

Evaluation – ein Management-Instrument für Stiftungen

„Evaluation“ wird mehr und mehr ein Thema für die Stiftungen. Noch sind es wenige, vor allem die über ein großes Fördervolumen verfügenden Stiftungen, die die Evaluation als ein notwendiges Management-Instrument ansehen. Doch das Thema geht alle gemeinnützigen Stiftungen an.¹ Im Unternehmensbereich wird in diesem Zusammenhang häufig auch von Qualitätsmanagement oder von „Qualitätsaudits“ gesprochen.

In gemeinnützigen Stiftungen sind – so die Ausgangsthese – die Effektivität und die Effizienz ihres Handelns aufgrund weitgehend fehlenden Wettbewerbs stärker gefährdet als in erwerbswirtschaftlichen Unternehmen. Zur Sicherung und Erhöhung der Effektivität dient in erster Linie die Evaluation von Leistungen, Programmen und Projekten mittels geeigneter Ziel- und Erfolgskriterien. Zur Sicherung und Verbesserung der Effizienz dient vor allem das Controlling mittels eines entsprechend gestalteten Rechnungswesens. Beide Verfahren sind maßgebliche Teile des Qualitätsmanagements auch von Stiftungen. Im folgenden wird das Thema „Evaluation“ behandelt, wobei Ausführungen des Council on Foundations, Verband der Stiftungen in den USA, wegen der dort vorhandenen Erfahrungen in Teilen Pate stehen.

Was ist Evaluation?

Evaluation ist ein außerordentlich vielfältiger Begriff. Es gibt demzufolge

auch unterschiedliche Definitionen dafür. Konsens besteht jedoch allgemein dahingehend², daß

- Evaluation mit „Bewerten“ zu tun hat.
- Evaluation als Planungs- und Entscheidungshilfe dient und somit auch etwas mit der Bewertung von Handlungsalternativen zu tun hat.
- Evaluation ziel- und zweckorientiert ist. Sie hat primär zum Ziel, praktische Maßnahmen zu überprüfen, zu verbessern und über sie zu entscheiden.

Evaluation wird im folgenden als eine Beschreibung und Bewertung von Tatbeständen und Prozessen, also von Gegenständen der sozialen Wirklichkeit, verstanden. Sie beruht auf vorliegenden wie auch auf neu erhobenen Daten und Informationen, die im Zusammenhang mit dem jeweiligen Evaluationsgegenstand – hier vor allem Programme und Projekte einer Stiftung selbst oder von ihr dazu geförderter anderer Einrichtungen – stehen.

Warum Evaluation?

Die wichtigste Antwort auf die Frage „Warum Evaluation?“ liegt grundsätzlich in dem Hinweis, daß die Stiftung das Gemeinwohl im Rahmen ihrer satzungsmäßigen Zwecke bestmöglich fördern will. Diese Aussage gilt gleichermaßen für die auf Antrag fördernden und die operativ tätigen Stiftungen zu.

Weiterhin werden meist folgende Gründe für eine sachgerechte Evaluation genannt:

- Verantwortung als gemeinnützige Stiftung gegenüber der Gesellschaft,
- Verbesserung der Leistungsfähigkeit der Stiftung als Ganzes oder einzelner ihrer Aktivitäten bzw. Handlungen,
- Bewertung der Qualität und der Wirkungen eines Programms oder eines Projekts – vor allem dann, wenn ein

aufwendiges, innovatives und/oder beispielhaftes Programm oder Projekt eingerichtet wird,

- Verstärkung/Verbesserung neuer, innovativer Programme und Projekte – vor allem zur Überzeugung Dritter, damit diese das Programm bzw. das Projekt mittragen oder gar weitertragen,
- Anreicherung des stiftungseigenen Wissensstandes – z. B. über die Möglichkeiten zur Lösung gesellschaftlicher Aufgaben.

