

---

# In drei Schritten zu einer wirkungsorientierten Förderung



## Schritt eins: Analysen

Mit der Themen- und Umfeldanalyse verschafft sich der Stiftungsrat einen ersten Überblick. Die Analyse muss dabei überhaupt nicht wissenschaftlich sein. Man kommt schon sehr weit, wenn man die zentralen Stakeholder ausfindig macht und interviewt und parallel dazu statistische Daten, zum Beispiel von der öffentlichen Verwaltung, einholt. Ziel der Analyse ist es, dem Stiftungsrat so weit Orientierung zu geben, dass er nicht auf der Grundlage einer Einschätzung, sondern von korrekten Daten nahe der gesellschaftlichen Wirklichkeit fördern kann. Damit ist ein solides Fundament geschaffen für eine Förderung, die wirkt. Zudem vernetzt sich die Stiftung bereits in diesem ersten Schritt mit den zentralen Stakeholdern, deren Einbindung sich in den weiteren Prozess sehr empfiehlt. Dank der Analyse kann nun der Stiftungsrat die gesellschaftliche Herausforderung, auf die er reagieren will, festlegen und damit einen ersten Schwerpunkt setzen.

Und wie geht das? Analysen von Stärken und Kompetenzen der Stiftung, ihres Potentials und ihrer finanziellen Möglichkeiten sowie des Stifterwillens definieren die Rahmenbedingungen der Förderung. Der Startpunkt der Analyse liegt beim Stiftungszweck. Der Zielpunkt ist die Verbesserung eines vom Stiftungsrat definierten gesellschaftlichen Missstandes. Auch das Umfeld sollte genauer angeschaut werden. Welche anderen Stiftungen und Organisationen sind im selben Thema aktiv? Wie sieht die Förderlandschaft aus? Welche Möglichkeiten ergeben sich aus künftigen Entwicklungen im Umfeld?

Nun wird das Förderthema analysiert. Hat eine Stiftung mehrere Zweck-Themen, empfiehlt es sich, vorerst einmal mit einem Thema, idealerweise dem Kernthema, welches der Stiftung am wichtigsten ist, zu beginnen. Antworten auf folgende Fragen müssen recherchiert werden: Welches ist die gesellschaftliche Herausforderung, auf die die Stiftung reagieren will? Gibt es wissenschaftliche Erkenntnisse zum Thema? Welches sind die Akteure, welches die Zielgruppen? Welche Bedarfe haben die Mitglieder der Zielgruppen? Wie lässt sich die Entwicklung einschätzen? Welche Angebote gibt es bereits?

## Schritt zwei: Ziele setzen

Mit dem Überblick aus den Analysen liegt nun eine Art Landkarte vor. Was fehlt, ist ein Kompass, der zeigt, wohin die Reise geht. Dieser Kompass sind die Wirkungsziele. Bevor diese definiert werden, ist es hilfreich, sich zu überlegen, welchen gesellschaftlichen Idealzustand die

---

Stiftung im gewählten Themenfeld in zehn bis 20 Jahren anstrebt und welche Rolle sie auf dem Weg dahin spielt.

Ein Wirkungsziel stellt, im Unterschied zu einem Leistungsziel, einen Zustand in der Zukunft dar, welcher mit Hilfe der Fördermassnahmen herbeigeführt werden soll. Damit der Unterschied zwischen Ist-Zustand und der Zukunft sichtbar wird, ist es lohnenswert, ein paar Eckwerte des Ist-Zustandes festzuhalten und genau zu definieren, wie diese mit Hilfe der Fördermassnahmen in der Zukunft aussehen sollen. Nur so können die Wirkungsziele überprüft werden und die Stiftung kann erkennen, ob sie auf dem richtigen Weg ist und mit ihren Massnahmen tatsächlich einen Unterschied macht. Wünschenswert ist, wenn sich die Wirkungsziele mit anderen Akteuren im Bereich decken, denn gesellschaftliche Herausforderungen können in koordinierter Zusammenarbeit erfolgreicher angegangen werden.

