

Die Wirkungsdebatte am Beispiel von PHINEO

PHINEO, das DZI und das weite Feld der Beratung

Mit der Gründung der PHINEO gAG gibt es in Deutschland einen neuen Anbieter von Beratungsleistungen für Spenderinnen und Spender sowie von Analysen gemeinnütziger Organisationen.

Informationsangebote für die allgemeine Öffentlichkeit sind im Hinblick auf gemeinnützige Organisationen in Deutschland dünn gesät und schwierigen „Lebensbedingungen“ ausgesetzt. Das erfährt das Deutsche Zentralinstitut für soziale Fragen (DZI) tagtäglich – seit nunmehr 117 Jahren. Lange galt das DZI mit seiner Spenderberatung als einzige Auskunftsstelle für Personen, Organisationen und Institutionen, die Informationen und Entscheidungshilfen in Bezug auf Spenden sammelnde Organisationen benötigen. Immer wieder gab es Versuche, ergänzende Angebote zu etablieren – mit wenig Erfolg. Entscheidende Faktoren dafür, dass sich neue Beratungsangebote für die allgemeine Öffentlichkeit in diesem Sektor etablieren können sind:

- hohe Kompetenz innerhalb eines klar abgegrenzten Profils,
- Unabhängigkeit der Inhalte und Methoden der Analyse,
- nachhaltig gesicherte Finanzierungsbasis ohne Interessenkonflikte.

Angesichts von weit mehr als 600.000 gemeinnützigen Organisationen in Deutschland kann das DZI einen weiteren Informationsanbieter nur begrüßen, hat es doch selbst weder den Anspruch noch die Mittel, allen Bedarf an Auskünften und Entscheidungshilfen mit seinen eigenen Angeboten abzudecken. Mit der Einzelberatung von Großspendern („sozialen Investoren“) spricht PHINEO einen Bedarf an, der bisher – vielleicht abgesehen von einigen gewerblichen Vermögensberatern in Banken oder Beratungsfirmen – nur von sehr wenigen Anbietern „bedient“ wird, und wohl von keinem mit dem methodischen Anspruch wie jetzt bei PHINEO.

Die Auskünfte der DZI Spenderberatung richten sich demgegenüber an die allgemeine Öffentlichkeit und konzentrieren sich auf zurzeit rund 1.000 gemeinnützige Organisationen, die zum weit überwiegenden Teil bundesweit Spenden sammelnd tätig sind und deshalb regelmäßig Anfragen aus der Öffentlichkeit beim DZI auslösen. Eine Sonderstellung nimmt dabei das 1992 eingeführte DZI Spenden-Siegel ein, das auf eigene Initiative der jeweiligen Organisationen beantragt und aktuell von 265 ge-

tragen wird. Die überarbeitete Fassung der Leitlinien für das Spenden-Siegel tritt voraussichtlich Anfang 2011 in Kraft und beinhaltet dann Standards zu den Themen

- Zielsetzung,
- Leitung und Aufsicht,
- Werbung und Öffentlichkeitsarbeit,
- Mittelverwendung,
- Vergütungen,
- Rechnungslegung und Prüfung,
- Transparenz.

Die DZI Spenderberatung bewertet die Tätigkeit von Spendenorganisationen und stellt Entscheidungshilfen insbesondere für Spenderinnen und Spender bereit; sie nimmt deren Informationsinteressen auf und signalisiert mit der Vergabe des Spenden-Siegels die besondere Vertrauenswürdigkeit und Leistungsfähigkeit der betreffenden Organisation. Zugleich bietet das DZI auch zahlreiche Auskünfte mit negativen Einschätzungen zu Organisationen, zu denen in der Öffentlichkeit ein besonderes Informationsinteresse besteht.

Das DZI hält es im Interesse seiner institutionellen Unabhängigkeit und der Neutralität seiner Auskünfte für essentiell, sich von bestimmten Aufgaben und Angeboten fernzuhalten. So übernimmt es

- keine Lobbyfunktion für Spenden sammelnde Organisationen,
- keine direkte Sammlung und Weiterleitung von Spenden,
- keine Einzelberatung von Spendenwilligen mit dem Ziel der Vermittlung einer einzelnen bestimmten Organisation,
- keine unmittelbare Beratung von Spenden sammelnden Organisationen.

