Stiftung Bürger für Bürger
Impulse für die Bürgergesellschaft

Wirkungsorientierung:

Eine neue Haltung für das Gemeinwohl oder ein Gegensatz zur Freiwilligkeit?

Das 12. Forum Bürgergesellschaft

der Stiftung Bürger für Bürger
am 5./6. Mai 2017 in Schloss Diedersdorf bei Berlin

im Rahmen der Gesprächsreihe Bürgergesellschaft 2020

Bericht von Dr. Rainer Sprengel, Halle (Saale)
1. Juni 2017

Gefördert vom
Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend

Generali Zukunftsfonds
Eine Einrichtung der GENERALI

Wirkungsorientierung als Thema des 12. Forums Bürgergesellschaft der Stiftung Bürger für Bürger

Der Ansatz der „Wirkungsorientierung“ ist seit einigen Jahren im zivilgesellschaftlichen Feld ein durchaus leidenschaftlich behandeltes Thema – nicht zuletzt seit es mit der PHINEO gAG einen beharrlichen und sichtbaren Akteur und Themenanwalt für Wirkungsorientierung gibt. Die Anfangswehen dieses Diskurses können als überwunden gelten: Ein guter Zeitpunkt, um Wirkungsorientierung aus multiplen Perspektiven in den Blick zu nehmen – aus der Sicht von Theorie und Praxis, aus der Sicht von Befürwortern und Kritikern sowie aus der Sicht einordnender, umfassender Betrachtungen aus Politik, Zivilgesellschaft und Wissenschaft.

Damit ist das Programm des „12. Forums Bürgergesellschaft: Bürgergesellschaft 2020“ umrissen, das am 5. und 6. Mai 2017 in Schloß Diedersdorf bei Berlin stattfand. Veranstaltet von der Stiftung Bürger für Bürger wurde das Forum im Rahmen der „Gesprächsreihe Bürgergesellschaft 2020“ vom Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMBFSJ) sowie dem Generali Zukunftsfonds gefördert. Für spannende Diskussionen unter den 35 Teilnehmerinnen und Teilnehmern sorgten hochkarätige Impulsgeber aus Zivilgesellschaft, Politik und Wissenschaft und erfahrene Moderatorinnen und Moderatoren aus dem Stiftungsvorstand.

Der Einstieg

In ihrer Begrüßung und Einführung erläuterte **Ana-Maria Stuth**, Vorsitzende der Stiftung Bürger für Bürger, das Format des Forums Bürgergesellschaft und Gründe für die Themensetzung durch die Stiftung. Ziel sei es zu neuen Erkenntnissen zu kommen. Deshalb seien alle Teilnehmenden, d.h. nicht nur Impulsgeberinnen und Impulsgeber, unter dem Gesichtspunkt eingeladen worden, dass sie als kompetente Akteure mitwirken können.

Warum Wirkung und Wirkungsorientierung als Thema des diesjährigen, 12. Forums Bürgergesellschaft? Hierfür führte sie mehrere Gründe an. Geldgeber würden zunehmend ein wirkungsorientiertes Handeln und dessen Nachweis erwarten. Zugleich sieht sie verschiedene Herausforderungen, an die der Diskurs anschließt, etwa Qualitätsmanagement in zivilgesellschaftlichen Organisationen oder internationale Social Reporting Standards. Damit drängen sich auch grundlegendere Fragen auf: Wie passt etwa der Begriff Wirkungsorientierung zum Eigensinn der Bürgergesellschaft und bürgerschaftlichen Handelns? Und wie steht es um den Unterschied zwischen der Realität bürgerschaftlichen Engagements und Anspruchslagen, wie sie mit Wirkungsorientierung als Messlatte geltend gemacht werden? Mit diesen Hinweisen skizzierte sie einige Gründe der Stiftung Bürger für Bürger für die Organisation dieses Fachforums.

In einer anschließenden Runde stellten sich die Teilnehmenden kurz mit ihrem Erkenntnisinteresse vor. Erkennbar wurde in der Runde eine starke Präsenz von operativen Interessenlagen, die beruflich-organisatorische Hintergründe als Mitarbeitende in Vereinen, Verbänden oder Ministerien haben. Alle brachten Hintergründe und Erfahrungen mit realen Diskursen, konkreten Projektantragstellungen oder strategischen Debatten um Wirkung und Wirkungsorientierung mit. Damit wussten auch alle Inputgeberinnen und Inputgeber, dass sie sich in einem aufmerksamen und kompetenten Umfeld bewegten.

