



Stärkung der Zivilgesellschaft durch Kompetenz- und Organisationsentwicklung

Executive Summary und Empfehlungen

Partner:innen-Befragung im Januar / Februar 2023

Im Auftrag der Stiftung Mercator Schweiz, der Beisheim Stiftung, der Volkart Stiftung, der Christoph Merian Stiftung, der Stiftung für Kunst, Kultur und Geschichte (SKKG) und der Albert Koechlin Stiftung



Joana Ebbinghaus, Andreas Knoth, Burkhard Pahl, www.socius.de

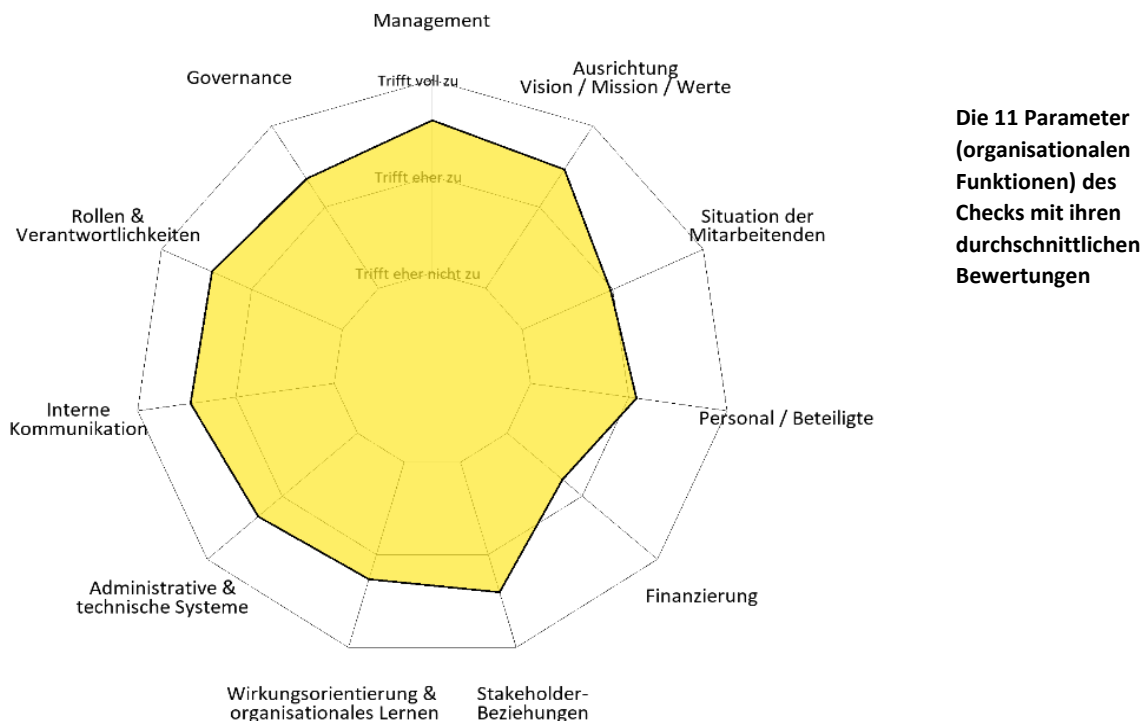
Executive Summary

Die Stiftung Mercator Schweiz führte gemeinsam mit der Volkart Stiftung, der Albert Koechlin Stiftung, der Beisheim Stiftung, der Christoph Merian Stiftung und der Stiftung für Kunst, Kultur und Geschichte (SKKG) im Januar und Februar 2023 eine schriftliche Befragung ihrer Förderpartner:innen durch. Ziel der Befragung war es, zu erfahren, welche Bedarfe ihre Partner:innen für die Entwicklung ihrer Organisation und Mitarbeitenden haben – und wie sie diese über die Projektförderung hinaus stärken können.

Insgesamt beteiligten sich 265 von insgesamt 407 eingeladenen Organisationen an der Befragung, was einer Rücklaufquote von 63% entspricht. Die Befragung bestand aus vier Teilen: Sie erfasste Profildaten der Organisationen wie Grösse, Alter, Finanzierungsmix und Themenfeld. Sie machte anhand einer Selbsteinschätzung eine Bestandsaufnahme der elf organisationalen Funktionen Management, Governance, Rollen und Verantwortlichkeiten, interne Kommunikation, administrative und technische Systeme, Wirkungsorientierung und organisationales Lernen, Stakeholder-Beziehungen, Finanzierung, Personal, Situation der Mitarbeitenden, Ausrichtung. Sie fragte nach einer Bewertung von Trends und Dynamiken im Umfeld sowie nach geplanten Vorhaben und Bedürfnissen in den Bereichen Kompetenz- und Organisationsentwicklung.

