

Neues Stiften Transformation wirksam finanzieren

White Paper zu ersten Learnings
und Tools zur Finanzierung von
Collective Action in der Schweiz

Hintergrund

Wie finanzieren wir eine wirksame Transformation in Richtung Nachhaltigkeit? Wie schaffen wir breit abgestützte, systemische und skalierbare Lösungen, die auf kollektiver Intelligenz, akademischer Exzellenz und wirtschaftlicher Praxistauglichkeit beruhen?

1 Diese zentralen Fragen bilden den Hintergrund dieses White Papers des Sustainable Development Solutions Networks Switzerland (SDSN Schweiz). SDSN Schweiz hat sich intensiv damit auseinandergesetzt, wie wirksame Transformation ausgelöst und finanziert werden kann – und bietet hier einen kompakten Einblick in den laufenden Lernprozess.

2 Als sektorübergreifendes Netzwerk bringt SDSN Schweiz Wissen zur Wirkung und engagiert sich für nachhaltige Transformation. Im Rahmen der Weiterentwicklung seines Methodenkoffers für wirkungsorientierte Zusammenarbeit wurden erstmals die in Deutschland erfolgreichen Herangehensweisen an Collective Action von ProjectTogether in die Schweiz übertragen und auf lokale Gegebenheiten angepasst.

3 SDSN arbeitet an systemischen, kollektiven Lösungen in folgenden Wirkungsfeldern:

- Leadership für die SDGs
- Ernährung
- Regenerative Wirtschaft
- Living Spaces
- Wissenstransfer zwischen Praxis, Wissenschaft und Politik

4 Was bedeutet Nachhaltigkeitstransformation?

Eine nachhaltige Zukunft erfordert eine tiefgreifende gesellschaftliche Transformation. Dies bedeutet (Olsson et al. 2014, SCNAT 2023):

Eine Nachhaltigkeitstransformation ist ein umfassender Veränderungsprozess unserer sozialen, ökologischen und technologischen Systeme. Dazu gehören auch neue Werte und Verhaltensweisen. Im Vergleich zu Wandel oder Veränderung wird mit dem Begriff Transformation hervorgehoben, dass die Veränderungen dringend und notwendig sind. Dies, weil eine nachhaltige Entwicklung nur innerhalb der planetaren Grenzen möglich ist – und dabei gleichzeitig das Wohl der Menschen und eine soziale Gerechtigkeit zu sichern ist. Schrittweise Verbesserungen reichen dafür nicht aus. Es braucht grundlegende Veränderungen, die gemeinsam von Gesellschaft, Wissenschaft, Wirtschaft, Politik und Staat gestaltet und getragen werden.

5 Erste Erkenntnisse und Ansätze zur Finanzierung von Collective Action werden in diesem White Paper vorgestellt. Dabei zeigt sich, wie akademische Expertise, wirtschaftliche Umsetzbarkeit und gesellschaftliche Innovationskraft in einem lernenden System zusammenwirken können.

Weshalb neues Stiften?

Viele Stiftungen und weitere Geldgeber erkennen zunehmend die Grenzen klassischer Projektfinanzierung, insbesondere wenn es darum geht, langfristige, systemische Wirkung zu erzielen.

Sie sind mit verschiedenen Herausforderungen konfrontiert, darunter insbesondere:

- Die **Fragmentierung** der Förderlandschaft geht mit erheblichen **Effizienzverlusten** einher und erschwert koordinierte Wirkung.
- Die **Fokussierung** auf **Symptome** statt auf Ursachen erschwert es, Komplexität zu meistern und behindert die Entwicklung systemischer Lösungen (Daggers et al. 2023).
- Übliche Finanzierungs- und Reportingstrukturen werden den **Anforderungen evolutionärer Transformationsprozesse** nicht gerecht.
- Der Mangel an langfristigen Finanzierungsperspektiven erzeugt unnötigen Druck im Non-Profit-Sektor und bindet **unverhältnismässig viele Ressourcen für die Mittelbeschaffung**.
- Durch die Logik zeitlich begrenzter Projekte **fehlt die notwendige Kontinuität** für langfristig zielgerichtete Wirkung.
- **Das Skalierungspotenzial von Einzellösungen wird häufig nicht ausgeschöpft.**

Transformation verstehen, um sie finanzieren zu können

Die klassische Projektlogik führt oft zu oberflächlichen Veränderungsstrategien (Stephan, Patterson, Kelly & Mair, 2016). Was wir brauchen, sind Deep-Level-Change-Strategien, die:

- langfristig angelegt sind und strukturelle Wirkung entfalten
- Verhaltensänderung, institutionellen Wandel und systemische Interventionen kombinieren
- Netzwerke, orchestrierende Organisationen und experimentelle Ansätze erfordern

Transformation gelingt durch proaktive Gouvernanz, die auf Zielorientierung, Commitment und Koordination rund um kleine Erfolge – sogenannte «Small Wins» – basiert.

