

Wirkung kann mehr!



Drei Thesen zur
Verwirklichung
unseres wichtigsten
Versprechens

Systematisch auf Wirkung hinzusteuern ist nicht einfach. Aber für alle, die es fortlaufend besser machen wollen, haben wir dieses Papier geschrieben. Nach jahrelanger Arbeit im Feld haben wir Resümee gezogen und einige der erfahrensten Praktiker*innen aus Stiftungen, NGOs, Sozialunternehmen und Wissenschaft befragt. Das Ergebnis sind drei Thesen für mehr Wirkung.

Inhalt

4	Executive Summary
7	Interviewpartner*innen und ihr Blick auf Wirkung
9	Was ist Wirkung überhaupt?
14	I WOLLEN – Motivation
21	II KÖNNEN – Befähigung
28	III MÜSSEN – Überprüfung
35	Fazit
36	Quellen und Impressum

Wirkung kann mehr!

Drei Thesen zur Verwirklichung unseres wichtigsten Versprechens

Als Zivilgesellschaft erzielen wir positive Wirkung für Menschen und Natur. Das ist unsere *license to operate*. Und doch gelingt es manchen Organisationen besser als anderen. Unzählige neue Tools, Techniken und Methoden für bessere Wirkungssteuerung sind in den letzten Jahren entwickelt worden. Einiges hat zu Verbesserungen geführt. Anderes nicht. Zunehmend aus dem Blick geraten ist dabei allerdings eine zentrale Voraussetzung für Erfolg: die Menschen, die wirkungsorientiertes Handeln zum Klingen bringen. Ohne ihre Motivation, Befähigung und Verantwortlichkeit werden auch die besten Tools nichts nützen. Drei Gelingensbedingungen machen den entscheidenden Unterschied: (I) Eine Kultur, die zu Wirkung motiviert. (II) Ein fokussiertes Wirkmanagement, das gut umsetzbar ist. (III) Und Feedback zur kritischen Überprüfung der eigenen Wirkung. Übersetzt ist es der bekannte Dreiklang für Organisationsentwicklung: Wollen (motivierende Kultur), Können (effizientes Management) und Müssen (kritisches Feedback). Fehlt eine Dimension, funktioniert das ganze System nicht. Das folgende Thesenpapier untersucht, wie wir unsere Wirkung mittels dieser drei Gelingensbedingungen stärken können.

Was braucht es, damit Wirkung gelingt?

Der Wirkung verpflichtet. Wer von uns würde das nicht unterschreiben? Und tatsächlich bestimmen Wirk-Strategien, IOOI-Logframes, Wirktreppen, Randomized Control Trials oder Ursache-Wirkungs-Monitore unseren Alltag. Wirkung ist schließlich unsere *license to operate*. Gleichzeitig gibt es eine verborgenere Seite unserer alltäglichen Praxis, bei der Wirkung eher zum ungeliebten kleinen Bruder wird. Klare Veränderungsziele zu benennen und Fortschritte von Zielgruppen beurteilen zu lassen, engt unsere Handlungsfreiheit ein. Und so haben der formale Wirkanspruch und die alltägliche MEL- (Monitoring, Evaluation und Lernen) Praxis zum Teil muntere Parallel-Leben entwickelt. Nicht selten geht dies mit einem schlechten Ruf des Wirkungsmanagements einher: zu *mechanistisch*, zu *bürokratisch* und *nicht entscheidungsrelevant*. Damit aber fallen der offizielle Wirkungsanspruch und die dahinterliegende Arbeitspraxis gefährlich auseinander.

In den vielen Jahren der Zusammenarbeit mit Stiftungen, NGOs, und Sozialunternehmen zum Thema Wirkung, ist mir immer klarer geworden, wie wichtig es ist, ein glaubwürdiges, motivierendes und effektives Wirkmanagement zu etablieren, das alle in der Organisation mitnimmt. Im Wesentlichen besteht es aus drei Gelingensbedingungen, die Mitarbeitende motiviert (Wollen), befähigt (Können) und zur Verantwortung zieht (Müssen).

3 Thesen für mehr Wirkung:

WOLLEN

Eine Kultur, die Ziele liebt und Wirkung feiert!

Kultur prägt unser Denken und unsere Handlungen mehr als alle Strategien und Systeme. Nur wenn sie ein guter Nährboden ist, um Wirkziele zu verinnerlichen, Fortschritte (auch kleine) zu feiern und Fehler als Chance für bessere Lösungen zu begreifen, entsteht eine für alle motivierende Wirkdynamik.

KÖNNEN

Wirk-Management, das zielführend und effizient umsetzbar ist.

Wirk-Management muss zielführend und machbar sein. Das Zauberwort dafür heißt: Fokus. Was *genau* ist das Problem? Was sind die wichtigsten Ursachen und unser *bestmöglicher* Beitrag? Woran erkennen wir, dass wir auf dem Weg sind? Welche Daten helfen, um wirksamere Entscheidungen zu treffen – welche nicht? Und was genau trägt jeder einzelne in seiner/ihrer Rolle und Verantwortung zu mehr Wirkung bei?

MÜSSEN

Zielgruppen-Feedback das echte Wirkung sicherstellt.

Ohne Feedback ist es leicht, sich für eigene Ideen und Lösungen zu begeistern. Auch solche, die im Feld ggf. gar nicht als Verbesserung empfunden werden. Wirkung entsteht erst im Dialog mit Förderpartner*innen und Zielgruppen. Das ist voraussetzungsvoll und muss klug aufgesetzt sein, damit es im Alltag funktioniert. Es ist aber unsere vornehmste Verantwortung.

Am Ende sind es nicht Prozesse, Tools oder Systeme, die Veränderung herbeiführen, sondern Menschen. Und sie werden ihr Tun nur auf Wirkung ausrichten, wenn sie motiviert sind (Wollen), befähigt sind effizient auf Wirkung hinzuarbeiten (Können) und für Ergebnisse verantwortlich gehalten werden (Müssen). Fehlt einer dieser Bausteine jeder klassischen Organisationsentwicklung, bleiben wir unter unseren Möglichkeiten. Dort aber wo sie gut zusammenkommen, entsteht eine dynamische Praxis, die optimale Wirkung erzeugt.

In dem folgenden Thesenpapier werden alle drei Gelingensbedingungen für mehr Wirksamkeit genauer unter die Lupe genommen. Dabei möchte ich nicht nur unsere bisherigen Erfahrungen und Einschätzungen teilen, sondern vor allem die Expertise derer einfließen lassen, die tagtäglich Verantwortung tragen. In sieben Interviews teilen einige der erfahrensten Praktiker*innen aus Stiftungen, NGOs, Sozialunternehmen und der Wissenschaft ihre Einsichten, was es vor allem braucht, damit Wirkung gelingt.

Unser Ziel ist es, gemeinsam mit Ihnen und Euch den Wirkmuskel der Zivilgesellschaft zu stärken. Daher freuen wir uns auf den Austausch! Jede Kritik, Kommentar und Rückmeldung sind wertvolle Bausteine, um den hier dargelegten Ansatz weiterzuentwickeln. Unsere Kontaktdaten findet Ihr am Ende der Publikation.

Interviewpartner*innen und ihr Blick auf Wirkung



Karim Harji, Oxford Impact Measurement Programm (Seite 10/11)

Für Karim stellt sich aktuell nicht nur die Frage, wie wir positive Wirkung besser messen, sondern wie wir negative Effekte erkennen und abmildern. Der Druck auf die Zivilgesellschaft nimmt enorm zu. Wir sollten verstehen und auch messen, wie sich ihre Resilienz verbessert. Neben der Frage, wie man mit gleichen Ressourcen mehr erreichen kann, ist für ihn wichtig, wie kluges Wirk-Management zu vollständig neuen Lösungen führt. Dabei gilt es auch anzuerkennen, dass Menschen mit unterschiedlichen Rollen in der Organisation meist gänzlich unterschiedliche Sichtweisen auf Wirk-Ziele und nützliche Wege dorthin haben. Diese gilt es explizit zu machen und gut auszutarieren, um gemeinsam an Wirkung zu arbeiten.



Dr. Christoph Schmitz, Acker e.V. (Seite 15/16)

Für Christoph, Gründer des Sozialunternehmens Acker e.V., ist Wirkung das Entscheidendste überhaupt. Bei jeder großen Sitzung kommt das Thema ganz oben auf die Agenda. Er sorgt dafür, dass Ziele klar sind, Wirkung sichtbar wird, dass sie Spaß macht und im Alltag immer wieder eine Bühne bekommt. Ziel ist es, das System so zu verändern, dass kein Backlash mehr zu befürchten ist – mit anderen Worten Acker e.V. überflüssig zu machen. Was er noch vermisst? Die öffentliche Hand koppelt ihre Förderung in keiner Weise an belegte Wirkung. Das wäre aber ein großer Hebel.



Marcus Jenal, Fondation Botnar (Seite 17/18)

Marcus, Chef-Wirkungsmanager der Schweizer Fondation Botnar, verwendet das Wort „Wirkung“ statt „Impact“, weil es das Prozesshafte des Einwirkens und der Auswirkungen besser beschreibt. Die Stiftung möchte systemische Bedingungen für das Wellbeing von Jugendlichen verbessern. Das ist komplex und er muss immer wieder darauf drängen zu klären: Was das konkrete (Etappen-)Ziel ist und wie man erkennt, ob sie sich in die richtige Richtung bewegen. Um dabei das Ownership der Grantsmanager*innen zu erhöhen, hat er mit einem Designer alle Wirk-Prozesse und -Visualisierungen attraktiv gestaltet. Überdies hilft KI neuerdings qualitative Daten besser auszuwerten.



Edward Pauly, Wallace Foundation (Seite 22/23)

Ed hat viele Jahre die Monitoring- und Evaluationsabteilung der Wallace Foundation geleitet. Die Stiftung ist berühmt für die informativsten Analysen zur Wirkung von außerschulischen Kulturprogrammen in den USA. Ein Schlüssel dafür war es, das Ownership jedes einzelnen für mehr Wirkung zu stärken. Oft waren die Ziele wolkig. Aber mit ein paar Fragen konnten konkretere Bilder gewonnen werden. Und dann haben sie gemeinsam geklärt, welche Daten SIE brauchen, um wirksamere Entscheidungen treffen zu können. Als besonders hilfreich hat sich auch frühzeitige Begleitforschung in der Implementierung erwiesen, die schnelle Kurs-Korrekturen erlaubt.



Sarah Husinec und Andrea Treitinger, Affirmative (Seite 24/25)

Sarah und Andrea, Geschäftsführerin und Projektleiterin der Bildungsstiftung Affirmative, haben für sich das intensive Zuhören als wichtigen Hebel für mehr Wirksamkeit ausgemacht. Sie suchen Organisationen mit klaren Zielen zur Verbesserung von Bildungschancen und ab da ist Wirkung, was diesen Organisationen am besten hilft. Das kann Support beim Fundraising, Digitalisierung oder in der Organisationsentwicklung sein. Es kann sich um Unterstützung durch Geld-, Netzwerke oder eigene Expertise handeln. Da sind sie agnostisch. Wichtig ist, die Klärung von Zielen, Rollen und Verantwortlichkeiten. Unklarheiten in diesen Bereichen sorgen für viel Unproduktivität.