Aus der Befragung lassen sich folgende zentrale Erkenntnisse ableiten:

- i. **Die primären Druckpunkte und Entwicklungsherausforderungen der Förderpartner:innen liegen in den Bereichen Finanzen und Personal. Daraus abgeleitete Lösungsansätze und Unterstützungswünsche sind eher einseitig auf die Akquise weiterer Finanzmittel ausgerichtet.**



Teil der Befragung war ein „Organisations-Gesundheits-Check“ in Form einer Selbsteinschätzung entlang von 11 Parametern (organisationalen Funktionen), die über Kapazitäten und Entwicklungsbedarfe der Organisationen Aufschluss geben. Insgesamt fällt die Selbsteinschätzung

der Förderpartner:innen überwiegend positiv aus. Deutlich kritisch hervor stechen über alle Organisationsprofile hinweg die Parameter Finanzierung, Personal/Beteiligte und Situation von Mitarbeitenden.

Der beschränkte Zugang zu projektungebundener Förderung und Probleme, die mit einer klassischen Förderung in kurzen Projektzyklen einhergehen, werden ebenso wie Herausforderungen im Zusammenhang mit der Personalbeschaffung über alle Organisationsprofile hinweg kritisch bewertet; auch in langjährig bestehenden Organisationen, die auf einen eher breiteren Finanzierungsmix zurückgreifen können. Es handelt sich somit um ein zentrales Strukturproblem, dem NPOs unterworfen sind. Als dringlichste Themen in einem von struktureller Finanzierungsunsicherheit geprägten Feld sehen die Befragten einen Zugang zu Basisfinanzierung und zu öffentlicher Förderung für die Skalierung und Verstetigung von Pilotmassnahmen.

Organisationen, die sich in ihrer Finanzierung einseitig auf Stiftungsförderungen fokussieren, bewerten ihre Finanzierungssituation und die Situation der Mitarbeitenden besonders kritisch. Diese Parameter sind miteinander verschränkt: Ein Fokus auf Projektförderung statt auf Strukturförderung bringt eine Kurzfristigkeit von Planungshorizonten mit sich, was letztendlich auch Auswirkungen auf die Verträge mit Mitarbeitenden hat. Entsprechend werden auch Belastungen im Team, Personalmanagement sowie personengerechte Arbeitsbedingungen kritisch bewertet. Auffällig ist, dass sich trotz dieser Herausforderungen die von den Befragten geäusserten Kompetenzentwicklungsbedarfe vor allem auf Themen wie Spendenakquise und Fundraising ausrichten, kaum jedoch auf die Entwicklung alternativer Strategien wie z.B. den Aufbau wirtschaftlicher Geschäftsbetriebe oder die Anbahnung systemisch wirksamer Partnerschaften. Die Erwartungen an eine Unterstützung durch Stiftungen richtet sich deutlich auf die Beschaffung und Vermittlung weiterer Fördermittel.

ii. Die Mehrzahl der Förderpartner:innen ist im Finanzierungsmix stark auf ein Standbein fokussiert. Es besteht eine hohe Abhängigkeit von Stiftungsfinanzierungen.

Die Studie zeigt, dass sich die Organisationen in ihrer Finanzierung stark auf eine Einnahmequelle fokussieren. Deutlich wird, dass unter den befragten Organisationen eine zunehmend hohe Abhängigkeit von Stiftungsförderungen besteht. Im Durchschnitt liegt der Anteil der Stiftungsförderung am Finanzierungsmix bei fast 36%, während der Anteil der öffentlichen Förderung bei nur 25% liegt. Im Vergleich zu Studien aus den Jahren 2007 und 2017 zeigt sich im Nonprofit-Sektor eine sinkende Quote öffentlicher Finanzierung und ein zunehmender Finanzierungsanteil privater Zuwendungen (Stiftungsförderungen und Spenden). Bei denjenigen Organisationen, die einen hohen Anteil an Stiftungsförderungen aufzeigen, ist der Anteil öffentlicher Förderung sehr gering. Auch bei Organisationen mit mehrheitlich öffentlicher Förderung oder einer überwiegenden Finanzierung durch Leistungsentgelte zeigt sich eine starke Zuspitzung auf die jeweilige Quelle. Einen relativ breiten Finanzierungsmix hat lediglich ein Fünftel der Förderpartner:innen.

