



## VOM ERGEBNIS HER DENKEN

Der eine setzt auf Bauchgefühl – die andere möchte möglichst genau messen, was das eigene philanthropische Engagement hervorbringt. Der pragmatische Mittelweg heißt Wirkungsorientierung.



«Mir soll mein Engagement vor allem Freude bereiten. Wenn ich gute Leute treffe, die das Herz am richtigen Fleck und ein schönes Projekt haben, dann freue ich mich, wenn ich sie mit einer Spende unterstützen kann.»

«Uns liegt der Bildungssektor besonders am Herzen. Es kann doch nicht sein, dass nicht jedes Kind am Ende der Schulzeit gut lesen und schreiben kann! Wir möchten unsere Mittel so wirksam wie möglich einsetzen, um dieses Problem im ganzen Land zu lösen.»



Jeder Philanthrop hat seine eigene Herangehensweise an das Engagement: Die einen möchten ein konkretes Problem lösen. Andere möchten eine Vielzahl von Organisationen und Projekten unterstützen. Einige vertrauen eher auf ihren Bauch, andere möchten die Problemlagen und Zusammenhänge möglichst genau verstehen. Aber alle Philanthropen vereint der Wunsch, sich möglichst wirksam zu engagieren.

## **Mit wirksamem Handeln die Welt verändern**

Wirkung bedeutet, dass sich als Folge des philanthropischen Handelns etwas in der Wirklichkeit verändert – idealerweise zum Besseren. Das klingt einfach, ist in der Praxis aber gar nicht so leicht festzustellen.

Manche Veränderungen lassen sich leicht feststellen – ein Brunnen ist gebaut, wo vorher keiner war. Aber wer profitiert wirklich von ihm und welche Qualität hat das Wasser und wer kommt in den Genuss? Und welche weiter gehenden Folgen hat der Brunnenbau – bessere Gesundheit, höhere Ernteerträge, mehr Zeit für Bildung? Oder ein Absinken des Grundwassers und regionale Verteilungskonflikte? Und welche Wirkung war eigentlich angestrebt?

## **Eine Frage der Haltung**

Manchen Philanthropen ist es nicht so wichtig, die (Aus-) Wirkungen ihres Engagements mit wissenschaftlicher Gründlichkeit zu planen oder zu analysieren. Es genügt ihnen, eine bereits erfolgreiche Institution weiter zu stärken oder einem engagierten Sozialarbeiter bessere Mittel für seine Arbeit zur Verfügung zu stellen. Mit solchem Engagement kann man viel Segensreiches bewirken, und manchmal ist die Welt auch gar nicht kompliziert.

Andere nähern sich dem Thema Wirkung lieber analytischer und theoretischer. Dafür gibt es viele Methoden und Werkzeuge. So zeigt die **Wirkungstreppe von Phineo** zum Beispiel, auf welcher Ebene Wirkungen eintreten können. Dabei wird zwischen Output, Outcome und Impact unterschieden: Outputs sind unmittelbare, messbare Ergebnisse einer philanthropischen Massnahme: Ein neu gebauter Brunnen liefert ganzjährig sauberes Trinkwasser für 1'000 Menschen. Outcomes sind Veränderungen in den Einstellungen, im Verhalten oder der Lebenslage der Zielgruppe: Die Menschen vor Ort werden seltener krank. Impacts schliesslich sind langfristige Veränderungen in der Gesellschaft: Konflikte um Ressourcen nehmen ab und die allgemeine Lebensqualität steigt.



«Mir reicht es aus, engagierte Menschen in die Lage zu versetzen, ihr Engagement fortzuführen und auszubauen. Was sie dafür im Einzelnen brauchen, überlasse ich ihnen. Ich verlasse mich auf meine Menschenkenntnis, um zu beurteilen, ob meine Förderung wirksam ist.»

«Uns ist es wichtig, den wirksamsten Weg der Förderung zu finden. Wir möchten genau verstehen, warum manche Kinder das Lesen in der Schule nicht richtig lernen. Wir lesen wissenschaftliche Studien und lassen uns von Experten beraten. Auf dieser Grundlage entwickeln wir eine Strategie mit messbaren Zielen.»



