

# Wirkungsorientierte Steuerung im dritten Sektor

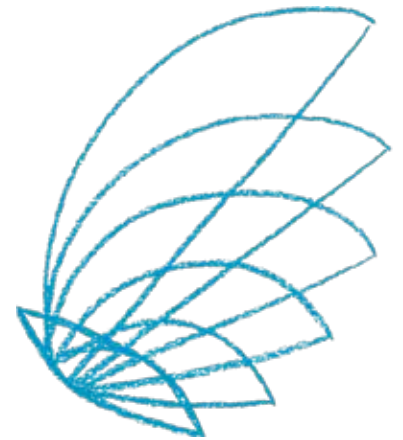
**Reformmanufaktur Bremen**

30. April 2015

Benjamin von der Ahe

# Was Sie erwartet:

- § Kurzvorstellung PHINEO
- § Wirkung – eine Einführung
- § Wirkungsorientierte Steuerung
- § Fazit und Diskussion

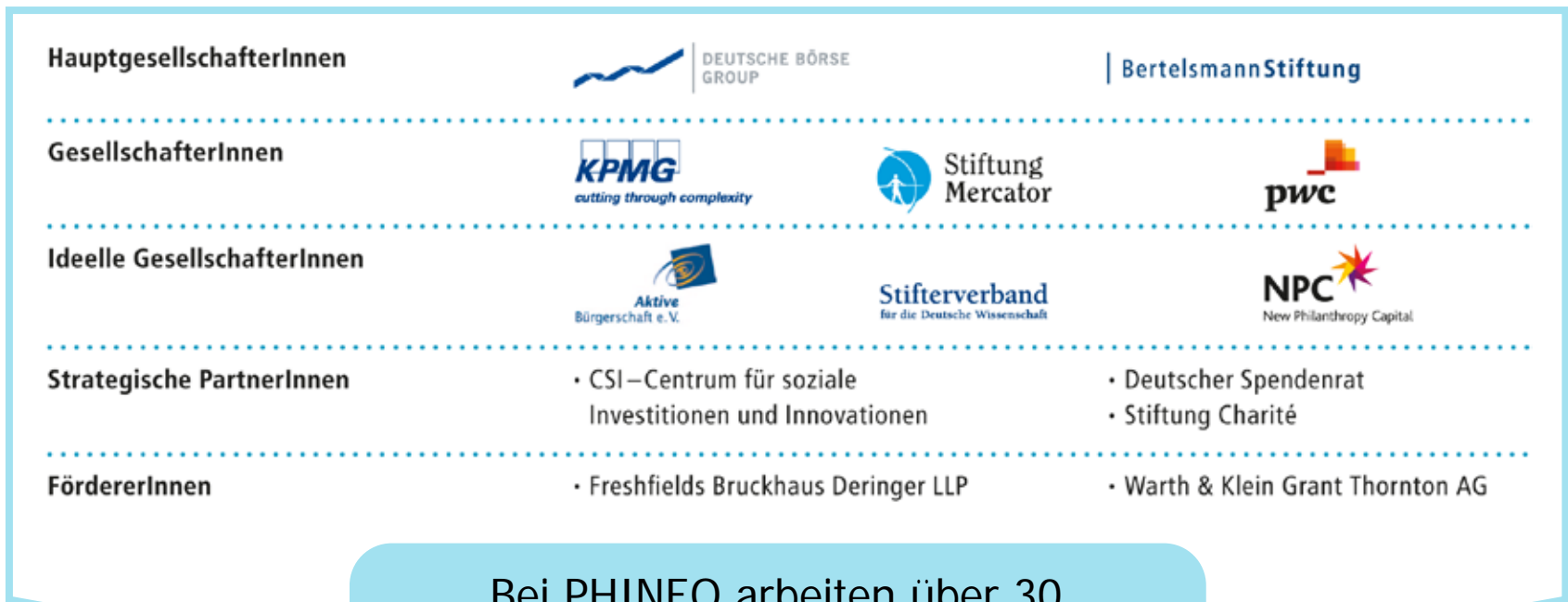


# PHINEO – die Organisation





# PHINEO – das gemeinnützige Analyse- und Beratungshaus für wirkungsvolles gesellschaftliches Engagement



Bei PHINEO arbeiten über 30 engagierte Menschen: Von Biologen, Politologinnen bis hin zu Juristen und Betriebswirtinnen.



PHINEO will ...

