

02.25

&Stiftung Sponsoring

Das Magazin für Nonprofit-
Management und -Marketing



Transparente Stiftung: Daten im Fokus

Rote Seiten: Zweckbetrieb in der Gemeinnützigkeit:
Rechtliche Grundlagen und Praxisrelevanz

Herausgeber: Deutsches Stiftungszentrum GmbH (DSZ), Dr. Markus Heuel
Institut für Stiftungsberatung Dr. Mecking & Weger GmbH, Dr. Christoph Mecking
www.susdigital.de

ESV ERICH
SCHMIDT
VERLAG

Wirkungslogik in Stiftungen

Design schlägt Kapital

von Karl Hosang (Berlin)

Viele Stiftungen und NPOs investieren in Projekte, doch wie oft wird der tatsächliche Nutzen geprüft? Die Verteilung von Geldern und Maßnahmen allein reicht nicht – entscheidend ist, ob sie langfristige, nachweisbare Veränderungen bewirken. Hier setzt die Wirkungslogik an: Sie soll sicherstellen, dass aus Ressourcen messbare gesellschaftliche Veränderungen entstehen – und verhindert, dass Millionen für ineffektive Programme verpuffen.

Die fünf Stufen der Wirkungslogik am Beispiel der Ziegen

Ein kleines Dorf in Nepal: Die staubigen Straßen schlängeln sich zwischen einfachen Lehmhäusern hindurch, in denen Großfamilien unter bescheidenen Bedingungen leben. Als eine internationale Hilfsorganisation beschließt, den Bewohnerinnen und Bewohnern zu helfen, scheint die Lösung simpel: Ziegen. Sie liefern Milch, sind eine verlässliche Nahrungsquelle und könnten die wirtschaftliche Lage nachhaltig verbessern – eine einfache und vielversprechende Idee.

Doch nachdem die Tiere verteilt wurden, kam es anders als geplant. Statt die Ziegen als Milchlieferanten zu nutzen, verkauften viele Familien sie oder schlachteten sie sofort. Innerhalb weniger Wochen entstand ein lokales Überangebot an Fleisch, das die Preise sinken ließ und lokale Bauern in wirtschaftliche Schwierigkeiten brachte. Die vermeintlich kluge Maßnahme hat keine nachhaltige Verbesserung bewirkt – im Gegenteil, sie verschärfte bestehende Probleme.

Damit aus guten Absichten tatsächlich nachhaltige Veränderungen entstehen, muss jede Stufe der Wirkungslogik durchdacht sein. Voraus geht ein Rechercheprozess, z.B. mit der PESTEL-Analyse: politische, ökonomische, soziale, technologische, ökologische, und rechtliche Rahmenbedingungen. Am Beispiel der Ziegeninitiative erklären wir die vier Stufen der Wirkungslogik:

1. **Input:** „Was wird in das Projekt investiert?“ Finanzielle und materielle Ressourcen allein sind nicht alles. Neben der Bereitstellung von Spenden für die Anschaffung von Ziegen wären begleitende Schulungen

Abb. 1: Die Wirkungslogik bietet eine Reflexionsebene

Wirkungslogik			
Inputs	Outputs	Outcomes	Impact
<i>(Ressourcen)</i>	<i>(Leistungen)</i>	<i>(Wirkung auf Zielgruppe)</i>	<i>(Wirkungen auf Gesellschaft)</i>
<i>Das, was wir in das Projekt investieren.</i>	<i>Das, was wir unserer Zielgruppe anbieten.</i>	<i>Das, was bei unserer Zielgruppe bewirkt wird.</i>	<i>Wozu wir auf gesellschaftl. Ebene beitragen wollen.</i>
0) Investition Geld für Ziegen, Logistik, Personal, Reisekosten, Mikro-Kredite, Trainings (outgesourct), Materialerstellung, Konzeption, Begleitung, Evaluation	1) Erbrachte Leistungen Ziegen, Trainings, Mentoring, Material, Mikro-Kredite, Markt-Struktur fördern	4) Wissen Tierhaltung für Ziege, Milch lagern, finanzielle Planung für Familie	7) Gesamtgesellschaft Armut / Hunger mildern, Subsistenz, Fähigkeiten für nachhaltiges Tierwirtschaft Förderung lokaler Marktstrukturen
	2) Nutzung der Leistung durch Zielgruppe Ziegen → Milch, Teilnahme an Schulung, Lesen, Teilnahme an Markt	5) Handeln Tier versorgen, pflegen, melken, Milch verarbeiten und lagern, regionaler Markthandel	
	3) Erleben der Zielgruppe Geschenk, Dankbarkeit, Nachhaltige Fürsorge für sich selbst und Familie, Handel mit Nachbarn	6) Lebenslage ökonomische Versorgung durch Ziege	

