

STRATEGIE DER INNOVATIONSTIFTUNG FÜR BILDUNG 2025-2029



Vision

Die Innovationsstiftung für Bildung fördert Bildungseinrichtungen in Österreich dabei, Innovationen aktiv zu leben und zu nutzen. Sie schafft die Voraussetzungen, um allen Lernenden eine zukunftsorientierte Bildung für ein gutes Leben in einer lebenswerten Welt für alle zu ermöglichen.

Mission

*Unsere Mission ist es, Österreichs Bildungssystem durch gesteigerte Innovationsfähigkeit zukunftsfähig zu machen. Wir fördern ein tiefes Verständnis für Veränderungsprozesse und stellen sicher, dass Bildungseinrichtungen Zugang zu bewährten Innovationen haben und diese effizient in ihrer Praxis umsetzen können. In enger Zusammenarbeit mit engagierten Akteur*innen sowohl aus dem öffentlichen als auch privaten Sektor, fördern wir praxisnahe Ansätze und testen sowie skalieren wir Bildungsinnovationen. Durch diese proaktive Förderung von Innovation in der Bildung tragen wir dazu bei, dass Kinder und Jugendliche in einer dynamischen und sich stetig entwickelnden Welt bestens vorbereitet sind. Mit uns werden aus guten Ideen Innovationen mit Impact!*

1. Veränderungsfähigkeit als zentrale Herausforderung in der Bildung

Da Bildung für die individuelle Entwicklung und gesellschaftliche Teilhabe von Menschen ein Schlüssel ist, herrscht große Einigkeit darüber, dass sich Bildungssysteme, ihre Einrichtungen, die Menschen, die für Bildung arbeiten, genauso wie pädagogische Arbeitsweisen kontinuierlich weiterentwickeln müssen. Einen erhöhten Veränderungsdruck sehen zentrale Stakeholder wie die UNESCOⁱ, die Weltbankⁱⁱ oder die OECDⁱⁱⁱ aufgrund von raschen und gleichzeitig tiefgreifenden Veränderungen unserer Lebensbedingungen. In den entsprechenden Dokumenten werden jeweils unterschiedliche Herausforderungen akzentuiert, wie beispielsweise die tiefgreifenden mittelfristigen Auswirkungen von Digitalisierung oder des Klimawandels. Genannt werden aber etwa auch die zunehmende politische Polarisierung und Gefährdung von Demokratien. Diese Rahmenbedingungen haben bereits jetzt Auswirkungen, die sich im Bildungssystem verdeutlichen und das System an die Grenzen der Belastbarkeit führen. Gerade deshalb brauchen junge Menschen von heute und morgen mehr denn je die Fähigkeit, mit den anstehenden Veränderungen umzugehen, und vielmehr noch: sie müssen die Fähigkeit besitzen, selbst Veränderung zu gestalten. In strategischen Bildungs-Policies wie jener des Rates der Europäischen Union aus dem Jahr 2021^{iv} dient diese Perspektive auf Veränderung und Veränderungsnotwendigkeiten in der Bildung ebenfalls als Ausgangslage. Die Stellhebel an denen jeweils angesetzt werden bzw. werden sollen, um Transformation voranzutreiben, unterscheiden sich im Detail und hängen etwa von der jeweiligen geografischen Perspektive oder der spezifischen Rolle ab. In jedem Fall werden unterschiedliche Ebenen adressiert, wie etwa strukturelle Entwicklungsnotwendigkeiten, veränderte Pädagogik und Didaktik, die Rolle von Lehrpersonen und noch weitere.

Die UNESCO sieht eine so starke Veränderungsnotwendigkeit in der Bildung, dass sie in ihrem 2021 veröffentlichten Bericht einen neuen „social contract for education“ vorschlägt. Eines der zentralen Prinzipien dieser Vereinbarung soll ein umfassendes Commitment für Bildung als eine öffentliche gesellschaftliche Aufgabe beinhalten. Dementsprechend setzt sie in ihrem Konzept auf „The involvement of teachers, youth movements, community-based groups, trusts, non-governmental organizations, enterprises, professional associations, philanthropists, religious institutions, and social movements.“^v Sie alle sind aufgefordert, einen Beitrag zur Veränderung zu leisten und sie sollen dafür auch die erforderlichen Rahmenbedingungen vorfinden. Auch in einem österreichischen Kontext ergibt dieser Zugang Sinn, da das Bildungssystem hochkomplex ist, mit einer Vielzahl von Akteur*innen, betroffenen Lernenden und herausfordernder Kompetenzverteilung zwischen den Verwaltungsebenen. Das macht Reformen besonders herausfordernd, aber nicht weniger notwendig.

2. Innovationskraft steigern

Wie es gelingen kann, viele unterschiedliche Stakeholder in der Bildung zu Teilhabenden und sogar Treibern von Innovation zu machen, damit setzt sich der Collective Impact-Ansatz auseinander. Diesem Modell liegt die Erkenntnis zugrunde, dass einzelne Organisationen unabhängig voneinander nicht ausreichend hohen Einfluss haben, komplexe systemische Probleme zu lösen. Es braucht den Veränderungswillen vieler. Und noch weitere Voraussetzungen sollten erfüllt sein: Es braucht eine gemeinsame Agenda, gemeinsame Messsysteme zur Erfolgsmessung, sich gegenseitig verstärkende Aktivitäten, kontinuierliche Kommunikation und unterstützende Organisationen.^{vi} Zusammengefasst ist nicht nur die Zusammenarbeit vieler erforderlich, sondern die Beteiligten müssen auch wissen bzw. erarbeiten, in welche Richtung sie sich bewegen, wie Erfolg aussieht und was ihr jeweiliger Beitrag ist.