Susanna Krüger, Social Entrepreneurship Netzwerk Deutschland (Seite 29/30)

Susanna, Gründerin und Geschäftsführerin vieler zivilgesellschaftlicher Organisationen, sagt sinngemäß: „Alles, was wir tun, hat eine Wirkung. Entscheidend ist, ob sie von den Zielgruppen als gut oder schlecht bewertet wird.“ Und das unterliegt zum Teil ganz anderen Kriterien als wir glauben. Umso wichtiger ist es, im steten Austausch mit den Zielgruppen, die eigenen Aktivitäten anzupassen. Das aber erfordert ein hohes Maß an Vertrauen in der Organisation, viel Kommunikation, Empathie und eine hohe Fehlertoleranz. Der größte Hebel für mehr Wirksamkeit aber wäre, wenn Geldgeber Druck machen würden, sich ernsterhaft mit Wirkung zu beschäftigen.



Tamryn Lee Fourie, CIVICUS (Seite 31/32)

Tamryn leitet den Innovations- und Nachhaltigkeitsbereich bei CIVICUS. Ziel dieser global agierenden NGO ist der Erhalt des zivilgesellschaftlichen Raumes. Die Einflussfaktoren darauf sind unendlich und wirkungsorientierte Arbeit entsprechend herausfordernd. CIVICUS erkennt daher klar an, dass man unmöglich alles messen kann. Wichtig ist für sie, den größeren Kontext zu verstehen – was sich im Feld ändert und warum. Dazu haben sie rigoros evidenzbasierte Methoden im Backend, die viele Informationen einfangen. Im Frontend werden daraus fokussierte, gute Geschichten, die das Verständnis im Sektor erhöhen und jedem einzelnen zeigen, wo ihr bester Beitrag im Gesamtgefüge liegt.

Was ist Wirkung
überhaupt?



Nur wenn alle von demselben reden, können wir gemeinsam Wirkung erzielen. Ein Blick in die Landschaft aber zeigt, wie unterschiedlich Wirkung verstanden wird.

In den Anfängen stand der Charity-Ansatz im Vordergrund, wonach jede milde Gabe Gutes bewirkt. In den 1950'er und 1960'er Jahren wird dieser zunehmend abgelöst von einem partizipativen Wirkverständnis. Jetzt versucht man mit den Zielgruppen gemeinsam herauszufinden, was wirklich gebraucht und was als positive Wirkung bewertet wird. Es bildet sich ein partizipativer, meist qualitativer Wirk-Ansatz heraus.

In den 1970'er und 1980'er Jahren entsteht der Anspruch, Wirkung systematischer zu planen und quantitativer zu belegen. Staatliche Entwicklungshilfe-Organisationen wie das *Department for International Development (DFID)*¹ oder die *Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ)*² führen komplexe Wirk-Berichtsformate ein. In vielen Ländern entstehen Siegel, wie das *Deutsche Spendensiegel*³. Aufsichtsorgane (häufig mit Vertreter*innen der Wirtschaft besetzt) verlangen bessere Kennzahlen. Ab den 2000'er Jahren treiben Organisationen wie *New Philanthropy Capital*⁴ oder das *Centre for Effective Altruism*⁵ die quantifizierte Beurteilung von Wirkung auf die Spitze.

Der Impuls zu mehr Professionalisierung war wichtig. Aber das Thema Wirkungsmessung beginnt ein Eigenleben und eine Komplexität zu entwickeln, die im Alltag kaum noch anschlussfähig ist. Es erscheinen kritische Artikel und Bücher, wie: *Vanity Metrics*⁶, *The Tyranny of Metrics*⁷, *The elusive craft of evaluating advocacy*⁸ oder *Everyday Adventures with unruly data*.⁹ Die Zivilgesellschaft bringt eigene Konzepte zur Wirkungs-Steuerung hervor, die den dialogischen Charakter von Wirkung wieder stärker betonen. So z.B. das Konzept der dynamischen Rechenschaftspflicht von *Accountable Now*.¹⁰ Zunehmend wird die Frage gestellt, ob die mechanische Kleinteiligkeit der stark regelbasierten Wirkansätze geeignet ist, um komplexe Veränderungsprozesse zu erfassen.

Zeitgleich gewinnen neue Ansätze von wirkungsorientiertem Handeln an Bedeutung, wie z.B. *collective impact* oder *system change*. Beide Ansätze versuchen der Tatsache Rechnung zu tragen, dass Wirkung komplex und am besten durch das Zusammenspiel vieler Akteur*innen auf der Systemebene erzielt wird. Es kommt zu kollektivem Wirkmanagement und systemischen Wirkanalysen. Überdies wächst das Bewusstsein für den Einfluss des eigenen Vorgehens auf die Wirksamkeit im System.

Über die Jahrzehnte ist also zu beobachten, wie sich das Verständnis von Wirkung zunächst professionalisiert, nur um dann über das Ziel hinauszuschießen. Später schlägt das Pendel etwas zurück und das Verständnis von Wirkung differenziert sich aus. Heute haben Organisationen je nach Kontext, Kultur, Größe oder Themen ganz unterschiedliche Konzepte von Wirksamkeit. Wichtig ist nur, dieses Verständnis explizit zu machen. Denn wenn der Stiftungsrat nur quantitativ messbare Zahlen zu selbst durchgeführten Aktivitäten als Wirkung ansieht, während das Management auf qualitative Erkenntnisse aus dem Ökosystem baut, gibt es ein Problem. In unserer Zusammenarbeit mit Stiftungen, NGOs und Sozialunternehmen hat es sich als hilfreich erwiesen, mit Gegensatzpaaren zu arbeiten, um das eigene Wirk-Konzept zu schärfen.

Wo verorten Sie Ihr Verständnis von Wirkung?



linear vs. komplex

Bestimmte Veränderungen wie z.B. Gesundheit durch Impfungen zu verbessern, haben eine direkt lineare Ursache-Wirkungskette. Es ist das zentrale Element dieses Wirkkonzeptes. Völlig ungeeignet ist das Konzept aber für Organisationen, die komplexe, soziale Veränderungen anstoßen wollen. Sie gehen von einem langfristigeren, qualitativeren Wirkkonzept aus, das viel Reflexion und Nachsteuerung braucht.



individuell vs. kollektiv

Einige Organisationen gehen davon aus, am wirksamsten zu sein, wenn sie ihre eigenen Aktivitäten kontrollieren, messen und für alles selbst verantwortlich sind. Andere sehen den größten Wirkhebel in der Kollaboration mit weiteren Akteur*innen. Sie investieren viel Zeit in Partnerschaften und schauen vor allem auf die kollektive Wirkung und wie man diese verbessern kann.



skalierbar vs. explorativ

Es gibt Ansätze für positive soziale Wirkung, die erwiesenermaßen gut funktionieren. Sie könnten die Basis für ein Wirkkonzept sein, dass vor allem in diese Ansätze investiert und sie skaliert. Andere sind der Überzeugung, die wirksamste Rolle der Zivilgesellschaft ist Disruption und Innovation. In diesem Verständnis von Wirkung würde man eher schauen, wie oft man gescheitert ist und was man daraus gelernt hat.

Wir könnten die Reihe der Gegensatzpaare fortsetzen. Entscheidend ist, dass das Wirkverständnis zu der intendierten Wirkung passt. In der Regel sollte sich dies aus einer guten Strategie und Theory of Change ableiten lassen. Es ist aber immer wieder überraschend, wie das implizite Verständnis von Wirkung bei unterschiedlichen Gremien und Personen in derselben Organisation sehr unterschiedlich sein kann. Daher lohnt es sich, gemeinsam explizit zu machen, woran man die Wirkung erkennt, die alle erzielen wollen.

Gespräch mit Karim Harji vom Oxford Impact Measurement Programm



Karim Harji ist Experte für Wirkungsanalyse und Impact Investing. Er berät private, öffentliche und soziale Organisationen bei der Bewertung von Förder- und Investitionsstrategien auf Programm-, Portfolio- und Ökosystemebene. Als Mitgründer von Purpose Capital (heute Rally Assets) prägte er die Impact-Investment-Landschaft Kanadas. Zudem lehrt und forscht er an der Universität Oxford zu sozialer Wirkungsmessung.

Karenina: Wie hat sich das „Konzept von Wirkung“ in der letzten Zeit entwickelt?

Karim: Während der konventionelle Fokus darauf lag, mit weniger Ressourcen mehr Wirkung zu erzielen, geht es heute zunehmend darum, neue Lösungen zu finden. Und mit dem neuen politischen Kontext werden wir voraussichtlich nicht nur mehr Aufmerksamkeit auf die Messung positiver Effekte richten, sondern auch darauf, negative Effekte zu identifizieren und zu mindern.

Karenina: Du hast viele Jahre mit zivilgesellschaftlichen Organisationen daran gearbeitet, mehr Wirkung zu erzielen. Was ist eine deiner wichtigsten Erkenntnisse?

Karim: Während ich oft mit einem kritischen Blick hinterfragt habe, was verbessert werden kann, konzentriere ich mich jetzt auch

darauf, wie „gute“ Praktiken und Leistungen aussehen können. Das sieht von Person zu Person und von Organisation zu Organisation sehr unterschiedlich aus.

Karenina: Warum ist Wirkung für verschiedene Menschen so unterschiedlich? Und wieso ist das wichtig?

Karim: Programmmanager, MEL-Beauftragte, Finanzverantwortliche, der CEO oder Vorstandsmitglieder – sie alle haben unterschiedliche Ziele, Prioritäten und Anreize in Bezug auf Wirkung. Es ist wichtig, diese Unterschiede von Anfang an klarzumachen, um eine hohe Übereinstimmung hinsichtlich der Definition von Wirkung, geeigneter Messmethoden und der laufenden Wirkungssteuerung zu erreichen. Das ist wichtig, weil Wirkungsanalyse ebenso sehr von relationalen und verhaltensbezogenen Aspekten abhängt wie von technischen und evidenzbasierten Aspekten.

„Mit dem neuen politischen Kontext werden wir voraussichtlich nicht nur mehr Aufmerksamkeit auf die Messung positiver Effekte richten, sondern auch darauf, negative Effekte zu identifizieren und zu mindern.“

Karenina: Wie gelingt es dir, diese unterschiedlichen Perspektiven und Anreize in Einklang zu bringen, um die Wirkung zu verbessern?

Karim: Es ist hilfreich, zunächst die verschiedenen Sichtweisen auf eine beschreibende, nicht-konfrontative Weise zu erfassen. Danach kann man einen Schritt zurücktreten und eine allgemeine Übereinstimmung über die wichtigsten organisatorischen Prioritäten anstreben. Das schafft ein gemeinsames Verständnis, Akzeptanz für den Prozess und ein Engagement für die Zusammenarbeit.

Karenina: Welche konkreten Schritte müssen unternommen werden, um die Wirkung zu verbessern?

