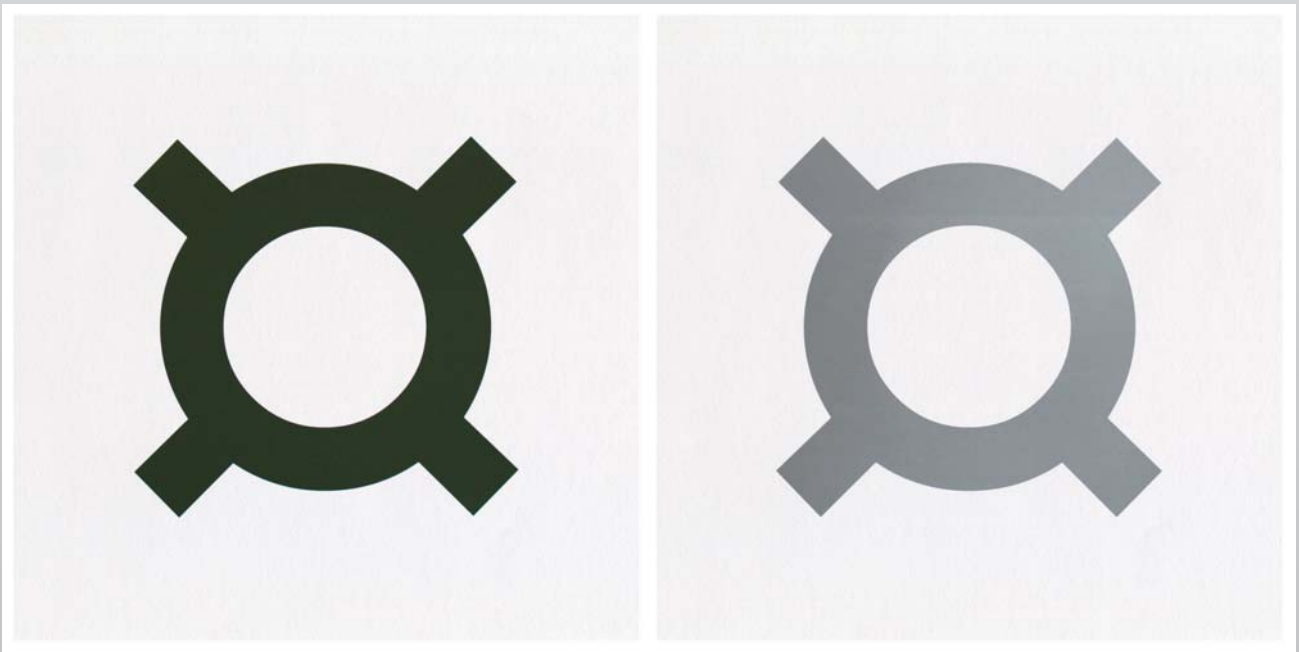


& Stiftung Sponsoring

Das Magazin für Nonprofit-
Management und -Marketing



Evaluationen: Vertrauen ist gut, Wirkung ist besser

Rote Seiten: Stiftungen als Akteure und Gestalter von Zivilgesellschaft

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

ESV ERICH
SCHMIDT
VERLAG

Gutes gut tun

Standards der Wirkungsorientierung

von Sarah Ulrich (Düsseldorf)

Wenn eine Organisation sich strategisch mit dem Thema Wirkungsorientierung auseinandersetzt, wird sie früher oder später vermutlich an den Punkt kommen, sich zu fragen: Tun wir genug? – Aber welche Standards gelten überhaupt? Wer setzt sie? Wer überprüft sie?

Die Wirkungsorientierung soll eine Organisation dazu befähigen, die Effekte der Programme oder Projekte sichtbar zu machen. Dies funktioniert jedoch nicht ohne Ressourcen-Aufwand (vgl. Teil 2 dieser Serie). Da in zivilgesellschaftlichen Organisationen die Ressourcen jedoch ohnehin oft knapp bemessen sind, stellt sich die Frage, ob sich der Aufwand lohnt, oder anders formuliert: Wann merkt man eigentlich, dass die Wirkungsorientierung wirkt?

Wann Wirkungsorientierung wirkt

Um diese Frage zu beantworten, lassen sich Methoden der Wirkungsorientierung anwenden. Beginnen könnte man mit den Leitfragen der Wirkungslogik:

- **Impact** – Was ist das grundsätzliche Motiv der Organisation, sich mit Wirkungsorientierung zu beschäftigen?
- **Zielgruppen** – Für wen erwartet die Organisation Veränderungen durch die Wirkungsorientierung?
- **Outcome** – Welche konkreten Veränderungen erwartet die Organisation durch Wirkungsorientierung und woran erkennt sie diese?
- **Output** – Welche Wirkungsorientierungs-Maßnahmen plant die Organisation umzusetzen, um diese Veränderungen zu bewirken?
- **Input** – Was kostet das die Organisation (in Arbeitsaufwand in finanziellen Aufwänden etc.)?

