

ZUHÖREN MACHT WIRKUNG

Schritt für Schritt zu mehr Beteiligung

EINE HANDREICHUNG DER INITIATIVE #VERTRAUENMACHTWIRKUNG

Warum #Zuhören?

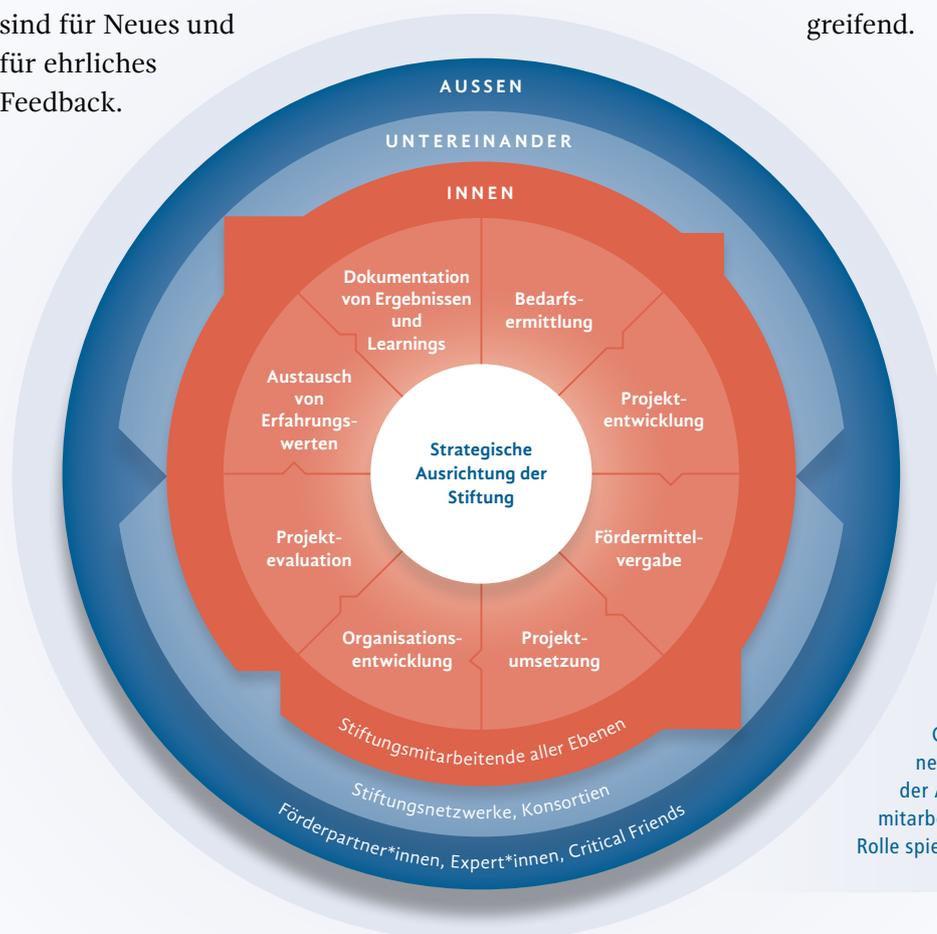
Gleichberechtigtes Zuhören ist nicht nur eine Frage der individuellen, sondern auch der Haltung einer ganzen Organisation und ihrer gesellschaftlichen Rolle. Zuhören als Stiftung bedeutet, sich zu fragen, warum manche Menschen mehr, andere wiederum weniger gehört werden und wie diesen Stimmen Gehör verschafft werden kann. Stiftungen hören aber auch zu, weil sie offen sind für Neues und für ehrliches Feedback.

Das hierfür notwendige Vertrauensverhältnis verlangt die gemeinsame Reflektion des Machtgefälles zwischen fördernder und geförderter Organisation. Dazu gehört auch, sich über den Zweck des Zuhörens bewusst zu werden und über die eigene Bereitschaft, das Gehörte tatsächlich anzunehmen und umzusetzen. Beides muss transparent offengelegt werden, um sich des Gehörten rückzuversichern und die Gehörten folglich an Entscheidungsprozessen zu beteiligen.

Zuhören als Stiftung bedeutet aber genauso, nach innen zu hören, und zwar hierarchieübergreifend.