Karim: Es gibt keine universelle Antwort, aber es gibt mehr oder weniger hilfreiche Prozesse. Ein bemerkenswertes Modell, an dem ich beteiligt war, ist das [Innoweave](#)-Projekt der McConnell Foundation. Dabei handelt es sich in der Regel um eine 3- bis 6-monatige Lernpartnerschaft zwischen einem Coach und den wichtigsten Teammitgliedern einer Organisation. Der Bereich Wirkungsanalyse umfasst Aspekte wie die Klärung

„Zivilgesellschaftliche Organisationen werden Resilienz auf individueller, Team- und Organisationsebene benötigen. Deshalb müssen wir besser verstehen, wie Resilienz verbessert werden kann, einschließlich neuer Möglichkeiten, sie zu messen.“

von Ergebnissen, Messmethoden und organisatorisches Lernen. Die Kombination aus grundlegenden Inhalten und diesem begleiteten Lernansatz scheint gut zu funktionieren. Dabei wird der Prozess und die Sprache an die Bedürfnisse und den Kontext der jeweiligen Organisation angepasst.

Karenina: *Wie stellen wir sicher, dass die Menschen, denen wir dienen, ausreichend in den Prozess der Wirkungsverbesserung einbezogen werden?*

Karim: Es wurde bereits viel gute Arbeit zu Stakeholder-zentrierten Ansätzen geleistet – zum Beispiel die frühen Arbeiten von [Keystone Accountability](#), die sich mit der Bewertung von Stakeholder-Beziehungen und der Identifizierung der „Verbesserungsrate“ befassen. In jüngerer Zeit nutzt 60 Decibels eine Technologie, um Perspektiven der Zielgruppen in großem Maßstab zu erfassen und gleichzeitig einen kontextuellen Vergleich zu ermöglichen, einschließlich der Erstellung von Benchmarks. Während einige der grundlegenden Spannungen rund um verantwortungsvolle Einbeziehung bestehen

bleiben, werden die Herausforderungen, mit denen wir in Zukunft rechnen müssen, insbesondere im Zusammenhang mit KI, noch größer sein.

Karenina: *Was werden wir in den kommenden Jahren in Bezug auf Wirkung voraussichtlich sehen?*

Karim: Wie wir bereits in diesem Jahr erleben, werden die Zeiten schwieriger, und zivilgesellschaftliche Organisationen werden Resilienz auf individueller, Team- und Organisationsebene benötigen. Deshalb müssen wir besser verstehen, wie Resilienz verbessert werden kann, einschließlich neuer Möglichkeiten, sie zu messen. Ein weiteres wichtiges Thema ist die Weiterentwicklung der Anreize und Messmethoden für kollektives Arbeiten, bei dem Organisationen in Partnerschaften und kollektiven Wirkungsinitiativen zusammenarbeiten. Das könnte gemeinsame Messansätze, neue Indikatoren und Methoden sowie ein Umdenken in Bezug auf Feedbackschleifen mit einer systemischen Orientierung bedeuten.

I WOLLEN – Motivation

Eine Kultur, die Ziele
liebt und Wirkung
feiert!



Welchen Stellenwert hat Wirkung in Ihrem Alltag?

Jede Organisation der Zivilgesellschaft möchte etwas zum Besseren verändern. Sie identifiziert ein Problem, entwickelt Strategien zur Priorisierung bestimmter Lösungsansätze und legt fest, woran man Fortschritt (Wirkung) erkennt. Und doch kommt der Alltag immer wieder dazwischen. Hand auf's Herz: Wie zentral ist Wirkung in Ihrem alltäglichen Tun? Steht es auf der Tagesordnung immer ganz oben? Sprechen sie oft mit Kolleg*innen in der Mittagspause über Wirk-Fortschritte oder -erkenntnisse? Was wird in Ihrer Organisation gefeiert: die neue Idee, das neue Budget oder die erzielte Wirkung? Was sind identitätsstiftende Geschichten der Organisation und inwieweit haben sie mit Wirkung zu tun? Fragen Sie mal drei Kolleg*innen, was für sie/ihn der größte Erfolg ihrer Organisation in den letzten fünf Jahren war. Sie könnten überrascht sein, wie selten es sich dabei um Wirkung für die Zielgruppen handelt.

Kultur: die weithin unterschätzte Einflussgröße

Wie eingangs schon erwähnt, ist es anstrengend sich zu klaren Wirk-Zielen zu bekennen und den eigenen Erfolg daran messen zu lassen. Sofern sich dies gesichtswahrend abwenden lässt, gibt es eine natürliche Neigung das zu tun. Dabei sind sich viele dessen nicht mal bewusst, denn sie wollen Wirkung erzielen. In der Praxis aber setzen sie ihre Ziele lieber etwas wolkiger, legen sich nicht auf Indikatoren fest und wählen einen weit in der Zukunft liegenden Zeitpunkt zur Überprüfung der Wirkung. Sofern dies von der Kultur einer Organisation geduldet wird, fallen der offizielle Wirkanspruch und die informelle Praxis auseinander. Der alte Spruch „*Culture eats strategy for breakfast*“ gilt noch immer.

Was tun?

In den letzten Jahren haben wir mit vielen Organisationen zusammengearbeitet, um ihre Kultur überhaupt erst einmal sichtbar zu machen und dann zu überlegen, wie es zu einer besseren Passung mit ihren Wirk-Ambitionen kommen kann. Einige Erkenntnisse aus diesen Prozessen möchten wir hier teilen.

Die eigene Kultur sichtbar machen

Prinzipiell gibt es keine richtige oder falsche Organisationskultur. Aber es gibt Kulturen, die besser oder schlechter zu der intendierten Wirkung passen. Typische Charakterisierungen umfassen z.B. inspirierend oder sicherheitsliebend; partizipativ oder effizient; formal oder persönlich; zukunftsorientiert oder bewahrend. Sofern kulturelle Ausprägungen zu der jeweiligen Wirk-Ambition passen, ist dies ein wichtiger Baustein für gelingende Wirkung. Gibt es einen Mismatch, wie z.B. eine formale Kultur mit der kreativ-visionäre Ziele erreicht werden sollen, wird es schwieriger.

Eine Kultur unterstützen, die Wirkung zum Leitstern macht

Hier soll es aber spezifischer um die Frage gehen, wie Kultur hilft ein prinzipiell wirkungsorientiertes Handeln in der Organisation zu verankern. Wie kann sie dazu beitragen, dass Wirkung zum Leitstern unserer bewussten und unbewussten Denk- und Handlungsmuster wird? Einige der im folgenden beschriebenen Merkmale haben sich in unserer Arbeit als besonders wichtig erwiesen.

* Das Zitat „*Culture eats strategy for breakfast*“ wird häufig Peter Drucker zugeschrieben, obwohl die genaue Quelle unklar ist.

Wie gut unterstützt Ihre Organisationskultur den Fokus auf Wirkung?



Gibt es den Mut klare Ziele zu benennen?

Klare Ziele zu benennen, heißt das eigene Tun daran zu messen. Entweder hat man das Ziel erreicht oder eine Erkenntnis gewonnen, wie es nicht geht. Beides ist okay. Kulturen aber, die wolkige Ziele akzeptieren oder sogar feiern, haben keine Ahnung, ob sie überhaupt Fortschritte machen oder wie es morgen ggf. besser geht. Dies gilt für alle Hierarchieebenen. Aber Top-Management setzt das entscheidende Signal.



Wie stringent ist Reflexion über Wirkung im Alltag verankert?

Es gibt Kulturen, in denen strategische Reflexionspraktiken der Star sind. Andere empfinden sie als Zeitverschwendung, weil man stattdessen etwas „Reales“ hätte erledigen können. In Organisationen mit sehr einfachen Ursache-Wirk-Modellen mag das sogar stimmen. Bei komplexeren Veränderungsvorhaben braucht es unbedingt kluge, zugespitzte Reflexionspraktiken, um das Wirkverständnis und die Wirkungssteuerung immer wieder nachzujustieren.



Werden Fehler als Lehrmeister für bessere Lösungen angesehen?

Ein Grund weshalb der Fokus auf Wirkung als einengend empfunden wird ist, dass Erfolg heute mit schneller Zielerreichung gleichgesetzt wird. Umwege, Fehler, Erkenntnisfortschritte sind nicht eingeplant. Dabei sind sie oft der beste Lehrmeister, um rechtzeitig nachzusteuern und langfristig wirksamere Fortschritte zu sichern. Es braucht jedoch: viel Vertrauen, dezidierte Freiräume für Experimente, offene Kommunikation und langfristiges Denken.



Was ist wichtiger: die Wirkung oder das gestiegene Budget?

Wer oder was wird in Ihrer Organisation so richtig gefeiert? Wer sind die Held*innen des Alltags und was zeichnet sie aus? Was sind die wichtigsten Gesprächsthemen und was wird priorisiert, wenn die Zeit knapp wird? Welche Prozesse sind besonders ansprechend gestaltet? In einer Kultur, die Wirkung feiert ist die Antwort auf jede dieser Fragen: Wirkung.

Kulturen sind nicht leicht veränderbar. Wichtig ist jedoch, sich der eigenen Kultur und ihres ungeheuren Einflusses bewusst zu werden. Sodann gilt es zu untersuchen, wo sie die Wirkziele der Organisation positiv unterstützt und wo vielleicht auch nicht. In der Folge kann man ein paar Strukturen, Prozesse, Verantwortlichkeiten und vor allem Gewohnheiten verändern, um zu schauen, ob es sich positiv auf die Kultur auswirkt. Denn Kultur und vorbewusste Haltungen prägen uns viel mehr, als wir wahrhaben wollen. Und solange formale Wirkansprüche im Konflikt mit unterbewussten Vorlieben stehen, wird es nicht gelingen, die Wirksamkeit der Organisation signifikant zu stärken. Wirkung zu erzielen, muss Spaß machen, als sinnvoll erachtet und im Alltag belohnt werden.

Gespräch mit Christoph Schmitz von Acker e.V.

„Wirkung ist unsere Währung. Es ist das Entscheidende überhaupt. Insofern ist es immer das wichtigste Thema bei unseren Teammeetings.“



Dr. Christoph Schmitz ist Mehrfachgründer und geschäftsführender Vorstand von Acker e.V., der sich für mehr Wertschätzung von Lebensmitteln einsetzt. Zuvor arbeitete der promovierte Agrarökonom fünf Jahre als Wissenschaftler, u.a. am Potsdam Institut für Klimafolgenforschung (PIK).

Karenina: Wie hat sich Dein Verständnis von Wirkung über Zeit verändert?

Christoph: Wir haben einfach immer besser verstanden, was uns überhaupt sagt, ob und wie unsere Teilnehmenden eine höhere Wertschätzung für Natur und Lebensmittel entwickeln. Unser Wirkverständnis ist tiefer und systemischer geworden.

Karenina: Wie hat das Euren Blick auf Fortschrittsmessung erweitert?