In der Analyse wird die Organisation zu dem Ergebnis kommen, dass die Implementation von Wirkungsorientierung dann wirkt, wenn die Ziele auf der Outcome-Ebene erreicht werden. Aber: Wann lohnt sie sich?

Wann Wirkungsorientierung sich lohnt

Im Prinzip sind die zusammenhängenden Grundmotive einer zivilgesellschaftlichen Organisation:

- Das Schaffen von Angeboten zur nachhaltigen Herstellung, Wahrung oder Verbesserung des Gemeinwohls und, sich daraus ergebend,
- das Beschaffen von Ressourcen zur Umsetzung dieser Angebote.

In Hinblick auf das erste Motiv ist die Wirkungsorientierung praktisch unerlässlich, um die Qualität der Angebote zu sichern und durch die Darstellung der positiven Effekte deren Notwendigkeit im Sinne des Gemeinwohls zu untermauern. So gesehen sollte man meinen, dass sich Wirkungsorientierung immer lohnt und entsprechend immer Bestandteil zivilgesellschaftlicher Programm- und Projektarbeit sein sollte.

Ein Dilemma entsteht jedoch, wenn der Ressourcenaufwand für die Wirkungsorientierung dazu führt, dass die Ressourcen zur Umsetzung des Angebots ausgedünnt werden. Das kann z. B. der Fall sein, wenn in einem Programm, für das 10.000 € zur Verfügung stehen, 3.000 € allein für Evaluation und Qualitätssicherung eingeplant werden müssen. Allerdings lässt sich das Problem auch auf nicht-monetäre Ressourcen übertragen: Eine ehrenamtlich engagierte Person, die zehn Stunden

Zwei Beispiele

Impact	Die Organisation befasst sich mit Wirkungsorientierung, um die Qualität ihrer Programme zu verbessern.	Die Organisation befasst sich mit Wirkungsorientierung, weil der Förderer eines Projekts dies zur Prämisse einer Förderung gemacht hat.
Zielgruppen	Es werden Veränderungen erwartet für: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Mitarbeiter_innen der Organisation und ▪ Programmteilnehmer_innen 	Es werden Veränderungen erwartet für: <ul style="list-style-type: none"> ▪ den Förderer
Outcome	Mitarbeiter_innen der Organisation: <ul style="list-style-type: none"> ▪ erlangen Erkenntnisse über konkrete Wirkungsfelder des Programms ▪ sind auskunftsfähig über die konkrete Wirkung des Programms ▪ optimieren das Programm evidenzbasiert Programmteilnehmer_innen: <ul style="list-style-type: none"> ▪ werden durch ihr Feedback an der Programmoptimierung beteiligt ▪ profitieren durch eine verbesserte Programmqualität und -passung 	Der Förderer ist mit der Umsetzung seiner Prämisse zufrieden und fördert, wie vereinbart.
Output	Implementation und konsequente Anwendung von Methoden der Wirkungsorientierung	Implementation und Anwendung von Methoden der Wirkungsorientierung, die der Förderer für notwendig hält
Input	Arbeitsaufwand, finanzielle Ressourcen	Arbeitsaufwand, finanzielle Ressourcen

in der Woche für einen gemeinwohldienlichen Zweck arbeiten möchte, kann und möchte voraussichtlich nicht drei davon für Wirkungsorientierung investieren.

Dies kann und sollte jedoch kein Grund sein, wirkungsorientiertes Arbeiten zu scheuen, denn ein professioneller Anspruch an zivilgesellschaftliches Engagement sollte nicht nur sein, Gutes zu tun, sondern Gutes *gut* zu tun.

Hinsichtlich der beiden oben ausgeführten Beispiele sei jedoch empfohlen, sich vor allen Dingen aus den richtigen und intrinsischen Motiven heraus für Wirkungsorientierung zu entscheiden. Ein Förderer, der die Umsetzung von Wirkungsorientierung zu einer Förderprämisse macht, kann zwar häufig ein guter, extrinsischer Motivator sein, tatsächlich lohnt sich Wirkungsorientierung aber erst dann im besonderen Maße, wenn man sie nicht nur innerhalb eines isolierten Projekts oder Programms, sondern als organisationsübergreifende Aufgabe und Haltung versteht und implementiert.