Teilnehmer am Forum: Konzentriert und entspannt bei der Sache. **Foto: Stiftung Bürger für Bürger**

Die vier Diskussionsforen im Überblick

Die inhaltlichen Gespräche fanden in Form von vier jeweils zweistündigen Foren statt, die aufeinander aufbauten. Die Dramaturgie der Veranstaltung folgte einer erweiterten Dialektik: Allgemeine positive Positionierung (Forum I „Wirkungsorientierung – Zwischen Markt- und Selbstorganisation“), Gegenpositionierung (Forum II „Nutzen und Grenzen der Wirkungsorientierung“), Zwischentöne durch Erfahrungen von Projekten aus der Praxis (Forum III „Wirkungsorientiertes Arbeiten mit Freiwilligen: Erfahrungen aus Initiativen, Verbänden und Kommunalverwaltung“) und Syntheseversuche (Forum IV „Resümee und Schlussdiskussion“). Der einzige Wehrmutstropfen in diesem Ablauf bestand in dem von den Veranstaltern nicht steuerbaren Umstand, dass die Inputgeber des ersten Forums der weiteren Veranstaltung leider nicht weiter beiwohnen konnten. Dies hätte gewiss an manchen Stellen zu einer weiteren Intensivierung der Debatte geführt.

Forum I „Wirkungsorientierung – Zwischen Markt- und Selbstorganisation“

Im ersten Forum kamen die Inputs von Abteilungsleiter Dr. Heiko Geue, BMFSFJ, Dr. Andreas Rickert, Vorstandsvorsitzender der Phineo gAG und Michael Sommer, Deutscher Caritasverband. Moderiert wurde das Forum von Dr. Holger Krimmer, Mitglied des Kuratoriums der Stiftung Bürger für Bürger.

Dr. Heiko Geue sieht in dem Thema der Wirkungsorientierung (WO) zunächst einmal ein Symptom dafür, dass die Zivilgesellschaft selber nicht dabei stehen bleiben will, Gutes tun zu wollen, sondern tatsächlich auch Wirkungen zu erzielen. Die Zivilgesellschaft dabei zu unterstützen, sollte auch eine permanente Aufgabe des „Engagementministeriums“ BMFSFJ und seiner Förderpolitik sein. Allerdings gehört dazu auch, Wirkungsorientierung nicht als Hebel für eine Ökonomisierung der Zivilgesellschaft zu missbrauchen und sie auch nicht mit Wirkungsmessung zu verwechseln. Diese Gefahr besteht für ihn allerdings stets, da leicht einfach messbare Kennzahlen über weicher formulierte Kriterien der Zielerreichung und Wirkungsorientierung die Vorherrschaft bekommen. Am Beispiel des Patenschaftsprogramms kann man sich, zumal im Zusammenspiel mit der Öffentlichkeit, leicht ausmalen, was passiert wäre, wenn die Zahl von 25.000 Patenschaften nicht erreicht worden wäre. Auch wenn eine geringere Zahl unter dem Aspekt der Zielerreichung und Wirkungsorientierung bessere Wirkungen gezeigt hätte, wäre dies als Misserfolg angesehen worden. Gerade deshalb ist die Haltung wichtig. Diese müsse stets klarmachen, dass es bei Wirkungsorientierung um eine grundsätzliche Prozessorientierung gehe. Eine spannende, offene und wichtige Frage sei es für ihn, ob Wirkungsorientierung zu mehr Innovation beitrage oder zu einer Reduktion der Vielfalt von Ansätzen in der Zivilgesellschaft führe?

In der unmittelbar anschließenden Diskussion präzisierte Dr. Heiko Geue Herausforderungen und Perspektiven von Wirkungsorientierung für das BMFSFJ. Einerseits machte er deutlich, dass Wirkungsorientierung schon jetzt und gewiss auch verstärkt in der Zukunft eine Rolle in der Förderpolitik des Ministeriums spiele, und zwar nicht nur als Reaktion auf entsprechende Anträge an das Ministerium, sondern auch in Form proaktiver Suche geeigneter Akteure durch das Ministerium. Andererseits stellt Wirkungsorientierung auch eine große Herausforderung für das Ministerium dar, da sie nur funktioniert, wenn eine Organisation eine Fehlerkultur besitzt bzw. entwickelt. Deutlich machte er auch, dass nach seinem Verständnis das Ministerium bei Förderungen keine kompensatorische Funktion hat, sondern wie Private das Interesse besitzt, möglichst gute Projekte und Organisationen zu fördern.

Im folgenden Input leitete **Dr. Andreas Rickert** das Interesse an Wirkungsorientierung unmittelbar vom Kern zivilgesellschaftlichen Engagements her, das immer darauf ausgerichtet sei Wirkungen zu erzielen (eine These, der im weiteren Verlauf von verschiedenen Seiten widersprochen wurde). Gerade deshalb habe ihn die anfängliche Kritik an Phineo überrascht. Bei genauerer Betrachtung stellt für ihn Phineo ein Symptom und Katalysator von Debatten dar. Inhaltlich geht es dabei um das Finden angemessener Methoden der Wirkungsorientierung, die Überwindung des Missverständnisses, Wirkungsorientierung sei auf Wirkungsmessung zu reduzieren oder um den Vorwurf, die Orientierung auf Wirkungen bezwecke eine Ökonomisierung der Zivilgesellschaft. Symptomatisch ist die Geschichte von Phineo für ihn aber auch mit Blick auf reale