Evaluation verursacht auch Aufwand: So muß beispielsweise bedacht werden, daß finanzielle Mittel, die für Evaluation eingesetzt werden, nicht mehr für sofortige Förder- und Projektarbeit ausgegeben werden können. Eine effektive Evaluationsarbeit hilft aber die zukünftige Förder- und Projektarbeit zu verbessern. Die Folge davon ist eine stärkere Betonung der Zukunft als der Gegenwart. Evaluation ist zukunftsorientiert! Die Verbesserung der zukünftigen Förder- und Projektarbeit wird jedoch nur dann erreicht, wenn die Evaluation erfolgreich ist.

Evaluation ist ein wesentliches Instrument für eine „lernende Organisation“, was gerade gemeinnützige Stiftungen sein müssen, wenn sie dauerhaft und nachhaltig in ihrer Arbeit zugunsten des Gemeinwohls erfolgreich sein wollen. Sie ist als unverzichtbare Form wissenschaftlich gestützten Lernens und als Grundlage erfahrungsbezogenen Handelns zu begreifen.

Welche Formen der Evaluation gibt es?

Die bisherigen Ausführungen lassen schon erkennen, daß es keine einheitliche, stets ideale Form der Evaluation gibt. Die Wahl der Form und der jeweils geeigneten Methode einer Evaluation hängt maßgeblich von ihrer Zielsetzung und ihrer Zielgruppe, der

Dr. Hans-Dieter Weger

Geschäftsführender
Gesellschafter,
Institut für Stiftungsberatung – Dr. H.-D. Weger & Partner GmbH,
Verl/Westf.



sie eine Entscheidungshilfe oder eine Orientierung für zukünftiges Handeln sein soll, ab. Evaluationen können in unterschiedlichem Zuschnitt und in unterschiedlichem Umfang, auch finanziell, erfolgen. Die Vielfalt ergibt sich aus der Verschiedenheit der zu evaluierenden Projekte oder anzuwendenden Methoden. Wichtig ist jedoch, daß eine beabsichtigte oder realisierte Evaluation bezüglich ihrer Ziele, Methoden und Anwendungen klar beschrieben und so transparent wie nur möglich ist.

Als erste Gruppe, der die Evaluationen zugute kommen, sind die Verantwortlichen und die Mitarbeiter der Stiftung zu nennen. Doch sind sie beispielsweise auch den Verantwortlichen für die geförderten Projekte, für Entscheider in Politik und Verwaltung (z. B. Ministerien, Kommunalverwaltung) und generell für die interessierte Öffentlichkeit wichtig. Darüber hinaus sind sie von großer Bedeutung für Personen, die einer Stiftung – wie einer Bürger- oder Gemeinschaftsstiftung – Zuwendungen, vor allem Zustiftungen, zugute kommen lassen wollen (Frage: Wie erfolgreich ist die Stiftung, die ich mit einer Zustiftung unterstützen soll?).

Die Gegenstände und Gestaltungsformen der Evaluation³ können nach der Art und dem Ziel der Förderung, nach den Handlungsfeldern und nach Größe bzw. Umfang unterschieden werden:

- Art und Ziel der Förderung: Beratung, direkte Hilfe für einzelne Menschen, langfristige Programme, einzelne zeitlich befristete Förderprojekte, eine Gruppe ähnlicher Förderaktivitäten, selbst konzipierte und durchgeführte Projekte, von der Stiftung getragene Einrichtungen, die Stiftung selbst usw.
- Handlungsfelder: Förderung beispielsweise in der Wohlfahrtspflege, der Jugend- und Altenhilfe, der Bildung und Erziehung, dem Gesundheitswesen, der Kunst und Kultur, der Wissenschaft und Forschung, dem Umwelt- und Tierschutz usw.
- Größe und Umfang: Die Größe und der Umfang der jeweiligen, zu eva-

luierenden Förderungen und Aktivitäten spielen hier eine wesentliche Rolle. Dabei sind auch die Kosten der Evaluation selbst zu kalkulieren und zu beachten.