Standards der Wirkungsorientierung

An diesem Punkt ist die Antwort auf die Frage nach Standards praktisch schon beantwortet: Es obliegt jeder Organisation zunächst einmal individuell, einen Weg zu finden, der optimal zwischen Ressourcenschonung und Effektivität liegt.

Um jedoch Missverständnissen und Kritik vorzubeugen, soll an dieser Stelle noch einmal unterschieden werden zwischen Standards der Wirkungsorientierung, Wirkungsstandards und Gütestandards für Evaluation bzw. Qualitätsstandards.

Es gibt bislang keine allgemeingültigen Wirkungsstandards und wird voraussichtlich auch in Zukunft keine geben. Die Herausforderung, Kriterien zu formulieren, die universell – oder zumindest innerhalb eines bestimmten, abgegrenzten Handlungs- und Themenfeldes – anwendbar sind, scheidet schlichtweg an der Multifaktorialität von entstehenden Wirkungsergebnissen. So gibt bspw. auch das „Wirkt“-Siegel von PHINEO keine Auskunft über die Wirksamkeit eines Programms, sondern über dessen Wirkungspotenzial, also die Bedingungen und vorhandenen Strukturen, die die Entfaltung von Wirkung begünstigen. Man könnte auch sagen, das „Wirkt“-Siegel prämiert wirkungsorientierte Programme oder Projekte, was wiederum zu dem Rückschluss führt, dass Wirkungsorientierung eine Kernprämisse für Wirkung ist.

Fördernden Institutionen, die sich erhoffen, mittels Vergleichbarkeit und allgemeingültigen Wirkungskriterien wirksamer zu fördern, sei demnach empfohlen, in die Implementation von Wirkungsorientierung zu investieren, indem sie ihren geförderten Partnern Ressourcen und/oder entsprechendes Know-how vermitteln.

Einige zivilgesellschaftliche Handlungsfelder sind darüber hinaus durch feststehende Qualitätskriterien reglementiert. Diese sollen und müssen selbstverständlich jenseits des eigenen Wirkungsanspruchs beachtet werden.


Ein zentraler Dreh- und Angelpunkt bei der Wirkungsorientierung ist natürlich die Analyse oder Evaluation. Hier wird an einigen Stellen ein Gold-Standard postuliert, sofern die Evaluation durch einen externen, wissenschaftlichen Partner auf Basis eines den Gütekriterien entsprechenden



Forschungsdesigns, inklusive randomisierter Kontrollgruppe, erfolgt. Es muss jedoch sorgfältig geprüft werden, ob ein solches Design der Realität standhält: Oft stellt sich die Umsetzung eines solchen Evaluationsvorhabens in der Praxis als schwierig heraus. Alternativen, wie etwa eine sauber durchgeführte, qualitative Wirkungsanalyse oder eine aussagekräftige Selbstevaluation, sollten daher nicht prinzipiell abgewertet werden. Die daraus entstehenden Befunde mögen in Hinblick auf ihre Objektivität weniger belastbar sein, sie bilden den Ist-Stand der Wirkung jedoch in der Regel ebenfalls höchst inhaltsreich ab.

Kurz & knapp

Eine intrinsisch motivierte, organisationsumspannende, qualitätsfokussierte Wirkungsorientierung lohnt sich für jede zivilgesellschaftlich handelnde Organisation, da Wirkungsorientierung die Prämisse für mehr und bessere Wirkung ist.

Universell gültige Standards für Wirkungsorientierung gibt es jedoch nicht. Hier obliegt es jeder Organisation – optimalerweise gemeinsam mit möglichst vielen ihrer Stakeholder – einen optimalen Weg zwischen effektiver Implementation und ressourcensensiblem Aufwand zu finden. 

Zum Thema

Kurz, Bettina / Kubek, Doreen: Kursbuch Wirkung: Das Praxishandbuch für alle, die Gutes noch besser tun wollen. 4. Aufl. 2017 [kostenlos abrufbar unter www.kursbuch-wirkung.de]

in Stiftung&Sponsoring

Engling, Britta / Lehner, Kerstin: Wirkungsorientiert Stiften. Der Ansatz der Wübben Stiftung, S&S 5.2017, S. 14 – 15, www.susdigital.de/SuS.05.2017.014

Ulrich, Sarah: Werkzeuge und Methoden der praktischen Wirkungsorientierung. Was funktioniert und was nicht? (Praxis & Wirkung 2), S&S 4.2017, S. 28 – 29, www.susdigital.de/SuS.4.2017.028

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



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