Termeer (2019) zeigt auf, wie die Gouvernanz von «Small Wins» zu wirksamer Transformation führen kann. Diese kleinen, konkreten Fortschritte entfalten über nichtlineare Mechanismen wie Motivation, Lernen, Nachahmung und Systemrobustheit langfristig grosse Wirkung. Der zugehörige Governance-Rahmen umfasst:

- das Setzen ambitionierter Ziele
- das Erkennen und Wertschätzen kleiner Erfolge
- das Aktivieren von Mechanismen zur Akkumulation dieser Erfolge

Dieser Ansatz akzeptiert Ambiguität, fördert emergenten Wandel und ersetzt lineare Steuerungsmodelle durch systemisches Denken. Durch kleinere Projekte wird für Projektteilnehmende das Risiko eines Misserfolges gesenkt, was motivierend wirken kann. Gleichzeitig beugt der Ansatz unrealistische Erwartungen an schnelle, radikale und top-down gesteuerte Transformationen vor. Initiativen sollten daher nicht vorschnell beendet werden – **Lernen durch Handeln ist essenziell.**

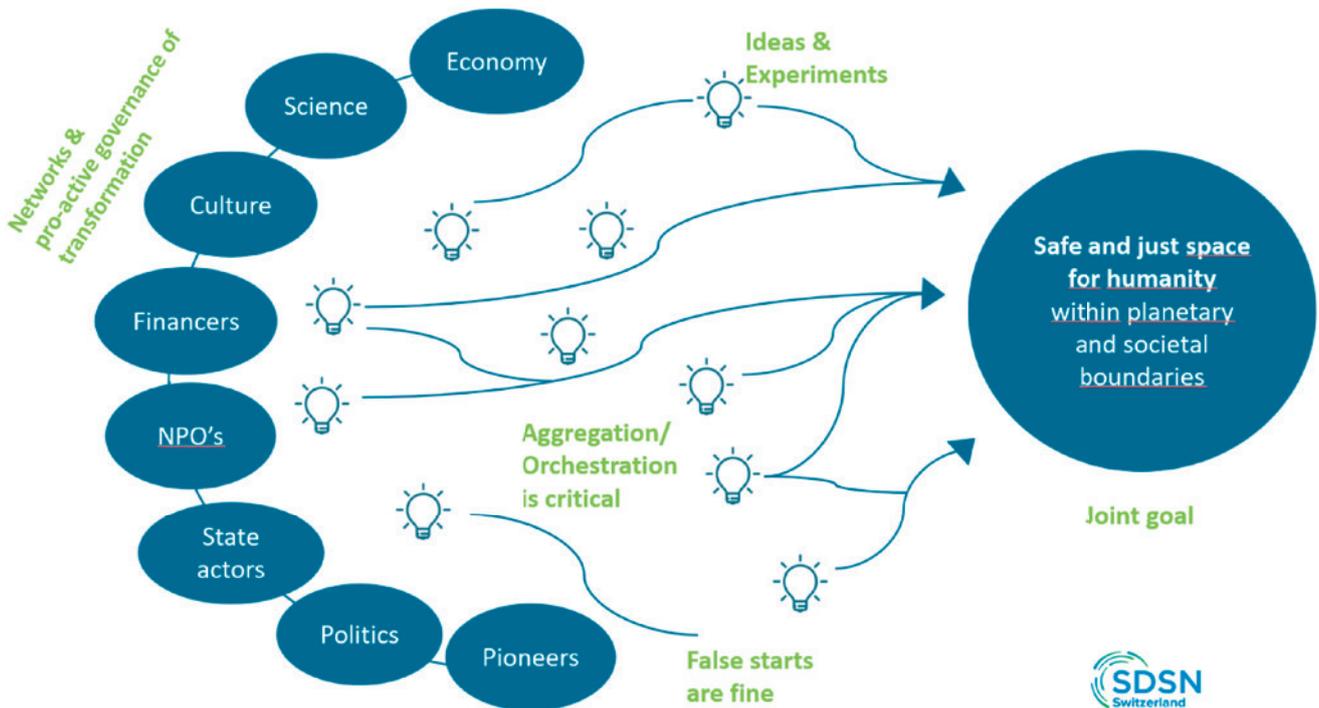
- Die **Orchestrierung von Small Wins** – also das Zusammenführen von Akteuren, gemeinsames Lernen und das Aufbauen auf funktionierende Ansätze – spielt eine zentrale Rolle in der proaktiven Gouvernanz. Um diese Rolle zu ermöglichen, braucht es gezielte **Finanzierung und Stärkung orchestrierender Organisationen und Netzwerke**.
- Für die Beschleunigung sozialer Innovation ist sektorübergreifende Zusammenarbeit entscheidend. Dabei müssen Barrieren überwunden, gegenseitiges Verständnis aufgebaut und gemeinsame Ziele definiert werden – hier braucht es **Investitionen in einen Prozess der Vertrauensbildung und gemeinsamen Lösungssuche**.

