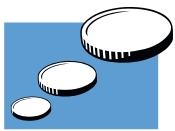




Engagement mit Wirkung

Warum Transparenz über die Wirkungen
gemeinnütziger Aktivitäten wichtig ist

Partner



New
Philanthropy
Capital

New Philanthropy Capital ist eine gemeinnützige Organisation, die Geber durch unabhängige Recherche und Forschung unterstützt. Ziel ihrer Arbeit ist es, durch maßgeschneiderte Analysen Erfolg versprechende Vorhaben und Projekte zu identifizieren, um gemeinnütziges Engagement motivierend und wirkungsvoll zu gestalten. Mehr Informationen unter www.philanthropycapital.org.

Im Rahmen einer Partnerschaft hat New Philanthropy Capital die Entwicklung des Projekts „Orientierung für soziale Investoren“ von Anfang an begleitet. Die Bertelsmann Stiftung dankt New Philanthropy Capital für die anregende Kooperation und die Erlaubnis zur Nutzung ihrer Methode.

Auf einen Blick

Eine Welt ohne gemeinnützige Akteure ist nur sehr schwer vorstellbar. Sie begleiten uns durch das ganze Leben: In einer von Eltern initiierten Krabbelgruppe können Kleinkinder erste Erfahrungen mit Gleichaltrigen machen und ihre Familienkontakte knüpfen. Mit vier Jahren beginnen die Kleinen mit der musikalischen Früherziehung in einer gemeinnützigen Musikschule. Im Sportverein finden wir neben einem Hobby auch viele Freunde. Engagierte junge Menschen treten in die freiwillige Feuerwehr ein und bleiben ihr ein Leben lang treu. Viele Kulturbegeisterte erfreuen sich an privat geförderten Kunstausstellungen und Events. Bürgerinitiativen setzen sich für die Umwelt, für die Gestaltung der Nachbarschaft und für die Stadtentwicklung ein. Und die Mitarbeiter¹ der großen Sozialwerke bringen Senioren das „Essen auf Rädern“ nach Hause. Dies sind nur einige Beispiele für die Aktivitäten gemeinnütziger Organisationen, die lebenswichtige Dienstleistungen in unserer Gesellschaft gewährleisten. Gemeinnützige Institutionen dienen der Bündelung, Vermittlung und Artikulation von Interessen und sind damit auch wichtige politische Akteure. Und schließlich erfüllen sie als lokale Organisationen vor Ort die Funktion der sozial-kulturellen Integration.

Doch die Zivilgesellschaft ist nicht selbstverständlich und automatisch gut. Auch sie benötigt ethische Normen. Zu diesen gehört die Forderung nach größtmöglicher Transparenz hinsichtlich Mittelherkunft und Mittelverwendung. Aber auch, wenn es um die erzielte Wirkung gemeinnütziger Aktivitäten geht, ist Transparenz wünschenswert.

Das Projekt „Orientierung für soziale Investoren“ basiert auf der Annahme, dass öffentliche Mittel ebenso wie private Geldspenden mit der Erwartung an gemeinnützige Akteure gegeben werden, dass sie für die Gesellschaft nachhaltige Resultate und Wirkungen erzielen. Denn letztlich ist die Wirkung im gemeinnützigen Sektor das Entscheidende. Haupt- und ehrenamtliche Mitarbeiter in gemeinnützigen Organisationen wollen sich an erster Stelle für andere Menschen und für gesellschaftliche Anliegen einsetzen. Das Gleiche gilt für diejenigen, die gemeinnützige Organisationen mit ihrem Geld unterstützen. Sie erhoffen sich einen effizienten und wirkungsvollen Einsatz ihrer gespendeten Mittel.

Immer mehr Organisationen bemühen sich darum, die Resultate und Wirkungen ihrer Aktivitäten zu analysieren und zu belegen. Doch dieses ist noch nicht gängige Praxis. In dieser Situation kommt insbesondere den sozialen Investoren – Spendern, Förderstiftungen und sozial engagierten Unternehmen – eine zentrale Rolle zu. Wenn sie sichergehen wollen, dass jeder gespendete Cent optimal eingesetzt wird, braucht es Wirkungsnachweise, an denen sich Spendenentscheidungen orientieren können.

Vor diesem Hintergrund stellt das Projekt „Orientierung für soziale Investoren“ die Identifizierung wirksamer Ansätze in den Mittelpunkt. Wir vertreten dabei allerdings nicht die Auffassung, dass ausschließlich der Nachweis der Wirksamkeit die Entscheidung über Spenden und Investitionen im gemeinnützigen Sektor bestimmen sollte. Es gibt viele andere berechtigte Beweggründe für die Unterstützung einer Aktivität. Unser Ziel ist jedoch, dass Geldgebende ihre Spendenentscheidung langfristig auf Grundlage einer verbesserten Transparenz über Ansätze, Aktivitäten und Wirkungen von gemeinnützigen Organisationen treffen können.

Die Bereitstellung entsprechender Informationen kann soziale Investoren dabei unterstützen, die Wirkung ihrer Spenden und Investitionen Schritt für Schritt zu erhöhen und damit die bisherigen Entscheidungsmuster sinnvoll ergänzen.

Diese Broschüre richtet sich an soziale Investoren, die mit ihrer Spende einen wirksamen und nachhaltigen Beitrag für das Gemeinwesen leisten wollen. Die Inhalte sind jedoch auch für gemeinnützige Organisationen interessant, die an dem Bewerbungsverfahren für eine Porträtierung im Rahmen eines Reports der Reihe „Orientierung für soziale Investoren“ teilnehmen möchten. Und nicht zuletzt richtet sich diese Publikation an all diejenigen, die sich mit der erzielten gesellschaftlichen Wirkung gemeinnütziger Aktivitäten intensiver auseinandersetzen wollen.

¹Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird in dieser Publikation vorwiegend die männliche Sprachform verwandt. Bei allen männlichen Funktionsbezeichnungen sind stets auch Frauen gemeint.

Inhaltsverzeichnis

1	Warum wir analysieren: Transparenz über Wirkungen	4
	Finanzierung gemeinnütziger Aktivitäten	6
	Die öffentliche Debatte um mehr Transparenz	9
	Herausforderungen bei der Erfassung von Wirkungen	10
	Nutzen durch Analyse von Wirkungen	11
	Herausforderungen angehen – Von der Analyse der Wirkungen profitieren	12
	Unsere Ziele	13
2	Was wir analysieren: Themen, Ansätze und Wirkungen	14
3	Wie wir analysieren: Das Verfahren	20
	Erstellung der Reports	21
	Auswahl guter Praxisbeispiele	23
4	Fazit	33
	Herzlichen Dank!	34
	Verfahren zur Bewertung gemeinnütziger Organisationen auf einen Blick	35
	Literaturverzeichnis	41

1 | Warum wir analysieren: Transparenz über Wirkungen

Viele Bereiche unserer Gesellschaft würden ohne gemeinnützige Organisationen nicht funktionieren. Der gemeinnützige Sektor setzt sich für Kinder und Jugendliche ein, hilft Menschen in Krisensituationen, unterstützt die Schwächeren im Alltag, bereichert Kunst und Kultur, tritt für Umweltbelange oder Entwicklungsländer ein und sorgt für ein breites Sportangebot. Kurz: Dieser Sektor trägt in vielfältiger Weise dazu bei, dass Leistungen in zentralen Bereichen der Gesellschaft in umfangreichem Maße oder überhaupt erbracht werden können.

Gemeinnützige Organisationen brauchen und verdienen daher unsere Unterstützung. Sie aber zu fördern, ohne zu wissen, welche Ergebnisse sie mit ihrer Arbeit erzielen und welche Potenziale sie haben, wäre so, als würden in einem Unternehmen neue Mitarbeiter ohne Kenntnis ihrer Qualifikationen und Vorerfahrungen eingestellt werden.

*» Gemeinnützige Organisationen,
die Ergebnisse nachweisen,
zeigen nicht nur sozialen Investoren
ihre Effektivität – sie investieren
vor allem in die eigene Entwicklung
zugunsten ihrer Zielgruppe.«*

In Deutschland gibt es mehr als 550.000 eingetragene Vereine, 50.000 Selbsthilfegruppen, 15.000 Stiftungen und 240 Bürgerstiftungen. Der gemeinnützige Sektor ist komplex und fragmentiert. Ohne sehr zeitaufwendige Recherchen ist es angesichts dieser Vielfalt schwierig, in der eigenen Region Organisationen ausfindig zu machen, die zu einem bestimmten Thema arbeiten. Und dies gilt trotz einer wachsenden Anzahl von Internetportalen und Verzeichnissen, die Vereine oder Stiftungen vorstellen oder über ausgewählte Themenfelder informieren. Noch mühsamer ist es, Erkenntnisse über die Resultate und Wirkungen der Aktivitäten gemeinnütziger Organisationen zu gewinnen, um auf dieser Basis eine Spendenentscheidung zu treffen. Hierzu geben die bestehenden Spendenportale bislang noch keine Informationen.

Aus einer vermeintlich geringen Relevanz des zivilgesellschaftlichen Sektors kann dieses Informationsdefizit nicht resultieren, denn ein Bereich, in dem rund fünf Prozent des Bruttoinlandsprodukts erwirtschaftet werden, ist vergleichbar mit dem Fahrzeugbau und übertrifft sogar die Energie- und Wasserwirtschaft. Die Zahlen sprechen für sich: Der gemeinnützige Sektor stellt insgesamt rund 1,7 Millionen Arbeitsplätze. Darüber hinaus bietet er rund 23 Millionen Menschen aller Altersgruppen einen Rahmen, um sich für das Gemeinwohl zu engagieren. Dies entspricht 36 Prozent der Gesamtbevölkerung ab 14 Jahren. Die Stunden, die Bürger freiwillig und unentgeltlich für gemeinnützige Zwecke aufwenden,

übersteigen das Stundenvolumen im öffentlichen Dienst um rund zehn Prozent. Dessen ungeachtet sind Informationen über den gemeinnützigen Sektor Mangelware. Für soziale Investoren – Spender, Stiftungen und sozial engagierte Unternehmen – ist es eine große Herausforderung, sich einen Überblick über unterschiedliche Handlungsfelder und -ansätze, über die maßgeblichen Akteure und deren Wirkungen zu verschaffen.

Ein Grund für das fehlende Wissen über den nachhaltigen Erfolg gemeinnütziger Aktivitäten ist, dass die Geldgeber in der Vergangenheit nur selten Nachweise von den gemeinnützigen Organisationen über die erzielten Wirkungen eingefordert haben. Der gute Zweck war als Entscheidungskriterium oftmals bereits ausreichend. Erst in jüngster Zeit mehrten sich die Stimmen derjenigen, die Investitions- und Spendenentscheidungen auf Basis von Wirkungsnachweisen treffen wollen, und auch in der Sozialpolitik ist die „wirkungsorientierte Steuerung“ zu einem geflügelten Wort geworden.

Die Bertelsmann Stiftung ist der Auffassung, dass alle öffentlichen und privaten Investitionen im Gemeinwesen darauf abzielen sollten, der Gesellschaft bestmöglich zu nutzen. Denn es ist immer die vorrangige Absicht gemeinnütziger Aktivitäten, Wirkungen für und mit Menschen zu erzielen.

Das Projekt „Orientierung für soziale Investoren“ ist bestrebt, Handlungsansätze und gemeinnützige Organisationen zu identifizieren, die nachweislich wirkungsorientiert arbeiten. Wenngleich

sich unsere Analyse auf gemeinnützige Organisationen und ihre Aktivitäten konzentriert, ist sie stets vom Grundsatz der Nutzenmaximierung für die von ihnen unterstützten Menschen geleitet. Deswegen richten wir unser Augenmerk vor allem auf die erzielten Wirkungen, die für positive Veränderungen stehen und

- langfristig zur erfolgreichen und nachhaltigen Verbesserung individueller wie auch gesamtgesellschaftlicher Sachverhalte beitragen und/oder
- kurzfristig Probleme beheben oder lindern.

Eine Analyse gemeinnütziger Aktivitäten, die sich allein an quantitativen Leistungen orientiert, halten wir für nicht hinreichend. Der Unterschied zwischen einer wirkungs- und einer leistungsorientierten Analyse lässt sich z.B. anhand der Arbeit eines gemeinnützigen Vereins illustrieren, der mithilfe von Schulungen Langzeitarbeitslosen wieder zu einer Beschäftigung verhelfen will. Die Leistungen (Outputs) dieser gemeinnützigen Organisation sind die Schulungen selbst. Die wirklich relevante Wirkung ihrer Arbeit aber besteht in den erworbenen Kompetenzen und einem erhöhten Selbstvertrauen der Schulungsteilnehmer. Diese Veränderungen bei der Zielgruppe (Outcomes) ermöglichen erst den Wiedereintritt in den Beruf. Und erst dies bewirkt schließlich in Form eines Rückgangs der Arbeitslosigkeit Veränderungen (Impacts) auf gesellschaftlicher Ebene.

Finanzierung gemeinnütziger Aktivitäten

Gemeinnützige Organisationen finanzieren ihre Aktivitäten mit

- Mitteln der öffentlichen Hand in Form von Zuschüssen, Zuwendungen und Leistungsentgelten von Kommunen, Ländern und dem Bund sowie Leistungsentgelten von den Sozialversicherungsträgern aus Krankenkassen und Pflegekassen
- Spenden von Privatpersonen, Förderstiftungen, sozial engagierten Unternehmen sowie aus Lotterien
- selbst erwirtschafteten Mitteln wie Mitgliedsbeiträgen, Eintrittsgeldern, Gebühren, Zinserträgen oder Einnahmen aus Vermietungen.

Öffentliche Mittel

Die öffentliche Hand ist mit 64 Prozent der mit Abstand größte Geldgeber des gemeinnützigen Sektors. Dies hat seinen Grund in der traditionellen Übertragung staatlicher Aufgaben auf die großen gemeinnützigen Wohlfahrtsverbände wie

die Arbeiterwohlfahrt, die Caritas, das Deutsche Rote Kreuz, die Diakonie, den Paritätischen Wohlfahrtsverband und die Zentralwohlfahrtsstelle der Juden in Deutschland.

Öffentliche Mittel werden heute entweder in Form von Zuschüssen und Zuwendungen oder über Leistungsverträge an gemeinnützige Organisationen vergeben. Leistungsverträge binden die Vergabe öffentlicher Mittel an konkrete Gegenleistungen. Sie verpflichten sowohl die öffentliche Hand als auch die gemeinnützigen Organisationen zu dokumentieren, warum, mit welchem Ziel und wie die vereinbarten Leistungen erbracht werden sollen.

Spenden von Privatpersonen

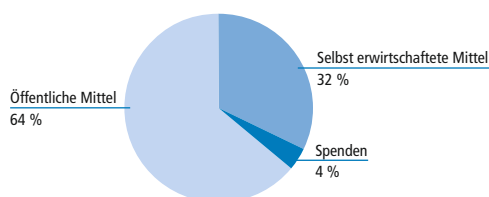
Ein weitaus geringerer Anteil von etwa vier Prozent der Gesamteinnahmen gemeinnütziger Organisationen entfällt auf Zuwendungen von Stiftungen oder Spenden von Privatpersonen und sozial enga-

gierten Unternehmen. Allerdings ist zu berücksichtigen, dass dieser Anteil bei den einzelnen Bereichen sehr unterschiedlich ist. So finanzierten sich z.B. im Jahr 1995 internationale Aktivitäten zu 40,9 Prozent aus Spendenaufrufen der Entwicklungs- und Katastrophenhilfe. Ebenfalls über dem Durchschnitt lagen die Bereiche Umwelt- und Naturschutz mit 15,6 Prozent sowie Kultur und Erholung mit 13,4 Prozent. Soziale Dienste finanzieren sich dagegen nur zu fünf Prozent aus Spendengeldern.

Die Spendenbereitschaft in Deutschland ist durchaus hoch. Im Jahr 2005 spendeten 45 Prozent der Bundesbürger für gemeinnützige Zwecke. Das jährliche Spendengesamtvolumen liegt – je nach statistischer Grundlage – zwischen zwei und vier Milliarden Euro.

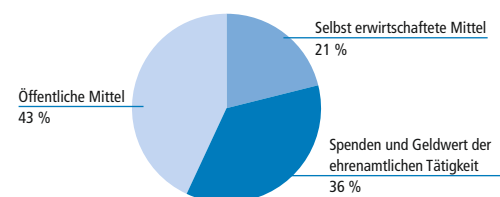
Finanzierungsquellen des gemeinnützigen Sektors

Ohne ehrenamtliche Tätigkeit



Quelle: Priller/Zimmer 2001

Mit ehrenamtlicher Tätigkeit



Zuwendungen von Stiftungen

Stiftungen stellen in Deutschland rund sieben Milliarden Euro für gemeinnützige Zwecke zur Verfügung. Einen nicht unbeträchtlichen Teil davon erhalten gemeinnützige Organisationen, nachdem sie erfolgreich ein Antragsverfahren durchlaufen haben. Da diese Verfahren bei jeder Stiftung anders aussehen, investieren gemeinnützige Organisationen oftmals viel Zeit und Geld in das Einwerben von Fördermitteln. Die Förderung durch Stiftungen wird oft zusätzlich dadurch verkompliziert, dass die Unterstützung auf maximal drei Jahre begrenzt ist. Dies gefährdet sowohl die Nachhaltigkeit der Aktivitäten als auch die Weiterentwicklung und Professionalisierung der Organisation sowie die Bindung des Personals an diese. Denn eine längerfristige Planung ist unter diesen Bedingungen nicht möglich.

Den Stiftern ist es sehr wichtig zu wissen, wie ihr Geld eingesetzt wird.

