

Studie

WIRKUNGSTRANSPARENZ IN GEMEINNÜTZIGEN ORGANISATIONEN

DIE ERGEBNISSE IM ÜBERBLICK

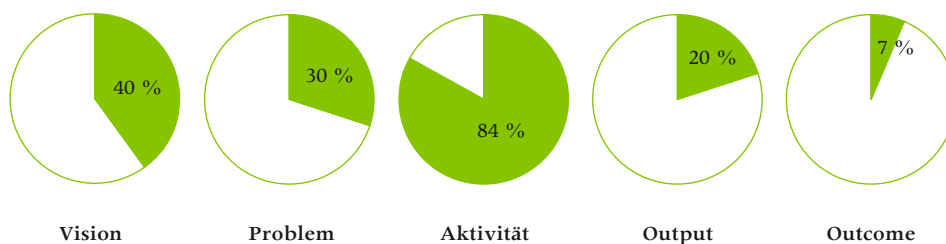
Wirkungstransparenz in gemeinnützigen Organisationen bedeutet, dass diese öffentlich über ihre Ziele, Aktivitäten und Wirkung berichten. Im „Positionspapier Transparenz“ legt PHINEO dar, dass Wirkungstransparenz nicht nur im Sinne der interessierten Öffentlichkeit ist, sondern auch den Organisationen selbst Vorteile bringt. Durch Berichterstattung über ihre Wirkung können diese Vertrauen schaffen und Spender überzeugen.

Um Erkenntnisse über den Stand der Wirkungstransparenz bei gemeinnützigen Organisationen in Deutschland zu gewinnen, hat PHINEO 30 Organisationen aus verschiedenen Arbeitsgebieten und Größenklassen untersucht. Dabei zeigte sich u.a.:

- Nur ein geringer Teil (23 Prozent) der Organisationen bietet den Besuchern ihrer Internetseiten bisher leicht verfügbare Informationen über erzielte Veränderungen bei Zielgruppen und Gesellschaft.
- Eine große Mehrheit (84 Prozent) macht jedoch ausführliche Angaben zu den durchgeführten Aktivitäten.
- Systematische Informationen zu Art und Umfang der bearbeiteten gesellschaftlichen Problemlage veröffentlichen 30 Prozent der gemeinnützigen Organisationen.
- Welche Ziele die Organisationen mittel- und langfristig verfolgen, bleibt häufig unklar: So macht weniger als die Hälfte (40 Prozent) der Organisationen Angaben zu übergeordneten Organisationszielen.

Die Ergebnisse zeigen, dass nur eine Minderheit der gemeinnützigen Organisationen bereits die Chance ergriffen hat, transparent über die eigene gesellschaftliche Wirkung zu berichten. Die große Mehrheit informiert die interessierte Öffentlichkeit, Spender und auch ihre Partner nicht auf der Webseite oder im Jahresbericht darüber, welche Wirkung sie konkret erzielt. Dies ist nicht nur eine Frage mangelnder öffentlicher Darstellung der Resultate: Generell steht die Auseinandersetzung mit der eigenen Wirkung in vielen Organisationen noch am Anfang. Für die Zukunft ist jedoch zu erwarten, dass gemeinnützige Organisationen verstärkt gefordert sein werden, sich mit der eigenen Wirkung auseinanderzusetzen und über sie zu berichten.

Anteil der Organisationen, die leicht verfügbare Angaben zu ihrer Wirkungskette machen



INHALT

Die Ergebnisse im Überblick	2
Berichten gemeinnützige Organisationen über ihre Wirkung?	4
Das Vorgehen der Studie	5
Unsere Ergebnisse	6
Vision / Übergeordnete Zielsetzung	7
Bearbeitete gesellschaftliche Problemstellung	7
Aktivitäten	8
Beitrag der Aktivitäten zur Zielerreichung	9
Leistungen und Produkte (Output)	10
Erzielte Veränderungen bei Zielgruppen und Gesellschaft (Outcome / Impact)	11
Wirkungsbelege	12
Schlussbemerkung	12

BERICHTEN GEMEINNÜTZIGE ORGANISATIONEN ÜBER IHRE WIRKUNG?

Die Anforderungen an die Transparenz gemeinnütziger Organisationen haben sich in den vergangenen Jahren gewandelt. Dank der Möglichkeiten des Internets können auch kleine Organisationen eine breite Öffentlichkeit erreichen und von ihr erreicht werden. Spender möchten sich über die Arbeit der Organisation ihrer Wahl informieren. Medien wollen – meist nach Spendenskandalen – hinter die Kulissen der Organisationen blicken. Seit einigen Jahren haben daher manche gemeinnützige Organisationen (im Folgenden kurz: NPOs¹) begonnen, der Öffentlichkeit Informationen zu Finanzdaten und Organisationsstruktur zugänglich zu machen.

