

Christian Grünhaus, Olivia Rauscher

# Impact und Wirkungsanalyse in Nonprofit Organisationen, Unter- nehmen und Organisationen mit gesellschaftlichem Mehrwert

Vom Wirkungsmodell über die Messung, Bewertung bis  
zur Steuerung, Darstellung und Kommunikation

Stand April 2021

**WU**  
WIRTSCHAFTS  
UNIVERSITÄT  
WIEN VIENNA  
UNIVERSITY OF  
ECONOMICS  
AND BUSINESS

**WU**  
VIENNA

KOMPETENZZENTRUM FÜR  
NONPROFIT-ORGANISATIONEN  
UND SOCIAL ENTREPRENEURSHIP

Einzelne Kapitel unter Mitarbeit von  
Constanze Beck und Anna Herzog



Impressum:

Kompetenzzentrum für Nonprofit-Organisationen  
und Social Entrepreneurship

Perspektivstraße 4, Gebäude AR, 1. OG  
1020 Wien  
Tel.: +43 1 31336 5878  
[www.wu.ac.at/npocompetence](http://www.wu.ac.at/npocompetence)

Wien, 2021  
Kontakt: Dr. Christian Grünhaus, [christian.gruenhaus@wu.ac.at](mailto:christian.gruenhaus@wu.ac.at)  
Mag.<sup>a</sup> Olivia Rauscher, [olivia.rauscher@wu.ac.at](mailto:olivia.rauscher@wu.ac.at)

Copyright © NPO & SE Kompetenzzentrum

# Inhalt

---

<b>1.</b>	<b>Worum geht es? Die Einleitung</b> .....	<b>1</b>
<b>2.</b>	<b>Wirkungsmessung über alles? Woher kommt der Trend?</b> .....	<b>3</b>
<b>3.</b>	<b>Wo liegt der Unterschied zwischen Wirkungen, Nutzen und Leistungen? Was hat dies mit Zielen, Erfolg und Nachhaltigkeit zu tun?</b> .....	<b>5</b>
<b>4.</b>	<b>Was kann unter gesellschaftlichen (Kern)Wirkungen verstanden werden?</b> .....	<b>10</b>
4.1.	Wirkungen wofür? Kollektive Bedürfnisbefriedigung .....	11
4.2.	Wirkungen wofür? Individuelle Bedürfnisbefriedigung .....	13
<b>5.</b>	<b>Welche Schritte gibt es bei einer Wirkungsanalyse? Das stakeholderbasierte Wirkungsmodell als Basis</b> .....	<b>17</b>
<b>6.</b>	<b>Wie können Wirkungen verortet, identifiziert und gemessen werden?</b> .....	<b>23</b>
<b>7.</b>	<b>Wie können Wirkungen (monetär) bewertet werden?</b> .....	<b>28</b>
7.1.	Bewertungsmethoden jenseits der Monetarisierung .....	29
7.2.	Monetarisierung .....	30
<b>8.</b>	<b>Wie können Wirkungen dargestellt werden? Einfache Darstellung bis zur Wirkungslandkarte</b> .....	<b>36</b>
8.1.	Einfache Darstellungsweisen .....	36
8.1.1.	Darstellung entlang von (stakeholderspezifischen) Wirkungsketten .....	36
8.1.2.	Darstellung der Wirkungsdimensionen .....	37
8.1.3.	Gegenüberstellen von Wirkungszielen und erzielten Wirkungen .....	39
8.1.4.	Zusammenführen der Darstellungen von Wirkungskette und Wirkungsdimensionen .....	40
8.1.5.	Das Zweiebenenmodell der Wirkungskette .....	41
8.2.	Die Wirkungslandkarte – der flexible Weg zur Darstellung auch höherer Komplexität .....	41
<b>9.</b>	<b>Wie kann wirkungsorientiert gesteuert werden? Die Steuerungsbox.</b> .....	<b>46</b>
<b>10.</b>	<b>Wie können Wirkungen kommuniziert werden?</b> .....	<b>54</b>
10.1.	Welche Faktoren bestimmen die Wirkungskommunikation? .....	54
10.1.1.	Zweck der Wirkungsanalyse .....	54
10.1.2.	Zielgruppen .....	55
10.2.	Wie können Wirkungen entsprechend dieser Faktoren kommuniziert werden? .....	57
<b>11.</b>	<b>Welche alternativen Herangehensweisen zur Identifikation und Messung von Wirkungen gibt es?</b> .....	<b>63</b>
11.1.	Wo bzw. in welchen Traditionen wird Wirkungsanalyse thematisiert?.....	63

11.2.	Die SROI-Analyse. Der derzeit umfassendste Ansatz der Wirkungsanalyse. ....	65
11.3.	Eine Auswahl an unterschiedlichen Methoden der Wirkungsmessung und -analyse.....	67
11.4.	Vergleich ausgewählter Methoden der Wirkungsmessung und -analyse.....	71
<b>12.</b>	<b>Zielen alle Aktivitäten auf gesellschaftliche Wirkungen ab? Das Zweiebenenmodell .....</b>	<b>75</b>
<b>13.</b>	<b>Conclusio .....</b>	<b>77</b>
<b>12.</b>	<b>Literatur .....</b>	<b>79</b>

# Abbildungsverzeichnis

---

Abbildung 1: Einfache Wirkungskette .....	6
Abbildung 2: Bewertung von Wirkungen, Nachhaltigkeit und gesellschaftlicher Wert .....	8
Abbildung 3: Bewertung von Wirkungen – Stakeholder vs. Gesellschaft .....	9
Abbildung 4: Bedürfnispyramide von Malsow .....	14
Abbildung 5: Bedürfnis/Bedürfnisbefriedigungsmatrix (Matrix of needs and satisfiers).....	15
Abbildung 6: Schritte einer Wirkungsanalyse eingebettet im Rahmen wichtiger Zwecke .....	18
Abbildung 7: Einfaches Wirkungsmodell inklusive Stakeholderdifferenzierung .....	21
Abbildung 8: Wirkungskette mit Wirkungsbox .....	22
Abbildung 9: Wirkungsbox - Ebenen der Wirkungsbetrachtung .....	24
Abbildung 10: Wirkungsmessung.....	25
Abbildung 11: Beispiel Wirkungsmessung anhand verbesserter Gesundheit .....	26
Abbildung 12: Unterschiedliche Monetarisierungsmethoden im Überblick .....	32
Abbildung 13: Darstellung von Wirkungen anhand der einfachen Wirkungskette.....	37
Abbildung 14: Darstellung von Wirkungen anhand der einfachen Wirkungskette - Beispiel.....	37
Abbildung 15: Icons zur Darstellung von Wirkungsdimensionen .....	38
Abbildung 16: Beispieldarstellung von Wirkungen anhand der Wirkungsdimensionen-Icons .....	38
Abbildung 17: Beispieldarstellung von Wirkungen anhand der Wirkungsdimensionen-Icons und SDGs.....	39
Abbildung 18: SOLL-IST-Vergleich von Wirkungen in der Logik der Wirkungsbox.....	40
Abbildung 19: Wirkungsmodell mit wirkungsdimensionen-Icons und SDGs .....	40
Abbildung 20: Schematische Darstellung einer Wirkungslandkarte.....	42
Abbildung 21: Beispieldarstellung einfache Wirkungslandkarte Wohnungslosenhilfe .....	43
Abbildung 22: Wirkungslandkarte Wiener Wohnungslosenhilfe auf höchster Aggregationsebene .....	44
Abbildung 23: Schritte zur Etablierung einer wirkungsorientierten Steuerung auf Gesamtorganisationsebene .....	47

