



WIRKUNGEN FEST IM BLICK?

Allgemeiner Trend zur Evaluation bei Stiftungen

Lesedauer: 6 Minuten

Das Thema der „Wirkungsorientierung“ und „Wirkungsmessung“ im Stiftungssektor wird kontrovers diskutiert. Strategisches Management und die Maximierung der eigenen sozialen Wirkung gelten als notwendig, jedoch nicht alle Wirkungen lassen sich erfassen, geschweige denn quantifizieren. Dieser *aspekte*-Beitrag gibt einen Überblick zur aktuellen Diskussion und stellt Praxishilfen vor.

Wirkungen sind zunächst grundlegend einer oder mehrerer Ursachen zuzuordnen. Im sozialen Sektor wird unter Wirkung immer eine Veränderung verstanden, die ihre Ursache in der Arbeit z.B. einer Stiftung hat. Doch auf welcher Ebene die Veränderung stattfindet, damit von Wirkung gesprochen werden kann, ist unterschiedlich. Daher ist es häufig notwendig, sich zuvor auf eine für die eigene Stiftung gültige Definition zu einigen, um sich nicht in Diskussionen zu verlieren. Hier verwenden wir ein im deutschen Stiftungssektor verbreitetes Verständnis basierend auf der Arbeit von Phineo: Wirkungen sind Veränderungen, die bei der Zielgruppe (Outcome), deren Lebensumfeld oder in der gesamten Gesellschaft erreicht werden (Impact).¹ Die Wirkungsorientierung setzt ganzheitlich am Management und der Kultur einer Nonprofit-Organisation (NPO) an. Die Wirkungsmessung bezieht sich explizit auf den Versuch des Nachweises von Wirkungen mittels sozialwissenschaftlicher Methoden. Für die Praxis ist die Definition einer Wirkungskette für die jeweilige Organisation ratsam, die die Zusammenhänge zwischen den eigenen Projekten und der Zweckverfolgung transparent und verständlich machen. Diese Arbeit hilft bereits, sich den Kausalzusammenhängen zwischen dem Mitteleinsatz und den erzielten Wirkungen bewusster zu werden und Förderungen zu hinterfragen oder deren Ausrichtung zu schärfen.

»Selbstgesteckte Ziele wirken immer nachhaltiger als jene, die von anderen vorgegeben werden.«

Wirkungsmessung kritisch diskutiert

Folgende Vorbehalte stehen einem flächendeckenden Einsatz der Wirkungsmessung häufig im Weg: Die Wirkungsmessung trägt nicht direkt zum Erfolg des Projekts bei, bindet aber Ressourcen, die anderweitig nicht mehr zur Verfügung stehen. Dabei können Wirkungsmessungen schon während des Projekts Verbesserung ermöglichen und auch im Anschluss zum Beispiel zur Skalierung dienen. Der Einsatz von Mitteln für eine Evaluation ist bei internationalen Geldgebern inzwischen etabliert und akzeptiert. Als Argument in der Praxis kann Geldgebern ent-

In *aspekte* bereiten die Wealth-Management-Kompetenzzentren gemeinsam mit Netzwerkpartnern Themen auf, die für Sie relevant sind. www.berenberg.de/stiftungen
Autoren dieses Beitrages sind Klaus Naeve und Jan Morgenstern, Wealth Management Berenberg.

¹ Kurz & Kubek 2017, S. 5. Eine andere Definition ist u.a. bei Then et al. (2017) zu finden.



gegnert werden, dass ohne diesen Mitteleinsatz sehr unklar bleibt, ob die Mittel wirklich wirken, was auch nicht im Sinne der Spender sein kann.

Einwände beziehen sich zudem häufig auf das Argument, dass nicht alles messbar oder gar zu monetarisieren sei.

Anwendbarkeit: Nicht alles ist messbar. Während dies gerade in Bereichen wie der Förderung von Kunst & Kultur oder internationaler Beziehungen sicherlich teilweise (im Verhältnis zum notwendigen Aufwand) zutrifft, ist jedoch zu berücksichtigen, dass eine Vielzahl an Instrumenten für verschiedene Zwecke zur Messung bereits existieren und nicht selbst ressourcenintensiv erarbeitet werden müssen. Es kann also eine Befassung mit bestehenden Methoden ausreichen und es muss nicht das Rad neu erfunden werden.

Monetarisierung: Neben den zunehmenden Kontroll- und Rationalisierungstendenzen werde durch die Adoption betriebswirtschaftlicher Instrumente insbesondere ein „mission drift“ verursacht, also die Verschiebung der NPOs hin zu Dienstleistungsorganisationen, mit denen sich Geld verdienen ließe und weg von ihrer originären sozialen Mission². Zudem widerspreche der Ansatz der Quantifizierung den sozialen Zielen und Werten einer NPO bzw. des sozialen Sektors insgesamt. Hier muss jede Organisation ihre eigene Haltung entwickeln und anhand der Wirkungskette Diskussionen führen, welche Messungen sinnvoll und vom Aufwand vertretbar sind – und welche auch nicht.