Dies ist nicht nur im Sinne einer modernen Organisationsentwicklung, sondern auch wichtig für die strategische Entscheidungsfindung. Um Knowhow zu generieren und Synergien für die Bearbeitung von gemeinsamen Problemstellungen zu erkennen, hören sich Stiftungen ebenfalls untereinander zu.

Zuhören ist zeitintensiv, herausfordernd und braucht die notwendige Entschiedenheit. Zuhören bedeutet deshalb auch, sich unangenehmen Fragen zu stellen, Resilienz und Flexibilität zu beweisen und mit Kritik konstruktiv umzugehen. In dieser Handreichung zeigen wir Praxisbeispiele, wie Stiftungen diese Herausforderungen angehen können und nach außen, nach innen und sich untereinander zuhören. Wir stellen Fragen zur kritischen Selbstreflexion und zeigen den Mehrwert guter Zuhörpraxis auf. Als lernende Initiative leben wir vom Austausch und freuen uns über Feedback oder weitere Erfahrungswerte zum Thema.



Stiftungen können außerhalb der eigenen vier Wände, nach innen, oder sich untereinander zuhören. Das in jedem dieser Bereiche Gehörte steht nicht allein, sondern bedingt das übergreifende Verständnis für die anderen Bereiche. Im Zentrum dieses Zuhör-Zyklus steht die strategische Ausrichtung, in die das Gehörte aus allen Bereichen einfließt. Bei einzelnen Entwicklungs- und Projektstufen kann dagegen der Austausch mit Förderpartner*innen, Stiftungsmitarbeitenden oder anderen Stiftungen eine zentrale Rolle spielen.

Schlüsselkompetenz für eine dialogfähige Gesellschaft

Zuhören ist eine Schlüsselkompetenz in allen Lebenslagen. Als eine innere Haltung, die zur bewussten Auswahl aus allen akustischen Reizen unserer Umwelt befähigt, ist Zuhören grundlegend für gelingende Kommunikation, gesellschaftliche Beteiligung und Demokratie. Im deutschen Bildungssystem spielt Zuhörbildung leider bisher nur eine untergeordnete Rolle. Doch Zuhören kann man lernen – alltagsintegriert, evidenzbasiert,

praxiserprobt, ohne Leistungsdruck, dafür mit viel Freude – so die Erfahrung in bald 20 Jahren Zuhörbildung durch unsere Stiftung. Und es lohnt sich: Denn eine geschulte akustische Wahrnehmung trägt dazu bei, rechtzeitig die Weichen für gelingende Bildung zu stellen. Zuhören sollte daher möglichst früh erlernt und lebenslang bewusst geübt werden, um einer dialogfähigen, zuhörenden Gesellschaft näher zu kommen. //



Birgit Echtler, Geschäftsführerin Stiftung Zuhören © Monika Eberle

Zuhören im Rahmen der Initiative #VertrauenMachtWirkung

Ehrliches Zuhören und steter Austausch sind Grundlage für die Schaffung partizipativer, transparenter und diverser Strukturen, welche die Initiative gemeinsam mit Stiftungen im Sektor verankern möchte.

These 2 widmet sich daher den vielfältigen Potenzialen des Zuhörens in der Stiftungsarbeit: *Wer zuhört und sich auf Augenhöhe begegnet lernt, die eigenen Annahmen kritisch zu hinterfragen – und weitet*

den Blick. Beides begünstigt die Qualität der eigenen Arbeit, verlangt aber auch, aus der eigenen Komfortzone herauszutreten und Kritik zu begegnen. So kann mehr Austausch auch zu mehr Vertrauen führen.

Nur durch gutes Zuhören können Stiftungen mit der Zeit gehen, Bedarfe frühzeitig erkennen und so ihren eigenen Mehrwert steigern. Ein Grund, warum die Initiative im Jahr 2021 mit ihrer digitalen

Frühstücksreihe eine Austauschplattform zum Thema geschaffen hat. So diskutieren Stiftungen anhand von Praxisbeispielen über Methoden des Zuhörens, begegnen damit verbundenen Herausforderungen und setzen Impulse. //

Mehr zu der Frühstücksreihe erfahren Sie → [hier](#)



Mehr Infos zu #VertrauenMachtWirkung und unseren Handreichungen mit Begleitmaterial gibt es unter → www.vertrauen-macht-wirkung.de



