

# FTI-Evaluationen und der Stiftungssektor: über erstaunliche Parallelen und gegenseitige Lernmöglichkeiten

Eine Reflexion nach der Teilnahme an der Frühjahrstagung  
2023 des AK FTI

*Henrik Brinkmann<sup>1</sup>, Christiane Kerlen<sup>2</sup>*

Dieser Beitrag hat eine doppelte Autorenschaft, beginnt aber mit einer persönlichen Einschätzung. Als Stiftungsverantwortlicher für Impactfragen und langjähriger Sympathisant der Evaluationsszene zur Forschungs-, Technologie und Innovationspolitik (FTI) möchte ich eine Beobachtung teilen, die mich schon länger umtreibt. FTI-Evaluationen erschienen mir immer als anspruchsvoll, müssen sie doch gesellschaftliche Herausforderungen, technologische und wirtschaftliche Entwicklungen, politische Rahmenbedingungen im föderalen Mehrebenensystem und neuerdings immer mehr auch die zivilgesellschaftliche Einbettung ihres Untersuchungsgegenstandes berücksichtigen. Für mich als Evaluationsinteressiertem aus der Stiftungswelt sind sie daher immer schon interessant gewesen, werden doch für Evaluationen im FTI-Bereich häufig neue methodische und prozessuale Innovationen entwickelt und getestet.

Zu meiner Überraschung konnte ich die Fragestellungen, Methoden und Prozesse aus FTI-Evaluationen ohne Schwierigkeiten auf Non-Profit-Stiftungsprojekte übertragen und mit Gewinn einsetzen – und zwar interessanterweise auch dann, wenn die Projekte inhaltlich einem ganz anderen gesellschaftlichen Handlungsfeld zuzuordnen waren, mit der FTI-Politik also weder direkt noch indirekt zu tun hatten.

Warum ist das so? Meiner Ansicht nach hat es mit der spezifischen Natur von Non-Profit-Projektarbeit zu tun. Stiftungen sind seit jeher mit gesellschaftlichen Problemen konfrontiert, die einen systemisch angelegten Interventionsansatz erfordern. Als Akteurinnen der Zivilgesellschaft sind sie außerdem auf freiwillige Kooperati-

---

1 Bertelsmann Stiftung

2 Kerlen Evaluation

onen angewiesen. Sie verfügen weder über die Möglichkeiten noch die Mittel, ein gewünschtes Verhalten zu erzwingen – etwa über gesetzliche Verbote oder Gebote. Vielmehr müssen sie überzeugen. Es ist dieser Aspekt, der nun umgekehrt Stiftungsarbeit zu einem interessanten Beobachtungsfeld für Evaluator:innen aus dem FTI-Bereich machen könnte.

Die Frühjahrstagung des AK FTI am 20. Juni 2023 widmete sich der Konzeptualisierung und Messung von Wirkungen in der transformativen Forschungs-, Technologie und Innovationspolitik. Ich verabredete mich daher mit Christiane Kerlen, einer Evaluatorin, die seit Langem in diesem Feld aktiv ist und die außerdem vielfältige Erfahrungen mit Evaluationen im Stiftungssektor hat, um im Anschluss zu erörtern, wo Non-Profit- und FTI-Feld voneinander lernen können. Dies ist unser gemeinsames Fazit:

Der erste Beitrag der AK FTI-Frühjahrstagung gab einen Überblick über den aktuellen wissenschaftlichen Diskurs. Peter Kaufmann berichtete über Eindrücke von der Konferenz des European Forum for Studies of Policies for Research and Innovation (Eu-SPRI)<sup>3</sup>, bei der die Konzeptualisierung und Messung von Wirkungen in der transformativen Innovationspolitik einen breiten Raum einnahm. Der missionsorientierte Ansatz erfreut sich großer Beliebtheit und wird von immer mehr Nationalstaaten, aber auch Regionen und Städten aufgegriffen. Er berichtete, dass von wenigen Ausnahmen abgesehen, eine Lücke zwischen ambitionierten Konzepten missionsorientierter Innovationspolitik in der Wissenschaft und deren praktischer Umsetzung klafft. Eine Ausnahme sind beispielsweise die EU-Missionen, die mit neuen Governance-Strukturen und Instrumenten experimentieren. In vielen Fällen orientiert sich die Umsetzung eines missions- oder transformationsorientierten Ansatzes stark an bestehenden Programmen. Damit wird das Potenzial des Ansatzes nicht ausreichend genutzt.

Hintergrund transformativer Politikansätze ist der im vergangenen Jahrzehnt eingetretene Wandel in der staatlichen Wirtschaftspolitik: FTI-Politik zielt nicht mehr nur auf ein klassisches, technisches Wachstumsziel, sondern auf eine Veränderung der Gesellschaft in ihrer Breite. Eine kulturelle Dimension des Wandels kommt hinzu oder wird sogar zum eigentlichen Ziel.

