

& Stiftung Sponsoring

Ausgabe 4|2014

Das Magazin für Nonprofit-
Management und -Marketing



www.stiftung-sponsoring.de

FREIHEIT UND INNOVATION PRODUKTIVITÄT IN DER NICHE

GESPRÄCH

Finanzvorstand Helmut Linsen zu den Ewigkeitsaufgaben der RAG-Stiftung und zur Chance von Stiftern, Akzente zu setzen und in Lücken zu stoßen

AKTUELLES

Immer komplexere Informationstechnologie durchdringt unseren Lebensalltag und wirft ganz neue rechtliche Fragen und Probleme auf

SCHWERPUNKT

Stiftungen wirken vielfältig und innovativ. Offene Kommunikation und Evaluation ihrer Leistungen helfen, Kritiklinien und Klischees zu begegnen

WIRKUNGSMESSUNG IN KOOPERATIONEN

Zusätzlicher Aufwand oder hilfreiche Unterstützung?

von Roland Bender, Stuttgart, und Georg Mildenerger, Heidelberg

In Zeiten knapper werdender finanzieller Ressourcen wird immer öfter das Stichwort „Kooperation“ wie eine Art Zauberformel beschworen. In vielen Fällen scheint die Zusammenarbeit mit anderen Organisationen die einzig sinnvolle Vorgehensweise zu sein, um komplexe und große Problemlagen bearbeiten zu können. Doch Erfolg ist auch hier keine Selbstverständlichkeit. Daher stellt sich die Frage, welche Rolle hier die Wirkungsmessung spielt und wann sie am sinnvollsten eingesetzt werden kann. Diese und andere Fragen wurden im Rahmen einer Fachtagung der Volkswagen-Stiftung diskutiert.

Auch beim letzten Deutschen StiftungsTag in Hamburg wurde im Rahmen der Podiumsdiskussion „Die internationale Dimension – Stiften mit Wirkung durch Kooperation und Koalition“ eine Studie präsentiert, die Beispiele für gelingende Kooperationen vorführt. Wie aber kann sichergestellt oder zumindest wahrscheinlich gemacht werden, dass eine geplante Kooperation auch Wirkung erzielt? Garantien gibt es freilich keine, denn ob eine Intervention gelingt, liegt nicht völlig in der Verfügung der Akteure. Selbst wenn eine streng wissenschaftliche Bestimmung von Wirkung häufig nur schwer möglich ist, lässt sich durch eine von Beginn an explizite Wirkungsorientierung die Wahrscheinlichkeit erhöhen, dass die gewünschten Effekte eintreten.

WIE WIRKUNG MESSEN?

Häufig synonym verwendet, lassen sich Evaluation und Wirkungsmessung (oder auch Wirkungsanalyse), wenn auch nicht immer ganz trennscharf, dennoch voneinander unterscheiden: Vereinfacht ausgedrückt wird bei einer Evaluation frühzeitig festgelegt, welches Ziel ein Projekt erreichen soll und dann fortlaufend geprüft, ob und in welchem Umfang diese Erwartung erfüllt wird. Dagegen hält sich Wirkungsmessung offen für Änderungen im Prozess und beobachtet damit über die vorab beabsichtigten Effekte hinaus Veränderungen im Handlungsfeld. Voraussetzung dafür, das Potenzial der Wirkungsmessung voll ausschöpfen zu können, ist somit eine offene, reflexive und lernbereite Kultur bei den Verantwortlichen.

Prinzipiell gibt es eine Fülle von methodischen Ansätzen zur Wirkungsmessung. Umfangreich ausgearbeitet ist derzeit

etwa das SROI-Verfahren (Social Return on Investment), das den gesellschaftlichen Nutzen der investierten Ressourcen zu bestimmen sucht. Für den Anfang kann es aber auch schon genügen, ein klares Wirkungsmodell zu erarbeiten.

Mittlerweile gibt es eine Reihe von Beispielen, wie eine Wirkungsanalyse aussehen kann. Das CSI etwa hat mehrere sog. SROI-Analysen in ganz unterschiedlichen Kontexten erstellt, die als Vorbilder dienen können. Aber auch wenn eine voll ausgebaute Wirkungsmessung nicht darstellbar ist oder übertrieben scheint, kann ein Projekt von den Methoden profitieren und durch die Anwendung einzelner Bausteine zumindest eine gewisse Erfolgskontrolle mit einem vertretbaren Aufwand ermöglicht werden. Die Erfahrung zeigt zudem, dass es nicht so sehr darauf ankommt, im Detail strikt einer Methode zu folgen, sondern auch die Entwicklung eigener Instrumente notwendig sein kann.