**... den gemeinnützigen Bereich**

**STÄRKEN.**

**... die Erfolge der Zivilgesellschaft**

**SICHTBAR  
MACHEN.**



# PHINEOs Projektempfehlungen – das WIRKT-Siegel

Das Wirkt-Siegel zeigt wirkungsvolle Good Practices  
Projekte mit einer leistungsfähigen Organisation



Inklusion

Demenz

Engagement 55+

Kinderarmut

Integration

Flüchtlinge

Gesundheitsförderung

Musikförderung

Umweltbildung

Berufsvorbereitung

Engagementförderung

Depression

Klimaschutz

Engagement gegen Rechts



# PHINEO's Beitrag für mehr Wirkungsorientierung

Wissen generieren & verbreiten



Erfolge auszeichnen & Qualität sichern



Agenda Setting

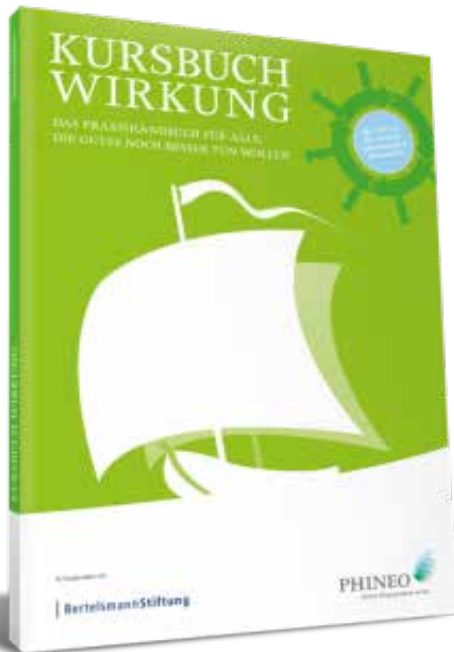


Mittelgeber unterstützen





# Praxishandbuch: KURSBUCH WIRKUNG



Projekte wirkungsorientiert planen, umsetzen und die Wirkungen der Aktivitäten analysieren

- 135 Seiten Know-how
- viele Illustrationen anschauliche Grafiken und Checklisten
- Praxisbeispiel und Literaturtipps
- kostenlose Arbeitsvorlagen als Extra-Download



**Download kostenfrei:**  
[www.kursbuch-wirkung.de](http://www.kursbuch-wirkung.de)





# Wirkungsorientiert berichten mit dem Social Reporting Standard (SRS)



- ✓ Einfach nutzbare Vorlage für den Jahresbericht.
- ✓ Sichtbarkeit des gesellschaftlichen Wertes des Engagements.
- ✓ Erfolgreiches Fundraising durch nachvollziehbare Darstellung der Erfolge und Wirkungen.
- ✓ Bessere Vergleichbarkeit durch einheitliche Sprache und Systematik.
- ✓ Qualitätsgewinn: Förderung wirkungsorientierter Steuerung und Lernkultur in der Organisation.

[www.phineo.org/themen/social-reporting-standard-srs](http://www.phineo.org/themen/social-reporting-standard-srs)

# Wirkung – eine Einführung





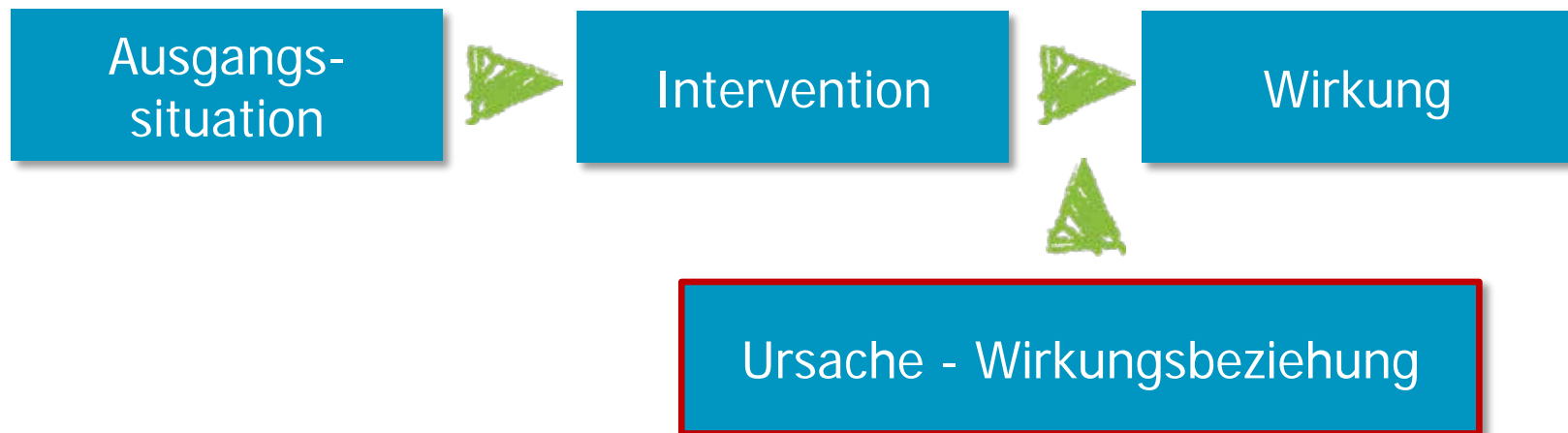
# Wirkung im Zielsystem von Nonprofit-Organisationen

