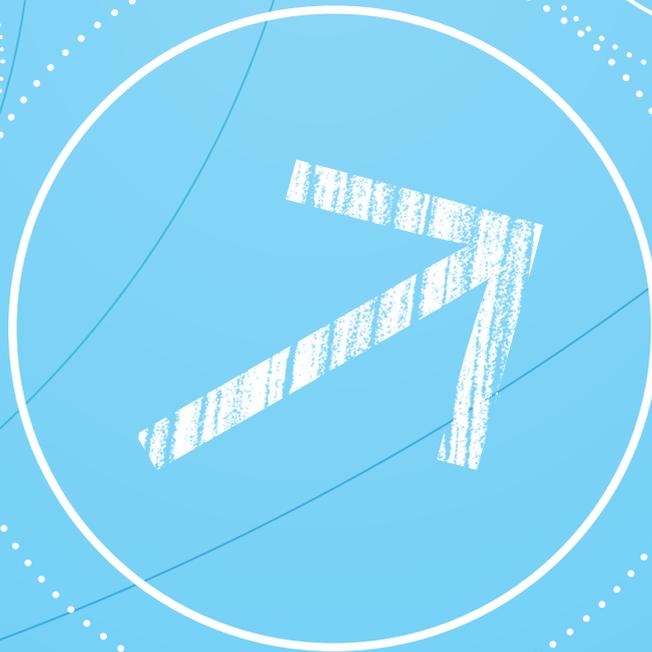
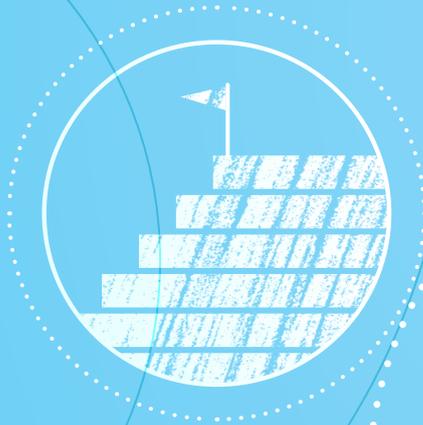


ENGAGEMENT MIT WIRKUNG

DIE PHINEO-ANALYSEMETHODE IM DETAIL



IMPRESSUM

2., überarbeitete Auflage,
November 2014
© PHINEO gAG, Berlin

Kontakt:

PHINEO gAG

Anna-Louisa-Karsch-Straße 2
10178 Berlin

Tel. +49 30 520065400

Fax +49 30 520065403

info@phineo.org

www.phineo.org

Für inhaltliche Fragen zu dieser
Publikation steht Ihnen gerne
zur Verfügung:

Dr. Philipp Hoelscher

Philipp.Hoelscher@phineo.org

Hauptverantwortung:

Dr. Philipp Hoelscher

Redaktion: Annett Zühlke

Gestaltung: Stefan Schultze

Bildnachweis:

S. 12: © PHINEO / Annett Zühlke

S. 14: © PHINEO / Yvonne Dickopf

S. 37: © PAT – Mit Eltern Lernen gGmbH

Sie möchten die Publikation
ganz oder teilweise nutzen?
Bitte fragen Sie uns, wir
antworten gern!

Diese Publikation wurde klimaneutral
auf Recyclingpapier gedruckt.

EDITORIAL

Liebe Leserinnen und Leser,

Menschen, die sich ehrenamtlich oder hauptamtlich gemeinnützig engagieren, machen das meist aus einem bestimmten Bedürfnis heraus und mit einer bestimmten Motivation. Sie wollen gesellschaftliche Missstände beheben, Menschen helfen, Gesellschaft gestalten. Sie wollen Veränderungen bewirken. In unserem Arbeitsalltag erleben wir jedoch oft, dass viele Mitarbeitende gemeinnütziger Organisationen dem Thema Wirkung eher skeptisch, mitunter sogar ängstlich gegenüberstehen. Meist aus Unsicherheit. Dabei ist die Beschäftigung mit der eigenen Wirkung eine große Chance für gemeinnützige Organisationen.

Man kann auf viele verschiedene Arten zu einer besseren Welt beitragen. Es ist völlig normal, dass man nicht immer auf Anhieb weiß, ob der eigene Weg der richtige ist – ob man also mit seiner Arbeit auch das erreicht und bewirkt, was man sich vorgenommen hat. Wichtig ist aber, dass man sich diese Frage stellt. Auch, weil die Antworten für jene interessant sind, die gemeinnützige Projekte und Organisationen finanziell unterstützen möchten. Die wissen möchten, welche Organisation vertrauenswürdig und kompetent ist – bei der also Fördergelder möglichst viel bewirken können.

PHINEO arbeitet seit der Gründung 2010 daran, dass beide Seiten – gemeinnützige

Organisationen und Soziale InvestorInnen
– die gesellschaftlichen Herausforderungen
gemeinsam besser bewältigen können.
Wir analysieren gemeinnützige Projekte
auf ihr Wirkungspotenzial hin und zeichnen
herausragende Organisationen mit dem
Wirk-Siegel aus.

Häufig werden wir dabei gefragt: Wie genau
wollt ihr denn Wirkung feststellen? Ist das
nicht kompliziert, sogar unmöglich? Mit der
PHINEO-Analyse haben wir eine Methode
entwickelt, mit der wir dieser Komplexität
gerecht werden können. Eine Methode, mit
der wir das Wirkungspotenzial kleiner und
junger Organisationen ebenso gut erfassen
können wie das sehr großer Organisationen
mit langjährigem Erfahrungsschatz. „An-
gemessenheit“ ist deshalb eines unserer
wichtigsten Schlagwörter.

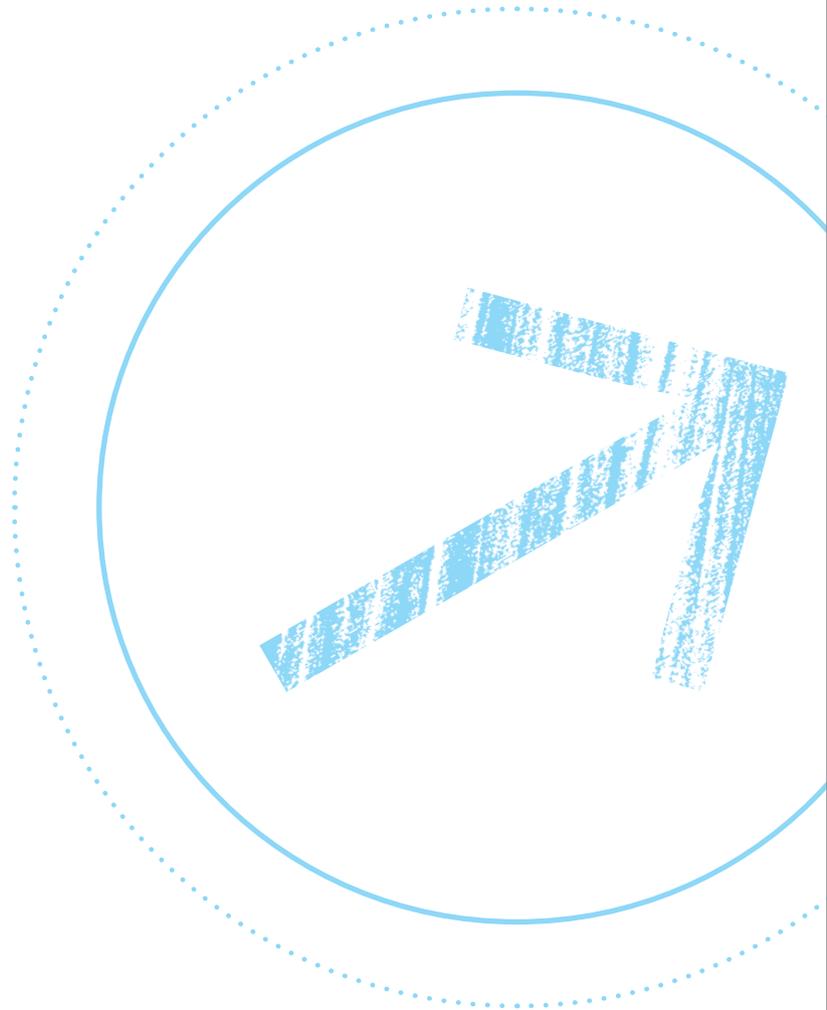
Was wir uns im Detail bei der PHINEO-Ana-
lyse anschauen, woran wir das Wirkungspo-
tenzial eines Projekts festmachen und was
die Organisationen im Verlauf der Analyse
erwartet, möchten wir Ihnen auf den folgen-
den Seiten vorstellen.

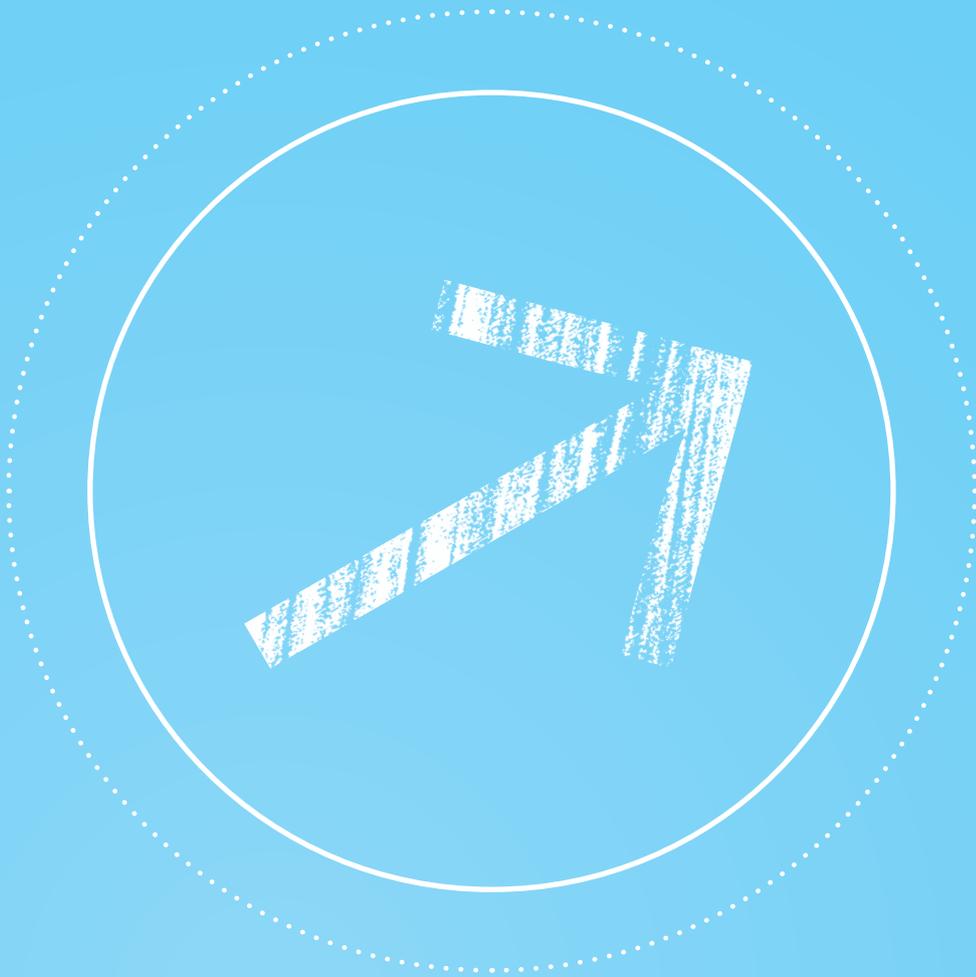
Wir wünschen Ihnen viel Spaß
bei der Lektüre!



Dr. Philipp Hoelscher

Leitung Analyse & Forschung





FÜR ALLE, DIE NICHT NUR
GUTES
TUN, SONDERN AUCH GUTES **BEWIRKEN**
WOLLEN.

Handbücher, Studien, Ratgeber – kostenlos und gut: www.phineo.org



Warum wir analysieren	6 – 11
Für mehr Engagement mit Wirkung	
Soziale InvestorInnen wünschen sich Orientierung	
Wirksame Projekte leichter finden: das Wirkt-Siegel	
Was wir analysieren	12 – 13
Die PHINEO-Analyse: Wirkungspotenzial unter der Lupe	
Wirkungsvolle Projekte und leistungsfähige Organisationen	
Auf dem Analysetisch	
Wie wir analysieren	14 – 18
Die PHINEO-Methode: Analyse mit Herz und Verstand	
Schritt für Schritt zum Wirkt-Siegel	
Die Kriterien der Analyse	19 – 35
W1: Ziele und Zielgruppen	
W2: Ansatz und Konzept	
W3: Qualitätsentwicklung	
O1: Vision und Strategie	
O2: Leitung und Personalmanagement	
O3: Aufsicht	
O4: Finanzen und Controlling	
O5: Transparenz und Öffentlichkeitsarbeit	
Die Ergebnisse der Analyse	36 – 39
Auszeichnung mit dem Wirkt-Siegel	
Die Erkenntnisse aus der Analyse nutzen	
Zum Weiterlesen.....	40

WARUM WIR ANALYSIEREN

FÜR MEHR ENGAGEMENT MIT WIRKUNG

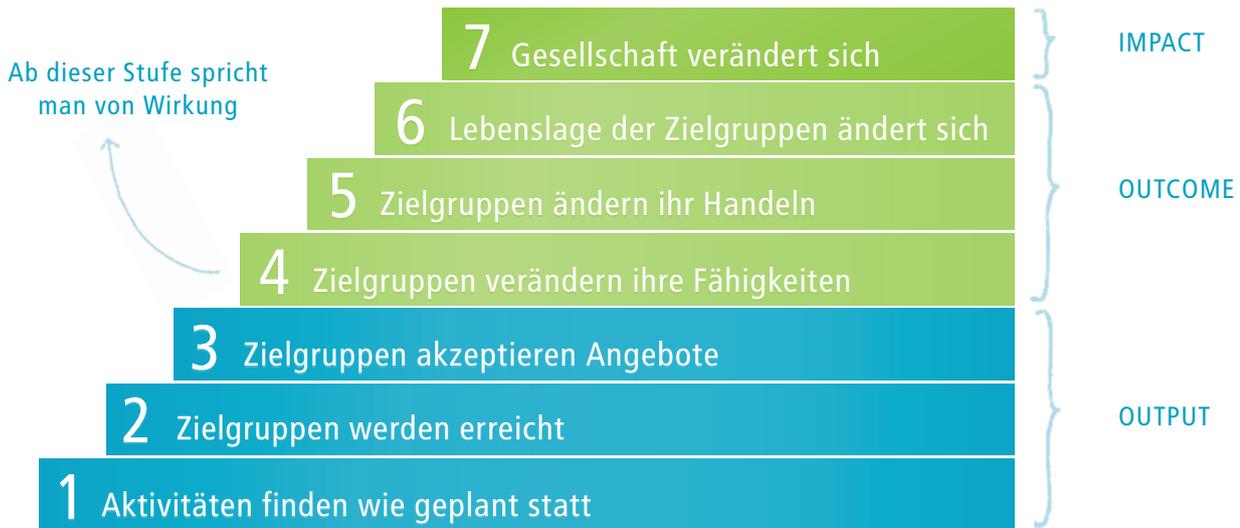
Gemeinnützige Arbeit hält die Gesellschaft zusammen. Sie unterstützt Menschen in allen Lebenslagen, macht sich für Natur und Umwelt stark, setzt sich für Gerechtigkeit und Gleichberechtigung ein. Kurz: Sie will das Leben lebenswerter machen. Wir von PHINEO möchten, dass zivilgesellschaftlichen AkteurInnen das so gut wie möglich gelingt. Wir wollen, dass Probleme gut gelöst, Herausforderungen gut bewältigt werden können. Wir wollen, dass Engagement wirkt.

