

Die **INNOVATION**sstiftung
für **BILDUNG**



b sinn
bildungs
stiftung

SCHLÜSSELPRINZIPIEN UND AUSGEWÄHLTE DISKURSFELDER INNOVATIVER FÖRDERPRAXIS

WHITE PAPER

**HERAUSGEBER*INNEN UND
PROJEKTLEITER*INNEN:**

Innovationsstiftung für Bildung

Ebendorferstraße 7
1010 Wien

Sinnbildungsstiftung

Haus der Philanthropie
Schottenring 16
1010 Wien

AUTOR*INNEN:

Maria Angerer (measury),

Vera Penz,

Fabian Dober (SBS),

Teresa Torzicky

ANSPRECHPARTNER*INNEN:

Katia Wissinger (ISB),

Veronika Grubmann (SBS)

Wien, Juli 2024

INHALTSVERZEICHNIS

EXECUTIVE SUMMARY	8		
1 EINLEITUNG	10		
Infobox // Begriffsdefinitionen	11		
Infobox // Innovationszyklus	12		
2 METHODISCHE HERANGEHENSWEISE – PROJEKTSCHRITTE IM DETAIL	14		
2.1 Sondierung	15		
Infobox // Stufenprozess einer Förderleistung	16		
2.2 Recherche von Beispielen und Ansprechpartner*innen	17		
2.3 Interviews	19		
2.4 Workshop und Reporting	19		
Infobox // Phasen einer sozialen Innovation	19		
3 AUSGEWÄHLTE DISKURSFELDER UND SCHLÜSSEL- PRINZIPIEN INNOVATIVER FÖRDERPRAKTIKEN	22		
3.1 Diskursfeld Schlüsselprinzip I: Fördernehmer*innen als Expert*innen in den Mittelpunkt stellen.	24		
Was ist damit gemeint? Warum ist das relevant?	24		
Wie sieht das in der Praxis aus?			
Welche interessanten Vorbilder gibt es bereits?	28		
Key-Take-Aways	29		
3.2 Diskursfeld Schlüsselprinzip II: Vertrauensbasierte Förderbeziehungen entwickeln.	29		
Was ist damit gemeint? Warum ist das relevant?	29		
Wie sieht das in der Praxis aus?			
Welche interessanten Vorbilder gibt es bereits?	31		
Key-Take-Aways	32		
3.3 Schlüsselprinzip III: Sich selbst als Innovator*in begreifen.	33		
Was ist damit gemeint? Warum ist das relevant?	33		
Wie sieht das in der Praxis aus?			
Welche interessanten Vorbilder gibt es bereits?	34		
Key-Take-Aways	36		
3.4 Schlüsselprinzip IV: Systems Leadership als Führungsverständnis innovativer Förderpraxis.	37		
Was ist Systems Leadership? Warum ist das relevant?	37		
Wie sieht das in der Praxis aus?			
Welche interessanten Vorbilder gibt es bereits?	38		
Key-Take-Aways	40		
4 AUSBLICK	41		
5 VERZEICHNIS VERWENDETER BZW. WEITERFÜHRENDER LITERATUR	42		

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1: Innovationszyklus nach Rogers (2003)	12
Abbildung 2: Aufbau des Rechercheprojekts	14
Abbildung 3: Systemische Betrachtung einer Förderbeziehung	16
Abbildung 4: Modell des Stufenprozesses einer Förderleistung (Kasper/Marcoux 2014)	17
Abbildung 5: Modell der Phasen einer sozialen Innovation (Abbildung angelehnt an Murray et al. 2010)	21
Abbildung 6: Einordnung zentraler Aspekte innovativer Förderpraktiken als Teil eines Führungsverständnisses gemäß Systems Leadership	23

EXECUTIVE SUMMARY

Das vorliegende Dokument stellt die Ergebnisse eines Rechercheprojekts zum Thema „Innovative Förderpraxis“ als ausgewählte Schlüsselprinzipien vor bzw. zur Diskussion.

DAS RECHERCHEPROJEKT WAR MEHRSTUFIG AUFGEBAUT:

- In einer Sondierung wurde der Gegenstand der Recherche herausgearbeitet.
- Innovative Förderprogramme wurden recherchiert und relevante Interviewpartner*innen identifiziert.
- Acht Tiefeninterviews wurden durchgeführt.
- Die Ergebnisse aus Recherche und Interviews wurden zusammengefasst, reflektiert und zum vorliegenden Dokument verdichtet.

In Recherche und Interviews kristallisierten sich **VIER SCHLÜSSELPRINZIPIEN** als **gemeinsame Charakteristika innovativer Förderpraxis** heraus:

1. FÖRDERNEHMER*INNEN ALS EXPERT*INNEN IN DEN MITTELPUNKT STELLEN.

Innovative Fördergeber*innen erkennen Fördernehmer*innen als die zentralen Expert*innen in der Umsetzung von Lösungen an und stellen deren Perspektive und Bedürfnisse in den Mittelpunkt der Förderbeziehung. Ihr Ziel ist, dass Fördernehmer*innen im Zuge der Förderung aus einer besseren Ausgangsposition agieren können als zuvor. In der Praxis zeigt sich dieser Grundsatz in minimalen bürokratischen Antragstellungen, in innovativen bzw. alternativen Berichtsformaten wie z. B. Oral Reporting, in Förderkriterien, die der Stärkung der Organisation eine hohe Priorität einräumen, und in großer Flexibilität aufseiten der Fördergeber*innen, um auf die individuellen Anforderungen der Fördernehmer*innen eingehen zu können.

2. VERTRAUENSBASIERTE FÖRDER- BEZIEHUNGEN ENTWICKELN.

„Trust-based funding“ meint Förderpartnerschaften, in denen u. a. Mittel ohne Zweckbindung – also auf Vertrauensbasis – vergeben werden („unrestricted funding“). Solche Förderpartnerschaften haben für alle Seiten Vorteile, etwa bessere Planbarkeit, einen Kosten-Nutzen-optimierten

Ressourceneinsatz und somit mehr Raum für Kerntätigkeiten. Neben gänzlich zweckungebundenen Förderungen gibt es auch Alternativen wie Pauschalförderungen, zielorientierte oder organisationsbasierte Förderungen. Vertrauensbasiertes, langfristiges Fördern erlaubt, Kontroll- und Berichtsanforderungen schlanker und nutzenorientierter zu gestalten.

3. SICH SELBST ALS INNOVATOR*IN BEGREIFEN.

Innovative Fördergeber*innen pflegen und entwickeln bewusst und aktiv eine lebendige Innovationskultur innerhalb der eigenen Organisation. Offenheit, Kreativität, Fehlertoleranz, Risikofreudigkeit, Experimentier- und Lernbereitschaft als Organisation sind grundlegende Kultureigenschaften. Andere Perspektiven werden proaktiv gesucht, beispielsweise durch partizipative Verfahren. Entscheidungskompetenzen liegen bei jenen Mitarbeiter*innen, die am intensivsten mit dem jeweiligen Thema befasst sind.

4. SYSTEMS LEADERSHIP.

Ein*e innovative Fördergeber*in versteht sich als ein*e Akteur*in von vielen in einem vernetzten Ökosystem. Sie fördern den Wandel gesellschaftlicher Systeme, indem sie andere Akteur*innen unterstützen und zu den bestmöglichen Rahmenbedingungen für sie beitragen. Dieses Führungsverständnis bezeichnen Dreier et al. (2019) als Systems Leadership. Fördergeber*innen setzen als „Systems Leaders“ u. a. auf gemeinsame Strategieentwicklung, Allianzen und Netzwerkbildung. Des Weiteren auf Agenda-Setting, systemisches Denken auf Mikro- und Makroebene sowie gemeinsames Lernen und Sichweiterentwickeln mit anderen Akteur*innen.

Das vorliegende Dokument ist als Zusammenfassung erster Leitgedanken sowie als Grundlage für einen zukünftigen Diskurs zu verstehen, wie Fördergeber*innen ihre Unterstützungen gestalten können, um Innovationen im österreichischen Bildungssystem erfolgreich zu stärken und nachhaltig zu verankern. Diesen Diskurs gilt es gemeinsam mit den unterschiedlichen Stakeholdern des Bildungssystems und der Förderlandschaft in Österreich zu führen, um stringente Leitlinien und Handlungsempfehlungen für Fördergeber*innen österreichischer Bildungsinnovationen entwickeln zu können.

1. EINLEITUNG

„Welche Förderformate, Förderprinzipien und Förderideen eignen sich, um Bildungsinnovationen erfolgreich zu verankern?“

– Diese Frage stand am Anfang eines Rechercheprojekts der Innovationsstiftung für Bildung (ISB) und der Sinnbildungsstiftung (SBS) mit der langfristigen Intention, das eigene Handeln bei der Vergabe von Förderungen stetig zu professionalisieren. Ziel war es zum einen, Leitgedanken im Diskurs zur Entwicklung innovativer Förderpraktiken für (potenzielle) Fördergeber*innen von Bildungsinnovationen zu formulieren, und zum anderen, zu erheben, wie neuartige Vorhaben im Bildungsbereich wirksam und nachhaltig unterstützt werden können.

Dabei hilft es, einen Blick auf den Stand der Diskussion außerhalb Österreichs zu werfen. Auch Stiftungen unserer Nachbarländer Deutschland, Schweiz und Liechtenstein beschäftigen sich bereits mit der Frage moderner Förderungen und teilen in Projekten wie „weniger ist mehr“ (weniger ist mehr 2023) oder Zusammenschlüssen wie „Vertrauen.Macht.Wirkung“ (#Vertrauen-MachtWirkung) ihre Standpunkte. Diese Auseinandersetzung gilt es auch in Österreich und hier insbesondere für den Bildungsbereich zu starten. Dabei ist zu berücksichtigen, dass Bildungsinnovationen speziell im schulischen Bereich einer Vielzahl an Qualitätssicherungsmechanismen ausgesetzt sind, die auf den aktuellen Status quo ausgerichtet sind und somit für innovative Ansätze ungewollte Hürden bereitstellen können.

Für das vorliegende White Paper wurden aktuelle Diskursfelder sowie Fördergeber*innen, die bereits innovative Ansätze verfolgen, recherchiert. Mit acht Vertreter*innen solcher Förderorganisationen wurden Interviews über ihre Erfahrungen geführt.

Das White Paper fasst die Ergebnisse zusammen und stellt sie als ausgewählte Schlüsselprinzipien vor bzw. zur Diskussion. Es ist dabei weniger als Schlusspunkt eines Prozesses zu sehen, denn als Startpunkt eines Diskurses darüber, wie österreichische Fördergeber*innen ihre Unterstützungen gestalten können und sollten, um Innovationen im Bildungssystem erfolgreich und nachhaltig zu verankern.

DAZU ZÄHLEN FRAGEN WIE:

- Inwiefern lassen sich die identifizierten Schlüsselprinzipien für Förderpraktiken aus den unterschiedlichen Sektoren auf den österreichischen Bildungsbereich übertragen?
- Wie unterscheidet sich erfolgreiche Innovationsförderung im Bildungsbereich von jener in Forschung und Wirtschaft?
- Welche Implikationen enthalten die vorgestellten Ansätze für österreichische Fördergeber*innen aus dem privaten wie öffentlichen Bereich?

Die Laufzeit des Projekts war von November 2022 bis Februar 2024. Die Studie wurde aus Mitteln der SBS, ISB und der Hil-Foundation finanziert.



BEGRIFFSDEFINITIONEN

In diesem Dokument werden die folgenden Arbeitsdefinitionen verwendet:

INNOVATION

Als Innovation wird ein neuartiger Ansatz in der Lösung eines Problems oder in der Schaffung von Benefits verstanden, der noch nicht von der Mehrheit der potenziellen Zielgruppe genutzt wird (vgl. Infobox Innovationszyklus, S. 12).

BILDUNGSINNOVATION

Als Bildungsinnovation werden nach der Definition der ISB (2022) verbesserte Ansätze im Bildungsbereich bezeichnet, die bestehende gesellschaftliche Herausforderungen gezielter als die aktuell vorhandenen Ansätze adressieren. Sie regen Transformation an, bieten neue Lösungen und führen auch zu deren nachhaltiger Verankerung im Bildungssystem. Somit bringen sie Verbesserungen für alle involvierten Personen und fördern langfristig gesellschaftlichen Wandel (ISB 2024).

SOZIALE INNOVATION

Als soziale Innovation gelten neuartige Ansätze, Maßnahmen und Strategien, die durch Unterstützung und Befähigung zur Verbesserung der Lebenssituation benachteiligter Gruppen bzw. zur gesamtgesellschaftlichen Verbesserung beitragen (vgl. BMSGPK 2023).

INNOVATIVE FÖRDERPRAXIS BZW. FÖRDERPRAKTIKEN

Als innovative Förderpraxis bzw. Förderpraktiken werden neuartige Ansätze in der Gestaltung der Vergabe von Fördermitteln verstanden, die sich (noch) nicht bei der Mehrheit der Fördergeber*innen etabliert haben, sondern als etwas Neues und Unübliches empfunden werden (vgl. Infobox Innovationszyklus, S. 12). Wichtig ist dabei, dass über den innovativen Förderansatz die Generierung des gewünschten gesellschaftlichen Impacts potenziell besser incentiviert wird als mit den bereits bestehenden und als üblich befundenen Förderpraktiken.

INNOVATIVE FÖRDERGEBER*INNEN

Als innovative Fördergeber*innen gelten Förderorganisationen, die für die Anwendung innovativer Förderpraktiken im aktuellen Diskurs anerkannt bzw. als vorbildlich erwähnt werden (das heißt, sie wurden in recherchierten Publikationen als interessant, besonders innovativ, o. Ä. hervorgehoben; vgl. Methodische Herangehensweise, Seite 14).