Eine Befragung von Stiftern zeigt, dass jeder Zehnte sein stifterisches Engagement ausbauen würde, wenn er bessere Informationen über die Wirkung seiner Aktivitäten erhielte. Und gerade die Unternehmer unter den Stiftern – aber nicht nur diese – haben hohe Ansprüche an Effizienz und Effektivität.

Unternehmensspenden

Unternehmen werden für gemeinnützige Organisationen als Geldgeber immer wichtiger. Laut einer Studie von PricewaterhouseCoopers (PWC) vergeben fast alle großen deutschen Aktiengesellschaften Einzelspenden. Im Jahr 2006 verwandten die Unternehmen durchschnittlich 62 Prozent des Spendenbudgets auf Einzelspenden und 38 Prozent auf wiederkehrende Spenden. Äußerst unterschiedlich fällt dabei die Höhe der größten Einzelspenden aus: Im Durchschnitt lag diese bei 208.000 Euro, wobei das Spektrum von unter 10.000 Euro bis

hin zu Beträgen von einer Million Euro reichte.

Das gesellschaftliche Engagement vieler deutscher Unternehmen wird grundsätzlich durch Geld- und Sachspenden im regionalen Umfeld dominiert. Ausschlaggebend für das Engagement vieler Familienunternehmen sind dabei prägende persönliche Erlebnisse sowie eine empfundene Verpflichtung zu gesellschaftlich verantwortlichem Handeln. Doch auch die Verbesserung des Image spielt eine wichtige Rolle. Für große Aktiengesellschaften ist neben der Image- und Beziehungspflege auch die Steigerung der Attraktivität als Arbeitgeber ein zentrales Spendenmotiv.

Dabei sind allen Unternehmen – Aktiengesellschaften wie Familienunternehmen – die Transparenz und Wirkung der geförderten Aktivitäten wichtig. Die Verantwortlichen in Firmen möchten die Wirkung ihrer Spenden grundsätzlich nachverfolgen können; eine Überprüfung gestaltet sich aber oftmals als schwierig. Für gemeinnützige Organisationen besteht hier eine große Chance. Wenn es ihnen gelingt, die Resultate und Wirkungen ihrer Aktivitäten zu belegen und öffentlich darzustellen, können sie ihre Chancen bei der Einwerbung von Unternehmensspenden verbessern.

Transparenz über Wirkungen gemeinnütziger Organisationen

Als Orientierungshilfe für die Seriosität von Spenden sammelnden Organisationen gibt es in Deutschland das Spenden-Siegel, dessen Verleihung mit einer

Spenden und Zuwendungen an gemeinnützige Organisationen im Überblick

Private Spenden	2–4	Mrd. €
Zuwendungen von Stiftungen	5–7	Mrd. €
Unternehmensspenden	0,25–0,5	Mrd. €
Gerichte/Bußgelder	0,1	Mrd. €
Lotterien	1,2	Mrd. €
Gesamt	8,55–12,8	Mrd. €

Werte sind ungefähre Angaben

Quellen: GfK Charity Scope (2007), Maecenata Institut für Philanthropie und Zivilgesellschaft (2004), Erhebung Körperschaftssteuer (2004), PricewaterhouseCoopers (2007), wikipedia zu Lotterien

unabhängigen Prüfung der Organisation durch das Deutsche Zentralinstitut für Soziale Fragen (DZI) verbunden ist. Im Zentrum der Analysen des DZI stehen dabei die sparsame Mittelverwendung, eine nachvollziehbare Rechnungslegung, angemessene interne und externe Kontrollmechanismen sowie die wahre, eindeutige und sachliche Spendenwerbung.

Möchte ein Spender jedoch wissen, ob eine gemeinnützige Organisation Outcomes und Impacts erzielt und wie diese konkret aussehen, findet er bislang nur wenige Informationen. So erklärt es sich, dass als Kriterium für die „Qualität“ einer gemeinnützigen Organisation in der öffentlichen Diskussion leider oft lediglich die Höhe der Verwaltungskosten betrachtet wird. Dabei eignen sich die Verwaltungsausgaben zumeist nicht als objektiver Vergleichsmaßstab. Je nach Art der Aktivitäten und Tätigkeitsfelder können sich die Anforderungen an die Verwaltung erheblich unterscheiden. Darauf weist auch das DZI in seinem Konzept zur Berechnung der Werbe- und Verwaltungsausgaben bei Spenden sammelnden Organisationen ausdrücklich hin.

Die mangelnde Transparenz über Resultate und Wirkungen gemeinnütziger Aktivitäten führt dazu, dass Spenden heute oftmals nach vermeintlichen Qualitätskriterien wie „geringer Verwaltungsaufwand“ vergeben werden oder an Organisationen fließen, die aufgrund ihrer Größe und Finanzkraft breitenwirksame Marketing- und Fundraising-Maßnahmen entfalten können. Zwar gibt es eine

Reihe von großen und kleinen Organisationen, die ihre Resultate und Wirkungen überprüfen und auch darüber berichten; doch der Informationsbedarf seitens vieler Spendenwilliger wird durch die zur Verfügung stehenden Informationen häufig nicht gedeckt.

*»Geld zu geben ist leicht und steht jedem offen.
Aber zu entscheiden, wer es bekommen soll,
und wieviel und wann und zu welchem Zweck –
das steht nicht jedem offen, und es ist keine
einfache Angelegenheit.«*

Aristoteles (384–322 v. Chr.)

Die öffentliche Debatte um mehr Transparenz

In der öffentlichen Debatte ist seit einiger Zeit eine erhöhte Sensibilität für Fragen des Mitteleinsatzes und der Rechenschaftspflicht von gemeinnützigen Organisationen festzustellen. Laut „GfK Charity*Scope 2006“ der Gesellschaft für Konsumforschung stimmen 65 Prozent der Befragten der Aussage „Ich würde mir mehr Transparenz bei Spendenorganisationen wünschen“ voll und ganz zu. Auch Spendenskandale führen zu einem erhöhten Druck auf gemeinnützige Organisationen, mehr Transparenz in Bezug auf die Mittelverwendung herzustellen und möglichst auch Wirkungsnachweise zu erbringen. Hinzu kommt im Zeitalter des World Wide Web die Erwartung, dass entsprechende Informationen ebenso aktuell wie einfach und schnell verfügbar sein sollten.

Auch die gelegentlich vorgebrachte These, der steuerliche Abzug von Spenden sei ein Luxus, den der Staat sich angesichts knapper öffentlicher Kassen nicht mehr leisten könne, ist ein Indiz dafür, dass der gemeinnützige Sektor als Ganzes es bisher nicht hinreichend vermocht hat, seinen wichtigen Beitrag für das Gemeinwohl und seine Unentbehrlichkeit angemessen ins öffentliche Bewusstsein zu bringen.

Die Diskussion über mehr Transparenz hat bislang noch nicht zu politisch regulativen Konsequenzen geführt. So gibt es in Deutschland für gemeinnützige Organisationen nach wie vor keine Berichtsstandards. Veröffentlichungspflichten, denen nach dem Handelsgesetzbuch (HGB) jede GmbH in Deutsch-

land entsprechen muss, greifen für gemeinnützige Organisationen nicht, obwohl diese zum Teil Umsätze in Millionenhöhe aufweisen.

Die Bereitstellung zuverlässiger und umfangreicher Informationen erhöht zwar generell den Aufwand; andererseits sind gemeinnützige Organisationen auf das Vertrauen der Gesellschaft und ihrer Förderer angewiesen. Um gute Arbeitsbedingungen zu haben, benötigen sie

- Vertrauen in ihre Autonomie
- Vertrauen darauf, dass die Vorgaben der Gemeinnützigkeit eingehalten werden und dass kein Steuermissbrauch betrieben wird und

»Alle gemeinnützigen Organisationen sind auf langfristiges öffentliches Vertrauen angewiesen.

Und das erhält sich nicht von selbst«

Prof. Dr. W. Rainer Walz (1942–2006)

- Vertrauen darauf, dass ihre Aktivitäten zugunsten des Gemeinwohls Wirkung entfalten.

Vertrauen zu erwerben und zu erhalten ist nur möglich über Transparenz. Dies wiederum erfordert eine umfassende Kommunikation, in der die Informationen so ausgestaltet werden, dass sie für die Nutzer verständlich, entscheidungsrelevant und zuverlässig sind. Auf diese Weise kann kommuniziert werden, für welche Ziele die Organisation eintritt, mit welchen Maßnahmen sie diese zu erreichen versucht und welche Zielsetzungen bereits erreicht werden konnten.

Herausforderungen bei der Erfassung von Wirkungen

Wissen zu Evaluation und Wirkungsmessung ist nicht verbreitet

Immer mehr gemeinnützige Organisationen setzen sich mit der Frage auseinander, was Qualität in ihrem jeweiligen Themenfeld bedeutet, wie sie erfasst, gemessen und weiterentwickelt werden kann. Durch die verfügbaren Kompetenzen und Ressourcen der Organisation sind der Auseinandersetzung mit diesem Thema jedoch häufig Grenzen gesetzt. Wirkungsmessung und Evaluation sind im gemeinnützigen Sektor ein noch relativ junges Feld und das Wissen über mögliche Vorgehensweisen ist hier dementsprechend noch nicht weit verbreitet.

Wirkungszusammenhänge sind oft nur schwer nachweisbar

Ein zu einfaches, lineares Verständnis der Wirkungszusammenhänge greift in unserer immer komplexer werdenden Welt oft zu kurz und birgt vielfältige Risiken in Form von Ausblendungen, Vereinfachungen und falschen Kausalketten. In der Praxis bestehen häufig sehr vielschichtige Ursachengeflechte und manchmal auch nicht vorhersehbare Wirkungszusammenhänge. Die Veränderung gesellschaftlicher Gegebenheiten unterliegt darüber hinaus oftmals einer Vielzahl weiterer Einflussfaktoren.

Benachteiligung gemeinnütziger Organisationen mit schwer überprüfbaren Zielen

In manchen Fällen ist eine Wirkungsmessung einfacher als in anderen. Wenn eine Wirkung aus methodischen Gründen

aber kaum überprüfbar ist, steht bei den Akteuren schnell die Sorge im Raum, dass ihre Aktivitäten von Mittelzuflüssen abgeschnitten werden könnten. Diese Befürchtung gibt es insbesondere bei Organisationen mit langfristigen Präventions- oder „soften“ Outcome-Zielen wie z.B. einer Veränderung der Einstellung gegenüber Minderheiten.

Schwierigkeiten bei der Konkretisierung der Ziele

Bei der Überprüfung der Zielerreichung können weitere Probleme auftreten. Denn die Praxis und der notwendige Pragmatismus bringen es mit sich, dass Ziele oft nicht ausreichend klar formuliert werden, um sie angemessen überprüfen zu können. Zudem verändern sich manche Ziele mit der Zeit. Darüber hinaus kommt es vor, dass die verschiedenen Akteure in gemeinnützigen Organisationen unterschiedliche Ziele verfolgen.

Skepsis und Widerstände bei haupt- und ehrenamtlich Tätigen

Mitarbeitende in gemeinnützigen Organisationen empfinden unter Umständen die Erfassung und Messung von Wirkungen als Belastung oder gar als Bedrohung. Sie befürchten, dass ihnen ein Messsystem von außen auferlegt werde und in der Konsequenz weniger erfolgreiche Projekte beendet oder Mitarbeiter entlassen würden. Vorbehalte gibt es auch, wenn Mitarbeiter bereits überlastet sind und keine zusätzlichen finanziellen Ressourcen für die systematische Analyse von Wirkungen zur Verfügung stehen.

Uneingeschränkte Wertschätzung

Die Aktivitäten gemeinnütziger Organisationen leben in hohem Maß von der freiwilligen Mitarbeit und in vielen Bereichen auch von Spenden. Gelegentlich gilt dabei der Grundsatz: „Einem geschenkten Gaul schaut man nicht ins Maul“, das heißt, dass man Geschenke zwar dankend akzeptieren, sie aber tunlichst nicht überprüfen oder gar kritisieren sollte. Dahinter stehen zwei Befürchtungen: Erstens könnten durch eine Wirkungsmessung nicht nur positive, sondern auch weniger erfreuliche Resultate sichtbar werden. Letztere könnten dabei sowohl Spender als auch Freiwillige demotivieren, die guten Willens sind und sich mit Herzblut für eine Sache einsetzen. Zweitens ist eine Spende vielfach von idealistischen Motiven getragen, die mit der rationalen Herangehensweise einer objektiven Wirkungsmessung kollidieren.

Gemeinnützige Organisationen sind heterogen und komplex

Die Vielfältigkeit gemeinnütziger Organisationen hinsichtlich Größe, Mitarbeiterstruktur, Zielen und Arbeitsfelder erschwert es, übergreifende Erfolgskriterien und generell anwendbare Verfahren zu entwickeln. Auch innerhalb größerer gemeinnütziger Organisationen mit zahlreichen Projekten ist es nicht einfach, ein Qualitätssicherungssystem zu schaffen, das die Wirkungen der verschiedenen Aktivitäten angemessen erfasst.

Nutzen durch Analyse von Wirkungen

Den genannten Herausforderungen sollen die – aus unserer Sicht – wichtigsten Chancen und Nutzen von Evaluation und Wirkungsanalyse gegenübergestellt werden:

Verbesserte Kommunikation der Beteiligten und neue Perspektiven

Häufig trägt die Wirkungsanalyse dazu bei, dass die Beteiligten einen neuen Blick auf ihre Aktivitäten gewinnen und neue Ideen entstehen. So tauscht man sich im Team, mit Partnern und Förderern nochmals intensiver über bestimmte Aspekte aus und reflektiert das eigene Vorgehen. Dabei können offene Fragen geklärt und gemeinsame Perspektiven entwickelt werden. Oftmals profitiert davon auch die Außendarstellung.

Fundierte Entscheidungen und verbesserte Aktivitäten

Rückmeldungen über die Akzeptanz von Leistungen seitens der Zielgruppe und das Wissen darüber, ob die angestrebten Ziele auch erreicht werden, bilden eine Grundlage zur Verbesserung der Aktivitäten. Die schwierige Entscheidung, ob beispielsweise ein Projekt fortgeführt, ausgebaut oder verändert werden soll, kann besser getroffen werden, wenn hierzu eine breite Erfahrungs- und Datenbasis vorhanden ist.

Überzeugende Rechenschaftslegung und höhere Chancen auf Fördermittel

Auf der Grundlage von systematischen Analysen können die Leistungen der

Organisation in Berichten an Auftraggebende und Geldgeber fundiert und glaubhaft dargestellt werden. Im Idealfall werden dabei die Aspekte in den Mittelpunkt gestellt, die die Personen, denen gegenüber Rechenschaft abgelegt werden soll, besonders interessieren. Partner und potenzielle Finanziere können so deutlich einfacher von einem Engagement überzeugt werden.

Solide Grundlage für die Weiterentwicklung von Konzepten

Nicht zuletzt trägt die Analyse von Wirkungen – insbesondere wenn sie sich auf eine modellhaft erprobte Praxis stützt – dazu bei, den Wissensschatz über das, was „funktioniert“, zu erhöhen. Wenn Praktiker zudem ihre Erfahrungen und Ergebnisse austauschen, ist eine gute Grundlage gelegt, um Theorien und Konzepte weiterzuentwickeln und die Qualität gemeinnütziger Arbeit zu erhöhen.

Herausforderungen angehen

Von der Analyse der Wirkungen profitieren

Resultate und Wirkungen zu erfassen geht mit zusätzlichem Aufwand einher. Im Sinne des gemeinnützigen Zweckes und eines optimalen Einsatzes von Zeit und Geld ist dennoch eine kontinuierliche Auseinandersetzung mit der Frage nötig, wie Wirkungen zugunsten der Zielgruppe maximiert werden können.

Kosten und Zeitaufwand angemessen gestalten

Einfache Analysemethoden und Evaluationsverfahren, die im Mitarbeiterkreis geplant und intern umgesetzt werden, sind manchmal sinnvoller als aufwendig angelegte extern durchgeführte Untersuchungen. Am Anfang kann z.B. die Frage stehen, was genau Erfolg für eine gemeinnützige Organisation überhaupt bedeutet. Zu den Methoden, die sich relativ einfach umsetzen lassen, gehören z.B. regelmäßige Befragungen von Teilnehmern und Partnern mithilfe eines Fragebogens. Eine Evaluation sollte dem Umfang und der Komplexität der Aktivitäten stets angemessen sein. Und sie sollte niemals nur um ihrer selbst willen, sondern immer mit dem Ziel durchgeführt werden, Fortschritte und Erfolge der Aktivitäten zu dokumentieren, potenziell ungünstige Entwicklungen aufzuzeigen und aus ihnen zu lernen.

Haupt- und Ehrenamtliche mit Argumenten gewinnen und einbeziehen

Mitarbeiter und freiwillig Engagierte identifizieren sich im Allgemeinen in hohem Maße mit ihrer Organisation. Wenn

man die konkreten Vorteile sowohl für Optimierungsmaßnahmen als auch für die Gewinnung von Spenden darstellt, kann man sie für Evaluation und Wirkungsmessung gewinnen. Die Bereitstellung zusätzlicher finanzieller und personeller Ressourcen zur Durchführung und Umsetzung entsprechender Maßnahmen ist dabei ein wichtiger Schritt für die Akzeptanz. Darüber hinaus gelingt es eher Widerstände abzubauen, wenn die betreffenden Personen bzw. Gruppen sich selbst in den Prozess der Evaluation und Wirkungsanalyse einbringen können – z.B. indem sie eigene Fragestellungen formulieren, die ihre Informationsbedarfe widerspiegeln. Auch bei der Diskussion der Ergebnisse sollten sie eine Stimme haben, damit wichtige Entscheidungen nicht über ihre Köpfe hinweg getroffen werden.