In den letzten Jahren wurden in Österreich die Voraussetzungen für die Beteiligung vieler an Veränderungsprozessen in der Bildung deutlich verbessert: Wenngleich nicht unter Beteiligung breiterer Stakeholdergruppen entstanden, gibt es doch etwa mit dem 2021 etablierten Qualitätsrahmen für Schulen eine Vision, was eine gute Schule ausmacht. Oder mit der IKMplus Messung wurde ein einheitliches Messsystem eingeführt. Die 2017 erweiterte Schulautonomie hat einen gesetzlichen Rahmen geschaffen, über den Schulen deutlich mehr Spielraum bekommen haben, um verstärkende Aktivitäten umzusetzen.

Ein weiterer Baustein kann wohl auch in der Einrichtung der Innovationsstiftung für Bildung 2017 durch die Republik Österreich gesehen werden. Damit wurde erstmals eine Einrichtung geschaffen, die sich mit der Frage der Innovation bzw. Innovationsfähigkeit in der Bildung auseinandersetzt und diese vorantreiben soll. Die Innovationsstiftung für Bildung betrachtet die Bildungslandschaft aus der Perspektive der Veränderung, Innovation und Innovationsfähigkeit. Uns treiben daher Fragen wie: Wo wird Innovation begünstigt, wo behindert? Wer sind zentrale Akteur*innen der Innovation in der Bildung? Wer sind unsere Change Agents? Und letztlich: Wie können wir die Innovationsfähigkeit erhöhen und aus guten Ideen Innovationen mit starker Wirkung machen? Zudem hat die ISB die Möglichkeit Substiftungen zu gründen, und so weitere Stifter*innen zu mobilisieren, sich für Innovation in der Bildung zu engagieren. Sie arbeitet also an der Erweiterung der an Veränderungsprozessen teilhabenden Gruppen.

3. Systemische Positionierung der ISB

Auch wenn Collective Impact als Governance-Modell in der Bildung in Österreich nicht oder nur teilweise etabliert ist, ist dieses Modell zur Orientierung für die ISB hilfreich, weil wir in der ISB alle Stakeholder im Bildungsbereich als mögliche Innovator*innen sehen. Ihre Anliegen verfolgt die ISB aus einer bestimmten systemischen Position heraus, jedenfalls aus der Perspektive einer Stiftung mit einem staatlichen Hintergrund. Die Stiftung hebt sich durch ihre einzigartige Stellung im Bildungssystem gegenüber anderen Akteur*innen deutlich ab.

Vier Differenzierungsmerkmale gegenüber anderen Einrichtungen haben sich in den letzten Jahren als zentral herauskristallisiert:

1. **Unabhängigkeit:** Obwohl staatlich, verfügt die ISB über eine außergewöhnliche Unabhängigkeit, die im staatlichen, schulischen Bildungswesen unüblich ist und die weder Agenturen wie der OeAD noch nachgeordnete Dienststellen des BMBWF aufweisen. Das Programm und die Entscheidungen werden in der ISB im Wissenschaftlichen Beirat, im Stiftungsrat und im Aufsichtsorgan getroffen – ganz im Gegensatz zu etwa den Aktivitäten des OeAD als Bildungsagentur der Republik Österreich. Diese relative Unabhängigkeit von den staatlichen Strukturen ist erfolgsentscheidend für die ISB.
2. **Staatsnähe:** Trotz ihrer relativen Unabhängigkeit hat die ISB Zugang zu staatlichen Strukturen, die etwa privaten gemeinnützigen Stiftungen, aber auch privaten Bildungsinitiativen meist fehlt. Die Gremien der ISB arbeiten zwar unabhängig, werden im Wesentlichen aber durch das für Bildung und Wissenschaft zuständige Ministerium besetzt. Die Staatsnähe ist zentral für den Erfolg der ISB, denn wer im staatlichen schulischen Bildungswesen in Österreich etwas bei vielen Einrichtungen verändern möchte, muss mit den staatlichen Strukturen arbeiten.
3. **Arbeit jenseits der Zuständigkeitsgrenzen:** Als „One-Stop-Shop“ kann die ISB Förderungen innovativer Projekte über die verwaltungstechnischen Zuständigkeitsgrenzen im Schulbereich hinaus anbieten und diese entsprechend dem ISB-Gesetz durch professionelle Förderabwickler wie OeAD, FFG, FWF oder AWS umsetzen lassen. Diese Rolle ist ein Alleinstellungsmerkmal, da der Bund rechtlich weder sich selbst (also die Bundesschulen) noch Landesschulen ohne eigengesetzliche Grundlage fördern kann.
4. **Stellung als „Honest Broker“:** Ohne hierarchische Bindungen zu Bildungseinrichtungen agiert die ISB unvoreingenommen als „Honest Broker“. Dies ist entscheidend für den Erfolg der ISB, denn dadurch gewinnt sie bei Schulen, privaten Initiativen und Stiftungen, aber auch in der Verwaltung an Glaubwürdigkeit.