INNOVATOR*IN

Darunter wird eine Person oder Organisation verstanden, die eine Innovation entwickelt.



INNOVATIONSZYKLUS

Laut Rogers durchläuft eine Innovation mehrere Stadien und erreicht dabei eine unterschiedlich große Verbreitung. Zu beachten ist, dass Rogers den Begriff „Innovator*innen“ nicht im Sinne der Arbeitsdefinitionen dieses Dokuments verwendet (vgl. Begriffsdefinition auf Seite 11).

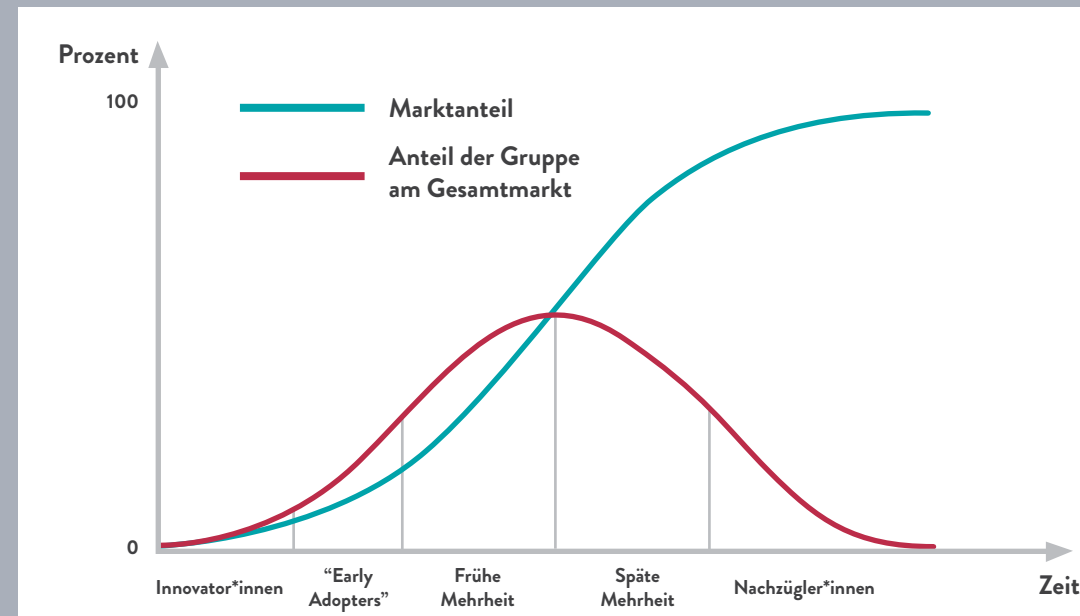


Abbildung 1: Innovationszyklus nach Rogers (2003; Bearbeitung auf Basis der Illustration von Robert Orzanna, CC BY-SA 4.0)

Bei Rogers umfasst die kleine Gruppe der Innovator*innen jene, die zu den Allerersten gehören, die einen neuen Ansatz annehmen (z. B. User*innen die Produkte der ersten Generation nutzen, die noch nicht ausgereift sind). Sie sind bereit, ein sehr hohes Risiko einzugehen. Sogenannte Early Adopters sind dieser

Gruppe ähnlich, aber nicht ganz so risikobereit. Sie orientieren sich einerseits an der Gruppe der Innovator*innen und imitieren diese. Zugleich gelten sie selbst als Vorbilder und Multiplikator*innen für nachfolgende Gruppen (frühe und späte Mehrheit). Die sogenannte Frühe Mehrheit ist weniger risikobereit und wartet ab, bis sich eine Innovation als funktionstüchtig und praktisch erweist (z. B. spätere Modelle einer technischen Lösung). Die „späte Mehrheit“ wechselt zu einer neuen Lösung erst über, wenn sie zum Mainstream geworden ist und sie nur schwer zu ignorieren ist, weil beispielsweise soziale oder praktische Nachteile damit verbunden sind. Nachzügler*innen schließlich versuchen unter allen Umständen, an alten Ansätzen festzuhalten, selbst wenn der Mainstream etwas anderes vorgibt. Sie nehmen das Neue erst an, wenn es nicht mehr anders möglich ist (z. B. keine Ersatzteile verfügbar sind).

Wenn alle Nachzügler*innen für eine neue Lösung gewonnen werden konnten (z. B. wenn alle Benutzer*innen Smartphones verwenden statt Tasten-Handys), hat die Innovation einen Marktanteil von 100 Prozent erreicht und das betrachtete System ist vollständig transformiert. Wobei bei technologischen Innovationen zu diesem Zeitpunkt oftmals bereits der nächste Innovationszyklus und somit die Deckung von 100 Prozent meist nie wirklich erreicht wird.

Bei Bildungsinnovationen ist anzunehmen, dass das Modell nach Rogers zwar in erster Näherung eine gute Beschreibung der Diffusion von innovativen Ansätzen liefern kann. Es ist jedoch auch davon auszugehen, dass nicht alle Mechanismen 1:1 übertragen werden können und es auch andersgeartete Diffusionshürden als am freien Markt geben kann und wird. Ein weitergehendes Verständnis dieser Diffusionshürden kann bei der Entwicklung von effektiven und effizienten Förderansätzen von großem Nutzen sein.

2. METHODISCHE HERANGEHENSWEISE

Das Untersuchungsdesign des Projekts wurde in seinen grundlegenden Zügen von den Auftraggeber*innen entwickelt und im Projektverlauf gemeinsam mit measury wiederholt angepasst. Dabei war stets eine starke praktische und empirische Ausrichtung zentral; erfolgreiche nachhaltige Förderprinzipien sollten vor allem via Interviews mit Expert*innen aus der Praxis eruiert werden.

DAS PROJEKTDESIGN WAR MEHRSTUFIG GESTALTET:



Abbildung 2: Aufbau des Rechercheprojekts

Einer Schärfungs- und Recherchephase folgte die Durchführung von Tiefeninterviews. Die Ergebnisse aus Recherche und Interviews wurden in ausgewählte Diskursfelder bzw. Schlüsselprinzipien im vorliegenden White Paper zusammengefasst (in Abbildung 2 türkis eingefärbt).

Dieses Dokument stellt eine Grundlage für die Entwicklung von Handlungsempfehlungen – gemeinsam mit Stakeholdern und anderen Akteur*innen des Bildungs-, Innovations- und Fördersystems – dar.

EINZELNE PROJEKTSCHRITTE IM DETAIL:

2.1 SONDIERUNG

Im ersten Schritt wurde das Themenfeld „Innovative Förderpraktiken für Bildungsinnovationen“ sondiert. Ziel war, im Projektteam eine bessere Orientierung über bestehende Förderprinzipien zu bekommen sowie die Kriterien für die nachfolgende Recherche zu definieren. Relevante Dimensionen und Themenfelder wurden in eine Systematik gebracht und verdichtet. Diese Dimensionen fokussierten auf die Ausgestaltung der Förderinstrumente selbst, wie beispielsweise die Ausgestaltung einer monetären Leistung mit oder ohne Return, das Portfolio an nicht monetären Leistungen oder die zielgruppenspezifische Ausgestaltung.

Ein zentrales Ergebnis der Recherche war, dass die Ausgestaltung des Förderinstrument selbst nur ein Aspekt von vielen ist, der eine Förderpraxis zur „Interesting Practice“ macht. Vielmehr ist eine systemische Betrachtungsweise notwendig, wie sie in Abbildung 3 dargestellt ist. Das Förderinstrument ist dabei das zentrale verbindende Element zwischen Fördergeber*in und Fördernehmer*in.

WIE DIESES FÖRDERINSTRUMENT WIRKT, IST JEDOCH VON EINER REIHE WEITERER FAKTOREN ABHÄNGIG:

- Wie ist die Beziehung zwischen Gebenden und Nehmenden – wie und in welcher Tonalität kommuniziert man miteinander?
- Wie ist das formale Vertrags- und Regelwerk gestaltet? Welche Berichtspflichten gibt es?
- Wie sind Förderwerber*innen in ein Ökosystem eingebettet? Und wie nimmt eine Förderleistung darauf Bezug, beispielsweise indem explizit regionale Allianzen unterstützt werden?
- Wie unterscheiden sich die Potenziale von Förderinstrumenten, je nachdem, ob die Mittel aus privater oder öffentlicher Quelle stammen?

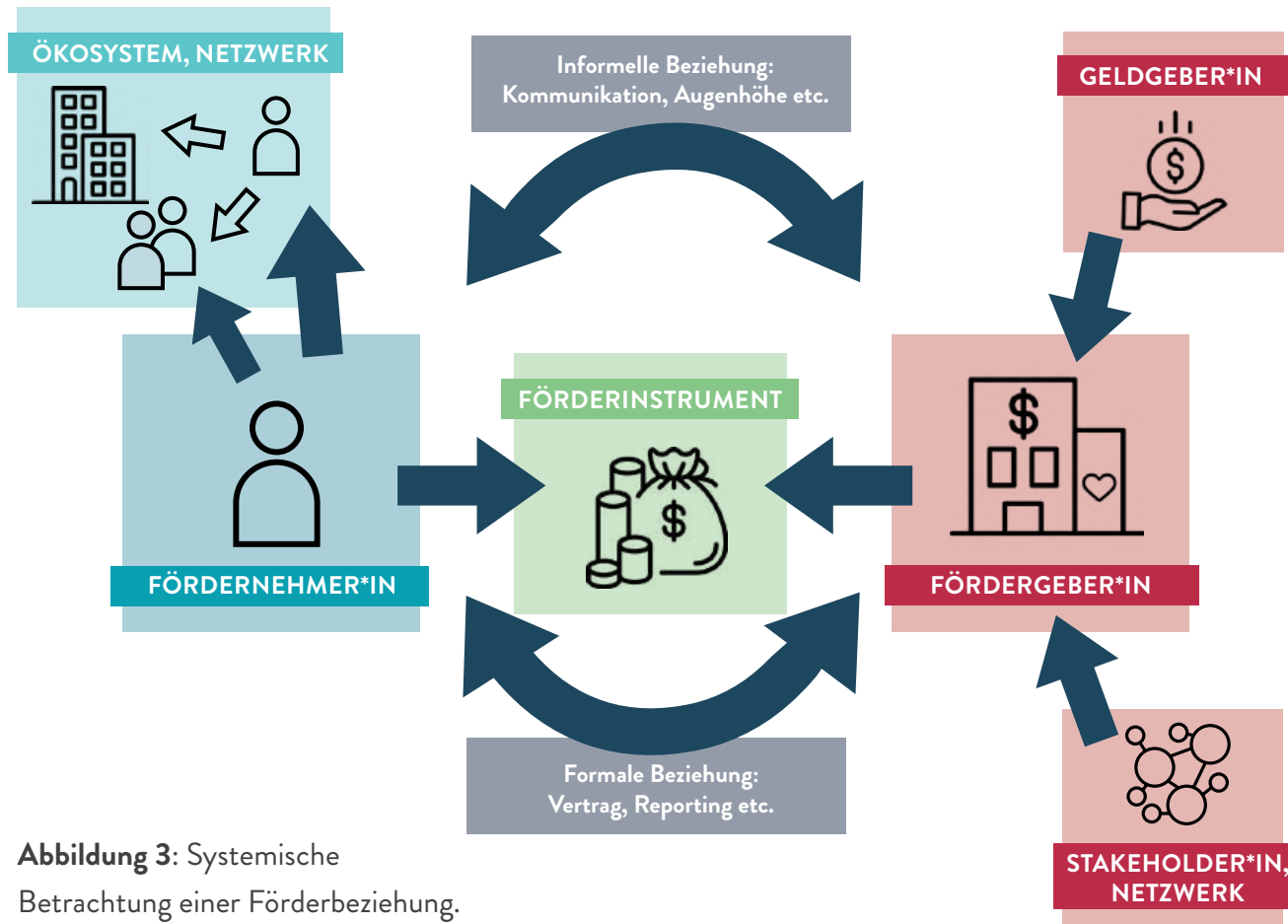


Abbildung 3: Systemische Betrachtung einer Förderbeziehung.

Es zeigt sich, dass Förderinstrumente nicht isoliert von den Förderbeziehungen betrachtet werden können.

Eine systematische Betrachtung von Innovationen im Förderbereich fassen Kasper und Marcoux (2014) in einem Stufenmodell zusammen (vgl. Infobox auf S. 17). Dieses Modell war auch für die Sondierung in diesem Projekt hilfreich.

STUFENPROZESS EINER FÖRDERLEISTUNG

Zur Betrachtung von Innovationen in Bezug auf Förderinstrumente greifen Kasper und Marcoux (2014) auf ein fünfstufiges Modell zurück, das den Prozess der Vergabe einer Förderleistung aus der Perspektive der Fördergeber*innen abbildet (vgl. Abbildung 4).

Die erste Stufe bildet dabei das sogenannte Sourcing, in der es um das Finden und Identifizieren innovativer Initiativen, Projekte, NPOs etc. geht, die für die Fördernden relevant sind. In der zweiten Stufe, dem „Selecting“, geht es um die Auswahl jener Initiativen, die tatsächlich mit einer Unterstützung durch die Fördergeber*innen bedacht werden. Auf der dritten Stufe, dem „Supporting“, steht die Ausgestaltung der Unterstützung: Was leisten die Fördernden konkret, um die Initiative zu unterstützen? Dazu zählen die Höhe der

Fördersumme und die Konditionen, unter denen sie ausbezahlt wird, aber auch die Art von nicht monetären Leistungen, die angeboten werden. Die vierte Stufe, das „Measuring“, handelt davon, wie die Wirkung der Arbeit der Fördernehmer*innen gemessen wird. Schließlich geht es in der fünften Stufe, dem „Scaling“, darum, wie Fördergeber*innen die Skalierung erprobter Innovationen unterstützen können, beispielsweise durch die Initiierung strategischer Partnerschaften. Im Bildungskontext bedeutet die Skalierung von Innovationen oftmals die systemische Verankerung im formalen Bildungsbereich bzw. die Umsetzung der ersten Schritte in Richtung Systemtransformation.