- Ø **Dominanz von Sachzielen** gegenüber Formalzielen
- Ø übergeordnete Sachziele von NPOs (Vision, Mission ...) sind **immer Wirkungsziele** – deren Verwirklichung bildet ihren **Existenzsinn**
- Ø Sonstige Formal- und Sachziele dienen der Verwirklichung der übergeordneten Wirkungsziele.



# Wirkungen sind Veränderungen ...

- bei den Zielgruppen, deren Lebensumfeld oder der Gesellschaft,
- die in Folge einer Intervention auftreten.





# Arten von Wirkungen

## Es gibt

- kurz-, mittel- und langfristige
- direkte und indirekte
- beabsichtigte und unbeabsichtigte
- erwartete und unerwartete
- positive und negative
- vorübergehende und nachhaltige
- subjektiv erlebte und objektiv nachweisbare
- individuelle und kollektive

**Wirkungen**

*Wirkungen*

**Wirkungen**

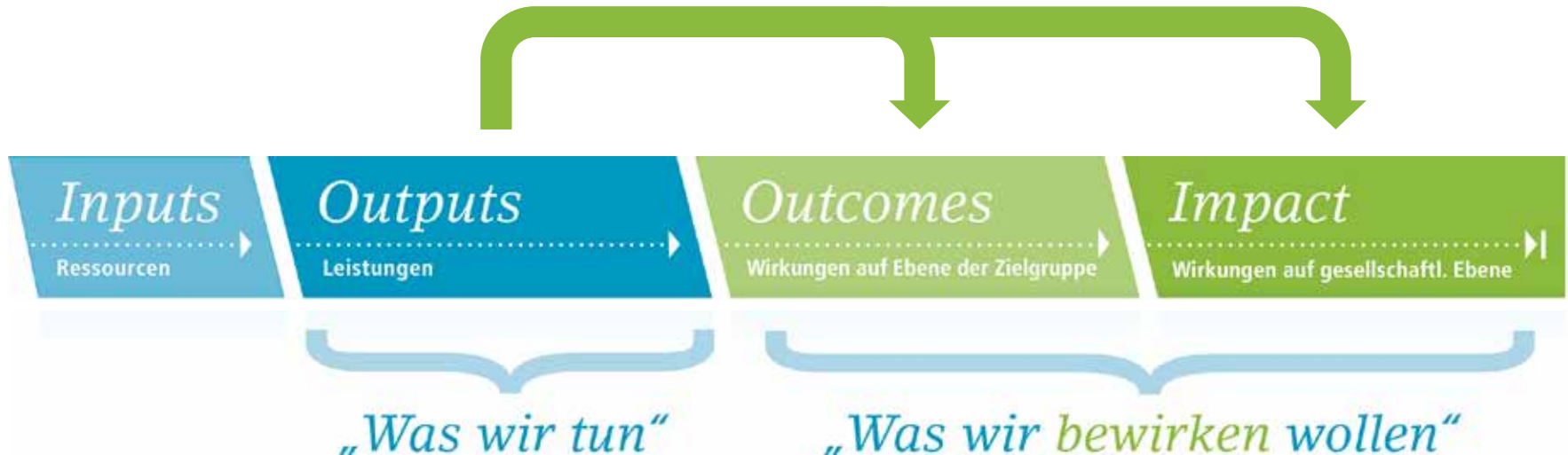
**Wirkungen**

*Wirkungen*



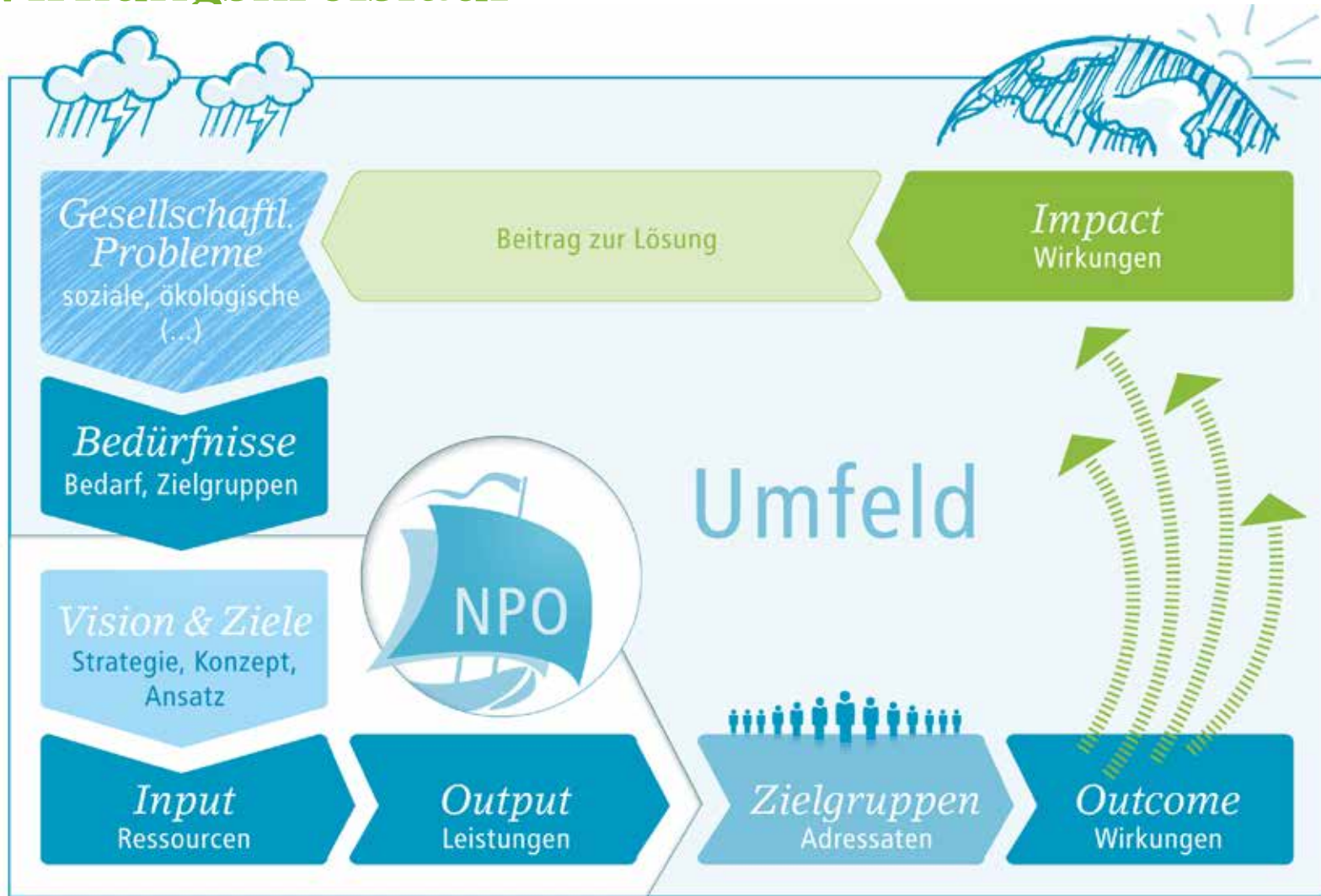
# IOOI - Wirkungskette

**Wirkungen (Outcome/Impact) sind  
Veränderungen in Folge der Leistungen (Output)**





# Wirkungskreislauf





# Wirkungstreppe

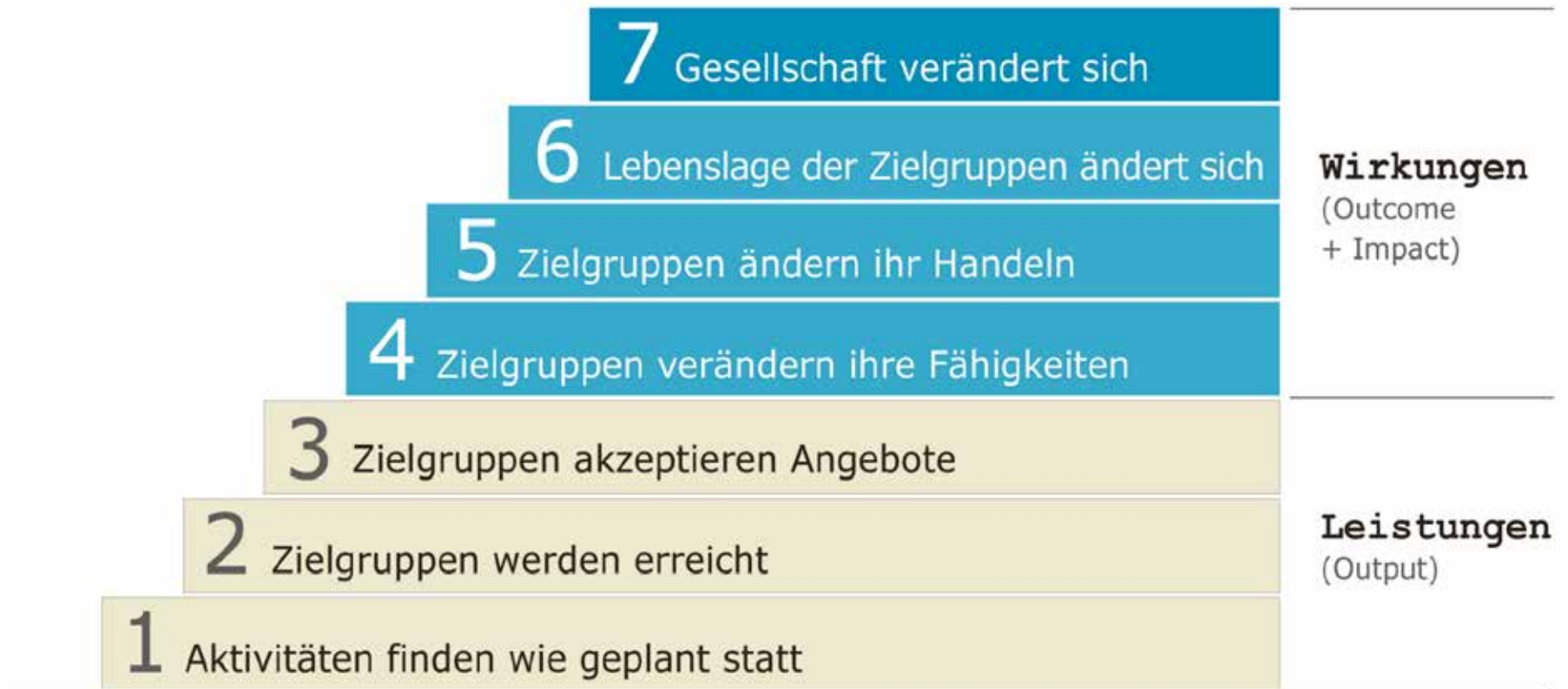


Abbildung: Wirkungstreppe. In Anlehnung an das „Kursbuch Wirkung“ S.5, [www.kursbuch-wirkung.de](http://www.kursbuch-wirkung.de), PHINEO gAG 2013



# Wirkungsorientierte Steuerung





# Wirkungsanalyse im Steuerungskreislauf

## 4 VERBESSERN UND BERICHTEN

- Qualität der Angebote weiterentwickeln
