

# Laut gedacht: Wer sagt eigentlich, was Wirkung ist?

Gedanken über unterschiedliche Wirkungsverständnisse –  
und ihre Konsequenzen.

Rafael Alfen | Fundraiser & M.A. Nonprofit Management



## Wer sagt eigentlich, was Wirkung ist?

Ziemlich viele.

Ein kurzer Blick reicht, um zu sehen, wie vielfältig die Antworten ausfallen können: Auf einer Plattform für soziale Innovationen finden sich über siebzig verschiedene Tools, mit denen Organisationen versuchen, Wirkung zu planen, zu messen und zu steuern – über siebzig Ansätze also für ein und dieselbe Frage.

Man könnte diese Vielfalt durchaus als Fortschritt lesen, als Ausdruck eines Feldes, das sich professionalisiert, differenziert und zunehmend darum bemüht, genauer hinzuschauen.

Und das ist sicherlich nicht falsch.

Gleichzeitig wirft genau diese Vielfalt jedoch eine andere Frage auf, die deutlich weniger komfortabel ist und sich nicht so leicht beiseiteschieben lässt.

Wenn es so viele Wege gibt, Wirkung zu bestimmen, stellt sich fast zwangsläufig die Frage, ob es überhaupt *die eine Wirkung* geben kann – oder ob wir längst über sehr unterschiedliche Dinge sprechen, ohne uns dessen wirklich bewusst zu sein.

## Die Illusion der Klarheit

Wer sich im Fundraising oder im Dritten Sektor bewegt, kennt den Begriff: Wirkung ist allgegenwärtig, taucht in Strategien, Förderanträgen, Jahresberichten und Gesprächen mit Spender:innen gleichermaßen auf und ist längst zu einem zentralen Bezugspunkt geworden, an dem sich Organisationen messen lassen müssen.

Kaum eine Organisation kommt heute noch ohne den Anspruch aus, wirksam zu sein – und diese Wirksamkeit nicht nur zu behaupten, sondern auch sichtbar zu machen.

Das wirkt zunächst plausibel, weil es genau um das geht, was den Kern zivilgesellschaftlicher Arbeit ausmacht: gesellschaftliche Probleme zu lösen, Lebensrealitäten zu verbessern und Veränderungen anzustoßen.

Und dennoch entsteht bei genauerem Hinsehen eine merkwürdige Spannung, die sich nicht so leicht auflösen lässt.

Denn je selbstverständlicher wir über Wirkung sprechen, desto unklarer wird paradoxerweise, was genau damit eigentlich gemeint ist.

Ein Teil dieser Unklarheit lässt sich durch die Vielzahl an Modellen erklären, die derzeit im Umlauf sind.

Da ist beispielsweise der Social Reporting Standard, entwickelt im Umfeld von Akteuren wie PHINEO, der versucht, Wirkung in eine klare, nachvollziehbare Struktur zu bringen, indem er



Problem, Zielgruppe, Leistung und Ergebnis in eine systematische Beziehung zueinander setzt und damit Vergleichbarkeit sowie Transparenz ermöglicht.

Daneben stehen Ansätze wie die Theory of Change, die sich insbesondere im Kontext internationaler Projektarbeit und sozialer Innovation etabliert haben und bei denen weniger die Struktur im Vordergrund steht als vielmehr die Frage nach den zugrunde liegenden Annahmen, also danach, warum bestimmte Interventionen unter bestimmten Bedingungen zu bestimmten Veränderungen führen sollen.

Auch große Akteure wie die Bertelsmann Stiftung treiben seit Jahren die Entwicklung wirkungsorientierter Steuerungsmodelle voran, wodurch Wirkung zunehmend zu einer Kategorie von Management wird, die geplant, überprüft und gesteuert werden soll.

Hinzu kommen klassische Evaluationsverfahren, die versuchen, Wirkung möglichst präzise zu erfassen, indem sie mit Indikatoren, Datenerhebungen und teilweise sogar experimentellen Designs arbeiten, mit dem Anspruch, Veränderungen nicht nur zu beschreiben, sondern tatsächlich zu belegen.