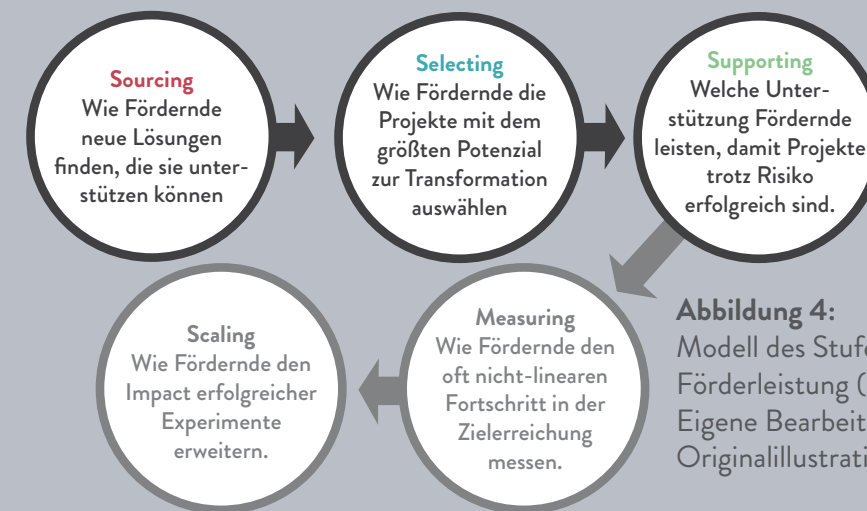


Abbildung 4: Modell des Stufenprozesses einer Förderleistung (Kasper/Marcoux 2014). Eigene Bearbeitung und Übersetzung; Originalillustration: Will Scobie

Dieses Modell macht deutlich, dass die Qualität einer Förderpraxis über das Förderinstrument selbst („Supporting“) hinausgeht und sich in allen Phasen des Prozesses – von der Auswahl bis hin zur Wirkungsmessung und ggf. bis zur Skalierung – und ihrer Ausgestaltung niederschlägt. Die Beziehung zwischen Fördergeber*in und Fördernehmer*in sollte also so ausgestaltet sein, dass bestimmte Werthaltungen und Prinzipien von Fördernden sich in allen Phasen durchziehen. Wenn eine Beziehung auf Augenhöhe zwischen Fördergeber*innen und Gefördernten ein zentraler Wert ist, sollte sich das sowohl in der ersten Ansprache und im Kennenlernen als auch im Prozess der Auswahl bzw. Absage, in der Unterstützungsleistung selbst sowie im dazugehörigen Reporting zeigen. Gleichzeitig wird klar, dass das Vorgehen auf jeder Stufe an der avisierten Wirkung bzw. am angestrebten Ziel einer Unterstützungsleistung ausgerichtet sein muss. Beispielsweise werden das Suchen („Sourcing“) und Auswählen („Selecting“) von Initiativen grundlegend anders gestaltet sein, wenn es sich um die Skalierung einer bereits erprobten Lösung handelt, als wenn es um das Entwickeln neuer Ansätze geht.

Im Projekt, das dem vorliegenden White Paper zugrunde liegt, wurde auf die Stufen „Sourcing“, „Selecting“ und „Supporting“ fokussiert.

2.2 RECHERCHE VON BEISPIELEN UND ANSPRECHPARTNER*INNEN

Im zweiten Schritt wurden innovative Förderprogramme recherchiert, aus denen die Interviewpartner*innen rekrutiert werden sollten.

UM DIE RECHERCHE ZU FOKUSSIEREN, WURDEN FOLGENDE AUSGANGSÜBERLEGUNGEN VORANGESTELLT:

- Die Recherche sollte sich nicht ausschließlich auf das Feld von Bildungsinnovationen beschränken. Stattdessen wurde das breitere Feld der sozialen Innovation (d. h. Vorhaben, die auf eine gesellschaftliche Veränderung bzw. Verbesserung abzielen; vgl. auch Seite 11) als relevantes Feld gewählt. Dies fand unter der Annahme statt, dass sich die dortigen Bedingungen, Ziele und Prinzipien (zumindest in relevantem Ausmaß) auch auf den Bildungsbereich übertragen lassen.
- Die Recherche war dabei zudem auf den Prozess der Fördervergabe aus Sicht der Fördergeber*innen bezogen. Dabei wurde auf die Stufen des „Sourcing“, „Selecting“ und „Supporting“ (vgl. Seite 16 f.) fokussiert.
- Wichtiger, als „Best Practices“ im Sinne eines evidenzbasierten Superlativs zutage zu fördern, war es, „Interesting Practices“ und die dazu entsprechenden interessanten Ansprechpartner*innen zu finden. Besonders relevant war es, mit „Expert*innen der Praxis“ sprechen zu können, d. h. beispielsweise Fördergeber*innen, die bereits praktische Erfahrung mit einem neuartigen Ansatz haben, oder aber auch Expert*innen mit Kenntnissen auf einer Metaebene.
- Mit diesen Ausgangsüberlegungen wurde eine umfassende Online-Recherche durchgeführt, die u. a. aktuelle Publikationen zum Thema „Innovative Förderpraxis“ aus dem englisch- und deutschsprachigen Raum umfasste. Fördergeber*innen, die in der Recherche als besonders interessant oder innovativ beschrieben wurden, wurden gesammelt.

2.3 INTERVIEWS

Für die Auswahl an Gesprächspartner*innen im dritten Schritt wurde letztlich ein Schwerpunkt auf Vertreter*innen deutschsprachiger Organisationen gelegt, die innovative Ansätze bereits praktisch umsetzen. Die Gespräche sollten Gelegenheit zum tiefergehenden Erfahrungsaustausch aus der Praxis bieten. Um die Perspektiven und Erfahrungen außerhalb der DACH-Region näher kennenzulernen, galt es aber, auch Organisationen aus dem englischsprachigen Raum in die Auswahl aufzunehmen. Insgesamt konnten acht Interviews realisiert werden.

DIE INTERVIEWPARTNER*INNEN WAREN*:

- Joseph Bednarek, Senior Director of Global Grantmaking, Global Fund for Children (USA);
- Andreas Geis, Leiter der Förderung der Stiftung für Kunst, Kultur und Geschichte (SKKG) (CH);
- Stephanie Koopmann, Geschäftsführende Vorständin, The Light Foundation (D);
- Sandile Ndelu, Advocacy Manager, FRIDA | The Young Feminist Fund (CAN/USA);
- Birgit Schäfer, Geschäftsführerin, Hans Weisser Stiftung (D);
- Karsten Timmer, Geschäftsführer, Arcanum Stiftung (CH);
- Nathalie Unternährer, Leiterin der Abteilung Kultur, Christoph Merian Stiftung (CH);
- Katia Weibel, stv. Geschäftsführerin, Stiftung Mercator (CH);

Alle Interviews fanden im Sommer 2023 telefonisch oder via Videocall statt. Sie wurden aufgezeichnet, transkribiert und einer zusammenfassenden Inhaltsanalyse unterzogen. Zitate aus den Interviews in dieser Publikation wurden sprachlich geglättet.

2.4 WORKSHOP UND REPORTING

Im letzten Schritt wurden die Erkenntnisse aus der Recherche und den Interviews in einem halbtägigen Workshop im Projektteam diskutiert und reflektiert. Wiederkehrende Prinzipien und Muster wurden identifiziert und zu vier ausgewählten Diskursfeldern bzw. Schlüsselprinzipien verdichtet. Das vorliegende White Paper fasst die Ergebnisse dazu zusammen.

*Bezieht sich auf den Zeitpunkt des Interviews.



PHASEN EINER SOZIALEN INNOVATION

Murray et al. (2010) identifizieren sechs Phasen, die eine erfolgreiche soziale Innovation von der Idee bis zur Veränderung des gesellschaftlichen Systems durchläuft. Diese Phasen stellen für Betrachtungen zur Entwicklung von Innovationen und der damit verbundenen systemischen Transformation eine Ergänzung zum Gedankenmodell zur Diffusion von Innovationen laut Rogers (Abbildung 1) dar und können auch auf Bildungsinnovationen als eine Art sozialer Innovation angewandt werden.

Am Anfang stehen ein Leidensdruck, eine Krise oder ein Anstoß („Prompt“) und die damit einhergehende Diagnose eines Problems, das es zu beheben gilt. Die Herausforderung dabei ist, das Problem so zu präzisieren, dass seine Ursachen klar adressiert werden können. Hierbei können unterschiedliche Analysewerkzeuge zu Hilfe genommen werden und eine hohe Qualität in diesem Analyseschritt ist eine notwendige Voraussetzung, um die Entwicklung von möglichst treffsicheren Lösungsansätzen zu ermöglichen. In der nächsten Stufe geht es um die Erarbeitung erster Lösungsideen und -ansätze („Proposals“). In der „Prototypes“-Phase werden diese Lösungsansätze getestet und iterativ weiterentwickelt. In der darauffolgenden Phase des „Sustaining“ ist der Lösungsansatz so weit gediehen, dass er als alltägliche Praxis gelten kann. Auch Strategien zur finanziellen Nachhaltigkeit bzw. zur Verankerung im System sind bekannt. Diese Stufe gilt daher als Vorstufe zum „Scaling“. Beim Scaling wird der Lösungsansatz in die Breite gebracht und mehrheitlich von der Zielgruppe angewandt. Schließlich steht als höchstes Ziel die gesellschaftliche Veränderung („Systemic Change“). Parallelen zwischen diesem Modell und dem Modell nach Kasper/Marcoux ergeben sich insofern, als dass die Phasen Sourcing bis Supporting als dreischrittiger Prozess für die Beförderung von Projekten in der Phase 2, Phase 3 und Phase 4 dieses Modells angewandt werden können.

Je nach Phase im Modell nach Murray weisen innovationsbefördernde Förderpraktiken inkl. zugehöriger Selektionsmechanismen unterschiedliche Ausrichtungen auf bzw. werden vom* von der Fördergeber*in unterschiedlich ausgestaltet. Während zum Beispiel in der Phase 2 eine risikoaverse Vorgehensweise bei der Vergabe von Fördermitteln für die Entwicklung von Innovationen sehr nachträglich ist, kann in Phase 3 genau die gegenteilige Vorgehensweise erfolgsversprechend sein. Ähnlich verhält es sich mit Faktoren wie „Ergebnisoffenheit im Ansatz“, „Fokus auf umsetzende Personen“. Insgesamt wechselt der Fokus der Förderung im Laufe der Entwicklung der beförderten Innovation von der Förderung der Idee bzw. der handelnden Personen („Projektförderung“/„Stipendien“/„Fellowships“) hin zur Förderung der Organisation („Basisförderung“).

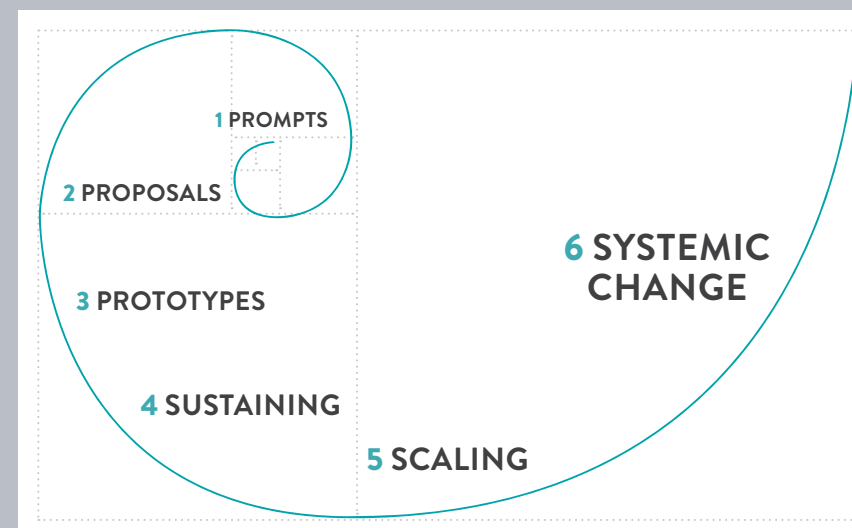


Abbildung 5: Modell der Phasen einer sozialen Innovation. Eigene Bearbeitung (Originalillustration: Murray et al. 2010)

Auch aus Sicht der Initiativen sind die Anforderungen und Bedürfnisse in jeder Phase anders gelagert. Geht es um die Schärfung der Problemstellung oder eine erste Sondierung von Lösungsideen, sind in der Regel weniger aufwendige Förderungen notwendig, um als hilfreich erfahren zu werden: beispielsweise nicht monetäre Leistungen wie Vernetzungstreffen, Feedback und Coaching oder aber Kleinstbeträge zur Finanzierung einer Konzepterstellung.

Anders stellt es sich dar, wenn es bereits um die Verstetigung eines erprobten Konzepts geht. Bei der Ausgestaltung einer Förderpraxis ist es also stets notwendig, die Innovationsphase, in der sich die angesprochenen Förderwerber*innen befinden, zu berücksichtigen.

Die Anwendung dieses Modells auf Bildungsinnovationen wirft spezifische Fragen auf, wie etwa die, ob die Skalierung von Innovationen bzw. deren systemische Diffusion in einem formal stark regulierten und auch kulturell eher in Richtung Erhaltung geprägten System wie jenem der Bildung anders funktioniert als in einem freien Markt. Weiters sind Bildungsinnovationen häufig auch nicht technologische Innovationen und auftretende Skaleneffekte fallen häufig viel geringer aus als im Technologiebereich. Auch dieser Faktor kann diffusionsbehindernd einwirken.