WAS WIR UNTER „WIRKUNG“ VERSTEHEN

Als „Wirkungen“ bezeichnen wir bestimmte Veränderungen in der Gesellschaft, die gemeinnützige Organisationen mit ihrer Arbeit erreichen. Was heißt das aber in der Praxis? Ein Beispiel: Ein gemeinnütziger Verein will Arbeitslosen mit qualifizierenden Schulungen wieder zu einer Beschäftigung verhelfen. Man könnte nun die dafür eingesetzten Ressourcen (Input) und die erbrachten Leistungen (Output) betrachten, in diesem Fall also den Personaleinsatz und das Projektbudget sowie die Leistungen in Form der Schulungen. Über die tatsächliche Wirkung des Projekts sagen diese Informationen jedoch noch nichts aus. Auch eine hohe Anzahl an Teilnehmenden oder die persönliche Zufriedenheit mit den Schulungen sind noch kein Garant dafür, dass das Projekt zu seinem Ziel, dem Wiedereinstieg in den Beruf, beiträgt. Die eigentliche Wirkung zeigt sich stattdessen darin, dass die Schulungsteilnehmenden die für den Arbeitsmarkt relevanten Kenntnisse und Fähigkeiten erwerben sowie Selbstvertrauen aufbauen. Erst diese Veränderungen bei der Zielgruppe (Outcome) ermöglichen den Teilnehmenden den Wiedereintritt in den Beruf. Und erst dieser erfolgreiche Eintritt der Teilnehmenden in den Arbeitsmarkt führt auf längere Sicht auch zu Veränderungen auf gesellschaftlicher Ebene (Impact), konkret in Form eines Rückgangs der Arbeitslosigkeit.

Jedes Projekt bringt natürlich eine ganze Reihe an Wirkungen hervor, auch über die ursprünglich geplanten hinaus. Wirkungsanalysen nehmen jedoch nicht alle Wirkungen in den Blick, sondern konzentrieren sich auf die Frage, ob die zuvor festgelegten Ziele – und damit die erwünschten Wirkungen – mit einem Projekt erreicht werden.

Derartige Veränderungen entstehen nicht automatisch. Sie orientieren sich immer an dem gesellschaftlichen Zustand, den die gemeinnützigen Organisationen erreichen wollen. Wer die Wirkungen der eigenen Angebote und Maßnahmen von Anfang an mitdenkt, sie plant und steuert, beobachtet und auswertet, kann mit seiner Arbeit dauerhaft viel für die Zielgruppen erreichen und damit erfolgreich zur Lösung gesellschaftlicher Probleme beitragen. Diese aktive Ausrichtung auf die Ziele nennen wir „Wirkungsorientierung“. Dabei



geht es auch um kontinuierliches Lernen. Nur wer seine Arbeitsergebnisse, seine Stärken und Schwächen kennt, kann diese nutzen und sich weiterentwickeln.

Dass sich der Erfolg gemeinnütziger Angebote in deren Wirkung zeigt, haben viele bereits erkannt: In der PHINEO-Studie „Wirkungsorientierte Steuerung in Non-Profit-Organisationen“ (2013) benannten 76 Prozent der befragten Organisationen Wirkung als zentralen Indikator für ihren Erfolg. Doch Anspruch und Wirklichkeit klaffen nach wie vor auseinander. Nur 46 Prozent der Befragten berichten intern bereits über ihre Wirkung – und können deshalb als lernende Organisationen gelten. 39 Prozent erheben noch nicht einmal die dafür erforderlichen Daten.

PHINEO möchte das Bewusstsein für Wirkung und wirkungsorientierte Arbeit weiter schärfen. Und wir möchten gemeinnützige Organisationen ebenso wie Förderstiftungen und sozial engagierte Unternehmen dazu befähigen, diese Wirkungsorientierung in ihren Arbeitsalltag zu integrieren – bei der Umsetzung von Projekten einerseits und bei der Auswahl geeigneter Förderprojekte andererseits.

Sie möchten selbst Projekte mit Wirkung umsetzen? Das „Kursbuch Wirkung“ hilft Ihnen Schritt für Schritt dabei, Ihre Angebote wirkungsorientiert zu planen, umzusetzen, zu analysieren und weiterzuentwickeln. Tipps, Illustrationen und Checklisten erleichtern Einsteigern die praktische Umsetzung und bieten sogar Fortgeschrittenen und Profis zahlreiche neue Anregungen. Das „Kursbuch Wirkung“ ist in Zusammenarbeit mit der Bertelsmann Stiftung entstanden.



Kostenfreier Download auf www.phineo.org/publikationen

SOZIALE INVESTORINNEN WÜNSCHEN SICH ORIENTIERUNG

„Soziale InvestorInnen“

sind Förderstiftungen, sozial engagierte Unternehmen und PrivatspendlerInnen, die mit ihrem finanziellen Engagement nicht nur Gutes tun, sondern auch Gutes bewirken wollen. Sie verstehen ihre Spende als strategische Investition in unsere Gesellschaft.

Wer sich wirksam für die Lösung gesellschaftlicher Probleme engagiert, braucht und verdient Unterstützung. Nur mit dieser Unterstützung können gemeinnützige Organisationen die Qualität ihrer Arbeit auf Dauer gewährleisten und sogar ausbauen. Ein finanzielles Engagement für wirkungsorientiert handelnde Organisationen ermöglicht diesen eine bessere langfristige Planung von Projekten und ihrer Arbeit insgesamt. Und es kann in entscheidendem Maße dazu beitragen, dass Wissen über gute Praxis verbreitet wird und erfolgreiche Konzepte überall Anwendung finden können.

Doch wer die wichtige Arbeit gemeinnütziger AkteurInnen unterstützen will, steht oftmals vor einer schwierigen Entscheidung: Welche Organisation, welches Projekt möchte ich mit meinem Geld fördern? In Deutschland gibt es mehr als 600.000 gemeinnützige Organisationen (ZiviZ-Survey 2012). Die beeindruckende Vielfalt ihres Engagements kann schnell überwältigen. Die Organisationen machen sich für Umweltbelange, Bildungsgerechtigkeit oder Katastrophenschutz stark; sie sind lokal, bundesweit oder gar international aktiv; sie beraten, vernetzen, diskutieren, begleiten oder packen ganz direkt an. Ein passendes Förderprojekt zu finden erfordert Zeit und Mühe – insbesondere dann, wenn sich Soziale InvestorInnen fragen: Wo kann ich mit meinem Geld wirklich etwas verändern? Die Wirksamkeit gemeinnütziger Projekte ist für viele GeberInnen ein entscheidender Faktor. Was ist nur gut gemeint? Und was ist auch gut gemacht?

STIFTUNGEN möchten in erster Linie wissen, wie Organisationen ihre Fördergelder einsetzen. Eine Befragung von 500 StifterInnen zeigte: Jede/r Zehnte würde das Stiftungsengagement ausbauen, wenn sie oder er bessere Informationen über die Wirkung der geförderten Aktivitäten erhalten würde (StifterStudie, 2005). Vor allem die UnternehmerInnen unter den StifterInnen – aber nicht nur diese – haben hohe Ansprüche an Effizienz und Effektivität.

„Wir wollen wissen, wie wir wirken.“ Nach dieser Maxime arbeitet die Herbert Quandt-Stiftung (...). Nun haben wir erstmals bei der routinemäßigen Berichterstattung über die laufenden Projekte im Stiftungsrat die Wirkungstreppe aus dem ‚Kursbuch Wirkung‘ eingesetzt und dabei große Zustimmung erhalten. Die rasche Übersicht bei einer größeren Zahl von Projekten, die verständliche Abstufung der erreichten Wirkungen, die knapp und dennoch gut darstellbare eigene Leistung sind ein großer Gewinn für alle Beteiligten und werden sicher in der Zukunft weiter eingesetzt.“ Dr. Christof Eichert, Vorstand der Herbert Quandt-Stiftung

SOZIAL ENGAGIERTE UNTERNEHMEN legen großen Wert auf die Wirksamkeit der von ihnen geförderten Aktivitäten und auf eine transparente Darstellung der jeweiligen Organisationen. Sie möchten die Wirksamkeit ihrer Spenden nachvollziehen können.

„Als globaler Finanzdienstleister nehmen wir unsere gesellschaftliche Verantwortung sehr ernst. Dazu gehört auch ein sorgfältiger und wirkungsorientierter Einsatz unserer Ressourcen. Wir achten genau darauf, was unsere sozialen Partnerorganisationen gesellschaftlich bewegen und welche Verbesserungen wir gemeinsam darüber hinaus noch erreichen können.“ Nadine Tschauner, Head of Corporate Citizenship and Volunteering, Allianz SE

„Bevor wir uns entscheiden, eine Organisation zu unterstützen, schauen wir uns an, ob wir einen sinnvollen Anknüpfungspunkt finden, sie in ihrer Weiterentwicklung zu unterstützen. Wir prüfen auch sehr genau, ob ihre Programme Wirkung zeigen – ähnlich wie PHINEO.“ Sara Günnewig, Vice President Communications and CSR, J.P. Morgan

PRIVATSPENDERINNEN möchten den gemeinnützigen Organisationen vor allem vertrauen können: 94 Prozent der BundesbürgerInnen wünschen sich von einer Organisation, an die sie spenden möchten, umfassende Informationen über deren Aufbau und Arbeitsweise sowie über die Verwendung der Spenden (repräsentative Forsa-Umfrage im Auftrag von PHINEO, 2012).

WIRKUNGEN TRANSPARENT MACHEN

Soziale InvestorInnen wollen sicherstellen, dass ihr Geld optimal eingesetzt wird. Bislang sind sie dabei vor allem auf freiwillige Auskünfte der gemeinnützigen AkteurInnen angewiesen. Eine Pflicht, Informationen über zum Beispiel die Mittelverwendung der Organisation oder die Wirkung ihrer Arbeit zu veröffentlichen, gibt es für sie nicht. Die gute Nachricht: Immer mehr gemeinnützige Organisationen verpflichten sich selbst zu mehr Transparenz, etwa durch Unterzeichnen der Initiative Transparente Zivilgesellschaft, und nehmen an bestehenden Prüf- und Zertifizierungsverfahren wie dem von PHINEO teil. Jedoch längst noch nicht alle. In der PHINEO-Studie „Wirkungstransparenz bei Spendenorganisationen“ (2012) zeigte sich: 50 Prozent der gemeinnützigen Organisationen informieren zwar insgesamt gut beziehungsweise sehr gut über ihre Arbeit und sind an dieser Stelle sehr transparent. Deutliche Lücken zeigen sich jedoch in Bezug auf verfügbare Informationen über Ziele und die erzielte Wirkung.

Wir finden: Gemeinnützige Organisationen sollten Erkenntnisse über ihre gesellschaftliche Wirkung sowohl erfassen als auch publizieren. Wir nennen diese Art der Transparenz „Wirkungstransparenz“. Nur so kann die Öffentlichkeit die Resultate gemeinnütziger Arbeit wirklich nachvollziehen. Dieses Verständnis von Transparenz nützt allen Beteiligten – gerade auch, weil es beim Einwerben und Vergeben von Fördermitteln um Vertrauen geht. Soziale InvestorInnen sind besser vor Fehlinformationen – und damit auch Fehlinvestitionen – geschützt, wenn mehr Auskünfte über die gemeinnützigen Organisationen und die konkrete Verwendung von Spendengeldern verfügbar sind. Wirkungstransparenz erleichtert darüber hinaus die Kommunikation mit den StakeholderInnen und fördert den öffentlichen Diskurs. Sie ist damit für die tragende Rolle gemeinnütziger Organisationen innerhalb der Gesellschaft unverzichtbar.



Sie wollen mehr über die Themen Transparenz und Wirkungstransparenz erfahren?

Wir nennen Ihnen in unserem Positionspapier „Transparenz von gemeinnützigen Organisationen“ zehn Gründe für mehr Transparenz. PHINEO hat darüber hinaus die Transparenz von 50 großen Spendenorganisationen analysiert. Die Ergebnisse veröffentlichte das Wirtschaftsmagazin Capital in dessen erstem „Spenden-Kompass“ (Ausgabe 12/2012). Eine detaillierte Auswertung der Daten legte PHINEO in der im November 2012 erschienenen Studie „Wirkungstransparenz bei Spendenorganisationen“ vor.

www.phineo.org

WIRKSAME PROJEKTE LEICHTER FINDEN: DAS WIRKT-SIEGEL

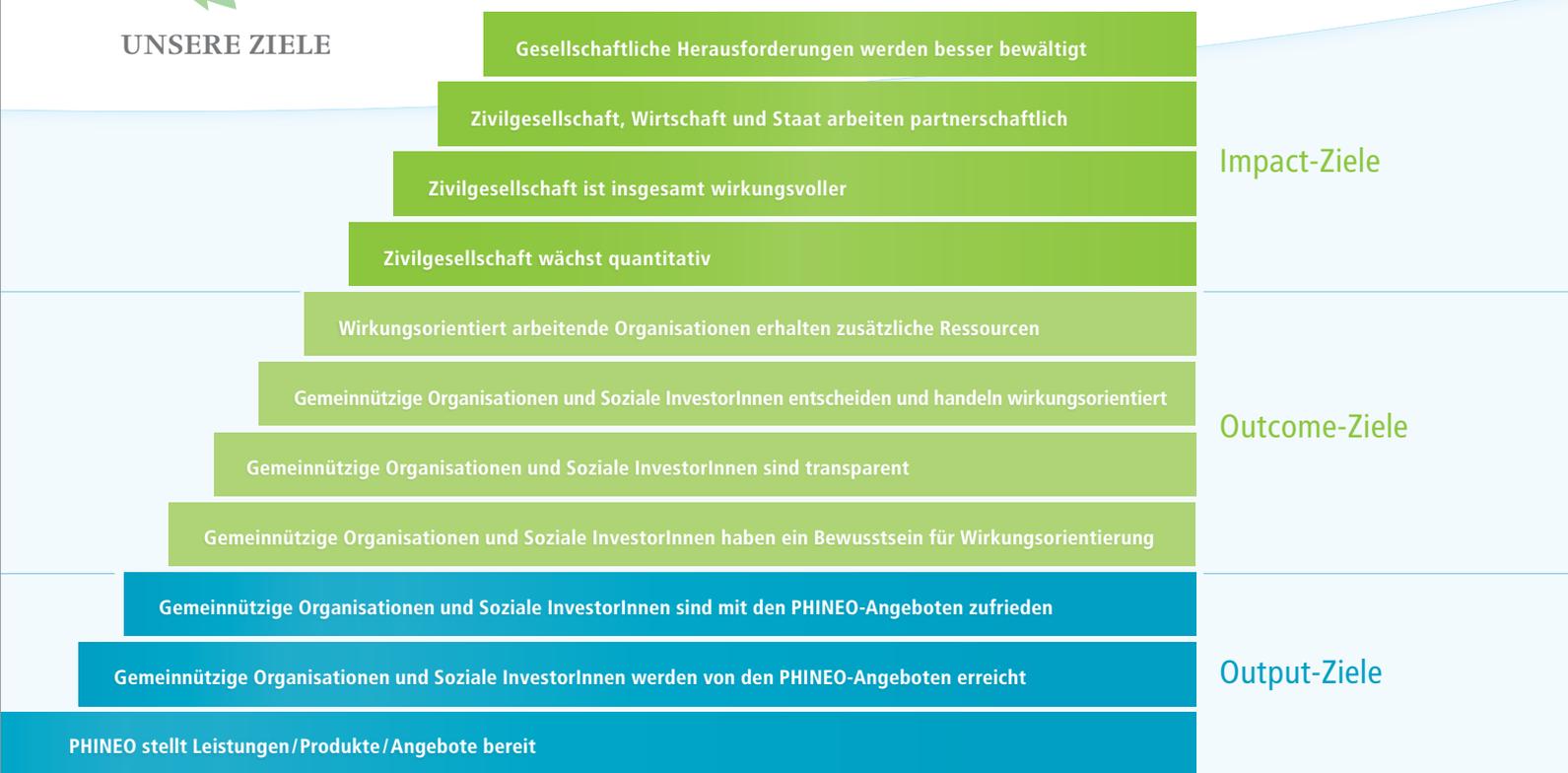


Das Wirkt-Siegel von PHINEO steht für wirksame gemeinnützige Arbeit in Deutschland. Es signalisiert FördererInnen und SpenderInnen: Hier kann Ihr Geld wirklich etwas bewegen! PHINEO vergibt das Wirkt-Siegel an ausgewählte gemeinnützige Projekte, die einen besonders wirkungsvollen Beitrag zur Lösung eines gesellschaftlichen Problems leisten können. Wir wollen damit positive Beispiele mit Vorbildcharakter auszeichnen und herausragende Arbeit ins Rampenlicht stellen. Ob ein Projekt das Wirkt-Siegel erhalten kann, untersuchen wir in einem wissenschaftlich fundierten Verfahren – der PHINEO-Analyse. Das Wirkt-Siegel soll GeberInnen und wirkungsorientiert arbeitende gemeinnützige Organisationen einfach und unkompliziert zusammenbringen.