Stiftungen hören Förderpartner*innen zu

3 Tipps von Förderpartner*innen



Nina Hille, Geschäftsführung SchlaU-Werkstatt für Migrationspädagogik

SchlaU-Schule

■ Zuhören als Angebot auffassen:

Auch Förderpartner*innen brauchen den Raum, um Prozesse eigenständig zu durchlaufen. Hier ist es für Stiftungen wichtig, hinzuhören und den Moment zu erkennen, wann Unterstützung benötigt wird und wann ein Eingreifen Fortschritt hemmen kann. So sollten Räume des Zuhörens als ein Angebot verstanden werden, welches ohne Druck an die Förderpartner*innen herangetragen wird.



Tayo Awosusi-Onutor & Isidora Randjelović, Vorstand RomaniPhen e.V.

RomaniPhen

■ Zuhören von Anfang an:

Um nicht von medialen Förderkonjunkturen abhängig zu sein, sollten Stiftungen Förderpartner*innen und deren Zielgruppen frühzeitig in die Projektgestaltung einbeziehen. Dies kann z. B. in kollaborativen Prozessen zur Entwicklung von Ausschreibungen erfolgen. So können vielfältige Bedarfe eingefangen und die Grundlage für wirkungsvolle Projekte geschaffen werden.



Sara Naffati, Geschäftsführung; Marieke Schöning, Projektleitung Über den Tellerrand e.V.

Über den Tellerrand

■ Zeit für Zuhören geben:

Über den Tellerrand schafft Räume, die Begegnungen auf Augenhöhe fördern. Genauso braucht auch Zuhören Raum, da es Kapazitäten im oft ressourcenknappen Alltag gemeinnütziger Organisationen bindet. Um eine vertrauensvolle Zusammenarbeit zu gestalten, sind deshalb strukturelle Förderbeziehungen über Projektförderungen hinaus wichtig. Wo wir Geber-Nehmer*innen-Rollen aufbrechen, vielfältige Perspektiven einbeziehen und langfristig planen, schaffen wir gemeinsam Raum für wirkungsvolles Zuhören. //

Zuhören in guten wie in schlechten Zeiten

Während der Corona-Krise wollten wir unseren Projektpartner*innen umso mehr zur Seite stehen. So bewilligte der Vorstand im Frühjahr 2020 Lockerungen für zugesagte Projekte und individuelle Hilfen für die Deckung einzelner Bedarfe. Die direkte Ansprache war in diesen Zeiten aber am wichtigsten: Über individuelle Mailings kontaktierten

wir alle unserer Projektpartner*innen direkt. Zudem gab es Online-Sprechstunden, unzählige Telefonate und Videokonferenzen. Wir haben auch an Online-Veranstaltungen anderer Stiftungen zu diesem Thema teilgenommen, um verschiedene Stimmen zu hören und noch besser zu beraten. Die positive Resonanz der unbürokratischen Herangehensweise bestätigte unser Vorgehen, sodass wir unser Beratungsangebot noch stärker ausgebaut haben, um auch zukünftig eine verlässliche Partnerin zu sein. //



Insa Heinemann, Kommunikation & Projektmanagement Braunschweigische Stiftung

Von Anfang das Ziel im Blick

2016 hat die Hewlett Foundation eine Feldstudie in Auftrag gegeben, um zu untersuchen, wie Geldgeber*innen systematisch Feedback von betroffenen Menschen und Communities einholen. Darüber hinaus war es Anliegen der Stiftung, anhand einer internen Prüfung zu verstehen, ob und wie die eigenen Programteams bereits zuhören. Was waren die wichtigsten Erkenntnisse?

Eine wichtige Erkenntnis für uns war die Zielfokussierung und die Hervorhebung des Zwecks des Zuhörens. Für Strategieentwicklung auf Systemebene muss das direkte Zuhören nicht immer der beste Ansatz sein. Obwohl wir durch Besuche vor Ort, Zusammenkünfte, Zuhörkreise oder soziale Medien direkt zuhören können, können

wir auch indirekt zuhören, indem wir Umfragen oder andere Forschungsbemühungen finanzieren. Ebenso können wir Förderempfänger*innen, die näher an der Zielgruppe sind, dabei helfen, ihre eigenen Zuhörpraktiken zu stärken. Keine der Methoden ist per se besser als die andere, denn sie können alle unterschiedliche Zwecke für eine erfolgreiche Strategie erfüllen.

