

## **Nutzt! Wirkt! Hilft! – Warum gemeinnützige Organisationen durch mehr Transparenz gewinnen**

Das Thema Transparenz ist in aller Munde. Gemeinnützige Organisationen (im Folgenden kurz: NPOs) jedoch begegnen dem Ruf nach mehr Transparenz eher skeptisch. So haben wir bei einer Untersuchung der 50 größten deutschen Spendenorganisationen festgestellt, dass 90 Prozent von ihnen keine Angaben zu den wichtigsten Transparenz-Kriterien machen. Hinweise zur Problemstellung und Vision, zu Maßnahmen, Zielen, zu den erbrachten Leistungen (Outputs) und Veränderungen bei den Zielgruppen (Outcomes) – all das blieb in vielen Fällen nebulös.<sup>1</sup>

Wenn Organisationen berichten, stehen häufig punktuelle Aktivitäten im Vordergrund, ihr Ansatz und was sie bewirken bleibt hingegen unsichtbar.

Dabei bringt Transparenz viele Vorteile mit sich!

- Sie erleichtert die Öffentlichkeitsarbeit – weil externe Stakeholder unmittelbar erkennen können, was eine Organisation tut und bewirkt.
- Sie begünstigt das Fundraising – weil es bei potenziellen GeldgeberInnen Vertrauen weckt, wenn eine Organisation offen über sich und ihre Arbeit berichtet.
- Sie verbessert die organisationsinterne Steuerung – denn wer sich reflektiert mit den eigenen Zielen und erbrachten Leistungen auseinandersetzt und eine Lernkultur etabliert, steigert damit unmittelbar die Qualität der eigenen Arbeit! Außerdem trägt transparentes Arbeiten erheblich zur Motivation der Mitarbeitenden bei. Gerade im Hinblick auf das wertvolle Engagement von Freiwilligen ist das ein wichtiger Faktor.

Um diese Vorteile für sich nutzbar zu machen, braucht es ein „ganzheitliches Verständnis“ von Transparenz. Was bedeutet das? Eine NPO ist transparent, nach innen und außen, wenn sie über relevante Informationen zur Organisationsstruktur (Governance), Mittelherkunft- und Verwendung, Projektarbeit sowie deren Resultate berichtet und auf Basis dieser Informationen ihr Tun analysiert und entsprechend optimiert. Für ein ganzheitliches Verständnis von Transparenz müssen sämtliche (!) relevanten Informationen in einen sinnvollen Zusammenhang gebracht werden:

---

<sup>1</sup> Vgl. [Studie „Wirkungstransparenz bei Spendenorganisationen“](#), November 2012, S. 3.

- Welche Vision strebt die Organisation als gesamtgesellschaftlichen Idealzustand an und welche kurz-, mittel- bis langfristige Strategie verfolgt sie dafür?
- Welche daraus resultierenden Ziele strebt sie an und welche Maßnahmen setzt sie dafür um?
- Wie werden Resultate interpretiert und in die Qualitätsentwicklung eingebunden?

Dieses ganzheitliche Konzept umfasst formale Kriterien, wie die Bereitstellung von Finanzdaten oder Informationen zu Organisations- und Gremienstrukturen (nicht zuletzt auf Grund der steuerlichen Vergünstigungen, von denen NPOs profitieren), aber eben nicht nur. Ergänzend sind quantitative Informationen um qualitative Aussagen zu Projektarbeit und deren Wirkung bereitzustellen. Denn eine umfassende Berichterstattung nach außen lässt auf ein reflektiertes Selbstverständnis sowie eine konstruktive interne Lernkultur schließen.

Somit wird klar: Transparenz ist kein fertiges Produkt, was man „nur“ auf der Homepage platziert; im Gegenteil Transparenz entfaltet sich in Folge eines fortlaufenden Prozesses, der intern gelebt werden muss.

### **Jetzt mal ganz offen: Was es für Transparenz braucht**

Vereinfacht gibt es also zwei Ebenen der Transparenz. Die formale Ebene umfasst Finanzkennzahlen und Informationen zu Organisations- und Gremienstrukturen. Ebenso wichtig ist aber auch die inhaltlich-qualitative Ebene: Welche Projekte gibt es und welche Wirkungen werden erzielt?