- Extern und intern berichten

## 3 WIRKUNGSANALYSE

- Ergebnisse und Wirkungen analysieren
- Mit Strategie- und Zielsetzung abgleichen (Soll-Ist)



## 1 STRATEGIE- UND ZIELSETZUNG

- Herausforderung Bedarf analysieren
- Strategie, Wirkungslogik, Ziele, Zielgruppen, Indikatoren erarbeiten

## 2 UMSETZUNG

- Aktivitäten operativ steuern
- Ressourcen zielgerichtet einsetzen



# Erfassung der Zielerreichung

**Messung**

... was ist messbar?

**Schätzung**

... was ist von dem, was nicht messbar ist, schätzbar?

**Reflexion**

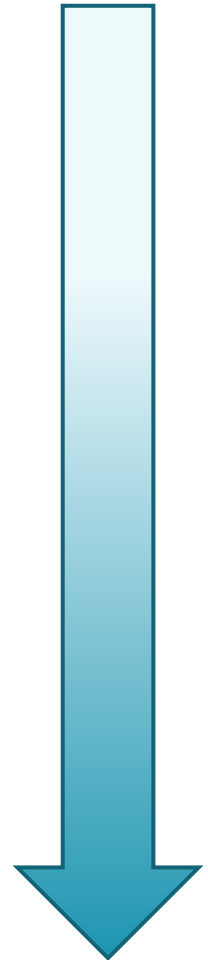
... was ist von dem, was nicht schätzbar ist, reflektierbar?

**Beobachtung**

... was ist von dem, was nicht reflektierbar ist, beobachtbar?