Handlungsorientierungen bei Geldgebern. Tatsächlich habe man bei Phineo zu Anfang enthusiastisch auf eine wirkungsorientierte Analyse kleinerer Organisationen gesetzt, um deren Arbeit mit dem Ziel eine öffentliche Anerkennung zu verschaffen, dass diese am Ende des Tages auch mehr Geld von Geberseite erhalten. Allerdings zeigte sich, dass auf Geberseite Wirkungsorientierung zunächst kaum interessierte und insofern auch eine „Gebererziehung“ vonnöten war und ist. Als Reaktion auf diese Erfahrung wurde die Arbeit bei Phineo so umgestellt, dass das Lobbying für Wirkungsorientierung in Zivilgesellschaft, Wirtschaft und Staat eine herausragende Rolle bekommen hat. Betrachte man die zurückliegenden Jahre für Phineo als Katalysator und die Diskussion um Wirkungsorientierung als Ganzes, könne man festhalten, dass es heute nicht mehr um das Ob von Wirkungsorientierung gehe, sondern nur noch um das Wie.

In der anschließenden Diskussion präzisierte Dr. Andreas Rickert seine Ausführungen. Im Unterschied zu den ersten Trägern des „Wirkt-Siegels“, die null Euro mehr Geld davon hatten, sind zusätzliche Einnahmen bei den heutigen „Wirkt-Siegel“-Trägern signifikant vorhanden. Gleichwohl sei es noch ein weiter Weg, bis auch die Geberseite Wirkungsorientierung gut fördert. Insbesondere stellte er fest, dass Kooperationen zwischen Gebern zu selten stattfinden, manche Akteure auf leicht identifizierbare Kennzahlen abstellen und auch egoistische Interessen stark dominieren können. Wirkungsorientierung wie auch Wirkungsmessung koste im Übrigen Zeit und Geld, hier sollten auch Förderer regelmäßig 3-5% der Förderbeträge zusätzlich einplanen. Eine kurze Debatte entspann sich um die Frage, dass Organisationen von ihren Verbänden, Förderern und auch Phineo selbst letztlich alleingelassen werden mit der Frage, was für Kompetenzen für Wirkungsorientierung und für Wirkungsmessung aufzubauen wären. Publikationen zum Download reichten dafür nicht aus. Dr. Andreas Rickert griff diese Hinweise auf, um auf ein bald kommendes neues Lernportal bei Phineo hinzuweisen und er plädierte ebenso für eine Dialogverstärkung zwischen den Akteuren und Sektoren.

Der dritte Input von **Michael Sommer** nahm das Thema Wirkungsorientierung aus der konkreten Perspektive des unternehmerischen Teils der verbandlichen Caritas unter die Lupe. Ein besonderer Charme des Wirkungsbegriffs liegt für ihn darin, dass aus der Sicht jüngerer Akteure dieser Begriff geeignet ist, Ansätze neuen Sozialunternehmertums mit Traditionen klassischer Sozialwirtschaft zu verbinden und zu vermitteln. In der verbandlichen Caritas wird versucht, den Wirkungsbegriff an das schon länger etablierte Thema der Qualität anzuschließen und dies gegenüber den ca. 8250 Geschäftsführern in der Caritas als Chance zu bewerben. Dabei gehört es zur Strategie, das Totschlagargument „Wirkungsmessung“ ebenso zu vermeiden wie eine ökonomisierende Sprache mit angelsächsischen Anklängen, was ja auch zu spontanen Ablehnungen von Phineo beigetragen habe. Allgemein plädiert Michael Sommer für die Entwicklung einer gemeinsamen Sprache, auch damit es im politischen Raum nicht zu Missverständnissen kommt.

Das 1. Forum mit Dr. Andreas Rickert, Dr. Holger Krimmer, Dr. Heiko Geue und Michael Sommer (von links). Foto: Stiftung Bürger für Bürger

Die abschließende allgemeine Diskussion zu den Beiträgen des Forums I kreiste um einige der aufgestellten Thesen. So wurde von mehreren Teilnehmenden bestritten, dass der Kern der Zivilgesellschaft in der Wirkungsorientierung zu sehen sei. Dies sei sehr von jenen Organisationen aus gesehen, die externe Geldgeber für ihr Tun finden müssen. Hinterfragt wurden begriffliche Abgrenzungen, etwa zwischen Wirkungsorientierung und Wirkungsmessung oder zwischen Methoden wie Balanced Scorecard und Wirkungsorientierung. Schließlich wurde auch diskutiert, ob und inwiefern Geldgeber jenen Betrag X zusätzlich geben, um Organisationen Wirkungsorientierung zu ermöglichen und ob dies gleichermaßen für kleine wie große Organisationen umsetzbar ist.