Und schließlich gibt es jene Logiken, die aus dem Alltag vieler Organisationen kaum wegzudenken sind, etwa Kennzahlen, Conversion Rates, Spendenvolumen oder Reichweiten, in denen Wirkung ebenfalls gemessen wird – allerdings in einer Sprache, die stärker aus Marketing und Betriebswirtschaft stammt.

All diese Ansätze haben ihre Berechtigung, weil sie aus unterschiedlichen Anforderungen, Kontexten und Zielsetzungen entstehen.

Und dennoch bleibt ein Eindruck bestehen, der sich nicht einfach auflösen lässt:

Wir verfügen über eine Vielzahl an Instrumenten, um Wirkung sichtbar zu machen, sprechen aber erstaunlich selten darüber, dass diese Instrumente jeweils ganz unterschiedliche Dinge sichtbar machen.

## **Die eigentliche Unterscheidung, die kaum jemand trifft (ich bisher auch nicht so wirklich...)**

Genau an dieser Stelle wird ein Punkt sichtbar, der im Alltag erstaunlich selten explizit gemacht wird, obwohl er für das Verständnis von Wirkung zentral ist.

Denn in der Praxis passiert etwas, das zunächst unspektakulär wirkt, bei genauerem Hinsehen jedoch weitreichende Folgen hat:

Unterschiedliche Akteure sprechen über Wirkung – aber sie meinen dabei nicht dasselbe.

Fundraising arbeitet häufig mit Spenderlogiken, in denen Wirkung konkret, zugespitzt und personalisiert erzählt wird, etwa in Formulierungen wie „Ihre Spende bewirkt...“, durch die



Veränderung unmittelbar greifbar werden soll, auch wenn dabei notwendigerweise Komplexität reduziert wird.

Fördermittelgeber hingegen bewegen sich oft in Kategorien wie Theory of Change oder Logframe, in denen Wirkung geplant, modelliert und überprüft wird und damit einer Logik folgt, die auf Annahmen, Zwischenschritten und Zielzuständen basiert und vor allem darauf ausgerichtet ist, Plausibilität und Nachvollziehbarkeit herzustellen.

Banken – und damit auch Teile der finanziellen Infrastruktur, in der ich mich heute bewege oder anders: Alter, hätte IRGENDJEMAND gedacht, dass ich mal Banker werde? – orientieren sich stärker an Kennzahlen, an Transaktionsvolumen, Sichteinlagen oder Conversion Rates, wodurch Wirkung als messbare Größe innerhalb eines Systems erscheint, die vor allem dann relevant wird, wenn sie sich quantifizieren und vergleichen lässt – was, je länger man sich damit beschäftigt, eine ganz eigene Form von Klarheit erzeugt, die gleichzeitig sehr überzeugend und erstaunlich begrenzt sein kann.

Politik wiederum denkt Wirkung häufig systemisch, also in Programmen, Strukturen und langfristigen Entwicklungen, bei denen weniger einzelne Veränderungen im Vordergrund stehen als vielmehr kollektive Effekte, die sich über Zeit entfalten und oft nur indirekt sichtbar werden.

Und schließlich gibt es eine Perspektive, die in all diesen Modellen zwar immer wieder angesprochen, aber selten konsequent in den Mittelpunkt gestellt wird: die der Menschen selbst, für die Wirkung nicht primär eine Kennzahl, ein Modell oder ein Bericht ist, sondern eine Erfahrung – etwas, das sich als Entlastung, Sicherheit, Sinn oder Selbstwirksamkeit zeigt und sich nicht ohne Weiteres in die bestehenden Kategorien übersetzen lässt.

All diese Perspektiven existieren nebeneinander, ohne sich zwangsläufig zu widersprechen, und doch folgen sie jeweils eigenen Logiken, eigenen Erwartungen und eigenen Formen von Sichtbarkeit.

Was dabei jedoch meist unausgesprochen bleibt, ist, dass es sich hierbei nicht nur um unterschiedliche Methoden oder Zugänge handelt, sondern um unterschiedliche Arten, Wirklichkeit zu ordnen und zu interpretieren.

Oder anders gesagt:

Wir sprechen über Wirkung, als wäre sie ein gemeinsamer Bezugspunkt – obwohl wir uns in unterschiedlichen Wirklichkeitsmodellen bewegen.