Kivimaa und Kern (2016) betonen die wichtige **Rolle von Organisationen, die eine orchestrierende proaktive Governanz wahrnehmen** innerhalb folgender Schlüsselemente von Transformationsprozessen:

1. **Stärkung von Netzwerken und Koalitionen für eine gesamtgesellschaftliche Herangehensweise** und
2. **Wissenstransfer aus allen Sektoren**
3. **Strategische, integrierte Lösungen entlang** von Transformationspfaden
4. **Förderung sozialer und institutioneller Innovation** (anstelle von rein technischer Innovation)
5. **Phase-out nicht nachhaltigen Strukturen und Praktiken des Systems**

Transformation ist ein evolutionärer Prozess. Die folgende Darstellung zeigt, wie dieser durch proaktive Governanz, durch Experimente und deren Koppelung zum gemeinsamen Ziel führen kann. Systemische Lösungen erfordern ein gemeinsames Zielbild aller Schlüsselakteure. Raworth (2012) erschafft ein solches mit dem Safe-and-just Space for Humanity innerhalb sozialer und ökologischer Grenzen. Dieses kann zur Lösung der jeweiligen Herausforderung konkretisiert werden.

Abbildung: Transformation verstehen. Einen evolutionären Prozess beschleunigen:



Prinzipien zur verbesserten Finanzierung von Transformation

Aus dem dargestellten Verständnis von Transformation lassen sich folgende Prinzipien für eine wirksamere Finanzierung ableiten:

1. Finanzierung proaktiver Gouvernanz durch orchestrierende Organisationen und Netzwerke
2. Förderung von systemischen Experimenten mit langfristiger Perspektive (Fehlschläge sind erlaubt, Lernen und Kontinuität stehen im Fokus)
3. Lösungsoffene Finanzierungsmechanismen, die sich an Herausforderungen orientieren statt an vorab definierten Projektlösungen
4. Stärkung sektorübergreifender Vertrauensbildung und des kollektiven Handelns
5. Vertrauensbasierte, flexible und langjährige Kernfinanzierung als eine der besten Möglichkeiten Kapazität und Nachhaltigkeit von Non-Profits zu stärken (Weingart Foundation, Ford Foundation)
6. An gemeinsamen Zielen orientierte Transformationsfonds kreieren

Die Wirtschaftsnobelpreisträgerin Elinor Ostrom zeigte in ihrer Arbeit über gemeinschaftlich genutzte Ressourcen (*Die Verfassung der Allmende, 1990*), dass Vertrauen, gegenseitige Verpflichtung und gemeinsam entwickelte Regeln zentrale Voraussetzungen für erfolgreiches kollektives Handeln sind. Übertragen auf Finanzierungsmodelle bedeutet das:

- gemeinschaftliche Kapitalbildung (bottom-up)
- Genossenschaftsmodelle und lokale Fonds
- Vertrauen als Währung für nachhaltige Investitionen

Neues Verständnis des Stiftens für wirksame Transformation

Eine wirksame gesellschaftliche Transformation erfordert ein grundlegendes Umdenken im Selbstverständnis von Stiftungen. Dies bedeutet eine gezielte Auseinandersetzung und Weiterbildung von Stiftungsräten und Geschäftsstellen in folgenden Bereichen:

TRANSFORMATIONSKOMPETENZ

- 1 **Verständnis wie zielorientierte Transformation funktioniert: «transformative literacy» (Göpel 2016)**
 - Transformationstheoretisches Wissen, verbunden mit der Fähigkeit, langfristige Wirkungsziele durch flexible Strategien zu erreichen
 - Ein Perspektivenwechsel **weg von einem rein technokratischen Transformationsverständnis**: Statt ausschliesslich auf Innovation und Effizienz zu setzen, braucht es verstärkt kulturelle, mentale und soziale Innovationen, die nachhaltige Veränderungen ermöglichen. Technische Lösungen sind in weiten Teilen bereits vorhanden – entscheidend für wirksame Transformation sind jedoch Prozesse, die ihre breite gesellschaftliche Verankerung fördern.

