



Ergebnisbericht der Kurzevaluation zur Wirkung der Arbeit von PHINEO

über Themenberichte, Beratung und Agenda-Setting

Dr. Dirk Scheffler und Dörte Schott

e-fect dialog evaluation consulting eG

Am Deimelberg 19, 54295 Trier

Tel.: +49(0)651- 463 903 00

info@e-fect.de

Trier, den 15.10.2012

e-fect dialog evaluation consulting eG

Postanschrift
Am Deimelberg 19
D 54295 Trier
fon +49 (0)6 51 463 90 30 0
fax +49 (0)6 51 463 90 30 2

Vorstand
Dr. Dirk Scheffler
Stefan Löchtefeld
Bevollmächtigte Generalversammlung
Friederike Wagner

Kontoverbindung
GLS Bank Bochum
BLZ 430 609 67
Kto.Nr. 1 123 743 300

Sitz Berlin
St.Nr. 42/661/04311
Amtsger. Charlottenburg
GnR 705 B
www.e-fect.de



unter Mitarbeit von:

Jessica Arnet

Sophie Scholz

Impressum:

e-fect dialog evaluation consulting eG

Am Deimelberg 19

54295 Trier

Tel.: +49(0)651- 463 903 00

www.e-fect.de

Informationen zu den Inhalten / Ergebnissen:

info@e-fect.de

Anmerkung:

In diesem Text wird eine gendersensible Sprache verwendet. Aus den gewählten Formulierungen geht hervor, ob bei der Ansprache von Personen oder Personengruppen ausschließlich Frauen, ausschließlich Männer oder beide Geschlechter gemeint sind. Für letztgenannten Fall wird mit der folgenden Priorität verfahren:

Es werden geschlechtsneutrale Bezeichnungen genutzt (z. B. Studierende)

Es sind beide grammatikalischen Geschlechter genannt (z. B. Schülerinnen und Schüler)

Bei zusammengesetzten Wörtern / zur Vereinfachung des Satzaufbaus / bei Platzmangel (in Fragebogen, Tabellen ...) wird das generische Maskulinum genutzt (z. B. Einwohnerzahlen)

e-fect dialog evaluation consulting eG

Postanschrift
Am Deimelberg 19
D 54295 Trier
fon +49 (0)6 51 463 90 30 0
fax +49 (0)6 51 463 90 30 2

Vorstand
Dr. Dirk Scheffler
Stefan Löchtefeld
Bevollmächtigte Generalversammlung
Friederike Wagner

Kontoverbindung
GLS Bank Bochum
BLZ 430 609 67
Kto.Nr. 1 123 743 300

Sitz Berlin
St.Nr. 42/661/04311
Amtsger. Charlottenburg
GnR 705 B
www.e-fect.de

Inhaltsverzeichnis

Zusammenfassung	4
1. Zweck, Methode und Erhebungsmenge	6
1.1. Zweck und Fragestellung	6
1.2. Methode	6
1.3. Befragte Personen und Vorgehen bei der Auswertung	7
2. Ergebnisse	9
2.1. Analyse von Non-Profit-Organisationen/Themenreports	9
2.2. Beratung von Sozialen Investoren	17
2.3. Agenda-Setting für Wirkungsorientierung	20
3. Anhang in gesondertem Dokument	26
4. Kontakt für Rückfragen	26

Zusammenfassung

Im Auftrag der PHINEO gAG führte die e-fect dialog evaluation consulting eG (e-fect) im Zeitraum von August bis Oktober 2012 eine summative Kurzevaluation durch. **Gegenstand** sind die Resultate der Aktivitäten von PHINEO zu einer erhöhten Wirkungsorientierung in der Zivilgesellschaft und bei Sozialen Investoren. Primärer **Zweck** ist das beispielhafte Feststellen von Belegen für den Nutzen und die Wirkung der Arbeit von PHINEO in Bezug auf drei **Zielgruppen**: gemeinnützige Organisationen (NPOs), Soziale Investoren und Stakeholder der Zivilgesellschaft. Explorativ werden dazu die drei PHINEO Programme *Analyse von Non-Profit-Organisationen*, *Beratung für Soziale Investoren* und *Agenda-Setting für Wirkungsorientierung* auf Aspekte eines Nutzens oder einer Wirkung sowie auf die Außenwahrnehmung von PHINEO und die Zufriedenheit der Zielgruppen hin untersucht.

Empirische Grundlage sind die Daten von drei Ende August bis Anfang September durchgeführten Befragungen: Erstens eine anonyme Online-Befragung von 31 NPOs aus zwei PHINEO-Themenreports zum Programm *Analyse von NPOs* (Rücklauf: 79% von 39 NPOs; 88% der Antwortenden mit Leitungsfunktion; 18 NPOs aus Themenreport in 2012 *Kinder in Armut (KiA)* und 13 NPOs aus Themenreport in 2011 *Erfahrungssache - Engagement 55+ wirkt (55+)*). Zweitens wurden zum Programm *Beratung* fünf Telefoninterviews mit durch PHINEO beratenen Sozialen Investoren geführt sowie drittens zum Programm *Agenda-Setting* sieben Interviews mit von PHINEO ausgewählten Stakeholdern der Zivilgesellschaft (aus Forschungsinstituten, Stiftungen und Institutionen der strukturellen Engagement-Förderung). In allen Befragungen kamen sowohl geschlossene als auch offene Fragen zum Einsatz.

Ergebnisse

Analyse von Non-Profit-Organisationen /Themenreports: Die befragten NPOs bewerten die Arbeit von PHINEO klar als sinnvoll und nützlich. Wiederholt wird auf die fachliche Kompetenz und wertschätzende Zusammenarbeit der PHINEO-Mitarbeitenden hingewiesen. Der PHINEO-Analyseprozess sei systematisch, sehr (zeit-)aufwendig und komplex, aber angemessen zur Einschätzung der Wirkungsorientierung von NPOs und daher lohnenswert. Die Analyse regt eine große Mehrheit der NPOs zur systematischen Auseinandersetzung und Weiterentwicklung ihrer Aktivitäten oder ihrer Organisation an. Der Analyseprozess fördert die Selbstreflexion und bei mehreren NPOs den Stellenwert des Wirkungsthemas innerhalb der NPO. Zur Qualitätssicherung nach der Analyse werden weitere Begleitung, Nachanalysen oder Monitoring gewünscht.

Das PHINEO-Siegel wird von 90% als nützlich bewertet, benötige aber verstärkte Öffentlichkeitsarbeit, um wirksam zu werden. Für etwa die Hälfte der Befragten werden konkrete Folgen der Auszeichnung mit dem PHINEO-Siegel in Form von zusätzlichen Ressourcen oder besserer Wahrnehmung in der Öffentlichkeit spürbar. Die Empfehlung trägt bei allen NPOs dazu bei, dass sich Mitarbeitende und

Ehrenamtliche in ihrer Arbeit gewürdigt und anerkannt fühlen. Im Vorfeld und in der Nachbesprechung sollte PHINEO konkrete Hinweise zu Nutzen und Verwendung des Siegels geben.

90 % der Befragten würden PHINEO weiterempfehlen und begründen dies mit dem zwar aufwendigen, aber nützlichen Analyseverfahren, den bereits angedeuteten positiven Folgen der Analyse durch einen neutralen Beobachter von außen für Organisation, Projekt und Mitarbeitende und den wertschätzenden PHINEO-Mitarbeitenden. Besonders wichtig sei das Feedback während und nach der Analyse gewesen.

Beratung von Sozialen Investoren: Die fünf **Sozialen Investoren**, die als Kundinnen und Kunden über den Nutzen der erhaltenen Beratung oder Dienstleistung befragt wurden, berichten alle über einen jeweils differenzierten Nutzen für ihre Arbeit. In jeweils unterschiedlich starkem Maße haben sie alle durch PHINEO relevantes Wissen erlangt, neue Ideen oder Perspektiven gewonnen oder sehen allgemein einen Nutzen für die Wirkungsorientierung ihrer Arbeit. Sie sind insgesamt zufrieden bis sehr zufrieden und erwähnen vor allem die spezifische Expertise und Kompetenz von PHINEO als entscheidendes Argument für ihren Beratungsauftrag. Sie finden die erhaltene Beratung fachlich kompetent bis sehr kompetent und würden diese anderen Sozialen Investoren sehr weiterempfehlen.

Agenda-Setting für Wirkungsorientierung: Die sieben **Stakeholder** sind angesichts komplexer Zusammenhänge und vielfältiger Akteure unsicher über das Ausmaß des Beitrags von PHINEO zur Wirkungsorientierung innerhalb der Zivilgesellschaft. Die Einschätzungen der Befragten zum Beitrag von PHINEO zur Wirkungsorientierung in der Zivilgesellschaft, bei Sozialen Investoren und gemeinnützigen Organisationen sind zurückhaltend: Tendenziell wird ein Beitrag gesehen. Grundsätzlich gilt PHINEO unter den befragten Stakeholdern als kompetenter und eher glaubwürdiger Akteur. Als wichtiger Wirkmechanismus für mehr Wirkungsorientierung mehrfach genannt wird die finanzielle „Belohnung“ der gemeinnützigen Organisationen durch mehr Spenden oder Investitionen, welche diesen erst die Kraft für diesbezügliche Nachhaltigkeit gebe. Es werden verschiedene Anregungen vor allem zu einer klareren Vision und Strategie von PHINEO, zu einer verbesserten Außenwahrnehmung und zu erhöhter Glaubwürdigkeit gegeben.