Dies ist eine wichtige Entwicklung. Doch viel entscheidender ist: Wie steht es um die Berichterstattung der NPOs über den Kern ihres Daseins – die Wirkung ihrer Arbeit? NPOs leisten wichtige Beiträge für eine gerechtere, bessere Gesellschaft – informieren sie die Öffentlichkeit auch darüber, wie diese Beiträge konkret aussehen? Auch die steuerlichen Vergünstigungen, von denen gemeinnützige Organisationen profitieren, führen zu Nachfrage nach transparenten Informationen über ihre tatsächliche Wirkung.

Vor allem von Großbritannien und den USA gehen verstärkt Impulse zu einer ausführlicheren Wirkungsberichterstattung aus. Beispielhaft genannt seien die britischen Studien „Talking about results“² und „Impact Reporting in the UK Charity Sector“³ sowie die US-amerikanische Initiative „Charting Impact“⁴. Auch in Deutschland werden mit dem „Social Reporting Standard“ (SRS)⁵ erste Schritte in diese Richtung unternommen.

Wie zeigen gemeinnützige Organisationen, dass sie für unsere Gesellschaft unverzichtbar sind? Um diese Frage zu beantworten, hat PHINEO in dieser Studie NPOs auf ihre Wirkungstransparenz untersucht. Wir beschränken Wirkungstransparenz dabei nicht nur auf Berichterstattung über tatsächliche Wirkung bei den Zielgruppen, sondern haben ein ganzheitliches Verständnis. Transparente Berichterstattung umfasst demnach auch leicht zugängliche Informationen über die Ziele und Aktivitäten der Projekte sowie die Methodik der Wirkungsbeobachtung (vgl. Abbildung 1).

¹ Steuerbegünstigte („gemeinnützige“) Organisationen im Sinne der Abgabenordnung werden im Folgenden zwecks sprachlicher Vereinfachung als NPOs (Nonprofit-Organisationen) bezeichnet.

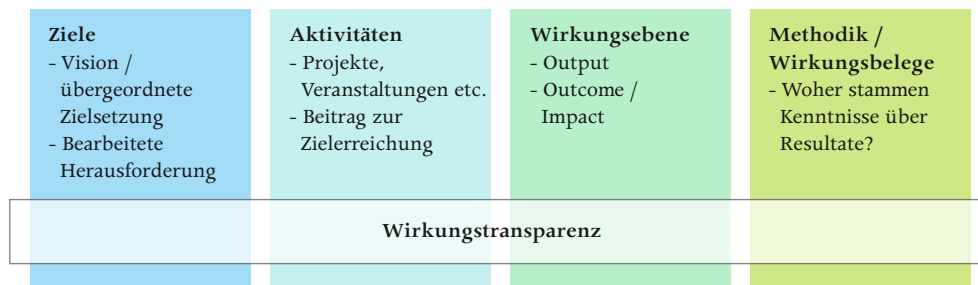
² New Philanthropy Capital (2010): Talking about results, London. Im Internet: www.philanthropycapital.org/publications/improving_the_sector/improving_charities/talking_about_results.aspx.

³ Breckell/Harrison/Robert (2011): Impact Reporting in the UK Charity Sector, London. Im Internet: www.cfdg.org.uk/resources/~media/Files/Resources/Impact%20Reporting%20in%20the%20UK%20Charity%20Sector.ashx.

⁴ www.chartingimpact.org/.

⁵ <http://social-reporting-standard.de/>.

Abbildung 1: Bereiche der Wirkungstransparenz



Quelle: Eigene Darstellung

Wir denken, dass NPOs ihre Wirkungen transparent darstellen sollten und dies auch sehr einfach und erfolgreich tun können, indem sie in Tätigkeitsberichten oder auf der Webseite vier Fragen beantworten:

- Was möchte die NPO erreichen?
- Welche Aktivitäten führt sie durch?
- Welche Wirkung erzielt sie?
- Woher weiß sie, welche Wirkung sie erzielt?

Wir sind überzeugt, dass Wirkungstransparenz nicht nur den legitimen Informationsbedarf der Gesellschaft und von Sozialen Investoren deckt, sondern auch den transparenten NPOs selbst nützt (vgl. PHINEO-Positionspapier Transparenz⁶). Denn nur wenn die Öffentlichkeit von der Leistungsfähigkeit und den positiven Arbeitsergebnissen der NPOs überzeugt ist, wird sie diesen auch das nötige Vertrauen schenken. Besonders spendensammelnde Organisationen sind auf dieses Vertrauen bei Sozialen Investoren angewiesen. Bei allem Bedarf an Professionalität und Strategie sollte jedoch nicht vergessen werden, dass gemeinnützige Organisationen glücklicherweise auch vom häufig spontanen und emotionalen Engagement ihrer haupt- und ehrenamtlichen Mitarbeiter leben.

Die vorliegende Studie erhebt erstmals Daten über die Wirkungstransparenz von NPOs in Deutschland. Ziel ist es, ein Bild des aktuellen Stands der Wirkungstransparenz zu zeichnen, Stärken und Schwächen zu ermitteln sowie Entwicklungsperspektiven aufzuzeigen.

