

# Evaluation: Vertrauen ist gut, Wirkung zeigen ist besser

Wie Stiftungen ihre Glaubwürdigkeit stärken und wirkungsvoller werden

von Andreas Wieser, Regula Rufli und Ricarda Ettlin (Bern)

Wer möchte es früher oder später in seinem Leben nicht – sein Geld oder seine Ressourcen für einen sinnvollen Zweck einsetzen, etwas bewegen, stolz sein auf das Erreichte. Genau diese Absichten haben viele (werdende) Stiftungsräte. Damit das Erreichte sichtbar wird, gilt es, die Wirkung der unterstützten und umgesetzten Projekte und Angebote durch eine Wirkungsüberprüfung (Evaluation) nachzuweisen.

Die Wirkung zu überprüfen ermöglicht einerseits, die Glaubwürdigkeit der Stiftung durch den Nachweis der erreichten Resultate zu stärken. Andererseits begünstigt die Wirkungsüberprüfung ein ständiges Lernen und Optimieren der Aktivitäten einer Organisation, indem Fakten zur Effektivität und Effizienz eines Projektes oder einer Tätigkeit geschaffen werden. Evaluation dient somit der Professionalisierung von Organisationen nach innen und außen.

## Wer sorgt für die Planung und Umsetzung?

Schweizer Stiftungen unterliegen einer Aufsichtsbehörde. Eine zentrale Aufgabe der Aufsichtsbehörde ist nach Art. 84 Abs. 3 ZGB die Prüfung, ob das Stiftungsvermögen zweckgemäß eingesetzt wird. Ob eine Überprüfung der Wirkungen vorgenommen wird, obliegt aber der Stiftung selber. Die Stiftungsurkunden behandeln das Thema Evaluation

wenig umfassend. Also obliegt es den bestellten Organen und insb. dem Stiftungsrat, diese für die Glaubwürdigkeit und das Image sowie den internen Lernzyklus wichtige Aufgabe zu übernehmen oder an die Geschäftsstelle mit der notwendigen Gewichtung zu delegieren.

## Welche Strukturen helfen bei der Umsetzung der Wirkungsmessung?

Da die Überprüfung der Wirkungen ein strategisches Thema ist, sollte diese Aufgabe in die strategischen Dokumente wie Stiftungsurkunde oder Stiftungsreglement bzw. Organisationsreglement aufgenommen werden. Will man die Grunddokumente nicht zu detailliert gestalten, um Flexibilität zu bewahren, kann die Wirkungsüberprüfung in weiteren wegweisenden Dokumenten wie Leitlinien, Stiftungskonzept, Stellenbeschriebe, etc. berücksichtigt werden.

Da das Thema Wirkung auch im Tagesgeschäft Eingang findet, können insb. folgende Instrumente angewendet werden:

- Auswahl bzw. Ersatzwahl des Stiftungsrates: Wenn eine Person die Wirkungssicht einnimmt und entsprechende Kompetenzen besitzt, ist das notwendige Know-how direkt im Stiftungsrat verfügbar.
- Jahresplanung und Budget: Was geplant wird, ist auf der Traktandenliste. Deshalb macht es Sinn, auch einen Budgetposten für die Wirkungsüberprüfung aufzunehmen.
- Sitzungsmanagement: Bei den Sitzungen kann das Thema traktandiert werden. Oftmals wagt man sich an dieses Thema ungern heran. Daher ist es wichtig, die Überprüfung der Wirkung gleich von Anfang an einzuplanen.
- Jahresbericht: Im Jahresbericht soll das Thema einen Platz finden. Dies stärkt die Glaubwürdigkeit und sorgt auch für eine Auseinandersetzung mit dem Thema.
- Kompetenzentwicklung: Kurz-Weiterbildungen zum Thema Wirkungsüberprüfung (Evaluation) ermöglichen es, Grundkompetenzen in diesem Bereich zu erarbeiten, ohne gleich ein professioneller Evaluator/eine professionelle Evaluatorin sein zu müssen.

## Befähigung der Gesuchsteller

Bei Vergabestiftungen – wenn versucht wird, Wirkung über die finanzielle Unterstützung von Dritten zu erzielen – kann (muss aber nicht) die Evaluation an die unterstützten Projekte abgegeben werden. Damit der



Überprüfung der Wirkungen genügend Aufmerksamkeit gewidmet wird, kann die Geschäftsführung oder das Sekretariat der Vergabestelle zum Beispiel bei der Ausarbeitung der Beurteilungskriterien für die Geldvergabe die Weichen stellen, indem der Evaluation explizit und als Muss-Kriterium Gewicht beigemessen wird. Auch beim Gesuchsprozess kann die Projekteingabe und damit die Auseinandersetzung der Gesuchsteller mit dem Thema Wirkung gefördert werden. Dabei ist eine gute Mischung zu finden zwischen Niederschwelligkeit, Professionalität und Glaubwürdigkeit. Viele gute Absichten werden erstickt, wenn die Formalitäten zu groß oder die Anforderungen an evaluatorische Stringenz zu hoch sind. Doch Wirkungsüberprüfung muss nicht kompliziert sein.