1. Zweck, Methode und Erhebungsmenge

1.1. Zweck und Fragestellung

Die PHINEO gAG setzt sich seit Anfang 2010 mit vielfältigen Aktivitäten dafür ein, dass das Thema Wirkungsorientierung und Wirkungsanalyse im gemeinnützigen Sektor und bei Sozialen Investoren mehr Aufmerksamkeit erfährt. Nach gut zweijähriger Arbeit möchte PHINEO im Rahmen einer extern durchgeführten summativen Kurzevaluation beispielhaft für einen wichtigen Teil ihrer Aktivitäten die Wirkung und den Nutzen explorieren. Der Fokus der explorativen Untersuchung liegt dabei auf dem Nutzen der PHINEO-Aktivitäten für deren Zielgruppen.

Es sollen vor allem folgende Aspekte untersucht werden:

1. Die Wahrnehmung der PHINEO gAG und ihrer Arbeit durch ihre Zielgruppen.
2. Hinweise auf die Wirkung und den Nutzen der Arbeit von PHINEO auf (Zivil-)Gesellschaft, gemeinnützige Organisation und soziale Investoren.
3. Die Zufriedenheit mit der Arbeit von PHINEO – dabei vor allem Zufriedenheit mit dem Nutzen und Zufriedenheit allgemein mit jeweils dem PHINEO-Analyseprozess, dem von PHINEO vergebenen Siegel und der Beratung durch PHINEO.

Im Rahmen der vorliegenden Kurzevaluation werden dazu beispielhaft die drei PHINEO Programme „Analyse von Non-Profit-Organisationen (NPOs)“, „Beratung für Soziale Investoren“ und „Agenda-Setting für Wirkungsorientierung“ explorativ auf diese Aspekte hin untersucht. Dies bereitet eine anstehende umfassendere (Selbst-)Evaluation vor.

1.2. Methode

Für den Teil der **Themenreports und NPO-Analyse** werden 39 NPOs mit Hilfe einer Onlineumfrage befragt (bestehend aus sechs geschlossenen Fragen mit sechsstufigem Antwortformat sowie *weiß-nicht* Kategorie (*stimmt genau, stimmt, stimmt eher, stimmt eher nicht, stimmt nicht, stimmt gar nicht*) und zwei offenen Fragen). Die Organisationen wurden über Ablauf und Zweck der Befragung durch PHINEO informiert und um Unterstützung gebeten. PHINEO stellte e-fect die entsprechenden Kontaktdaten zur Versendung einer Einladungsmail zur Verfügung. Im Zeitraum von 14 Tagen konnten die von e-fect angeschriebenen Organisationen an der Umfrage teilnehmen. Drei der teilnehmende Organisationen konnten je 500 Euro von PHINEO gewinnen (anonyme Verlosung).

Zur Fragestellung des Nutzens der Beratungen und Dienstleistungen von PHINEO für **Soziale Investoren** wurde ein strukturierter Interviewleitfaden entwickelt, der fünf offene Fragen und fünf geschlossene Bewertungsfragen enthält. Zur Fragestellung an die Stakeholder, welchen Beitrag

PHINEO zur Wirkungsorientierung innerhalb der Zivilgesellschaft habe, wurde ein strukturierter Interviewleitfaden entwickelt, der drei offene Fragen und fünf geschlossene Bewertungsfragen enthält.

Die Bewertungsfragen haben ein sechsstufiges Antwortformat (von 6-stimmt genau, über stimmt, stimmt eher, stimmt eher nicht, stimmt nicht, bis 1-stimmt gar nicht) sowie die Kategorien "weiß nicht" bzw. „keine Antwort“. Die Telefoninterviews dauern jeweils ungefähr 15 Minuten.

1.3. Befragte Personen und Vorgehen bei der Auswertung

Angeschrieben bzw. angefragt werden 39 NPOs, die von PHINEO im Rahmen zweier Themenreports (*Erfahrungssache – Engagement 55+ wirkt* und *Kinder in Armut – Armut an Kindheit*) analysiert worden sind, sowie einige beratene Soziale Investoren und ausgewählte Stakeholder der Zivilgesellschaft.

1.3.1. Online-Befragung

Von den 39 angeschriebenen Organisationen gehören 24 zum Themenreport *Kinder in Armut* (KiA) und 15 zum Themenreport *Erfahrungssache – Engagement 55+ wirkt* (55+). Während der Report 55+ bereits 2011 veröffentlicht wurde, erschien der KiA-Report erst wenige Wochen vor der Evaluation. In beiden Gruppen wurde das PHINEO-Analyseverfahren vergleichbar angewandt. Einzige Unterschiede lagen darin, dass seit 2012 mehr Feedback von PHINEO während und nach der Bewertung gegeben wird; die Organisationen haben stärker als früher am – im Zuge der Analyse generierten – Wissen teil. In 2011 fielen Leistungen im Bereich Begleitung / Beratung (bezieht sich auf Anzahl und Durchführung angebotener Workshops) etwas intensiver aus.

Am Ende des zweiwöchigen Befragungszeitraums hatten sich 31 der 39 Organisationen an der Befragung beteiligt (Rücklaufquote: 79 %; KiA 75% bzw. 55+ 86%). Von den final vorliegenden 31 Datensätzen gehören 18 zum KiA und 13 zum 55+ Themenreport. Insgesamt drei Organisationen, die nach dem Analyseprozess keine Empfehlung von PHINEO erhielten, nahmen an der Umfrage teil. Alle drei gehörten zum Themenreport 55+.

Die Fragen wurden zu 64% von leitenden Personen der Organisation des analysierten Projektes beantwortet (Vorstand, Geschäftsführung) sowie zu 23% von der Projektleitung. Die übrigen Antwortenden waren Projektmitarbeitende oder sonstige.

1.3.2. Kurzinterviews mit Sozialen Investoren

Zur Fragestellung des Nutzens der Beratungen und Dienstleistungen von PHINEO für Soziale Investoren sind im Vorfeld der Befragung Beratungskunden von PHINEO selbst kontaktiert worden. Mit fünf Kundinnen und Kunden konnte ein Telefontermin vereinbart werden, der anschließend stattgefunden hat. Auf Seiten der Beratungskunden wurden Mitarbeitende befragt, die intern den Beratungsprozess durch PHINEO in den Unternehmen oder den Stiftungen koordiniert haben. Diese

Personen stehen in ihren Organisationen inhaltlich u.a. für die Themen Corporate Citizenship, Corporate Volunteering oder auch Corporate Social Responsibility.

1.3.3. Kurzinterviews mit Stakeholdern

Um die Frage zu beantworten, welchen Beitrag PHINEO zur Wirkungsorientierung innerhalb der Zivilgesellschaft hat, sind im Vorfeld der Befragung Stakeholder der Zivilgesellschaft von PHINEO selbst kontaktiert worden. Mit sieben Stakeholdern konnte ein Telefontermin vereinbart werden, der anschließend stattgefunden hat. Befragt wurden Personen aus dem näheren zivilgesellschaftlichen Arbeitsumfeld von PHINEO, die beruflich die Zivilgesellschaft als Ganzes in den Blick nehmen und ein gesteigertes Interesse am Thema Wirkungsorientierung besitzen. Dazu gehören Akteure aus Forschungsinstituten, Vertreter von Stiftungen und Personen, die in Institutionen der strukturellen Engagement-Förderung arbeiten.

2. Ergebnisse

Die Ergebnisse zu den drei Programmen werden in der Reihenfolge Themenreport / Analyse von NPOs, Beratung Sozialer Investoren und Agenda-Setting für Wirkungsorientierung beschrieben. Für jedes Programm wird zunächst ein Fazit zu den Ergebnissen mit Bezug auf die drei Fragestellungen der Evaluation gegeben:

1. Wie wird die PHINEO gAG und ihre Arbeit durch ihre Zielgruppen wahrgenommen?
2. Inwiefern gibt es Hinweise auf die Wirkung und den Nutzen der Arbeit von PHINEO auf (Zivil-)Gesellschaft, gemeinnützige Organisationen und Soziale Investoren?
3. Wie zufrieden sind die einzelnen Zielgruppen mit der Arbeit von PHINEO?

Im Anschluss an das Fazit erfolgt eine ausführlichere Ergebnisdarstellung. Alle Häufigkeiten bzw. anonymisierten Kommentare der Online-Befragung sind im Anhang dokumentiert. Zu den Kurzinterviews enthält der Anhang eine ausführlichere Ergebnisdarstellung mit zusätzlichen Zitaten.