In der Literatur zur Evaluation werden üblicherweise die folgenden Typen von Evaluation⁴ genannt:

- Bewertung eines Förderbedarfs (Beurteilung des bestehenden Problems und der Notwendigkeit des Handelns, Definition des Ziels und Bestimmung der Zielgruppe eines eventuellen Vorhabens)
- Formative Evaluation („Gestaltende“ Evaluation: ständige Betrachtung und Bewertung des Realisierungsprozesses eines laufenden Programms oder eines länger andauernden Projekts, um diesen laufend sich ändernden Umfeld- und Einflußfaktoren anpassen und präzisieren bzw. verbessern zu können.)
- Summative Evaluation (Bewertung der Resultate und der Wirkungen eines Programms bzw. Projekts für eine verantwortliche Rechenschaftslegung und für künftige Entscheidungen. Diese Evaluationsform enthält wesentliche Komponenten der Prozeßevaluation und der Ergebnisevaluation.)

Welche Evaluationsansätze gibt es für Programme und Projekte?

Die Evaluation bei Programmen und Projekten – von der Stiftung selbst konzipiert und durchgeführt oder von der Stiftung finanziell gefördert, jedoch von Dritten durchgeführt – kann üblicherweise auf drei Ebenen ansetzen: der Zielebene, der Realisierungsebene und der Ergebnisebene.⁵ Zunächst ist jedoch davon auszugehen, daß diese Programme und Projekte dem Stiftungszweck, dem Leitbild der Stiftung und den gemeinnützigkeitsrechtlichen Regelungen entsprechen.

Evaluation auf der Zielebene (Ziel-evaluation)

Zunächst geht es bei dieser Evaluationsstufe darum, ein definiertes Ziel

(bzw. mehrere Ziele) für ein beabsichtigtes Programm oder Projekt zur Deckung eines bestimmten gesellschaftlichen Bedarfs oder zur Lösung eines sozialen Problems zu bewerten bzw. zu überprüfen.

Dazu stellen sich beispielsweise folgende Fragen:

- Entspricht das definierte Programm oder Projektziel einer bestmöglichen Lösung eines bestimmten Problems oder der angestrebten Deckung eines bestimmten Bedarfs in der Gesellschaft?
- Ist das Programm oder Projektziel so formuliert bzw. definiert, daß es überhaupt erreicht bzw. erfüllt werden kann?
- Was soll mit dem Programm oder Projekt tatsächlich bewirkt werden und wem nutzt es?
- Ist das Programm- oder Projektziel eindeutig und präzise formuliert?
- Ist die Erreichung des Ziels überprüfbar?
- Gibt es Maßstäbe bzw. Meßgrößen zur Überprüfung der Zielerreichung? usw.

Evaluation auf der Prozeßebene (Prozeßevaluation)

Die Prozeßevaluation befaßt sich mit der Frage, ob das Programm oder das Projekt gemäß dem Plan (Planung des Einsatzes der Methoden, Instrumente und Mittel) durchgeführt wird bzw. wurde – im Hinblick auf die Erfüllung des vorgegebenen Programm- oder Projektziels. Der Fokus liegt hier auf der Bewertung des (Realisierungs-) Prozesses. Diese Evaluationsform ermöglicht es, wie bereits gesagt, vor allem bei größeren und länger andauernden Programmen oder Projekten, daß Korrekturen im Programm- oder Projektvollzug vorgenommen werden können. Sie ist zudem wichtig für innovative und beispielhafte Programme oder Projekte, die auch anderorts wiederholt werden sollen.

Beispielsweise stellen sich Fragen wie:

- Sind die ausgewählten und dann eingesetzten Maßnahmen, Instrumente und Mittel tatsächlich zur Erreichung

des Programm- oder Projektziels geeignet? In welchem Maße?