© 2025 Hosang

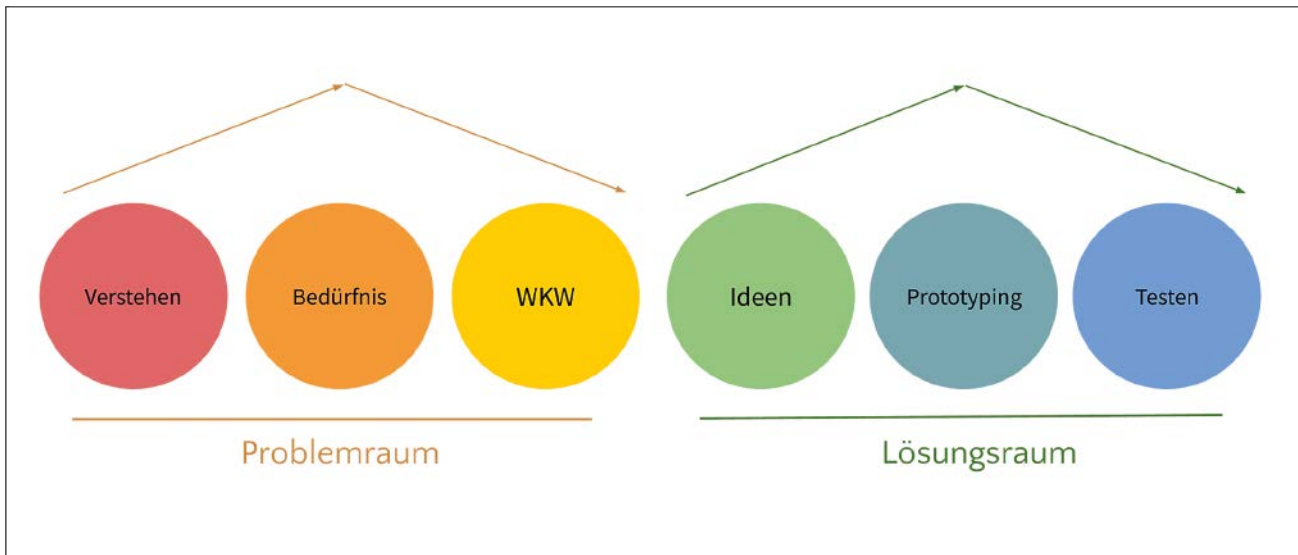


Abb. 2: Um fundierte und nachhaltige Lösungen zu entwickeln, die sich an den tatsächlichen Bedarfen der Zielgruppe orientieren

zur nachhaltigen Tierhaltung sowie die Einrichtung lokaler Märkte für Milchprodukte sinnvoll.

2. *Output:* Der Erfolg wird an konkreten Zahlen messbar – etwa daran, wie viele Familien eine Ziege erhalten haben, wie viele an Schulungen teilnehmen und ob lokale Kooperativen für Milchhandel entstehen.
3. *Outcome:* Die entscheidende Veränderung tritt ein, wenn Familien die Ziegen langfristig zur Milchproduktion nutzen, anstatt sie zu verkaufen oder zu schlachten. Der Verkauf von Milch und Milchprodukten steigert das Einkommen. Hier kann auch quantitativ als Social Return on Investment (SROI) geschätzt werden, welcher langfristige ökonomische Nutzen für die Zielgruppe erreicht wird.
4. *Impact:* Erst durch langfristige Betrachtung zeigt sich, ob die Ernährungssicherheit verbessert wurde und sich wirtschaftlich stabile Märkte für Milchprodukte etabliert haben.

Die Wirkungslogik bietet eine Reflexionsebene, sodass das Problem des unüberlegten Schlachtens obsolet wird, indem sie sicherstellt, dass flankierende Maßnahmen ergriffen werden. Dazu gehört hier beispielsweise die Schulung der Dorfbewohnerinnen und -bewohner in nachhaltiger Tierhaltung: Wie werden Ziegen gepflegt? Welche Fütterungsmethoden sind nachhaltig? Welche wirtschaftlichen Vorteile bringt die langfristige Milchproduktion?

Zusätzlich werden Anreize geschaffen, Milchproduktion rentabel zu machen, etwa durch die Schaffung lokaler Märkte für Milchprodukte oder Kooperativen, die den Handel erleichtern. Dadurch wird die Verhaltensänderung unterstützt und der angestrebte Impact – eine verbesserte Ernährungssicherheit – erreicht. Durch die

Design Thinking für eine nachhaltigere Lösung

Design Thinking ist eine nutzerzentrierte Innovationsmethode, die hilft, nachhaltige Lösungen für komplexe

■ Organisation & Kommunikation

Problemstellungen zu entwickeln. Auch die Konzeption einer wohltätigen Kampagne kann als Innovationsprojekt verstanden werden.