**Nicht erfassbar**

... Weniges, was absolut nicht erfassbar ist!

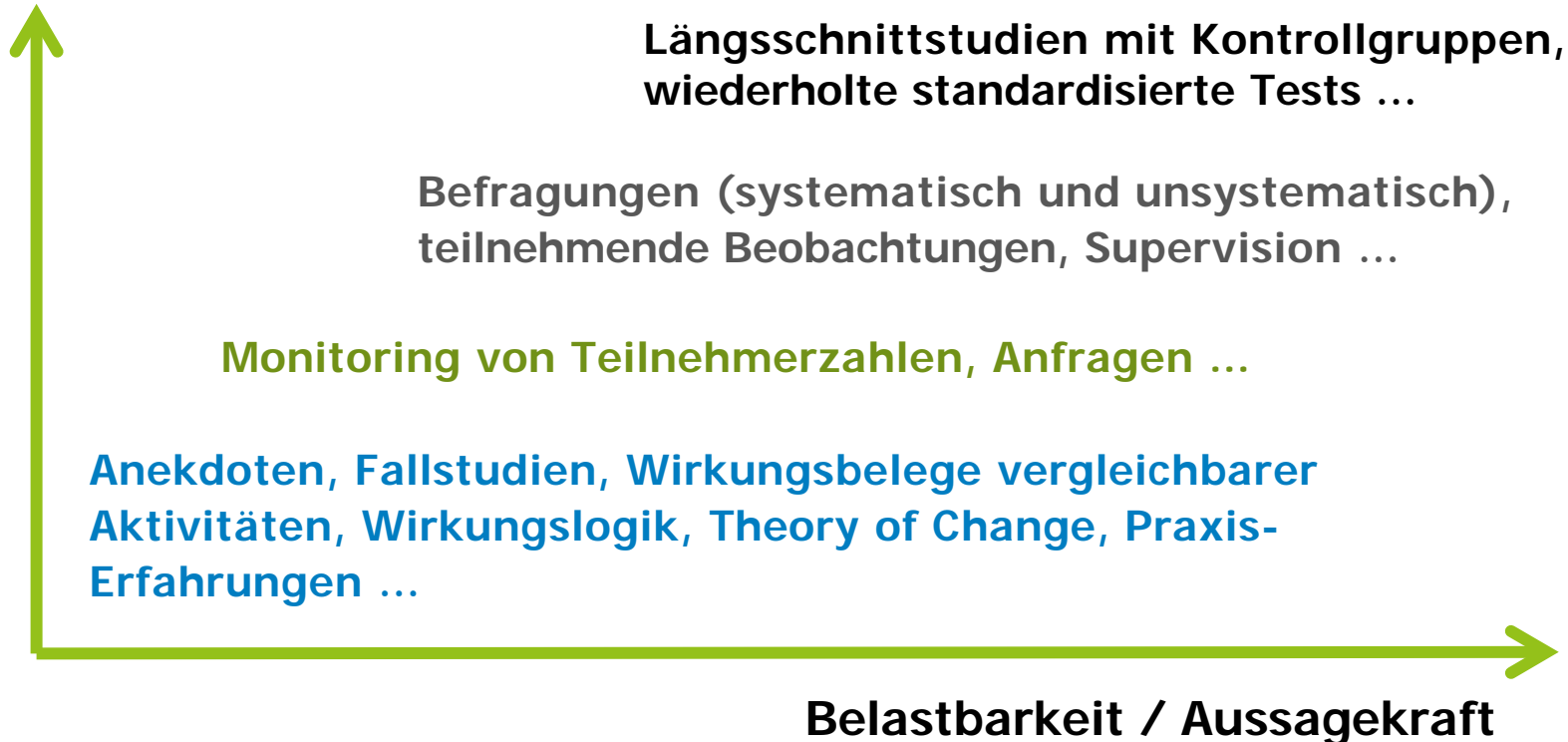


Quelle: Halfar, IGC-Arbeitsgruppe 2008, S. 39



# Passender Methodenmix zur Steuerung und Analyse von Wirkungen

**Aufwand: Zeit,  
Kosten, Expertise**



# Fazit und Diskussion





## Anspruch und Wirklichkeit klaffen auseinander

Eine Studie unter großen Nonprofit-Organisationen zeigt\*:

**76 %** geben die Zufriedenheit der Leistungsempfänger als Erfolgsfaktor an (häufigste Nennung)



**46 %** berichten mind. 1 x jährlich intern über die Zufriedenheit der Leistungsempfänger (an Führungskräfte)

**40 %** erheben erst gar keine Daten

\* PHINEO Studie: Wirkungsorientierte Steuerung in Non-Profit-Organisationen (2013)



## Utopie Wirkungsorientierung?

„Die große **Schwierigkeit der Wirkungsorientierung liegt im Nachweis gültiger Ursache-Wirkungsbeziehungen.** Es ist teils unmöglich oder nur mit außerordentlich hohem Forschungsaufwand zu erreichen, eine bestimmte Wirkung zu messen und die festgestellte Veränderung dann noch auf eine bestimmte Ursache zurückzuführen.