- Welche Wirkungen löst die Anwendung bestimmter Methoden und Instrumente aus?
- Welche finanziellen Mittel werden tatsächlich benötigt?
- Sind im Programmverlauf oder im Projektvollzug Änderungen hinsichtlich der Methoden, Instrumente und Mittel sinnvoll oder gar notwendig?
- Gibt es im Programm- oder Projektvollzug Abweichungen vom geplanten Verlauf oder gar Fehlentwicklungen?

Bei Programmen und größeren, länger andauernden Projekten sind einige wesentliche Voraussetzungen zu beachten – wie beispielsweise:

- Die (Teil-)Ziele sind in spezifischen, möglichst meßbaren Größen auszudrücken.
- Die Einzelmaßnahmen müssen einzelnen (Teil-)Zielen zugeordnet werden können.
- Entsprechende Informationen müssen während des Programm- oder Projektvollzugs gesammelt werden.
- Bei der Planung der Prozeßevaluation ist vorweg festzulegen, welche Informationen gesammelt werden, wer sie sammelt, wie und wann sie gesammelt werden.
- Der Programm- oder Projektvollzug ist zu dokumentieren.

Evaluation auf der Ergebnisebene (Ergebnisevaluation)

Der Schwerpunkt dieser Evaluation liegt im Feststellen und Bewerten von Veränderungen beim Zielgegenstand und vor allem bei den Zielgruppen. Die Grundfragen lauten:

- Hat das Programm oder das Projekt sein Ziel erreicht?
- In welchem Maße haben die jeweils eingesetzten Methoden, Instrumente und Mittel zur Zielerreichung beigetragen?
- Haben die Zielgruppen den angestrebten Nutzen?

Dieser Evaluationstyp richtet sich sowohl auf die kurz- und mittelfristigen als auch auf die langfristigen Wirkungen. Es ist sicherlich schwer, die durch

das Programm oder das Projekt ausgelösten Wirkungsabläufe präzise zu erfassen und umfassend zu bestimmen.

Als Voraussetzungen einer validen und zuverlässigen Erfassung der Wirkungen sind zu nennen:

- Das Projektziel muß hinsichtlich seiner angestrebten kurz-, mittel- und langfristigen Wirkungen präzise und eindeutig beschrieben werden.
- Es müssen Indikatoren für die Erfolgswirkungen vorgegeben sein.
- Die Messung quantitativer Parameter muß geplant und für die Projektverantwortlichen festgehalten werden.

Evaluation auf der Wirtschaftlichkeitsebene (Effizienzevaluation)

Die Effizienzevaluation befaßt sich grundsätzlich mit der Frage, ob die Ressourcen in einer wirksamen und wirtschaftlichen Art und Weise eingesetzt wurden. Eine dauerhafte Überprüfung aller eingesetzten Methoden, Instrumente und Mittel wird diejenigen herausfinden, die am effizientesten zu den gewünschten Resultaten führen. Im Verlauf gerade länger andauernder Projekte können gegebenenfalls Verbesserungen der Effizienz vorgenommen und Ressourcen gespart oder besser eingesetzt werden als zunächst geplant. Es bestehen enge Verbindungen zum Controlling.

Als Voraussetzungen sind hier zu beachten:

- Die eingesetzten Ressourcen, einschließlich der finanziellen Mittel, müssen exakt erfaßt werden.
- Die erfaßten Ressourcen, einschließlich der finanziellen Mittel, sind möglichst genau den eingesetzten Instrumenten und den durchgeführten Maßnahmen zuzuordnen.
- Die eingesetzten Instrumente und die durchgeführten Maßnahmen müssen präzise beschrieben werden.

