



Edward Pauly

Philanthropie mit Wirkung:

Ein Wegweiser zu effektivem Stiften und Spenden



Inhalt

- 02 Vorwort
- 04 Einleitung
- 06 1. Formulieren Sie klar und unmissverständlich Ihre Erfolgsvision und wie Sie diese erreichen wollen
- 10 2. Messen Sie den Projektfortschritt kontinuierlich
- 13 3. Evaluation nur dann, wenn Sie Neues ausprobieren
- 16 4. Werten Sie die Ergebnisse aus und passen Sie Ihren Ansatz an
- 17 5. Machen Sie Ihre Erkenntnisse öffentlich und für andere nutzbar
- 20 Der Kreislauf evaluativen Denkens und wirkungsvoller Philanthropie
- 26 Nachhaltige Wirkung erzielen
- 27 Links zu im Text erwähnten Veröffentlichungen
- 29 Impressum

Woher wissen Spenderinnen* und Stifter, was sie mit ihrer Spende erreicht haben? Wie können sie den Erfolg ihres Engagements messen? Benötigen sie dafür in jedem Fall eine aufwendige Evaluation? Diese Fragen beantwortet im Folgenden Autor Dr. Edward Pauly, seit 1996 Direktor für Recherche und Evaluation der Wallace Stiftung in New York City. Seine These: Philanthropie ist nur dann erfolgreich, wenn einem gemeinnützigen Projekt klare Erfolgskriterien zugrunde liegen und es ständig daran gemessen wird. Pauly nennt diesen Prozess „evaluative thinking“ oder „evaluatives Denken“. Er versteht darunter das systematische Vorausschauen auf erwünschte Ergebnisse, deren Analyse und eventuell Optimierung. Für Pauly ist die Messung von Fortschritt und Erfolg eines Projekts die Voraussetzung für nachhaltiges Stiften und Spenden.

Er empfiehlt die folgende Vorgehensweise: Gleich zu Beginn einer philanthropischen Unternehmung sollten Erfolgskriterien festgelegt werden wie die Definition von klaren Zielen und quantifizierbaren Unterzielen. Im Verlauf des Projekts sollte immer wieder überprüft werden, ob es diesen Kriterien standhält.

Diese konstante Bewertung ist sinnvoll, solange die Geschäftsstrategie an den gewonnenen Erkenntnissen ausgerichtet wird. Nur so kann der Spender den erhofften Erfolg erzielen.

Wie eine solche Erfolgsmessung vorbereitet und durchgeführt wird und die gewonnenen Erkenntnisse umgesetzt werden können, erläutert Pauly sehr anschaulich in diesem Leitfaden.

„Philanthropie mit Wirkung“ ist Teil einer Serie von Veröffentlichungen zu Methoden effizienten Stiftens und Spendens. Mit ihren praktischen Ratschlägen und Schritt-für-Schritt-Anleitungen sind diese Leitfäden zentraler Bestandteil der Active Philanthropy „Toolbox“, die neben der Behandlung von methodischen Fragen Publikationen zu Förderthemen wie „Kinder“ oder „Klima“ enthält.

Active Philanthropy ist eine gemeinnützige Plattform, die soziale Investoren, Stifter und Spender miteinander vernetzt. Wir informieren unsere Kunden über Impact Investing, Spenden und alle weiteren sozialen Investitionsmöglichkeiten und verhelfen ihnen zu einem Einstieg in das eigene Spenden, Stiften und Investieren. Wir entwickeln mit ihnen, wie sie ihre Ressourcen sinnvoll nutzen, so dass das jeweilige Engagement zu einem nachhaltigen Wandel beiträgt.

Zu unseren Angeboten zählen vor allem Workshops und mehrtägige Expeditionen, bei denen Stifterinnen und Spender sich untereinander austauschen, voneinander lernen und kooperieren können. Die schriftlichen Informationsmaterialien dienen als Ergänzung und Vertiefung der behandelten Themen.

*Der sprachlichen Gleichstellung wird Rechnung getragen, indem weibliche und männliche Wortfassungen willkürlich alternativ genannt werden.

Inhalt

- 02 Vorwort
- 04 Einleitung
- 06 1. Formulieren Sie klar und unmissverständlich Ihre Erfolgsvision und wie Sie diese erreichen wollen
- 10 2. Messen Sie den Projektfortschritt kontinuierlich
- 13 3. Evaluation nur dann, wenn Sie Neues ausprobieren
- 16 4. Werten Sie die Ergebnisse aus und passen Sie Ihren Ansatz an
- 17 5. Machen Sie Ihre Erkenntnisse öffentlich und für andere nutzbar
- 20 Der Kreislauf evaluativen Denkens und wirkungsvoller Philanthropie
- 26 Nachhaltige Wirkung erzielen
- 27 Links zu im Text erwähnten Veröffentlichungen
- 29 Impressum

Ermöglicht wird unsere Arbeit durch die Förderung einiger Unternehmerfamilien, die alle selbst gemeinnützig aktiv sind und Active Philanthropy finanziell und mit Rat und Tat unterstützen.

Wir danken dem Verfasser, Dr. Edward Pauly, und der Wallace Foundation, New York, für die vielfältigen Ratschläge und Erfahrungen, die sie in diesen Leitfaden eingebracht haben. Ebenso danken wir den Stifterinnen und Spendern für ihre konstruktiven Anregungen und Hinweise, die wesentlich zu dieser Publikation beigetragen haben.

Wir würden uns freuen, wenn diese Broschüre Ihnen dabei hilft, Ihre Ressourcen noch zielgerichteter und wirkungsvoller für Ihre Vision von einer besseren Welt einzusetzen – durch konsequente Überprüfung Ihrer Handlungen und evaluatives Denken.



Dr. Felicitas von Peter
Geschäftsführende Gesellschafterin



Michael Alberg-Seberich
Geschäftsführender Gesellschafter

Dr. Edward Pauly Direktor Recherche und Evaluation, The Wallace Foundation



Seit 1996 leitet Dr. Edward Pauly den Bereich Recherche und Evaluation der Wallace Stiftung in New York City. Durch die Projekte unter seiner Federführung hat die Stiftung bedeutende Lösungen und führendes Wissen in der Qualifizierung von Schulleitern, der Verbesserung von außerschulischen Bildungsprogrammen und der stärkeren Nutzung von Kunstangeboten entwickelt. Alle Evaluationen der Stiftung werden veröffentlicht und stehen über das Wallace Wissenszentrum frei zum Download zur Verfügung (www.wallacefoundation.org).

Vor seiner Tätigkeit bei der Wallace Stiftung arbeitete Edward Pauly als leitender Forscher bei MDRC, einer renommierten nonprofit-Forschungsorganisation im Bereich Bildungs- und Sozialpolitik der USA, sowie am Institut für Politik- und Gesellschaftsstudien der Universität Yale, wo er auch promovierte. Er ist Autor mehrerer Bücher zur Bildungspolitik und zu Beschäftigungsprogrammen und war von 2005 bis 2007 Vorsitzender der Organisation „Grantmakers for Effective Organizations“, in der sich mehr als 400 fördernde Organisationen der USA zusammengeschlossen haben.

Inhalt

- 02 Vorwort
- 04 Einleitung
- 06 1. Formulieren Sie klar und unmissverständlich Ihre Erfolgsvision und wie Sie diese erreichen wollen
- 10 2. Messen Sie den Projektfortschritt kontinuierlich
- 13 3. Evaluation nur dann, wenn Sie Neues ausprobieren
- 16 4. Werten Sie die Ergebnisse aus und passen Sie Ihren Ansatz an
- 17 5. Machen Sie Ihre Erkenntnisse öffentlich und für andere nutzbar
- 20 Der Kreislauf evaluativen Denkens und wirkungsvoller Philanthropie
- 26 Nachhaltige Wirkung erzielen
- 27 Links zu im Text erwähnten Veröffentlichungen
- 29 Impressum

Philanthropie kann Großes bewirken, doch kurzfristiges Denken und ineffektives Handeln können dieses Potenzial schnell zunichte machen. Nachhaltige Ergebnisse lassen sich nur mit langfristiger Planung, klaren Zielen und darauf abgestimmten Aktivitäten erzielen – dann spricht man von: Philanthropie mit Wirkung.

Stifter und Spenderinnen wollen mit ihrem Engagement gesellschaftliche Missstände beseitigen. Um dieses Ziel zu erreichen, müssen sie zunächst eine Vorstellung davon haben, wie gesellschaftliche Veränderungen erzielt werden können. Denn Hilfe für bedürftige Menschen, Schutz der Umwelt oder soziale Reformen bedürfen mehr als gutem Willen. Wirkungsvolle Philanthropie braucht leistungsstarke Organisationen der Zivilgesellschaft, gut durchdachte Pläne, die zu ehrgeizigen und zugleich realistischen Ergebnissen führen, und ein gutes Management. Natürlich ist dies leichter gesagt als getan.

Dieser Leitfaden zeigt, wie private Stifterinnen und Spender oder Stiftungen dieses Ziel erreichen können, unabhängig vom Umfang ihrer Ressourcen.

Philanthropie hat viele Gesichter: von Vermittlungsbemühungen in Kriegsregionen über Programme für die Wiederverwendung von Spritzen für HIV/AIDS-Risikogruppen, Bildungsarbeit, Gesundheitsaufklärung, Kunstprojekte und Umweltschutz bis hin zu

bürgerschaftlichem Engagement, Verwaltungsreformen und wissenschaftlicher Forschung. Auch wenn die Themen vielfältiger nicht sein könnten, die einschlägigen Erfolgskriterien für wirkungsvolle Philanthropie sind leicht zu benennen: Es bedarf einer systematischen Planung, wie erwünschte Ergebnisse erzielt werden können, einer Bewertung der vorliegenden Erkenntnisse und eines Lösungsansatzes, wie die Ergebnisse in der Zukunft verbessert werden können.

Spenderinnen oder Stifter, die kontinuierlich den Sinn und die Effektivität ihrer Förderung hinterfragen, münzen ihre guten Absichten in Handlungen um, die nachhaltig wirken. Diese Arbeitsweise nennt man evaluatives Denken, das von Führungskräften in Wirtschaft, Verwaltung und zivilgesellschaftlichen Organisationen schon längst praktiziert wird.

Jeder Gutachter und Forscher unterscheidet zwischen einer Evaluation und evaluativem Denken. Eine Evaluation analysiert, welche Maßnahmen warum funktionieren und wo wie nachgebessert werden muss. Diese umfassenden Projektauswertungen helfen festzustellen, ob ein Ansatz erfolgreich und nachhaltig ist. Allerdings ist jede Evaluation aufwendig und deshalb nicht immer sinnvoll. Evaluatives Denken dagegen ist ein Muss für die nachhaltige Wirkung eines jeden philanthropischen Projekts.