Forum II „Nutzen und Grenzen der Wirkungsorientierung“

Im zweiten Forum kamen Inputs von Prof. Dr. Roland Roth, Institut für Demokratische Entwicklung und Soziale Integration (DESI), Berlin sowie Dr. Georg Mildenberger, Centre for Social Investment, Universität Heidelberg. Moderiert wurde das Forum von Nina Leseberg, Mitglied des Vorstandes der Stiftung Bürger für Bürger.

Dass der Tenor der Beiträge anders würde, machte **Prof. Dr. Roland Roth** gleich deutlich, als er sein Bedauern bekundete, dass die Mitglieder der 1. Runde nicht mehr da seien, da er massiven Widerspruch anmelden werde. Bei seiner Kritik ging er auf die Schöpfungsgeschichte zurück, in der Gott seine eigene Schöpfung am Ende jeden Tages mit

gut und am Ende des ganzen Schöpfungsprozesses mit sehr gut bewertete: Mit diesem biblischen Vermächtnis sei der Tenor aller Evaluationen vorgezeichnet. Wirkungsorientierung und das Nachdenken über Wirkungszusammenhänge leitet er nicht vom Kern der Zivilgesellschaft her, sondern setzt es in Verbindung zu soziologischen und anthropologischen Voraussetzungen menschlicher Existenz allgemein, wie sie etwa in der Handlungstheorie von Max Weber beschrieben sind. Danach erscheint wirkungsorientiertes Handeln als selten erreichter Grenzfall menschlicher Existenz, nicht als Normalfall, denn im Unterschied zu Gott haben wir die Bedingungen der Handlungsketten nicht in der Hand und übersehen keineswegs die Verästelungen der Nebenfolgen.

Vor diesem Hintergrund erscheint der Diskurs um Wirkungsorientierung als überhöht, als ein Diskurs, der behauptet etwas zu können, was nicht leistbar ist. Mehr Bescheidenheit würde den Verfechtern von Wirkungsorientierung guttun. Prof. Dr. Roland Roth kritisiert behauptete Wirkungsannahmen, die nie untersucht wurden und stellt den Diskurs um Wirkungsorientierung in den Kontext realer gesellschaftlicher Machtverhältnisse. Aus der Sicht von geförderten Organisationen erscheint das Thema Wirkungsorientierung als Ausdruck eines dadurch verstärkten Machtverhältnisses zu ihren Lasten. In dem Maße wie auch Ministerien diesem Impuls folgen droht Zivilgesellschaft als Ganzes Schaden zu nehmen, da wirkungsorientierten Rationalitätspostulaten zentrale Motivlagen bürgerschaftlichen Engagements fremd bleiben. Wirkungsorientierung ist in anderen Subsystemen als denen der Zivilgesellschaft entstanden und kann Motive für den Großteil des bürgerschaftlichen Engagements nicht adäquat erfassen: Motive der Begegnung oder die Freude, mit anderen zusammen zu sein und gemeinsam etwas zu tun, sind elementar für bürgerschaftliches Engagement – aber eine Wirkungsorientierung spielt dabei keine Rolle. Es ist eben nicht so, dass Wirkungsorientierung aus dem Kern der Zivilgesellschaft entstehen würde.

Einen blinden Fleck der Wirkungsorientierung sieht Prof. Dr. Roland Roth in der Begrenzung auf Zweck-Mittel-Verhältnisse im Nahbereich einzelner Organisationen und Aktivitäten. Darüber hinaus gehende Wirkungen im gesamtgesellschaftlichen Zusammenhang bleiben unbeachtet. Tatsächlich sei auch Wirkungsorientierung überhaupt kein Thema für Zivilgesellschaft insgesamt, sondern lediglich für einen kleinen Ausschnitt von professionellen NPO mit ihren hauptamtlichen Akteuren.

Die unmittelbar anschließende Debatte folgte verschiedenen Pfaden.

Einzelne Stimmen meldeten Widerspruch gegen eine vor allem negative Sicht auf Wirkungsorientierung an. Sich mit Wirkungsorientierung auseinander zu setzen, könne in Organisationen zu einem reinigenden Gewitter führen und die Frage in den Mittelpunkt stellen, warum man eigentlich das tut, was man tut. Auf diesem Pfad wurde auch diskutiert, inwiefern Wirkungsorientierung nicht einfach als Teil einer Professionalisierungsdebatte in Teilbereichen von dienstleistungsorientierten, zivilgesellschaftlichen Organisationen zu identifizieren ist.