4. Unsere Anliegen – unser Versprechen

Es ist unser Anliegen, dass die Perspektive von Schulen, ihren Leitungen und ihrem Personal, aber genauso von Hochschulen, NGOs, Stiftungen und vielen andere in die Veränderungsprozesse in der Bildung einbezogen werden. Das bedeutet für uns, dass wir den Dialog mit und zwischen diesen Akteur*innen stärken wollen (siehe Punkt 7. Partnerschaften der ISB).

Damit Akteur*innen einen Beitrag leisten können, brauchen sie auch die entsprechenden Handlungsspielräume und Kompetenzen. Es ist unser Anliegen Österreichs Bildungseinrichtungen – allen voran Schulen – dabei zu unterstützen, den Herausforderungen der Gegenwart proaktiv und innovativ zu begegnen. Genauso ist es unser Anliegen privates Engagement dabei zu unterstützen eine möglichst starke Wirkung durch die Förderung von Innovationen in der Bildung zu erreichen. Wir unterstützen im Sinne des Collective Impact-Ansatzes, dass auch privates Engagement eine innovationsorientierte Rolle einnehmen kann.

Es ist uns auch wichtig, dass Veränderungen schneller zwischen den Einrichtungen diffundieren, bekannt werden und somit umgesetzt werden können. Wir können dafür die Innovationsfähigkeit unterschiedlicher Akteur*innen verwenden, um gemeinsam Ziele zu definieren, Innovationen und Veränderungspotenziale zu identifizieren und zu skalieren. Als staatliche Stiftung fühlen wir uns dabei der staatlichen Vision von Bildung verpflichtet, wie sie etwa im Qualitätsrahmen für Schulen^{vii}, dem Masterplan für Digitalisierung^{viii} und vielen anderen strategischen Dokumenten abgebildet ist.

Innovation selbst verstehen wir neutral als Veränderung. Entsprechend gängiger Definitionen, die etwa auch die OECD verwendet, ist Innovation „a new or improved product or process (or combination thereof) that differs significantly from the unit's previous products or processes and that has been made available to potential users (product) or brought into use by the unit (process)“^{ix}. Umgelegt auf die Bildung, kann es sich bei Innovationen also um Erneuerungen des „Produkts“ Bildung handeln, etwa neue Curricula, Lehrbücher und Ähnliches. Oder es handelt sich um die Erneuerung des Bildungsprozesses, also etwa neue pädagogische Praktiken, e-learning Services, neuartige Formen der Zusammenarbeit zwischen Lehrpersonen oder Schüler*innen, etc...

In jedem Fall sind zwei Dinge kennzeichnend für Innovationen: 1) Neue Ideen werden erst dann zu Innovationen, wenn sie auch zugänglich gemacht werden; eine Herausforderung, die die ISB im schulischen Bereich adressiert. 2) Was als Innovation gilt, unterliegt selbst der Veränderung. Denn eine ausgerollte Veränderung – Prozess oder Produkt – verliert mit der durchgeführten Veränderung seinen Innovationscharakter. Hier ergibt sich vor allem auch die Herausforderung der Messbarkeit und daher von Überprüfbarkeit von Innovationen.

Zuletzt sollte angemerkt werden, dass zwar mit dem Begriff Innovation noch kein direkter Nutzen ausgedrückt wird – der ergibt sich immer erst aus dem spezifischen Kontext einer Veränderung. Für die ISB geht es allerdings auch darum überhaupt die Innovationsfähigkeit zu erhöhen.

5. Wie die ISB arbeitet

Die ISB nutzt ihre Rolle, um mit den eingesetzten Steuermitteln maximale Wirkung zu erzielen und so der Anforderung des effektiven und effizienten Mitteleinsatzes gerecht zu werden:

- Die ISB bevorzugt die Arbeit am Kapazitätsaufbau. Dadurch stehen Leitungsebenen, Steuerungsorgane und -mechanismen, Pädagog*innenbildung oder die Schule als Organisation eher im Vordergrund als einzelne Lehrpersonen oder Schüler*innen.
- Die ISB nutzt staatliche Strukturen als Hebel, um eine möglichst starke Wirkung zu erzielen. Das Bildungssystem in Österreich ist staatlich dominiert. Eine enge Zusammenarbeit mit den staatlichen Verwaltungsstrukturen verspricht einen erhöhten

Erfolg bei Skalierung. Gleichzeitig können Innovationen eben auch aus einem privaten Kontext stammen

- Die ISB setzt auf Dialog und Anreize; das liegt nicht nur an ihrer systemischen Position, sondern vor allem daran, dass nur so eine Collective Impact Dynamik erreicht werden kann.
- Die ISB nutzt die Potenziale, die aus dem privaten Interesse an Bildungsinnovation entstehen, mit dem Ziel den Impact dieses privaten Engagements noch einmal zu erhöhen.
- Die ISB bevorzugt mittelfristige Partnerschaften mit Privaten gegenüber kurzfristiger Projektförderlogiken.
- Die ISB verfolgt einen evidenzorientierten Ansatz beim Transfer von Bildungsinnovationen, d.h. einem Transfer oder einer Skalierungsinitiative geht ein Proof of Concept voraus.
- Die ISB arbeitet methodisch vielfältig und entsprechend der Problemstellung. Methoden beinhalten Projektförderungen, strategische Partnerschaften, Veranstaltungen, etc.