Abbildung 24: Die wirkungsorientierte Steuerungsbox - ein gesamtorganisationales steuerungsorientiertes Wirkungsmodell .....	49
Abbildung 25: Die wirkungsorientierte Steuerungsbox – ein Beispiel .....	51
Abbildung 26: Differenzierte Betrachtung des Outputs unter Steuerungsblickwinkel .....	53
Abbildung 27: Prozess der Wirkungskommunikation .....	57
Abbildung 28: Tool zur Einordnung der Relevanz unterschiedlicher Kommunikationselemente .....	61
Abbildung 29: SROI-Analyse im Überblick .....	65
Abbildung 30: Vergleich unterschiedlicher Ansätze der Wirkungsanalyse .....	73
Abbildung 31: Zweiebenenmodell gesellschaftlicher Wirkungen .....	75

# 1. Worum geht es? Die Einleitung

---

Das vorliegende Working Paper beschäftigt sich mit dem Thema Wirkungen, deren Identifikation, Kategorisierung, Messung, Analyse, Bewertung und Darstellung. Es geht aber nicht um irgendwelche beliebigen Wirkungen, sondern um jene, die im Rahmen einer Leistungserstellung bei Organisationen oder Unternehmen entstehen. Darüber hinaus liegt der Fokus auf gesellschaftlichen Wirkungen, also Wirkungen, die über eine reine individuelle Bedürfnisbefriedigung Einzelner hinausgehen. Diese legen die Basis zur Schaffung von gesellschaftlichem Mehrwert.

Folgende zentralen Fragen werden hierbei beantwortet:

- 1.) Was sind Wirkungen im Vergleich zu Leistungen, Nutzen und Erfolg?
- 2.) Was sind gesellschaftliche Wirkungen?
- 3.) Was wird unter gesellschaftlichem Mehrwert verstanden? Worin besteht der Unterschied zum Begriff der Nachhaltigkeit?
- 4.) Wie können Wirkungen sinnvoll kategorisiert werden?
- 5.) Sind Wirkungen immer gesellschaftlich relevant?
- 6.) Wie können Wirkungen erhoben und bewertet werden?
- 7.) Wie kann auf Basis von Wirkungen gesteuert werden?
- 8.) Wie können Wirkungen dargestellt und kommuniziert werden?
- 9.) Welche unterschiedlichen Ansätze der Wirkungsanalyse gibt es? Worin bestehen die Unterschiede?

Im Kern verfolgt dieses Working Paper mit der Beantwortung dieser Fragen vier Ziele. Erstens soll ein guter Einstieg in das Thema Wirkungsanalyse bzw. Social Impact Measurement gelingen, indem konzeptionell geklärt wird, was (gesellschaftliche) Wirkungen sind, wie sie sich von Output bzw. Leistungen unterscheiden und welchen Bezug dies zu gesellschaftlichem Mehrwert hat.

Zweitens soll ein guter Überblick über notwendige bzw. empfohlene Schritte in einer Wirkungsanalyse gegeben werden. Hier soll verdeutlicht werden, wie ein sinnvolles Vorgehen aussieht, das auch Aspekte der wirkungsbasierten Strategie und Steuerung sowie Darstellung und Kommunikation inkludiert. Erhebungen und Analysen sind nur die Basis für diese weiteren Schritte, die aus Sicht einer Organisation oder eines Unternehmens bedeutsamer sein werden.

Drittens werden unterschiedliche Konzepte vorgestellt, die im Rahmen einer integrierten Wirkungsanalyse hilfreich sind. Die Wirkungskette als einfaches Basiskonzept, das im Laufe einer Analyse in ein stakeholderbasiertes Wirkungsmodell ausgebaut werden sollte. Die Wirkungsbox als Kategorisierungsinstrument, hilfreich bei der Identifikation von Wirkungen im Rahmen der Modellbildung oder auch als Werkzeug für eine wirkungsbasierte Strategiebildung. Die wirkungsorientierte Steuerungsbox, ein Konzept zur Lenkung von Leistungen einer Organisation aus Wirkungsperspektive. Die Wirkungslandkarte als Darstellungsform komplexerer Wirkungszusammenhänge und das Zweiebenenmodell gesellschaftlicher Wirkungen, welches innerbetriebliche Leistungen in die Wirkungsanalyse einbezieht.

Viertens werden unterschiedliche Diskussionsstränge zu Methoden und Herangehensweise an das Thema Wirkungen, Wirkungsmessung und Wirkungsanalysen generell und zur (monetären) Bewertung im Speziellen dargestellt.

Zusammengefasst wird der Versuch unternommen, einen einheitlichen konzeptionellen Rahmen für die vielfältigen Begriffe und Ansprüche in Zusammenhang mit Wirkungen erbrachter Leistungen bzw. Aktivitäten zu bieten. Dieser Rahmen umfasst die Strukturierung der Vorgehensweise einer

## 2

Wirkungsanalyse in 7 Schritten und inkludiert die genannten Konzepte. Dieser Rahmen zeigt zudem die Breite und Tiefe der möglichen Betrachtungsebenen, Wirkungsdimensionen und Herangehensweisen auf. Hierdurch wird es möglich, ein sinnvolles Wirkungsmodell zu erstellen, Wirkungen zu erfassen, analytisch zu verorten und darzustellen. Dies hilft einerseits bei der Durchführung von Wirkungsanalysen und kann andererseits auch bei der strategischen Weiterentwicklung von (Non-profit) Organisationen und Unternehmen zentral eingesetzt werden.

Die geschätzten Leser:innen sollen durch das vorliegende Working Paper somit einen guten Überblick über den inhaltlichen und konzeptionellen Stand der Diskussion zum Thema Wirkungen, Wirkungsmodell, Wirkungsmessung, Bewertung von Wirkungen, Wirkungsanalyse, wirkungsbasierte Strategie und Steuerung erhalten.