*Rationalisierung von Stiftungen
als Widerspruch?*

Die Vorteile von Wirkungsorientierung, die die Messung miteinschließen kann, aber nicht muss, lassen sich demgegenüber in drei Kategorien zusammenfassen:

- **Strategisches Management-Tool:** Die Wirkungsmessung trägt dazu bei, Aufgaben der Planung, Gestaltung und Lenkung der Organisation sowie ihrer Aktivitäten zu erfüllen. Der strategische Aspekt verdeutlicht die Lernfunktion und die kontinuierliche Verbesserung, die damit verbunden ist.
- **Erfolgskontrolle:** Stiftungen und NPOs fehlen strukturell jegliche Art von Erfolgskontrolle oder Rechenschaftspflichten (sei es durch den Markt oder Staat) zur effektiven Ressourcenallokation. Stiftungen haben zudem keine inhärenten Kontrollorgane. Wirkungsmessungen können daher als „Ersatz“ dienen³.
- **Legitimation und Transparenz:** Gemeinnützige Organisationen genießen einerseits Privilegien der Steuerbefreiung und andererseits die Zuwendung privaten Vermögens. Wirkungsorientierung kann hier zum notwendigen effektiven und transparenten Umgang mit den finanziellen Mitteln beitragen⁴. Spender werden dies häufiger auch einfordern!

Dieser kurze Überblick der aktuellen Diskussionen zeigt auf, dass zwischen der strategischen Wirkungsorientierung, der Messung an sich, der Quantifizierung und

*Wirkungskette als Grundlage für
weitere Analysen*

² Then et al., 2017, S. 5f.

³ Eilinghoff.; Jacobmeyer et al., 2011

⁴ Roland Berger, 2014.



der Monetarisierung im ggf. letzten Schritt unterschieden werden muss. So kann eine NPO wirkungsorientiert aufgestellt sein, ohne Wirkungen zu messen; sie kann Wirkungen (qualitativ) messen, ohne zu quantifizieren; sie kann quantifizieren, ohne zu monetarisieren. Wo die Linie zwischen Aufwand und Nutzen liegt, muss dabei jede Organisation selbst erarbeiten und definieren.

Die Wirkungskette zu etablieren und tief zu verstehen, ist dabei aus unserer Sicht ein in jedem Fall wertvoller Einstieg, auf dem dann aufgebaut werden kann.

Und was machen die Kollegen?

Studien über die Tätigkeiten von Stiftungen sind in Deutschland begrenzt. Während weltweit die Thematik der Wirkungsmessung in den letzten Jahren rasant an Fahrt aufgenommen hat⁵, ist dies nicht in gleichem Umfang für den Standort Deutschland zu konstatieren. Stattdessen wird meist betont, wie stark die Diskrepanz zwischen Anspruch und Wirklichkeit sei⁶. Nach einer Untersuchung von Roland Berger im Auftrag der Robert Bosch Stiftung seien (a) die Evaluation selbst als auch die Diskussion darüber zum Teil weder ehrlich noch zielorientiert, (b) fehle die notwendige externe und interne Offenheit zum Austausch und (c) werde Evaluation eher als Legitimationsmittel genutzt⁷.

Nach einer weiteren Studie führen knapp zwei Drittel der 208 befragten Stiftungen Wirkungsmessungen durch, wobei größere, jüngere oder finanzstarke Stiftungen dies sogar mit jeweils knapp über 70% tun. Zudem gaben 60% an, dass sie über die Wirkungen ihrer Aktivitäten öffentlich berichten, währenddessen ein Drittel davon „zwar die Wirkung ihrer Programme nach außen kommunizieren, sie aber intern gar nicht messen“⁸.

Fazit

Es gibt eine Reihe von verschiedenen Ansätzen zur Wirkungsmessung. Daher ist für jede Stiftung und NPO wichtig, die Ziele des Projekts und die Ziele der Wirkungsmessung genau zu kennen, um die richtigen Instrumente auszuwählen. Allgemein gilt für eine strategisch-orientierte Haltung zur möglichst hohen Wirksamkeit der eigenen Organisation und aller Projekte, dass es im ersten Schritt keine quantifizierende Messung benötigt. Vielmehr ist im Sinne dieser Wirkungsorientierung die Wirkungskette zu hinterfragen und mit konsistenten Annahmen zu hinterlegen – ein Prozess, der für alle Organisationen möglich ist. Zur Vertiefung der Theorie und praktischen Anwendung empfehlen wir Ihnen einige Quellen und Handbücher dazu im Anhang.

