

Prof. Dr. Roland Roth

Nutzen und Grenzen der Wirkungsorientierung – Hinweise für den zivilgesellschaftlichen Gebrauch

12. Forum Bürgergesellschaft: Bürgergesellschaft 2020 der Stiftung Bürger für Bürger am 5. und 6. Mai 2017 im Schloss Diedersdorf

I. Wirkungsorientierung als biblisches Vermächtnis

Da der Bundesinnenminister in seinen im Mai 2017 vorgestellten Thesen zur „Leitkultur“ wieder einmal daran erinnerte, dass wir in einem „christlich geprägten Land“ leben, soll dieser Diskussionsbeitrag mit dem ersten Buch Mose in der Luther-Übersetzung beginnen. Die „Genesis“ hebt mit der berühmten Formulierung an: „Am Anfang schuf Gott Himmel und Erde. Und die Erde war wüst und leer ... Und Gott sprach: Es werde Licht! Und es ward Licht. Und Gott sah, dass das Licht gut war.“ In der sechstägigen Schöpfungsgeschichte werden Wasser, Erde, Pflanzen, Tiere und schließlich die Menschen als Gottes Ebenbilder geschaffen. Immer wieder bilanziert der Schöpfer sein Tagwerk: „Und Gott sah, dass es gut war.“ Am Ende des sechsten Tages, nach den heute durchaus streitbaren Aufträgen an die Menschen, sich die Erde untertan zu machen und sich fruchtbar zu mehren, heißt es: „Und Gott sah an alles, was er gemacht hatte, und siehe, es war sehr gut.“ Also von Anbeginn gibt es so etwas wie eine bewertende Wirkungsorientierung. Sie schafft – zunächst für den Schöpfer und schließlich für seine menschlichen Ebenbilder – Orientierung, Sinn, Anerkennung, und Bestätigung für zielgerichtetes Handeln. Offensichtlich genügte Gott, dem ersten Evaluierer, der Augenschein. Modern gesprochen war sein Handeln „evidenzbasiert“. Der Schöpfer hatte es dabei nach dieser Darstellung vergleichsweise leicht, denn schließlich hatte er alles selbst und alleine geschaffen und keine Sorge mit Kausalitäten oder Fremd- bzw. Selbstzurechnung. Ausgestattet mit dem großen Überblick konnte er auf umfangreiche Evaluationen verzichten – eine einmalige, nie mehr wiederkehrende und auch deshalb „paradiesische“ Ausgangslage.

Mit der Genesis deuten sich einige Konsequenzen für das Thema Wirkungsorientierung an:

- Als „Gottes Ebenbilder“ sind wir Menschen notwendigerweise an den Wirkungen unseres Handelns interessiert und – zumindest in der christlichen Tradition – zur Wirkungsorientierung „verdammte“. Positiv gewendet ist sie Ausdruck der Freiheit, sich selbst Ziele setzen zu können. Menschen wollen grundsätzlich wissen, ob sie die angestrebten Ziele erreichen und ihr künftiges Handeln danach ausrichten. Spätestens wenn Kleinstkinder den Lichtschalter entdecken und ihn an- und ausmachen, setzt die Suche nach der Selbstwirksamkeit ein.

- Menschen mögen nach dem großen Überblick streben. Da sie aber weder alles geschaffen haben noch übersehen können, bleiben ihre Bewertungen notwendig selektiv, unzulänglich und unsicher. Es fehlt die schöpferische Übersicht.
- Als alleiniger Schöpfer in einem Urzustand („wüst und leer“) hatte es Gott noch leicht, Kausalitäten herzustellen, d.h. sein eigenes Tun mit sichtbaren Wirkungen zu verknüpfen. Dieser direkte Zusammenhang von Handeln und Wirkung ist in der Folge menschlicher Entwicklung zu einem eher seltenen Sonderfall geworden, denn „soziales Handeln“ von Menschen ist in der Regel durch viele mithandelnde Akteure, zahlreiche Vorprägungen durch früheres Handeln und kaum mehr überschaubare Wirkungen geprägt. Damit beginnt der Trouble mit den Kausalitäten, der besonders dann sichtbar wird, wenn es um „Erfolge“ und „Misserfolge“ geht. Erstere haben bekanntlich viele Väter und Mütter, letztere bleiben häufig Waisenkinder.
- Heute bestehen ernsthafte Zweifel, ob diese ersten sehr positiven Bewertungen der Schöpfungsgeschichte noch immer haltbar sind. Das mit dem sechsten Tag sich ankündigende „Anthropozän“ lässt Zweifel aufkommen, ob mit der Erschaffung des Menschen nicht letztlich destruktive Folgen für den Rest der Schöpfung verbunden waren und noch immer sind. Bewertungen sind offensichtlich auch eine Frage des Zeitpunkts. In der Regel geht es um mehr oder weniger lange Wirkungsketten, die an einem beliebigen Beobachtungszeitpunkt unterbrochen werden, um zu – notwendig zeitgebundenen – Aussagen über Wirkungen zu kommen. Dabei dominiert das Interesse an schnellen, möglichst unvermittelt sichtbaren Effekten, während längerfristige Wirkungen meist ausgeblendet werden¹. An einem anderen, späteren Zeitpunkt käme man womöglich zu einer abweichenden Bewertung. Ein aktuelles Beispiel für diese Zeitbedingtheit von Wirkungsaussagen bieten die öffentlichen Beurteilungen der Hartz IV-Arbeitsmarktreformen, die im Zeitverlauf erhebliche Veränderungen erfahren und immer neue Kontroversen ausgelöst haben.
- Die Genesis verweist auf ein weiteres Dilemma aller nachfolgenden wirkungsorientierten Evaluationen. Sie fallen notorisch „gut“ und „sehr gut“ aus. Wenn Handeln und Bewerten in einer Hand liegen, der nötige zeitliche Abstand fehlt oder die Handelnden selbst die Bewertung beauftragen und durchführen, scheint es einen starken Hang zu positiven Urteilen zu geben. Von einer kritischen Bewertung ist in der Schöpfungsgeschichte des „ersten Buch Mose“ jedenfalls nicht die Rede. Etwas zugespitzt lässt sich behaupten, dass es damit zur Vorlage aller künftigen Evaluationsberichte geworden ist.

¹ Alexander Kluge hat dieser menschlichen Neigung zur Vernachlässigung von Wirkungsketten immer wieder literarischen Ausdruck verliehen. Erinnerung sei nur an seine nüchterne, ja lapidare Beschreibung eines alliierten Luftangriffs auf seine Heimatstadt Halberstadt am 8. April 1945. Dort findet sich der Hinweis, dass die bedrohliche Situation im Luftschutzbunker keine wirklichen Handlungsoptionen bereithält. Sie ist Ergebnis einer Unterlassung, denn Alternativen hätten bis 1933 gewählt werden müssen (Kluge 1977).