Gemeinsamkeiten der Evaluationsstudien

Wie es keine allumfassende Definition des Begriffs „Evaluation“ gibt, so gibt es auch keinen idealtypischen Klassifi-

kationsraster zur Unterscheidung von unterschiedlich gestalteten Evaluationsstudien. Gemeinsam haben jedoch alle Typen und Formen der Evaluation, daß die folgenden Aspekte beachtet werden⁶:

- Bestimmen des Evaluationsziels bzw. der Evaluationsziele: Warum wird evaluiert?
- Festlegen des Evaluationsbereichs bzw. der Evaluationsbereiche: In welchem gesellschaftlichen Bereich wird evaluiert?
- Bestimmen des Evaluationsobjekts bzw. der Evaluationsobjekte: Wer und/oder was wird evaluiert?
- Angeben des Evaluationsortes oder der Evaluationsorte: Wo wird evaluiert?
- Festlegen des Evaluationsmodells bzw. der Evaluationsmodelle: Wie wird evaluiert?
- Klären der Evaluationsnutzung: Wie werden die Ergebnisse der Evaluationsstudie aufbereitet und entscheidungsrelevant verwendet? Wer erhält diese Ergebnisse wofür?

Welche Methoden der Evaluation gibt es?

Die jeweils anzuwendende Evaluationsmethode hängt maßgeblich von dem Ziel einer Evaluation und ihrer Ausrichtung auf eine bestimmte Verwendung hin ab – Beispiele: zielorientierte Evaluation, managementorientierte Evaluation, Public Relationsorientierte Evaluation, Prozeßevaluation, Ergebnisevaluation, formative oder summative Evaluation.

Eine erste Unterteilung der Evaluationsmethoden ist die nach quantitativen und qualitativen Methoden. Gerade im Bereich der gesellschaftlichen Felder, in denen gemeinnützige Stiftungen mit ihren Programmen, Projekten und Förderungen tätig sind, kommt vielfach den qualitativen Methoden eine besondere Bedeutung zu. Häufig werden beide Methoden gleichzeitig bzw. ergänzend angewandt, um Veränderungen und Effekte, die durch Stiftungsaktivitäten ausgelöst werden, erfassen, möglichst umfassend und präzise ausweisen und bewerten zu können.

Quantitative Evaluationsmethoden stellen auf das Gewinnen von Zahlen ab, die die Veränderungen und Wirkungen ausweisen und kennzeichnen. Solche numerische Größen werden beispielsweise mittels statistischer Methoden, Experimente und Tests entwickelt bzw. abgeleitet. Qualitative Evaluationsmethoden beruhen auf detaillierten Beschreibungen von Handlungen, Prozessen und Ergebnissen, die wiederum auf Beobachtung, schriftlichen Umfragen und Interviews beruhen, in die der Evaluator (allerdings) seinen Stil und seine Wertvorstellungen bzw. seine Bewertung einbringen kann. Quantitative Methoden tendieren zu einheitlichen Maßstäben, die direkte Vergleiche zwischen Programmen und Projekten ermöglichen. Qualitative Methoden erlauben die konkrete Dokumentation von Unterschiedlichkeiten, Besonderheiten und Eigenarten von Programmen und Projekten.

Die Qualität der Evaluation wird entscheidend von den verfügbaren und ermittelten Informationen bestimmt. Als Informationstypen können unterschieden werden:

- quantitative Informationen (Diese gelten als „harte“, eindeutige Daten – wie beispielsweise Zahlen, Statistiken, Prozentangaben.)
- qualitative Informationen (Diese beschreiben und analysieren eher Situationen – wie beispielsweise Fallstudien, anekdotische Berichte, Interviews, kritische Analysen von Dokumenten und Situationen.)
- persönliche Informationen (z. B. Alter, Einkommen, Bildung, Einstellungen, Wertvorstellungen, Meinungen).

Als Kriterien für nützliche Daten und Informationen bzw. für deren Erhebung gelten:

1. Daten müssen systematisch gesammelt und aufbereitet werden.
2. Daten müssen benutzerfreundlich und evaluationsbezogen sein.
3. Daten müssen zuverlässig erfasst bzw. ermittelt werden.
 - Sind die Quellen Primärquellen, glaubwürdig, geeignet und objektiv?