KOLLEKTIVES HANDELN UND VERTRAUENSaufbau

- 2 **Anforderungen wirkungsorientierter Collective Action**
 - Rolle der Stiftung als Ermöglicher und Katalysator kollektiven Handelns
 - Förderung langfristiger Kooperationsstrukturen- und Prozesse statt Einzelprojekte
 - **Verständnis von Finanzkapital als Ressource und Bindeglied**: Geld sollte nicht nur isolierte Aktivitäten finanzieren, sondern Akteure, Ideen und Massnahmen sektorübergreifend miteinander verbinden
- 3 **Investition in Vertrauensbildung, kollektive Prozesse & Experimente**
 - Bereitschaft, in offene, aufeinander aufbauende Veränderungsprozesse zu investieren
 - Aufbau von Vertrauen durch Transparenz, Dialog und gemeinsame Lernprozesse

FÖRDER- UND FINANZIERUNGSLOGIK

4 Überarbeitung von Vergabekriterien

- Kein Gebrauch von System-Terminologie ohne unterliegende Veränderung der Investitionslogik, da dies zu Verwässerung führen kann (Daggers et al. 2023)
- **Mittels Kernfinanzierungen die Nachhaltigkeit von Vergaben stärken** (Learning for Funders / Weingart Foundation)
- Berücksichtigung der Tatsache, dass **Overhead** immer häufiger nicht mehr als etwas Negatives verstanden wird, sondern **als Fundament für langfristig robuste Organisationen** (National Council of Nonprofits).
- Anpassung der Förderlogik an adaptive Ansätze
- Berücksichtigung der **Kernkomponenten systemischen Investierens** (Daggers et al. 2023)
 - Geteilte transformative Zielsetzung («Nordstern»)
 - Gemeinsames, übergeordnetes Ziel, das alle Beteiligten ausrichtet und motiviert
 - Systems Mapping zur Ermittlung von Hebelpunkten
 - Zweckgerechte Finanzierungsinstrumente über Anlageklassen und Risikoprofile hinweg (flexible und massgeschneiderte Kapitalstrukturen, die zu den unterschiedlichen Phasen und Bedürfnissen des Wandels passen)
 - Gouvernanz- und Koordinationsrahmen
 - Strukturen und Regeln, die Zusammenarbeit, Transparenz und Entscheidungsprozesse sichern
 - Organisierende Funktion zur Aufrechterhaltung der Dynamik: Ein Kernteam oder eine Institution, die Prozesse steuert, Partner vernetzt und den Wandel langfristig vorantreibt

5 Entwicklung neuer gemeinsamer Finanzierungsinstrumente

- **Entprivilegierung von Finanzkapital:** Kapital ist für systemische Transformation wichtig, jedoch nur ein Baustein unter vielen. Es sollte gezielt und ergänzend eingesetzt werden – im Zusammenspiel mit anderen Akteuren und Ressourcen. Die Interessen einzelner Kapitalgeber dürfen nicht dominieren; vielmehr braucht es häufig ein Abschwächen oder sogar ein Umkehren der üblichen Machtverhältnisse zugunsten eines breiteren, gemeinsamen Nutzens (Daggers et al. 2023).
- Zusammenarbeit mit anderen Stiftungen, öffentlichen und privaten Finanzierern
- Aufbau von Blended Finance Modellen zur:
 - Initialisierung kollektiver Initiativen
 - Skalierung erfolgreicher Ansätze

WIRKUNGSMESSUNG

6 Neue Wirkungsmessung für lösungsoffene Prozesse

- Förderung vertrauensbasierter Zusammenarbeit mit regelmässigem konstruktiv-kritischem Austausch zwischen Stiftern und Umsetzenden als zentrales Instrument der Wirkungsmessung
- Entwicklung neuer Wirkungsmessungsinstrumente, welche Lösungsoffenheit ermöglichen
- Definition der zu lösende Herausforderung im Zentrum der Wirkungsmessung (Mission)
- Abbruchbedingungen für (erlaubte) Fehlschläge
- Definition von sinnvollen Zwischenzielsetzungen (Milestones) sind häufig erst im Laufe des kollektiven Prozesses möglich
- Fokus auf die Veränderungen in den Beziehungen zwischen Stakeholdern und die erzielten Fortschritte bei den Outcomes, nicht nur auf die blossen Aktivitäten oder Outputs
- Mehr Fokus auf qualitative Wirkungsmessung: Sie soll kontinuierliches Lernen fördern, Veränderungen sichtbar machen und den Projektfortschritt sowohl intern als auch gegenüber den beteiligten Stiftungen transparent gestalten.