Die Herausforderung besteht darin, diese Daten nicht nur zu erheben und in einen Zusammenhang zu setzen, sondern auch, sie abzubilden. Sämtliche Informationen müssen *leicht zugänglich*, *nachvollziehbar* und *aktuell* sein.

Auf Ihrer Website sollten beispielsweise folgende Fragen beantwortet werden:

#### **1. Wer sind Sie und was wollen Sie?**

Unverzichtbare Standards sind:

- Name, Anschrift, Gründungsjahr, wichtige AnsprechpartnerInnen mit Namen und Kontaktdaten
- korrektes Impressum (einen kostenfreien Generator finden Sie [hier](#))
- Satzung (als PDF oder als Text auf der Website)
- Angaben zur Gemeinnützigkeit (z.B. per Freistellungsbescheid mit gültigem Ausstellungsdatum)
- Organisationsziele samt Vision oder Mission

## 2. Wer macht was wann wo?

Wer ist wofür Expertin/Experte und wie setzt sich das Team zusammen?

- Organigramm mit Aufgabenverteilung und Verantwortlichkeiten
- Leitungs- und Aufsichtsstrukturen samt Funktionen
- Übersicht der Mitarbeitenden, v. a. im Hinblick auf die Anzahl und Zusammensetzung von Haupt- und Ehrenamtlichen, Honorarkräften etc.
- Verbindungen zu anderen Organisationen (z. B. per Hinweis auf Mitgliedschaften, Beteiligungen, feste Kooperationen)

## 3. Woher bekommen Sie Ihr Geld und wofür geben Sie es aus?

Vor allem Stifter, Spender und andere GeldgeberInnen möchten wissen, wofür Mittel verwendet werden. Dahinter steckt die Erwartung, dass durch ihr Engagement auch Positives bewirkt wird. Unbedingt notwendig ist es also, die Einnahmequellen und Verwendungszwecke leicht nachvollziehbar aufzulisten - etwa in einem Jahresabschluss bzw. einer Einnahmen-Ausgaben-Rechnung (abhängig von Größe und Komplexität der Organisation). Sinnvoll ist auch, wenn Sie einen Vergleich ermöglichen, indem Sie bspw. Jahresabschlüsse aus Vorjahren anbieten.

## 4. Wie wirken Sie?

Neben den formalen Transparenz-Kriterien, die einen Überblick über die Arbeitsabläufe und die Leistungsfähigkeit Ihrer Organisation ermöglichen, ist es wichtig, den Kern Ihrer Arbeit – also Ihre *Wirkung* – transparent zu kommunizieren.

*Wirkungen* sind Veränderungen, die Sie unmittelbar bei Ihren Zielgruppen, in deren Lebensumfeld oder der Gesellschaft insgesamt erreichen. Wenn etwa Ihre Zielgruppe neues Wissen erwirbt, Handlungsweisen verändert oder sozial aufsteigt, ist dies eine unmittelbar durch Ihre Arbeit erzielte Wirkung.

Auch wenn die Entwicklung einer Wirkungslogik anfangs durchaus komplex ist (siehe die Tipps zum Weiterlesen), helfen Ihnen folgende Fragen, Ihre Wirkungen in jährlichen Tätigkeitsberichten in Worte zu fassen:

- Welches spezifische gesellschaftliche Problem möchten Sie lösen? Welche Ursachen führen zu diesem Problem?
- Welche langfristige Veränderung möchten Sie in Bezug auf das beschriebene Problem erreichen? Wie sieht der Idealzustand genau aus? Was ist dann anders?
- Welche Aktivitäten führt die Organisation durch und warum?
- Welche Veränderungen erzielen Sie in Folge Ihrer Leistungen? (Wen haben Sie erreicht und was konnten Sie verändern?)

- Woher wissen Sie, wie Sie wirken? (Welche Erhebungsmethoden nutzen Sie?)