Inhalt

- 02 Vorwort
- 04 Einleitung
- 06 1. Formulieren Sie klar und unmissverständlich Ihre Erfolgsvision und wie Sie diese erreichen wollen
- 10 2. Messen Sie den Projektfortschritt kontinuierlich
- 13 3. Evaluation nur dann, wenn Sie Neues ausprobieren
- 16 4. Werten Sie die Ergebnisse aus und passen Sie Ihren Ansatz an
- 17 5. Machen Sie Ihre Erkenntnisse öffentlich und für andere nutzbar
- 20 Der Kreislauf evaluativen Denkens und wirkungsvoller Philanthropie
- 26 Nachhaltige Wirkung erzielen
- 27 Links zu im Text erwähnten Veröffentlichungen
- 29 Impressum

Wirkungsvolle Philanthropie dank evaluativen Denkens beruht auf fünf Leitsätzen, die jede Spenderin und jede Stiftung systematisch und nacheinander durchführen können:

1. *Formulieren Sie klar und unmissverständlich Ihre Erfolgsvision und wie Sie diese erreichen wollen.*
2. *Messen Sie den Projektfortschritt kontinuierlich.*
3. *Evaluation nur dann, wenn Sie Neues ausprobieren: Falls es sich um neue, unerprobte Ansätze handelt, analysieren Sie, inwieweit Ihr Plan in der Praxis aufgeht, und ob das Projekt die beabsichtigten Veränderungen erzielt hat.*
4. *Werten Sie die Ergebnisse aus und passen Sie Ihren Ansatz an.*
5. *Machen Sie Ihre Erkenntnisse öffentlich und für andere nutzbar.*

Diese Leitsätze sind die Grundlagen guten Managements – sie legen einen Fokus gleichermaßen auf erprobte Ansätze sowie neue, unerprobte Modelle und fordern zusätzlich, die eigenen Erkenntnisse anderen Personen und Organisationen mit ähnlichen Zielen zugänglich zu machen.

Leider werden diese Schritte in der Philanthropie aus vielfältigen Gründen nicht durchgängig angewandt. Finanzielle Zuwendungen vermitteln zwar die guten Absichten einiger Stifter oder Spende-

rinnen, und doch bleiben sie wirkungslos, wenn die Förderer keine konkreten Ergebnisse festlegen. Anderen Stiftern ist es wichtiger, schnell und unverzüglich auf die unzähligen Förderanträge zu reagieren als über Sinn und Wirkung einer Spende erst einmal nachzudenken. Oder Förderin und Geförderte haben keine Möglichkeit, die Effektivität der Spende zu messen. Unerfahrenheit und Unsicherheit, wie die beabsichtigte Wirkung zu erzielen ist, können ein weiteres Hindernis sein. Hinzu kommt, dass Stifter und Spenderinnen im Unterschied zu Wirtschaftsunternehmen, Regierungen oder gewissen Organisationen der Zivilgesellschaft keiner Rechenschaftspflicht unterliegen. Damit sind sie nicht gezwungen, die Wirkung ihrer Aktivitäten zu hinterfragen und zu belegen. Ein Schlupfloch, das erklärt, warum fehlgeschlagene Maßnahmen nicht angepasst werden.

So überrascht es nicht, dass Spender und Stiftungen oft Zuwendungen vergeben, ohne über die mögliche Wirkung der Spende nachzudenken. Natürlich wollen sie effektiv Gutes tun, aber sie zögern, die dafür erforderlichen Maßnahmen konsequent anzuwenden.

Für alle, die mit ihrem Engagement nachhaltige Wirkung erzielen wollen, bietet die folgende Erläuterung der fünf Leitsätze einen Wegweiser zum Erfolg.

1. Formulieren Sie klar und unmissverständlich Ihre Erfolgsvision und wie Sie diese erreichen wollen

Inhalt

- 02 Vorwort
- 04 Einleitung
- 06 1. Formulieren Sie klar und unmissverständlich Ihre Erfolgsvision und wie Sie diese erreichen wollen
- 10 2. Messen Sie den Projektfortschritt kontinuierlich
- 13 3. Evaluation nur dann, wenn Sie Neues ausprobieren
- 16 4. Werten Sie die Ergebnisse aus und passen Sie Ihren Ansatz an
- 17 5. Machen Sie Ihre Erkenntnisse öffentlich und für andere nutzbar
- 20 Der Kreislauf evaluativen Denkens und wirkungsvoller Philanthropie
- 26 Nachhaltige Wirkung erzielen
- 27 Links zu im Text erwähnten Veröffentlichungen
- 29 Impressum

Ein Projekt ist nur dann erfolgreich, wenn es ein klares Ziel hat. Und das macht vielen guten Ideen den Garaus. Eine Idee umzusetzen, erfordert Zeit zum Ausprobieren, Lernen, Anpassen, Optimieren. Oft vergehen Tage, Wochen und sogar Monate, bis eine Organisation einsieht, dass Schwierigkeiten bei der Durchführung eines Projekts aus einer unklaren Zielsetzung resultieren. Dieses Erkenntnis dann mit einem Förderer zu diskutieren, ist für viele unangenehm. Und doch: Wer den harten Fakten früh ins Auge sieht, hat schneller Erfolg.

Evaluatives Denken beginnt damit, den Inhalt einer geplanten Förderung (und ggf. des gemeinnützigen Projekts, zu dem die Förderung gehört) zu bestimmen und einen passenden Ansatz oder Hebel zu wählen, der zur gewünschten Veränderung führen soll. Darauf aufbauend werden Umsetzungsstrategien und -maßnahmen definiert, mit denen Meilensteine der einzelnen Projektphasen erreicht werden sollen.

Haben Sie eine Vision davon, wie sich das Leben der betroffenen Menschen am Ende des Engagements verändert haben soll? Wenn Sie und die Geförderten darüber einer Meinung sind, haben Sie evaluativ gedacht. Wenn nicht, sollten Sie die Vision zunächst in enger Abstimmung mit den Geförderten klären. Dann legen Sie gemeinsame Ziele und Erfolgskriterien fest.

Sobald Sie eine genaue Vorstellung vom gewünschten Erfolg haben, entwickeln Sie Strategien, die Sie zum Ziel führen. Ein klarer und verständlicher Plan ermöglicht es Ihnen und den Geförderten, kritische Fragen zur Projektplanung und den Erfolgsaussichten zu stellen. Um herauszufinden, ob Sie den richtigen Kurs eingeschlagen haben, sollten Sie und die unterstützten Organisationen sich immer wieder drei grundlegende Fragen stellen:

Inhalt

- 02 Vorwort
- 04 Einleitung
- 06 1. Formulieren Sie klar und unmissverständlich Ihre Erfolgsvision und wie Sie diese erreichen wollen
- 10 2. Messen Sie den Projektfortschritt kontinuierlich
- 13 3. Evaluation nur dann, wenn Sie Neues ausprobieren
- 16 4. Werten Sie die Ergebnisse aus und passen Sie Ihren Ansatz an
- 17 5. Machen Sie Ihre Erkenntnisse öffentlich und für andere nutzbar
- 20 Der Kreislauf evaluativen Denkens und wirkungsvoller Philanthropie
- 26 Nachhaltige Wirkung erzielen
- 27 Links zu im Text erwähnten Veröffentlichungen
- 29 Impressum

Drei Fragen zur Stiftungs- oder Spendenstrategie: Ist die Strategie plausibel? Realistisch? Offensichtlich?

Ist es wahrscheinlich, dass die geplanten Maßnahmen zu den beabsichtigten Ergebnissen führen? (d. h.: Belegt die vorhandene Information, dass die gewählte Vorgehensweise die beste ist?)

Sind die geplanten Maßnahmen mit dem verfügbaren Geld und Personal und unter den gegebenen Bedingungen durchführbar?

Lassen sich die Ergebnisse der Aktivitäten einfach und klar ermitteln?

(Quelle: The Aspen Institute Roundtable on Community Change, 2005)

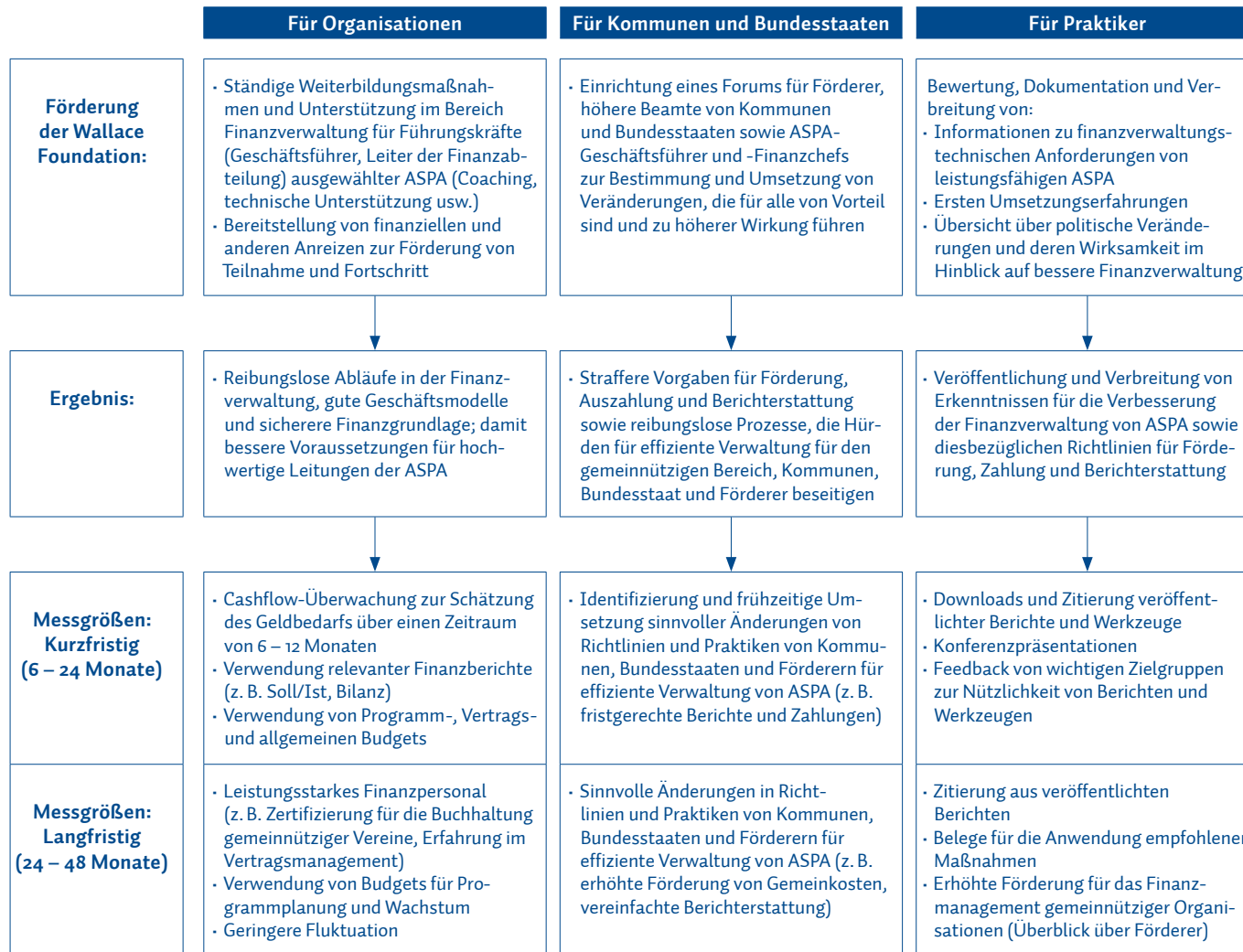
Diese drei Fragen decken Ungenauigkeiten bei der geplanten Vorgehensweise auf und helfen, das Projekt erfolgreich auf die Beine zu stellen.

