

Wirkungsanalyse im Social Entrepreneurship

Dr. Philipp Hoelscher, Zoë Felder

Abstract

Social Entrepreneurs möchten etwas Positives für die Gesellschaft bewirken. Doch die Analyse dessen, was sie mit ihren Ressourcen tatsächlich erreichen, stand lange Zeit nicht im Fokus von Social Entrepreneurs. Die Implementierung von Wirkungsanalyse in die Projektkonzeption stellt Social Entrepreneurs vor Herausforderungen; oftmals lässt sich Wirkung nicht eindeutig beziffern, die eindeutige Zuordnung eines Ergebnisses zu einem Projekt ist häufig nicht möglich. Der Nutzen, den Social Entrepreneurs aus der Wirkungsanalyse ziehen, überwiegt diese Herausforderungen jedoch bei Weitem. Eine einheitliche Wirkungsberichterstattung existiert in Deutschland bisher nicht – der Social Reporting Standard soll diese Lücke füllen.

Was bedeutet Wirkungsanalyse im Kontext von Social Entrepreneurship?

Für profitorientierte Unternehmen ist es einfach, ihren Erfolg zu messen. Sie vergleichen das, was sie investieren, mit ihren Einnahmen und können so ihren monetären Gewinn berechnen. Output abzüglich Input gleich Gewinn. Soziale Unternehmer – Social Entrepreneurs¹ – tun sich in der Regel schwerer damit. Sie streben nach gesellschaftlicher Veränderung, nicht nach möglichst hohem finanziellem Gewinn. Um diese Veränderung zu erfassen, um zu überprüfen, ob die Lösung des fokussierten gesellschaftlichen Problems erreicht werden konnte, bedarf es anderer Methoden und Kategorien als in der Wirtschaftswelt.

Im Folgenden werden diese Methoden und Kategorien vorgestellt. Dazu wird zunächst beschrieben, was Wirkungsmessung (beziehungsweise Wirkungsanalyse – dazu später mehr) beinhaltet und warum diese wichtig ist für die erfolgreiche Umsetzung von gemeinwohlorientierten Projekten. Aufbauend auf der Vorstellung der Methoden wird auf Herausforderungen eingegangen, die mit einer Wirkungsanalyse einher gehen können, um abschließend mögliche zukünftige Entwicklungen zu skizzieren.

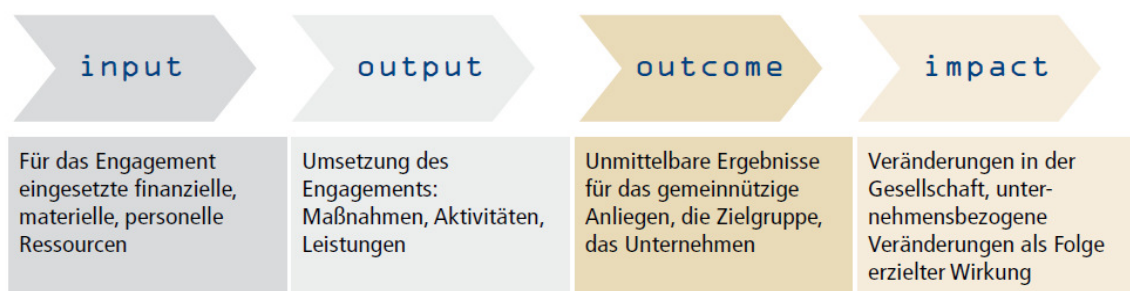
Wirkungsanalyse stand lange Zeit nicht im Fokus der Aufmerksamkeit, weder der Öffentlichkeit noch der Social Entrepreneurs oder generell der Akteure des gemeinwohlorientierten Sektors. Erst seit ein paar Jahren mehrten sich die wissenschaftlichen Arbeiten dazu, ebenso wie Förderinstitutionen verstärkt einfordern, dass die Wirkung eines geförderten Projekts erfasst wird. Auch von sich aus haben Social Entrepreneurs ein großes Interesse daran, ihre Ressourcen möglichst wirksam einzusetzen. Doch die Erfassung dessen, was ein bestimmtes Projekt tatsächlich bewirkt, ist alles andere als einfach. Lineare Wirkungszusammenhänge sind oftmals nicht oder nur unter nicht zu rechtfertigendem hohen Aufwand herstellbar, die eindeutige Zuordnung einer beobachteten Wirkung zu einem Projekt manches Mal nicht möglich.