Praxisbeispiel

CAP-Fonds zur Finanzierung der Transformation des Schweizer Ernährungssystems

Der **Collective Action Project (CAP) Fonds** wurde auf Basis wissenschaftlicher Kriterien zur wirksamen Finanzierung von Transformation entwickelt. Anstatt zu fragen, welche einzelne Lösung finanziert werden soll, folgt der CAP-Fonds dem für wirksame Transformation entscheidenden Prinzip: **Welche Herausforderung wollen wir gemeinsam lösen – und wie finden wir dafür die bestmögliche Lösung?** Der zugehörige **Collective Action Prozess**, hier am Beispiel von **#AvenirAlimentaire** von SDSN Schweiz, sorgt für Lösungen die akademische Exzellenz und Pioniergeist mit gesellschaftlicher und wirtschaftlicher Praxistauglichkeit vereinen. Der von SDSN Schweiz initiierte Prozess #AvenirAlimentaire bietet eine zentrale Plattform für systemischen Wandel des Schweizer Ernährungssystems, basierend auf der Vernetzung von Akteuren, der proaktiven Orchestrierung konkreter Lösungsansätze, dem Erkennen von Synergien und Kollaborationsmöglichkeiten sowie der Expertise im Bereich nachhaltige Ernährungssysteme.

Der CAP-Fonds ist ein zentraler Mechanismus, um Collective Action Projekte (CAPs) zu initiieren und systemische Lösungen zu einer gemeinsamen Skalierung zu führen. Bisherige Erfahrungen haben gezeigt, dass der **CAP-Fonds ein ausschlaggebender Anreiz darstellt, um in den gemeinsamen Prozess für eine kollektive Entwicklung & Umsetzung zu gehen. Der CAP-Fonds erweist sich somit in Kombination mit dem Collective Action Prozess als ein wirksames Instrument gegen Fragmentierung und zur Beschleunigung kollektiver Transformation.** Dank der Möglichkeit einer gemeinsamen finanziellen Unterstützung kommen die verschiedenen Akteure zusammen, um bestehende Ansätze und neue Lösungen gemeinsam weiterzudenken.

Dank dem, dass sich die klaren Finanzierungskriterien am wissenschaftlichen Leitbild «Wege in die Ernährungszukunft Schweiz» orientieren und Wissenschaft, öffentliche Hand, Wirtschaft, Praxisakteure und Zivilgesellschaft transdisziplinär in die Lösungsfindung eingebunden werden, entstehen **Projekte basierend auf den Prinzipien systemisch transformativer Wirkung, Kollaboration und Langfristigkeit.**

Ziel des CAP-Fonds und Finanzierungsentscheid

Der CAP-Fonds macht es möglich, rasch und unkompliziert eine **Start- oder Teilfinanzierung** für kollektiv erarbeitete systemisch transformative Projektideen zu erhalten. Er dient als Katalysator, um den transdisziplinären Innovationsprozess zu unterstützen und langfristige Wirkung zu erzielen. Der Finanzierungsentscheid wird von der orchestrierenden Organisation zusammen mit einem CAP-Begleitgremium aus wissenschaftlichen und Praxisexperten sowie Vertretenden der Geldgeber gefällt. Dies soll schnellere Entscheide ermöglichen, da das vertiefte Prozess- und Akteurwissen der orchestrierenden Organisation einfließen kann.

Eingereichte Projekte werden nach den kommunizierten CAP-Kriterien bewertet: 1) Collective Action & Zusammenarbeit, 2) wissenschaftliche Leitbildorientierung, 3) ganzheitlicher Ansatz & systemische Wirkung, 4) diversifizierte und langfristige Finanzierung sowie 5) Langfristigkeit & Skalierbarkeit der Projektidee müssen klar dargelegt werden. Zudem wird berücksichtigt, inwiefern die Projektkonzipierung in den kollektiven Prozess von #AvenirAlimentaire eingebettet ist und einem Bedürfnis des Systems entspricht. Der CAP-Fonds bietet somit **Anstosshilfe** für systemische Projekte sowie **Experimentalbudget** für neue Lösungen. Gleichzeitig müssen Eigenmittel und weitere Finanzierung eingebracht werden, um die langfristige Verankerung im System sicherzustellen.