Häufig beginnen Stifter oder Spenderinnen erst dann ihre Vision zu formulieren, wenn ein externer Gutachter oder Evaluator eingeschaltet wird, der sie zu ihren Zielen und Maßnahmen befragt. Sein Rat wäre obsolet, wenn Stifter und Spenderinnen ihre Vision, das Ziel und die notwendigen Maßnahmen von vornherein klar formulierten.

Um den Weg von der Vision über die Zielsetzung bis zur Maßnahmenplanung mit beabsichtigten Ergebnissen strategisch zu ermitteln, haben führende Gutachter und Leiter zivilgesellschaftlicher Organisationen das Instrument der „Theory of Change“ entwickelt, frei übersetzt den „Hebel zur Veränderung gesellschaftlicher Verhältnisse“. Ein Schaubild führt den Ansatz und alle geplanten Maßnahmen eines Stifters mit den jeweils beabsichtigten Ergebnissen auf. Es gibt darüber hinaus an, wie diese festgestellt und gemessen werden sollen. Das folgende Beispiel zeigt, wie die Theory of Change für ein Projekt aussehen kann:

Theory of Change für eine Initiative der Wallace Foundation:
 Stärkung der Finanzverwaltung von außerschulischen Angeboten (2008)

Die Finanzverwaltung von leistungsfähigen außerschulischen Programmanbietern (ASPAs) möchte qualitativ hochwertige Leistungen anbieten. Dazu müssen Kommunen und Bundesstaaten weitere Richtlinien und Vorgaben für die Bereitstellung von Fördermitteln, Auszahlungsbedingungen und Berichterstattung verabschieden. Sobald das geschehen ist, können andere Organisationen im außerschulischen Bereich aus ihren Erfahrungen lernen.



Inhalt

- o2 Vorwort
- o4 Einleitung
- o6 1. Formulieren Sie klar und unmissverständlich Ihre Erfolgsvision und wie Sie diese erreichen wollen
- 10 2. Messen Sie den Projektfortschritt kontinuierlich
- 13 3. Evaluation nur dann, wenn Sie Neues ausprobieren
- 16 4. Werten Sie die Ergebnisse aus und passen Sie Ihren Ansatz an
- 17 5. Machen Sie Ihre Erkenntnisse öffentlich und für andere nutzbar
- 20 Der Kreislauf evaluativen Denkens und wirkungsvoller Philanthropie
- 26 Nachhaltige Wirkung erzielen
- 27 Links zu im Text erwähnten Veröffentlichungen
- 29 Impressum



Inhalt

- 02 Vorwort
- 04 Einleitung
- 06 1. Formulieren Sie klar und unmissverständlich Ihre Erfolgsvision und wie Sie diese erreichen wollen
- 10 2. Messen Sie den Projektfortschritt kontinuierlich
- 13 3. Evaluation nur dann, wenn Sie Neues ausprobieren
- 16 4. Werten Sie die Ergebnisse aus und passen Sie Ihren Ansatz an
- 17 5. Machen Sie Ihre Erkenntnisse öffentlich und für andere nutzbar
- 20 Der Kreislauf evaluativen Denkens und wirkungsvoller Philanthropie
- 26 Nachhaltige Wirkung erzielen
- 27 Links zu im Text erwähnten Veröffentlichungen
- 29 Impressum

Erstellen eines Plans zur Stärkung der Finanzverwaltung für außerschulisches Lernen

Als die Wallace Foundation außerschulische Lernprogramme für Schüler fördern wollte, wussten die Stiftungskollegen zunächst nicht, wie sie vorgehen sollten. Fachleute vertieften sich daraufhin in Studien, untersuchten die Herausforderungen an das jeweilige Management und fanden heraus, dass die größte Hürde für die Stärkung der Programme ein schwaches Finanzmanagement war. Die Mitarbeiter der Stiftung fanden dank der „Theory of Change“ heraus, womit die Organisationen bei der Optimierung ihres Finanzmanagements unterstützt werden müssen.

Mit diesem Plan können sowohl die Stiftung als auch die geförderten Organisationen Erfolge und Probleme sofort erkennen – und die erforderlichen Anpassungen vornehmen. Das Diagramm hilft, die drei Schlüsselfragen zu den Plänen von Stiftern und Spenderinnen zu beantworten: Sind sie plausibel? Machbar? Offensichtlich? Die Machbarkeit kann anhand der Maßnahmen beurteilt werden, die von der Stiftung und den geförderten Organisationen durchgeführt werden sollen. Die Liste der Erfolgskriterien gibt Aufschluss über die Offensichtlichkeit. Die erste Version des Plans scheiterte an der Plausibilität, weil sie kommunale und bundesstaatliche Richtlinien über Förderzahlungen außer Acht ließ. Diese führen oft zu Verzögerungen in der Auszahlung der Gelder an Jugendhilfsorganisationen. Zudem decken die Zahlungen häufig nicht einmal die laufenden Betriebs- und Verwaltungskosten. Daraufhin wurde in dem Plan die mittlere Spalte ergänzt, die die kommunale und bundesstaatliche Ebene berücksichtigt.

Mit dem Bekenntnis zu klaren Zielen, Methoden und Maßnahmen können Stifterinnen, Spender und Geförderte ihre Arbeit genau ausrichten, indem sie sich kontinuierlich fragen: Was wollen wir erreichen und wie können wir alle (Förderer, Geförderte und andere involvierte oder interessierte Personen) feststellen, ob die gewünschten Ergebnisse erzielt werden?

In der Philanthropie ist es wie in der Politik und Wirtschaft, dass Ziele und Pläne anfänglich nicht ganz klar sind. Je schneller Förderer und Geförderte sich über ihre Vorstellung von Erfolg verständigen und ihre Vision genau formulieren können, desto eher können sie Methoden und Maßnahmen zur Umsetzung festlegen, Hindernisse und Hürden für den Fortschritt erkennen und bewältigen – und die gewünschte Wirkung erzielen.

Inhalt

- 02 Vorwort
- 04 Einleitung
- 06 1. Formulieren Sie klar und unmissverständlich Ihre Erfolgsvision und wie Sie diese erreichen wollen
- 10 2. Messen Sie den Projektfortschritt kontinuierlich
- 13 3. Evaluation nur dann, wenn Sie Neues ausprobieren
- 16 4. Werten Sie die Ergebnisse aus und passen Sie Ihren Ansatz an
- 17 5. Machen Sie Ihre Erkenntnisse öffentlich und für andere nutzbar
- 20 Der Kreislauf evaluativen Denkens und wirkungsvoller Philanthropie
- 26 Nachhaltige Wirkung erzielen
- 27 Links zu im Text erwähnten Veröffentlichungen
- 29 Impressum

Förderer und Geförderte neigen häufig dazu, den festgelegten Fahrplan zu ignorieren und begrenzte Mittel und personelle Kapazitäten breit zu streuen – solange sie sich nicht festgelegt haben, wie der Projektfortschritt gemessen werden soll. Diese Schwäche ist menschlich und findet sich auch in Wirtschaftsunternehmen, staatlichen Institutionen und Organisationen der Zivilgesellschaft.

Die Erfahrung zeigt: Was überprüft wird, wird erledigt. Es klingt einfach: Holen Sie Rückmeldung darüber ein, wie die Arbeit läuft, und passen Sie die Maßnahmen dementsprechend an. In einem frühen Projektstadium oder wenn das Projekt kompliziert ist, ist es verlockend, den neuesten Berichten von der Front zuzuhören (Produkte, die gekauft oder Sitzungen, die verschoben wurden), statt konkrete Informationen über den Fortschritt einzufordern – z. B. wie viele Personen an einem Trainingsprogramm teilgenommen haben und ob sie das Gelernte im Alltag anwenden. Erfahrene Führungskräfte dagegen arbeiten mit spezifischen Erfolgskriterien und bestehen darauf, dass die entsprechenden Informationen gesammelt, ausgewertet und genutzt werden, um sie analysieren zu können. Zusätzlich hilft es, selbstkritisch zu hinterfragen, wie ein unabhängiger Beobachter den Grad des Fortschritts beurteilen würde.

Bessere Arbeit der Schulleitung durch Feedback zum Projektfortschritt

Ein wichtiger Teil des Wallace Bildungsprogramms bildeten Fördermittel an staatliche Behörden, um sie bei der Reform der Ausbildung von Schulleitern zu unterstützen. Durch Projektberichte über die Teilnahme an Sitzungen wurde festgestellt, dass hochrangige Staatsbeamte immer nur ihre Stellvertreter (oder sogar die Stellvertreter der Stellvertreter) schickten, so dass kaum Entscheidungen getroffen werden konnten. Daraufhin hat die Wallace Foundation die Vergabe der Fördergelder an die Anwesenheit der Beamten geknüpft, um sicherzustellen, dass Vertreter mit Entscheidungskompetenz am Tisch saßen, die berechtigt waren, wichtige Vereinbarungen zu treffen.