Das Zuordnungsproblem akzeptieren

Es ist nicht einfach, einen Zusammenhang zwischen den Aktivitäten gemeinnütziger Organisationen und den festgestellten Wirkungen nachzuweisen. Hilfreich ist es, sich selbst bewusst zu machen, welche Rolle die eigene Organisation oder das eigene Projekt bei der Erzielung der Wirkungen spielt. Darüber hinaus ist ein gesunder Pragmatismus gefordert. Eine sinnvolle Wirkungserfassung verlangt nicht die vollständige und detaillierte Zuordnung aller festgestellten Veränderungen. Das Wissen darum, welche anderen Akteure noch beteiligt sind, reicht aus. Unerheblich ist dabei, wie viel genau diese anderen Akteure jeweils beitragen. Die Organisation kann den eigenen Beitrag dadurch plausibel machen, dass sie in ihren Konzepten verdeutlicht, wie ihre Mitarbeiter auf das Ziel hinarbeiten.

Standards für Analysen und Bewertungen

Die Gesellschaft für Evaluation (DeGEval) hat im Jahr 2002 insgesamt 25 Kriterien formuliert, die der Orientierung bei der Durchführung von Evaluationen dienen. Danach sollten Evaluationen

- an den Informationsbedürfnissen der Nutzer ausgerichtet sein
- realistisch, durchdacht, diplomatisch und kostenbewusst geplant und durchgeführt werden
- rechtlich und ethisch korrekt ablaufen und das Wohl der Personen, die in die Evaluation einbezogen und von ihren Ergebnissen betroffen sind, im Blick behalten
- über die Güte und/oder die Verwendbarkeit eines evaluierten Programms fachlich angemessen informieren.

Quelle: www.degeval.de

Unsere Ziele

Der gemeinnützige Sektor erzielt bereits heute ausgezeichnete Resultate und steht für viele positive Veränderungen in unserer Gesellschaft. Neben der Finanzierung durch die öffentliche Hand macht dabei die Unterstützung durch Privatpersonen, Stiftungen und Unternehmen viele Aktivitäten erst möglich.

Wir sind überzeugt, dass mehr Transparenz über die Erfolge gemeinnütziger Aktivitäten soziale Investoren motiviert, ihr Engagement auszuweiten. Ziel des Projektes „Orientierung für soziale Investoren“ ist es, die verfügbaren finanziellen Ressourcen für den gemeinnützigen Sektor zu erhöhen. Deshalb beleuchten wir diejenigen Handlungsansätze und Organisationen, die nachweislich positive Resultate und Wirkungen erzielen und machen sie so der Zielgruppe – Spendern, Stiftern und sozial engagierten Unternehmen – bekannt und zugänglich.

Für gemeinnützige Organisationen bietet das Projekt „Orientierung für soziale Investoren“ den Anreiz, die Wirkungen ihrer Aktivitäten zu analysieren und die Ergebnisse zur eigenen Weiterentwicklung zu nutzen und transparent nach außen darzustellen. Damit verdeutlichen sie nicht nur ihren gesellschaftlichen Wert, sondern fördern auch eine Kultur des Lernens und der Professionalisierung im gesamten Sektor.

Im Fokus all unserer Aktivitäten steht letztlich die Verbesserung der Lebensqualität der Menschen, für deren Wohl sich gemeinnützige Akteure einsetzen.

*»Wir sind der Auffassung,
dass es Ziel aller Investitionen ins
Gemeinwesen sein sollte,
der Gesellschaft bestmöglich mit
den zur Verfügung stehenden Mitteln
zu nutzen. Denn Wirkungen für und
mit Menschen zu erzielen,
ist der Kern aller gemeinnützigen
Aktivitäten.«*

2 | Was wir analysieren: Themen, Ansätze und Wirkungen

Um die Lebensqualität des Einzelnen zu verbessern, bedarf es eines ganzheitlichen Agierens auf mehreren Ebenen. Das Beispiel eines schwer behinderten Kindes kann diesen Umstand veranschaulichen. Eine elektronische Kommunikationshilfe kann die Lebensqualität entscheidend verbessern. Doch genauso hat das Familienleben Einfluss auf das Wohlbefinden des Kindes. Und Dienstleistungen und Informationsangebote können die Familie unterstützen. Das tägliche Leben von behinderten Kindern und deren Familien wird aber auch dadurch geprägt, wie sie von der Gesellschaft wahrgenommen werden und welche gesetzlich verankerten Rechte und Ansprüche sie haben. Oftmals ist eine Kombination von Maßnahmen auf verschiedenen Wirkungsebenen am besten dazu geeignet, nachhaltige positive Veränderungen für die Betroffenen zu erzielen. Gemeinnützige Organisationen setzen mit ihren Aktivitäten bereits heute auf den unterschiedlichen Ebenen des Individuums, des Lebensumfeldes und der Gesamtgesellschaft an. Und sie wirken präventiv oder therapeutisch.

*»Eine Investition in Wissen bringt noch
immer die besten Zinsen.«*

Benjamin Franklin (1706–1790)

Nicht jede Organisation kann und muss alles machen. Ganz im Gegenteil: Erst durch eine sinnvolle Arbeitsteilung und Abstimmung können nachhaltige Erfolge erzielt werden. Kein Verein, keine Initiative und auch keine noch so kapitalstarke Stiftung verfügt über die finanziellen und personellen Ressourcen, um alle relevanten Lebensbereiche eines Menschen zu erreichen. Es bedarf deshalb innerhalb eines Handlungsfeldes der Vernetzung, der Koordination und der Zusammenarbeit, damit aus vielen einzelnen guten Taten konzertierte Aktionen werden.

Mindestens ebenso sinnvoll wie eine stärkere Vernetzung zwischen den gemeinnützigen Akteuren ist die ausgewogene finanzielle Unterstützung der unterschiedlichen Handlungsansätze durch soziale Investoren. Die aktuelle Situation steht allerdings in Kontrast zu diesem Ideal. Eine Koordinierung der Fördermittel und Förderansätze ist noch keinesfalls die Regel. Der Normalfall ist vielmehr, dass die unterschiedlichen Förderer nebeneinander arbeiten, ohne voneinander zu wissen – obwohl sie sich womöglich am gleichen Ort für dieselbe Sache einsetzen.

Sinnvolle Vernetzungen, Abstimmungen und Kooperationen setzen ein gemeinsames Problemverständnis sowie Transparenz und Informationen voraus. Komplexe Handlungsbedarfe in ihren Zusammenhängen zu verstehen, wie z.B. Hilfestellung bei Schulverweigerung, Integration von Randgruppen oder Gesundheitsförderung bei Kindern, ist für

Wirkungsebenen und Handlungsansätze am Beispiel der Gesundheit von Kindern

Wirkungsebene	Herausforderung: 15 % der 3- bis 17-Jährigen sind übergewichtig	
Gesamtgesellschaft	Kampagnen zu gesunder Lebensführung	Lobbying für mehr Sportangebote für ernährungsbedingt erkrankte Kinder
direktes Lebensumfeld	Ein Aufklärungsangebot für Eltern/Lehrer gesunder Kinder zum Thema Ernährung und Bewegungsförderung	Ein Beratungsangebot für Eltern/Lehrer kranker Kinder mit dem Ziel, dass sich ihre Situation nicht verschlechtert
Individuum	Ernährungsaufklärung und Sportangebote für gesunde Kinder	Ernährungsberatung für Kinder, die bereits ernährungsbedingt erkrankt sind, damit sich ihre Situation nicht verschlechtert
	präventiv	therapeutisch
		zeitlicher Handlungsansatz

Quelle: Bertelsmann Stiftung

den einzelnen Stifter oder Spender sehr aufwendig.

Im Projekt „Orientierung für soziale Investoren“ wird deshalb der gesamte Kontext eines Themenfeldes, innerhalb dessen die gemeinnützigen Aktivitäten ansetzen, systematisch und umfassend analysiert. Es wird erläutert, welche Maßnahmen wie wirken und welche Mittel erforderlich sind.

Die themenbezogenen Reports zur Orientierung sozialer Investoren

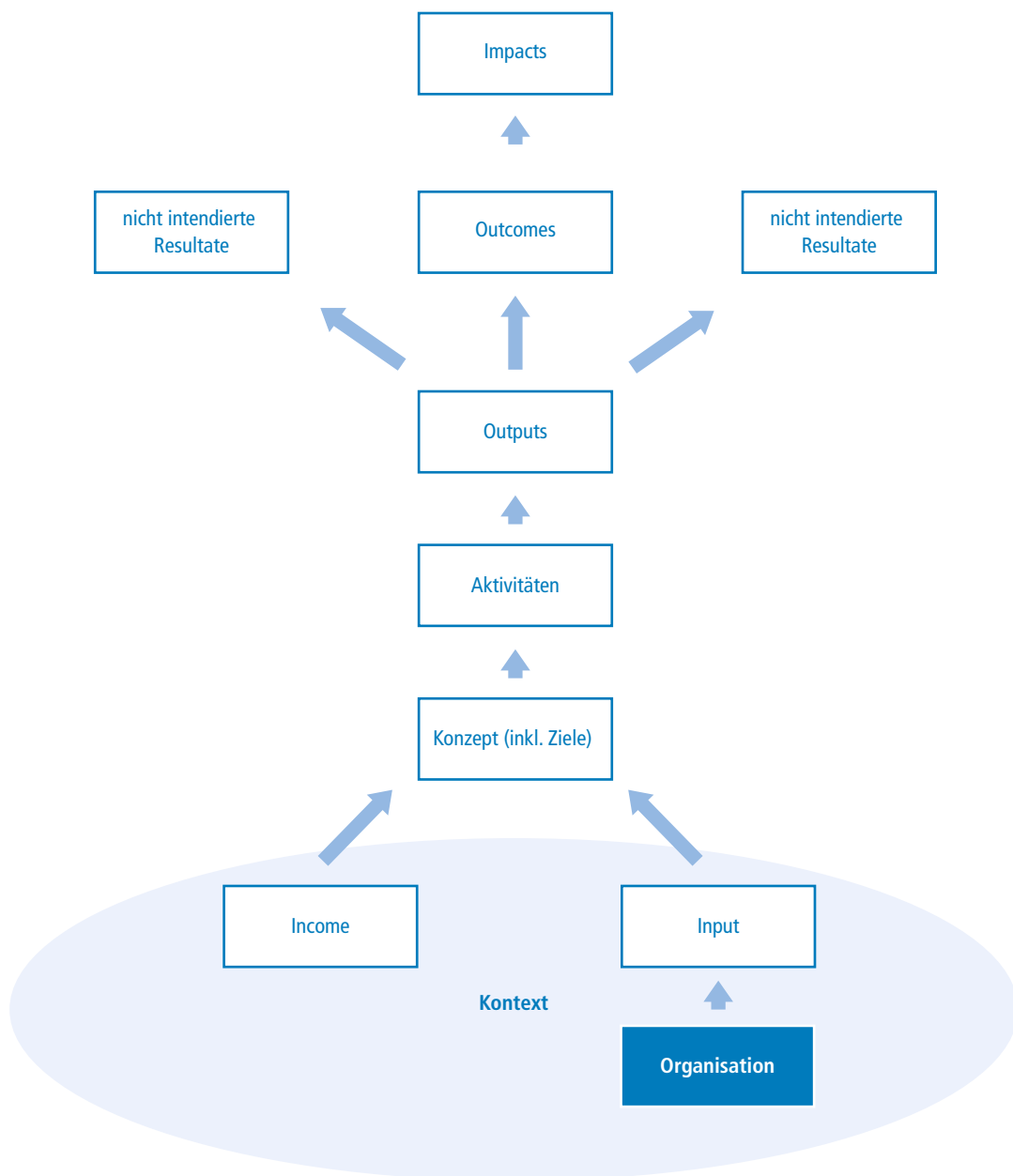
- informieren über gesellschaftliche Probleme und ihre vielschichtigen Hintergründe
- zeigen auf, an welchen Stellen Hilfen notwendig und effektiv sind

- identifizieren und beschreiben erfolgreiche Handlungsansätze
- stellen dar, wie soziale Investoren durch ihr gezieltes Engagement zu positiven Veränderungen beitragen können und
- weisen nach, welche Wirkungen mithilfe von Spenden möglich sind.

Die Reihe „Orientierung für soziale Investoren“ dient als eine Art Kompass. Die einzelnen Reports beschreiben den gesellschaftlichen Kontext, in dem sich gemeinnützige Organisationen und ihre Zielgruppen bewegen. In Gutachten und Recherchen werden die Konzepte und Handlungsansätze sowie die Aktivitäten

der unterschiedlichen Akteure analysiert und schließlich im Rahmen eines Reports vorgestellt. Das Ziel ist es, sozialen Investoren neue Optionen zu eröffnen und ihnen zu verdeutlichen, in welche Richtung sie gehen können, wenn sie Wirkungen erzielen wollen.

Wirkungskette



Quelle: Bertelsmann Stiftung in Anlehnung an Univation 2006 (Beywl 2006, 36)

Erläuterungen zur »Wirkungskette«			
Kontext	Systemumwelt auf lokaler bis nationaler Ebene inkl. sozialer, kultureller, politischer Aspekte	Konzept (inkl. Ziele)	Beschreibung, welche Ziele durch welche Aktivitäten oder Interventionen bis wann, wo und bei wem erreicht werden sollen. Dabei werden die Ziele ausformuliert, und es werden genaue Angaben dazu gemacht, durch wen und in welchem Kontext bzw. unter welchen Bedingungen die geplanten Aktivitäten umgesetzt werden sollen.
Organisation	<p>Die gemeinnützige Organisation definiert sich über ...</p> <p>Leistungsfähigkeit</p> <p>Deskriptive Merkmale, z.B.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rechtsform • Kapitalausstattung • Finanzierungsquellen • Anzahl der Kooperationen <p>Bewertete Merkmale</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vision und Strategie • Leitungsgremium und Personalmanagement • Finanzen und Controlling • Finanzierungskonzept und Fundraising • Aufsichtsgremien • Öffentlichkeitsarbeit <p>Wirkung der Aktivitäten</p> <p>Deskriptive Merkmale, z.B.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Übertragbarkeit der Aktivitäten • Innovativität des Konzeptes <p>Bewertete Merkmale</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ziele und Zielgruppen • Konzept und Ansatz • Qualitätssicherung 	Outputs	Unmittelbare, konkrete Leistungen bzw. Produkte: z.B. Veranstaltungen, Publikationen, Schulungen, Kurse, Kampagnen, Beratungsgespräche, Kurse, Presseartikel
		Outcomes	<p>Erwünschte Veränderungen oder die Stabilisierung einer Situation durch die Aktivitäten der Organisation. Die Resultate können sehr unterschiedliche Formen annehmen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Zufriedenheit der Zielgruppe mit den angebotenen Aktivitäten • veränderte Kenntnisse, Einstellungen, Wertvorstellungen oder Fähigkeiten bei der Zielgruppe • verändertes Verhalten der Zielgruppe • veränderter Status oder veränderte Lebensumstände der Zielgruppe
		nicht intendierte Resultate	Resultate, die im Konzept nicht intendiert wurden und nicht vorhersehbar waren. Sie können positiv oder negativ sein.
Income	Voraussetzungen, mit denen die Mitglieder der Zielgruppe in die Aktivitäten „hineingehen“, insbesondere Wissen, Einstellungen, Verhaltensweisen, Bedürfnisse, Werte	Impact	Erwünschte Veränderungen bzw. Stabilisierungen bei Personengruppen (z.B. bei Mitarbeitern eines Unternehmens oder bei Bewohnern eines Stadtteils). Dabei müssen die Menschen, die von den Wirkungen profitieren, nicht notwendigerweise in direktem Kontakt mit den Aktivitäten der Organisation gekommen sein. Sie können auch nur mittelbar an positiven sozialen und ökonomischen Veränderungen teilhaben, wie z.B. an einer niedrigeren Arbeitslosenquote oder einer verbesserten Wohnqualität
Input	Eingesetzte Ressourcen: z.B. Personal, Geld, Partner, Know-how, Zeitaufwand		
Aktivitäten	Was tut eine Organisation, um die gesetzten Ziele zu erreichen?		

Wirkungen auf die Zielgruppe und die Gesellschaft

Wir stehen vor der großen Herausforderung, Wirkungen in einem Umfeld analysieren zu wollen, in dem entsprechende Studien und damit Nachweise nicht ohne Weiteres erhältlich sind. In manchen Organisationen mangelt es bereits an Informationen über die erbrachten Leistungen (Outputs), und nur wenige erfassen die Wirkungen ihrer Aktivitäten auf ihre Zielgruppe (Outcome). Umso schwieriger wird es, die Wirkungen auf gesamtgesellschaftlicher Ebene (Impacts) kausal auf die Aktivitäten der eigenen Organisation zurückzuführen.

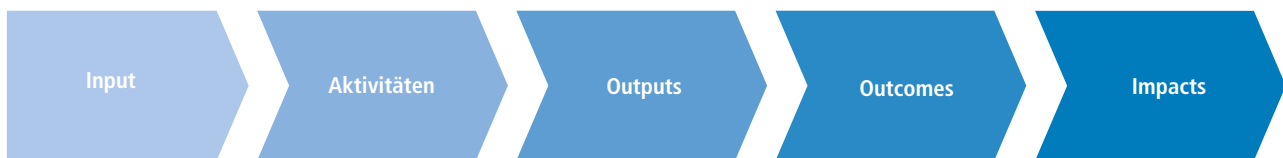
Vor diesem Hintergrund haben wir

uns für einen Ansatz entschieden, der einen leichten Einstieg bietet und in seinen Erwartungen an die Praxis realistisch bleibt. Wir möchten gemeinnützige Organisationen dazu ermutigen, Schritt für Schritt die Erfolge ihrer Aktivitäten nachzuhalten. Die Infobox (S. 19) zeigt unterschiedliche Wege auf, wie gemeinnützige Organisationen ihre Resultate und Wirkungen fundiert belegen können. Sie unterscheiden sich sowohl hinsichtlich des Aufwands und der Kosten als auch in Hinblick auf Güte, Reichweite und Aussagekraft der Informationen.

