

Philanthropie Aktuell

EDITORIAL

Liebe Leserinnen und Leser,



In der NPO-Welt zeichnet sich ein Zeitenwechsel ab. Nach mehr als zwei Dekaden stetigen Wachstums mehren sich die Zeichen einer Konsolidierung – wenn nicht sogar eines Rückgangs. 2018 wurden so wenige Stiftungen gegründet wie seit zwanzig Jahren nicht mehr, mehrere Hilfswerke haben Sparmassnahmen angekündigt, um weiterhin erfolgreich arbeiten zu können. Die öffentliche Debatte wird nicht mehr von Verbänden und Parteien bestimmt, sondern von sozialen Bewegungen, die sich bewusst den bestehenden Strukturen verschliessen.

In Krisenzeiten ist es ratsam, sich auf das Wesentliche zu konzentrieren. Wirkungsorientierung ist bestens geeignet, damit NPO sich selbst auf ihre Ziele fokussieren und gleichzeitig mehr über ihre Leistung mit Stakeholdern reden können. Wie Sie in dieser Ausgabe erfahren, sind sich über den Nutzen der Wirkungsorientierung für einmal alle einig: NPO-Praxis, Stiftungen und Wissenschaft.

Am CEPS bieten wir seit Jahren einen Zertifikatslehrgang zu Wirkungsorientierung an. Dieses Jahr wurde er grundlegend überarbeitet und wir freuen uns, dass er bereits ausgebucht ist. Gerne begrüssen wir Sie auch im nächsten Jahr in unserem CAS!

Ich wünsche eine anregende Lektüre.
Ihr Georg von Schnurbein

INHALT

Zukunftsorientiertes Management	01
Wirkung in der Praxis	02
Interview: Markus Mader	03
MOOC: Eine kleine Bilanz	04
Kalender	04

Center for Philanthropy Studies (CEPS), Universität Basel
Steinengraben 22, CH-4051 Basel
Tel.: +41 61 207 23 92, E-Mail: ceps@unibas.ch
www.ceps.unibas.ch

Hin zu zukunftsorientiertem Management

Bisherige Konzepte der Wirkungsorientierung weisen Lücken in Bezug auf ihre Relevanz für die Steuerung von Organisationen auf, argumentiert Dr. Christian Schober von der Wirtschaftsuniversität Wien und plädiert für einen Paradigmenwechsel.

Vision, Mission und strategische Leitbilder vieler Organisationen orientieren sich am gesellschaftlichen Mehrwert. Bei NPO und Stiftungen ist dies Standard, Teile der Verwaltung und gewinnorientierte Unternehmen zogen in den letzten Jahrzehnten nach. Entsprechend müssten die Strategien der meisten Organisationen wirkungsorientiert sein, mit Fokus auf gesellschaftlichen Mehrwert. Es geht schliesslich um Wege der Erfolgsverwirklichung im Sinne der Mission. Durchgängig und einigermaßen einheitlich wird dies in der internationalen Entwicklungszusammenarbeit mittels Logframes gemacht. Einzelfallorientiert werden Wirkungsmodelle, Theories of Change oder Outcome Mapping auch in anderen Bereichen erarbeitet. Evaluationen setzen z.B. auf Kosten-Nutzen-Analysen, SROI-Analysen oder andere Wirkungsanalysen. Dies dient aber bestenfalls strategischen Entscheidungen, oder lediglich der Legitimation.

Fehlende Steuerungsrelevanz

Laufende Steuerung – Kernaufgabe des Managements – hinkt beim Thema Wirkungsorientierung hingegen hinterher. Was wir heute an Konzepten zur Steuerung von Organisationen sehen ist bestenfalls Outputsteuerung, schlechterfalls kostenfixierte Steuerung. Gängige KPIs zeigen Input-Output-Relationen auf, wie die erreichte Anzahl an