Inhalt

- 02 Vorwort
- 04 Einleitung
- 06 1. Formulieren Sie klar und unmissverständlich Ihre Erfolgsvision und wie Sie diese erreichen wollen
- 10 2. Messen Sie den Projektfortschritt kontinuierlich
- 13 3. Evaluation nur dann, wenn Sie Neues ausprobieren
- 16 4. Werten Sie die Ergebnisse aus und passen Sie Ihren Ansatz an
- 17 5. Machen Sie Ihre Erkenntnisse öffentlich und für andere nutzbar
- 20 Der Kreislauf evaluativen Denkens und wirkungsvoller Philanthropie
- 26 Nachhaltige Wirkung erzielen
- 27 Links zu im Text erwähnten Veröffentlichungen
- 29 Impressum

Die schwierigste Aufgabe bei der Messung des Projektfortschritts liegt darin, die Anzahl der Erfolgskriterien zu begrenzen. Es gilt, die ausschlaggebendsten herauszufiltern, und das heißt maximal drei bis vier Kriterien pro Haupt-Förderkategorie. Wenn zu viele verfolgt werden, wird das mühsam festgelegte Ziel unter einem Datenberg vergraben.

Am besten eignen sich Kriterien, die sich als direkte Reaktion auf die geförderten Aktivitäten messen lassen. Das können Kennzahlen sein, die bestimmen, wie viele bedürftige Menschen zu essen bekommen oder medizinische Versorgung erhalten, wie sich der Kohlendioxid-Ausstoß in einer Region verändert, oder wie viele Kinder ein Musikinstrument erlernen. Gute Erfolgskriterien stellen direkte Ergebnisse der Förderung dar. Solche unmittelbaren Messgrößen zeigen Förderern und Geförderten, ob und inwieweit ihre Arbeit das gewünschte Ziel und die größtmögliche Wirkung erreicht.

Wenn Spenderinnen, Stifter und Stiftungen die Fortschritte ihrer Arbeit nicht laufend überprüfen, laufen sie Gefahr, dass Geld und Einsatz ohne nennenswerten Erfolg verpuffen.

Wenn sich Erfolg einfach einstellen würde, müsste man nicht darüber diskutieren, ihn zu messen. Erfolg hat ein Projekt aber nur, wenn jemand Verantwortung dafür übernimmt, und dieser Druck löst bei Mitarbeitern natürlich Widerstände aus. Gute Erfolgskriterien machen das Leben des Mitarbeiters schwieriger, denn sie greifen die schwierigen Schritte auf dem Weg zu gesellschaftlicher

Veränderung heraus. Das kann z. B. die Anzahl der Menschen sein, die nach einem Trainingsprogramm ihr Alltagsverhalten ändern, oder die Feststellung, ob gewisse Leistungen auch wirklich den Bedürftigsten einer Zielgruppe zugutekommen.

Erfolgskriterien helfen, Defizite oder lückenhafte Konzepte für gesellschaftliche Veränderungen aufzudecken. So stellen Hebammen möglicherweise fest, dass der Gebrauch von Verhütungsmitteln in kleinen, konservativen Dörfern von Müttern überhaupt nicht gutgeheißen wird. Und das, nachdem die Geburtshelferinnen extra für diese Aufgabe geschult wurden. So ein leider nicht seltener Fall ist für die Ausbilder verständlicherweise peinlich. Aber gleichgültig wie die Fakten ausfallen, sie tragen immer zu einer tieferen Erkenntnis des Problems bei, und diese Einstellung sollten Stifter, Spenderinnen und Fördermittelempfänger entwickeln. Das gilt gerade für unbequeme Ergebnisse. Im oben erwähnten Fall könnten die Hebammen z. B. die Dorfältesten einbinden, um die Frauen zu überzeugen, daß Verhütung notwendig ist.

Nur wer der Wahrheit ins Auge zu sehen bereit ist, wird sein Ziel erreichen. Wenn Sie Unwägbarkeiten in ihre Arbeit einbeziehen, haben Sie eine sehr gute Chance, dass Ihr Projekt die gewünschte nachhaltige Wirkung erzielt.

Realen Projektfortschritt zu messen, kostet Geld. Wenn das Budget der geförderten Organisation knapp ist, wird an diesem Ende oft gerne gespart. In diesem Fall wäre es sinnvoll, dass die Spenderin oder der Stifter die Fortschrittmessung finanziert.

Inhalt

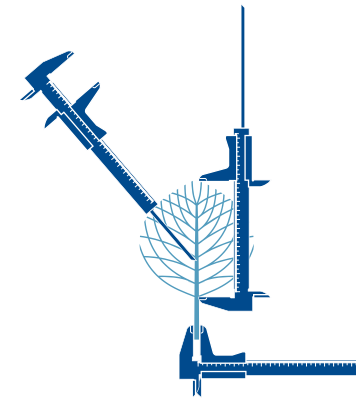
- 02 Vorwort
- 04 Einleitung
- 06 1. Formulieren Sie klar und unmissverständlich Ihre Erfolgsvision und wie Sie diese erreichen wollen
- 10 2. Messen Sie den Projektfortschritt kontinuierlich
- 13 3. Evaluation nur dann, wenn Sie Neues ausprobieren
- 16 4. Werten Sie die Ergebnisse aus und passen Sie Ihren Ansatz an
- 17 5. Machen Sie Ihre Erkenntnisse öffentlich und für andere nutzbar
- 20 Der Kreislauf evaluativen Denkens und wirkungsvoller Philanthropie
- 26 Nachhaltige Wirkung erzielen
- 27 Links zu im Text erwähnten Veröffentlichungen
- 29 Impressum

Die wichtigsten Kosten bei der Messung von Projektfortschritten sind jedoch nicht finanzieller Natur. Sie liegen in der Übernahme von Verantwortung für den Fortschritt, der gemessen, bewertet und – im Falle von Abweichungen – justiert werden kann, um gegebene realistische Ziele zu erreichen. Oder mit den Worten des verstorbenen kanadisch-amerikanischen Wirtschaftswissenschaftlers, Harvard-Professors und Sozialkritikers John Kenneth Galbraith ausgedrückt: „Wenn wir vor der Wahl stehen, strenge Erfolgskriterien für unser Lieblingsprojekt anzuwenden oder zu begründen, warum Erfolgsmessungen für das Projekt überflüssig sind, suchen die meisten von uns unverzüglich nach einer Erklärung für Letzteres.“

Da Verantwortung übernehmen immer schwierig ist, sollten Förderer und Empfängerorganisationen die Erfolgskriterien offen diskutieren, und zwar zum Zeitpunkt der Förderzusage (nicht erst, wenn der erste Bericht fällig ist). Wird diese Diskussion gleich zu Beginn geführt, können viele Hindernisse von vornherein ausgeräumt werden. Wenn die gewünschte Entwicklung dennoch stockt, können beide Parteien direkt reagieren, den Projektplan überprüfen – und ein spezielles Kriterium modifizieren.

Warum Erfolgskriterien für evaluatives Denken so wichtig sind? Weil Fortschritt den Weg zu einer nachhaltigen Wirkung ebnet. In meiner Arbeit als Evaluationsleiter einer großen Stiftung bringe ich mehr Zeit mit der Entwicklung von Erfolgskriterien als mit der Planung von Evaluationen. Die Bestimmung der richtigen

Kriterien braucht Zeit – ich muss den Hintergrund des Projekts verstehen, komplexe Aktionen genau nachvollziehen können und die unterschiedlichen Ansichten von Erfolg und Fortschritt recherchieren – z. B. von Straßensozialarbeitern gegenüber ihren Vorgesetzten und den Leistungsempfängern gegenüber den Entscheidungsträgern. Erfolgskriterien zielen auf konkrete Ergebnisse ab, und zwar bevor diese erreicht werden. Die Fragen, ob und wie die Ergebnisse erzielt werden können, nennt man evaluatives Denken.



Inhalt

- 02 Vorwort
- 04 Einleitung
- 06 1. Formulieren Sie klar und unmissverständlich Ihre Erfolgsvision und wie Sie diese erreichen wollen
- 10 2. Messen Sie den Projektfortschritt kontinuierlich
- 13 3. Evaluation nur dann, wenn Sie Neues ausprobieren
- 16 4. Werten Sie die Ergebnisse aus und passen Sie Ihren Ansatz an
- 17 5. Machen Sie Ihre Erkenntnisse öffentlich und für andere nutzbar
- 20 Der Kreislauf evaluativen Denkens und wirkungsvoller Philanthropie
- 26 Nachhaltige Wirkung erzielen
- 27 Links zu im Text erwähnten Veröffentlichungen
- 29 Impressum

Wenn Stifterinnen, Spender und Organisationen der Zivilgesellschaft mich nach Evaluationen fragen, rate ich ihnen oft, kein Geld dafür auszugeben. Dies von einem Evaluationsexperten zu hören, überrascht sie. Der Grund: Wenn eine geförderte Organisation genauere Kennzahlen zur Steuerung ihrer Vorhaben benötigt, soll sie an diesen Stellschrauben drehen, anstatt eine Evaluation zu beauftragen – die im Zweifelsfall nur ergibt, dass die Organisation ihre Daten anders aufbereiten muss. Unternehmen und Organisationen brauchen Kennzahlen und Datenverarbeitungssysteme, die klare Aussagen über Umsätze, Kosten, Trends und Marktdurchdringung liefern. Diese Informationen und Programme sind z. B. bei der Stipendienvergabe an Studenten aus ländlichen Regionen oder Katastrophenhilfe sehr nützlich – also dann, wenn es ein bekanntes Problem zu strukturieren gilt, für das es bereits erprobte Lösungen gibt. Wenn Förderer und Organisation aber nicht wissen, welcher Ansatz zur Lösung eines vielleicht neuartigen Problems geeignet ist, reichen eine gute Datenverwaltung und Erfolgskriterien nicht aus.

In diesem Fall sollten sie mithilfe einer Evaluation herausfinden, was für welche Zielgruppe warum wo (nicht) funktioniert.

Ich kann nicht häufig genug betonen: Evaluationen sind nicht sinnvoll, wenn Stifter oder Spenderinnen eine erfahrene, gut geführte Organisation unterstützen, um deren gute Arbeit auch in Zukunft zu sichern. In solchen Fällen steht sorgfältige Fortschrittsmessung mit geeigneten Kriterien und Kennzahlen im Mittelpunkt evaluativen Denkens.

Nur wenn Stifter oder Spenderin unerprobte Maßnahmen verfolgen, deren Auswirkungen nicht absehbar sind (z. B. finanzielle Gegenleistungen für den Schutz bedrohter Arten), sollten Förderer und Empfängerorganisation eine Evaluation in Betracht ziehen – sie ist eines der wertvollsten Mittel, Information darüber zu gewinnen, was wie warum funktioniert.

Evaluationen sind also dann wertvoll, wenn neue Erkenntnisse benötigt werden oder ein neuer Ansatz getestet werden soll.