Zunächst wird in Kapitel 2 knapp skizziert, warum das Thema Wirkungen bzw. Wirkungsmessung aktuell zentral ist und in welchen Kontexten es diskutiert wird. Kapitel 3 geht im Anschluss auf die, im Zusammenhang mit Wirkungsanalyse, zentralen Begriffe ein und stellt eine einfache Wirkungskette mit intendierten und unintendierten Wirkungen vor. Hierbei wird auch verortet, was unter gesellschaftlichem Mehrwert verstanden werden kann. Nachdem die Begriffe erläutert wurden, widmet sich Kapitel 4 den gesellschaftlichen (Kern)Wirkungen. Es wird aufgezeigt, was gesellschaftlich relevante Wirkungen sind und welche hierbei als Kernwirkungen bezeichnet werden können. In Kapitel 5 werden die konkreten Schritte einer Wirkungsanalyse mit integrierter Strategie und Steuerung aufgezeigt und erläutert, was ein Wirkungsmodell ausmacht. Kapitel 6 fokussiert darauf, wie die Wirkungen konzeptionell in der Wirkungsbox, anhand unterschiedlicher Ebenen, verortet werden können. Hierbei wird auch knapp skizziert, wie Wirkungen identifiziert bzw. gemessen werden können. Anschließend werden in Kapitel 7 diverse Bewertungsmethoden und insbesondere unterschiedliche Monetarisierungsmethoden skizziert. Kapitel 8 thematisiert die Darstellung von Wirkungen und stellt hier das Konzept der Wirkungslandkarte für komplexere Darstellungen vor. Kapitel 9 widmet sich der Vorstellung eines gesamtorganisationalen Wirkungsmodells als Basis für wirkungsorientierte Steuerung und stellt den Zusammenhang zur wirkungsbasierten Strategie her. Der Kommunikation von Wirkungen widmet sich Kapitel 10. Im Anschluss werden in Kapitel 11 verschiedene Wirkungsanalysen vorgestellt und anhand zentraler Kriterien verglichen. Besonderes Augenmerk wird der SROI-Analyse, als besonders umfassender und zunehmend stark nachgefragter Ansatz, gewidmet. Abschließend zeigt Kapitel 12 das Konzept des Zweiebenenmodells gesellschaftlicher Wirkungen, bei dem ersichtlich wird, wie bedeutsam (Sub)Leistungen für die Erreichung übergeordneter Wirkungen regelmäßig sein werden. Das Conclusio in Kapitel 13 rundet das Working Paper ab.

## 2. Wirkungsmessung über alles? Woher kommt der Trend?

---

Das Thema Social Impact Measurement bzw. Wirkungsmessung boomt. Dies liegt zum einen an der organisationalen Entwicklung der Nonprofit Organisationen (Nonprofit Organisationen) und (Sozial-)Unternehmen, andererseits erfolgt die Vergabe öffentlicher Gelder zunehmend unter der geforderten Wirkungsorientierung in der Haushaltsführung. Ergebnisorientierte Bezahlungslogiken (pay for result mechanisms) wie Social Impact Bonds werden zunehmend populär (Berndt/Wirth 2018). Nonprofit Organisationen, als ausführende Dienstleister in der Bereitstellung (halb-)öffentlicher Güter, müssen daher zunehmend ihre Wirksamkeit nachweisen. Großbritannien ist hierbei Vorreiter. Es wird bereits seit geraumer Zeit auf evidenzbasierte Ansätze gesetzt (z.B. „Alliance for Useful Evidence“<sup>1</sup>), Social Return on Investment (SROI) wird promotet (Nicholls et al. 2009) und es besteht unabhängig davon eine explizite Forderung nach einer Darstellung von Wirkungen in Geldwerten (HM Treasury 2020).

Die fortgeschrittene Verbetriebswirtschaftlichung (Maier et al. 2009) der Nonprofit Organisationen trägt ebenfalls zum Trend Wirkungsmessung bei. Ineffizienzen oder eine mangelnde leistungsorientierte Steuerung gehören heute bei den meisten Nonprofit Organisationen der Vergangenheit an. Ein neues Thema rückt nach: Effektivität bzw. Wirkungsorientierung. Nonprofit Organisationen wollen schließlich eine Mission erfüllen, die selten darin besteht, eine gewisse Anzahl an Leistungsstunden mit möglichst wenig finanziellem Einsatz zu erbringen. Wirkungsorientiertes Denken, Messen und wo möglich Steuern trifft somit den Kern der Aktivitäten der Nonprofit Organisationen besser und kann als neue Aufgabe des Managements gesehen werden.

Financiers, wie Stiftungen, Spender:innen oder Investor:innen interessieren sich vermehrt dafür, was ihre Gelder bewirken (Nicholls 2009). Altruismus oder symbolischer Austausch (Gabe gegen Anerkennung) wird durch Selbstgestaltung verdrängt. Geben, um zu gestalten, bedingt aber auch, die Ergebnisse kennen und Wirkungen messen zu wollen. Private Financiers mit Investor:innenlogik und entsprechender auch sozialer Renditeerwartung zählen dementsprechend zu den Nutzer:innen von wirkungsorientierten Kennzahlensystemen wie IRIS oder breiteren Analysen, die auf die soziale Rendite abzielen, wie SROI-Analysen.

Bei gewinnorientierten Unternehmen ist ein Wandel weg von ausschließlicher Gewinnorientierung, hin zu gesellschaftlich verantwortlicherem Handeln zu erkennen (Köppl/Neureiter 2004). Wirkungen der Unternehmenstätigkeiten werden zunehmend thematisiert, nicht zuletzt auf Basis öffentlichen Drucks. Corporate Social Responsibility (CSR) hat in den meisten Unternehmen Einzug gehalten. Vorstände und Investor:innen wollen wissen, was mit ihrem ökologischen, kulturellen oder sozialen Engagement passiert. Es gilt den Erfolg zu messen und diesen möglichst in Kennzahlensysteme einzubetten. Dieses Engagement ist oft strategisch, im Sinne des Aufbaus von moralischem Kapital (Godfrey 2005) zur Stärkung immaterieller Werte, wie dem Ruf des Unternehmens.

Wenn ein Thema boomt, gibt es häufig eine breite Begriffsvielfalt und konzeptionelle Unklarheiten. So werden z.B. mehr oder weniger synonym zu Wirkungsmessung auch Begriffe wie Social Impact Measurement oder Social Impact Assessment verwendet. Der Grund hierfür liegt nicht zuletzt in der undefinierten Übernahme englischer Begriffe ins Deutsche und deren Bedeutungswandel im Anschluss. Zudem sind der Unterschied zu Leistungen und der Gesamtzusammenhang mit dem

---

<sup>1</sup> [www.alliance4usefulevidence.org](http://www.alliance4usefulevidence.org) (Zugriff: 25.02.2021)

# 4

Thema Erfolg häufig nicht grundlegend geklärt. Entsprechend wird nachfolgend in Kapitel 3 das Begriffsverständnis von Wirkungen konzeptionell verortet skizziert, bevor in Kapitel 4 auf gesellschaftliche Kernwirkungen fokussiert wird.

### 3. Wo liegt der Unterschied zwischen Wirkungen, Nutzen und Leistungen? Was hat dies mit Zielen, Erfolg und Nachhaltigkeit zu tun?

---

Die meisten Menschen und Organisationen wollen etwas Positives erreichen. Hierfür bemühen sie sich und betreiben Aktivitäten. **Erfolg** kann als positives Ergebnis einer Bemühung bezeichnet werden. Er wird im Duden<sup>2</sup> auch mit dem Eintreten einer absichtsvoll angestrebten Wirkung definiert. Demgemäß ist eine Person oder Organisation erfolgreich, wenn sie selbst gesetzte Ziele erreicht.

