

EVALUATION

Wirkungsmessung mit kleinem Budget

Zwölf Tipps für Stiftungen, die mehr bewirken wollen

Wie können wir als Stiftung oder NGO auch mit kleinem Budget unsere Arbeit evaluieren? Welche Methoden sind für uns nützlich? Was können wir von anderen lernen? Und wie können wir unsere Strategie verbessern? Im „Impact Lab“ haben acht NGOs über ein knappes Jahr hinweg gemeinsam Methoden zur Wirkungsmessung erprobt. Hier werden die wichtigsten Erkenntnisse vorgestellt. Übrigens: Weitere Stiftungen sind willkommen, sich dem Programm anzuschließen.

» » » Ein Weiterbildungsprogramm, das sowohl für die strategische Entwicklung der eigenen Organisation Raum bietet als auch Methoden der Evaluierung und Wirkungsmessung vermittelt – diese Ziele verfolgt das „Impact Lab“. Entstanden war die

Idee im Dialog mit der stiftung neue verantwortung (snv), die sich eine kontinuierliche strategische Weiterentwicklung ihrer

Arbeit vorgenommen hatte – mit dem Wunsch, den Aufwand überschaubar zu halten. Gemeinsam wurde dazu eine Wirkungslogik herausgearbeitet, die nun jährlich mittels Interviews mit internen und externen Stakeholdern sowie quantitativen und semiquantitativen Erhebungen evaluiert wird. Der Clou: Ein Praktikant kann jeweils innerhalb von drei Monaten die nötigen Daten erheben und in Abstimmung mit dem Vorstand einen Bericht verfassen, der dann in den Gremien diskutiert wird. Dieser Ansatz und die im Prozess gewonnenen Erfah-

rungen sollten nun einer breiteren Gruppe von ambitionierten, aber eher budgetschwachen gemeinnützigen Organisationen zugänglich gemacht werden.

So entstand das „Impact Lab“ – ein Pilotprojekt, bei dem sich 2013 insgesamt 20 Teilnehmer aus acht Organisationen an drei Terminen über den Zeitraum von knapp einem Jahr trafen. Das Ziel: Die eigenen Wirkungsannahmen zu hinterfragen oder neu zu entwickeln, professionelle Methoden zur Evaluation zu erlernen und strategische Debatten anzustoßen. Die Erkenntnisse, die dabei gewonnen wurden,

beziehen sich auf gemeinnützige Organisationen (Tipps 1–5), Organisationsentwickler (Tipps 6–9) sowie auf Förderer und Partner (Tipps 10–12). Für Stiftungen sind alle drei Perspektiven interessant.

1. Strategiebezogen evaluieren

» » » Zu oft wird Wirkungsmessung auf Indikatoren und Werkzeuge der Projektebene reduziert. Dabei ist sie niemals von den Zielen und der Strategie einer Organisation zu trennen. Diese sollte man stets mitdenken!

2. Unterstützung von ganz oben ist notwendig

» » » Wirkungsmessung braucht die Unterstützung der Führungsebene. Nur damit klappt die Umsetzung in Strategie und Personalprozesse. Beim Impact Lab dürfen Organisationen daher nur dann teilnehmen, wenn die Vorstandsebene die aktive Teilnahme und die Umsetzung der Ergebnisse unterstützt. Um das sicherzustellen, erheben wir eine kleine Schutzgebühr, jedoch keinen Teilnahmebeitrag.

Weitere Informationen
info@le-ad.de
www.le-ad.de
www.good-root.org

Zum Mitmachen: Impact Lab und andere Labs

Das „Impact Lab“ ist ein Projekt von goodroot und LEAD, dem Mercator Capacity Building Center for Leadership & Advocacy, das Führungskräfte aus der Zivilgesellschaft mit Weiterbildungsformaten unterstützt. LEAD möchte die positiven Erfahrungen mit dem Format in die Breite bringen. Im „Advocacy Lab“ können NGOs eigene Kampagnen und Kommunikationsherausforderungen bearbeiten, im „Social Media Lab“ können Strategien für eine sinnvolle Nutzung von sozialen Medien entwickelt werden, und im „China Lab“ kommen NGOs, die mit chinesischen Partnern arbeiten (wollen), zusammen. Interessierte Stiftungen können sich bei LEAD dazu anmelden.

3. Evaluation braucht Zeit und Ressourcen » » »

Wirkungsmessung erfordert personelle und finanzielle Ressourcen. Formate wie unser Lab können zwar die Kosten für die beteiligten Organisationen senken, nicht aber die Zeit, die für Veränderungsprozesse in Organisationen benötigt wird.