Mit steigendem Alter verfügen NPOs in der Regel aber über diversere Finanzierungsquellen und insgesamt ist die Wahrscheinlichkeit deutlich grösser, dass sie auch eine öffentliche Förderung erhalten. Strukturförderung und stabile Finanzierungsmodelle leisten einen wesentlichen Beitrag zu förderlichen Rahmenbedingungen für Mitarbeitende, so dass es zu weniger Überlastung im Team kommt und stabilere Teamzusammensetzungen bestehen.

iii. Die Grenzen zwischen Handlungsfeldern verschwimmen, die meisten Organisationen verorten sich in einer Vielzahl thematischer Felder. Prägnante Unterschiede zeigen sich eher entlang anderer Parameter wie Grösse und Finanzierungsmix.

60% der Befragten ordnen ihre Organisation drei oder mehr Themenfeldern zu, einzelne sehen sich in bis zu 10 Bereichen. Entsprechend sind Differenzierungen von Entwicklungsbedarfen entlang von Themenfeldern wenig prägnant. NPOs aus den unterschiedlichsten Branchen sind mit denselben gesellschaftlichen Megatrends und Querschnittsthemen konfrontiert – vom Klimawandel über gesellschaftliche Polarisierung bis zur digitalen Transformation. Sie müssen darauf reagieren und angepasste Lösungen entwickeln. Auch damit nimmt die Trennschärfe der Entwicklungsbedarfe zwischen den Themenfeldern ab.

Deutlichere Unterschiede zeigen sich im Vergleich von Organisationsgrössen. So erleben sehr kleine Organisationen, welche die grösste Gruppe in der Befragung darstellen, tendenziell spezifische Herausforderungen in Bezug auf den Aufbau von Steuerungs-, Entscheidungs- sowie Management- und Verwaltungsstrukturen. Für grössere Organisationen geht es dagegen öfter um die Dynamisierung von interner Kommunikation, neue Formen der Zusammenarbeit und Führung (z.B. agiles Management und New-Work-Ansätze) sowie proaktive Netzwerkarbeit und Community Management.

Auch die Differenzierung nach den primären Finanzierungsquellen der Förderpartner:innen weist Unterschiede in den Kapazitäten und Entwicklungsbedarfen aus: Bei den primär stiftungsfinanzierten Organisationen steht finanzielle Stabilität als Herausforderung stark im Vordergrund. Besonders stark entwickelt sind hier dagegen die wirkungsbezogenen Funktionen. Die Gruppe der primär öffentlich geförderten Organisationen hat demgegenüber überdurchschnittlich starke Management- und Governancesysteme. Als besondere Entwicklungsaufgabe werden bei ihnen Wirkungsorientierung und Bündnisarbeit markiert. Organisationen, die sich in erster Linie über die Erwirtschaftung von Leistungsentgelten finanzieren, liegen bei der Bewertung der organisationalen Funktionen nah am Durchschnitt, weisen aber eine überdurchschnittliche Entwicklungsdynamik auf (etwa in Bezug auf geplante OE-Prozesse).

iv. Gesamtgesellschaftliche Problemlagen und Bedarfe von Zielgruppen gewinnen kontinuierlich an Komplexität und stellen Herausforderungen für Kompetenzprofile von Mitarbeitenden dar.

Im Kontext der befragten Organisationen besteht eine hohe Sensibilität gegenüber spezifischen und diversen Bedarfen von Zielgruppen und Beteiligten. Gleichzeitig gibt es aufgrund von steigender Mehrfachbetroffenheit (multiple Problemlagen und Unterstützungsbedarfe von Klient:innen) und komplexen gesellschaftlichen Problemlagen erhöhte Vulnerabilitäten. Diese Entwicklung trifft auf steigende Ansprüche auf Seiten von Zielgruppen wie auch von ehrenamtlich Engagierten.

Der Fachkräftemangel verschärft sich, insbesondere in den Bereichen Bildung, Soziales und Kultur, angefeuert durch ein überwiegend kritisches Lohnniveau. Der Beitrag von NPOs zur Lösung komplexer gesellschaftlicher Probleme erfährt grundsätzlich eine steigende Anerkennung. In den Organisationen gibt es ein breit geteiltes Verständnis von der Notwendigkeit für Vernetzung und Zusammenarbeit zwischen zivilgesellschaftlichen Akteur:innen in der Lösung der grossen Herausforderungen unserer Zeit. Förderpartner:innen wünschen sich hier eine aktive Rolle von Stiftungen, Vernetzung zu fördern und Barrieren für Kollaboration abzubauen.

