

Wirkungsorientierte Berichterstattung im Diakonischen Werk Rosenheim

Dr. Andreas Dexheimer

1 Ausgangslage

Das Diakonische Werk des Evangelisch-Lutherischen Dekanatsbezirks Rosenheim e. V. ist der Wohlfahrtsverband der evangelischen Kirche im Dekanatsbezirk Rosenheim. Die ca. 1.500 hauptamtlichen Mitarbeitenden engagieren sich in der Wohnungslosen-, Straffälligen-, Arbeitslosen- und Suchtkrankenhilfe sowie unter der Marke Jugendhilfe Oberbayern in der Elementarpädagogik, Jugend(sozial)arbeit sowie in der ambulanten und (teil)stationären Jugendhilfe.

Den Einrichtungen und Diensten des Diakonischen Werks Rosenheim liegt eine Vielzahl an Konzepten und Leistungsbeschreibungen zugrunde, die auf dem gemeinsam mit den Mitarbeitenden entwickelten Leitbild und den trägerübergreifenden Qualitätsstandards basieren. Zudem liegen einheitliche Führungsgrundsätze vor. Durch zahlreiche Instrumente des Qualitätsmanagements werden die Umsetzung der Grundlagen, die Zufriedenheit der Anspruchsgruppen mit der Leistungserbringung und die intendierte Wirkung evaluiert. Die regelmäßig fortgeschriebene Wissensbilanz und das Finanzcontrolling liefern ebenfalls wichtige Erkenntnisse.

In vielen produktbezogenen Berichten und im trägerübergreifenden Jahresbericht werden die Entwicklung und Umsetzung (neuer) Konzepte sowie einzelne Prozesse und Ergebnisse dargestellt. Leider ist es bislang nicht gelungen, eine einheitliche und zugleich alle hier beschriebenen Aspekte berücksichtigende Berichterstattung einzuführen.

Daher entschloss sich das Diakonische Werk Rosenheim im Herbst 2012 zur Einführung einer auf dem Social Reporting Standard basierenden wirkungsorientierten Berichterstattung für alle Einrichtungen und Dienste.

2 Social Reporting Standard (SRS)

Der SRS basiert auf Forschungsarbeiten der TU München und der Universität Hamburg. Ein Konsortium aus Stiftungen, Sozialinvestoren, Wissenschaftlern und Praktikern hat den Standard weiterentwickelt. Seit 2011 besitzt der e. V. Social Reporting Initiative (2011) die Rechte am SRS und ist um die Weiterentwicklung und Verbreitung des Standards bemüht.

2.1 Zielsetzung des SRS

Non-Profit-Organisationen (NPO) berichten regelmäßig an öffentliche Stellen, Förderer, Spender, Investoren, Partnerorganisationen oder an die Öffentlichkeit. Da bis dato eine einheitliche Rahmenstruktur fehlt, erweist sich der Berichtsaufwand als sehr hoch.

Die Heterogenität der Berichterstattung erschwert potenziellen Geldgebern die Identifikation der für sie geeigneten Projekte oder sozialen Organisationen und umgekehrt haben es förderungswürdige Projekte schwer, geeignete Finanziere zu finden. Hier setzt der SRS an und stellt einen geordneten Rahmen für Berichterstattung, Dokumentation und Kommunikation der Wirkungskette bereit. Zudem werden die Organisationsstruktur und Finanzierung von NPOs systematisch erfasst und ein umfassendes Bild über die berichtende Organisation vermittelt.

Der Social Reporting Standard bildet somit einen einheitlichen Rahmen (Struktur, Sprache) für eine wirkungsorientierte Berichterstattung. Sowohl die relevanten gesellschaftlichen Problemstellungen und die den Angeboten zugrunde liegenden Konzeptionen und Wirkungslogiken als auch die tatsächlich eingesetzten Ressourcen, erbrachten Leistungen und erzielten Wirkungen (Outcome/Impact) werden dargestellt. Die organisatorischen und finanziellen Grundlagen werden ebenfalls einbezogen.

2.2 IOOI-Wirkungskette & Feedback-Modell

Dem SRS liegt die Input-Output-Outcome-Impact Typologie (IOOI-Wirkungskette) zu Grunde. Demnach ermöglicht ein bestimmter Input (Ressourcen wie Geld, Zeit, Sachmittel, Wissen, Persönlichkeit) einen spezifischen Output (Leistungen, unmittelbare, quantifizierbare Ergebnisse).