LeistungsempfängerInnen zu bestimmten Kosten. Selbst auf Wirkungen abzielende Initiativen und Instrumente, wie beispielsweise [IRIS](#), [GRI](#) oder die wirkungsorientierte Haushaltsführung der österreichischen Bundesverwaltung, orientieren sich zumeist an Outputkennzahlen. Letztere nennt z.B. die Anzahl geschaffener Arbeitsplätze explizit als Ziel. Welche Qualität diese Arbeitsplätze haben und welchen gesellschaftlichen Mehrwert sie, jenseits des Erwerbseinkommens, schaffen, wird nur in Einzelfällen erwähnt. Grösstes Manko ist aber die fehlende Steuerungsrelevanz solcher Instrumente. Wie häufig haben Nachhaltigkeitskennzahlen gegenüber Ertragskennzahlen Vorrang? Wie häufig steht die Lebensqualität von Menschen gegenüber Kosten im Vordergrund?

Paradigmenwechsel nötig

Ein Paradigmenwechsel bei der Steuerung und somit im Management wäre hierfür nötig. Dann bleiben Visionen und Strategien zur Beförderung des gesellschaftlichen Mehrwerts keine Lippenbekenntnisse. Hierfür braucht es auf Branchenebene und auf Organisations- bzw. Unternehmensebene:

1. Strategische Wirkungsziele orientiert an der Frage: «Was bringt eine angestrebte Veränderung meiner Zielgruppe bzw. meinen Stakeholdern?»
2. Eine konzeptionelle Basis zur projekt-

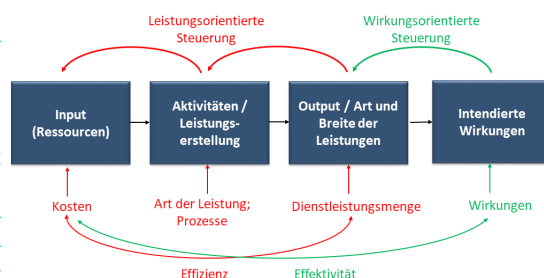
bzw. organisationsübergreifenden Steuerung, anhand angestrebter Wirkungen.
3. Den Willen der EntscheidungsträgerInnen, Wirkungen für projekt- bzw. organisationsübergreifende Vergleiche auszuwählen und hier Zielwerte zu setzen.
4. Einen Branchendiskurs darüber, welche Indikatoren zur Wirkungsmessung eingesetzt werden sollen.
5. Regelmässiges Messen gewünschter Veränderung bei den Stakeholdern.
6. Steuern auf Basis der Ergebnisse, also eine Förderung effektiver Leistungen und eine Reduktion bzw. Abschaffung ineffektiver Leistungen.

Zeit, etwas Neues zu probieren

Die konzeptionelle Basis für ein gesamtorganisationales wirkungsbasiertes Steuerungsmodell wurde beispielsweise mit der wirkungsorientierten [Steuerungsbox](#) bereits vorgelegt. Sie zeigt, wie Steuerung eines Portfolios an Dienstleistungen anhand von Wirkungen über Stakeholder hinweg erfolgen kann.

Grösste Hindernisse bei der Umsetzung solcher Konzepte waren bisher, 1) die für die erstmalige Implementierung

Weg von der Outputsteuerung hin zu einer umfassenderen Betrachtung von Wirkung. Dafür plädiert Dr. Christian Schober, Wissenschaftlicher Leiter des Kompetenzzentrums für Nonprofit Organisationen und Social Entrepreneurship an der WU Wien. Dabei helfen kann die Steuerungsbox. Quelle: Schober/Rauscher (2017): «Was ist Impact? Gesellschaftliche Wirkungen von (Nonprofit-)Organisationen. Von der Identifikation über die Bewertung sowie unterschiedlichen Analyseformen bis zur Steuerung», Working Paper, NPO-Kompetenzzentrum WU Wien.



notwendigen finanziellen Mittel, 2) die Bereitschaft seitens der EntscheiderInnen Soll-Werte vorzugeben, und 3) sich auf einheitliche Messinstrumente zu einigen. Lebensqualität, Integration oder Sozialkapital müssen beispielsweise im jeweiligen Kontext erst gemessen werden. Insbesondere Menschen, die eingeschränkt in der Lage sind Auskunft zu geben, stellen hier Herausforderungen dar. In einer Übergangsphase wird entsprechend mehr Geld für diese Form der Steuerung in die Hand genommen wer-

den müssen. Mittelfristig können, mit Fokus auf die Messung und Steuerung anhand «echter Wirkungen», etliche Output- und Prozesskennzahlen gestrichen und Ressourcen frei gemacht werden.

