

Philanthropie Aktuell

Centre for Philanthropy Studies (CEPS), Universität Basel
 Peter Merian-Weg 6, Postfach 4653, CH-4002 Basel
 Tel.: +41 (0)61 267 23 92, Fax: +41 (0)61 267 23 93, E-Mail: ceps@unibas.ch
www.ceps.unibas.ch

EDITORIAL

Liebe Leserinnen und Leser



Das Centre for Philanthropy Studies (CEPS) besteht nun seit fast einem Jahr. In dieser – in Stiftungsdimensionen – kurzen Zeit sind bereits mehrere Projekte lanciert und erste Ergebnisse erarbeitet worden.

Mit Philanthropie Aktuell werden Sie in Zukunft regelmässig über unsere Projekte in Forschung und Weiterbildung informiert. Darüber hinaus wollen wir aber auch eine Informationslücke schliessen und aktuelle Neuigkeiten aus dem Philanthropie-Sektor bieten.

Diese erste Ausgabe steht im Zeichen von Wirkungsmessung und «Performance». In den letzten Jahren waren die Stiftungen geradezu erfolgsvorwöhnt. Finanzerträge stiegen, Berichte über Philanthropie und Stiftungen nahmen zu und bekannte Persönlichkeiten «outeten» sich als Stifter. Aber die schwache Performance der Finanzmärkte hat auch die Leistungsfähigkeit der Stiftungen beeinträchtigt. Es stellt sich daher umso mehr die Frage, wie Stiftungen ihre verfügbaren Mittel effizient und effektiv einsetzen können.

Neben einigen Denkanstössen hierzu, finden Sie auf den folgenden Seiten interessante Neuigkeiten und wichtige Termine zu Stiftungswesen und Philanthropie in der Schweiz. Wir wünschen Ihnen eine angeregte Lektüre!

Ihr Georg von Schnurbein

INHALT

Wirkungsvoll wirken	01
Ansätze der Erfolgsmessung	02
Essenzen einer Evaluation	03
News	03
Buchvorstellung	04
Kalender	04

Wirkungsvoll wirken

Wirkungsmessung in Förderstiftungen gewinnt zunehmend an Bedeutung. Nach wie vor ist aber umstritten, wie Wirkung am besten gemessen werden kann. Das von der Stiftung Mercator Schweiz mit einem Promotionsstipendium finanzierte CEPS-Forschungsprojekt «Foundation Evaluation» wird sich dieser Thematik widmen.

Es besteht kein Zweifel, dass Stiftungen Gutes leisten. Mit ihren Fördermitteln helfen sie Menschen aus Notsituationen, bereichern die Kulturszene, unterstützen die Forschung, und viele soziale Einrichtungen müssten ohne die Unterstützung der Stiftungen schliessen. Trotz all dieser guten Taten bleibt eine Ungewissheit zurück, die sich in der Frage zusammenfassen lässt: «Ist das Gute gut genug?» Diese Frage ist nicht neu, sie wird aber in den vergangenen Jahren immer häufiger gestellt.

Measuring the Unmeasurable

Bereits 1998 präsentierte Daniel Forbes mit seinem Beitrag «Measuring the Unmeasurable» einen Überblick über 20 Jahre Wirkungsforschung in Nonprofit-Organisationen. Sein Ergebnis ist heute noch genauso aktuell wie damals: Es gibt unterschiedliche Ansätze der Wirkungsmessung, die jedoch alle keine vollumfängliche Antwort geben und letztendlich von der subjektiven Wahrnehmung der Wirksamkeit abhängen. In der Entwicklungszusammenarbeit gibt es beispielsweise sehr weit entwickelte Performance Measurement Methoden, die sich jedoch nicht ohne weiteres auf Projekte in der Schweiz übertragen lassen.