*Mangel an interner sowie externer
Offenheit*

*Systematische Ausrichtung auf
Wirkung ist unerlässlich*

⁵ Johnson, 2017

⁶ u.a. Leseberg & Timmer, 2015; Roland Berger, 2014

⁷ Roland Berger, 2014

⁸ ebd.: S. 72



Literaturverzeichnis

- Eilinghoff, D. (unb.). Evaluation als Managementfunktion in gemeinnützigen Stiftungen. Grundverständnis und Implementierung. Bertelsmann Stiftung.
- Hehenberger, L., Harling, A.-M., & Scholten, P. (2013). A Practical Guide to Measuring and Managing Impact. European Venture Philanthropy Association.
- Kurz, B., & Kubek, D. (2017). Kursbuch Wirkung. Das Praxishandbuch für alle, die Gutes besser tun wollen. Berlin: PHINEO gAG.
- Jacobmeyer, H., Schmidt, S. und Schmidt, W. (2011): Gutes Instrument besser nutzen. 10 Thesen zur Evaluation im Stiftungswesen. In: Stiftungswelt, 2, S. 66-8.
- Johnson, P.D. (2017). Global Philanthropy Report. Perspectives on the global foundation sector. Harvard University's John F. Kennedy School of Government.
- Kellogg Foundation (2004): Logic Model Development Guide. Battle Creek, Michigan: W.K. Kellogg Foundation.
- Leseberg, N. & Timmer, K. (2015). Stifterinnen und Stifter in Deutschland: Engagement – Motive – Ansichten. Berlin: Bundesverband Deutscher Stiftungen.
- Liebig, R. (2015). Wirkungsorientierung – Wie können wir gemeinsame Ziele festlegen und Wirkung erfassen?
- Porter, M.E. und Kramer, M.R. (1999). Philanthropy's New Agenda: Creating Value. In: Harvard Business Review, 77(6), S. 121-30.
- Roland Berger (2014): Shape the Future. Zukunft des Stiftens. Stuttgart: Robert Bosch Stiftung GmbH.
- Sandberg, B. (2005): Evaluation und Effektivitätskontrolle. In: Strachwitz, R.G. & Mercker, F. (Hrsg.): Stiftungen in Theorie, Recht und Praxis: Handbuch für ein modernes Stiftungswesen. Berlin: Duncker & Humblot, S. 763-76.
- Then, V., Schober, C., Rauscher, O. & Kehl, K. (2017). Social Return on Investment Analysis Measuring the Impact of Social Investment. Cham: Palgrave Macmillan.
- Winkeljohann, N., Störk, U., Roschker, L. & Theuffel-Werhahn, B. (2016). Fünf Jahre Niedrigzinsphase und kein Ende in Sicht? Frankfurt a.M.: PricehousewaterCoopers AG.
- Wisely, D.S. (2002). Parting Thoughts on Foundation Evaluation. In: American Journal of Evaluation, 23(2), S. 159-64.

Weiterführende Handbücher:

- Kursbuch Wirkung Phineo Org:
<https://www.phineo.org/fuer-organisationen/kursbuch-wirkung>
- EVPA- Practical Guide to Measuring and Managing Impact
http://www.oltreventure.com/wp-content/uploads/2015/05/EVPA_A_Practical_Guide_to_Measuring_and_Managing_Impact_final.pdf
- Kellog Foundatiob 20014: Evaluation Handbuch
<https://cyc.brandeis.edu/pdfs/reports/EvaluationHandbook.pdf>
- Welthungerhilfe „Leitfaden Wirkungsorientierung in den Projekten und Programmen der Welthungerhilfe. Teil III: Instrumente und Methoden“, Bonn 2008

Bei diesem Dokument handelt es sich um eine Werbemitteilung der Joh. Berenberg, Gossler & Co. KG. Die gemachten Angaben wurden nicht durch eine außenstehende Partei geprüft. Alle Aussagen basieren auf allgemein zugänglichen Quellen. Für die Richtigkeit und Vollständigkeit sämtlicher Angaben übernehmen wir keine Gewähr. Wir weisen ausdrücklich auf den angegebenen Bearbeitungsstand hin. Angaben können sich durch Zeitablauf und/oder infolge gesetzlicher, politischer, wirtschaftlicher oder anderer Änderungen als nicht mehr zutreffend erweisen.

Zur Erklärung verwendeter Fachbegriffe steht Ihnen auf www.berenberg.de/glossar ein Online-Glossar zur Verfügung. Die gewerbliche Nutzung in Form eines Nachdrucks, der – auch teilweisen – Vervielfältigung sowie der Weitergabe des Beitrages ist ohne unsere ausdrückliche schriftliche Genehmigung nicht gestattet.

Joh. Berenberg, Gossler & Co. KG
Neuer Jungfernstieg 20
20354 Hamburg
Telefon +49 40 350 60-0
Telefax +49 40 350 60-900
www.berenberg.de
info@berenberg.de