6. Partnerschaften der ISB

6.1. Zentrale Sektoren

Folgende Partner*innen haben sich als zentral herauskristallisiert:

Bildungseinrichtungen/Schulen

In den vergangenen Jahren haben sich öffentliche Schulen als zentrale Partnerinnen der ISB herauskristallisiert. Sie sind es, die letztendlich junge Menschen in ihrem Bildungsweg begleiten und daher die ganz konkreten Rahmenbedingungen gestalten und Aktivitäten umsetzen. Schulen sind für uns Gestaltungspartnerinnen und jene, die wir in ihrer Gestaltungsfähigkeit unterstützen wollen. Das Engagement der ISB ist vorwiegend, aber nicht ausschließlich auf die Bildungseinrichtung Schule begrenzt. Mit dem Stiftungspreis Bildungsinnovation nimmt die ISB bspw. auch elementarpädagogische Einrichtungen in den Blick. Oder im Rahmen der Bildungsforschungs-Ausschreibung liegt der Fokus auf hochschulischer Ebene.

Hochschulen & Forschungseinrichtungen

Im Zusammenhang mit der Aus-, Fort- und Weiterbildung haben sich Hochschulen als wichtige Partnerinnen der ISB herauskristallisiert. Dabei hat sich in der Vergangenheit gezeigt, dass vor allem Pädagogische Hochschulen für uns relevant sind, da sie für die Gestaltung und Durchführung von Fortbildung von Lehrpersonen verantwortlich sind und somit eine entscheidende Rolle für die Innovation in der Bildung einnehmen. Ein evidenzorientierter Ansatz schließt aber auch eine Zusammenarbeit mit Wissenschaftler*innen der Universitäten und anderen Forschungseinrichtungen mit ein. Durch die Stärkung der Bildungsforschung an Universitäten und Pädagogischen Hochschulen durch die ISB und BMBWF ergeben sich auch neue Kooperationsmöglichkeiten.

Stiftungen

Stiftungen nehmen wir als Partnerinnen und Unterstützerinnen in der Gestaltung von Bildungsinnovation in Österreich wahr. Obgleich der gemeinnützige Stiftungssektor in Österreich im Vergleich zu Deutschland und der Schweiz unterentwickelt ist, handelt es sich

um relevante Impulsgeber. Wir sehen uns hier vor allem auch als Schnittstelle zu den staatlichen Strukturen, ihren Visionen von Bildung und den von ihnen angestrebten Veränderungsprozessen.

Bildungsverwaltung

Die Bildungsverwaltung ist eine zentrale Partnerin für die ISB, und zwar auf den verschiedenen Ebenen: das Ministerium, die Länder und die Bildungsdirektionen. Durch die Verwaltung ist es der ISB möglich, ihre Anliegen weitaus schneller und mit höherer Wirkung umzusetzen. Zudem fühlt sich die ISB an die Vision und an die Reformprozesse gebunden. Sie bilden einen Rahmen für die eigene Arbeit.

Bildungsinitiativen

In Österreich gibt es eine Reihe von Bildungsinitiativen, die „von außen“ eine Verbesserung des Bildungssystems anstreben. Manchmal haben sie die Rechtsform einer Stiftung, oft eines Vereins oder auch eines Social Businesses. Für die ISB sind die Initiativen mögliche Partnerinnen, die Ressourcen, Expertise und Ideen für Veränderungsprozesse einbringen.

6.2. Strategische Partnerschaften mit unseren Co-Stiftungen

Damit Bildungsinnovationen schneller entstehen und vorangetrieben werden, hat die ISB ein völlig neues Modell der Zusammenarbeit mit privaten Akteur*innen entwickelt. Es fußt nicht auf Projektförderung, sondern entsprechend dem europäischen Trend im Stiftungssektor, auf mittel- bis langfristigen Partnerschaften, die dem Zweck der ISB entsprechen müssen, also Innovationsfähigkeit in der Bildung vorantreiben. Hintergrund ist dabei, dass der gemeinnützige Stiftungssektor in Österreich im Vergleich zu Deutschland und der Schweiz deutlich unterentwickelt ist. Die Arbeit der ISB trägt daher auch dazu bei, den Bildungsstiftungssektor überhaupt erst auf- bzw. auszubauen und Bildung als gemeinnützige Investitionsmöglichkeit für Private zu etablieren.

Die ISB fokussiert auf die private Beteiligung für Bildungsinnovation – sowohl inhaltlich als auch in Bezug auf private Finanzierung. Unser Ziel ist es dabei privates und staatliches Kapital in Investitionen für Bildungsinnovation zu lenken und auf diese Weise den gemeinsamen Impact für Bildungsinnovation zu erhöhen. So erzeugt die ISB eine Übereinstimmung privater Investition mit staatlichen Prioritäten.