Inhalt

- 02 Vorwort
- 04 Einleitung
- 06 1. Formulieren Sie klar und unmissverständlich Ihre Erfolgsvision und wie Sie diese erreichen wollen
- 10 2. Messen Sie den Projektfortschritt kontinuierlich
- 13 3. Evaluation nur dann, wenn Sie Neues ausprobieren
- 16 4. Werten Sie die Ergebnisse aus und passen Sie Ihren Ansatz an
- 17 5. Machen Sie Ihre Erkenntnisse öffentlich und für andere nutzbar
- 20 Der Kreislauf evaluativen Denkens und wirkungsvoller Philanthropie
- 26 Nachhaltige Wirkung erzielen
- 27 Links zu im Text erwähnten Veröffentlichungen
- 29 Impressum

Kosten offen ansprechen

Evaluatives Denken soll den genauen Weg zu wirkungsvoller Philanthropie ebnen. Das kann kostspielig sein. Deshalb sollte im Vorfeld genau bestimmt werden, welche Informationen benötigt werden, damit die Kosten für ihre Gewinnung und ihr Nutzen in einem gesunden Verhältnis stehen. Bitte bedenken Sie, dass die Ressourcen, die für die Messung des Fortschritts benötigt werden, anderen Arbeitsbereichen der Organisation nicht zur Verfügung stehen. Jeder Cent, der für evaluatives Denken ausgegeben wird, kann nicht mehr an bedürftige Menschen gehen. Evaluatives Denken und eine intelligente Messung des Fortschritts müssen einen klaren Mehrwert erzeugen. In diesem Fall ist evaluatives Denken von unschätzbarem Vorteil, für den Stifterin und Spender bedenkenlos Geld einsetzen sollten.

Solange der Spender, die Stifterin und die geförderte Organisation nicht sicher sind, ob und wie sie die gewünschte Wirkung erzielen können, sollten sie eine Evaluation in Betracht ziehen. Aber natürlich nicht irgendeine. Vermeiden Sie Evaluationen, die lediglich Förderanträge mit den Ergebnissen vergleichen – und Ihre Informationslücken kaum oder gar nicht adressieren.

Förderer und Geförderte sollten bei einer konstruktiven Evaluation folgende Fragen stellen: Was müssen wir unbedingt wissen oder lernen, damit wir den gewünschten Erfolg erzielen? Welche Informationen fehlen uns, die zum Durchbruch verhelfen?

Ausbildung von Schulleitern: Was funktioniert und was nicht?

Die Wallace Foundation hat eine Evaluation zur Ausbildung von Schulleitern in Auftrag gegeben, um herauszufinden, in welchen Bereichen das Projekt öffentliche Fördergelder erhalten kann. Die Auswertung hat gezeigt, dass gute Ergebnisse erzielt wurden, wenn die Teilnehmer sorgfältig ausgewählt wurden und die Ausbildung längerfristige und anspruchsvolle Praktika umfasste. Die Evaluation kritisierte staatliche Behörden, die solche Programme nicht ausreichend unterstützt haben. Mit diesen Erkenntnissen wissen die „Reformer“ nun, wo sie ansetzen müssen, um Veränderungen zu erzielen.

(Siehe „Preparing Leaders for a Changing World: Lessons from Exemplary Leadership Development Programs“ von Linda Darling-Hammond, Hrsg.; englisch)

Standard-Evaluationen gibt es nicht. Denn es gibt eine Fülle möglicher Informationslücken, die den Projektfortschritt behindern können. Um den passenden Evaluationsansatz zu bestimmen, sollten Stifter oder Spenderin zusammen mit den Geförderten genau festlegen, welche Erkenntnisse die Evaluation liefern soll. Überlassen Sie dies nicht dem Evaluator.

Typische Informationslücken – und wie Förderer sie schließen können

Fehlende Informationen ...

... wie Spender und Stiftungen die Lücke schließen können

1. Welche Ansätze funktionieren und welche nicht?

Zusammenstellung der besten Erkenntnisse über bewährte Ansätze aus ähnlichen Kontexten: können sinnvolle Vorgehensweisen aufzeigen oder ergeben, dass ein völlig neuer Ansatz ausprobiert werden muss

2. Wie setze ich das Projekt um?

Praktische Leitfäden und Überprüfung von Erfahrungen aus vorbildlichen ähnlichen Programmen

3. Wem kommen die Leistungen zugute? Warum? Wie viele Personen bzw. Gruppen werden gefördert?

Teilnehmerstudie

4. Welche Leistungen werden benötigt? Welche Personen oder Gruppen benötigen die Leistungen?

Marktforschung; Bedarfsstudie

5. Welche Ergebnisse wurden erzielt? Wer hat davon profitiert? Wie wurden die Ergebnisse erzielt?

Wirkungsstudie; Analyse der Auswirkungen auf bestimmte Untergruppen (z. B. Personen, die Leistungen am dringendsten benötigen oder bestimmte Altersgruppen)

Beispiele:

Wie die Wallace Foundation solche Informationslücken geschlossen hat:

1. „Making Out-of-School-Time Matter: Evidence for an Action Agenda“, Susan Bodilly and Megan Beckett, 2005

2. „Ahead of the Class: A Handbook for Preparing New Teachers from New Sources“, Beatriz Chu Clewell, Ana Maria Villegas et al, 2001

3. „One Day I Will Make It‘: A Study of Adult Student Persistence in Library Literacy Programs“, MDRC, 2005

4. „Getting Started with Market Research For Out-of-School Time Planning: A Resource Guide for Communities“, Market Street Research, 2007

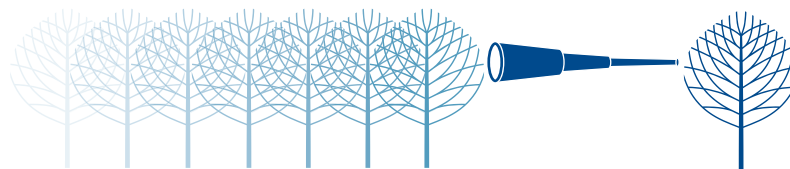
5. „Absence Unexcused: Ending Teacher Shortages in High-Need Areas“, Beatriz Chu Clewell and Ana Maria Villegas, 2001

Die Tabelle zeigt, daß jedes Projekt andere Fragen aufwirft. Mit Hilfe evaluativen Denkens stellen Stifterin oder Spender zunächst fest, in welchem Bereich die Wissenslücken am gravierendsten sind: in der grundlegenden Projektgestaltung, der Umsetzung, der

Beteiligung, dem Bedarf oder den Ergebnissen? Nur wenn die Informationslücken benannt sind, können Förderer, Geförderte und der Evaluator festlegen, wie sie gefüllt werden, und ein Evaluationskonzept entwickeln.

Inhalt

- 02 Vorwort
- 04 Einleitung
- 06 1. Formulieren Sie klar und unmissverständlich Ihre Erfolgsvision und wie Sie diese erreichen wollen
- 10 2. Messen Sie den Projektfortschritt kontinuierlich
- 13 3. Evaluation nur dann, wenn Sie Neues ausprobieren
- 16 4. Werten Sie die Ergebnisse aus und passen Sie Ihren Ansatz an
- 17 5. Machen Sie Ihre Erkenntnisse öffentlich und für andere nutzbar
- 20 Der Kreislauf evaluativen Denkens und wirkungsvoller Philanthropie
- 26 Nachhaltige Wirkung erzielen
- 27 Links zu im Text erwähnten Veröffentlichungen
- 29 Impressum



Inhalt

- 02 Vorwort
- 04 Einleitung
- 06 1. Formulieren Sie klar und unmissverständlich Ihre Erfolgsvision und wie Sie diese erreichen wollen
- 10 2. Messen Sie den Projektfortschritt kontinuierlich
- 13 3. Evaluation nur dann, wenn Sie Neues ausprobieren
- 16 4. Werten Sie die Ergebnisse aus und passen Sie Ihren Ansatz an
- 17 5. Machen Sie Ihre Erkenntnisse öffentlich und für andere nutzbar
- 20 Der Kreislauf evaluativen Denkens und wirkungsvoller Philanthropie
- 26 Nachhaltige Wirkung erzielen
- 27 Links zu im Text erwähnten Veröffentlichungen
- 29 Impressum

Bisher haben Sie über die Bedeutung von Erfolgsdefinition, Fortschrittmessung und Evaluation bei Projekten mit ungewissem Ausgang gelesen. Im Folgenden geht es darum, all diese Informationen gewinnbringend zu nutzen.

Auswertung von Ergebnissen zur Nutzung durch Entscheidungsträger

Die Wallace Foundation präsentiert regelmäßig Ergebnisse ihrer Evaluationen. In einem Fall ging es um eine neue Ausbildung von Lehrern. Die Stiftung konnte Bildungsausschussmitgliedern des Kongresses genau belegen, welche Art von Ausbildung warum unter bestimmten Umständen funktioniert. Sowohl Republikaner als auch Demokraten fanden die Ergebnisse so überzeugend, dass beide Parteien neue Gesetzesinitiativen einbrachten, die es Ausbildungsfonds nun erlaubt, Mittel für diesen Ansatz in der Lehrerbildung zur Verfügung zu stellen. („Absence Unexcused: Ending Teacher Shortages in High-Need Areas“, von Beatriz Chu Clewell und Ana Maria Villegas; englisch)

Ein anderes Beispiel: Gemeinnützige Kultureinrichtungen wollten mehr Besucher anziehen. Daraufhin präsentierte die Wallace Foundation ein neues Rahmenprogramm zur Förderung der Nutzung von Kunstangeboten („A New Framework for Building Participation in the Arts“, von Kevin McCarthy et al.). Die Organisationen gewannen daraufhin ein besseres Verständnis für die Wünsche ihrer Zielgruppe. Das Ergebnis: Einige Museen änderten ihre Öffnungszeiten, Theater boten zusätzliche gesellschaftliche Aktivitäten an, und kommunale Kunstzentren luden die Kirchen und bekannte Persönlichkeiten vor Ort ein, ihr Angebot gemeinsam mit Freunden wahrzunehmen. Mit diesen Aktionen gelang es, Menschen für Kunst zu begeistern, zu denen die Organisationen vorher keinen Zugang hatten.

Philanthropie beginnt mit der Hoffnung, etwas zu bewegen. Evaluatives Denken ist ein hilfreiches Werkzeug dafür.