Dieser Finanzierungsprozess wird zurzeit getestet und anhand von Learnings weiter angepasst (siehe nächstes Kapitel).

Wie soll der CAP-Fonds langfristig finanziert werden?

Zurzeit ist der CAP-Fonds rein stiftungsfinanziert. In Zukunft ist eine diversifizierte Finanzierung angestrebt dank Beiträgen von:

1. Stiftungen
2. Wirtschaftsakteuren aus dem Food und Non-Food Bereich
3. Verwaltung (Bund, Kantone, Gemeinden)
4. Weitere Finanz- und Versicherungsakteure

Dabei gibt es verschiedene Möglichkeiten, wie die Gelder für den CAP-Fonds gesprochen werden können:

1. **Direkte Einzahlung in den CAP-Fonds** für die freie Verwendung zur Finanzierung von CAPs – die finanzierende Partei stellt keine (thematischen / projektspezifischen) Bedingung zu Verwendung der Gelder.
2. **Direkte, bedingte Einzahlung in den CAP-Fonds** für die Verwendung für bestimmte Projekte und / oder Themen – die finanzierende Partei stellt gewisse Bedingungen, für welche Zwecke, Projekte und / oder Themen ihre Gelder verwendet werden dürfen.
3. **Matching durch direkte Projektfinanzierung** – die Gelder sind im Rahmen der Finanzierungsrunde für ein bestimmtes CAP gesprochen worden und fliessen direkt in das Projekt.

Das Ziel ist, dass möglichst viele finanzielle Mittel als direkte Einzahlung (Option 1) gesprochen werden, damit das CAP-Begleitgremium entscheiden kann, welche CAPs finanziert werden sollen. Da es sich jedoch um einen neuen Ansatz handelt und neue Logiken des transformativen Stiftens durch ungebundene, lösungs-offene Gelder noch wenig etabliert sind, sind Option 2 und 3 ebenfalls möglich, um sicherzustellen, dass kollektiv erarbeitete und systemische Projekte dennoch finanziert und umgesetzt werden können.

Im Rahmen der Weiterentwicklung des CAP-Fonds ist es wichtig, dass Möglichkeiten entstehen aus einer unnachhaltigen Projektlogik zu entkommen und gemeinsam mit Partnern Möglichkeiten entwickelt werden, die Kontinuität von Transformationsprozessen sicherzustellen. Hierzu sollen auch **Blended Finance Instrumente** stärker berücksichtigt werden können. Insbesondere auch Instrumente, welche Investitionsrisiken langfristig zu senken vermögen, können in der Skalierung eine wichtige Rolle spielen.

Nächste Schritte und Zusammenarbeit mit weiteren Akteuren

Die Idee des Transformationsfonds aus dem wissenschaftlichen Leitfaden «*Wege in die Ernährungszukunft Schweiz*» von SDSN bietet einen guten Ausgangspunkt (Anpassungen im Sinne der Umsetzbarkeit sind nötig), um die weitere Entwicklung des CAP-Fonds anzugehen.

SDSN Schweiz hat dank seiner erfolgreichen und breit abgestützten Arbeit im Schweizer Ernährungssystem und der kollektiven Prozesse von #AvenirAlimentaire ein starkes Netzwerk an Schlüsselakteuren, eine bestehende Struktur für die Projektentwicklung sowie weitreichendes systemisches Wissen für die Transformation.

Es ist uns ausgesprochen wichtig, dass auch hier basierend auf der uns leitenden Transformationstheorie, Lösungen der effizienten Zusammenarbeit gefunden werden können, um auf Bestehendes aufzubauen und dies gemeinsam zu verbessern. SDSN Schweiz ist offen die Weiterentwicklung des CAP-Fonds gemeinsam mit Partnern anzugehen.

Learnings seitens SDSN Schweiz (Zwischenstand)

Im Folgenden werden die Erfahrungen von SDSN Schweiz im Zusammenhang mit der Finanzierung kollektiven Handelns (u. a. SDSN Solution Initiatives, CAP-Fonds) zusammengetragen. Dies als Zwischenstand und kurzer Einblick:

Learnings allgemein:

1. Fragmentierung überwinden – Kollaboration stärken

- Die Landschaft ist zwar reich an Initiativen, aber stark fragmentiert. Um wirkungsvolle Kollaborationen zu ermöglichen, braucht es eine gezielte Orchestrierung, einen kontinuierlich aktualisierten Überblick sowie einen bilateralen Austausch mit allen relevanten Akteuren – getragen von einem klaren Fokus auf Vertrauensbildung.
- Der Mangel an kontinuierlich sichergestellter Leadership gefährdet die Kontinuität kollektiver Bemühungen, und operative Engpässe und Wissenslücken müssen geschlossen werden. Die Sicherstellung langfristiger proaktiver Governance ist zentral.
- Ressourcen realistisch einschätzen: Orchestrierende Organisationen benötigen genügend flexible Mittel, um operative und strategische Lücken zu überbrücken, wo der Bedarf anfällt, und langfristig Wirkung zu entfalten.
- Rolle mit Exit-Strategie: Orchestrierung bedeutet, tragfähige Strukturen aufzubauen – mit dem Ziel, sich so rasch wie möglich zurückzuziehen und die langfristige Fortführung bei den umsetzenden Akteuren zu lassen. Lücken müssen jedoch kontinuierlich geschlossen werden, durch Einbindung geeigneter Partner, Aufbau von kontinuierlicher Leadership, langfristige Sicherung von Ressourcen und hands-on support, wo notwendig.

2. Finanzierung neu denken – von Projekten zu Prozessen

- Der CAP-Fonds schafft in Kombination mit dem Collective-Action-Prozess einen wichtigen Anreiz, um Konkurrenzdenken zu überwinden und Zusammenarbeit anzustossen. Und wirkt als Hebel für kollektives Handeln.
- Es gibt viele kurzfristige Projekt- und Innovationsfinanzierungen, der Fokus sollte verstärkt auf langfristige Förderung im Hinblick auf gemeinsam definierte Transformationsziele ausgerichtet werden.

3. Collective Action ermöglichen – alte Logiken verlassen

- Viele Stiftungen verharren in traditionellen Förderlogiken und sehen sich (noch) nicht in der Lage, Collective Action entlang der tatsächlichen und dynamischen Realitäten der Akteure zu finanzieren.
- Die Entwicklung von Förderansätzen, die Collective Action ermöglichen, erfordert gezielte Prozesse für Geschäftsstellen und Stiftungsräte.

4. Koordination stärken – gemeinsam Herausforderungen lösen

- Eine aktive Rolle finanzierender Stiftungen ist zentral, um weitere Geldgebende für neue Formen der Finanzierung und Zusammenarbeit zu sensibilisieren, deren Vorteile und Wirkung sichtbar zu machen und sie in eine gemeinsame Mission einzubinden.
- Geldgebende müssen enger zusammenarbeiten und sich strategisch abstimmen, um komplexe Herausforderungen koordiniert zu bewältigen. Gemeinsame Lösungsräume und abgestimmte Förderstrategien sind entscheidend, um systemische Wirkung zu erzielen.

Bisherige Learnings aus dem CAP-Finanzierungsprozess:

Der CAP-Fonds (siehe Box) erweist sich als wichtiger finanzieller Anreiz für sektorübergreifende Lösungen.

Der zugehörige Collective Action Prozess ermöglicht sektorübergreifende Kollaborationen, Vertrauen in die Zusammenarbeit zu gewinnen, systemisches Wissen und entsprechend Lösungen zu aktivieren sowie Konkurrenzdenken und Fragmentierung zu überwinden. Der CAP-Fonds stellt dabei einen wichtigen Anreiz dar, Barrieren zu überwinden und in die gemeinsame Lösungsfindung zu gehen.

Die Beteiligung der finanzierenden Stiftungen im CAP-Begleitgremium (siehe Box) bringt relevantes Wissen in die CAP-Projekte ein:

- Stiftungen haben häufig andere relevante Perspektiven auf Akteure & Projektpartner.
- Das fachliche Wissen der Stiftungsmitarbeitenden zeigt sich als ergänzend wertvoll für die Projektbeurteilung.
- Stiftungen können den Prozess beschleunigen durch Vernetzung mit weiteren potenziellen Geldgebern.

Es zeigen sich dabei aber auch Herausforderungen, welche eine neue Denk- und Herangehensweise brauchen:

- Der CAP-Fonds soll eine Beschleunigung eines kollektiven Vorgehens ermöglichen. Dies bedingt grosses Vertrauen in den sektorübergreifenden Lösungsfindungs-Prozess.
- Kollektive Projekte sollen im Experimentierstadium an Fahrt gewinnen und dank der raschen Finanzierung durch den CAP-Fonds soll es möglich sein, Fragen im Laufe des Prozesses anzugehen. Dies bedingt eine neue Haltung der Lösungsoffenheit.
- Wenn nicht auf Basis von Vertrauen, sondern nach gewohnten Projektbeurteilungsabläufen vorgegangen wird, steigt der Aufwand der Projektbeurteilung für alle Beteiligten und die Prozesse werden langwieriger, was nicht im Sinne der raschen Teil- oder Startfinanzierung des CAP-Fonds ist.