- Werden die Daten für diese spezifische Anwendung erhoben oder (lediglich) „angewandt“?

4. Die Interpretation der Daten im Erfahrungszusammenhang bzw. der Informationen muss gültig (valid) sein.

- Beantworten die Informationen Fragen hinsichtlich der (vorgegebenen) Ziele?

- Sind die Fragen klar und unzweideutig hinsichtlich der gewünschten Informationen gestellt worden?

- Ist die Beziehung zwischen den Zielen und den Fragen folgerichtig und nachvollziehbar? Decken die Frageninhalte das, was bewertet werden soll, hinreichend ab?

- Sind die Schlußfolgerungen vernünftig, sinnvoll und konsistent? Gibt es Faktoren, die entweder den Informationen oder deren Anwendung widersprechen?

5. Daten und Informationen müssen rechtzeitig verfügbar sein.

- Werden die richtigen Fragen zu dem Zeitpunkt gestellt, wann die zu erfassenden Aspekte wichtig und relevant sind?

- Werden die Resultate rechtzeitig analysiert und ausgewertet, um vorgegebene Evaluationsziele zu erfüllen?

Wer führt die Evaluation durch?

Grundsätzlich können Mitarbeiter der Stiftung, Mitarbeiter einer anderen, von der Stiftung für das bestimmte Programm oder Projekt geförderten Organisation oder externe Experten, Berater oder Wissenschaftler, die nicht in die Programm- bzw. Projektentwicklung und in dessen Vollzug eingebunden sind bzw. waren, mit der entsprechenden Evaluation beauftragt werden.

Die Beantwortung der Frage, wer die Evaluation durchführt, hängt von verschiedenen Faktoren ab. So beispielsweise von der Größe bzw. dem Umfang eines Programms oder Projekts, dessen finanziellem Aufwand, dessen Zielen, die Absicht zur Übertragbarkeit von Programm- bzw. Projektergebnissen, der vorhandenen Kompetenz für die erforderlichen Evaluationsverfahren, dem personel-

len Aufwand dafür und/oder den Kosten, die mit der Konzeption und Durchführung der Evaluation verbunden sind.

Besonders wichtig ist die Beachtung der Forderung nach Objektivität. Dieser Aspekt ist vor allem dann maßgeblich, wenn es sich um ein neues innovatives, beispielhaftes Programm und Projekt handelt, dessen Ergebnisse auch zur Anwendung des Programms oder Projekts andernorts veranlassen sollen. Die Programm- oder Projektergebnisse gewinnen dann bei Dritten mehr Akzeptanz, wenn die Evaluation stiftungsexternen Fachleuten anvertraut wurde.

Häufig arbeiten Stiftungsmitarbeiter und externe Evaluatoren eng zusammen. Doch sollte stets die Verantwortlichkeit eindeutig festgelegt sein.

Was sollte bei einer Evaluation beachtet werden?

Es gibt einige prinzipielle Aspekte, die bei einer Evaluation zu beachten sind:

- Die Evaluation sollte als ein Instrument bzw. „Handwerkzeug“ des Managements betrachtet werden.
- Eine Stiftung sollte eigenes Wissen über dieses „Handwerkzeug“ aufbauen, um es selbst anwenden oder andere damit beauftragen zu können.
- Mit der Planung der Evaluation sollte schon begleitend zur Programm- bzw. Projektplanung begonnen werden.
- Auch die Durchführung der Evaluation, zumindest einiger Evaluationsmethoden, und das Gewinnen relevanter Informationen laufen praktisch parallel zum Programm- bzw. Projektvollzug (besonders wichtig bei länger andauernden Projekten).
- Die zu wählende Evaluationsform sollte für das jeweilige Handlungsfeld, auf dem die Stiftung fördernd oder operativ tätig ist, geeignet und passend sein.
- Die Anlage und der Plan einer Evaluation sollten für die jeweilige Zielgruppe der Evaluation glaubwürdig und auf diese zugeschnitten sein.