4. Know-how aufbauen » » »

Ohne ein gemeinsames Verständnis der Herausforderungen und Implikationen von Wirkungsmessung geht es nicht. Zu Beginn jeder Evaluierungsbemühung muss eine Klärung der verwendeten Begriffe und Konzepte vonstattengehen. Es gilt, Mitarbeiter verschiedener Hierarchieebenen einzubinden und Ängste vor dem Prozess zu nehmen.

5. Den Prozess weiterdenken » » »

Was machen wir mit den Ergebnissen? Die Nutzung der Ergebnisse jeder Evaluierung muss vorher durchdacht und kommuniziert werden. Ergebnisse und Prozesse sind nie frei von Politik und Machtinteressen.

6. Die Organisation in den Mittelpunkt stellen » » »

Berater und Dozenten müssen die Bedürfnisse der teilnehmenden Organisationen in den Mittelpunkt stellen, nicht vorhandene Konzepte oder Methoden. Nur durch die kontinuierliche Abfrage des Arbeitsstands der einzelnen Organisationen kann sichergestellt werden, dass ein nützliches Angebot entsteht und auch angenommen wird.

7. Voneinander lernen » » »

„Peer-learning“, das von- und miteinander Lernen mehrerer NGOs, ist ein wirksames Mittel. Viele Or-

ganisationen im Dritten Sektor haben mit ähnlichen Programmen und Geberstrukturen zu tun und wollen etwas bei ihren Zielgruppen verändern. Die Erfahrungen anderer helfen, die eigenen Herausforderungen in einen Kontext zu setzen.

8. Theorie und Praxis verknüpfen » » »

Die im Impact Lab erprobte Abwechslung von Wissensvermittlung im Plenum mit mehrmonatigen Anwendungsphasen dazwischen (mit kontinuierlicher Prozessberatung) ist enorm wirksam. Organisationen können die erlernten Methoden anhand konkreter und alltäglicher Herausforderungen anwenden. Der Austausch im Plenum gibt Motivation, wenn Dinge einmal nicht gut laufen. Insgesamt steigt die Wahrscheinlichkeit, dass die erarbeiteten Instrumente tatsächlich in die tägliche Arbeit von Organisationen einfließen.

9. Mit realen Praxisbeispielen arbeiten » » »

Konkrete (laufende) Fälle aus der Praxis der Teilnehmer sind eines der wirksamsten Mittel, um Herausforderungen und Probleme anschaulich zu machen. Dabei werden die Unterschiede zwischen verschiedenen Methoden besonders deutlich.

10. Wirkung(sorientierung) der Projekte von Anfang an mitdenken » » »

Sinnvolle Wirkung(s)orientierung muss bei der Projektentwicklung mitgedacht werden und nicht erst am Ende ansetzen. Das bedeutet, dass die Verständigung über das, was man gemeinsam bewirken und nachhalten will, von Beginn an Teil der Diskussion sein muss.

11. Gemeinsam aus Fehlern und Erfolgen lernen – und offen darüber sprechen » » »

Förderer und Partner sollten über die Ebene der Rechenschaftspflicht nach Projektabschluss hinaus Wege finden, sich partnerschaftlich über Fehler und Erfolge auszutauschen.

12. Weiterdenken – aus Wirkungsmessung wird Organisationsentwicklung » » »

Der derzeitige Fokus vieler Geldgeber auf die Projektebene sollte zugunsten eines breiteren Verständnisses von Wirkungsmessung erweitert werden. Förderer sollten Partner nicht nur als „Projektumsetzer“ verstehen und deren Effizienz mittels quantitativer Methoden messen. Im Sinne eines echten Aufbaus institutioneller Kapazitäten sollten sie ihre Partner mit Mitteln für Organisationsentwicklung unterstützen. Wer „mehr Wirkung“ erzielen will, ist gut beraten, die dafür nötigen Ressourcen in Projekten mit einzuplanen und aktiv zu fördern. « « «



SUSANNA KRÜGER

ist geschäftsführende Gesellschafterin der goodroot GmbH. Die goodroot GmbH ist eine Expertenberatung, die Wirkungsorientierung mit organisationalem Wandel verknüpft.



TOBIAS LEIPPRAND

ist geschäftsführender Direktor von LEAD, dem Mercator Capacity Building Center for Leadership & Advocacy.



BIDJAN NASHAT

ist Programmleiter bei Save the Children Deutschland e.V. und Co-Dozent im Impact Lab. Zuvor arbeitete er bei der Evaluierungseinheit der Weltbank in Washington.