Wir glauben, dass jedes Stiftungsteam davon profitiert, sich damit zu beschäftigen, wie und wo Zielgruppen zugehört werden kann. Um Mitarbeitende dabei zu fördern, entwickeln wir aktuell einen Leitfaden mit Beispielen und Aktivitäten, zur Verbesserung unserer Zuhörpraxis. //



Carla Ganiel, Organizational Learning Officer,
Effective Philanthropy Group
William and Flora Hewlett Foundation

Bei Interesse schreiben Sie uns und wir fragen den Leitfaden für Sie bei der Stiftung an.

Den vollständigen Beitrag von Carla Ganiel finden Sie [→ hier](#)

Die Studienergebnisse der Stiftung finden Sie [→ hier](#)

3 Schritte der kritischen Selbstreflexion für ein gleichberechtigtes Zuhören

Zwischen 2018 und 2020 unterstützte Nusrat Faizullah die Geldgeber*innen des The Listening Fund dabei, über ihre eigenen Zuhörpraktiken und -kulturen nachzudenken. Eine der identifizierten Herausforderungen war die Notwendigkeit, von extraktivistischem zu gleichberechtigtem Zuhören überzugehen. Dies beinhaltet:

1. Transparenz über die Motivation des Zuhörens:
Warum hören Sie zu und sind Sie bereit, sich von dem, was Sie hören, leiten zu lassen?

2. Schaffung eines sicheren Raums für das Zuhören:
Wird das, was Sie hören, Auswirkungen auf die Förderentscheidungen haben? Verfügen die Mitarbeitenden, die zuhören, über die Fähigkeiten und das Wissen, um diese Gespräche zu führen?

3. Anerkennung der mit Zuhören verbundenen Machtdynamiken:
Holen Sie Wissen aus bestimmten Gruppen heraus, während Sie sie von Entscheidungen ausschließen? Für welches Wissen bezahlen Sie, um es zu hören, und bei welchem Wissen bitten Sie darum, es umsonst zu bekommen? //

Die Studienergebnisse finden Sie [→ hier](#)



Edd Fry, Project Manager the Listening Fund
The Blagrove Trust

5 Tipps zur Partnerbefragung auf Augenhöhe

Die Schöpflin Stiftung hat 2019 erstmals eine Partnerbefragung durchgeführt. Aus ihren Erfahrungen teilt Sie 5 wichtige Tipps:

■ Gemeinsam entscheiden

Die Konzeption einer Partnerbefragung ist ein kollaborativer Prozess. Unterschiedliche Erfahrungen sollen eingebunden und interne Skepsis durch klare Rahmenbedingungen überwunden werden.

■ Objektive Rahmenbedingungen schaffen

Durch die Zusammenarbeit mit unabhängigen Dienstleister*innen wird schon bei der Erhebung und Auswertung der Daten Vertrauen geschaffen. Die Anonymität und Unbefangenheit der Förderpartner*innen sollte dabei garantiert sein.

■ Bedürfnisse berücksichtigen

Bei der Konzipierung der Befragung sollten unbedingt die zeitlichen und ggf. finanziellen Kapazitäten der Förderpartner*innen berücksichtigt werden. Ergebnisse sollten transparent geteilt werden, um Glaubwürdigkeit zu schaffen.

■ Zeit investieren

Für die Durchführung einer Partnerbefragung muss mit einem hohen Zeitaufwand gerechnet werden. Sie sollte als Teil eines kontinuierlichen Lernprozesses für die ganze Stiftung gesehen werden, der eine Anpassung von Arbeitsweisen mit sich bringt.



Daniela Metzger (© Felix Groteloh),
Programmleiterin Perspektive NeuStart;
Anna Häßlin, Leiterin Programmbereich
Integration & Migration, Schöpflin Stiftung

■ Ergebnisoffen sein

Der Partnerbefragungsprozess erfordert eine große Offenheit aller Beteiligten, sich Ergebnissen zu stellen und proaktiv mit Kritik umzugehen. Er ist eine Chance, Entwicklungspotenziale ehrlich zu benennen und durch einen klaren Blick von außen langfristig von innen gestärkt zu werden.