II. Wirkungsorientierung trifft auf soziologische Aufklärung

Wirkungsorientierung ist nicht nur göttlich, sondern gerade für die menschliche Spezies unvermeidlich – wir können gar nicht anders, wenn wir zielgerichtet handeln, so die biblische Botschaft. Darin besteht nicht zuletzt unsere Freiheit. Dies bekräftigt auf den ersten Blick auch die soziologische Tradition, in der über „zweckrationales“ Handeln nachgedacht wurde. In der berühmten Definition von Max Weber heißt es zum Beispiel: „Zweckrational handelt, wer sein Handeln nach Zweck, Mitteln und Nebenfolgen orientiert, und dabei sowohl die Mittel gegen die Zwecke, wie die Zwecke gegen die Nebenfolgen, wie endlich auch die verschiedenen möglichen Zwecke gegeneinander rational abwägt“ (Weber 1921: 13). Damit wird ein hohes Anspruchsniveau formuliert, das im Alltag nur schwer zu erreichen ist. Wie zum Trost hält Max Weber den wichtigen Hinweis bereit, zweckrationales Handeln sei nur einer von mehreren Handlungstypen. Zu ihnen gehören auch wertrationales, affektuelles/emotionales und traditionales Handeln. Zweck- bzw. Wirkungsorientierung kommt in der Realität meist nur als ein mehr oder weniger bedeutsames Element in meist komplexen Handlungsorientierungen vor. Die Regel sind Mischformen. „Absolute Zweckrationalität des Handelns ist ... nur ein im Wesentlichen konstruktiver Grenzfall. Nur sehr selten ist Handeln ... nur in der einen oder anderen Art orientiert“ (Weber 1921: 13). Max Webers Handlungstheorie präsentiert eine Fülle von sozialen Erfindungen, wie z.B. Brauch, Sitte, Konvention, Tradition, Recht, Konformismus, Routine, institutionelle Regeln, Bürokratie, Organisation, charismatische Führung, Amtsautorität, die nicht zuletzt dazu dienen, von der komplizierten Frage nach den Wirkungen zumindest vorübergehend zu entlasten oder allenfalls einen kleinen Ausschnitt möglicher Wirkungen in Betracht zu ziehen.

In der anthropologischen Tradition resultieren die Wirkungsorientierung und ihre vielfältigen Begrenzungen aus dem „Zwang zur Freiheit“. Der menschlichen Spezies fehlt, um mit Arnold Gehlen (1986) zu sprechen, die Instinktleitung, die unserem Handeln erfolgversprechende Sicherheit verleiht, ohne es stets an seinen Wirkungen überprüfen zu müssen. Um unsere Handlungsfähigkeit zu steigern und von permanenter Selbstreflexion zu befreien, haben wir eine Fülle von Handlungskontexten geschaffen, die unser Handeln weitgehend von Wirkungsorientierung entlasten. Arnold Gehlens Institutionentheorie geht davon aus, dass wir mit Institutionen, Konventionen und Organisationen sekundäre Sicherheiten schaffen, die uns davon entlasten, ständig unser Handeln wirkungsorientiert überprüfen zu müssen. Wer im Modus der Dauerbeobachtung über mögliche Wirkungen seines Handelns permanent nachdenkt, lähmt sich selbst- eine Denkfigur, die in der Systemtheorie Niklas Luhmanns aktualisiert und von ihren anthropologischen Grundierungen gereinigt wurde.

Wirkungsorientierung hat nicht nur Probleme mit der Zuschreibung von Wirkungen. Sie kann sich auch nicht auf die Motive bzw. Ziele verlassen, die von den Handelnden selbst vorgebracht werden. Wir sind meist bemüht, unser Handeln als zweckrational darzustellen und pflegen rationalistische Vorurteile. Schon Max Weber warnte in diesem Zusammenhang vor „extrem rationalistischen Phantasmen“. Bestimmte Motive bleiben – so Weber – den Han-

delnden selbst verborgen oder sind Teil eines Bündels widerstreitender Impulse (Weber 1921: 2ff.). Wir können im Alltag bei uns und bei anderen also bestenfalls mit begrenzter Rationalität – im Sinne der von Herbert A. Simons für Organisationen bereits in den 1950er Jahren diagnostizierten „bounded rationality“ – rechnen.

Als Fazit dieses kleinen Ausflugs zu soziologischen und anthropologischen Klassikern ist festzuhalten: Wirkungsorientiertes, zweckrationales Handeln erscheint zwar unvermeidlich und selbstverständlich, aber gleichzeitig ist zweckrationales Handeln ein anspruchsvoller, selten erreichter Grenzfall menschlicher Handlungsfähigkeit, wie Max Webers Definition zweckrationalen Handelns eindrucksvoll zeigt. In der Regel handelt es sich bei den üblichen Zweck- und Wirkungsannahmen um idealtypische Konstruktionen, die uns erlauben, „Abweichungen“ im realen Handeln wahrzunehmen. Wir schaffen zudem Institutionen, die uns von solchen Anstrengungen weitgehend entlasten. Das ständige Grübeln über Wirkungen erscheint aus der Perspektive Gehlens als Krisensymptom einer Gesellschaft, die von der Leistungsfähigkeit ihrer Institutionen nicht mehr überzeugt ist. Das reicht von der Ehe bis zum Staat. Ähnliche Denkfiguren lassen sich auch bei Niklas Luhmann in seinen frühen, durch eigene Verwaltungserfahrungen gesättigten Schriften bis hin zur berühmten Formel der „Reduktion von Komplexität“ finden. Über Konditionalprogramme (wenn, dann) gesteuerte Bürokratien bzw. formale Organisationen sind deshalb so erfolgreich, weil sie ihre Mitarbeiter_innen davon entlasten, sich an den Wirkungen ihres Handelns ausrichten zu müssen. Wir handeln also in der Regel nur sehr eingeschränkt und eher selten wirkungsorientiert bzw. zweckrational. Konkretes Handeln ist meist ein Amalgam vielfältiger, auch widerstrebender und spannungsreicher Handlungsorientierungen.

III. Die Machtdimension von Wirkungsorientierungen

Empirisch ist die Suche nach und die Überprüfung von Wirkungen eine Ausnahme. Sie setzt immer dann ein, wenn die Leistungen von Handlungsformen, Projekten, Programmen und zuweilen auch ganzer gesellschaftlicher Subsysteme infrage stehen.

