

Zur Selbst-Überprüfung von Stiftungen

Gute Absichten im Sinne des Gemeinwohls mit dem Stiftungshandeln zu verbinden ist anerkennenswert und wichtig. Doch entscheidend ist letztlich, ob eine gemeinnützig ausgerichtete Stiftung auch tatsächlich ihre Absich-

ten, Ziele und Aufgaben in möglichst hohem Maße und in wirtschaftlicher Weise erfüllt. Allein das Bemühen, gute und wichtige Absichten zu verfolgen, hat vielleicht vor einigen Jahrzehnten noch ausgereicht, doch heute nicht mehr. Auch gemeinnützigen Einrichtungen werden immer öfter und immer eindringlicher Fragen nach ihrer Effektivität und ihrer Effizienz gestellt.¹ Auf eine Stiftung bezogen lauten sie: Wie erfolgreich erfüllt sie ihren satzungsmäßigen Zweck, ihre Ziele und Aufgaben? Mit welchem Einsatz an personellen, sachlichen und finanziellen Ressourcen, mit welcher Wirtschaftlichkeit?

Notwendigkeit der Überprüfung von Stiftungen

Viele Stiftungen setzen sich erfahrungsgemäß mit solchen oder ähnlichen Fragen, wenn überhaupt, nur höchst selten auseinander. Vielleicht tun dies Stiftungen mit großem Vermögen und dementsprechend meist mit umfangreicherer Förder- und Projektarbeit eher als Stiftungen mit mittelgroßem und kleinerem Vermögen und deswegen meist mit weniger umfangreicher Förder- und Projektarbeit. Warum ist das so? In aller Regel wohl deshalb, weil Stiftungen die Auseinander-



Dr. Hans Dieter Weger

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

setzung mit den oben formulierten Fragen einen zu großen Aufwand an Zeit, Geld und Energie bedeutet, weil sie die Notwendigkeit dafür nicht sehen oder weil sie bereits von bestimmten Routineabläufen „beherrscht“ werden.

Natürlich bringt eine „Evaluation“ – eine Bewertung, eine Überprüfung – einerseits Aufwand mit sich, andererseits aber führt sie zu mehr Qualität und Professionalität im Handeln sowie zu einer höheren Zufriedenheit mit der Stiftungsarbeit. Auch Stiftungen als auf bestimmte Zwecke und Ziele ausgerichtete Organisationen haben darauf hin zu arbeiten, dass sie mit ihren begrenzten Ressourcen an Arbeitskraft und Vermögen bzw. finanziellen Mitteln ein Maximum an Effektivität und an den angestrebten Wirkungen für Menschen und die Gesellschaft erreichen.

Formen der Stiftungsbewertung

Gegenstand der Evaluation braucht nicht nur ein bestimmtes Projekt oder eine bestimmte Förderung einer gemeinnützigen Stiftung zu sein, sondern es kann diese selbst sein.² Steht eine Stiftung selbst auf dem „Prüfstand“, dann zielt die Evaluation – wie oben gefordert – vor allem auf Aussagen über ihre Leistungsfähigkeit und Wirtschaftlichkeit sowie über ihre Stärken und Schwächen als Gesamtorganisation.

Eine Evaluation im Sinne der Überprüfung einer Stiftung hinsichtlich ihrer eigenen Leistungen (Förderprogramm, Projekte bzw. Förderungen, Ergebnisse bzw. Wirkungen), ihres Förderstils, ihrer organisatorischen Strukturen und Regelungen sowie ihrer Arbeitsweise kann grundsätzlich durch von außen kommende Experten als „Dritte“ oder durch die Stiftung bzw. ihre Verantwortlichen selbst erfolgen:

- Eine Überprüfung durch Experten (expert assessment) beruht in der Regel auf Befragungen von Personen, die in der Stiftung – in den Stiftungsorganen und, soweit vorhanden, in der Geschäftsstelle – mitwirken, mit der Stiftung zu-

sammenarbeiten und/oder von ihr gefördert werden, sowie auf der Beobachtung von Abläufen innerhalb der Stiftung (z.B. in Sitzungen, in der Geschäftsstelle) und auf der Durchsicht schriftlicher Unterlagen und Dokumente. Die Experten sollten Erfahrungen gerade auch im Stiftungsbereich haben und stiftungsspezifische Besonderheiten kennen und müssen die Vertraulichkeit von Fragen und Antworten beachten. Ein Vorteil dieses Verfahrens liegt in der Objektivität bei der Auswertung und Interpretation der (Befragungs-)Ergebnisse und der Dokumente.

