

Wie wirkt die Bewegungstiftung?

Über Wirksamkeit, Wirkung und Wirkungsmessung wird viel gesprochen. Geldgeber*innen fordern es ein, auf das Thema spezialisierte Berater*innen reisen durch die Zivilgesellschaft und entwickeln Konzepte, wie die Wirkung einer Organisation oder Aktion zu messen und zu bewerten sei. Auch die Bewegungstiftung, die soziale Bewegungen stärker und erfolgreicher machen will, hat sich immer wieder darüber Gedanken gemacht, wie wirksam sie in ihrer Arbeit ist und sich mit verschiedenen Modellen auseinandergesetzt, die Wirkungsmessungen vornehmen.

Doch keines der Modelle hat uns überzeugt. Innerhalb eines auf Wirkungsketten ausgerichteten Modells mit einem linearen Verständnis von Ursache und Wirkung lassen sich keine komplexen gesellschaftlichen oder sozialen Veränderungsprozesse beschreiben oder messen. Einige der Modelle funktionieren zwar auf der Symptom-Ebene, scheitern aber, sobald es um die Bekämpfung von Ursachen oder um gesellschaftliche Transformationsprozesse geht.

Konkret heißt das: Wir können zählen (und damit messen), wie viele Menschen an einer Petition teilgenommen haben. Wir können zählen, wie viele Flyer oder Aufkleber wir versendet haben. Wir können messen, wie viele Menschen einen Email-Newsletter lesen oder ein Video anklicken. Aber wir können nicht messen, wie viele Menschen durch eine Kampagne ihr Konsumverhalten ändern. Wir wissen nicht, wie viele Menschen an einer Demonstration teilnehmen müssen, damit eine politische Entscheidung zu unseren Gunsten getroffen wird.

Hilfreich fanden wir in diesem Zusammenhang die in der Zwischenzeit häufig gemachte Unterscheidung von unterschiedlichen Arten der **Wirkungsmessung**: Während es bei einfachen und in Maßen auch bei komplizierten Prozessen noch möglich ist, eine Ursache-Wirkung-Relation herzustellen und diese dann auch effektiv auf der Wirkungsebene messen zu können, ist dies bei komplexen oder sogar chaotisch ablaufenden Prozessen nicht mehr hilfreich.

Soziale, politische oder ökologische Veränderungen aber sind von vielen Faktoren und Akteur*innen abhängig, so dass eine vereinfachte Wirkungskette die komplexe Realität nicht wiedergeben kann. Um einzelne Interventionen auf ihre Wirkung hin zu untersuchen, braucht es groß angelegte und langfristige sozialwissenschaftliche Studien.

Auch die Bewegungstiftung hat den Anspruch wirksam zu sein. Allerdings bevorzugen wir es, von **Wirkungsorientierung** zu sprechen, die als eigentliches Ziel das Lernen hat, um gesetzte Ziele zu erreichen. Ein solcher Lernprozess kann für uns nur dynamisch ablaufen und muss deshalb durch Prozesse der Aktion (Förderung, Investitionen, Interventionen, etc.), des Reflektierens (Überprüfen) und des Adaptierens (Steuerung, Veränderung) gehen.

Wollen wir also die Wirkung unserer Arbeit fassen, müssen wir **unsere Auffassung, wie sozialer Wandel geschieht** und welche Faktoren dazu notwendig sind, unsere „theory of change“, beschreiben. Als Handlungsmuster stehen uns dazu die Werte zur Verfügung, die wir als Stiftung vertreten. Diese haben wir in unserer Satzung

definiert: Wir wollen grundlegende politische und ökologische Veränderungen erreichen und kämpfen für eine friedliche, gerechte und ökologische Zukunft.

Wir haben auch festgelegt, welche Bereiche wir als Stiftung stärken wollen: Bei unserer Förderung setzen wir auf **soziale Bewegungen als Vehikel der Veränderung**, da wir aus historischer Erfahrung wissen und es in gesellschaftlichen Prozessen immer wieder erleben, dass engagierte Bürger*innen, zusammengeslossen in Initiativen, Gruppen und Organisationen, maßgebliche Impulse zu gesellschaftlichen Fortschritten gegeben haben.

Wenn wir also die Wirkung unserer Förderung bewerten wollen, muss es darum gehen, genau zu schauen, ob und wie wir durch das Stiftungshandeln die Stärkung von sozialen Bewegungen erreichen. An der erfolgreichen Umsetzung dieses Anspruchs müssen wir uns messen lassen.