Ein Beispiel für eine derartige gesellschaftliche Herausforderung ist die durch den Klimawandel angestoßene Energiewende: In kurzer Zeit soll das Energiesystem komplett auf erneuerbare Energien umgestellt werden. Hierzu sind nicht nur technologische Lösungen erforderlich. Aus diesem Wandel im Politikansatz ergeben sich eine Reihe von Konsequenzen: die formale Legitimation sinkt, die Systemgrenzen weiten sich, die Steuerungsmöglichkeiten und die Planbarkeit für die staatlichen Akteur:innen werden geringer, insgesamt wächst die Unsicherheit über gangbare und wirksame Wege hin zum gesamtgesellschaftlichen Ziel.

Diese Erfahrung wiederum ist für zivilgesellschaftliche Akteur:innen nichts Neues; mit dieser Art von Herausforderungen müssen sie immer schon umgehen – je-

3 <https://www.euspri2023.com/>

denfalls, wenn sie Projekte umsetzen wollen, die ‚System change‘ statt ‚Service delivery‘ vorantreiben (wobei auch letzteres im Stiftungssektor durchaus seinen Platz hat). Aus dieser Situation ergeben sich Erfahrungsaustausch- und Lernmöglichkeiten von der Zivilgesellschaft in Richtung FTI (und FTI-Evaluation), aber auch von der FTI-Evaluation in Richtung Wirkungsorientierung (Projektplanung und -steuerung, Impact-Governance) bei Akteur:innen aus dem Non-Profit-Sektor (Non-Profit-Organisationen oder NPOs), insbesondere Stiftungen.

Gegenseitige Lernmöglichkeiten finden sich beispielsweise beim Umgang mit unzureichender Legitimation und mangelnden Durchsetzungsmöglichkeiten. In FTI-Programmen und den sie begleitenden Evaluationen wird darauf mit einem erweiterten Instrumenteneinsatz jenseits der klassischen FTI-Förderung ebenso reagiert wie mit dem Einbezug neuer Stakeholdergruppen, in aller Regel ergänzt um einen Netzwerkansatz. Hier kann das FTI-Feld vom NPO-Bereich lernen. Mit solchen Netzwerkinderventionen haben zivilgesellschaftliche Akteur:innen wie Stiftungen langjährige Erfahrungen, sie experimentieren außerdem schon länger mit Teiligungsformaten unterschiedlicher Art. Sie verfügen damit über eine breite zivilgesellschaftliche Interventions- und Analyseerfahrung, die fruchtbar eingesetzt werden kann.

Es zeichnen sich diesbezüglich auch bereits weitere Herausforderungen für Stiftungsprojekte ab: Stakeholderbeteiligung wird immer früher und breiter verlangt, die Zielgruppen wollen bei Projektplanung und -design bereits in der Entscheidungsphase einbezogen werden. Dies hat unmittelbar mit einem weiteren Trend zu tun, der Stiftungen zunehmend mehr Transparenz bezüglich ihrer Wertebasis abverlangt: Warum fühlen sie sich autorisiert zu intervenieren und in welcher Form tun sie dies? Auf diese beiden Trends – das Verlangen nach Stakeholderbeteiligung und Transparenz über die Wertebasis – haben Stiftungen (noch) nicht immer eine gute Antwort. Sie tun sich schwer damit, Entscheidungsmöglichkeiten abzugeben und die Zielgruppen zu Mitentscheider:innen zu machen. Es braucht nicht viel Fantasie, um sich vorzustellen, dass dies in ähnlicher Form auch bald für Politik und Verwaltung in der FTI gelten wird. Diese Welle wird kommen – und es wird sicher interessant, welche Wege gesucht und gefunden werden, um damit umzugehen. Auch hier erscheinen also weitere Lernmöglichkeiten am Horizont, diesmal in beide Richtungen.

Mit der Transformationsorientierung geht eine Erweiterung des Blickwinkels auf Systemgrenzen einher. Während herkömmlicherweise das Programm im Mittelpunkt der Betrachtung steht und Wirkungsmodelle insbesondere im Hinblick auf die Wirkungsmechanismen, die von der Intervention ausgehen, gezeichnet werden, ist es nun erforderlich, sowohl die Programmtheorie selbst zu explizieren, gleichzeitig aber auch die Veränderung des zu transformierenden Systems zu untersuchen, um so den Beitrag des Programms zu dieser Veränderung bestimmen zu können. In FTI-Evaluationen sind Ansätze hierzu beispielsweise die Einbettung der Programmtheorie in eine übergeordnete Transformationstheorie (vgl. Dinges et al., 2022). Bei NPO-Programmen ist eine Entwicklung vom Wirkungsmodell

