

SERVICE

TIPPS UND BERATUNG FÜR STIFTUNGEN ZU MANAGEMENT, RECHT UND FINANZEN

STIFTUNGSMANAGEMENT

Werkzeug für die Wirksamkeit

Serie zum Social Reporting Standard (Teil 1): Was leistet der Berichtsrahmen? Welche Grundregeln sollte man bei der Dokumentation seiner Wirkung beachten?

Das Thema Wirkungsorientierung greift in der Stiftungslandschaft zunehmend um sich. Immer mehr Akteure suchen nach Wegen, ihr Handeln effektiver auszurichten und transparenter darzustellen. Der Social Reporting Standard (SRS) ist ein leicht nutzbarer Einstieg in eine wirkungsgetriebene Organisationsentwicklung.

» » » Der Social Reporting Standard verdankt seine Entstehung der Beobachtung, dass der gemeinnützige Sektor noch weit unter seinen Möglichkeiten bleibt, was Wirkungs-
transparenz und die Vergleichbar-

keit von Resultaten angeht. Was nicht nachgefragt wird, wird eben häufig auch nicht erhoben. Dieser Umstand verhindert, dass Organisationen von und miteinander lernen und gemeinsam ganzheitliche Lösungen für gesellschaftliche Probleme entwickeln. Dies gilt insbesondere für den Stiftungsbereich, wo man sich dem Leitbild „Collective Impact“ erst zögerlich nähert. So ubiquitär ein positives Verhält-

nis zu Wirkung mittlerweile scheint, so häufig bleibt es dabei nur bei einem reinen Lippenbekenntnis, weil man den damit verbundenen Aufwand scheut. Wie eine bekannte PHINEO-Studie zur wirkungsorientierten Steuerung im Non-Profit-Bereich aus dem Jahr 2013 zeigte, sind nur 13 Prozent der befragten Organisationen dazu willens oder in der Lage, Wirkungen systematisch zu erfassen.

Lange Zeit standen kaum niedrigschwellige Instrumente zur Verfügung, mit deren Hilfe sich Organisationen dem Thema Wirkung in kleinen Schritten und ohne großen Ressourcenaufwand annähern konnten. Der Verein Social Reporting Initiative, erwachsen aus einem breiten Partnerkonsortium, schloss mit dem SRS zu Beginn des Jahrzehnts diese Lücke. Die inhaltliche Vorarbeit zum SRS-Leitfaden lieferten Forschungsarbeiten an der Technischen Universität Mün-

chen und der Universität Hamburg. 2010 wurde die erste Version des SRS gemeinsam von Ashoka Deutschland, der Auridis gGmbH, BonVenture, PHINEO, PriceWaterhouseCoopers sowie der Schwab Foundation vorgestellt. Seit 2014 ist eine verbesserte Version im Umlauf, bei deren Entwicklung viel Feedback von Nutzern eingeflossen ist.

Der SRS ist eine Strukturierungshilfe für die Aufbereitung von Informationen, die den spezifischen Ansatz und die Erfolge einer Organisation darstellen. Technisch gesprochen handelt es sich also um einen Berichtsrahmen, der jedoch nicht nur die Berichterstattung über das laufende Geschäft erleichtert, sondern auch in Strategieprozessen oder zu kommunikativen Zwecken, z.B. im Fundraising, eingesetzt werden kann.

Erdung statt Leuchtturm

Die meisten Stiftungen sind in ihren Jahresberichten darum bemüht, die Leuchtturm-Projekte des vergangenen Jahres Revue passieren zu lassen. Daraus ergibt sich häufig eine imposante Leistungsschau, die überladen oder gar konfus wirkt. Die Strategie einer Stiftung,



JAN ENGELMANN

ist Geschäftsführer des Social Reporting Initiative e.V., der von der Auridis Stiftung, Ashoka Deutschland und von PHINEO getragen wird. Zuvor war er als Bereichsleiter Politik & Gesellschaft bei Wikimedia Deutschland sowie als Programmleiter Öffentlichkeit & Demokratie in der Heinrich-Böll-Stiftung tätig.

Weitere Informationen
www.social-reporting-standard.de

ihr Weg zur Erfüllung ihres spezifischen Zwecks, wird so indes nicht deutlich. Der SRS kann dazu beitragen, eine einleuchtende Erzählung, ein starkes Narrativ zu stiften. Er hilft beim Versuch, das eigene Portfolio so anschaulich zu machen, dass Dritte die Herangehensweisen und Resultate nachvollziehen können.