Die ISB hat seit ihrer Gründung die ihr gesetzlich eingeräumte Möglichkeit genutzt, Substiftungen zu gründen und hat so 5 Substiftungen mit 23 Partnerorganisationen aufgesetzt. Drei der bestehenden Stiftungen sind thematisch auf den schulischen bzw. vorschulischen Bereich fokussiert: Stiftung für Wirtschaftsbildung, MINTality und Wirbewegen-unsere-Zukunft-Bildungsstiftung (motion4kids); eine Stiftung hat einen thematisch offenen, strukturierten Förderpfad für qualitätsgeprüfte Bildungsinnovationen entwickelt und umgesetzt - BildungTomorrow/Sinnbildungsstiftung. Und eine der Stiftungen arbeitet im akademischen Sektor an der transdisziplinären Vernetzung von Studierenden - proScientia. Insgesamt konnten über die 5 Co-Stiftungen so fast EUR 12,2 Mio. in Bildungsinnovation in Österreich investiert werden, darunter EUR 2,65 Mio. von der ISB und EUR 9,58 Mio. durch zusätzliche private Partner*innen. Für die Jahre 2024-2026 sind bereits rund EUR 9,75 Mio. an zusätzlichen privaten Mitteln und EUR 1,81 Mio. von der ISB in Aussicht gestellt.

Folgende Merkmale sind für die Zusammenarbeit zentral und Voraussetzung für das Gelingen der Kooperation in den Co-Stiftungen:

- Die ISB tritt in diesen Stiftungen zwar als gleichwertige Partnerin (Donor) auf, schießt aber letztendlich immer nur maximal 30% des Budgets zu – bei den größeren Stiftungen sogar deutlich weniger. Umgekehrt stellen Partnerorganisationen den Großteil des Budgets.
- Die Governance in den Co-Stiftungen sieht vor, dass die ISB – entsprechend ihres Budgetanteils – keine Steuerungshoheit gegenüber anderen Stifter*innen hat. Dies war und ist eine wesentliche Voraussetzung für die Zusammenarbeit zwischen den Akteur*innen. Über Steuerungsstrukturen – Aufsichtsorgane bzw. Vorstand – wird allerdings Effektivität und Effizienz als gemeinsames Interesse sichergestellt.
- Der ISB kommt als staatliche Akteurin in den Stiftungen vor allem auch die Rolle zu, den Austausch mit den staatlichen Strukturen sicherzustellen und einzufordern – also die Brücke zwischen privatem und staatlichem Blick herzustellen. Die ISB stellt daher etwa Wissen über aktuelle staatliche Reformentwicklungen bereit und gibt den Co-Stiftungen Orientierung über diese.

7. Aktionslinien der ISB (Ziele und Tätigkeitsbereiche)

Das Anliegen der ISB ist es, dass mehr Akteur*innen systematisch in Innovationsprozesse in der Bildung einbezogen werden und selbst eine innovationsorientierte Rolle einnehmen können. Neben dem gemeinnützigen Stiftungssektor – mit dem die ISB eng verbunden ist – gilt dies vor allem auch für Schulen. So soll unser Anliegen unterstützt werden, dass Innovationen schneller zwischen den Bildungseinrichtungen bekannter werden und schneller ihre Wirkung entfalten können. Um das zu erreichen, arbeiten wir in den nächsten Jahren in **drei Aktionslinien**:

7.1. Netzwerk der Changemaker

In der ersten Aktionslinie fokussiert sich die ISB darauf, im schulischen Bereich Innovation und Innovativität interessant und attraktiv für Schulen zu machen. Hierfür geht sie von einem Netzwerkansatz aus, über den sich innovationsfreudige Schulen und ihre Leitungen vernetzen und Partner*innen für ihre Innovationsvorhaben identifizieren können.

Wir wollen daher ein offenes Netzwerk, eine Koalition, der innovationsfreudigen Changemaker zusammenstellen, mit denen wir gemeinsam arbeiten, um gute Ideen bottom up schneller zwischen Bildungseinrichtungen diffundieren und zu systemischen Innovationen werden lassen zu können. Die Partner*innen im Netzwerk verstehen wir als systemische Change Agents, die nicht nur selbst als Innovator*innen fungieren, sondern auch als Promotor*innen der kulturellen Veränderungsfähigkeit in ihrem Umfeld wirken. Denn Innovationsfähigkeit ist allen voran eine Frage der Einstellung und proaktiven Herangehensweise an Herausforderungen. Es geht also nicht nur darum mit der innovativen Gruppe zu arbeiten, sondern mit dieser Gruppe mittelfristig auch weitere Bildungseinrichtungen anzusprechen und für Innovation zu begeistern.

Wenngleich das Netzwerk auf Schulen bzw. ihren Leitungsteams ausgerichtet ist, soll eine Schnittstelle des Netzwerks zu privaten Initiativen und Entscheider*innen der Verwaltung geschaffen werden, insbesondere um „shared visions“ zu erzeugen.