Wie bei profitorientierten Unternehmen spielen auch im Social Entrepreneurship Bedarfsanalyse, Zielsetzung, Input und Output eine Rolle. Bevor ein Projekt konkreter geplant werden kann, muss der Bedarf dafür festgestellt und definiert werden, welche Ziele mit dem Projekt erreicht werden sollen. Input sind dabei diejenigen Ressourcen, die ein Social Entrepreneur investiert, um ein Projekt umzusetzen. Das reicht von finanziellen Mitteln über Sachspenden und Know-How bis hin zu Arbeitszeit. Als Output bezeichnet man die direkt zu beobachtenden, zählbaren Resultate, etwa die Anzahl der verteilten Broschüren, der Seminarteilnehmer oder der gepflanzten Bäume. Als Beispiel kann hier ein Social Entrepreneur dienen, der Qualifizierungsmaßnahmen für Arbeitslose anbietet. Input wären etwa die Aufwände, die zur Materialerstellung und Zielgruppenbetreuung eingesetzt werden, aber auch Raummiete, Telefonkosten etc. Als Output zählen die erreichten Teilnehmer, die

¹ Social Entrepreneurship wird im Folgenden weit definiert und umfasst neben Sozialunternehmen auch Non-Profit-Organisationen.

Anzahl der durchgeführten Maßnahmen oder die eingesetzten Instrumente der Öffentlichkeitsarbeit, das Auslegen von Flyern in Arbeitsagenturen oder Gespräche mit potentiellen Fördereinrichtungen.

Allein anhand der Kenngrößen Input und Output ist jedoch nicht feststellbar, welche Wirkung ein Projekt tatsächlich erzielt. Dazu bedarf es weiterer Indikatoren, die unter den Überschriften Outcome und Impact erfasst werden. Outcome bezieht sich auf Veränderungen, die in der Zielgruppe erreicht werden. Im Beispiel wäre das etwa, dass die Teilnehmer der Qualifizierungsmaßnahme aufgrund der Schulungen neues Selbstvertrauen erhalten, verstärkt nach Stellen suchen und vielleicht sogar eine passende Arbeitsstelle finden. Impact beschreibt die langfristigen Veränderungen, die ein Projekt in der Gesellschaft bewirkt. Durch die Qualifizierungsmaßnahmen sinkt die Arbeitslosenzahl in der Region, die Lebensqualität nimmt zu und es müssen weniger Mittel für Sozialausgaben bereit gestellt werden. Outcome und Impact beschreiben also, welche Wirkung ein Projekt erzielt. Das folgende Schaubild verdeutlicht die Abgrenzungen von Input, Output, Outcome und Impact:²



Die Schwierigkeit, eine beobachtete Wirkung kausal einem bestimmten Projekt zuzuordnen, kann anhand des Beispiels der Qualifizierungsmaßnahme verdeutlicht werden. Wirkung wäre hier etwa, dass ein von Langzeitarbeitslosigkeit Betroffener mit neuem Mut an die Arbeitssuche herangeht. Ohne aufwendige Verfahren wissen wir jedoch nicht, ob der Langzeitarbeitslose allein aufgrund der Maßnahme neue Motivation zu Bewerbungen erhalten hat, oder ob er sich gerade frisch verliebt hat und deshalb Zuversicht gewann. Darüber hinaus kann die neue Liebe aus den Reihen der anderen Teilnehmer kommen, so dass es zu weiteren, nicht intendierten Wirkungen kommt. Und auch weitere Wirkungen sind oftmals nicht klar zuzuordnen: Die Arbeitslosigkeit in der Region kann aus gänzlich anderen Gründen zurückgegangen sein – ein neues Unternehmen hat sich angesiedelt, die Methode zur Erfassung zur Arbeitslosenstatistik hat sich geändert. Anders als es der Begriff „Wirkungsmessung“ suggeriert, ist eine exakte Quantifizierung der Wirkung und deren Zuschreibung zu einem Projekt also häufig nicht möglich. Statt von „Wirkungsmessung“ ist im Folgenden deshalb von „Wirkungsanalyse“ die Rede.

Warum ist Wirkungsanalyse wichtig?