2.1. Analyse von Non-Profit-Organisationen/Themenreports

2.1.1. Fazit

Frage 1) Wahrnehmung von PHINEO durch die Zielgruppe:

Die Arbeit von PHINEO wird von den befragten Organisationen als sinnvoll und nützlich bewertet. Wiederholt wird auf die fachliche Kompetenz und wertschätzende Zusammenarbeit der PHINEO-Mitarbeitenden hingewiesen. Die Befragten verweisen an mehreren Stellen darauf, dass PHINEO, um großflächig bekannter zu werden, für sich selbst und die angebotenen Leistungen (wie Analyse und Siegel) verstärkte Öffentlichkeitsarbeit betreiben sollte. Das PHINEO-Siegel wird mehrheitlich als nützlich bewertet, benötigt aber verstärkte Öffentlichkeitsarbeit, um wirksam zu werden.

Frage 2) Hinweise auf die Wirkung und den Nutzen der Arbeit von PHINEO:

Durch den PHINEO-Analyseprozess ergaben sich für die NPOs Anregungen zur systematischen Auseinandersetzung und Weiterentwicklung ihrer Aktivitäten oder ihrer Organisation. Der Analyseprozess fördere die Selbstreflexion und den Stellenwert des Wirkungsthemas innerhalb der NPOs. Die Vorteile eines „neutralen Beobachters“ wirken sich in der besseren Darstellung nach außen und der besseren Akzeptanz von Veränderungsvorschlägen nach innen aus. Zur Qualitätssicherung nach der eigentlichen Analyse sollte es weitere Begleitung, Nachanalysen oder Monitoring geben. Für etwa die Hälfte der Befragten werden konkrete Folgen der Auszeichnung mit dem PHINEO-Siegel in Form von zusätzlichen Ressourcen und besserer Wahrnehmung in der Öffentlichkeit

spürbar. Für alle Befragten trägt die Empfehlung dazu bei, dass sich Mitarbeitende und Ehrenamtliche in ihrer Arbeit gewürdigt und anerkannt fühlen.

Frage 3) Die Zufriedenheit mit der Arbeit von PHINEO:

90% der Befragten würden PHINEO weiterempfehlen und begründen dies mit dem zwar aufwendigen, aber nützlichen Analyseverfahren, den bereits angedeuteten positiven Folgen für Organisation, Projekt und Mitarbeitende und den wertschätzenden PHINEO-Mitarbeitenden. Besonders wichtig sei das Feedback während und nach der Analyse gewesen. Der PHINEO-Analyseprozess wird als systematisch, sehr (zeit-)aufwendig und komplex, aber angemessen zur Einschätzung der Wirkungsorientierung und lohnenswert beschrieben. PHINEO solle, so mehrere Befragte, im Vorfeld und in der Nachbesprechung konkrete Hinweise zur Nützlichkeit und Verwendbarkeit des Siegels geben.

2.1.2. Sinn der Arbeit von PHINEO

Die Arbeit von PHINEO ist für die große Mehrheit, im Durchschnitt über vier Items für 80% der Befragten, sinnvoll (als klare Zustimmung wurden Antworten der Kategorien „stimmt“ und „stimmt genau“ bewertet). Eine Mehrheit der Befragten aus beiden Themenreports sehen den Sinn darin, dass PHINEO die Wirkungsorientierung der Aktivitäten von NPO stärkt.

KiA-Gruppe bewerten Sinn positiver

Mit stets höherer Zustimmung als die 55+-Gruppe bewerten Befragte der KiA-Gruppe den Sinn von PHINEO für die Steigerung der Glaubwürdigkeit, das Schlagen einer Brücke zwischen Förderer und NPO und für die Bekanntheit des Themas in der Zivilgesellschaft. Jeweils zwei Drittel der KiA-Gruppe stimmt den Aussagen *genau* zu, während dies aus der 55+ Gruppe nur ein Drittel kann. Bezüglich „Steigerung der Bekanntheit in der Zivilgesellschaft“ stimmt die Hälfte der KiA-Gruppe der Aussage *genau* zu, während dies nur ein Viertel der 55+ Gruppe angibt.

Insgesamt erhält die Aussage *„Die Arbeit von PHINEO ist sinnvoll, um die Wirkungsorientierung der Aktivitäten von NPO zu stärken“* mit 87% die höchste Zustimmung in beiden Gruppen. Dabei liegt selbst die niedrigste Zustimmungsrates noch bei 74% für die Aussage *„Die Arbeit von PHINEO ist sinnvoll, um eine Brücke zwischen Förderer und NPO zu schlagen“* (vgl. Abb.1).

Die Begleitung der PHINEO-Mitarbeitenden wurde mit einer Ausnahme von allen Befragten sowohl als fachlich kompetent als auch als wertschätzend erlebt. In den offenen Frageformaten bestätigen sich diese Angaben: die Zusammenarbeit mit PHINEO wurde wiederholt aufgegriffen und als wertschätzend, fair und fachlich kompetent beschrieben. Auch das Analyseverfahren wurde dabei mehrfach als „sehr strukturiert“ und „systematisch“ bezeichnet.

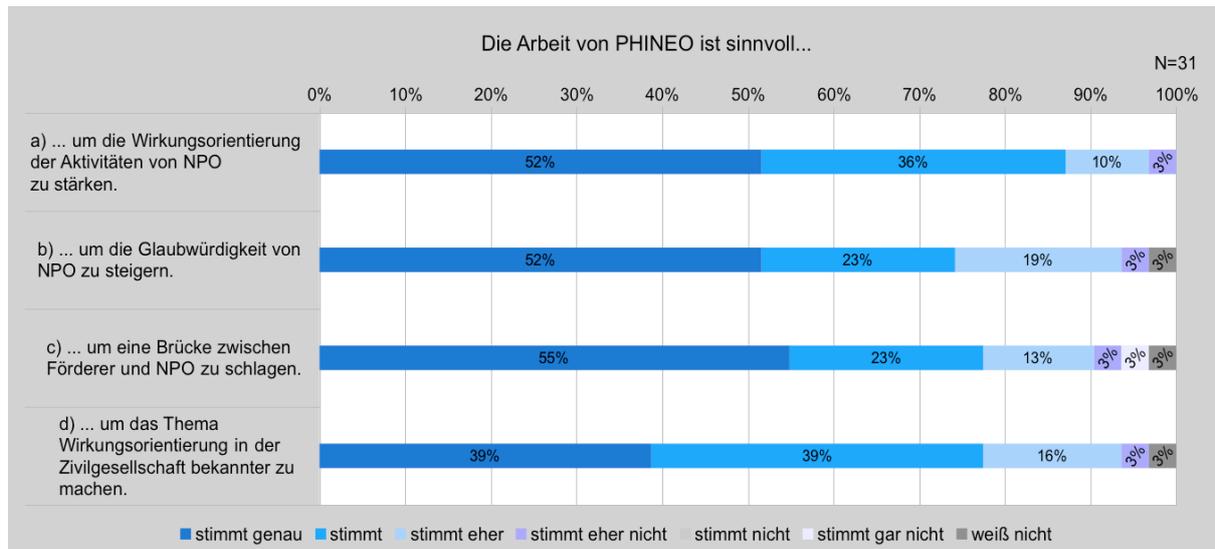


Abbildung 1: Antwortverteilung "Die Arbeit von PHINEO ist sinnvoll" (gerundete Prozente)

Analyse-Prozess als sehr (zeit-)aufwendig und komplex, aber lohnenswert beschrieben

Die Befragten bewerten den PHINEO-Analyseprozess fast einstimmig als angemessen, um die Wirkungsorientierung ihrer Arbeit einzuschätzen. Eine Person lehnt die Aussage klar ab (vgl. Abb. 2).

Der Prozess ist außerdem für eine große Mehrheit (87 %) der Befragten nachvollziehbar und verständlich und 74 % der Befragten geben an, dass er konkrete Anregungen zur Weiterentwicklung ihrer Aktivitäten oder ihrer Organisation enthielt.

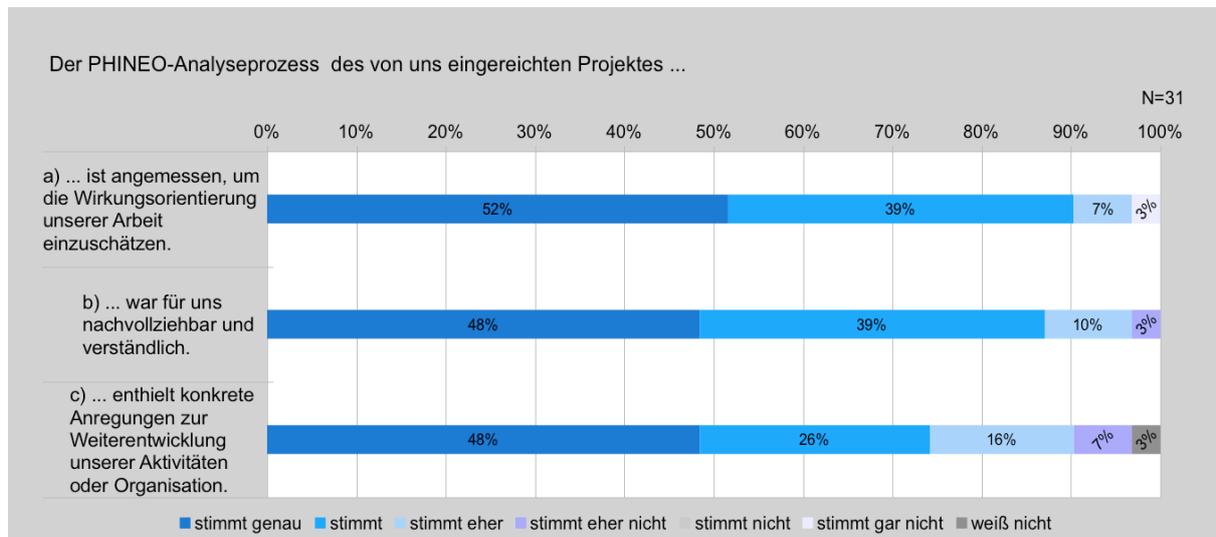


Abbildung 2: Bewertung des PHINEO-Analyseprozesses (gerundete Prozente)

Mehrfach weisen Befragte darauf hin, dass der Analyseprozess sehr (zeit-) aufwendig sei. Eine Person spezifiziert, der Analyseprozess sei „für kleine und personell schwach besetzte Organisationen zu aufwändig“. In fünf von sechs Fällen wird dennoch angegeben, PHINEO an andere gemeinnützige Organisationen weiter zu empfehlen.