ALLGEMEINES VORGEHEN BEI DER WIRKUNGSMESSUNG

- 1 Übersetzen Sie Werte in Ziele: Klären Sie die zu Ihren Werten und Ihrer Motivation passenden Ziele und bestimmen Sie Kriterien der Zielerreichung.
- 2 Machen Sie eine gute Routenplanung: Analysieren Sie die Wirkungslogik Ihrer Pläne bzw. Ihres Engagements. Identifizieren Sie Hindernisse und Fallstricke rechtzeitig, um sie gezielt zu vermeiden.
- 3 Finden Sie Partner, um Ihre soziale Wertschöpfungskette zu vervollständigen.
- 4 Nutzen Sie Indikatoren, um Ihre Fortschritte zu kontrollieren und ggf. rechtzeitig gegensteuern zu können.
- 5 Kontrollieren Sie Ihren Erfolg durch professionelle Wirkungsanalyse, um fundierte Entscheidungen darüber zu treffen, wie Sie sinnvoll weiter machen.

EIGENE THEORY OF CHANGE

Grundsätzlich wird eine Wirkungsanalyse mit der Verständigung über die beabsichtigte Wirkung eines Vorhabens begin-

S&S AUF FACEBOOK
www.facebook.com/StiftungSponsoring



nen. Das klingt zwar selbstverständlich, ist es aber oft nicht. Hier geht es darum, möglichst spezifisch darzulegen, was in der Realität verändert werden soll. Dann gilt es zu beschreiben und zu begründen, warum das geplante Projekt geeignet ist, die beabsichtigten Folgen zu realisieren. Dafür können dann zum einen Ergebnisse wissenschaftlicher Forschung bemüht oder aber auf erprobte Methoden verwiesen werden. Zum anderen kann, insbesondere bei innovativen Ansätzen, eine eigene Theorie des Wandels entwickelt werden, die durchaus spekulativen Charakter haben kann. Die Wirkungsmessung ist dann nicht nur der Nachweis, dass etwas richtig gemacht wurde, sondern auch dafür, dass die Theorie stimmt.

Aus dem Wirkungsmodell kann dann zum einen abgeleitet werden, was die direkten Effekte des Projekts sind und welcher Personenkreis unmittelbar betroffen ist. Zum anderen kann bestimmt werden, welche Personen sich noch im Einflussbereich befinden. Diese Gruppe darf nicht zu eng gefasst werden, da sonst gerade unvorhergesehene und möglicherweise unerwünschte Wirkungen ausgeblendet werden. Zu den Stakeholdern gehören eben nicht nur die Begünstigten, sondern auch die Mitarbeiter, ja die Organisation als Ganzes. Dies wird häufig nicht ausreichend bedacht; es ist allerdings dringend nötig, auch über diese Wirkungsdimensionen frühzeitig nachzudenken.



Aus der Perspektive der Stakeholder ist dann zu fragen, welche Änderungen sich durch die Intervention ergeben. Dabei darf man sich nicht zu eng auf die intendierten Wirkungen beschränken, sondern muss sich offen halten, gerade auch

Anzeige

Wir bedrucken **Alles!** Fast Alles.

Visitenkarten 49,-

1000 Stück, 4/4-farbig, inkl. Mattlack, 300 g Bilderdruckpapier matt

Postkarten/Flyer 89,-

1000 Stück, DIN A6, 4/4-farbig, 250 g Bilderdruckpapier, inkl. UV-Lack, glänzend

Plakate 53,-

100 Stück, DIN A3, 4/0-farbig, 135 g Bilderdruckpapier

Schreibblöcke 99,-

100 Stück, Format DIN A6, jeweils 25 Blatt, mit Leimbindung am Kopf, vierfarbig bedruckt mit Ihrem individuellen Motiv

Alle Preise in Euro inkl. USt. und Lieferung innerhalb Deutschlands

Wir drucken klimaneutral!

Bühning und Weisner Verlagsgesellschaft . Bayreuther Straße 1. 91054 Erlangen
E-Mail info@werte-stiften.de . Telefon 09131.53020-83 . Telefax 09131.53020-89

für unerwartete Effekte. Hierbei stellt sich dann weiter die Frage, wie die (guten oder schlechten) Wirkungen auf die Partner zu verteilen sind.

SPEZIELLE WIRKUNGEN – VERÄNDERUNG DER KOOPERATIONSPARTNER

Eine gute Kooperation zeichnet sich nicht nur dadurch aus, dass die gewünschte Wirkung in der Welt nachgewiesen werden kann; auch die Kooperationspartner verändern sich und gehen bestenfalls gestärkt und bereichert aus der Zusammenarbeit hervor: So ergeben sich Möglichkeiten, neue Kompetenzen aufzubauen, das eigene Kontaktnetzwerk zu erweitern und den einen oder anderen guten Trick „mit den Augen zu stehlen“, wie es im Handwerk heißt. In guter Zusammenarbeit bildet sich Vertrauen und Sozialkapital, das die Handlungsfähigkeit für die Zukunft verbessert.