Trotz dieser Herausforderungen kommt der Wirkungsanalyse zunehmend Bedeutung zu. Immer mehr Social Entrepreneurs erkennen die Vorteile, die ein Einbezug von Wirkungen in die Evaluation ihrer Projekte mit sich bringt – Vorteile sowohl nach innen für die Projektentwicklung als auch nach außen, wenn es beispielsweise um das Einwerben von Fördermitteln geht.

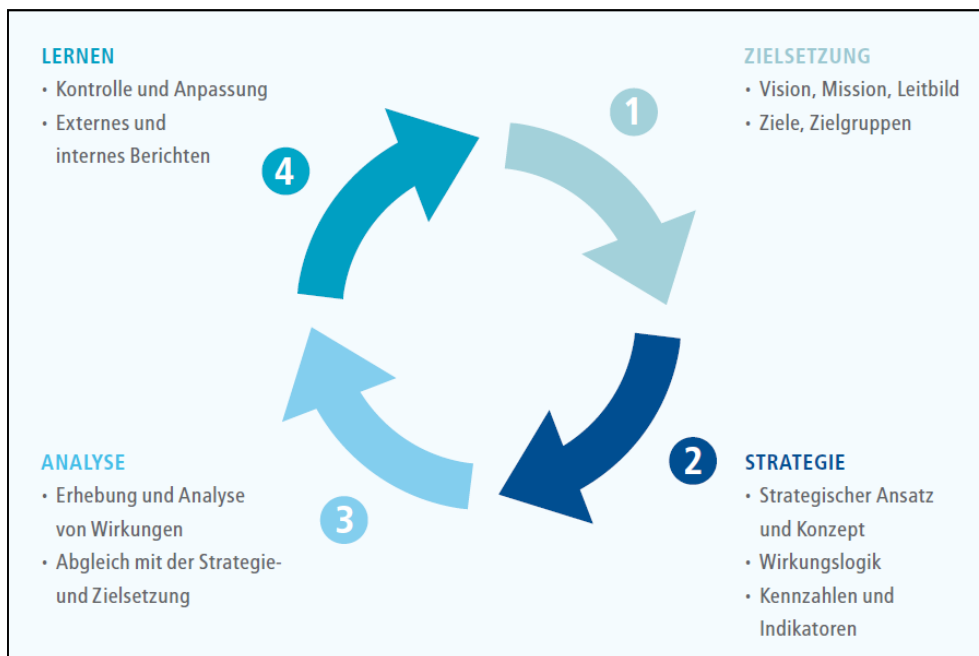
² Diese Darstellung lehnt sich an die seit 2008 ursprünglich von der Bertelsmann Stiftung entwickelte iooi-Methode (Input, Output, Outcome, Impact) an, mit der Corporate Citizenship-Projekte von Unternehmen auf ihre Wirkung untersucht werden können (vgl. Riess, Birgit (2010): Corporate Citizenship planen und messen mit der iooi-Methode. Ein Leitfaden für das gesellschaftliche Engagement von Unternehmen, Gütersloh: Bertelsmann Stiftung).

Lernen und Steuern

Wenn sie eine Wirkungsanalyse in die Konzeption von Projekten einbeziehen, werden Social Entrepreneurs gezwungen, für ihre Projekte eine Wirkungslogik zu erstellen. Dies beginnt mit der Erhebung der Bedarfe an dem Projekt. Sie müssen sich Gedanken dazu machen, warum ihre Aktivitäten mit welchen Inputs zu bestimmten Outputs und in der Folge zu erwünschten Outcomes und Impacts führen. Wie genau der Einbezug von Wirkungen zu einer stetigen Verbesserung der Projekte beiträgt, ist in dem Konzept der „wirkungsorientierten Steuerung“³ beschrieben. Kern der wirkungsorientierten Steuerung ist die Definition langfristiger Wirkungsziele – einer Mission, einer Vision – sowie einer Strategie, mit der diese Ziele umgesetzt werden sollen. Aber auch weniger langfristige Ziele sollten möglichst klar definiert werden, damit auf dieser Grundlage die Wirkung von Maßnahmen erfasst werden kann. So können darüber hinaus auf der Zielüberprüfung aufbauend – sofern notwendig – Änderungen am Konzept vorgenommen werden.