## **Wo diese Unterschiede herkommen**

Diese Unterschiede sind kein Zufall, sondern lassen sich auf unterschiedliche Denktraditionen und fachliche Kontexte zurückführen, die im Alltag selten gemeinsam gedacht werden – obwohl sie parallel wirksam sind.



Ein Teil dessen, was im Fundraising gelehrt und praktiziert wird, stammt aus klassischen Ausbildungen und Lehrwerken. Dort geht es um Donor Journeys, um Kampagnenlogiken, um Spenderansprache, um Fragen wie: Wer gibt? Warum gibt jemand? Und wie lässt sich diese Entscheidung beeinflussen? Wirkung wird hier häufig kommunikativ gedacht – als etwas, das erzählbar, konkret und anschlussfähig sein muss. „Ihre Spende bewirkt...“ ist nicht nur ein Satz, sondern ein Wirkungsverständnis: zugespitzt, personalisiert, oft bewusst vereinfacht.

Parallel dazu existiert eine andere Welt: die der Wirkungsforschung und Evaluation. Hier dominieren Modelle wie Theory of Change, Logframes, Impact Measurement oder auch SROI. Wirkung wird hier nicht erzählt, sondern untersucht. Nicht zugespitzt, sondern differenziert. Ziel ist es, Veränderungen möglichst präzise zu erfassen, Zusammenhänge zu prüfen und Annahmen offenzulegen – auch wenn das bedeutet, Komplexität auszuhalten oder Unsicherheit sichtbar zu machen.

Daneben steht die betriebswirtschaftliche Perspektive, die in vielen Organisationen – und insbesondere in finanziellen Kontexten – eine zentrale Rolle spielt. Hier wird Wirkung in Kennzahlen übersetzt: Conversion Rates, Spendenvolumen, Wiederkehrraten, Sichteinlagen. Wirkung zeigt sich als Verhalten innerhalb eines Systems, als messbare Reaktion auf Angebote, Kommunikation oder Strukturen.

Eine weitere Ebene stammt aus politischer Theorie und Soziologie. Hier wird Wirkung in Kategorien wie Agenda Setting, Policy Impact oder System Change gedacht. Es geht um strukturelle Veränderungen, um die Verschiebung von Rahmenbedingungen, um langfristige Dynamiken, die sich oft nicht eindeutig einzelnen Interventionen zuordnen lassen.

Und schließlich gibt es die individuelle Perspektive, die in vielen dieser Modelle nur am Rand vorkommt. Psychologische Ansätze wie Selbstwirksamkeit, Motivation oder Sinn zeigen Wirkung als etwas, das sich nicht primär messen lässt, sondern erlebt wird – als Veränderung im eigenen Empfinden, im eigenen Handeln, im eigenen Verhältnis zur Welt.

All diese Perspektiven existieren nebeneinander.

Aber sie werden selten gemeinsam reflektiert.

## **Wirkung ist kein einheitlicher Begriff**

Wenn man diese unterschiedlichen Ebenen zusammendenkt, entsteht ein Bild, das zunächst irritierend wirken kann, weil es die vermeintliche Klarheit des Begriffs infrage stellt.

Wirkung erweist sich nämlich nicht als eindeutig definierbare Größe, sondern als ein vielschichtiger Begriff, der gleichzeitig messbar und subjektiv, kurzfristig und langfristig, individuell und systemisch sowie Ergebnis und Prozess sein kann.

Je nachdem, welche dieser Dimensionen in den Vordergrund gestellt wird, verändert sich das Verständnis von Wirkung grundlegend.



Das bedeutet nicht, dass Wirkung beliebig wäre.

Aber es bedeutet, dass sie nicht eindeutig ist.

## **Wirkung in der Praxis: konkret – und dennoch offen**

Die theoretische Unschärfe wird besonders deutlich, wenn man sich konkrete Organisationen anschaut, die Wirkung nicht nur beschreiben, sondern aktiv herstellen – und dabei sehr unterschiedliche Wege gehen. Zwei Organisationen, die meiner Meinung nach sensationelle Arbeit machen und ihre Wirkung auf sehr unterschiedliche Weise sichtbar machen, veröffentlichen eigene Wirkungsberichte – und an dieser Stelle einfach: Danke für eure Arbeit. Damit meine ich nicht die Erstellung der Berichte, sondern das, was ihr tagtäglich auf die Beine stellt.