Die Idee dahinter: Wir wollen das Bewusstsein für wirkungsvolle gemeinnützige Arbeit sowohl bei den FörderInnen als auch bei den Organisationen selbst steigern. Wenn GeberInnen vermehrt nach der Wirksamkeit eines Projekts fragen, wächst auch die Motivation gemeinnütziger Organisationen, sich mit ihrer eigenen Wirksamkeit auseinanderzusetzen und öffentlich über die Ergebnisse ihrer Arbeit zu berichten. Gemeinnützige Organisationen, die die Wirkung ihrer Projekte mitdenken, investieren damit in die Qualität ihrer Arbeit – und haben außerdem einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil im Fundraising.



UNSERE ZIELE



DIE PHINEO-ANALYSE UND DAS WIRKT-SIEGEL: CHANCEN UND NUTZEN

Das Wirkt-Siegel ist das **Erkennungszeichen für wirkungsvolles Engagement** in Deutschland. Es bescheinigt die Qualität gemeinnütziger Arbeit durch eine unabhängige Analyse. Investitionen in Projekte mit dem Wirkt-Siegel geben FörderInnen und SpenderInnen die Sicherheit, mit ihrem Geld etwas Positives zu bewirken.

Eine Analyse durch PHINEO und die Auszeichnung mit dem Wirkt-Siegel bieten auch **gemeinnützigen Organisationen** zahlreiche Vorteile:

- Wer sich tagtäglich mit den Sorgen und Nöten anderer beschäftigt, verliert mitunter den Blick für sich selbst. Unsere Analyse hilft gemeinnützigen Organisationen, sich selbst im Auge zu behalten. Wir fragen nach, möchten die Ideen, Konzepte und Erfolge sehen und verstehen – und bieten den teilnehmenden Organisationen mit diesen Fragen wertvolle Impulse zur **Selbstreflexion**.

Eine Befragung ergab: Nahezu alle von PHINEO analysierten Organisationen berichten von erheblichen Lerneffekten und außerordentlich positiven Auswirkungen auf die Alltagsarbeit. **90 Prozent** der befragten Organisationen würden unser Analyseverfahren weiterempfehlen.

90%

- Während des gesamten Analyseprozesses geben wir fundiertes und konstruktives **Feedback**. Neben einer unabhängigen Einschätzung der Stärken und Schwächen helfen wir den gemeinnützigen Organisationen, mit einfachen Mitteln mehr zu erreichen. Dabei gilt: Alles kann, nichts muss. Welche Ideen die Organisationen schließlich umsetzen möchten, bleibt ganz und gar ihnen überlassen.
- Im Falle einer Auszeichnung lässt sich das Wirkt-Siegel vielfältig in der Kommunikation einsetzen. Es signalisiert der Öffentlichkeit: Hier sind Spenden optimal angelegt. Damit ist das Wirkt-Siegel ein ideales Werkzeug für **Öffentlichkeitsarbeit und Fundraising**.
- Das Wirkt-Siegel hat sich bereits bei zahlreichen Projekten positiv auf die Spendeneinnahmen ausgewirkt. Auch die Kampagne DEUTSCHLAND RUNDET AUF unterstützt ausschließlich durch PHINEO ausgezeichnete Projekte. Neben den **Spendengeldern** haben viele der bereits ausgezeichneten Organisationen auch weitere Ressourcen erhalten, zum Beispiel Beratungsleistungen, Workshops und Fortbildungen.

„Das PHINEO Wirkt-Siegel ist ein Tür-Öffner. Es hilft uns in der öffentlichen Darstellung und erleichtert das Fundraising.“

Birke Stubbendieck, Geschäftsführung PAT – Mit Eltern Lernen gGmbH

DIE PHINEO-ANALYSE: WIRKUNGS- POTENZIAL UNTER DER LUPE

Integration, Umweltschutz, Demenz – gesellschaftliches Engagement ist unglaublich vielfältig. Um das Wirkungspotenzial einzelner Projekte adäquat einschätzen zu können, ist es wichtig, auch die jeweiligen Rahmenbedingungen, Herausforderungen und AkteurInnen zu kennen. Deshalb nehmen wir ausgewählte Themenfelder genauer unter die Lupe und analysieren Projekte, die hier aktiv sind. Projekte, die bei der PHINEO-Analyse überzeugen können, zeichnet PHINEO mit dem Wirkt-Siegel aus. Die Teilnahme am Analyseverfahren ist für die gemeinnützigen Organisationen freiwillig und kostenfrei.

Die PHINEO-Analyse ist keine Evaluation, die konkrete Wirkungen misst. Mit unserer Analyse überprüfen wir vielmehr das Wirkungspotenzial eines gemeinnützigen Projekts. Wir wollen wissen: Sind die Voraussetzungen dafür gegeben, dass diese Organisation mit diesem Projekt gesellschaftliche Wirkung entfalten kann?



Dr. Philipp Hoelscher, Leitung Analyse & Forschung, im Gespräch

Die PHINEO-Analyse setzt sehr stark auf den Faktor „Angemessenheit“. Was genau ist damit gemeint?

Dr. Philipp Hoelscher: An der PHINEO-Analyse können Organisationen aller Größe und jeden Typs teilnehmen. Wir können diese natürlich nicht alle über einen Kamm scheren. Man kann von jungen Organisationen nicht erwarten, dass sie in Sachen Wirkungsanalyse genauso weit sind wie Organisationen, deren Projekte seit vielen Jahren laufen. Ähnlich ist es etwa bei Kampagnen, bei denen man Wirkung viel schwieriger erfassen kann als bei einem Projekt, das Jugendliche in eine Ausbildung vermittelt. Und von kleinen Organisationen erwarten wir weniger, was etwa die Wirtschaftsprüfung angeht und die Ausgestaltung der Checks and Balances. Wir bewerten also die Leistungen einer Organisation immer in Abgleich mit den individuellen Rahmenbedingungen.

Welchen Vorurteilen oder Fragen begegnet PHINEO immer wieder?

Dr. Philipp Hoelscher: Wir hören oft, Wirkungen könne man gar nicht messen. Andere sagen, man müsse alles bis auf die letzte Kommastelle messen. Die Realität liegt wie so oft in der Mitte. Man kann nicht alles „messen“, also in Zahlen ausdrücken. Aber man kann sich in jedem Fall mit Fragen zur eigenen Wirkung beschäftigen, auch wenn man nicht für jeden Punkt einen wissenschaftlichen Nachweis vorlegen kann. Man kann sich auch qualitativ einer Antwort annähern. Die wichtige Frage ist also eher: Wie können wir Informationen generieren, die uns eine Vorstellung davon vermitteln, ob wir auf dem richtigen Weg sind?

Dann gibt es eine große Skepsis gegenüber Evaluationen. „Was nützt uns das?“ Denn Evaluationen, die nur für das Gewissen erstellt werden, landen meist in der Schublade. Ihr Potenzial kann man aber sinnvoll nutzen, wenn man sich schon zu Beginn der Evaluation überlegt, welche Informationen man gewinnen möchte und wie man sie nutzen kann, etwa für die Qualitätsentwicklung oder die Kommunikation.

Ein dritter Punkt ist die Sorge, dass Wirkungsanalysen zu aufwändig seien. Natürlich können sie sehr aufwändig und umfangreich werden, das müssen sie aber nicht. Wichtig ist, dass jede Organisation einen für sich passenden Weg findet – wo wir wieder beim Stichwort „Angemessenheit“ wären. Große Organisationen mit entsprechendem Budget können eher Ressourcen für zum Beispiel eine regelmäßige Evaluation einplanen. Junge Organisationen können vielleicht damit beginnen, sich regelmäßig zusammzusetzen und zu besprechen, wie das Projekt läuft.

WIRKUNGSVOLLE PROJEKTE UND LEISTUNGSFÄHIGE ORGANISATIONEN

Im Zentrum jeder PHINEO-Analyse steht immer ein einzelnes konkretes Projekt. Nur so können wir dessen Wirkungslogik im Detail nachvollziehen und analysieren, ob es dafür geeignet ist, wirksam zur Lösung eines spezifischen gesellschaftlichen Problems beizutragen.

Organisationen können mit einem Projekt an der PHINEO-Analyse teilnehmen, wenn

- das Projekt thematisch zur jeweiligen Ausschreibung passt,
- das Projekt seine Wirkung in Deutschland (beziehungsweise im deutschsprachigen Raum) entfaltet,
- das Projekt so lange besteht, dass bereits erste Ergebnisse sichtbar sind, und
- das Projekt noch mindestens zwei Jahre fortgeführt werden kann.

Hinter jedem wirkungsvollen Projekt steht jedoch auch immer eine starke Organisation. Und beide müssen zueinander passen. Deshalb nehmen wir in der PHINEO-Analyse auch die gesamte Organisation unter die Lupe.

Gemeinnützige Organisationen können an der PHINEO-Analyse teilnehmen, wenn sie

- in Deutschland als gemeinnützig anerkannt sind und über einen Freistellungsbescheid verfügen,
- keine Körperschaft des öffentlichen Rechts sind,
- ihren Sitz in Deutschland haben und
- operativ – und nicht rein fördernd – tätig sind.

AUF DEM ANALYSETISCH

Die Teilnahme an der PHINEO-Analyse ist für alle Organisationen freiwillig. Wir gehen dem Wirkungspotenzial der Organisationen, die mit ihren Projekten an der Analyse teilnehmen, in einem vierstufigen Verfahren auf den Grund. Dabei beziehen wir Informationen aus einem Fragebogen und einem persönlichen Gespräch, aber auch aus verschiedenen Informationsmaterialien in die Analyse ein.

Zu den Informationsmaterialien über das Projekt zählen beispielsweise:

- Zielgruppen- und Bedarfsanalysen
- inhaltliche Konzepte
- Evaluationsberichte

Um uns ein detailliertes Bild von der Arbeit der Organisation machen zu können, fragen wir zum Beispiel nach:

- Satzung und Geschäftsordnung
- Tätigkeits- und Jahresbericht
- Jahresabschluss und Einnahmen-Ausgaben-Plan
- Strategiepapieren
- Materialien der Öffentlichkeitsarbeit

HINWEIS: Grundsätzlich können gemeinnützige Organisationen immer dann mit einem Projekt an der PHINEO-Analyse teilnehmen, wenn wir die Analyse in einem Themenfeld ausschreiben. Ausserhalb von Themenfeldanalysen ist eine Analyse nur möglich, wenn sie durch Dritte finanziert wird. Nur so können wir sicherstellen, dass die Unabhängigkeit gewahrt bleibt.

Datenschutz:

Was passiert mit meinen Informationen?
Alle Daten werden immer und jederzeit absolut vertraulich behandelt. Die Namen jener Organisationen und Projekte, die nicht ausgezeichnet werden, werden nicht veröffentlicht.

DIE PHINEO-METHODE: ANALYSE MIT HERZ UND VERSTAND

Die PHINEO-Analyse ist ein unabhängiges, wissenschaftliches Verfahren. Vorbild für die Analyse war eine praxiserprobte Methode aus Großbritannien. Mithilfe von PartnerInnen und ExpertInnen haben wir diese auf Deutschland übertragen, weiterentwickelt und dann selbst in einer mehrjährigen Pilotphase getestet.

Ein Grundprinzip der PHINEO-Analyse ist das Vier-Augen-Prinzip: Auf jeder Analysestufe bewerten zwei AnalystInnen die Kriterien unabhängig voneinander. Erst im Anschluss tauschen sie sich zu ihren Einschätzungen und Ergebnissen aus. Ein gemeinsames Verständnis darüber, wie wir die Kriterien verstehen und anwenden, ist dabei unerlässlich. Deshalb sind Schulungen und interne Weiterbildungen wichtiger Bestandteil des Arbeitsalltags der PHINEO-AnalystInnen. Hilfe für die Analysen selbst und die Einordnung einzelner Ausprägungen in einer Kategorie findet jede/r AnalystIn in dem eigens für die PHINEO-Analyse entwickelten Kriterienkatalog. Wie ein Codebuch enthält der Kriterienkatalog konkrete Anweisungen dafür, wie ein Projekt oder eine Organisation bei den einzelnen Kriterien abschneidet – und welche Faktoren bei der Einschätzung berücksichtigt werden müssen. Weichen die Bewertungen der zwei AnalystInnen stark voneinander ab, wird der Fall in einer Sondersitzung des Analyseteams diskutiert. Alle Ergebnisse aus der dritten Analysestufe werden von einer unabhängigen Empfehlungskommission genau geprüft. Sie entscheidet auch final über die Vergabe des Wirkt-Siegels.



Drei Fragen an: Bettina Kurz, Analyse & Forschung

Wie nähert sich das PHINEO-Analyseteam einem neuen Thema an?

Bettina Kurz: Die meisten Themen sind uns ja nicht unbekannt. Man hat schon mal in der Zeitung darüber gelesen oder ist vielleicht sogar persönlich betroffen, etwa weil die eigene Großmutter an Demenz erkrankt ist oder die beste Freundin im Rollstuhl sitzt. Das Fachwissen zum jeweiligen Thema ziehen wir vor allem aus Studien oder Fachartikeln, aber auch aus Gesprächen mit Expertinnen und Experten sowie Betroffenen. Dabei trifft man immer wieder auf ganz persönliche Geschichten, durch die das emotionale Involvement wächst. Solche Geschichten finden wir oft in Zeitschrif-

ten, wir gucken uns aber auch Filmbeiträge und Filme an, manchmal sogar im Kino. Als ich mich mit dem Thema Kinderarmut beschäftigt habe, habe ich zum Beispiel auch einen sehr packenden Hörfunkbeitrag gefunden. Wir wollen mit unserer Arbeit nicht nur Zahlen für sich sprechen lassen. Wir wollen Geschichten erzählen und auch andere Menschen dazu kriegen, für ein Thema zu brennen und sich zu engagieren.

Nach mehr als 500 PHINEO-Analysen – hat man da schon alles gesehen?

Bettina Kurz: Nein, dafür sind die Themen, die Herausforderungen und auch die Lösungsansätze viel zu unterschiedlich. Besonders spannend wird es immer dann, wenn wir zu den Besuchen aufbrechen und dort mitunter auch die Teilnehmenden an den

DIE PRINZIPIEN DER PHINEO-ANALYSE

- Die PHINEO-Analyse basiert auf einer praxiserprobten Methode.
- Der Analyse geht eine Themenfeldanalyse voraus.
- Die PHINEO-Analyse ist unabhängig, bezieht aber ExpertInnen aus Wissenschaft und Praxis ein.
- Jede Analyse erfolgt unter dem Vier-Augen-Prinzip.
- Die PHINEO-Analyse stellt ein Angebot an die gemeinnützigen Organisationen dar. Die Teilnahme ist freiwillig und kostenlos.
- PHINEO stellt ausschließlich positiv bewertete Projekte vor. Ein Ranking oder eine Veröffentlichung von Negativbeispielen gibt es nicht.

