

SOZIALwirtschaft

Zeitschrift für Führungskräfte in sozialen Unternehmungen



Mahlzeit!

Sozialpolitik

Führung

Personalentwicklung

Organisationsentwicklung

Sozialraumsteuerung

Finanzierungsmanagement

Controlling

Sozialmarketing

Sozialinformatik

Tafeln

Orte sozialer Versorgung und Vernetzung

Bundesteilhabegesetz

Kraftakt für betriebsinterne

Umsetzung erforderlich

Interview

**»Wirkungsanalyse ist nicht Ziel,
sondern Werkzeug«**

Diakonie-Kampagne

Polare Treiber finden und ansprechen

Projekte

**10 Möglichkeiten, mit einem
Finanzierungsvorhaben zu scheitern**

Spendenportale

Online-Fundraising als Gefahr und Chance

Digitaler Helfer

»Spieglein, Spieglein an der Wand«



Nomos

INTERVIEW

»Wirkungsanalyse ist nicht Ziel, sondern Werkzeug«

VON MARIA LAURA BONO
UND RALUCA VERWEIJEN-
SLAMNESCU



Dr. Maria Laura Bono begleitet Organisationen u. a. zu den Themen Wirkungsanalysen und Wirkungssteuerung. Sie ist Beraterin der ICG Integrated Consulting Group. www.integratedconsulting.at



Raluca Verweijen-Slamnescu studierte Erziehungswissenschaften und Entwicklungszusammenarbeit in Bukarest und London und absolvierte Weiterbildungen in Statistik und in Kinderrechten an der Universität Siena und Oxford. Sie hat langjährige Erfahrung in Führungspositionen u. a. für Save the Children und SOS Kinderdorf. Derzeit leitet sie die Abteilung »Programme und Projekte« der gemeinnützigen Privatstiftung Concordia Sozialprojekte mit Sitz in Wien. www.concordia.or.at

Insbesondere externe Geldgeber sind an Wirkungsanalysen von Sozialprojekten interessiert. Über das Für und Wieder aus Sicht der Praxis sprach Maria Laura Bono mit Raluca Verweijen-Slamnescu.

Für die einen sind Wirkungsanalysen die ersehnte Chance, den Mehrwert von Sozialprojekten auf den Punkt zu bringen – für die anderen dagegen, eine fragwürdige Vereinfachung und Bewertung komplexer Zusammenhänge.

Im Gespräch mit Raluca Verweijen-Slamnescu kommen beide Aspekte zum Ausdruck: Begeisterung für die Möglichkeit durch Wirkungsanalysen förderliche Lernprozesse einzuleiten und Stiftungen die notwendigen Argumente zu liefern – zugleich aber auch Skepsis angesichts der häufigen Unterschätzung der Ressourcen, die für angemessene Analysen letztlich erforderlich sind.

Maria Laura Bono:

Concordia führt derzeit zwei Wirkungsanalysen durch – eine betrifft einen sozio-ökonomischen Betrieb in Rumänien, die andere untersucht ein Notzentrum für Wohnungslose in der Republik Moldau. Was hat Sie und die Geschäftsführung bewegt, diese Pilotprojekte umzusetzen?

Raluca Verweijen-Slamnescu:

Uns war es sehr wichtig, die Entscheidung für oder gegen mögliche Pilotprojekte unabhängig von jeglicher Diskussion über Wirkungsanalysen als Methode zu treffen. Eigentlich ging es uns darum, unsere Fragen zu beantworten: Sind wir noch relevant? Sind wir noch effizient? Sind wir noch nachhaltig? Sind die Ergebnisse unserer bisherigen Arbeit diejeni-

gen, die wir bei der Investition erwartet haben? Und was würde Concordia jetzt, nach 20 oder 25 Jahren Arbeit, empfehlen, um immer noch in den Ländern, in denen wir präsent sind – also Rumänien, der Republik Moldau, Bulgarien und Österreich – ein zuverlässiger Partner für jede soziale Intervention zu sein. Am Anfang standen also unsere Fragen im Vordergrund. Weil wir von unseren operativ tätigen Kolleginnen und Kollegen wussten, dass ihre Arbeit notwendig ist. Wir wussten von unseren Partnern, dass sie die Zusammenarbeit mit uns sehr schätzen. Aber wir wollten konkretere Ergebnisse in den Händen halten, um zu beweisen, dass es nicht nur Gefühle und Erfahrungen sind, sondern auch Fakten, die für uns sprechen – weil wir das, was wir versprechen, auch einhalten. Die Wirkungsanalyse war also nicht das Ziel an sich, sondern ein Werkzeug.