Welche angestrebten Ziele bzw. Wirkungen dies sind, bleibt zunächst offen. Die Bandbreite kann von ökonomischen Zielen, wie zum Beispiel Gewinn oder Einkommen über persönliche Ziele, wie zum Beispiel Anerkennung oder körperliche Fitness bis zu gesellschaftlichen Zielen, wie Freiheit oder Gleichbehandlung, reichen. Es bleibt zunächst unklar, ob die Ziele explizit oder implizit angestrebt werden. In formalen Strukturen, wie sie in Organisationen vorherrschen, werden Ziele normalerweise explizit aufgestellt, hierarchisiert und kommuniziert. Im persönlichen Bereich werden häufig implizite Ziele tonangebend sein. Im gesellschaftlichen Kontext sind sie zum Teil in gesetzlichen Normen kodifiziert, wie beispielsweise in der Menschenrechtskonvention. Zum Teil sind sie implizit, als soziale Normen, durch Sozialisation über Generationen weitergegeben.

Auf organisationaler Ebene messen gewinnorientierte erwerbswirtschaftliche Unternehmen Erfolg letztlich an der Gewinnmaximierung bzw. der Maximierung des Shareholder Value. Erbrachte Leistungen bzw. produzierte Produkte dienen ebendieser Kapitalvermehrung. Im öffentlichen Sektor demokratischer Staaten wird Erfolg letztlich an den Wahlurnen gemessen. Im Gegensatz dazu ist Erfolg von Nonprofit Organisationen verhältnismäßig schwer sichtbar zu machen. Sie verfolgen in der Regel vielfältige Ziele, die häufig nicht klar hierarchisiert werden können und deren Erreichung meist schwer direkt messbar und bewertbar ist (Horak/Speckbacher 2013). Bei Nonprofit Organisationen wird Erfolg in letzter Konsequenz die Erfüllung der Mission und damit meist die Bereitstellung öffentlicher oder meritorischer Güter bedeuten. Finanzieller Erfolg, im Sinne der Kapitalvermehrung, wird als Selbstzweck im Sinne der konstitutiven Nichtgewinnorientierung unbedeutend sein. In Teilbereichen kann jedoch zur Querfinanzierung sehr wohl eine Orientierung an finanziellem Gewinn bedeutsam sein. Grundsätzlich wird jedoch eine Sachzieldomianz postuliert (Greiling 2009: S.34ff) bzw. es stehen Leistungserbringungs- und Leistungswirkungsziele im Mittelpunkt (Horak/Speckbacher 2013: 161f, Oster 1995).

Prinzipiell kann als Erfolg der Organisation somit eine effiziente und effektive Leistungserbringung zur Erfüllung der Mission angesehen werden. Nachdem viele Nonprofit Organisationen jedoch nicht einer Marktbewertung und/oder demokratischen Legitimierung unterliegen, stellt sich die Frage, wer die Erfolgskriterien einer Organisation wie definiert (auch: Tinkelman/Donabedian 2007). Grundsätzlich kann hier zwischen dem Zielansatz und dem Stakeholderansatz unterschieden werden (Greiling 2009). Der rationale Zielansatz, dem ein mechanistisches Organisationsbild zugrunde liegt (Campbell 1977), wurde vielfach und nicht zuletzt unter dem Stichwort „begrenzte Rationalität“ (Simon 1959, Cyert/March 1963) kritisiert. Wie effektiv eine Organisation ist, wird somit nicht unwesentlich durch die wahrgenommenen Wirkungen bei den (relevanten) Stakeholder definiert

---

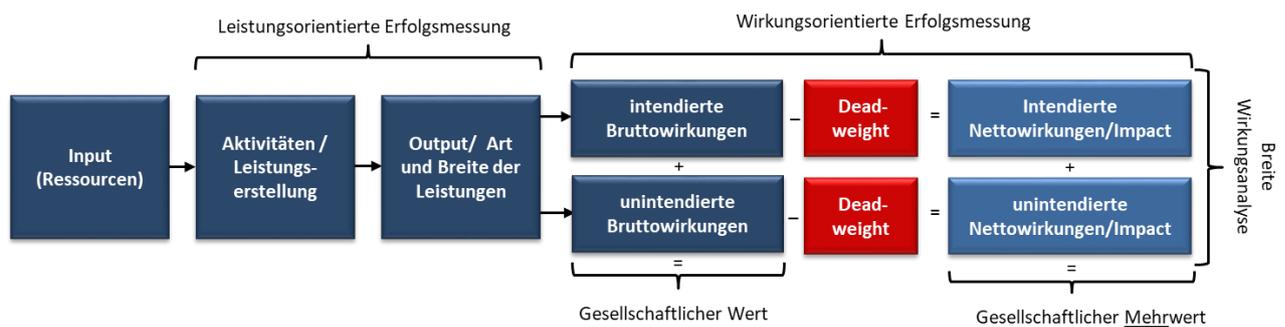
<sup>2</sup> [www.duden.de/rechtschreibung/Erfolg](http://www.duden.de/rechtschreibung/Erfolg) (Zugriff: 25.02.2021)

# 6

(Hermann/Renz 1999; Hermann/Renz 2004; Balsler/McClusky 2005). Stakeholder sind hierbei Gruppen und Individuen die durch die Organisation beeinflusst werden oder die Organisation beeinflussen. Diese legen allerdings unterschiedliche Kriterien für den Erfolg an. Welche Kriterien hierbei besonders zentral sind, ist in der Literatur durchaus umstritten (Baruch/Ramalho 2006). Fest steht, dass es sich um ein multidimensionales Konstrukt handelt, das mit einer entsprechenden Vielfalt an Kriterien gemessen werden muss (Hermann/Renz 2008). Leistungsmessungsmodelle wie die Balanced Scorecard (Kaplan/Norton 1992) versuchen dem gerecht zu werden. Für Nonprofit Organisationen zeigt sich in einer Metastudie über 149 publizierte Studien zum Thema Leistungsmessung in Nonprofit Organisationen und gewinnorientierten Unternehmen (Baruch/Ramalho 2006), dass Nonprofit Organisationen weit häufiger nichtfinanzielle Kriterien einbeziehen und im Gegensatz zu gewinnorientierten Unternehmen explizit ihre gesellschaftliche Daseinsberechtigung thematisieren.

Zur Missionserreichung werden regelmäßig Aktivitäten gesetzt werden, die **Leistungen** unterschiedlichster Art erstellen. Hieraus lässt sich schon der Unterschied zwischen Leistungen und Wirkungen herauslesen. Leistungen werden in der Regel nicht als Selbstzweck erstellt, sondern dienen dazu, die in der Mission definierten Wirkungen zu erreichen. Wirkungen entfalten sich somit aus der Leistungserstellung. Leistungen sind den Wirkungen vorgelagert, wie auch aus nachfolgender Abbildung 1 hervorgeht.

