

# Idee und Wirkung: So gelingen Stiftungsaktivitäten und Projekte

Was für die Wirtschaft überlebenswichtig ist, sollte auch für die Stiftungsarbeit und gemeinnützige Initiativen selbstverständlich sein: Projekte müssen sich rechnen. Das bedeutet, sie müssen einen – nicht unbedingt monetären – Mehrwert über den reinen Mitteleinsatz hinaus generieren. Wie funktioniert das? Ein Werkstattbericht. **Von Volker Meyer-Guckel und Kaja Niemann**

**M**ittelgeber fordern zu Recht, dass gemeinnützige Projekte wirkungsorientiert geplant und umgesetzt werden. Inzwischen haben wir im Stifterverband unterschiedliche Ansätze erprobt und Erfahrungen darüber gesammelt, was ratsam ist und was nicht. Diese Erfahrungswerte haben wir in den vergangenen zehn Jahren und in über 100 Projekten aufgebaut. Sie bergen Nutzen auch für relativ unerfahrene Stiftungs- und Projektteams.

## Schritt 1: Voraussetzungen schaffen

Ein wirkungsorientiertes Engagement beginnt mit der Errichtung einer Stiftung: Soll sie für dauerhafte Aufgaben errichtet werden und ihre Förderarbeit aus den Kapitalerträgen leisten, oder soll das Kapital aufgebraucht werden? Soll die Stiftung selbst oder treuhänderisch verwaltet werden? Soll sie operativ oder nur fördernd tätig werden? Soll sie im Alleingang Ziele verfolgen oder einen Ressourcenpool durch gemeinsames Handeln vergrößern – etwa durch Kopplung an Fonds, in die auch andere mit gleicher Zielsetzung einzahlen? Und nicht zuletzt: Welcher Stiftungszweck soll erreicht werden?

## Schritt 2: Wirkungsdimensionen und -ziele fixieren

Ist die Stiftung errichtet, sollte das Selbstverständnis der Stiftung als Förderorganisation ausbuchstabiert werden (Purpose, Mission). Wirkungsorientiert zu arbeiten, bedeutet die Übertragung von erfolgreichem wirtschaftlichem Denken auf zivilgesellschaftliches Handeln.

Je nach Selbstverständnis der Stiftung unterscheidet sich die Umsetzung von wirkungsorientierter Arbeit. Operative Stiftungen steuern ihre Wirkung

im Wesentlichen über eigene Aktivitäten (Output), mit der sie ein Ergebnis (Outcome) erzielen wollen. Förderstiftungen können die wirkungsorientierte Projektausrichtung zum Beispiel über ihren Antrags- und Berichterstattungsprozess umsetzen.

Der Stifterverband arbeitet mit der sogenannten IOOI-Logik. Sie definiert folgende Wirkungselemente und sichert sie durch Datenerhebungen ab:

- **Input:** Benötigte oder investierte materielle und immaterielle Ressourcen
- **Output:** Durchgeführte Aktivitäten und Maßnahmen sowie deren messbare, unmittelbare Ergebnisse
- **Outcome:** Veränderungen auf Ebene der Zielgruppe/n
- **Impact:** Veränderungen auf gesellschaftlicher Ebene

Entlang der IOOI-Logik lässt sich die Wirkung jedes Projektes planen, überprüfen und kommunizieren. Sie ist ein Reflexionswerkzeug, das in allen Teilen der Projektplanung und -durchführung hilfreich ist.

Wirkungsziele beschreiben, welche Effekte auf Ebene der Zielgruppe/n (Outcome) und auf größerer gesellschaftlicher Ebene (Impact) durch geeignete Maßnahmen (Output) erreicht werden sollen. Zwischen diesen Ebenen muss ein nachvollziehbarer kausaler Zusammenhang bestehen. Innerhalb des Outcomes unterteilt das Modell Wirkweisen in folgende Kategorien:

- **Individuen:** Möglichkeiten für Einzelpersonen
- **Organisationen:** Veränderung von Einrichtungen
- **Systeme/Rahmenbedingungen:** Veränderung von (politischen) Strukturen

Oft verschränken sich diese Kategorien in der Praxis: Auch im Falle von Projekten der Wirkweisen „Organi-



© Stifterverband/ Marcel Schwickerath

Volker Meyer-Guckel ist Generalsekretär des Stifterverbands für die Deutsche Wissenschaft.