Einige Male wird mehr Transparenz bezüglich der Ergebnisse, des Ablaufes und des Nutzens der Analyse (z. B. bezüglich Sponsoren) gewünscht. Für die Zeit nach dem Analyseprozess wird wiederholt angeregt, dass es ein „Danach“ geben müsse. In Form von Begleitung, Monitoring, Nachanalysen oder „...schriftlicher Reflexion nach dem Besuch...“ solle eine Qualitätssicherung bzw. Qualitätserhaltung durch PHINEO gewährleistet werden (besonders für empfohlene Projekte sollen „die Ergebnisse gelegentlich in Frage“ gestellt werden).

2.1.3. Wirkung und Nutzen des Analyse-Prozesses

Als wesentliche Anregung der PHINEO-Analyse nennt ein großer Teil der NPOs (42%) die Diskussion mit Kolleginnen und Kollegen über die Ziele und Zielgruppen der Aktivitäten. Der Analyseprozess liefert für mehrere der NPOs konkrete Hinweise zur besseren Umsetzung der Projekte sowie Verbesserungsvorschläge für die Projektarbeit. Bei einem Drittel wurden die eigene Reflexion und konkrete Veränderungen zur "Transparenz der Organisation" angeregt (vgl. Abb. 3). Die eigene Arbeit wurde vermehrt selbst reflektiert und diskutiert und das Thema „Wirkung“ habe einen neuen, wichtigen Stellenwert für die Mitarbeitenden erhalten. In den Bereichen "Überprüfung der Zielerreichung" und "Struktur und Aufgaben der Aufsichts- und Leitungsgremien" geben noch größere Teilgruppen (19%) der Befragten an, hauptsächlich konkrete Veränderungsmaßnahmen eingeleitet zu haben. Drei bis fünf der Befragten geben jedoch an, sich mit diesen beiden Bereichen hauptsächlich nicht oder nicht auf diese Art beschäftigt zu haben.

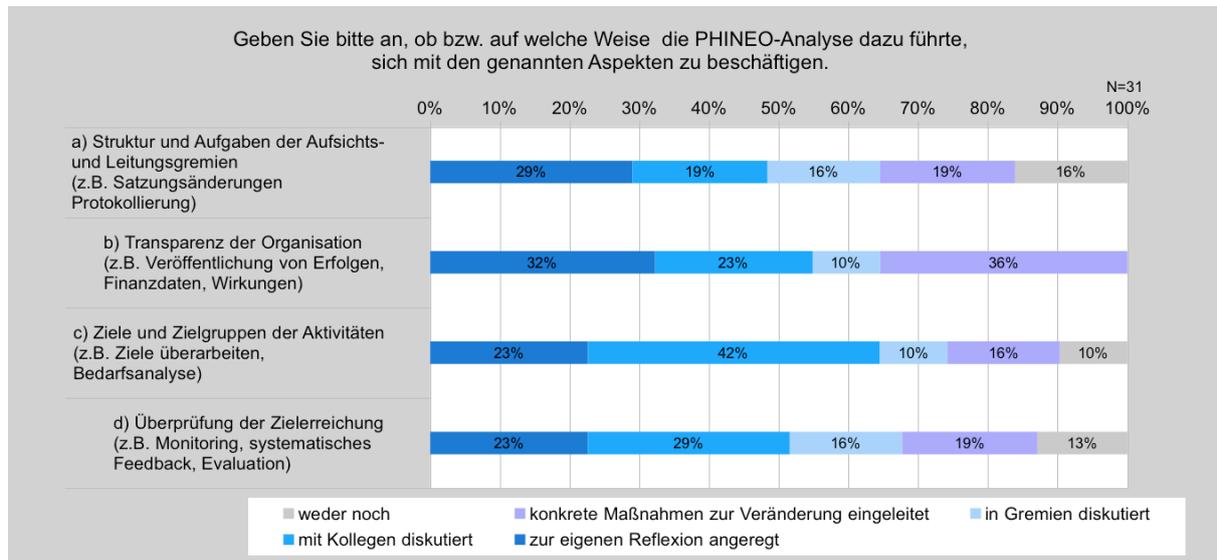


Abbildung 3: Wirkung und Nutzen des PHINEO-Analyseprozesses (gerundete Prozente)

Weitere Wirkungs- und Nutzen-Hinweise zeigen die offenen Antworten auf:

Die Möglichkeit, eine Außenperspektive durch neutrale Beobachtung zu erhalten, wird von mehreren Befragten als sehr nützlich für die Außendarstellung als auch für die Akzeptanz von Veränderungen nach innen hervorgehoben. Fünf Befragte verweisen außerdem darauf, dass der Analyseprozess dazu beigetragen habe, den Stellenwert der (eigenen) Arbeit bzw. des Projekts in der NPO zu steigern und die Motivation der (teils ehrenamtlichen) Mitarbeitenden zu erhöhen.

2.1.4. Nutzen des PHINEO-Siegels

28 der 31 Personen stammen von Organisationen, die nach dem Analyseverfahren eine Empfehlung und das PHINEO-Siegel erhielten – darunter 18 aus dem Themenreport KiA und zehn aus 55+. Der folgende Abschnitt bezieht sich auf diese 28 Organisation und ihre Bewertung des PHINEO-Siegels.

Bei der Interpretation ist es wichtig zu wissen, dass die Gruppe 55+ zum Zeitpunkt der Befragung bereits 18 Monate mit der PHINEO-Qualitätsempfehlung arbeiten konnte, während die KiA-Gruppe ihr Wirkt!-Siegel kurz vor der Befragung verliehen bekam. [Anmerkung der Evaluation: Das Wirkt-Siegel wurde erst im Februar 2012 nachträglich zum Themenreport 55+ als solches eingeführt.] In den Antworten spiegeln sich damit einerseits Erfahrungswerte (der 55+-Gruppe), andererseits Erwartungshaltungen (der KiA-Gruppe) wider.

Siegel nützlich – benötigte aber verstärkte Öffentlichkeitsarbeit, um wirksam zu werden

Während das Siegel von der großen Mehrheit der KiA-Befragten (15 bzw. 13 von 18) als sehr nützlich bewertet wird, sowohl bezüglich der Sichtbarkeit des Projekts als auch für das Werben von Spenden oder Pro-Bono-Leistungen, stimmt die Gruppe der Befragten 55+ diesen Aussagen deutlich weniger klar zu (vgl. Anhang). In Abbildung 4 sind die Antworten beider Themenreports zusammen dargestellt.

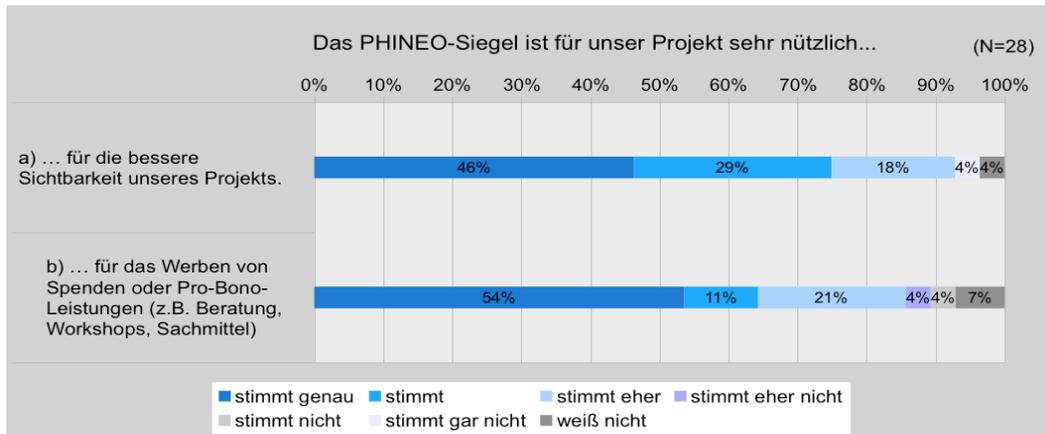


Abbildung 4: Nutzen des PHINEO-Siegels (gerundete Prozente)

Drei Viertel der Befragten bewerten das Siegel als sehr nützlich für die bessere Sichtbarkeit ihres Projekts. Eine Person lehnt diese Aussage klar ab. Dabei bewertet über die Hälfte der KiA-Befragten das Siegel mit „stimmt genau“ als sehr nützlich, während sich die Zustimmung bei 55+ gleichmäßig gedrittelt über die drei zustimmenden Antwortstufen verteilt.

