

Philanthropie

Center 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



Obwohl Philanthropie dem Überfluss entspringt, gilt dennoch das ökonomische Prinzip der knappen Ressourcen.

Um diese wertvollen Ressourcen möglichst wirk-

sam einzusetzen, wird immer häufiger auf Evaluationsmethoden zurückgegriffen. Damit sollen Prozesse und Entwicklungen besser verstanden und daraus Lernpotenziale für die Zukunft abgeleitet werden.

Doch auch bei Evaluationen sollte man mit Umsicht vorgehen und möglichst umfassend denken. Sonst ergeht es dem Philanthropen wie jenem Affen im Urwald, der an einem Bach entlang spaziert: Plötzlich sieht er einen Fisch im Wasser hin und her schwimmen. Nach einiger Zeit der Observation ist der Affe überzeugt, dass der Fisch orientierungslos ist und man ihm helfen muss. Kurzerhand schnappt er nach dem Fisch und holt ihn aus dem Wasser. Er schaut den Fisch an, der Fisch schaut ihn mit grossen Augen an. Während der Affe noch überlegt, was nun zu tun sei, hört der Fisch auf zu atmen. «Oh nein», ruft der Affe bestürzt aus, «ich kam zu spät!»

In dieser Ausgabe stellen wir Ihnen aktuelle Evaluationsansätze vor, die auch Eingang in unseren überarbeiteten CAS «Kommunikation & Wirkungsmessung» gefunden haben.

Ich wünsche Ihnen eine anregende Lektüre!

Ihr Georg von Schnurbein

INHALT

Developmental Evaluation	01
Kelvins Diktum	02
Interview Olivia Rauscher	03
CAS Kommunikation & Wirkungsmessung	04
Kalender	04

Evaluation innovativer Förderprojekte

Starre Evaluationskonzepte werden dem dynamischen Charakter innovativer Förderprojekte nicht gerecht. Eine Lösung dafür bietet der Ansatz der Developmental Evaluation. Ein Beitrag von Rafael Wyser.

Aufgrund ihrer finanziellen und politischen Unabhängigkeit fördern Stiftungen gerne Pionierprojekte, mit denen neuartige Lösungen für gesellschaftliche Herausforderungen getestet werden sollen. Möchte die Stiftung darüber hinaus zeigen, dass diese Pionierprojekte effizienter und effektiver als herkömmliche Vorgehensweisen sind, müssen sie deren Wirkung auch aufzeigen können.

Bei der Evaluation von Förderprojekten gibt es viele Trittfallen. Ein gängiger Fehler ist, die Evaluation erst gegen Projektende zu planen. Dann ist es jedoch kaum mehr möglich, den Zustand zu Projektbeginn nachzustellen. Um aussagekräftige Vergleiche ziehen zu können, muss die Evaluation deshalb schon bei der Projektplanung mitberücksichtigt und eingeplant werden. Ansätze wie der Social Return on Investment oder eine Wirkungskette sind auf Vorher-Nachher-Vergleiche ausgerichtet.

Eine ebenso häufige Ursache fehlerhafter Evaluation ist gerade diese Rigidität vieler Messansätze. Pionier- oder Pilotprojekte lassen sich selten so umsetzen, wie ursprünglich vorgesehen. Wenn sich das Evaluationskonzept aber nicht in der Evolution des Projektes mitentwickeln kann, lassen sich am Ende kaum aussagekräftige Erkenntnisse gewinnen. Ein starres Evaluationskonzept verträgt sich nicht mit der Dynamik eines Pionierprojektes.

Schliesslich werden oft im Fördervertrag bereits Zielvorgaben formuliert, die als Messgrundlage für den Projektabschluss gelten. Diese Denkweise entspringt einer Rechenschaftslogik, bei der mit definierten Ressourcen ein gewünschtes Ziel erreicht werden soll. Gerade in gesellschaftsrelevanten Projekten ist es aber unmöglich, die vielen externen Faktoren vorzusuplanen. Denn wie Mike Tyson im wahrsten Sinne treffend gesagt hat: «everybody's got plans... until he gets hit.»