Inhalt

- 02 Vorwort
- 04 Einleitung
- 06 1. Formulieren Sie klar und unmissverständlich Ihre Erfolgsvision und wie Sie diese erreichen wollen
- 10 2. Messen Sie den Projektfortschritt kontinuierlich
- 13 3. Evaluation nur dann, wenn Sie Neues ausprobieren
- 16 4. Werten Sie die Ergebnisse aus und passen Sie Ihren Ansatz an
- 17 5. Machen Sie Ihre Erkenntnisse öffentlich und für andere nutzbar
- 20 Der Kreislauf evaluativen Denkens und wirkungsvoller Philanthropie
- 26 Nachhaltige Wirkung erzielen
- 27 Links zu im Text erwähnten Veröffentlichungen
- 29 Impressum

Stifterinnen und Spender sollten die Ergebnisse und Erfahrungen ihres Engagements anderen zugänglich machen, damit Förderer konstruktiv voneinander lernen können – dies ist einer der wichtigsten Beiträge, die Philanthropie zum Gemeinwohl leisten kann.

Stifterinnen und Spender, die wohl recherchierte und fundierte Entscheidungen treffen, bewirken nachhaltig Gutes, das je nach Größe des Projekts nicht unbedingt bekannt wird. Deshalb spielt die Veröffentlichung von Ergebnissen und Erfahrungen eine so bedeutende Rolle für gesellschaftliche Veränderungen, weil sie diese beschleunigen und sich so leichter verbreiten lassen:

- Wenn Sie einen neuen Ansatz erfolgreich implementiert haben, lassen Sie andere an dem Erfolg teilhaben und ihn für ein ähnliches Problem nachahmen.
- Erfolgreiche Umsetzungspraktiken sind Wegbereiter für wirksames Handeln anderer.
- Abschreckende Beispiele für ineffiziente Aktionen/Misserfolge sparen anderen Zeit und Geld – und verhindern, dass dieselben Fehler noch einmal gemacht werden.
- Veröffentlichungen über Fortschritte und Erfolge von geförderten Organisationen verleihen ihnen Anerkennung – und diese Organisationen gehören in der Regel zu den aktivsten Nutzern von Erfahrungen, die Spender und Stifterinnen zur Verfügung stellen.

Vorreiterrolle

In den USA erhalten viele Kinder keinen Kunstunterricht in der Schule. Die Wallace Foundation hat daraufhin in sechs Städten eine Studie durchführen lassen, wie Schulen, Kunsteinrichtungen und außerschulische Lernprogramme besser zusammenarbeiten können, damit Kindern Kunst gelehrt werden kann. Die folgenden beiden Studien haben zu Erfolg versprechenden Initiativen geführt: „Revitalizing Arts Education Through Community-Wide Coordination“ und eine dazugehörige Darstellung der Wallace Foundation „From Hip-Hop to Shakespeare: Dallas Blazes ‘Coordinated’ Trail in Arts Education for City Young People“. Beide Untersuchungen leiten zu neuen Ansätzen an, und beide Studien haben bewirkt, dass Kunsterziehung und -unterricht sowohl in Dallas als auch in anderen Städten nun stärker gefördert wird.

Die Anzahl der Menschen und zivilgesellschaftlichen Organisationen, die niemals in den Genuss einer Förderung kommen, übersteigt die der geförderten bei Weitem. Wenn Sie die Erkenntnisse, die durch konsequentes evaluatives Denken erzielt worden sind, veröffentlichen, können alle profitieren – sie müssen nur klar und deutlich kommuniziert werden.

Inhalt

- 02 Vorwort
- 04 Einleitung
- 06 1. Formulieren Sie klar und unmissverständlich Ihre Erfolgsvision und wie Sie diese erreichen wollen
- 10 2. Messen Sie den Projektfortschritt kontinuierlich
- 13 3. Evaluation nur dann, wenn Sie Neues ausprobieren
- 16 4. Werten Sie die Ergebnisse aus und passen Sie Ihren Ansatz an
- 17 5. Machen Sie Ihre Erkenntnisse öffentlich und für andere nutzbar
- 20 Der Kreislauf evaluativen Denkens und wirkungsvoller Philanthropie
- 26 Nachhaltige Wirkung erzielen
- 27 Links zu im Text erwähnten Veröffentlichungen
- 29 Impressum

Schadet die Veröffentlichung von Erkenntnissen und Evaluationsergebnissen gemeinnützigen Organisationen?

Nein. Obwohl nicht wenige Förderer glauben, dass Organisationen Schaden nehmen, wenn gemischte oder negative Evaluationsergebnisse veröffentlicht werden. Sie befürchten Imageeinbußen, Einbrüche im Fundraising oder schlechte Beurteilung ihrer allgemeinen Leistungsfähigkeit. Diese Sorge ist unbegründet, denn sowohl die Wallace Foundation als auch führende amerikanische Evaluationsorganisationen wie MDRC und Rand können von gegenteiligen Erfahrungen berichten. Selbst wenn ein Projekt gescheitert ist, könnten die Evaluationsergebnisse effektive Projektdurchführung und gutes Management bescheinigen und die Organisation, die den mutigen Schritt zur Innovation gewagt hat, bleibt weiterhin eine leistungsstarke Organisation. Evaluationen zeigen, was funktioniert und was nicht. Gleichzeitig weisen sie darauf hin, dass Schwierigkeiten in der Projektgestaltung nicht gleichzusetzen sind mit einer leistungsschwachen Organisation. Evaluationen schaden gemeinnützigen Organisationen also nicht, im Gegenteil, oft bringen sie ihnen sogar zusätzliche Aufmerksamkeit und Anerkennung. Förderer verlieren Organisationen nur dann, wenn Führung und Personal als schwach gelten – nicht, wenn sie ehrgeizig gesteckte Ziele nicht erreichen. Natürlich lösen Bewertungen Empfindlichkeiten aus. Das ist in der menschlichen Natur verwurzelt und damit eine normale Reaktion auf Erfolgskriterien, Evaluationen und Veröffentlichung von Ergebnissen.

Erkenntnisse über Misserfolge können überaus hilfreich sein

Niemand spricht gern über Misserfolge. Eine der besten Strategien, einen Fehlschlag zu vermeiden, ist aus denen anderer zu lernen. Wenn ein Projekt der Wallace Foundation misslingt, veröffentlicht die Stiftung die Gründe für das Scheitern. Als beispielsweise ein neuartiges Lernprojekt für Erwachsene mit geringer Lesekompetenz scheiterte, hat die Wallace Foundation die Evaluation von MDRC unter dem Titel „One Day I Will Make It: A Study of Adult Student Persistence in Library Literacy Programs“ („Eines Tages schaffe ich es: Eine Studie über die Ausdauer von Erwachsenen in Schreib- und Leselernprogrammen“) veröffentlicht. Dem Bericht zufolge scheiterte das Programm an einer zu geringen Beteiligung. Ein lösbares Problem, das sofort in Angriff genommen wurde.

Als Wallace mit der Förderung von Partnerschaften zwischen großen und kleinen Kunsteinrichtungen mehr Menschen für Kunst begeistern wollte, hat eine Evaluation zutage gebracht, dass es Organisationen häufig wichtiger ist, (Förder-)Gelder zu erhalten, als mehr Besucher zu gewinnen. Die Evaluationsergebnisse wurden in einem renommierten Magazin veröffentlicht – und haben vielen anderen Organisationen zum Erfolg verholfen. Die Wallace Foundation hat durch die offene Berichterstattung über Fehler und Misserfolge keinen Schaden genommen, sondern, im Gegenteil, eher an Glaubwürdigkeit gewonnen.

Inhalt

- 02 Vorwort
- 04 Einleitung
- 06 1. Formulieren Sie klar und unmissverständlich Ihre Erfolgsvision und wie Sie diese erreichen wollen
- 10 2. Messen Sie den Projektfortschritt kontinuierlich
- 13 3. Evaluation nur dann, wenn Sie Neues ausprobieren
- 16 4. Werten Sie die Ergebnisse aus und passen Sie Ihren Ansatz an
- 17 5. Machen Sie Ihre Erkenntnisse öffentlich und für andere nutzbar
- 20 Der Kreislauf evaluativen Denkens und wirkungsvoller Philanthropie
- 26 Nachhaltige Wirkung erzielen
- 27 Links zu im Text erwähnten Veröffentlichungen
- 29 Impressum

Für alle Förderer, die etwas bewegen wollen, gilt die „goldene Regel der Kommunikation und wirkungsvollen Philanthropie“:

Berichten Sie anderen gegenüber so, wie Sie sich die Berichterstattung von anderen an Sie wünschen.

Zur Vergrößerung ihres gesellschaftlichen Nutzens sollten Spenderinnen und Stiftungen objektive Informationen über Erfolg und Fehlschlag ihres Engagements veröffentlichen, damit andere sie für ihre Zwecke verwenden können – so wie sie von den Erfahrungen anderer profitieren können sollten.



Inhalt

02	Vorwort
04	Einleitung
06	1. Formulieren Sie klar und unmissverständlich Ihre Erfolgsvision und wie Sie diese erreichen wollen
10	2. Messen Sie den Projektfortschritt kontinuierlich
13	3. Evaluation nur dann, wenn Sie Neues ausprobieren
16	4. Werten Sie die Ergebnisse aus und passen Sie Ihren Ansatz an
17	5. Machen Sie Ihre Erkenntnisse öffentlich und für andere nutzbar
20	Der Kreislauf evaluativen Denkens und wirkungsvoller Philanthropie
26	Nachhaltige Wirkung erzielen
27	Links zu im Text erwähnten Veröffentlichungen
29	Impressum

Jeder einzelne der zuvor ausgeführten fünf Grundsätze evaluativen Denkens macht gemeinnützige Arbeit noch wirkungsvoller. Kombiniert sind sie das Geheimnis erfolgreichen Engagements. Wenn Sie wie folgt denken, sind Sie auf dem besten Weg zum evaluativen Denken:

- *Wie sieht Erfolg aus und was sind die nächsten Ziele?*
- *Messen Sie den Fortschritt auf dem Weg zum Ziel.*
- *Funktionieren die innovativen Aspekte und Ansätze (Evaluation)?*
- *Überarbeiten Sie Ihren Plan auf Grundlage der neuen Erkenntnisse.*
- *Teilen Sie Ihre Erfahrungen mit anderen,*
- *... die daraus lernen und klare Ziele entwickeln.*
- *Und so nimmt ein effektiver Zyklus seinen Lauf ...*