Christoph: Neben der Output-Ebene, wie Anzahl neuer Äcker an Kitas und Schulen oder erreichte Kinder, messen wir vor allem vermehrtes Wissen, verändertes Bewusstsein oder neue Handlungsweisen. Und das nicht nur bei Kindern und Jugendlichen, sondern auch bei Eltern, Lehrer*innen und künftig auch in der Politik, die ja entscheidende Rahmenbedingungen setzt. Es wird komplexer, aber auch wirksamer.

Karenina: Wie gelingt es Euch dennoch einen guten Kompass zu behalten?

Christoph: Wirkung ist unsere Währung. Es ist das Entscheidende überhaupt. Insofern ist es immer das wichtigste Thema bei unseren Teammeetings. Und es ist auch klar, wofür wir im Team mehr Applaus bekommen: mehr Wirkung und nicht mehr Umsatz.

Karenina: Wie hast Du eine Kultur etabliert, die Wirkung feiert?

Christoph: Wirkung muss sichtbar sein. Sie muss gut kommuniziert sein und Spaß machen. Und sie braucht die nötige Sichtbarkeit. Regelmäßig gibt das Wirkungsteam, Updates raus und befähigt das Team neue Methoden oder Wirkungsdaten zu verstehen. Es gibt auch ganze Tage, die ausschließlich für das Aufräumen unserer Daten reserviert sind.

Karenina: Was tut Ihr konkret, um Wirkungs-Fortschritte zu validieren?

Christoph: Wir haben alle Veränderungsziele mit Indikatoren hinterlegt. Einige von uns, wie ich auch, kommen aus der Wissen-

schaft. Das hat bei der Entwicklung der Methodik geholfen. Zur Überprüfung gibt es Befragungen, Fokusgruppen, Interviews etc. Und es gibt in der Regel eine Kontrollgruppe, um die Qualität der Ergebnisse zu erhöhen.

Karenina: Ihr seid rasant gewachsen. Birgt das auch Gefahren der Selbstreferentialität?

Christoph: Klar. Am Anfang haben wir selbst die Äcker angelegt. Heute arbeiten die meisten von uns im Büro und sind weiter weg. Aber einmal im Jahr muss jedes Teammitglied an einer Pflanzung teilnehmen. Und es gibt einen Story-Kanal mit Anekdoten und Rückmeldungen zu Entwicklungen im Feld.

Karenina: Macht es beim Feedback einen Unterschied, dass Ihr Sozialunternehmer seid?

Christoph: Absolut! Anders als bei vielen NGOs sind unsere Kitas, Schulen etc. auch unsere Kund*innen, in dem sie einen geringen Eigenanteil zahlen. Dadurch steigen die Ansprüche und sie melden uns ganz schnell zurück, wie wir unseren Service und die Materialien verbessern können.

Karenina: Wie ist das Wirkungs-Team mit dem Rest des Teams verbunden?

Christoph: Ganz eng. Es ist ein Team mit Herz, Verstand und Mandat, das allen hilft, wirksamer zu werden. Dazu gehört es, Expertise zu entwickeln und diese im engen Austausch mit den Teams anzuwenden und weiterzuentwickeln. Ihr Job ist es aber auch, Wirkung immer wieder dezidiert einzufordern.

Karenina: Acker möchte systemischen Wandel erreichen. Was heißt das konkret?

Christoph: Die Problemlösung muss so im System verankert sein, dass es keinen Backlash mehr geben kann. In unserem Fall bedeutet es, dass es selbstverständlich ist, dass jedes Kind in der Schule oder Kita lernt, wie Lebensmittel angebaut werden und Natur und Nachhaltigkeit funktionieren. Und das genauso verankert wie Sport- oder Musikunterricht. Dann hat Acker e.V. seine optimale Wirkung erreicht.

Karenina: Was würdest Du Dir für die Zukunft wünschen, um wirkungsorientiertes Handeln weiter zu stärken?

Christoph: Es hat mich überrascht, dass die meisten Förderpartner noch immer vor allem nach Projekten suchen, die neu sind. Solide belegte Wirkung, die vor allem skaliert werden muss, ist leider kein wirklicher Vorteil, wenn man sich um Finanzierung bemüht. Das aber wäre ein viel größerer Hebel, um gesellschaftliche Veränderung voranzubringen.

„Und es ist auch klar, wofür wir im Team mehr Applaus bekommen: mehr Wirkung und nicht mehr Umsatz. Wirkung muss sichtbar sein. Sie muss gut kommuniziert sein und Spaß machen.“

Gespräch mit Marcus Jenal von der Fondation Botnar



Marcus Jenal ist der Strategic Learning & Evaluation Lead bei der Fondation Botnar. Vor seiner Tätigkeit bei der Fondation Botnar war Marcus Partner bei Mesopartner, wo er Organisationen und Projekte bei der Gestaltung, Einführung und Umsetzung systemischer Veränderungsinitiativen unterstützte.

Karenina: Was ist für Dich Wirkung?

Marcus: Das Wort „Impact“ ist so physikalisch und mechanistisch. Ich nutze daher lieber das deutsche Wort Wirkung. Mit seinen Abwandlungen der *Auswirkung* und des *Einwirkens*, weist es eher auf den prozesshaften und relationalen Charakter von Wirkung hin.

Karenina: Wie unterscheidet sich Dein Verständnis von Wirkung ggf. von anderen Personen in der Fondation Botnar?

Marcus: Viele Kolleg*innen gehen zunächst von dem aus, was wir gut können, wo wir einen Vorteil gegenüber anderen im Feld haben und setzen das dann um. Die Frage nach dem *Warum* ist oft zweitrangig. Insofern müssen wir als Wirkungs-Manager anspruchsvoller und insistenter fragen: Was ist der Zweck? Und wie würdet ihr sehen, dass es funktioniert?

„Wir müssen als Wirkungs-Manager insistenter fragen: Was ist der Zweck? Und wie würdet Ihr sehen, dass es funktioniert? (...)“

Karenina: Wie seid Ihr zu klareren Wirkzielen gekommen?

Marcus: Wir sind in harte Verhandlungen mit allen Themenverantwortlichen gegangen, um in der neuen Strategie konkrete „changes we want to see“ zu verankern. Das war nicht leicht. Das Gegenargument lautete immer: Ich bin viel vor Ort, ich höre schon, was geht und steure dann nach. Aber stimmt das? Was hört man wirklich, als Geldgeber*in?

Karenina: Die Stiftung möchte systemischen Wandel bewirken. Was heißt das für Dich?

Marcus: Das heißt, dass wir eine systemische Perspektive in unserem Handeln einnehmen. Wir helfen also nicht einzelnen Jugendlichen, sondern versuchen das System zu verändern, welches für ihr Wohlbefinden nötig ist. Verbesserungen können institutionell, relational, technologisch oder infrastrukturell sein. Einen echten Systemwandel wollen die meisten Philanthrop*innen vermutlich auch gar nicht. Schließlich hat das System sie groß gemacht.

Karenina: Inwiefern kommt das übliche Wirk-Management dabei an seine Grenzen?

Marcus: Wir arbeiten mehr mit definierten Richtungen als mit festen Zielen. Dabei reflektieren wir kontinuierlich, ob es Indizien gibt, dass wir uns in diese Richtung bewegen. Menschen vor Ort können übrigens am besten beurteilen, ob sich im System positive Veränderungen abzeichnen. Es gilt Zwischenziele zu erreichen und gute Praxis zu feiern.

Karenina: Kannst Du ein konkretes Beispiel nennen?

Marcus: Als Stiftung möchten wir die systemischen Bedingungen für das Wohlbefinden von Jugendlichen verbessern. Ein Themenfeld darunter sind gut funktionierende *city systems*. Indizien für Bewegungen in die richtige Richtung sind z.B. gestärkte Jugendgruppen und neue Partnerschaften, die Silos überwinden. Indizien sollten mit Partner*innen vor Ort definiert, reflektiert und bewertet werden. Im Zooming-In und Zooming-Out der Reflexionen entstehen die wertvollsten Erkenntnisse.

„[Und] wir müssen das Erlebnis persönlich sinnvoller und schöner machen. Dazu entwickeln wir u.a. einen unkomplizierten Prozess und schöne Visualisierungen in teilautomatisierten Reports.“

Karenina: Was beschäftigt Euch aktuell im Wirkmanagement von Fondation Botnar?

Marcus: Mit Blick auf das *Wollen* und *Können* in Deinem Papier gilt: wir müssen das Erlebnis persönlich sinnvoller und schöner machen. Daher haben wir mit jeder Grantsmanager*in einzeln und in Zusammenarbeit mit einem Designer herausgearbeitet, was er/sie braucht, um wirkungsorientierter arbeiten zu können. Dazu entwickeln wir einen unkomplizierten Prozess und schöne Visualisierungen in teilautomatisierten Reports. Und ganz wichtig: start small! Man darf nicht am Anfang alle vergraulen.

Karenina: Und wie plant ihr Eure Accountability oder das Müssen weiterzuentwickeln?

Marcus: Förderpartner*innen erhalten von uns Unterstützung, um zuverlässige und qualitativ wertvolle Daten zu erheben. Unterstützt wird künftig auch, die Vernetzung von Partner*innen in den Ländern untereinander. Überdies planen wir eine globale Accountability-Plattform, auf der moderierte Reflexionen zur Wirkung stattfinden. Die Nutzung

dieser Plattform soll Teil unseres Förderpaketes werden. Aber diese Idee ist relativ neu, das müssen wir noch gut durchdenken. Wir beginnen zunächst wieder im Kleinen und passen unsere Berichtsformate an, um klarere Daten von den Partner*innen zu bekommen.

Karenina: Inwiefern werden KI-basierte Lösungen uns künftig helfen?

Marcus: Wir sehen großes Potential mittels Künstliche Intelligenz (KI) qualitative Daten zu taggen und auszuwerten. Wir haben einige Experimente aufgesetzt und kämpfen mit den üblichen Herausforderungen, wie Bias, Halluzination und Datenschutz. Aber hier liegt ein Potential die Komplexität qualitativer Daten in größeren Mengen und vor allem schneller auszuwerten.

Karenina: In welchem größeren gesellschaftlichen oder politischen Kontext muss man die Frage der Wirksamkeit behandeln, um die Wirkung der Zivilgesellschaft zu stärken?

Marcus: Fakten allein helfen nicht. Es braucht Geschichten und Emotionen, um die Wirksamkeit der Zivilgesellschaft zu stärken.

II KÖNNEN – Befähigung

Wirk-Management,
das zielführend und
effizient umsetzbar ist



Wenn Aufwand und Nutzen in keinem guten Verhältnis stehen

In einer Erhebung des *Schweizer Stiftungsbarometers* von 2023 gaben 66 Prozent der befragten Stiftungen (die interne Systeme zur Erfassung von Wirkung nutzen) an, dass der Aufwand als sehr belastend empfunden wird. Nur 55 Prozent sagten, dass die Ergebnisse ihnen Klarheit über mögliches Verbesserungspotenzial liefern.¹¹ Der Befund deckt sich mit unseren Erfahrungen. MEL- (Monitoring, Evaluation und Lernen) Systeme werden oft als sehr komplex wahrgenommen, sind mit zu wenig Ressourcen hinterlegt und haben im Alltag wenig Einfluss auf Entscheidungen. Organisationen, die wir zu diesem *mismatch* befragt haben, sagten Dinge wie: „die Daten kommen zum falschen Zeitpunkt, sie sind nicht zugespitzt genug, sie betreffen nur die Projekt- und nicht die Portfolio-Ebene“ etc. Für Mitarbeitende, die Wirk-Daten valide erfassen und kluge Analysen hervorbringen sollen, ist dieser Aufwand für MEL-Aktivitäten und Nicht-Nutzung der Ergebnisse wenig motivierend.