DAS VORGEHEN DER STUDIE

Zur Überprüfung der Wirkungstransparenz hat PHINEO die Webseiten von 30 deutschen NPOs ausgewertet. Das Sample wurde per Zufallsstichprobe aus einer Grundgesamtheit von 119 NPOs gezogen, die sich im Rahmen dreier PHINEO-Themenreports für eine PHINEO-Analyse beworben hatten. Zu gleichen Teilen wurden NPOs aus drei verschiedenen Größenklassen ausgewählt.⁷ Damit kann das Sample nicht den Anspruch der Repräsentativität erheben, bildet jedoch eine große thematische und finanzielle Bandbreite ab.

⁶ www.phineo.org

⁷ Jährliches Budget < 100.000 € / < 2 Mio. € / ≥ 2 Mio.€.

Erwähnt werden muss, dass sich NPOs mit der Bewerbung für die PHINEO-Analyse bereiterklären, ausführliche Angaben zu ihrer Organisation zu machen. Dies macht die Annahme plausibel, dass die Bereitschaft zu Transparenz in den untersuchten NPOs bereits vergleichsweise groß ist. Der im Rahmen dieser Studie ermittelte Grad an Wirkungstransparenz dürfte demnach etwas höher ausfallen als im bundesweiten Durchschnitt.

Für die Untersuchung wurden folgende Fragen gestellt:

1. Sind Informationen über die Vision bzw. ein übergeordnetes Ziel verfügbar?
2. Sind Informationen über das bearbeitete gesellschaftliche Problem verfügbar?
3. Sind Informationen über die Aktivitäten verfügbar?
4. Sind Überlegungen verfügbar, wie die Aktivitäten zur Zielerreichung beitragen?
5. Sind Informationen über ihre Leistungen (output) verfügbar?
6. Sind Informationen über ihre erzielte Veränderungen bei Zielgruppen und Gesellschaft (outcome/impact) verfügbar?
7. Wenn bei 6 Infos zu Wirkung vorhanden: Werden plausible Belege erbracht?

Die Fragen konnten mit den drei Ausprägungen „leicht verfügbar“⁸, „in Teilen verfügbar“⁹ und „nicht verfügbar“ beantwortet werden.

Eine vergleichende Auswertung der Größenklassen ermöglicht angesichts der Fallzahlen keine generalisierungsfähigen Aussagen. Wir stellen diesen Vergleich für die einzelnen betrachteten Aspekte der Wirkungstransparenz dennoch an, um zumindest Tendenzen feststellen zu können. Zu diesem Zweck wurde den Ausprägungen „leicht verfügbar“, „in Teilen verfügbar“ und „nicht verfügbar“ die Codes 2, 1, und 0 zugeordnet und ein Mittelwert für die drei NPO-Größenklassen ermittelt.

UNSERE ERGEBNISSE

Die folgenden Absätze zeigen, wie transparent NPOs über ihre Wirkung berichten. Diese Ergebnisse werden anschließend einer ersten Interpretation unterzogen. Bei der Interpretation können wir auf unsere Erfahrung aus Analysen von über 400 NPOs zurückgreifen, die wir bereits im Rahmen der PHINEO Themenreports durchgeführt haben. Die dabei gewonnenen Erkenntnisse sollen auch Einschätzungen ermöglichen, inwiefern die Erkenntnisse über die öffentliche Berichterstattung auch Rückschlüsse auf das tatsächliche Handeln der Organisationen zulassen.

⁸ Eines oder mehrere der folgenden Kriterien müssen erfüllt sein: Systematisch und/oder in spezifischen Dokumenten/Themenseiten aufbereitet, qualifiziert beschrieben, mit Zahlen hinterlegt, verständlich und leicht zugänglich.

⁹ Eines oder mehrere der folgenden Kriterien müssen erfüllt sein: Unsystematisch, verstreut/zwischen den Zeilen, erfordert eigene Interpretationsleistung des Betrachters.

Vision / Übergeordnete Zielsetzung

Jede NPO definiert sich über ihre übergeordneten Ziele und ihre Vision. Sie sind das Herzstück und Ausgangspunkt aller Aktivitäten. Zur Wirkungstransparenz gehört, über die sinnstiftende Vision (also einen langfristig angestrebten gesellschaftlichen Zustand) und/oder eine handlungsleitende Mission (also den Organisationszweck) zu informieren. Die Ausführungen sollten über die in Satzungen festgehaltenen Organisationszwecke hinausgehen, gerade weil häufig lediglich Zwecke aus dem formalen Katalog der Abgabenordnung aufgegriffen werden. Die Verfügbarkeit solch übergeordneter Ziele dokumentiert, dass in der NPO Klarheit über die strategische Ausrichtung besteht. Gleichzeitig erleichtert sie Interessenten die Einschätzung der von der Organisation verfolgten Gesamtrichtung.