Die Qualität unserer Arbeit ist unser wichtigstes Gut. Deshalb nutzen wir unseren wachsenden Erfahrungsschatz aus inzwischen mehreren hundert Analysen und entwickeln unsere Methode kontinuierlich weiter. Wir halten unser Wissen stets aktuell, lassen neue methodische und inhaltliche Erkenntnisse in die PHINEO-Analyse einfließen – etwa bei der Ausgestaltung unseres Kriteriums zur Transparenz, bei der wir uns an die Anforderungen der Initiative Transparente Zivilgesellschaft anlehnten – und führen interne Schulungen zu Verständnisfragen der Analyse-kriterien ebenso wie zu Themen wie Social Investing durch.

Die PHINEO-Analyse betrachtet jeden Fall individuell: Wie ein Projekt beziehungsweise eine Organisation in den einzelnen Analyse-kriterien bewertet wird, hängt von verschiedenen Faktoren ab, zum Beispiel der Größe und dem Alter, den Organisationsstrukturen oder auch dem gewählten Handlungsansatz. Von einem jungen Kampagnenprojekt zur verbesserten Wahrnehmung eines gesellschaftlichen Problems können wir nicht den gleichen Fortschritt und

Projekten kennenlernen. Nachdem man so viel über die Herausforderungen und Probleme gehört hat, ist es einfach schön zu erleben – um beim Thema Kinderarmut zu bleiben –, wie cool und motiviert die jungen Leute zum großen Teil sind. Und man bekommt das Gefühl: Wie toll, dass es hier Leute gibt, die euch nicht aufgeben, sondern euch unterstützen und euch eine Chance geben. Und die sich manchmal so sehr engagieren, dass man sich fast schon wieder Sorgen macht – Stichwort Burn-out. Umso mehr freut man sich dann, wenn die „eigene“ Organisation eine Spende erhalten hat. Und genauso freut man sich, wenn die Organisationen uns zurückmelden, dass sie von der PHINEO-Analyse profitiert haben und dass wir ihnen bei ihrer Organisationsentwicklung helfen konnten. Und auch, wenn sie sich wertgeschätzt füh-

len. Wir wollen ja niemanden in die Pfanne hauen, sondern wirkungsvolles Engagement unterstützen.

Wie gut kennt PHINEO die Organisationen eigentlich?

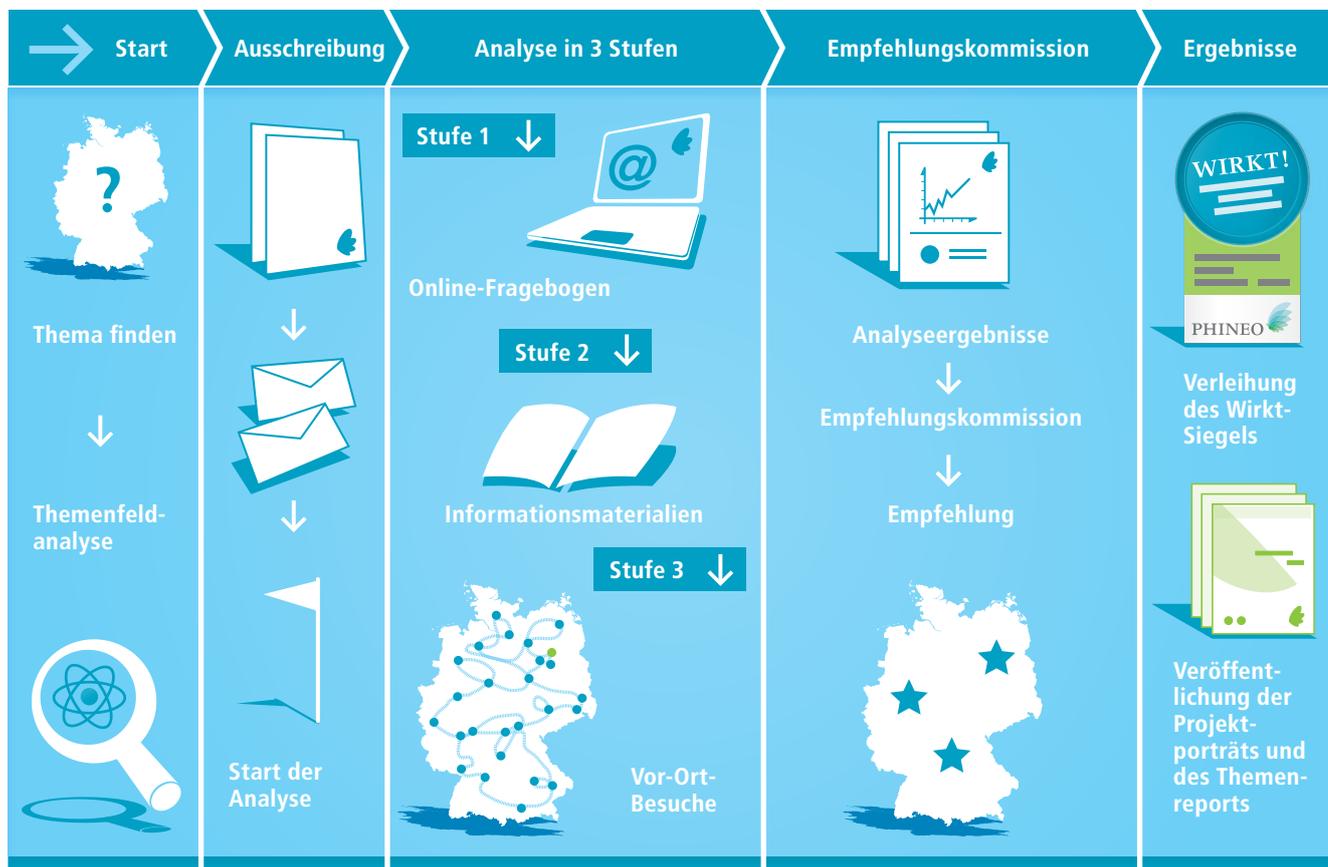
Bettina Kurz: Am Ende kennen wir die Projekte sehr gut. Wir nähern uns jedem Projekt ja mit großer Neugier und aus einem positiven Interesse heraus. Die meisten Analyseprozesse ziehen sich über ein Jahr hin. Wenn wir uns nur ein kleines Projekt einer sehr großen Organisation anschauen, kennen wir die Arbeit der Organisation insgesamt natürlich nicht bis ins Letzte. Kleinere und mittlere Organisationen kennen wir jedoch am Ende fast besser als sie sich selbst, weil wir uns in diesem Fall auch die kleinsten Details genau anschauen.

die gleiche Detailtiefe an Daten in der Wirkungsanalyse erwarten wie von einem langjährigen Projekt, dass Jugendliche in eine Ausbildung vermittelt. Deshalb wägen wir bei jedem Kriterium ab: Was können wir in diesem speziellen Fall erwarten?

Das Besondere an der PHINEO-Analyse ist ihr ganzheitlicher Ansatz. Wir bewerten nicht einzelne Daten und Fakten, sondern betrachten immer das Gesamtbild: Wir ziehen qualitative und quantitative Informationen aus unterschiedlichen Quellen heran, prüfen bisher erbrachte Leistungen ebenso wie die Entwicklungsfähigkeit der Organisationen in der Zukunft – und betrachten all diese Informationen immer vor dem Hintergrund des jeweiligen Engagementfelds, in dem die Organisationen mit ihren Projekten aktiv sind.



SCHRITT FÜR SCHRITT ZUM WIRKT-SIEGEL



Ein Thema finden

PHINEO nimmt aktuelle Themen unter die Lupe, die von gesellschaftlicher Relevanz sind. Darunter fallen Bereiche, die bereits sehr aktiv gefördert werden, ebenso wie Engagementfelder, in denen das Fundraising noch sehr schwer fällt. Viele der Analysethemen werden von PHINEO unter Beteiligung externer ExpertInnen auf die Agenda gesetzt. Daneben kann auch die Öffentlichkeit per Online-Voting Analysethemen festlegen. Auch Soziale InvestorInnen können ein Thema, das ihnen am Herzen liegt, anstoßen.

Die Themenfeldanalyse

Bevor wir in die einzelnen Analysen einsteigen, heißt es für uns erst einmal: Lernen. Um die Qualität gemeinnütziger Projekte einschätzen zu können, müssen wir wissen, unter welchen Rahmenbedingungen die Organisationen arbeiten. Wir müssen die Herausforderungen verstehen, die relevanten AkteurInnen kennen und einschätzen können, welche Herangehensweisen zur Lösung des gesellschaftlichen Problems wirksam sind. Dafür recherchieren wir, führen Gespräche mit ExpertInnen aus Wissenschaft und Praxis (zum Beispiel vom Deutschen Institut für Wirtschaftsforschung e. V., dem Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft und der Arbeitsstelle Interkulturelle Pädagogik an der Universität Münster) und vergeben Gutachten zu konkreten Fragestellungen innerhalb des Themengebiets. Aus diesem Input und unseren Recherchen heraus entwickeln wir zusätzliche Qualitätskriterien für unsere Analyse, die für wirksame Projekte in diesem spezifischen gesellschaftlichen Bereich unerlässlich sind.

Die Ausschreibung

Mit der Ausschreibung geben wir den Startschuss für die eigentliche Analyse. In einem offenen Verfahren laden wir alle im Themenbereich aktiven gemeinnützigen Organisationen dazu ein, bei der PHINEO-Analyse mitzumachen und sich um das Wirkt-Siegel zu bewerben. Die Teilnahme ist freiwillig und kostenlos. Der Bewerbungszeitraum beträgt mindestens sechs Wochen.

Analyse des Themenfelds mit seinen Herausforderungen und Besonderheiten

Analyse der Organisation auf ihre Leistungsfähigkeit

Analyse des Projekts im Themenfeld auf sein Wirkungspotenzial

Die Dimensionen der PHINEO-Analyse

The screenshot shows the PHINEO NPO-Bewerbung website. The navigation bar includes 'KONTAKTDATEN', 'PROJEKT', 'ORGANISATION', 'FEEDBACK', and 'VERBAND'. The 'PROJEKT' tab is active. The main content area contains several sections: '1. Allgemeine Angaben zum Projekt', '2. Projektbeschreibung, Strategie und Projektumgebung', '3. Ziele, Zielgruppen und Aktivitäten', '4. Personal, Ressourcen und Finanzen', '5. Realisierbare und mögliche Beläge', and '6. Schlussfolgerungen zum Projekt'. There are input fields for 'Zusatz:' and 'Wie heißt das Projekt, mit dem Sie sich für eine PHINEO-Empfehlung bewerben und das Sie im Folgenden beschreiben?'. A 'Weiter' button is visible. On the right side, there are sections for 'Angemeldet als:' and 'Weitere Informationen zur Bewerbung'.

Analysestufe 1: Der Online-Fragebogen

Per Online-Fragebogen befragen wir die TeilnehmerInnen zu allgemeinen Informationen rund um ihre Organisation und das Projekt. Darunter fallen zum Beispiel Fragen zur Rechtsform und zur Gemeinnützigkeit genauso wie Fragen zu den konkreten Aktivitäten und den damit erzielten Ergebnissen. Die Fragen leiten sich aus den Kriterien der PHINEO-Analyse ab. Die TeilnehmerInnen können ihren Fragebogen zwischenspeichern und zu einem späteren Zeitpunkt weiter ausfüllen – spätestens bis zum Ende der Ausschreibung. Werden die Anforderungen der Analyse erfüllt, geht es weiter in die zweite Analysestufe.

Analysestufe 2: Informationsmaterialien

Anhand vielfältiger Informationsmaterialien machen wir uns nun ein viel detaillierteres Bild von den Organisationen und ihren Aktivitäten. Überzeugt uns die Arbeit der Organisation, rückt sie in die dritte Analysestufe auf. Alle Teilnehmenden, die an dieser oder späterer Stelle ausscheiden, erhalten von PHINEO ein individuelles Feedback zu unserem Analyseergebnis mit wertvollen Anregungen für die praktische Arbeit.

Analysestufe 3: Der Vor-Ort-Besuch

Wir möchten die Organisationen in der letzten Analysephase persönlich kennenlernen. Beim Vor-Ort-Besuch können wir finale Fragen klären und unseren Gesamteindruck abrunden. Ist das Team insgesamt überzeugt, schlägt es die Organisation der Empfehlungskommission vor.

Die Empfehlungskommission

Unabhängige ExpertInnen beraten in der Empfehlungskommission abschließend darüber, wer von PHINEO empfohlen wird und somit auch das Wirkt-Siegel erhält. Die Empfehlungskommission besteht aus ExpertInnen für das jeweilige Thema sowie aus Personen, die die Wünsche und Erwartungen Sozialer InvestorInnen besonders gut kennen. Sie legen ebenfalls gemeinsam mit den PHINEO-AnalystInnen die finale Vergabe der Sterne in den einzelnen Kategorien fest.

**Die Mitglieder der aktuellen Empfehlungskommission
finden Sie online unter www.phineo.org**

Die Verleihung des Wirkt-Siegels

Alle Organisationen, deren Projekte erfolgreich alle Schritte der PHINEO-Analyse durchlaufen haben, erhalten das Wirkt-Siegel. Auch für sie gibt es wie für die in der Empfehlungskommission ausgeschiedenen Organisationen ein ausführliches persönliches Feedback. PHINEO stellt alle empfohlenen Projekte und Organisationen in individuellen Projektporträts vor. Diese werden zusammen mit dem Themenreport online und gedruckt veröffentlicht.



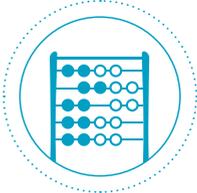
Aktuelle Ausschreibungen finden Sie auf <http://www.phineo.org/fuer-organisationen/ausschreibungen>

DIE KRITERIEN DER ANALYSE

Für die PHINEO-Analyse haben wir einen Katalog an Fragen entwickelt, die alle relevanten Aspekte von und Einflussfaktoren auf die Wirksamkeit eines Projekts berücksichtigen und die es uns ermöglichen, das Wirkungspotenzial eines Projekts genau einzuschätzen.

Anhand von drei **W-Kriterien** überprüfen wir, inwieweit das Projekt selbst darauf ausgerichtet ist, **Wirkung** zu entfalten.

Wirkung kann jedoch nur dann entstehen und sich dauerhaft entfalten, wenn auch die Trägerorganisation hinter dem Projekt leistungsfähig genug ist, um das Wirkungspotenzial nachhaltig zur Geltung zu bringen. Deshalb analysieren wir auch die Leistungsfähigkeit der **Organisation**. Bei der Einschätzung dieser Faktoren helfen uns fünf **O-Kriterien**.

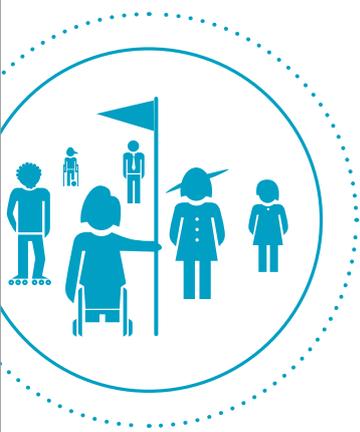


Wirkungspotenzial des Projekts

Ziele und Zielgruppen	★ ★ ★ ★ ★
Ansatz und Konzept	★ ★ ★ ★ ★
Qualitätsentwicklung	★ ★ ★ ★ ★

Leistungsfähigkeit der Organisation

Vision und Strategie	★ ★ ★ ★ ★
Leitung und Personalmanagement	★ ★ ★ ★ ★
Aufsicht	★ ★ ★ ★ ★
Finanzen und Controlling	★ ★ ★ ★ ★
Transparenz und Öffentlichkeitsarbeit	★ ★ ★ ★ ★



W1: ZIELE UND ZIELGRUPPEN

Bei PHINEO sprechen wir davon, dass ein Projekt „wirkt“, wenn es zur Lösung eines zuvor definierten gesellschaftlichen Problems beitragen kann. Die Voraussetzung dafür ist, dass sich die Organisation am tatsächlichen Bedarf orientiert und sich über ihre Ziele und Zielgruppen im Klaren ist. Eine Analyse der Wirkung kann nur dann stattfinden, wenn eine Organisation definiert hat, welche konkreten Veränderungen sie bei welchen Zielgruppen erreichen will. Deshalb ist es ein zentraler Aspekt der PHINEO-Analyse, diese Wirkungsziele und die Zielgruppen eines Projekts in den Blick zu nehmen.