Die verschiedenen Wirkungsbereiche der Bewegungstiftung

In der Bewegungstiftung gibt es unterschiedliche Bereiche, in denen wir einen „Hebel der Veränderung“ ansetzen, um wirkungsorientiert zu handeln. Eine Hauptwirkung zur gesellschaftlichen Veränderung erzielen wir durch die Förderung von Projekten, die ihrerseits eine politisch-gesellschaftliche Wirksamkeit entfalten. Ein weiterer Wirkungsbereich ist unsere Geldanlage. Weiterhin wirken wir durch unser Konzept der Gemeinschaftsstiftung und mit unserem Ansatz, mit Transparenz und Mitbestimmung vorbildhaft in die Gesellschaft hineinzuwirken. Eine Beschreibung der Wirkungsorientierung funktioniert aus unserer Sicht nur, wenn man die einzelnen Bereiche unabhängig voneinander beschreibt, obwohl diese alle miteinander in vielfältiger Beziehung stehen.

Unsere Wirkung im Bereich Förderung

Durch die gezielte Vergabe von Fördergeldern sowie Beratungsleistungen an Projekte aus den sozialen Bewegungen stärken wir Akteur*innen des politischen Wandels und unterstützen sie dabei, politisch-gesellschaftlich wirksam zu werden. Die Wirksamkeit unserer Arbeit lässt sich somit vor allem darin erkennen, in welchem Maße sie es schafft, die geförderten Projekte in ihrer politisch-gesellschaftlichen Wirksamkeit zu unterstützen. Das bedeutet auf Wirkungsorientierung bezogen, dass wir unser Auswahlverfahren und unsere Entscheidungen immer wieder prüfen, reflektieren und – wo nötig – nachsteuern. Die Arbeitsgruppe Evaluation, die dies intensiv überprüft hat, ist zu dem Ergebnis gekommen, dass unsere Entscheidungs- und Vergabeverfahren sowie unser Förderansatz einen wirkungsvollen Beitrag zur Stärkung von sozialen Bewegungen darstellt. Das heißt im Einzelnen:

1. Da wir begrenzte finanzielle Ressourcen haben, ist es wichtig, diejenigen **Projekte zur Förderung auszuwählen**, die als besonders wirkungsvoll und sinnvoll eingeschätzt werden. Gleichzeitig achten die Entscheidungsgremien der Stiftung auch darauf, dass verschiedene Themen gefördert werden, um eine breite gesellschaftliche Veränderung zu bewirken. Zusätzlich ist uns wichtig, neuen oder auch unerfahrenen Akteur*innen und Themen eine Chance zu geben.
2. **Das Auswahl- und Entscheidungsverfahren** für Förderprojekte ist mehrstufig und durchläuft insgesamt drei verschiedene Gremien. Grundlage der Entscheidung sind der jeweilige Förderantrag, unserer Fördergrundsätze sowie die Richtlinien der einzelnen Förderinstrumente (siehe www.bewegungstiftung.de/antrag-stellen.html).

An der Entscheidung wirken neben Stifter*innen auch Vertreter*innen aus den geförderten Projekten mit. So wird umfangreiches Wissen und Erfahrung von Akteur*innen aus sozialen Bewegungen für die Fördereinscheidung genutzt.

3. Sind die Projekte zur Förderung ausgewählt, erhalten sie **neben dem Geld auch Beratung durch erfahrene Projektbegleiter*innen**. Der Beratungsansatz basiert auf Fehlerfreundlichkeit und vertrauensvollem Umgang auf Augenhöhe, damit die Projekte sich frei fühlen, auch über Schwachstellen und Probleme in ihrer Arbeit zu sprechen. So kann die Beratung gezielt dort ansetzen, wo ein Projekt Unterstützung oder Beratung benötigt. Die Projektbegleiter*innen können neben ihrem eigenen Wissen auch auf ein breites Netzwerk zurückgreifen (s.u.) und an andere kompetente Personen weiterverweisen.

Wie viel Beratung und Unterstützung ein einzelnes Projekt bekommt, hängt vom Bedarf des Projektes ab. Im Regelfall finden ein persönliches Beratungsgespräch zu Beginn und zum Ende der Förderung sowie ein Telefonat zwischendrin statt. Projekte können sich aber jederzeit an ihre Projektbegleitung wenden, wenn zum Beispiel gesellschaftliche Rahmenbedingungen ändern und Pläne und Projektziele schnell angepasst werden müssen. Wir sind offen für die Veränderung von Plänen und unterstützen die Projekte dabei flexibel.

Ob ein gefördertes Projekt die gesetzten Ziele auch erreicht hat, reflektieren wir am Ende gemeinsam. Jedes Projekt muss einen Abschlussbericht vorlegen. Außerdem bitten wir die Projekte um Einschätzungen der Wirkung ihrer Kampagne und erbitten Antworten auf die Frage, was unsere Förderung und Begleitung für die Kampagne bewirkt hat.