Developmental Evaluation

Der Developmental Evaluation Ansatz will den Widerspruch zwischen der Dynamik innovativer Projekte und der Kontinuität guter Evaluation auflösen. Der von Michael Q. Patton entwickelte Ansatz basiert auf der Grundannahme, dass sich innovative Projekte in einem komplexen System mit sich gegenseitig beeinflussenden Elementen bewegen. Daher setzt dieser Ansatz auf schnelle Erhebungen und Rückmeldungen, anstatt auf lange Planungsphasen. Das Learning by Doing steht im Vordergrund.

Developmental Evaluation schliesst Methoden wie das Rapid Assessment oder die Emergent Evaluation ein, die zeitnahe Erhebungen mit explorativem Charakter erlauben. Rapid Assessments sind strukturierte Kurzerhebungen, die darauf abzielen, bei Leistungsempfängern laufend den «Puls» zu fühlen und so den Umsetzungsgrad des Projektes

jederzeit zu kennen. Emergent Evaluation ist eine partizipative Methode, bei welcher das Evaluationskonzept im Sinne einer rollenden Planung gemeinsam mit den relevanten Anspruchsgruppen ausgearbeitet und immer wieder neu auf die Projektsituation ausgerichtet wird. Solche dynamische Evaluationsmethoden erlauben Anpassungen im Verlauf eines Projektes, ohne dass dadurch der gesamte Evaluationsprozess in Frage gestellt werden muss.

Wo bleibt die Kontrolle?

Aus Sicht der Förderinstitution besteht jedoch die Gefahr, dass in einem solchen Evaluationssetting zu wenig Kontrolle stattfindet und Rechenschaft beliebig, da ständig angepasst, wird.

Soll ein innovatives Förderprojekt die komplexe Realität mitberücksichtigen, muss sich daher nicht nur das Projekt- und Evaluationskonzept, sondern auch die Beziehung zwischen der Förderstiftung und der geförderten NPO verändern. Anstelle einer einseitigen Rechenschaftspflicht des Destinatärs über die Verwendung der finanziellen Mittel tritt eine gegenseitige Verantwortlichkeit für das Projekt. Beide Partner pflegen unter Anerkennung der gegenseitigen Interessen und Kompetenzen einen offenen Dialog. Das schafft ein vertrauensvolles Austauschverhältnis auf Augenhöhe, bei der Fehler und Probleme offen angesprochen werden können. Aufgrund der durch die Developmental Evaluation gewonnenen Informationen, können Aktivitäten angepasst und Ziele gemeinsam neu vereinbart werden, um eine bestmögliche Projektwirkung zu erzielen.

Obwohl auf den ersten Blick die vorgestellte Evaluationsmethodik weniger zu Kontrollzwecken eingesetzt werden kann, wird der Förderstiftung durch die laufende Evaluation ein besserer Einblick in die Arbeit der geförderten NPO gewährt. Darüber hinaus findet das Evaluationsinteresse der Partnerorganisation mit Developmental Evaluation stärkere Berücksichtigung: die kontinuierliche Projektevaluation zur Stärkung des organisationalen Lernens. Dieser Mehrwert führt zu einer gesteigerten Selbstmotivation, den notwendigen Aufwand der Evaluation zu leisten.

Rafaël Wyser ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Center for Philanthropy Studies. Er verfasst eine Dissertation zum Thema «Evaluation in trilateralen Förderbeziehungen»

Literatur:
Patton, M. Q. (2011). Developmental Evaluation. New York: The Guilford Press.

FACTBOX

Theory of Change



Die **Theory of Change** ist ein Modell, welches anhand von Wirkungsketten zeigt, wie ein angestrebter gesellschaftlicher Wandel erreicht werden soll. Die einfachste Form besteht aus vier Schritten. Der Input bezeichnet die direkten für das Projekt bereitgestellten Ressourcen. Der Output benennt die konkreten Projekte und Leistungen, die mit diesen Ressourcen durchgeführt werden. Die dadurch erwirkten Verhaltensänderungen und Wirkungen beschreibt der Outcome. Der Impact ist schliesslich der Beitrag, der zu einem übergeordneten Entwicklungsziel geleistet worden ist. Ein Beispiel: Eine Stiftung folgt der Vision einer pluralen und offenen Gesellschaft. Um dies zu erreichen, fördert sie mit Geld und Beratung (**Input**), Sprachkurse für Migranten (**Output**). Durch ihre verbesserten Sprachkenntnisse können diese am öffentlichen Leben teilnehmen und mit Einheimischen in Kontakt treten. Auf Grund des Austausches und der Interaktion werden Vorurteile abgebaut und neue soziale Bindungen geschaffen (**Outcome**). Diversität wird als Bereicherung für die Gesellschaft wahrgenommen (**Impact**).