Für Förderstiftungen ist die Frage der Wirkungsmessung besonders komplex, da sie in aller Regel zur Verwirklichung des Stiftungszwecks auf die operative Umsetzung durch Intermediäre angewie-

sen sind (Abb.). Häufig haben die eigentlichen Leistungsempfänger, denen der Stiftungszweck einen Nutzen zuspricht, gar keinen direkten Kontakt mit der Stiftung. Deshalb müssen Stiftungen neben ihrer eigenen Leistung auch die Leistung der Intermediäre beurteilen. Wenn eine Stiftung ihre eigene Wirkung erhöhen will, kann es sein, dass sie nicht ihre Arbeitsweise, sondern die des Intermediärs verändern muss. Dabei kann sich die Einflussnahme als schwierig erweisen.

Abb.: Indirekte Förderung (eigene Darstellung)



Foundation Evaluation

Im Rahmen des Forschungsprojektes «Foundation Evaluation» sollen am CEPS Messverfahren für die Wirkungsmessung von Stiftungsprojekten in der Schweiz entwickelt und analysiert werden. Das Forschungsprojekt wird mit einem Promotionsstipendium der Stiftung Mercator Schweiz finanziert. Als Ergebnis der Forschungsarbeit werden ein besseres Verständnis der Wirkungsweise von Stiftungen in der Schweiz und Handlungsanweisungen zur Wirkungsmessung erwartet.

Georg von Schnurbein

Literatur: Forbes, D. (1998). Measuring the Unmeasurable: Empirical Studies of Nonprofit Organization Effectiveness From 1977 to 1997. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 27(2), 183–202.

Ansätze der Erfolgsmessung

Nonprofit-Organisationen (NPO) stehen immer häufiger vor der Herausforderung, den Erfolg ihrer Projekte zu messen und zu belegen. Dabei sehen sich Verantwortliche dem Problem gegenüber, aus einer Vielzahl die geeignete Evaluationsmethode auszuwählen und in die eigenen Organisationsabläufe zu implementieren.

NPO widmen sich aus unterschiedlichen Gründen der Erfolgsmessung. Kommt der Anstoss von innerhalb der Organisation, dann stehen Entscheidungshilfen und Lerneffekte im Vordergrund, während externe Nachfragen oftmals der Legitimation dienen.

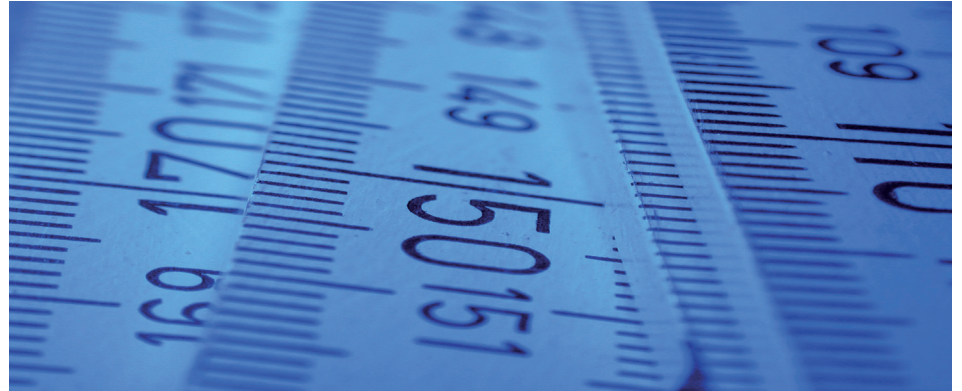
Kaum überschaubar

Die Vielfalt an Methoden für die Erfolgsmessung in NPO ist nahezu unendlich, und bisher bestehen kaum systematische Darstellungen für einen Überblick. Unzählige Variationen der Messverfahren erschweren die Situation zusätzlich. Im Folgenden werden mit dem Social Return on Investment (SROI) und der Utilization-Focused oder anwendungsorientierten Evaluation zwei Ansätze vorgestellt.

Social Return on Investment

Der Roberts Enterprise Development Fund (REDF) hat die Pionierarbeit in der Entwicklung des SROI geleistet. Schon lange ist der Return on Investment (ROI) als Mass für die Rendite ein fester Bestandteil des Unternehmenscontrollings. Während sich der ROI aus Finanzkennzahlen berechnen lässt, hat sich REDF mit dem SROI zum Ziel gesetzt, die Erstellung sozial-ökonomischer Werte monetär auszudrücken.