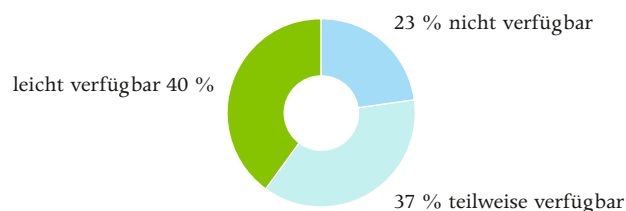
Die Untersuchung zeigt ein gemischtes Bild: 40 Prozent¹⁰ der NPOs machen eine Vision bzw. ein übergeordnetes Organisationsziel für Interessenten leicht auf der Homepage verfügbar. Insgesamt sind aber bei 23 Prozent der Organisationen gar keine Informationen dazu erhältlich. Auffällig ist außerdem, dass keine Organisation konkrete Ziele benennt, anhand derer man sie auch messen könnte.

Die Zahlen lassen zwar keine eindeutigen Interpretationen zu. Die Erfahrungen aus der PHINEO-Analyse bestätigen jedoch, dass in vielen NPOs eine übergeordnete Zielsetzung gänzlich fehlt oder die Vision so vage formuliert ist, dass keine konkrete Zielrichtung erkennbar ist.

Die Seltenheit konkret formulierter, zugespitzter und verbindlicher Formulierungen kann unterschiedliche Gründe haben: Es fällt etwa Organisationen, die – von der Jugendarbeit über die Altenpflege – in vielen Tätigkeitsfeldern aktiv sind häufig schwer, eine übergeordnete Zielsetzung zu formulieren. In nicht wenigen Fällen fehlt aber – so unsere Erfahrung – bereits der Anspruch, über eine übergreifende Strategie zu verfügen und sich damit auch festzulegen.

Die am Finanzvolumen bemessene Größe der NPO scheint sich nur leicht auf die öffentliche Verfügbarkeit eines übergeordneten Organisationsziels auszuwirken: Während der Durchschnittswert für kleine NPOs 1 beträgt (d.h., kleine NPOs machen übergeordnete Organisationsziele meist in Teilen verfügbar), liegt er bei mittleren und großen NPOs bei 1,25.

Verfügbarkeit Vision



Bearbeitete gesellschaftliche Problemstellung

Je mehr eine Organisation über die von ihr bearbeiteten gesellschaftlichen Probleme und Herausforderungen weiß, desto zielgenauer lassen sich die entsprechenden Maßnahmen planen. Eine klare Kommunikation über die Probleme und den daraus folgenden Handlungsbedarf ist außerdem wichtig, um Soziale Investoren von der Bedeutung des Themas zu überzeugen.

¹⁰ Einige Prozentwerte wurden gerundet, es kommt daher vereinzelt zu minimalen Abweichungen.

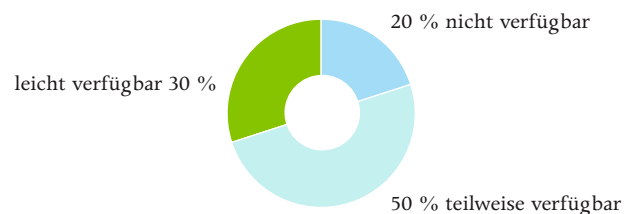
Problemstellungen werden besonders plastisch, wenn präzisiert wird, welche Beschaffenheit das Problem hat und wovon konkret wie viele Menschen betroffen sind. Gerade bei gut definierbaren Zielgruppen und klar umrissenen Problemen können diese in Zahlen erfasst werden. Je abstrakter und umfassender die bearbeiteten Herausforderungen sind, desto schwieriger ist naturgemäß deren Aufbereitung in Zahlen. Dennoch: Eine transparente Darstellung der Herausforderungen und ihrer Auswirkungen auf die Zielgruppen ermöglicht Interessierten eine realistischere Einschätzung der NPO-Ziele und des Bewusstseins der Organisation für ihr Themenfeld.

Während sich zwanzig Prozent der NPOs auf ihren Webseiten überhaupt nicht mit den von ihnen bearbeiteten Herausforderungen auseinandersetzen, legt immerhin fast ein Drittel systematische und qualifizierte Problembeschreibungen vor, auch wenn eine Aufbereitung in konkreten Zahlen selten ist. Häufig wird dennoch nicht ersichtlich, in welchem Ausmaß die benannten Herausforderungen von den jeweiligen NPOs überhaupt bearbeitet werden können. Dabei wäre die Offenlegung der Leistungsfähigkeit der Organisation, aber auch ihrer Grenzen ein Signal dafür, dass die Organisation weiß, was sie tut.