Die Theory of Change ist ein gutes Werkzeug für die Projektplanung. Zuerst wird der gewünschte Impact definiert und mit den zur Verfügung stehenden Ressourcen abgeglichen. Auf dieser Basis können Output und Outcome entwickelt werden.

Kelvins Diktum

Modelle helfen bei der Erfassung und Quantifizierung von komplexen Zusammenhängen. Wichtig ist aber, sich bewusst zu sein, zu welchem Preis dies geschieht. Ein Kommentar von Tizian Fritz.

Der britische Physiker William Thomson (Lord Kelvin) behauptete, dass Wissen, welches nicht in Zahlen ausgedrückt werden kann, nur von dürftiger und unbefriedigender Art ist. Dieses Diktum trifft sicherlich in exakten Disziplinen wie der Physik zu. Doch auch in den Sozialwissenschaften (zu welchen auch die Wirtschaftswissenschaft zählt) ist die Messbarkeit von Resultaten und Einflussfaktoren unumgänglich geworden. Dabei ist aber das Wissen darüber, was eben nicht in Zahlen ausgedrückt werden kann oder was beim Versuch dies zu tun, ausser Acht gelassen wird, ebenso zentral.

Soziale Wirkung messen?

Um qualitative Faktoren wie soziale Wirkung oder Effekte messbar zu machen, ist es unumgänglich, auf Theorien oder abstrahierende Modellen zurückzugreifen. Diese können aufzeigen, wie etwas nicht direkt Messbares doch messbar gemacht werden kann. Die Modelle versuchen eine nachvollziehbare, quantitative Annäherung (Proxy)

der zu messbaren Grösse zu entwickeln. Bei der Ausrichtung des Anlageportfolios einer Stiftung nach deren Stiftungszweck könnten beispielsweise Nachhaltigkeits- oder Environmental, Social and Corporate Governance (ESG) Ratings beigezogen werden. Da deren Berechnung aber auch auf komplexen Modellen beruhen, sind die Zahlen nur mit dem nötigen Hintergrundwissen interpretierbar.

Berücksichtigung von Unsicherheit

Modelle helfen komplexe Zusammenhänge vereinfacht darzustellen. Daraus entwickelte Messmethoden stellen aber logischerweise stets eine Abstraktion dar. Es ist also wichtig, die bei der Vereinfachung entstandene Unschärfe zu berücksichtigen. Erst die Berücksichtigung dieser Unsicherheit gibt den Messresultaten tatsächliche Aussagekraft – sei es nun bei der Temperatur oder dem sozialen Impact.

Tizian Fritz ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am CEPS und promoviert zum Thema «Mission Related Investment.»

Der Social Return on Investment (SROI)

Der SROI ist eine Methode der Wirkungsmessung, die immer mehr an Bedeutung gewinnt. Das Kompetenzzentrum für Nonprofit Organisationen und Social Entrepreneurship (NPO & SE) an der Wirtschaftsuniversität Wien hat mehrere SROI-Berechnungen durchgeführt. Das CEPS spricht mit Olivia Rauscher.

CEPS: Was drückt ein SROI aus?