Ein solches Werkzeug erdet das eigene Tun, indem es rigoros die Frage nach der eigenen Wirksamkeit stellt: Was haben wir im Berichtszeitraum erreicht? Stand der Aufwand in einem gesunden Verhältnis zum Erreichten? Wo lauern Risiken auf dem weiteren Weg? Die Antworten darauf sind für alle

externen und internen Anspruchsgruppen gleichermaßen relevant: die interessierte Öffentlichkeit, Partner und potenzielle Zustifter auf der einen, haupt- und ehrenamtliche Mitarbeitende, Aufsichtsgremien sowie das operative Management auf der anderen Seite.

Im Vergleich zu anderen Reporting-Rahmenwerken, die oft dickleibige Wälzer sind, ist der SRS bewusst schlank gehalten. Zudem bedient er sich einer verständlichen Sprache, die nicht nur Methodikprofis und Evaluationsexperten auf Anhieb verstehen. Der Aufbau folgt einer klaren Logik: Zunächst wird die strategische Ausgangssituation einer Organisation skiz-

ziert, bevor es zu der Beschreibung des Alltagsgeschäfts, der dabei erreichten Ergebnisse und den Finanzdaten kommt. Auch ohne sozialwissenschaftliches Studium wird jeder nach der Lektüre des frei downloadbaren SRS-Leitfadens die unterschiedlichen Ebenen der I-O-O-I-Wirkungskette beherrschen, die zwischen eingesetzten Ressourcen, erbrachten Leistungen und erzielten Wirkungen unterscheidet.

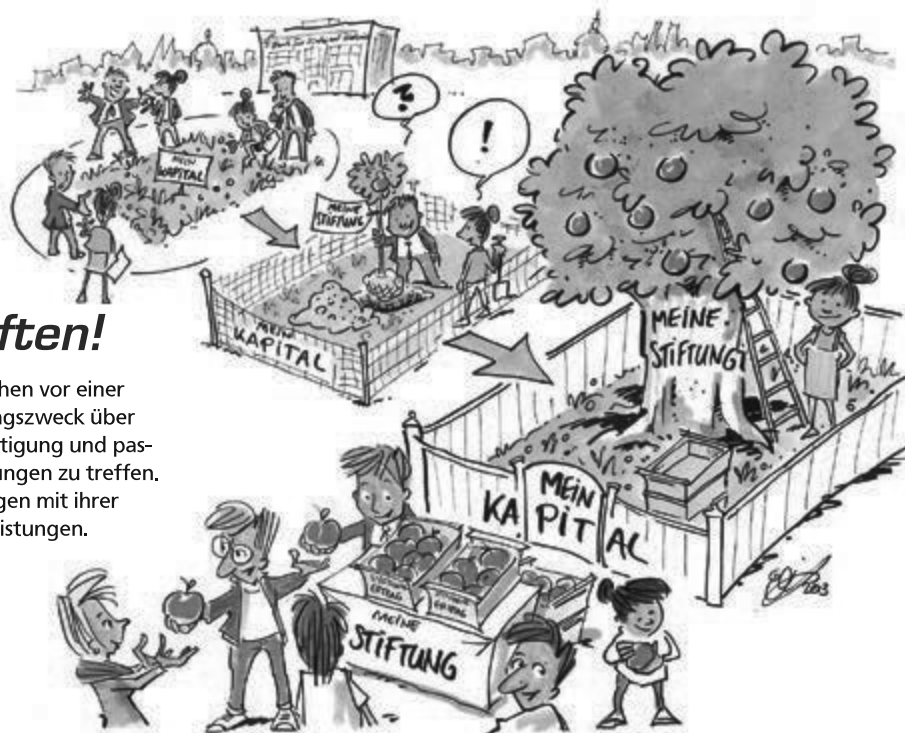
Der Charme der Selbstaufklärung

Aus der Orientierung an dieser Struktur erwachsen Vorteile in den Bereichen Akquisition, Organisation und Reflexion. Förderstiftungen können beispielsweise den SRS als

Anzeige STIFTUNGSPARTNER

Gehen Sie mit uns stiften!

Menschen, die eine Stiftung gründen und führen, stehen vor einer Vielzahl von Fragen und Anforderungen. Vom Stiftungszweck über die richtige Rechtsform bis hin zur Zuwendungsbestätigung und passender Geldanlage – es sind viele wichtige Entscheidungen zu treffen. Die Bank für Kirche und Diakonie unterstützt Stiftungen mit ihrer Erfahrung, ihren Kontakten und besonderen Dienstleistungen.



Erfahren Sie mehr und nehmen Sie Kontakt zu uns auf:
www.KD-BANK.de/Stiftungsberatung

Gemeinsam handeln – Gutes bewirken.