Derartige Funktionen werden von anderen Intermediären für den gemeinnützigen Sektor übernommen, so zum Beispiel von Dachverbänden, Spendenplattformen und -bündnissen, Vermögens- und Stiftungsberatern, und neuerdings nun zum Teil auch von PHINEO.

Wirkungsdebatte – nicht neu, aber neuerdings „anders“

PHINEO will, dass jede Spende das Maximum bewirken kann – so heißt es im Leitbild. Wegweisend für die Gründung des neuen Informationsanbieters war die Beobachtung der Bertelsmann Stiftung, einem der vier Hauptgesellschafter der PHINEO gAG, dass dem wachsenden Bedürfnis an Informationen über Wirkungen kaum Informationsmöglichkeiten gegenüber stünden.

Ein zunehmendes Bedürfnis an Informationen über Wirkungen diagnostizieren nicht allein die Bertelsmann Stiftung und PHINEO. In den vergangenen fünf bis zehn Jahren hat sich eine regelrechte neue Wirkungsdebatte im gemeinnützigen Bereich entwickelt, die über das Fragespektrum von „Klassikern“ wie dem Buch „Tödliche Hilfe“ (1985) von Brigitte Erler weit hinausgehen. Zugleich jedoch ist das Thema keineswegs so neu wie es manchmal den Anschein hat. Kompetent und verantwortungsvoll geführte Non-Profit-Organisationen haben immer schon nach Möglichkeiten gesucht, das was sie tun noch besser zu machen. Vielleicht hatten sie dabei nicht immer das Stichwort „Wirksamkeit“ im Fokus, aber doch vergleichbare Aspekte wie Evaluierung, Qualitätsmanagement oder Paradigmen wie Hilfe zur Selbsthilfe bzw. Partizipation. Auch hat zum Beispiel die Abkehr vom Selbstkostendeckungsprinzip bei der Erbringung sozialer Dienstleistungen schon seit rund 20 Jahren zu einem verstärkten Druck auf Wohlfahrtsverbände geführt, die Wirkung, den Erfolg und die besonderen Vorteile ihres gemeinnützigen Profils für Dritte besser nachvollziehbar zu machen.

Das Kriterium der „größtmöglichen Wirksamkeit“ bei der Verwendung von Spenden ist zudem schon seit Einführung des DZI Spenden-Siegels (1992) Teil der Prüfstandards. Im Jahr 2000 veröffentlichte der Verband Entwicklungspolitik deutscher Nichtregierungsorganisationen (VENRO) den Leitfaden „Prüfen und Lernen“ zur Wirkungsbeobachtung und Evaluation. 2003 veranstaltete der Entwicklungsausschuss der OECD in Paris einen ersten großen Workshop zum Thema Evaluation in der Entwicklungszusammenarbeit. 2005 und 2006 erarbeitete die „Tsunami Evaluation Coalition“, eine Arbeitsgruppe von 40 NGOs und staatlichen Stellen, einen umfassenden Wirkungsbericht in Bezug auf die weltweite Hilfsaktion zugunsten der Opfer des Tsunami in Südostasien und setzte damit Maßstäbe für ein bis dahin nicht gekanntes Niveau konzertierter Wirkungsanalyse. 2006 erörterte das DZI beim jährlichen Spenden-SiegelFORUM mit den Vertretern von fast hundert Spenden-Siegel-Organisationen Möglichkeiten, Wirkungsorientierung noch stärker bei der Vergabe des Spenden-Siegels zu berücksichtigen; die Resultate sieht man anhand der jetzt weitgehend fertig gestellten Neufassung der Siegel-Standards.