Eine genauere Analyse von bildungssystemspezifischen Diffusionshürden während der verschiedenen Entwicklungs- und Verbreitungsphasen von Innovationen war innerhalb dieses Projekts nicht mehr möglich.

3. AUSGEWÄHLTE DISKURSFELDER UND SCHLÜSSELPRINZIPIEN INNOVATIVER FÖRDERPRAKTIKEN

Welche Ansätze verfolgen innovative Fördergeber*innen? Welche Mindsets teilen sie? Mit welchen Praktiken haben sie gute Erfahrungen gemacht? Und inwiefern lassen sich diese auf die Gestaltung von Förderungen für österreichische Bildungsinnovationen übertragen? Als Grundlage zur Diskussion dieser zentralen letzten Frage werden prägnante Linien aus Recherche und Interviews zu vier Schlüsselprinzipien zusammengefasst.

DIESE WERDEN ZUNÄCHST IM ÜBERBLICK UND IM FOLGENDEN IM DETAIL DARGESTELLT:

SCHLÜSSELPRINZIP I: FÖRDERNEHMER*INNEN ALS EXPERT*INNEN IN DEN MITTELPUNKT STELLEN. Innovative Fördergeber*innen erkennen Fördernehmer*innen als die zentralen Expert*innen in der Entwicklung und Umsetzung von Lösungen an und stellen ihre Perspektive, Anforderungen und Bedürfnisse in den Mittelpunkt der Förderbeziehung.

SCHLÜSSELPRINZIP II: VERTRAUENSBASIERTE FÖRDERBEZIEHUNGEN ENTWICKELN. Innovative Fördergeber*innen ermöglichen ihren Fördernehmer*innen möglichst viel Entscheidungsfreiheit über die Verwendung der zur Verfügung gestellten Mittel. Solche langfristig angelegten vertrauensbasierten Förderbeziehungen versprechen ein effizienteres und wirkungsvolleres Agieren der Fördernehmer*innen.

SCHLÜSSELPRINZIP III: SICH SELBST ALS INNOVATOR*IN BEGREIFEN. Innovative Fördergeber*innen pflegen und entwickeln bewusst und aktiv eine lebendige Innovationskultur innerhalb ihrer eigenen Organisation. Offenheit, Kreativität, Fehlertoleranz, Risikofreudigkeit, Experimentier- und Lernbereitschaft als Organisation sind grundlegende Kultureigenschaften. Unterschiedliche Perspektiven werden proaktiv gesucht und eingebunden.

SCHLÜSSELPRINZIP IV: SYSTEMS LEADERSHIP. Dieses Führungsverständnis bezeichnet eine Kombination aus Mindset, Skills und Praktiken, um erfolgreich Veränderungen in gesellschaftlichen Systemen, wie beispielsweise im Bildungssystem, herbeizuführen. Dazu gehören auch Aspekte der vorangegangenen Schlüsselprinzipien, wie Partnerschaft auf Augenhöhe oder das Selbstverständnis als lernende Organisation. Sogenannte Systems Leader haben ein tiefes Verständnis davon, wie das jeweilige System funktioniert, und sehen ihre eigene Rolle als Enabler anderer Akteur*innen in ihren Lösungsbeiträgen. Das Augenmerk ihrer Aktivitäten liegt dabei immer zugleich auf der Entwicklung von Lösungen und der Weiterentwicklung des zugehörigen Systems, um die Annahmefähigkeit des Systems für innovative Ansätze zu verbessern.

In Recherche und Interviews zeigt sich, dass innovative Fördergeber*innen zentrale Aspekte des Selbstverständnisses eines Systems Leaders aufweisen; sie richten ihre Praktiken an Hauptprinzipien des Konzepts „Systems Leader“ aus, auch wenn sie nicht explizit auf dieses Führungsverständnis Bezug nehmen.

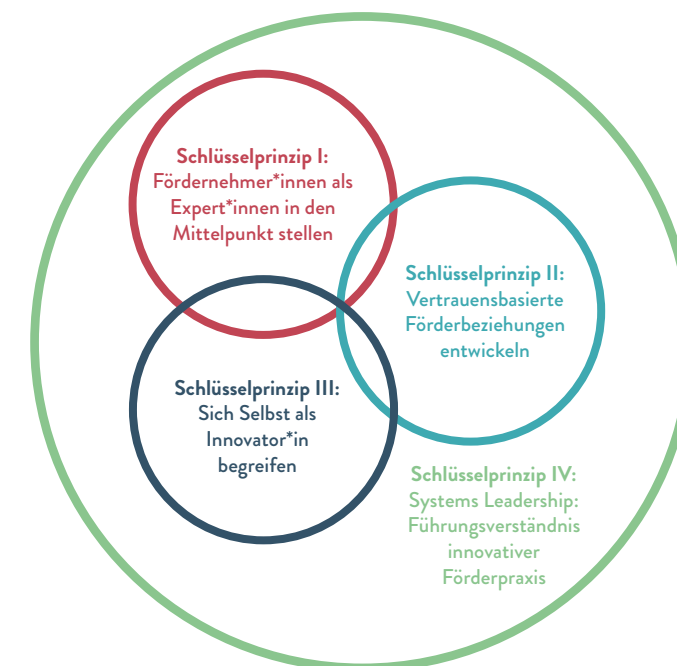


Abbildung 6: Einordnung zentraler Aspekte innovativer Förderpraktiken als Teil eines Führungsverständnisses gemäß Systems Leadership.

Im Folgenden werden die ausgewählten identifizierten Schlüsselprinzipien – und wie sie von Fördergeber*innen in der Praxis gelebt werden – näher beschrieben.

3.1 Diskursfeld Schlüsselprinzip I: Fördernehmer*innen als Expert*innen in den Mittelpunkt stellen.

WAS IST DAMIT GEMEINT? WARUM IST DAS RELEVANT?

„Die Förderpartner*innen sind die Expert*innen auf ihrem Gebiet und in dem, was sie tun, und nicht wir“, bringt Birgit Schäfer von der Hans Weisser Stiftung das Schlüsselprinzip dieses Kapitels auf den Punkt. Eine tragfähige Förderbeziehung erfordert die dezidierte Anerkennung, dass geförderte Projektteams die zentralen Expert*innen in der Entwicklung und Umsetzung von Lösungen sind. Sie wissen, was im Klassenzimmer, auf dem Schulhof oder im Jugendzentrum funktioniert oder nicht, was es dort braucht oder an welchen banalen Aspekten ein innovatives Vorhaben scheitern kann. Sie bringen die notwendigen Veränderungen nicht nur konzeptionell, sondern operativ und konkret in die Welt. Somit sind sie Expert*innen der Entwicklung und Umsetzung.

Das Verständnis dieser zentralen Rolle hat weitreichende Folgen auf die Ausgestaltung von Förderinstrumenten und -beziehungen. Zum einen bedeutet es, in der Entwicklung von Förderinstrumenten den Umgang mit Herausforderungen und Needs, wie sie von den Projektteams erfahren und formuliert werden, in den Mittelpunkt zu stellen. Die Qualität eines Förderinstruments muss sich daran messen, inwieweit Fördernehmer*innen effektiv unterstützt und gestärkt werden können. Innovativen Fördergeber*innen ist

es wichtig, dass Fördernehmer*innen im Zuge der Förderung stärker bzw. allgemein aus einer besseren Ausgangsposition agieren können als zuvor. Förderinstrumente können entweder auf die Projekte abzielen oder auf die Organisation selbst und je nach Reifegrad der Innovation sind somit unterschiedliche Ansätze erfolversprechender. Für Karsten Timmer von der Arcanum Stiftung ist das Erfolgsprinzip einer Organisationsförderung einfach definiert: „Das ist eine [Förderung], die die Organisation in die Lage versetzt, danach selbstständig besser zu sein als vorher.“ Egal ob Organisations- oder Projektförderung – in jedem Fall ist es wichtig, dass die damit einhergehenden Anforderungen keine negativen Auswirkungen auf die Organisation haben, wie beispielsweise ressourcenraubende Berichtspflichten.

Ein solches Mindset ist keine (ausschließlich) kulturelle Frage, sondern eine der Wirkungsorientierung. Um das volle Potenzial geförderter Initiativen auszuschöpfen, müssen diese ihre Ressourcen auf ihre Kernaktivitäten konzentrieren können bzw. in diesen gestärkt werden. Gegenwärtig sieht die Praxis in Förderbeziehungen häufig anders aus. Vertreter*innen von Förderinstitutionen beschäftigen sich naheliegenderweise mit dem Thema des Fördergegenstands aus einer Metaperspektive. Ihre Erfahrung und Expertise in der Position als Fördergeber*in sind andere als jene der Projektverantwortlichen in der Praxis. Was zu kurz kommt, der direkte Austausch zwischen Fördernden und Geförderten und die Anerkennung der geäußerten Bedürfnisse. Karsten Timmer (Arcanum Stiftung)

formuliert den Wunsch, „[...] dass man auch in den Austausch geht mit den Organisationen, die in diesem Bereich arbeiten, und die einfach mal fragt, was sie brauchen und was sie leisten können“. Basierend auf einer Umfrage unter mehr als 350 Vertreter*innen von fördergebenden und -nehmenden Organisationen identifiziert die Studie „Strengthening Grantees“ (The Center for Effective Philanthropy 2018) eine signifikante Lücke zwischen den artikulierten Bedürfnissen aufseiten der Fördernehmer*innen und der tatsächlichen Ausgestaltung von Unterstützungsangebot und Förderbeziehung: 95 Prozent der Fördergeber*innen denken, die ganzheitliche Stärkung ihrer Fördernehmer*innen im Blick zu haben; diese Wahrnehmung teilen aber nur 43 Prozent der Fördernehmer*innen; 87 Prozent der Fördergeber*innen sagen, sie seien sich der Needs der Fördernehmer*innen bewusst, hingegen berichten 58 Prozent der Fördernehmer*innen, dass keine oder nur wenige ihrer Fördergeber*innen sich nach ihren Bedürfnissen als Organisation erkundigen.

Die Betroffenen in den Mittelpunkt zu stellen hat sich mit Ansätzen wie Design Thinking oder Human Centered Design als State of the Art in der Design- und Innovationsentwicklung etabliert (vgl. auch Kapitel 3.3). Diese Ansätze erfordern von den Gestalter*innen der Förderinstrumente einen konsequenten Wechsel der Sicht- und Handlungsweise. Fördergeber*innen dürfen weniger darüber nachdenken, was sie selbst gut und wichtig finden, sondern müssen die Fördernehmer*innen fragen, was diese erreichen

wollen und dabei als wertvolle Unterstützung empfinden. Dieses Vorgehen setzt die Bereitschaft voraus, aus der eigenen Komfortzone zu gehen. Mitunter wird entdeckt, dass eine Unterstützungsleistung gar nicht so hilfreich ist, wie sie intendiert war, oder – sogar noch gravierender – durch Anforderungen der Fördergeber*innen für mehr Arbeit und weniger Wirkung sorgt. In der Praxis sehen sich Fördernehmer*innen mit teilweise sehr spezifischen Anforderungen in Bezug auf Auswahl, Antragstellung, Projektdesign und Reporting konfrontiert. Um diesen zu entsprechen, können hohe Aufwände notwendig sein: Projekte und ihre Darstellung werden so gestaltet, dass sie den Bedürfnissen der Fördergeber*innen gerecht werden anstatt jenen der Praxis. Mit jedem Projektantrag wird ein neues Redesign fällig. Aufwände, die ausschließlich in die Erfüllung der Vorgaben von Fördergeber*innen münden, summieren sich. Das Potenzial gesellschaftlicher Wirkung der Initiativen wird nicht entfaltet. Besser wäre es zu beachten, welche Formen des Reportings und der Antragstellung zu Organisationsentwicklung und Lerneffekten bei den Projekten führen.

Die Basis für einen konstruktiven Austausch über Bedürfnisse und Anforderungen ist eine Förderbeziehung auf Augenhöhe und ohne Angst vor negativen Konsequenzen. Das ist in Hinblick auf das Machtgefälle zwischen Fördergeber*innen und -nehmer*innen nicht selbstverständlich. Letztendlich geht es um eine Transformation des Selbstverständnisses als Fördergeber*in, indem die Bedürfnisse der Förderprojekte

einen zentralen Aspekt in den eigenen Zielen ausmachen (siehe auch Kapitel 3.4). Die resultierende operative Herausforderung liegt darin, die eigenen Programme und die damit verbundenen Prozesse auf die Bedürfnisse und Anforderungen der Zielgruppe auch tatsächlich auszurichten und anzupassen.

WIE SIEHT DAS IN DER PRAXIS AUS? WELCHE INTERESSANTEN VORBILDER GIBT ES BEREITS?

Was zeichnet innovative Fördergeber*innen aus, die ihre Aktivitäten bereits stärker als andere auf die Bedürfnisse der geförderten Projekte ausrichten?

Minimale bürokratische Antragstellung. Innovative Fördergeber*innen setzen auf unbürokratische Antragsphasen. MacKenzie Scott verzichtete im Zuge der Vergabe von rund 6 Milliarden US-Dollar an circa 500 Organisationen überhaupt gänzlich auf schriftliche Anträge (Kasper et al. 2021). Nicht ganz so radikal, aber bereits gängige Praxis unter innovativen Fördergeber*innen sind zweistufige Antragsphasen: Bei der Stiftung Mercator stellt die erste Stufe eine formlose Projektbeschreibung dar. Erst wenn die Initiative für die Fördergeber*innen relevant ist, wird der Antragsprozess gestartet. Dabei werden die Förderwerber*innen aktiv begleitet, das heißt, Formulare werden im Zuge eines persönlichen Gesprächs gemeinsam oder von den Bearbeitenden der Förderstelle ausgefüllt. Das geht schneller und sichert den Fördergeber*innen unmittelbar die tatsächlich relevanten Informationen.