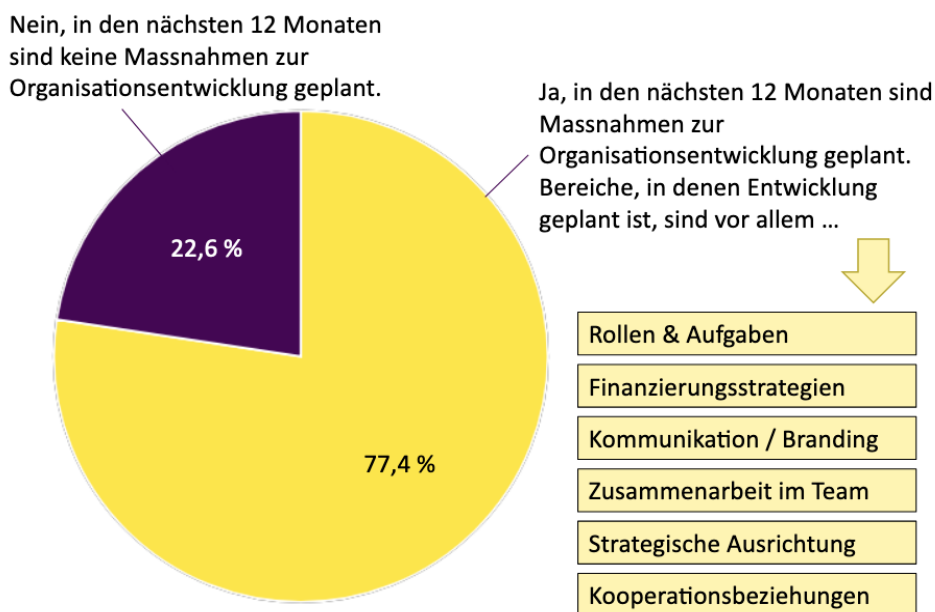
Sinnhaftigkeit der Arbeit ist eine zentrale Ressource für Mitarbeitergewinnung und -bindung. Um diese in Wert zu setzen und dem zunehmenden Handlungs- und Erwartungsdruck zu begegnen,

müssen NPOs einerseits innovative Lösungen und Angebote auf der Ebene von Projekten und Programmen, aber auch flexiblere Arbeitsbedingungen und Engagementmöglichkeiten entwickeln. Themen rund um Personalgewinnung, -management und Personalbindung, die Veränderung von Rollenzuschnitten und Ehrenamtsmanagement sind zentrale Herausforderungen, die bisher in der Entwicklungsplanung der Förderpartner:innen unterrepräsentiert sind.

v. Organisationsentwicklung ist auf der Agenda vieler Organisationen, allerdings oft wenig systematisiert und mit uneindeutigem Fokus.

Mehr als drei Viertel der beteiligten Organisationen planen zum Befragungszeitpunkt Organisationsentwicklungsmaßnahmen.

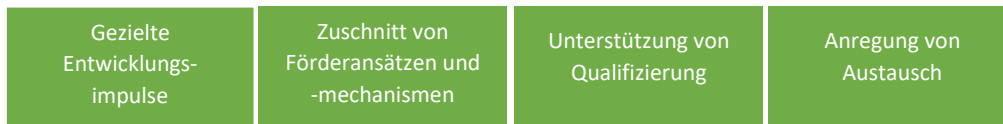
Im Durchschnitt benennen sie fünf oder mehr verschiedene thematische Ansatzpunkte, wobei die Spreizung der Themen – auch zwischen struktureller Organisationsentwicklung und individueller Kompetenzentwicklung der Teammitglieder – sehr weit ist. Nur wenige Organisationen (12%) benennen einen zugespitzten Fokus für ihre Vorhaben.



Kompetenzen der Organisationsentwicklung sind durchgehend stark gefragt und werden als relevanter eingestuft als etwa Führungskompetenzen. Kurze Projektzyklen und fehlende Ressourcen gehören zu den strukturellen Barrieren für systematisch geplante oder umfassende Organisationsentwicklungsprozesse.