Resultat der ersten beiden Schritte ist eine Förderstrategie, die unter Berücksichtigung des Potentials der Stiftung, ihres Umfelds und dem gesellschaftlichen Bedarf ermöglichen soll, dass die Stiftung ihren Zweck bestmöglich erfüllen kann. Werden die Inhalte nun noch in ein allgemeines Förderreglement gegossen, so dient das der Transparenz und der klaren Kommunikation nach innen und aussen.

## **Schritt drei: Fördermassnahmen entwickeln**

Wir haben nun die Landkarte und den Kompass. Was noch fehlt, ist die Reiseplanung. Auf der Grundlage der Förderstrategie und dem allgemeinen Förderreglement können jetzt die Massnahmen entwickelt werden. Das Pferd wird dabei von hinten aufgezügelt: Mit welchen Massnahmen können die Wirkungsziele erreicht werden? Je nach Bedarf bieten sich unterschiedliche Förderinstrumente an. Einige davon habe ich im ersten Teil des Artikels vorgestellt ([siehe dazu Schweiz-Ausgabe 1-2019 von DIE STIFTUNG](#)). Zu diesem Zeitpunkt verfügt die Stiftung bereits über ein vertieftes Themenwissen und ein Netzwerk an Experten, mit denen sie sinnvolle Massnahmen entwickeln kann. Bei einem solchen Austausch ergibt 1 plus 1 meist mehr als 2. Hierbei werden innovative Ideen, Synergien und Kooperationsformen zu Tage gefördert, welche, so wage ich zu behaupten, zu Hause im stillen Kämmerlein keinem der Beteiligten eingefallen wären. Sollte sich dann die Stiftung doch für einen anderen Weg entscheiden, so hat sie wahrscheinlich allein schon mit diesen Gesprächen eine erste Wirkung erzeugt. Resultat dieses letzten Arbeitsschritts sind eine oder mehrere aufeinander abgestimmte und umsetzungsbereite Fördermassnahmen.

## **Wirkungsorientierung als Haltung**

Der Vorbehalt, dass Stiftungsräte mit der Wirkungsorientierung ihre Freiheit einschränken, da ja ohnehin alles schon im Vorfeld festgelegt wurde, scheint mir weit verbreitet. Es ist mir deshalb wichtig zu betonen, dass die Förderstrategie einer Stiftung Orientierung geben, und auf keinen Fall einen Knebel darstellen soll. Natürlich ist es eine Konsequenz aus der Förderstrategie, dass Gesuche, welche nicht auf die definierten Wirkungsziele einschenken, nicht gefördert werden (im Idealfall gehen sie dank transparenter Kommunikation gar nicht erst bei der Stiftung ein, was auf beiden Seiten unnötigen Aufwand erspart). Es ist jedoch zentral, dass Förderstiftungen ihre Freiheit nutzen und unbürokratisch und schnell auf Unerwartetes reagieren können. Damit bleibt die Stiftung offen, hält ihre Fühler ausgestreckt und kann so neue Entwicklungen auch auf diese passive Weise mitverfolgen.

Ich kann verstehen, dass vor allem kleinere Stiftungen Respekt haben vor dem Weg, der vor ihnen liegt, wenn sie ihre Förderung wirkungsorientiert ausrichten wollen. Doch ich möchte Sie

---

ermutigen: Haben Sie keine Angst vor Fehlern. Gehen sie lustvoll in den Prozess. Denn wie so oft gilt auch hier: Der Weg ist das Ziel.



Foto: Gian Marco Castelberg

**Regula Wolf** berät im eigenen Unternehmen Stiftungen bei der Entwicklung von wirkungsorientierten Förderkonzepten und erstellt Themen- und Umfeldanalysen. Zuvor war sie 16 Jahre lang in der Förderung tätig.

## Weitere Informationen

Wer sich vertieft mit dem Thema auseinandersetzen möchte, der kann unter [www.phineo.org](http://www.phineo.org) kostenlos die beiden Publikationen „Kursbuch Wirkung. Edition Schweiz“ und „Kursbuch Stiftungen“ herunterladen oder bestellen.

Seit Kurzem bietet ausserdem das Schweizer Center for Philanthropy Studies (CEPS) einen [Lehrgang in Wirkungsmanagement für NPO](#) an. Der Lehrgang richtet sich auch an Förderstiftungen.