

MD Dr. Heiko Geue

---

### Wirkungsorientierung als Chance begreifen

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

*In der Zivilgesellschaft hat im letzten Jahrzehnt ein Wandel stattgefunden. Vielen reicht es nicht mehr, nur Gutes zu tun, sie wollen auch mehr gesellschaftliche Wirkung erzielen. Das trifft sich mit der Engagementpolitik des Bundes, die durch gute, planungssichere Rahmenbedingungen und eine partizipative Dialogorientierung das Recht der Bürger auf Engagement fördern will. Der gemeinsame Wunsch einer größeren Wirkung führt zur Debatte über die Chancen und Risiken der Wirkungsorientierung. Für das Bundesengagementministerium gilt dabei: Wirkungsorientierung darf nicht als Ansatz zur Ökonomisierung der Zivilgesellschaft verstanden werden. Deswegen arbeiten wir mit Phineo als strategischem Partner zusammen.*

Das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ), kurz Bundesengagementministerium, will Brücken in die Zivilgesellschaft bauen und die Engagementinfrastruktur stärken. Wir vergeben Gelder an zivilgesellschaftliche Einrichtungen, die zu Recht auf ihre Autonomie bestehen. Und die Steuerzahler bestehen zu Recht auf eine wirtschaftliche Mittelvergabe. In diesem Spannungsfeld gilt es auszuloten, wie die Wirkungsorientierung in der Zivilgesellschaft produktiv eingesetzt werden kann.

Seit einiger Zeit hat das Thema Wirkungsorientierung Konjunktur. In einer Studie des Instituts für den öffentlichen Sektor mit dem Thema „Wirkungsorientierte Steuerung in Non-Profit-Organisationen“, veröffentlicht 2013, heißt es:

- Nach Einschätzung der meisten NPOs (70 Prozent der Befragten) verbessert eine stärkere Wirkungsorientierung die Qualität ihrer Arbeit und besitzt für sie einen praktischen Mehrwert.
- Mehr als 60 Prozent fordern tendenziell, die öffentliche Hand solle mehr Gelder für die Wirkungsmessung und Evaluationen zur Verfügung stellen, und zwar vor allem auch zur Erfassung langfristiger Wirkungen.
- Die Studienergebnisse zeigen sogar die Erwartungshaltung, dass die öffentliche Hand in diesem Zusammenhang in stärkerem Maße als Steuerungsakteur auftreten solle.

Dies zeigt, dass wirkungsorientiertes Arbeiten in der Zivilgesellschaft durchaus akzeptiert, häufig sogar eingefordert wird. Aber die Zivilgesellschaft verlangt zu Recht Transparenz und

Klarheit bezüglich der von den verschiedenen Akteuren angestrebten Wirkungen und Ziele, und Respekt vor der ihr eigenen Handlungslogik und Organisationslogik.

Die wollen wir gerne geben, wobei die Schwierigkeit mit der Wirkungsorientierung in ihrer Ambivalenz liegt. Um es klar zu sagen: Eine als quantitative Messung von Wirtschaftlichkeitskriterien verstandene Wirkungsorientierung lehnt das Bundesengagementministerium für die Zivilgesellschaft ab. Dies würde eine Ökonomisierung der Zivilgesellschaft im Sinne von Effizienz bedeuten, die den Zusammenhalt unserer Gesellschaft gefährden würde. Zivilgesellschaft lebt vom Engagement. Das darf nicht ökonomisiert werden, weil es dadurch geschwächt würde. Quantitative Messungen allein werden der Realität des Engagements in unserer vielfältigen Gesellschaft nicht gerecht. Wenn Wirkungsorientierung aber als klar strukturierter Lernprozess verstanden wird, in dem nachvollziehbare, transparente Ziele gesetzt und Strategien zu ihrer Umsetzung definiert, diese im Umsetzungsprozess analysiert werden und dabei gelernt wird, dann ist die Wirkungsorientierung genau das Lern- und Steuerungsinstrument, das wir begrüßen. Dann führt Wirkungsorientierung zu einer guten, dialogischen Führungskultur, zu mehr Transparenz und zu mehr Vertrauen im Umgang mit Stakeholdern und Zielgruppen.

Ein alleiniger Blick auf Zahlen bringt uns oftmals nicht weiter. Um ein Beispiel zu nennen: In unserem Patenschaftsprogramm „Menschen stärken Menschen“ wurden 2016 über 25.000 Patenschaften für geflüchtete Menschen gestiftet. Das ist ein toller Erfolg. Und das ist ein „harter Fakt“. Aber was sagt diese Zahl aus über das eigentliche Programmziel, nämlich die Förderung von bürgerschaftlichem Engagement zur besseren Integration geflüchteter Menschen? Da wird es schon komplizierter, und um das beantworten zu können, muss genauer hingeschaut werden. Hier erwarten wir uns Antworten von dem im Juli 2017 veröffentlichten Bericht zur programmbegleitenden Wirkungsanalyse.

Dem Bundesengagementministerium geht es also um die richtige Haltung: Um eine gute Führungskultur, eine klare, dialog- und lernorientierte Haltung und um transparente, nachvollziehbar professionelle Lernprozesse bei der Umsetzung von Engagementinitiativen. Das macht hoffentlich klar, dass so verstandene Wirkungsorientierung sowohl von der großen, bundesweit tätigen Stiftung, als auch von der innovativen, neu gegründeten Engagementinitiative erwartet werden kann.

Die wichtigen Unterschiede zwischen der Wirkungsorientierung und der reinen Wirkungsmessung sind für die Engagementpolitik des Bundesengagementministeriums bei der Förderung der notwendigerweise eigensinnigen und autonomen Zivilgesellschaft konstitutiv. Wir fühlen uns dabei in guter Partnerschaft mit Phineo. Unser Partner versteht Wirkungsorientierung wie wir: als Lerninstrument nach innen und als Vertrauens- und Legitimationsprozess nach außen. Deswegen arbeiten wir auch bei diesem Thema gut zusammen. Wir sind uns einig, dass es die Haltungsfrage ist, auf die es ankommt. Damit Engagement Spaß macht, weil es Wirkung erzielt.

## **Autor**

*Dr. Heiko Geue ist Ministerialdirektor und Leiter der Abteilung 1 – Zentralabteilung, Engagementpolitik im Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend.*

**Kontakt:** [heiko.geue@bmfsfj.bund.de](mailto:heiko.geue@bmfsfj.bund.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](mailto:newsletter@b-b-e.de)

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