© Stifterverband/Damian Gorczan

Katja Niemann ist Wirkungsbeauftragte des Stifterverbands für die Deutsche Wissenschaft.

sationen“ und „Systeme/Rahmenbedingungen“ arbeitet der Stifterverband in seinen Aktivitäten selbstverständlich mit Individuen, die Zielsetzung dieser Projekte ist jedoch eine andere. Umgekehrt sollen auch Projekte, die der Wirkweise „Individuen“ folgen, auf Impact-Ebene organisatorisch und systemisch wirken.

Da sich Wirkungsziele von Projekt zu Projekt stark unterscheiden können, sind projektspezifische Outcome-Indikatoren für die Wirkungsziele notwendig. Dafür hat der Stifterverband drei Dimensionen definiert, die Stiftungen für die eigenen Ziele allerdings unbedingt anpassen und ergänzen sollten.

- **Outcome-Dimension 1: Kompetenz und Handlungsfähigkeiten**

Die Zielgruppe hat neues Bewusstsein, Wissen, neue Handlungsfähigkeiten oder Kompetenzen erhalten.

- **Outcome-Dimension 2: Anwendung und Transfer**

Die Zielgruppe wendet neues Wissen, neue Fähigkeiten oder Kompetenzen an, beziehungsweise verändert vor dem Hintergrund ihr Handeln.

- **Outcome-Dimension 3: Strukturelle Effekte**

Die Veränderung wird auch im Umfeld der Zielgruppe strukturell sichtbar. Beispiel: Im Falle einer individuellen Förderung können sich zum Beispiel Arbeitssituation und Handlungsfähigkeit der Zielgruppen ändern. Auf Organisationsebene könnte erreicht werden, Veränderungen dauerhaft in der Organisation zu verankern. Projekte mit der Wirkweise Systeme/Rahmenbedingungen nehmen die Veränderungen grundlegender Strukturen in den Fokus. Sie arbeiten darauf hin, Rahmenbedingungen so zu verändern, dass weitere Interventionen durch private Stiftungsarbeit zukünftig unterbleiben oder in öffentlich-privaten Partnerschaftsmodellen fortgeführt werden können.

### Schritt 3: Effiziente Projektentwicklung verankern

Für die Zielerreichung der drei Outcome-Dimensionen sind oft sehr unterschiedliche Aktivitäten notwendig, abhängig von den Bedarfen der Zielgruppen. In der Stifterverbandsarbeit gehen wir davon aus, dass es keinen Automatismus zwischen den drei Outcome-Stufen gibt. Nur weil Zielgruppen durch die Förderarbeit Wissen und Kompetenzen erworben haben (1. Dimension), wenden sie diese nicht automatisch an beziehungsweise verankern diese strukturell. Es ist daher häufig sinnvoll, Zielgruppen dabei zu unterstützen, das Wissen auch anzuwenden (2. Di-

mension) und strukturell zu verankern (3. Dimension, siehe Abbildung).

Auch welche der drei Dimensionen gestärkt werden soll, hängt vom Bedarf der Zielgruppe ab. Wie im unternehmerischen Bereich sollte auch das Stiftungshandeln davon geleitet sein, das eigene Produkt oder Angebot zu verbessern. Damit dies gelingen kann, sind Wirkungsdaten und deren Interpretation sowie Vergleich von großer Bedeutung. Die erste Möglichkeit ist ein Vorher-Nachher-Vergleich, der die Veränderungen im Zeitverlauf analysiert. Die zweite Option besteht in einem Soll-Ist-Vergleich. Die zentrale Frage lautet: Was macht die Zielgruppe nun anders als zuvor?