Unsere Ziele:

Wir identifizieren und etablieren systematisch ein Netzwerk der innovationfreudigen Schulen mit den Zielen

- **Sichtbarkeit für Bildungsinnovator*innen und ihren Zugang zu Change erhöhen:** Wir machen die vorhandenen institutionellen Changemaker und ihre Lösungsansätze sichtbar und zu interessanten Vorbildern.
- **Wertschätzung für Innovationsfreude erhöhen:** Gleichzeitig tragen wir dafür Sorge, dass ihre Innovationserfolge anerkannt, wertgeschätzt und belohnt werden.
- **Innovationen verbreiten:** Darüber hinaus soll diese Koalition der Innovationsfreudigen auch dazu dienen, neue Innovationen zu identifizieren und zu verbreiten. Unser Ziel wird es daher in weiterer Folge sein, mit dem Netzwerk zu arbeiten und dafür zu sorgen, dass innovative Ansätze aus den teilnehmenden Schulen besser und schneller an alle anderen Bildungseinrichtungen weitergegeben werden.

Unser Ziel haben wir dann erreicht:

- Bis 2028 vereinen wir 600 innovationsfreudige Schulen in einem Netzwerk. Diese Einrichtungen verstehen sich selbst als Changemaker und committen sich dazu Entwicklungsschritte an ihren Institutionen voranzutreiben. Für die Aufnahme in das Netzwerk sind ein gewisses Selbstverständnis und Innovationsbereitschaft erforderlich.
- Bis Ende 2025 ist die Konzeption des Netzwerks abgeschlossen und erste Vernetzungsmaßnahmen haben stattgefunden. Bei der Konzeption des Netzwerks finden gegenwärtige Herausforderungen (bspw. Lehrermangel, administrative Belastung...) Berücksichtigung.
- Bis zum Ende der Strategielaufzeit ist dieses Netzwerk unter Schulen so bekannt, dass 80% der Schulleitungen das Netzwerk und seine Funktion kennen.
- Zur Steigerung der Sichtbarkeit sollen bis 2028 insgesamt 30 Schulen des Netzwerks als besonders herausragende Beispiele mit dem Stiftungspreis Bildungsinnovation ausgezeichnet werden.
- Mindestens 500 Lehrpersonen bzw. Schulleitungen haben an Hospitationen an Netzwerkschulen teilgenommen.

7.2. Privates Engagement für Bildungsinnovation nutzen

Die ISB steht mit einer Vielzahl an privaten Akteur*innen der Bildungsinnovation im Austausch. Dazu zählt insbesondere der kleine gemeinnützige Stiftungssektor in Österreich, aber auch engagierte Unternehmer*innen, die Sozialpartner*innen und eine Reihe von privaten Bildungsinitiativen. Die ISB sieht diese Stakeholder als wichtige treibende Kräfte für Bildungsinnovation. Damit Bildungsinnovationen schneller entstehen und vorangetrieben werden, setzt die ISB auf die private Beteiligung für Bildungsinnovation – sowohl inhaltlich als auch in Bezug auf private Finanzierung.

Unser Ziel:

Das Ziel der ISB ist es,

- **das private Engagement für Bildungsinnovation zu erhöhen:** Wir zielen dabei auf höhere private Investitionen mit einem möglichst großen Impact der Bildungsinnovationen ab. Diese Bildungsinnovationen stehen in Einklang mit den staatlichen Prioritäten im österreichischen Bildungswesen. Mit der Gründung neuer Stiftungen haben wir bereits zur Ausweitung des Bildungsstiftungs-Sektors beigetragen. Unser Ziel ist es auch unabhängig unserer direkten Beteiligungen an Stiftungen, die Entwicklung des Bildungsstiftungssektors mit Fokus auf Innovation zu unterstützen. Denn wir erwarten dadurch erhöhte Investitionen in innovative Projekte.
- **strategische Partnerschaften für Bildungsinnovation eingehen:** In den letzten sieben Jahren wurde in die Aufbauarbeit von fünf neuen Stiftungen investiert. Jetzt verlagert sich unser Fokus stärker in Professionalisierung der Zusammenarbeit mit unseren strategischen Partner*innen bzw. den gemeinsam entstandenen Co-Stiftungen.
- **Kompetenzen für systemische Bildungsinnovation erhöhen:** Unser Ziel ist es zudem unserer Rolle bei der Stärkung des Austauschs zwischen Stiftungen bzw. privaten Finanzierungspartner*innen und dem öffentlichen Sektor besser nachzukommen. Hierfür bauen wir neue Kommunikationskanäle auf.

Unser Ziel haben wir dann erreicht:

- Alle Co-Stiftungen beschreiben und erfassen ihre Wirkungen. Am Ende des Prozesses im Jahr 2025 sind sie in das gemeinsame Wirkungsmodell der ISB integriert.
- Neue Anforderungen für Nachdotierungen sowie das Reporting in Bezug auf Effizienz und Effektivität von Co-Stiftungen sind mit 2025 kommuniziert, etabliert und erfolgreich eingeführt.
- Der administrative Aufwand der Co-Stiftungen sinkt weiter kontinuierlich und pendelt sich bis 2028 auf maximal rund 15% ein, wobei die ISB davon max. 30% zu tragen hat. Gleichzeitig werden zusätzliche private Investitionen lukriert und diese vollständig für Bildungsinnovation genutzt.
- Der Anteil der ISB an der gesamten Dotierung der Co-Stiftungen soll maximal 25% über alle Stiftungen betragen. Wir machen privates Kapital im Ausmaß von rund 12 Mio. EUR bis 2028 für Bildungsinnovationen nutzbar.
- Der Austausch zwischen privaten und staatlichen Strukturen ist gestärkt und es gibt ein größeres Wissen über die Struktur dieses Sektors.