Vernetzung zeigt Wirkung – Stärkung der sozialen Bewegungen

Neben der Auswahl und Beratung von geförderten Projekten vernetzen wir die geförderten Projekte auch miteinander. Denn starke soziale Bewegungen agieren solidarisch im Kampf für eine gerechtere Welt. Sie wissen voneinander, tauschen sich über ähnliche Probleme in der Kampagnenarbeit aus und entwickeln gemeinsam Lösungen.

Die Bewegungsstiftung ist nicht nur Geldgeberin, sondern fördert diese Vernetzung aktiv, mit Veranstaltungen für geförderte Projekte, in denen kollegialer Austausch möglich ist. In Begleitgesprächen vermitteln wir Kontakte, regen Kooperationen an, öffnen Türen zu anderen Organisationen. Über das Netzwerk der geförderten Projekte hinaus vermitteln wir im Rahmen der Strategieberatung auch eine Reihe von erfahrenen Menschen, die soziale Bewegungen mit Wissen und Erfahrung beraten und unterstützen. Hierfür haben wir eine Online-Datenbank mit Berater*innen erstellt. Zudem beteiligen wir uns als Stiftung an Veranstaltungen anderer Akteure oder bringen in Kooperationen unser Wissen ein. So sind wir etwa über die Netzwerke Wandelstiften und EDGE Europe mit anderen progressiven Stiftungen in Deutschland und Europa vernetzt.

Wirkung durch Weiterbildung!

Die Bewegungsstiftung ist lernende Organisation und verschränkt die Vernetzung mit der Weiterbildung. Dabei machen wir passgenaue Angebote, die auf die Bedürfnisse der Menschen in sozialen Bewegungen zugeschnitten sind. Das geschieht auf mehreren Ebenen:

Unterstützend: Die Bewegungsstiftung unterstützt mit Wissen und Geld immer wieder Bildungsangebote befreundeter Anbieter*innen, die für soziale Bewegungen passen, so etwa Moderations- oder Konsens-Seminare oder Trainings zum Thema Gewaltfreiheit. Für die Teilnahme an derartigen Seminaren können geförderte Projekte finanzielle Unterstützung bekommen.

Praxis- und erfahrungsnah: Wir organisieren regelmäßig Fachseminare zu Themen, die von den geförderten Projekten eingebracht werden. In den letzten Jahren haben in diesem Rahmen etwa Veranstaltungen zum Umgang mit Stress in der Kampagnenarbeit, Fundraising für kleine Organisationen, Recherche- oder Pressearbeit stattgefunden. Die Teilnehmenden gingen durchweg zufrieden aus diesen Veranstaltungen, weil sie Antworten auf ihre Fragen bekommen hatten – aus erster Hand von erfahrenen Aktiven.

Nachhaltig: Wir erstellen Handreichungen zu verschiedenen Themen, die immer wieder in Kampagnen aufkommen (etwa Online-Petitionen oder Erstellen guter Newsletter) ebenso wie im Nachgang zu Fachtagen und Seminaren.

Alle oben genannten Strukturen und Unterstützungsmaßnahmen sollen dazu beitragen, dass sich die Förderprojekte der Stiftung bestmöglich weiter entwickeln können und gute Chancen haben, einen Beitrag zu grundlegenden politischen, gesellschaftlichen und ökologischen Veränderungen zu leisten.

Hier sind einige Erfolge unserer Förderprojekte zusammengestellt:

https://www.bewegungsstiftung.de/fileadmin/user_upload/bws/pdf/Download-Dateien/2019_bs_folder_erfolge.pdf

Wirkung der Geldanlage

Neben der Förderung ist der zweite große Wirkungsbereich der Stiftung die Geldanlage. Von Anfang an haben wir uns darauf festgelegt, unser Stiftungsvermögen wirkungsorientiert zu investieren. Neben konventionellen Kriterien wie Rendite und Sicherheit ist das Kriterium „Hebel der Veränderung“ für unsere Geldanlage von besonderer Bedeutung. Wir fragen bei Investitionen immer, wie sehr die Vermögensanlage tatsächlich zu einer von uns gewünschten Veränderung beiträgt. Der Anlageausschuss der Bewegungsstiftung hat zur Wirkung der Geldanlage als Thesenpapier „Doppelte Hebelwirkung – Die Geldanlage der Bewegungsstiftung“ erarbeitet. Abrufbar unter:

https://www.bewegungsstiftung.de/fileadmin/user_upload/bws/pdf/Download-Dateien/Geldanlage_und_Wirkungsorientierung.pdf

Wirkung durch das Konzept „Gemeinschaftsstiftung“

Wir beziehen Stellung, wenn es um Fragen der Vermögensungleichheit geht, arbeiten an Konzepten und der Weiterentwicklung einer transformativen Philanthropie. Die Stiftung ist aber auch ganz konkret Vernetzungs- und Lernraum für Menschen, die einen verantwortungsvollen Umgang mit Geld und einen strategischen Ansatz beim Spenden verfolgen.