3 Ebenen der kollaborativen Förderarbeit

Im Rahmen ihres Förderprogramms *Reducing Inequalities Through Intersectional Practice* hat das Team Ungleichheit der Robert Bosch Stiftung auf verschiedenen Ebenen der Programmarbeit Ansätze zur Förderung des Zuhörens erprobt:

1. Programmentwicklung:

One-to-One Partner Calls dienen der Abfrage von Lernbedarfen, Kapazitäten und Hürden bei den Förderpartner*innen sowie der partizipativen Ausgestaltung der Lernreise und Themensetzung im Rahmen des Programms.

2. Programmumsetzung:

Durch den Fokus auf das Lernen der Organisationen und die Möglichkeit, bei der Projektbeantragung Ressourcen für Lern- und Evaluationsprozesse zu berücksichtigen, soll extraktivistischem Zuhören vorgebeugt werden.

3. Programmreporting:

Auf Grundlage von frühzeitigen Gesprächen zum besseren Kennenlernen rechtlicher und administrativer Rahmenbedingungen konnten für die gemeinnützigen Förderpartner*innen Förderinstrumente

gewählt werden, die kein finanzielles Reporting erfordern. Diese zeitlichen Ressourcen kommen dem kollektiven Lernprozess zugute, bei dem Lernfragen gemeinsam mit der Stiftung erarbeitet, diskutiert und reflektiert werden.

Als Grundlage für gutes Zuhören verortet sich das Programmteam in einer zuhörenden und zurücknehmenden Rolle und ist bestrebt, die eigene Positionierung, Privilegien und Herangehensweise kontinuierlich zu reflektieren und den Förderpartner*innen gegenüber transparent zu machen. //

Maja Augustinovic, Senior Projektmanagerin; Anna-Dorothea Grass, Projektmanagerin
Programm Reducing Inequalities Through, Intersectional Practice
Robert Bosch Stiftung

Stiftungen hören sich **untereinander** zu

Relational Change – In Netzwerken lernen

■ **Porticus** versteht sich als eine lernende Organisation, wobei wir kontinuierlich unsere eigenen Strukturen und Prozesse reflektieren, aber unseren Blick auch auf den Sektor richten. Unser Ziel – an systemischem Wandel mitzuwirken – erreichen wir unter anderem durch erfolgreiche Netzwerkarbeit und Kollaboration – wir sprechen dabei von relational change. In den Austausch mit anderen Stiftungen zu gehen, hilft uns auf besondere Weise: In einem vertrauensvollen Rahmen können wir über unsere jeweiligen inhaltlichen Schwerpunkte und Lösungswege diskutieren. Sich gegenseitig

wirklich zuzuhören öffnet Türen, Synergien können geschaffen und dem Denken und Handeln in Silos kann vorgebeugt werden.

Ein Beispiel hierfür ist unsere Arbeit im Bereich Meaningful Participation. Ein Jahr lang haben wir uns die Zeit genommen, um mit über 40 Expert*innen aus anderen Stiftungen und Organisationen zu sprechen. Unsere Intention war es zu lernen, wie andere philanthropische Organisationen Meaningful Participation verstehen und leben. Diese Art des Zuhörens hat einen eigenen Wert für uns geschaffen, uns inspiriert



und uns Handwerkszeug geliefert, um unseren eigenen, internen Change Prozess nachhaltig zu gestalten. Das generierte Wissen wollen wir nun wiederum in den Sektor hineinbringen und mit unseren Partner*innen und Communities teilen. //

*Cecilia von Stockhausen, Grant Managerin
Porticus*

Stiftungen hören **nach innen**

Zuhören als Grundlage für gemeinsame Entscheidungen



■ **Wir** sind eine Gemeinschaftsstiftung, in der Stifter*innen und geförderte Projekte gemeinsam über Förderung und Entwicklung der Stiftung entscheiden. Grundlage dafür ist eine vertrauensvolle

Kommunikation auf Augenhöhe. So tauschen sich Stifter*innen und geförderte Projekte in eigenen Organisations-Sitzungen aus. Beide Gruppen kommen dann beim Jahrestreffen zusammen

und arbeiten gemeinsam in AGs und Gremien. Hier wird mit Herz und Verstand für die Weiterentwicklung der Stiftung gestritten.