Empfehlungen

Eine offene, lebendige Gesellschaft braucht zivilgesellschaftliche und gemeinwohlorientierte Akteur:innen, die einbindungsstark und nachhaltig wirksam sind. Kompetenz- und Organisationsentwicklung tragen dazu bei, Organisationen sowohl in ihren inneren Zusammenhängen wie auch in Bezug auf ihr Wirken nach aussen zu stärken – und beides in eine kohärente Balance zu bringen. Der Beitrag von Stiftungen kann v.a. in gezielten Entwicklungsimpulsen, im Zuschnitt von Förderansätzen und -mechanismen sowie in der Unterstützung von Qualifizierung und Austausch liegen.



Mit diesen vier strategischen Handlungsfeldern können spezifische Bedarfe einzelner Cluster von Förderpartner:innen adressiert und übergreifende Lösungen für die alle Organisationen betreffenden „Grossbaustellen“ entwickelt werden.

1 Entwicklungsimpulse

Das Thema Organisationsentwicklung (OE) ist bei mehr als drei Vierteln der Förderpartner:innen deutlich im Fokus. Es braucht keinen allgemeinen Nachdruck. Gezielte Impulse können aber Entwicklung dort anregen, wo sie noch nicht von selbst läuft – entweder bezogen auf spezifische Bearbeitungsfelder oder übergreifende Perspektiven. Die Impulse können durch Beratung, Forschung und Publikationen, Events oder auch spezielle Förderlinien gesetzt werden.

1.1 Unterbelichtete Themen

Während viele der Themen, die sich aus den erhobenen Entwicklungsbedarfen ergeben, bereits in Bearbeitung sind, gibt es einige Themenfelder, die bislang weniger strukturell angegangen werden. An erster Stelle stehen hier

Personalthemen wie Rekrutierung, Mitarbeitendenbindung, Gestaltung von Arbeitsbedingungen, produktiver Umgang mit Diversität und Resilienzförderung. Auch der systematische Aufbau einer Wirkungs- und Lernorientierung als strukturelle Gestaltungsaufgabe kann durch Entwicklungsimpulse befördert werden. Nicht zuletzt kann das Thema Führung mit seinen systemische Hebelwirkungen im Organisationsgeschehen zumindest in Bezug auf die Problemwahrnehmung als „unterbelichtetes Thema“ gewertet werden.

Datenlage

- 77% der Partner planen „OE-Prozesse“. Häufig mit bis zu 7 parallelen Bearbeitungsthemen
- Am häufigsten geplant: Finanzierung, strategische Ausrichtung und Branding sowie Zusammenarbeit im Team
- In allen Themenfeldern hoher Bedarf nach Kompetenzentwicklung in Zusammenhang mit nach aussen gerichteten Funktionen wie Fundraising, Kommunikation und Lobbying
- Belastung im Team, Strukturen für Konfliktlösung und Interessenaushandlung, Stärkung von Verwaltungsprozessen sowie Personalgewinnung und die Lage von hauptamtlichen Fachkräften und Ehrenamt – an anderer Stelle klar problematisiert – tauchen in der OE-Planung kaum auf
- In der Einschätzung von Druckpunkten und Hebeln zur Entwicklung des Feldes dominieren finanzierungsbezogene Aspekte

1.2 Megatrends

Gesellschaftliche Trends wie Nachhaltigkeit, Auswirkungen des Klimawandels, Diversität und Digitalisierung, aber auch die zunehmende Polarisierung der Gesellschaft bedingen als Querschnittsthemen Entwicklungsbedarfe in allen Themenfeldern. Übergreifende Forschungs- und Entwicklungsvorhaben und kontinuierliche Arbeit in Fachgruppen können Entwicklungsimpulse für neue Lösungen setzen und das Lernen im gesamten System unterstützen. Stiftungen können solche Vorhaben und Arbeitszusammenhänge initiieren, vernetzen und fördern.

Die steigende Vulnerabilität, Diversität und Anspruchsvielfalt von Zielgruppen erfordert ein neues Mass an psychosozialen Kompetenzen in allen Themenfeldern. Dies kann bedeuten, verstärkt psychosozial fundierte Fachkräfte in Programme etwa im Kultur-, Bildungs- und Sport-/ Gesundheitsbereich einzubinden oder die dort arbeitenden Fachkräfte in den entsprechenden professionellen Fähigkeiten weiterzubilden.