Maria Laura Bono:

Concordia hat bereits 2012 als eine der ersten Organisationen im Sozialbereich eine Wirkungsanalyse durchführen lassen. Was haben Sie daraus gelernt? Was würden Sie jetzt vielleicht anders machen?

Raluca Verweijen-Slamnescu:

Ich denke, was wir jetzt versuchen anders zu machen, ist, den gesamten Prozess als eine Art Intervention in der Organisation zu sehen. Die Art, wie wir jetzt vorgehen, stellt Gespräche zwischen den externen und internen Evaluierenden, Mitarbei-

tenden, Partnern und Begünstigten in den Vordergrund. Und wir glauben, dass all diese Interaktionen wertvoll für die Ergebnisse der Analyse sind, zugleich auch langfristig wertvoll für die Art von Beziehungen, die wir als Organisation entwickeln wollen. Ich denke, dass wir jetzt einiges absolut anders machen. Auch mit viel Wertschätzung. Ein weiterer Aspekt, der unsere aktuelle Vorgehensweise prägt, ist unsere Meinung, dass es nicht genügend Erfahrung mit der Durchführung von Wirkungsanalysen gibt. Oder, sagen wir, zumindest in den Ländern, in denen wir tätig sind, gibt es nur einige Pioniere, aber es gibt keine Routine. Es gibt jedoch einige internationale Expertinnen und Experten, die gründliche Studien für verschiedene Sektoren, Unternehmen und Nichtregierungsorganisationen sowie in verschiedenen kulturellen Kontexten und in verschiedenen internationalen Settings durchgeführt haben. Wir wollten nicht, von einem Experten oder einer Expertin eine Methode geliefert haben, die zuvor funktioniert hat, sondern, dass eine Gruppe von Expertinnen und Experten

»Wirkungsanalysen müssen verstanden werden als etwas, was direkt der Arbeit vor Ort nützt«

sich über Methoden austauschen und gemeinsam einen Ansatz entwickeln, der für unsere Art der Intervention, geeignet ist und die auch innerhalb des realen, für unsere Organisation geltenden Rahmens erreicht werden kann.

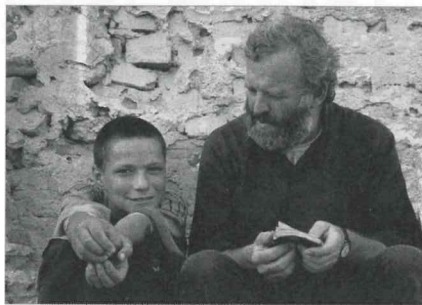
Maria Laura Bono:

Wie waren die Reaktionen innerhalb von Concordia? Sind Sie eher auf Zustimmung oder auf Widerstand gestoßen?

Raluca Verweijen-Slamnescu:

Am Anfang gab es schon einen gewissen Widerstand, und ich denke, es war wichtig, nicht aufzugeben, als wir auf diesen Widerstand stießen. Wir haben es durch Kommunikation innerhalb des internationalen Managements, aber auch innerhalb der Projekte, in denen wir arbeiten, geschafft, unseren Kolleginnen

Steckbrief Concordia: Hilfen für Osteuropa



Die gemeinnützige Privatstiftung Concordia begleitet vor allem Kinder und Jugendliche in Rumänien, Bulgarien und der Republik Moldau. Gegründet wurde Concordia Sozialprojekte im Jahre 1991 von Jesuitenpater Georg Sporschill (Foto). Sein Orden schickte ihn damals nach Bukarest,

und Kollegen zu verstehen zu geben, dass die Wirkungsanalyse nicht etwas ist, was das Management verlangt, sondern ihnen bei der operativen Arbeit, aber auch bei ihrer strategischen Planung hilft. So hat sich der Widerstand in dem Moment

um sich der Straßenkinder anzunehmen. Es fehlte an Essen, Obdach, medizinischer Versorgung und nicht zuletzt an menschlicher Fürsorge. Zuerst erwarb Sporschill eine ehemalige Kolchosa, auf der die Kinder und Jugendlichen in kleinen Gemeinschaften leben konnten. Die betreuten Projekte wurden immer zahl- und umfangreicher, Kinderhäuser, Sozialzentren, betreute Wohngemeinschaften wurden gegründet. Seit 2004 ist Concordia in der Republik Moldau aktiv, Projekte in Bulgarien werden seit 2008 durchgeführt. Im Jahre 2017 unterstützte Concordia 9.048 Personen in den drei Hauptprojektländern sowie in Österreich, rund 300 Ehrenamtliche leisteten 30.934 Stunden Freiwilligenarbeit.