Das 2. Forum mit Nina Leseberg, Prof. Dr. Roland Roth und Dr. Georg Mildenberger (von links). Foto: Stiftung Bürger für Bürger

Mehrere Beiträge drehten sich um das Beispiel des Patenschaftsprogramms „Menschen stärken Menschen“, um Verkürzungen des Blicks darauf aus Wirkungsorientierungs-Perspektive zu diskutieren. Dabei ging es um Roland Roths These, dass Wirkungsorientierung Sachverhalte als positiv identifiziert, die nachhaltig Zivilgesellschaft zerstören. So könne Wirkungsorientierung gar nicht anders, als dem System der Patenschaften als solche ein „Wirkt-Siegel“ zu verpassen, da die unmittelbar gestiftete Beziehungsebene in der Regel tatsächlich beim Ankommen der Flüchtlinge hilft. In einer gesamtgesellschaftlichen Betrachtung zeigen sich dann aber Brüche in diesem positiven Bild. Als Programm aus einem speziellen Ministerium hat es keine Folgen für andere politische Bereiche. Die Verschärfungen der Abschiebepraxis und die neuen Regeln zur Wohnortzuweisung führen vielfach zum Zerreißen gerade aufgebauter Beziehungen und zu Frust bei den Engagierten – mit dem Risiko, dass sie sich, missbraucht gefühlt, auf Dauer von jeglichem Engagement verabschieden.

Ein dritter Pfad der Diskussion drehte sich um das Thema von Wirkungsorientierung als Machtmittel von Geldgebern und auch als Ausdruck der Schwäche bei zivilgesellschaftlichen Organisationen. Damit zusammenhängend wurde noch ein vierter Pfad unter dem Thema der „Sprachspiele“ vertieft. Statt von Evaluation redet man nun von Wirkungsorientierung. Ein verändertes Sprachspiel sei keineswegs harmlos, sondern könne sehr folgenreich sein.

Der zweite Beitrag wurde von **Dr. Georg Mildenberger** vorgetragen. Auch er positionierte sich eindeutig gegen die im Forum I vorgebrachten Positionen. Dr. Georg Mildenberger plädierte für Wirkungsmessung statt Wirkungsorientierung. Wirkungsmessung ist dabei im Sinne einer Wirkungsanalyse gemeint, die mit der Frage ansetzt: Was ändert sich in der Welt durch mein Handeln?

Diese Frage richtet sich für ihn gegen das Scheuklappenhandeln, das aus einer Zweckorientierung folgt. Als Beispiel führt er an, dass für Schüler ohne Schulabschluss für Lehrstellen gesorgt werden soll. Verfolgt man dieses Ziel erfolgreich, übersieht man womöglich, dass andere Jugendliche mit einem Schulabschluss nun keine Lehrstelle bekommen. Die Wirkungsorientierung beruhigt sich damit, dass man den Projekt-Zweck erreicht hat und Schülern ohne Schulabschluss erfolgreich eine Lehrstelle besorgt hat (wirkt also). Die Wirkungsmessung hingegen betrachtet, welche Folgen und Nebenfolgen die eigene Intervention hatte. Sie erkennt und beschreibt entsprechend alle Folgen der Intervention, auch die, dass andere Schüler mit Schulabschluss benachteiligt wurden.

Wirkungsmessung ist aufwändig und zeitintensiv. Sie bedarf auch der Kontrollgruppen, also Gruppen, bei denen eine Intervention nicht stattgefunden hat im Vergleich zu den Gruppen, bei denen dies der Fall war. Folgt man diesem Verfahren, kommen Sachverhalte in den Blick, die mit den Scheuklappen einer Zweckorientierung nicht gesehen werden.

Dafür führte er verschiedene Beispiele an. Als Erstes das Kurdilemma. So ist das Gefühl krank zu sein, bei vergleichbarer Gesundheit, zwei Jahre nach einer Kur grösser bei denen, die eine Kur hatten als bei denen, die keine hatten. Als zweites Beispiel führte er das Abstinenzthema in der Drogentherapie an. So führe der Weg über die Kontrolle des eigenen Drogenkonsums bei Drogenkranken nachweislich zu mehr dauerhafter Abstinenz als der Weg über plötzliche Abstinenz.

Mit Wirkungsmessung lassen sich daher Effizienzgewinne durch Interventionen/Nicht-Interventionen erzielen und diese zu verbreiten sei auch moralisch geboten. Allerdings müsse man auch Grenzen der Wirkungsmessung anerkennen. So bleibt es eine anspruchsvolle Aufgabe „Netto-Wirkungen“ zu identifizieren, also all das abzuziehen von einem Impact, was auf das Wirken Dritter zurückgeht. Insofern zwingt Wirkungsmessung immer auch zur Explikation.

Eine weitere Grenze ist politischer Natur. Ergebnisse können nicht erwünscht sein und werden nicht beachtet, weil sie eigenen ethischen oder moralischen Prinzipien widersprechen. So folgen Drogenprogramme regelmäßig dem Pfad plötzlicher Abstinenz. Dabei macht sich bemerkbar, dass die gesamte Wirkungsdebatte aus der angelsächsischen, utilitaristischen Denktradition kommt, die es in Kontinentaleuropa schwer hat. Die vorherrschenden Denktraditionen in Deutschland sind prinzipien- oder tugendethisch konzipiert, nicht wirkungsethisch. Auch wenn man es besser weiß, werden dann Drogenabstinenzprogramme tugendorientiert angelegt.