Es wäre an der Zeit, solch ein System in einem Kanton oder Bundesland bzw. einer Stiftung oder einem Förderprogramm auszuprobieren.

Dr. Christian Schober ist wissenschaftlicher Leiter des Kompetenzzentrums für Nonprofit Organisationen und Social Entrepreneurship an der WU Wien.

Wirkungsmanagement in der Praxis: Ein Blick auf die Beisheim Stiftung

Für Förderstiftungen ist Wirkung zentral. Geschäftsführerin Patrizia Rezzoli und Projektleiter Beno Baumberger zeigen, wie die Beisheim Stiftung wirkungsorientiert arbeitet, von der Projekt- bis zur Strategieebene.

Seit längerem bekennt sich die [Beisheim Stiftung](#) zur wirkungsorientierten Stiftungsarbeit. Der zielgerichtete und effiziente Einsatz der Fördermittel ist für die Stiftung deshalb ein wichtiges Anliegen. Wirkungsmessung ist dabei unerlässlich. Das Wirkungsmodell (auch IOOI-Logik oder Logframe-Ansatz genannt), das wirkungsinteressierten Stiftungen bekannt ist, wird auch bei der Beisheim Stiftung eingesetzt. Das Modell ist anschlussfähig für verschiedene Arten von Berichten, wie zum Beispiel den [Social Reporting Standard \(SRS\)](#), der auch bei der Stiftung konsequent zum Einsatz kommt.

Für die Beisheim Stiftung ist das Wirkungsmodell ein wichtiges Instrument, um die Machbarkeit und Plausibilität von neuen Projekten zu überprüfen, deren Ziele und Zielgruppen klar zu definieren, die Umsetzung zu planen und später die Wirkung zu analysieren. Bei laufenden Projekten hilft es beim regelmässigen Monitoring und der Validierung der Strategie.

Eine Herausforderung in unserer täg-

lichen Praxis ist die Komplexität der Wirkungszusammenhänge. Während Input und Output noch relativ leicht zu ermitteln sind, bedarf es bei der Bestimmung des Outcomes bereits aufwändigerer Tests. Um den Impact zu messen, sind wir häufig auf Vermutungen angewiesen. Für die Wirkungsanalyse ist es entscheidend, nicht nur messbare Ziele zu formulieren, sondern auch passende Indikatoren und Messmethoden zu definieren – diese Schritte machen wir gemeinsam mit unseren Partnern.

Wichtig ist uns, nicht jedes Projekt von A bis Z zu «vermessen». Bei kleinen Projekten reicht uns im Alltag der Output, während grosse oder unerprobte Projekte Kandidaten für eine externe Evaluation darstellen. Hier gilt es, klug abzuwägen, wann und mit wie vielen Ressourcen eine Evaluation gestartet wird.

Wirkungsorientierte Stiftungsarbeit heisst für die Beisheim Stiftung nicht nur die Wirkung einzelner Projekte am Ende ihrer Laufzeit zu messen. Wir verstehen

sie als integralen Prozess von der digitalen Gesuchseingabe über die Berichterstattung mit dem SRS bis zur Wirkungsanalyse. Vom SRS versprechen wir uns übrigens, dass er das periodische Berichten erleichtert. Der explizite Wunsch vieler Projektpartner ist es denn auch, dass es in der Schweiz einen einheitlichen Standard nach dem Vorbild des SRS gibt, der die zeit- und kostenintensive Gesuchs- und Berichtsarbeit erleichtert.

Aktuell prüft die Beisheim Stiftung, wie sie mit einer angemessenen Methodik ihre Wirkung noch effizienter und effektiver erreichen kann, ohne «Over-Engineering» zu betreiben. Denn die Beisheim Stiftung möchte als lernende Organisation über ihre einzelnen Projekte hinaus laufend Rückschlüsse auf ihre Handlungsfelder und ihre Förderstrategie ziehen. Wichtig ist uns auch, das gesammelte Wissen zu teilen – mit unseren Projektpartnern, anderen Stiftungen und der Öffentlichkeit.