Je nach Entwicklungsstand und Tätigkeitsdauer einer Organisation sind Erfolgs- und Wirkungsnachweise in un-

terschiedlichem Umfang zu erwarten. Eine junge gemeinnützige Organisation kann naturgemäß noch nicht über so viele Nachweise verfügen wie eine alt eingesessene Organisation. Die Nachweismöglichkeiten sind auch abhängig davon, ob die Tätigkeiten einer Organisation eher präventiv oder therapeutisch angelegt sind und auf welcher Ebene sie ansetzen (z.B. beim einzelnen Menschen, im unmittelbaren Lebensumfeld oder im gesamtgesellschaftlichen Kontext). Und schließlich spielt auch die Größe einer Organisation eine Rolle: Große finanzstarke Organisationen haben zweifelsohne andere Möglichkeiten der Wirkungsmessung als kleine Organisationen mit geringen Ressourcen.

Logisches Modell



Eingesetzte Ressourcen: Personal, Geld, Partner, Know-how, Zeitaufwand etc.

Das, was eine Organisation tut, um die gesetzten Ziele zu erreichen: Projekte, konkrete Maßnahmen wie z.B. Beratungen, Schulungen, Kurse etc.

Unmittelbare, konkrete und zählbare Leistungen bzw. Produkte: Anzahl von Veranstaltungen, Kurse, Beratungen etc., Anzahl von Publikationen, Kampagnen etc.

Erwünschte Veränderungen bzw. Stabilisierungen bei Zielgruppen: Zufriedenheit mit den Angeboten; Veränderungen in Kenntnissen, Einstellungen, Wertvorstellungen, Fähigkeiten, Verhalten oder Status/ Lebensbedingungen

Erwünschte Veränderungen über Zielgruppen hinaus: soziale oder ökonomische Veränderungen in der Region oder Gesamtgesellschaft, Veränderungen innerhalb ganzer Organisationen

Quelle: Bertelsmann Stiftung

Unterschiedliche Herangehensweisen an Monitoring und Evaluation

- Die Wirksamkeit der Aktivitäten wird von der Organisation intern reflektiert und anhand von Beispielen verdeutlicht.
- Unsystematische Sammlung von Belegen, die Resultate und Wirkungen dokumentieren (z.B. in Form von Briefen, Berichten von Nutzern, Erfahrungen der Mitarbeiter).
- Intern durchgeführte systematische Output-Erfassung (Anzahl von Workshops, Beratungen, Broschüren) verbunden mit
 - der Erfassung und Auswertung von Feedback durch die Zielgruppe und Mitarbeiter oder
 - der Recherche von ähnlichen Aktivitäten mit Wirkungsnachweisen oder
 - Nachweisen über eine anhaltende Nachfrage und Popularität der Aktivitäten (Nutzerzufriedenheit allein ist zwar noch kein Beleg dafür, dass Outcomes erreicht wurden, kann jedoch ein Indikator dafür sein).
- In- oder extern durchgeführte systematische Evaluation und Outcome-Erfassung der Aktivitäten (z.B. Nutzerbefragung, Befragung von Betreuern).
- Wissenschaftliche Bestimmung der Wirtschaftlichkeit (Input-Outcome-Relation).

3 | Wie wir analysieren: Das Verfahren

Immer mehr Stiftungen, Spender und sozial engagierte Unternehmen sind bereit, hohe Geldbeträge an gemeinnützige Akteure zu vergeben. Vor diesem Hintergrund möchten wir potenziellen Spendern Informationen an die Hand geben, damit sie einschätzen können, wo und wie ihr Engagement die größte Wirkung entfalten kann.

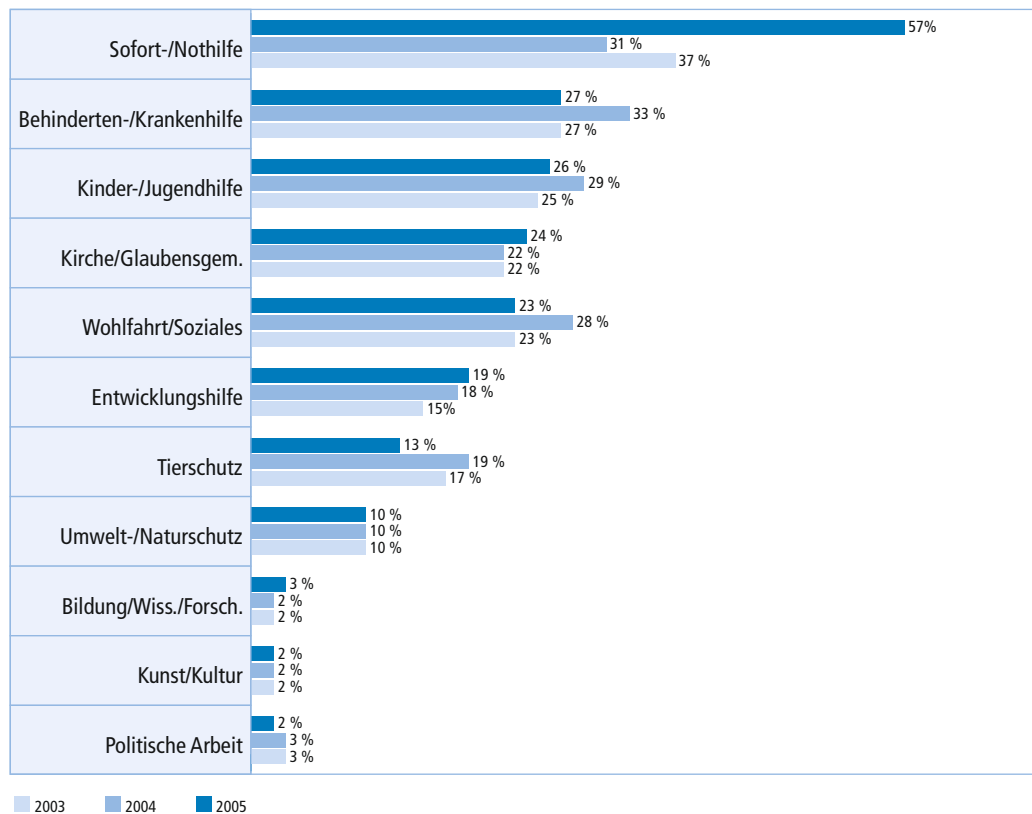
Das Ziel ist es, soziale Investoren für neue Felder möglichen Engagements zu gewinnen, ihnen Orientierung und mehr Sicherheit bei der Entscheidung für ei-

nen bestimmten Spendenempfänger zu geben und sie zu weiterem Engagement zu motivieren.

Zu diesem Zweck haben wir ein Ver-

fahren entwickelt, bei der die Analyse von Themenfeldern und gemeinnützigen Organisationen Hand in Hand geht. Experten aus unterschiedlichen Bereichen analysieren für themenspezifische Reports gesellschaftliche Herausforderungen sowie Wege zu ihrer Bewältigung. Mithilfe qualifizierter Analystenteams werden gemeinnützige Organisationen identifiziert, die sich durch eine hohe Leistungsfähigkeit und überzeugende Wirkungsnachweise auszeichnen.

Spendenzwecke (nur Spender)



Quelle: tns infratest Spendenmonitor 2005

Erstellung der Reports

Die Analyse gemeinnütziger Organisationen führen wir im Kontext breit angelegter Recherchen zu einem spezifischen Thema, einer ausgewählten Zielgruppe oder einem spezifischen Wirkungsansatz durch. Damit ist die thematische Definition und Eingrenzung des untersuchten Feldes Ausgangspunkt eines jeden Reports. Dies ist für den Aufbau von umfangreichem Fachwissen und für die intensive Durchdringung der Thematik unerlässlich und insofern die Basis für die Analyse gemeinnütziger Organisationen.

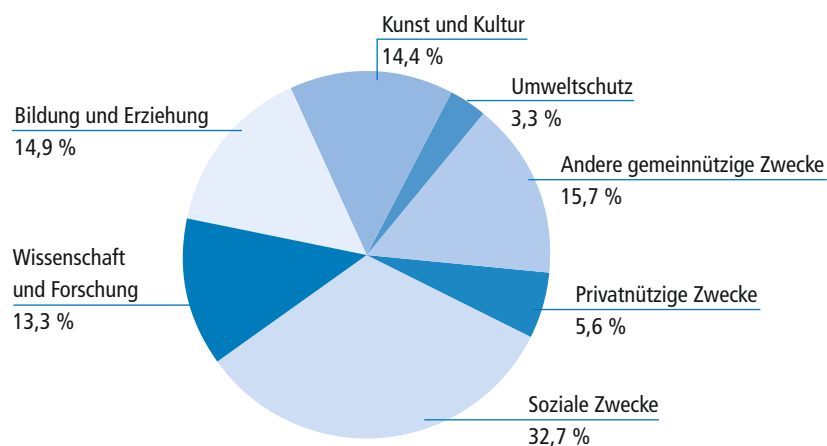
Themenwahl

Die Themenauswahl unserer Reports orientiert sich zunächst an den Interessen sozialer Investoren. Diese sind – wie unterschiedliche Untersuchungen zu Spenden- und Stiftungszwecken zeigen (S. 20 f.) – sehr breit gestreut. Doch es gibt auch einige Betätigungsfelder, für die soziale Investoren eine besondere Spendenbereitschaft zeigen.

Wir möchten in unseren Reports aber auch Aspekte beleuchten, die bislang eher wenig Aufmerksamkeit finden, weil sie ein mediales Schattendasein fristen.

Das bedeutet, dass wir auch Themen aufgreifen, die bei sozialen Investoren noch vergleichsweise wenig Interesse hervorrufen. In den Reports stellen wir Handlungsbedarfe dar, um auf diese Weise Geber zu motivieren, sich auch für Themen abseits des „Mainstream“ zu engagieren.

Stiftungszwecke



Quelle: Bundesverband Deutscher Stiftungen 2007

Wichtig: Die Nennung von mehreren Zwecken innerhalb einer Hauptgruppe führt zur einmaligen Zählung in dieser Hauptgruppe; die Nennung von mehreren Zwecken, die in verschiedenen Hauptgruppen liegen, führt zu gleichverteilten Anteilen (Bsp: Eine Stiftung gibt Medizin und Völkerverständigung an = 0,5 Wissenschaft und Medizin (Medizin) und 0,5 Andere gemeinnützige Zwecke (Völkerverständigung)).

Aufschlüsselung von Wirkungszusammenhängen

Nach der einleitenden Definition und Eingrenzung eines Themas werden Recherchen durchgeführt. Das Ziel ist es herauszufinden,

- welche Herausforderungen konkret vorliegen
- welche Ursachen diese haben
- wie der Staat bislang darauf reagiert hat und
- auf welche Art und Weise gemeinnützige Akteure bereits in dem jeweiligen Feld tätig sind.

Zu diesem Zweck führen wir zunächst Literaturrecherchen durch und holen die Expertise von Fachleuten aus Wissenschaft und Praxis ein.

Zusätzlich bitten wir namhafte Experten, Gutachten zu erstellen. Diese Gutachten sollen sowohl die Ursachen

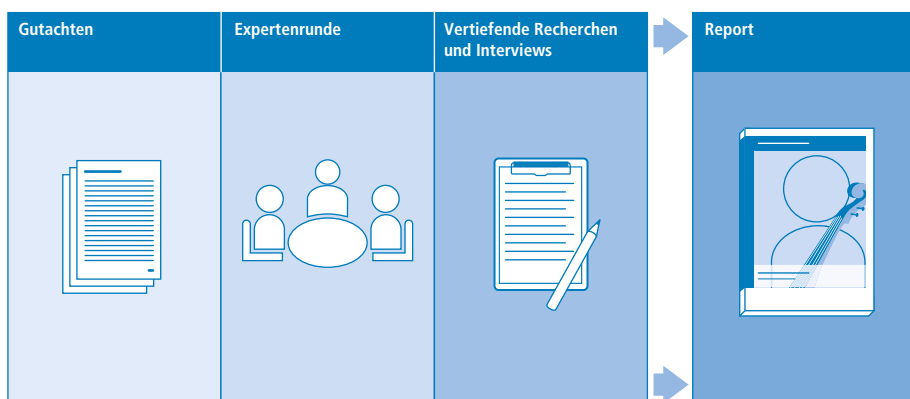
und Merkmale des gesellschaftlichen Problems beschreiben als auch Handlungsansätze identifizieren, die zu dessen Lösung beitragen. Dabei ist es uns wichtig, dass die charakteristischen Funktionen des gemeinnützigen Sektors in Abgrenzung zu den Aufgaben des Staates oder den Aktivitäten von Wirtschaftsunternehmen dargestellt werden. Wir möchten die Stärken und Potenziale gemeinnütziger Organisationen betonen, ohne dabei allerdings den Staat aus seiner Verantwortung zu entlassen.

Die Gutachten werden von Wissenschaftlern, Praktikern sowie Vertretern von Dachverbänden gemeinnütziger Organisationen in einer themenspezifischen Expertenrunde diskutiert. Vertiefende Recherchen schließen sich an. Die besondere Aufmerksamkeit gilt in dieser Phase empirischen Studien, die die Wirksamkeit unterschiedlicher Hand-

lungsansätze beleuchten. Dabei berücksichtigen wir, dass es – je nach Thematik – unterschiedliche Traditionen der Qualitätssicherung, Wirkungsmessung und Evaluation gibt und einige Wirkungszusammenhänge leichter nachzuweisen sind als andere.

Das so gesammelte Wissen wird schließlich in einem Report zusammengefasst. Die Reports beinhalten jedoch nur einen Teil der Informationen, die soziale Investoren für ihre Spendenentscheidungen benötigen. Ergänzt werden die Reports daher um Porträts gemeinnütziger Organisationen, die in dem jeweiligen Themenfeld aktiv sind. Diese Porträts stellen beispielhaft einige Organisationen und unterschiedliche Handlungsansätze vor.

Das Verfahren zur Erstellung des Reports



Quelle: Bertelsmann Stiftung

Auswahl guter Praxisbeispiele

Angesichts der Vielfalt im gemeinnützigen Sektor ist die Auswahl der porträtierten Organisationen keine leichte Aufgabe. Wir haben deshalb unterschiedliche Verfahren gesichtet, die derzeit für die Analyse und Bewertung gemeinnütziger Organisationen zur Verfügung stehen. Das Centrum für soziale Investitionen und Innovationen an der Universität Heidelberg (CSI) hat zudem ein Gutachten erstellt, das die Besonderheiten unterschiedlicher Verfahren, ihre Entstehungshintergründe und Einsatzmöglichkeiten diskutiert.

Die Bertelsmann Stiftung hat sich nach intensiver Prüfung dafür entschieden, das langjährig erprobte Verfahren der britischen Organisation New Philanthropy Capital (NPC) zu adaptieren.

Das Verfahren von New Philanthropy Capital

- ist auf einen unmittelbaren Nutzen für soziale Investoren ausgerichtet
- wurde unter Einbeziehung zahlreicher getesteter Verfahren entwickelt
- basiert auf einer transparenten Methodik und nachvollziehbaren Bewertungskriterien
- ist geprägt durch hohe Wertschätzung gegenüber gemeinnützigen Organisationen
- stützt sich auf die Freiwilligkeit gemeinnütziger Organisationen
- ist für gemeinnützige Organisationen machbar und
- wird unter Mitwirkung zahlreicher methodischer und inhaltlicher Experten durchgeführt.

New Philanthropy Capital (NPC), Großbritannien

New Philanthropy Capital ist eine gemeinnützige Organisation, die soziale Investoren durch unabhängige Recherchen und Forschungsarbeiten unterstützt. Ziel der Arbeit ist es, durch maßgeschneiderte Analysen Erfolg versprechende Vorhaben und Projekte zu identifizieren, um dadurch gemeinnütziges Engagement von Gebern motivierend und wirkungsvoll zu gestalten. Dabei unterstützt New Philanthropy Capital primär Privatpersonen, Family-Offices und Stiftungen. New Philanthropy Capital legte den Grundstein für das Verfahren zur Analyse gemeinnütziger Organisationen.

Bei der Adaption des NPC-Verfahrens wurde die Bertelsmann Stiftung methodisch vom Univation Institut für Evaluation und dem Decision Institute unterstützt.

Univation Institut für Evaluation Dr. Beywl & Associates GmbH

Das Univation Institut ging aus einer 1997 gegründeten Arbeitsstelle für die Evaluation pädagogischer Dienstleistungen an der Universität Köln hervor. Seine Arbeitsschwerpunkte liegen in der Evaluationsforschung, der Weiterbildung im Bereich der Evaluation sowie der Durchführung von Evaluationen und Evaluationsberatung in verschiedensten Praxisfeldern. Univation unterstützt die Weiterentwicklung des Auswahlverfahrens für gemeinnützige

Organisationen mit einem besonderen Fokus auf praxiserprobte Methoden der Datenerhebung und -auswertung.

Decision Institute

Das Decision Institute ist auf die Bewältigung komplexer Entscheidungssituationen spezialisiert. Es berät und unterstützt Organisationen aus dem privaten, öffentlichen und zivilgesellschaftlichen Sektor. Zudem forscht und lehrt das Team des Instituts an international renommierten Universitäten im Bereich der Entscheidungs- und Verhandlungswissenschaften. Das Decision Institute unterstützte die Bertelsmann Stiftung in diesem Projekt bei der Entwicklung und Anwendung ergebnis- und umsetzungsorientierter Methoden zur effektiven Entscheidungsfindung.

