



03.17

& Stiftung Sponsoring

Das Magazin für Nonprofit-
Management und -Marketing

EUROPE

Zusammenhalt Europa: Die Verantwortung der Stiftungen

Rote Seiten: Erbbaurecht.
Neue Perspektiven auf einen Klassiker

Herausgeber: DSZ – Deutsches Stiftungszentrum GmbH, Erich Steinsdörfer
Institut für Stiftungsberatung Dr. Mecking & Weger GmbH, Dr. Christoph Mecking
www.stiftung-sponsoring.de

ESV ERICH
SCHMIDT
VERLAG

Planen. Wissen. Wirken!

Wege zur praktischen Wirkungsorientierung

von Sarah Ulrich (Düsseldorf)

Wirkungsorientierung: Man hört und liest den Begriff seit einiger Zeit immer wieder – und immer häufiger im Zusammenhang mit all jenem Tun, von dem ein gesellschaftlicher Mehrwert ausgehen soll. Insb. Stiftungen sollen wirkungsorientiert fördern und deren Programme eine Wirkung nachweisen. Hierfür werden Siegel vergeben, Webinare, Kurse und Nachschlagewerke angeboten. Wirkungsorientierung – so hat es den Anschein – ist ein Novum, die Quintessenz zivilgesellschaftlichen Handelns und überhaupt ein Universalwundermittel bei der Suche nach der ewigen Frage: „Führt das, was wir machen, tatsächlich zur Linderung oder Lösung des (sozialen) Problems, das wir identifiziert haben?“

Wirkungsorientierung ist – grundlegend betrachtet – ein Vorschlag zur Strukturierung dessen, was Stiftungen und andere zivilgesellschaftliche Organisationen meist ohnehin ganz intuitiv tun: Programme zielgruppenorientiert entwickeln, testen, kontinuierlich verbessern. Sie bewegt sich auf einem Kontinuum zwischen Legitimation und organisationalem Lernen und ist somit der Versuch, mit einer Vision gegenüber der Realität schwingungsfähig zu bleiben.

Auf dem Weg zur wirkungsorientierten Organisation

Am Beispiel von Education Y (vormals buddy E. V.) wird im Folgenden gezeigt, wie eine Organisation sich strategisch und bewusst mit der praktischen Umsetzung von Wirkungsorientierung auseinandersetzt.

Education Y ist eine Social Profit Organisation und kann auf eine zwölf Jahre alte Entwicklung zurückblicken. In dieser Zeit wurden eine Vielzahl von Erfahrungen gesammelt: zu guten und nicht so guten Evaluationsmethoden, zu den Möglichkeiten und Grenzen von Qualitätsmanagement, zu Sinn und Unsinn von Feedback-Fragebögendaten. Bis zur Einrichtung der Fachstelle Wirkungsorientierung 2015, initiiert durch die Wübben Stiftung und später erweitert durch die Auridis gmbH und die Stiftung Deutsches Forum für Kriminalprävention (DFK), ging ein langer Lernprozess voraus.

Ausgangspunkt war die Erfahrung der ersten Evaluation im buddy-Programm aus dem Jahr 2007. Die Ergebnisse dienten allein dem Nachweis von definierten Wirkungsgraden, ohne dabei jedoch einen Aufschluss zu liefern, an welchen Stellen das Programm vielleicht noch besser und passgenauer wirken könnte. Demnach waren sie für die pädagogische Weiterentwicklung nicht besonders gut verwertbar. Auch zusätzliche, nicht-ge-

plante Ergebnisse des Programms – sog. Streueffekte – wurden durch die empirischen Methoden nicht sichtbar. Auf den Erfahrungen aufbauend, wurde 2014 mit dem Outcome Reporting eine eigene Wirkungsanalyse-Methode entwickelt, die sich nach einer Erprobungsphase 2015 nahtlos in den neuen Wirkungs-Anspruch der Organisation einfügte: Planen. Wissen. Wirken.