Der Design Thinking Prozess durchläuft sechs Phasen:

1. *Verstehen*: Welche sozialen, ökonomischen und politischen Gegebenheiten prägen die Lebensrealität der Zielgruppe? Wie sieht ihr Alltag aus? Welche kulturellen Faktoren spielen eine Rolle? Durch intensive Recherche und Beobachtung werden diese Aspekte erfasst.
2. *Empathie*: Direkte Gespräche mit den Betroffenen führen, um ihre Herausforderungen und Prioritäten tiefgehend zu erfassen.
3. *Synthese*: Hypothesen für die zentralen Probleme und Gestaltungsmöglichkeiten formulieren. Daraus werden sog. WKW-Fragen formuliert: „Wie können wir ...?“ Diese öffnen den Lösungsraum für neuartige Ideen für die Lösung der Fragestellung.
4. *Ideen*: Entwicklung von konkreten Lösungsansätzen. Reframing-Techniken helfen dabei, auch unkonventionelle Ideen zu ermöglichen.
5. *Prototyping*: Ein Prototyp ist ein stark vereinfachte mögliche Umsetzung, die sich in wenigen Stunden realisieren lässt, um Feedback auf die Idee zu bekommen. Für die Ziegeninitiative könnte an einer Familie die Ziegenhaltung und das Begleittraining entwickelt und erprobt werden. Ein noch abstrakterer Prototyp wäre zunächst das Konzept mit Wirkungslogik und Lern-Curriculum.
6. *Testen & Iterieren*: Erkenntnisse sammeln, das Modell anpassen und die beste Lösung skalieren.

Dieser iterative Ansatz hilft, fundierte und nachhaltige Lösungen zu entwickeln, die nicht nur auf Annahmen basieren, sondern sich an den tatsächlichen Bedarfen der Zielgruppe orientieren.

Die größten Fehler – und wie man sie vermeiden kann

Viele Hilfsprogramme scheitern, weil sie auf kurzfristige Erfolge ausgerichtet sind. Die häufigsten Fehler und wie man sie vermeidet:

1. *Messung von Aktivitäten statt echter Wirkung*: Erfolg hätte nicht nur an der Anzahl verteilter Ziegen gemessen

werden dürfen, sondern daran, wie viele Familien ihre Ernährung langfristig verbessern konnten.

2. *Fehlende Vergleichsgruppen*: Hätte man ein Dorf mit Ziegen und eines ohne beobachtet, hätte sich gezeigt, ob der gewünschte Effekt wirklich durch das Projekt entstand oder ob andere Faktoren eine Rolle spielten.
3. *Starres Festhalten am ursprünglichen Plan*: Flexibilität ist entscheidend: Anstatt sich auf die reine Ziegenverteilung zu fixieren, hätte man das Projekt an reale Bedürfnisse anpassen müssen.

Kurz & Knapp

- Wirkungslogik bedeutet, nicht nur Maßnahmen durchzuführen, sondern sicherzustellen, dass sie langfristige Verbesserungen bewirken.
- Die Ziegeninitiative zeigt, dass gute Absichten allein nicht ausreichen – ohne Analyse der echten Herausforderungen bleibt der Impact aus.
- Methoden wie LogFrame, Theory of Change und Design Thinking helfen, von Anfang an nachhaltigere Lösungen zu entwickeln. ■

Zum Thema

Kluge, Sarah / Meier, Paul: Wirkungsorientierung in der Praxis, 2021.

Kurz, Bettina / Kubek, Doreen / Schultze, Stefan: Kursbuch Wirkung, 2013.

In Stiftung & Sponsoring

Schunk, Martin: Kooperationen von Stiftungen. Relevanz, Unmittelbarkeitsgebot und Wirkung, S&S 1/2024, Rote Seiten (Beilage), doi.org/10.37307/j.2366-2913.2024.01.24

Ottmann, Sebastian / Helten, Anne-Kathrin: Wirkungsorientierung in der Stiftungsarbeit, S&S 4/2023, S. 22 – 23, doi.org/10.37307/j.2366-2913.2023.04.12

Brunner, Stefan: Wirkungsorientierung neu gedacht. Interview mit ... Stefan Brunner, Stiftung Mercator Schweiz, S&S 6/2023, S. 26 – 27, doi.org/10.37307/j.2366-2913.2023.06.13



Karl Hosang entwickelt seit 2014 Lernprozesse in Form von Workshops, Weiterbildungen, Unterricht, Supervisions- und Trainingsprogrammen für Unternehmen, Schulen, Behörden, NGOs und Universitäten.
karl@karlhosang.de
karlhosang.de