Eine Gesamtevaluation nach dem Vorbild der „Genesis“ ist ohnehin ausgeschlossen. Die Frage nach den Wirkungen trifft in der Regel nur eine kleine Auswahl gesellschaftlicher Handlungsfelder und nur einige wenige der dort erzeugten Wirkungen, d. h. sie ist doppelt selektiv. Ein aktuelles Beispiel bieten die Hochschulen. Dort wurden mit den „Bologna-Reformen“ obligatorische Leistungsvereinbarungen mit ProfessorInnen, ein dichtes Netz von Leistungsnachweisen (credit points) für Studierende und weitere zielorientierte Steuerungselemente eingeführt – wenn man so will alles Elemente einer stärkeren Wirkungsorientierung. Mit ihrer Umsetzung beauftragt, konnte eine Hochschulbürokratie inklusive präsidialer Führungsstrukturen expandieren, die sich erfolgreich jeder Frage nach dem Sinn und den Wirkungen ihres Handelns entziehen kann. Nicht selten kommt es dabei zu Zweck/Mittel-Umkehrungen. Für Studierende und Lehrende verfestigt sich der Eindruck, dass sie in erster Linie einer Hochschulbürokratie zuarbeiten, die so ihre Existenzberechtigung unterstreicht.

Ob diese neuen, oft aufgeblähten administrativen Strukturen das Kerngeschäft der Hochschulen (Studium und Lehre) wirklich verbessert haben, unterliegt – im Kontrast zu den verschärften Leistungskontrollen bei den Lehrenden und Lernenden – keiner Prüfung.

Dieses Beispiel erinnert an den Umstand, dass Wirkungsfragen stets in gesellschaftliche Machtverhältnisse (und nicht in herrschaftsfreie Diskurse) eingebettet sind. Wer die Wirkungsfrage an andere stellen kann, hat bereits gewonnen und sich in der Regel kritikfrei gestellt. Im Bereich der Engagementpolitik werden die Wirkungsfragen vor allem von den fördernden Institutionen gestellt (staatliche Stellen, Stiftungen, Unternehmen etc.). Sie setzen damit gemeinnützige Organisationen, ihr Personal, ihre Arbeitsweise und ihre Engagierten unter Druck oder locken mit dem Versprechen, mit dem „Wirkt!“-Siegel leichter an Förderpötte zu gelangen. Die umgekehrte Fragerichtung, etwa wie es mit der Wirkungsorientierung in der Stiftungspraxis oder CSR- und CC-Praxis in den Unternehmen selbst bestellt ist, hat weniger Aussicht auf Gehör. Dass extern auferlegte oder von der Organisationsspitze eingeleitete Rationalisierungsprozesse in Richtung Wirkungsorientierung in der Regel bei den übrigen Organisationsmitgliedern nicht auf Begeisterung stoßen, erinnert an solche Machtverhältnisse und die damit verbundenen, asymmetrisch verteilten Konsequenzen.

Wirkungsorientierung ist in modernen Gesellschaften in aller Regel kontextgebunden und kontextabhängig. Die Frage nach der Wirkungsorientierung speist sich aus spezifischen Sinnzusammenhängen einzelner Gesellschaftsbereiche, während die Risiken, Nebenwirkungen und Kollateralschäden in anderen sozialen Sphären meist ausgeblendet werden. Wenn von Wirkungsorientierung gesprochen wird, geht es in der Regel um einen zeitlich befristeten Blick auf einen mehr oder weniger kleinen Ausschnitt meist erwünschter Wirkungen menschlichen Handelns in einem spezifischen sozialen Kontext. Welche Wirkungen jeweils in den Blick genommen und damit privilegiert werden, ist keineswegs beliebig. Es gibt zwar Themen, wie z. B. das in jüngster Zeit so populäre Thema „Glück“ (s. Bürgerdialoge des Kanzleramts), die deshalb hochkommen, weil sie schon aufgrund der vielfältigen und teilweise sehr persönlichen Quellen des Glücks die Politik vom Handeln entlasten – von der in der Praxis wirksamen Leitidee eines Bruttosozialglücks („Gross National Happiness“) in Bhutan einmal abgesehen.

IV. Wirkungsorientierung im Spannungsfeld von Staat, Wirtschaft und Zivilgesellschaft

Meist orientiert sich die Frage nach den Wirkungen an zwei Erfolgsmodellen moderner Gesellschaften: an der rationalen Bürokratie des modernen Staates bzw. am rechnerischen Kalkül der Geldwirtschaft im Sinne einer strikten Zweck/ Mittel-Orientierung. Nachdem historisch lange Zeit der moderne Anstaltsstaat und vor allem seine militärischen Organisationsformen Vorbild für die Privatwirtschaft waren („Industriebürokratie“), hat in den letzten Jahrzehnten die Orientierung an wirtschaftlichen bzw. manageriellen Vorbildern die Oberhand gewonnen und in den staatlichen und zivilgesellschaftlichen Bereich ausgestrahlt – ein

Trend, der oft etwas oberflächlich als „neoliberale“ Offensive beschrieben und kritisiert wird². Wie eng beide Vorbilder heute verknüpft sind, verdeutlichen z. B. die bereits 2003 formulierten Anforderungen des Bundesrechnungshofes an die Vergabepaxis der Bundesministerien. „Die zuwendungsgewährenden Stellen haben die Aufgabe zu überprüfen:

- ob und in welchem Ausmaß die angestrebten Ziele erreicht worden sind (Zielerreichungskontrolle),
- ob die Maßnahme für die Zielerreichung ursächlich (Wirkungskontrolle),
- und ob sie wirtschaftlich war (Wirtschaftlichkeitskontrolle).“³

Wenn die Beobachtung zutrifft, dass Wirkungsorientierungen in unseren Gesellschaften stark von Standards geprägt werden, die sich staatlicher und zunehmend auch wirtschaftlicher Rationalität verdanken, dann ergibt sich für die Wirkungsorientierung im Bereich des zivilgesellschaftlichen Handelns ein grundsätzliches Problem. Entweder es gelingt, Wirkungen ins Spiel zu bringen, zu beobachten und zu bewerten, die den vielfältigen Motiven zivilgesellschaftlichen Handelns angemessen sind, oder es droht die Gefahr, dass die am Vorbild von Staat und Wirtschaft gewonnenen Wirkungsorientierungen dem zivilgesellschaftlichem Handeln übergestülpt werden und dort mehr Schaden anrichten als Nutzen stiften. Zivilgesellschaftliche Organisationen und Akteure definieren sich ja gerade in Abgrenzung zu den Funktionserfordernissen in Staat und Wirtschaft, d. h. sie sind Nichtregierungsorganisationen (NGOs) bzw. „Nonprofits“ (NPOs) und reklamieren für sich eigene Erfolgsstandards, wenn sie z.B. als Themenanwälte oder in Menschenrechtsorganisationen aktiv werden. Sicher gibt es Übergänge und Mischformen⁴, aber die sich ausbreitende Wirkungsorientierung muss sich die grundsätzliche Frage gefallen lassen, ob sie zivilgesellschaftliches Handeln unterstützt, sich dazu neutral verhält oder letztlich destruktiv wirkt⁵, weil sie dem in der Zivilgesellschaft vorherrschenden Handlungstypus nicht angemessen ist.

