

04.17



& Stiftung Sponsoring

Das Magazin für Nonprofit-
Management und -Marketing



Fundraising: Von der Kür zur Pflicht

Rote Seiten: Stiftungsrechtlicher Standortvergleich D – CH – AT – FL.
Ein Überblick über die wesentlichen stiftungs- und steuerrechtlichen
Grundzüge in Deutschland, der Schweiz, Österreich und Liechtenstein

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

Werkzeuge und Methoden der praktischen Wirkungsorientierung

Was funktioniert und was nicht?

von Sarah Ulrich (Düsseldorf)

Wirkungsorientierung bietet in der praktischen Anwendung für Stiftungen und Social-Profit-Organisationen viele Möglichkeiten und Vorteile. Doch es gibt auch Sackgassen und Grenzen.

Am Anfang steht eine Vision einer Stiftung oder Organisation wie eine gute Gesellschaft aussehen könnte und was dazu beitragen kann, diese Vision Realität werden zu lassen.

Wirkungsplanung

Doch bis es dazu kommt, muss viel Arbeit geleistet werden. Vor allem aber ist die Grundlage jedes Schrittes von der Vision zur Realität ein Plan und wenn die Vision ‚Soziale Wirkung‘ heißt, dann ist entsprechend ein Wirkungsplan von Nöten. Aber kann man Wirkung überhaupt planen? Wie geht man dabei vor? Und welche Fehler kann man machen?

Bestimmung des Impact

Es ist sinnvoll, bei dem zu starten, was man hat: Der gesellschaftlichen Herausforderung, deren Lösung oder Linderung man sich widmen möchte. Oft geht es um Teilhabe, um Chancenverbesserung, um Bildungs- oder Beziehungsqualität. Am Anfang der Wirkungsplanung steht der Zielzustand, der ‚große Wurf‘ oder eben: die gesellschaftliche Veränderung, die man bewirken möchte. In der Wirkungssprache oft als „Impact“ bezeichnet, ist dieses Wort bisweilen ein wenig irreführend, da es im englischen gleichbedeutend mit „Wirkung“ ist, im deutschen Verständnis aber nicht diejenige Wirkung bezeichnet, die durch eine Maßnahme direkt entsteht (Diese entspricht dem Begriff „Outcome“).

Zielgruppe und Stakeholder

Von der Formulierung des übergeordneten Ziels ausgehend sollte zunächst sorgfältig eingegrenzt werden, welche Zielgruppen erreicht werden sollen und können und ob diese direkt vom Angebot erreicht werden oder indirekt davon profitieren. Oft empfiehlt es sich, die Zielgruppenanalyse zu einer Stakeholderanalyse auszuweiten und sich nicht nur die Frage zu stellen, wer von dem Angebot profitiert, sondern auch, wer bei der Umsetzung des Angebots eine relevante Beteiligung innehat. Dieser projektplanerische Zwischenschritt erleichtert es zu einem späteren Zeitpunkt, ge-

eignete Ansprechpartner_innen für das Monitoring der Wirkungsentwicklung und für die Wirkungsanalyse zu bestimmen.

Outcomes

Sobald die Zielgruppen identifiziert sind, geht es um die zentrale Frage der Wirkung: Welche Veränderungen sollen innerhalb der Zielgruppen erreicht werden? Die Formulierung der sog. ‚Outcomes‘ sollte dabei von Anfang an in einem realistischen Bezug zu den Möglichkeiten und Grenzen des Projektes oder Programms stehen. Oftmals wird im Sinne der Mittelakquise die erwartete Wirkung eher liberal formuliert, spätestens im nächsten Schritt der Wirkungsplanung jedoch lohnt sich eine kritische Betrachtungsweise:

Bei der Formulierung von Wirkungs-Indikatoren geht es um sichtbare, feststellbare und idealerweise messbare Veränderungen, in welche die Ziele auf der Outcome-Ebene operationalisiert werden können. Erfahrungsgemäß ist dies der schwierigste Schritt einer Wirkungsplanung, jedoch auch der hilfreichste, wenn es später um die Evaluation der Wirkung gehen soll.

Output und Input

Die Wirkungsplanung wird dann abgerundet mit der Auflistung der Maßnahmen und Key Performance Indicators (Output) eines Programms sowie der zur Umsetzung erforderlichen Ressourcen (Input). Es lohnt sich dann, die so entstandene Wirkungslogik noch einmal in beide Richtungen auf Kohärenz hin zu prüfen. Sie soll am Ende einen plausiblen Weg von den Ressourcen zur Wirkung aufzeichnen und klar eingrenzen, welche Effekte bei welcher Zielgruppe entstehen sollen und woran dies zu erkennen ist.