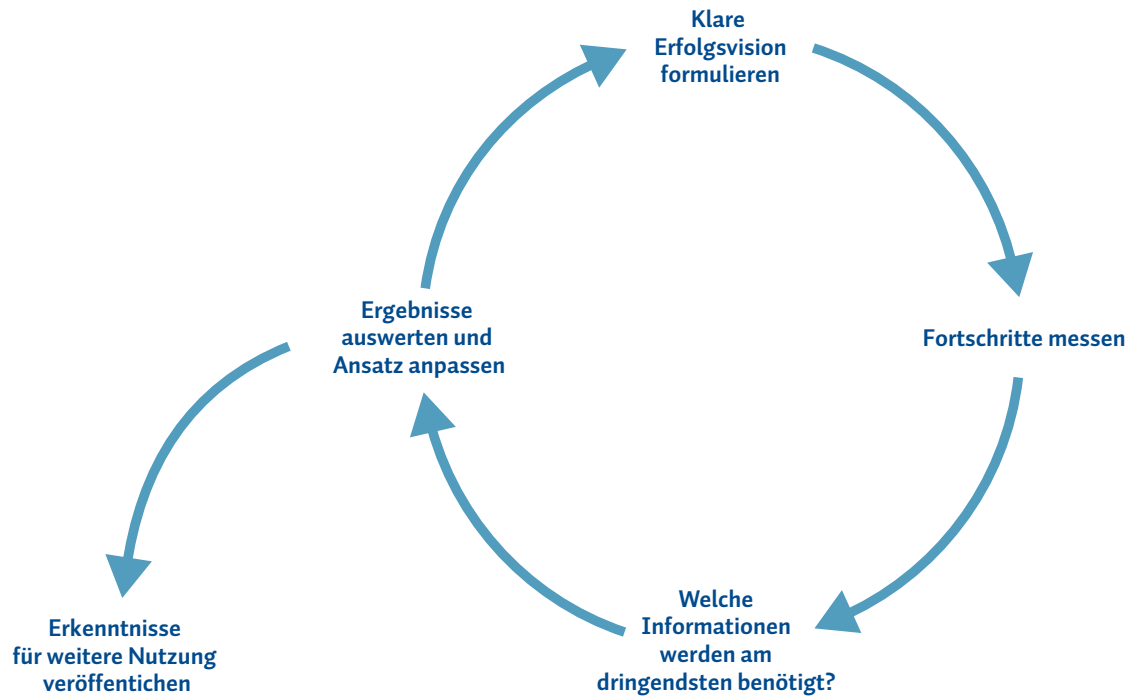
Die meisten guten Evaluationen kommen zu demselben Schluss:
„Die Dinge sind komplizierter als gedacht.“

Dieser Kreislauf evaluativen Denkens kann nur vom Förderer selbst angestoßen werden, weil er sich maßgeblich aus seinen Erfahrungen und Erkenntnissen speist. Private Förderer und Stiftungsleiter wissen im Unterschied zu unabhängigen Experten von außen genau, welche Kriterien ihr Projekt zum Erfolg führen. Sobald die Förderer und Verantwortlichen in den Organisationen den Prozess angestoßen haben, kann die Sammlung und Auswertung der benötigten Daten getrost an Experten übertragen werden.

Um eine nachhaltige Wirkung erzielen zu können, braucht es valide Informationen und ein tiefes Verständnis der Ergebnisse. Die Philanthropie braucht Stifter, Spenderinnen und Stiftungen, die evaluatives Denken anwenden.

Inhalt

- 02 Vorwort
- 04 Einleitung
- 06 1. Formulieren Sie klar und unmissverständlich Ihre Erfolgsvision und wie Sie diese erreichen wollen
- 10 2. Messen Sie den Projektfortschritt kontinuierlich
- 13 3. Evaluation nur dann, wenn Sie Neues ausprobieren
- 16 4. Werten Sie die Ergebnisse aus und passen Sie Ihren Ansatz an
- 17 5. Machen Sie Ihre Erkenntnisse öffentlich und für andere nutzbar
- 20 Der Kreislauf evaluativen Denkens und wirkungsvoller Philanthropie
- 26 Nachhaltige Wirkung erzielen
- 27 Links zu im Text erwähnten Veröffentlichungen
- 29 Impressum



Inhalt

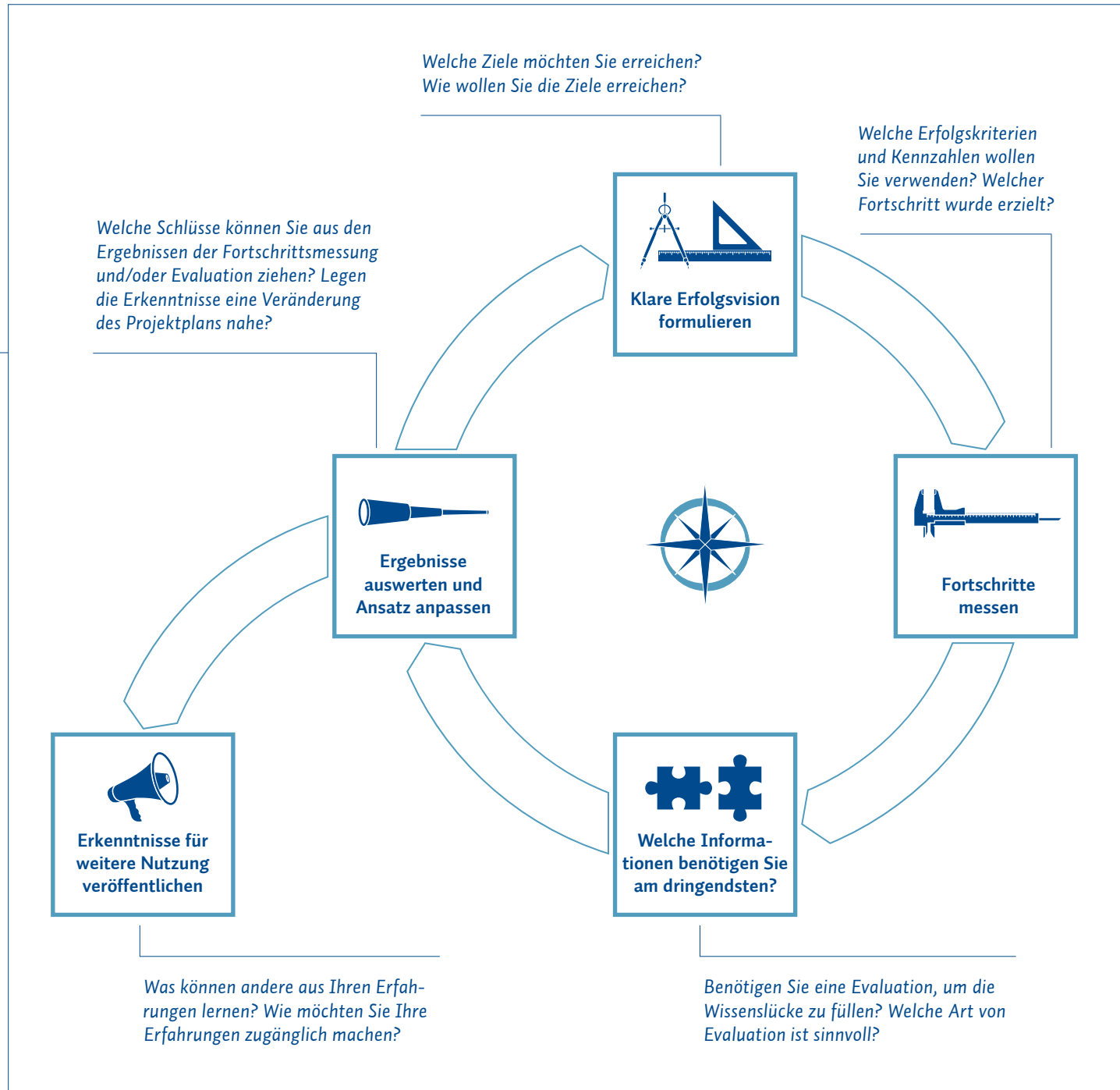
- 02 Vorwort
- 04 Einleitung
- 06 1. Formulieren Sie klar und unmissverständlich Ihre Erfolgsvision und wie Sie diese erreichen wollen
- 10 2. Messen Sie den Projektfortschritt kontinuierlich
- 13 3. Evaluation nur dann, wenn Sie Neues ausprobieren
- 16 4. Werten Sie die Ergebnisse aus und passen Sie Ihren Ansatz an
- 17 5. Machen Sie Ihre Erkenntnisse öffentlich und für andere nutzbar
- 20 Der Kreislauf evaluativen Denkens und wirkungsvoller Philanthropie
- 26 Nachhaltige Wirkung erzielen
- 27 Links zu im Text erwähnten Veröffentlichungen
- 29 Impressum

Hier können Sie Ihren eigenen Kreislauf für evaluatives Denken und wirkungsvolle Philanthropie entwickeln: Bitte nehmen Sie sich einen kurzen Moment Zeit und beantworten Sie die Fragen zu jeder Phase Ihres gemeinnützigen Engagements im Hinblick auf Ihre konkreten Projekte oder Pläne. Das Ergebnis ist Ihr persönlicher Arbeitsplan zu wirkungsvoller Philanthropie (nächste Seite).

Auf den folgenden Seiten können Sie sich mehr Notizen zu den einzelnen Fragen machen. Diesen Kreislauf können Sie in Ihrer Arbeit als Stifterin oder als Spender immer wieder als Arbeitsblatt benutzen.

Inhalt

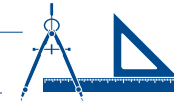
- 02 Vorwort
- 04 Einleitung
- 06 1. Formulieren Sie klar und unmissverständlich Ihre Erfolgsvision und wie Sie diese erreichen wollen
- 10 2. Messen Sie den Projektfortschritt kontinuierlich
- 13 3. Evaluation nur dann, wenn Sie Neues ausprobieren
- 16 4. Werten Sie die Ergebnisse aus und passen Sie Ihren Ansatz an
- 17 5. Machen Sie Ihre Erkenntnisse öffentlich und für andere nutzbar
- 20 Der Kreislauf evaluativen Denkens und wirkungsvoller Philanthropie
- 26 Nachhaltige Wirkung erzielen
- 27 Links zu im Text erwähnten Veröffentlichungen
- 29 Impressum



Klare Erfolgsvision formulieren

Welche Ziele möchten Sie erreichen?

Wie wollen Sie die Ziele erreichen?



Fortschritte messen

Welche Erfolgskriterien und Kennzahlen wollen Sie verwenden?

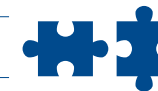
Welcher Fortschritt wurde erzielt?



Evaluation: Welche Informationen benötigen Sie am dringendsten?

Benötigen Sie eine Evaluation, um die Wissenslücke zu füllen?

Welche Art von Evaluation ist sinnvoll?