ABBILDUNG 1: EINFACHE WIRKUNGSKETTE



Quelle: eigene Darstellung

Unter Leistungen können somit Produkte oder Dienstleistungen verstanden werden, die direkt aus den Aktivitäten einer (Nonprofit) Organisation resultieren. Sie sind hinsichtlich Art und Umfang vom Management deutlich besser über den Mitteleinsatz (Input) steuerbar. Die Leistungen lassen sich anhand des Outputs der Organisation abbilden, der meist direkt erhebbar bzw. messbar ist und in den gängigen Controllingssystemen in Form von Leistungskennzahlen dargestellt wird. Als Beispiel seien die Anzahl an erbrachten Leistungsstunden in der Beratung oder die Anzahl an Teilnehmer:innen einer Veranstaltung genannt. Da Output leichter steuerbar, erhebbar und darstellbar ist, konzentriert sich das Management auch häufig in der Steuerung darauf. Klar ersichtlich ist dies beispielsweise an den Jahresberichten der Nonprofit Organisationen, die in der Regel Leistungen dokumentieren und häufig auch Leistungsberichte genannt werden. Im Grunde ist dies allerdings eine verkürzte Sichtweise, da prinzipiell die Wirkungen angestrebt werden und interessieren (sollten).

So wird Leistungsmessung als ein kontinuierlicher Prozess der Definition von Leistungszielen aufgefasst, die in weiterer Folge in messbare Größen heruntergebrochen werden und in ein entsprechendes System der Sammlung, Analyse und Berichterstattung Eingang finden. Das Performance Management bedient sich dieser Daten und verwendet diese zur Identifizierung von Problemen und für die weitere strategische Planung. Leistungsmessung (performance measurement) ist somit einerseits die Basis für Instrumente der organisationalen Steuerung und dient andererseits der Rechenschaftslegung (accountability tool) mit Fokus auf Leistungen.

**Wirkungen** bezeichnen im Gegensatz dazu jene positiven und/oder negativen Veränderungen, die an Begünstigten bzw. Betroffenen nach erbrachter Aktivität bzw. konsumierter Leistung (z.B. Menschen, Gruppen, Gesellschaft) oder in der Umwelt festzustellen sind.

Stehen Wirkungen im Fokus, wird es nochmals komplexer. Wirkungen können intendiert oder un-intendiert sein. Sind sie **intendiert**, also für den angestrebten Erfolg wesentlich, handelt es sich um geplantes zielorientiertes Handeln. Sind sie **unintendiert**, können sie dennoch bedeutsam sein und einen positiven oder auch negativen Einfluss auf die Gesamtwirkung der gesetzten Aktivitäten bzw. erbrachten Leistungen haben. Dies ist von zentraler Relevanz hinsichtlich der Art und Breite einer allfälligen Wirkungsanalyse. Wird nur auf intendierte Wirkungen fokussiert, handelt es sich um einen zielbasierten Ansatz. Dieser hat zwangsläufig einen engeren Fokus und kann lediglich Aussagen über einzelne Wirkungsdimensionen machen. Zudem werden (Wirkungs-)Ziele meist entlang von wünschenswerten Kategorien etabliert und negative Wirkungen bewusst oder unbewusst außer Acht gelassen.

Als **Deadweight** werden jene Wirkungen bezeichnet, die ohnehin eingetreten wären, auch ohne die konkreten Aktivitäten. In der Evaluationsliteratur wird in diesem Zusammenhang auch vom Programmeffekt (Rossi et al. 2004: 207) oder kontrafaktischer Evaluation gesprochen. Diese Wirkungen müssen konsequenterweise von den Bruttowirkungen abgezogen werden, um schließlich jene Wirkungen zu erhalten, die ausschließlich durch die Organisation bzw. das Projekt generiert werden.

Nur wenn unintendierte und auch negative Wirkungen sowie das Deadweight in die Analyse inkludiert werden, kann von einer umfangreichen Beurteilung im Sinne einer Gesamtwirkungsbetrachtung ausgegangen werden. Eine breite Wirkungsanalyse umfasst daher immer die Betrachtung der intendierten und der unintendierten Wirkungen. Nur auf diese Art kann der **gesellschaftliche Wert** einer Aktivität aufgezeigt werden. Er besteht aus der Summe der bewerteten Bruttowirkungen. **Gesellschaftlicher Mehrwert** wiederum fokussiert auf den zusätzlich geschaffenen Wert und somit die Summierung der Nettowirkungen. Je eher der gesellschaftliche Mehrwert einer Aktivität, Organisation, eines Unternehmens oder Projekt aufgezeigt werden soll, umso klarer müssen positive wie negative Wirkungen sowie, über das Deadweight, die zusätzliche Wirkung berücksichtigt werden.

Wesentlich ist auch zu klären, was **Nutzen** bedeutet. Worin unterscheiden sich Wirkungen und Nutzen? Grundsätzlich bezeichnen die Begriffe Ähnliches: die Folgen von Handlungen. Wirkungen werden von der organisationalen Leistungserbringung heraus gedacht. Sie resultieren im Sinne einer logischen und allenfalls empirisch nachgewiesenen Kette aus den unmittelbar von einer NPO erbrachten Leistungen. Der Begriff entspricht somit eher einer organisationalen Logik. Nutzen fokussiert hingegen stärker auf die von den Wirkungen Betroffenen. Diese haben einen Nutzen von den erbrachten Leistungen. Die Betroffenenansicht steht im Mittelpunkt. Der Begriff des Nutzens spielt im Utilitarismus eine zentrale Rolle. Die Entscheidung zwischen unterschiedlichen Handlungsmöglichkeiten wird hier anhand von vier Teilkriterien getroffen (Höffe 2013: 10f). So werden erstens ethische Urteile über Handlungen bzw. Handlungsmöglichkeiten auf den Nutzen gestützt, den sie stiften. Die Folgen stehen somit im Mittelpunkt der Beurteilung (Folgenprinzip). Die Folgen werden zweitens an ihrem Nutzen (lat. utilitas) gemessen (Nutzenprinzip). Entscheidend ist aber drittens nicht der Nutzen für beliebige Werte oder Ziele, sondern für das in sich Gute. Was dies ist, können unterschiedliche Werttheorien entscheiden. Der Utilitarismus nach Bentham und Mill orientiert sich hier allerdings am menschlichen Glück und es gilt als geboten, was am meisten Lust bereitet oder am meisten Unlust vermeidet (hedonisches Prinzip). Viertens kommt es bei der Entscheidung zudem nicht auf die Belohnung für den/die Handelnden oder bestimmter Gruppen an, sondern das Wohlergehen aller von den Handlungen Betroffenen (Sozialprinzip). Die vier Prinzipien sind handlungsleitend. Erwünschte nicht-moralische Güter, wie beispielsweise Glück oder Reichtum, qualifizieren die entsprechenden Handlungen als moralisch gut. In der modernen Ökonomik wird ein offener Nutzenbegriff verwendet und Nutzen als wirtschaftlicher Wert aufgefasst. Nutzen