Oft sind Wirkungen erst langfristig erkennbar, was ihre Messung und Erfassung zusätzlich erschwert. **Auch wenn daher Wirkungen die konzeptionell besseren Ziele wären, fehlen heute vielfach noch die notwendigen Analyseinstrumente.** (...)

Die Leistungsorientierung ist konzeptionell lediglich eine Art ‚Zwischenstufe‘ auf dem Weg zur Wirkungsorientierung.“

(Schedler/Proeller 2011)



# You can't manage what you don't measure?

„Was nicht gemessen werden kann, entzieht sich auch der Steuerung – und was sich nicht steuern lässt, widerspricht dem Anspruch, finanzielle Mittel optimal einzusetzen.“

Bono (2006)

**Wirkungsmessung**

**≠**

**Wirkungsanalyse**

**≠**

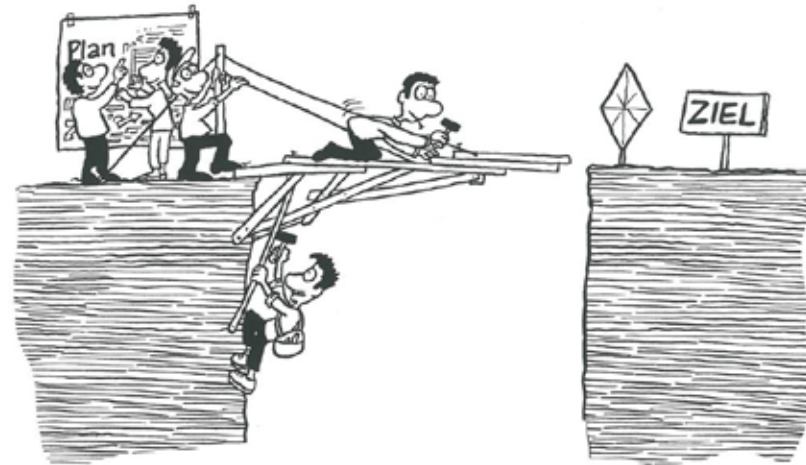
**Wirkungsorientierung**





# Wirkungssteuerung?

**“What you measure is what you get.”** (Kaplan/Norton 1992)



Quelle: Werner Tiki Hiltensmacher

## Risiken:

- à einseitige (Fehl-)Steuerung hin zu leicht messbaren Wirkungszielen
- à Nutzung von Kennzahlen und Benchmarking als alleiniger und vermeintlich objektiv-wahrer Bewertungsmaßstab



# Handlungsempfehlungen für die Praxis

## 1. Basis schaffen

- Primärer und wichtigster Schritt ist eine Problemanalyse und ein klares und reflektiertes Zielsystem der Organisation insgesamt (Vision, übergeordnete Ziele) und der einzelnen Angebote (Zielgruppen, Konzept, Wirkungslogik).

## 2. Wirkungsorientierung als Lern- und Fehlerkultur verankern

- Wirkungsorientierung in der Organisationskultur etablieren
- Fehlerkultur: Fehler machen und aus ihnen lernen!
- Von und mit anderen lernen (vorhandene Studien, Evaluationen, und Konzepte, Austausch und Kooperation mit anderen NPOs)
- Wirkungsanalysen nicht nur für Legitimationszwecke, sondern vor allem für die Qualitätsentwicklung verwenden



# Handlungsempfehlungen für die Praxis

## 3. Wirkungsanalyse und -messung

- Vor der Einführung neuer Analyseinstrumente: zuerst bereits vorhandene Daten systematisch erfassen und auswerten
- Zielsetzung und Nutzen von (Wirkungs-)Evaluationen klären
- Schwer messbare Wirkungsziele: besser den Zielerreichungsgrad subjektiv bewerten oder offen lassen, als sie auszuklammern

## 4. Integrierter Steuerungskreislauf

- Integrierte Steuerung: Das Rad nicht neu erfinden, bestehende Steuerungssysteme weiterentwickeln, neue Instrumente integrieren
- Kennzahlensysteme/Indikatoren vor allem als Reflektions- und Analyseinstrument für einen kontinuierlichen Lernprozess begreifen und weniger als objektiven Maßstab zur Bewertung des Erfolgs