Der Output, also die Aktivitäten, die eine Veränderung bei der Zielgruppe herbei führen sollen, führt zu einem Outcome, also zu unmittelbaren Effekte bei der Zielgruppe. Im Vordergrund steht hier die Frage nach den Wirkungen in Folge der Aktivitäten bei der einzelnen Zielgruppe.

Darüber hinausgehend beschreibt der Impact Veränderungen im Lebensumfeld der Zielgruppe als auch bei der Gesamtgesellschaft. Insbesondere der Impact hat einen direkten Einfluss auf die sozioökonomischen Probleme und damit einhergehend auf den Bedarf an der entsprechenden Problemlösung.

In Anlehnung an <http://www.univation.org> (2007) kann diese Wirkungslogik wie folgt dargestellt werden:

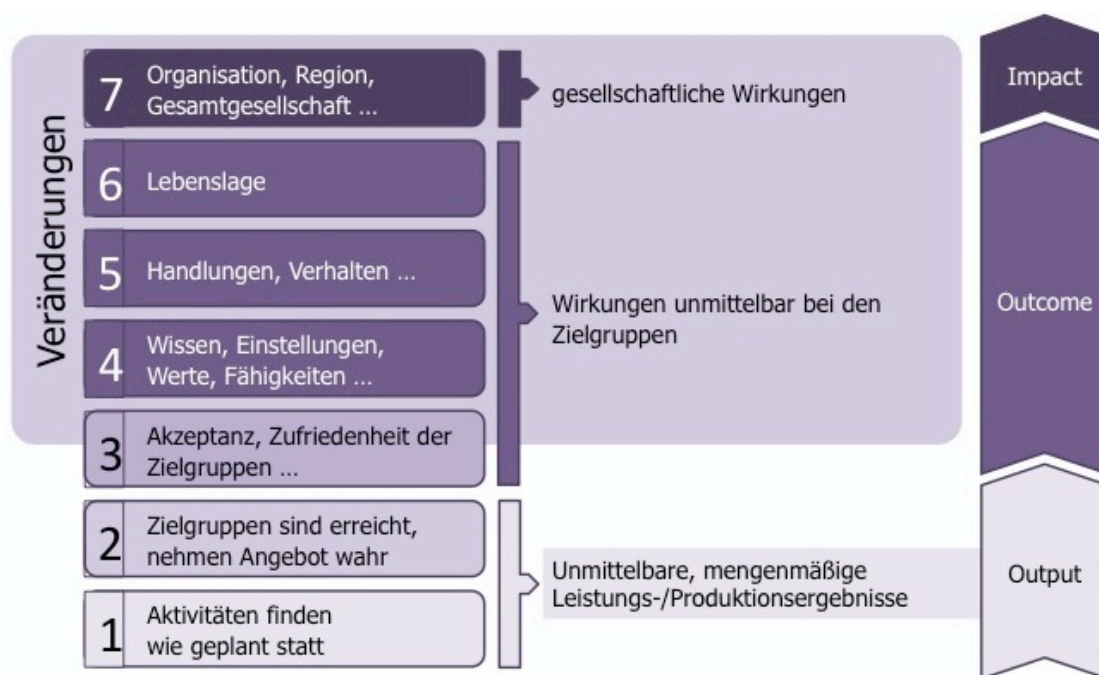


Abbildung 1: Wirkungstreppe

2.3 Aufbau des SRS

Der Logik der Wirkungskette folgend ist der SRS in fünf Teile gegliedert. Der erste Teil benennt den Gegenstand des Berichts, vermittelt einen Überblick und stellt den Adressaten des Berichts dar. Der zweite Teil bezieht sich auf das konkrete Angebot und seine Wirkung. Ausgehend von einer Beschreibung des zugrunde liegenden gesellschaftlichen Problems und einer Ursachenanalyse wird der verwendete Lösungsansatz vorgestellt. Zudem werden die eingesetzten Ressourcen (Input), die erbrachten Leistungen (Output), die erzielten direkten Wirkungen auf Seiten der Zielgruppe (Outcome) und mögliche über die eigentliche Zielgruppe hinausgehende Wirkungen (Impact) beschrieben. Planungen, Ziele für die nächsten Jahre, relevante Chancen und Risiken und ein Ausblick auf die weitere Entwicklung werden skizziert. Unter der Überschrift „Organisationsstruktur“ vermittelt der dritte Teil einen Überblick über das konkrete Projekt, die handelnden Personen und relevante Netzwerke. Das Profil der beteiligten Organisationen und die detaillierte Darstellung der rechtlichen Struktur, der Governance und des Eigentums- bzw. Mitgliederverhältnisses bilden den Gegenstand des vierten Teils. Der fünfte Teil beschäftigt sich mit den Finanzen und stellt sowohl die Vermögenssituation als auch die Einnahmen und Ausgaben dar.