1.3 Neue Deutungen

Das im Feld vorherrschende Framing von Finanzen als primärer Lösung struktureller Probleme erscheint im Gesamtbild der Entwicklung von Angebot und Nachfrage auf dem Finanzierungsmarkt nicht einlösbar. Eine Veränderung dieses Framings hin zu einem Fokus auf höhere Wirkungsgrade, z.B. durch den Abbau struktureller Reibungen, abgestimmte Kooperation für die Entwicklung systemischer Wirkungshebel, strategische Fokussierung und Wirkungsorientierte Entwicklung scheint notwendig. Eine entsprechende Diskursarbeit ist ein dickes Brett, das nur konzertiert mit anderen Stiftungen angegangen werden kann. Der Wandel von Deutungsmustern kann etwa durch das Beleuchten von Erfolgsgeschichten und durch offene Räume von Dialog und Beratung gefördert werden.

2 Förderansätze und -mechanismen

Die Bereitstellung von Ressourcen ist das „Hauptgeschäft“ von Förderstiftungen und dominiert die Beziehung zu ihren Förderpartner:innen. Eine strategische Weiterentwicklung der Fördermechanismen ist damit ein wesentlicher Hebel zur Kompetenz- und Organisationsentwicklung der Akteure im Feld. Hierbei lässt sich einerseits auf OE-spezifische Förderinstrumente schauen, zugleich aber auch auf die Qualität der Förderansätze insgesamt.

Datenlage

- Türöffnerfunktion bei der Mittelbeschaffung an Platz 1 der gewünschten Unterstützung jenseits von Finanzierung, (gefolgt von OE)
- Finanzierungsunsicherheit / kurze Projektzyklen / limitierte ungebundene Projektmittel sowie Fachkräftemangel als zentrale Herausforderungen benannt
- Im Schnitt verorten sich die Förderpartner:innen in 3 Themenfeldern. Zentrale Entwicklungs Herausforderungen sind themenfeldübergreifend stabil

2.1 OE-Flankierung von Förderungen

Die finanzielle Unterstützung von Organisationsentwicklung kann durch spezielle Förderprogramme für OE-Vorhaben erfolgen oder durch die Flankierung von Projektförderungen. Bei Letzterem werden im Rahmen langfristiger Förderengagements OE-Ziele in Fördervereinbarungen integriert. Im Fokus stehen v.a. die oft mit grösseren Projektvorhaben verbundenen Prozesse programmatischer Umstrukturierung und personellen Wachstums, die auch die Anpassung interner Prozesse und Strukturen erfordern. Die Argumentation solch einer Vorgabe ist leicht nachvollziehbar: „Ihr startet

ein Projekt neuer Dimension, dafür braucht es eine tragfähige und nachhaltige Trägerstruktur.“ Sie erfordert dennoch Sensibilität, um zu verhindern, dass solch eine Flankierung als „verordnete Entwicklung“ erfahren wird und die notwendige Ownership auf Seiten der Förderpartner:innen blockiert.

2.2 Projektbasierte Strukturentwicklung

In Anbetracht der Grosswetterlage von Bedarf und Finanzierung steht eine Umorientierung der Förderpraxis von Stiftungen hin zu mehr Strukturfokus an. Es kann dabei nicht um ein Entweder-Oder von Projekt- und Strukturorientierung gehen, sondern um eine effektive Kopplung der beiden.

Ansatzpunkte könnten sein:

- Neubewertung akzeptabler und nachhaltiger Gemeinkosten / Overhead-Anteile und Lohnniveaus in Projektbudgets und ihre Etablierung als Standard der Finanzierung.
- Öffnung für flexiblere Personalplanung in Bezug auf Fördervorgaben
- Projektlaufzeiten mit längerer Dauer, in der Entwicklung, Aufbau wie Betrieb hinreichend Raum haben (z.B. 3 Jahre).
- Zirkuläre Programmdesigns, in denen für alle Lebensphasen einer Leistung (Entwicklung, Betrieb, Transfer) passgenaue Förderinstrumente bereitstehen.

Projekte können nicht mehr primär als Piloten und Modelle für eine (zunehmend weniger realisierbare) spätere Verstetigung konzipiert werden, sondern müssen als in sich passende Lösungen für situative Bedarfslagen stehen. Gleichzeitig braucht es transparente Kriterien und Prozesse, mit denen Exits aus Finanzierungspartnerschaften gemanagt werden, um Förderenergie pointiert einsetzen zu können.

Insgesamt ist eine grundlegende systemische Abstimmung von Standards und Rollen zwischen Stiftungen und öffentlichen Finanzgeber:innen notwendig, nicht zuletzt, um Übergänge zwischen Stiftungsförderung und öffentlicher Förderung zu erleichtern.