Bevor also die Qualifizierungsmaßnahmen beginnen, überlegt sich der Anbieter genau, wie viele Teilnehmer er in wie vielen Kurseinheiten mit welchen Inhalten schulen möchte (Output). Er definiert als ein Ziel, wie viele der Teilnehmer aufgrund der Maßnahme in ein Beschäftigungsverhältnis übergehen (Outcome). Dafür orientiert er sich an eigenen Erfahrungen, an Erfahrungen anderer, ähnlich ausgerichteter Projekte oder an wissenschaftlichen Forschungen zum Thema. Und schließlich überlegt er, welche langfristigen Erfolge die Qualifizierungsmaßnahmen haben sollen (Impact). Damit hat er eine Wirkungskette aufgestellt, wie sie weiter oben abgebildet ist.

Dieser Zieldefinition folgt die Phase der Umsetzung des Projekts. Der genauen Projekt-Ausgestaltung liegen ebenfalls eigene und Erfahrungen anderer sowie wissenschaftliche Erkenntnisse zugrunde. Ist ein Projektzyklus durchlaufen, werden die Zielerreichung systematisch überprüft und Überlegungen angestellt, warum einzelne Teilziele besonders gut oder eben nicht erreicht werden konnten. Auf diesen Überlegungen aufbauend, werden die Ausgestaltung des Projekts überdacht und die Zieldefinitionen angepasst – der Kreislauf beginnt von Neuem.



Wirkungsorientierung im Steuerungskreislauf, aus: Albrecht/von der Ahe 2013.

³ Das Konzept wird ausführlich in der Studie „Wirkungsorientierte Steuerung in Non-Profit-Organisationen“ beschrieben (vgl. Albrecht, Kerstin/Ahe, Benjamin von der (2013): Wirkungsorientierte Steuerung in Non-Profit-Organisationen, Berlin: PHINEO).

Ausgehend von Bedarfserhebung und klaren Zieldefinitionen wird also eine solide Grundlage für die kontinuierliche Weiterentwicklung von Projekten geschaffen, um diese möglichst wirksam zu gestalten. Für den internen Gebrauch ist Wirkungsanalyse somit ein nützliches Instrument der Qualitätssicherung und -entwicklung.

Legitimieren

In einem sich wandelnden Sozialstaat übernehmen Social Entrepreneurs vermehrt öffentliche Aufgaben. Damit einher geht die Notwendigkeit, nachzuweisen, dass sie diese Aufgaben auch erfüllen und die gespendeten und / oder öffentlichen Mittel wirksam einsetzen. Die Veröffentlichung von Finanzkennzahlen ist in diesem Zusammenhang wichtig, um Vertrauen in den ordnungsgemäßen Umgang mit den erhaltenen Geldern aufzubauen. Darüber hinaus gilt es aber auch, Vertrauen darein zu generieren, dass mit den Geldern Positives bewirkt wird. Für den Gewinn neuer öffentlicher wie privater Sozialer Investoren, die mit ihren Ressourcen die Umsetzung des Projekts unterstützen, ist eine solche Darstellung der erzielten Wirkung unerlässlich. Und auch nach innen führt die Legitimation der Art und Weise, wie einer gesellschaftlichen Herausforderung begegnet und ein Projekt umgesetzt wird, zu höherer Motivation seitens der Mitarbeiter.

Kommunizieren

Ein relevanter Aspekt von Wirkungsanalyse ist somit die Kommunikation der Ergebnisse nach innen und außen. Gerade weil die erzielte Wirkung eines Projekts häufig nicht ohne Weiteres zu erkennen ist, kommt der zielgruppengerechten Aufbereitung besondere Bedeutung zu. Neben den mess- und darstellbaren Wirkungen geht es dabei auch um die Darlegung der Wirkungslogik, die hinter einem bestimmten Projekt steht. Wirkungstransparenz umfasst damit die Berichterstattung über die tatsächlich erzielten Wirkungen ebenso wie die transparente Darstellung der Ziele und Aktivitäten sowie der Methodik der Wirkungsbeobachtung.

Der Einbezug von Wirkungen in die Evaluation eines Projektes und darauf aufbauend die Kommunikation über diese Wirkungen ermöglichen es darüber hinaus, effektive Maßnahmen und Beispiele des Good Practice zu identifizieren, die in andere Regionen oder auf andere Zielgruppen übertragen beziehungsweise skaliert werden können. Die Skalierung führt wiederum zu einer Potenzierung der Wirkung, indem erfolgreiche Projektansätze verbreitet werden.