WAS WIR PRÜFEN:

- 1) **Beruht das Projekt auf einer reflektierten Auseinandersetzung mit dem gesellschaftlichen Problem und dem Bedarf, der sich daraus ergibt?**
- 2) **Ist das Projekt auf die passenden Zielgruppen und deren Bedürfnisse ausgerichtet?**
- 3) **Sind die Ziele des Projekts eindeutig formuliert und so gewählt, dass sie überprüfbar sind?**

1) Wirkungsorientierte Projekte zeichnen sich dadurch aus, dass sie an einem tatsächlichen gesellschaftlichen Bedarf ausgerichtet sind. Um zur Lösung eines gesellschaftlichen Problems beizutragen, ist es entscheidend, die Ursachen für dieses Problem zu kennen, zu verstehen und zu dokumentieren. Als Grundlage dafür erwarten wir systematisch erhobene Daten, zum Beispiel aus wissenschaftlichen Studien zum Thema. Sind diese nicht bereits vorhanden, empfehlen wir, sie selbst zu erheben. Mit diesen Informationen können Ausmaß und Dringlichkeit der gesellschaftlichen Herausforderung (und die Ursachen dafür) klar benannt werden. Das ist die Grundlage für eine kontinuierliche Auseinandersetzung mit dem Problem und damit der wichtige erste Schritt, um sinnvolle Lösungen zu entwerfen.

2) Nur wer seine Zielgruppen und deren Bedürfnisse gut kennt, kann seine Aktivitäten so ausrichten, dass sie der Zielgruppe helfen. Damit ein Projekt zur Lösung des gesellschaftlichen Problems beitragen kann, müssen die passenden Zielgruppen identifiziert werden. Dabei erwarten wir nicht nur, dass die Zielgruppen benannt, sondern auch differenziert betrachtet und beschrieben werden: Wie viele Personen zählen zur jeweiligen Zielgruppe? Welche Merkmale zeichnen sie aus (zum Beispiel Wohnort, Alter, kulturelle Prägung)? Die Bedürfnisse einer Zielgruppe können sehr unterschiedlich beobachtet werden, Einzelerfahrungen lassen selten Rückschlüsse auf die gesamte Zielgruppe zu. Wir schauen uns daher an, ob Befragungen durchgeführt wurden oder auf bestehende Studien zurückgegriffen wird, um Informationen zur Zielgruppe und deren Bedürfnissen zu sammeln. Für eine gute Bewertung sollten die für die Bedarfsanalyse relevanten Informationen schriftlich dokumentiert sein.

Ein Vorleseprojekt für 5- bis 11-jährige MigrantInnen unterstützt diese dabei, Deutsch zu lernen. So erfolgreich, dass das Projekt auch für 14- bis 17-Jährige angeboten werden sollte. Leider stieß das Angebot bei diesen auf wenig Interesse – scheinbar völlig unerwartet. Erst im Nachhinein fiel den Projektverantwortlichen auf, dass es für Jugendliche wohl wenig reizvoll ist, sich von älteren Leuten etwas vorlesen zu lassen.



AUS DER PRAXIS

3) Ohne klar definierte Wirkungsziele kann eine Organisation ihre Projekte nicht steuern. Sie weiß also nicht, ob sie das Richtige tut und wie erfolgreich sie ist. Denn nur wenn ein Ziel klar und konkret formuliert ist, kann auch überprüft werden, ob es erreicht wird. Wirkungsziele leiten sich aus dem zuvor skizzierten gesellschaftlichen Problem ab und beschreiben konkret, was sich bis wann bei den einzelnen Zielgruppen durch das Projekt verändern soll. Bei einer großen Zahl an Zielen sollten bei diesen für eine gute Bewertung Prioritäten gesetzt werden. Wir erwarten von jeder Organisation, dass sie ihre Ziele definiert. Erst dann kann sie ihre Arbeit optimal auf deren Erreichung ausrichten sowie die Wirkung ihrer Arbeit überprüfen und gegebenenfalls nachsteuern.

„Wir wollen Jugendliche bei der Jobsuche unterstützen.“ – Das klingt zwar nach einem Ziel, ist jedoch weder konkret formuliert, noch kann der Erfolg überprüft werden. Lieber sollten die Ziele eindeutig und auf verschiedenen Ebenen formuliert werden: Welche Leistungen (Output) werden erbracht und was soll damit erreicht werden (Outcome)? In diesem Fall zum Beispiel: „Wir führen drei monatliche Beratungskurse für Jugendliche durch“ (Output) und „50 Prozent der Jugendlichen, die unseren Beratungskurs besucht haben, haben innerhalb des nächsten Jahres einen Arbeitsplatz gefunden“ (Outcome).



AUS DER PRAXIS





W2: ANSATZ UND KONZEPT

Sind die Ziele eines Projekts klar definiert, braucht es einen passenden Prozess, um diese Ziele auch zu erreichen. Das Konzept ist das Grundgerüst für diesen Prozess, es dient als Basis für die weitere Projektarbeit und -steuerung. Darüber hinaus braucht es geeignete Mitarbeitende und womöglich auch PartnerInnen, um das Konzept umsetzen zu können. Kann eine Organisation in ihrem Konzept die Wirkungslogik ihres Projekts nachvollziehbar darstellen, wird sie uns bei diesem Kriterium von ihrem Potenzial überzeugen.

WAS WIR PRÜFEN:

- 1) **Wie nachvollziehbar und fundiert ist das Projektkonzept?**
- 2) **Wie gut passen die Mitarbeitenden zu den Anforderungen?**
- 3) **Wird das Projekt von passenden KooperationspartnerInnen unterstützt?**

1) **Damit die Organisation ihr Ziel erreicht, braucht sie eine klare Vorstellung davon, wie das Gelingen kann – ein Konzept als Wegweiser zur Wirkung.** Darum prüfen wir, ob die Organisation weiß, was sie wann und wie machen möchte, welche Leistungen sie erbringen muss und welche Ressourcen sie dafür benötigt. Hier schauen wir uns auch grundlegend an, ob die Wirkungslogik des Projekts gut durchdacht ist, ob also beispielsweise die Grundidee, die Maßnahmen oder das pädagogische Konzept zu den Zielen und Zielgruppen passen. Dabei muss das Rad nicht bei jedem Projekt neu erfunden werden – es ist wichtig, die „Konkurrenz“ zu kennen und gegebenenfalls auf bewährte Wirkungsweisen zurückzugreifen oder darauf aufzubauen.

AUS DER PRAXIS



Erfahrungsgemäß können Projektverantwortliche gut erklären, was sie tun. Selten erhalten wir aber auf Anhieb klare Antworten auf Fragen nach dem Wie und Warum. Ein gutes Konzept denkt diese Fragen mit. Die Antworten sind wichtiger Teil der Wirkungslogik und mindern die Gefahr, mit vermeintlich guten Maßnahmen am Ende doch das Ziel zu verfehlen.

AUS DER PRAXIS



Oft begegnen uns bei der Analyse Konzepte, die sich sehr ähneln. So gibt es zum Beispiel zahlreiche MentorInnenprojekte, die sich in ihrer Ausrichtung kaum voneinander unterscheiden. Das Erstaunliche ist, dass nur selten abgeguckt wird. Dabei ist Abgucken erlaubt! Warum nicht genau das tun, was sich bereits als wirkungsvoll erwiesen hat? Stattdessen entwickeln viele Organisationen mühselig ein eigenes Konzept und verpassen dabei die Chance, aus den Fehlern anderer zu lernen.

2) Zur Umsetzung des Konzepts braucht man das passende Personal. Je besser die Mitarbeitenden zu den Aufgaben im Projekt passen, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit, dass effizient und erfolgreich gearbeitet wird. Daher schauen wir uns nicht nur an, wie viele Menschen haupt- oder ehrenamtlich in einem Projekt beschäftigt sind, sondern auch, ob deren Aufgaben in Stellenbeschreibungen klar dokumentiert sind und die Mitarbeitenden ihren Qualifikationen entsprechend eingesetzt werden.

3) Kooperationen können dazu beitragen, dass Projekte eine größere Wirkung entfalten – oder trotz begrenzter Ressourcen überhaupt erst möglich werden. Um einschätzen zu können, ob die KooperationspartnerInnen zum Projektkonzept passen, ist es wichtig, dass die Kooperationsbeziehungen nachvollziehbar dargestellt werden. Die Zusammenarbeit wird positiv bewertet, wenn deutlich wird, warum beide PartnerInnen zusammen mehr erreichen können als jeder für sich allein. Dabei sollte der Aufwand für die Koordination nicht deren Nutzen übersteigen. Eine verbindliche Aufgabenverteilung mit festen AnsprechpartnerInnen vermindert dieses Risiko.

Gemeinsam ist man stärker. Dass dieser Grundsatz in der Zivilgesellschaft auch gelebt wird, beobachten wir weitaus seltener als vielleicht angenommen. Zwar gibt es viele Förderpartnerschaften – aber wenige „echte“ Kooperationen, bei denen die PartnerInnen inhaltlich bei der Entwicklung und Umsetzung von Projekten zusammenarbeiten und so Synergien nutzen sowie Ressourcen sparen. So haben beispielsweise unterschiedliche Anbieter von MentorInnenprojekten einen gemeinsamen Qualitätsstandard entwickelt und betreiben nun als Verbund gezielt ein gemeinsames Fundraising.



AUS DER PRAXIS



W3: QUALITÄTS- ENTWICKLUNG

Wirkungsorientiert zu arbeiten bedeutet, die Ziele fest im Blick zu haben. Dabei ist es nicht nur wichtig zu überprüfen, ob die Ziele erreicht werden, sondern auch, das Angebot entsprechend weiterzuentwickeln. Mithilfe von Monitoring- und Evaluationsinstrumenten können aussagekräftige Daten zur Überprüfung der Wirkung erhoben werden. Bei der PHINEO-Analyse nehmen wir genauer unter die Lupe, ob und wie diese Daten erhoben werden, aber auch, wie gut die Organisation die Daten dafür nutzt, ihre Wirkung kontinuierlich zu verbessern.

WAS WIR PRÜFEN:

- 1) Welche Monitoring- und Evaluationsinstrumente nutzt eine Organisation, um zu überprüfen, ob die Ziele ihres Projekts erreicht werden?
- 2) Kann die Organisation die Resultate ihrer Arbeit differenziert und nachvollziehbar darstellen?
- 3) Hat die Organisation eine Lernkultur und nutzt die gewonnenen Erkenntnisse zur Qualitätsentwicklung?

1) Eine Organisation braucht passende Instrumente, um überprüfen zu können, ob Projektziele erreicht werden. So kann eingeschätzt werden, ob und wie ein Projekt wirkt – und die Organisation hat klare Anhaltspunkte zur Verbesserung und Weiterentwicklung ihrer Projekte. Je nach Größe der Organisation sowie Komplexität und Laufzeit des Projekts können ganz verschiedene Monitoring- und Evaluationsinstrumente geeignet sein. Wir berücksichtigen diese Punkte daher bei der Analyse. Neben der Auswahl angemessener Instrumente spielt es außerdem eine Rolle, wie systematisch und regelmäßig diese eingesetzt werden. Nicht zuletzt ist es wichtig, dass die Ergebnisse für eine weitere Auswertung nachvollziehbar dokumentiert werden.

AUS DER PRAXIS



Häufig erklären uns Organisationen: „Unsere Wirkung kann man nicht messen.“ Stimmt vielleicht – wenn man „Wirkung messen“ so versteht, als könne man ein Thermometer an ein Projekt halten, das dann mit einer Zahl anzeigt, wie hoch die Wirkung ist. Aber darum geht es natürlich nicht. Deshalb sprechen wir auch nicht von der „Wirkungsmessung“, sondern von der „Wirkungsanalyse“: Es geht eben nicht darum, Wirkung lediglich in einer Zahl auszudrücken, sondern sich klare Ziele zu setzen und diese anhand geeigneter Instrumente zu überprüfen. Das kann jede Organisation – egal wie groß oder wie klein, auch wenn diese natürlich über verschiedene Mittel verfügen. Eine größere Organisation kann sich vielleicht eine externe Evaluation leisten. Eine Organisation mit weniger Ressourcen kann zumindest aktiv Feedback von der erreichten Zielgruppe einholen, um Hinweise zu bekommen.

2) Wenn eine Organisation in der Lage ist, die Resultate ihrer Arbeit differenziert und nachvollziehbar darzustellen, können diese Informationen genutzt werden, um Projekte kontinuierlich weiterzuentwickeln und zu verbessern. Als Resultate verstehen wir sowohl alle Leistungen, die mit einem Projekt erbracht werden (Outputs), als auch die Wirkungen (Outcomes und Impact), die damit erreicht werden. Entscheidend ist, dass eine Organisation diese verschiedenen Ebenen betrachtet. Wir achten bei unserer Analyse darauf, dass nicht nur die erzielten Leistungen aufgezählt werden, sondern auch geprüft wird, welche Veränderungen damit bei der Zielgruppe erreicht wurden. Nur so kann letztendlich die Effektivität und Effizienz der Arbeit bewertet und verbessert werden.

Viele Organisationen berichten bereits systematisch darüber, welche Leistungen sie erbracht haben. Diese Outputs sind beispielsweise die Anzahl an Workshops, die sie angeboten haben, oder die Anzahl der Teilnehmenden. Sie erheben aber nicht ebenso systematisch ihre Wirkungen – und haben so keine Informationen darüber, ob tatsächlich auch angestrebte Veränderungen bei der Zielgruppe erreicht werden. Vielleicht kommen beispielsweise die Jugendlichen nur deshalb zu einem Workshop, weil sie dort ihre FreundInnen treffen können, und nicht, weil sie hier etwas lernen und so ihre Chancen auf einen Ausbildungsplatz vergrößern.

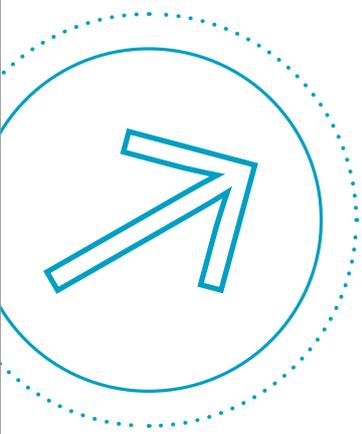
← AUS DER PRAXIS

3) Es ist wichtig, die Resultate nicht nur zu erheben, sondern sie auch zu nutzen, um die Wirkung eines Projekts einschätzen und verbessern zu können. Darum schauen wir uns nicht nur an, welche Daten eine Organisation erhebt und welche Resultate sie auf welcher Ebene erzielt. Entscheidend ist auch, wie die Daten ausgewertet werden und welche Rückschlüsse die Organisation daraus für ihre Arbeit zieht. Eine Organisation mit einer ausgeprägten Lernkultur und einem Bewusstsein für Qualitätsentwicklung macht sowohl ihren Mitarbeitenden als auch ihren StakeholderInnen Ergebnisse zugänglich und ermöglicht einen Austausch darüber. Mit einer Auswertung der Erkenntnisse aus Monitoring und Evaluation gewinnt eine Organisation Hinweise zur Weiterentwicklung und Verbesserung ihrer Arbeit – und kann so ihre Projekte tatsächlich wirkungsorientiert steuern.