Die Methode des SROI lebt – wie der ROI – von Zahlen. Jeder Wertzuwachs muss monetarisiert werden, damit später der SROI, das Verhältnis von Barwert und investiertem Kapital, errechnet werden kann. Um ein möglichst präzises Ergebnis zu erhalten vermindern der Dead Weight und der Drop-Off (s. Factbox) den sozial-ökonomischen Nutzen, der abschliessend diskontiert wird. Der SROI berücksichtigt ebenfalls sämtliche Wertveränderungen, die durch das un-



tersuchte Programm geschaffen werden. Bei Wiedereingliederungsmassnahmen von Langzeitarbeitslosen beispielsweise steigern die Ersparnisse der Arbeitslosenkasse den SROI.

Grenzen des SROI

Ein deutlicher Vorteil des SROI ist, dass im Resultat ein Geldwert figuriert. In Kosten-Nutzen-Abwägungen können auf diese Weise unterschiedlichste Programme verglichen werden. Damit ist es möglich, die effizienten von den weniger effizienten Programmen zu unterscheiden. Oder etwa doch nicht?

FACTBOX: Glossar

Berechnung des SROI

$SROI = \text{Barwert} / \text{Gesamteinvestition}$

Dead Weight: Abzug vom sozial-ökonomischen Nutzen, der nicht auf Eigenleistung basiert.

Drop-Off: Reduktion des Folgenutzens, der sich nach Projektabschluss mit der Zeit verkleinert.

Der SROI hat auch seine Grenzen. Während der Berechnung des SROI müssen viele Annahmen getroffen werden. Es ist z.T. sehr schwierig, jedem Nutzen einen Wert zuzuordnen. Wie viel ist das gesteigerte Selbstvertrauen oder ein soziales Netzwerk wert? Wie schätzen Verantwortliche den Dead Weight ein und grenzen somit den eigenen Einfluss vom externen ab? Was in der Schlussrechnung nach harten Fakten aussieht, kommt bei näherer Prüfung ins Wanken.

Neue Wege

Mark Kramer kommt in einem 2007 veröffentlichten Bericht zum Schluss, dass vorgefertigte Methoden nicht ohne Anpassung in Organisationen implementiert werden können. Michael Patton geht mit seinem Ansatz der anwendungsorientierten Evaluation sogar noch einen Schritt weiter und stellt fest, dass für jede Evaluation überlegt werden muss, für wen und für welche Projekte die Resultate beabsichtigt sind. Für diese Abklärung ist es unerlässlich, dass sich Projektleiter intensiv mit den Stakeholdern auseinandersetzen und sich in das zu evaluierende Geschehen begeben. Kritiker monieren, dass dadurch die Objektivität gefährdet wird. Dem hält Patton entgegen, dass ohne persönliches Vertrauensverhältnis sich die zu evaluierenden Personen ohnehin strategisch verhalten und die Ergebnisse verzerren.

Grundvoraussetzungen

Unabhängig von der angewendeten Methode gibt es wenigstens zwei Voraussetzungen, die für eine erfolgreiche Erfolgsmessung gegeben sein müssen. Einerseits ist es wichtig, dass die Führung und die Mitarbeitenden der Organisation die Evaluation mittragen, damit die gewonnenen Erkenntnisse umgesetzt werden. Andererseits ist es unerlässlich, zusätzliche Ressourcen in Form von Training, Durchführung, Auswertung und Technik in der Budgetplanung bereitzustellen. Bis heute hat sich noch keine Methode durchgesetzt. Im Gegenteil zeigt der Trend weg von standardisierten Methoden hin zu individuell angepassten Messverfahren.

Rafaël Wyser

Literatur: Kramer, M. (2007). *From Insight to Action*. Boston: FSG; Patton, M. Q. (2008). *Utilization-focused evaluation*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Essenzen einer Evaluation

Prof. Dr. Patrick Renz von Aid Governance gibt Einblicke in zentrale Aspekte der Evaluationspraxis. Aid Governance unterstützt, als unabhängige soziale Organisation, andere NPO in ihrer Evaluationstätigkeit mit Hilfe eigener Instrumente und langjähriger Erfahrung.