### Wie erfolgt nun konkret eine Wirkungsüberprüfung?

Die Überprüfung der Wirkungen fängt bereits bei der Planung an, denn die Projektziele oder strategischen Ziele sollten so formuliert werden, dass sie auch überprüft werden können. Dahinter stehen folgende Fragen:

- Welche Wirkung wollen wir genau mit unserem Projekt oder unserer Tätigkeit bei wem wie erreichen?
- Anhand von was erkennen wir, dass wir die beabsichtigte Wirkung erreicht haben?

Anhand dieser Fragen werden im optimalen Fall die Ziele entsprechend formuliert und die sog. Indikatoren, die das Erreichen der jeweiligen Ziele beschreiben, definiert.

Werden die Ziele zu allgemein oder zu komplex formuliert, ist es bei Projektabschluss oft nicht oder nur sehr aufwändig möglich, eine Wirkung, die auch auf das Projekt oder die Tätigkeit der Organisation zurückgeführt werden kann, nachzuweisen.

Eine Wirkungsüberprüfung beinhaltet verschiedene Aktivitäten, die der Forschungstätigkeit ähnlich sind:

- Es werden Fragen definiert, die im Rahmen der Wirkungsüberprüfung beantwortet werden.
- Daten werden erhoben (z. B. durch Interviews, Statistiken, Dokumente), die dann im Hinblick auf die Beantwortung der Fragen systematisch zu analysieren sind.
- Ein Bericht fasst die Erkenntnisse zusammen und formuliert Empfehlungen für das weitere Vorgehen.

Damit die Wirkungsüberprüfung verwendbare und wissenschaftlich möglichst solide Ergebnisse liefern kann, muss sie sorgfältig geplant und umgesetzt werden. Perfektion ist dabei nicht zwingend notwendig. Viel wichtiger ist es, sich professionell mit dem Thema auseinander zu setzen und das Vorgehen pragmatisch gemäß der vorhandenen finanziellen Mittel und Evaluationskompetenzen zu gestalten. Dazu gehört auch, sich der Grenzen einer Wirkungsmessung bewusst zu sein.

Um die Kosten einer Wirkungsüberprüfung einschätzen zu können, empfiehlt es sich, einen Richtwert von 10–15% des Projektbudgets für die Evaluation zu berücksichtigen. Muss die Wirkungsüberprüfung mit weniger Mitteln durchgeführt werden, können verschiedene Syn-

## Akteure & Konzepte

ergien mit dem normalen Projektverlauf gesucht und somit die Aufwände reduziert werden. Mögliche Synergien bestehen z. B. bei folgenden Aktivitäten:

- **Monitoring:** während des Projektes werden laufend Daten erhoben, die sowohl der Projektsteuerung als auch der Wirkungsüberprüfung dienen. Beispielsweise kann nach jedem organisierten Event die Zufriedenheit und der Lerneffekt beim Zielpublikum systematisch abgefragt werden.
- **Interviews:** Anstatt separat Interviews für die Wirkungsüberprüfung durchführen, kann periodisch während regulärer Koordinationssitzungen eine Auswertung vorgenommen werden.
- **Erfahrungsaustausch und Networking-Anlässe:** Die wichtigen Akteure sind bereits vor Ort versammelt und können im Rahmen von Workshops die beobachteten Wirkungen eines Projektes oder einer Tätigkeit gemeinsam reflektieren.

Oftmals besteht der Eindruck, dass nur quantitative Daten (Zahlen, Statistiken) wissenschaftlich solide sind. Dabei wird vergessen, dass qualitative Daten, wie Einschätzungen der Akteure und der Zielgruppe eines Projektes, ebenso fundierte Inhalte für die Überprüfung der Wirkungen liefern können. In diesem Sinne sollte man sich nicht scheuen, auch qualitative Ziele (z. B. Zufriedenheit der Zielgruppe, Verhaltensveränderungen, Erwerb neuer Kompetenzen) und Indikatoren zu formulieren und diese dann im Rahmen der Evaluation zu überprüfen.