Der Entschluss, Wirkungsorientierung zu einem zentralen Thema, zu einer organisationalen Haltung und Handlungslogik zu machen, wurde Anfang 2015 mit einem „kollektiven Kopfsprung“ in die Praxis umgesetzt: Alle Mitarbeitenden von Education Y wurden von der Fachstelle Wirkungsorientierung zu einem Workshop eingeladen, der drei Tage umfasste und zum Ziel hatte, auf allen Ebenen Fragen rund um das Thema Wirkungsorientierung zu klären und erste, praktische Berührungspunkte herzustellen.

Gemeinsam mit Mitgliedern des Vorstands von Education Y sowie mit Phineo und weiteren Gästen und langjährigen Wegbegleitern des Vereins wurde über Wirkungen diskutiert, Begriffe eingeführt, erste Wirkungslogiken für die Praxis erarbeitet und ein Ausblick über konkrete, nächste Schritte der Wirkungsorientierung gegeben.

In drei Schritten zu mehr Wirkung

Wirkungsorientierung bei Education Y dient der systematischen Steuerung der Projekte und Prozesse zur Erreichung einer größtmöglichen, möglichst den Bedarfen der Zielgruppen entsprechenden und nachhaltigen sozialen Wirkung.

Wirkungsplanung

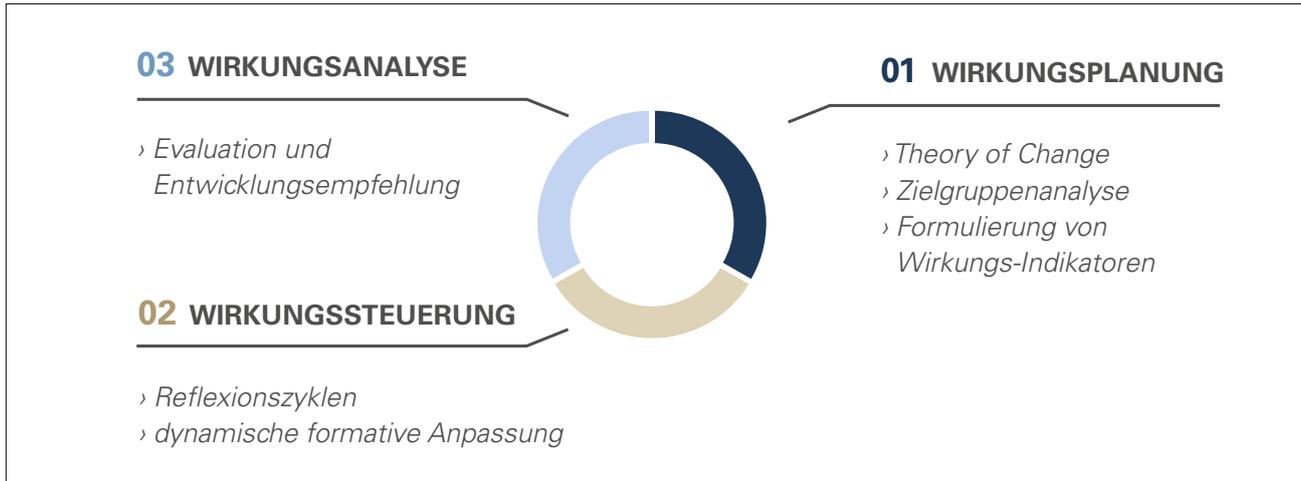
Alle Programme und Projekte werden entlang der sog. Theory of Change in eine Wirkungslogik gebracht. Die Theory of Change ist ein Standard-Projektplanungsinstrument, das die Abgrenzung und Priorisierung von Zielgruppen unterstützt und die lineare Wirkungslogik schärft. Zudem ist sie eine gute Basis für die Entwicklung von Indikatoren zur Überprüfung der Wirkungsziele.

So lässt sich planen und prüfen, welche Ressourcen (Input), Maßnahmen (Output) und Effekte bei den Zielgruppen (Outcome) zur Erreichung der übergeordneten Zielvision (Impact) führen.

Wirkungssteuerung

Mit Hilfe von Wirkungssteuerung werden Projekte kontinuierlich in Hinblick auf ihre zielgerichtete „Laufrichtung“ reflektiert und justiert. Oder anders gesagt: Wenn

Ausgangspunkt ist ein kreisläufiger Dreischritt:



Wirkungsmodell von Education Y

die Wirkungslogik die Karte ist, dann ist die Wirkungssteuerung das Navigationssystem.