CEPS: Was hat Sie dazu bewogen, den Erfolg von NPO zu messen?

Patrick Renz: Die Erfahrung am eigenen Leibe! Als Leiter eines hochdotierten Entwicklungsprogramms und mit 15 Jahren Managementenerfahrung im Rucksack kam die Ernüchterung vor Ort angesichts unzähliger, nicht professionell gelöster Probleme: Ich analysierte 400 Problemfälle immer mit der Frage, wie eine NPO ihren Erfolg verbessern kann. Das war der Startschuss unserer Stiftung.

Prof. Dr. Patrick Renz



Prof. Dr. Patrick Renz ist Gründer und Managing Director der Stiftung Aid Governance, die seit 2005 weltweit die Optimierung von Effizienz, Transparenz und Wirkung von sozialen Akteuren und Entwicklungsprojekten unterstützt. Heute forscht und lehrt er in den Bereichen Governance, strategisches Management und Integritätsmanagement an der Hochschule Luzern, ist Gastdozent an der kolumbianischen Privatuniversität EAFIT, ist tätig als Verwaltungsrat und berät Nonprofit-Organisationen und Firmen in normativen und strategischen Fragen.

CEPS: Was ist bei der Evaluation von NPO im Vergleich zu Unternehmen ihrer Meinung nach wichtig?

Patrick Renz: Der Erfolg in NPO lässt sich, anders als in Unternehmen, nicht mit jährlichen oder gar vierteljährlichen Gewinnzahlen messen. Er liegt – Katastrophenhilfe ausgenommen – in der Nachhaltigkeit ihrer Wirkung. Und das sinnvoll zu erzielen braucht Zeit, viel Zeit. Gute Evaluationen fragen demzufolge, wie alltägliche Problemlösungen und langfristige Ausrichtung zusammenspielen: Ist in der täglichen Arbeit die strategische Zielorientierung ersichtlich, oder geht es zum Beispiel nur darum, möglichst viele Schulzimmer zu errichten?

CEPS: Worauf legen Sie bei einer Evaluation Wert und welche zentralen Kriterien berücksichtigen Sie?

Patrick Renz: Ausgangspunkt ist die Wirkungsorientierung. Wichtig sind Fragen wie: Reflektiert eine NPO oder ein Projekt ihr Umfeld und ihre Abhängigkeiten? Kennt sie die beeinflussbaren Faktoren und Schalthebel? Kennt sie nicht nur alle Stakeholder, sondern ist sie fähig, diese zu verpflichten? Packt sie interkulturelle und ethische Fragen bewusst an? Geht sie proaktiv mit Risiken und Opportunitäten um? Und macht sie all dies mit professionellen Strukturen und Strategien? Zusammengefasst: Anders als traditionelle Evaluationen analysieren unsere Assessments in sechs Modulen systematisch die Wirkungsorientierung und die Organisationsstärken.

CEPS: Wie ist es kleinen NPO möglich, ebenfalls Evaluationen durchzuführen?

Patrick Renz: Die Essenz einer Evaluationsmethode muss unabhängig von der Grösse einer NPO anwendbar sein.

CEPS: Welche Auswirkungen haben die Evaluationsergebnisse auf die Arbeit der NPO?

Patrick Renz: Je nach Art der Evaluation. Assessments sollten NPO ermächtigen, ihren Wirkungsgrad aus eigenen Kräften zu erhöhen.

CEPS: Was würden Sie anderen NPO empfehlen, damit deren Projekte erfolgreich verlaufen?

Patrick Renz (lacht): Assessments mit unserer Methode durchführen oder sich zumindest mit den zugrundeliegenden wissenschaftlichen Erkenntnissen befassen.

CEPS: Noch eine Frage zum Schluss: Was macht das Thema Evaluation für Sie spannend?

Patrick Renz: Die Momente, wo wir auf das Wesentliche einer Organisation stossen und plötzlich ganz neue Energien freisetzen!

CEPS: Vielen Dank für das Gespräch.