Katia Weibel von der Stiftung Mercator geht davon aus, dass klassische, starre Antragsformulare in Zukunft vermehrt durch freiere Formen wie z. B. Projekt-dossiers ersetzt werden. The Light Foundation verzichtet gern ganz auf das Verfassen eines eigenen Antrags. Stattdessen bittet man die Förderwerber*innen um einen Antrag, der bereits für andere Fördergeber*innen geschrieben wurde. Auch bei der Stiftung für Kunst, Kultur und Geschichte (SKKG) geht man so vor, wie ihr Leiter der Förderung Andreas Geis berichtet: „Wenn Förderwerber*innen uns Unterlagen übermitteln, ist das idealerweise nichts, was sie extra für uns erstellen, sondern was sie schon für andere geschrieben haben.“ Ein Antrag für mehrere Fördergeber*innen – diesen Ansatz verfolgt auch die BürgerStiftung Hamburg, die im Programm Hamburger Spielräume mit 17 Stiftungen kooperiert (weniger ist mehr 2023): Ein einziger Antrag vonseiten der Fördernehmer*innen erreicht eine Vielzahl von Stiftungen gleichzeitig. Auf demselben Prinzip basiert die US-amerikanische Plattform JustFund (<https://justfund.us/>), auf der Initiativen ihre Proposals hochladen und damit gleichzeitig ihre Arbeit und Vorhaben zahlreichen Fördergeber*innen kommunizieren.

Reporting als Reflexionswerkzeug. Auch im Reporting verzichten innovative Fördergeber*innen häufig auf das Verfassen eigener schriftlicher Berichte. Vielmehr greifen sie auf bereits vorhandene Jahres-, Wirkungs- oder Tätigkeitsberichte oder Budgetunterlagen zurück. Stephanie Koopmann von The Light Foundation spricht davon, dass geförderte Teams in das eigene Berichts-

wesen sehr gut eingearbeitet sind und in diesem Modus die Berichterstattung schneller abwickeln können. Ganz ohne schriftliche Abschlussberichte arbeitet die Förderung der SKKG in Winterthur, wie Andreas Geis aus Überzeugung erklärt: „Am Ende verzichten wir in der Regel auf Berichte. Ein großer Teil von dem, was dort festgehalten wird, ist für uns einfach nicht relevant.“ Stattdessen setzt man auf Oral Reporting (vgl. auch Kapitel 3.2; www.oralreporting.info) – strukturierte Gespräche während und am Ende des Projekts, in deren Verlauf nicht nur berichtet, sondern auch reflektiert wird. Andreas Geis: „Wir nehmen den geförderten Projekten damit eine Menge Arbeit ab. Das schätzten die Verantwortlichen sehr.“ Vorteilhaft ist neben den geringen erforderlichen Arbeitsaufwänden auch der Charakter als Feedbackprozess: „Gleichzeitig erhalten wir eine ganz besondere Qualität. [...] Die Entwicklung wird gemeinsam durchdacht und den Teams zurückgespiegelt. Die Fördernehmer*innen erleben dieses Reporting nicht als Pflichterfüllung, sondern als Feedback von Fachkolleg*innen.“ Auf solche Zwischen- oder Jahresgespräche setzt man bei der Christoph Merian Stiftung, bei der die Fördergeber*innen im Nachgang lediglich ein Protokoll anlegen, sowie fallweise auch bei der Stiftung Mercator. Bei der Hans Weisser Stiftung sprechen sich unterschiedliche Fördergeber*innen bezüglich der Berichtspflichten untereinander ab, sodass kein mehrfaches Reporting notwendig ist.

Förderkriterien an den Bedürfnissen der geförderten Organisationen orientieren.

Overheads und Fixkosten gelten oft als nicht förderbar, deren Deckung ist aber Grundlage jeder Initiative, um überhaupt existieren zu können. Wirkungsorientierte Fördergeber*innen sind daher offen, auch Fixkosten, Infrastrukturkosten und andere Kosten, die nicht einem konkreten Projekt zuzurechnen sind, zu fördern, wie das beispielsweise bei der Arcanum Stiftung der Fall ist (vgl. Kapitel 3.2). Im Soutien-Plus-Programm der Arcanum Stiftung werden explizit Kosten für den Aufbau von internen Kompetenzen und Strukturen gefördert. Als Beispiele werden der Aufbau eines Fundraisings, die Einführung technologischer Lösungen oder Organisationsberatungen genannt. Auch bei der Entwicklung nicht monetärer Unterstützungsleistungen bleibt man bei innovativen Fördergeber*innen nahe am Bedarf der Betroffenen, die auch je nach Reifegrad stark variieren können. Das Portfolio möglicher Leistungen ist breit und inkludiert Weiterbildung und Capacity Building, die Vermittlung von und Vernetzung mit anderen Partner*innen, die Übernahme von Vorstandsfunktionen, die Zurverfügungstellung von Mitarbeiter*innen ebenso wie Organisationentwicklung und Einzel-Coachings. Die Hans Weisser Stiftung entwickelte mit den geförderten Projektteams das Peer-to-Peer-Netzwerk „HaWei-Gruppe“ für Sozialunternehmer*innen, dessen Inhalt die Förderpartner*innen selbst gestalten.

Insgesamt gilt: Ermöglicht wird, was notwendig ist. Wenn ein*e Fördernehmer*in vor einer speziellen Herausforderung wie einem bevorstehenden Generationenwechsel in der Leitung steht, passt kein standardisiertes Programm, sondern es

gilt zuerst herauszufinden, was das Team tatsächlich braucht, wie Nathalie Unterländer von der Christoph Merian Stiftung herausstreicht. Sie identifizierte einen spezifischen Need ihrer Zielgruppe der Kultur- und Kunstschaffenden, bei der begrenzte Budgets dazu führen, dass keine Rückstellungen gemacht werden können. Deshalb fehlen Kulturbetrieben häufig die Mittel für größere Investments in ihre Infrastruktur. Tatsächlich finden sich NPOs in der Regel in der gleichen Situation, weil sie aufgrund der Gemeinnützigkeit keine Rückstellungen aufbauen können. Auch The Light Foundation legt explizit Wert darauf, Prozesse nicht aus der Fördergeber*innen-Perspektive zu designen, sondern lässt den geförderten NGOs viel Freiraum dafür, gemeinsam mit der Zielgruppe zu entscheiden, welche Förderung willkommen und relevant ist. Stephanie Koopmann weist zudem darauf hin, dass sie den Ausstieg bzw. Abschied als Fördergeber*in von Anfang an mitplanen und daher gezielt alle Aktivitäten unterstützen, die beim Überzeugen anderer Unterstützer*innen helfen, wie beispielsweise die Übersetzung und Erstellung fremdsprachiger Unterlagen und Videos, die den internationalen Outreach vereinfachen.

Offenheit und Flexibilität maximieren. Förderprojektzentriert zu agieren erfordert die Fähigkeit, auf die Individualität des geförderten Projekts eingehen zu können. In der Praxis erweist sich das einfache Prinzip offener Calls ohne Deadlines als hoch relevant, wie es beispielsweise bei der Stiftung Mercator und der Christoph Merian Stiftung der Fall ist. Das erlaubt Initiativen, sich zu melden, wann sie es für

passend und notwendig erachten – und nicht, wenn die Fördergeber*innen das tun. Neben dem Berücksichtigen der individuellen Situation und Bedürfnisse unterschiedlicher Partner ist es wichtig zu erkennen, dass diese sich im Laufe der Zeit verändern können. Das heißt beispielsweise, dass nicht monetäre Leistungen auch erst im Laufe der Förderphase nach aktuellem bzw. situativem Bedarf abgerufen werden können. Zudem gilt es, auf die Entwicklungsphase der Fördernehmer*innen Rücksicht zu nehmen (vgl. auch Phasenmodell, Seite 20). Das betrifft die Anforderungen an Anträge und Berichte bis hin zur Evaluierung, die dem Alter und der Größe der antragstellenden Organisation angepasst werden.

Expertise der Fördernehmer*innen nutzen. Innovative Fördergeber*innen nutzen das Expert*innen-Wissen der geförderten Teams über die Projektarbeit hinaus. Ein Beispiel sind partizipative Förderentscheidungen, wie sie konsequent und weitreichend bei FRIDA | The Young Feminist Fund vollzogen werden: Förderwerber*innen werden als Expert*innen des Themas, ihrer Region und Community zur Bewertung anderer Projekte in ihrer Region eingeladen. Ähnlich wird es auch bei FundAction praktiziert, einer niederländischen Stiftung, die die Vergabe ihrer Fördermittel durch Aktivist*innen und Mitglieder der betroffenen Community entscheidet. Auch die Rockefeller Foundation nutzt die Expertise ihrer Fördernehmer*innen im Rahmen einer Gruppe von „Searchlight Partners“ für das Scanning und Scouting aktueller Trends

und Entwicklungen in der Praxis (Kasper/Marcoux 2014; vgl. auch Kapitel 3.3).

3.2 Diskursfeld Schlüsselprinzip II: Vertrauensbasierte Förderbeziehungen entwickeln.

KEY-TAKE-AWAYS

Innovative Fördergeber*innen erkennen Fördernehmer*innen als die zentralen Expert*innen in der Umsetzung von Lösungen an und stellen sie in den Mittelpunkt der Förderbeziehung. Förderinstrumente und -prozesse binden keine Ressourcen der Fördernehmer*innen, die anderweitig wirkungsvoller eingesetzt werden können.

- Antrags- und Berichtsprozesse erfordern so wenig Aufwand aufseiten der Förderwerber*innen wie möglich (z. B. Rückgriff auf ohnehin bestehende Unterlagen).
- Förderprogramme sind flexibel und passen sich individuellen Voraussetzungen und Anforderungen der Förderinitiativen an.
- Die Kriterien von Förderprogrammen orientieren sich an den tatsächlichen Bedürfnissen der Förderwerber*innen und schließen Leistungen zur Organisationsentwicklung und Fixkosten ein.
- Offene Calls ohne Antragsformulare und Förderfristen befördern innovative Ansätze bestmöglich.

WAS IST DAMIT GEMEINT? WARUM IST DAS RELEVANT?

„Trust-based philanthropy“ bzw. „trust-based funding“, also Philanthropie und Förderungen, die auf Vertrauen basieren – das klingt einfach und einleuchtend. Nichtsdestoweniger bedeuten sie weitreichende Implikationen für Selbstverständnis und Potenziale einer Förderbeziehung.

Ein zentraler Aspekt einer solchen „vertrauensbasierten“ Förderung sind im optimalen Fall ungebundene Mittelvergaben („unrestricted funding“), über die auch möglichst wenig Rechenschaft abgelegt werden muss. Sprich: Fördernehmer*innen erhalten Gelder, ohne sich vorab detailliert festlegen zu müssen, wofür sie eingesetzt werden sollen. In solchen Förderpartnerschaften verzichtet der/die Fördergeber*in auf die direkte Kontrolle. Dafür führen Kasper et al. (2021) zwei grundlegende Motivationen an: zum einen, um das Prinzip und die Werthaltung zum Machtausgleich in der Förderbeziehung zum Ausdruck zu bringen; zum anderen ganz pragmatisch, weil in einer so ausgestalteten Beziehung effizienter und wirkungsvoller gearbeitet werden kann. Tatsächlich fördern aber laut den Autor*innen des „weniger ist mehr – Werkzeugkasten für moderne Förderstiftungen“ (2023) die meisten Stiftungen im deutschsprachigen Raum nach wie vor hauptsächlich einzelne Projektvorhaben.

Der „Idealtyp“ einer vertrauensbasierten Förderung ist eine gänzlich zweckungebundene und langfristige Förderung. Dieses Prinzip ist in der Praxis häufig nur eingeschränkt anwendbar, beispielsweise weil Fördergeber*innen selbst bestimmte Mittelverwendungsberichtspflichten erfüllen müssen. Es gibt aber auch weniger weitgehende Alternativen wie zielorientierte Förderungen oder Förderungen in Form von festen Pauschalbeträgen, die dennoch zentrale Aspekte und Vorteile von „trust-based funding“ integrieren.

Vertrauensbasierte Förderungen sind eng gekoppelt mit dem Prinzip, die Bedürfnisse der Fördernehmer*innen in den Mittelpunkt zu stellen (vgl. Kapitel 3.1). Ungebundenes Fördern ist Ausdruck einer partnerschaftlichen Haltung und Anerkennung des Expertentums der Grantees in dem, was sie tun und wie sie es tun. Gleichzeitig ist mit dieser Förderpraxis eine Reihe von Vorteilen verbunden. Vertrauensbasierte Förderungen sind beispielsweise in der Regel langfristig, d. h. häufig auf eine Dauer von mehreren Jahren ausgelegt. Das hat sowohl für Fördergeber*innen als auch -nehmer*innen Vorteile. Fördergeber*innen lernen ihre Förderpartner*innen, ihre Bedürfnisse und den besten Modus der Zusammenarbeit im Lauf der Zeit besser kennen; außerdem reduzieren sich Aufwände für Scouting, Auswahl und Auswertung von Anträgen bzw. Berichten. Joseph Bednarek vom Global Fund for Children sieht den Aufbau langfristiger Förderbeziehungen als „key goal“ in der Arbeit seiner Organisation. Auch für The Light Foundation gilt es, langjährige Förderpartnerschaften aufzubauen.

Fördernehmer*innen, die längere Planungshorizonte genießen, können sich auf ihre eigentliche Tätigkeit konzentrieren, ohne Zeit und Energie in Anträge und Berichte zu investieren. Wie sich eine vertrauensbasierte Förderung über längere Zeiträume (eine Dekade und aufwärts) auch in Bezug auf systemische Transformation bzw. Diffusionsmechanismen auswirkt, kann man zu Beginn der Förderbeziehung noch schwer einschätzen.