Ist die Wirkungsüberprüfung durchgeführt, fallen noch einige weitere Arbeiten an. Einerseits muss über die Ergebnisse der Wirkungsüberprüfung berichtet werden. Dabei stellen sich verschiedene Fragen:

### 10-Punkte-Checkliste

#### Wie kann ich Wirkung zum Thema machen?

1. Sind relevante Dokumente mit dem Thema „Wirkung“ versehen?
2. Sind die Verantwortlichkeiten festgelegt?
3. Sind Personen zum Thema geschult?
4. Wird die Wirkungsüberprüfung in der Jahresplanung und im Budget (ca. 10-15% des Projektbudgets) berücksichtigt?
5. Sind Informationen zur Wirkung für den Jahresbericht vorhanden?

#### Wie kann ich Wirkung messen?

6. Sind die Ziele so formuliert, dass sie mess- und überprüfbar sind?
7. Sind die Daten, die erhoben werden müssen, um Wirkung nachweisen zu können, definiert und die Erhebungsmethoden (Interviews, Statistiken etc.) festgelegt?
8. Wo und wie kann ich Synergien zwischen dem Projektverlauf und der Wirkungsüberprüfung generieren, um Aufwände zu reduzieren?
9. Wann, wie und an wen kommunizieren wir die Ergebnisse der Wirkungsmessung?
10. Wie und wo sollen die Ergebnisse der Wirkungsüberprüfung einfließen, um Projekte und Tätigkeiten zu optimieren?

- Wer soll Zugang zu den Resultaten erhalten?
- Wann und wie sprechen wir über die Ergebnisse (v. a. auch, wenn wir gar keine Wirkung nachweisen können)?

Andererseits gilt es, die Verwendung der Ergebnisse zu klären:

- Wie und wo sollen die Resultate intern berücksichtigt werden, um aus den gemachten Erfahrungen zu lernen und noch wirkungsvollere Projekte und Tätigkeiten umzusetzen?

Werden diese Aufgaben proaktiv angegangen, sind die Hauptziele der Wirkungsüberprüfung – Glaubwürdigkeit gegen außen stärken und Optimieren der Kerntätigkeit – erreichbar.

### Kurz & knapp

Die Wirkung eines Projektes oder einer Tätigkeit nachweisen zu können stärkt die Glaubwürdigkeit einer Organisation und ermöglicht es, als lernende Organisation kontinuierlich seine Aktivitäten zu optimieren. Wirkungsmessung muss nicht kompliziert sein, sollte jedoch strukturell gut verankert (z. B. in Statuten oder Leitlinien) und frühzeitig geplant werden. Die nebenstehende Checkliste dient als Leitfaden für die Umsetzung der Wirkungsüberprüfung. ■

### Zum Thema

#### in Stiftung&Sponsoring

**Saß, Uta:** Wir wollen es wissen! Warum Stiftungen fragen (sollten), wie sie wirken, S&S 4.2014, S. 18–20, [www.susdigital.de/SuS.04.2014.018](http://www.susdigital.de/SuS.04.2014.018)

**Trende, Uwe / Lobinger, Patricia:** Hauptsache, es wirkt. Fünf Mythen zur Leistungsmessung in Nonprofit-Organisation, S&S 1.2010, S. 36–37, [www.susdigital.de/SuS.01.2010.036](http://www.susdigital.de/SuS.01.2010.036)

**Windau, Bettina / Meinhold-Henschel, Sigrid:** Evaluation in Stiftungen. Gegenwärtiger Stand und Empfehlungen für die Praxis, S&S RS 5.2006, [www.susdigital.de/SuS.05.2006.052](http://www.susdigital.de/SuS.05.2006.052)

**Winter, Ekkehard / Hanekamp, Gerd:** Wirkungsorientierung auf dem Vormarsch. Wie man die Wirkung einer Stiftung untersuchen kann und was man davon hat, S&S 4.2014, S. 22–23, [www.susdigital.de/SuS.04.2014.022](http://www.susdigital.de/SuS.04.2014.022)



**Andras Wieser**, Rechtsanwalt/Organisationsentwickler, ist verantwortlich für das Kompetenzzentrum Stiftungen der von Graffenried Gruppe in Bern. [stiftungen@graffenried.ch](mailto:stiftungen@graffenried.ch), [www.graffenried.ch](http://www.graffenried.ch)



**Regula Rufli**, Dr.rer.publ, HSG, CEO der socialdesign AG, Evaluatorin von Projekten und Public Policies. Bern und Lausanne. [regula.rufli@socialdesign.ch](mailto:regula.rufli@socialdesign.ch), [www.socialdesign.ch](http://www.socialdesign.ch)



**Ricarda Ettlin**, Psychologin, Senior Projektleiterin bei der socialdesign AG, Evaluatorin von Projekten und Public Policies. Bern und Lausanne. [ricarda.ettlin@socialdesign.ch](mailto:ricarda.ettlin@socialdesign.ch), [www.socialdesign.ch](http://www.socialdesign.ch)