Hilfreich: Kursbuch Wirkung – das Praxishandbuch für alle, die Gutes noch besser tun wollen. Kostenlos als Download auf www.kursbuch-wirkung.de





O1: VISION UND STRATEGIE

Vision und Strategie geben einer Organisation klare Orientierung auf dem Weg zur Wirkung. Dabei entspricht die Vision einem Fixstern, der die grobe Marschrichtung vorgibt – sie beschreibt das gesellschaftliche Ziel, das man erreichen will. Die Strategie gleicht eher einer Landkarte. Sie hilft, das Ziel nicht aus den Augen zu verlieren. Vision und Strategie bilden damit den Rahmen für die professionelle Umsetzung wirkungsvoller Projekte und werden bei der PHINEO-Methode genau unter die Lupe genommen.

WAS WIR PRÜFEN:

- 1) **Beschreibt die Organisation in einer klaren Vision den von ihr angestrebten gesellschaftlichen Idealzustand?**
- 2) **Gibt es eine nachvollziehbare, reflektierte Strategie mit operativen Handlungsschritten?**

1) **Damit sie das große Ziel nicht aus den Augen verliert, ist es wichtig, dass eine Organisation an einer klar formulierten Vision ausgerichtet ist.** Die Vision ist die Antwort auf die gesellschaftliche Herausforderung und beschreibt den gesellschaftlichen Idealzustand, den eine Organisation anstrebt. Auch wenn eine Vision vermutlich nur sehr schwer oder nur in ferner Zukunft zu erreichen ist, erwarten wir, dass eine Organisation ihr langfristiges Ziel jederzeit im Blick behält. Nur auf diese Weise können Projekte auch so geplant und gesteuert werden, dass sie am Ende auf dieses Ziel einzahlen und tatsächlich wirken. Zudem ist die Vision wesentlich für die Identitätsbildung der Organisation. Sie schafft bei den Mitarbeitenden ein gemeinsames Verständnis über das Ziel ihrer täglichen Arbeit und macht Außenstehenden auf einen Blick klar, worum es der Organisation geht.

2) **Nur mit einer klaren Strategie kann sich die Organisation ihrer Vision zielgerichtet nähern.** Wir achten dabei darauf, dass die Strategie nicht nur wesentliche Meilensteine auf dem Weg zur Vision beschreibt, sondern auch konkrete operative Handlungsschritte für einzelne Tätigkeitsfelder. Erst eine klare Strategie ermöglicht es der Organisation, die richtigen Prioritäten bei der Ressourcenverteilung oder der inhaltlichen Ausrichtung ihrer Projekte zu setzen. Sie sollte der Nachhaltigkeit wegen auf mehrere Jahre ausgelegt sein. Während die Vision eine gewisse langfristige (über fünf Jahre hinaus andauernde) Verbindlichkeit hat, können und sollen bei der kurz- bis mittelfristigen Strategie und den operativen Handlungsschritten regelmäßige Anpassungen stattfinden. So ist die Organisation flexibel genug, um auf unvermittelt auftauchende Hindernisse oder auf neue Chancen reagieren zu können.



1) AUS DER PRAXIS

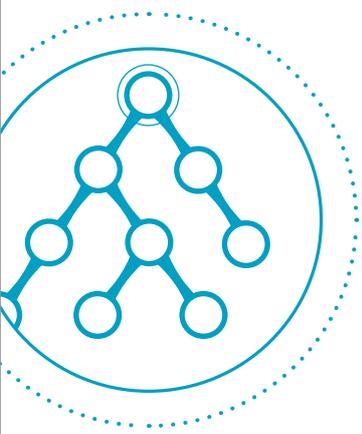
Trotz eines guten Ansatzes erhielt ein Projekt kein Wirkt-Siegel. Es konnte keinerlei Belege für die Wirkung erbringen, da die Ressourcen für Monitoring- und Evaluationsmaßnahmen fehlen. Auf Nachfrage stellte sich heraus, dass der Vorstand dem Projekt kritisch gegenübersteht und die Gelder lieber anders investiert hätte. In einem Wortgefecht zwischen Vorstand und Projektleiter wurde klar: Beide haben völlig unterschiedliche Auffassungen davon, was die Organisation ausmacht, was sie grundsätzlich ändern will und wo sie dafür ansetzen sollte – es fehlt eine gemeinsame Vision.



2) AUS DER PRAXIS

Geht es um das Thema Strategie, begegnen uns Organisationen mitunter mit Vorbehalten. „Das ist was für ManagerInnen von großen Unternehmen“, oder „Wir haben alle Hände voll zu tun und wirklich keine Zeit für einen aufwendigen Strategieprozess“, hören wir dann zum Beispiel. Wir wissen aber: „Einfach machen“ zahlt sich auf lange Sicht nicht aus. Zumindest die Finanzierung für das nächste Jahr sollte geklärt sein. Idealerweise findet man Unterstützer für mehrere Jahre – und hat damit schon eine Finanzierungsstrategie. Diese wiederum ermöglicht es, Personal langfristig zu beschäftigen. Das ist die Grundlage, um qualifizierte und motivierte Mitarbeitende zu gewinnen. Bei einer Strategieentwicklung geht es also um Planungssicherheit, um eine verlässliche Zusammenarbeit und Qualitätssicherung.





O2: LEITUNG UND PERSONALMANAGEMENT

Ein entscheidender Faktor für das Gelingen gemeinnütziger Arbeit sind die Menschen – als Mitarbeitende im Projekt ebenso wie für die Leitung und Verwaltung der gesamten Organisation. Daher ist es für uns wichtig, einen Blick darauf zu werfen, inwieweit die Leitung in der Lage ist, ihre Organisation gut zu führen und ihre Mitarbeitenden ihren Qualifikationen und den anstehenden Aufgaben entsprechend einzusetzen. Die Entscheidungen, die auf der Leitungsebene getroffen werden, sind richtungsweisend für die gesamte Projektarbeit.

WAS WIR PRÜFEN:

- 1) **Wie ist die Leitung aufgestellt? Welche Strukturen und Prozesse gibt es für die Entscheidungsfindung?**
- 2) **Wie sind die Aufgaben und Verantwortungsbereiche der Leitungsebene geregelt?**
- 3) **Wie geht die Organisation mit Personalthemen um?**

1) **Gute Leitungsstrukturen zeichnen sich dadurch aus, dass alle wichtigen Entscheidungen zeitnah, unabhängig und fachkundig getroffen werden.** Um die Leitungsstrukturen einschätzen zu können, schauen wir uns verschiedene Aspekte an: Die Anzahl der leitenden Personen und ihrer Treffen sollte so gewählt sein, dass die Leitung arbeitsfähig ist. Wichtig ist auf der Leitungsebene auch das Vier-Augen-Prinzip. Es minimiert das Risiko, dass durch einseitige, unabgestimmte Entscheidungen ungewollt Schaden verursacht oder Organisationsziele verfehlt werden. Wir achten außerdem auf mögliche Interessenkonflikte durch Abhängigkeitsverhältnisse oder persönliche Verbundenheiten auf der Leitungsebene, etwa bei verwandtschaftlichen oder geschäftlichen Beziehungen. Wir empfehlen beispielsweise, dass die Mehrzahl der Mitglieder des Leitungsgremiums nicht in finanziellen oder dienstlichen Abhängigkeitsverhältnissen zueinander stehen sollte, um solche Interessenkonflikte zu vermeiden und die Unabhängigkeit zu wahren.

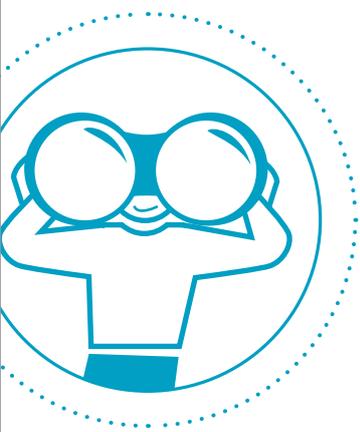
2) **Klar geregelte Aufgaben- und Verantwortungsbereiche auf der Leitungsebene sind eine Grundvoraussetzung dafür, dass durchdachte Entscheidungen getroffen und umgesetzt werden können.** Für unsere Einschätzung der Leistungsfähigkeit der Organisation ist es daher wichtig, dass Verantwortlichkeiten und Entscheidungsprozesse möglichst konkret festgelegt werden. Eine klare Abgrenzung der Kompetenzen ist die Voraussetzung für eigenverantwortliches Arbeiten, eine reibungslose Zusammenarbeit und eine gute Kommunikation innerhalb und zwischen den Leitungsgremien. Sind Verantwortlichkeiten und Entscheidungsprozesse schriftlich dokumentiert, sorgt dies außerdem für Verbindlichkeit und verhindert Missverständnisse.

3) Gemeinnützige Organisationen sind leistungsfähiger, wenn die haupt- und ehrenamtlichen Mitarbeitenden gut betreut und gefördert werden. Wir schauen uns an, ob und wie die Mitarbeitenden in ihrer individuellen Entwicklung gefördert werden. Wichtig sind regelmäßige Feedback-Gespräche, in denen Aufgaben, Ziele und Weiterbildungsmöglichkeiten beschlossen werden. Relevant ist für uns auch, inwieweit die Förderung von Motivation und das Arbeitsklima institutionell etabliert sind, zum Beispiel durch Belohnungssysteme, interne Transparenz und Methoden zur Konfliktlösung. Ehrenamtliche Mitarbeitende sollten klare AnsprechpartnerInnen innerhalb der Organisation haben sowie individuell betreut und begleitet werden. So wird sichergestellt, dass sie entsprechend ihren Kompetenzen und den Anforderungen der Organisation eingesetzt werden.



AUS DER PRAXIS

„Unsere Mitarbeitenden kümmern sich schon selbst um Fortbildungen, daran muss die Leitung nicht auch noch denken.“ Diese Annahme begegnet uns in ähnlicher Form immer wieder bei unseren Analysen. Zwar liegt es in der Regel tatsächlich in der Eigenverantwortung der Mitarbeitenden, hier konkrete Vorschläge zu machen. Die Personalverantwortlichen sollten dennoch im Feedbackgespräch von sich aus das Thema Fortbildungen ansprechen, im Interesse der eigenen Organisation – schließlich profitiert auch sie am Ende von den Fähigkeiten der Mitarbeitenden.



O3: AUFSICHT

Gemeinnützige Organisationen tragen eine besondere Verantwortung – für das ihnen anvertraute Geld aus privaten Spenden oder öffentlichen Fördertöpfen genauso wie für ihre (oftmals ehrenamtlich aktiven) Mitarbeitenden. Um dieser Verantwortung und dem Vertrauen gerecht werden zu können, braucht es in jeder Organisation ein Mindestmaß an Checks and Balances, also Formen der Gewaltenteilung und der gegenseitigen Kontrolle.

WAS WIR PRÜFEN:

- 1) **Hat die Organisation funktionierende Aufsichtsstrukturen und ein System von Checks and Balances etabliert?**
- 2) **Sind die Aufgaben und Funktionen der Aufsicht klar und nachvollziehbar geregelt?**
- 3) **Unterzieht die Organisation ihre Rechnungslegung regelmäßig einer unabhängigen Finanzprüfung?**

1) **Klare Aufsichtsstrukturen helfen dabei, mögliche Fehlentwicklungen frühzeitig zu erkennen und zu vermeiden.** Wie sich das Gremium zusammensetzt und wie häufig es tagen sollte, beurteilen wir abhängig von der Größe und Komplexität der Organisation. Um funktionsfähig zu sein, sollte ein Aufsichtsgremium aber mindestens einmal jährlich tagen. In jedem Fall prüfen wir, ob das Aufsichtsgremium unabhängig von der Leitung ist. Kann diese Voraussetzung nicht zweifelsfrei erfüllt werden – wegen personeller Überschneidungen oder sonstiger Verflechtungen (beispielsweise finanzielle oder dienstrechtliche) –, achten wir darauf, ob es ein zusätzliches freiwilliges Aufsichtsorgan wie beispielsweise einen Aufsichtsrat oder Beirat gibt. Dabei dient ein Aufsichtsgremium nicht nur der Kontrolle der Leitung, sondern ist auch dazu da, die Arbeit der Leitung immer wieder konstruktiv zu hinterfragen und dadurch zur Qualitätsentwicklung beizutragen.

AUS DER PRAXIS



Erfahrungsgemäß scheuen sich einige Organisationen davor, ein zusätzliches freiwilliges Aufsichtsgremium einzurichten, da sie einen unnötigen Formalismus befürchten, der Entscheidungen verzögern könnte. Aber: Sogar kleine und mittlere Organisationen berichten uns, dass sie von regelmäßigen Besprechungen mit einem zusätzlichen ExpertInnengremium profitieren, vor allem durch neue Ideen und Kontakte. Ein zusätzliches freiwilliges Aufsichtsgremium bietet eine gute Möglichkeit, um Personen mit relevanten Qualifikationen oder auch Förderer an die Organisation zu binden.

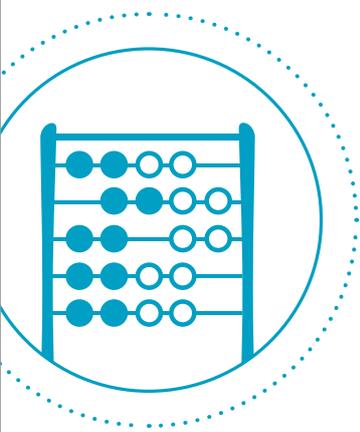
2) Grundvoraussetzung für ein funktionsfähiges Aufsichtsgremium ist, dass die Aufgaben und Entscheidungskompetenzen seiner Mitglieder klar und verbindlich geregelt sind. Damit diese ihre Aufsichtsfunktion angemessen wahrnehmen können, sollten ihre Aufgaben und Kompetenzen (beispielsweise zur Haushaltsplanung oder Prüfung der Rechnungslegung) in der Satzung beziehungsweise der Geschäftsordnung deutlich und nachvollziehbar festgelegt sein.

3) Durch eine unabhängige Finanzprüfung wird sichergestellt, dass der Jahresabschluss die wirtschaftliche Lage und Entwicklung der Organisation wahrheitsgetreu wiedergibt. Damit die Leitung ein realistisches Bild der finanziellen Lage der Organisation vor Augen hat, sollte sie diese jährlich einer fachkundigen Prüfung unterziehen – allein schon, um der Verantwortung gegenüber Mitarbeitenden und GeldgeberInnen gerecht zu werden. Für die unabhängige Abschlussprüfung sollte jemand mit entsprechender Fachkompetenz beauftragt werden. Je nach Größe der Organisation kann dies entweder ein/e interne/r ehrenamtliche/r PrüferIn (oft „KassenprüferIn“ genannt) sein oder ein/e externe/r WirtschaftsprüferIn.

Gelegentlich hören wir von Organisationen, dass sie eine unabhängige Finanzprüfung als unnötig empfinden. Finanzämter und staatliche ZuwendungsgeberInnen würden ihre Mittelverwendung ohnehin genügend prüfen. Solche Prüfungen sind zwar für viele Organisationen Realität, sie haben jedoch nichts mit der Prüfung des Jahresabschlusses durch eine/n WirtschaftsprüferIn zu tun. Eine Wirtschaftsprüfung stellt vielmehr sicher, dass der Jahresabschluss die wirtschaftliche Lage und Entwicklung der geprüften Organisation realistisch wiedergibt. Bei kleineren Organisationen kann auf eine/n WirtschaftsprüferIn verzichtet werden, wenn ersatzweise zwei KassenprüferInnen beauftragt werden, die die Prüfung nach dem Vier-Augen-Prinzip übernehmen. Die Beauftragung einer/s WirtschaftsprüferIn ist trotz der damit verbundenen Kosten bereits bei mittelgroßen Organisationen (ab einem Jahresbudget von einer halben Million Euro) sinnvoll. Bei großen Organisationen (ab einem Jahresbudget von fünf Millionen Euro) sollte eine Wirtschaftsprüfung in jedem Fall vorgenommen werden. Wichtig ist, dass der/die WirtschaftsprüferIn den Jahresabschluss auch tatsächlich prüft und nicht nur erstellt.