Veränderungen innerhalb der Organisationen können etwa durch Befragungen ermittelt werden. Im Projekt „Learning from Partners“ wurden Förderpartner von Stiftungen auch danach gefragt, ob interne Lerneffekte aufgetreten sind und sich die Handlungsfähigkeit der Organisation verändert hat. Stärker ausgearbeitet könnte eine solche Erhebung nach dem Verfahren der Balanced Score Card durchgeführt werden. Eine angepasste Version für NPOs ist verfügbar [s.u. „Zum Thema“]. Ein gröberes Schema kann aber ebenfalls nützliche Erkenntnisse bringen. Dieses kann z.B. interne Prozesse, Kenntnisse und Kompetenzen der Mitarbeiter, Netzwerke oder ähnliche Dimensionen auflisten, die im Verlauf des Projekts immer wieder nach feststellbaren Veränderungen überprüft werden.

WIRKUNGMESSUNG ALS CHANCE UND HERAUSFORDERUNG FÜR KOOPERATIONEN

Neben den vielfältigen positiven Effekten darf nicht vergessen werden, dass Wirkungsmessung auch kritische Potenziale hat. Sie macht sichtbar, wer welche und wie viele Ressourcen beigetragen hat, wie Aufgaben unter den Partnern verteilt sind und ob diese auch wirklich abgearbeitet wurden. Daher ist es wichtig, frühzeitig zu regeln, wie Zwischen- und Endergebnisse kommuniziert werden und wie insbesondere mit Misserfolgen umgegangen wird. Für den Fall größerer Abweichungen müssen sich die Partner etwa darüber verständigen, ob Nachsteuerungen nötig sind, ob die geplanten Ressourcen angemessen sind und ob die Arbeitsteilung sachgemäß ist.

Wichtig ist auch, zu berücksichtigen, dass jede Wirkungsmessung Kosten mit sich bringt, die in einem angemessenen Aufwand zum Projektbudget stehen müssen. Zugleich muss sie sorgfältig durchgeführt werden, damit nicht der Vorwurf aufkommt, man habe beschönigt oder schmücke sich mit fremden Federn.

Stellt man all dies in Rechnung, so scheint es zunächst, Wirkungsmessung würde das bereits komplizierte Gebilde der Kooperation noch komplizierter machen. Es ist jedoch

vielmehr so, dass die frühzeitige Beschäftigung mit der Wirkungsanalyse später unausweichlich anfallende Klärungsbedarfe sichtbar macht. Die Methodik der Wirkungsmessung – am besten mit Unterstützung erfahrener Partner – hilft so der Kooperation zu mehr Klarheit von Beginn an, so dass bereits die Planung des Projekts erleichtert wird. Wirkungsmessung und Kooperation ergänzen sich sinnvoll.

KURZ & KNAPP

Kooperationen sind eine bewährte Möglichkeit, die Handlungsfähigkeit und Wirksamkeit von Organisationen zu erweitern. Sie steigern aber nicht nur die Intensität und Reichweite von Projekten, sie erhöhen auch die Komplexität des Managements. Wirkungsmessung ist dabei nicht nur am Ende des Projektes sinnvoll, sondern hilft bereits von Beginn an, die Kooperation zu gestalten und das Verhältnis der Partner zu strukturieren sowie auf die intendierten Effekte hin auszurichten. Besonders wichtig ist, dass Art und Weise der Wirkungsanalyse, ihre Finanzierung und schließlich der Umgang mit den Ergebnissen von Anfang an klar geregelt werden. Beim Entwurf der Wirkungsmessung und des Wirkungsmodells darf zudem nicht vergessen werden, dass die Partner selbst auch durch die Kooperation verändert werden. Wirkungsmessung ist damit nicht nur wichtig für die Erfolgssicherung; sie ist auch ein hilfreiches Mittel zur Projektsteuerung und Reflexion der Zusammenarbeit. ■

ZUM THEMA

Kaplan, R. S.: The Balanced Scorecard and nonprofit organizations. Balanced Scorecard Report, Harvard Business School 11-12/2002

Scherer, Andreas Georg / **Alt**, Jens Michael (Hrsg.): Balanced Scorecard in Verwaltung und Non-Profit-Organisationen, 2002

Then, Volker u.a.: Social Investment Bridge Builders: Cooperation for Impact, 2014