Was tun, um das Wirk-Management zielgerichteter und effizienter aufzusetzen?

Das Wichtigste vorab: Ziel eines guten Wirk-Managements ist nicht in erster Linie Legitimation, sondern bessere – sprich wirksamere – Entscheidungen treffen zu können. Es ist das zentrale Steuerungssystem für die ganze Organisation. Allein dieser Perspektivwechsel hilft oft schon, den Fokus und damit die Effizienz und sinnstiftende Machbarkeit von Wirk-Management zu erhöhen. Darüber hinaus ist das Zauberwort FOKUS auf mindestens fünf Ebenen:

Wie gut ist Ihr Wirk-Management auf bessere Entscheidungen fokussiert?



Haben Sie Klarheit über Ihre 1–2 absoluten Kernkompetenzen?

Strategische Klarheit darüber, wo der wirksamste Beitrag der eigenen Organisation liegt, ist der erste Schritt zur Entschlackung von MEL-Systemen. Er könnte z.B. darin liegen Innovationen hervorzubringen, bestehende Organisationen effektiver zu machen, die Vernetzung des Ökosystems auszubauen oder neue Erkenntnisse bereitzustellen. Meist gibt es so etwas wie ein oder zwei Kernkompetenzen, die über alle Programme hinweg zum Tragen kommen. Hier liegt der absolute Fokus des künftigen Wirkmanagements. *Rockefeller Philanthropy Advisors*¹² hat eine gute Übersicht über mögliche Archetypen entwickelt.



Haben Sie den Mut zu wenigen, konkreten Indikatoren?

Indikatoren, Daten und Analysen sind lediglich Hilfsmittel für besser informierte Reflexionen. Nicht mehr und nicht weniger. Und doch hält sich der hartnäckige Wunsch, Programme darin in allen Verästelungen abzubilden. Damit aber geht die Kompass-Funktion verloren. Zielführender ist es, auf der Projektebene ganz konkret so lange nachzufragen, bis man sich auf die wichtigsten, aber konkreten Anzeichen von Fortschritt geeinigt hat. Auf Portfolio- und Organisationsebene gilt es ebenfalls zu definieren, wo die wichtigsten Treiber für mehr Wirkung liegen. *Rockefeller Philanthropy Advisors*¹³, *FSG*¹⁴ oder *Ashoka*¹⁵ haben dazu interessante Modelle entwickelt.



Gibt es einen klaren Prozess und Verantwortlichkeiten?

Immer wieder begegnet uns eine große Verantwortungsdiffusion. Programmleitungen warten auf klarere Zielsetzungen vom Management. Das Management erwartet bessere Daten von der Programmebene. Und was verantwortet eigentlich das Wirkungs-Team? Klären Sie, wer für was verantwortlich ist, damit Wirkung gelingt. Und überlegen Sie dann, wo die wirkmächtigsten Entscheidungen getroffen werden, wie z.B. Strategie- oder Jahresplanung und welche Daten es dafür braucht. Und welche nicht!



Sind Wirk-Daten & -Analysen zielgruppenspezifisch unterschiedlich?

Nicht jeder braucht alle Wirk-Daten und Analysen. Der größte Bedarf liegt bei den Förderpartner*innen, die kontinuierlich Entscheidungen treffen müssen. Die meisten dieser Daten und Analysen generieren sie selbst. Sie brauchen lediglich entsprechende Ressourcen und Expertisen, um dies gut tun zu können. Auf Ebene der Grantsmanager*innen ist der Bedarf schon geringer und wird immer aggregierter in Richtung Management und Aufsichtsgremien. Eine klare Bedarfsanalyse wer welche Daten braucht, um wirksamere Entscheidungen zu treffen fokussiert den MEL-Kompass erheblich.



Wie hoch ist die Glaubwürdigkeit Ihrer Daten und Analysen?

Mehr Daten sind nicht besser. Aber gute Daten helfen, um bessere Entscheidungen zu fällen. Drei Qualitäten sind besonders hilfreich: (i) glaubwürdige Prozesse, mit denen die Daten gewonnen werden, (ii) Klarheit über den Grad an Zuverlässigkeit, den verschiedene Datensätze anzubieten haben, und (iii) die Herausarbeitung zugespitzter, handlungsleitender Erkenntnisse im Hinblick auf die wichtigsten Wirkannahmen. Organisationen wie *Grantbook*¹⁶ helfen bei der Entwicklung erstklassiger technischer Support-Infrastrukturen.

Ambition und Machbarkeit von Wirkungs-Management stehen oft in keinem guten Verhältnis. Mitarbeitende können es kaum richtig machen. Die strategischen Ziele der Organisation sind nicht ganz klar. Es werden zu viele Wirk-Annahmen getroffen, zu viele Daten gesammelt. Daten, die dann nicht in der richtigen Form und Qualität zur Verfügung stehen, um bessere Entscheidungen zu treffen. Ein schochungsloser Fokus auf die Fragen „Was sind unsere prioritären Ziele? Was sind die wichtigsten Kernkompetenzen um sie zu erreichen? Welche Indikatoren sind zentral, um kluge Ableitungen über Fortschritt zu entwickeln? Und wer braucht welche Daten und Analysen, um bessere Entscheidungen zu treffen?“ Das braucht Zeit, Mut und ein bestimmtes Können. Aber die Investitionen zahlen sich aus – in selbstwirksameren Mitarbeitenden und mehr Wirkung für die Gesellschaft.

Gespräch mit Edward Pauly von der Wallace Foundation



Edward Pauly war Direktor für Forschung und Evaluation bei der Wallace Foundation in New York. Zuvor war er Senior Research Associate und initiierte Bildungsforschung beim MDRC in New York. Ebenso war er Fakultätsmitglied an der Yale University im Institution for Social and Policy Studies. Edward Pauly ist mit dem Change Leadership Collaborative in New York verbunden.

Karenina: Was ist Dein Konzept von Wirkung, und wie hat es sich möglicherweise im Laufe der Zeit verändert?

Ed: Als ich bei der Wallace Foundation anfang, konzentrierten wir uns darauf traditionelle Zielvorgaben zu messen. Mit der Zeit verstand ich, dass die größte Wirkung erzielt wird, wenn die Menschen in der Stiftung und in den geförderten Organisationen darin motiviert und unterstützt werden, die gewünschte Wirkung, die SIE erreichen wollen, selbst zu definieren und herauszufinden, wie sie diese am besten erreichen können. Es war ein Wandel weg von der Messung von traditionellen Zielvorgaben hin zu besseren Entscheidungsgrundlagen für die Stakeholder und damit zu mehr Wirkung.

„Menschen wollen wirklich mehr erreichen, als sie bisher getan haben. Ohne die Unterstützung des Top-Managements wird dies nicht gelingen (...).“

Karenina: Wie kann (Organisations-)Kultur Anreize für wirkungsvolle Arbeit schaffen?

Ed: Die Kultur prägt alles! Aber man muss einen kritischen Blick darauf haben. Viele bezeichnen sich z.B. als lernende Organisation. Aber was bedeutet das? Ist das nur ein Freifahrtschein zum Durchwursteln? Oder handelt es sich um eine bewusste Lernkultur, die sich speziell mit Herausforderungen wie unklaren Umsetzungszielen und -plänen befasst? Es ist von entscheidender Bedeutung, deutlich zu machen, welches Handeln von der eigenen Kultur unterstützt wird und welches nicht.

Karenina: Welche Rolle spielt dabei das Management?

Ed: Wenn das Top-Management den derzeitigen Status quo für in Ordnung hält, wird sie nicht in Veränderungen investieren. Erst wenn die Führungskräfte erkennen, dass sie mit dem Impact, den sie beobachten, nicht zufrieden sind, werden sie in die Verbesserung der betrieblichen Entscheidungsfindung investieren – im Einklang mit der Strategie.

Karenina: Wie motiviert man Mitarbeiter, sich auf Wirkung zu konzentrieren?

Ed: Am wichtigsten ist es, zu verstehen und zu unterstützen, was SIE erreichen wollen. Oft sind sie noch unklar, aber mit ein paar Hilfestellungen können Sie ein klareres Bild schaffen. Beispielsweise mit Fragen, wie: „Wollen Sie hervorragende, außerschulische Programme aufbauen, die von den Schülern gerne besucht werden, und was braucht es, um dieses Ziel zu erreichen?“ In dieser Phase sollten man so konkret wie möglich die Verbesserungen, die dafür erforderlichen Entscheidungen sowie die Umsetzungsweise festlegen.

Karenina: Wie wird am besten eine hinderliche MEL-Praxis vermieden?

Ed: Am besten überlegt man gemeinsam, wie mechanistische, bürokratische oder kurzfristige MEL-Praktiken vermieden werden können. Anschließend einigt man sich darauf, was notwendig ist, sodass alle in der Stiftung bessere Entscheidungen treffen können. Wenn Zahlen hilfreich sind, sollten sie ins MEL aufgenommen werden.

„Oft sind die Ziele noch unklar, aber mit ein paar Hilfestellungen kann man ein klareres Bild schaffen (...) [und] den Menschen helfen, so konkrete Verbesserungen wie möglich in jeder Phase zu identifizieren (...)“

Wenn nicht – dann nicht. Fordern Sie jede Partei heraus, die Daten zu identifizieren, die SIE benötigen, um bessere Entscheidungen zu treffen.

Karenina: Du plädiert nachdrücklich für eine sehr frühzeitige Implementierungsforschung. Warum?

Ed: Wenn Kurskorrekturen erforderlich sind, ist es am besten, sie frühzeitig zu erkennen. Wallace finanzierte daher qualitative Implementierungsforschung in der frühen Phase. Sie beschreibt, wie die Implementierung wenige Monate nach der Einführung des Programms verläuft. Der beschreibende Charakter ermöglichte es den Beteiligten, sich darüber zu verständigen, was passiert ist. Dies wiederum eröffnete sehr hilfreiche (nicht konfrontative) Gespräche über das Programm und darüber, wie die Abläufe möglicherweise verbessert und eine größere Wirkung erzielt werden kann.

Karenina: Hast Du ein gutes Beispiel?

Ed: In einem sehr großen außerschulischen Programm für Kinder fanden die Forschenden heraus,

dass eine entscheidende Gruppe nicht einbezogen worden war: das Reinigungspersonal. Für sie war es extrem stressig, dass diese Programme nachmittags stattfanden. Es war entscheidend, Wege zu finden, sie einzubinden, damit das Programm langfristig erfolgreich sein konnte. Und der Bericht mit vielen anderen Empfehlungen wurde viele tausend Mal von der Website der Wallace Foundation heruntergeladen.