### Schritt 4: Messgrößen für die Wirkungsanalyse entwickeln

In wirkungsorientierten Projekten werden gewünschte Ergebnisse als klare Ziele formuliert. Damit sie messbar sind, braucht es passende Indikatoren in Form konkreter Anzeichen oder Zahlen. Klassische Projektkontrolle („Monitoring“) vergleicht vor allem Input (eingesetzte Mittel wie Geld, Zeit, Personal) und Output (zum Beispiel Anzahl durchgeführter Workshops). Wirkungsorientiertes Monitoring geht hingegen weiter: Es schaut auch auf die Effekte, die daraus entstehen.

Dafür nutzt man verschiedene Datenquellen:

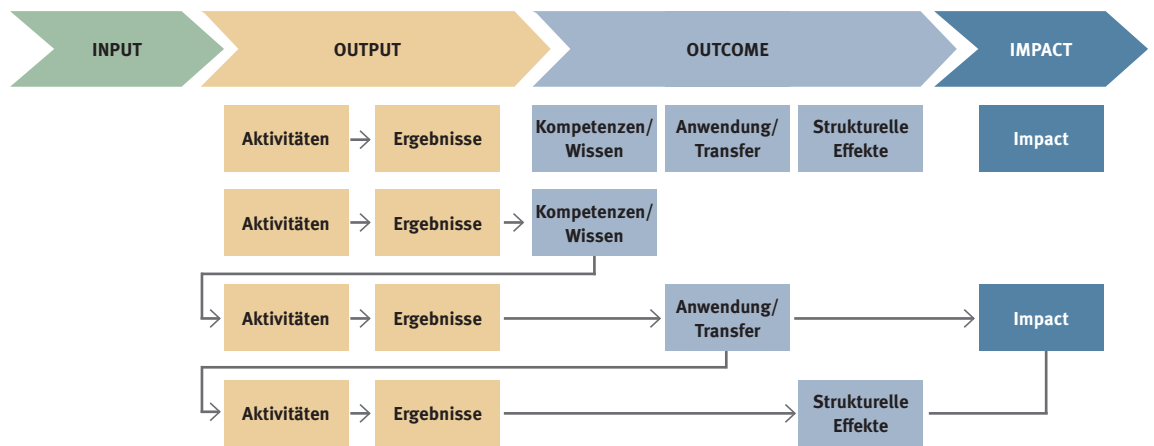
- **Interne Daten aus der eigenen Arbeit:** Wie viele Menschen wurden zum Beispiel erreicht? Wurde die Zielgruppe richtig beschrieben?
- **Befragungen der Zielgruppe,** um herauszufinden: Haben die Menschen etwas Neues gelernt? Wenden sie es an? Verändert sich dadurch vielleicht sogar etwas im größeren System?
- **Externe Daten** wie zum Beispiel wissenschaftliche Studien, Medienberichte oder politische Dokumente, die Hinweise darauf geben, wie die Arbeit von außen wahrgenommen wird und ob sie sogar zu Veränderungen in Politik oder Gesellschaft beiträgt.

Wirkungsanalyse ist nie perfekt – sie vereinfacht die Realität. Trotzdem kann sie helfen, Ursache und Wirkung besser zu verstehen: Welche Veränderungen sind wirklich auf das Projekt zurückzuführen, und was wäre vielleicht auch ohne das Projekt passiert? Die Analyse sollte dabei nicht unnötig kompliziert und aufwendig werden. Manche Daten erhebt man nur, wenn es besonders wichtig ist. Auch sind nicht alle Ergebnisse gleich relevant. Manche dienen ☺

### Ursprung

Die IOOI-Logik kommt laut der Plattform Socialnet aus der Idee, Projekte Schritt für Schritt zu denken: von den eingesetzten Mitteln bis zur langfristigen Wirkung. Erste solche Wirkungsmodelle wurden in den 1960er-Jahren in der Entwicklungszusammenarbeit genutzt, später als „Logic Models“ und dann als IOOI (Input, Output, Outcome, Impact) bekannt gemacht. Heute wird IOOI vor allem in gemeinnützigen Organisationen, Unternehmen und der öffentlichen Hand verwendet, um Angebote besser zu planen und ihre Wirkung zu prüfen.