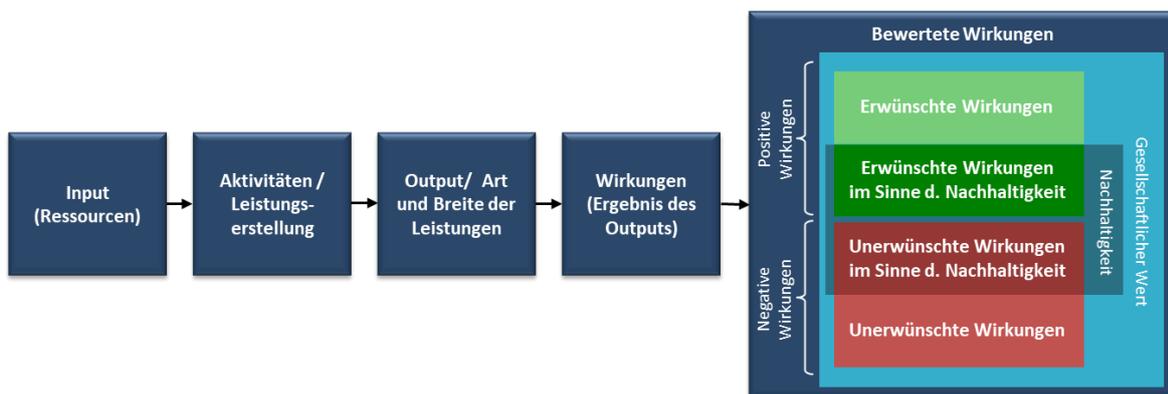
entsteht also, wenn ein Gut ein von einem Haushalt oder einer Person gezeigtes Bedürfnis befriedigen kann.

Der hier verwendete Wirkungsbegriff kann in der Tradition des Utilitarismus stehend begriffen werden, da auch hier die Leistungen (einer Organisation) als „gut“ eingestuft werden, wenn sie entsprechende positive Wirkungen bei den betroffenen Stakeholdergruppen hervorrufen.

Im vorliegenden Beitrag wird der Begriff der Wirkungen gegenüber jenem des Nutzens favorisiert, da erstens die organisationale Sicht stärker im Fokus steht und zweitens mit Nutzen häufig die ökonomische Wirkungsdimension verknüpft wird.

Zum Schluss bleibt noch die Frage zu klären, wie der Zusammenhang zum Begriff der **Nachhaltigkeit** aussieht? Nach der Definition der Brundtlandt-Kommission (Hauff 1987) bezeichnet nachhaltige Entwicklung jene „Entwicklung, die die Bedürfnisse der Gegenwart befriedigt, ohne zu riskieren, dass zukünftige Generationen ihre eigenen Bedürfnisse nicht befriedigen können.“ Vor allem bei profitorientierten Unternehmen wird häufig der Begriff der Nachhaltigkeit verwendet, wenn **positive** Wirkungen durch gezielte Aktivitäten erreicht werden. Inhaltlich sind hierbei allerdings vorwiegend Wirkungen auf ökonomischer, ökologischer oder sozialer Ebene gemeint, weshalb oft konkret von ökonomischer, ökologischer oder sozialer Nachhaltigkeit gesprochen wird (Köppel/Neureiter 2004). Wichtig ist dabei aber vor allem, dass der Begriff der Nachhaltigkeit eindeutig positiv gewertet ist. Entsprechende Wirkungen sind also bereits in einem gesellschaftlichen oder zumindest innerbetrieblichen Diskurs als anstrebenswert identifiziert worden. Damit ist der Begriff der Nachhaltigkeit enger als jener der Wirkungen, die positive und/oder negative sowie intendierte und unintendierte Veränderungen ebenso inkludieren, wie auch weitere inhaltliche Wirkungsdimensionen (z.B. kulturelle Wirkungen). Entsprechend ist der Wirkungsbegriff neutraler und jenem der Nachhaltigkeit vorgelagert. Wirkungsorientierung und entsprechende Wirkungsmessung und -analyse können als Basis für Nachhaltigkeit gesehen werden. Ohne Kenntnis der Wirkungen kann die Beschäftigung mit Nachhaltigkeit nur theoretisch stattfinden.

ABBILDUNG 2: BEWERTUNG VON WIRKUNGEN, NACHHALTIGKEIT UND GESELLSCHAFTLICHER WERT



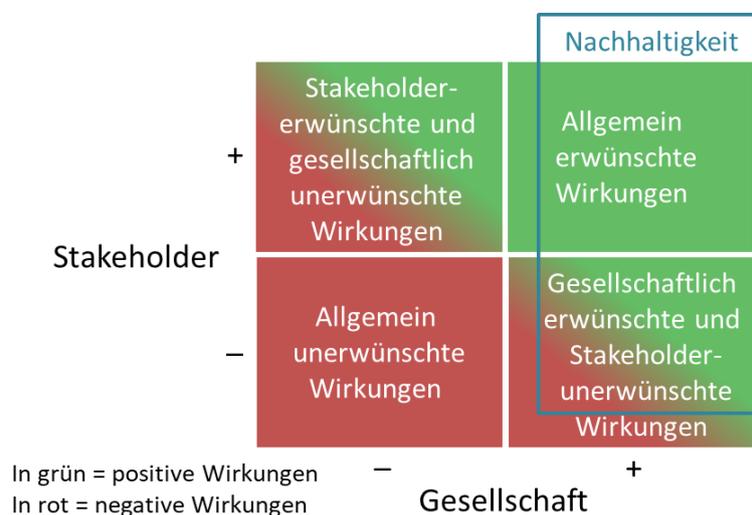
Quelle: eigene Darstellung

Der Zusammenhang zwischen Nachhaltigkeit und gesellschaftlichem Wert wird in Abbildung 2 verdeutlicht. Gesellschaftlicher Wert oder unter Berücksichtigung des Deadweights gesellschaftlicher Mehrwert (siehe Abbildung 1) inkludiert die Summe der positiven wie negativen Wirkungen. Im Falle eines Überhangs an negativen Wirkungen ergibt sich ein gesellschaftlicher Minderwert. Nachhaltigkeit wiederum bezeichnet nur einen Teil der positiven und z.T. negativen Wirkungen und zwar jene, die heutige Bedürfnisse befriedigen ohne Schaden für zukünftige Generationen anzurichten. Die Brille der Nachhaltigkeit ist somit nur eine von mehreren Bewertungsmöglichkeiten von Wirkungen.

Nachhaltigkeit kann auch als seitens der Gesellschaft positiv bewertete Wirkungen aufgefasst werden. Die folgende Abbildung 3 gibt diesen Gedanken wieder und verortet analytisch Nachhaltigkeit sowie stakeholder-spezifische und gesellschaftliche Wirkungen aus Bewertungssicht. So können einzelne Stakeholder (siehe Kapitel 5) positive Wirkungen erzielen, die gesamtgesellschaftlich bzw. über die Stakeholder hinweg nicht erwünscht sind. Diese stakeholdererwünschten Wirkungen werden ebensowenig als nachhaltig bezeichnet werden können wie allgemein unerwünschte Wirkungen. Umgekehrt gibt es gesellschaftlich erwünschte Wirkungen, die einzelne Stakeholder negativ bewerten. Dies könnte beispielsweise der Fall sein, wenn der Umstieg auf erneuerbare Energie Kohle produzierenden Unternehmen Umsatz und Gewinneinbrüche beschert.