2.4 Vorteile des SRS

Der SRS bietet allen Förderern ein einheitliches Berichtswesen und die Verfasser benötigen dank der homogenen Struktur weniger Zeit für die Erstellung. Die Darstellung der Wirkungskette vereinfacht die Rechenschaftslegung gegenüber Leistungsträgern

und anderen Förderern. Die Außendarstellung wird durch die Integration konzeptioneller Grundlagen und konkreter Ergebnisse verbessert – so können zusätzliche Fördergelder einfacher akquiriert werden. Interne Lernprozesse werden angestoßen, der Erfahrungsaustausch zwischen verschiedenen Organisationen bzw. Organisationseinheiten wird verbessert, die Motivation der Mitarbeitenden gefördert, das Wirkungsverständnis vertieft, Mittel werden effizienter eingesetzt und Aktivitäten können besser an einer guten Wirkung ausgerichtet werden.

Leistungsträger, Spender, Sponsoren und andere Förderer erhalten durch die vereinheitlichte Berichtsstruktur einen übersichtlichen Einblick in die Aktivitäten und die korrelierenden Wirkungen. Durch einfache und schlüssige Darstellung entlang der Wirkungskette beantwortet der SRS effizient die Fragen „Was wollen sie? Was machen sie? Warum machen sie das? Was haben sie erreicht?“. Ein standardisiertes Reporting vereinfacht die Vergleichbarkeit zwischen den Organisationen bzw. Organisationseinheiten als auch die Vergleichbarkeit über Jahre hinweg.

Für die Förderer ergibt sich aufgrund der Verwendung des SRS-Berichtswesens durch vergleichbare NPOs eine signifikante Verringerung des Zeitaufwands und korrespondierend der Kosten für die Informationsbeschaffung. Dies erleichtert eine wirkungsorientierte Mittelvergabe: Die Förderer erkennen schnell und nachvollziehbar, welches Projekt welche Wirkung erzielt hat. Letztlich fördert die Einführung einer SRS-Berichterstattung die Transparenz und bildet eine solide Basis für gemeinsame Arbeit und größtes Vertrauen.

3 Implementierung des SRS im Diakonischen Werk Rosenheim

Mit der Entscheidung, den Social Reporting Standard als Basis für eine wirkungsorientierte Berichterstattung einführen gingen aber auch zahlreiche pragmatische Überlegungen einher:

- Positionierung des Diakonischen Werks Rosenheim gegenüber wichtigen Mittelgebern und der Öffentlichkeit. Durch die erstmalige umfassende Anwendung des SRS bei einem großen Träger der freien Wohlfahrtspflege wird die Diakonie Rosenheim zum innovativen Vorreiter beim Thema wirkungsorientierter Berichterstattung.
- Gleichzeitig stärkt sie durch die Berichte mittel- und langfristig ihre Finanzierungsbasis, ihre Legitimation und ihre Möglichkeiten zur politischen Mitsprache.
- Positionierung der einzelnen Bereiche gegenüber ihren spezifischen Mittelgebern und gegenüber der regionalen/lokalen Öffentlichkeit.
- Bereichsinterne und bereichsübergreifende Beiträge tragen durch die Erstellung der SRS-Berichte zu einem gemeinsamen Lernprozess, zum Wissensaustausch, zur Teamentwicklung und zu einer wirkungsorientierten Organisationsentwicklung bei.