- Eine Selbst-Überprüfung bzw. -Bewertung (self-assessment) ist einfacher als eine Experten-Überprüfung durchzuführen und weniger aufwendig. Doch es besteht auch die Gefahr, dass sie weniger aussagekräftig ist und vor allem nicht dem erforderlichen Grad an Objektivität entspricht. Sind sich die Stiftungsverantwortlichen und die Stiftungsmitarbeiter dieser Gefahr bewusst, so kann die Selbst-Überprüfung – gerade und vor allem für mittelgroße und kleinere Stiftungen – ein sehr wirksames Instrument dafür sein, um festzustellen, ob sich die Stiftung auf dem gewünschten Kurs befindet, oder um zu erkennen, ob sie Maßnahmen zur nachhaltigen Verbesserung ihrer Leistungsfähigkeit und Wirtschaftlichkeit vornehmen sollte. (Die folgenden Ausführungen befassen sich mit der Selbst-Überprüfung bzw. Selbst-Bewertung von Stiftungen, doch sie können auch Grundlage für Experten-Bewertungen sein.)

Ausgangsfragen zur Selbst-Überprüfung

Die Selbst-Überprüfung, in zeitlichen Abständen von drei bis fünf Jahren regelmäßig durchgeführt, ist zweifellos ein sehr wichtiges und nützliches Instrument im Rahmen des Stiftungsmanagements. Es hilft, immer wieder zu durchdenken, **was** die Stiftung tut, **warum** sie es tut und **wie** sie es tut. Dieses Instrument „zwingt“ die Stiftung als Organisation, sich auf ihre

Mission sowie auf deren effektive und effiziente Erfüllung zu konzentrieren.

Die Peter F. Drucker Foundation hat sich mit dem „Self-Assessment“ gemeinnütziger Einrichtungen und konkret mit der Frage, „How to assess your nonprofit organization?“ befasst. Aufgrund der Erkenntnisse dieser amerikanischen Stiftung sowie aufgrund eigener Praxis- und Beratungserfahrung und vieler Gespräche mit Stiftungsverantwortlichen lassen sich zur Selbst-Überprüfung sechs Fragekomplexe³ formulieren:

1. Was ist unsere Mission (unser eigentliches „Geschäft“)?
2. Wer sind unsere Zielgruppen („customers“)?
3. Was betrachten die Zielgruppen als wertvoll oder hilfreich („value“)?
4. Was sind unsere Resultate („results“)?
5. Wie funktionieren unsere internen Prozesse und Strukturen?
6. Was ist unser Plan?

Einige Anmerkungen zur Erläuterung der Begriffe:

- Die „Mission“ ist der eigentliche Grund für die Existenz der Stiftung. Sie definiert und bestimmt, was die Stiftung zu tun hat. Sie stellt eigentlich das Endresultat dessen dar, was die Stiftung dauerhaft und nachhaltig leisten soll.
- „Customers“ sind diejenigen Personen, auf die sich die Stiftungsleistungen und -aktivitäten richten und die auch wählen, ob sie diese Leistungen annehmen oder ablehnen.
- „Value“ ist der Wert, den die Zielgruppen den Stiftungsleistungen und -aktivitäten beimessen. Haben diese aus Sicht der Zielgruppen (für sie) keinen Nutzen, also keinen Wert, so sind sie überflüssig bzw. die Stiftung arbeitet vergebens.
- „Results“ sind das von der Stiftung im Sinne ihrer Mission Erreichte bzw. Bewirkte. Dazu sind aus der formulierten Mission (dem Stiftungszweck) Strategien, Ziele für einzelne Programme, Projekte und Förderungen abzuleiten sowie konkrete Maßnahmen und Schritte vorzunehmen.