Wirkung und Erfolg: Die Perspektive beeinflusst das Ergebnis

Der Blick in die Vergangenheit lehrt: So wichtig es ist, sich dem Thema der Wirksamkeit gemeinnütziger Arbeit stets neu und mit verbesserten Methoden zu stellen, so sollte man auch erkennen, dass es bei dieser Fragestellung keine Patentlösung gibt, keinen „one-fits-all“-Ansatz. Das hängt auch damit zusammen, dass die Bewertung von Wirkung bzw. Erfolg immer auch von der Perspektive und Interessenlage des Betrachters abhängt und von den entsprechenden Beurteilungsmaßstäben. Ein Unternehmen, das ein Kulturprojekt durch Spenden unterstützt, wird dessen Erfolg unter Umständen anders beurteilen als ein privater Kleinspender oder die Künstler, die das Projekt durchführen. Auch der Beobachtungszeitraum oder der Radius der Beobachtung können die gefundenen Ergebnisse entscheidend beeinflussen: Ein Ent-

wicklungshilfeprojekt, das nach zwei oder drei Jahren erfolgreich schien, kann sich in der Langzeitbetrachtung plötzlich als fataler Irrtum erweisen – und umgekehrt. Oder ein Bildungsprojekt kann hervorragend für die einbezogene Klientel wirken, aber entmutigend oder stigmatisierend für deren größeres Umfeld. Daraus folgt: Wirkungsanalyse muss sich vor zu starker Zuspitzung hüten, vor dem voreiligen Abqualifizieren „anderer“ Projekte. In der mitunter irritierenden Vielfalt des gemeinnützigen Sektors liegt auch eine Stärke. Das sollte bei einer kompetenten Wirkungsanalyse und bei deren Kommunikation in der Öffentlichkeit stets beachtet werden.

Wenn einerseits festzustellen ist, dass es fachliche Debatten und Untersuchungen über die Wirkungen gemeinnütziger Arbeit schon seit mindestens 30 bis 40 Jahren gibt, so fällt andererseits auf, dass die seit fünf bis zehn Jahren entstandene „neue Wirkungsdebatte“, die den „traditionellen“ fachlichen Austausch über Wirkungen derzeit sogar überlagert, nicht von den gemeinnützigen Organisationen selbst oder ihren Dachverbänden „getrieben“ wird, sondern von großen Unternehmensstiftungen und Konzernen, die sich eher als „sozialer Investor“ denn als herkömmlicher Spender oder Mäzen sehen. Die britische Analyseorganisation New Philanthropy Capital (NPC), die als „Blaupause“ für die PHINEO gAG gedient hat, wurde 2002 durch Analysten der Investmentbank Goldman Sachs gegründet und bedient sich folgerichtig auch Methoden, die der Finanzanalyse entlehnt sind. Diese Entwicklung ist in gewisser Hinsicht folgerichtig, denn der gemeinnützige Sektor ist in den vergangenen Jahrzehnten zu einem so starken gesellschaftlichen und auch wirtschaftlichen Faktor herangewachsen, dass er nicht mehr allein die Unterstützung privater Durchschnittsspender, einiger Mäzene und bestimmter öffentlicher Zuwendungsgeber findet, sondern direkt in das Interessenfeld von Großkonzernen, Beratungs- und Prüfungsgesellschaften sowie Finanzinvestoren bis hin zu Venture-Capital-Anbietern hineingeraten ist. Wenn solche Stiftungen und Firmen in gemeinnützige Vorhaben „investieren“, benötigen sie dafür andere Entscheidungsgrundlagen als ein privater Durchschnittsspender, auch weil sie häufig andere Erwartungen an den Erfolg gemeinnütziger Projekte haben als herkömmliche Spender.