www.concordia.or.at

fen Kindern, die auf den Straßen und in der Kanalisation von Bukarest lebten. So beginnt die Geschichte von Concordia mit dem unmittelbaren Zweck oder vielmehr mit dem erwarteten Ergebnis unserer Intervention vor vielen Jahren – und dieser Zweck war, das Überleben von Straßenkindern zu ermöglichen. Weder die Mitarbeitenden noch die Kinder und Jugendlichen haben damals viel über langfristige Auswirkungen, Ergebnisse und so weiter gesprochen ... weil der Fokus darauf lag, den Winter und das nächste Jahr zu überleben. Es ging darum, genug zum Essen zu haben, sauber und geschützt zu sein. Um ehrlich zu sein, gibt es immer noch viele Initiativen, die auf dem gleichen Niveau sind, und wahrscheinlich sollten wir versuchen, deren Arbeit nicht durch Diskussionen über langfristige Auswirkungen zu verderben, denn das Überleben ist ein Thema, das sich im Jetzt abspielt und dies ist sehr wichtig für uns alle.

Maria Laura Bono:

Wie ging es dann bei Concordia weiter?

Maria Laura Bono:

Wie erklären Sie sich den Widerstand an der Basis gegen Wirkungsanalysen?

Raluca Verweijen-Slamnescu:

Um die anfängliche Skepsis in der Organisation zu verstehen, muss man die Geschichte von Concordia kennen. Ich bin erst seit zwei Jahren dabei und spreche jetzt mehr über das, was ich gehört habe und über Gespräche mit den Kolleginnen und Kollegen. Ich denke, CONCORDIA hat historisch gesehen aus der Not heraus gehandelt. Wir hal-

Raluca Verweijen-Slamnescu:

In den letzten fünf bis zehn Jahren haben wir begonnen, den Programmansatz zu entwickeln, der unsere Arbeit definiert. Dies veranlasste uns, nicht nur kurzfristig oder mittelfristig, sondern auch langfristig zu denken – wie sehen wir Concordia? Wir haben begonnen, uns immer

mehr mit unseren Partnerschaften, der Organisation selbst, der Diskussion über Notwendigkeit, Auswirkungen unserer Interventionen und Messung derselben auseinander zu setzen. So ist es im Jahr 2012 zu unserem ersten Social Return on Investment-Analyse in Rumänien gekommen, in einem der damaligen Projekte. Ich könnte falsch liegen, aber mein ehrlicher Eindruck zu diesem Pro-

ten. Viele Stiftungen aber – und das finde ich interessanter – sehen Wirkungsanalysen – ähnlich wie institutionelle Geldgeber – tatsächlich als ein Kriterium für die Antragstellung und die Förderwürdigkeit eines Projektes. Wirkungsanalysen werden häufig als Ausdruck von Professionalität gesehen und beeinflussen die Entscheidung, welche Projekte zu fördern. Es macht meiner Meinung nach Sinn schon

nicht überall gern angewandt wird und ich glaube, diejenigen, die sie einfordern oder sie intern anwenden möchten, sollten ein gewisses Gleichgewicht bei der Zuweisung von Ressourcen nicht außer Acht lassen: Nicht nur hinsichtlich der Finanzierung, sondern auch der notwendigen Zeit, die von Mitarbeitenden in eine Studie investiert wird. ■

»Bei der Forderung nach Wirkungsanalysen muss auch an die dafür erforderlichen Ressourcen gedacht werden«

jekt ist, dass damals die Analyse nicht notwendig war. Dieses spezifische Projekt wurde von einem Forschungsinstitut außerhalb von Concordia vorgeschlagen und vom damaligen Management gefordert. Das Projekt wurde als besonders wertvoll angesehen, hauptsächlich für Fundraising-Zwecke, denn es ist immer gut, wenn Fundraiser eine Rendite von fünf, neun oder zehn Prozent haben – wie in unserem Fall, aber das war etwas, was die Menschen vor Ort nicht wirklich verstanden haben und worin sie keinen Nutzen sahen. Ich denke, wir sind jetzt genau an diesem Punkt angelangt: Innerhalb der Organisation besteht ein zunehmendes Interesse daran, die Ergebnisse unserer Interventionen zu messen.