Einzelfragen zur Selbst-Überprüfung

Die Antworten der folgenden Fragen, die je nach spezifischer Situation einer Stiftung verändert und/oder ergänzt werden müssen, sollten von jedem befragten Stiftungsverantwortlichen schriftlich festgehalten werden. Die Antworten aller Stiftungsverantwortlichen sollen miteinander verglichen und diskutiert werden. Auf diese Weise kann gemeinsam eine „Standortbestimmung“ erreicht und – im besten Falle – können von allen getragene Schlussfolgerungen für die weitere Stiftungsentwicklung gezogen werden.

1. Fragenkomplex: Was ist unsere Mission (unser „Geschäft“)?

Bei diesem Fragenkomplex geht es zunächst um den eigentlichen Zweck der Stiftungsarbeit, um die Ziele, die Prioritäten sowie um die Art und Kompetenz, Ziele und Aufgaben im Rahmen der Mission (dem Stiftungszweck) zu erfüllen. Dabei gilt es auch, Stärken und Schwächen in den Regelungen und Maßnahmen zur Erfüllung der Mission herauszufinden.

- Was versucht die Stiftung, dauerhaft und nachhaltig zu erfüllen bzw. zu erreichen? Wozu wurde sie errichtet?
- Welche spezifischen Resultate strebt die Stiftung an?
- Was sind ihre größten Stärken bezüglich der Verfolgung ihrer Mission?
- Was sind ihre größten Schwächen bezüglich der Verfolgung ihrer Mission?
- Muss die Mission neu definiert werden?

2. Fragenkomplex: Wer sind unsere Zielgruppen?

Es ist für das Handeln einer Stiftung von maßgeblicher Bedeutung, sich über ihre Zielgruppen und deren Situation und Befindlichkeit im klaren zu sein. Schon hier liegt häufig die Ursache für Erfolg oder Misserfolg, für das Stiften von Nutzen oder die Vergeudung von Mitteln.

- Wer sind unsere Zielgruppen, die gefördert und unterstützt werden sollen und deren Lebenslage verändert werden soll?
- Welche Bedeutung messen wir ihnen bei?
- Kennen wir die Bedürfnisse dieser Zielgruppen?
- Haben wir die Kompetenz und die Ressourcen, den Bedürfnissen der Zielgruppen zu entsprechen? Wenn ja, in welcher Form? Wenn nicht, warum nicht?
- Wer sind unsere Zielgruppen, die uns wiederum bei unserer Arbeit unterstützen?
- Gibt es Veränderungen in unseren Zielgruppen und in deren Umfeld?
- Gibt es neue Zielgruppen? Wenn ja, welche, und welche Bedürfnisse haben diese konkret?

3. Fragenkomplex: Was betrachten die Zielgruppen als wertvoll oder hilfreich?

Diese Frage ist möglicherweise die wichtigste Frage. Sie kann eigentlich nur von den jeweiligen Zielgruppen selbst beantwortet werden, geht es doch um deren Lebenslage, deren Entwicklung und um deren Auffassung über das bisher Bewirkte. Die Stiftungsverantwortlichen müssen sich möglichst intensiv mit der Lage ihrer jeweiligen Zielgruppen befassen, sich möglichst in deren Lage versetzen und deren Bedürfnisse erkennen. Anschließend sollten sie sich fragen, ob und in welchem Umfang die Stiftung diese Bedürfnisse befriedigen kann.

- Was betrachten unsere (Förder-)Zielgruppen als für sie wertvoll und nützlich?
- Was betrachten die uns unterstützenden Personen und Organisationen als wertvoll und nützlich?
- Wie gut und wie sicher können wir erkennen, was unsere Zielgruppen als wertvoll erachten?
- Wie können Erkenntnisse über das, was die Zielgruppen als wertvoll und nützlich erachten, ermittelt und in eine effektive(re) Stiftungsarbeit umgesetzt werden?
- Welche zusätzlichen Informationen benötigen wir?

4. Fragenkomplex: Was sind unsere Resultate?

Die Leistungsfähigkeit der Stiftung ist hier Gegenstand der Frage(n). Da in der Regel keine „Mindestlinie“ für erfolgreiches Handeln einer Stiftung definiert wird, häufig auch nicht definiert werden kann, besteht die Gefahr, diese Ziele und somit auch die Ergebnisse nicht anspruchsvoll genug zu bestimmen. Das ist nicht gut. Evaluation und Controlling sollen dazu beitragen, genauere Kenntnisse über Resultate zu erhalten und mit angemessenem Anspruch tätig zu sein. Ergebnisse zu bewerten ist schwer; erst recht, wenn es dafür keine quantitativen Maßstäbe gibt.

