

**Dr. Andreas Rickert**

---

### **Wirkungsorientierung – Zwischen Markt und Selbstorganisation**

#### **Ein Interview mit Dr. Andreas Rickert**

*Sie haben beim 12. Forum Bürgergesellschaft am 5./6. Mai 2017 in Diedersdorf Wirkungsorientierung mit dem Kern zivilgesellschaftlichen Engagements in Verbindung gebracht. Können Sie dies bitte weiter erläutern?*

Antwort:

Gesellschaftliche Wirkung ist die ultimative Motivation und Legitimation zivilgesellschaftlichen Engagements!

Gemeinnützige Organisationen ziehen ihre normative Kraft aus der Tatsache, dass sie gesellschaftliche Ziele verfolgen und dort Wirkung erzielen wollen. Und jede und jeder, die und der sich zivilgesellschaftlich engagiert, tut dies, um einen gesellschaftlichen Mehrwert zu stiften. Dies steht übrigens weder im Widerspruch zum Eigensinn noch zum (durchaus legitimen) Eigeninteresse beim Engagement.

*Von Beginn an müssen Sie sich mit dem Vorwurf auseinandersetzen, dass Wirkungsorientierung zur Ökonomisierung der Zivilgesellschaft beitrage. Was sagen Sie den Kritikern und Kritikerinnen?*

Antwort:

PHINEO ist in der Tat eng mit der Debatte um Wirkung verbunden – und wir sind hier vermutlich Treiber und Symptom gleichzeitig.

Und ja, gerade zu Beginn gab es viele Diskussion und auch kritische Stimmen. Diese Meinungen kamen aus zwei unterschiedlichen Richtungen:

1. Methodische Vorbehalte: Leider wurde anfänglich Wirkungsorientierung unmittelbar mit Wirkungsmessung gleichgesetzt. Und wenn man nur Wirkungsmessung um jeden Preis fokussieren würde, wäre das in der Tat gefährlich. Zum einen kann oft methodisch (und darf sogar manchmal) gesellschaftliches Engagement nicht nach harten Kennzahlen bemessen werden. Im schlimmsten Falle würde dies dazu führen, dass nur noch Projekte gemacht werden, dessen Wirkung klar gemessen werden kann – und damit würde sich Zivilgesellschaft selber der Innovationskraft und der Anwendung auch komplexer Ansätze z. B. auf Gesamtgesell-

schaftsebene, berauben. Wenn man aber Wirkungsorientierung in den Vordergrund stellt, ist klar, dass es darum geht, von den gesellschaftlichen Zielen, selbst wenn diese nie messbar sein sollten, her zu denken und zu handeln. Und damit ist es eine Denk- und Arbeitsweise, die dem gesellschaftlichen Sinn und der Logik des Engagements entspricht. In der praktischen Arbeit dient dann Wirkungsorientierung zwei Zielen: Zum Lernen und zum Legitimieren.

2. Ideologische Sorgen: Mit den methodischen Vorbehalten gingen auch Sorgen einher, dass Wirkungsorientierung ‚von außen‘ dem Dritten Sektor als Kontrollinstrument im Sinne einer Ökonomisierung auferlegt würde. Wenn dem so wäre, dann wäre das in der Tat ein Grund zur Sorge. Und gerade deshalb halte ich es für wichtig, dass das Thema aus der Zivilgesellschaft selber kommt; wir sollten nicht getrieben werden, sondern selber treiben.

Allgemein sehen wir in allen Gesellschaftsbereichen einen Trend hin zu Transparenz und Notwendigkeit zur Legitimation – und dies wird (sicherlich zu Recht) auch vom Dritten Sektor erwartet. Und gleichzeitig – und dies ist sehr erfreulich! – steigt die Bedeutung der Zivilgesellschaft und wir werden von anderen Akteuren und der Öffentlichkeit erst genommen. Vor diesem Hintergrund ist es aber wichtig, dass die Wirkung der Zivilgesellschaft, und zwar sowohl der einzelnen Organisationen als auch auf Sektorebene, deutlich wird. Es ist also auch unsere Chance, als gemeinnütziger Sektor unsere Arbeit und Wirkungsweise zu zeigen und in all der Komplexität und Eigensinnigkeit zu erklären. Und ich habe den Eindruck, dass dieses Eigeninteresse an dem Thema erkannt und auch genutzt wird.

Insgesamt war dieser intensive und auch kritische Diskurs sehr wichtig, und entspricht sicherlich auch dem Wesen und der Stärke der Zivilgesellschaft. Dabei haben auch wir als PHINEO und ich selber viel gelernt! Heute nehme ich die Debatte nicht mehr so ‚aufgeheizt‘ wahr. Denn es zeigte und zeigt sich, dass Wirkungsorientierung dem Kern von gesellschaftlichem Engagement entspricht. Übrigens berichten uns viele Organisationen, die sich in den vergangenen Jahren auf den Weg der Wirkungsorientierung gemacht haben, fast durchgehend über die positiven Effekte.