Im bürgerschaftlichen Engagement sieht Dr. Georg Mildenberger eine besondere Herausforderung für Wirkungsmessung, denn eine klare Unterscheidung zwischen Handelnden und Fördernden ist häufig nicht möglich. Als Zeit-Geber etwa sind Engagierte zugleich Handelnde und Fördernde.

Die abschließende Diskussion drehte sich um das Verständnis zentraler Begriffsinhalte wie Wirkungen und Zwecke und deren Komplexität, zumal wenn dann zivilgesellschaftliche Besonderheiten wie das Verhältnis von bürgerschaftlichem Engagement und Hauptamt mit thematisiert werden. Auch die Frage, wer die Definitionsmacht innehat und ob sich dieses die Zivilgesellschaft aneignen sollte oder nicht, wurde diskutiert. Schließlich unterstrich Prof. Dr. Roland Roth noch einmal, dass seine Ausführungen nicht als solche gegen die Diskussion von Wirkungen gerichtet sei, sondern gegen das Modell aus dem 1. Forum, da es überzogen ist und in die Irre führt.

Forum III „Wirkungsorientiertes Arbeiten mit Freiwilligen: Erfahrungen aus Initiativen, Verbänden und Kommunalverwaltung“

Am Samstagmorgen führte das 3. Forum mitten hinein in die Praxis. Inputs kamen von Christine Sattler, Freiwilligen-Agentur HalleSaalkreis e.V., Katja Urbatsch von arbeiterkind.de und Dr. Helmuth Schweitzer, Kommunales Integrationszentrum der Stadt Essen. Moderiert wurde das Forum von Andreas Pautzke, Mitglied des Vorstandes der Stiftung Bürger für Bürger.

Christine Sattler rekonstruierte die Genese der Auseinandersetzung der Freiwilligen-Agentur mit dem Thema Wirkungsorientierung, wie es von der Phineo AG kurz nach deren Gründung entwickelt worden war. Sie fanden das „Wirkt-Siegel“ eingangs interessant und eventuell hilfreich gegenüber Geldgebern. Zugleich sah die Freiwilligen-Agentur die Möglichkeit einer besseren Ausrichtung ihrer Praxis an ihrem Leitbild, in dessen Mittelpunkt die Vision einer solidarischen und demokratischen Gesellschaft steht, in der sich alle Menschen engagieren. Der durch Phineo angeregte mehrstufige Prozess umfasste viel Arbeit und umfangreiche Analysen, um das „Wirkt-Siegel“ zu erhalten. Einen unmittelbaren Ertrag in Bezug auf ein erhöhtes Spendenaufkommen hatte der Aufwand nicht.

Dennoch wurde das Thema „Wirkungsorientierung“ innerhalb der Freiwilligen-Agentur weiterhin diskutiert, mit einer Schwerpunktverlagerung von der anfänglichen Fremdanalyse zu einer Selbstanalyse. Wichtig hierfür waren auch Workshops der Bundesarbeitsgemeinschaft der Freiwilligenagenturen (BAGFA) 2013/2014 zur WO. Dadurch reifte die Einsicht, dass ganz am Anfang viele Fragen hätten geklärt werden müssen: Worauf legen wir den Fokus? Wen beziehen wir ein? Welche Ressourcen haben wir dafür? Wo wollen wir welche Wirkung erzielen: bei den Freiwilligen oder bei den Adressaten der freiwilligen Tätigkeiten? Erst dann sei auch klar, welche Verfahren und Methoden sinnvoll seien wie etwa aktuell: Storytelling.

Auf die Nachfrage in der anschließenden Diskussion, ob sich der Aufwand denn nun irgendwie gelohnt habe, mochte Christine Sattler weder mit einem Ja noch Nein antworten. Letztlich hätten sie viel rumexperimentiert. Wenn andere Freiwilligenagenturen vor dem Hintergrund dieser Erfahrungen mit Wirkungsorientierung anfangen, würde der Aufwand deutlich reduzierter sein.

Ein weiterer Aspekt der Diskussion bestand in der Unterscheidung von eher außenorientiert ansetzender Wirkungsorientierung und innenorientiert ansetzender Wirkungsorientierung.

Geht es mehr darum, Förderern und Stakeholdern zu zeigen, dass das, was man tut wirkt oder steht die lernende Organisationsentwicklung im Mittelpunkt, um die Distanz zwischen eigenem Leitbild und verfolgten Maßnahmen bewusst zu machen?

Schließlich wurde bezweifelt, ob Ehrenamtliche überhaupt eine Zielgruppe von Wirkungsorientierung sein sollten oder ob man sie nicht schon mit diesem Ansinnen vergrault.