O.R.: Die SROI-Analyse versucht, den durch soziale Organisationen oder Projekte geschaffenen gesellschaftlichen Mehrwert möglichst umfassend zu messen und zu bewerten. Die Methode will neben den finanziellen, explizit auch die sozialen, kulturellen, politischen und ökologischen Wirkungen diverser Aktivitäten oder Interventionen erfassen. Diese Wirkungen werden schlussendlich in Geldeinheiten übersetzt und dem investierten Kapital gegenüber gestellt. Damit ist auch ein gewisses Umdenken verbunden: Förderungen, Subventionen oder Spenden werden als Investitionen verstanden, die zu gesellschaftlichen Erträgen in Form eines Social Returns führen. Das Ergebnis der Analyse ist der SROI-Wert, eine hochaggregierte Kennzahl, die angibt, welcher monetär bewertete, soziale Rückfluss sich aus einem investierten Euro ergibt. Ein Verhältnis von 1:3 würde beispielsweise bedeuten, dass ein in dieses Projekt investierter Euro, gesellschaftliche Wirkungen im monetarisieren Gegenwert von 3 Euro erzeugt.

Olivia Rauscher



Olivia Rauscher ist Senior Researcher und Projektleiterin am Kompetenzzentrum NPO & SE der WU Wien. Zudem ist sie Mitbegründerin des österreichischen Arbeitskreises zu Wirkungsanalysen und Mitglied der Jury des jährlichen Innovationspreises «Ideen gegen Armut».

CEPS: Wie berechnet man den SROI und welche Zwischenschritte sind notwendig?

O.R.: Es gibt unterschiedliche SROI-Methoden und auch Guidelines zur Durchführung der Analysen. Wir am Kompetenzzentrum schreiben, gemeinsam mit Kollegen des CSI der Universität Heidelberg, derzeit selbst an einem Handbuch für SROI-Analysen, das sich an PraktikerInnen richtet und Ende September erscheinen wird. Grundsätzlich handelt es sich um eine komplexe Methode, die stark stakeholderorientiert vorgeht. In einem ersten Schritt müssen daher die zentralen Anspruchsgruppen identifiziert werden, welche in die Analyse inkludiert werden. In einem zweiten Schritt gilt es eine hypothetische Wirkungskette, d.h. eine Gegenüberstellung von

Input, Output, Outcome und Impact, für jeden dieser Stakeholder aufzubauen. Der dritte Schritt umfasst die empirische Erhebung der Wirkungen und Adaption der Wirkungsketten. Dabei muss auch der sogenannte Deadweight erhoben werden, d.h. jener Anteil an Wirkungen, der ohnehin eingetreten wäre, auch ohne das jeweilige Projekt oder Programm. Die Wirkungen müssen nicht nur identifiziert, sondern auch quantifiziert werden, bevor sie im vierten Schritt monetarisiert werden. Abschließend werden die monetär bewerteten Wirkungen aggregiert und den Investitionen gegenübergestellt.

CEPS: Welchen Nutzen zieht die NPO aus der Berechnung eines SROI?

O.R.: Der Trend zur Wirkungsmessung resultiert stark aus einem zunehmenden Legitimationsdruck auf Nonprofit-Organisationen. Nicht zuletzt verlangen Geldgeber und politische Akteure in ihren Vergaberichtlinien vermehrt nach Wirkungsbelegen. Ein wesentlicher Nutzen der Analyse ist, dass Wirkungen breit berücksichtigt werden und gleichzeitig die Komplexität in der Kommunikation der Ergebnisse reduziert wird. 1:3 ist schnell gesagt und leicht verstanden, auch wenn die Analyse mehr bietet, als nur den Endwert. Organisationen können dadurch ihre Aktivitäten und Leistungen gegenüber ihren Anspruchsgruppen verständlich legitimieren. Dies kann einen wesentlichen Nutzen für die Organisationen in ihrer Mitteleinwerbung darstellen. Der SROI kann auch als Entscheidungshilfe für Investoren, wie etwa Stiftungen, zwischen unterschiedlichen Projekten oder Programmen herangezogen werden. Aus der Praxis gesprochen unterstützt die Analyse auch wesentlich dabei, das eigene Geschäftsmodell und dessen Wirkungsweisen pro Stakeholder besser zu verstehen. Dadurch ist die Analyse auch für strategische Überlegungen nutzbringend. Zudem kann Veränderungspotenzial aufgezeigt werden, was wiederum für eine wirkungsorientierte Steuerung der Organisation hilfreich ist.

CEPS: Wo liegen die Schwierigkeiten der SROI-Methode?