Patrizia Rezzoli & Beno Baumberger

«Wir sind ein wenig zu Zahlenmenschen geworden»

Das Thema Wirkung ist in aller Munde. Markus Mader, Direktor des Schweizerischen Roten Kreuzes (SRK), sprach mit dem CEPS über die Bedeutung von Wirkungsmanagement, die Herausforderungen, die damit einhergehen und über den zentralen Wert von Geschichten.

CEPS: Wirkung ist ein viel diskutiertes Thema, zurecht?

M.M.: Wir sind froh, dass derzeit viel über dieses Thema gesprochen wird. Aus unserer Sicht standen früher die Overhead-Kosten zu stark im Zentrum. Natürlich sind diese wichtig, aber nur weil man tiefere Overhead-Kosten hat, heisst das noch lange nicht, dass man die Dinge besser macht. Das Wirkungs-Denken rückt den Menschen, die Zielgruppe, wieder stärker in den Fokus und das ist wichtig. Ich will ja wissen, ob meine Arbeit tatsächlich die Veränderung bewirkt, die ich anstrebe. Ich denke, es ist wichtig und richtig, dass wir uns heute vermehrt in allen unseren Projekten, sei dies im Inland oder im Ausland, die Wirkungsfrage stellen.



Markus Mader ist seit 2008 Direktor des Schweizerischen Roten Kreuzes (SRK) mit seinen 28 Mitgliedorganisationen. Zuvor war er unter anderem beim Kinderdorf Pestalozzi in Trogen und beim Internationalen Komitee vom Roten Kreuz tätig.

CEPS: Wie geht das SRK das Thema Wirkungsmanagement an?

M.M.: Um die eigene Arbeit erfolgreich zu gestalten, muss man das Thema Wirkung stets im Kopf haben – von der Planung bis hin zur Evaluation von Projekten. Das bedingt, dass man gute Leute anstellt und dass man seine Stakeholder in den gesamten Prozess miteinbezieht. Unser Eindruck ist, dass man sich aber vielleicht fast schon zu stark mit reinen Zahlen herumschlägt. Es besteht die Gefahr, dass man auf Methoden und Instrumente fokussiert und dabei den Blick auf den Menschen verliert, der im Zentrum stehen soll. Wir sind in diesem Bereich etwas zu Zahlenmenschen geworden und ich glaube, wir müssen den qualitativen Teil wieder stärker berücksichtigen. Das heisst, auf die Menschen zugehen und sie fragen, welche Wirkung wir für sie tatsächlich erzielt haben. Wenn irgendwelche Kennzahlen 20 oder 30 Prozent höher sind, ist das ja okay, aber wir den-

ken, dass das Qualitative fast entscheidender ist – und versuchen das stärker zu berücksichtigen. Das ist natürlich nicht einfach, denn zum einen ist der qualitative Teil konzeptionell und in der Auswertung für unsere Mitarbeitenden sehr anspruchsvoll, und zum anderen ist es nicht einfach, der Öffentlichkeit dieses Qualitative zu vermitteln. Es braucht schon noch eine Veränderung in den Köpfen – heute glaubt man den Zahlen irgendwie stärker als den Menschen, die eigentlich dahinterstehen. Aber für uns ist das Aufzeigen von Wirkung anhand gelebter Geschichten wichtiger.

CEPS: Wie kommunizieren Sie Ihre Wirkung Ihren Anspruchsgruppen gegenüber?