AUS DER PRAXIS



O4: FINANZEN UND CONTROLLING

Ohne leistungsfähiges Rechnungswesen funktioniert keine Organisation, gleich welcher Größe. Nur wer seine aktuelle Finanzlage kennt, kann Entscheidungen treffen, die Arbeit planen und Ausgaben budgetieren. Die Finanzierungsformen gemeinnütziger Organisationen sind deutlich vielfältiger als die von Unternehmen, eine nachhaltige Finanzierung ist oftmals nicht gesichert. Ein passendes Finanzierungskonzept ist für die Organisation häufig eine Frage der Überlebensfähigkeit – und damit ein wichtiger Aspekt der PHINEO-Analyse.

WAS WIR PRÜFEN:

- 1) **Verfügt die Organisation über eine nachvollziehbare Rechnungslegung, die den anerkannten Grundsätzen folgt?**
- 2) **Gibt es geeignete Planungs- und Kontrollsysteme (Controlling) zur Steuerung der Finanzen?**
- 3) **Gibt es ein reflektiertes Finanzierungskonzept?**
- 4) **Gibt es im Bereich Controlling und Finanzen klare Verantwortlichkeiten und die entsprechende Kompetenz?**

1) Eine übersichtliche und leicht nachvollziehbare Rechnungslegung ist für jede Organisation eine zwingend erforderliche Grundlage – um Projekte zu steuern, zu dokumentieren und darüber informieren zu können. Dazu ist es notwendig, dass die tatsächliche Ertrags-, Vermögens- und Finanzlage abgebildet wird. Nur ein leistungsfähiges Rechnungswesen und eine vollständige Jahresrechnung können gewährleisten, dass die Organisation selbst, das Finanzamt oder externe Mittelgeber die Finanzlage nachvollziehen können. Mit der Komplexität und Größe einer Organisation steigen auch die Anforderungen, die wir an die Rechnungslegung stellen. Grundsätzlich prüfen wir bei jeder Organisation folgende Punkte:

- Werden die Grundsätze ordnungsgemäßer Buchführung angewendet?
- Werden eine einfache Einnahmen-Ausgaben-Rechnung sowie eine Vermögensrechnung oder ein Jahresabschluss mit der Bilanz und der Gewinn- und Verlustrechnung erstellt?
- Erfolgt bei der Mittelherkunft eine Unterscheidung der relevanten Einnahmen beziehungsweise Ertragsarten?
- Erfolgt bei der Mittelverwendung eine Mindestgliederung, die der Größe und Komplexität der Organisation angemessen ist?
- Werden mittelbar und unmittelbar satzungsgemäße Ausgaben gesondert ausgewiesen (zum Beispiel nach Projekten, Leistungen oder Programmen, beziehungsweise Werbung und Verwaltung)?
- Erfolgt eine Mindestgliederung bei der Bilanz oder Vermögensrechnung?



AUS DER PRAXIS

Wir beobachten oft, dass das externe und interne Rechnungswesen für gemeinnützige Organisationen eine große Herausforderung darstellt. Grundsätzlich können aber selbst sehr kleine Organisationen mit einfachen Mitteln eine geeignete Rechnungslegung erstellen. Um bei einem Budget von beispielsweise 10.000 Euro den Überblick zu behalten, reicht meist eine einfache Excel-Tabelle mit der Einnahmen- und Ausgaben-Rechnung, die nach Kostenarten (Sach- und Personalkosten) gegliedert ist und auch für die Haushaltsplanung genutzt wird. Anders sieht es bei größeren Organisationen aus. Wenn eine Organisation etwa viele verschiedene Projekte durchführt oder mehrere Einrichtungen unterhält, kann nur mittels einer in die Buchhaltungs-Software integrierten Kostenstellenrechnung der Überblick darüber gewährleistet werden. Denn für die Steuerung ist dann beispielweise nicht nur die Höhe der gesamten Personalkosten wichtig, sondern auch eine Differenzierung nach Projekten, Programmen, Abteilungen oder Einrichtungen. Auch externe MittelgeberInnen können erst so nachvollziehen, für welche Zwecke welche Mittel ausgegeben wurden. Größere Organisationen sollten zudem eine doppelte Buchführung nutzen und auch dann einen Jahresabschluss nach dem HGB erstellen, wenn sie dazu aufgrund ihrer Rechtsform nicht verpflichtet sind. Eine Umstellung auf die doppelte Buchführung kann bereits bei einem sechsstelligen Jahresbudget sinnvoll sein, spätestens bei einem siebenstelligen Jahresbudget ist sie zur Gewährleistung der Leistungsfähigkeit des Rechnungswesens erforderlich.

- Enthält die Rechnungslegung zu allen Positionen Vorjahreswerte?
- Werden wesentliche Positionen und Abweichungen gegenüber dem Vorjahr erläutert?

2) Das Controlling liefert die notwendigen Informationen für eine Einschätzung dazu, wie wirtschaftlich eine Organisation ihre Mittel verwendet. Dabei geht es weniger um die Kontrolle im Sinne einer Überwachung, sondern vielmehr um eine vorausschauende Planung sowie die regelmäßige Kontrolle dieser Planung, um sie gegebenenfalls anzupassen. Um feststellen zu können, ob eine Organisation ein geeignetes Controlling durchführt, prüfen wir mehrere Aspekte:

- Ist eine Kostenstellen- oder Kostenträgerrechnung vorhanden und in die Buchhaltung integriert? Welche weiteren Kostenrechnungsinstrumente werden eingesetzt?
- Inwieweit erfolgen eine differenzierte Planung und Budgetierung der Finanzen?
- Soll-Ist-Vergleich: Wird die Planung regelmäßig kontrolliert und bei Abweichungen angepasst?
- Gibt es hierzu ein systematisches, adressatengerechtes und in die Regelkommunikation eingebettetes internes Reporting (Berichtswesen)?

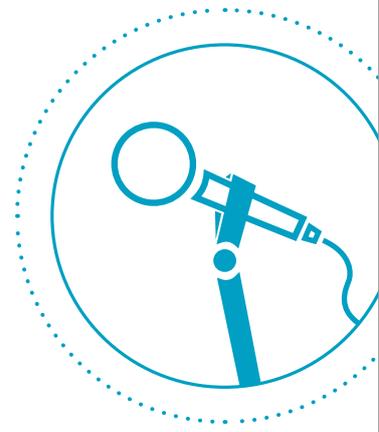


3) Mit einem reflektierten und nachhaltigen Finanzkonzept sichert die Organisation ihre Handlungsfähigkeit. Gemeinnützige Organisationen finanzieren sich im Gegensatz zu Unternehmen selten unmittelbar über Entgelte, die von ihren Kunden gezahlt werden. Sie sind vielmehr auf andere Einnahmequellen angewiesen – etwa auf Privatspenden, Vermögenserträge, Sponsoring oder öffentliche Zuwendungen. Von einer Organisation, die nachhaltig mit ihrer Projektarbeit wirken will, erwarten wir eine nachhaltige Strategie, die diesen „Finanzierungs-Mix“ berücksichtigt. Mit folgenden Fragen verschaffen wir uns einen Eindruck davon, ob die Organisation über ein entsprechendes Finanzkonzept verfügt:

- Ist sich die Organisation der Optionen für die Einwerbung von Ressourcen (Geld, Sachspenden, Zeitspenden) bewusst, wägt sie Chancen und Risiken ab und trifft sie Entscheidungen für geeignete Ressourcen sowie Instrumente zu deren Beschaffung?
- Passt das Finanzierungskonzept zu Handlungsansatz, Zielen und Strategie der Organisation?
- Wie hoch sind Eigenkapital und freie Rücklagen der Organisation? Ist sie überschuldet?

4) Insbesondere im Bereich Finanzen und Controlling sind klar geregelte Verantwortlichkeiten und Fachkenntnisse unerlässlich. Selbst in kleinen, rein ehrenamtlich arbeitenden Vereinen muss dieser Bereich zuverlässig funktionieren, wenn der Verein auf lange Sicht bestehen bleiben soll. Daher prüfen wir, inwieweit Verantwortlichkeiten und Entscheidungsprozesse klar geregelt sind. Wichtig ist für uns dabei auch die Kompetenz der Verantwortlichen. Sie können ihren Aufgaben nur gerecht werden, wenn sie über die entsprechenden Fachkenntnisse und Qualifikationen verfügen oder gegebenenfalls externe Fachleute hinzuziehen.

O5: TRANSPARENZ UND ÖFFENTLICHKEITSARBEIT



Um das Wirkungspotenzial einer Organisation einschätzen zu können, muss man nachvollziehen können, wie genau die Organisation arbeitet und was sie mit ihrer Arbeit erreicht. Ein transparenter Umgang mit Informationen über die Strukturen einer Organisation, über ihre Aktivitäten und deren Ergebnisse ist damit nicht nur eine wichtige Voraussetzung für unsere Bewertung – Transparenz ist auch eine wichtige Grundlage für ein erfolgreiches Fundraising und eine gute Öffentlichkeitsarbeit. Schließlich können SpenderInnen sich so ein genaues Bild davon machen, was mit ihren Spenden passiert und was sie am Ende bewirken können.

WAS WIR PRÜFEN:

- 1) **Stellt die Organisation nachvollziehbare Informationen über ihre Strukturen, ihre Finanzen, ihre Aktivitäten und deren Ergebnisse leicht zugänglich zur Verfügung?**
- 2) **Nutzt die Organisation passende Instrumente für ihre Öffentlichkeitsarbeit und ihr Fundraising?**

1) **Eine transparente Darstellung ermöglicht es nachzuvollziehen, wie eine Organisation arbeitet und was sie mit ihrer Arbeit bewirkt.** Damit wir einer Organisation ein hohes Wirkungspotenzial bescheinigen können, ist Transparenz eine Grundvoraussetzung. Dabei prüfen wir nicht nur, ob eine Organisation Auskunft über ihre Arbeit, die Organisations- und Gremienstrukturen und die Finanzen gibt. Wichtig ist es auch, dass diese Informationen möglichst aktuell und leicht zugänglich auf der Website bereitgestellt sind und so gut nachvollzogen werden können – nicht nur von uns, sondern von jedem, der sich ein Bild von der Arbeit der Organisation machen möchte.

2) **Eine gute Öffentlichkeitsarbeit und eine passende Fundraising-Strategie sind wichtig, um Soziale InvestorInnen über die Organisation zu informieren und gegebenenfalls den aktuellen Spenden-Bedarf deutlich zu machen.** Eine offene Berichterstattung über konkret erreichte Wirkungen der Projekte hilft dabei, inhaltlich zu überzeugen, und stärkt die Glaubwürdigkeit der Gesamtorganisation. Bei der Analyse schauen wir uns daher an, ob die Instrumente nachvollziehbar dargestellt sind, ob sie zur Strategie passen und ob die Verantwortlichkeiten für diese Aufgaben klar geregelt sind.



AUS DER PRAXIS

Immer wieder begegnen uns Organisationen, die zwar alle für uns relevanten Informationen parat haben, diese aber nur auf Nachfrage teilen – sie fürchten beispielsweise, ihre Spendeneinnahmen könnten einbrechen, wenn SpenderInnen nachlesen können, über welche Mittel sie bereits verfügen. Dabei wissen wir aus Erfahrung, dass es für viele spendenwillige InvestorInnen eine große Hürde ist, wenn sie erst persönlich mit einer Organisation in Kontakt treten müssen, um sich ein Bild von deren Arbeit zu machen. Transparenz schafft Vertrauen – die Website ist eine gute Möglichkeit, SpenderInnen einen leichten Zugang zu allen relevanten Informationen zu bieten.

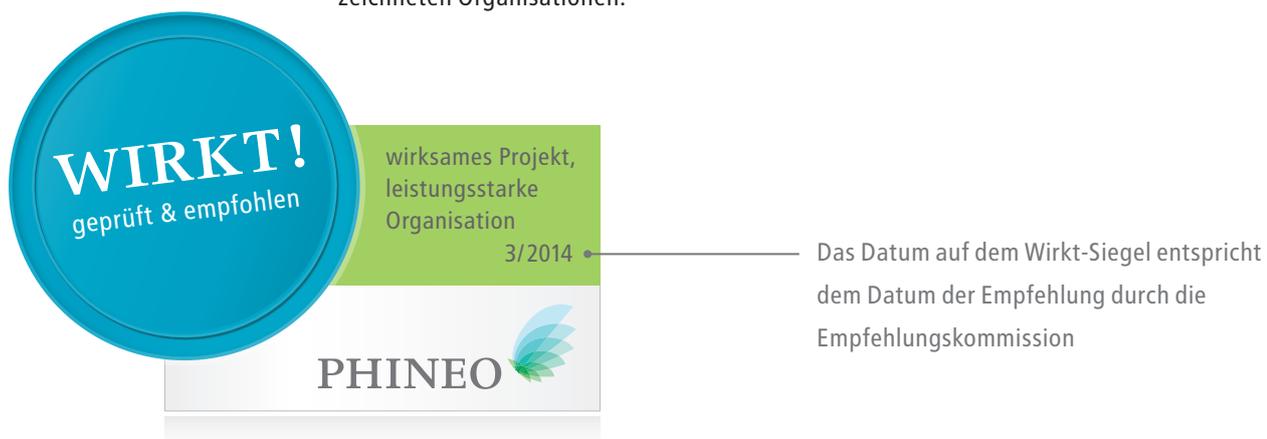
HINWEIS: Einheitliche Standards zur Transparenz erleichtern es nicht nur den Organisationen, Informationen vollständig und übersichtlich transparent zu machen. Sie machen es für interessierte SpenderInnen auch leichter, diese nachzuvollziehen. Wir empfehlen beispielsweise den Beitritt zur Initiative Transparente Zivilgesellschaft (ITZ). Als Vorlage für eine transparente Berichterstattung geben wir den Organisationen außerdem den Social Reporting Standard (SRS) an die Hand.

AUSZEICHNUNG MIT DEM WIRKT-SIEGEL

Projekte und Organisationen, die erfolgreich die PHINEO-Analyse durchlaufen haben und in der Empfehlungskommission überzeugen konnten, werden mit dem Wirkt-Siegel ausgezeichnet und als Best-Practice-Beispiele in unser Portfolio wirkungsvoller Spendenprojekte aufgenommen.

Ausgezeichnete Organisationen können das Wirkt-Siegel vielfältig in ihrer Kommunikation einsetzen, zum Beispiel auf ihrer Website, in Broschüren, auf Spendenbriefen und Plakaten. Damit zeigen sie der Öffentlichkeit – und vor allem potenziellen SpenderInnen: Wir haben das Zeug zu großer Wirkung! Eine 2012 durchgeführte Kurzevaluation von e-fect dialog evaluation consulting eG zeigt, dass 90 Prozent der befragten Organisationen das Wirkt-Siegel als nützlich bewerten. Die Hälfte der Befragten konnte konkrete Folgen der Empfehlung durch PHINEO in Form von zusätzlichen Ressourcen oder einer verbesserten Wahrnehmung in der Öffentlichkeit spüren. Die Auszeichnung trägt bei allen Organisationen dazu bei, dass sich Mitarbeitende und Ehrenamtliche in ihrer Arbeit gewürdigt und anerkannt fühlen.