Es ist zudem überaus empfehlenswert, wenn die Wirkungslogik im Dialog zwischen der operativ ausführenden Organisation und den Mittelgebern sowie möglicherweise. Auf diese Weise findet direkt ein offener Umgang mit den sozialen Wertschöpfungserwartungen und ein Abgleich mit den Bedarfen der Zielgruppe statt.

Monitoring

Ist ein Programm oder Projekt dann in der Umsetzung, wird der laufende Prozess kontinuierlich in Hinblick auf seine zielgerichtete „Laufrichtung“ reflektiert und

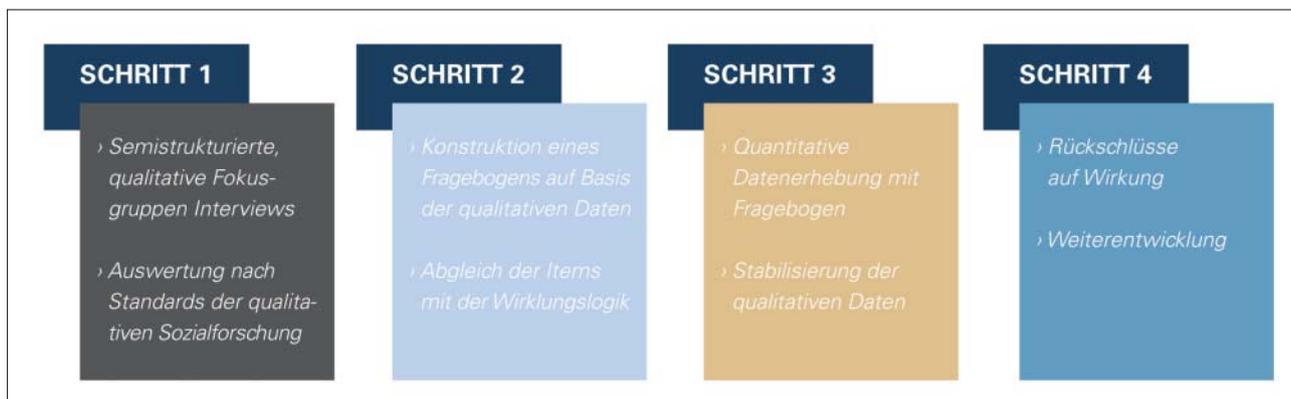


Abb.: Vier Schritte des Outcome Reportings

justiert. Um sicher zu stellen, dass sich das Projekt entlang der Wirkungslogik entfaltet, sollten Methoden für Feedback und Reflexion eingeplant werden. Diese Art des Monitorings zu systematisieren ist in der Praxis oft eine Herausforderung. Eine Faustregel gibt es hier leider nicht, da Monitoring eher projektspezifisch geplant werden muss.

Sinnvoll ist es jedoch, einen Blick auf die Stakeholderanalyse zu werfen und zu entscheiden, welche Stakeholder wertvolle Rückmeldungen über das Ge- und Misslingen eines Projektes oder Programms geben können. Ein Projekt-Meilensteinplan hilft zudem, Zeitpunkte zu identifizieren, zu denen es sich lohnt, Daten über den Verlauf einer Maßnahme zu erheben. Hierbei ist zu beachten, dass ‚mehr‘ nicht unbedingt besser ist. Häufige Befragungen können einen Programmverlauf belasten und damit selbst nicht-intendierten Einfluss auf die Wirkung nehmen.

Zentral ist aber vor allem die Auseinandersetzung mit der Frage, welche Konsequenzen aus den Ergebnissen einer Zwischenbefragung gezogen werden sollen. Auch hier lohnt ein Blick auf die Stakeholderanalyse, um zu entscheiden, mit wem Feedback sinnvollerweise reflektiert werden kann. Daten sollten auf keinen Fall um ihrer selbst willen erhoben werden, sondern entweder unmittelbar oder perspektivisch im Sinne der Wirkungsoptimierung genutzt werden.

Wirkungsanalyse

Schließlich steht am Ende einer Maßnahme die Wirkungsanalyse im Zeichen der Frage, ob die geplante Wirkung durch das Projekt oder Programm auch erreicht wird. Unabhängig davon, ob die Evaluation durch eine eigene Untersuchung oder mit der Unterstützung eines externen Partners stattfindet, sind die in der Wirkungslogik formulierten Indikatoren nun Gegenstand der Analyse.

Die Evaluationsmethode und das Untersuchungsdesign sollten sich daran ausrichten, Daten entlang der Indikatoren zu erheben.

