

Wie können Stiftungen ihre Wirkung erhöhen?

Gastbeitrag von Dina Pomeranz und Deborah Kistler

Welches Entwicklungsprojekt bringt der lokalen Bevölkerung den grössten Nutzen? Wie muss ein Programm gestaltet sein, damit es eine langfristige Wirkung erzielt? Und in welche Projekte lohnt es sich als Stiftung zu investieren, um die Wirkung im Verhältnis zu den Kosten zu maximieren? Um diese Fragen zu beantworten, setzen Stiftungen und andere Akteure in der Entwicklungszusammenarbeit weltweit vermehrt auf wissenschaftliche Evidenz.

In den letzten Jahren hat im Bereich der Wirkungsmessung eine stille Revolution stattgefunden. Zwei kompletere Entwicklungen haben dazu beigetragen: Erstens ist es in der Zeit von Big Data einfacher geworden, Daten zu erheben und zu verarbeiten. Zweitens haben sich die Methoden zur Analyse der Wirkung konkreter Projekte und Reformen massiv verbessert, unter anderem durch die Entwicklung von randomisierten Feldstudien.

So wurde denn auch der Wirtschaftsnobelpreis 2019 für diesen experimentellen, evidenzbasierten Ansatz zur Linderung der weltweiten Armut vergeben. Die Gewinnerinnen und Gewinner Abhijit Banerjee, Esther Duflo und Michael Kremer haben die Wirkungsmessung von Entwicklungsprojekten revolutioniert, indem sie randomisierte Feldstudien nutzten, um die Wirksamkeit spezifischer Massnahmen zu testen. Dazu ist es entscheidend zu verstehen, welche Entwicklung ohne das Projekt stattgefunden hätte. Um dies zu messen, werden Teilnehmende in solchen Studien – ähnlich wie in der medizinischen Forschung – nach dem Zufallsprinzip entweder dem Projekt oder einer Kontrollgruppe zugeteilt. So lässt sich die tatsächliche Wirkung messen, indem die Situation der Projektgruppe mit derjenigen der Kontrollgruppe verglichen wird. Zudem lässt sich mit diesen Methoden auch die erzielte Wirkung im Verhältnis zu den Kosten aufzeigen und so die Kosteneffektivität von Projekten optimieren.

Neben randomisierten Feldstudien gibt es auch andere, sogenannte quasi-experimentelle Methoden, die es erlauben, Wirkung auf verlässliche Weise zu messen. Immer mehr gemeinnützige Organisationen und Förderinstitutionen nutzen die Resultate solcher Studien für ihre Arbeit – nicht nur für die Rechenschaftspflicht, sondern vor allem als Grundlage für ihre strategischen Entscheidungen. Um diese Akteure dabei zu unterstützen, wurde das Zurich Center for Economic Development an der Universität Zürich gegründet.

Evidenz statt (falscher) Annahmen

Für gemeinnützige Organisationen und Stiftungen ist es einerseits hilfreich zu verstehen, ob ein Projekt wirkt. Andererseits ist es für die konkrete Arbeit auch essenziell zu verstehen, wie ein Projekt am besten umgesetzt werden soll, damit die Wirkung maximiert wird.

Ein illustratives Beispiel liefert die folgende evidenzbasierte Innovation der Organisation Population Services International (PSI), die im Bereich der Malariaprävention aktiv ist. Dazu verteilt sie Moskitonetze, die gegen Malaria schützen. Lange herrschte dabei die Annahme vor, es sei wichtig, dass Empfängerinnen und Empfänger der Netze auch einen eigenen Kostenbeitrag leisteten. Nur so würden die Netze auch wertgeschätzt, richtig angewendet und zu denjenigen Personen gelangen, die sie am meisten benötigten.

Später lernte PSI von einer randomisierten Feldstudie aus Kenia jedoch, dass das Gegenteil der Fall war: Gratisverteilung steigerte die Wirkung deutlich. Mehr als doppelt so viele Menschen nahmen ein Netz an, und sie nutzten es genauso häufig wie zahlende Haushalte. Die Studie konnte auch zeigen, dass sich die Leute deswegen nicht an «Almosen» gewöhnten, sondern im Gegenteil an die Nützlichkeit der Netze. Basierend auf diesen Forschungsergebnissen konnte PSI sein Vorgehen optimieren und gibt heute die Moskitonetze an vulnerable Bevölkerungsgruppen zumeist gratis ab. Die Forschung aus Kenia beeinflusste nicht nur die Praxis von PSI, sondern hatte einen Effekt auf den ganzen Sektor. So empfiehlt nun auch die Weltgesundheitsorganisation WHO, Moskitonetze gratis zu verteilen. Eine Studie in der Zeitschrift «Nature» konnte zeigen, dass durch solche Netze rund zehn Millionen Malariatote verhindert werden konnten.

Solche Beispiele zeigen zwei Punkte. Erstens, wie wichtig es ist, eigene Annahmen und Vorstellungen mit Daten zu überprüfen und Entscheide aufgrund empirischer Evidenz zu fällen. Zweitens, dass nicht jede Organisation eigene Wirkungsstudien durchführen muss, sondern von der Forschung anderer profitieren kann. Unterdessen gibt

es zu vielen Themen zahlreiche verlässliche Studien von anderen Organisationen oder Forschenden, auf deren Grundlage Entscheidungen getroffen werden können. Diese Studien können sowohl bei der Ausgestaltung von Projekten helfen wie auch bei der strategischen Auswahl neuer Initiativen.