Langfristigkeit und Planungssicherheit sind jedoch nur wertvoll, wenn mit ihnen gleichzeitig ein hohes Maß an Flexibilität verbunden ist. Das heißt: Es gilt, einen stabilen Rahmen zu gewährleisten, innerhalb dessen vieles möglich ist. Joseph Bednarek vom Global Fund for Children sieht diesen Faktor als ein Erfolgsprinzip seiner Organisation: „Flexibility has been at the core of our work for as long as we have been around.“ Und: „Secure, but flexible funding is our most important contribution while [grantees] strengthen their organization. Whatever that means for them.“ Ein solches stabiles Umfeld erlaubt auch kurzfristige und unerwartete Änderungen, wenn auf dynamische Rahmenbedingungen, plötzliche Probleme und aktuelle Learnings reagiert werden will und die Allokation der Mittel entsprechend rasch angepasst werden muss. Das ist beispielsweise der Fall, wenn im Projektgebiet Krisen ausbrechen. Für FRIDA | The Young Feminist Fund ist es deshalb wichtig, dass ihre Fördernehmer*innen in solchen Situationen handlungsfähig bleiben: „We trust the judgment of grantee partners to make those sort of decisions with the resources.“

Auch wenn es einfach klingt – das Prinzip Vertrauen in der Förderpraxis ist mit einer Reihe von Herausforderungen bzw. Anforderungen verbunden. Zum einen wird eine entsprechend offene und vertrauensorientierte Führung und Kultur in der fördergebenden Organisation vorausgesetzt (vgl. Trust-Based Philanthropy Project 2021 sowie Kapitel 3.4). Des Weiteren werden ausreichende Ressourcen für den Aufbau vertrauensvoller Beziehungen benötigt, die anschließend jedoch durch die Reduzierung der Verwaltungstätigkeiten kompensiert werden; und das Abgeben von Kontrolle darf nicht mit dem Abgeben von Verantwortung verwechselt werden; ansonsten kann auch schnell Vertrauen verspielt werden (vgl. Kasper et al. 2021). Letztendlich geht es darum, genau zu reflektieren, was eine Förderbeziehung braucht, damit das ihr zugrunde liegende Vertrauen maximiert werden kann.

WIE SIEHT DAS IN DER PRAXIS AUS? WELCHE INTERESSANTEN VORBILDER GIBT ES BEREITS?

Do the Due Diligence. Vertrauensgeprägte Förderpartnerschaften erfordern in der Regel gründlich und ganzheitlich ausgestaltete Auswahlprozesse. Der Fokus liegt dabei stärker auf der Organisation und ihren handelnden Personen als bei einmaligen Projektförderungen. Eine gründliche Due Diligence der Förderwerber*innen belegt ihre Vertrauenswürdigkeit sowie die Berechtigung zum Erhalt einer Förderung und erlaubt im Anschluss ein Maximum an Freiheiten. Beim Global Fund for Children führt

Bednarek als Beispiel die Projektauswahl durch einen Jugendlichen-Beirat im Rahmen des Spark Fund an: Durch die entsprechende Due Diligence der in die Auswahl gekommenen Projekte hatte man keine Bedenken, dem Jugendlichen-Beirat volle Kontrolle über die Vergabe von „trust-based funding“ zu geben. Der Due Diligence geht in vielen Fällen ein proaktives Scouting voraus, bei dem man sich auch an Empfehlungen im Netzwerk orientiert. The Light Foundation setzt dazu auf sorgfältige eigene Recherchen, das Heranziehen schon vorhandener Jahres- und Projektberichte und das Einholen von Referenzen bei ehemaligen und aktuellen Fördergeber*innen und Stakeholder*innen im Ökosystem.

Vertrauen in mehrstufigen Verfahren entwickeln. Die Stiftung Mercator und die Hans Weisser Stiftung nutzen u. a. zweistufige Verfahren zum besseren Kennenlernen (siehe auch Kapitel 3.1). Bei der Hans Weisser Stiftung steht am Anfang eine kurzzeitige Unterstützung zum gegenseitigen Kennenlernen und Vertrauensaufbau. Danach kann eine längerfristige und ungebundene Förderung vereinbart werden. Auch bei der Stiftung Mercator genügt im ersten Schritt das Einreichen einer kurzen Beschreibung des Vorhabens. Wenn diese aufseiten der Förderorganisation Interesse geweckt hat, lernen sich die Organisationen und die dahinterstehenden Personen in einem Gespräch persönlich kennen. Vertrauen und Zielkongruenz werden als Voraussetzung für eine Zusammenarbeit definiert.

Ziel- und organisationsbasiert fördern. Eine flexible Alternative zu gänzlich unge-

bundenen Förderungen sind zielorientierte Fördervereinbarungen. So legt die Stiftung Mercator Wert auf ziel- und wirkungsorientierte Vereinbarungen. Bereits im Fördervertrag werden weniger Aktivitätsindikatoren, denn Wirkungsziele vereinbart, folglich zielt die Berichterstattung auf Reflexion über die Erreichung dieser Ziele ab und ist keine Rechenschaft über die Ausführung ursprünglich geplanter Aktivitäten. Innovative Fördergeber*innen, die bereits vertrauensbasiert fördern, haben in der Praxis auch oft einen organisationsorientierten Förderfokus. FRIDA | The Young Feminist Fund bietet ihren Förderpartner*innen Pauschalbeträge, die sie je nach Bedarf verwenden können.

Kontroll- und Berichtspflichten schlank und smart halten. In vertrauensvollen Partnerschaften sind Fördervereinbarungen schlank und flexibel formuliert. Wenn ungebunden, ziel- oder organisationsorientiert gefördert wird, verzichten viele Fördergeber*innen zudem auf umfangreiche bzw. häufige Berichte (siehe auch Kapitel 3.1). Die Arcanum Stiftung etwa trifft für ungebundene Förderungen einmal jährlich Zielvereinbarungen mit den Partnerorganisationen. Zu diesen vereinbarten Zielen, die meist auf strategischer Ebene angesiedelt sind, erhält die Stiftung dann ein unterjähriges Update und einen maßgeschneiderten kurzen Bericht, der in Videocalls oder persönlichen Gesprächen gemeinsam besprochen wird. Fördergeber*innen setzen eher auf mündliche Berichtsformate wie strukturierte Gespräche oder kurze Präsentationen (vgl. Oral Reporting, Kapitel 3.1). Auch beim Glob-

al Fund for Children hat man Erfahrung mit Video und Oral Reporting. Außerdem setzt man auf narrative und qualitative Methoden, wie Joseph Bednarek ausführt: „If you adhere to a rigid monitoring and evaluation structure, then you are going to lose some of that full picture that you might get through collecting information through other means.“ Ziel- oder organisationsorientierte Reports haben auf diese Art und Weise eher den Charakter eines Lern- und Reflexionswerkzeugs statt eines Kontrollinstruments.

KEY-TAKE-AWAYS

„Trust-based funding“ meint Förderpartnerschaften, in denen Mittel u. a. ohne Zweckbindung vergeben werden („unrestricted funding“). Solche Förderpartnerschaften schaffen für alle Seiten Vorteile wie bessere Planbarkeit, Kosten-Nutzen-optimierten Ressourceneinsatz und somit mehr Raum für Kerntätigkeiten.

- Pauschalförderungen, zielorientierte oder organisationsbasierte Förderungen bieten sich als wirkungsvolle Alternativen an.
- Mehrstufige Verfahren eignen sich zum schrittweisen Aufbau vertrauensbasierter Förderbeziehungen.
- Eine gründliche Due Diligence am Anfang der Förderbeziehung reduziert Kontroll- und Berichtserfordernisse.

3.3 Diskursfeld Schlüsselprinzip III: Sich selbst als Innovator*in begreifen.

WAS IST DAMIT GEMEINT? WARUM IST DAS RELEVANT?

„Foundations often request ‚innovative ideas‘ from their grantees but fail to accomplish the same thing internally.“ – Zu diesem Befund kommt der Leitfaden „Fostering Innovation in Philanthropy“ (Putnam-Walkerly 2017). Gelebte Innovationskultur in Förderorganisationen bezieht sich zuallererst auf die Entwicklung des eigenen Selbstverständnisses als Innovator*in – wer Innovationen fördern und Neues in die Welt bringen will, denkt und funktioniert am besten selbst wie ein*e Innovator*in. Innovation kann am besten in einer Kultur der Vielfalt, Kreativität und Zusammenarbeit gedeihen. Was Fördergeber*innen mit einer lebendigen Innovationskultur auszeichnet, sind Offenheit, Kreativität, Fehlertoleranz und eine Orientierung an Lernen und Weiterentwicklung. Für Lernen und Weiterentwicklung wird auch entsprechend Raum und Zeit eingeräumt. Offenheit meint dabei, proaktiv Diversität und heterogene Sichtweisen als Organisation zu suchen. Fördergeber*innen mit ausgeprägter Innovationskultur implementieren Ansätze wie agiles Management und Design Thinking, in denen Aspekte kreativer Zusammenarbeit („Co-Creation“) zentral sind. Kreativität im Förderwesen zeigt sich zudem in ungewöhnlichen Ideen im Umgang mit Hin-

dernissen, etwa wenn formale Vorgaben ein bestimmtes Fördervorhaben erschweren. Im Gegenzug werden neben guten Ideen auch eine effizientere Nutzung von Ressourcen, weniger Verwaltungsaufwand und somit letztlich eine größere positive Wirkung für die Fördernehmer*innen und deren Zielgruppen ermöglicht.

Dem HundrED-Research-Report „Development of an Innovation-Friendly Education System“ zufolge braucht es ein tiefes Verständnis dafür, was eine Innovation tatsächlich ist und was sie von einer bloßen Idee unterscheidet. Innovationen sind den Autor*innen gemäß Ideen, die in der Umsetzung tatsächlich für alle Beteiligten funktionieren. Um einige wenige erfolgreich funktionierende Innovationen bzw. Verbesserungen zu erhalten, ist es wichtig, eine Fülle von Ideen zu verfolgen. Fördergeber*innen mit einer ausgeprägten Innovationskultur benötigen daher eine hohe Risikobereitschaft und Experimentierfreude. Kasper und Marcoux teilen in ihrem Paper „The Re-Emerging Art of Funding Innovation“ (2014) die Beobachtung, dass philanthropische Organisationen immer stärker das Risiko scheuen und dieses um jeden Preis kontrollieren und verhindern wollen, anstatt die Chancen und Potenziale riskanter Vorhaben zu sehen. Tatsächlich ist die Einsicht notwendig, dass die Wahrscheinlichkeit eines Misserfolgs einer neuartigen Idee höher ist als die eines Erfolgs. Ob es das eine oder das andere wird, ist häufig nur bedingt steuerbar. Umso wichtiger ist das

Verständnis, dass es viele Versuche braucht, damit einer davon gelingen kann.

Deshalb gilt es, sich in fördernden Organisationen zu einer Kultur des Experimentierens, Iterierens, Forschens und Lernens aus Erfahrungen zu bekennen. Andreas Geis, Leiter des Förderwesens bei der SKKG, entwirft Förderstrategien gezielt nach diesen Prinzipien: „Wir fördern, um zu lernen. Die SKKG setzt einen extrem spezifischen Fokus, der für uns relevant ist.“ Im Fall der SKKG war es das Feld der Partizipation, für das man sich bewusst entschied, weil man befand, „dass man hier vorangehen kann, dass man hier noch etwas entwickeln kann und muss“. Durch die Schaffung von dezidierten Ressourcen für Experimente – in Form von Zeit, Geld und Infrastruktur für Mitarbeiter*innen und in der Folge auch Förderpartner*innen und andere Mitstreiter*innen – können Räume geschaffen werden, um Ideen zu testen und weiterzuentwickeln. Auch gilt es, in Organisationen Mechanismen zur kontinuierlichen Evaluierung und Verbesserung der Innovationsbemühungen zu implementieren.

Nicht zuletzt benötigt eine innovationsfreundliche Organisation auch die entsprechenden Strukturen und Prozesse: Arbeitsweisen, die systematisch die Hervorbringung von neuartigen Ansätzen innerhalb der Organisation vorantreiben. Das können beispielsweise interne Innovationsteams oder Formate wie Ideation-Workshops oder Hackathons sein. Noch wichtiger sind aber die entsprechenden Organisationsstrukturen, die Experimente,

Risikobereitschaft, iteratives Vorgehen und kontinuierliches Lernen erlauben. Innovative Fördergeber*innen setzen auf kurze Entscheidungswege und umfassende Entscheidungskompetenz bei den unmittelbar mit den Förderpartner*innen beschäftigten Mitarbeiter*innen.

Die Schaffung einer Innovationskultur in der eigenen Förderorganisation erfordert ein systematisches Vorgehen sowohl auf kultureller als auch auf struktureller Ebene. Ein innovatives Förderwesen darf nicht als statisches Konzept gedacht werden, das einmal ein- und umgesetzt wird, sondern vielmehr als offene, sich stetig entwickelnde Gestaltungskultur.

WIE SIEHT DAS IN DER PRAXIS AUS? WELCHE INTERESSANTEN VORBILDER GIBT ES BEREITS?

Wie zeigt sich eine lebendige Innovationskultur bei Fördergeber*innen? Welche Haltungen, Praktiken und Prozesse zeichnen innovative Fördergeber*innen aus?