Ein Beispiel ist wellcome.

Hier wird Wirkung entlang einer klar strukturierten Logik beschrieben: Ausgangssituation, eingesetzte Ressourcen, erbrachte Leistungen und daraus resultierende Veränderungen. Die Entlastung von Familien lässt sich konkret erfassen, Veränderungen werden sichtbar gemacht, Entwicklungen nachvollziehbar beschrieben. Belastung sinkt, Sicherheit steigt, Unterstützung wird angenommen. Wirkung erscheint hier als etwas, das sich zeigen, darstellen und messen lässt.

Diese Form der Darstellung ist nicht zufällig. Sie ist anschlussfähig – für Fördermittelgeber, für Berichte, für Öffentlichkeit. Sie macht Wirkung sichtbar in einer Form, die vergleichbar und bewertbar ist.

Demgegenüber steht etwa die Hacker School, die mit einer Theory of Change arbeitet und damit einen anderen Zugang wählt. Hier geht es weniger um unmittelbare Messbarkeit als um die Frage, welche Veränderungen angestoßen werden sollen – und unter welchen Annahmen. Welche Kompetenzen entwickeln sich? Welche Interessen entstehen? Welche Wege werden möglich?

Wirkung ist hier kein punktuell Ergebnis, sondern Teil eines Prozesses, der sich über Zeit entfaltet und dessen Ergebnisse nicht immer eindeutig zuordenbar sind. Sie zeigt sich nicht nur im Messbaren, sondern auch im Möglichen.

Beide Organisationen arbeiten wirksam – und dennoch entstehen daraus zwei unterschiedliche Bilder von Wirkung, die sich nicht einfach ineinander überführen lassen.

In einem Fall wird Wirkung als beobachtbare Veränderung im Hier und Jetzt sichtbar gemacht. Im anderen als langfristige Entwicklung innerhalb eines größeren Zusammenhangs gedacht.

Beides ist plausibel. Und genau darin liegt die Irritation.



## **Wirkungsmodelle sind keine neutralen Werkzeuge**

Wirkungsmodelle erscheinen auf den ersten Blick wie neutrale Werkzeuge, die man auswählen und anwenden kann.

Bei genauerem Hinsehen zeigt sich jedoch, dass sie mehr tun, als lediglich Wirklichkeit abzubilden.

Sie strukturieren sie.

Ein Modell wie der Social Reporting Standard macht bestimmte Zusammenhänge sichtbar, etwa klare Beziehungen zwischen Leistung und Ergebnis, während andere Aspekte wie Ambivalenzen, Unsicherheiten oder langfristige Dynamiken weniger stark in den Fokus rücken.

Eine Theory of Change hingegen öffnet den Blick für komplexe Zusammenhänge und Entwicklungen, bleibt dabei aber oft weniger eindeutig und schwerer überprüfbar.

Kennzahlen wiederum machen Leistung sichtbar, sagen jedoch nur begrenzt etwas darüber aus, was sich tatsächlich verändert.

Jedes Modell trifft damit eine Auswahl – und jede Auswahl bedeutet zugleich auch eine Auslassung.

Wirkung wird also nicht einfach gemessen.

Sie wird gerahmt.

## **Wenn Wirkung zur Voraussetzung wird**

Diese Unterschiede bleiben nicht folgenlos, weil Wirkung längst nicht mehr nur eine Frage der Reflexion oder internen Steuerung ist, sondern zunehmend zu einer Voraussetzung geworden ist, an die sich Erwartungen, Entscheidungen und letztlich auch Ressourcen knüpfen.

Organisationen müssen Wirkung zeigen, um Mittel zu erhalten, Programme müssen Wirkung nachweisen, um fortgeführt zu werden, und Projekte stehen unter dem Druck, ihre Wirkung zumindest plausibel zu machen, um überhaupt eine Chance auf Förderung zu haben, sodass sich die Frage nach Wirkung zunehmend von einer analytischen zu einer strukturellen verschiebt.

Damit verändert sich etwas Grundlegendes, auch wenn diese Veränderung selten offen benannt wird.