2.3 Multidisziplinarität der Organisationen

Knapp zwei Drittel der Förderpartner:innen verstehen sich nicht als einem, sondern als mindestens drei Themenfeldern zugehörig. Programmschnitte sollten diese Multidisziplinarität berücksichtigen und keine Fachsilo-Ansätze befördern. Alternativen zu themenfeldbezogenen Förderprogrammen (die spezifische „Branchen“ wie Kultur, Bildung oder Gesundheit fokussieren) sind Programme, die auf übergreifende Problemstellungen (z.B. Klimagerechtigkeit, gesellschaftliche Teilhabe spezifischer Zielgruppen) oder Interventionslogiken (Seed-Funding, Sektorübergreifende Kooperation oder Organisationsentwicklung innerhalb breiterer Themenfelder) zugeschnitten sind.

3 Qualifizierung

Kompetenzentwicklung ist ein wesentlicher Aspekt von Organisationsentwicklung und keine Alternative dazu. Wir empfehlen integriertes Vorgehen, in dem strukturelle OE und individuelle Kompetenzentwicklung miteinander verschränkt werden.

Um Kompetenzen zu fördern, müssen Stiftungen nicht unbedingt selbst zu Bildungsanbietern werden. Sie können zum Kompetenzaufbau im Feld u.a. durch die gezielte Entwicklung von Curricula (v.a. bei Themen, zu denen insgesamt hoher Bedarf und eine hohe Anforderungsdynamik herrscht) oder durch das Aufsetzen von Räumen für Peer Learning beitragen – vor allem bei Themen, in denen Bedarfe und Erfahrungen unter den Förderpartner:innen unterschiedlich ausgeprägt sind.

Datenlage

- Identifizierte Schwächen der Bestandsaufnahme sind z.T. wenig kongruent mit definierten Bedarfen der Struktur- und Kompetenzentwicklung
- Voraussage von hohem Bedarf nach neuen Kompetenzen zum Umgang mit Komplexität in internen und externen Settings.
- Auch für zentrale Entwicklungs Herausforderungen mit übergreifend hoher Ausprägung gibt es "Good practice" in einzelnen Themenfeldern oder bestimmten Clustern

3.1 Entwicklung von Curricula

Stiftungen sollten gezielt in den Aufbau von Qualifizierungsmodulen zu Themen mit absehbar hohem Bedarf investieren, bei denen die Anforderungen dynamisch sind. Welche relevanten Themen auf dem Schweizerischen Bildungsmarkt bereits gut vertreten sind und wo strategische Lücken, liegen ist in einer Marktanalyse zu klären. Zu den relevanten Kompetenzfeldern mit hoher Dynamik zählen u.a. Resilienzförderung, Community Management, flexible Personalkonzepte sowie Praktiken der Selbstorganisation. Ein hoher Kompetenzbedarf mit neuer Qualität bezieht sich auch auf Adaptive Capacities, also die Stärkung der Entwicklungs- und Innovationsfähigkeit von Organisationen (sowohl in Bezug auf Struktur- wie auf Angebotsentwicklung). Hierfür sind unter Umständen längerfristige Fortbildungsdesigns erforderlich: Erfahrungsgemäss wird eine entsprechende Handlungskompetenz nicht in Tagestrainings, sondern eher in prozessorientierten Lernsettings gestärkt, in denen klassische Kompetenzentwicklung mit Coachingelementen bzw. Selbstreflexion und selbstgesteuerten Veränderungsprojekten verknüpft werden können. Hier kann auch Unterstützung bei der Anbahnung und Priorisierung geplanter OE-Vorhaben und begleitendes Praxislernen bei ihrer Umsetzung fruchtbar eingebunden werden.

Zur Entwicklung entsprechender Curricula bieten sich Kooperationen mit Forschungs- und Bildungsinstitutionen an, zugleich sind hier auch internationale Erfahrungsaustausche vielversprechend (zu Themen wie Resilienz und Community Management sind beispielsweise auf dem US-amerikanischen Weiterbildungsmarkt seit längerem fruchtbare Ansätze in Erprobung).