Karenina: Welche Rolle haben Stiftungen, um in der Philanthropie eine stärkere Wirkungsorientierung sicherzustellen?

Ed: Viele würden vielleicht sagen: Stiftungen sollten Mittel mit so wenig Bedingungen wie möglich bereitstellen. Das ist zwar verständlich, aber es hilft nicht, die gesamte Wertschöpfungskette der Philanthropie zu verbessern. Dazu bedarf es sehr ehrlicher und vertrauensvoller Gespräche.

Karenina: Was ist für Dich das zentrale Learning, nachdem Du eine der renommiertesten Stiftungen mit einem besonders gründlichen Wirkungsansatz geleitet hast?

Ed: Was bei Wallace funktionierte, war, den Führungskräften und Mitarbeitern der Stiftung zuzuhören, wenn sie über Verbesserungen sprachen, die sie gerne vornehmen würden; viele Stiftungsmitarbeiter*innen wollen wirklich mehr erreichen als bisher. Frühe Implementierungsforschung half enorm, dies zu unterstützen.

„Fordern Sie jede Partei weiterhin heraus, die Daten zu identifizieren, die SIE benötigen, um bessere Entscheidungen zu treffen.“

Gespräch mit Sarah Husinec und Andrea Treitinger von der Bildungsstiftung Affirmative



Sarah Husinec, Diplomjuristin der Humboldt-Universität zu Berlin, sammelte Erfahrungen bei einer Münchner Agentur, einem Sozialen Netzwerk und im HR-Bereich eines Start-ups. 2021 gründete sie mit Andrea Treitinger und Patrick Hoffmann Affirmative und ist als Geschäftsführerin maßgeblich am Aufbau und der strategischen Ausrichtung beteiligt.



Andrea Treitinger, Diplom-Betriebswirtin, übernahm nach ihrem Studium verschiedene Rollen in der Führungskräfte- und Organisationsentwicklung bei einem DAX-Konzern in München. Später war sie im Personalbereich eines Start-ups tätig. 2021 gründete sie Affirmative und ist als Projektleiterin wesentlich mitverantwortlich für den Aufbau und die strategische Gestaltung.

Karenina: Euer Slogan lautet: „Gemeinsam Mehr Bewirken.“ Welches Verständnis von Wirkung steht dahinter?

Sarah: Als vergleichsweise kleine Förderorganisation in der Bildungslandschaft haben wir relevanten Organisationen im Feld intensiv zugehört und verstanden, dass unser bester Beitrag darin liegt, gemeinsam mit Förderpartner*innen auszuloten, was sie brauchen, um wirksamer zu werden und genau das fördern wir.

Karenina: Welche Organisationen nehmt Ihr dabei in den Blick?

Andrea: Grundsätzlich alle, die die Bildungschancen von benachteiligten Kindern und Jugendlichen fördern. Sie sollten klare Wirkziele haben, von dort aus ihre Maßnahmen entwickeln und so die Bildungsperspektiven unserer Zielgruppe verbessern. Im Idealfall

entfaltet ihre Arbeit auch systemische Wirkung. Darüber hinaus aber finden wir gemeinsam heraus, wie wir sie am besten unterstützen können, noch wirksamer zu werden.

Karenina: Was sind wichtige Voraussetzungen, damit ihr Förderpartner*innen wirksam unterstützen könnt?

Sarah: Der Aufbau von vertrauensvollen Beziehungen, die es erlauben offen über Herausforderungen zu sprechen und einen Freiraum kreieren, in dem man ausprobieren kann, welcher von meist vielen möglichen Lösungswegen der wirksamste ist. Insofern verlangen wir auch keine Reports, sondern führen mindestens vier Mal im Jahr offene Gespräche über die vereinbarten Ziele, Herausforderungen, Potenziale und natürlich auch Erfolge.

Karenina: In welchen Förderungen liegt denn häufig der größte Hebel zu mehr Wirksamkeit?

Andrea: Oft ist das Wichtigste die Stärkung der Organisationen selbst, z.B. durch Organisationsentwicklung, Verbesserung des Fundraisings oder der digitalen Infrastruktur. Interne Entwicklungsprozesse werden aber nur selten gefördert. Ein weiteres wichtiges Element ist die Verknüpfung mit Peers aus unserem Netzwerk, die häufig ähnliche Entwicklungsschritte durchmachen und wichtige Erfahrungen teilen können.

Karenina: Gibt es bestimmte Assets, die Ihr ganz bewusst einsetzt, um die Wirksamkeit von Affirmative zu stärken?

Sarah: Vielleicht gar nicht so geplant. Aber da wir beide mit einem professionellen Background im Personalmanagement in die Philanthropie gekommen sind, hat sich in den Gesprächen mit Förderpartner*innen oft herauskristallisiert, dass wir ihnen mit Organisationsentwicklungsprojekten besonders gut helfen können.

„Zum einen sind Wirkziele oft nicht wirklich klar formuliert. Und dann fehlt es an Klarheit über Rollen, Aufgaben und Entscheidungsbefugnissen, um dorthin zu kommen. Diffusion von Verantwortlichkeit führt oft zu erheblichem Leerlauf (...).“

Karenina: Warum ist Organisationsentwicklung (OE) oft so wichtig für mehr Wirksamkeit?

Sarah: Gerade soziale Organisationen stehen unter besonderem Druck: sie sind intrinsisch motiviert, haben aber begrenzte Ressourcen, sind abhängig von Fördermitteln und können deshalb oft nicht die besten Arbeitsbedingungen bieten. OE hilft, stabile Strukturen zu schaffen, die Mission zu wahren und gleichzeitig auf externe Anforderungen und interne Herausforderungen flexibel zu reagieren. Das ist eine ganz wesentliche Voraussetzung, um nachhaltig soziale Wirkung zu erzielen.

Karenina: Was aus Eurer OE-Perspektive sind wichtige Schlüssel, damit Organisationen wirkungsorientiert arbeiten können?

Andrea: Es braucht ein Austarieren von klaren Zielen und großer Offenheit wie man dorthin kommt – ein Erkennen und Nutzen von Opportunitäten und gleichzeitigem Kurs halten. Das ist nicht leicht und Nein sagen zu können ist eine wichtige Qualität, die in unserem Sektor nicht so beheimatet ist.


Karenina: Was sind noch typische Herausforderungen im Hinblick auf gutes Wirkungsmanagement?

Sarah: Zum einen sind Wirkziele oft nicht wirklich klar formuliert. Und dann fehlt es an Klarheit über Rollen, Aufgaben und Entscheidungsbefugnissen, um dorthin zu kommen. Diffusion von Verantwortlichkeit führt oft zu erheblichem Leerlauf.

Karenina: Wenn Ihr Euch etwas wünschen könntet: Was müsste sich im Sektor ändern, um seine Wirksamkeit zu erhöhen?

Andrea: Noch immer erwarten vieler Geldgeber*innen eine durchgehend hohe und belegbare Wirkung. Damit fehlt den Organisationen der Freiraum auszuprobieren, welche Lösung am besten wirkt. Hier aber liegt der Schlüssel für stets optimierte Wirksamkeit. Außerdem wäre es wünschenswert, wenn mehr Geldgeber*innen bereit wären, für eine Evaluation von Wirkung auch Mittel bereitzustellen.

„Es braucht ein Austarieren von klaren Zielen und großer Offenheit wie man dorthin kommt – ein Erkennen und Nutzen von Opportunitäten und gleichzeitigem Kurs halten.“



III MÜSSEN – Überprüfung

Zielgruppen-Feedback,
das echte Wirkung
sicherstellt

Jeder braucht ein Korrektiv

Jede Organisation braucht ein Korrektiv gegen Selbstreferentialität. Bei Unternehmen ist es der Markt. In der Politik sind es die Wähler*innen. In der Zivilgesellschaft sollten es die Zielgruppen sein. In der Realität ist das jedoch keineswegs selbstverständlich. Selbst für viele Geldgeber*innen ist die Anerkennung von Fortschritt durch Zielgruppen oft nachrangig gegenüber dem Wunsch etwas Neues auszuprobieren oder bestimmte Erfolge zu vermelden.

Warum ist Feedback so schwer?

Formal bekennen wir uns alle dazu, Förderpartner*innen und Zielgruppen aktiv einzubeziehen. Und doch werden die meisten Strategien, Vergabeentscheidungen und Metriken der Wirkungsmessung ohne sie entwickelt. Die *Equitable Evaluation Initiative* beklagt sogar, dass die auf Objektivität, Präzision und Belastbarkeit angelegten Wirk-Methoden zu einer – aus Sicht der Zielgruppen – kontraproduktiven Verengung auf kleine Ziele und kurze Zeithorizonte verleiten.¹⁷

Es stimmt, dass die systematische Beteiligung von Zielgruppen und Förderpartner*innen anspruchsvoll ist. Es kostet Zeit und Geld. Repräsentative Personen sind manchmal schwer zu ermitteln und haben nicht immer das große Ganze im Blick. Befragungen wecken Erwartungen, die später nicht erfüllt werden können. Eine große Vielfalt an Stimmen führt zu unübersichtlichen Informationslagen. Und dennoch: Nur in der Zusammenarbeit mit den Zielgruppen verstehen wir, was positive Veränderung (Wirkung) ausmacht und wie man dorthin kommt.

Was tun?

Es gibt ein paar grundlegende Voraussetzungen, die man schaffen kann und viele Beispiele, die zeigen, wie Organisationen gute, kontextspezifische Lösungen in der Praxis gefunden haben. Beginnen wir mit den wichtigsten Voraussetzungen:



Aktiv die eigene Rolle und Haltung herausfordern

Ein guter Start sind schonungslos ehrliche Antworten auf die Frage: Wie ernsthaft werden Zielgruppen einbezogen, wenn wir eine Strategie entwickeln, Programme steuern oder Evaluationen durchführen? Und wo sind Macht Dynamiken und Biases hinderlich, um wirklich zu verstehen? Zur Eindämmung von Biases empfiehlt der Stanford Social Innovation Review z.B. divers besetzte, externe Review-Panels oder Teams, deren Aufgabe es ist, Programme zu challengen.¹⁸ Wichtig ist vor allem Zeit zu investieren, blinde Flecken immer wieder zu identifizieren und kritisches Feedback proaktiv einzuladen. Eine der besten Voraussetzungen für Erfolg ist die angemessene Repräsentanz von Zielgruppen in der Organisation.



Voraussetzungen für gutes Zuhören schaffen

Zuhören braucht gute Prozesse, Strukturen und eine offene Feedbackkultur, damit ausgesprochen werden kann, was gehört werden muss. Beispiele, wie man vorgehen kann, finden sich u.a. im *Listening Program* des *Collaborative Learning Projects (CDA)*¹⁹. Eine gute Quelle ist auch *#VertrauenMachtWirkung*²⁰, ein Zusammenschluss von 25+ Stiftungen, die vertrauensbasierte, partizipative Philanthropie praktizieren und stärken.