Then, Volker / **Schober**, Christian (Hrsg.): Praxishandbuch Social Return on Investment. Wirkungen sozialer Investitionen messen, 2014 (im Erscheinen)

in **Stiftung&Sponsoring**

Lorentz, Bernhard / **Schlüter**, Andreas: Idealbild, Selbstbild, Fremdbild. Sechs deutschen Stiftungen den Spiegel vorgehalten, S&S 5/2012, S. 20-21

Regge, Sophia: What We Learn From Our Partners. Wirkungsmessung durch Partnerbefragung, S&S 2/2011, S. 36-37

SaB, Uta: Wir wollen es wissen! Warum Stiftungen fragen (sollten), wie sie wirken, in dieser Ausgabe S. 18-20

Weber, Jürgen: Balanced Scorecard und Controlling – Neue Wege für Non-Profit-Organisationen (NPO) allgemeine und Stiftungen im Speziellen, S&S RS 3/2003

Roland Bender, Bereichsleiter Personal der Robert Bosch Stiftung GmbH, ist ehrenamtlicher Kuratoriumsvorsitzender der Talentstiftung Henning Tögel, r.bender@talentstiftunghenningtoegel.de, www.bosch-stiftung.de; Dr. Georg Mildenerberger leitet die Forschungsabteilung des Heidelberger Centrums für soziale Investitionen und Innovation (CSI), Georg.Mildenerberger@csi.uni-heidelberg.de, www.csi.uni-heidelberg.de





Sonderpreis
für Abonnenten von S&S
79,90 €



Sonderpreis
für Abonnenten von S&S
29,90 €

Band 1 aus der Reihe „Personalmanagement in Stiftungen“

Berit Sandberg / Christoph Mecking
Vergütung haupt- und ehrenamtlicher Führungskräfte in Stiftungen
Die Ergebnisse der Vergütungsstudie

Broschur, 149 Seiten, 149,90 Euro
ISBN 978-3-9812114-0-5

NEU: Band 2 aus der Reihe „Personalmanagement in Stiftungen“

Berit Sandberg (Hrsg.)
Nachfolge im Stiftungsvorstand
Herausforderungen und Handlungsempfehlungen für das Gremienmanagement

Broschur, 276 Seiten, 39,90 Euro
ISBN 978-3-9812114-1-2

Mit Stiftung&Sponsoring immer auf dem Laufenden!

- Aktuell, anschaulich, fundiert
- Praxisbeispiele, Fachartikel, Anregungen
- Kurze, prägnante Beiträge
- Inkl. regelmäßiger Fachbeilage „Rote Seiten“
- Autoren aus Wissenschaft und Praxis
- Alle wichtigen Themen des Nonprofit-Bereichs
- **Alle 2 Monate (druck-)frisch auf den Tisch**



Abonnieren Sie jetzt das führende Fachmagazin für Nonprofit-Management und -Marketing mit jeweils 6 Ausgaben pro Jahr plus Sonderausgaben zum Preis von 126,80 €

Nachlässe für Buchhandlungen/Bibliotheken (15 %), Redaktionen / Verlage (20 %), Studierende (40 %) und für jedes weitere Abonnement (50 %)



Wir begrüßen jeden neuen Abonnenten mit einem **Gratis-Exemplar** „Die verkaufte Verantwortung: Das stille Einvernehmen im Fundraising!“ von Alexander Glück

JA, ICH ABONNIERE S&S FÜR 1 JAHR

NAME, VORNAME _____

FIRMA/INSTITUTION (falls Lieferanschrift) _____

STRASSE/HAUSNUMMER _____

PLZ/ORT _____

TELEFON (für Rückfragen) _____

EMAIL _____

DATUM, UNTERSCHRIFT _____

ZAHLUNG PER RECHNUNG ZAHLUNG PER BANKEINZUG

KONTONUMMER / BANKLEITZAHL _____

Ich möchte das Abo beginnen mit der Ausgabe _____

Ich bestelle zusätzlich folgende Einzelhefte (bei rückliegenden Ausgaben siehe Inhalte unter www.stiftung-sponsoring.de):

Das Abonnement verlängert sich jeweils um ein Jahr, wenn es nicht bis acht Wochen vor Ablauf gekündigt wird.

Die Bestellung kann ich binnen 2 Wochen nach Bestelldatum schriftlich beim Stiftung&Sponsoring Verlag, Möwenweg 20, D-33415 Verl, widerrufen (Datum des Poststempels).



Stiftung&Sponsoring Verlag
Unter den Ulmen 10a 33330 Gütersloh
Telefon (052 41) 23 29 788
abo@stiftung-sponsoring.de
www.stiftung-sponsoring.de