- Eine Evaluation sollte nicht „überzogen“ oder nicht unnötigerweise „aufgebläht“ sein. Sie sollte in einem angemessenen Verhältnis zu dem zu evaluierenden Programm bzw. Projekt stehen.
- Eine Evaluation sollte wirtschaftlich (kostenbewußt) angelegt sein und auch in ihrem Aufwand ihrem jeweiligen Anliegen entsprechen.

Also kennzeichnen folgende Merkmale eine effektive Evaluation: zugeschnitten auf das Evaluationsanliegen, aussagefähig, objektiv, glaubwürdig und wirtschaftlich.

Wie sieht es mit der Evaluationsbereitschaft aus?

In den USA ist die Evaluation bereits ein fester Bestandteil der Implementierung neuer, innovativer Programme und Projekte und ein immer wieder angewandtes Management-Instrument bei der Überprüfung der Wirksamkeit laufender und abgeschlossener Programme oder Projekte geworden: „...the use of evaluation procedures has been diffused during the last few years and such procedures are now commonplace at all levels of government, among private foundations, and among commercial and industrial organisation“⁸.

Dagegen wird die Evaluation von deutschen Stiftungen noch eher zögerlich angewandt. Vielleicht liegt dies an der oftmals fehlenden Bereitschaft dazu (wie früher auch beim Controlling: „Furcht, kontrolliert zu werden“), vielleicht an fehlenden oder mangelnden Kenntnissen zur Anlage und Gestaltung der Evaluation oder vielleicht aus Sorge vor „übermäßigem“ personellen Aufwand und damit verbundenen Kosten. Jedoch sollte sich jede(r) Verantwortliche einer gemeinnützigen Stiftung vor Augen halten:

- Evaluation vermag die Qualität des Stiftungshandelns, also der Erfüllung der satzungsmäßigen Zwecke, auf Dauer und nachhaltig zu verbessern. Sie vermag, die Erfolgsorientierung einer Stiftung zu stärken, deren Effektivität zu erhöhen und – im Zusammenhang mit dem Controlling – deren Wirtschaftlichkeit zu verbessern.

- Evaluation hilft, zwei Hauptrisiken von Non-Profit-Organisationen – so auch von gemeinnützigen Stiftungen – nachhaltig zu reduzieren:
 - das Risiko, Geld zu verschwenden,
 - das Risiko, eher fehlerhaft und – hinsichtlich des jeweiligen Stiftungsanliegens – nicht hinreichend, statt wirksam und erfolgreich, zu handeln.

Fazit

Für die weitere Entwicklung des Stiftungswesens in Deutschland und auch für den Erfolg und die Qualität des Handelns jeder einzelnen Stiftung wäre es nützlich, wenn allmählich eine „Evaluationskultur“ entstünde⁹. Diese setzt die Bereitschaft zum ständigen Lernen aller an der Stiftungsarbeit Beteiligten und aller von der Stiftung Geförderten voraus, ebenso eine Offenheit im Umgang mit Erfolg, Mißerfolg und Problemen sowie schließlich die Fähigkeit, selbstkritisch zu sein und eigene Entscheidungen korrigieren zu können, falls dies sinnvoll oder gar notwendig ist.

Die Evaluationsforschung hat mittlerweile in viele gesellschaftliche Bereiche Einzug gehalten. Dies dürfte damit zusammenhängen, daß ein wachsendes Bedürfnis besteht, rational vertretbare Grundlagen für Urteile und Entscheidungen zu erhalten¹⁰. Dieses Bedürfnis wächst auch bei den Verantwortlichen für Stiftungen und deren Handeln.