Wir regen eine kritische Reflexion von gesellschaftlichen Privilegien an, indem wir:

- die Entscheidung über die Vergabe von Geld demokratisieren und dabei denen, die das Geld geben, nicht mehr Rechte einräumen als denen, die es erhalten.
- eine transparente ethisch-nachhaltige Geldanlage tätigen, die Alternativen in

der Finanzwelt, der Gesellschaft und der Wirtschaft stark macht.

- einzelnen Vermögenden und anderen Stiftungen Wege aufzeigen, einen verantwortungsvollen Umgang mit Vermögen zu betreiben.

Partizipation, Beteiligung und Mitbestimmung leben wir, indem

- Stifter*innen und geförderte Projekte gemeinschaftlich und gleichberechtigt Einfluss auf Förderentscheidungen nehmen
- geförderte Projekte und Stifter*innen in strategischen Denk-Prozesse einbezogen werden (z.B. Zukunftsplanung, die Wachstumsfrage, Innovationen, Entscheidungsverfahren, Entwicklung von neuen Förderinstrumenten)
- wir vielfältige Angebote und Formate zum Mitwirken bieten (z.B. jährliche Strategiewerkstatt, verschiedene Gremien und Veranstaltungen, Mitwirkung in der Begleitung geförderter Projekte)

Ob uns dies alles gelingt, überprüfen wir regelmäßig, so z.B. im Rahmen eines Organisationsentwicklungsprozesses 2017, der ergab, dass innerhalb der Stiftung eine große Mehrheit zufrieden ist mit den Möglichkeiten, sich an Entscheidungen der Stiftung zu beteiligen (80 Prozent sehr zufrieden oder zufrieden). Wirklich unzufrieden sind weniger als 5 Prozent, darunter mehr Projekte als Stifter*innen. Stifter*innen melden uns zudem regelmäßig zurück, dass für sie der Mehrwert eines gemeinsamen Lernraumes, den die Stiftung bietet, immens wichtig ist. Auch unseren Einfluss auf die Debatten innerhalb der Philanthropie überprüfen wir regelmäßig und stellen fest, dass wir als Stiftung häufig genannt werden als Leuchtturm-Beispiel für Transparenz, Geldanlage und partizipative Entscheidungsprozesse.

Eine schwer messbare, aber nicht zu unterschätzende Wirkung erreichen wir dadurch, dass wir unseren Stifter*innen ermöglichen, mit anderen gemeinsam zu lernen und zu erproben, wie man strategisch spendet. Diese Wirkung lässt sich einerseits an einer ständig steigenden Fördersumme der Stiftung zeigen, zum anderen aber auch daran, dass viele unserer Stifter*innen direkt an soziale Bewegungen und Organisationen spenden.

Umfassende Transparenz ist für die Stiftung selbstverständlich. So legen wir etwa unsere Geldanlage- und Förderpolitik auf der Webseite offen. Die Stiftungsgemeinschaft wird regelmäßig über Entwicklungen informiert durch Newsletter, gedruckte Rundbriefe, Infomails der Geschäftsführung und aktuelle Informationen über Mailinglisten. Wir unterstützen die Forderung der [Initiative Transparente Zivilgesellschaft](#), die sich für mehr Transparenz im gemeinnützigen Sektor einsetzt. Mehr Infos unter: <https://www.bewegungsstiftung.de/stiftung/transparenz0.html>

In der Stiftung wird ein wertschätzender und solidarischer Umgang miteinander gepflegt, der von Respekt, einer guten Diskussionskultur, kritischer Selbstreflexion und gegenseitigem Vertrauen geprägt ist.

Fazit:

Zusammenfassend lässt sich sagen: Wir schauen als Stiftung sehr genau darauf, ob wir bei den verschiedenen Gruppen, die wir durch unsere Stiftungsarbeit erreichen wollen, Veränderungen bewirken und diese auch beschreiben können. Zielpunkt dieser Betrachtungen ist die Vision, die wir durch unser Handeln erreichen wollen – eine friedliche, gerechte und ökologische Zukunft für alle.

(Dezember 2020)