Soziale InvestorInnen erkennen wirksame Projekte dank des Wirkt-Siegels auf den ersten Blick. Insbesondere Unternehmen und Stiftungen greifen auf der Suche nach neuen Förderprojekten auf Organisationen mit Wirkt-Siegel zurück. Es gibt ihnen das gute Gefühl, Geld in Wirkung zu investieren – auch wenn sie gerade nicht die notwendige Zeit und Ressourcen haben, um sich selbst intensiv mit dem Wirkungspotenzial von Projekten und Organisationen auseinanderzusetzen. Soziale InvestorInnen vertrauen dem Wirkt-Siegel – und den ausgezeichneten Organisationen.



„Das PHINEO Wirkt-Siegel und die übersichtlich strukturierten Informationen zu den einzelnen Projekten haben uns eine gute Orientierung geboten. So konnten wir gezielt nach diesen Kriterien ein Projekt auswählen.“ STEPHANIE DOPRA, WILLIAMS LEA GMBH



WAS DIE STERNE BEDEUTEN

Jede teilnehmende Organisation erhält in jeder der acht Analysekatogorien bis zu fünf Sterne, die die Ergebnisse der PHINEO-Analyse zusammenfassen. So erkennt man auf einen Blick, in welchen Bereichen eine Organisation besonders stark ist und wo sie noch Entwicklungspotenzial hat. Letzteres bietet übrigens auch einen hervorragenden Anknüpfungspunkt für Soziale InvestorInnen, die der gemeinnützigen Organisation an dieser Stelle gezielt unter die Arme greifen können.

Um mit dem Wirkt-Siegel ausgezeichnet zu werden, muss eine Organisation in allen auf das Projekt bezogenen Kriterien mindestens drei Sterne erhalten. Nur dann können wir sicher von einem hohen Wirkungspotenzial ausgehen. Die Regeln für organisationsbezogene Kriterien sind weniger streng ausgelegt: Hier muss die Organisation insgesamt 13 von 25 erreichbaren Sternen bekommen, also etwas mehr als die Hälfte, und darf dabei in maximal zwei Kategorien weniger als drei Sterne erreichen. Details zu den Strukturen der Organisation, zur Finanzierung und Transparenz sind wichtige Punkte, die zum langfristigen Erfolg und damit auch zur dauerhaften Wirksamkeit eines Projekts beitragen – doch es sind vor allem die W-Kriterien, also eine klare Zielvorstellung und ein schlüssiges Konzept sowie Maßnahmen zur Wirkungsanalyse, die ein hohes Wirkungspotenzial kennzeichnen.

Sind drei Sterne aber schon eine schlechte Bewertung? Mitnichten. Drei Sterne stehen für „gut“ und bedeuten, dass die Organisation an dieser Stelle voll und ganz unseren Ansprüchen an wirksame Arbeit entspricht. Wer mehr als drei Sterne erreicht, leistet tatsächlich auch mehr, als wir in Bezug auf die Größe, das Alter oder die Art des Projekts als angemessen erachten.

Oben: Anwendungsbeispiele für das Wirkt-Siegel

LEGENDE

- herausragend: ★★★★★
- sehr gut: ★★★★☆
- gut: ★★★☆☆
- akzeptabel: ★★★★★
- entwicklungsbedürftig: ★★★★★
- unzureichend: ★★★★★

DIE ERKENNTNISSE AUS DER ANALYSE NUTZEN



AUSGEZEICHNETE PROJEKTE KENNENLERNEN: PROJEKT-PORTRÄTS UND LANDKARTE WIRKSAMER PROJEKTE

Einen Überblick über die ausgezeichneten Projekte und Organisationen – und einen Einblick in ihre Arbeit – geben wir mit unseren Projektporträts sowie unter www.phineo.org.

In den Projektporträts stellen wir jedes ausgezeichnete Projekt samt seinem Wirkungspotenzial vor und zeigen, was uns besonders begeistert und fasziniert hat. Die Analyseergebnisse finden sich als Übersicht in Form der Sterne ebenfalls auf den Projektporträts. Die Projektporträts liegen als Print- und PDF-Version den jeweiligen Themenreports bei und werden darüber hinaus den entsprechenden Organisationen in digitaler Form – auf Wunsch als Druckdatei – zur Verfügung gestellt.

Mit der Landkarte ausgezeichnete Projekte auf www.phineo.org können Soziale InvestorInnen in unserem Portfolio stöbern oder ganz gezielt mögliche Förderprojekte entdecken. Verschiedene Suchfilter helfen bei der Auswahl. So wird ein/e regionale/r StandortförderIn ebenso fündig wie Soziale InvestorInnen, die einfach gerne Kindern in Not helfen möchten. Auch hier finden Soziale InvestorInnen Hintergrundinformationen zu den einzelnen Projekten sowie unsere Bewertung in den einzelnen Analysekatégorien in Form der Sterne.

Sie möchten mehr über einzelne Projekte, unsere Bewertung oder unsere Methode wissen? Melden Sie sich einfach bei uns! Wir helfen Ihnen gern.

INKLUSIVE VOLLZEHR- UND BETREUUNGSSTÄTTEN
e.V. in Rheinheim und Isenhardt

BARREIFREIE UND INTEGRATIVE GRUPPEN
Turturwerk Schellhöhe 199 e.V.

DAS PROJEKT
Die Kinder der Reiter-Gruppe... (Text describing the project's goals and activities)

DAS WIRKT
Die Reiter-Gruppe... (Text describing the impact and results of the project)

INKLUSIVE KINDERKRIPPE
nestwärme gGmbH

DAS PROJEKT
Inklusion von Anfang an... (Text describing the project's focus on early inclusion)

DAS WIRKT
Die erste inklusive Kinderkrippe... (Text describing the impact and results of the project)

WIRKT!
Empfohlenes Projekt
ganzheitlich & einflussreich

PHINEO
Wirkungspotenzial des Projekts
Ziele und Zielgruppen
Ansatz und Konzept
Qualitätsentwicklung
Leistungsfähigkeit der Organisation
Vision und Strategie
Leistungsreife und Personalmanagement
Aufsicht
Finanzen und Controlling
Transparenz und Öffentlichkeitsarbeit

KINDERABENTEUERHOF FREIBURG e.V.
Kinderabenteuerhof Freiburg e.V.

DAS PROJEKT
Auf dem Kinderabenteuerhof Freiburg lernen junge Menschen Natur – und einander – besser kennen. Viele Kinder wachsen heute sehr behütet auf und haben nur selten Kontakt zu Personen, die vielleicht etwas anders sind. Und immer weniger Kinder haben eine Vorstellung davon, wovon zum Beispiel ein Schnitzel oder ein Glas Milch herkommen. Ihnen fehlt der Freiraum, Dinge selbst zu entdecken und zu erforschen. Auf dem Kinderabenteuerhof Freiburg verbringen Einheimisch- bis 14-Jährige ihre Freizeit miteinander, zum Beispiel im Rahmen des kostenfreien offenen Nachmittagsangebots. Darüber hinaus gibt es ein umfassendes Betreuungsangebot mit Kinderkrippe, Kita und Hort. Herkunft, sozialer Status oder Behinderungen spielen auf dem Kinderabenteuerhof Freiburg keine Rolle. Je nach Angebot haben bis zu 44 Prozent der Teilnehmenden ein Handicap. Zwischen Hühnern, Schweinen und Pferden lassen sie ihre Vorurteile zurück und lernen eines offenen und respektvollen Umgangs miteinander und mit der Natur. Die Kinder versorgen die Tiere, bauen Baumhäuser, spielen, schnitzen und schmieden. Sie bauen Obst an, ernten die Früchte und kochen daraus Marmelade. Besonders beliebt sind die Reitangebote und das therapeutische Reiten.

DAS WIRKT
Der Kinderabenteuerhof Freiburg leistet einen wichtigen Beitrag zur Persönlichkeitsentwicklung junger Menschen. Die inklusive Ausrichtung des Angebots ist aufgrund der steigenden Nachfrage ganz natürlich geworden. Inzwischen sind alle Angebote inklusiv. In Gesprächen mit den Teilnehmenden hören die Projektmitarbeitenden immer wieder, dass die Kinder ihre Berührungspunkte abbauen konnten und individuelle Unterschiede zwischen den Menschen nun mehr zu schätzen wissen. Die Mitarbeitenden konnten ebenfalls beobachten, wie zurückhaltende Kinder offengeblieben sind. Die jungen Menschen haben gelernt, sich in einer Gruppe entsprechend ihrer Fähigkeiten und Möglichkeiten einzubringen, soziale Verantwortung zu übernehmen, Konflikte zu lösen und einander zu helfen. Inzwischen lässt sich im gesamten Stadtteil eine positive Entwicklung beobachten. Immer mehr Familien ziehen dorthin, damit die Kinder inklusiv aufwachsen. Auch der Kinderabenteuerhof selbst entwickelt sich immer mehr zu einem inklusiven Arbeitgeber. Der Verein hat darüber hinaus das lokale „Netzwerk Inklusion“ initiiert.

WIRKT!
Empfohlenes Projekt
ganzheitlich & einflussreich

PHINEO
Wirkungspotenzial des Projekts
Ziele und Zielgruppen
Ansatz und Konzept
Qualitätsentwicklung
Leistungsfähigkeit der Organisation
Vision und Strategie
Leistungsreife und Personalmanagement
Aufsicht
Finanzen und Controlling
Transparenz und Öffentlichkeitsarbeit



THEMENREPORTS: WIE MAN WIRKSAME PROJEKTE ERKENNT UND UNTERSTÜTZEN KANN

In unseren Themenreports steckt das gesammelte Wissen aus der Themenfeldrecherche und einer rund einjährigen intensiven Auseinandersetzung mit konkreten und sehr unterschiedlichen Projekten in unserer Analyse. Die Publikation gibt einen intensiven Einblick in das jeweilige Thema – von der Beschreibung der konkreten Herausforderung über die Darstellung der verschiedenen Handlungsansätze zur Lösung des Problems bis hin zu konkreten praktischen Tipps, um wirksame Projekte identifizieren und bestmöglich unterstützen zu können. Wir möchten GeldgeberInnen zeigen, wie vielfältig das Engagement sein kann, und sie ermutigen, in Wirkung zu investieren. Dafür liefern wir ihnen eine Grundlage.

Die Themenreports sind aber auch für gemeinnützige Organisationen selbst interessant. Sie erfahren von guten Ideen und erfolgreichen Ansätzen, die sie gewinnbringend für die eigene Arbeit nutzen können!

DAS WISSEN NUTZEN

Unser Wissen über gute Projektpraxis, die Herausforderung wirkungsorientierten Arbeitens sowie die Bedarfe und Bedürfnisse gemeinnütziger Organisationen fließt nicht nur in die Analysen und die Weiterentwicklung unserer Methode ein. Es ist auch die Grundlage für die direkte Beratung Sozialer InvestorInnen und natürlich die Basis für Workshops für gemeinnützige Organisationen zum Thema Wirkungsorientierung. Mit dem Erfahrungswissen aus den Analysen konnten wir einen signifikanten Beitrag zur Entwicklung und Weiterentwicklung des Social Reporting Standards leisten – die Themen Wirkungsorientierung und wirkungsorientierte Steuerung in Organisationen aktiv in unserer Presse- und Öffentlichkeitsarbeit nutzen.

Gemeinnützige Organisationen, die an der PHINEO-Analyse teilgenommen haben, kennen den Status quo und das Verbesserungspotenzial ihrer Arbeit. Sie haben sich intensiv mit der eigenen Wirkung und Wirkungsorientierung auseinandergesetzt – beste Voraussetzungen dafür, die Wirkung nicht mehr aus dem Blick zu verlieren und in die Qualität der eigenen Arbeit zu investieren.

Soziale InvestorInnen können mithilfe des Wirkt-Siegels als Erkennungsmarke gezielt wirkungsorientiert fördern – und damit Wirkung überhaupt ermöglichen. Sie achten bei der Auswahl von Förderprojekten verstärkt auf deren Wirkungspotenzial und wissen, wie sie Organisationen so unterstützen können, dass diese mit ihrer Arbeit mehr bewirken können.



Der Social Reporting Standard (SRS)

unterstützt gemeinnützige Organisationen jeder Rechtsform und Größe dabei, überzeugend über ihr Engagement – und vor allem über die Wirkungen ihrer Angebote – zu berichten. Er eignet sich als Format sowohl für externe Jahresberichte als auch für das organisationsinterne Berichtswesen.

Wann findet der nächste Wirkungsworkshop in Ihrer Nähe statt?

Alle Workshop-Termine und Neuigkeiten rund um den SRS erfahren Sie auf www.phineo.org/themen/social-reporting-standard-srs

ZUM WEITERLESEN

Bertelsmann Stiftung (Hrsg.), Skalierung sozialer Wirkungen: Handbuch zu Strategien und Erfolgsfaktoren von Sozialunternehmen, Gütersloh 2013.

Bertelsmann Stiftung (Hrsg.), Strategisch. Praktisch. Gut. Strategiekompas für nichtstaatliche und gemeinnützige Organisationen, Gütersloh 2010.

Beywl (Hrsg.), Evaluation Schritt für Schritt: Planung von Evaluationen, Darmstadt 2007.

Gräwe, Zur Notwendigkeit und Ausgestaltung von Nonprofit Governance-Systemen. In: ZStV Zeitschrift für Stiftungs- und Vereinswesen, Heft 3/2013, S. 81 – 90.

Initiative Transparente Zivilgesellschaft, Selbstverpflichtungserklärung,
www.transparency.de/Initiative-Transparente-Zivilg.1612.0.html

Innovation Network, Inc. (Hrsg.), Logic Model Workbook,
www.innonet.org/client_docs/File/logic_model_workbook.pdf

Keller-Ebert / Kisler / Schobert, Evaluation praktisch! Wirkungen überprüfen – Maßnahmen optimieren – Berichtsqualität verbessern, Heidelberg 2005.

PHINEO gAG / Bertelsmann Stiftung (Hrsg.), Kurbuch Wirkung: Das Praxishandbuch für alle, die Gutes noch besser tun wollen, Berlin 2013.

Schmidt, Wie viel Governance ist sinnvoll und erforderlich für NPOs? Empfehlungen für einen Mindeststandard an Nonprofit Governance. In: ZStV Zeitschrift für Stiftungs- und Vereinswesen, Heft 1/2014, S. 21 – 24.

Simsa / Meyer / Badelt (Hrsg.), Handbuch der Nonprofit-Organisation: Strukturen und Management, Stuttgart 2013.

Stockmann, Evaluation und Qualitätsentwicklung: Eine Grundlage für wirkungsorientiertes Qualitätsmanagement. Sozialwissenschaftliche Evaluationsforschung Band 5, Münster 2006.

Stockmann, Handbuch zur Evaluation: Eine praktische Handlungsanleitung. Sozialwissenschaftliche Evaluationsforschung Band 6, Münster 2007.

University of Wisconsin-Extension, Enhancing Program Performance with Logic Models. Interactive online course, www.uwex.edu/ces/lmcourse/

University of Wisconsin-Extension, Evaluation Publications,
www.uwex.edu/ces/pdande/evaluation/evaldocs.html



GUTES NOCH BESSER TUN – DAFÜR SETZT SICH PHINEO EIN.

PHINEO ist ein gemeinnütziges Analyse- und Beratungshaus für wirkungsvolles gesellschaftliches Engagement. Ziel ist es, die Zivilgesellschaft zu stärken. Mit Wirkungsanalysen, einem kostenfreien Spendensiegel,

Publikationen, Workshops und Beratung unterstützt PHINEO gemeinnützige Organisationen und InvestorInnen wie Stiftungen oder Unternehmen dabei, sich noch erfolgreicher zu engagieren. www.phineo.org

PHINEO IST EIN BÜNDNIS STARKER PARTNERINNEN

HauptgesellschafterInnen



GesellschafterInnen



Ideelle GesellschafterInnen



Strategische PartnerInnen

- CSI – Centrum für soziale Investitionen und Innovationen
- Deutscher Spendenrat
- Stiftung Charité

Förderin

- Warth & Klein Grant Thornton AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
-