KD-BANK
 Bank für Kirche und Diakonie

verpflichtendes Antragsdokument einsetzen, um Projekte dadurch besser vergleichen und so eine qualifizierte Auswahl von Vorhaben treffen zu können (mehr dazu in der StiftungsWelt 01-2017). Genau so gut funktioniert der SRS aber auch als Instrument zur Qualitätssicherung. Indem sich Stiftungen regelmäßig und systematisch über ihre intendierten und tatsächlich erreichten Wirkungen, aber auch über Risiken und Fehlentwicklungen aufklären, erhalten sie wertvolle Informationen, die sie als lernende Organisation für die operative Steuerung einsetzen können.

Idealerweise sollte es innerhalb einer Stiftung ein klares Verständnis darüber geben, was der Einstieg in Wirkungsorientierung bedeutet. Im Grunde ist dies ein Change Management Prozess, der von einer kurzatmigen „Projektitis“ zu gut begründeten Wirkungszielen führt. Solche Ziele müssen gemeinsam entwickelt und vom Leadership getragen werden. Konsequenterweise über Jahre eingesetzt, ist der SRS eine Einstiegshilfe zu einer wirkungsgetriebenen Organisationsentwicklung.

Dabei gilt es, einige wichtige Grundregeln zu beachten:

- » **Wirkungsorientierung als Befreiung empfinden:** Statt ständig nur quantifizierte Leistungsnachweise (Outputs) zu sammeln, die oftmals vom

- „bigger picture“ der Stiftungstätigkeit ablenken, darf man sich nun endlich auf die relevanten Zusammenhänge konzentrieren: die erzielten Wirkungen (Outcomes) bei den Zielgruppen.
- » **Mut zur Lücke zeigen:** Bis systematisch klar geworden ist, welche Daten und welche Erhebungsmethode etwas Sinnvolles zum Reporting beitragen, ist es vollkommen gerechtfertigt, weiterhin Outputs zu berichten. Dabei ist es jedoch wichtig, den Fokus auf die richtigen Leistungen zu lenken anstatt einfach so viele Leistungen wie nur möglich aufzulisten.
- » **Keine Pseudoevidenzen erzeugen:** Wirkungsorientierung ist ein fortlaufender sozialer Lernprozess, kein valides wissenschaftliches System (auch wenn das immer wieder so verkauft wird). Unschärfen und Ambivalenzen in der eigenen Wirkungsanalyse sollten Sie also nicht abschrecken.
- » **Wirkung nur partizipativ angehen:** Bei Klärung der Wirkungsziele sollten Sie unbedingt auch die wesentlichen Programm-Stakeholder (z.B. Partnerorganisationen, Ehrenamtliche) in die Konzeption mit einbeziehen, ebenso später bei der Auswertung.
- » **Quantitative und qualitative Wirkungsnachweise mischen:**

Daten sollen vorrangig dazu dienen, auch die nachhaltigen Effekte eines Programms oder Projektes belegen können. Storytelling-Ansätze und Anekdotensammlungen sind legitim und bereichern grundsätzlich jeden Bericht, sind aber als einziges Mittel zur Darstellung wenig überzeugend.

- » **Zeit bei der Indikatorenentwicklung lassen:** Indirekte und direkte Wirkungshinweise sowie Zwischenziele sollten nicht nur SMART-Kriterien genügen, sondern möglichst auch kontinuierlich eingesetzt werden, um eine Entwicklungstendenz im überjährigen Vergleich nachzeichnen zu können.
- » **Vergleichswerte heranziehen:** Die Einordnung der eigenen Wirkungen kann über öffentlich zugängliche Daten erleichtert werden (z.B. deutschlandweite Abbrecherquote von Präventionsprogrammen).

Ausblick

Von einem wirkungsorientierten Stiftungssektor sind wir zwar noch ein ganzes Stück entfernt. Aber bis sich dieser Paradigmenwechsel in der Breite durchsetzt, kann der SRS die Berichterstattung zu vereinfachen helfen und zugleich das Bewusstsein über die eigene Wirksamkeit schärfen. Die Art und Weise, wie Stiftungen den SRS für ihre Zwecke einsetzen, differiert allerdings erheblich – z.B. je nachdem, ob sie sich eher fördernd oder operativ verstehen. Deshalb werden wir uns im nächsten Heft mit Erfolg versprechenden Ansätzen in der Stiftungslandschaft beschäftigen. « « «

Der SRS im Einsatz bei Stiftungen

Albert Schweitzer Stiftung | Deutsche Stiftung Kinderdermatologie | IMPULS Deutschland Stiftung e.V. | Stiftung Bildung | Stiftung Kultur für Kinder | Stiftung taubblind leben | Stiftung ZENIT | Gustav Stresemann Stiftung | Peter Ustinov Stiftung