Quellen:

- ¹ Vgl. dazu Wolfgang Beywl, Mit zielgeführter Evaluation wirksames Stiftungshandeln gestalten, *Stiftung&Sponsoring*, Heft 3/2001, S. 13 ff.; Hans-Dieter Weger, Führung und Management gemeinnütziger Stiftungen, *ROTE SEITEN* zu *Stiftung&Sponsoring*, Heft 3/1999, S. 13 ff.
- ² Vgl. dazu Heinrich Wottawa, Heike Thierau, Lehrbuch Evaluation, Verlag Hans Huber, Bern 1998, S. 13 f.
- ³ Vgl. Council on Foundations, Evaluation for Foundations. Concepts, Cases, Guidelines, and Resources, Jossey-Bass Inc., Publishers, San Francisco 1993, S. 9 ff.
- ⁴ Vgl. Council on Foundations, Evaluation for Foundations, a.a.O., S. 11 ff.

⁵ Vgl. dazu u. a. Tracy Daniel Connors (ed.), *The Nonprofit Management Handbook: Operating Policies and Procedures*, John Wiley & Sons, Inc., New York 1998, S. 634 ff.

⁶ Vgl. Heinrich Wottawa, Heike Thierau, Lehrbuch Evaluation, a.a.O., S. 55 ff.

⁷ Vgl. dazu Tracy Daniel Connors (ed.), *The Nonprofit Management Handbook*, a.a.O., S. 77 ff.

⁸ P.H. Rossi, H. E. Freeman, *Evaluation. A systematic approach*, Sage, Beverly Hills 1993

⁹ Beispiele für die Entwicklung einer „Evaluationskultur“ in Deutschland sind entsprechende Aktivitäten wie die der ZEIT-Stiftung (vgl. folgenden Beitrag von Dr. Hannah Jacobmeyer in diesem Heft; Professor Dr. Michael Göring, Programmplanung – Systematik – Methodik, in: *Stiftung&Sponsoring*, Heft 1/2001, S. 8 ff.) oder die der Karl Kübel Stiftung (vgl. Matthias Wilkes, Inhalte auf dem Prüfstand – Evaluation von Stiftungstätigkeit, in: *Stiftung&Sponsoring*, Heft 6/2000, S.14 ff.).

¹⁰ Vgl. dazu Heinrich Wottawa, Heike Thierau, Lehrbuch Evaluation, a.a.O., S. 57 f.

Die Roten Seiten

Mittelbeschaffung von Stiftungen

Zu „Stiftung&Sponsoring“ gehören die **ROTEN SEITEN**. Sie behandeln jeweils ein bestimmtes Thema, das für eine effiziente Stiftungstätigkeit und für erfolgreiches Sponsoring wichtig ist, intensiver als ein „normaler“ Beitrag dieses Magazins. Sie sind zum Sammeln bestimmt, so dass schrittweise ein Nachschlagewerk für praktisches Arbeiten entsteht.

Zur wirksamen Erfüllung ihrer gemeinnützigen Zwecke sind Stiftungen – wie auch andere steuerbegünstigte Körperschaften – auf einen nachhaltigen Mittelzufluss angewiesen. Dem Thema „Mittelbeschaffung“ – sei es z.B. durch eine rentierliche Anlage des Stiftungsvermögens, die Einwerbung von Spenden und Zustiftungen oder wirtschaftliche Aktivitäten – kommt deshalb eine entscheidende Bedeutung zu. Der Artikel zur vorliegenden Ausgabe behandelt wesentliche Aspekte und Problemstellungen zur Mittelbeschaffung gemeinnütziger Stiftungen aus rechtlicher und steuerlicher Sicht und gibt Erläuterungen auch anhand praktischer Beispiele.

Die **ROTEN SEITEN** der Ausgabe 1/2002 von „Stiftung&Sponsoring“ werden sich nochmals mit dem Thema „Neue Entwicklungen im Spendenrecht“ befassen.