Selbstverständnis als lernende und experimentierende Organisation. Eine innovative Förderorganisation versteht sich als lernende Organisation, die den Weg gewissermaßen im Gehen entdeckt und stetig an der Verbesserung der eigenen Praktiken arbeitet. Andreas Geis fasst dieses Selbstverständnis für die SKKG so zusammen: „Wir sehen Schritt für Schritt, was funktioniert. Wir lernen selbst ständig, um in der nächsten Periode Verbesserungen umzusetzen.“ Auch Joseph Bednarek

verfolgt dieses Prinzip beim Global Fund for Children: „We are trying new methods, but we are doing so gradually so that we are clear about what works and what doesn't.“ Sandile Ndalu von FRIDA | The Young Feminist Fund definiert explizit: „We are a learning organization. How we work is a continuously changing subject. There is all sorts of tweaking here and there, all based on our learnings.“ Dieses Selbstverständnis als Akteur*in erfordert eine gewisse demütige Herangehensweise, in der man offen mit den eigenen Lernpotenzialen, Fehleinschätzungen oder Defiziten umgeht.

Die eigene Bubble verlassen. Offenheit meint das proaktive Suchen nach dem Unüblichen und Unerwarteten. Innovative Fördergeber*innen sind sich ihrer „Bubble“ bewusst. Daher beschäftigt die Rockefeller Foundation eigene Scouts, um gezielt in bisher unbekanntem Terrain nach innovativen Projekten und Ansätzen zu suchen. Die Robert Wood Johnson Foundation beschäftigt „technologists in residence“, um das technische Potenzial innovativer Ideen für die Lösung gesellschaftlicher Probleme zu verstehen (Kasper/Marcoux 2015). Auch der Global Fund for Children setzt auf aktives Scouting – in multipler Form: über aktives Suchen über das Netzwerk aus bestehenden Partner*innen oder „good old-fashioned internet research“ und Scanning von Social Media, wie Joseph Bednarek ausführt. Nur zehn Prozent der Förderpartnerschaften des Global Fund for Children sind nicht aktiv gescoutet: „That's how we work: we go and find the organizations. [...] They sometimes think

our offer of flexible funding is too good to be true!“

Unterschiedliche Perspektiven durch Partizipation maximieren. Werden Menschen, die selbst zur Gruppe der avisierten Begünstigten gehören, in Förderentscheidungen eingebunden, führt dies nicht nur zu besseren, sondern auch unerwarteten Ergebnissen. FRIDA | The Young Feminist Fund lässt die Förderwerber*innen vollständig selbst über andere Anträge entscheiden (vgl. auch Kapitel 3.1). Zahlreiche Fördergeber*innen wie die BürgerStiftung Hamburg (weniger ist mehr 2023) oder der Global Fund for Children arbeiten mit Jugendbeiräten, die aus der Perspektive junger Menschen Förderentscheidungen bestimmen bzw. mitbestimmen. Beim Global Fund for Children machte man die Erfahrung, dass Förderentscheidungen der Jugendlichen deutlich anders ausfielen als beim Vorgehen mit der üblichen Jury. Solche Mechanismen der Zufallsauswahl führen zu diversen, heterogenen Gremien und unerwarteten Entscheidungen, welche sowohl Merkmal als auch Ziel gelebter Innovationskultur sind.

Schlanke, schnelle Entscheidungsstrukturen. Innovative Fördergeber*innen gestalten ihre interne Organisationsstruktur so, dass schnelle, kompetente Entscheidungen möglich sind. Beim Global Fund for Children wurden die Prozesse zur Auswahl von Fördernehmer*innen radikal vereinfacht. Vorher war der Vorstand in alle Förderentscheidungen – selbst über geringe Summen wie

5.000 US-Dollar – eingebunden. Ein enormer Verwaltungsaufwand war die Folge: Vorstandsmitglieder mussten sich ein Bild über mehrere Hundert Förderbegehren verschaffen, mit denen sich andere Mitarbeiter*innen der Organisation eigentlich besser auskannten. Heute entscheiden Vorstände nur mehr über Projekte oder von den Teams kuratierte Programmportfolios, deren Wert über 100.000 bzw. 150.000 US-Dollar liegt. Die primäre Kompetenz liegt jetzt beim Team selbst. Joseph Bednarek erklärt: „This was a big change. And I would highly recommend having this.“ Bei der Christoph Merian Stiftung arbeitet man mit einem größeren finanziellen Rahmen, der vom Stiftungsrat einmalig bewilligt wird und innerhalb dessen die Programmverantwortlichen dann eigenständig über die Vergabe von Einzelförderungen entscheiden können. Eine solche Praxis erfordert auch ein entsprechendes Führungsverständnis in den oberen Hierarchien. Andreas Geis von der SKKG befindet: „Wir können bis 250.000 Franken selbst entscheiden. Wir sind absolut prozesstreu und nachvollziehbar. Wir reporten alles, aber wir entscheiden auch. Das hat nur Vorteile. Ich sehe überhaupt kein Problem, außer Befindlichkeiten.“

KEY-TAKE-AWAYS

Innovative Fördergeber*innen pflegen und entwickeln bewusst und aktiv eine lebendige Innovationskultur innerhalb ihrer eigenen Organisation. Offenheit, Kreativität, Fehlertoleranz und Risikofreudigkeit sind grundlegende Kultureigenschaften.

- Das Selbstverständnis als lernende Organisation erlaubt das Experimentieren mit neuen Ansätzen und den konstruktiven Umgang mit Fehlschlägen.
- Indem bewusst die eigene „Bubble“ verlassen wird bzw. durch die Partizipation unüblicher Akteur*innen, werden andere Perspektive proaktiv eingebunden.
- Entscheidungen obliegen im größtmöglichen Maße jenen Mitarbeiter*innen, die am besten mit dem jeweiligen Thema vertraut sind.
- Raum und Zeit für Lernprozesse werden innerhalb der Organisation eingeräumt.

3.4 Diskursfeld Schlüsselprinzip IV: Systems Leadership als Führungsverständnis innovativer Förderpraxis.

WAS IST DAMIT GEMEINT? WARUM IST DAS RELEVANT?

Partnerschaften auf Augenhöhe, vertrauensvolle Beziehungen, Experimente fördern, aus Erfahrungen lernen, andere in den Mittelpunkt stellen und die eigenen Aktivitäten darauf ausrichten, andere in ihren Bemühungen zu unterstützen und zu befähigen – zentrale Elemente der vorangegangenen Schlüsselprinzipien sind ebenso zentraler Bestandteil eines Führungsverständnisses, das Dreier et al. (2019) als Systems Leadership (auch System Leadership) bezeichnen. Dieses Führungsverständnis besteht aus einer Kombination aus Mindset, Skills und Praktiken, die es entscheidend erleichtert, erfolgreich Veränderungen in übergeordneten Systemen, wie beispielsweise im Bildungssystem, herbeizuführen.

Charakterisiert wird Systems Leadership durch drei grundsätzliche Faktoren:

- ein Bewusstsein über die Rolle und Verantwortung individueller Akteur*innen;
- das Bewusstsein über die Verantwortung für die Qualität der Zusammenarbeit der unterschiedlichen Akteur*innen;
- ein tiefes Verständnis der Komplexität des Systems, das es zu verändern gilt bzw. in dem man sich selbst befindet.

Zum Verständnis der Rolle und Verantwortung einzelner Akteur*innen gehört das Wissen darüber, welchen Beitrag die unterschiedlichsten Stakeholder*innen eines Systems zu einer avisierten Veränderung leisten bzw. leisten können – sei es als Umsetzer*in eines innovativen Vorhabens, als Fördergeber*in, als Forschende*r, als Teil der Gesetzgebung oder als kommerzieller Player. Sogenannte Systems Leaders verstehen die Relevanz und die Situation der unterschiedlichen Akteur*innen – und ihre eigene Rolle als Enabler, Motivator*innen und Vernetzer*innen dieser Akteur*innen. Im gleichen Zug begreifen sie es als ihre Verantwortung, die wirkungsvolle und veränderungsorientierte Zusammenarbeit der unterschiedlichen Akteur*innen zu steuern und zu gestalten. Das beinhaltet das Schärfen der gemeinsamen Ziele und Interessen, die bewusste Vernetzung und Zusammenführung aller Beteiligten ebenso wie das Schaffen eines vertrauensvollen, wohlwollenden Klimas, in dem jede*r Akteur*in durch die Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit anderen das eigene Selbstverständnis und die eigenen Stärken weiterentwickeln kann. Letztendlich braucht es eine umfassende Kenntnis des Systems, in dem die Akteur*innen selbst aktiv sind und das es zu verändern gilt, ein Wissen darüber, wie es funktioniert bzw. seine Interdependenzen und Dynamiken. Neben harten Fakten über Akteur*innen, Ursachen und Zusammenhänge von Problemhintergründen und Lösungsansätzen gehört dazu auch ein Sensorium für die Situation und Bedürfnisse der anderen Player im Ökosystem.

Grundlegend ist zudem das Bewusstsein, dass jede*r Einzelne sehr beschränkte Möglichkeiten zur tatsächlichen Veränderung im System hat, weil das eigene Repertoire an Wissen, Kompetenzen und Einflussbereichen naturgemäß limitiert ist, und dass es daher das Zusammenspiel der verschiedenen Stakeholder braucht, um ausreichend Kraft auf die richtigen Hebel ausüben zu können. Als Fördergeber*in bedeutet der für Systems Leadership erforderliche systemische Blick, zu wissen, welchen Beitrag man selbst leisten kann, welchen Beitrag andere Akteur*innen leisten können und wie die jeweiligen Aktivitäten gemeinsam wirken können. Für Birgit Schäfer von der Hans Weisser Stiftung heißt das, Vorhaben mit zu unterstützen, deren Idee auch andere überzeugt und die optimalerweise von Stakeholder*innen aus verschiedenen Sektoren wie der öffentlichen Hand aufgegriffen und weitergeführt werden.

Für Fördergeber*innen gilt es dabei, sich der eigenen Rolle innerhalb eines solchen Ökosystems bewusst zu sein und eindeutig zu definieren, was sie beinhaltet und was nicht. Beispielsweise umfasst die Rolle als Fördergeber*in andere Aktivitäten und Kompetenzen als die Rolle jener, die konkrete Lösungen für gesellschaftliche Problemstellungen entwickeln oder diese sogar umsetzen (vgl. auch Kapitel 3.1). Gleichzeitig unterscheiden sich Ziele und Interessen von Fördergeber*innen auch von jenen von Investor*innen. Förderorganisationen, die sich als „Systems Leader“ sehen, begreifen sich vielmehr als Expert*innen dafür, andere Akteur*innen

in ihrem Beitrag zum avisierten Wandel zu unterstützen bzw. an unterstützenden Rahmenbedingungen mitzuwirken.

Die Stiftung Mercator verfolgt mit ihren Förderungen dezidiert das Ziel, zu einer Veränderung auf systemischer Ebene beizutragen. Folglich werden vor allem Initiativen, die an solchen Systeminnovationen arbeiten, unterstützt. Mit einer Förderung ist die Stiftung Mercator Schweiz dann zufrieden, wenn es klare Hinweise darauf gibt, dass eine Initiative, Allianz oder ein Projekt mittelfristig zu einer Veränderung auf systemischer Ebene beigetragen hat. Der Erfolg ist ersichtlich, wenn sich beispielsweise Diskurse verschieben, wenn neue Mitstreiter*innen ins Boot geholt wurden, wenn sich etwas bewegt hat in die Richtung, in die die Stiftung das System bewegen möchte.

WIE SIEHT DAS IN DER PRAXIS AUS? WELCHE INTERESSANTEN VORBILDER GIBT ES BEREITS?

Was tun Fördergeber*innen, die bereits im Sinne eines Systems Leadership agieren? Was zeichnet ihre Förderpraktiken aus?

Vernetzt agieren. Fördergeber*innen mit einem Systems-Leadership-Verständnis tun sich mit gleich gesinnten Unterstützer*innen zusammen oder bringen Player mit unterschiedlichen Perspektiven an einen Tisch. Dazu schmieden sie Allianzen, koordinieren Netzwerke und entwickeln Strategien und Aktivitäten gemeinsam. Eine partnerschaftlich orientierte För-

derpraxis kann durch das Poolen von Ressourcen umgesetzt werden. Wenn Stiftungen in gleichen oder sich ergänzenden Teilen des Ökosystems aktiv sind, liegt es nahe, die Aktivitäten aufeinander abzustimmen. Den Ansatz der Arcanum Stiftung dazu erklärt ihr Geschäftsführer Karsten Timmer so: „Zumindest bei den großen Projekten versuchen wir gezielt, mit den anderen Geber*innen in Kontakt zu treten und ein Netzwerk aufzubauen. Das Schlagwort ist Geberkonsortien. Das ist für uns als Stiftung interessant, weil wir andere Perspektiven auf das Projekt erhalten und auch die Partner profitieren.“ The Light Foundation engagiert sich ebenfalls verstärkt in Förderallianzen mittels Zweitfunding, Co-Funding oder Matching von Projekten. In der Zusammenarbeit mit der Wirtschaft hat man in der Stiftung Mercator gute Erfahrungen gemacht, beispielsweise im Programm Kickstart EdTech Accelerator zur Förderung von Start-ups, die Bildungstechnologie-Ansätze verfolgen.

Vernetzung initiieren und koordinieren. Zentral für Systems Leadership ist, nicht nur selbst vernetzt zu agieren, sondern vor allem andere Akteur*innen miteinander zu vernetzen und deren Zusammenarbeit aktiv zu fördern. Andreas Geis, Leiter des Förderwesens bei der SKKG, ist überzeugt: „Solche Themen kann man nicht allein betreiben. Systemische Veränderung braucht Partner*innen und vor allem die, die sie koordinieren und organisieren. Und deswegen fördern wir mit [der Förder-schiene] ‚Struktur‘ unter anderem Dachverbände.“ Bei der Hans Weisser Stiftung

wurden regelmäßige Vernetzungsformate für Stipendiat*innen, Alumni und geförderte Initiativen organisiert (vgl. Kapitel 3.1). Eine Peer-to-Peer-Vernetzungsschiene für Förderpartner*innen unterhält auch die Stiftung Mercator. Essenziell ist zudem die aktive Vernetzung der eigenen Fördernehmer*innen mit anderen kritischen Stakeholder*innen, zu denen Fördergeber*innen in der Regel bessere Beziehungen und Zugänge haben als die Initiativen selbst.