Dieser Unterschied zeigt sich auch bei der Nützlichkeit des Siegels für das Werben von Spenden oder Pro-Bono-Leistungen. Insgesamt stimmen 64% der Befragten zu, dass das Siegel unter diesem Aspekt sehr nützlich sei. Dabei stammen 13 dieser 18 klaren Zustimmungen von KiA-Befragten und zwei Personen aus dem Themenreport 55+ stimmen der Aussage nicht zu.

Offene Antworten zum Siegel

Mehrere Befragte weisen explizit darauf hin, dass die Bekanntheit von PHINEO und dem PHINEO-Siegel gesteigert werden müsse, damit Organisation mit dem Siegel entsprechend wirkungsvoller werben können. Eine Person schreibt dazu: „...*Wir mussten leider feststellen, dass PHINEO selbst bei unseren Gesprächspartnern oft überhaupt nicht bekannt ist. Was nutzt dann das schönste Siegel...*“. Eine andere Person weist darauf hin, dass PHINEO „im Osten des Landes“ bekannter werden solle.

Es wird empfohlen, die „Marke“ PHINEO sowie ihre Ziele und Ausrichtungen transparenter zu machen und klarer nach außen zu kommunizieren. Als mögliches Ziel wird genannt, dass die Arbeit von PHINEO als Kriterium in Politik und Verwaltung anerkannt wird. Besonders bei staatlichen Stellen müsse PHINEO bekannter werden, während PHINEO bei Unternehmen inzwischen einen „...hohen Bekanntheitsgrad...“ habe.

Eine Person schreibt, dass nicht nur der Analyseprozess aufwendig sei: „...*Finanzielle Zuwendungen können erreicht werden, aber dafür ist wieder viel Zeiteinsatz und Kreativität erforderlich. Wenn ich nicht im Anschluss aktiv werde, habe ich vielleicht etwas mehr Aufmerksamkeit aber nicht mehr Mittel*“.

für mein Projekt. Das müsste vorher noch klarer kommuniziert werden...“. Der letzte Punkt wird auch an anderen Stellen aufgegriffen: bereits im Vorfeld sollen mehr Informationen gegeben werden, um realistische(re) Erwartungen an die Analyse und das Siegel stellen zu können. Weiter wird angeregt, den Organisationen gezieltere Hinweise zur Verwendung des Siegels und für die Zeit nach der Analyse an zu geben.

Eine Person verwendet das Siegel bewusst nicht, da es die eigene Arbeit „verwässere“ und eine andere hinterfragt, warum mit dem Siegel nur ein einzelnes Projekt losgelöst von der Organisation ausgezeichnet wird.

2.1.5. Längerfristige Wirkung und Nutzen der Empfehlung

Der Themenreport 55+ wurde vor rund eineinhalb Jahren veröffentlicht. Um Erfahrungswerte und konkrete Auswirkungen der Empfehlung zu erhalten, wurden deshalb im Folgenden nur die Organisationen aus dem Themenreport 55+ befragt, deren Projekte empfohlen wurden. Die Daten stützen sich entsprechend auf die Angaben von zehn Befragten.

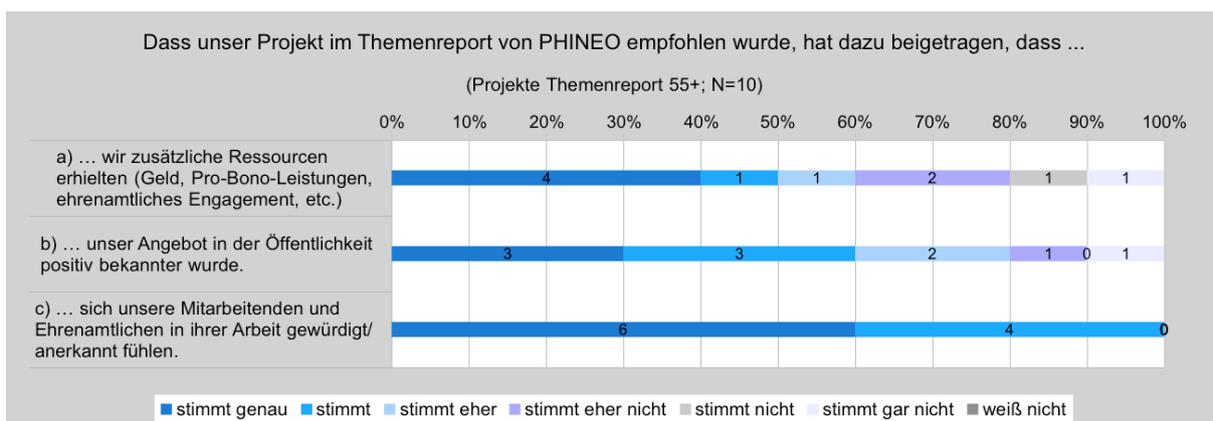


Abbildung 5: Wirkung und Nutzen der Empfehlung (nur 55+ mit Empfehlung; Häufigkeitsangaben)

Für etwa die Hälfte der befragten Organisationen werden konkrete Folgen der Empfehlung in Form von zusätzlichen Ressourcen spürbar. Insgesamt 4 Personen lehnen diese Aussage (eher) ab (vgl. Abb. 5). Für alle hat die Auszeichnung mit dem PHINEO-Siegel dazu beigetragen, dass sich Mitarbeitende und Ehrenamtliche in ihrer Arbeit gewürdigt und anerkannt fühlen. Bei sechs NPOs trug die Empfehlung dazu bei, dass ihr Angebot in der Öffentlichkeit positiv bekannter wurde. Für zwei NPOs hat der Themenreport nicht dazu beigetragen, bekannter zu werden.

2.1.6. Zufriedenheit mit PHINEO

90 % würden PHINEO weiterempfehlen

Fast alle Befragten (90%) würden PHINEO guten Gewissens an andere gemeinnützige Organisationen weiterempfehlen, während eine Person angibt, PHINEO eher nicht weiterzuempfehlen. Die Befragten begründen ihre Weiterempfehlungen damit, dass die Analyse zur Selbstreflexion anrege, die Arbeit in der Organisation und im Projekt positiv beeinflusse sowie die Außenwahrnehmung verbessere. Zusätzlich bestätige und motiviere das Verfahren die Mitarbeitenden in ihrer Arbeit. Außerdem werden wiederholt die Kompetenz und das systematische und faire Verfahren von PHINEO als Gründe für eine Weiterempfehlung genannt. Schließlich verweisen mehrere Organisation auch auf die positiven Wirkungen eines „neutralen Beobachters von außen“ (siehe auch Seite 9).

Analyseverfahren aufwendig, Feedback wichtig

Zwei der drei Personen, die PHINEO nicht oder eingeschränkt weiterempfehlen würden, begründeten dies mit dem hohen Zeitaufwand der Analyse und dem für die Organisation unklaren oder angezweifelten Nutzen des Siegels.

Mehrere Personen merken an, dass das Analyseverfahren zwar sehr aufwendig, aber lohnenswert sei. Eine Person (KiA) hebt hervor, dass besonders das Feedback während der Analyse wichtig gewesen sei, sie dies aber erst auf Nachfrage erhalten habe; diese Person regt an, das Feedback „weiter auszubauen“.

Wertschätzende Mitarbeitende und gelungene Siegel-Verleihung

In den Kommentaren und Anregungen wird die Arbeit der PHINEO Mitarbeitenden gelobt und die Zusammenarbeit als wertschätzend beschrieben. Ebenfalls wiederholt wird darauf eingegangen, dass PHINEO stärkere Öffentlichkeitsarbeit für sich selbst und seine Angebote betreiben solle.

Darüber hinaus beziehen sich einige Befragte auf die Siegel-Verleihung und loben diese als gelungene, gut organisierte und herzliche Veranstaltung, hätten sich aber mehr Zeit zum Austausch mit anderen Organisationen gewünscht. Kontakte zu anderen Organisationen und zu möglichen Investoren werden sich auch an anderer Stelle von einigen Befragten gewünscht. Einzelne Personen wünschen sich außerdem ein Treffen zwischen Förderern und empfohlenen Projekten.

2.2. Beratung von Sozialen Investoren

2.2.1. Fazit

Frage 1) Wahrnehmung von PHINEO durch die Zielgruppe:

Die Sozialen Investoren, die als Kundinnen und Kunden über den Nutzen der erhaltenen Beratung oder Dienstleistung befragt wurden, erwähnen vor allem die spezifische Expertise und Kompetenz von PHINEO als entscheidendes Argument für ihren Beratungsauftrag.