² Dass die Durchsetzung staatlicher Ordnungen mit enormen Verlusten an Freiheit und Vielfalt erkaufte wurde, entzieht sich meist unserem Vorstellungshorizont, weil wir in seit Jahrhunderten in von Staatlichkeit geprägten Gesellschaften leben. Eine sensible Kostenrechnung findet sich in der großartigen „Geschichte der Staatsgewalt“ von Wolfgang Reinhard (1999). Am deutlichsten werden die negativen Effekte durchgesetzter Staatlichkeit in agrarisch geprägten Gesellschaften. In „Seeing Like A State“ werden von James C. Scott (1998) die bürokratischen Mechanismen der Abstraktion, Quantifizierung und Vereinheitlichung detailliert beschrieben. Er bietet am Ende seiner Studie einen Hoffnungsschimmer, der in Richtung freiwilliges Engagement und Bürgerbeteiligung weist: „the quality of the institution and its product depends on engaging the enthusiastic participation of its people“ (Scott 1998: 356).

³ Zitiert nach Beywl (2006: 27). Wie angesichts der hohen Standards zu erwarten, kommt der Prüfbericht zu einem negativen Ergebnis: „In keinem der geprüften Fälle erfüllten die zuständigen Stellen die Vorgaben der Bundeshaushaltsordnung für die Erfolgskontrolle“ (ebd.).

⁴ So betreiben z. B. viele Sportvereine eine eigene Gastronomie, die sich auch an betriebswirtschaftlichen Erfordernissen orientieren muss. Da sie letztlich der Versorgung der Vereinsmitglieder dienen soll, sind dieser Orientierung jedoch enge Grenzen gesetzt. Die Subventionierung durch den Verein und die Unterstützung durch das freiwillige Engagement der Mitglieder sind deshalb in kleineren Vereinen die Regel.

⁵ Auf diese drei Wirkungsmöglichkeiten kann in Anlehnung an Alexander (1998: 8) die Logik der Austauschbeziehungen zwischen Staat, Wirtschaft und Zivilgesellschaft gebracht werden.

Aus sozialkritischer Perspektive drohen eine Kolonisierung der Zivilgesellschaft bzw. eine Instrumentalisierung zivilgesellschaftlichen Handelns entlang staatlicher bzw. ökonomischer Imperative. Dabei geht es nicht nur um Formen direkter Steuerung, sondern weit mehr um die Ausbreitung einer Kultur und Denkweise in zivilgesellschaftlichen Organisationen, die den Eigensinn zivilgesellschaftlichen Handelns und freiwilligen Engagements weitgehend ignoriert. Hier liegt eine weitere Quelle des zivilgesellschaftlichen Widerstands und der Kritik an einer sich ausbreitenden Wirkungsorientierung.

V. Eigensinniges und vielfältiges Engagement

Aber sind solche Befürchtungen eines schädlichen Einflusses auf das bürgerschaftliche Engagement durch die Ausbreitung eines Typs der staatlich/ manageriell/ wirtschaftlich geprägten Wirkungsorientierung berechtigt? Dabei kann es nicht um einen generellen Vorbehalt gegen jede Wirkungsorientierung gehen, denn auch bürgerschaftlich Engagierte und ihre Zusammenschlüsse wollen wirksam werden, z. B. den Schulalltag durch ihre Tätigkeit in der Elternvertretung verbessern oder Geflüchtete wirksam unterstützen. Es geht vielmehr um die Frage, ob die angebotenen und verbreiteten Formate der Wirkungsorientierungen und -messungen den Motiv- und Sinnwelten des freiwilligen Engagements angemessen sind - einem wesentlichen Merkmal vieler Organisationen der Zivilgesellschaft.

Eine einfache und eindeutige Antwort dürfte bereits mit Blick auf den Gegenstand schwierig sein, denn Engagement bzw. Freiwilligentätigkeit ist vermutlich der Handlungstypus mit der größten Vielfalt – so lautet eine zentrale Botschaft des von der Bundesregierung beauftragten Zweiten Engagementberichts (2017). Dies gilt nicht für nur seine Formen, sondern auch für die Motive und Ziele der Engagierten. Erinnerung sei nur an die eher idealtypisch zu verstehende Unterscheidung von traditionellem Ehrenamt und modernem Engagement, die wir aus der Debatte über den Strukturwandel des Ehrenamts kennen. Das traditionelle Ehrenamt wird mit einem Bürgerpflichtverständnis verbunden und setzt auf moralisch-religiöse Selbstbekräftigung sowie öffentliche Anerkennung. In der Sprache Max Webers dominiert dabei traditionales und wertrationales Handeln, gepaart mit einem affektiven Anteil (z. B. karitativen und solidarischen Motiven). Der zweckrationale Anteil fällt in den Selbstbeschreibungen des traditionellen Ehrenamts eher klein aus. Aus zweckrationaler Perspektive sehen sich sogar klassische wie moderne Formen des karitativen Engagements (z. B. die „Tafel“-Initiativen) dem Verdacht ausgesetzt, weder zur Überwindung individueller Armutslagen noch von gesellschaftlichen Ungleichheiten insgesamt beizutragen. Anders sieht es beim modernen bürgerschaftlichen Engagement aus. Hier ist der Selbstbezug im Sinne des eigenen Nutzens legitim („für mich“), sei es in Formen der Selbsthilfe oder des Erwerbs von Kenntnissen im und durch das Engagement (informelles und non-formales Lernen, Weiterbildung). Für dieses „moderne“ Engagement spielen auch Gemeinschaftsorientierungen (es soll „Spaß machen“ und mit netten Leuten zusammenbringen) und Solidarmotive eine wichtige Rolle. Im Unterschied zum klassischen Engagement ist heute eine stärkere Wirkungsori-

entierungen zu spüren. Die Absicht, die Gesellschaft im Kleinen gestalten zu wollen, gehört zu den am meisten genannten Zielen der Engagierten in den Freiwilligensurveys seit 1999. Jenseits der Wünsche nach Geselligkeit (dem affektiven Anteil) bietet das „moderne“ bürgerschaftliche Engagement somit deutlich mehr Anschlussmöglichkeiten an zweckrationales Handeln und ist damit offener für Wirkungsorientierungen.

Allerdings muss trotz der größeren Nähe zur Zweckorientierung daran erinnert werden, dass sich bürgerschaftliches Engagement als Handlungstypus grundsätzlich von zentralen Strukturvorgaben im Bereich der Erwerbsarbeit („unentgeltlich“) und des staatlichen Handelns („freiwillig“) unterscheidet. Mit anderen Worten: freiwilliges Engagement gewinnt sein besonderes Profil und seine Attraktion durch die Differenz zu den dominanten Handlungstypen in Staat und Wirtschaft. Organisationen, die auf freiwilliges Engagement setzen, sind deshalb nur beschränkt anschlussfähig für ein Primat von Wirkungsorientierungen, wenn sie nicht gleichzeitig vorhandene konträre Orientierungen der Engagierten düpierten wollen.