Vom „Spielbein“ auf's „Standbein“: Die Wirtschaft entdeckt den Dritten Sektor neu

Große Konzerne und unternehmensnahe Stiftungen haben in den vergangenen Jahren begonnen, ihre Haltung gegenüber dem gemeinnützigen Sektor zu verändern. Sie haben das Gewicht gewissermaßen vom „Spielbein“ auf das „Standbein“ verlagert. War die Vergabe von Spenden bei großen Unternehmen früher eher eine Art „Liebhabelei“ des jeweils verantwortlichen Managements, so haben die gestiegene Bedeutung der Corporate Social Responsibility, der Umwelt- und Sozialbilanzen sowie auch der direkten Geschäftsinteressen im stark gewachsenen „Dritten Sektor“ die Verhältnisse grundlegend verändert. Die Einführung des Transparenzpreises von PricewaterhouseCoopers für die Jahresberichte großer Spendenorganisationen im

Jahr 2005 war nur ein „Vorbote“ dieser Entwicklung. Sie kommt deutlich stärker nun in der Gesellschafterstruktur von PHINEO zum Ausdruck, in der mit der Bertelsmann Stiftung, der Mercator Stiftung, der Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsfirma KPMG und der Deutschen Börse AG vier „Schwergewichte“ aus der Wirtschaft bzw. ihrem Stiftungsumfeld uneingeschränkt die Hauptverantwortung tragen. Von einem „breiten Bündnis aus Wirtschaft, Staat und Gesellschaft“, wie PHINEO selbst seinen Initiatorenkreis beschreibt, kann eigentlich nicht die Rede sein. Das liegt aber nicht zuletzt daran, dass namhafte Institutionen des ersten Sektors (Staat) und des Dritten Sektors (NPO) es aus sehr unterschiedlichen Gründen abgelehnt bzw. sich nicht in der Lage gesehen haben, dem engeren Gesellschafterkreis beizutreten. Hierzu zählt, das soll nicht verschwiegen werden, auch die Stiftung DZI. Sie hat im Interesse ihrer eigenen Unabhängigkeit und Neutralität das Angebot zur Beteiligung an der PHINEO gAG nicht angenommen.

Für gemeinnützige Organisationen gibt es durch das hinzugewonnene Interesse der Wirtschaft viele neue Perspektiven, mit großen Chancen und natürlich auch Risiken. Gemeinsam mit ihren Dachverbänden sollten die Organisationen des Dritten Sektors diese neue Wirkungsdebatte nicht nur interessiert beobachten, sondern sich aktiv beteiligen, und zwar mit so selbstbewusstem wie auch selbstkritischem Blick auf die seit mehreren Jahrzehnten zum Thema Wirkungsanalyse durchaus schon gemachten „Hausaufgaben“.

Wie wirkt PHINEO?

Es ist bereits deutlich geworden: Bei der Wirkungsbeobachtung lauert hinter jeder Ecke eine neue Überraschung. Wirkungsanalyse sollte deshalb „auf Sichtweite“ arbeiten. Konkrete Aussagen über den Erfolg oder auch nur die Erfolgsaussichten gemeinnütziger Arbeit lassen sich allenfalls in Bezug auf konkrete, abgegrenzte Projekte oder homogene Projektbereiche machen, aber nicht auf komplexe Strukturen im Ganzen. Gerade bei größeren Organisationen mit einer Vielzahl verschiedener Tätigkeitsfelder darf die Aussage über die Wirkung eines Projektbereichs deshalb nicht als Qualitätsaussage über die ganze Organisation missverstanden werden.

Dies hat PHINEO „verstanden“, so zumindest lässt sich die Tatsache deuten, dass die Organisation ihrem britischen Vorbild folgt und Einzelbeispiele erfolgreicher Projekte stets im Rahmen von Reports erarbeitet, die sich jeweils auf ein bestimmtes Themenfeld beziehen, wie zum Beispiel Gesundheitsförderung junger Menschen oder Integration junger Migranten durch Bildung. Jeder thematische Report besteht aus zwei Teilen: der Beschreibung und Analyse des jeweiligen gemeinnützigen Themenbereichs sowie den durch Ausschreibung und Prüfung ausgewählten Einzelportraits beispielhafter Projekte. Die Best-Practice-Darstellungen sollen dem einzelnen Projekt sowohl „soziale Investoren“ verschaffen als auch zur Nachahmung („Skalierung“) anregen. Dem Auswahlverfahren liegen neun Kriterien zugrunde, von denen sich drei auf das Wirkungspotenzial des betreffenden Projekts beziehen und

sechs auf die Organisationsstruktur der Trägereinrichtung. Bei der etwa zweijährigen Entwicklungs- und Pilotphase dieser Methode seit Mitte 2008 hat das DZI mit der Bertelsmann Stiftung und anschließend mit der PHINEO gAG in Form von Beratung und Mitwirkung am Prüfverfahren kooperiert.