Frage 2) Hinweise auf den Nutzen der Arbeit von PHINEO:

Die fünf befragten Sozialen Investoren berichten alle über einen jeweils differenzierten Nutzen für ihre Arbeit. In jeweils unterschiedlich starkem Maße haben sie alle durch PHINEO relevantes Wissen erlangt, neue Ideen oder Perspektiven gewonnen oder sehen allgemein einen Nutzen für die Wirkungsorientierung ihrer Arbeit.

Frage 3) Die Zufriedenheit mit der Arbeit von PHINEO:

Sie sind insgesamt zufrieden bis sehr zufrieden und finden, die erhaltene Beratung oder Dienstleistung sei fachlich kompetent bis sehr kompetent erfolgt. Sie würden PHINEO anderen Sozialen Investoren sehr weiterempfehlen.

2.2.2. Nutzen der Beratungen oder Dienstleistungen

In kurzen Telefoninterviews sind fünf Soziale Investoren gefragt worden, inwiefern sie einen Nutzen aus der erhaltenen Beratung oder Dienstleistung von PHINEO ziehen konnten. Soweit nicht anders vermerkt beziehen sich die folgenden Aussagen und Zitate auf Äußerungen von Einzelpersonen.

Drei der fünf interviewten Sozialen Investoren geben an, dass sich auf die Beratung von PHINEO hin in ihrer Organisation Strategien, Prozesse oder Strukturen der Förderung gemeinnütziger Projekte geändert haben oder ändern werden. Für ihre Arbeit oder über gemeinnützige Projekte haben zwei Kundinnen und Kunden durch PHINEO etwas gelernt. Sie haben wesentlich von der Felderfahrung und -kenntnis von PHINEO profitiert. PHINEO konnte hier zwischen den Welten der Unternehmen und der gemeinnützigen Organisationen vermitteln.

Die Beratung von PHINEO hat zwei der Sozialen Investoren dabei unterstützt, ihre Konzepte, Ansätze und Aktivitäten zu reflektieren: „...*Ich glaube wir haben jetzt schon einen Nutzen aus dem Dialog mit PHINEO gezogen, weil uns das geholfen hat uns zu fokussieren und das Thema Wirkungsmessung, nicht nur...aber auch, klarer zu sehen und besser strukturiert zu sehen...*“. Ein Kunde betont zudem, dass die Hinweise und die Begleitung von PHINEO geholfen haben, handlungsfähig zu werden. Zwei andere Kundinnen und Kunden haben PHINEO mit der Prüfung von gemeinnützigen Projekten auf die

PHINEO-Standards und deren Wirkfähigkeit beauftragt, „...so dass wir sicher gehen konnten, dass Projekte die wir unterstützen die gleichen Standards haben, in dem Sinne sichere Projekte sind...“.

Alle fünf befragten Sozialen Investoren haben die Beratung von PHINEO bezüglich folgender Aussagen eingeschätzt (siehe Abb. 6): a) sie haben relevantes Wissen erlangt; b) sie haben neue Ideen/Perspektiven gewonnen; c) die Beratung war nützlich für die Wirkungsorientierung ihrer Arbeit insgesamt. Die Mehrzahl der Kundinnen und Kunden stimmt jeweils allen drei Aussagen zu (Modalwert).



Abbildung 6: Die Beratung von PHINEO war nützlich für ...

2.2.3. Argumente für die Beauftragung von PHINEO und Kundenzufriedenheit

Darüber hinaus wurden die Sozialen Investoren zu ihren Argumenten für die Beauftragung von PHINEO und ihrer anschließenden Kundenzufriedenheit befragt. Alle Befragten nennen die spezifische Expertise und Kompetenz von PHINEO als Argument für den Beratungsauftrag an PHINEO. Es wird über die umfangreiche Expertise gesprochen, über die Güte der Prüfprozesse, die Wirkungsorientierung, über Publikationen mit und für Unternehmen, die Website und Zeitschriftenartikel über PHINEO.

Alle fünf Kundinnen und Kunden sehen ihre diesbezüglichen Erwartungen zum Zeitpunkt der Befragung zumindest im Großen und Ganzen als erfüllt an und sind zufrieden bis sehr zufrieden. Teilweise betonen sie nochmals die Expertise und Kompetenz der Mitarbeitenden von PHINEO. Ein Kunde hatte recht konkrete Erwartungen, die nicht vollständig erfüllt worden sind. Er sieht die Ursachen im Zeitmanagement, wodurch man am Ende nicht mehr zu den betreffenden Fragen gekommen sei: „...diese Erwartungsabfrage war sehr intensiv, so dass uns dann aber zuletzt die Zeit gefehlt hat, wirklich konkret zu sagen, das sind die nächsten Schritte...“.

Drei der fünf Interviewten benannten die Erfahrung in der Beratung von Unternehmen, die Felderfahrung und den Auftritt von PHINEO im Internet als Argumente für die Auswahl von PHINEO.

Drei der Kundinnen und Kunden überzeugte auch der persönliche Kontakt zu PHINEO zu einer weiteren Zusammenarbeit. Zwei davon berichten, PHINEO zuvor in anderen Zusammenhängen begegnet zu sein. Zwei Kundinnen und Kunden betonen, nach ihrer Zufriedenheit befragt, nochmals eigenständig die sehr gute und sehr angenehme Zusammenarbeit.

Darüber hinaus wurden alle Befragten gebeten, zu folgenden Aussagen ihre Einschätzung abzugeben (siehe Abb. 7):

- a) „Die Beratung durch PHINEO ist fachlich kompetent.“,
- b) „Ich kann die Beratung von PHINEO guten Gewissens anderen Sozialen Investoren weiterempfehlen.“.

Die große Mehrzahl der Kundinnen und Kunden stimmt diesen beiden Aussagen jeweils sehr zu (Modalwert).

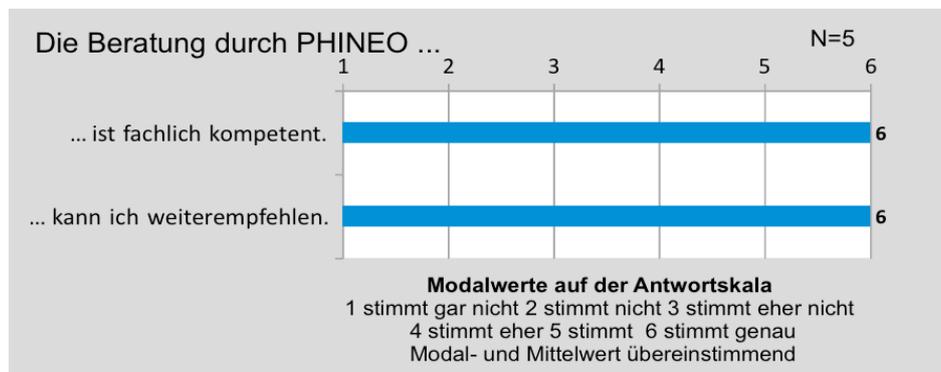


Abbildung 7: Die Beratung durch PHINEO ...

2.2.4. Anregungen für PHINEO aus der Sicht Sozialer Investoren

Es gibt einzelne Anregungen für die zukünftige Arbeit von PHINEO:

- Einem Kunden hätte hin und wieder ein schneller telefonischer Tipp von einem erfahrenen Feldexperten im Arbeitsalltag geholfen. Er hat ein Bild vor Augen, in dem es zum einen die Wissenschaftsabteilung und zum anderen die Abteilung für Beratungsleistungen gibt, die Fragen bei Bedarf auch weniger fundiert beantwortet.
- Ein anderer Kunde erwartet mehr zeitliche Flexibilität bezüglich der Themenreports und die Möglichkeit einer Aufnahme in den Report auch nach Drucklegung. Wenn die Projekte sich tatsächlich verbessern, sollte es ihnen möglich sein, noch mit aufgenommen zu werden.
- Ein weiterer Kunde wünscht sich eine Weiterentwicklung der Bewertungskriterien für junge Initiativen im frühen Unternehmensstadium, bezogen auf das Potential der dahinterstehenden sozialen Idee sich am Markt durchzusetzen.

2.3. Agenda-Setting für Wirkungsorientierung

2.3.1. Fazit

Frage 1) Wahrnehmung von PHINEO durch die Zielgruppe:

Grundsätzlich gilt PHINEO unter den befragten Stakeholdern als kompetenter und eher glaubwürdiger Akteur. Sie äußern für die Zukunft von PHINEO verschiedene Anregungen, vor allem zu einer klareren Vision und Strategie, zu einer verbesserten Außenwahrnehmung und zu erhöhter Glaubwürdigkeit.

Frage 2) Hinweise auf die Wirkung der Arbeit von PHINEO:

Unter den sieben **Stakeholdern** der Zivilgesellschaft herrscht relativ große Unsicherheit über das Ausmaß des Beitrags von PHINEO zur Wirkungsorientierung innerhalb der Zivilgesellschaft. Die Ratings der Befragten zum Beitrag von PHINEO zur Wirkungsorientierung in der Zivilgesellschaft, bei Sozialen Investoren und gemeinnützigen Organisationen sind zurückhaltend: Tendenziell wird ein Beitrag gesehen.