Daher ist es bedauerlich, dass der Freiwilligensurvey 2014 in seiner Bestandsaufnahme auf zwei wesentliche Merkmale und Motivquellen bürgerschaftlichen Engagements (Gemeinwohlbezug und Freiwilligkeit) bei der Sortierung der von den Befragten genannten Tätigkeiten verzichtet hat. Leider könnte auch der Zweite Engagementbericht – sicherlich unbeabsichtigt – dazu beitragen, mit einem sehr weiten Engagementbegriff das besondere Profil des bürgerschaftlichen Engagements und seiner normativen Orientierungen diffus werden zu lassen.

Dass viele Organisationen des Dritten Sektors dem Anspruch nach einer gänzlich anderen Logik folgen als Wirtschaftsunternehmen ist offensichtlich. Wenn sich z.B. Oxfam für die Abschaffung moderner Sklaverei einsetzt, betreibt die Organisation – wenn sie wirkungsorientiert und erfolgreich arbeitet – ihre allmähliche Selbstaflösung. Flüchtlingsinitiativen haben sich zunächst für die Erstversorgung der Geflüchteten gebildet und setzen sich inzwischen in großer Zahl für spezifische Integrationsziele (Sprache, Bildung, Arbeitsmarkt etc.) ein. Aber ihr Ziel ist es, sich durch Erfolg überflüssig zu machen – oder sich zu transformieren und neue Aufgaben im Stadtteil oder im ländlichen Raum anzugehen. Dass dabei auch mit Paradoxien zu rechnen ist, macht das Beispiel der Wohlfahrtsverbände deutlich, die im Namen der „Hilfe zur Selbsthilfe“ zu beeindruckenden Fremdhilfe-Organisationen angewachsen sind.

VI. Vom Fehlen gesellschaftlicher Wirkungsanalysen

Auffällig ist zudem, dass weder die vorliegenden Freiwilligensurveys (1999-2014) noch die beiden von der Bundesregierung beauftragten Engagementberichte den Versuch unternommen haben, die Leistungen und Wirkungen des bürgerschaftlichen Engagements in den verschiedenen Handlungsfeldern zu bilanzieren und damit Auskunft darüber zu geben, ob die Erwartung vieler Engagierter, „im Kleinen Großes zu gestalten“, auch erfüllt wird. Die

Studien beschränken sich auf die individuelle und die organisatorische Ebene. Ob es den Engagierten wirklich gelingt, etwas in ihren Handlungsfeldern zu bewirken und zu gestalten, ist bislang kein ernsthafter Untersuchungsgegenstand.

Das weitgehende Ausblenden der gesellschaftlichen Wirkungen bürgerschaftlichen Engagements hat problematische Folgen. Hierzu nur drei Hinweise:

a. Die stets behaupteten großen gesellschaftlichen Leistungen des freiwilligen Engagements (Stärkung der Demokratie und des sozialen Zusammenhalts) bleiben deklamatorisch⁶ und werden durch ständiges Wiederholen nicht valider. Immerhin sollten die im letzten FWS 2014 betonten sozialen Schieflagen im Engagement und die in der Debatte über politische Beteiligung betonte Übersetzung von sozialer in politische Ungleichheit den Gedanken zulassen, dass mehr von einer Mittelschicht geprägten sozialen und politischen Engagement – indirekt und ungewollt – die Demokratie eher beschädigen und zur Erosion des sozialen Zusammenhalts beitragen kann. Der Gedanke mag auf den ersten Blick abwegig erscheinen, bekommt aber eine gewisse Plausibilität, wenn man auf die zunehmend erfolgreichen rechtspopulistischen Mobilisierungen und ihre antidemokratischen Themen schaut. Jedenfalls scheinen die wachsenden Engagementquoten (so der Freiwilligensurvey 2014) und die in den letzten Jahren gestärkten Formen der Bürgerbeteiligung (vgl. die wachsende Zahl von kommunalen Beteiligungsleitlinien) bislang kein probates Gegengift darzustellen.

b. Das große und anhaltende Engagement für Geflüchtete kann zu Recht als Sternstunde des bürgerschaftlichen Engagements in Deutschland gefeiert werden. Mit dem Programm „Menschen stärken Menschen“ hat das BMFSFJ, wie auch viele Stiftungen, Bundesländer und Kommunen, einen zentralen Ansatz in der Arbeit mit Asylsuchenden und Geflüchteten gestärkt, der auf die Gewinnung von PatInnen, LotsInnen und MentorInnen setzt. In der wissenschaftlichen Literatur ist unstrittig, dass solche Formate besonders hilfreich und wirksam sind, weil sie nicht nur eine Erstorientierung für Neuangekommene und praktische Hilfen bieten, sondern auch eine Beziehungsebene herstellen, die für den Integrationsprozess von allen Beteiligten besonders hilfreich ist. Das Programm hat mit seiner vielfältigen Trägerschaft breite Resonanz gefunden. So weit, so gut. Es ist aber den Programmachern und Beteiligten nicht gelungen, die asylpolitischen Rahmenbedingungen in Bund und (einigen) Ländern so zu beeinflussen, dass eine längerfristige Flüchtlingsbegleitung ohne stärkere Friktionen möglich ist. Bereits Ende 2015 setzte die Bundesebene mit ihren „Asylpaketen“ und dem nachfolgenden „Integrationsgesetz“ erneut auf die Abschreckung von weiteren Zuwanderungswilligen durch verstärkte Abschiebungen. Diese Zielsetzung kollidiert allerdings mit der Beziehungsebene, die nicht nur durch das Programm „Menschen stärken Menschen“ unterstützt wurde. Seit verstärkt abgeschoben wird, mehren sich die Konflikte, Petitionen

⁶ So heißt es in den „15 Thesen zu kultureller Integration und Zusammenhalt“ der Initiative kulturelle Integration vom 16. Mai 2017 in These 10 wie so häufig: „Bürgerschaftliches Engagement ist gelebte Demokratie und leistet einen unverzichtbaren Beitrag zum gesellschaftlichen Zusammenhalt“ (<http://kulturelle-integration.de/thesen/>).

und Demonstrationen – etwa bayerischer Helferkreise oder Berliner Sportvereine –, in denen sich Geflüchtete und ihre BetreuerInnen gegen eine Abschiebep Praxis stemmen, die auf deren Integrationsanstrengungen keine Rücksicht nimmt und das gesamte Feld vermint – zumindest für jene Geflüchteten, die über keinen verfestigten Aufenthaltsstatus oder gute Bleibeperspektive verfügen, und ihre Unterstützerguppen.