Eine qualitative Weiterentwicklung erfuhr das Verfahren zudem mit Beginn der Auswertungen zum Report „Mitmachen, Mitgestalten! Junge Menschen für gesellschaftliches Engagement begeistern“: Das Deutsche Zentralinstitut für soziale Fragen (DZI) konnte für eine Kooperation bei der Analyse der Informationsmaterialien der gemeinnützigen Organisationen im Auswahlverfahren gewonnen werden.

Deutsches Zentralinstitut für soziale Fragen (DZI)

Das 1893 gegründete Deutsche Zentralinstitut für soziale Fragen ist eine unabhängige

Dokumentations- und Auskunftsstelle für das Spendenwesen sowie für die Theorie und Praxis der Sozialen Arbeit. Es vergibt seit 1992 auf freiwilligen Antrag und nach umfassender Prüfung das DZI Spenden-Siegel, bietet Auskünfte zu mehreren hundert Spendenorganisationen ohne Siegel und veröffentlicht jährlich den DZI Spenden-Almanach. Das DZI unterstützte die Bertelsmann Stiftung in diesem Projekt bei der Entwicklung der Kriterien. Darüber hinaus prüft es im Verfahren – gemeinsam mit der Bertelsmann Stiftung – Informationsmaterialien der gemeinnützigen Organisationen. Der Fokus des DZI liegt dabei auf den Bereichen Finanzen und Controlling, Finanzierungskonzept und Fundraising sowie Leitungs- und Aufsichtsgremien.

Aussagekräftige Bewertungskriterien

In der Literatur werden zahlreiche Qualitätskriterien für gemeinnützige Organisationen diskutiert. Um zu überprüfen, wie gut eine Organisation funktioniert, wurde international bereits eine Vielfalt von Kriterien angewandt. Bislang gibt es jedoch keinen Konsens über ein sinnvolles und valides Instrumentarium zur Messung der Leistungsfähigkeit einer gemeinnützigen Organisation.

Auf der Basis internationaler Ansätze und Erfahrungen wurde für das Projekt „Orientierung für soziale Investoren“ ein effizientes, transparentes und nachhaltiges Verfahren zur konsistenten Bewertung und Auswahl gemeinnütziger Organisationen entwickelt.

Angestrebt wurden dabei insbesondere

- Effizienz durch ein praktikables Bewertungssystem und eine handhabbare Anzahl von Kriterien und Indikatoren
- Transparenz durch eine nachvollziehbare Bewertungsmethodik hinsichtlich der Prozesse, der Kriterien und Indikatoren
- unabhängige Bewertungen durch Einbeziehung von Experten aus Wissenschaft und Praxis
- Nachhaltigkeit durch die Auswahl von Organisationen für Reports mit unterschiedlichem thematischen Fokus.

Vor diesem Hintergrund wurde bei der Entscheidung über die anzuwendenden Auswahlkriterien jedes einzelne überprüft:

- auf Relevanz
- auf Eindeutigkeit
- auf Bewertbarkeit.

Die Frage der Bewertbarkeit hat die Diskussion über das Kriterienraster besonders geprägt. Zum einen können – trotz eines sehr aufwendigen Prozesses der Informationsgewinnung mithilfe von Fragebögen, Informationsmaterialien und Vor-Ort-Besuchen – gemeinnützige Organisationen nicht in all ihren interessanten Facetten erfasst werden. Zum anderen muss bei der Analyse zwischen „deskriptiven“ und „bewertbaren“ Kriterien unterschieden werden. Zu den deskriptiven Bewertungskriterien einer Organisation und ihrer Aktivitäten ge-

hört z.B. die Anzahl ihrer haupt- und ehrenamtlichen Mitarbeiter. Daneben aber gibt es Kriterien, deren Bedeutung nur der soziale Investor selbst vor dem Hintergrund seiner Förderinteressen und Wertentscheidungen beurteilen kann. Dazu zählen etwa die Übertragbarkeit eines Konzeptes auf andere Regionen oder die Innovativität eines Ansatzes. Auch der Wirkungszeitpunkt der Aktivitäten (präventiv oder therapeutisch), die Wirkungsregion (lokal, regional, bundesweit, international) und die Anzahl der Kooperationspartner sind nur individuell zu bewerten.

Da Geldgeber bezüglich dieser Merkmale sehr unterschiedliche Interessen haben, kann es keinen allgemeingültigen Maßstab geben, dem eine Organisation entsprechen sollte. Wichtig ist es jedoch, den sozialen Investoren durch eine Beschreibung der Fakten eine fundierte Wahl zu ermöglichen. Schließlich gibt es Kriterien, die von Expertenteams bewertet werden können. Diese bilden die Grundlage des Verfahrens und werden im Folgenden vorgestellt.

Die Kriterien

In den Prozess der Auswahl, Definition und Weiterentwicklung der Kriterien wurden die Erfahrungen und Perspektiven unterschiedlicher Experten eingebunden. Wir haben dabei besonders den Austausch mit Personen gesucht, die sowohl die Wünsche und Interessen von sozialen Investoren kennen als auch über Expertise im gemeinnützigen Sektor verfügen.

Einigkeit herrscht darüber, dass nicht allein die Wirkung der Aktivitäten analysiert werden darf, sondern auch die Gesamtorganisation in ihrer Leistungsfähigkeit betrachtet werden muss. Denn wenn Aktivitäten die gewünschte Wirkung entfalten sollen, müssen sie von leistungsfähigen Organisationen möglichst effektiv und effizient umgesetzt werden.

Weder die Leistungsfähigkeit einer Organisation noch die Wirkung von Aktivitäten lassen sich jedoch unmittelbar erfassen. Es müssen mehrere Kriterien berücksichtigt werden, wenn man einen realistischen Eindruck von den Stärken und Entwicklungspotenzialen einer Organisation gewinnen will.

Auf Basis des über mehrere Jahre getesteten Analyseverfahrens von New Philanthropy Capital hat die Bertelsmann Stiftung gemeinsam mit Experten folgende Kriterien definiert.

Leistungsfähigkeit der Organisation

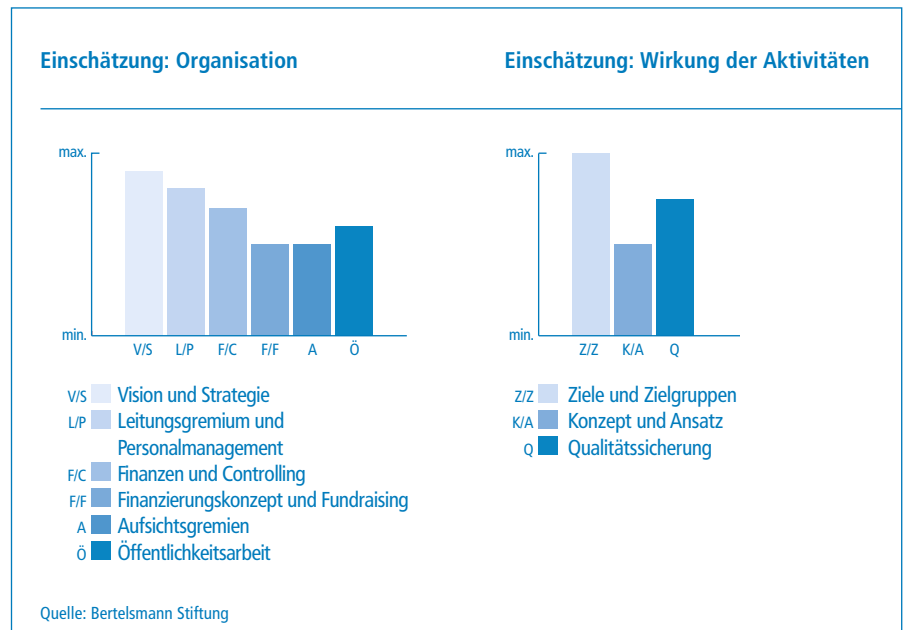
Einschätzung auf Basis von

- Vision und Strategie
- Leitungsgremium und Personalmanagement
- Finanzen und Controlling
- Finanzierungskonzept und Fundraising
- Aufsichtsgremien
- Öffentlichkeitsarbeit

Wirkung der Aktivitäten

Einschätzung auf Basis von

- Zielen und Zielgruppen
- Konzept und Ansatz
- Qualitätssicherung



Diese neun Kriterien sind der Ausgangspunkt für die Auswahl der Organisationen, die im Rahmen eines Reports porträtiert werden. Einige dieser Kriterien können dabei nur in Relation zu Größe und Entwicklungsstand der Organisation oder dem Umfang und der Komplexität ihrer Aktivitäten eingeschätzt werden. Abgesehen von zahlreichen Zwischenformen gibt es z.B.:

- kleine Organisationen mit einigen ehrenamtlichen und/oder wenigen hauptamtlichen Mitarbeitern, die sich ausschließlich einer Thematik an einem Ort widmen
- mittelgroße Organisationen mit mehreren hauptamtlichen und einer großen Anzahl von ehrenamtlichen Mitarbeitern, die unterschiedliche Projekte zu einer Thematik in einer Region durchführen

- große Organisationen, die auf vielen unterschiedlichen Feldern aktiv sind und die in einem Report lediglich einen Teilbereich ihrer Tätigkeit vorstellen.

Das Bewertungsverfahren ist so angelegt, dass es dieser Vielfalt in hohem Maße gerecht werden kann. Die dargestellten Kriterien wurden außerdem gewichtet. Hierfür wurden in einer Expertenrunde die einzelnen Kriterien und die beiden Kriteriengruppen „Leistungsfähigkeit der Organisation“ und „Wirkung der Aktivitäten“ hinsichtlich ihrer Relevanz eingeschätzt.

Im besten Falle zeichnet sich eine gemeinnützige Organisation durch folgende Merkmale aus:

Einschätzung der Organisation

Vision und Strategie

Die Organisation ist an einer sehr durchdachten langfristigen Vision und einer plausiblen mittelfristigen Strategie ausgerichtet. Daraus abgeleitet verfügt sie über eine detaillierte Planung operativer Maßnahmen für mindestens ein Jahr. Vision und Strategie basieren auf einer Stärken-Schwächen-Analyse der Organisation. Sie sind differenziert und konkret formuliert. In der Planung wird auf einzelne Arbeitsbereiche und operative Schritte eingegangen; diese werden an Beispielen konkretisiert.

Leitungsgremium und Personalmanagement

Aufgaben und Verantwortlichkeiten des Leitungsgremiums werden nach innen und außen transparent und nachvollziehbar dargestellt. Es ist klar geregelt, wer welche Entscheidungen trifft. Mitarbeiter werden im Rahmen des Personalmanagements betreut und systematisch gefördert.

Finanzen und Controlling

Relevante Finanzinformationen werden der Öffentlichkeit regelmäßig und transparent zur Verfügung gestellt. Das interne Controlling ist in Relation zur Größe und Komplexität der Organisation angemessen. Es gibt klare Verantwortlichkeiten hinsichtlich Finanzen und Controlling. Die Finanzierung, d.h. die Quellen und die Verwendung der Gelder, ist transparent und nachvollziehbar dargestellt. Das Finanzcontrolling bereitet die relevanten Zahlen in regelmäßigen Abständen auf.

Finanzierungskonzept und Fundraising

Das Finanzierungs- und Fundraisingkonzept ist transparent und nachvollziehbar. Es besteht – relativ zur Größe der Organisation – eine reflektierte Auswahl von Instrumenten. Die Effektivität der Maßnahmen wird geprüft. Die Verantwortlichkeiten sind klar zugeordnet, angemessene Ressourcen sind eingeplant. Die Maßnahmen sind ethisch vertretbar. Soziale Investoren und Geldgeber werden angemessen betreut.

Aufsichtsgremien

Die Kontrollmechanismen sind im Verhältnis zur Größe und Komplexität der Organisation angemessen. Die Organisation besitzt – soweit angemessen – ein unabhängiges Aufsichtsgremium, das sich in festgelegten Abständen trifft. Die Aufgaben und Verantwortlichkeiten dieses Gremiums werden transparent und nachvollziehbar dargestellt. Die Befugnisse und Aufgaben sind in der Satzung verankert. Die Organisation vermittelt einen sehr reflektierten Umgang mit möglicherweise auftretenden Interessenkonflikten.

Öffentlichkeitsarbeit

Die Öffentlichkeitsarbeit und ihre Instrumente sind transparent und nachvollziehbar. Sie ist mit angemessenen Ressourcen ausgestattet und ihre Verantwortlichkeiten sind klar zugeordnet. Die Gremienstruktur, Abteilungen, Aufgabenbereiche und Aktivitäten werden der Öffentlichkeit transparent und nachvollziehbar vermittelt.

Einschätzung der Wirkung von Aktivitäten

Ziele und Zielgruppen

Ziele und Zielgruppen sind transparent und nachvollziehbar. Die Ziele sind konsistent, vorausschauend, reflektiert und realistisch. Sowohl die Ziele als auch die Zielgruppen basieren auf einer umfassenden und schriftlich fixierten Bedarfs- und Umfeldanalyse und sind aufeinander abgestimmt.

Konzept und Ansatz

Konzept und Ansatz passen zur Zielsetzung, zur Zielgruppe sowie zum Tätigkeitsfeld. Sie sind logisch konsistent, nachvollziehbar und theoretisch fundiert. Wenn sie zudem auf empirischer Evidenz basieren, ist dies ein zusätzliches Plus. Das Konzept ist außerdem vollständig verschriftlicht und für Externe verständlich. Die Anzahl und Qualifikation der Mitarbeiter sowie der Inhalt und die Art der Kooperationen basieren auf einer reflektierten Auswahl und leiten sich aus Ansatz und Konzept ab.

Qualitätssicherung

Die Qualitätssicherung ist dem Umfang und der Komplexität der Aktivitäten angemessen. Die Organisation betreibt diesbezüglich ein Monitoring zur systematischen Erfassung und Beobachtung der Aktivitäten. Außerdem wird die Wirtschaftlichkeit, d.h. die Input-Outcome-Relation, überprüft. Die Organisation nimmt zielgerichtete Evaluationsmaßnahmen vor bzw. gibt sie bei externen unabhängigen Experten in Auftrag. Die Monitoring- und Evaluationsergebnisse werden präzise und nachvollziehbar schriftlich festgehalten und umfassend genutzt und kommuniziert. Die aus dem Monitoring und der Evaluation abgeleiteten Maßnahmen werden nachvollziehbar dokumentiert.

Das Verfahren auf einen Blick

Jede gemeinnützige Organisation kann sich für die Aufnahme in einen Report bewerben. Es gelten dabei folgende Mindestanforderungen:

- Die Gemeinnützigkeit ist rechtlich anerkannt.
- Die Organisation verfügt über einen Freistellungsbescheid.
- Sie hat ihren Sitz in Deutschland.
- Die Organisation ist in einem Bereich aktiv, für den die Erstellung eines Reports geplant ist.

Die Bewerbungsfristen werden der Fachöffentlichkeit in der Regel über themenspezifische Newsletter und Homepages sowie

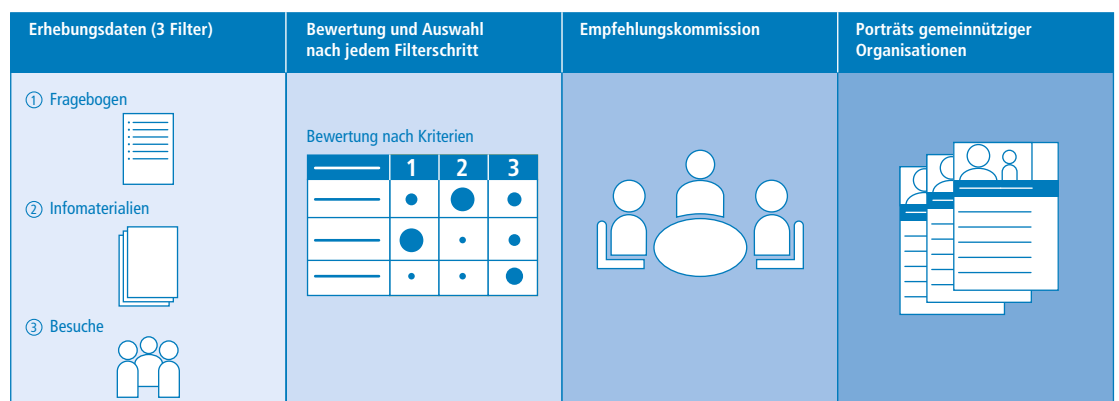
individuelle Anschreiben mitgeteilt. Der Bewerbungszeitraum beträgt rund sechs Wochen. In dieser Zeit können interessierte Organisationen einen Online-Fragebogen ausfüllen, in dem umfangreiche Informationen zur Organisation und ihrem Handlungsansatz gesammelt werden. Diese Daten erlauben anhand der genannten Kriterien eine erste Bewertung.

An die Online-Bewerbung schließt sich ein mehrstufiges Auswahlverfahren an. Es umfasst neben der Sichtung der online eingegebenen Daten auch die Analyse der Informationsmaterialien einer Organisation wie z.B. der Satzung, des Jahresberichts, des Einnahmen-Ausgaben-Plans und der Evaluationsberichte.

Danach erfolgt ein Besuch der Organisation vor Ort, bei dem sichergestellt wird, dass sowohl quantitative als auch qualitative Informationen sowie unterschiedliche weitere Aspekte in der abschließenden Bewertung angemessen berücksichtigt werden.

Mit jedem Analyseschritt wird die Auswahl anhand der dargestellten Kriterien weiter eingegrenzt. Der Entwicklungsstand und die Größe der Organisation werden bei der Einschätzung durch das Expertenteam berücksichtigt. Auf allen Stufen des Verfahrens werden die unterschiedlichen Perspektiven der fachlichen Experten und potenziellen Geldgeber einbezogen.