Nach der Durchführung eines gemeinsamen Auftakt-Workshops im November 2012 zur Vorstellung des SRS, zur Zielklärung und zur Erarbeitung beispielhafter Wirkungslogiken, begleitete die gemeinnützige PHINEO AG in der ersten Jahreshälfte 2013 die Leitungsebene und 13 Pilot-Projekte bei der SRS-Berichterstellung für das Berichtsjahr 2012. Dazu wurde im Februar 2013 ein gemeinsamer SRS-Workshop durchgeführt. Im Anschluss erhielten die Pilot-Bereiche jeweils eine individuelle

Telefonberatung zu ihren SRS-Berichtsentwürfen. Die Rückmeldungen wurden eingearbeitet und die 13 Pilot-Berichte wurden veröffentlicht.

Anschließend wurden die Erkenntnisse aus dem bisherigen Arbeitsprozess systematisch ausgewertet und auf der Basis der vorliegenden SRS-Berichten eine passende Grundstruktur für SRS-Musterberichte entwickelt. Diese Grundstruktur beinhaltet u. a. folgende Elemente:

- Standardisierte SRS-Abschnitte (z.B. Textbausteine, Tabellen, Muster oder Graphiken), die in den SRS-Berichten innerhalb der Tätigkeitsbereiche sinnvollerweise gleich sein sollten (z.B. Vision, allgemeine gesellschaftliche Problembeschreibung)
- Freie Felder in standardisierten Abschnitten, die vom jeweiligen Projekt individuell ausgefüllt werden (z. B. Details oder quantitative Angaben zur konkreten Problem- und Bedarfslage vor Ort in einer Kommune)
- Nicht standardisierte SRS-Abschnitte (z. B. Textbausteine, Tabellen, Muster oder Grafiken), die in den SRS-Berichten innerhalb der Tätigkeitsbereiche flexibel erstellt werden sollten (z. B. Textbausteine für den pädagogischen Bedarf und Ansatz)

Zur Entwicklung dieser Grundstruktur wurden folgende Arbeitsschritte umgesetzt:

- Erstellen eines ersten Entwurfs der Grundstruktur auf Basis der Berichte aus der Pilotphase (Word-Dokument inklusive Erläuterungen zu den unterschiedlichen Abschnitten und dem jeweiligen Grad von Standardisierung bzw. Flexibilität)
- Detailliertes schriftliches Feedback und telefonische Abstimmung zum ersten Entwurf durch PHINEO gAG
- Einarbeiten des Feedbacks bzw. der Punkte aus der telefonischen Abstimmung
- Finalisieren der Grundstruktur der Musterberichte

Am 19. und 20. September 2013 hat Diakonische Werk Rosenheim eine zweitägige Leitungskonferenz mit allen Führungskräften zur Einführung des SRS durchgeführt. Dabei

- wurden durch einen PHINEO-Experten die Systematik des SRS, Wirkungsorientierung, Wirkungsketten und Tipps zur Erstellung der SRS-Berichte vorgestellt.
- Wurde vereinbart, dass je ein Musterbericht für die
 - Stationären Hilfen zur Erziehung
 - Ambulante und andere Hilfen zur Erziehung
 - Jugend(sozial)arbeit
 - Kindertagesbetreuung (0 bis 6jährige)
 - Ganztagesbetreuung (Schulkinder)
 - Eingliederungshilfen
 - Hilfen zur Überwindung besonderer sozialer Schwierigkeitenentwickelt werden soll.
- wurden Kernelemente der sieben Musterberichte in Arbeitsgruppen erarbeitet (z.B. gesellschaftliche Herausforderungen, Bedarfe der jeweiligen Zielgruppen, Handlungsansätze, Wirkungslogiken).
- wurde der weitere Prozess zur Erstellung der Musterberichte durch jeweils ein Redaktionsteam abgestimmt.

Im Anschluss an die Tagung wurden die sieben Musterberichte von den Redaktionsteams fertiggestellt. In ausführlichen Telefonkonferenzen zwischen den Redaktionsteams

teams und der PHINEO gAG wurden Verbesserungsvorschläge besprochen und im Anschluss eingearbeitet. Anschließend erfolgte ein weiteres telefonisches Feedback. Die Redaktionsteams haben die zweiten Feedbacks von PHINEO gAG wiederum eingearbeitet und die Musterberichte an das Lektorat übergeben.

Im Frühjahr 2014 wurden basierend auf jedem jeweiligen Musterbericht dann projektbezogene Berichte erstellt und publiziert. Gleichzeitig wurde begonnen, über die Implementierung der wirkungsorientierten Berichterstattung im Diakonischen Werk Rosenheim auf Kongressen und in Fachbeiträgen zu berichten.