Gesellschaftliche und politische Anerkennung von Engagement und Integrationsbereitschaft sieht jedenfalls anders aus. Denkbar wären z. B. bundesgesetzliche Regelungen, die erfolgreiche Patenschaften und Tandems mit verbesserten Bleibechancen oder einem „Spurwechsel“ belohnen, statt solche Bemühungen ad absurdum zu führen. Ein eigentlich in den Formaten gut angelegtes Programm läuft so Gefahr, unbeabsichtigt zur Zerstörung von aktuellem und zur Abschreckung von künftigem Engagement beizutragen.

c. Leider können die mir bekannten Beiträge zur Wirkungsorientierung und -analyse die Lücke gesellschaftlicher Wirkungsorientierung nicht schließen, weil sie sich in der Regel in ihrer Analyse auf die Ebene von gemeinnützigen Organisationen oder auf einzelne Projekte und Engagementformate konzentrieren. Diese Praxis kann auf dieser Ebene der Organisationspraxis durchaus hilfreich sein, aber längerfristige gesellschaftliche Wirkungen werden dabei ebenso wenig berücksichtigt wie die Motive und Ziele der Engagierten, die jenseits der unmittelbaren Organisationszwecke liegen.

VII. Nutzen und Grenzen, Risiken und Nebenwirkungen organisations- und managementzentrierter Wirkungskonzepte

Gängige Ziel-, Strategie- und Wirkungskonzepte, wie z. B. „Social Reporting Standard“ (SRS), „Balanced Scorecard“, „Social Return on Investment-Analyse“ (SROI) oder das Wirkungsorientierungs-Angebot von „Phineo“⁷ haben ihren Ursprung unbestreitbar in betriebswirtschaftlichen Managementkonzepten⁸. In Zeiten knapper Kassen versprechen sie vor allem Wettbewerbsvorteile in der Einwerbung von öffentlichen und privaten Mitteln⁹. Meist stellen sie zudem eine quantifizierbare Nutzenermittlung und entsprechend differenzierte Bilan-

⁷ In Deutschland sind aktuell besonders die „Phineo“-Analysen einflussreich, die das Wirkungspotential von gemeinnützigen Organisationen untersuchen und mit einem „Wirkt“-Siegel zertifizieren. Dabei geht es explizit nicht um eine exakte Wirkungsmessung, sondern um das Potenzial von Projekten und Organisationen, ihre selbst gesteckten Ziele zu erreichen. „Phineo“ hatte des BMFSFJ bereits 2015 bei der Entwicklung einer Engagementstrategie unterstützt und erhält seit 2017 eine Projektförderung des Ministeriums. Die nachfolgenden Aussagen beziehen sich deshalb weitgehend auf die Angebote von „Phineo“.

⁸ Einen vergleichenden Überblick verschiedener Analyseformen bieten Schober/Rauscher (2014).

⁹ So heißt es z. B. auf Netzseite des NPO & SE Kompetenzzentrum der Wirtschaftsuniversität Wien zum Nutzen von SROI: „In Zeiten knapper Mittel der öffentlichen Hand steigt der Legitimationsdruck auf die Nonprofit Organisationen. Der Wettbewerb um öffentliche aber auch private Gelder steigt und ein Nachweis der nicht nur effizienten sondern auch effektiven Verwendung von Ressourcen wird zusehends bedeutender. Schafft das investierte Geld tatsächlich einen Mehrwert? Ist dieser Mehrwert größer als bei anderen Organisationen, Projekten oder Programmen?“ (<https://www.wu.ac.at/npocompetence/appliedresearch/sroi/> – zuletzt aufgerufen am 18.05.2017).

zen in Aussicht, wenn Nichtregierungsorganisationen erst einmal die nötigen Kennziffern entwickelt haben.

Wirkungsorientierung ist grundsätzlich sinnvoll und notwendig. Angebote, die das CSI Heidelberg oder „Phineo“ in dieser Richtung machen, sind für bestimmte Zwecke durchaus hilfreich¹⁰. Die Klärung von Zielen, Strategien und Qualitätsmaßstäben sowie deren regelmäßige Überprüfung können auch für zivilgesellschaftliche Organisationen grundsätzlich nützlich sein. Sie können den Horizont möglicher Wirkungen des eigenen Engagements reflektieren und erweitern helfen. Dies gilt auch für ihren aus dem New Public Management kommenden Fokus auf Leitung und Personalmanagement, auf Aufsicht, Finanzen und Controlling sowie Transparenz und Öffentlichkeitsarbeit. Dieser Ansatz kann selbst Organisationen weiterhelfen, die stark auf das Engagement von Freiwilligen setzen. Auch die Vorliebe für quantifizierbare und berechenbare Effekte sollte nicht stören, zumal bei hybriden und marktnahen Organisationen. Als zentrales und durchaus verdienstvolles Ziel wird im „Kursbuch Wirkung“ das Organisationslernen angegeben (Phineo 2015), auch wenn vermutlich die eigentliche Leistung der Phineo-Analysen deutlich unter diesem Niveau liegt, nämlich einer manageriellen Zielerreichungskontrolle. Angesichts der Vielfalt zivilgesellschaftlicher Organisationen können solche Angebote für einige NPOs und entsprechenden Herausforderungen durchaus passend sein, während marktferne Initiativen davon kaum profitieren dürften.

Dennoch gilt es die strukturellen und konzeptionellen Grenzen der vorliegenden Ansätze im Blick zu behalten, die mit ihren „Wirkungsanalysen“ in der Regel mehr versprechen als sie halten können. Schwächen sind vor allem auf folgenden Ebenen zu verzeichnen:

a. Es fehlen bisher Tools zur Wirkungsorientierung, die zivilgesellschaftlichem Handeln, den Initiativen und Organisationen dieses Sektors angemessen sind. Stattdessen sind Denkweise und Sprache der vorhandenen Ansätze vor allem dem wirtschaftlichen Bereich (z. B. SROI, Social Impact Measurement) entlehnt und leben von dessen Suggestivkraft. Dem Selbstverständnis und den Motiven vieler zivilgesellschaftlicher Akteure bleiben sie äußerlich. Mit entsprechenden Friktionen zwischen der Marktlogik der Wirkungskonzepte und zivilgesellschaftlichen Eigenheiten ist deshalb stets zu rechnen – wie Glänzel/Scheuerle (2016) am Beispiel des Social Investment Markts zeigen.