## Theory of Change

Wenn sich Philanthropen dafür entscheiden, der (beabsichtigten) Wirkung genauer auf den Grund zu gehen, können sie sich einer Vielzahl von Ansätzen bedienen. Neben der Wirkungstreppe kann zum Beispiel eine sog. «Theorie der Veränderung» (Theory of Change) dabei helfen, Zusammenhänge zu identifizieren und zu verstehen, um daraus strategische Entscheidungen abzuleiten.

Dabei geht es – kurz gesagt – darum, das Problem, seine Ursachen und seine Folgen genauer zu erfassen – sowie zu verstehen, welche Faktoren wie zum Problem beitragen. In einem weiteren Schritt wird überlegt, welche dieser Faktoren sich wie beeinflussen lassen und was sich dann am Problem und seinen Folgen verändern wird. Daraus werden dann Ansatzpunkte für das eigene Engagement abgeleitet. (Eine ausführliche Darstellung dieses Ansatzes finden Sie in [Inspiration «Nachhaltig Systeme verändern»](#).)

## Kann man Wirkung messen?

Ja. Und nein. Zum einen kommt es darauf an, welche Wirkungen – z.B. Outputs, Outcomes, Impacts – gemeint sind. Manches lässt sich leicht bestimmen: Der gebaute Brunnen versorgt 1'000 Personen mit Trinkwasser. Anderes ist schon sehr viel schwieriger: Wie viele Kinder können jetzt besser lesen, die es ohne das neu eingerichtete Programm nicht so gut gelernt hätten? Wie haben sich Haltungen und Einstellungen von Menschen verändert? Welche langfristigen Folgen wird ein Programm haben?

Bei jeder Art von Wirkungsmessung sind regelmässig zwei Aspekte problematisch:

Welche Veränderungen lassen sich wirklich feststellen?

Und lassen sich diese Veränderungen wirklich auf das philanthropische Engagement zurückführen – oder auf etwas ganz anderes?

Ausserdem kann es sehr aufwändig sein, Wirkungen zu ermitteln. Zum Beispiel, wenn grosse Datenmengen erforderlich sind, die kompliziert zu erheben und schwierig auszuwerten sind. Dann stellt sich die Frage, ob der Aufwand in einem angemessenen Verhältnis zu der eigentlichen Massnahme steht – oder ob man mit diesen Mitteln nicht lieber etwas anderes bewegen möchte.



«Ich habe für mich den richtigen Weg gefunden: Ich treffe mich einmal im Jahr mit jeder Person, die ich unterstütze, und lasse mir bei einer Tasse Tee berichten, was sie mit meinem Geld angefangen hat. Da kann ich dann Fragen stellen, und meistens lerne ich dabei auch etwas Neues.»

«Für uns sind messbare Ergebnisse wichtig. Die Lesefähigkeiten der Schüler werden im Rahmen der von uns geförderten Programme regelmässig erhoben und mit Kontrollgruppen verglichen. So können wir im Zeitverlauf sehen, ob sich wirklich etwas verändert und welchen Einfluss unsere Programme haben.»



## Wirkungsorientierung

Viele Philanthropen suchen nach einem pragmatischen Mittelweg zwischen Förderung im Blindflug einerseits und wissenschaftlicher Problemanalyse und Wirkungsmessung andererseits. Das Stichwort «Wirkungsorientierung» beschreibt eine Haltung, bei der Philanthropen und Verantwortliche in Organisationen das Problem und das gewünschte Ergebnis gut beschreiben können und eine Vorstellung davon haben, mit welchen Massnahmen sich bestimmte Veränderungen erzielen lassen müssten.

Die Orientierung an der gewünschten Wirkung trägt dazu bei, Diskussionen in Gremien, mit Verantwortlichen und Teammitgliedern mehr Struktur und Klarheit zu geben. Aus vorhandenen Daten, mit Stichproben, Interviews, Vor-Ort-Besuchen und anderen Massnahmen verschafft man sich einen Eindruck davon, ob die Theorie des Wandels vom Prinzip her aufgeht – und ob das eigene Engagement so wirksam ist, wie man es sich wünscht.

Inspiration «Vom Ergebnis her denken» Seite 4