Das Verfahren zur Erstellung der Portraits



Quelle: Bertelsmann Stiftung

Zeit

Die Verfahrensschritte im Einzelnen

Online-Fragebogen

Das Ausfüllen des Online-Fragebogens ist für interessierte Organisationen der erste Schritt, um sich für die Aufnahme in einen Report der Reihe „Orientierung für soziale Investoren“ zu bewerben. Sie vermitteln damit dem Auswahlgremium einen ersten Eindruck von ihrer Struktur und ihren Aktivitäten. Der Fragebogen leitet sich aus den bereits genannten neun Kriterien ab, die für die Beurteilung der Bewerbung wesentlich sind.

Der Online-Fragebogen ist innerhalb der Bewerbungsfrist beliebig oft zugänglich. Dies erlaubt es, den Fragebogen zeitlich flexibel auszufüllen sowie zwischenzeitlich interne Rücksprachen zu halten. Nach dem Absenden der Bewerbung erhält jede Organisation ihre Angaben in Form einer PDF-Datei.

Informationsmaterialien

Nach der Sichtung und Bewertung aller eingegangenen Fragebögen werden ausgewählte Bewerber gebeten, aussagefähige Informationsmaterialien zu ihrer Organisation und zu ihren Aktivitäten zur Verfügung zu stellen, wie z.B.:

Diese Informationsmaterialien werden ebenso wie zuvor die Fragebögen sorgfältig ausgewertet. Das Bewertungsteam setzt sich aus Experten der Bertelsmann Stiftung und des Deutschen Zentralinstituts für soziale Fragen zusammen. Die Experten des DZI betrachten dabei die organisationsbezogenen Kriterien wie Leitungs- und Aufsichtsgremien, Personalmanagement, Finanzen und Controlling sowie Finanzierungskonzept und Fundraising. Auf dieser Basis erfolgt eine Auswahl derjenigen Organisationen, die das Expertenteam im nächsten Schritt vor Ort besucht.

Besuche bei gemeinnützigen Organisationen

Etwa 20 gemeinnützige Organisationen kommen in die engere Auswahl und werden von einem Experten, der mit der Thematik des Reports besonders vertraut ist, und einem Mitarbeiter der Bertelsmann Stiftung besucht. Das Gespräch vor Ort dient dazu, die gemeinnützige Organisation noch besser kennenzulernen und bisher offen gebliebene Fragen zu klären. Die Gespräche orientieren sich dabei an einem Leitfaden, der auf den oben beschriebenen Kriterien beruht. Die

Möglichkeit der Begegnung mit mehreren Akteuren aus der Organisation wird begrüßt.

Das Expertenteam besucht eine Auswahl von Bewerber-Organisationen, die hinsichtlich ihrer Größe, ihres räumlichen Wirkungskreises und ihres Tätigkeitsgebietes variiert, um potenziellen Geldgebern unterschiedliche Formen und Ansätze gemeinnütziger Arbeit vorstellen zu können.

Empfehlungskommission

Alle im Bewerbungsverfahren gewonnenen Erkenntnisse werden gesichtet und von einer Empfehlungskommission abschließend bewertet. Diese Kommission besteht aus wissenschaftlichen Experten und Vertretern sowohl des gemeinnützigen Sektors als auch der Seite der Geldgeber. Die Empfehlungskommission entscheidet über die endgültige Auswahl der Organisationen, die schließlich porträtiert werden.

Auch bei einer überaus sorgfältigen Ausarbeitung des Verfahrens und einer gewissenhaften Analyse der Informationen können drei prinzipielle Unsicherheitsfaktoren nicht vollständig ausgeräumt werden; es ist daher wichtig, sich ihrer bewusst zu sein:

Zum einen können nur die Informationen gesichtet und analysiert werden, die die gemeinnützigen Organisationen dem Projekt „Orientierung für soziale Investoren“ von sich aus zur Verfügung stellen.

Zur Organisation

- Satzung
- Tätigkeits- oder Jahresberichte
- Einnahmen- und Ausgabenplan
- Strategiepapiere
- Materialien der Öffentlichkeitsarbeit

Zu den Aktivitäten

- Inhaltliche Konzepte
- Zeit- und Finanzplan
- Interne und externe Berichte
- Evaluationsberichte

Die Antworten im Fragebogen und die Auswahl der eingereichten Informationsmaterialien sind dabei notwendigerweise subjektiv und durch die Mitarbeiter der jeweiligen Organisation geprägt. Damit ist der Anspruch auf die Repräsentativität der Informationen grundsätzlich unter einen gewissen Vorbehalt zu stellen.

Zum anderen fließt bei der Beurteilung der Organisationen immer auch der subjektive Erfahrungshorizont des Begutachtenden ein. Deshalb gilt bei der Bewertung das „Vier-Augen-Prinzip“:

Jede Beurteilung wird von mindestens zwei Experten vorgenommen und am Ende des gesamten Verfahrens noch einmal von der Empfehlungskommission überprüft.

Zuletzt ist auch die künftige Entwicklung von Organisationen naturgemäß nicht eindeutig vorhersehbar. Schon ein Führungswechsel innerhalb einer Organisation, eine Gesetzesnovellierung oder ein Wechsel auf Seiten von Partnern oder Finanziers kann in kurzer Zeit vieles verändern und zu anderen Einschätzungen

führen. Bei den Porträts handelt es sich also immer um eine Momentaufnahme, die die Organisation zum Zeitpunkt der Beurteilung widerspiegelt. Unser Ziel ist es deshalb, diejenigen Organisationen, die porträtiert werden, innerhalb eines Zeitraumes von drei Jahren erneut zu begutachten.

Unsicherheiten bei der Bewertung von Informationen

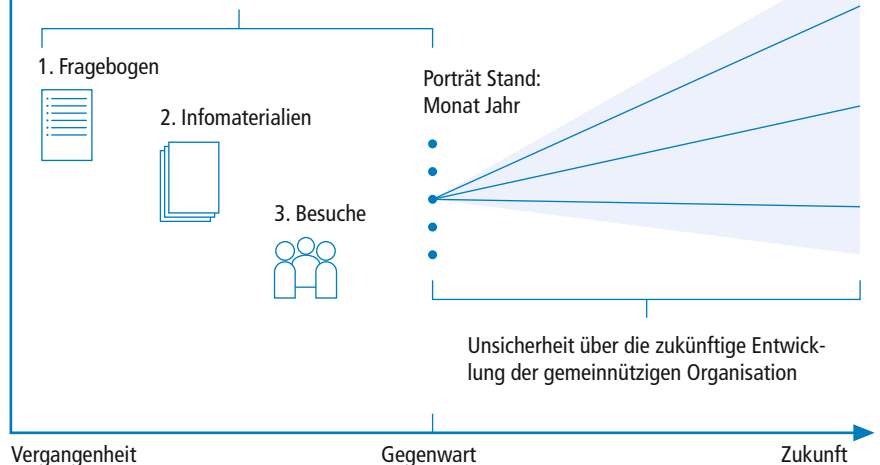
Bei der Bewertung der Organisation sind zwei Arten von Unsicherheiten zu beachten

Positive Ausprägung auf Kriterium X

Unsicherheit über die Glaubwürdigkeit der Informationen

- Subjektive Auswahl der Informationen durch Organisation
- Subjektive Einschätzung der Informationen durch Experten

Niedrige Ausprägung auf Kriterium X



Quelle: Bertelsmann Stiftung in Anlehnung an Decision Institute

Das Auswahlverfahren berücksichtigt insgesamt in hohem Maße die methodischen Anforderungen:

- Vielfalt der Kriterien
- Aufsplittung des Gesamtverfahrens in kleinteilige Erhebungsschritte, bei denen Daten auf unterschiedlichen Wegen und aus unterschiedlichen Quellen gesammelt werden und
- Unabhängigkeit durch die Einbeziehung zahlreicher Experten mit unterschiedlichem Erfahrungshintergrund.

Alle eingesetzten Instrumente wie auch das gesamte Verfahren wurden vor der ersten Umsetzung sorgfältig geprüft. Die kritische Reflexion des Verfahrens wird darüber hinaus systematisch fortgeführt. Hinweise zur methodischen Optimierung werden nach Möglichkeit berücksichtigt, damit eventuelle Fehler und Probleme kontinuierlich behoben werden können.

Trotz der Mitarbeit zahlreicher Experten gilt: Auch dieses Verfahren bietet sicherlich noch Anknüpfungspunkte für Verbesserungen. Das Projektteam der Bertelsmann Stiftung freut sich über alle Anregungen, die für die Weiterentwicklung hilfreich sind.

Die Porträts

Die Porträts sind das Ergebnis des zuvor beschriebenen Verfahrens. Sie stellen beispielhaft gemeinnützige Organisationen vor, die umfassend auf ihre Leistungsfähigkeit und die Wirksamkeit ihres Handlungsansatzes überprüft wurden.

Die Porträts verfolgen mehrere Ziele: So sollen sie sozialen Investoren dabei helfen, sich für die Unterstützung einer oder mehrerer dieser Organisationen zu entscheiden. Sie können aber auch Anregungen für die Implementierung eines interessanten Ansatzes in der eigenen Region geben. Die Porträts sind die Kurzfassungen einer sehr ausführlichen Dokumentation, die das Analyseverfahren (Fragebogen, Informationsmaterialien, Besuche) begleitet.

Bei den Porträts ist zu berücksichtigen, dass sie unterschiedlichen Organisationsgrößen gerecht werden müssen. So gibt es kleine Organisationen, deren einziger Zweck darin besteht, das gesellschaftliche Engagement junger Menschen zu fördern. In diesem Fall enthalten die Porträts ausschließlich Angaben zu den Aktivitäten der Organisation. Es gibt jedoch auch (große) Organisationen, die sich nicht nur für diesen Zweck, sondern für viele Zwecke einsetzen. In diesem Fall enthält das Porträt Informationen zu den Aktivitäten und dem Träger. Es wird z.B. differenziert zwischen „Start der Aktivitäten“ und „Gründungsjahr des Trägers/der Organisation“. Aber auch bei der Anzahl der Mitarbeiter und dem Budgetumfang wird unterschieden zwischen denjenigen des Trägers/der Organisation

insgesamt und denen, die sich auf die Aktivitäten beziehen, die mit dem Zweck „Gesellschaftliches Engagement junger Menschen“ zusammenhängen und im Text des Porträts ausführlich beschrieben werden.

Um potenziellen Förderern einen möglichst schnellen Überblick zu geben, informieren die Porträts kurz und prägnant über die Herausforderung, den Handlungsansatz und die Resultate der Organisation im jeweiligen Themengebiet des Reports. Unter Empfehlungen wird auf Stärken und Entwicklungspotenziale eingegangen. Hier erhalten soziale Investoren konkrete Hinweise darüber, wie man die Organisation und ihre Aktivitäten zielgerichtet unterstützen kann. Auf der Rückseite des Porträts geben Balkendiagramme die Ergebnisse des Analyseverfahrens wieder. Die einzelnen Balken zeigen an, wie die Organisation und ihre Aktivitäten innerhalb der verschiedenen Kriterien eingeschätzt wurden. Den Zeitpunkt dieser Einschätzung können Investoren einem Hinweis auf der Rückseite des Porträts – rechts unten, Stand: Monat, Jahr – entnehmen.

Welchen gesellschaftlichen Herausforderungen stellt sich die Organisation?

Handlungsansatz: Mit welchem Ansatz und Konzept stellt sich die Organisation den gegebenen Herausforderungen?



Kontakt
 Max Mustermann
 Projektleiter
 Musterstraße 45
 D-98765 Musterstadt

 Fon +49 09876 54321
 max.mustermann@musterprojekt.de
 www.musterprojekt.de

Musterprojekt
 Jugendliche gestalten ihren Stadtteil

- **Stadtteil mit multiplen sozialen Herausforderungen**
- **Anlaufstelle für Jugendliche**
- **Einbindung der Jugendlichen in die Stadtplanung trägt zum besseren Zusammenleben bei**
- **Jugendliche lernen, eigene Ideen in konkrete Projekte umzusetzen**

Herausforderung
Engagementförderung im „sozialen Brennpunkt“

Die Organisation hat ihren Sitz in einem Stadtteil, der sehr heterogene Sozialstrukturen aufweist. Rund 20 Prozent der hier lebenden Bevölkerung sind Kinder und Jugendliche, etwa 15 Prozent von ihnen haben einen Migrationshintergrund. Ein vergleichsweise hoher Anteil der Jugendlichen verlässt die Schule ohne einen qualifizierenden Abschluss, was zu der hohen Jugendarbeitslosigkeit in diesem Quartier beiträgt. Das Konfliktpotenzial ist vielfältig. Angebote zur sinnvollen Freizeitgestaltung und zur aktiven Integration fehlen größtenteils. Die Jugendlichen haben kaum Möglichkeiten, ihr soziales Umfeld selbst mitzugestalten. Die Kommunikationsstrukturen zwischen der Kommune und den Bewohnern sind wenig ausgebaut.

Handlungsansatz
Partizipation und Erwerb von Know-how

Mit ihrem Jugendtreff ist die Organisation Anlaufstelle für Kinder und Jugendliche im Stadtviertel. Sie bietet ihnen nach der Schule einen Raum, wo sie ihre Freizeit verbringen können. In Arbeitsgemeinschaften erarbeiten die Jugendlichen hier Lösungsansätze für aktuelle Probleme in ihrem Quartier. So geht es zum Beispiel darum, die Nachbarschaft kinderfreundlicher zu gestalten. Die Konzepte werden mit den relevanten Akteuren auf kommunaler Ebene besprochen und auf ihre Machbarkeit überprüft. Neben der inhaltlichen Erarbeitung von Themen erlernen die Jugendlichen Methoden systematischen Vorgehens und der Gruppenarbeit. Bei der Umgestaltung des Stadtteils wirken sie aktiv mit. In einer weiteren Arbeitsgemeinschaft haben Jugendliche ein Netzwerk konzipiert und realisiert, in dem sich Kinder und Jugendliche untereinander helfen. Unter der Anleitung von zwei Sozialpädagogen organisieren sie Angebote zur Hausaufgabenbetreuung sowie verschiedene Sport- und Freizeitaktivitäten.

Die Organisation
Rechtsform
 eingetragener Verein

Gründungsjahr
 2006

Die Aktivitäten
Erreichte aus der Zielgruppe
 ca. 500 Jugendliche pro Jahr

Wirkungsregion
 lokal

Übertragbarkeit
 hohe Übertragbarkeit

Erreichte aus der Zielgruppe:
 Wie viele Menschen wurden mit den Aktivitäten erreicht bzw. wie viele profitieren davon?

Wirkungsregion: Werden die Aktivitäten lokal, regional, bundesweit oder international durchgeführt?

Übertragbarkeit: Können die Aktivitäten der Organisation auf andere Regionen ausgeweitet werden? Können andere Organisationen den Ansatz anwenden?



Organisation: Wie wurde die Leistungsfähigkeit der Organisation eingeschätzt?

Wirkung der Aktivitäten: Wie wurde die Wirkung der im Porträt dargestellten Aktivitäten eingeschätzt?

Finanzierungsquellen: Wie finanziert sich die Organisation?

Welche **Resultate** erzielt die Organisation mit ihren Aktivitäten konkret und welche Nachweise liegen vor?

Wie hoch ist das **Budget** der im Porträt dargestellten Aktivitäten und gegebenenfalls des Trägers?

Wie viele **Mitarbeiter** (Vollzeitstellen, Honorarkräfte und ehrenamtliche Mitarbeiter) setzen die dargestellten Aktivitäten um bzw. wie viele Mitarbeiter hat der Träger/die Organisation gegebenenfalls insgesamt?

Empfehlungen: Welches sind die Stärken und Entwicklungspotenziale der Organisation bzw. der Aktivitäten? Wie kann man die Aktivitäten konkret und zielgerichtet unterstützen?

Finanzierungsquellen der Organisation

Einschätzung: Organisation

Einschätzung: Wirkung der Aktivitäten

Budget

	Träger	Aktivitäten
2006	-	35.000 €
2007	-	47.000 €
2008	-	49.500 €

Mitarbeiter

	Träger	Aktivitäten
Vollzeit	-	2
Honorar	-	4
Ehrenamt	-	2

Resultate

Verantwortung für sich und andere übernehmen

Das Projekt hat bereits erste positive Veränderungen im Stadtteil bewirkt. Mittlerweile nutzen rund 200 Kinder und Jugendliche regelmäßig die Angebote der Organisation. Hinzu kommen etwa 300 Jugendliche, die die offenen Angebote (Jugendcafé, offene Treffs) in Anspruch nehmen.

Seit einem Jahr wird das Projekt von der Pädagogischen Hochschule wissenschaftlich begleitet. Die ersten Evaluationsergebnisse zeigen, dass sich die Jugendlichen in ihren Belangen ernster genommen fühlen und vermehrt versuchen, ihre Interessen in einem konstruktiven Dialog durchzusetzen. Darüber hinaus hat sich das Klima zwischen den Jugendlichen im Stadtteil verbessert.

Auch die Kooperation mit der örtlichen Hauptschule führt zu sehr guten Synergieeffekten. Die Teilnahme an den Aktivitäten der Organisation wirkt sich auf das Verhalten der Kinder und Jugendlichen und ihre schulischen Leistungen aus. Die Jugendlichen erwerben nachweislich Schlüsselqualifikationen, die ihnen beim Berufseinstieg helfen.

Die Stärke der Organisation liegt darin, dass sie ihre Angebote flexibel an die Bedürfnisse und Wünsche der Kinder und Jugendlichen anpassen kann. Neben kontinuierlichen Angeboten wie Hausaufgabenbetreuung, Computerkursen und Sportangeboten werden Arbeitsgemeinschaften zu aktuellen Anlässen ins Leben gerufen. So wurden Teile des Kinderspielplatzes von den Jugendlichen neugeplant und umgestaltet. Zudem soll das Stadtteilfest „Kinder für Kinder“ künftig jährlich stattfinden. Das Projekt wurde letztes Jahr mit dem Jugendpreis der Stadt ausgezeichnet.

