STIFTUNGSMANAGEMENT

Gutes Instrument – besser nutzen

Zehn Thesen zur Evaluation im Stiftungswesen

» » » Der Trend zur Evaluation hält ungebrochen an. Erklären lässt sich die Popularität mit vielen guten Gründen, die für Evaluation sprechen. Der belastbare Qualitätsausweis eines Projekts beantwortet organisationsinterne Fragen nach einem Benchmarking oder nach resultierenden Lernprozessen und einem höheren Grad an Professionalität. Hier spielt auch das zunehmende Selbstverständnis großer Stiftungen als ein gesellschaftliche Gewinne erwirtschaftendes Unternehmen eine Rolle. Evaluation ist kaum verzichtbar, wenn es um den Transfer von Projekten geht, etwa beim „Social Franchising" oder wenn ein Projekt aus Stiftungshand in die Zuständigkeit der öffentlichen Hand wechselt. Nicht zuletzt ist Evaluation ein Instrument der Rechenschaftslegung gegenüber der Öffentlichkeit. Ein wachsender Stiftungssektor sollte und möchte für die Gesellschaft transparent sein und den verantwortungsvollen Umgang mit steuerbegünstigtem Kapital nachweisen.

1. Evaluation als Mode professioneller Korrektheit » » » Gern genutzt wird ein Evaluationsdiskurs als modischer Ausweis von Professionalität im Stiftungswesen. Die Recherche öffentlich zugänglicher Evaluationen zeigt eine große Zahl zum Beispiel für soziale Dienstleistungen im Dritten Sektor, auch von Förderempfängern der Bildungs- und Kulturszene gegenüber einer sehr geringen Zahl für Stiftungen, die selbst finanzierte Projekte einer systematischen Evaluation unterziehen. Auch wenn viele Stiftungsevaluationen nicht öffentlich gemacht werden, bleibt der Verdacht, dass im Stiftungssektor der korrekten Rhetorik gelegentlich die Praxis hinterherhinkt.

2. Evaluation für den Markt und als Marktersatz » » » Für die Akteure, die auf dem Markt der Spenden und Projektfinanzierungen um Ressourcen konkurrieren, ist Evaluation ein konstitutives Element ihrer Arbeit. Umgekehrt nutzen Förderstiftungen Evaluationen, um die sinnvolle Verwendung ihrer Zuwendungen zu prüfen. Stiftungen, die über hinreichend eigenes Kapital verfügen, sehen Evaluation als Marktersatz: Da ihnen kein Markt belastbare Erfolgs- oder Misserfolgssignale liefert, soll Evaluation Bedarf, Qualität und Erfolg von Stiftungshandeln prüfen.

3. Evaluation strategisch einsetzen » » » Den guten Gründen für Evaluation stehen jedoch ein noch immer erratischer Einsatz und ein unterentwickeltes Methodenbewusstsein gegenüber. Evaluation lässt sich nur schwer im Nachhinein auf ein Projekt draufsatteln, wenn am Anfang die Ziele und Erfolgskriterien nicht klar konzipiert und dokumentiert wurden. Strategisch ist zu entscheiden, ob ex ante, begleitend oder bilanzierend evaluiert werden soll. Die summative Evaluation bei Projektende birgt die Gefahr, Schnee von gestern zu betrachten. Viel sinnvoller ist es, vor Projektstart sorgfältig die Rahmenbedingungen zu analysieren.
Mit einer begleitenden Evaluation lassen sich Erkenntnisse direkt in die Praxis umsetzen; sie berücksichtigt auch, dass gerade gute Stiftungsprojekte eine hohe Entwicklungsdynamik haben. Hier ist auch an weiterführende „nicht intendierte" Resultate zu denken. Evaluationsdesigns müssen offen genug bleiben, um auch unerwartete Ergebnisse aufzunehmen.

4. Legitimationskontexte beachten » » » Es macht große Unterschiede, ob die Stiftung die Arbeit von Geldempfängern evaluiert, der Vorstand die Projektarbeit der Geschäftsführung auswerten will, oder ein Projekt mit einer „schönen" Evaluation weitergereicht werden soll ... Die Frage, wer ein legitimes Interesse an den Evaluationsergebnissen geltend machen kann, ist für eine Stiftung nicht selten brisant. Zu oft bleibt die Frage nach der Verwendung der Evaluationsergebnisse ungeklärt, bis plötzlich ein Ergebnisbericht die Verantwortlichen mit eben diesem Thema überrascht. Legitimatorisch relevant sind auch Betriebsblindheit bzw. Rechtfertigungen oder Abneigungen von Projektakteuren

gegenüber ihrer eigenen Arbeit. Vor purer hausinterner Selbstevaluation ist zu warnen. Der fremde Blick ist in der Evaluation unverzichtbar.