Frage 3) Die Zufriedenheit mit der Arbeit von PHINEO:

Mehrfach betont wird die Bedeutung einer finanziellen „Belohnung“ gemeinnütziger Organisationen für ihre Wirkungsorientierung durch mehr Spenden oder Investitionen, die den Organisationen erst die Kraft für diesbezügliche Nachhaltigkeit gebe.

2.3.2. Wirkungsorientierung innerhalb der Zivilgesellschaft

In kurzen Telefoninterviews sind sieben Stakeholder der Zivilgesellschaft dazu befragt worden, inwiefern PHINEO aus ihrer Sicht dazu beiträgt, den Stellenwert des Themas Wirkungsorientierung innerhalb der Zivilgesellschaft zu erhöhen. Soweit nicht anders vermerkt beziehen sich die folgenden Aussagen und Zitate auf Äußerungen von Einzelpersonen.

Von den sieben Befragten wird der Beitrag von PHINEO zur Wirkungsorientierung innerhalb der Zivilgesellschaft tendenziell positiv gesehen. Es werden Beiträge erkannt zur Bewusstseinsbildung in der Zivilgesellschaft, zur Methodenentwicklung und zur Transparenz bezüglich der Wirkungsorientierung gemeinnütziger Organisationen. Über die Höhe des Mehrwertes besteht unter den Befragten relativ große Unsicherheit.

Bezogen auf verschiedene **Zielgruppen** sehen die Befragten Unterschiede in der Wahrnehmung von PHINEO: Bei den Stiftungen werde PHINEO gut gesehen, bei der breiten Masse an Sozialen Investoren sei PHINEO trotz der Themenreports hingegen wenig sichtbar, so vermutet eine Person. In Verbänden der Zivilgesellschaft und auf Bundesebene sei die Gründung von PHINEO kritisch beäugt und diskutiert worden – allein weil sie durch die Bertelsmann-Stiftung erfolgte. Auch die These, dass

Wirkungsmessung mehr Ressourcen generieren bzw. für die Zivilgesellschaft zugänglich machen kann, wurde laut eines Befragten in diesen Kreisen kritisch diskutiert.

Einzelne Befragte nehmen Veränderungen des allgemeinen **Bewusstseins** in der Zivilgesellschaft im Hinblick auf Wirkungsorientierung wahr – in den Debatten und in der Praxis. Sie vermuten, dass dies zum Teil auf die Aktivitäten im Rahmen des Agenda-Settings von PHINEO und auf die Themenberichte zurückzuführen ist. Die Einflüsse seien jedoch am Ende schwer zu trennen von jenen anderer Treiber der Debatte wie beispielsweise Ashoka.

Über seine speziellen Instrumente und **Methoden** trage PHINEO ebenfalls zu einem veränderten Bewusstsein bei. Die Themenreports seien zumindest in bestimmten Kreisen mit dem Thema der Wirkungsforschung verbunden. Eine andere Person vermutet hingegen nicht, dass die Themenreports zur Bedeutung der Wirkungsorientierung beitragen können. Diese würden eher den Effekt haben, dass die darin als vorbildlich genannten Organisationen es beim Fundraising leichter hätten – so wie bei anderen Auszeichnungen oder Preisen. Auf der Metaebene würde jedoch von Akteuren der Zivilgesellschaft in Verbindung mit der Arbeit von PHINEO diskutiert, wie Wirkung bzw. deren organisationale Voraussetzungen gemessen werden können und ob durch Wirkungsmessung mehr Geld in den gemeinnützigen Sektor fließen könne.

Darüber hinaus wurden alle Befragten gebeten, zu folgenden Aussagen ihre Einschätzung abzugeben (siehe Abb. 8): a) „Ich nehme PHINEO als für das Thema Wirkungsorientierung als kompetenten Akteur war.“, b) „Aus meiner Sicht ist PHINEO ein glaubwürdiger Akteur für mehr Wirkungsorientierung in der Zivilgesellschaft.“. Die Mehrheit der Stakeholder stimmt der Aussage zum kompetenten Akteur zu und der Aussage zum glaubwürdigen Akteur eher zu (Modalwert).

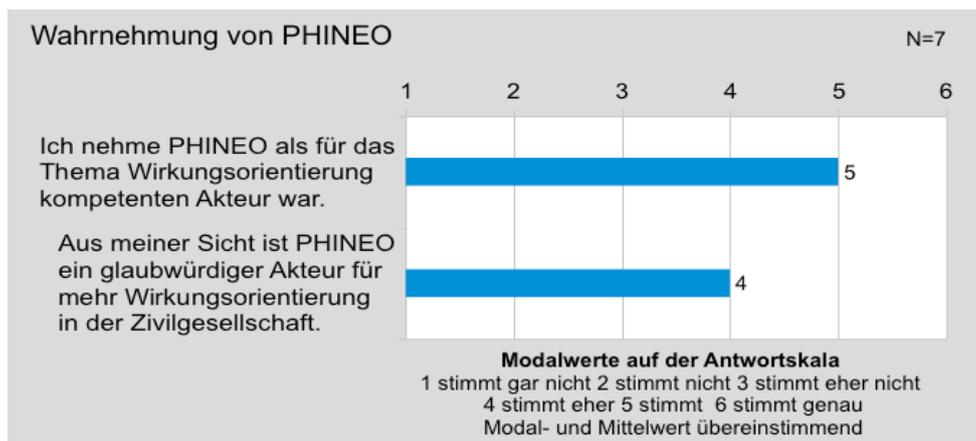


Abbildung 8: Die Wahrnehmung von PHINEO im Bereich Wirkungsorientierung

2.3.3. Wirkungsorientierung in der Arbeit gemeinnütziger Organisationen

Des Weiteren wurden die Stakeholder gefragt, inwiefern PHINEO aus ihrer Sicht dazu beiträgt, speziell die Arbeit von gemeinnützigen Organisationen in Deutschland wirkungsvoller auszurichten. Zu den **Outcomes** bei den gemeinnützigen Organisationen konkret herrscht große Unsicherheit unter den Befragten. Eine Person lenkt den Blick auf die Gesamtheit der gemeinnützigen Organisationen, wenn sie vermutet, dass die Themenreports eine „...positive Resonanz im Markt...“ zum Thema Wirkungsorientierung schaffen. Die Mehrzahl der Anmerkungen (fünf von sieben Befragten) bezieht sich auf diejenigen Organisationen, die einen Bewertungsprozess bei PHINEO durchlaufen haben. Um den Effekt der Bewertung durch PHINEO zu beurteilen, hätten sie jedoch zu wenig Einblick. Dennoch stellen sie einige Vermutungen an, in denen sie durch die Arbeit von PHINEO einen positiven, wenn auch kleinen Beitrag zur Wirkungsorientierung in gemeinnützigen Organisationen ausmachen. Sie beziehen sich dabei zum einen auf den Artikel über die Organisation im Themenreport und zum anderen auf den Prozess der Bewertung. Der Effekt von PHINEO hängt nach Meinung zweier Personen davon ab, ob eine höhere Wirkungsorientierung den gemeinnützigen Organisationen beim Fundraising helfe. Eine weitere Person findet, dass der Effekt auf die Organisationsentwicklung die Voraussetzung für einen Beitrag zur Wirkungsorientierung im gemeinnützigen Sektor sei.

Das lenkt die Aufmerksamkeit auf die **Wirkmechanismen**, die einem potentiellen Beitrag von PHINEO zugrunde liegen könnten. Der Effekt des Bewertungsprozesses sei darauf zurückzuführen, dass die Bewerbungen begleitet werden und sich die Analysten vor Ort alles näher angucken. Eine zweite Person sieht einen recht einfachen Effekt über das Schaffen von Öffentlichkeit, „...*darüber, dass die Organisationen wissen, dass es jemanden gibt, der sich ihre Arbeit ansieht...*“.

Die Wirkung der Themenreports würde sich zum Teil erst über die Zeit und die Auflage entfalten. Eine Person vermutet, dass es seine Zeit brauchte, bis die Sozialen Investoren ihre Entscheidungen auf den Themenreports begründen: „...*Ich interpretiere das so, dass PHINEO zunächst seine Reputation und Legitimität aufbauen muss, eine gewisse Bekanntheit erreichen muss, ehe dieser Mechanismus in Gang kommen konnte...*“. Das hinge auch davon ab, dass mit dem Reports erst nach und nach eine größere Anzahl von Feldern erschlossen würde. Eine andere Person bringt ein, dass die Auflage der Themenreports im Verhältnis zu sehen sei zu den Kommunikationsmaßnahmen der gesamten Zivilgesellschaft.

Eine Person besteht jedoch darauf, dass es den Organisationen vor allem leichter fallen muss, Investoren zu finden, wenn Wirkungsorientierung sich durchsetzen soll: „...*Nur wenn das [mehr Erfolg beim Fundraising] der Fall ist, kann man davon ausgehen, dass sich die Wirkungsorientierung in der Organisation auch lohnt. Und dass sie die Kraft haben, das auch nachhaltig [zu] machen...*“.