Die ausgesprochenen Empfehlungen werden zur Grundlage von Entscheidungen des Stiftungsrates und von Arbeitsaufträgen für die Geschäftsstelle.

Zuhören und ein offener Austausch sind uns auch bei der Beratung unserer Förderprojekte wichtig. Nur wenn wir über Fehler sprechen, können Projekte und Stiftung daraus lernen. //

*Gabriele Bischoff, Geschäftsführende Vorständin
Bewegungsstiftung mit Sitz in Verden/Aller*

AUSSEN

- Werden über schriftliche Formate hinaus in Ihrer Stiftung auch in periodischen Abständen Gesprächs- und Feedbackformate für Förderpartner*innen angeboten?
- Werden Expert*innen, Förderpartner*innen und ihre Zielgruppen als Critical Friends in die Bedarfs-ermittlung und Entwicklung von Formaten und darüber hinaus einbezogen?
- Wird das von Förderpartner*innen gehörte tatsächlich umgesetzt und bieten Ihre Stiftungsstrukturen hierfür genügend Flexibilität und Kapazitäten?
- Sorgt Ihre Stiftung im Rahmen Ihrer Förderungen für ausreichende (personelle, zeitliche) Ressourcen bei Ihren Förderpartner*innen zur Beteiligung an Austausch- und Zuhörprozessen?
- Werden Förderpartner*innen darüber auf dem Laufenden gehalten, wie in Zuhör-Prozessen Gehörtes verarbeitet und in konkrete Maßnahmen übersetzt wird?
- Werden Projektmodule, die regelmäßiges Zuhören zwischen Förderpartner*innen und ihren Zielgruppen ermöglichen, in Ausschreibungen Ihrer Stiftung konkret benannt und bei der Fördermittelvergabe berücksichtigt?
- Inwiefern nutzt Ihre Stiftung ihren eigenen Bekanntheitsgrad, um Förderpartner*innen und Zielgruppen eine Plattform zu geben, damit sie von einem größeren Publikum gehört werden?

INNEN

- Bieten Sie in Ihrer Stiftung ausreichend Gelegenheiten für ebenenübergreifende Kommunikation, Kennenlernen und Vertrauensbildung (z. B. durch Teambuildingmaßnahmen), um die Grundlage für eine echte „Kultur des Zuhörens“ zu schaffen?
- Gibt es Kanäle oder regelmäßige Formate, über die Stiftungsmitarbeitende aller Ebenen Themen und Fragen an die Führungsebene herantragen und diskutieren können?
- Binden Sie Mitarbeitende regelmäßig in die Gestaltung der strategischen Ausrichtung Ihrer Stiftung und der Organisationsentwicklung mit ein, z. B. durch schriftliches Feedback, individuelle Mitarbeitendengespräche oder Gruppendiskussionen?
- Werden Stimmen von Mitarbeitenden bereits in der Konzeption von Feedback-Mechanismen gehört und können diese Austauschformate aktiv mitgestalten?

UNTEREINANDER

- Nimmt Ihre Stiftung Angebote von übergreifenden Stiftungsnetzwerken, wie Austausch- und Informationsveranstaltungen, wahr und beteiligen Sie sich aktiv an der Gestaltung dieser Plattformen?
- Ermöglichen Sie Stiftungsmitarbeitenden aller Ebenen den Austausch mit anderen Stiftungen und deren Mitarbeitenden (z. B. durch ein Kontingent an Weiterbildungs- oder Networking-Tagen)?
- Gibt es regelmäßige interne Treffen oder andere Informationskanäle, durch die Stiftungsmitarbeitende untereinander über Gehörtes und Gelerntes aus Stiftungsnetzwerken berichten können?
- Lernen Sie als Teil von Konsortien von der Arbeit von Partnerstiftungen oder tauschen Sie sich regelmäßig bilateral aus?

Stiftungen hören zu...

...für die frühzeitige Erkennung von Bedarfen (1)

Als Teilnehmerin oder Initiatorin von regelmäßigen Gesprächsformaten erfahren Stiftungen frühzeitig von den Bedarfen ihrer Zielgruppen. Somit gehen sie nicht nur mit der Zeit, sondern können auch passgenauere und wirkungsvollere Projekte entwickeln.