News

BRÜSSEL Europäisches Jahr der Freiwilligentätigkeit

Die Europäische Kommission hat beschlossen, 2011 zum «Europäischen Jahr der Freiwilligentätigkeit» auszurufen. Die Mitgliedstaaten erfahren dadurch günstigere Rahmenbedingungen für die Freiwilligentätigkeit und eine Stärkung der Freiwilligenorganisationen.

<http://www.europa.eu/rapid>

(Ref.: IP/09/862)

BASEL Universität gründet eigene Stiftung

Die Universität Basel hat am 18. Juni 2009 die «Universitätsstiftung Basel» formal gegründet. Der Zweck der Stiftung ist «die Finanzierung von Aufgaben, Tätigkeiten und Projekten der Universität Basel».

<http://www.unibas.ch>

ZÜRICH Parlez-vous Stiftungsdeutsch?

Das Wörterbuch zum Schweizer Stiftungswesen mit Stiftungstypologie und -glossar erscheint Ende September 2009 in deutscher und französischer Sprache in einer zweiten, überarbeiteten Auflage und kann kostenlos über SwissFoundations bezogen werden.

<http://www.swissfoundations.org>

LONDON Neue Generation von Philanthropen

Laut einem Bericht der Barclays Wealth spenden wohlhabende Personen nicht weniger während Krisenzeiten. Diejenigen unter 45 Jahren spenden sogar mehr. Dabei werden immer häufiger klare Wirkungsziele verlangt.

<http://www.barclayswealth.com>

(Tomorrow's Philanthropist)

ZÜRICH Erfolgreiches Jahr für Stiftung Mercator Schweiz

Die Stiftung Mercator Schweiz blickt auf ein erfolgreiches Jahr 2008 zurück. Mit einem Fördervolumen von 10,8 Mio. Franken wurden 53 neue Projekte initiiert. Damit verfolgt die Stiftung nun insgesamt 87 laufende Projekte.

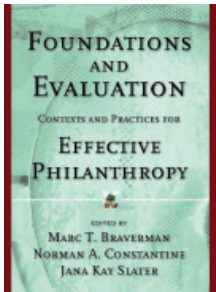
<http://www.stiftung-mercator.ch>

BASEL Erneute Aufnahme von profonds in Elite der Stiftungsexperten

Der Dachverband gemeinnütziger Stiftungen proFonds wurde erneut in die «Elite der Stiftungsexperten» im deutschsprachigen Raum aufgenommen.

<http://www.profonds.org>

Buchvorstellung



Braverman, M. T., Constantine, N. A. & Slater, J. K. (Eds.). (2004). *Foundations and Evaluation: Contexts and Practices for Effective Philanthropy*. San Francisco: Jossey-Bass. ISBN: 978-0787970772.

Eine Arbeitsgruppe mehrerer Nonprofit-Spezialisten aus Wissenschaft und Praxis hat sich mit der Problematik beschäftigt, wie Erfolgsmessung besser auf Stiftungen angepasst werden kann und somit Lerneffekte in der Organisation optimal unterstützt werden. Die gewonnenen Erkenntnisse sind in Form von diversen Beiträgen in die vorliegende Publikation eingeflossen.

In einem ersten Teil behandeln mehrere Autoren die spezifischen Strukturen und Rahmenbedingungen von Stiftungen. Der zweite Teil hebt den Nutzen einer Erfolgsmessung für kleine wie grosse Stiftungen hervor. Damit bietet diese Lektüre eine praxisorientierte Hilfestellung für alle an Evaluation interessierten Personen.

Es kommt häufig vor, dass Stiftungen nach der Einführung eines Systems zur Erfolgsmessung keinen klaren Nutzen daraus ziehen können. Diverse Fallstudien bestätigen, dass der Versuch, Mess-

systeme über bestehende kulturelle und organisatorische Strukturen zu stützen, meistens nicht zum gewünschten Ergebnis führt. Ein Beitrag geht deshalb den Schlüsselfaktoren auf den Grund, die für ein optimales Lernergebnis unbedingt mitbeachtet werden müssen.