Kurz: Transformation finanzieren verlangt ein neues Verständnis von Stiften:

- Eine intensivere und langfristige Zusammenarbeit, sowohl zwischen umsetzenden Akteuren als auch zwischen geldgebenden Institutionen, ist entscheidend für nachhaltige Wirkung und strategische Kohärenz.
- Innovative Finanzierungsinstrumente, die sich an gemeinsamen Zielen ausrichten sind zu kreieren.
- Investitionen in Vertrauen und kollektive Lernprozesse schaffen die Grundlagen für effektive Zusammenarbeit und systemisches Handeln.

Echter Wandel entsteht, wenn führende Förderstiftungen andere Geldgebende und Stiftungen aktiv mobilisieren und gemeinsam neue Finanzierungslogiken und Förderinstrumenten entwickeln – mit dem Ziel, langfristige und systemische Wirkung zu entfalten.

Quellen

Daggers, J., Hannant, A., & Jay, J. (2023). Systemic investing for social change. *Stanford Social Innovation Review*. https://ssir.org/articles/entry/systemic_investing_for_social_change

Ford Foundation (n.d.). Building trust through flexible funding. Retrieved from <https://www.fordfoundation.org>

Göpel, M. (2016). The Great Mindshift: How a New Economic Paradigm and Sustainability Transformations Go Hand in Hand. Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-43766-8>

Kivimaa, Paula & Kern, Florian (2016): Creative destruction or mere niche support? Innovation policy mixes for sustainability transitions. Research Policy, 45(1), 205–217. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2015.09.008>

Mair, J. & Wolf, M. (2019). Purpose, Commitment and Coordination Around Small Wins» (2019)

Stephan, Patterson, Kelly & Mair. 2016. «Organizations Driving Positive Social Change: A Review and an Integrative Framework of Change Processes» Journal of Management, Vol. 42, No. 5, Juli 2016, S. 1250–1281

National Council of Nonprofits [\(Mis\)Understanding Overhead | National Council of Nonprofits](#)

Raworth, Kate. 2012. A Safe and Just Space for Humanity. Oxfam.

Olsson et al. 2014. Ecology and Society, Vol. 19, No 4. <https://www.jstor.org/stable/26269651>

Ostrom, E. (1990). Governing the commons: The evolution of institutions for collective action. Cambridge: Cambridge University Press.

SCNAT – Akademien der Wissenschaften Schweiz. 2023. Nachhaltigkeitstransformationen & Nachhaltigkeitstransitionen Gesellschaftliche Transformation zur nachhaltigen Entwicklung

Termeer, C. J. A. M., and T. A. P. Metz. 2019. «More than Peanuts: Transformation towards a Circular Economy through a Small-Wins Governance Framework.» Journal of Cleaner Production 247: 119377. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.119377>.

Weingart Foundation – Candid Learning [Unrestricted Core Support: Strengthening the Capacity of our Nonprofit Sector | Candid Learning for Funders](#)

Sie interessieren sich für laufende Erkenntnisse zum Thema «Neues Stiften» oder haben Fragen?
Melden sie sich gerne bei uns:

Kontakt:

Carole Küng, Co-Direktorin SDSN, carole.kueng@sdsn.ch

Jorge Tamayo, Co-Direktor SDSN, jorge.tamayo@sdsn.ch

SDSN Schweiz ist Teil des globalen UN Sustainable Development Solutions Network, das 2012 unter der Schirmherrschaft des damaligen UN-Generalsekretärs Ban Ki-moon gegründet wurde und heute über 2000 Mitgliedsorganisationen in mehr als 100 Ländern umfasst.

Als nationales Netzwerk für Nachhaltigkeitslösungen bündeln wir die Kräfte von über 50 führenden Hochschulen, zivilgesellschaftlichen Organisationen und nachhaltigen Wirtschaftsverbänden. Unser Ziel: die Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung und das Pariser Klimaabkommen in der Schweiz wirksam umzusetzen.

Wir übersetzen wissenschaftliche Erkenntnisse in konkrete, sektorübergreifende Lösungen und verbinden akademische Exzellenz mit wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Praxistauglichkeit. So schaffen wir die Grundlage für eine nachhaltige Transformation.

Neues Stiften – Transformation wirksam finanzieren

Herausgeber: SDSN Schweiz, 2025

Autoren: Carole Küng-Weber, Janet Hering, Jasmin Schwägli, Jorge Tamayo

<https://doi.org/10.5281/zenodo.16876437>