5. Was kann und soll evaluiert werden? » » » Evaluation umfasst die systematische datenbasierte Beschreibung und Bewertung von Projekten, Maßnahmen und Programmen anhand von explizit dafür formulierten Kriterien. So gesehen lässt sich alles evaluieren. Aber nicht alles Stiftungshandeln ist sinnvoll evaluierbar. Hilfreich ist eine Unterscheidung zwischen Output (dem einfach zählbaren Ausstoß des Projekts), Outcome (der sozialwissenschaftlich messbaren unmittelbaren Wirkung bei den Adressaten) und Impact (den eher langfristigen gesellschaftlichen Wirkungen).

Strategischer Sinn von Evaluation ist häufig, den stärksten Hebel zur Erreichung eines definierten Ziels zu identifizieren. Wenn es um Resonanz und Akzeptanz, um einfache Vorher/Nachher-Vergleiche geht, lassen sich darauf eher klare Antworten finden. Geht es um komplexe langwierige Ziele – zum Beispiel Musikalität, Geschichtsbewusstsein oder intergenerationelle Kompetenzen fördern – stoßen wir an Grenzen.

6. Evaluation als Haltung und Methode » » » Allzu oft reden wir in Evaluationsdebatten aneinander vorbei, weil wir ein unterschiedliches Verständnis davon haben. Die einen sehen selbstkritische Team- und Beiratsberatungen schon als Evaluation, während andere auf methodisch sauberer sozialwissenschaftlicher Erhebung und Analyse bestehen. Zu einer guten Evaluation mit belastbaren Methoden und Ergebnissen gehört die Fremdevaluation. Für eine gute Evaluationskultur ist die Verzahnung von Selbstberichten und Fremdevaluation besonders wichtig, um ein Optimum an inhouse-Bewertung und externer Bewertung zu erzielen. Hier muss ein dialogisches Prinzip gelten. Soziologische Korrektheit bedeutet nicht selten viel Aufwand für wenig Praxisnutzen, aber sozialwissenschaftliches Methodenbewusstsein ist unverzichtbar. Andererseits nützen die korrektesten Ergebnisse nichts, wenn sie in der Stiftung nicht auf Neugier und Verbesserungsstreben treffen. Und neben das methodisch Korrekte sollte inhaltliche Auseinandersetzung treten, das heißt, externe Fachexperten um Feedback zu bitten.

7. Fehlsteuerungen durch Evaluation » » » Evaluation kann wie alle Bewertungssysteme dazu verführen, sich primär von vorgegebenen Kennziffern leiten zu lassen und weniger von eigener Neugier oder den Bedürfnissen der Zielgruppen. Auf diese Weise können auch fatale Fehlsteuerungen entstehen. Stiftungen und besonders Stifter sind prädestiniert, auch ausgefallene Anliegen zu verfolgen und damit einen Beitrag zum ideellen Reichtum der Gesellschaft zu leisten. Etwas zu tun, weil man es – selbst ungeachtet anscheinender Vergeblichkeit – für nötig hält, ist das gute Recht des Stifters.

8. Stiftungen müssen Nichterfolge kommunizierbar machen » » » Das deutsche Stiftungswesen rühmt sich, risikofreudig Schwieriges anzupacken und Neues auszuprobieren. Ohne eine Ausfallquote gibt es kein Risiko. Von Ausfällen hört man aber nur äußerst selten etwas. Wenn Stiftungen einen Diskurs unter dem

Wirkung entfalten
Gesellschaft gestalten

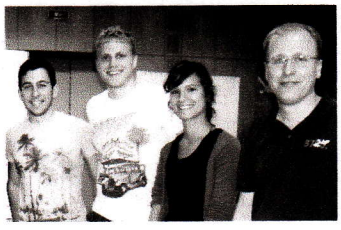
Studienabsolventen übernehmen im Berufsleben leitende Aufgaben mit Multiplikatorenfunktion als Führungskräfte, Lehrer oder Hochschullehrer. Damit tragen sie Verantwortung für viele Arbeitnehmer, Schüler und Studenten. Ihr Können und ihr Engagement wirkt nachhaltig zum Nutzen aller.

Deren Qualifikation unterstützen wir durch Seminare auf dem Gebiet der Schlüsselqualifikationen. So vervielfachen wir die Wirkung der eingesetzten Mittel.

Lesen Sie unser Thesenpapier auf www.meyer-camberg.org

Ihr Beitrag

Für die Ausweitung unseres Seminarprogramms suchen wir Kooperationspartner und Zustifter, die hier mit hohem Wirkungsgrad investieren wollen.