M.M.: Eine grosse Herausforderung liegt darin, die Veränderungen, die wir bei einzelnen Menschen oder Gruppen von Menschen erzielen, so kommunizieren zu können. Natürlich versuchen wir, die Wirkung, die wir erzielen, unseren Anspruchsgruppen klar zu vermitteln. Um auf die Overhead-Kosten zurückzukommen: Man muss ja auch das Bewusstsein dafür wecken, dass Wirkungsmanagement viel Arbeit beinhaltet und etwas kostet. Bei Kleinspendenden ist die Vermittlung etwas schwieriger, weil der ganz direkte Kontakt fehlt. Natürlich versuchen wir in unserem Auftritt, beispielsweise im Jahresbericht, die eigene Wirkung mit Zahlen und Geschichten zu belegen, aber da müssen wir sicher noch daran arbeiten, das besser rüberzubringen. Bei grösseren Fördernden ist das einfacher. Wir setzen auf regelmässigen Austausch und laden sie auf Projektreisen ein, damit sie sich ein Bild der Schwierigkeiten und der Komplexität des Kontexts machen können – so fördern wir ihr Verständnis hierfür. Vor einigen Wochen hatten wir Frau Bundesrätin Keller-Sutter zu Besuch. Wir haben uns dann dafür entschieden, drei KlientInnen einzuladen. Diese hatten jeweils einen 20-minütigen Austausch mit Frau Keller-Sutter. Solche Geschichten wirken enorm und ich glaube, so konnten wir den Wert unserer Arbeit viel besser herüberbringen als einfach nur mit Zahlen.

CEPS: Wo sehen Sie besondere Herausforderungen heute und in Zukunft?

M.M.: Man braucht gut qualifizierte Leute, um solche Konzepte oder Methoden durchzuziehen, und diese Leute soll man anständig bezahlen. Wirkungsmessung ist Aufwand, das heisst einfach auch, dass man damit wieder zu den Overhead-Kosten beiträgt und Zeit für die eigentliche Projektumsetzung verloren geht. Zudem arbeiten wir ja sehr viel mit Freiwilligen. Die sind natürlich auch professionell, aber dort ist es anspruchsvoller mit dem Thema Wirkung umzugehen, weil sie nicht unbedingt Zeit mit irgendwelcher Wirkungsarbeit, sondern eben mit den Menschen direkt verbringen wollen. Bei unseren Fachleuten, die wir hier fast nur noch haben, ist das sicherlich einfacher, aber natürlich gilt: man muss einfach immer wieder betonen, wie wichtig das Thema Wirkung ist.

CEPS: Herzlichen Dank!

CEPS INSIGHT

ERNOP-Konferenz 2019 in Basel

Vom 3. bis 5. Juli 2019 ist das CEPS Gastgeber der 9. ERNOP-Konferenz. An der Konferenz präsentieren Forschende aus aller Welt ihre aktuellsten Forschungsergebnisse im Bereich der Philanthropie. Ganz besonders freuen wir uns auf die Keynote-Reden von Prof. Dr. Rob Reich, Prof. Dr. Pamala Wiepking und Lynda Mansson von der MAVA foundation.

[Konferenz-Programm](#)

Wechsel im CEPS-Team

Das CEPS darf ab Juni 2019 auf die Unterstützung von Lia Ferrini zählen. Sie studiert Sustainable Development im Master an der Universität Basel und wird das Administrationsteam als Hilfsassistentin unterstützen. Lia Ferrini tritt die Nachfolge von Vanessa Heiniger an, die das CEPS in Richtung Südafrika verlässt, wo sie ein Praktikum absolviert. Vielen Dank an Vanessa Heiniger für ihre tatkräftige Unterstützung.

Erster CEPS MOOC: Eine kleine Bilanz

Am 1. April 2019 ging der erste CEPS Massive Open Online Course (MOOC) zum Thema «Entrepreneurship in Nonprofits» online. Der Kurs läuft noch bis zum 28. Juni – klicken auch Sie sich ein!

Social Enterprises sind Organisationen an der Schnittstelle zwischen Wirtschaft und Wohltätigkeit. Sie verfolgen soziale Ziele und generieren dabei Gewinne. Besonders in Entwicklungs- und Schwellenländern bieten Social Enterprises die Möglichkeit sozial verantwortliches Wachstum voranzutreiben. Der MOOC «Entrepreneurship in Nonprofits» stellt dazu Wissen aus Theorie und Praxis für Social Entrepreneurs aus aller Welt online frei zur Verfügung.

Fragen einzugehen und Diskussionen anzugehen.

Eine schöne Bilanz

2560 «joiners» aus rund 150 Ländern haben sich bereits in unser Online-Klassenzimmer eingeklickt. Besondere Freude bereitet uns der rege und auch kritische Austausch unserer joiners.