Gute Beispiele sagen mehr als viele Worte



Strategieentwicklung

Interessant ist das Beispiel der *Chagnon Foundation*²¹ in Kanada, die ihre neue Strategie zunächst auf drei Seiten skizziert und dann in zahllosen Gesprächen mit Förderpartner*innen und Zielgruppen getestet, verfeinert und erst danach fertiggestellt hat.



Programmarbeit

In der *filia-Stiftung*²² wird ein Teil der Projektmittel durch die Zielgruppe selbst vergeben. Ein Mädchenbeirat entscheidet, wo sie die beste Wirkung für ihre Peers vermuten. In der *Wallace Foundation*²³ wurden Erstakademiker*innen angestellt, um die Perspektiven der Zielgruppe gut in den Forschungsergebnissen zu erfassen.



Feedback

Der *Fund for Shared Insight* unterstützt Stiftungen mit seinem *Listen4Good*⁴ Programm darin, Zielgruppen systematisch im Hinblick auf ihre Zufriedenheit zu befragen. *60_decibels*²⁵ bietet standardisierte, kurze Telefon-Interviews mit den Zielgruppen in über 100 Sprachen an, um direkt Feedback von tausenden Personen einzuholen und auszuwerten.



Wirkanalysen

Die *Projektfabrik*²⁶ hat mit einer neuen Software aus vielfältigen qualitativen Geschichten systematisch Muster herausgefiltert, um zu verstehen, wo Selbstwahrnehmung von Wirkung tatsächlich entsteht.



Evaluationen

Die *Equitable Evaluation Initiative*²⁷ ist angetreten, um Evaluationspraktiken so zu verändern, dass der Prozess selbst die Wirksamkeit der Zielgruppen stärkt.

Formal bekennen wir uns alle dazu, dass Wirkung erst entsteht, wenn Zielgruppen sie als solche empfinden. Die gelebte Praxis sieht oft anders aus. Denn echte Beteiligung von Zielgruppen ist unbequem, voraussetzungsvoll und aufwendig. Ohne sie aber gleiten wir in die Selbstreferentialität. Es fehlt das „Müssen“ im Dreiklang von Wollen, Können und Müssen und somit der entscheidende Baustein, der uns zur Verantwortung zieht. Was also tun? Das Wichtigste zuerst: Uns ehrlich eingestehen, wie eng (oder nicht) wir Zielgruppen in „Entscheidungen“ einbinden. Sodann: Furcht ablegen, dass Zielgruppen die Dinge nur verkomplizieren. Oft ist sogar das Gegenteil der Fall. Und drittens: Bewusst Prozesse und Verantwortlichkeiten schaffen, die uns immer wieder kritisch herausfordern. Nur so entstehen die besten Antworten. Auch wenn es anstrengend ist – der gemeinsame Erfolg lohnt sich und wirkt auch motivierend.

Gespräch mit Susanna Krüger vom Social Entrepreneurship Netzwerk Deutschland

„Alles, was ich tue, hat eine Wirkung. Die kann gut oder schlecht sein. Entscheidend ist wie man sie bewertet. Das aber kann nur im steten Dialog mit den Beteiligten geschehen (...).“



Susanna Krüger ist seit Jahren im Social Entrepreneurship Sektor aktiv und kennt ihn aus unterschiedlichsten Führungsrollen: Sowohl als damalige Gründerin und Geschäftsführerin von *goodroot*, als CEO von *Save the Children Deutschland* oder in den vergangenen Jahren als Mitgründerin von *bcause*. Aktuell ist sie CEO bei *Social Entrepreneurship Netzwerk Deutschland (SEND e.V.)*.

Karenina: Was ist für Dich Wirkung?

Susanna: Wirkung ist ein schwer fassbares Konzept. Alles, was ich tue, hat eine Wirkung. Die kann gut oder schlecht sein. Entscheidend ist wie man sie bewertet. Das aber kann nur im steten Dialog mit den Beteiligten geschehen. Denn Wirkungen geschehen systemisch in einem sich ständig weiterentwickelnden Raum. Das Entscheidende ist die Reflexion darüber und die Bereitschaft zu lernen.

Karenina: Was ist die schönste Wirkung, die Du im Laufe der vielen Jahre im zivilgesellschaftlichen Sektor erreicht hast?

Susanna: Mit meiner damaligen Firma *goodroot* haben wir über drei Jahre das Sozialunternehmen *Projektfabrik* begleitet. Sie erarbeiten Theateraufführungen mit arbeitslosen Jugendlichen. Viele haben danach einen Job bekommen, aber

unsere Evaluation hat ergeben, dass die neu gewonnene Selbstwirksamkeit das Entscheidende war. Und die ist uns sprichwörtlich entgegengekommen, als wir zu den Premieren gefahren sind und mit den jungen Leuten, ihren Eltern und Lehrern gesprochen haben. Darauf haben wir uns dann fokussiert und der Organisation geholfen, sich entsprechend weiterzuentwickeln.

Karenina: Wie wichtig ist die Kultur einer Organisation, um Wirkung zu erzielen?

Susanna: Sie ist alles! Wenn die Führung Fehler vertuscht oder nicht eingetretene Wirkung unter den Teppich kehrt, braucht man gar nicht erst anzufangen. Es braucht viel Empathie, Kommunikation und Führung, um offen darüber zu sprechen, was gut läuft und was besser werden könnte. Bei *Save the Children International* haben wir dazu Geschichten erzählt, Podcasts und Videos aufgenommen oder Teams ausgezeichnet, die etwas gelernt und verbessert hatten.

Karenina: Was hast Du als Geschäftsführerin von *Save the Children Deutschland* getan, um die Wirksamkeit der Organisation zu erhöhen?

Susanna: Zunächst habe ich mich selbst coachen lassen und mir gute Sounding Boards gebaut, um mich immer wieder zu hinterfragen. Bei *Save the Children* ging es darum, eine Kultur zu schaffen, in der man darüber sprechen konnte, was nicht funktioniert. Dabei galt es auch kultursensibel vorzugehen, denn in Asien ist dies noch schwieriger als beispielsweise in Deutschland. Und es rüttelt an Macht, Budgets und heiligen Kühen. Es ist eine harte Management-Aufgabe. Aber wir haben viel erreicht.

Karenina: Mit Deiner Beratungsfirma *goodroot* hast Du Akteur*innen geholfen, die Wirksamkeit ihrer Programme zu erhöhen. Wo lagen die größten Hürden und was habt ihr gemacht?

Susanna: Wirkung ist ein sperriges Konstrukt: komplex, fluide, situationsbedingt unterschiedlich. Es braucht viel Wissen, um beurteilen zu können, wo nachhaltig positive Wirkung entsteht. Und es ist

teuer! 10–15 Prozent eines jeden Projektes sollten dafür vorgesehen werden. Performance von Teams sollte nicht nur am Projektfortschritt gemessen werden. Wichtig ist auch, wie gut sie sich an neue Situationen angepasst haben, um Fortschritt zu erzielen, der auch von den Zielgruppen gewürdigt wird.

Karenina: Der Blick auf Wirkung hat sich im Verlauf der Jahrzehnte immer wieder verändert. Wohin entwickelt sich das Wirkverständnis der Zivilgesellschaft in den nächsten Jahren?

Susanna: In den 1950'er und 1960'er Jahren hat man begonnen den Fokus auf Partizipation in der Entwicklungszusammenarbeit zu legen. Das war auch nötig. Doch bald wurde es als schwammig diskreditiert und in den 1980'er Jahren überrollte uns eine Professionalisierungsdebatte mit strengen Vorgaben zu Logframes und Wirkindikatoren. Seit einiger Zeit hat man erkannt, dass Wirkung

doch sehr komplex und dynamisch ist. Es geht mehr um Lernsysteme als um reine ex-post-Evaluation. Was ich noch vermisse, ist ein echter Druck von Geldgeber*innen, sich ernsthaft mit Wirkung zu beschäftigen. Das würde die größte Veränderung bringen.

„Es braucht viel Empathie, Kommunikation und Führung, um offen darüber zu sprechen, was gut läuft und was besser werden könnte (...). Und es rüttelt an Macht, Budgets und heiligen Kühen. Es ist eine harte Management-Aufgabe.“

Gespräch mit Tamryn Lee Fourie von CIVICUS



Tamryn Lee Fourie leitet den Innovations- und Nachhaltigkeitsbereich bei CIVICUS. Tamryn, die einen Master in Operations Research besitzt, ist eine Expertin für Strategie, Wirkung und Evaluation mit über 16 Jahren Erfahrung. Vor dieser Rolle leitete Tamryn das Impact- und Accountability-Team von CIVICUS und entwickelte den M&E-Bereich bei ActionAid International und dem Welternährungsprogramm mit.

Karenina: Wie schafft Ihr es, eine klare Richtung für Eure Wirkung vorzugeben, obwohl ihr an einem komplexen Ziel in einem volatilen Umfeld arbeitet?

Tamryn: Die Ausweitung des bürgerschaftlichen Engagements ist die Wirkrichtung von CIVICUS. Wir verfolgen die Fortschritte im Bereich des zivilen Raums in erster Linie über den Civic Space Monitor. Das ist ein kollektives Ziel, auf das viele Partner, Mitglieder*innen und Verbündete hinarbeiten. Wir versuchen, unseren Beitrag zur Wirkung in diesem Kontext zu verstehen und nachzuweisen.

Karenina: Was ist also der spezifische Beitrag von CIVICUS?

Tamryn: Wir arbeiten daran, die Zivilgesellschaft und zivilgesellschaftliche Akteure zu stärken. Unsere größte Wirkung entfaltet sich dort, wo wir am meisten dazu beitragen können, den zivilgesell-

schaftlichen Raum zu bewahren und zu erweitern sowie eine starke Allianz zu formen, die gemeinsam handelt.

Karenina: Im Hinblick auf klare Wirkungsziele klingt das immer noch herausfordernd.

Tamryn: Es ist herausfordernd. Wir versuchen, mit der klaren Erkenntnis zu beginnen, dass wir nicht alles dokumentieren oder messen können. Wir konzentrieren uns auf das, was für unsere Zielgruppen am relevantesten ist und wo wir Gemeinsamkeiten sehen, auf die wir jedes Jahr aufbauen können, um tiefere Einblicke zu gewinnen.

Karenina: Wie unterstützt Ihr eine Kultur, die den Fortschritt feiert?

Tamryn: Wir versuchen, den Schwerpunkt auf den Dialog, die Analyse und die Reflexion zu legen und nicht auf die Datenerfassung und die Vorlagen (obwohl die rechtzeitige Einreichung von MEL-Daten auch gefeiert wird!) – wir schaffen also mehrere Gelegenheiten für die Menschen, über die Veränderungen zu sprechen, die sie sehen und wie sie dazu beigetragen haben. Wir hoffen, dass dies ein

„Unser Ziel ist es, zivilgesellschaftliche Akteure und ihren Handlungsspielraum zu erweitern. Unsere beste Wirkung ist daher, was IHNEN am meisten nützt (...).“

Gefühl fördert, Teil einer größeren Veränderungsagenda zu sein.

Karenina: Wie stellen Sie einen zielgerichteten MEL-Ansatz sicher, der Spaß macht und durchführbar ist?