MC DR.-MEYER-CAMBERG-INSTITUT
www.meyer-camberg.org

mit Unterstützung von:
DS DR.-DIETER-SCHEIDEMANDEL-STIFTUNG
www.scheidemandel-stiftung.de

Kontakt:
MC "Dr. Meyer-Camberg" Institut gGmbH
Türkenstraße 28
80333 München
Telefon: 089 / 68 08 86 30
E-Mail: institut@meyer-camberg.org

geheimen Motto „Uns geht nichts schief" pflegen, kann sich keine fruchtbare Evaluationskultur etablieren. Wenn Projekte an den Widrigkeiten des Objekts scheitern, dann sind diese durchaus wertvolle gesellschaftliche Experimente, derer sich eine Stiftung nicht zu schämen hat. Erfahrungen des lehrreichen Scheiterns stärker zu kommunizieren, wäre die beste Empfehlung für sorgfältiges ehrliches Evaluieren.

9. Es fehlt an Meta-Evaluation » » » Die herrschende Evaluationspraxis widmet sich dem Einzelprojekt der Einzelstiftung unter dem Siegel der Vertraulichkeit. Das kann Orientierung geben und helfen. Gesellschaftlich ist dies eine Verschwendung von Ressourcen. Es macht wenig Sinn, wenn jede Stiftung ganz geheim ihre Programme analysieren lässt. Wichtig wäre, die verschiedenen Evaluationen nebeneinander zu sehen und Schlussfolgerungen zu ziehen. Oder gleich mehrere Programme verschiedener Stiftungen im Vergleich zu evaluieren. Kooperation bei Stiftungsprojekten ist inzwischen guter Brauch; für den Bereich der Evaluation ist Zusammenarbeit noch Zukunftsmusik.

10. Evaluation und lernende Organisation » » » Evaluation wird nur fruchtbar in einer guten Arbeitsumgebung. Hierarchisches Verhalten, Tunnelblick, Einigeln gegen Kritik, mangelnde Neugier und Flexibilität und nicht zuletzt die Angst um den Arbeitsplatz minimieren ihre positiven Effekte. Fördernd wirken dagegen Problemlösungsneugier, Bemühen um ständige Verbesserung, Offenheit für kritisches Feedback, dialogischer Stil, Teamgeist, Arbeitsplatzsicherheit. Die Organisationsintelligenz einer lernenden Organisation bietet die beste Nutzung von Evaluation.

Fazit: Undogmatischer Umgang notwendig » » » Höchste Effektivität und eine gesicherte gesellschaftliche Rendite sollten nicht allein treibende Kräfte für oder gegen Projekte sein. Die Vielfalt von Projekten und der Mut zu experimentellen Projektdesigns sollten nicht durch Evaluation eingeschränkt werden.

Die Stellung von Stiftungen in der deutschen Projektfinanzierung ist einzigartig, denn sie müssen kaum Rechenschaft gegenüber Dritten bei der Verteilung finanzieller Mittel ablegen. Deshalb können sie auch ein Projekt finanzieren, das nicht die vorgegebenen Ziele in einer Evaluation erreicht. Gerade in der Stiftungsarbeit haben wir es häufig mit nicht intendierten Resultaten zu tun, die wertvolle neue Perspektiven eröffnen.

Ein undogmatischer und diskursorientierter Umgang mit den Ergebnissen einer Evaluation sollte selbstverständlich sein. Welche Konsequenzen aus einer Evaluation gezogen werden, ist sorgfältig und individuell abzuwägen. « « «

DR. HANNAH JACOBMEYER
ist Büroleiterin des Vorstandsvorsitzenden der ZEIT-Stiftung Ebelin und Gerd Bucerius, dabei auch verantwortlich für einzelne operative und Förderprojekte. Sie hat mehrere Evaluationsvorhaben ihrer Stiftung begleitet.

Weitere Informationen
jacobmeyer@zeit-stiftung.de
www.zeit-stiftung.de

SARA SCHMIDT, M.A.
ist wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Universität Hamburg im Arbeitsbereich politische Soziologie. Sie forscht zu Formen transnationaler Solidarität im europäischen Vergleich sowie Spenden- und Engagementfragen.

Weitere Informationen
sara.schmidt@wiso.uni-hamburg.de
www.wiso.uni-hamburg.de

DR. WOLF SCHMIDT
ist seit 1981 im Stiftungssektor tätig. Er hat sich nach langjähriger Geschäftsführungs- und Vorstandstätigkeit in der Körber-Stiftung 2008 mit dem Beratungsbüro PhiPolisConsult selbstständig gemacht.

Weitere Informationen
kontakt@dr-wolf-schmidt.de
www.phipolis.de