O.R.: SROI-Analysen werden zum Teil sehr kontroversiell diskutiert. Kritiker sehen in der Methode eine Gefahr der Ökonomisierung des Sozialen und eine Abkehr von der Wertorientierung sozialer Arbeit. Eine der zentralen Herausforderungen der Me-

thode ist sicherlich die Monetarisierung der identifizierten Wirkungen. Dies ist in einigen Fällen leichter, wie etwa beim Erhalt eines Arbeitsplatzes und dem damit verbundenen Einkommen. Doch wie soll ein verbesserter Gesundheitszustand, ein höheres Selbstvertrauen oder gar ein gerettetes Menschenleben in Geldeinheiten bewertet werden? Eine Reihe von Bewertungsmethoden steht zur Verfügung, aber letztlich ist es auch eine ethische Frage, wie valide deren Ergebnisse angesehen werden. Für die Messung und Bewertung der Wirkungen müssen geeignete Indikatoren und Daten gefunden werden, wofür es bislang noch keine Standardisierungen gibt, auch wenn erste Datenbanken bereits im Aufbau sind. Dies führt zur Schwierigkeit der eingeschränkten Vergleichbarkeit von SROI-Werten. Das Endergebnis in Form einer Kennzahl bietet sich geradezu für Benchmarking an. Doch eine Reihe von Faktoren, wie etwa die verwendeten Mess- und Bewertungsverfahren oder der sozialstaatliche Kontext des Projekts beeinflussen den SROI-Wert nicht unerheblich. Somit ist ein Vergleich von SROI-Werten nur mit gebotener Vorsicht und unter Berücksichtigung der jeweiligen Vorgehensweise möglich. Eine seriös durchgeführte Analyse bietet jedoch mehr als nur eine Kennzahl. Die Identifizierung von Wirkungen und die Erarbeitung von Wirkungszusammenhängen pro Stakeholder ermöglicht ein erhebliches organisationales Lernen.

CEPS: Herzlichen Dank!

NEWS

GENF Neuer Impact Hub in Genf

Am 8. Dezember 2013 hat in Genf ein weiteres Mitglied des globalen Netzwerks seine Türen geöffnet. Impact Hubs sind Bürogemeinschaften von Sozialunternehmern, die sich gegenseitig unterstützen und mit ihren Aktivitäten eine positive soziale Wirkung erzielen möchten.

www.facebook.com/impachubgeneva

ESSEN Neue Geschäftsführung

Bernhard Lorentz, Geschäftsführer der Stiftung Mercator, stellt sein Amt zur Verfügung und geht als Visiting Scholar an die Stanford University. Die Stiftung wird in Zukunft von Michael Schwarz, Dr. Wolfgang Rohe, Gabriele Geertz und Winfried Kneip geführt.

www.stiftung-mercator.de

Lehrgang aktualisiert

Im Zertifikatslehrgang (CAS) Kommunikation & Wirkungsmessung lernen NPO-Manager ihre Organisation so zu gestalten, dass sie auf die Maximierung gesellschaftlicher Wirkung ausgerichtet ist.

Das CEPS bietet mit dem Diplomalhrgang **Nonprofit Management & Law** eine wissenschaftlich fundierte und praxisnahe Weiterbildung an. Ziel des CEPS ist es, das Angebot beständig weiterzuentwickeln und Bedürfnisse von NPO sowie neue Forschungsergebnisse laufend zu integrieren. Nach erfolgreicher 4-jähriger Durchführung wurden daher die Inhalte des CAS Performance & Kommunikation überarbeitet und der Fokus gestärkt. Um den inhaltlichen Änderungen Rechnung zu tragen wurde der Titel zu **CAS in Kommunikation & Wirkungsmessung** geändert.

Der Lehrgang besteht aus drei Modulen, in denen jeweils unterschiedliche Schwerpunkte gelegt werden. Im 1. Modul werden den Teilnehmenden die Grundzüge des NPO-Marketings vermittelt. Zudem werden verschiedene Kommunikationsstrategien analysiert und in das Medienrecht eingeführt.