Häufig werden allgemein erwünschte Wirkungen und gesellschaftlich erwünschte Wirkungen auch unter den Begriff der Nachhaltigkeit fallen, also nachhaltige Wirkungen darstellen. Es gibt allerdings sehr wohl auch positive Wirkungen im Sinne der Gesellschaft, die jenseits der Nachhaltigkeit verortet sind. Ein Beispiel hierfür wäre erhöhte individuelle Mobilität zu touristischen und beruflichen Zwecken, die allerdings meist negative ökologische Folgen mit sich bringt.

ABBILDUNG 3: BEWERTUNG VON WIRKUNGEN – STAKEHOLDER VS. GESELLSCHAFT



Quelle: eigene Darstellung

Zusammengefasst resultieren Wirkungen somit aus Leistungen und entfalten sich zunächst einmal unbewertet. Durch eine Verknüpfung mit gesellschaftlichen Zielen (z.B. den SDGs), kollektiven Bedürfnissen (siehe Kapitel 4) oder organisationalen Zielen wird eruiert, ob eine Wirkung erwünscht oder nachhaltig ist. An dieser Stelle knüpft die Bewertung an. So ermöglichen Wirkungen v.a. bei Nonprofit Organisationen eine adäquatere Erfolgseinschätzung im Sinne der Mission. Eine Wirkungsanalyse wird zudem in der Regel deutlich breiter sein als eine wirkungsorientierte Erfolgsmessung, da mehr und auch unintendierte sowie negative Wirkungen mit berücksichtigt werden. Dies kann dazu führen, dass eine Organisation aus organisationaler Sicht sehr erfolgreich (effizient und effektiv) ist, insgesamt aber dennoch (durch unintendierte Effekte) eine negative gesellschaftliche Gesamtwirkung hat. Nichtsdestotrotz können unter der Erfolgsbrille neben Wirkungszielen auch Prozessziele, Leistungsziele oder sogar Inputziele und deren Erreichung wesentlich werden. Dies trifft insbesondere dann zu, wenn die Stakeholder ihren Fokus zur Erfolgsbeurteilung eben nicht auf die Wirkungen legen. In diesem Kontext können Wirkungen von Aktivitäten und Leistungen, die beispielsweise auf Leistungssteigerung oder Finanzmittelerhöhung abzielen, ebenfalls relevant sein. Dies wird in Kapitel 8 genauer behandelt. Zunächst wird jedoch in Kapitel 4 auf gesellschaftliche Kernwirkungen eingegangen.

## 4. Was kann unter gesellschaftlichen (Kern)Wirkungen verstanden werden?

---

Eine Wirkung kann grundsätzlich jede denkmögliche Situationsveränderung sein. Im Grunde wird jede Handlung Wirkungen hervorrufen und selbst unterlassene Handlungen entfalten Wirkungen, wie Schober/Rauscher (2014) aufzeigen. Wann handelt es sich aber um eine gesellschaftliche (Kern)Wirkung? Dies ist der Fall, wenn die Veränderung auf gesellschaftlich besonders relevante Ziele abzielt. Diese sind meist als grundlegende gesellschaftliche Werte kodifiziert und in den jeweiligen Verfassungen oder Grundrechtskatalogen taxativ aufgezählt. Vorübergehend können auch andere, konkretere Ziele formuliert werden. Dies wird beispielsweise regelmäßig in Regierungsvereinbarungen der Fall sein. Zudem werden unterschiedliche Subziele existieren, die auf die Verwirklichung gesellschaftlicher Grundbedürfnisse und Grundwerte abzielen. So wäre beispielsweise die Gleichstellung von Menschen mit Behinderung ein Subziel für die allgemeine Gleichbehandlung.

Die gesellschaftlichen Werte und Ziele lassen sich allerdings auch als Aggregat individueller Bedürfnisse verstehen. So hat jeder Mensch beispielsweise ein gewisses individuelles Sicherheitsbedürfnis, das sich auf gesamtgesellschaftlicher Ebene, in den Grundwerten „Recht auf Leben“ oder „Recht auf körperliche Unversehrtheit“ wiederfindet.

Gesellschaftliche Grundwerte (z.B. Freiheit oder Toleranz) und individuelle Bedürfnisse können solcherart auch als Basis für einen Bedarf aufgefasst werden, der durch Leistungen gedeckt werden kann. Die zur Bedarfsdeckung erbrachten Leistungen können sehr vielfältig sein und führen dann aus Leistungserbringungssicht zu gesellschaftlichen Wirkungen. Der Begriff der Leistung muss hier breit gedacht werden und umfasst beispielsweise neben den traditionellen Dienstleistungen auch Produkte oder Aktivitäten, wie in etwa Interessensvertretung.

Technisch gesehen können gesellschaftliche Ziele über zwei unterschiedliche Wege erreicht werden. Erstens indem Veränderungen direkt auf der strukturellen Makroebene hervorgerufen werden und auf Institutionen, Werte und Normen einwirken. Zweitens indem Veränderungen auf individueller Ebene bewirkt werden, die aufgrund ihrer umfangreichen Bedeutung für viele Einzelne wiederum zu gesellschaftlich bedeutsamen Veränderungen werden. Anders formuliert werden von Individuen und Organisationen Leistungen erstellt, deren Wirkungen auf unterschiedliche Art und Weise zu gesellschaftlich bedeutsamen Veränderungen führen (können).

Als Beispiel für gesellschaftliche Wirkungen auf der Individualebene kann die freiwillige Errichtung von barrierefreien Wohn- u. Betriebsstätten stehen. Es besteht ein individueller Bedarf nach barrierefreiem Raum und dieser wird durch das Angebot befriedigt. Solcherart können sich die betroffenen Menschen mit Behinderung besser in die Gesellschaft integrieren, was wiederum zum Grundwert der Gleichberechtigung beiträgt. Direkt auf der gesellschaftlichen Makroebene setzt hingegen das zweite Beispiel, die UN-Behindertenrechtskonvention, an. Hier wurde über Interessensvertretung eine Veränderung der gesetzlichen Normen herbeigeführt. Es ist beispielsweise vorgeschrieben, dass Menschen mit Behinderungen eine unabhängige Lebensführung und die volle Teilhabe in allen Lebensbereichen ermöglicht werden muss (Artikel 9 Abs.1). Aus dem abgeleitet sind auch barrierefreie Wohn- und Betriebsstätten zu errichten. Die abstrakte Norm wirkt somit aus der Makroebene in die Gesellschaft und führt zu Veränderungen auf organisationaler und individueller Ebene.