7.3. In ausgewählten Schwerpunkten Bildungsinnovationen vorantreiben

In der ersten und der zweiten Aktionslinie ist es darum gegangen, dabei zu unterstützen, bestimmte Akteur*innen in Innovationsprozesse der Bildung erfolgreicher einzubeziehen. Stiftungen werden zum Beispiel dabei unterstützt, selbst auch Bildungsinnovationen zu fördern und Schulen ermutigt, ihre Innovationen vor den Vorhang zu holen. In der dritten Aktionslinie geht es nun darum, gemeinsam mit unseren Partner*innen aus den Schulen, den Stiftungen, der Verwaltung und den Hochschulen themenbezogen und fokussiert Veränderungsprozesse voranzutreiben.

Die ISB hat bereits in mehreren ihrer Projekte daran gearbeitet, Ideen für Innovationen zu entwickeln bzw. bestehende Bildungsinnovationen zu skalieren und zu verbreiten. Dazu zählt

etwa die Arbeit der Stiftung für Wirtschaftsbildung, in der ein neuer Zugang zu Wirtschaftsbildung in der Unterstufe getestet, wissenschaftlich evaluiert und idealerweise auf Basis von Evaluierungsergebnissen ausgerollt wird.

In Zukunft wollen wir derartige Innovationsprozesse systematischer angehen. Folgende Prozessschritte verfolgen wir bei den Schwerpunktthemen, wobei nicht nur der Prozess selbst standardisiert werden soll, sondern auch geprüft werden muss, inwieweit sich die ISB gerade bei den ersten Schwerpunkten auf Themen fokussiert, die strukturell die Innovativität schulischer Einrichtungen erhöhen (z.B. Leadership, Einführung von Changemethoden etc.).

- Ausgangspunkt ist die Ableitung wissenschaftlicher, evidenzbasierter Erkenntnisse, an welchen Themen sinnvollerweise angesetzt wird, um eine entsprechende Wirkung zu entfalten.
- Die thematische Einengung erfolgt anhand von Kriterien wie potenzieller Impact, Stärke der politischen Unterstützung, vorhandene Ressourcen, Potenzial für Umsetzung sowie Engagement vorhandener Partner*innen.
- Vor dem Start eines Schwerpunkts sichert sich die ISB die politisch notwendige Unterstützung auch auf Verwaltungsebene.
- Zu Projektbeginn werden sowohl unsere Partner*innen bzw. Stakeholder miteinbezogen, um Ziele zu definieren, als auch eine Analyse bestehender Lösungen durchgeführt.
- Im Projekt selbst steht die Schaffung von Evidenzen für die Wirkung ausgewählter Veränderungen im Fokus. Darüber werden Möglichkeiten der Skalierung erarbeitet, als Empfehlungen formuliert. Die ISB unterstützt im Rahmen ihrer Möglichkeiten die Skalierungsarbeit – etwa über Dialogveranstaltungen oder Förderungen.
- Ein Projekt endet, wenn Skalierungsmaßnahmen durch die ISB abgeschlossen und Skalierungsmaßnahmen durch Dritte eingeleitet sind; dabei wird davon ausgegangen, dass nicht jede vorgeschlagene Skalierungsmaßnahme auch tatsächlich umgesetzt werden kann.
- Nach Projektabschluss erfolgt eine Wirkungsmessung.

Unser Ziel:

Das Ziel der ISB es, **thematische Innovationsprozesse in der Bildung zu begleiten**: Wir analysieren zunächst, welche bestehenden Lösungen (oder Ideen dafür) bereits existieren, stellen dann Ressourcen für ihre Validierung bereit und entwickeln Maßnahmen, um sie zu verbreiten bzw. zu skalieren. Hierfür greifen wir insbesondere auf die in Aktionslinie 1 und 2 skizzierten Instrumente zurück – also unsere Akteur*innen im Netzwerk der innovationsfreudigen Schulen sowie auf innovationsorientierte Bildungstiftungen. Wir gehen dabei davon aus, dass nicht jede entwickelte und validierte Lösung auch für jede Situation erfolgsversprechend ist. Wir vertreten vielmehr die Annahme, dass Lösungen potenziell für die jeweilige Situation angepasst werden müssen. Soweit es unsere budgetären Rahmenbedingungen zulassen, unterstützen wir auch die Skalierung dieser Lösungen.

Unser Ziel haben wir dann erreicht:

- 2025 sind Herangehensweise und Mechanismen zur Auswahl von Themen und Lösungen vorhanden sowie mögliche Partner*innen (Co-Stiftungen...) für eine gemeinsame Projektdurchführung sind identifiziert und an Board. Ein neues Projekt wurde diesem Schema entsprechend konzipiert.