- Wie definieren wir die Resultate der Stiftung? Was soll erreicht werden?
- Was kann als erfolgreiches Stiftungshandeln bezeichnet werden? Was nicht?
- Zu welchem Grad bzw. in welchem Umfang hat die Stiftung ihre Resultate tatsächlich erzielt?
- Mit welchen Leistungen und Aktivitäten war die Stiftung besonders erfolgreich? Mit welchen nicht?
- Mit welchem Einsatz welcher Ressourcen hat die Stiftung ihre Resultate erzielt (personelle, sachliche, finanzielle)?
- Sind andere Einrichtungen mit dem Einsatz bestimmter Ressourcen erfolgreicher oder weniger erfolgreich?
- Was können wir daraus lernen?

5. Fragenkomplex: Wie funktionieren unsere internen Prozesse und Strukturen?

Wenn es um die Leistungsfähigkeit und den dauerhaften Erfolg einer Stiftung geht, sind auch die Arbeitsweisen, die Strukturen, die organisatorischen Regelungen, die personelle Zusammensetzung der Organe und der Stiftungsgeschäftsstelle sowie die Verwaltungsprozesse und Arbeitsabläufe innerhalb der Stiftung in die analysierende Betrachtung einzubeziehen.

- Welche Konsequenzen hat die Arbeitsweise – zur Zweckerfüllung (auf Antrag) fördernd oder operativ tätig zu sein – für den „Stiftungsbetrieb“?
- Ist die Stiftungsorganisation zweckmäßig?

- Welche Prozesse und Arbeitsabläufe innerhalb der Stiftung sind richtig angelegt? Welche sind umständlich, schlecht angelegt oder gar überflüssig?
- Ist die personelle Ausstattung der Stiftung zur Erfüllung der Stiftungsziele und -aufgaben geeignet und richtig „dimensioniert“?
- Wie funktioniert das Zusammenwirken zwischen den Stiftungsorganen? Wie zwischen festangestellten Führungskräften und Mitarbeitern einerseits und ehrenamtlich Mitwirkenden andererseits?
- Wie erfolgreich ist die Vermögensverwaltung?
- Sollen bestimmte Aufgaben der Stiftungsverwaltung – wie beispielsweise die Vermögensverwaltung und Vermögensanlage – nach außen vergeben werden?

6. Fragenkomplex: Was ist unser Plan?

Eine erfolgreiche Leistungserbringung einer Stiftung ist zu planen: Allein gute Absichten zu haben ist – wie bereits gesagt – nicht hinreichend, gute Absichten müssen zu effektiven Aktivitäten werden. Von einer jeder Stiftung vom Stifter vorgegebenen spezifischen Mission (Stiftungszweck) sind spezifische Ziele abzuleiten, die spezifische Strategien und spezifische Aktivitäten für spezifische Zielgruppen in spezifischen Bereichen der Gesellschaft nach sich ziehen.

- Was haben wir aus der Beschäftigung mit den vorausgehenden Fragenkomplexen gelernt? Welche Schlussfolgerungen haben wir daraus gezogen?
- Können wir weiterhin wie bisher verfahren?
- Sollen Änderungen in den Zielen, Strategien, Aktivitäten, in der Aufbau- und/oder Ablauforganisation und in der Arbeitsweise vorgenommen werden? Wenn ja, welche?
- Auf welche Gebiete sollen die Kräfte der Stiftung in Zukunft fokussiert werden?
- Gibt es zusätzliche, die bisherige Stiftungsarbeit ergänzende Ziele und Aufgaben?
- Welche konkreten Vorschläge zur (noch) besseren Verfolgung der Mission bzw. des Stiftungszwecks im

- Sinne des Stifters und zum Nutzen der Gesellschaft gibt es?
- Was ist für die Zukunft der Stiftung in den einzelnen Arbeitsfeldern und hinsichtlich ihrer Arbeitsweise zu planen?
- Sind organisatorische Konsequenzen erforderlich?
- Welche Schritte sind konkret zu planen und zu unternehmen?

Fazit

Die Selbst-Überprüfung ist als ein Instrument zu verstehen, das dazu beiträgt, dass sich Stiftungen auf ihre Mission besinnen und sich darauf in ihrem Handeln konzentrieren.