Im zweiten Input rekonstruierte **Katja Urbatsch** den Werdegang von arbeiterkind.de und die verschiedenartigen Berührungspunkte mit Themen wie Evaluation oder Wirkungsorientierung sowie dazugehörigen Anreizmechanismen. Am Anfang von arbeiterkind.de stand bei ihr nur die Überlegung, ihre eigenen Erfahrungen weiter zu geben, wie man als Kind aus einer Nicht-Akademikerfamilie zur ersten Akademikerin in der Familie wird. Den Weg von dieser ersten Idee bis zu heute 6000 Ehrenamtlichen in 75 Gruppen in Deutschland schilderte sie pointiert-ironisch. So stieß sie in der Ideenphase auf Start Social und erfuhr durch die Unterlagen und später das erste Coaching, dass sie auf jeden Fall ein Team brauche, einen Business-Plan und Promis. Bruder und Freund halfen beim Team weiter und für den Business-Plan war das BWL-Studium des Bruders nützlich – und als dann Oliver Bierhoff als Prominenter dabei war, nahm die Dynamik zu. Dazu gehörten später auch weitere Strukturakteure wie Ashoka oder Phineo. Rückblickend markierte sie mehrere Probleme und Herausforderungen.

Zum einen unterstrich sie, dass neue junge Initiativen „alles richtig machen wollen“ – und darauf würde letztlich nicht genug Rücksicht genommen. Akteure, die länger dabei sind, mögen manche Dinge einfach gelassen angehen und „Fünf gerade sein lassen“, junge Akteure nehmen alles sehr ernst, weshalb schnell eine Überforderungssituation droht. Das sei denen, die entsprechende Anforderungen aufstellen, nicht hinreichend bewusst. Zum anderen warnte sie vor einer (weiteren) Akademisierung des Ehrenamts, verbunden mit einem erheblichen Leistungsdruck, was man alles erfüllen können soll.

In der anschließenden Diskussion wurde insbesondere das Thema der möglichen Überforderung diskutiert, die aus Wettbewerben und Beratungsstrukturen entstehen kann. Vielleicht, so eine Vermutung aus dem Kreis der Teilnehmenden, sind zivilgesellschaftliche Akteure einfach auch zu brav.

Den dritten Input steuerte **Dr. Helmuth Schweitzer** bei, im Rückblick auf drei Jahrzehnte Integrationsarbeit von Kindern mit Migrationshintergrund. Dabei zeige sich als kontinuierlicher Befund, dass Ehrenamtliche in der Hierarchie der Glaubwürdigkeit aus der Sicht des Staates ganz unten stehen und entsprechend auch die Verteilung und Kontrolle der Mittel gehandhabt wird. Das sei ebenso bei der jüngsten Flüchtlingskrise deutlich erkennbar. Die Hauptlogik beim Staat ist nicht Wirkungsorientierung und Zielerreichung, sondern sichere und kontrollierbare Mittelverwendung. Das Legitimationsinteresse des Staates führt zu einer Evaluationsindustrie und zu einer Kontrolle bürgerschaftlichen Engagements durch Rechnungshöfe und staatliche Verwaltungen. Die Verwaltung erweist sich an dieser Stelle als reformresistent und nur als von außen veränderbar.

Das 3. Forum mit Dr. Helmuth Schweitzer, (von links). **Foto: Stiftung Bürger für Bürger**

In der Abschlussdiskussion zu diesem Forum wurde unterschiedlich beurteilt, ob ein so pessimistischer Blick auf den Staat und seine Lernfähigkeit gerechtfertigt ist. Auch wurde darüber nachgedacht, welche niedrigschwelligen Formen möglich sind, um Kontrollnotwendigkeiten bei der Verwendung öffentlicher Mittel ohne eine überzogene Misstrauenskultur seitens des Staates gegenüber Ehrenamtlichen zu ermöglichen.

Schließlich wurde erneut über das Thema gesprochen, ob Wirkungsorientierung und Ehrenamt wirklich aufeinander zu beziehen sind. Skepsis bis hin zur klaren Absage („Lasst die Leut in Ruh“) bestimmten den Tenor.

Forum IV „Resümee und Schlussdiskussion“

Im vierten Forum kamen Inputs von Dr. Holger Krimmer, Mitglied der Geschäftsleitung der Wissenschaftsstatistik im Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft und Dr. Ansgar Klein, Geschäftsführer des Bundesnetzwerks Bürgerschaftliches Engagement. Moderiert wurde das Forum von Ana-Maria Stuth, Vorsitzende des Vorstandes der Stiftung Bürger für Bürger.

Dr. Holger Krimmer sah seinen Beitrag als Reflexion vor dem Hintergrund auch der zurückliegenden Tagungsdiskussionen. Dabei behandelte er im Sinne eines kritischen Diskurses fünf Punkte, die er für besonders wichtig hält.

Erstens greift er die These auf, dass bürgerschaftliches Engagement genuin wirkungsorientiert sei. So ein Ansatz unterstellt etwas zu Weitgreifendes. Es widerspricht etwa den empirisch vorherrschenden Motiven, warum sich Menschen engagieren, wie zum Beispiel Spaß haben zu wollen.

Zweitens hinterfragt er die Semantik. Warum wird eigentlich dieser Begriff der „Wirkung" so gepusht? Meint er irgendwas Anderes als Zielerreichung? Sicher ist nur, dass Wirkung unpräziser und diffuser ist als der Begriff des Zieles. In gewisser Weise lässt sich hier die Zivilgesellschaft ins Bockshorn jagen.