Was kommuniziert PHINEO?

PHINEO hat dabei gerade in der Kommunikation seiner Arbeitsergebnisse nach außen eine anspruchsvolle Gratwanderung zu bestehen: Um zu verhindern, dass man Projekte empfiehlt, die im Wirkungsbereich stark sind, jedoch inakzeptable Schwächen in ihrer Grundstruktur aufweisen, prüft PHINEO auch die sogenannten „O-Kriterien“ (Organisation). Dennoch darf in der Kommunikation der Best-Practice-Projekte nicht der Eindruck entstehen, als bezöge sich die Empfehlung von PHINEO auf die Organisation als Ganzes, denn die sogenannten „W-Kriterien“ (Wirkung), auf die sich PHINEO als eine Art „Alleinstellungsmerkmal“ besonders beruft, werden ja nur in Bezug auf das für den Themenreport relevante Projekt bezogen geprüft. Bei sehr kleinen Organisationen, die nur in dem für den jeweiligen PHINEO-Report relevanten Projektbereich tätig sind, können beide Beurteilungsbereiche sich decken. Je größer und komplexer eine Organisation, umso geringer ist die Aussagekraft der PHINEO-Bewertung für die gesamte Organisation.

Wichtig ist auch: PHINEO überprüft Rahmenbedingungen von Wirkung und somit das „Wirkungspotenzial“, nicht die eigentlich Qualität oder den Erfolg der Ergebnisse. Hier liegt eine weitere Herausforderung für die Öffentlichkeitsarbeit. Denn nur allzu leicht kann bei einer solchen Analyse der Eindruck entstehen, die Empfehlung betreffe „garantiert wirkungsvolle“ Projekte. Das DZI hat diesbezüglich reichlich eigene Erfahrung, denn auch dem Spenden-Siegel werden mitunter Erwartungshaltungen „übergestülpt“, die es selbst weder geweckt hat noch erfüllen kann.

Zukunftsansichten

Von besonderer Bedeutung wird für die zukünftige Entwicklung von PHINEO das Verfahren sein, nach dem die Themen für die einzelnen Reports ausgewählt werden. Hier sollen einerseits Anregungen von jedermann durch ein Onlineverfahren berücksichtigt werden; andererseits können Geldgeber Analysen bestimmter Themenbereiche gezielt finanzieren, so wie das derzeit der Generali Zukunftsfonds beim PHINEO-Themenreport „Erfahrungssache – Engagement 55plus wirkt“ unternimmt.

Spannend wird es auch sein zu beobachten, wie viele zusätzliche Spenden die von PHINEO ausgewählten Best-Practice-Projekte durch die Hervorhebung generieren können. Dabei wird PHINEO sicher nicht nur einen möglichst hohen Spendeneingang im Blick haben, sondern auch auf die Situation vorbereitet sein müssen, dass ein kleines Projekt mit begrenztem Förderbedarf für so viele Investoren attraktiv ist, dass das „Luxusproblem“ der Überfinanzierung droht. Plötzlich zu viel Geld zu erhalten, löst oft größere Probleme in Organisationen aus als notorische Geldknappheit.

Insgesamt ist all das noch weitgehend „Zukunftsmusik“, denn schließlich hat sich PHINEO vor gerade erst vier Monaten der Öffentlichkeit vorgestellt und befindet sich noch in den Anfängen seiner Entwicklung. Für deren weiteren Verlauf ist der Organisation im Sinne von mehr und besserer Information über die Wirkung gemeinnütziger Projekte viel Erfolg und ein lebhaftes Interesse im Dritten Sektor an ihrer Arbeit zu wünschen.

Burkhard Wilke, ist Geschäftsführer und wissenschaftlicher Leiter des Deutschen Zentralinstituts für soziale Fragen (DZI)

Kontakt: wilke@dzi.de