Dieses Ergebnis spricht insgesamt dafür, dass es in den NPOs eine generelle Kenntnis der abstrakten Problemlagen und eine überwiegend reflektierte Auseinandersetzung mit den Herausforderungen gibt. Weshalb einige Organisationen die gesellschaftliche Problemstellung nicht oder nur rudimentär beschreiben, lässt sich nicht mit Sicherheit sagen. Ein Grund könnte in der (gewiss nicht immer zutreffenden) Annahme liegen, der Leser wüsste schon selbst Bescheid, so dass Erklärungen überflüssig seien. Dies dürfte insbesondere bei Organisationen zutreffen, die aus eigener persönlicher Betroffenheit heraus gegründet werden. Unsere Erfahrungen aus der NPO-Analyse deuten außerdem darauf hin, dass NPOs häufig gar nicht über Daten zum Ausmaß der Problemstellung verfügen – ein Umstand, der eine zielgerichtete Auseinandersetzung mit der Problemstellung erschweren dürfte.

Wie beim übergeordneten Organisationsziel muss auch bei den Problembeschreibungen die Frage gestellt werden, ob viele Organisationen die eigene Homepage überhaupt als probates Medium für die Darstellung dieser Aspekte wahrnehmen. Dies könnte eine Erklärung für die hier ermittelten Zahlen sein. Wir sind jedoch der Ansicht, dass gerade bei Problembeschreibungen die Webseite ein sinnvoller Ort ist, um über Ausmaß und Dringlichkeit der bearbeiteten Herausforderung zu informieren.

Problemstellung



Aktivitäten

Von allen im Rahmen dieser Studie analysierten Aspekten schneiden die NPOs bei der Beschreibung ihrer Aktivitäten, Projekte und Veranstaltungen am besten ab. Nur 3 Prozent machen dazu überhaupt keine Angaben, 84 Prozent berichten hingegen sehr anschaulich über ihre Aktivitäten. Bisweilen hapert es allerdings noch an der

Übersichtlichkeit der Informationen. Besonders gute Beispiele gliedern ihre Aktivitäten in Schwerpunkte und verknüpfen die Projektbeschreibungen mit Angaben zu Zielen, Zielgruppen und Wirkung.

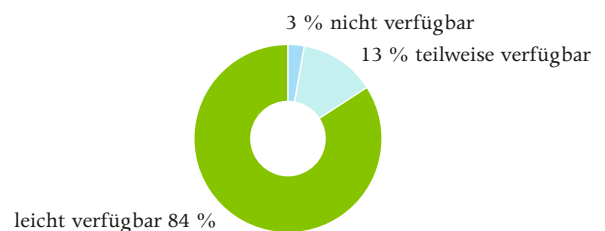
Insgesamt wird Interessierten zumeist ein guter Eindruck vermittelt, worin die tägliche Arbeit der NPOs besteht. Viele Organisationen beschreiben ihre Tätigkeiten nicht nur auf ihren Internetseiten, sondern stellen Tätigkeitsberichte zum Download bereit, die ausführlicher auf einzelne Projekte eingehen. Dabei werden mitunter auch die jeweiligen Projektmitarbeiter mit ihren Qualifikationen vorgestellt oder die Beschreibung der Tätigkeiten mit Angaben zu deren Wirkung verbunden.

Es ist zunächst verständlich, dass die Beschreibung der eigenen Aktivitäten den NPOs am leichtesten fällt – handelt es sich hierbei doch um das alltägliche Handeln. Auch sind für eine Darstellung der eigenen Aktivitäten im Vergleich etwa zur Vision oder den Resultaten keine ausgiebige Reflektion oder gar interne Wertedebatten nötig, sondern lediglich eine Zustandsbeschreibung, die weniger Abstimmungsaufwand bedeutet.

Angesichts der Diskrepanz zwischen der vergleichsweise ausführlichen und sehr detaillierten Beschreibung der Aktivitäten einerseits und den vielfach unpräzisen Zielvorstellungen andererseits fragt man sich jedoch: Sind die Aktivitäten eingebettet in eine auf Ziele ausgerichtete Gesamtplanung? PHINEOs Analyseerfahrungen lassen vermuten, dass in einigen Fällen die handelnden Akteure beherzt und hoch motiviert an die Arbeit gegangen sind, ohne sich vorab intensiv mit Zielen auseinander gesetzt oder gar überlegt zu haben, warum welche Aktivitäten am besten zur Erreichung dieser Ziele geeignet sind. Rasche Maßnahmen zu ergreifen zeichnet viele Organisationen aus. Gleichzeitig erhöht eine zielorientierte Planung von Anfang an nach unserer Überzeugung die Wirkung der durchgeführten Aktivitäten.

Auch bei der öffentlichen Verfügbarkeit der Aktivitäten zeichnet sich im Rahmen der hier betrachteten Organisationen kein Unterschied zwischen den Größenklassen ab – das heißt, kleine NPOs beschreiben ihre Vorhaben ähnlich ausführlich wie große. Dies spricht letztlich für die These, dass Berichterstattung über Aktivitäten die geringsten Aufwände verursacht: Wenn die NPOs eines klar wissen, dann ist es das, was sie konkret in der Praxis tun.