Da zivilgesellschaftliche Akteure nicht auf Märkten sondern allenfalls auf staatlich inszenierten „Quasi- oder Pseudo-Märkten“ agieren, müssen marktwirtschaftlich inspirierte Wirkungsorientierungen letztlich in die Irre führen. Weder öffentliche noch private oder zivilgesellschaftliche Geldgeber sind in der Regel bereit, in ihrer Unterstützungspraxis vor allem solchen Wirkungskalkülen zu folgen. Selbst bei Wirtschaftsunternehmen gibt es nur allmähliche Fortschritte, Corporate Giving, Corporate Citizenship und Corporate Social Responsibility

¹⁰ So kooperiert die Initiative „Deutschland Rundet Auf“, die Projekte gegen Kinderarmut unterstützt, durchaus erfolgreich mit „Phineo“, weil es bei deren Zertifizierung in erster Linie um das organisatorische Potential zur Skalierung von bislang lokal oder regional begrenzten Ansätzen geht.

wirkungsorientiert auszurichten. Dass bei Entscheidungen staatlicher Akteure in der Regel Inkrementalismus, Machtkalküle, Parteiloyalitäten, spektakuläre Ereignisse oder korporatistische Netzwerke eine größere Rolle spielen als das Versprechen auf Wirkungen, dürfte auch in der eher randständigen Engagementpolitik zu den Alltagserfahrungen gehören. Eine an wirtschaftlichen Vorbildern ausgerichtete Wirkungsorientierung ist deshalb auf Pseudo-Märkten stets in Gefahr, Fiktionen, Mythen und Zeremonien zu produzieren (Meyer/Rowan 1977), statt zur Aufklärung und gesellschaftlichen Wirksamkeit zivilgesellschaftlicher Akteure beizutragen.

b. Es ist sicherlich kein Zufall, dass gerade die Berücksichtigung des freiwilligen Engagements in den vorliegenden Wirkungsanalysen von NPOs eher randständig bleibt. Der sozialwissenschaftlich reflektierte, für die Besonderheiten des Dritten Sektors durchaus sensible Vorschlag, freiwilliges Engagement als „soziale Investition von Zeit“ zu denken (Kehl/Then 2012), hat wenig Resonanz gefunden. In den Wirkungsorientierungen von „Phineo“ bleiben Engagierte eher Randfiguren. Wie und wodurch freiwillig Engagierte gewonnen und gehalten werden können, welchen Status und Einfluss sie in der Organisation haben sollten, ist selten Gegenstand der Überlegungen.

c. Die Qualität der Wirkungsanalysen steht und fällt mit bereits vorhandenen Evaluationen und den intern praktizierten Formen der Qualitätssicherung (Befragungen der Zielgruppe, Gespräche mit Engagierten etc.). Je weniger davon existiert desto vager und spekulativer werden die Wirkungsannahmen. Leider ist der Evaluationsbestand insgesamt gering und höchst selektiv bzw. für neue Handlungsfelder (wie z. B. der Flüchtlingshilfe) gar nicht vorhanden.

d. Die mit der Wirkungsorientierung versprochene Selbstaufklärung von NPOs und Engagierten über gesellschaftliche Wirkungen wird in der Regel nicht eingelöst, weil der Schwerpunkt der Wirkungsanalyse letztlich auf der Ebene der untersuchten Organisationen bleibt. Auf der siebenstufigen Wirkungstreppe von Phineo (2014: 7) werden meist nur die ersten drei Stufen systematisch erfasst (output), während die Aussagen zum outcome oder gar zum impact, d. h. den gesellschaftlichen Wirkungen vage bleiben (müssen).

e. Die mit der Wirkungsorientierung zuweilen erhoffte Sensibilisierung von zivilgesellschaftlichen Akteuren für die kurz- und langfristigen Folgen bzw. für die intendierten und nichtintendierten Effekte wird in der Regel nicht geleistet, denn es fehlt – zumindest bei „Phineo“ – an einer regelmäßigen Überprüfung der vermuteten bzw. zertifizierten Wirkungen und an der Bereitschaft, auch Fehler und negative Entwicklungen zu kommunizieren. Der Kommunikation über Wirkungsorientierung haften nicht zuletzt deshalb starke Züge von PR an, die ihre Glaubwürdigkeit zumindest in der Zivilgesellschaft erheblich beeinträchtigen.

f. Gänzlich unentwickelt ist die Bereitschaft zu einer Fehlerkultur und zur Selbstreflexion im Sinne einer Aufklärung über den Prozessnutzen¹¹ verstärkter Wirkungsorientierung für Engagierte, ihre formellen und informellen Zusammenschlüsse und auf die jeweiligen Handlungsfelder. Es fehlt der Beipackzettel (Gössler 2014). Droht mit der Ausbreitung von Wirkungsorientierung und sozialinvestiven Konzepten die privatwirtschaftliche Landnahme des noch immer überwiegend öffentlichen Sozialsektors (Burmester/Wohlfahrt 2016), wird der Eigensinn der Zivilgesellschaft insgesamt durch eine Zangenbewegung von Staat und Wirtschaft beschädigt (Alexander 2016), kommt es zu einer Privilegierung großer, marktnaher Akteure oder handelt es sich um eine notwendige und hilfreiche Rationalisierung und Modernisierung zivilgesellschaftlicher Initiativen und Organisationen, wie die Protagonisten versprechen?

VIII. Anregungen für eine selbstbewusste zivilgesellschaftliche Wirkungsdebatte

Welche Konsequenzen können aus dieser sicher unzulänglichen und vorläufigen kritischen Bilanz der Wirkungsdebatte gezogen werden? Dazu einige Anregungen:

a. Die vorhandenen managementorientierten Varianten der Wirkungsorientierung sollten eher sparsam und gezielt eingesetzt werden, denn der Aufwand ist enorm, die Nebenfolgen sind kaum kontrollierbar und der Nutzen für die Organisationspraxis nicht garantiert.

b. Wirkungsanalysen sind bislang weitgehend als Dienstleistungsangebot für potentielle Auftraggeber und „Investoren“ gedacht. Sie können und sollten Austausch- und Aushandlungsprozesse über angestrebte Wirkungen „auf gleicher Augenhöhe“ zwischen Staat, Wirtschaft und Zivilgesellschaft nicht ersetzen. Dafür benötigen wir angemessene verständigungsorientierte Formen wie z. B. Wirksamkeitsdialoge. Es geht schließlich um Praxisformen und Förderformate, die dem Eigensinn zivilgesellschaftlicher Akteure gerecht werden und das Verständnis für die jeweilige Funktionslogik in den beteiligten Sektoren (Staat, Wirtschaft, Zivilgesellschaft) verbessern. In der Sprache der neuen Frankfurter Schule geht es um Anerkennungsverhältnisse, die auch die Reputation von Staat, Unternehmen und Stiftungen steigern können. Dies leisten weder externe Dienstleister noch sektorspezifische Konzepte.

c. Da die vorliegenden Wirkungskonzepte mit ihrem Organisationsfokus nur wenig zur Analyse gesellschaftlicher Wirkungen von freiwilligem Engagement und zivilgesellschaftlichen Akteuren beitragen, sind Wirkungsevaluationen gefordert, die angestrebte und tatsächliche Wirkungen von Programmen nicht nur punktuell oder am Ende der Förderphase, sondern auch in einem längeren zeitlichen Abstand und ihrem gesellschaftlichen Kontext untersu-

¹¹ Auch wenn manageriell gestimmte Wirkungsorientierungen den Kern zivilgesellschaftlichem Handeln verfehlen, bleiben sie nicht folgenlos. Michael Quinn Patton (1998) hat frühzeitig auf den erwartbaren Prozessnutzen („process use“) aufmerksam gemacht. Die Hervorhebung von bestimmten Dimensionen zweckorientierten Handelns in Zielkatalogen, Wirkungs- und Evaluationskonzepten birgt in der Anwendung stets die Gefahr, dass andere Handlungsmotive in der Organisationspraxis an den Rand geschoben und Engagierte abgeschreckt werden.