Um dauerhaft und nachhaltig im Sinne des Gemeinwohls und ihrer vom Stifter vorgegebenen Mission erfolgreich wirken zu können, sollten sich Stiftungen etwa alle drei bis fünf Jahre selbst überprüfen. Die vorstehenden Fragen können dazu einen Leitfaden darstellen, der jedoch aus der Sicht der besonderen Situation jeder einzelnen Stiftung zu modifizieren oder zu ergänzen ist. Besonders wichtig ist eine Selbst-Überprüfung dann, wenn eine Stiftung einige Jahre nach ihrem Start die Wirksamkeit und Zweckmäßigkeit ihres Handelns einschätzen will oder wenn vieles in der Stiftung erkennbar zur Routine geworden ist. Es gilt, Stärken und Schwächen im Stiftungshandeln und in der Stiftungsorganisation zu erkennen, – gegebenenfalls notwendige – Schlussfolgerungen daraus zu ziehen und Pläne zu formulieren, die die Qualität und Professionalität in der Stiftungsarbeit zum Nutzen der zu fördernden Menschen und der Gesellschaft (noch) verbessern können.

Zur Durchführung der Selbst-Überprüfung kann eine Stiftung aus ihren eigenen Reihen einen Moderator benennen oder sich eines von außen kommenden Moderators bedienen. Dieser Moderator sollte Stiftungserfahrungen besitzen, vertrauens- und glaubwürdig sein sowie Vertraulichkeit während handeln. Mit der Wahl eines geeigneten Moderators muss die Objektivität in der Interpretation der gewonnenen Erkenntnisse und Ergebnisse sowie die Seriosität und möglichst das Gelingen

dieses Verfahrens sicher gestellt werden. Obwohl der Moderator wichtig ist, liegt der Schwerpunkt des Verfahrens doch in der **Selbst-Überprüfung**.

Im Übrigen sagt die Selbst-Überprüfung einer Stiftung auch vieles über die Kultur dieser Stiftung aus.⁴ Dann es zeigt sich, ob die (persönlichen) Interviews der Befragten bzw. deren Antworten ein hohes Maß an Übereinstimmung bezüglich der Mission und der Ziele, der Regelungen und Normen der Stiftung sowie hinsichtlich der Wertvorstellungen, Einstellungen und Erwartungen haben oder ob es merkliche Unterschiede oder gar Konflikte diesbezüglich gibt. Im letztgenannten Fall ist Handlungsbedarf ganz offensichtlich und dringlich gegeben. Die Selbst-Überprüfung muss dann zu handlungsorientierten Empfehlungen, Plänen und Aktionen zur Verbesserung führen.

Quellen:

¹ Vgl. dazu Hans-Dieter Weger, Evaluation – ein Management-Instrument für Stiftungen, *Stiftung&Sponsoring*, Heft 6/2001, S. 5ff.; Hannah Jacobmeyer, Evaluation von Stiftungsprojekten in Theorie und Praxis, *Stiftung &Sponsoring*, Heft 6/2001, S. 10ff.; Hans-Dieter Weger, Führung und Management gemeinnütziger Stiftungen, *ROTE SEITEN zu Stiftung&Sponsoring*, Heft 3/1999, S. 13ff.

² Vgl. dazu Council on Foundations, *Evaluation for Foundations. Concepts, Cases, Guidelines and Resources*, Jossey-Bass Inc., Publishers, San Francisco 1993, S. 29.

³ Vgl. The Peter F. Drucker Foundation for Nonprofit Management, *How To Assess Your Nonprofit Organization with Peter Drucker's Five Most Important Questions*, Jossey-Bass Inc., Publishers, San Francisco 1993. Der Verfasser hat sich im Bereich der Stiftungen mit diesen Fragen zur Selbst-Überprüfung wiederholt befasst und mehrfach – auch in eigener Stiftungspraxis – angewandt. Die folgenden Ausführungen lehnen sich an Peter Druckers Erkenntnisse an und ergänzen diese.

⁴ Vgl. dazu Tracy Daniel Connors (ed.), *The Nonprofit Management Handbook: Operating Policies and Procedures*, John Wiley & Sons, Inc., New York 1998, S. 37ff.