*In Diedersdorf haben Sie den Begriff der Gebererziehung eingebracht. Was ist darunter zu verstehen? Und welche Bedeutung haben Geber und Förderer für eine wirkungsorientierte Zivilgesellschaft?*

Antwort:

Im ‚Ökosystem des Engagements‘ kommt es auf alle Akteure an. Die Mittelempfangenden und operativ Tätigen genauso wie die Fördernden – und für Wirkungsorientierung sind ‚beide Seiten‘ wichtig.

Entsprechend der allgemein vorherrschenden und erfreulichen Vielfalt im gemeinnützigen Sektor, ist auch die Seite der Gebenden kein monolithischer Block. Es steht sicherlich auch hier bei den allermeisten die Motivation außer Frage, gesellschaftliche Wirkung zu erzielen;

beim Verständnis, wie dies erreicht wird, gibt es aber eine große Bandbreite: So gibt es die Geber des reinen Gebens wegen und die sophistizierten Venture Philanthropisten. Es gibt aber auch Fördernde mit zwar hohen Anforderungen, aber ohne spezifische Kenntnisse über die Handlungszwänge und -logiken des gemeinnützigen Sektors. Und gerade hier kann es hilfreich und notwendig sein, zu erklären z. B.: Dass institutionelle Förderung zwar oft nicht ‚sexy‘ klingt, aber sehr sinnvoll ist. Dass Verwaltungskosten kein zentraler Indikator für Wirkung ist, sondern gerade auch eine gute und professionelle Organisation Verwaltung braucht. Dass Wirkung häufig länger braucht, und man entsprechend oft längerfristig fördern sollte. Dass ein Schlüssel oft in Kooperation liegt; zwischen Gebern und über Sektor-grenzen hinweg.

Steht nun mit einem solchen Verständnis die Wirkung bei allen Akteuren im Zentrum, dann ist eben auch ein wirkliches Miteinander, Agieren auf Augenhöhe und Ziehen-an-einem-Strang möglich.

*Was sehen Sie als zukünftige Herausforderung für Diskurse über und Praxis von Wirkungsorientierung?*

Antwort:

Heute ist weniger die Frage *ob* es auf Wirkungsorientierung ankommt, sondern *wie* man Wirkungsorientierung umsetzt.

Hierbei ist entscheidend, dass Wirkungsorientierung keine Last ist, sondern Hilfe! Und zwar auf übergeordneter Ebene: Hilfe um die eigenen Mission zu erfüllen, und Hilfe in der praktischen Arbeit. Dabei sind nun zwei Kriterien entscheidend. 1. Kultur und Lernen: Wirkungsorientierung ist nicht primär eine Frage der Methoden, sondern der Einstellung. Und so brauchen wir eine Fehlerkultur und ein Offenheit zum gemeinsamen Lernen. 2. Angemessenheit: Wirkungsorientierung muss immer im richtigen Maße stattfinden. So sieht eine wirkungsorientierte Strategie bei einem kleinen gemeinnützigen und rein ehrenamtlichen Verein sicherlich anders aus, als bei einer großen Organisation. Die Grundidee, von den gesellschaftlichen Vision und Zielen her zu denken und zu agieren, bleibt aber sicherlich immer gleich.

In diesem Sinne haben sich viele Akteure auf den Weg gemacht Wirkungsorientierung zu nutzen; große und kleine Akteure, operative und fördernde, neue und etablierte. Ein gutes Beispiel ist sicherlich die Kooperation zwischen dem Paritätischen Wohlfahrtsverband Berlin und PHINEO, wo es darum geht, ganz konkret und an der Sache orientiert Wirkungsorientierung einzuführen.

Wirkungsorientierung wird (neben vielen anderen Faktoren) hoffentlich und sicherlich dazu beitragen, dass die Rolle und Bedeutung von Zivilgesellschaft weiter zunimmt. Denn in Anbetracht der vielen Herausforderungen unserer Zeit, brauchen wir eine starke und wirkungsvol-

le Zivilgesellschaft, die zusammen mit Wirtschaft und Staat unsere Gesellschaft und Welt besser macht.

***Autor***

***Dr. Andreas Rickert*** ist Vorstandsvorsitzender, Phineo gAG.

**Kontakt:** [andreas.rickert@phineo.org](mailto:andreas.rickert@phineo.org)

**Redaktion**

**BBE-Newsletter für Engagement und Partizipation in Deutschland**

Bundesnetzwerk Bürgerschaftliches Engagement (BBE)

Michaelkirchstr. 17/18

10179 Berlin

Tel: +49 30 62980-115

[newsletter@b-b-e.de](mailto:newsletter@b-b-e.de)

[www.b-b-e.de](http://www.b-b-e.de)