chen (Projekt eXe 2006). Die Engagementberichterstattung der Bundesregierung und des BMFSFJ sollte sich künftig verstärkt dieser Herausforderung widmen, denn erst auf dieser Grundlage wäre es möglich eine Förderpolitik zu entwickeln, die zu gemeinsamen Zielen (Stärkung der Demokratie, Förderung des sozialen Zusammenhalts, Zivilisierung der Gesellschaft etc.) wirksam beitragen kann.

d. Die größte Baustelle ist sicherlich die Entwicklung von Formen der Wirkungsanalysen, die der – sicherlich vielfältigen – Logik zivilgesellschaftlicher Organisationen, den – ebenso bunten – Handlungsorientierungen von freiwillig Engagierten und den Politikfeldern, in denen sie unterwegs sind, besser entsprechen. Dass dies in einer selbstbewussten Zivilgesellschaft im Dialog möglich ist, hat das breit getragene und ergebnisreiche „Nationale Forum für Engagement und Partizipation“ 2009 gezeigt. Schon damals ging es um eine nationale Engagementstrategie, die beteiligungsstark „von unten“ entwickelt werden sollte. Sie scheiterte an einer veränderten Regierungskoalition. Trotzdem ist es an der Zeit für einen neuerlichen Versuch in diese Richtung.

e. Bei alledem ist mehr Bescheidenheit gefordert. Das eindrucksvolle Engagement für die Geflüchteten war nicht vorhersehbar oder strategisch planbar. Mit Eigensinn und Überraschungen ist stets zu rechnen. Auch in der Zivilgesellschaft gibt es genügend selbstbewusste und reflektierte Akteure, die keiner strategischen Krücken und externen Wirkungsorientierungen bedürfen. Die ersten Abschnitte dieses Beitrags raten auch in der Wirkungsdebatte zu mehr Demut. In den Worten eines Fischers im kommunistischen Vietnam: „Everything is said to be under the leadership of the Party. No one is in charge of the crab or the fish, but they are all alive“ (Scott 1998: 350). Auch wenn wir uns mit Blick auf die Fischerei nicht mehr so sicher sein können, in Sachen Engagement kann diese entspannte Haltung hilfreich sein.

Literatur

Alexander, Jeffrey 1998: Introduction. In: ders. (Hg.): Real Civil Societies. Dilemmas of Institutionalization. London: Sage, S. 1-19.

Alexander, Jeffrey 2016: Progress and disillusion: Civil repair and its discontents. In: Thesis Eleven (137) 1, S. 72-82.

Beywl, Wolfgang 2006: Demokratie braucht wirkungsorientierte Evaluation – Entwicklungspfade im Kontext der Kinder- und Jugendhilfe. In: Projekt eXe, 25-46.

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hg.) 2017: Zweiter Engagementbericht 2016. Berlin: BMFSFJ.

Burmeister, Monika/Wohlfahrt, Norbert 2016: Soziale Innovationen – ein neues Konzept sozialer Dienstleistungsproduktion und seine Folgen für die Sozialwirtschaft. In: Sozialer Fortschritt 1-2, S. 16-24.

Gehlen, Arnold 1986: Der Mensch. Seine Natur und seine Stellung in der Welt. 13. Auflage (zuerst 1940). Wiesbaden: Aula Verlag.

Glänzel, Gunnar/Scheuerle, Thomas 2016: Social Impact Investing in Germany: Current Impediments from Investors' and Social Entrepreneurs' Perspectives. In: *Voluntas* (27) S. 1638-1668.

Gössler, Martin 2014: Wirkungen und Nebenwirkungen der Wirkungsorientierung. Eien Packungsbeilage für das neue Managementkonzept von NPOs. In: *OrganisationsEntwicklung* 3, S. 67-73.

Herbert, James Leslie 2014: Researching Evaluation Influence: A Review of the Literature. *Evaluation Review* (38) 5, 388-419.

Kehl, Konstantin/Then, Volker 2012: Soziale Investitionen von Zeit: freiwilliges Engagement. In: Anheier, Helmut K./Schröer, Andreas/Then, Volker (Hg.): Soziale Investitionen. Interdisziplinäre Perspektiven. Wiesbaden: VS Verlag, S. 117-165.

Kluge, Alexander 1977: Neue Geschichten. Heft 1-18 „Unheimlichkeit der Zeit“. Frankfurt/M: Suhrkamp.

Meyer, John W./Rowan, Brian 1977: Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. In: *American Journal of Sociology* (83) 2, S. 340-363.

Patton, Michael Quinn 1998: Discovering Process Use. *Evaluation* (4) 2, 225-233; dt. Die Entdeckung des Prozessnutzens. Erwünschtes und unerwünschtes Lernen durch Evaluation, in: Heiner, Maja (Hrsg.), *Experimentierende Evaluation*. Weinheim: Juventa, 55-66.

Phineo 2014: Engagement mit Wirkung. Die Phineo-Analysemethode im Detail. 2. überarb. Aufl. Berlin: Phineo.

Phineo 2015: Kursbuch Wirkung. Das Praxishandbuch für alle, die Gutes noch besser tun wollen. 3. Auflage. Berlin: Phineo.

Projekt eXe (Hrsg.) 2006: Wirkungsevaluationen in der Kinder- und Jugendhilfe. München: DJI.

Reinhard, Wolfgang 1999: Geschichte der Staatsgewalt. Eine Verfassungsgeschichte Europas von den Anfängen bis zur Gegenwart. München: C.H. Beck.

Schober, Christian/Rauscher, Olivia 2014: Was ist Impact? Gesellschaftliche Wirkungen von (Nonprofit) Organisationen. Von der Identifikation über die Bewertung bis zu unterschiedlichen Analyseformen. Wien: Wirtschaftsuniversität.

Scott, James 1998: Seeing Like A State. How Certain Schemes to Improve the Human Condition Have Failed. New Haven & London: Yale University Press.

Weber, Max 1921: *Wirtschaft und Gesellschaft*. Tübingen: J.C.B. Mohr 1971.

Autor

Prof. Dr. Roland Roth lehrte bis Ende 2014 Politikwissenschaft am Fachbereich Sozial- und Gesundheitswesen der Hochschule Magdeburg-Stendal. Er war sachverständiges Mitglied der Enquete-Kommission des Bundestags „Zukunft des Bürgerschaftlichen Engagement“ und der Expertengruppe des 2. Freiwilligensurveys von 2004. Er ist Mitbegründer von „DESI – Institut für Demokratische Entwicklung und Soziale Integration“ und arbeitet u.a. in der Steuerungsgruppe des Arbeitskreises „Bürgergesellschaft und Demokratie“ der Friedrich-Ebert-Stiftung.

Kontakt: roland.roth1@gmx.de

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

www.b-b-e.de