Denn wenn Wirkung zur Bedingung wird, entscheidet nicht mehr allein, ob etwas wirkt, sondern vielmehr, ob und wie diese Wirkung als solche anerkannt werden kann – und diese Anerkennung folgt bestimmten Logiken, die nicht neutral sind, sondern ihrerseits bestimmte Formen von Sichtbarkeit und Darstellbarkeit bevorzugen.



Was sich gut messen lässt, lässt sich leichter vergleichen und damit auch besser in Entscheidungsprozesse einbinden, während das, was sich gut darstellen lässt, anschlussfähig für Kommunikation wird und damit eher Resonanz erzeugt; zugleich gilt, dass das, was sich klar erklären lässt, auch leichter legitimierbar ist – insbesondere in Kontexten, in denen Rechenschaft eingefordert wird.

Diese Zusammenhänge sind selten das Ergebnis bewusster Steuerung oder gezielter Verzerrung, sondern entstehen vielmehr aus der Art und Weise, wie Systeme funktionieren, die auf Vergleichbarkeit, Nachvollziehbarkeit und Entscheidbarkeit angewiesen sind.

Die Konsequenz daraus ist jedoch spürbar: Bestimmte Formen von Wirkung werden sichtbarer, weil sie sich leichter in bestehende Logiken übersetzen lassen, während andere Formen – etwa solche, die langfristig, indirekt oder schwer zu isolieren sind – im Hintergrund bleiben oder deutlich mehr Aufwand erfordern, um überhaupt wahrgenommen zu werden.

So entsteht eine Verschiebung, in der messbare Wirkung tendenziell leichter finanzierbar wird, während komplexe, vielschichtige oder systemische Wirkung schwerer zu vermitteln ist, nicht weil sie weniger relevant wäre, sondern weil sie sich weniger eindeutig darstellen lässt; gleichzeitig gewinnen kurzfristige, klar zuordenbare Ergebnisse an Gewicht, während langfristige Entwicklungen erklärungsbedürftiger werden und damit stärker unter Rechtfertigungsdruck geraten.

In diesem Sinne wird die Frage nach Wirkung zwangsläufig zu einer Machtfrage – nicht im Sinne einer bewusst ausgeübten Kontrolle, sondern als Folge struktureller Zusammenhänge, in denen sich entscheidet, welche Formen von Wirkung als relevant gelten und welche weniger Beachtung finden.

Denn wer definiert, was als Wirkung gilt, entscheidet damit immer auch mit darüber, welche Arten von Arbeit sichtbar werden, welche Ansätze unterstützt werden und welche Möglichkeiten sich für Organisationen überhaupt eröffnen.

## **Die stille Konsequenz**

Die Konsequenzen dieser Logiken zeigen sich nicht in einzelnen Entscheidungen, sondern in ihrer kumulativen Wirkung über Zeit hinweg, indem sich bestimmte Formen von Wirkung zunehmend durchsetzen, weil sie sich leichter darstellen, vergleichen und begründen lassen, während andere Formen – insbesondere solche, die komplex, langfristig oder schwer isolierbar sind – strukturell benachteiligt werden, ohne dass dies explizit entschieden werden müsste.

So entsteht eine Verschiebung, in der nicht unbedingt die „wirksamsten“ Ansätze dominieren, sondern jene, die sich am besten in die bestehenden Logiken übersetzen lassen, wodurch sich Sichtbarkeit, Legitimation und letztlich auch Finanzierung zunehmend an Darstellbarkeit orientieren.



## **Ouf... Wie war nochmal die Frage?**

Vielleicht liegt die Herausforderung deshalb nicht darin, Wirkung immer besser zu messen, sondern darin, sichtbar zu machen, dass wir nicht alle dasselbe meinen, wenn wir von Wirkung sprechen.

Wirkung ist kein fester Wert und kein objektiver Maßstab, sondern etwas, das durch Modelle, Sprache, Erwartungen und Entscheidungen entsteht – und damit immer auch Ausdruck dessen ist, was wir sehen wollen, was wir sehen können und was wir bereit sind anzuerkennen.

Wer über Wirkung spricht, spricht deshalb nie nur über Wirkung, sondern immer auch darüber, wie wir die Welt ordnen – und darüber, was in ihr zählt.