3.2 Peer Learning Labs

Das Wissen um strukturelle Lösungen ist unter den Akteur:innen im Feld breit vertreten, aber nicht homogen verteilt. Peer Learning ist damit innerhalb der Stiftungsportfolios, aber auch stiftungsübergreifend ein vielversprechender Ansatz. Synergien lassen sich mit bestehenden Plattformen, etwa der vom CEPS der Universität Basel gestarteten Initiative „NPO SkillShare“ erreichen. Von den meisten Befragten wird dabei ein Austausch mit Kolleg:innen aus ähnlichen Arbeitsfeldern bevorzugt. Tatsächlich können in homogenen Gruppen Bedarfe passgenauer adressiert werden, und es besteht eine direktere Vergleichbarkeit von Rahmenbedingungen und Praktiken. Gezielt heterogene Zusammensetzungen haben dagegen ihre Stärke darin, dass Teilnehmende von den strukturellen Erfahrungen aus anderen Themenfeldern profitieren und sich so

innovative Lösungen im gesamten Feld besser verbreiten. Branchenübergreifende themenfokussierte Peer Learning Labs können dieses Potenzial systematisch nutzen. Wer von wem was lernen kann, lässt sich aus den in den „Cluster Portraits“ dieser Studie skizzierten relativen Stärken- und Schwächenprofilen auslesen.

In Bezug auf Massnahmen zur Organisations- und Kompetenzentwicklung sind v.a. Bedarfs-Clusterungen nach Organisationsgrösse sinnvoll (so sind z.B. für kleine Organisationen im Wachstum stabilisierende Themen wie Entwicklung von Governance und Verwaltungsprozessen hilfreich, für Grössere eher die Dynamisierung von interner Kommunikation und Aufgabenverteilung).

4 Vernetzung und Kollaboration

Während sich eine Reihe gelingender Beispiele für stiftungsinitiierte Formate von Austausch und Vernetzung finden, kann ein Fokus auf unterstützende Rahmenbedingungen noch viel Potenzial freisetzen. Dabei ist eine zugängliche Verweisstruktur ebenso hilfreich wie die Unterstützung kollaborativer Vorhaben, die sich aus Vernetzungsmomenten ergeben bzw. diese motivieren.

Datenlage

- Angesichts knapper werdender Ressourcen und komplexer Problemstellungen besteht ein Bedarf an mehr Kollaboration statt Konkurrenz zwischen Partner:innen
- Strukturierte Netzwerkentwicklung und Austausch am deutlichsten von grösseren Organisationen favorisiert
- Lernen von Erfahrungen anderer und selbstgesteuerte Kontaktaufnahme sind durch mangelnde Brancheneinblicke begrenzt (Bereitschaft zur Organisation ist da).

4.1 Verweisstrukturen

Austausch und Vernetzung können mit entsprechenden Ressourcen ausgestattet von Förderpartner:innen selbst initiiert und organisiert werden. Bedingung dafür ist ein Überblick über die relevante Akteurslandschaft mit ihren Themen und Kompetenzen, die ggf. auch eine Transparenz von Förder- und Wirkungsdaten einschliesst. Stiftungen können den Aufbau solcher Orientierungshilfen durch Plattformen und virtuelle „Yellow Pages“ unterstützen – auch stiftungsübergreifend.

4.2 Kooperationsförderung

In der wachsenden Orientierung auf kollaborative Ansätze, die systemisches Wirken ermöglichen und Chancen bieten, Konkurrenzen und Fachsilos produktiv aufzulösen, zeigt sich ein Bedarf: Einerseits braucht es konkrete auch ökonomisch untersetzte Anlässe für Kooperation, die über reine Vernetzungs- und Austauschtreffen hinausgehen, etwa Konsortiumsförderungen, Aufrufe zu Collective-Impact-Initiativen oder Förderung transsektoraler Partnerschaften. Zugleich sind diese Kollaborationen immer anfällig für Störungen und „interkulturelle“ Missverständnisse zwischen Organisationsmilieus (z.B. communitybasierte Initiativen und öffentliche Verwaltung). Die Anlässe sollten daher einer Stufenlogik folgen, die einen schrittweisen Vertrauensaufbau ermöglicht, von kleinen „harmlosen“ zu umfassenden voraussetzungsreicheren Kollaborationsvorhaben.

Trotz der eher begrenzten Überschneidung von Förderpartnerschaften zwischen den beteiligten Stiftungen zeigen sich in allen genannten Bereichen Potenziale für ein abgestimmtes und kollaboratives Vorgehen der Stiftungen zur Unterstützung der Kompetenz- und Organisationsentwicklung im Feld. Die Partnerbefragung stellt dafür hoffentlich eine hilfreiche Grundlage dar.