Maria Laura Bono:

Welche Bedeutung hat Ihrer Erfahrung nach Wirkungsanalyse für Spender, Sponsoren und Stiftungen?

Raluca Verweijen-Slamnescu:

Meine Erfahrung ist: Es gibt viele Arten von Stiftungen und es gibt immer noch einige davon, die Wohltätigkeitsarbeit in höchstem Maße unterstützen und zwar aus dem Vertrauen ihren Partnern gegenüber heraus. Diese Stiftungen schreiben keine Wirkungsanalyse vor, um den Wert der Arbeit ihrer Partner zu überprüfen. Sie sind mehr daran interessiert, Menschen im Hier und Jetzt zu helfen. Somit ist eine langfristige Wirkung nicht unbedingt das Erste, was sie von ihren Partnern möch-

ten in der Planung über logisches Modell, Wirkungserfassung und Wirkungsbewertung zu sprechen und nicht erst am Projektende, was in der Praxis noch häufig passiert. Diese Themen sind definitiv das Alpha und Omega in Gesprächen mit vielen Stiftungen.

Maria Laura Bono:

Kann die Forderung nach Wirkungsanalysen auch missbraucht werden?

Raluca Verweijen-Slamnescu:

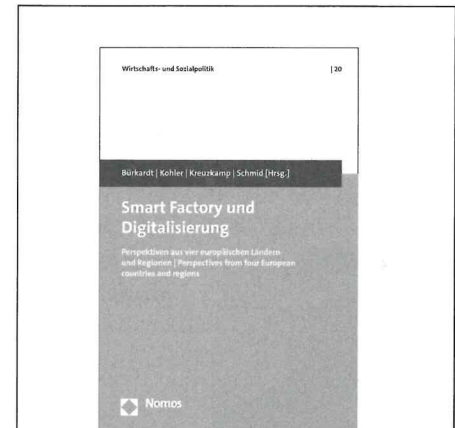
Was ich bei Stiftungen kritisch sehe, ist ein häufiges Fehlen konkreter Vorstellungen über Ausmaß und Intensität von Wirkungsanalysen. Ich meine, wenn eine Förderung von dreißigtausend Euro für zwei Jahre zugesagt wird und am Ende des Projekts eine Studie über die eingetretenen Wirkungen durchzuführen ist, kann eine angemessene Analyse die Hälfte des Budgets erfordern – und das ist nicht mehr vernünftig.

Maria Laura Bono:

Wie fällt Ihr abschließendes Urteil über die Forderung nach Wirkungsanalysen für soziale Projekte aus?

Raluca Verweijen-Slamnescu:

Ich denke, alles sollte mit Vorsicht betrachtet werden, einschließlich der Diskussion über Pro und Kontra von Wirkungsanalysen. Ich denke, es ist eine Methode, die



Smart Factory und Digitalisierung

Perspektiven aus vier europäischen Ländern und Regionen | Perspectives from four European Countries and Regions

Herausgegeben von Dagmar Burkhardt, Dr. Harald Kohler, Norbert Kreuzkamp und Prof. Dr. Josef Schmid
2019, ca. 250 S., brosch., ca. 46,- €
ISBN 978-3-8487-4556-2
(Wirtschafts- und Sozialpolitik, Bd. 20)
Erscheint ca. Januar 2019
nomos-shop.de/30774

Smart Factory oder Industrie 4.0 und Digitalisierung greifen nachhaltig in die Arbeitswelt ein. Welche Folgen werden dabei erwartet? Lassen sich die Veränderungen politisch gestalten? Welche Unterschiede und Gemeinsamkeiten lassen sich in einem internationalen Vergleich identifizieren?

Die englisch- und deutschsprachigen Beiträge des Bandes beschäftigen sich mit diesen und weiteren Fragen

 Nomos
eLibrary

 **Nomos**