Zugegeben, das Erfassen von Wirkungen mag auf den ersten Blick aufwendig oder gar unmöglich erscheinen. Je nach Ressourcen und Komplexität der Projekte und Maßnahmen eignen sich ganz unterschiedliche Erhebungsinstrumente. Oftmals bietet sich das systematische Einholen von Feedbacks über Fragebögen oder das regelmäßige Sammeln von Zitaten an, um mit wenig Aufwand vielseitig aufschlussreiche Information zu erheben.

Bei der Veröffentlichung von Informationen ist vor allem wichtig, dass die Wirkungsbelege aktuell sind, auch unerwartete oder unerwünschte Wirkungen thematisiert werden und darüber hinaus zum organisationsinternen Lernen und der Qualitätssicherung beitragen!

### **Fazit**

Der letzte Aspekt verdeutlicht, dass Transparenz kein fertiger Zustand ist, sondern einen kontinuierlichen Prozess erfordert. Die Mühe lohnt sich, denn von transparentem Arbeiten profitieren vor allem Organisationen selbst:

- Nach außen wirkt sie vertrauensbildend, weil sich Förderer und Öffentlichkeit ausreichend informiert fühlen.
- Die öffentliche Darstellung der Ziele, Maßnahmen, Erfolge und Persönlichkeiten ermöglicht erst, dass sich auch die relevanten Zielgruppen angesprochen fühlen, die Sie als Organisation erreichen möchten.
- Daneben profitiert die Organisation, weil transparentes Arbeiten auch Fehlentwicklungen aufdeckt. Transparenz begünstigt eine wirkungsorientierte und qualitativ hochwertige Arbeit.
- In einer kombinierten Berichterstattung, die die formale und inhaltliche Ebene miteinander verknüpft, wird sowohl die Leistungsfähigkeit Ihrer Organisation als auch das Wirkungspotenzial Ihrer Projekte sichtbar.

### **Beispiele**

Diese Organisationen berichten besonders transparent über Ihr Tun und Wirken:

- [Children For a Better World](#)
- [Klasse2000](#)
- [Violence Prevention Network](#)

## Zum Weiterlesen

- [Transparenz-Check](#): hilft dabei, Antworten auf die wichtigsten Fragen von Interessensgruppen zu finden. Initiator ist PricewaterhouseCoopers.
- Transparenz ist nicht nur wünschenswert, sondern auch nützlich: [10 Gründe für mehr Transparenz](#) (PDF, 1.7 MB)
- [Initiative Transparente Zivilgesellschaft](#) (u. a. getragen von Transparency Deutschland e. V., VENRO): 10 Aspekte, die jede zivilgesellschaftliche Organisation der Öffentlichkeit zugänglich machen sollte.
- [Social Reporting Standard \(SRS\)](#): bietet einen Rahmen für standardisierte Berichterstattung von Organisationen. Der SRS Leitfaden eignet sich für die Kommunikation mit Förderern und der Öffentlichkeit und belebt die interne Organisationsentwicklung.
- Wirkungslogik und wirkungsorientierte Steuerung für Einsteiger: [Kursbuch Wirkung - Das Praxishandbuch für alle, die Gutes noch besser tun wollen](#)
- [VENRO-Verhaltenskodex](#): befasst sich mit den Aufgaben und Zielen entwicklungsbezogener Öffentlichkeitsarbeit.
- PHINEO-Studien zu Wirkungstransparenz: <http://www.phineo.org/wirkung/wirkung-und-transparenz>

*Tiffany Ischinger arbeitet als Social Impact Analystin bei PHINEO, dem gemeinnützigen Analyse- und Beratungshaus für wirkungsvolles gesellschaftliches Engagement. Zuvor war sie im privaten wie im öffentlichen Sektor tätig. Als Master of Public Policy (MPP) und ausgebildete Mediatorin interessiert sich Tiffany Ischinger besonders für die strategische Konzeption und Durchführung wirkungsorientierter Kooperationen zwischen Wirtschaft und Zivilgesellschaft.*

**Kontakt:** [Tiffany.Ischinger@phineo.org](mailto:Tiffany.Ischinger@phineo.org)