Alle sieben Stakeholder haben den Beitrag von PHINEO zur Wirkungsorientierung innerhalb der Zivilgesellschaft bezüglich folgender Aussagen eingeschätzt (siehe Abb. 9): „PHINEO trägt dazu bei,

dass...“ a) „...gemeinnützige Organisationen ihre Arbeit wirkungsorientiert ausrichten.“; b) „...in der Zivilgesellschaft die Bedeutung von Wirkungsorientierung steigt.“; c) „...Soziale Investoren ihre Investitions-Entscheidungen wirkungsorientiert ausrichten...“. Die Mehrheit der Stakeholder stimmt diesen drei Aussagen eher zu (Modalwert).

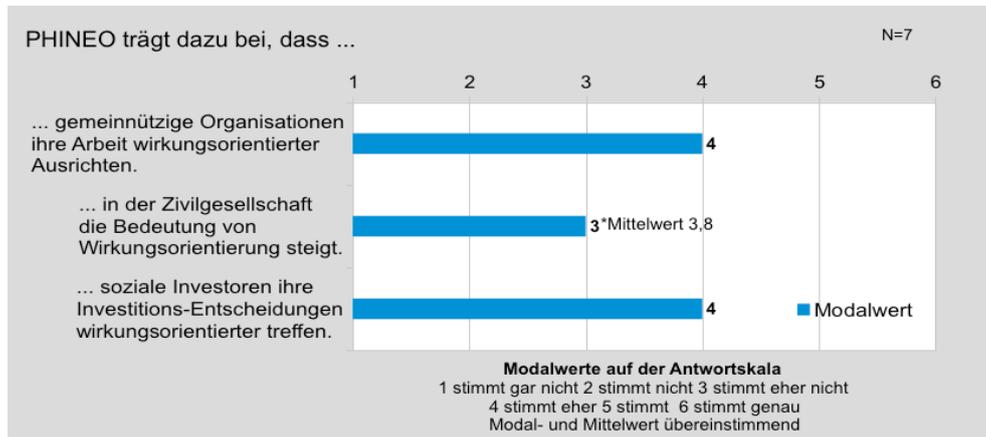


Abbildung 9: Der geschätzte Beitrag von PHINEO zur Wirkungsorientierung

2.3.4. Die Zukunft von PHINEO aus Sicht der Stakeholder

Vision und Strategie

Mehrere Befragte sehen **Klärungsbedarf** bezüglich der Vision und Strategie von PHINEO. So zum Beispiel, ob „...sich mit der Legitimität und Reputation als unabhängiger Bewerter vereinbaren lässt, dass sie gleichzeitig mit Beratungsinteressen auftreten... Ich sehe da einen Interessenskonflikt zwischen der für die Bewertung von Organisationen gebotenen Neutralität und der öffentlichen Legitimation als neutraler Bewerter und den Geschäfts- und Marketinginteressen der Beratungstätigkeit...“.

Eine zweite Person findet, dass PHINEO sein Profil klären und schärfen sollte. Auch sie trennt dabei zwischen a) Bewerten und Empfehlungen geben wie in den Themenreports und b) Beraten zum Thema Wirkungsmessung. Sie empfiehlt, eine strategische Fokussierung vorzunehmen, die PHINEO zu wirtschaftlicher Tragfähigkeit führen kann. Eine weitere Person wünscht sich, dass PHINEO klarer sagt, welche Rolle als Organisation sie hat und welche Vision von Zivilgesellschaft: „...Welche Rolle sieht PHINEO von sich in der Zivilgesellschaft?...Ist sie eine Mittlerorganisation zwischen Sozialen Investoren und Zivilgesellschaft? Ist sie Teil von Zivilgesellschaft? Betreibt sie eher unabhängig von der Zivilgesellschaft Wissenschaft für die Zivilgesellschaft?...“. Da PHINEO einen sehr hohen Standard von den Organisationen erwarte, sollten sie selbst ihr Geschäftsmodell für die Zukunft und einen Plan für die nächsten 10-20 Jahre offenlegen, um den interessierten Organisationen Planungssicherheit zu geben.

Andere Anregungen gehen in die Richtung einer stärkeren **Verankerung von PHINEO in der Zivilgesellschaft**. Zum einen wird eine breitere Vernetzung in der Zivilgesellschaft vorgeschlagen, zum anderen ein Einsteigen der Gesellschafter von PHINEO ihrerseits als Investoren und Akteure in die Zivilgesellschaft. Letzteres würde die Glaubwürdigkeit stark erhöhen. Eine weitere Person empfiehlt zum dritten ein hohes Maß an Transparenz: *„...Woher hat PHINEO seine Mittel? Wie bezahlen sie ihre Mitarbeiter? Wodurch nehmen sie Geld ein?...Auch wie ist PHINEO aufgebaut? Wie ist das mit den Stimmrechten?...“*. Sie würde sich zum Beispiel einen Jahresbericht mit aussagekräftiger Bilanz wünschen. Man könne sich dazu orientieren an der Initiative „Transparente Zivilgesellschaft“. [Anmerkung der Evaluation: PHINEO hat bereits am 16.10.2011 die Selbstverpflichtungserklärung der Initiative „Transparente Zivilgesellschaft“ unterzeichnet und gibt an entsprechend zu berichten¹.]

Ein letzter Punkt betrifft die **Bewertungspraxis** von PHINEO. Eine Person bedauert, dass diese hoch innovative zivilgesellschaftliche Neugründungen ausschließen würde, da diese nicht ohne weiteres den Bewertungsprozess von PHINEO durchlaufen könnten, und empfiehlt in Zukunft verschiedene Instrumente auf die Lebensphasen und Organisationstypen abzustimmen. Eine zweite Person scheint ein generelles Problem anzusprechen, indem sie empfiehlt: *„...sehr, sehr hohe Sensibilität in der Bewertung, dass PHINEO [dadurch]...nicht den vorhandenen Kuchen zu Ungunsten kleinerer Akteure...“* aufteilt, die nicht das PHINEO Prozedere durchlaufen könnten.

Außenwahrnehmung

In der Außenwahrnehmung von PHINEO würde *„...die Dominanz der Bertelsmann-Stiftung und der Deutschen Börse...Fragezeichen aufwerfen...“* und teilweise Berührungsängste bei potentiellen Partnern auslösen. Auch eine andere Person schlägt vor, sich weiter von der Bertelsmann-Stiftung zu emanzipieren, damit man am Markt als unabhängig wahrgenommen werde.

Eine Person ist der Meinung, dass ein etwas zurückhaltenderes **Auftreten** den Zielen von PHINEO dienlich wäre und eine *„...differenziertere, breitere, gegenüber anderen Positionen respektvollere Haltung...“*. Sie erläutert: *„...PHINEO hat seine bestimmten Themen und untersucht eine kleine Anzahl von Organisationen. Insgesamt haben wir irgendwo zwischen einer halben bis zu einer Millionen Organisationen in der Zivilgesellschaft. Mit sehr unterschiedlichen Zugängen, Arbeitsweisen und Funktionen...Da gibt es viele Spielarten. Diese sozusagen Vollkonzentration auf Wirkungsmessung kann nur funktionieren, wenn parallel dazu anerkannt wird, dass es viele Organisationen gibt,... dass es auch unterschiedliche Positionen zur Wirkungsorientierung gibt...“*.

Eine andere Person nimmt PHINEO zunächst als *„...rein positive Angelegenheit...“* wahr: *„...Dass man Projekte nimmt und auch sagt, was läuft schief und das müssen die auch sehen...“*. Sie schlägt dementsprechend vor, dass PHINEO einen Schwerpunkt auf die Öffentlichkeitsarbeit legen solle.

¹ Transparenzinformationen verfügbar unter: <http://www.phineo.org/phineo/transparenz/itz/>

Noch eine weitere Person möchte PHINEO darin bekräftigen, per Kommunikationsanstrengung dafür zu sorgen, dass die Reports in den einzelnen Feldern zur Kenntnis genommen werden.

Zwei der Stakeholder fragen sich, wie es weiter geht mit PHINEO und wie in Zukunft die **Finanzierung** für die aufwendigen Untersuchungen sichergestellt werde. Ob man die Anstrengung für so ein Siegel auf sich nehme, hänge auch davon ab, ob man PHINEO als langfristigen, dauerhaften Akteur wahrnehme.

Konkrete Ziele

Als Optionen für künftige **Ziele** von PHINEO werden darüber hinaus genannt:

- ...Dialoge mit Finanziers zu führen, wie diese ihre Finanzierungslogik stärker auf die Wirkung konzentrieren können: in der Auswahl der Organisationen und in der Art und Weise wie sie finanzieren.
- ...die Weiterentwicklung des Instrumentariums in Richtung einer Messung tatsächlicher Wirkungen, wo PHINEO zur Forschung und Entwicklung mit anderen Akteuren kooperieren könnte.
- ...die Möglichkeit für in den Themenreports bewertete Organisationen, sich (z. B. alle drei Jahre) erneut bewerten zu lassen, um sich verbessern zu können. Interessant wäre auch, dass Organisationen aus einem Themenfeld sich später bewerben können, um ergänzt zu werden.

3. Anhang in gesondertem Dokument

4. Kontakt für Rückfragen

e-fect dialog evaluation consulting eG

Dr. Dirk Scheffler

Am Deimelberg 19

D 54295 Trier

+49 (0)651 2 84 30

+49 (0)651 4 63 32 62

scheffler@e-fect.de