Methoden und Instrumente der Wirkungsanalyse

Überprüfen der eigenen Wirkung

Um ihre Wirkung zu analysieren und darzustellen stehen Social Entrepreneurs verschiedene Methoden zur Verfügung. Sie reichen von verhältnismäßig leicht umzusetzenden Anekdotensammlungen über eine systematische Befragung der Zielgruppen bis hin zu Längsschnittstudien mit Kontrollgruppe.

Die Wahl der Methoden, die Social Entrepreneurs für die Überprüfung der Wirkung ihrer Projekte nutzen, sollte in Relation zu ihren Kapazitäten, der Komplexität des Handlungsansatzes und dem erwarteten Nutzen stehen. Aufwändige Langzeitstudien mit Kontrollgruppe können sich die wenigsten Social Entrepreneurs leisten; für manche Projekte mag eine solche Untersuchung nicht einmal sinnvoll sein. Feedbackbögen an die Teilnehmer zu verteilen ist hingegen eine relativ niedrigschwellige Möglichkeit, die Zufriedenheit und eventuelle Verhaltensänderungen abzufragen sowie Anregungen für die Weiterentwicklung des Projekts einzuholen.

Um die Wirkungen des Beispielprojekts „Schulung von Langzeitarbeitslosen“ zu ermitteln, definiert der Social Entrepreneur Indikatoren, anhand derer er die Wirkungen erkennen kann. Für die Erfassung der Wirkung wird zwischen quantitativen und qualitativen Indikatoren unterschieden. Quantitative Indikatoren geben beispielsweise Aufschluss darüber, wie hoch die Anzahl der Langzeitarbeitslosen ist, die aufgrund der Maßnahme eine Arbeitsstelle gefunden haben. Diese Wirkungen lassen sich verhältnismäßig leicht einfangen; hier reicht eine Auflistung derjenigen Teilnehmer, die in eine Arbeitsstelle vermittelt werden konnten. Für qualitative Wirkungen ist es in

aller Regel schwieriger, Indikatoren zu definieren. Möchte der Social Entrepreneur beispielsweise wissen, ob die Schulungsmaßnahme den Teilnehmern mehr Selbstvertrauen und Zuversicht vermittelt, kann er dies mittels einer Befragung der Teilnehmer erfahren. Oder er beobachtet, ob die Teilnehmer durch ihre Körpersprache vermehrt Zuversicht ausdrücken. Hochwertige Wirkungsbelege ließen sich diesbezüglich durch eine Kontrollstudie erstellen, bei der die Teilnehmer mit einer Gruppe von Langzeitarbeitslosen verglichen werden, die keine Förderung erhalten.

Verstärkt werden klar definierte Methoden genutzt, um die Wirkung gemeinwohlorientierter Projekte zu erfassen. Einer der bekannteren Ansätze ist der Social Return on Investment (SROI). Mit Hilfe des SROI soll der gesellschaftliche Ertrag einer sozialen Investition in Geldeinheiten berechnet werden. Dafür werden hypothetische Annahmen zugrunde gelegt, etwa darüber, wie viel Geld der Staat für ein Ergebnis hätte aufwenden müssen oder welchen Preis eine Zielgruppe für ein Angebot zu zahlen bereit wäre. Die Methode kann jedoch nur als Annäherung an die tatsächlich erzielte Wirkung verstanden werden, denn eine mathematisch genaue Berechnung und Monetarisierung von gesellschaftlicher Wirkung ist kaum möglich.

Ein weiteres verbreitetes Konzept der Wirkungsmessung ist die Balanced Scorecard. Ursprünglich für den For-Profit-Sektor entwickelt und erst später für Non-Profit-Organisationen erweitert, wird eine Organisation anhand von Kennziffern bezüglich der Dimensionen Kunden, Prozess, Lernen/Wachstum, Finanzen und Wirkung kontinuierlich untersucht. Eigentliches Ziel einer Balanced Scorecard-Anwendung ist jedoch nicht die Analyse von Wirkungen. Vielmehr soll das Management einer Organisation fortlaufend mit Kennziffern ausgestattet werden, anhand derer es strategisch steuern kann.⁴