Mittels Feedbackschleifen und Reflexionseinheiten, wird gemeinsam mit den Zielgruppen überprüft, ob sich das Projekt entlang der Wirkungslogik entfaltet.

Durch eine sorgfältige Wirkungssteuerung lassen sich bei der abschließenden Evaluation die ermittelten Effekte auch auf die Maßnahme zurückführen.

Wirkungsanalyse

Ziel der Wirkungsanalyse ist neben der abschließenden Evaluation und der Überprüfung eigener Wirkungsannahmen auch, nicht-intendierten Effekten oder Streueffekten nachzuspüren.

Evaluationsergebnisse werden vor dem Hintergrund der Wirkungsplanung reflektiert, um Maßnahmen ggf. anzupassen.

Den Erfahrungen und daraus entwachsenden Ansprüchen an Wirkungsanalyse entsprechend wurde das Outcome Reporting entwickelt, das dank der offenen, partizipativen Methodik geeignet ist, Wirkung nicht nur zu erfassen, sondern auch in Abgleich mit der Wirkungslogik zu prüfen und an die Realität der Zielgruppen anzupassen.

Kurz & knapp

Die verschiedenen Schritte der Wirkungsorientierung wurden seit 2015 in den Programmbereichen kontinuierlich umgesetzt, angepasst und optimiert. Erste Erfahrungen

EDUCATION Y (vormals buddy E. V.) wurde 2005 mit Sitz in Düsseldorf gegründet. Vorstandspräsidentin ist Prof. Dr. Rita Süßmuth. Die Organisation stärkt die Kompetenzen von Kindern und Jugendlichen in Zeiten des digitalen Wandels im 21. Jahrhundert und möchte mehr Chancengerechtigkeit erwirken. Die in den Handlungsfeldern Familie, Kita, Schule und Hochschule entwickelten Programme family, mykita, buddy und studY nehmen daher die bildungsbiographisch relevanten Institutionen der Drei- bis 18-Jährigen in den Blick. Initiator und Hauptförderer von EDUCATION Y ist die Vodafone Stiftung Deutschland.

gen zeigen, dass im Hinblick auf die Ziele, mehr Transparenz über die eigene Programmpraxis zu erzeugen, die Programmqualität kontinuierlich zu verbessern sowie selbstbewusster und besser über die Möglichkeiten und Grenzen der Wirksamkeit auskunftsfähig zu sein, große Fortschritte gemacht wurden.

Für die Entwicklung und die Implementierung der Maßnahmen war die Personalkapazität einer Fachstelle Wirkungsorientierung von Vorteil. Die Wirkungsorientierung selbst jedoch lebt und entwickelt sich in der Praxis der pädagogischen Programm-Arbeit, im Selbstverständnis der Organisation und vor allem im kontinuierlichen Dialog mit Zielgruppen, Partnern und Förderern. ■

Im Heft 4 lesen Sie den 2. Teil der Serie: **Werkzeuge und Methoden der praktischen Wirkungsorientierung – was funktioniert und was nicht?**

Zum Thema

PHINEO (Hrsg.): **Kursbuch Wirkung. Das Praxishandbuch für alle**, die Gutes noch besser tun wollen, 3. Aufl. 2015 [kostenlos abrufbar unter www.kursbuch-wirkung.de]

im Internet

www.education-y.de

in Stiftung&Sponsoring

Krüger, Susanna / Lorentz, Bernhard: Passion for Impact? Ein Plädoyer für mehr Kreativität und Wirkungsorientierung, S. 32 – 35, www.susdigital.de/SuS.02.2011.032

Rickert, Andreas: Wirkung wird wichtiger. Phineo als Marktplatz für soziale Investoren, S&S 1/2011, S. 14 – 15, www.susdigital.de/SuS.01.2011.014

Winter, Ekkehard / Hanekamp, Gerd: Wirkungsorientierung auf dem Vormarsch. Wie man die Wirkung einer Stiftung untersuchen kann und was man davon hat, S&S 4/2014, S. 22 – 23, www.susdigital.de/SuS.04.2014.022



Sarah Ulrich, Leiterin Fachstelle Wirkungsorientierung, Education Y.
sarah.ulrich@education-y.de,
www.education-y.de