„Seit viele von uns zum Jugendtreff gehen, gibt es auf der Straße weniger Stress zwischen den Leuten. Man weiß einfach besser, was man mit seiner Zeit anfangen soll und hängt nicht mehr nur so rum.“
Besucherin des Jugendtreffs, 15 Jahre

„In der AG ‚Schönerer Stadtteil‘ haben wir die Umgestaltung des Spielplatzes geplant. Wir konnten unsere eigenen Ideen einbringen und haben das Konzept den Leuten von der Stadt vorgestellt. Die haben uns zugehört und einige unserer Ideen übernommen. Bei der Einweihung des neuen Spielplatzes waren alle dabei.“
Teilnehmer der AG, 17 Jahre

Haftungsausschluss
Bei der vorgestellten Organisation handelt es sich lediglich um ein Beispiel aus einem Themenbereich, in dem viele weitere Organisationen aktiv sind. Die Informationen über die Organisation basieren auf deren eigenen Angaben, eine vollständige Überprüfung ist trotz sorgfältiger Kontrollen nicht möglich. Die Bertelsmann Stiftung übernimmt keine Gewähr für die Richtigkeit, Vollständigkeit und Aktualität der Informationen. Finanzielle Investitionen erfolgen auf eigenes Risiko. Eine rechtliche Verpflichtung der Bertelsmann Stiftung durch die Bereitstellung der Informationen besteht nicht. Ansprüche gegen die Bertelsmann Stiftung, die auf die Nutzung der Informationen zurückgeführt werden, sind ausgeschlossen.

Empfehlungen

Bessere Ausstattung und mehr Personal

Die Organisation finanziert sich zu einem großen Teil aus Zuwendungen der öffentlichen Hand und der lokalen Bürgerstiftung. Die Anträge auf die Förderung müssen jährlich neu gestellt werden, was eine langfristige Planung erschwert.

Seit der Gründung der Organisation hat der Bedarf an Angeboten stark zugenommen. Die bestehenden Räumlichkeiten und deren Ausstattung reichen daher nicht mehr aus. Auch das pädagogische Fachpersonal kann weitere notwendige Kursangebote mit seinen jetzigen Kapazitäten nicht mehr bewältigen.

Mit einer Spende von rund 5.000 Euro könnten für die Computerschulungen neue technische Geräte angeschafft werden. Mit 25.000 Euro ließe sich die dringend notwendige Sanierung der Räumlichkeiten sowie die Schaffung eines barrierefreien Zugangs realisieren. Eine längerfristig angelegte Förderung würde darüber hinaus die Einstellung einer weiteren pädagogischen Fachkraft ermöglichen. Die Übertragung des Konzeptes auf Stadtteile mit ähnlichen Strukturen ist denkbar.

© Bertelsmann Stiftung

Stand: Oktober 2008

4 | Fazit

Die Analyse gemeinnütziger Organisationen und ihrer Wirkungen ist ein lohnendes, aber auch ein methodisch herausforderndes Vorhaben: Es gibt eine Vielzahl unterschiedlicher Verfahren, die zur Analyse und Bewertung gemeinnütziger Organisationen herangezogen werden können (vgl. Anhang). Da es bisher keinen Konsens darüber gibt, wie ein sinnvolles und valides Instrumentarium zur Wirkungsmessung aussehen sollte, sind die methodischen Ansätze nur schwer miteinander vergleichbar. Das Wissen um die Chancen einer Wirkungsorientierung und der Austausch über vorliegende Erfahrungen sind noch nicht sehr weit verbreitet. Im Rahmen des Projekts „Orientierung für soziale Investoren“ wurde in Kenntnis dieser Herausforderungen ein Verfahren zur Analyse gemeinnütziger Organisationen entwickelt, das es ermöglicht, zu einem differenzierteren Verständnis von gemeinnützigen Organisationen zu gelangen als dies bislang möglich war. Das Analyseverfahren ist dabei so gestaltet, dass neue Erkenntnisse und Erfahrungen in die Weiterentwicklung einfließen können.

Wir sind der Überzeugung, dass das Wissen über die Wirkungen verschiedener Handlungsansätze zu einer noch höheren Wertschätzung des gemeinnützigen Sektors und seines gesellschaftlichen Stellenwertes führen wird. Außerdem bieten die Kenntnis verschiedener Optionen und wissensbasierte Auswahlentscheidungen die beste Voraussetzung dafür, dass die begrenzten finanziellen

Mittel optimal eingesetzt werden. Es gibt viele drängende gesellschaftliche Herausforderungen. Will man diese Herausforderungen meistern, ist eine Investition in den Wissensaufbau um Wirkungen im gemeinnützigen Sektor unverzichtbar.

*»Vermuten ist gut,
herausfinden ist besser.«*

Mark Twain (1835–1910)

Herzlichen Dank!

Die Entwicklung des Projekts „Orientierung für soziale Investoren“ wurde von New Philanthropy Capital (NPC) in London von Anfang an begleitet.

Für die motivierende Kooperation, die Erlaubnis zur Nutzung der Methode und für die umfassende Beratung dankt die Bertelsmann Stiftung insbesondere

Nigel Harris

Martin Brookes

Tris Lumely

Julia McEver

Die methodische Adaption des Verfahrens für die Anwendung in Deutschland wäre ohne die kontinuierliche und kompetente Begleitung durch Experten nicht möglich gewesen. Renommiertere Wissenschaftler und erfahrene Praktiker im Bereich Evaluation und Entscheidungsanalyse begleiteten den Prozess mit ihrem breiten Wissen und Erfahrungsschatz.

Ein besonderer Dank geht für die kontinuierliche Begleitung bei der Entwicklung der Methode

an Univation – Institut für Evaluation, Köln

Dr. Wolfgang Beywl

Melanie Niestroj

Dr. Schahrazad Farrokhzad

Dirk Schettler

Dörte Schott

an das Decision Institute, Berlin

Cornelius Schaub

Nadine Oeser

Ein herzliches Dankeschön auch an die Verfasser des Gutachtens „Methoden der Bewertung gemeinnütziger Organisationen“ vom Centrum für soziale Investitionen und Innovationen, Heidelberg, die uns mit ihrem Fachwissen unterstützt haben:

Dr. Georg Mildemberger

Robert Münscher

Björn Schmitz

Dr. Andreas Schröer

Dr. Volker Then

Darüber hinaus bedanken wir uns bei den Teilnehmern des Workshops, in dem die Kriterien diskutiert, abgestimmt und gewichtet wurden. Sie alle haben uns wichtige inhaltliche Empfehlungen mit auf den Weg gegeben:

Michael Dittrich

Deutsche Bundesstiftung Umwelt, Osnabrück

Dr. Michael Eckstein

BürgerStiftung Region Ahrensburg

Johanna von Hammerstein

BürgerStiftung Hamburg

Philip Hof

Stiftungszentrum.de, München

Carolin Vogel

Hermann Reemtsma Stiftung, Hamburg

Burkhard Wilke

Deutsches Zentralinstitut für soziale Fragen, Berlin

Vielen Dank auch an all diejenigen, die unser Verfahren getestet und uns mit ihren Anregungen und Hinweisen bei der Weiterentwicklung des Fragebogens unterstützt haben.

Beate Alefeld-Gerges

Zentrum für trauernde Kinder e.V., Bremen

Markus Behr

Schulen ans Netz e.V., Bonn

Diane Brüggemann

Big Brothers Big Sisters Deutsche Jugendhilfe gGmbH,

Ludwigshafen

Daniela Stanke

BuddY e.V., Düsseldorf

Rita Lawrenz

Arbeitskreis Down Syndrom e.V., Bielefeld

Rainer Micha

Arbeiter-Samariter-Bund e.V., Hamburg

Kyra Prehn

NFTE Deutschland e.V., Frankfurt

Verfahren zur Bewertung gemeinnütziger Organisationen auf einen Blick

Deutschsprachige Bewertungsverfahren

Verfahren	Zusammenfassung	Weitere Informationen
<p>DZI Spenden-Siegel (DZI – Deutsches Zentralinstitut für soziale Fragen)</p> <p>Deutschland</p>	<p>Das DZI Spenden-Siegel dient als Orientierungs- und Entscheidungshilfe, erhöht die Vergleichbarkeit der gemeinnützigen Organisationen und macht damit den Spendenmarkt übersichtlicher. Es kann von überregional Spenden sammelnden Organisationen auf freiwilliger Basis beantragt werden.</p> <p>Das DZI prüft bei der Antragsbearbeitung vergangenheitsbezogen die Einhaltung der Spenden-Siegel-Leitlinien und nimmt zukunftsbezogen eine entsprechende Selbstverpflichtung der Organisation entgegen. Die Prüfkriterien umfassen unter anderem die wahre, eindeutige und sachliche Spendenwerbung, transparente Rechnungslegung, sparsame und wirtschaftliche Mittelverwendung sowie angemessene interne und externe Leitungs- und Kontrollstrukturen. Das Spenden-Siegel muss jährlich neu beantragt werden.</p> <p>Das DZI erarbeitet über das Spenden-Siegel hinaus im Rahmen seiner Spenderberatung auch Auskünfte und teilweise Einschätzungen zu mehreren hundert weiteren Organisationen.</p>	<p>www.dzi.de</p>
<p>DGVM ZERT (DGVM Deutsche Gesellschaft für Verbandsmanagement e.V.)</p> <p>Deutschland</p>	<p>Das DGVM ZERT hilft Verbänden, ihre Strukturen und internen Abläufe zu überprüfen, gegebenenfalls zu verbessern und sich nach erfolgter Überprüfung (Audit) durch ein Zertifikat bescheinigen zu lassen.</p> <p>Das DGVM ZERT berücksichtigt die Anforderungen und Besonderheiten von Verbänden und vergleichbaren Organisationen und beinhaltet zugleich alle Anforderungen der DIN EN ISO 9000ff.</p> <p>Die Organisationen werden zunächst auf der Basis eines Kriterienkatalogs für Qualitätsmanagement und Zertifizierungssysteme für Verbände und Organisationen überprüft. Die eigentliche Zertifizierung erfolgt durch ein Audit, das durch die beiden Zertifizierer TÜV Rheinland Group und Deutsche Gesellschaft zur Zertifizierung von Managementsystemen (DQS) durchgeführt wird.</p>	<p>www.dgvm.de</p>
<p>NGO-Benchmarking (SGS)</p> <p>Schweiz</p>	<p>Der von der schweizerischen Firma SGS entwickelte Leistungsvergleich von gemeinnützigen Organisationen („NGO Benchmarking“) soll dazu beitragen, Transparenz, Effizienz und Effektivität im Umgang mit Geldern, die gemeinnützigen Organisationen anvertraut werden, sicherzustellen.</p> <p>Betriebswirtschaftliche Komponenten, Erwartungen der Mitwirkenden und</p>	<p>www.sgs.com</p>

Verfahren	Zusammenfassung	Weitere Informationen
	<p>Spender (bzgl. Transparenz, Effizienz, Effektivität), Managementkomponenten und der Anspruch an eine kontinuierliche Verbesserung fließen dabei in die Beurteilung ein.</p> <p>Durch die quantitative Messung objektiver Kriterien wird die Entwicklung einer Organisation über einen längeren Zeitraum sichtbar.</p>	
<p>NPO-Label für Management Excellence SQS / VMI</p> <p>Schweiz</p>	<p>Das NPO-Label für Management Excellence wird an Verbände und gemeinnützige Organisationen vergeben, die ihr Management auf Grundlage des Freiburger Management-Modells (FMM) für Nonprofit-Organisationen (NPO) organisiert und implementiert haben.</p> <p>Anhand einer spezifischen und gezielt auf das FMM ausgerichteten Checkliste wird das Management-System der gemeinnützigen Organisation von Assessoren der SQS (Schweizerische Vereinigung für Qualitäts- und Managementsysteme) geprüft.</p> <p>Mit dem Label wird der Organisation bezeugt, dass sie jene Instrumente und Methoden anwendet, welche das Freiburger Management-Modell zur Steigerung von Effektivität, Effizienz und Qualität der Aufgabenerfüllung sowie Leistungserbringung empfiehlt. Das Label ist drei Jahre lang gültig. Um mit dem Label auf Dauer ausgezeichnet zu werden, muss sich die Organisation einer regelmäßigen Bewertung durch die SQS unterziehen.</p>	<p>www.sqs.ch</p>
<p>ZEWO-Gütesiegel (ZEWO – Schweizerische Zertifizierungsstelle für gemeinnützige, Spendensammelnde Organisationen)</p> <p>Schweiz</p>	<p>Das ZEWO-Gütesiegel zeichnet gemeinnützige Organisationen in der Schweiz für den gewissenhaften Umgang mit Spendengeldern aus. Das Siegel dient Spendern als Entscheidungshilfe. Die NPO reicht ihren Zertifizierungswunsch bei der ZEWO ein. In der Vorprüfung werden die Gemeinnützigkeit der Organisation sowie die Konformität der Organisation mit den ZEWO-Standards geprüft. Die darauf folgende Hauptprüfung besteht im Wesentlichen aus einem persönlichen Besuch von Mitarbeitern der ZEWO-Geschäftsstelle bei der Organisation. Das Gütesiegel ist fünf Jahre lang gültig.</p>	<p>www.zewo.ch</p>

Englischsprachige Verfahren

Verfahren	Zusammenfassung	Weitere Informationen
<p>Achieving Better Community Development (ABCD)</p> <p>Großbritannien</p>	<p>Das vom Scottish Community Development Centre entwickelte Trainingsprogramm „ABCD“ evaluiert und überwacht die Auswirkungen von Maßnahmen zur Entwicklung von Gemeinden und lässt sich auf unterschiedliche Formen der Entwicklung der Gemeinde übertragen. Das Programm gibt keine konkreten Maßnahmen vor: Organisationen werden angeregt darüber nachzudenken, was Gemeindeentwicklung für sie beinhaltet. Kapitalgeber, Entscheidungsträger, Manager, Fachleute, ehrenamtlich Tätige und Mitglieder der Gemeinde sollen Klarheit über die Ziele der Organisationen erhalten und darüber, wie die Organisation diese erreichen will.</p>	<p>www.scdc.org.uk/our-services/training/abcd</p>

Verfahren	Zusammenfassung	Weitere Informationen
<p>Co-operatives^{UK} Key Social and Cooperative Performance Indicators</p> <p>Großbritannien</p>	<p>Die Organisation Co-operatives^{UK} entwickelte gemeinsam mit dem National Centre for Business & Sustainability ein Indikatorenset zur Erfassung der Leistung von Genossenschaften in Bezug auf die Gesellschaft und Umwelt. Es gibt zehn quantitative Indikatoren, die auf den Grundwerten von Genossenschaften basieren. Sie sind relativ leicht anzuwenden und tragen zur Vergleichbarkeit von Organisationen bei.</p>	<p>www.cooperatives-uk.coop/About/co-operativeEconomy/cespis</p>
<p>Development Trusts Association (DTA) Healthcheck</p> <p>Großbritannien</p>	<p>Healthcheck ist ein Leitfaden für die optimale Vorgehensweise von Entwicklungsfonds sowie für andere soziale Initiativen. Der Leitfaden ist unmittelbar anwendbar und erlaubt, den Fortschritt von Entwicklungsfonds vor dem Hintergrund von Qualitätskriterien zu beurteilen. Damit soll auch die Rechenschaftspflicht gegenüber dem Dachverband DTA, der von seinen Mitgliedern ein bestimmtes Leistungsniveau verlangt, gestärkt werden. Besonders hilfreich ist das Instrument für neu gegründete Entwicklungsfonds und Gemeinschaftsunternehmen.</p>	<p>www.dta.org.uk/activities/services/healthcheck/dtahealthcheck.htm</p>
<p>DonorEdgeSM</p> <p>USA</p>	<p>DonorEdgeSM ist ein von der Greater Kansas City Community Foundation (GKCCF) entwickeltes Verfahren, das Spendern von gemeinnützigen Organisationen im Bereich Greater Kansas City bessere Informationen liefern soll. Jedes DonorEdgeSM – Organisationsprofil umfasst Informationen zu den folgenden Kategorien: Management und Governance, finanzielle Bonität und Durchführung von Programmen. Der Leitfaden (erhältlich unter dem Help-Link) umfasst zahlreiche Indikatoren für jede einzelne Kategorie sowie Erläuterungen zu jedem einzelnen Indikator.</p>	<p>www.donoredge.org</p>
<p>Due Diligence Tool</p> <p>USA</p>	<p>Das von La Piana Associates für Grantmakers for Effective Organizations (GEO) entwickelte Verfahren legt allgemeine Grundsätze für die Sorgfaltspflicht von gemeinnützigen Organisationen nieder. Es soll Anlegern und Kapitalgebern ein klareres Verständnis vom Risiko vermitteln, das mit der Vergabe von Fördermitteln verbunden ist, sowie von den Maßnahmen, die sie zur Unterstützung von Organisationen ergreifen können. Das Due Diligence Tool liefert dabei neben einer grundlegenden Struktur zur Prüfung von Vorschlägen auch ein eingehendes Prüfverfahren für die Organisation und das jeweilige Projekt. Sieben Themenbereiche werden bewertet (Historie und Erfolgsbilanz, Governance und Geschäftsführung, Vision und Strategie, Projektplanungsergebnisse und Evaluierung, Personal, Öffentlichkeitsarbeit und Unternehmenskommunikation sowie Bonität). Das Angebot umfasst Beratungen zur Prüfung von Anträgen und Dokumenten, zur Umsetzung der Ergebnisse der Due-Diligence-Prüfung sowie zu Gesprächen mit Antragstellern.</p>	<p>www.geofunders.org weitere Informationen unter: www.lapiana.org/consulting/pubs/reports/diligence.html</p>
<p>Eco-mapping</p> <p>Belgien</p>	<p>Eco-mapping wurde im Rahmen der International Network for Environmental Management (INEM)-Initiative entwickelt. Es handelt sich um ein einfaches Verfahren, das die Auswirkungen von Organisationen auf die Umwelt abbildet. Es kann auch als Grundlage für breiter angelegte Umweltmanagementsysteme herangezogen werden. Die Organisation erstellt für sich eine Rangliste der zu lösenden Umweltprobleme und -fra-</p>	<p>www.ecomapping.org</p>