Das Konzept der Wirkungsanalyse findet darüber hinaus seit einigen Jahren Anwendung in der Analysemethode des gemeinnützigen Analyse- und Beratungshauses PHINEO. Kernanliegen von PHINEO ist es, wirkungsvolles gesellschaftliches Engagement zu fördern. Dazu identifiziert PHINEO besonders wirkungsvolle Ansätze im gemeinnützigen Sektor und stellt sie einer breiten Öffentlichkeit vor.⁵ Während eines etwa eineinhalb Jahre andauernden Prozesses werden gemeinnützige Organisationen eines bestimmten Themenfeldes auf Grundlage eines Fragebogens, von Informationsmaterialien über die Organisation und eines Vor-Ort-Besuchs analysiert. Dabei erhält PHINEO anhand der Analyse einer Vielzahl von Indikatoren Aufschluss über die Wirkung der Projekte. Berücksichtigt werden neben den Angaben zu Qualitätssicherung und Evaluation auch Indikatoren wie Passgenauigkeit von Handlungsansatz und Personal oder Zieldefinition.

Deutlich wird, dass es eine Vielzahl an Methoden und Instrumenten gibt, um Wirkung zu erfassen und gegenüber der Öffentlichkeit, Investoren, Förderern und Partnern darzustellen. Teils ist dies den Anforderungen seitens der Förderer geschuldet, die Berichte in einem bestimmten Format verlangen. Dies führt dazu, dass die Berichterstattung oftmals mit einem hohen Aufwand für die Social Entrepreneurs verbunden ist. Aufgrund der Heterogenität der Berichte ist es für Förderer und Soziale Investoren zudem schwierig, diejenigen Projekte zu identifizieren, die ihren Präferenzen am besten entsprechen.

⁴ Einen aktuellen Überblick über Analyseverfahren für gemeinnützige Organisationen und deren Einschätzung bietet Mildenerger, Georg/Münscher, Robert/Schmitz, Björn (2012): Dimensionen der Bewertung gemeinnütziger Organisationen und Aktivitäten, in: Anheiner, Helmut K./Schröer, Andreas/Then, Volker (Hrsg.): Soziale Investitionen. Interdisziplinäre Perspektiven, Wiesbaden: VS-Verlag, S.279-312. Mit Tools and Resources for Assessing Social Impact (TRASI) stellt das Foundation Center aus den USA eine Datenbank zur Verfügung, die über 150 Methoden und Instrumente zur Analyse von Wirkungen bereit hält (<http://trasi.foundationcenter.org/>).

⁵ <http://www.phineo.org/>. Die Analysemethode von PHINEO wird in der Publikation „Engagement mit Wirkung“ ausführlich beschrieben.

Mögliche Schwierigkeiten bei der Implementierung von Wirkungsanalyse

Neben der Heterogenität der Berichterstattung gibt es weitere, teils ganz praktische Herausforderungen, denen sich Social Entrepreneurs bei einer Wirkungsanalyse gegenüber sehen. Über die Schwierigkeiten, auftretende Wirkungen kausal einem Projekt zuzuschreiben, wurde bereits geschrieben, ebenso über die bislang geringe Verbreitung von Wissen um Wirkungsanalyse allgemein und die eingeschränkten Ressourcen, die gerade kleineren gemeinnützigen Organisationen für den Bereich Wirkungsanalyse, Monitoring und Evaluation zur Verfügung stehen. Vorhandene Mittel werden in der Regel eher in die Umsetzung der Projekte investiert als in die Wirkungsanalyse. In Zusammenhang mit diesen knappen Ressourcen stehen oftmals auch Widerstände seitens der Mitarbeitenden, wenn es um die Einführung von Instrumenten der Wirkungsanalyse geht; Projektverantwortliche etwa könnten eine allzu kritische Hinterfragung ihrer Arbeit fürchten.

Eines der Ziele von Wirkungsanalyse ist es, mit Hilfe der dargestellten Wirkungen Fördermittel zu generieren. An dieser Stelle befürchten Organisationen Nachteile für sich, deren Wirkungen schwer darzustellen sind, etwa Präventionsprojekte oder Kampagnen, die sich für mehr Toleranz einsetzen. Zudem basiert das Engagement für ein gemeinnütziges Projekt – sei es finanzieller oder zeitlicher Natur – häufig auf legitimen idealistischen Motiven. Sollte sich bei der Wirkungsanalyse herausstellen, dass ein Projekt deutlich weniger Wirkung entfaltet als bislang angenommen, besteht die Gefahr, dass sich Soziale Investoren aus dem Projekt und der Organisation zurückziehen.