- Wir haben das Commitment aus der Bildungsverwaltung für das Durchführen eines jeweiligen Projektes erhalten.
- Das Projekt wurde auf eine mögliche Skalierbarkeit geprüft, Empfehlungen und Wege zur Skalierung wurden definiert.
- Das neukonzipierte Projekt wurde im Rahmen der Strategielaufzeit umgesetzt und im Anschluss daran erfolgte Auswertung der Ergebnisse aus der Wirkungsmessung. In jedem zukünftigen Projekt werden wissenschaftliche Evidenzen zur Wirkung der Veränderungen geschaffen und Empfehlungen für die Skalierung abgeleitet. Die Wirkungen werden ebenso gemessen.

8. Geschäftsstelle der Innovationsstiftung für Bildung

Die Geschäftsstelle der ISB ist qua Gesetz beim OeAD angesiedelt. Sie nutzt nicht nur gegen Entgelt seine Infrastruktur, seine Räumlichkeiten samt Facility Management, sondern ist auch in alle Prozesse und Regulierungen integriert. Dies betrifft rechtliche Prozesse und Regulierungen, personalbezogene Prozesse und Regulierungen, aber auch das Qualitätsmanagement des OeAD oder das Risikomanagement. So ist die Arbeit der Geschäftsstelle in die jährliche ISO9001 Zertifizierung integriert. Diese Angliederung an den OeAD hat den Vorteil, dass diese Prozesse und Regulierungen nicht eigens für die ISB entwickelt und aufgesetzt werden müssen und trägt somit zur Effizienz der Geschäftsstelle bei.

Die Geschäftsstelle arbeitet nach einigen Leitprinzipien, die kontinuierlich geschärft werden:

1. **Kosteneffizientes Arbeiten:** Das Ziel ist es, die Effizienz der Geschäftsstelle in den nächsten Jahren zu steigern. Gemessen wird dies an dem Anteil der Geschäftsstellenkosten gegenüber den förderwirksamen Kosten. Unser Ziel ist es, diesen Anteil weiter auf ein Niveau von maximal 15% zu reduzieren.
2. **Wirkungsorientierter Fokus:** Die ISB wird im ersten Halbjahr 2025 ein Wirkungsmodell für ihre Arbeit finalisieren. Ziel ist es dadurch, bessere Kontrolle über die Wirkungen der gesetzten Maßnahmen zu bekommen. Neue Maßnahmen sollen aus einer Wirkungsperspektive heraus beurteilbar werden. Nach Erstellung des Wirkungsmodells werden regelmäßig Wirkungsmessungen durchgeführt.
3. **Risikobewusstsein:** Während die generellen Aspekte der ISB-Tätigkeit im Rahmen des Risikomanagements des OeAD abgedeckt sind, wird die ISB im Jahr 2025 die OeAD-Risikolandkarte um ISB-bezogene Themenfelder ergänzen.
4. **Liquiditätsmanagement:** Durch die einjährige Finanzierungsstruktur fällt es schwer die Liquiditätsstände der ISB niedrig zu halten. Als ersten Schritt wird die ISB im ersten Halbjahr 2025 alle Verträge in Bezug auf das Liquiditätsmanagement prüfen und neue Verträge unter der Prämisse möglichst niedriger Liquiditätsstände abschließen. Dadurch soll die Liquidität um rund 30% gegenüber September 2023 reduziert werden.
5. **Transparenz:** Selbst durchgeführte Projekte wurden bisher nach dem gleichen Modell wie das Geschäftsstellenbudget vom OeAD umgesetzt. Künftig werden für diese Projekte eigene Vereinbarungen zwischen OeAD und ISB geschlossen.
6. **Kommunikation:** Die ISB kann nur dann maximale Wirkung entfalten, wenn sie als Akteur im System eine gewisse Bekanntheit hat. Daher setzt die ISB darauf vermehrt an und mit Schlüssel-Stakeholdern zu identifizieren und zu kommunizieren

ⁱ UNESCO: Reimagining Our Futures Together: A New Social Contract for Education. 2021

ⁱⁱ <https://www.worldbank.org/en/topic/education/overview#2>

ⁱⁱⁱ Vincent-Lancrin, S. (ed.) (2023), *Measuring Innovation in Education 2023: Tools and Methods for Data-Driven Action and Improvement*, Educational Research and Innovation, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/a7167546-en>.

^{iv} Rat der Europäischen Union: Entschließung des Rates zu einem strategischen Rahmen für die europäische Zusammenarbeit auf dem Gebiet der allgemeinen und beruflichen Bildung (2021-2030) 2021/C 66/01. 26.02.2021.

^v UNESCO: Reimagining Our Futures Together: A New Social Contract for Education. 2021, S 43

^{vi} Kanja, John; Kramer, Mark: Collective Impact. Stanford Social Innovation Review, Winter 2011

^{vii} [QMS – Der Qualitätsrahmen für Schulen](#)

^{viii} https://www.bmbwf.gv.at/dam/jcr:dbc3a630-8034-47aa-9e9d-4db35e58867c/masterplan_digitalisierung_pi.pdf

^{ix} Vincent-Lancrin, S. (ed.) (2023), *Measuring Innovation in Education 2023: Tools and Methods for Data-Driven Action and Improvement*, Educational Research and Innovation, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/a7167546-en>.



#loveeducationliveinnovation