchten, wie ernst es einer Institution tatsächlich ist, z.B. «das Haus für ein junges Publikum zu öffnen», dasselbe aber neben fünf Kurator*innen nur eine Halbtagsstelle für Vermittlung beschäftigt, müssen wir andere Fragen stellen und zuhören, als nur auf Innovationsgrad, Outcomes und Meilensteine des Angebots zu schauen. Den Antragssteller*innen kann man keinen Vorwurf machen. Als Stiftungen verlangen wir selbst danach, indem wir vor allem Projekte fördern möchten. Kurioserweise ist dies eine Blüte ausgerechnet in der Philanthropie, in der so viel von Vertrauen geredet wird. Kein*e Investor*in würde je mit solch einem Kontrollzwang im Detail ein vielversprechendes Startup-Unternehmen fördern.

Mit dieser neuen Erkenntnis haben wir ein Förderinstrument entwickelt, das wir momentan noch «Institutionelle Förderung für relevante Kulturinstitutionen» nennen: Vergeben werden pro Institution CHF 300'000 verteilt auf drei Jahre. Um den Betrag zu definieren, haben wir Fundraiser*innen befragt, ab welchem Betrag es schwierig wird, Stiftungen für mehrere Jahre zu gewinnen. Die Fördermittel sind ungebunden, d.h. folgen der Logik, dass die Direktion noch mehr als uns daran gelegen ist, die höchstmögliche Wirkung auf dem Weg zu einer gesellschaftlich relevanten Institution zu erzielen. Wenn etwas nicht funktioniert, ist sie entsprechend frei, die Mittel umzuwidmen.

Es gibt keine starren Kriterien, sondern was wir suchen sind Institutionen, die sich durch eine hohe künstlerische Qualität auszeichnen, gepaart mit einer starken Zukunftsvision der Leitung, konkreten Ideen und Ansätzen für besucherorientierte Strategien quer durch die Institution, Ansätze von unternehmerischem Denken sowie der Bereitschaft, zu kooperieren und Wissen zu teilen. Wie sich dies manifestiert, zeigt sich z.B. darin, ob die Vermittlung Teil der Geschäftsleitung ist, ob sie auf Augenhöhe mit dem künstlerischen Personal (Kurator*innen, Intendant*innen, Musiker*innen) arbeiten kann, ob uns die Leitung mit Herzblut überzeugt. Es gibt keine Checkliste. Die Kriterien legen wir auch nicht offen, sondern wir suchen proaktiv und über Jahre, in dem wir mitunter zum Kennenlernen mit kleinen Förderungen beginnen und viele Gespräche mit verschiedenen Stakeholdern führen.

Nach der Förderzusage gibt es eine freie Zielvereinbarung, die im Dialog mit uns entstehen. Wir kommunizieren dabei unseren Partner*innen, dass es nicht darum geht, dass sie diese Ziele erreichen, sondern uns der Weg dorthin interessiert. Das ermöglicht allen, unterschiedlichste Ansätze auszuprobieren und voneinander zu lernen – denn die Ressourcen und Bedingungen für jedes Haus sind anders und niemand weiß, wie die neuen Anforderungen an Kulturinstitutionen heute umgesetzt werden können. Vielleicht gibt es keine Vermittlung, dafür sehen dies die Kuratoren selbst als ihre Aufgabe? Das Café oder die Architektur sollen einladender werden für verschiedene Bevölkerungsgruppen? Man geht Kooperationen ein, um andere Zielgruppen zu erreichen oder ändert die Ticketstruktur, um den Eintritt niederschwelliger zu machen?

Es gibt kein Berichtswesen (*papers don't produce change*), sondern wir treffen uns meist einmal im Jahr zu einem Gespräch, in dem die Erfahrungen reflektiert werden.

4. Welchen Einfluss werden die Erkenntnisse zukünftig auf Ihre Stiftungsarbeit haben?

Wir haben bislang zwei Museen und ein Theater auf diese Weise gefördert und es ist schon jetzt ablesbar, wie sehr dies unsere Förderpartner*innen aber auch unseren Stiftungsrat weiterbringt. Nicht nur wirkt das Programm als Empowerment der Vermittlung, denn die Förderung fließt letztlich dennoch wegen der tollen Vermittlungsarbeit, die vom ganzen Haus getragen wird. Auch wird geschätzt, dass nicht nur die künstlerische Kompetenz, sondern enorme «Managementkompetenz» von Direktor*innen und Intendant*innen gewürdigt wird, die es heute braucht, um eine Kulturinstitution auf höchstem künstlerischem Niveau in einem Umfeld zu führen, das zunehmend mehr Öffnung und Partizipation fordert.

Wir sehen in vielen Punkten, dass beispielsweise Museen viel von Theatern lernen können. Daher bewegen uns folgende Fragen, an deren Lösung wir seit einiger Zeit mit Hilfe von Christina von Rotenhan arbeiten: Wie können wir die in den Institutionen gesammelten Erfahrungen kreativ dokumentieren und für andere aufbereiten? Welche Formate sind attraktiv, damit wir Direktoren mit wenig Zeit für einen Austausch an einen Tisch bringen können? Wie können andere Stiftungen überzeugt werden, über ungebundene aber dennoch mit «*intention*» gesprochene Zuwendungen Kulturinstitutionen dabei unterstützen, relevant zu sein und mehr Menschen zu gewinnen?



Interview mit [Fatiah Bürkner](#), Geschäftsführerin der Max Kohler Stiftung