Inhalt

- 02 Vorwort
- 04 Einleitung
- 06 1. Formulieren Sie klar und unmissverständlich Ihre Erfolgsvision und wie Sie diese erreichen wollen
- 10 2. Messen Sie den Projektfortschritt kontinuierlich
- 13 3. Evaluation nur dann, wenn Sie Neues ausprobieren
- 16 4. Werten Sie die Ergebnisse aus und passen Sie Ihren Ansatz an
- 17 5. Machen Sie Ihre Erkenntnisse öffentlich und für andere nutzbar
- 20 Der Kreislauf evaluativen Denkens und wirkungsvoller Philanthropie
- 26 Nachhaltige Wirkung erzielen
- 27 Links zu im Text erwähnten Veröffentlichungen
- 29 Impressum

Ergebnisse auswerten und Ansatz anpassen

Welche Schlüsse können Sie aus den Ergebnissen der Fortschrittmessung und/oder Evaluation ziehen?

Legen die Erkenntnisse eine Veränderung des Projektplans nahe?



Erkenntnisse für weitere Nutzung veröffentlichen

Was können andere aus Ihren Erfahrungen lernen?

Wie möchten Sie Ihre Erfahrungen zugänglich machen?



Notizen:

Inhalt

- 02 Vorwort
- 04 Einleitung
- 06 1. Formulieren Sie klar und unmissverständlich Ihre Erfolgsvision und wie Sie diese erreichen wollen
- 10 2. Messen Sie den Projektfortschritt kontinuierlich
- 13 3. Evaluation nur dann, wenn Sie Neues ausprobieren
- 16 4. Werten Sie die Ergebnisse aus und passen Sie Ihren Ansatz an
- 17 5. Machen Sie Ihre Erkenntnisse öffentlich und für andere nutzbar
- 20 Der Kreislauf evaluativen Denkens und wirkungsvoller Philanthropie
- 26 Nachhaltige Wirkung erzielen
- 27 Links zu im Text erwähnten Veröffentlichungen
- 29 Impressum

Inhalt

- 02 Vorwort
- 04 Einleitung
- 06 1. Formulieren Sie klar und unmissverständlich Ihre Erfolgsvision und wie Sie diese erreichen wollen
- 10 2. Messen Sie den Projektfortschritt kontinuierlich
- 13 3. Evaluation nur dann, wenn Sie Neues ausprobieren
- 16 4. Werten Sie die Ergebnisse aus und passen Sie Ihren Ansatz an
- 17 5. Machen Sie Ihre Erkenntnisse öffentlich und für andere nutzbar
- 20 Der Kreislauf evaluativen Denkens und wirkungsvoller Philanthropie
- 26 Nachhaltige Wirkung erzielen
- 27 Links zu im Text erwähnten Veröffentlichungen
- 29 Impressum

Die Bandbreite gesellschaftlicher Veränderungen, die durch Philanthropie erzielt werden soll, ist enorm. Der Bau von bezahlbarem Wohnraum, Bekämpfung von Analphabetismus, die Bewältigung des Klimawandels oder die Vermeidung von gesundheitsgefährdenden Lebensgewohnheiten sind nur einige Verbesserungen, die Stiftungen und Spender anstreben.

Sobald die gemeinnützigen Ziele eines Projekts festgelegt sind, stehen Spender und Organisation vor vielen Herausforderungen auf dem Weg zum Erfolg. Evaluatives Denken hilft, sie zu bewältigen. Warum? Weil es ermöglicht, vielseitige flexible Handlungen zu erarbeiten.

Die in diesem Leitfaden dargestellten grundlegenden Schritte – von der Erfolgsklärung bis zur Veröffentlichung von Ergebnissen – können und sollen jeweils den speziellen Herausforderungen einer Organisation oder eines Stifters bzw. einer Spenderin angepasst werden. Die Größe einer Organisation oder der Umfang eines Engagements spielen dabei keine Rolle. Evaluatives Denken eröffnet den Zugang zu unbegrenzten Ressourcen wie Disziplin, Zielorientierung und den Austausch über Wege zum Erfolg.

Inhalt

- 02 Vorwort
- 04 Einleitung
- 06 1. Formulieren Sie klar und unmissverständlich Ihre Erfolgsvision und wie Sie diese erreichen wollen
- 10 2. Messen Sie den Projektfortschritt kontinuierlich
- 13 3. Evaluation nur dann, wenn Sie Neues ausprobieren
- 16 4. Werten Sie die Ergebnisse aus und passen Sie Ihren Ansatz an
- 17 5. Machen Sie Ihre Erkenntnisse öffentlich und für andere nutzbar
- 20 Der Kreislauf evaluativen Denkens und wirkungsvoller Philanthropie
- 26 Nachhaltige Wirkung erzielen
- 27 Links zu im Text erwähnten Veröffentlichungen
- 29 Impressum

The Community Builder's Approach to Theory of Change: A Practical Guide to Theory Development, Andrea A. Anderson, 2005
<http://www.aspeninstitute.org/sites/default/files/content/docs/roundtable%20on%20community%20change/rcccommbuildersapproach.pdf>

Preparing Leaders for a Changing World: Lessons from Exemplary Leadership Development Programs, Linda Darling-Hammond et al., 2007
<http://www.wallacefoundation.org/KnowledgeCenter/KnowledgeTopics/CurrentAreasofFocus/EducationLeadership/Pages/preparing-school-leader.aspx>

Making Out-of-School-Time Matter: Evidence for an Action Agenda, Susan Bodilly and Megan Beckett, 2005
<http://www.wallacefoundation.org/KnowledgeCenter/KnowledgeTopics/CurrentAreasofFocus/Out-Of-SchoolLearning/Pages/MakingOutOfSchoolTimeMatter.aspx>

Ahead of the Class: A Handbook for Preparing New Teachers from New Sources, Beatriz Chu Clewell, Ana Maria Villegas et al., 2001
<http://www.wallacefoundation.org/KnowledgeCenter/KnowledgeTopics/AreasOfContinuingInterest/TeacherRecruitment/Pages/AheadoftheClass.aspx>

'One Day I Will Make It': A Study of Adult Student Persistence in Library Literacy Programs, MDRC, 2005
http://www.wallacefoundation.org/KnowledgeCenter/KnowledgeTopics/AreasOfContinuingInterest/Literacy/Pages/LILAA_One_Day.aspx

Getting Started with Market Research For Out-of-School Time Planning: A Resource Guide for Communities, Market Street Research, 2007
<http://www.wallacefoundation.org/KnowledgeCenter/KnowledgeTopics/CurrentAreasofFocus/Out-Of-SchoolLearning/Pages/getting-started-market-research.aspx>

* alle Veröffentlichungen in englischer Sprache

Inhalt

- 02 Vorwort
- 04 Einleitung
- 06 1. Formulieren Sie klar und unmissverständlich Ihre Erfolgsvision und wie Sie diese erreichen wollen
- 10 2. Messen Sie den Projektfortschritt kontinuierlich
- 13 3. Evaluation nur dann, wenn Sie Neues ausprobieren
- 16 4. Werten Sie die Ergebnisse aus und passen Sie Ihren Ansatz an
- 17 5. Machen Sie Ihre Erkenntnisse öffentlich und für andere nutzbar
- 20 Der Kreislauf evaluativen Denkens und wirkungsvoller Philanthropie
- 26 Nachhaltige Wirkung erzielen
- 27 Links zu im Text erwähnten Veröffentlichungen
- 29 Impressum

Absence Unexcused:
Ending Teacher Shortages in High-Need Areas,
Beatriz Chu Clewell and Ana Maria Villegas, 2001
[http://www.wallacefoundation.org/KnowledgeCenter/
KnowledgeTopics/AreasOfContinuingInterest/
TeacherRecruitment/Pages/AbsenceUnexcused.aspx](http://www.wallacefoundation.org/KnowledgeCenter/KnowledgeTopics/AreasOfContinuingInterest/TeacherRecruitment/Pages/AbsenceUnexcused.aspx)

A New Framework for Building Participation in the Arts,
Kevin McCarthy et al., 2001
[http://www.wallacefoundation.org/KnowledgeCenter/
KnowledgeTopics/CurrentAreasofFocus/ArtsParticipation/Pages/
NewFramework.aspx](http://www.wallacefoundation.org/KnowledgeCenter/KnowledgeTopics/CurrentAreasofFocus/ArtsParticipation/Pages/NewFramework.aspx)

Revitalizing Arts Education Through Community-Wide
Coordination,
Susan J. Bodilly and Catherine H. Augustine, 2008
[http://www.wallacefoundation.org/KnowledgeCenter/
KnowledgeTopics/CurrentAreasofFocus/ArtsParticipation/Pages/
revitalizing-arts-education.aspx](http://www.wallacefoundation.org/KnowledgeCenter/KnowledgeTopics/CurrentAreasofFocus/ArtsParticipation/Pages/revitalizing-arts-education.aspx)

From Hip-Hop to Shakespeare:
Dallas Blazes 'Coordinated' Trail in Arts Education for
City Young People,
The Wallace Foundation, 2008
[http://www.wallacefoundation.org/KnowledgeCenter/
KnowledgeTopics/CurrentAreasofFocus/ArtsParticipation/Pages/
dallas-blazes-coordinated-trail.aspx](http://www.wallacefoundation.org/KnowledgeCenter/KnowledgeTopics/CurrentAreasofFocus/ArtsParticipation/Pages/dallas-blazes-coordinated-trail.aspx)

The Reality Underneath the Buzz of Partnerships:
The Potentials and Pitfalls of Partnering,
Francie Ostrower, 2005
[http://www.wallacefoundation.org/KnowledgeCenter/
KnowledgeTopics/CurrentAreasofFocus/ArtsParticipation/Pages/
reality-underneath-the-buzz.aspx](http://www.wallacefoundation.org/KnowledgeCenter/KnowledgeTopics/CurrentAreasofFocus/ArtsParticipation/Pages/reality-underneath-the-buzz.aspx)

Kontakt:

Dr. Felicitas von Peter
vonpeter@activephilanthropy.org

Michael Alberg-Seberich
alberg-seberich@activephilanthropy.org

Impressum

Redaktion Forum for Active Philanthropy – inform inspire impact gGmbH
Monbijouplatz 2 D-10178 Berlin
Phone +49 30 240 88 240
Email info@activephilanthropy.org
Web www.activephilanthropy.org

Autor Dr. Edward Pauly

Übersetzung Dr. Janina Gatzky, A-Wien

Design Andrea Riebe und Raik Lüttke, www.projektbarfuss.de



Diese Veröffentlichung ist einschließlich aller ihrer Teile urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ohne vorherige schriftliche Zustimmung von Active Philanthropy ist unzulässig.

Copyright © 2013 Active Philanthropy
Alle Rechte vorbehalten