Aktivitäten



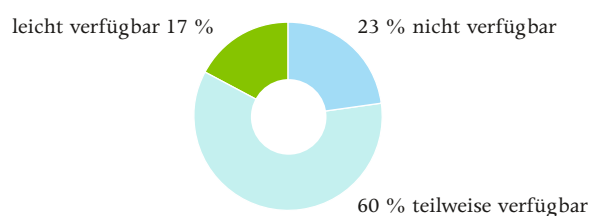
Beitrag der Aktivitäten zur Zielerreichung

Die Aktivitäten einer NPO sind kein Selbstzweck. Sie sollen Wirkung erzielen und zur Erreichung der NPO-Ziele beitragen. Zentral für die Beurteilung der Arbeit einer NPO ist daher auch die Frage, ob die durchgeführten Aktivitäten auf die gesetzten Ziele einzahlen. Von Interesse ist daher, ob die NPO in der Lage ist zu begründen, wie die Aktivitäten zur Zielerreichung beitragen. Wir haben daher auch geprüft, ob NPOs erläutern, wie und warum ihre Projekte und Maßnahmen langfristig die angestrebte Wirkung erzielen.

Bei der Betrachtung der NPO-Webseiten zeigte sich, dass nur wenige NPOs klare Verknüpfungen zwischen ihren Aktivitäten und übergeordneten Zielen herstellen. Mit 60 Prozent macht der Großteil der Organisationen lediglich vereinzelte Angaben, die sich zumeist nur implizit auf operative Ziele oder ein übergeordnetes Organisationsziel beziehen. In seltenen Fällen wird anhand von Beispielen und Daten gezeigt, wie die Aktivitäten dazu beitragen, konkrete Organisations- und Projektziele zu erreichen. 23 Prozent der NPOs stellen gar keine Verbindung zwischen ihren Aktivitäten und gesetzten Zielen her. Nur 17 Prozent ziehen klare Verbindungen zwischen Aktivitäten und Zielen – das sind sogar weniger, als bei der Berichterstattung über die erbrachten Leistungen und Produkte (siehe nächster Abschnitt).

Diese Zahlen fügen sich ein in das Gesamtbild: Aktivitäten von NPOs stehen häufig für sich und sind meistens nur impliziter Teil einer langfristigen strategischen Planung zur Erreichung von Organisationszielen. Bei der Beschreibung der Aktivitäten wird selten klar argumentiert, weshalb gerade diese Tätigkeiten zielführend sind. Auch hier bestätigen unsere Analyseerfahrungen, dass diese Erkenntnis nicht nur für die öffentliche Darstellung gilt, sondern auch für die Arbeit der Organisation selbst.

Verknüpfung von Zielen und Aktivitäten



Leistungen und Produkte (Output)

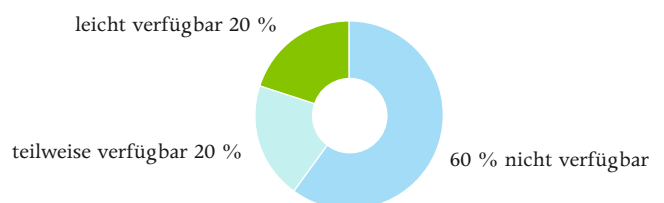
Die Wirkung der Arbeit von NPOs umfasst nach dem Verständnis von PHINEO drei aufeinander aufbauende Stufen: Output, Outcome und Impact. Die erste Stufe ist der Output. Darunter verstehen wir greifbare Ergebnisse wie Leistungen oder Produkte, zum Beispiel Veranstaltungen, Publikationen, Schulungen, Kurse und Teilnehmerzahlen, Kampagnen, Beratungsgespräche oder Presseartikel. Auch die Zufriedenheit der Zielgruppe mit den angebotenen Maßnahmen gehört zum Output. Eine NPO, die Daten zu ihrem Output erhebt und veröffentlicht, verdeutlicht: Sie weiß, welche Leistungen sie für wie viele Personen erbringt, ob und in welchem Ausmaß ihr Angebot von der Zielgruppe angenommen wird und ob diese auch zufrieden ist.

Fast zwei Drittel der im Rahmen dieser Studie analysierten NPOs stellen allerdings gar keine Output-Daten öffentlich zur Verfügung, obwohl diese leicht mit der Darstellung der Aktivitäten als zentralem Bestandteil der NPO-Berichterstattung verknüpft werden könnten. Auch erfordert die Erhebung von Output-Daten keinen großen methodischen Aufwand. Ein möglicher Grund für die oft geringe Transparenz an dieser Stelle kann ein wenig ausgeprägtes Bewusstsein für die Bedeutung von Resultaten im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit sein – getreu dem Motto: „Wir tun Gutes, warum sollten wir noch öffentlich belegen, welche Leistungen wir konkret erbringen?“ Zudem tun sich viele NPO-Verantwortliche schwer, ihre Aktivitäten in nackten Zahlen auszudrücken, geht es ihnen doch vor allem um Menschen und ihre Schicksale.