(Theory of Action) hin zur Systemanalyse (Theory of Change) zu beobachten. Diese Entwicklung ist für beide Felder relativ neu und erfordert eine noch engere Verknüpfung mit dem akademischen Diskurs und den dort entwickelten Transformationstheorien. Häufig wird die empirische Überprüfung dieser Theorien erst noch entwickelt, so dass die Entwicklung eines entsprechenden Methodensets auch innerhalb von Evaluationen geleistet werden muss (Centre for Global Challenges Utrecht University, o.J.). Es gibt zudem nicht die eine System- oder Transformationstheorie, mit der alle Systemveränderungen gleichermaßen abgebildet werden können. Für jedes Evaluationsfeld, möglicherweise für jede Evaluation, ist daher neu zu entscheiden, mit welchem theoretischen Gerüst gearbeitet werden soll.

Mit einem missionsorientierten Ansatz wird die zeitnahe Programmsteuerung wichtiger, die (langfristige) Planbarkeit der Programmimplementierung nimmt ab. Im FTI-Feld wird mit der Umstellung von Monitoringsystemen auf „reflexive Navigationssysteme“ experimentiert (vgl. den Vortrag von Jakob Kofler und Harald Wieser auf der Frühjahrstagung<sup>4</sup>). Diese sollen ein zeitnahes, reflexives Lernen ermöglichen. Sie setzen dazu auf die systematische Aufbereitung und Bewertung von Informationen durch Projektträger bzw. Programmagentur und verfügen damit über eine zusätzliche, auf Expert:innenwissen gestützte qualitative Dimension. Zudem wird der Einsatz von Indikatoren, die früh Veränderungen signalisieren können, ebenso wichtig wie der Einsatz von Foresight-Methoden. Im NPO-Bereich spiegelt sich diese Veränderung in einer Erweiterung des MEAL<sup>5</sup>-Kreislaufs (auf Projekt- oder Programmebene) hin zur Impact-Governance (auf Organisationsebene).

Insgesamt ist zu beobachten, dass durch die Zunahme an Komplexität in der Programmgestaltung und im Umfeld sowie die für eine Steuerung erforderliche zeitnahe Bereitstellung von Informationen und Bewertungen die Unsicherheit steigt. Es bedarf daher neuer und verbesserter Verfahren, die Qualität und Zuverlässigkeit von Evaluationsergebnissen zu bewerten, und vor allem kontinuierlich transparent darzustellen. Im NPO-Bereich werden Meta-Analysen zur Transformation in verschiedenen Feldern angewendet, hier kann ein Methoden-Transfer ins FTI-Feld ansetzen. Der FTI-Bereich kann hier auch aus dem Feld der Entwicklungspolitik und humanitären Hilfe lernen, in dem Verfahren für die Bewertung der Güte von Ergebnissen zum Teil sehr viel konsequenter eingesetzt werden.

Dieser kleine Beitrag ist zunächst als ein Plädoyer dafür zu verstehen, diesen Austausch weiter zu suchen und zu intensivieren – und als ein Dank an die DeGEval, ein solches Forum für übergreifende Austauschmöglichkeiten in den Arbeitsgruppen und nicht zuletzt auf den Jahrestagungen zu ermöglichen und zu unterstützen. Solche Räume des fachübergreifenden Austausches sind wichtiger denn je.

4 <https://www.degeval.org/arbeitskreise/forschungs-technologie-und-innovationspolitik/bisherige-aktivitaeten/>

5 MEAL = Monitoring, Evaluation, Accountability, Learning.

## Literatur

- Dinges, M., Kerlen, C., Kaufmann, P., Wang, A., Toepel, K., Kofler, J., Meyer, S. & Wieser, H. (2022). Theories of Change for Evaluating Transformation-oriented R&I Programmes: The Case of the 7th Energy Research Programme in Germany. *fteval Journal*, 53, 57–68. <https://doi.org/10.22163/fteval.2022.542>
- Centre for Global Challenges Utrecht University (o.J.). *Navigating Deep Transitions*. <https://www.uu.nl/en/organisation/centre-for-global-challenges/projects/navigating-deep-transitions>

**Dr. Henrik Brinkmann** | Bertelsmann Stiftung | Carl-Bertelsmann-Straße 256 |  
D-33311 Gütersloh | E-Mail: [henrik.brinkmann@bertelsmann-stiftung.de](mailto:henrik.brinkmann@bertelsmann-stiftung.de)

**Dr. Christiane Kerlen** | Kerlen Evaluation | 16 West Savile Gardens | Edinburgh  
EH9 3AB | United Kingdom | E-Mail: [christiane.kerlen@kerlen-evaluation.de](mailto:christiane.kerlen@kerlen-evaluation.de)