Drittens kritisiert er an der Wirkungsforschung, dass ihr das Moment der Prozessorientierung fehlt – die aber für eine Berücksichtigung des bürgerschaftlichen Engagements unumgänglich ist.

Viertens sieht er als Problem an, das Wirkungsorientierung lediglich einen kleinen Anwendungsbereich in der Zivilgesellschaft finden kann. So verausgaben über 50% zivilgesellschaftlicher Organisationen weniger als 10 Tausend Euro jährlich.

Fünftens thematisiert er die Wirkung der Wirkungsforschung. Dabei sieht er das Problem einer Ökonomisierung der Zivilgesellschaft als real an und hält hier den Interventionsbereich von Wissenschaft für überschritten.

Daran anschließend stellte **Dr. Ansgar Klein** 10 Thesen auf, die er mit einigen einleitenden Vorbemerkungen versah.

In den einleitenden Vorbemerkungen kritisiert er, dass sich der Wirkungsorientierungs-Diskurs weitgehend abseits engagementpolitischer Fachdiskurse, wie sie etwa im Bundesnetzwerk Bürgerschaftliches Engagement geführt werden, und auch ohne intensive Anbindung an trans- und interdisziplinäre Zivilgesellschaftsforschung abspielt. Dieses Einbettungsthema in Diskurse der Zivilgesellschaftsforschung und der Engagementpolitik stellte auch einen Fokus seiner Thesen dar. Danach sollte es nicht um Ökonomisierung des Engagements und zusätzliche Evaluationsschleifen gehen, wie sie als Folge einer Fokussierung auf Projekte nahe liegt. Vielmehr müssten Kriterien guter Engagementförderung und von gutem Engagement aufgegriffen und fortentwickelt werden. Darauf aufbauend könnte dann auch ein Beitrag zu Engagementbildung entstehen, sei es basaler Natur, sei es in Form von Curricula für Freiwilligenmanagement und Hauptamtlichkeit. Und dort, wo man wie bei Freiwilligendiensten Lerndienste hat, müssen zudem die Lernprozesse als solche in den Mittelpunkt rücken.

In der anschließenden Diskussion und Schlussdebatte wurden Themen aus den vorherigen Debatten teils zugespitzt aufgegriffen. Wirkungsorientierung sei eine rein betriebswirtschaftliche, Wirkungsmessung dagegen eine volkswirtschaftliche Herangehensweise; der Wirkungsbegriff in der Wirkungsorientierung bei Phineo entspreche nicht einem Wirkungsbegriff, der Besonderheiten zivilgesellschaftlicher Logik berücksichtigt; Wirkungsorientierung verfolge überspannte Ansprüche, die sie angesichts ihrer Beschränktheit auf die Perspektive einzelner Organisationen nicht einlösen kann; in der Zivilgesellschaft gäbe es unterschiedliche Akteurs- und Machtklassen, was eine Herausforderung darstellt, die angenommen werden muss.

Das 4. Forum mit Dr. Holger Krimmer, Ana-Maria Stuth und Dr. Ansgar Klein (von rechts).
Foto: Stiftung Bürger für Bürger

Plädiert wurde auch für Zwischentöne bei der Legitimität von Gebererwartungen und deren Berücksichtigung und für die Notwendigkeit von Mittlerorganisationen, die Geld verteilen können, um das Machtthema zu entschärfen. Die Notwendigkeit engagementpolitischer Indikatoren, soziale Dimensionen des Engagements und eine Problematisierung von Zivilgesellschaftsbegriffen wurden ebenso formuliert.

In dieser Hinsicht entfaltete der Begriff der Wirkungsorientierung keine fokussierende Wirkung auf die zwei oder drei Themen, die unausweichlich mit dem Thema Wirkungsorientierung, wenn auch kontrovers und kritisch, diskutiert werden müssten.

Beendet wurde die Tagung mit einer persönlichen Zusammenfassung von **Ana-Maria Stuth** als Vorsitzende des Vorstandes der Stiftung Bürger für Bürger. Für sie blieben sowohl der Begriff Wirkungsorientierung unklar als auch der mögliche Nutzen von Wirkungsorientierung für ein Lernen in Organisationen. Zugleich nimmt sie die Ökonomisierung der Zivilgesellschaft durch den Wirkungsorientierungs-Diskurs als durchaus reale Gefahr wahr. Wirkungsorientierung scheine zudem zentrale Wirkungsdimensionen zu verfehlen. Darüber hinaus stellt die Logik der Zivilgesellschaft für Zivilgesellschaftsforschung insgesamt eine stets anzunehmende Aufgabe dar, wobei sich heutzutage auch die Notwendigkeit zeige, Kriterien für gutes Engagement und gute Engagementförderung als Maßstab entwickeln zu können. Mit diesen skeptisch-reflexiven Überlegungen entließ sie die Teilnehmenden.