...für mehr Teilhabe an der Entwicklung von Förderpartner*innen (2)

Stiftungen, die während der gesamten Förderpartnerschaft zuhörend zur Seite stehen, entwickeln ein besseres Verständnis für die Entwicklungsprozesse, die ihre Förderpartner*innen durchlaufen, sowie die damit verbundenen Herausforderungen. Dies begünstigt nicht nur eine Wertschätzungskultur über Ergebnisse hinaus, sondern auch eine bedarfsgerechtere Begleitung im Laufe des ganzen Projektzyklus.

...für die Erweiterung des eigenen Erfahrungshorizonts (3)

Zuhören ist für fördernde Organisationen oder Personen sowie alle anderen auch ein Mittel, um den eigenen Erfahrungshorizont zu erweitern. Es hilft, Privilegien zu erkennen und sie für andere nutzbar zu machen. Zusammen mit Kritikfähigkeit stärkt dies die Glaubwürdigkeit der eigenen Arbeit und schärft den Blick für reale Bedarfe in der Gesellschaft.

...für mehr Wissensaustausch im Sektor (4)

Die Teilnahme am Austausch von Erfahrungswerten zu konkreten Frage- und Problemstellungen im Stiftungsektor oder darüber hinaus hilft Organisationen, neue Handlungsimpulse für die eigene Arbeit zu generieren oder aus den Fehlern anderer zu lernen. Ganz nebenbei bleibt man zu den

neuesten Entwicklungen im Sektor auf dem Laufenden und erkennt Synergien, die eine Grundlage für potenzielle Kooperationen bieten.

...für ein besseres Arbeitsklima (5)

Eine Kultur des Zuhörens in der eigenen Organisation ist nicht nur entscheidend für ein vertrauensvolles und wertschätzendes Miteinander aller Mitarbeitenden, sondern fördert auch die Offenheit, über Fehler zu sprechen, Lernprozesse zu initiieren und durch programm- und hierarchieübergreifenden Austausch Hürden gemeinsam zu meistern und nachhaltige Entwicklung voranzutreiben.

#LESETIPPS

- Bolduc, Kevin (2020), Six Tips for Funders to Listen Well Right Now: <https://cep.org/six-tips-for-funders-to-listen-well-right-now/>
- Bull, Gemma; Steinberg, Tom (2021), Modern Grantmaking: A Guide for Funders Who Believe Better is Possible. Directory of Social Change, London (UK): <https://moderngrantmaking.com/>
- Diakonie Deutschland (seit 2018), Kampagne UNERHÖRT!: <https://www.diakonie.de/unerhoert>
- Faizullah, Nusrat (2020), Do I Hear You? – Exploring the Listening Culture of Funders in the UK: <https://www.thelisteningfund.org/wp-content/uploads/2021/02/do-i-hear-you-the-listening-fund-funder-reflection-report1.pdf>
- Fund for Shared Insight (2021), Just Listening: Principles and Practices for Advancing Equity through High-Quality Listening and Feedback: <https://fundforsharedinsight.org/wp-content/uploads/2021/09/Just-Listening-Principles-and-Practices-for-Advancing-Equity-through-High-Quality-Listening-and-Feedback.pdf>
- Threlfall, Valerie; Klein, Rebecca (2019), Bridging the Gap – A Review of Foundation Listening Practices: <https://hewlett.org/wp-content/uploads/2019/10/Bridging-the-Gap-Foundation-Listening-Practices.pdf>
- Twersky, Fay; Buchanan, Phil; Threlfall, Valerie (2013), Listening to Those Who Matter Most, the Beneficiaries: https://ssir.org/articles/entry/listening_to_those_who_matter_most_the_beneficiaries

#IMPRESSUM

IMPRESSUM

Redaktion:

Victoria Hugelshofer, Anne Marie Jacob
hugelshofer@widersense.org, jacob@widersense.org

Design:

britta rosing kommunikationsdesign
brittarosing.de

Kontakt / Ansprechpartner*innen:

#VertrauenMachtWirkung
c/o WIDER SENSE TraFo gGmbH,
Rungestraße 17, 10179 Berlin,
E-Mail: meinung@vertrauen-macht-wirkung.de



Vertrauen
Macht
Wirkung

#ONLINE

Besuchen Sie uns online:
www.vertrauen-macht-wirkung.de

Folgen Sie uns auf Twitter:
www.twitter.com/InitiativeVMW