## Schematische Wirkungslogik des Stifterverbands



Quelle: Stifterverband

vor allem der internen Verbesserung der Arbeit, andere sind hilfreich für die Kommunikation nach außen.

### Schritt 5: Verstetigung und Skalierung sichern

Ist ein Projekt erfolgreich, stellt sich in der Regel die Frage nach einer Verstetigung oder im Idealfall seiner Skalierung. Dafür sind systemische Veränderungshebel und Allianzen notwendig. Denn Stiftungsarbeit ist mit begrenzten (finanziellen) Ressourcen ausgestattet. Sie kann Verbesserungsansätze nur initiieren. Für Skalierungen und Verstetigungen sind in aller Regel Partnerschaften erforderlich. Zur Entwicklung von Rahmenbedingungen, die Nachhaltigkeit und systemische Skalierung von guter Praxis ermöglichen, kommt die eigene Förderarbeit schnell an Grenzen, wenn sie nicht kommunikativ unterstützt wird.

### Wirkungsorientierung verändert die eigene Organisation

Eine wirkungsorientierte Arbeitsweise schafft nicht nur Struktur und Transparenz über Ziele und Veränderungen im Handlungsfeld der Förderarbeit, sondern verändert die eigene Stiftung und unterstützt Projekte im Sinne einer lernenden Organisation. Darüber hinaus stärkt sie die Kommunikation über die eigene Stiftungsarbeit und erhöht die Glaubwürdigkeit des Engagements. Der Wirkungsnachweis hilft dabei, ein Storytelling für Stakeholder und Öffentlichkeit zu entwickeln. Zentral für die wirkungsorientierte Kommunikation ist es, dass sie den Fokus auf das lenkt, was Initiativen bewirken, statt Aktivitäten

aufzuzählen. Authentisch und transparent ist diese Kommunikation dann, wenn neben den Erfolgen auch über Misserfolge berichtet wird und wie das eigene Handeln angepasst wurde. Dies hilft zudem anderen Stiftungen, Fehler zu vermeiden.

### Theorie und Praxis: Lernen und anpassen

Über allen unseren Erfahrungen steht die Erkenntnis, dass man wirkungsorientiertes Arbeiten erst dann lernt, wenn man es anwendet. Wirkungsorientiertes Handeln braucht Zeit, Ressourcen und Priorität. Zu Beginn wird es vor allem als zusätzliche Aufgabe wahrgenommen – was es auch ist. Langfristig ist Wirkungsarbeit jedoch keine zusätzliche Aufgabe, sondern Teil der regulären Arbeitsweise aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und Leitlinie für alle Abteilungen: Programmarbeit, Kommunikation, Partner- und Ressourcenakquise.

Wirkungsorientierung ist Organisationsentwicklung und Führungsaufgabe zugleich. Ihre Implementierung bewegt sich in den Spannungsfeldern „Mindestqualität vs. Done is better than perfect“, „Zentralisierung vs. Dezentralisierung“, „Vorgaben vs. Gestaltungsfreiheit“. Sie setzt lernende Organisationen und Individuen voraus und unterstützt diese bei der Weiterentwicklung. Und schließlich: Wirkung muss auch Spaß machen: Wirkungsorientierung ist als Werkzeug zu verstehen, das Mehrwerte generiert und die Motivation der Belegschaft steigert. Wirkungskonzepte und Datenerhebungen bleiben wirkungslos, wenn ihre Ergebnisse für die Projektsteuerung und als Orientierung, Arbeits- und Entscheidungs erleichterung nicht genutzt werden.

### Wissenschaftslastig

Der Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft ist ein Verein mit Sitz in Essen, der sich für Bildung, Wissenschaft und Innovation einsetzt. Er bringt Unternehmen, Stiftungen, Hochschulen und Privatpersonen zusammen, damit sie gemeinsam Projekte für Schulen, Hochschulen und Forschung fördern. Er ist nicht zu verwechseln mit dem Bundesverband Deutscher Stiftungen.