Und schließlich sind es nicht nur kleinere Organisationen, die sich mit Schwierigkeiten konfrontiert sehen, wenn sie ihre Wirkung analysieren möchten. Große gemeinnützige Organisationen verfügen vielfach über heterogene Strukturen und komplexe Geflechte aus verschiedenen Projekten. Für sie ist es entscheidend, ein Verfahren der Wirkungsanalyse zu finden, welches die Wirkungen der einzelnen Projekte angemessen erfasst, ohne dabei zu viel Aufwand zu verursachen.

Die oben skizzierten Vorteile einer Analyse der eigenen Wirkungen – verbesserte Kommunikation nach innen und außen, verbesserte Projektentwicklung – überwiegen diese Herausforderungen jedoch bei Weitem. Die Beachtung von einigen Grundregeln kann bereits helfen, Schwierigkeiten bei der Einführung von Wirkungsanalysen zu überwinden. Dazu zählen zum Beispiel der frühzeitige und umfassende Einbezug der Mitarbeitenden in die geplanten Maßnahmen. Oftmals stellt es sich als zielführender heraus, eine im Kreise der Mitarbeitenden geplante Evaluationsmaßnahme durch diese durchführen zu lassen, als aufwendige Analysen kostenintensiv durch externe Agenturen erstellen zu lassen. Durch die Einbindung der Mitarbeitenden kann zudem eventuellen Widerständen begegnet werden. Wichtig ist darüber hinaus, dass sich der Social Entrepreneur der Schwierigkeiten bewusst ist, eine beobachtete Wirkung eindeutig dem eigenen Projekt zuzuschreiben. Hier bedarf es eines gewissen Grades an Pragmatismus: Ein Social Entrepreneur sollte wissen, welche Rolle sein Projekt bei der Erzielung der Wirkung spielt oder spielen könnte und zugleich die weiteren Akteure kennen, die zu der Erreichung des Ziels beitragen.

Merkmale guter Wirkungsanalyse

In den letzten Jahren hat PHINEO über 550 gemeinnützige Organisationen hinsichtlich ihrer Wirkung analysiert. Dabei kristallisierten sich einige Aspekte heraus, die für eine erfolgreiche Wirkungsanalyse bedeutend sind:

- Solche Organisationen haben den Grundsatz der Qualitätssicherung in ihren Leitsätzen festgeschrieben. Dies geschieht einerseits als übergreifendes Ziel, andererseits konkret durch die Definition von Maßnahmen, etwa: „Durchführung von vier Audits an verschiedenen Projektstandorten pro Jahr“.
- Als Ziel festgeschrieben und in der Praxis befolgt ist darüber hinaus, dass die Ergebnisse der Monitoring- und Evaluationsmaßnahmen zeitnah in die Projektkonzeption einfließen und transparent an die Stakeholder kommuniziert werden. Dafür werden die Ergebnisse entsprechend aufbereitet.

- Zu der Kommunikation mit Stakeholdern zählt auch der regelmäßige Austausch mit Organisationen und Projekten, die in verwandten Bereichen tätig sind. Hier können wechselseitige Lernerfolge erzielt werden, die die Wirkungen der jeweiligen Projekte erhöhen.
- Abhängig von ihren Ressourcen beziehen die Organisationen Langzeitstudien in die Wirkungsanalyse ein. Auch kleineren Organisationen kann dies möglich sein, indem sie etwa mit Universitäten kooperieren und sich offen gegenüber der Idee zeigen, Abschlussarbeiten über ihre Projekte verfassen zu lassen.
- Ein Erfolgskriterium ist darüber hinaus, dass unterschiedliche Zielgruppen in die Evaluationsmaßnahmen einbezogen werden – sowohl in deren Planung als auch als Befragte. Erst durch das Einholen von Meinungen und Wünschen von beispielsweise Kindern, Lehrern und Eltern ergibt sich ein rundes Bild der Wirkungen, die ein Projekt für Schulklassen erzielt.
- Und schließlich haben diese Organisationen im Vorfeld des Projekts eine Wirkungskette aufgestellt, also Bedarf, Input, Output, Outcome und Impact definiert und überlegt, mit welchen Maßnahmen die jeweiligen Ziele erreichbar sind.