Verfahren	Zusammenfassung	Weitere Informationen
	gen. Die Ecomap-Broschüre wirft Fragen auf, die bei der Durchführung der Prüfung gestellt werden sollten und liefert nützliche Informationen, z.B. dazu, wie die von den Fahrzeugen der Organisation verursachte Umweltverschmutzung zu berechnen ist.	
Global Reporting Initiative (GRI) Guidelines Netherlands	Die GRI Sustainability Reporting Guidelines nutzen Indikatoren, um die wirtschaftlichen, umweltbezogenen und sozialen Leistungen von Organisationen zu messen. GRI wird international als allgemein anerkanntes Berichtssystem genutzt und ist auf Organisationen jeder Größe und Art anwendbar, unabhängig davon, in welchem Sektor diese tätig sind. Damit liefert GRI eine Methode, die zu einer besseren Vergleichbarkeit führt. 2006 wurde die dritte Version der Richtlinie unter dem Titel „G3-Guidelines“ veröffentlicht.	www.globalreporting.org
Keystone capabilities profiler Großbritannien	Keystone hat ein Verfahren entwickelt, das Organisationen bei der Beurteilung ihrer Stärken und Schwächen in Bezug auf Rechenschaftspflicht, Strategie, Kooperation und operative Exzellenz unterstützt. Zur Zielgruppe gehören mittelgroße zivilgesellschaftliche Organisationen. Mittels des Verfahrens lässt sich die Leistungsfähigkeit der Organisation aus unterschiedlichen Perspektiven erfassen und vergleichen – sowohl im Zeitverlauf als auch im Vergleich mit ähnlichen Organisationen.	www.keystonereporting.org/tools
„The Learning NGO“ Großbritannien	Dieses von Bruce Britton für das International NGO Training and Research Centre (INTRAC) entwickelte Diagnoseverfahren versetzt gemeinnützige Organisationen in die Lage, ihre aktuelle Lernfähigkeit als Organisation zu beurteilen.	www.intrac.org
Local Multiplier 3 (LM3) Großbritannien	Dieses Verfahren wurde von der New Economics Foundation (nef) mit Unterstützung der Countryside Agency entwickelt. Die Anleitung The Money Trail kann kostenlos von der nef-Website heruntergeladen werden. LM3 verwendet eine Form der volkswirtschaftlichen Analyse zur Erfassung der ökonomischen Auswirkungen von Organisationen. Das Verfahren ist hilfreich für Organisationen, die verstehen und zeigen wollen, welchen Effekt ihre Tätigkeit in Bezug auf die lokale wirtschaftliche Entwicklung hat.	www.neweconomics.org weitere Dokumente unter: www.pluggingtheleaks.org
Look Back Move Forward (LBMF) Großbritannien	Look Back Move Forward (LBMF) wurde von der New Economics Foundation (nef) und der Shell Better Britain Campaign entwickelt. LBMF bietet Hilfestellung bei der Evaluierung von Projekten und der Ermittlung von Bereichen mit Entwicklungspotenzial. Bei dem Verfahren handelt es sich um einen zweistündigen, in Eigenregie durchgeführten Workshop, in dessen Mittelpunkt ein interaktives Poster steht. Mit Hilfe des Posters können alle Sichtweisen auf das Projekt visuell erfasst werden. Die Ergebnisse können in einen Bericht umgewandelt werden. Durch ein Evaluierungsformular soll das Verfahren mit zunehmender Nutzung verbessert werden. Das Verfahren kann von Organisationen und Projekten unterschiedlichster Größe genutzt werden.	www.neweconomics.org/gen/new-ways_lookback.aspx

Verfahren	Zusammenfassung	Weitere Informationen
Mango Financial Management Health Check Großbritannien	Bei dem Financial Management Health Check von Management Accounting for Non-Governmental Organisations (Mango's) handelt es sich um ein einfaches Verfahren zur Messung der Leistungsfähigkeit im Finanzmanagement. Es kann von jedem angewendet werden: von Mitgliedern des Vorstands, von Führungskräften und auch von Nachwuchskräften.	www.mango.org.uk
McKinsey Capacity Assessment Grid USA	Dieses Verfahren wurde von McKinsey & Company 2001 im Auftrag von Venture Philanthropy Partners entwickelt und unter dem Titel "Effective Capacity Building in Nonprofit Organizations" veröffentlicht. Bei dem Verfahren werden sieben weit gefasste Bereiche organisatorischer Leistungsfähigkeit (Ziele, Strategie, organisatorische Kompetenzen, Personal, Systeme und Infrastruktur, Organisationsstruktur und Kultur) beurteilt und die verbesserungsbedürftigen Bereiche identifiziert.	www.venturepp.org Informationen auch unter: www.vppartners.org/learning/reports/capacity/assessment.pdf
Point K USA	Point K ist ein kostenloses Online-Angebot für gemeinnützige Organisationen. Es ermöglicht die Entwicklung eines Systems für die Ergebnismessung sowie das Leistungsmanagement und umfasst folgende Bausteine: Organizational Assessment Tool (OAT), Logic Model Builder (LMB) und Evaluation Plan Builder (EPB), Evaluation Survey Builder (ESB) und Theory of Change Online (mit den Partnern ActKnowledge und Aspen Roundtable on Community Initiatives). Es werden Hilfestellungen für die Planung, Evaluierung und Umsetzung des Verfahrens angeboten.	www.innonet.org
Practical Quality Assurance System for Small Organisations (PQASSO) Großbritannien	PQASSO wurde 1997 von Charities Evaluation Services als Qualitätscheck für den gemeinnützigen Sektor eingeführt. Das System erfasst Fortschritte und zeigt Bereiche mit Verbesserungspotenzial auf. Es gibt Qualitätsstandards für die Bereiche Planung, Governance, Management, nutzerzentrierte Dienstleistungen, Personal und ehrenamtliche Mitarbeiter, Aus- und Weiterbildung, Finanz- und Ressourcen-Management, Kooperationen, Überwachung und Evaluierung von Ergebnissen. PQASSO enthält auch Leitlinien zu den Erfordernissen, die für das Management einer gesunden, effizienten und effektiven Organisation erfüllt sein müssen. Das Verfahren ermöglicht die Identifizierung verbesserungsbedürftiger Bereiche und die Darstellung von Fortschritten. Das als Werkzeug für die Praxis gestaltete System ist als CD-Rom erhältlich und lässt sich ohne Weiteres auf Projekte und Organisationen unterschiedlichster Größe anwenden.	www.ces-vol.org.uk
Prove It! Großbritannien	Prove It! wurde von der New Economics Foundation (nef) zusammen mit Groundwork UK und Barclays plc als Hilfsmittel für Gemeinschaftsentwicklungsprojekte entwickelt, die messen wollen, welche Wirkungen ihre Aktivitäten auf die Lebensqualität der Menschen vor Ort haben. Das Handbuch mit dem Titel Prove It! Measuring the effect of neighbourhood renewal on local people kann von der nef-Website heruntergeladen werden. Der Leitfaden und die Vorlagen helfen dabei, die Wirkungen der Projekte zu evaluieren und die Ergebnisse darzustellen. Prove it! besteht aus drei Teilen: einem Fragebogen, einem Instrument zur Erstellung eines Ablaufplans und einem Evaluierungsverfahren, das mit einem Poster arbei-	www.neweconomics.org/new/tools/proveit.php

Verfahren	Zusammenfassung	Weitere Informationen
	<p>tet, welches bei Abschluss des Projekts zur Evaluierung genutzt werden kann.</p>	
<p>Social Accounting Großbritannien</p>	<p>Das Social Accounting-System wurde von der New Economics Foundation (nef) gemeinsam mit Social Audit Network (SAN) und AccountAbility entwickelt. Mit Hilfe dieser Methode lassen sich sowohl die interne Leistung einer Organisation als auch die externen Auswirkungen auf die Menschen, die Gemeinschaft und die Umwelt beurteilen. Social Accounting bietet ein fortlaufendes, regelmäßiges Überwachungsverfahren zur Prüfung der Leistung und zur Rechenschaftslegung gegenüber unterschiedlichen Interessengruppen. Organisationen jeder Art und Größe können das Verfahren anwenden. Das neueste SAN-Handbuch ist jedoch insbesondere auf soziale Unternehmen, sozialwirtschaftliche Organisationen und Freiwilligenorganisationen ausgerichtet.</p>	<p>www.socialauditnetwork.org.uk Informationen auch unter: www.accountability.org.uk</p>
<p>Social Enterprise Balanced Scorecard Großbritannien</p>	<p>Social Enterprise London hat die Balanced Scorecard von Kaplan und Norton erheblich verändert und damit ein Verfahren geschaffen, das besonders für den britischen Social Enterprise-Sektor geeignet ist. Dieses Verfahren, das die Erstellung einer visuellen Strategieplanungskarte der sozialen, umweltbezogenen und wirtschaftlichen Ziele sowie der Nachhaltigkeit der Geschäftstätigkeit beinhaltet, kann von jeder Organisation angewendet werden. Mit der Karte können Organisationen ihre Projektziele im Überblick darstellen. Dabei werden in jedem Bereich Ziele, Verantwortlichkeiten, Erfolgsmessgrößen, Leistungsvorgaben und entsprechende Zeithorizonte festgelegt.</p>	<p>www.sel.org.uk Informationen auch unter: www.proveansimpro-ve.org/news/tools/socialenterprise.php</p>
<p>Social Firms UK Performance Dashboard Großbritannien</p>	<p>Die von Social Firms UK im Rahmen des Social Enterprise Partnership Quality & Impact-Projekts entwickelte Software ist für die Mitglieder von Social Firms kostenlos. Sie basiert auf den Prinzipien einer vereinfachten Balanced Scorecard. Die Mitglieder von Social Firms und andere soziale Einrichtungen unterschiedlicher Größe können das Instrument nutzen und die Software ihren Bedürfnissen entsprechend anpassen. Die Software ist praktisch, realitätsnah und nutzerfreundlich gestaltet. Das Instrument basiert auf den drei Kernwerten von Social Firms: Unternehmen, Beschäftigung und Befähigung zu eigenverantwortlichem Handeln.</p>	<p>www.socialfirms.co.uk</p>
<p>Social Return on Investment (SROI) Großbritannien</p>	<p>SROI ist eine ökonomische Analyse, mit der die Wertschöpfung von Sozialleistungen erfasst werden kann. Eine SROI-Kennzahl ist eine abgezinst monetarisierte Messgröße des geschaffenen sozialen Werts im Vergleich zu der zur Erzielung dieser sozialen Auswirkung erforderlichen Investition. Die Entwickler hoffen, dass das Konzept des sozialen Ertrags zu einer neuen Betrachtungsweise von Fördermitteln und Darlehen führt. Es soll deutlich gemacht werden, dass jeder in eine Organisation investierte Betrag mit einem bestimmten, genau zu berechnenden sozialen Ertrag verbunden und somit als Investition statt als Subvention zu verstehen ist.</p>	<p>www.neweconomics.org</p>

Literaturverzeichnis

- Arnold, Ulli. „Qualitätsmanagement in Sozialwirtschaftlichen Organisationen“. *Lehrbuch der Sozialwirtschaft*. Hrsg. Ulli Arnold und Bernd Maelicke. 2. Auflage. Baden-Baden 2003. 236-275.
- Bäcker, Gerhard, Gerhard Naegele, Reinhard Bispinck, Klaus Hofemann und Jennifer Neubauer. *Sozialpolitik und soziale Lage in Deutschland. Gesundheit, Familie, Alter und soziale Dienste*. Wiesbaden 2008.
- Beher, Karin, Holger Krimmer, Thomas Rauschenbach und Annette Zimmer. *Führungskräfte in gemeinnützigen Organisationen. Bürgerschaftliches Engagement und Management*. Münster und Dortmund 2005.
- Bertelsmann Stiftung (Hrsg.). *Die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen. Detailauswertung. Dokumentation der Ergebnisse einer Unternehmensbefragung der Bertelsmann Stiftung*. Gütersloh 2005.
- Beywl, Wolfgang. „Demokratie braucht wirkungsorientierte Evaluation – Entwicklungspfade im Kontext der Kinder- und Jugendhilfe.“ *Wirkungsevaluation in der Kinder- und Jugendhilfe – Einblicke in die Evaluationspraxis*. Hrsg. Deutsches Jugendinstitut. München 2006. 25-46.
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.). *Freiwilliges Engagement in Deutschland 1999-2004*. München 2005.
- Burkard, Christoph, und Gerhard Eikenbusch. *Praxishandbuch Evaluation in der Schule*. Berlin 2000.
- Centrum für Corporate Citizenship Deutschland (Hrsg.). *Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen in Deutschland und im transatlantischen Vergleich mit den USA. Resultate einer Unternehmensbefragung des CCCD*. Berlin 2007.
- DeGEval. *Standards für Evaluation*. 22.03.2005. www.degeval.de/index.php?class=Calimero_Webpage&id=9023 (Download 19.12.2008).
- Enste, Dominik (Hrsg.). *Die Wohlfahrtsverbände in Deutschland. Eine ordnungspolitische Agenda und Reformagenda*. Köln 2004.
- GfK Charity*Scope 2006.
- Institut der deutschen Wirtschaft (Hrsg.). *Auf den Schultern der Schwachen: Wohlfahrtsverbände in Deutschland*. Köln 2004.
- Maecenata Institut für Philanthropie und Zivilgesellschaft (Hrsg.). *Bürgerengagement und Zivilgesellschaft in Deutschland*. Berlin 2005.
- Mildenberg, Georg, Robert Münscher, Björn Schmitz, Andreas Schröder und Volker Then. *Methoden der Bewertung gemeinnütziger Organisationen. Ein Bericht des CSI für die Bertelsmann Stiftung*. Heidelberg 2008.
- PricewaterhouseCoopers. *Unternehmen als Spender. Eine Befragung unter den 500 größten Aktiengesellschaften in Deutschland zu ihrem Spendenverhalten und ihren Kriterien für die Spendenvergabe*. Frankfurt am Main 2007.
- Priller, Eckhard, und Annette Zimmer. *Der Dritte Sektor: Wachstum und Wandel*. Gütersloh 2001.
- Sandberg, Berit. *Stand und Perspektiven des Stiftungsmanagements in Deutschland. Eine empirische Studie zur betriebswirtschaftlichen Orientierung von Stiftungen. Kurzbericht*. Berlin 2005.
- Schröder, Jens. *Die Abkehr vom Egoismus*. *Geo* 12/ 2005. 168-196.
- Stiftung Familienunternehmen, Bertelsmann Stiftung (Hrsg.). *Das gesellschaftliche Engagement von Familienunternehmen. Dokumentation der Ergebnisse einer Unternehmensbefragung*. Gütersloh 2007.
- Stockmann, Reinhard. *Evaluation und Qualitätsentwicklung: Eine Grundlage für wirkungsorientiertes Qualitätsmanagement*. Münster 2006.
- Strachwitz, Rupert Graf. *Reform des Gemeinnützigkeitsrechts*. Berlin 2004.
- Strachwitz, Rupert Graf. „Warum muß Zivilgesellschaft transparent sein?“. *BBE-Newsletter* 16/2007.
- Struzyna, Karl-Heinz. „Wirkungsorientierte Jugendhilfe – Hintergründe, Intentionen und Ziele des Bundesmodellprogramms“. *Beiträge zur Wirkungsorientierung von erzieherischen Hilfen*. Hrsg. ISA Planung und Entwicklung GmbH. Bd. 1. Münster 2007. 5-13.
- Timmer, Karsten. *Gutes tun – Besser spenden*. Mannheim und Bielefeld. 2008
- Timmer, Karsten. *Stiften in Deutschland*. Die Ergebnisse der StifterStudie. Gütersloh 2005.
- TNS Emnid Spendenmonitor 2006.
- Vogelsang, Martin, und Charlotte Buttkus. *Aufbau einer Online-Datenbank für den gemeinnützigen Sektor*. Berlin 2005.
- Walz, W. Rainer (Hrsg.). *Rechnungslegung und Transparenz im Dritten Sektor*. Köln 2004.

Impressum

Bertelsmann Stiftung

Carl-Bertelsmann-Straße 256
33311 Gütersloh
Telefon +49 5241 81-0
Telefax +49 5241 81-81999
info@bertelsmann-stiftung.de
www.bertelsmann-stiftung.de

Verantwortlich

Ina Epkenhans

Redaktion

Ina Epkenhans
Juliane Hagedorn
Anke von Hollen
Claudia Priemer

Art Director

Heike van Meegdenburg

Gestaltung

werkzwei, Detmold

Druck

Druckerei Tiemann, Bielefeld

Bildnachweis

plainpicture/Johner

Kontakt

Bertelsmann Stiftung

Carl-Bertelsmann-Straße 256
33311 Gütersloh

Telefon +49 5241 81-0

Telefax +49 5241 81-81999

info@bertelsmann-stiftung.de

www.bertelsmann-stiftung.de

Ina Epkenhans

Telefon +49 5241 81-81302

Telefax +49 5241 81-681302

ina.epkenhans@bertelsmann.de