Outcome Reporting

Oftmals ist es aber noch sinnvoller, die Wirkungsanalyse um eine explorative Fragestellung zu erweitern. Soziale Wirkung entsteht in der Regel aus dem Zusammenspiel

vieler Faktoren und individueller Umstände, sodass ein Gesamtbild über die Wirkung erst entstehen kann, wenn man auch einen Blick für nicht-intendierte Wirkungsfelder – also Outcome-Ziele, die nicht in der Wirkungslogik formuliert wurden – entwickelt.

Eine hilfreiche Vorgehensweise, Wirkungsfelder explorativ zu erforschen, ist ein Methodenmix aus qualitativer und quantitativer Untersuchung. Praktisch vor allem in der Selbstevaluation einfach anwendbar und aufgrund seiner Modularität vor allen Dingen auch für den kontinuierlichen Wirkungsorientierungsprozess geeignet, ist das Outcome Reporting. Die Methode ist einfach zu adaptieren und eignet sich im Sinne der internen Wirkungsorientierung sowie zum wirkungsorientierten Reporting (Social Reporting Standard) – versteht sich jedoch nicht als empirische Evaluationsmethode.

Die partizipative, explorative Evaluationsmethode startet mit semistrukturierten Fokusgruppeninterviews innerhalb der Zielgruppen. In diesen Interviews sollen die Teilnehmenden möglichst frei darüber berichten, wie sie das Projekt oder Programm erlebt haben, ob sie Veränderungen durch die Teilnahme daran erlebt haben und wenn ja, welche oder woran sie dies bemerken. Auf diese Weise werden aus Sicht der Zielgruppen Wirkungen in deren eigenen Worten beschrieben.

Die Anzahl der Fokusgruppen richtet sich nach dem Anspruch, eine möglichst repräsentative Stichprobe im ersten Schritt befragt zu haben.

Die Interviewdaten werden dann nach methodischen Standards der qualitativen Sozialforschung ausgewertet: Zum einen auf Basis der formulierten Outcomes und Indikatoren in der Wirkungslogik und zum anderen explorativ mit Blick für nicht-intendierte Effekte. Anschließend werden aus den Daten Kategorien gebildet, welche dann in Fragebogenitems übersetzt werden.

Im dritten Schritt erfolgt dann eine Fragebogenbefragung über eine möglichst breite Population der Zielgruppen. Auf diese Weise kann bestimmt werden, welche der in den Interviews beschriebenen Effekte sich stabil bei den Zielgruppen im Anschluss an die Maßnahme zeigen und welche nur vereinzelt auftauchen.

So lassen sich Rückschlüsse auf die tatsächliche Wirkung ziehen. Im Idealfall erfolgt eine entsprechende Anpassung der Wirkungsplanung und der Wirkungsorientierungszirkel beginnt von neuem.

Kurz & knapp

Wirkungsorientierung ist für viele Stiftungen und zivilgesellschaftliche Organisationen und Akteure eine intuitive Haltung. Um diese Haltung aktiv umzusetzen, lohnt es sich, Wirkungsplanung, Wirkungsmonitoring und Wirkungsanalyse mittels konkreter Tools und Methoden zu einem Teil der Programm- oder Projektpraxis zu machen. Dabei ist zu Beginn sicherlich zunächst die eine oder andere Hürde zu nehmen: Es gilt, sich mit der Thematik und dem Wirkungs-Vokabular vertraut zu machen, erste methodische Schritte kennenzulernen und zu erproben und – manchmal mittels Versuch-und-Irrtum-Lernen – passende Lösungen zu finden. Oft hilft die Beratung durch eine Expertin oder einen Experten oder der Austausch mit anderen angehenden und erfahrenen Wirkungspraktikern. Sind die ersten Schritte jedoch getan, hat praktische Wirkungsorientierung nicht nur das Potenzial, die Wirkung zu optimieren, sondern auch, Prozesse effizienter, Kommunikation klarer und Kooperationen einfacher zu machen. ■

Wenn Sie mehr über praktische Maßnahmen der Wirkungsorientierung und Wirkungsanalyse erfahren möchten, kontaktieren Sie uns gerne:
Fachstelle Wirkungsorientierung, Sarah Ulrich,
EDUCATION Y, sarah.ulrich@education-y.de

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

Ulrich, Sarah: Planen. Wissen. Wirken! Wege zur praktischen Wirkungsorientierung (Praxis & Wirkung 1), S&S 3/2017, S. 22–23, www.susdigital.de/SuS.03.2017.022

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