Tamryn: Wir haben einen klar strukturierten, aber schlanken Prozess mit festen Berührungspunkten zu unseren Partnern und Teams im Laufe des Jahres etabliert. Dabei konzentrieren wir uns auf einige zentrale qualitative Fragen wie: „Welche Veränderungen haben Sie beobachtet? Warum könnten diese wichtig sein? Und welchen Beitrag haben Sie dazu geleistet?“

Karenina: Was ist der Kern der Wirkungsmessung in einem so dynamischen Umfeld?

Tamryn: Im Kern geht es bei der Wirkungsmessung bei CIVICUS um anpassungsfähige, kontextbezogene MEL für kontinuierliches Lernen. Dabei versuchen wir, Erkenntnisse und Einsichten zu gewinnen, die auf unseren Beitrag zum Wandel hinweisen, selbst inmitten von Unsicherheiten. Während Indikatoren wie der Beitrag zu politischen Erfolgen von Bedeutung sind, besteht unser Ziel

„Wir können nicht alles messen. Daher konzentrieren wir uns auf das, was für unsere Zielgruppe am relevantesten ist und wo wir Gemeinsamkeiten sehen, die es uns erlauben über die Jahre immer tiefere Einsichten zu gewinnen (...).“

darin, diese Ereignisse mit übergeordneten Trends zu verknüpfen. So möchten wir sicherstellen, dass wir unsere Position stärken, um weiterhin effektiv auf den Kontext einzuwirken und den zivilgesellschaftlichen Raum nachhaltig auszubauen.

Karenina: Kannst Du uns ein konkretes Beispiel für Euren zweigleisigen Ansatz geben, der die Komplexität auf Feldebene einlädt und gleichzeitig die Klarheit auf Metaebene bewahrt?

Tamryn: Während im Hintergrund eine fundierte Evidenzmethodik von zentraler Bedeutung bleibt, legen wir zunehmend Wert darauf, diese in unseren Jahresberichten sowie für ein breiteres Publikum durch erzählerische Formate zugänglich zu machen.

Karenina: Eine echte Zusammenarbeit mit den Zielgruppen zu gewährleisten, erfordert viel Geschick und eine Menge Ressourcen. Wie tragt ihr diesem Umstand Rechnung?

Tamryn: Unser zentrales Ziel ist es, die Zivilgesellschaft und ihre Akteure gezielt zu unterstützen.

Gemeinsam mit ihnen haben wir erarbeitet, wie CIVICUS im Rahmen unseres Strategic Plans und Mandats am wirkungsvollsten beitragen kann. Dabei entwickeln wir Vorschläge in einem kooperativen Prozess, verwenden einfache Formulare, um Geschichten und Erfahrungen direkt von den Endnutzerinnen zu sammeln, und integrieren unsere Mitglieder*innen aktiv in gemeinsame Systeme. Wir schaffen mit unseren Partner*innen gezielte Lernmomente und bieten Raum für offenen, gegenseitigen Dialog. Unsere Berichterstattung dient nicht nur der Information, sondern dem Aufbau vertrauensvoller Beziehungen. So können wir wirklich verstehen, wo unsere Unterstützung erfolgreich war, wo sie möglicherweise nicht ausgereicht hat und wie wir gemeinsam morgen noch besser werden können.

„Dabei stellen wir immer wieder dieselben Fragen: Welche Veränderungen haben Sie beobachtet? Warum sind sie potenziell bedeutend? Und was haben Sie beigetragen“

Fazit

Wirkung kann mehr! Und die meisten von uns wollen auch mehr Wirkung für Menschen und die Natur. Deshalb ist es ärgerlich, dass Monitoring, Evaluation und strategisches Lernen oft einen schlechten Ruf haben. Als seien sie ein Anhängsel an das eigentliche Geschäft der Stiftung oder NGO. Dabei ist Wirkungsorientierung unsere Lebensader. Und die darf nicht als bürokratisch, mechanistisch und wenig entscheidungsrelevant wahrgenommen werden. Wahrnehmung ist hier ein wichtiges Stichwort. Denn bei all den klugen Frames, Tools und Methoden, die in den letzten Jahren entwickelt wurden, um Wirkung zu verbessern, ist eines aus dem Blick geraten: die Menschen. Menschen, die dafür sorgen, dass wirkungsorientiertes Arbeiten gelebte Praxis wird.

Sie müssen motiviert sein (Wollen), sich für Wirkung einzusetzen, befähigt werden (Können), Wirkung effizient umzusetzen, und sich im Dialog mit Zielgruppen der Wirküberprüfung stellen (Müssen). Nur dort, wo diese drei Gelingensbedingungen des Wollens, Könnens und Müssens zusammenkommen, werden Organisationen optimal wirkungsorientiert arbeiten. Fehlt eine Dimension, funktioniert das ganze System nicht mehr.

Je nach Kontext, Thema, Kultur und Größe einer Organisation, werden die drei Gelingensbedingungen unterschiedlich ausformuliert werden. Aber wir hoffen, mit diesem Papier ein paar Anregungen für den Weg gegeben zu haben. Vor allem aber hoffen wir, die Konzepte mit Euch und Ihnen weiterzuentwickeln. Deshalb freuen wir uns auf Anmerkungen, Überlegungen, Korrekturen, Kommentare, Beispiele, die uns allen helfen unserem Anspruch gerecht zu werden: möglichst viel Wirkung für Mensch und Natur zu erzielen.

**Denn nur gemeinsam können wir den Wirkmuskel der Zivilgesellschaft stärken.
Meldet Euch gerne direkt bei mir über schroeder@widersense.org.**



Über Karenina Schröder

Karenina Schröder hat eine Leidenschaft für Wirkung. Sie berät Stiftungen, (Sozial-) Unternehmen und NGOs, die ihre Wirksamkeit für Mensch und Natur erhöhen möchten. Dabei geht es um Fragen wie Strategie- und Organisationsentwicklung, Evaluationen oder das Aufsetzen effektiver Wirk-Management-Systeme. Das Thema zieht sich wie ein roter Faden durch verschiedene Stationen ihres Berufslebens, darunter: Deputy Director des *International Civil Society Centre*, Executive Director von *Accountable Now*, Mitglied der Geschäftsleitung der *Deutschen Kinder- und Jugendstiftung* sowie der Geschäftsleitung von *Wider Sense*. Karenina hat sowohl national als auch international mit einer großen Anzahl spannender Stiftungen, NGOs und (Sozial-) Unternehmen gearbeitet und greift auf ein breites Netzwerk zurück. Ihr Ziel ist es, gemeinsam den Muskel der Wirksamkeit in der Zivilgesellschaft zu stärken.



Über Wider Sense

Wider Sense ist eine Beratungsfirma für gesellschaftlichen Wandel. Wir beraten Unternehmen und Stiftungen zu zeitgemäßer Corporate Social Responsibility (CSR), strategischer Philanthropie und zu systemischen Bildungskonzepten. Mit seinem multidisziplinären Team und Experten-Netzwerk hat Wider Sense bereits erfolgreich mit mehr als 100 Kunden an Projekten in über 30 Ländern zusammengearbeitet.

Mehr unter: www.widersense.org

- 1 Department for International Development. Zugriff unter: <https://www.gov.uk/government/organisations/department-for-international-development>
- 2 GlZ. Zugriff unter: <https://www.giz.de/de/html/index.html>
- 3 Deutsche Spenden-Siegel. Zugriff unter: <https://www.dzi.de/spenden-beratung/spenden-siegel/>
- 4 New Philanthropy Capital. Zugriff unter: <https://www.thinknpc.org/>
- 5 Centre for Effective Altruism. Zugriff unter: <https://www.centreforeffective-altruism.org/>
- 6 Mobilisation Lab. (2015). Beyond Vanity Metrics: Toward better measurement of member engagement. Zugriff unter: <https://mobilisationlab.org/resources/beyond-vanity-metrics/>
- 7 Muller J. Z. (2018). The tyranny of metrics. Princeton University Press.
- 8 Teles, S., & Schmitt, M. (2011). The Elusive Craft of Evaluating Advocacy. Stanford Social Innovation Review, 9(3), 38–43.
- 9 Feinberg, M.(2022). Everyday Adventures with Unruly Data. The MIT Press.
- 10 Accountable Now. (2024). Zugriff unter: <https://accountablenow.org/>
- 11 Stiftung Schweiz. (2022). Stiftungen werden digitaler. The Philanthropist.
- 12 Tarasov, O. & Berman, M.& Karibi-Whyte, R. (2022). Operating Archetypes. Philanthropy's New Analytical Tool for Strategic Clarity. Rockefeller Philanthropy Advisors Print.
- 13 Rockefeller Philanthropy Advisors (2024). Shifting Systems Initiative. Zugriff unter: <https://www.rockpa.org/project/shifting-systems/>
- 14 Kania, J.& Kramer, M. & Senge, P. (2018). The Water of Systems Change. Zugriff unter: https://www.fsg.org/resource/water_of_systems_change/
- 15 Ashoka (2024). Ashoka Globalizer Program. Zugriff unter: <https://www.ashoka.org/en-us/story/ashoka-globalizer-program>
- 16 Technology Associational Grantmakers (2020). The Strategic Role of Technology in Philanthropy. Strategic Roadmap for IT in Community Foundations. Technology Associational Grantmakers. Zugriff unter: <https://www.grantbook.org/>
- 17 Hanh Cao Yu (2023). Transforming Foundation Learning and Evaluation Into a Power Building Strategy. Stanford Social Innovation Review.
- 18 Bertermann, K. & Martin, A. (2024). Philanthropy needs more disconfirmation bias. Stanford Social Innovation Review. Zugriff unter: <https://ssir.org/articles/entry/philanthropy-disconfirmation-bias>
- 19 The Listening Project (2024). Über CDA. Zugriff unter: <https://www.cdacollaborative.org/cdaproject/the-listening-project/>
- 20 Vertrauen Macht Wirkung (2024). Zugriff unter: <https://www.vertrauen-macht-wirkung.de/>
- 21 Fondation Chagnon (2024). Zugriff unter: <https://fondationchagnon.org/en/>
- 22 Filia Frauenstiftung (2024). Zugriff unter: <https://www.filia-frauenstiftung.de/>
- 23 Wallace Foundation (2024). Zugriff unter: <https://www.wallacefoundation.org/about-wallace/pages/default.aspx>
- 24 Listen4Good (2024). Über Fund for Share Insights. Zugriff unter: <https://fundforsharedinsight.org/listen4good/>
- 25 60 Decibels (2024). Zugriff unter: <https://60decibels.com/>
- 26 Projektfabrik (2024). Zugriff unter: <https://arte.projektfabrik.org/>
- 27 Equitable Evaluation Initiative (2024). Zugriff unter: <https://www.equitableeval.org/>

Herausgeber

Wider Sense GmbH
 Pfalzburger Str. 43-44
 10717 Berlin
 T: +49 30 240 88 240
 E: info@widersense.org
widersense.org

Stand

März 2025

Dank an die Interviewten

Gestaltung
 Büro Dawallu
dawallu.de

widersense.org