Unter dem Überbegriff des Monitoring wird im 2. Modul aufgezeigt, wie eine NPO gesellschaftliche, finanzielle und rechtliche Entwicklung beobachten und ihre Handlungen danach ausrichten kann. Im 3. Modul stehen Methoden der

Wirkungsmessung im Vordergrund. Die Teilnehmenden lernen, wie sie ihre soziale Wirkung evaluieren können und wie sie daraus Rückschlüsse auf die eigene Strategie schliessen können. In einer Fallstudie wird das vermittelte Wissen direkt angewendet.

Der Lehrgang befähigt NPO-Manager dazu, ihre Organisation auf die Erreichung des Zwecks auszurichten und ihren gesellschaftlichen Beitrag transparent und wirkungsvoll zu kommunizieren.

www.ceps.unibas.ch/weiterbildung/

QUARTALZAHL:

114

In einer Metastudie hat das Center for Social Investment (CSI) der Universität Heidelberg 114 SROI-Studien untersucht. In der Publikation «Social Return on Investment (SROI): State-of-the-Art and Perspectives» sind neben der wissenschaftlichen Betrachtung der Methode auch Empfehlungen für Praktiker zu finden.

www.csi.uni-heidelberg.de/downloads/CSI_SROI_Meta_Analysis_2013.pdf

CEPS INSIGHT

Offiziell gewählt

Der Universitätsrat der Uni Basel hat die neue Professur für Stiftungsmanagement an der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät genehmigt und Professor Georg von Schnurbein in dieses Amt gewählt.

Publikationen

In der Märzausgabe des Journals Voluntary Sector Review ist der Artikel **Governance Systems in Grant-making Foundations** von Steffen Bethmann, Georg von Schnurbein und Sibylle Studer erschienen. Der Vortrag **Vom Geist des Gebens – Philanthropie im 21. Jahrhundert**, von Georg von Schnurbein im Rahmen der Ringvorlesung **Seele. Spiritualität. Emotionen** der Aeneas Silvius Stiftung ist im Sammelband der Vorlesungsreihe erschienen.

Working Paper Series gestartet

Das CEPS hat seine Working Papers Series gestartet. Als erster Beitrag wurde der Artikel **Stiftungen als soziale Innovatoren** von Steffen Bethmann veröffentlicht. Die Publikation ist zum freien Download auf der Webseite des CEPS abrufbar.

www.ceps.unibas.ch/forschung/workingpapers

CEPS Leitbild

Das CEPS hat ein eigenes Leitbild entwickelt und auf der Webseite publiziert.

www.ceps.unibas.ch/ueber-das-ceps/leitbild

KALENDER

CEPS WEITERBILDUNG

[Jetzt anmelden!](#)

Philanthropie am Morgen

Freiwillige integrieren
27. März 2014, WWZ, Uni Basel

CAS Kommunikation & Wirkungsmessung

Modul 1: Kommunikation
1. - 4. September 2014, Oberhofen

Modul 2: Monitoring
22. - 24. September 2014, WWZ, Uni Basel

Modul 3: Wirkungsmessung
27. - 30. Oktober 2014, WWZ, Uni Basel

Intensiv-Lehrgang Finanzmanagement in NPO

3. - 7. November, Kloster Kappel

WEITERE TERMINE

**Swiss Philanthropy Forum
Philanthropie in Bewegung - Die Kunst des Gebens in Zeiten neuer Medien**
20. März 2014, Renaissance Hotel Zürich

**SwissFoundations Symposium
Foundation 3.0: Die Stiftung der Zukunft - Die Zukunft der Stiftung**
20. Mai 2014, Villars-sur-Glâne

**NPO-Tag
Rethink civil society. Wer rettet die Welt?**
26. Mai 2014, WU Wien

**International Society of Third Sector Research (ISTR) Conference
Civil Society and the Citizen**
22. - 25. Juli 2014, Münster

IMPRESSUM

HERAUSGEBER



Center for Philanthropy Studies,
Universität Basel

REDAKTION

Steffen Bethmann
(steffen.bethmann@unibas.ch)

LAYOUT & BILDNACHWEIS

a+ GmbH, Steffen Bethmann
(1) ©istock/ hartcreations

Philanthropie Aktuell erscheint vierteljährlich. © CEPS 2014

Online verfügbar unter: <http://ceps.unibas.ch/service/philanthropie-aktuell-abonnieren/>