Agenda-Setting. Im Bereich Bildung und Lernen der Zukunft arbeitet die Stiftung Mercator daran, einen breiten Diskurs zur Frage „Was ist gute Bildung für die Zukunft?“ auf die öffentliche und politische Agenda zu bringen. Hier unterstützt sie momentan drei große Netzwerke gemeinsam mit weiteren Förderer*innen, unter anderem die Allianz für eine zeitgemäße Schule proEDU. Zielgruppe sind hier Akteur*innen aus der offiziellen Bildungslandschaft, etwa der Kantone, der Bildungsforschung, Verbände von Lehrpersonen und Schulleitungen. Mit der Alliance Enfance verfolgt man den Fokus frühkindliche Bildung in der Schweiz und mit der Allianz Chance+ das Thema Bildungschancengerechtigkeit im Jugendalter.

In Mikrosystemen denken und agieren. Ein systemischer Ansatz empfiehlt sich auch in der Anwendung auf regionale Strukturen, wenn es darum geht, lokale Akteur*innen zu stärken bzw. miteinander zu vernetzen. Erfolgreiches Grantmaking ist für The Light Foundation dann erreicht, wenn Ökosysteme stabilisiert und nachhaltig, auch über die Förderung hi-

naus, positiv beeinflusst werden, so Geschäftsführerin Stephanie Koopmann: „Für uns ist der Deep Impact wichtiger als White Impact, also quantitative Indikatoren. Letzten Endes geht es darum, was wir der lokalen Community hinterlassen, wenn wir uns als Förderer zurückziehen.“ Dazu nimmt die Stiftung bisweilen auch weitere Stakeholder*innen im Ökosystem der Organisationen ins Förderportfolio auf oder regt Kooperationen an, um eine Hebelwirkung und nachhaltigere Verankerung zu erzielen. Besonders geglückt ist für sie ein Programm dann, wenn nicht nur die geförderten Zielgruppen die Methoden weiterhin einsetzen, sondern andere Gemeinden oder Familien unaufgefordert ihr Verhalten ändern, Methoden kopieren und selbst anwenden, dader Mehrwert klar erkennbar ist, aber auch die kontinuierliche Nutzung finanziell für die ärmsten Familien erschwinglich bleibt.

Kollektives Lernen als System.

Erfahrungen machen und daraus lernen – nicht nur als einzelne*r Akteur*in für sich, sondern gemeinsam mit anderen im eigenen System –, dieses Verständnis bringt Sandile Ndelu, Advocacy Manager bei FRIDA | The Young Feminist Fund, explizit zur Sprache: „It’s really a sort of collective learning. The [funded] groups learning, but most importantly, the sector learning as well.“ Ein solches lernendes Selbstverständnis schlägt sich bei der einzelnen Förderorganisation unter anderem darin nieder, sich und ihre Ausrichtung laufend selbst zu hinterfragen – auch weil sich das System, in dem man operiert, willentlich oder

unwillentlich bereits verändert hat. „Wenn man als Stiftung systemisch arbeitet, muss man sich immer wieder hinterfragen: Tun wir noch das Richtige angesichts dessen, wie sich die Welt weiterentwickelt hat?“, beschreibt Katia Weibel von der Stiftung Mercator ihre Reflexion. Um im lokalen Ökosystem nachhaltig den Aufbau notwendiger Kompetenzen zur Lösung gesellschaftlicher Probleme zu fördern, hat die Arcanum Stiftung das Service-Center für Vereine mit anderen Partner*innen mit aufgebaut. Dieses Zentrum mit Fokus auf NPO-Management steht dabei nicht nur Förderpartner*innen offen, sondern allen gemeinnützigen Organisationen der Region.

KEY-TAKE-AWAYS

Ein*e innovative*r Fördergeber*in versteht sich als ein*e Akteur*in von vielen in einem vernetzten Ökosystem (Systems Leadership).

- Fördergeber*innen als „Systems Leader“ agieren selbst vernetzt in Allianzen und Netzwerken mit anderen System-Akteur*innen.
- Vernetztes Agieren bedeutet auch das Initiieren und Fördern der Vernetzung anderer Akteur*innen.
- „Systems Leader“ setzen dazu Impulse sowohl auf der Makroebene (z. B. Agenda-Setting) als auch auf der Mikroebene (z. B. Förderung lokaler Initiativen).

4. AUSBLICK

Innovative Fördergeber*innen zeigen, wie die Themen „Geben“ und „Unterstützen“ ständig mit neuem Leben gefüllt werden. Sie sind aktive Gestalter*innen von Förderinstrumenten, aber vor allem Gestalter*innen von lebendigen Beziehungen zu Fördernehmer*innen und allen anderen Akteur*innen in ihrem Feld. Als Gestalter*innen beweisen sie Kreativität, Mut zum Experiment und viel Vertrauen in ihre Fördernehmer*innen und ihre eigenen Fähigkeiten, sich als lernende Organisation zu entwickeln.

Was können nun österreichische Fördergeber*innen von diesen Vorbildern lernen, wenn es um die nachhaltige Verankerung von Bildungsinnovationen in Österreich geht? Inwiefern können die identifizierten Schlüsselprinzipien in das Feld der österreichischen Förderung von Bildungsinitiativen transferiert werden? Und inwiefern sind spezifische Adaptionen notwendig?

Bereits im Laufe des Prozesses des Projekts, dessen Ergebnisse hier dargestellt sind, tauchte eine Reihe von Fragen auf, mit denen sich Stakeholder*innen und anderen Akteur*innen im Feld der Bildung und des Förderwesens gemeinsam auseinandersetzen sollten.

Zum Beispiel: Inwiefern unterscheidet sich eine erfolgreiche Innovationsförderung im Bildungsbereich von einer in der Forschung oder Wirtschaft? Diese Frage erscheint vor allem vor dem Hintergrund des Bildungssystems als geschlossenen und gesetzlich hoch regulierten Marktes relevant. Oder auch die Frage danach, ob Innovationsdiffusion und Skalierung im Bildungssystem grundsätzlich anders gedacht werden müssen, als wir es aus marktwirtschaftlichen Zusammenhängen gewohnt sind.

Wie lässt sich die geforderte Risikobereitschaft in der Förderung von Innovationen oder im eigenen Beschreiten neuer Wege mit dem Gebot der sorgfältigen Mittelverwendung in Einklang bringen? Und: Wie lässt sich ein Mindset der Verwaltung einer Mittelvergabe – im Sinne einer Abwicklung nach vorgegebenen Regeln – zu einem Mindset der Gestaltung der (bestmöglichen) Mittelvergabe entwickeln?

Und wie viel Systems Leadership finden wir bereits in der österreichischen Bildungs- und Förderszene? Welche vorhandenen Ansätze bieten sich an, weiterentwickelt zu werden – und was braucht es dazu?

Mit dem vorliegenden White Paper ist eine Grundlage bzw. ein Sprungbrett für einen breit angelegten Diskurs über Fragen wie diese geschaffen worden. Im Sinne der vorgestellten Schlüsselprinzipien ist es als Beitrag zu einem gemeinsamen Lernprozess im Ökosystem der österreichischen Bildungs- und Förderlandschaft zu verstehen – mit dem Ziel, Orientierung zu entwickeln, wie Fördergeber*innen dazu beitragen können, die Entwicklung von Bildungsinnovationen über alle Entwicklungsphasen hinweg bestmöglich zu unterstützen bis hin zu ihrer nachhaltigen Verankerung auf systemischer Ebene.

4. VERZEICHNIS VERWENDETER BZW. WEITERFÜHRENDER LITERATUR

- ISB/Innovationsstiftung für Bildung (2022): Raum und Zeit für Bildungsinnovation. Verfügbar unter: https://innovationsstiftung-bildung.at/fileadmin/Dokumente/innovationsstiftung.at/ISB_Wirkungsbericht_2022_210x210_digital_final.pdf
- ISB/Innovationsstiftung für Bildung (2024): Website. Verfügbar unter: <https://innovationsstiftung-bildung.at/de/die-stiftung>
- Jones, T.; Dewing, C.; Alexander, J. (2018): Future of Philanthropy. Insights from Multiple Expert Discussions Around the World. Future Agenda. Verfügbar unter: <https://www.thefutureofphilanthropy.org/pdf/full/Future%20of%20Philanthropy.pdf>
- Kasper, G.; Marcoux, J. (2014): The Re-Emerging Art of Funding Innovation. Stanford Social Innovation Review. Verfügbar unter: https://ssir.org/articles/entry/the_re_emerging_art_of_funding_innovation
- Kasper, G.; Marcoux, J. (2015): Case Studies in Funding Innovation. Monitor Institute/Deloitte University Press. Verfügbar unter: https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/case-studies-in-funding-innovation-gates-foundation-grand-challenges-explorations/Funding-innovation_ENTIRE-ARTICLE_vFINAL_10_15_15.pdf
- Kasper, G.; Marcoux, J.; Holk, J.; Morshed, J. (2021): What's Next for Philanthropy in the 2020s. Seeing Philanthropy in a New Light. Monitor Institute by Deloitte. Verfügbar unter: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/about-deloitte/wn4p-report-final.pdf>
- Kramer, M.; Kania, J. (2011): Collective Impact. Stanford Social Innovation Review, Winter 2011. Verfügbar unter: <https://senate.humboldt.edu/sites/default/files/senate/Chair%20Written%20Report%201-23-2018.pdf>
- Miller, C. (2017): Arriving at 100 Percent for Mission. Now What? Stanford Social Innovation Review. Verfügbar unter: https://ssir.org/articles/entry/arriving_at_100_percent_for_mission_now_what
- Murray, R.; Caulier-Grice, J.; Mulgan, G. (2010): The Open Book of Social Innovation. The Young Foundation, Nesta. Verfügbar unter: <https://youngfoundation.org/wp-content/uploads/2012/10/The-Open-Book-of-Social-Innovation.pdf>
- ncrp (2009): Criteria for Philanthropy at Its Best. Verfügbar unter: https://www.ncrp.org/wp-content/uploads/2016/10/paib-fulldoc_lowres.pdf
- Nesta (2014): Innovation to Grow Giving. Verfügbar unter: https://media.nesta.org.uk/documents/innovation_to_grow_giving_wv.pdf

- Nesta/Sellick, V.; Solder, A.; Roberts, I.; Baker, R. (2018): Funding Innovation: A Practice Guide. Verfügbar unter: <https://www.nesta.org.uk/toolkit/funding-innovation-practice-guide/>
- Orzanna, R. (2016): Innovationszyklus von Rogers (1992). Creative Commons Attribution-Share Alike 4.0 International. Verfügbar unter: https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Diffusion_von_Ideen.svg
- Prototype Fund/Leu, P. (2022): Funding for Future. Wirkungen eines leichtgewichtigen und niederschwelligen Förderinstruments für Open-Source-Software. Ein Handbuch des Prototype Fund. Verfügbar unter: <https://prototypefund.de/wp-content/uploads/2022/05/Handbuch-Funding-for-Future.pdf>
- Putnam-Walkerly, K. (2017): 5 Best Practices of Extraordinary Grantmakers. Verfügbar unter: <https://putnam-consulting.com/wp-content/uploads/5-Best-Practices-of-Extraordinary-Grantmakers-050817-Final-Revb.pdf>
- Putnam-Walkerly, K. (2017): Fostering Innovation in Philanthropy. Putnam Consulting Group. Verfügbar unter: <https://putnam-consulting.com/resources/articles/strategy/fostering-innovation-in-philanthropy/>
- Results for Development Institute (R4D)/UNICEF (2016): Journeys to Scale. Verfügbar unter: <https://r4d.org/wp-content/uploads/Journeys-to-Scale-Full-Report.pdf>
- Rogers, E. M. (2003): Diffusion of Innovations (5. Aufl.). New York: Free Press. Zitiert in: Karnowski, V., Kümpel, A. S.: Diffusion of Innovation von Everett M. Rogers (1962). Verfügbar unter: <https://www.tu-chemnitz.de/mathematik/wima/deutsch/lehre/shared/MathMod/MMlektuere14.pdf>
- Schurbein, G. von; Hengevoss, A. (2019): Grantee Review Report 2019. Center for Philanthropy Studies, Universität Basel. Verfügbar unter: <https://www.swissfoundations.ch/publikationen/grantee-review-report-2019/>
- Strategies for Achieving Systemic Change. Verfügbar unter: <https://www.hks.harvard.edu/sites/default/files/centers/mrcbg/files/Systems%20Leadership.pdf>
- The Center for Effective Philanthropy: Strengthening Grantees: Foundation and Nonprofit Perspectives. Verfügbar unter: http://cep.org/wp-content/uploads/2018/10/Strengthening-Grantees-FNL_forwebsite.pdf
- Trust-Based Philanthropy Project (2021): Trust-Based Philanthropy: An Overview. Verfügbar unter: https://static1.squarespace.com/static/607452f8ad01dc4dd54fc41f/t/60fa1e5d0f30cd0c-7be26e48/1627004509649/TBP-Overview_July+2021.pdf
- weniger ist mehr/Autor*innen-Konsortium (2023): Ein Werkzeugkasten für moderne Stiftungen. Verfügbar unter: <https://arcanum-stiftung.ch/wp-content/uploads/2015/05/Weniger-ist-mehr.pdf>
- #VertrauenMachtWirkung (ohne Jahresangabe): Neun Thesen für die Stiftung der Zukunft. Verfügbar unter: <https://www.vertrauen-macht-wirkung.de/wp-content/uploads/2022/05/VMW-The-senpapier-2022.pdf>

www.sinnbildungsstiftung.at
www.innovationsstiftung-bildung.at