Bis zum 28. Juni 2019 läuft der MOOC noch – klicken Sie sich rein und machen Sie mit!

Alice Hengevoss

Der MOOC ist auch Teil des CAS «Global Social Entrepreneurship» Infos: ceps.unibas.ch/de/cas-global-social-entrepreneurship/

QUARTALSAZHL 28 Prozent

Bei diesem Wert liegt der Frauenanteil in den Stiftungsräten der gemeinnützigen Schweizer Stiftungen. Damit liegt der Frauenanteil in Stiftungsräten in etwa auf der Höhe desjenigen im Nationalrat (28,5%), aber deutlich über dem der Verwaltungsräte in der Wirtschaft (19%). Weitere Infos zur Demografie von Stiftungsräten finden Sie im Stiftungsreport 2019.

Stiftungsreport 2019: <https://ceps.unibas.ch/de/publikationen/>

Zum Stifterwillen

Der Stifterwillen steht im Zentrum der kürzlich erschienenen Dissertation von Lukas von Orelli.



Die wichtigste Leitlinie zur Führung einer Stiftung ist der Stifterwille. An diesem richtet sich die Arbeit einer Stiftung aus und er bestimmt wesentlich, wie die vorhandenen Mittel eingesetzt werden. Doch nicht immer ist es einfach die Stiftungsarbeit im Sinne des Stifterwillens auszuüben, z.B. wenn dieser unklar oder nicht zeitgemäss formuliert ist.

Genau mit Blick auf diese Schwierigkeiten nimmt Lukas von Orelli, Präsident von SwissFoundations und Geschäftsführer der Velux-Stiftung, in seiner kürzlich erschienenen Dissertation «Zur Auslegung des Stifterwillens» die Welt des Stifterwillens genauer unter die Lupe. Die Arbeit beginnt mit einer theoretischen Betrachtung zum Wesen von Stiftungen und dem Stellenwert, welche der Stifterwillen darin einnimmt. Im weiteren Verlauf der Dissertation kommen die praktischen Aspekte des Stifterwillens genauer zur Sprache. Im Zentrum steht dabei die Frage, welche Probleme bei der Anwendung des Stifterwillens auftreten und wie Stiftungen in der Praxis mit dieser Problematik umgehen können.

Nicholas Arnold

Von Orelli, L. (2019). Zur Auslegung des Stifterwillens, Helbing Lichtenhahn Verlag: Basel

KALENDER

Aktuelle CEPS Weiterbildung:

CAS Wirkungsmanagement in NPO

3 Module – Sigriswil & Basel
Start Modul 1: 19. August 2019

Intensiv-Lehrgang Führungskräfte im Stiftungsmanagement

24. - 26. August 2019, Alpbach (AT)

Beste Stiftungsratspraxis 2019

19. September 2019, Zürich

Philanthropie am Morgen

24./29. Oktober 2019, Basel/Zürich

Intensiv-Lehrgang Strategisches Finanzmanagement

04. - 08. November 2019, Gunten

[Jetzt anmelden -> CEPS Weiterbildung](#)

WEITERE TERMINE

Basler Stiftungstag 2019

Stiftungsstadt Basel

27. August 2019, Basel

Finanzielle Beiträge ohne Wirkung?

SEVAL / B,S,S. / CEPS

4. September 2019, Basel

NPO Finanzkonferenz

NPO Finanzforum

4. September 2019, Rotkreuz

C-Summit

EVPA / DAFNE

11. - 12. September 2019, München

Schweizer Stiftungstag 2019

ProFonds

14. November 2019, Luzern

IMPRESSUM

HERAUSGEBER



Universität
Basel



Center for Philanthropy Studies,
Steinengraben 22, 4051 Basel
www.ceps.unibas.ch

REDAKTION

Nicholas Arnold (n.arnold@unibas.ch)

LAYOUT & BILDNACHWEIS

a+ GmbH, Steffen Bethmann

© Unsplash/Pascal Müller

© CEPS 2019

Online verfügbar unter:

<https://ceps.unibas.ch/de/philanthropie-aktuell/>