Tatsächlich lehrt die Erfahrung aus den PHINEO-Organisationsanalysen jedoch, dass viele NPOs regelmäßig und systematisch Output-Daten erheben – diese aber nur intern nutzen. Viele Organisationen sind sich zudem gar nicht im Klaren, dass sie damit über ein wirkungsvolles Monitoring-Instrument verfügen, um etwa die Akzeptanz ihrer Programme oder Schwankungen in der Nachfrage festzustellen. Fehlendes Know-How bei der Dateninterpretation könnte hier ein weiterer Hinderungsgrund sein. Wir konstatieren daher an dieser Stelle eine Lücke zwischen dem Wissen der NPOs einerseits und der Veröffentlichung dieses Wissens andererseits. Ein denkbarer Grund für diese Diskrepanz könnte auch der verbreitete Unwille sein, die eigenen Arbeitsergebnisse öffentlich zu machen bzw. anhand von Kennzahlen Vergleiche mit anderen NPOs zu ermöglichen. Organisationen können sich jedoch durch die Aufbereitung von Output-Daten für die Öffentlichkeit auch mit dem Erreichten profilieren.

Bei der Berichterstattung über Outputs deuten sich hinsichtlich der Organisationsgröße deutliche Unterschiede an: Während die kleinen NPOs bis auf eine Ausnahme gar keine Informationen öffentlich machen (Mittelwert: 0,1) erzielen mittlere und große Organisationen immerhin Werte von 0,8 und 0,9. Offenbar sind diese eher bereit oder in der Lage, Daten zu ihren unmittelbaren Leistungen zu erheben und öffentlich zu machen.

Output



Erzielte Veränderungen bei Zielgruppen und Gesellschaft (Outcome / Impact)

Die Feststellung von Veränderung bei den Zielgruppen ist die Königsdisziplin der Wirkungsbeobachtung. Outcome bezeichnet dabei Veränderungen oder Stabilisierung einer Situation bei den Zielgruppen. Dazu gehören z.B. neue Kenntnisse, Einstellungen, Wertvorstellungen oder Fähigkeiten, verändertes Verhalten oder gar veränderte Lebensumstände. Der Outcome sollte auf die Aktivitäten der NPO zurückzuführen sein. Betreffen solche Wirkungen gar über die Zielgruppen hinausgehende Personengruppen (z.B. Bewohner eines Stadtteils) oder wirken sehr langfristig, so spricht man von Impact.¹¹ Der Erfahrung aus den PHINEO-Analysten zufolge analysieren und hinterfragen bislang nur wenige NPOs systematisch die Wirkungen ihrer Arbeit und nutzen sie, um gegenüber Sozialen Investoren und der Öffentlichkeit zu dokumentieren, dass ihre Arbeit Menschen oder die Gesellschaft als Ganze positiv beeinflusst.

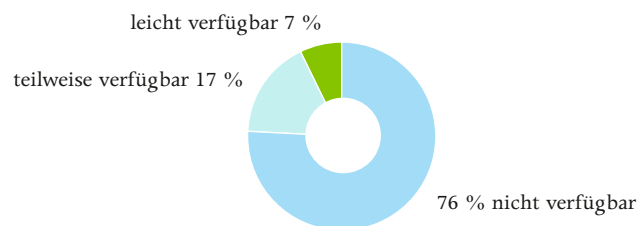
Die systematische Erhebung langfristiger Wirkungen ist methodisch aufwendig und stellt für NPOs eine Herausforderung dar. Das spiegelt sich auch in den Zahlen wider: 7 Prozent der NPOs berichten systematisch über den erzielten Outcome, weitere 17 Prozent machen vereinzelte Angaben. Häufig werden Einzelschicksale als Beispiel angeführt, die jedoch keine Rückschlüsse auf breitere Wirkung von Projekten erlauben. Die große Mehrheit der Organisationen berichtet gar nicht über Outcome oder Impact.

¹¹ Da es sich in beiden Fällen um mittel- und langfristige Wirkung handelt und trennscharfe Unterscheidungen oft schwer fallen, wird die Berichterstattung über Impact und Outcome hier gemeinsam betrachtet.

Die methodischen Schwierigkeiten bei der Wirkungsbeobachtung sind zweifellos ein Grund für die gering ausgeprägte Wirkungstransparenz. Wir halten darüber hinaus weitere Gründe für denkbar. Dazu gehört – wie bereits für den Output angenommen – ein fehlendes Bewusstsein für die Chancen, die erzielte Wirkungen für die Öffentlichkeitsarbeit bieten. Aus den PHINEO-Organisationsanalysen wissen wir aber auch, dass die Wirkungsbeobachtung in vielen Organisationen noch in den Kinderschuhen steckt. Erst langsam bauen NPOs entsprechendes Know-How auf.