Zukünftige Entwicklungen

In Deutschland stehen die Diskussionen um Wirkungsanalyse und deren praktische Anwendung noch in den Anfängen. Nicht nur Social Entrepreneurs sind aufgefordert, Wirkungsanalyse als festen Bestandteil ihrer Projektplanung zu übernehmen. Auch in der Forschung gibt es noch einiges zu tun, um Verfahren zu entwickeln, die möglichst von allen gemeinnützigen Organisationen angewandt werden können und den Aufwand für die Organisationen gering halten.

Im Jahr 2010 veröffentlichte ein Konsortium aus Stiftungen, Sozialinvestoren, Wissenschaftlern und Praktikern zum ersten Mal den Social Reporting Standard (SRS).⁶ In Anlehnung an für gewinnorientiert wirtschaftende Unternehmen geltende Rechnungslegungsstandards entwickelte es einen einheitlichen Berichtsstandard. In ihm werden finanzielle und organisationsbezogene Kennzahlen abgefragt, die Vermögenssituation und Einnahmen-Ausgaben-Aufstellungen oder die Anzahl der Mitarbeitenden, die Rechtsform der Organisation etc. Kern des SRS ist jedoch die umfassende Darstellung der Wirkungskette, angefangen mit der Beschreibung des Problems, welches angegangen wird, über die Maßnahmen und (angestrebten) Wirkungen – Input, Output, Outcome, Impact – bis hin zu zukünftigen Planungen. So ergibt sich mit dem SRS ein umfangreiches Bild der berichtenden Organisation.

Der SRS wird inzwischen von zahlreichen Organisationen angewendet und von einigen Förderern und Multiplikatoren des Dritten Sektors empfohlen, unter ihnen Ashoka, Auridis, BonVenture und PHINEO, die auch an der Entwicklung des SRS beteiligt sind. Auch startsocial, ein bundesweiter Wettbewerb zur Förderung von sozialen Projekten, empfiehlt seinen Bewerbern einen Bericht nach dem SRS. Mit der zunehmenden Verbreitung des SRS als anerkanntem Berichtsstandard kommt das Konsortium seinem Ziel näher, durch die Vereinheitlichung des Berichtswesens den Aufwand für die sozialen Organisationen langfristig zu verringern und zu mehr Transparenz im Dritten Sektor beizutragen.

⁶ <http://www.social-reporting-standard.de/>. Beteiligt sind Ashoka, Auridis, BonVenture, PHINEO, Schwab Foundation, PricewaterhouseCoopers, Universität Hamburg, Technische Universität München und gut.org.

Literatur

Albrecht, Kerstin/Ahe, Benjamin von der (2013): Wirkungsorientierte Steuerung in Non-Profit-Organisationen, Berlin: PHINEO.

Epkenhans, Ina (2012): Engagement mit Wirkung, Berlin: PHINEO.

Hoelscher, Philipp (2011): Wirkungstransparenz in gemeinnützigen Organisationen, Berlin: PHINEO.

Mildenberger, Georg/Münscher, Robert/Schmitz, Björn (2012): Dimensionen der Bewertung gemeinnütziger Organisationen und Aktivitäten, in: Anheiner, Helmut K./Schröer, Andreas/Then, Volker (Hrsg.): Soziale Investitionen. Interdisziplinäre Perspektiven, Wiesbaden: VS-Verlag, S.279-312.

Social Reporting Initiative e.V (2012) (Hrsg.): Leitfaden zur wirkungsorientierten Berichterstattung (URL: http://www.social-reporting-standard.de/wp-content/uploads/2013/03/SRS_Leitfaden-2012.pdf).

Riess, Birgit (2010): Corporate Citizenship planen und messen mit der iooi-Methode. Ein Leitfaden für das gesellschaftliche Engagement von Unternehmen, Gütersloh: Bertelsmann Stiftung.

Roder, Barbara/Achleitner, Ann-Kristin/Bassen, Alexander (2011): Ein Reporting Standard für Social Entrepreneurs, in: Hackenberg, Helga/Empter, Stefan (Hrsg.): Social Entrepreneurship – Social Business: Für die Gesellschaft unternehmen, Wiesbaden: VS Verlag, S.328-338.

Weblinks

www.phineo.org

www.social-reporting-standard.de

<http://trasi.foundationcenter.org/>