Ein weiteres Augenmerk wird auf die Evaluation von Destinatären und deren Projektfortschritt gerichtet. Dazu macht das Buch Beispiele, wie die aktive und ehrliche Mitarbeit der Destinatäre gewonnen werden kann, indem Stiftungsmitarbeitende die Vorteile der Erfolgsmessung auch für die Unterstützten aufzeigen.

Mit einer umfassenden Sichtweise und zum Teil neuen Denkanstössen zur Erfolgsmessung in Stiftungen gelingt es den Autoren des vorliegenden Werkes, einen wertvollen Beitrag zu leisten. Die Artikel sind leicht verständlich geschrieben und helfen, die eigene Evaluations-tätigkeit zu reflektieren und gegebenenfalls anzupassen.

Rafael Wyser

CEPS Insight

Neue Mitarbeiter am CEPS

Steffen Bethmann ist studierter Soziologe mit vielfältiger Praxiserfahrung im Stiftungswesen. Er wird insbesondere in der Weiterbildung tätig sein.

Rafael Wyser schreibt im Rahmen des Promotionsstipendium der Stiftung Mercator Schweiz eine Dissertation zum Thema Performance Measurement in Stiftungen. Er ist ausserdem verantwortlich für die Redaktion von Philanthropie Aktuell.

Neues Forschungsprojekt

Das CEPS hat ein neues Forschungsprojekt zu den Managementdimensionen in NPO lanciert. In einem ersten Schritt wurde eine schriftliche Umfrage in 521 Schweizer NPO durchgeführt. Erste Ergebnisse werden für das Jahr 2010 erwartet.

QuartalZahl: 219

So viele Einwohner kommen auf eine Stiftung in Basel-Stadt. 845 gemeinnützige Stiftungen sind hier insgesamt registriert. Damit weist der Halbkanton am Rhein die höchste Stiftungsdichte der Schweiz aus. Der Kanton Zürich verbucht zwar 2212 gemeinnützige Stiftungen, aufgrund der hohen Einwohnerzahl kommen jedoch mehr als doppelt so viele Personen auf eine Stiftung. Insgesamt sind es 580.

Quelle: CEPS Datenbank, 2009

KALENDER

CEPS Weiterbildung

Interdisziplinäre Weiterbildung in Management und Recht in NPO.

Tagesseminare für geldsuchende Organisationen/Personen

Gute Gesuche stellen:

- Soziales am 10. Sept. 2009
- Bildung/Forschung am 13. Okt. 2009
- Kultur am 17. Nov. 2009

Intensiv-Lehrgang: Stiftungsmanagement

1. – 5. März 2010, Hotel Bad Bubendorf

Certificate of Advanced Studies: Nonprofit Governance & Leadership

Modul 1: 19. – 22. April 2010

Modul 2: 17. – 19. Mai 2010

Modul 3: 21. – 24. Juni 2010

Weitere Informationen und Anmeldung: www.ceps.unibas.ch/weiterbildung

STIFTUNGSZENTRUM.CH

Forum Philanthropie

«Philanthropie et coopération – entre stratégies, confiance et synergies»
17. Sept. 2009, CCV Genève

SWISSFOUNDATIONS

«Rôle et impact des fondations en temps de crise»

23. Sept. 2009, Auditoire Louis-Jeantet Genève

PROFONDS

Der Schweizer Stiftungstag 2009

Anerkannte Fachleute halten Referate zu aktuellen Themen des Stiftungs- und Gemeinnützigkeitsbereichs.

5. Nov. 2009, Hotel Schweizerhof Luzern

SWISSFOUNDATIONS:

9. Stiftungssymposium

Thematik: «Fördern und fordern – Wie fördern Stiftungen am erfolgreichsten?»
26. Nov. 2009, Dreispitzhalle Basel

IMPRESSUM

HERAUSGEBER



Centre for Philanthropy Studies,
Universität Basel

REDAKTION

Rafael Wyser (rafael.wyser@unibas.ch)

LAYOUT & BILDNACHWEIS

a+ Caruso Käppeli GmbH, Rafael Wyser

(1) a+ Caruso Käppeli GmbH

(2) Benzo – aboutpixel.de

Philanthropie Aktuell erscheint vierteljährlich. © CEPS 2009