Anders als beim Output zeigen sich beim Outcome keine nennenswerten Unterschiede zwischen NPOs verschiedener Größe. Gerade bei größeren NPOs mit vielen Projekten und großem Umsatz wäre jedoch die systematische Wirkungsbeobachtung und Berichterstattung über erzielte Wirkung angezeigt.

Outcome/Impact



Wirkungsbelege

Die Qualität von Angaben über die erzielte Wirkung steht und fällt mit der Methode, anhand derer die Einsichten gewonnen wurden – woher weiß die NPO, dass sie diese Wirkung tatsächlich erzielt hat? Handelt es sich um subjektive Eindrücke, oder liegen methodisch abgesicherte Erkenntnisse zugrunde? Wenn eine NPO Angaben zur Wirkung ihrer Arbeit machte, haben wir untersucht, wie diese Angaben begründet werden.

Dabei zeigte sich, dass von den 7 NPOs, die Angaben, Outcome zu erzielen, 5 die Plausibilität dieser Angaben durch Darlegung einer Erhebungsmethode untermauern – das entspricht rund 70 Prozent. Um gesicherte Erkenntnisse über Wirkung zu erheben, werden häufig Zielgruppen von Projekten über einen längeren Zeitraum hinsichtlich der Auswirkungen der Projektaktivitäten befragt. Das Ergebnis zeigt – vor dem Hintergrund der insgesamt geringen Berichterstattung über Wirkung –, dass hinter Aussagen über Wirkung in der Regel methodisch fundierte Erkenntnissen beruhen. Wer Angaben zur Wirkung macht, kann diese meist auch belegen.

SCHLUSSBEMERKUNG

Auch wenn das Bewusstsein für die Auseinandersetzung mit der eigenen Wirkung in gemeinnützigen Organisationen wächst, findet dies bisher kaum Niederschlag in deren Außendarstellung. Zwar berichten fast alle NPOs über ihre Aktivitäten – zu welchen mittel- und langfristigen Zielen diese jedoch beitragen sollen, bleibt häufig unklar. Besonders dünn fallen die Angaben zu den erreichten Wirkungen aus. Unklar bleibt häufig auch, ob und wie die durchgeführten Aktivitäten in eine durchdachte Gesamtausrichtung eingebunden sind. Dies könnte bedeuten, dass in vielen Organisationen rasch und spontan agiert wird, wodurch strategische Überlegungen zur Zielerreichung möglicherweise unterbleiben. Über die im Rahmen der Studie erhobenen Daten hinaus deuten

unsere Erfahrungen aus der Analyse von über 400 gemeinnützigen Organisationen darauf hin, dass die geschilderten Problematiken nicht nur die öffentliche Darstellung der NPO-Wirkung betreffen, sondern zumeist auch die interne Organisationsrealität widerspiegeln.

Bei aller Kritik an dieser insgesamt noch gering ausgeprägten Wirkungstransparenz deutscher NPOs gilt es jedoch auch, den Wert des beherzten Anpackens und Agierens der haupt- und ehrenamtlichen Mitarbeiter gemeinnütziger Organisationen hervorzuheben, auch wenn die reflektierte Auseinandersetzung mit der eigenen Wirkungslogik dabei manchmal noch zu kurz kommt. Bei allem Bedarf an mehr Professionalität und Strategie leben die Zivilgesellschaft und ein Großteil der gemeinnützigen Organisationen glücklicherweise auch von diesem Element. Zu beachten ist darüber hinaus auch die große Heterogenität der gemeinnützigen Organisationen: So ist die gesellschaftliche Wirkung eines Akteurs, der sich mit Kampagnenarbeit für mehr Toleranz einsetzt, schwerer zu bemessen als die eines Programms zur Berufsvorbereitung. Auch ist eine stringente strategische Planung für Organisationen, die soziale Dienstleistungen erbringen, bedeutender als etwa für NPOs, die sich vorrangig der Geselligkeit ihrer Mitglieder widmen.

Aufgrund der großen Unterschiedlichkeit der Organisationen sind wir der Ansicht, dass die Wirkungstransparenz einer NPO immer auch dem Anspruch gerecht werden muss, den die Organisation selbst hinsichtlich ihrer gesellschaftlichen Wirkungskraft erhebt. Wer beispielsweise damit wirbt, mit seinem Projekt zur Integration junger Migranten beizutragen, der sollte auch in der Lage sein, öffentlich verfügbare Angaben zu seiner Wirkungslogik und den erreichten Resultaten zu machen. Denn wir sind überzeugt, dass Wirkungstransparenz jeder Organisation nutzt und je nach Ressourcen und Bedarf ohne übermäßige Kosten implementiert werden kann. PHINEO möchte mit seiner Arbeit gemeinnützige Organisationen dabei unterstützen.

Autor: Philipp Hoelscher