Die neuen Methoden zeigen: Viele Projekte der Entwicklungshilfe sind enorm wirksam

Durch diese neuen Methoden der Wirkungsmessung konnte in den letzten Jahren klar gezeigt werden, dass Entwicklungszusammenarbeit in verschiedensten Bereichen substanzielle und messbare Wirkungen entfalten kann und einen signifikanten Beitrag zur Verringerung der Armut leistet.

Im Gesundheitsbereich zum Beispiel können Massnahmen wie Impfungen, Malariaprävention oder verbesserter Zugang zu gesundheitlicher Grundversorgung die Kinder- und Müttersterblichkeit stark senken. In der Bildung erhöhen Schulmahlzeiten, Entwurmungspillen und Stipendien Schulbesuchsraten und dadurch das zukünftige Einkommen. Auch Investitionen in Infrastruktur, etwa in sauberes Wasser, Strassen oder Brücken, erhöhen Einkommen, Marktzugang sowie Zugang zu Gesundheits- und Bildungsangeboten.

Kürzungen der Gelder für Entwicklungszusammenarbeit kosten Menschenleben

Viele Geberländer, darunter auch die Schweiz, haben in den letzten Jahren die staatlichen Mittel für die Entwicklungszusammenarbeit stark gekürzt. In den USA wurde im Januar 2025 gar die gesamte Entwicklungsbehörde (USAID) aufgelöst.

Die Auswirkungen dieser Kürzungen sind gravierend. Schätzungen der UNO und von Forschungsinstitutionen wie dem Center for Global Development gehen davon aus, dass diese jährlich Hunderttausende von Menschenleben kosten werden.

Neben den unmittelbaren humanitären Folgen sind solche Kürzungen auch aus einer Effizienzperspektive problematisch. Der abrupte Abbruch laufender Programme zerstört Strukturen, die über Jahre hinweg aufgebaut wurden und sich nicht kurzfristig wiederherstellen lassen: Wertvolles Know-how, jahrelang aufgebaute Netzwerke und oft auch das Vertrauen der lokalen Bevölkerung gehen unwiderruflich verloren.

Die wichtige Rolle der Stiftungen

Stiftungen haben durch die Kürzungen in der Entwicklungszusammenarbeit an Bedeutung gewonnen. Für sie haben die Kürzungen eine doppelte Relevanz. Einerseits

steigt der Bedarf an zusätzlichen, flexibel einsetzbaren Mitteln in Bereichen, in denen staatliche Gelder wegbrechen. Andererseits schaden die Kürzungen der öffentlichen Entwicklungshilfe aus der Schweiz auch direkt der Arbeit der Stiftungen, welche vor Ort tätig sind.

Deswegen haben vor Kurzem sechzehn Schweizer Stiftungen⁸³ ein gemeinsames Statement⁸⁴ veröffentlicht, in welchem sie sich klar gegen Kürzungen der öffentlichen Entwicklungszusammenarbeit aussprechen.

Als international tätige Stiftungen äussern sie grosse Sorge über die geplanten weiteren Kürzungen der Schweizer Budgets für internationale Zusammenarbeit. Gerade im aktuellen globalen Kontext sei die Entwicklungszusammenarbeit eine nachhaltige und präventive Sicherheitsstrategie. Die Arbeit von Stiftungen ergänze jene des Bundes – etwa durch sich gegenseitig verstärkende Projekte, Co-Finanzierungen und den Aufbau von nachhaltigen Partnerschaften vor Ort.

« Kürzungen der Schweizer Entwicklungshilfe schwächen daher direkt auch die Wirkung von Schweizer Stiftungen. »

Diese können staatliche Kürzungen nicht kompensieren, da nur staatliche internationale Zusammenarbeit systemische Ursachen wirksam angehen kann. Im Statement betonen die Stiftungen, dass die beschlossenen Kürzungen bereits zu konkreten negativen Auswirkungen geführt haben: Programme wurden geschlossen, was wirtschaftliche Resilienz, Gleichstellung, Klimaschutz und Stabilität schwächte und gleichzeitig Migration und Unsicherheit erhöhte. Zudem haben die Kürzungen das internationale Genf gefährdet, einen zentralen wirtschaftlichen und ausserpolitischen Pfeiler der Schweiz.

Auch die Schweizer Stimmbewölkerung spricht sich grossmehrheitlich gegen eine weitere Kürzung der Entwicklungshilfe aus. Repräsentative Umfragen zeigen klar,⁸⁵ dass auch in der jetzigen Lage noch eine Mehrheit höhere Ausgaben für die Entwicklungszusammenarbeit unterstützt und weniger als 20% eine Kürzung wünschen.

Ausblick

Insgesamt bieten die neuen Methoden unglaubliche Chancen für die Arbeit der Stiftungen, die in der Armutsbekämpfung und Entwicklungszusammenarbeit tätig sind. Neben den aktuell manchmal entmutigenden Schlagzeilen zu geopolitischen Herausforderungen und Kürzungen

der Entwicklungsgelder geben diese neuen Methoden zur Innovation und Effizienzsteigerung im gemeinnützigen Bereich Anlass zu Hoffnung.



Dina Pomeranz, Wirtschaftsprofessorin
an der Universität Zürich.



Deborah Kistler, Geschäftsführerin des
Zurich Center for Economic Development
an der Universität Zürich.