# Vielen Dank!

## Kontakt

PHINEO gAG

Benjamin von der Ahe

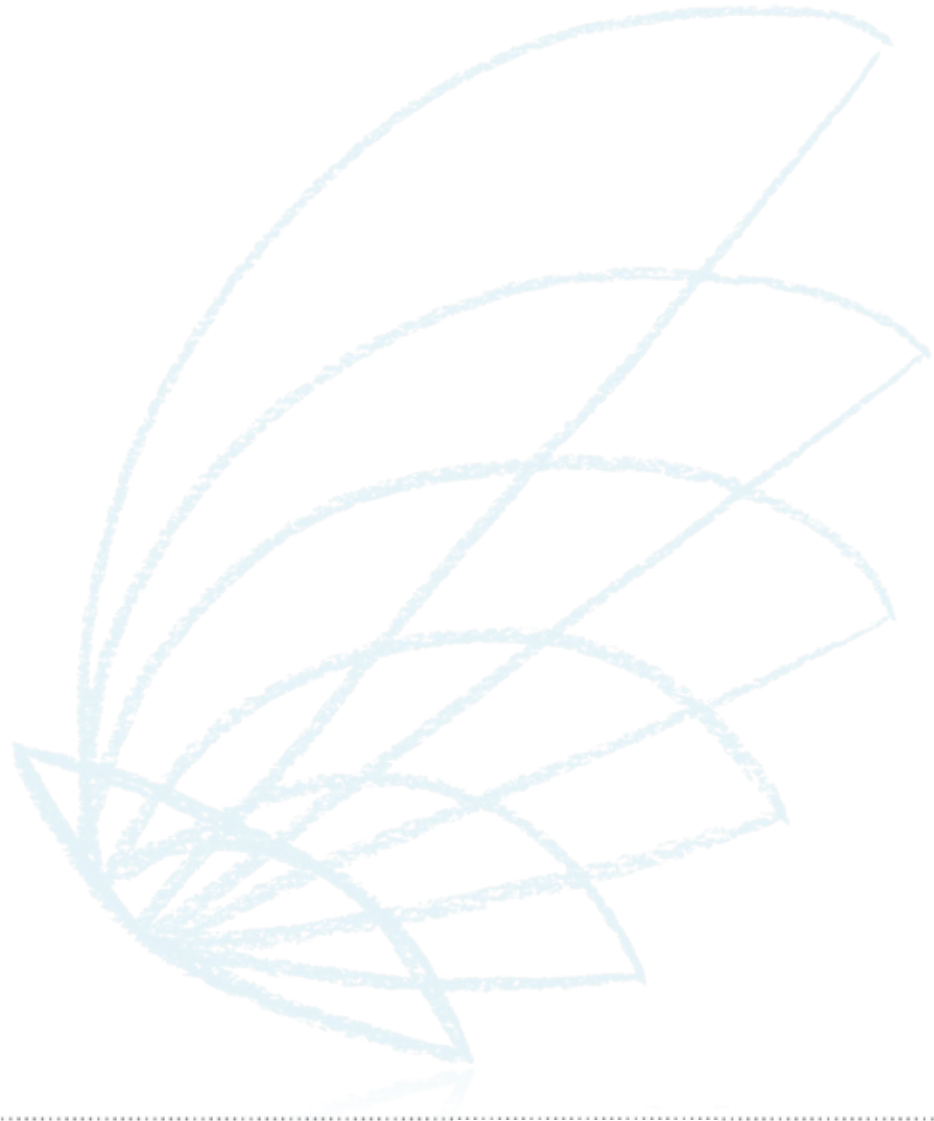
T: 030 52 00 65 310

[benjamin.vonderahe@phineo.org](mailto:benjamin.vonderahe@phineo.org)

Folgen Sie uns Online auf facebook und twitter



# Backup





## Chance wirkungsorientierter Steuerung

**Wirkungsvollere, effektivere und effizientere  
Verwendung begrenzter Ressourcen für die  
einzelnen Menschen und für die gesellschaftliche  
Wohlfahrt insgesamt.**



# Wirkungsebenen und Handlungsansätze haben Auswirkung auf Messbarkeit

	<b>Problem verhindern (präventiv)</b>	<b>Problem lösen (therapeutisch)</b>
<b>Gesamt- gesellschaft</b>		
<b>direktes Lebensumfeld</b>		
<b>Individuum</b>		



# Instrumente wirkungsorientierter Steuerung