Organisationen auf der Mesoebene können als Art Scharnier zwischen Mikro- und Makro-Ebene verstanden werden. Einerseits bedienen sie mit Leistungen einen bereits artikulierten Bedarf von Individuen oder stellen Leistungen für einen vermuteten Bedarf zur Verfügung (Mikroebene). Andererseits orientieren sie sich an den gesellschaftlichen Grundwerten oder vorübergehend definierten gesellschaftlichen Zielen und decken solcherart einen kollektiv artikulierten Bedarf. Diese Scharnierfunktion kann auch von Individuen übernommen werden. Dies wird häufig der Fall sein, wenn sich keine Organisation des Themas (adäquat) annimmt und ist insofern als Substitut zu verstehen.

Organisationen können allerdings im Rahmen ihrer Leistungserstellung ebenfalls einen Bedarf nach diversen (vorgelagerten) Leistungen haben, die wiederum von Organisationen oder Individuen befriedigt werden (z.B. Stiftungen, Verbände). Organisationaler Bedarf ist dann gesellschaftlich relevant, wenn Organisationen als Mittel zum Zweck zur Erreichung der gesellschaftlichen Ziele (Werte) eingerichtet sind. Dies wird bei der Mission der meisten Nonprofit Organisationen regelmäßig der Fall sein.

#### 4.1. WIRKUNGEN WOFÜR? KOLLEKTIVE BEDÜRFNISBEFRIEDIGUNG

Interventionen, also Aktivitäten von Individuen und Organisationen, zielen häufig auf die Veränderung (meist Verbesserung) von Verhalten oder Strukturen ab. Welche Veränderungen hierbei als positiv bzw. wünschenswert angesehen werden, hängt an den gesellschaftlich akzeptierten Werten und daraus resultierenden sozialen Normen. Werte sind hierbei positiver konnotiert und nicht handlungseinschränkend (Joas 2010: 15). Dennoch stehen gerade Normen für die - zumindest in den westlichen Staaten - demokratisch legitimierten und zu besonderer Bedeutsamkeit erhobenen Werte. Die Grundrechte und zugesicherten Verfassungsrechte spiegeln hierbei als Normen eben diese grundlegenden Werte wieder. Darüber hinaus existieren vielfältige, sich laufend im Fluss der Veränderung befindlichen Wertvorstellungen. Diese werden immer wieder auch Niederschlag in gesetzlichen Regelungen finden.

Etablierte Normen helfen also, etwas über die kollektiven Bedürfnisse einer Gesellschaft aussagen zu können. Insbesondere Grundrechtskataloge können Auskunft über allgemein akzeptierte grundlegende gesellschaftliche Werte geben. So umfasst das Grundgesetz für die Bundesrepublik Deutschland in den Artikeln 1-19 Grundrechte, wie die Unantastbarkeit der Würde des Menschen und deren Schutz, persönliche Freiheitsrechte, wie das Recht auf Leben und körperliche Unversehrtheit, Gleichheit vor dem Gesetz, wie die Gleichberechtigung von Männern und Frauen.

In Österreich sind die Grundrechte, hier meist als verfassungsrechtlich zugesicherte Rechte als unterschiedliche bundesgesetzliche Regelungen im Verfassungsrang verankert (Öhlinger 2009: 298ff). Zudem stehen der Grundrechtskatalog des Staatsgrundgesetzes über die allgemeinen Rechte der Staatsbürger von 1867 und die nachfolgend erläuterte Menschenrechtskonvention ebenfalls im Verfassungsrang.

Wesentlich ist im Zusammenhang mit Grundrechten die Konvention zum Schutz der Menschenrechte und Grundfreiheiten, die einen Katalog von Grundrechten und Menschenrechten enthält und in allen Mitgliedstaaten des Europarats gilt. Nachfolgend sind die zentralen Artikel aufgelistet (Art 1-14 EMRK):

- Artikel 1 – Verpflichtung zur Achtung der Menschenrechte
- Artikel 2 – Recht auf Leben
- Artikel 3 – Verbot der Folter
- Artikel 4 – Verbot der Sklaverei und der Zwangsarbeit
- Artikel 5 – Recht auf Freiheit und Sicherheit
- Artikel 6 – Recht auf ein faires Verfahren
- Artikel 7 – Keine Strafe ohne Gesetz
- Artikel 8 – Recht auf Achtung des Privat- und Familienlebens

- Artikel 9 – Gedanken-, Gewissens- und Religionsfreiheit
- Artikel 10 – Freiheit der Meinungsäußerung
- Artikel 11 – Versammlungs- und Vereinigungsfreiheit
- Artikel 12 – Recht auf Eheschließung
- Artikel 13 – Recht auf wirksame Beschwerde
- Artikel 14 – Diskriminierungsverbot

Darüber hinaus bilden auf einer globalen Ebene beispielsweise die *Sustainable Development Goals* der Vereinten Nationen (UN) Richtlinien zur Realisierung ökonomisch, sozial und ökologisch nachhaltiger Entwicklung. Die Zielsetzungen, welche Anfang 2016 mit einer Laufzeit von 15 Jahren in Kraft traten, umfassen dabei folgende Aspekte (UN 2015: 3, 7):

- |   |  |
|---|--|
|    | „Ziel 1. Armut in allen ihren Formen und überall beenden   |
|    | Ziel 2. Den Hunger beenden, Ernährungssicherheit und eine bessere Ernährung erreichen und eine nachhaltige Landwirtschaft fördern                    |
|    | Ziel 3. Ein gesundes Leben für alle Menschen jeden Alters gewährleisten und ihr Wohlergehen fördern  |
|    | Ziel 4. Inklusive, gleichberechtigte und hochwertige Bildung gewährleisten und Möglichkeiten lebenslangen Lernens für alle fördern                   |
|  | Ziel 5. Geschlechtergleichstellung erreichen und alle Frauen und Mädchen zur Selbstbestimmung befähigen  |
|  | Ziel 6. Verfügbarkeit und nachhaltige Bewirtschaftung von Wasser und Sanitärversorgung für alle gewährleisten  |
|  | Ziel 7. Zugang zu bezahlbarer, verlässlicher, nachhaltiger und moderner Energie für alle sichern   |
|  | Ziel 8. Dauerhaftes, breitenwirksames und nachhaltiges Wirtschaftswachstum, produktive Vollbeschäftigung und menschenwürdige Arbeit für alle fördern |
|  | Ziel 9. Eine widerstandsfähige Infrastruktur aufbauen, breitenwirksame und nachhaltige Industrialisierung fördern und Innovationen unterstützen      |
|  | Ziel 10. Ungleichheit in und zwischen Ländern verringern   |
|  | Ziel 11. Städte und Siedlungen inklusiv, sicher, widerstandsfähig und nachhaltig gestalten   |
|  | Ziel 12. Nachhaltige Konsum- und Produktionsmuster sicherstellen   |
|  | Ziel 13. Umgehend Maßnahmen zur Bekämpfung des Klimawandels und seiner Auswirkungen ergreifen [...]  |
|  | Ziel 14. Ozeane, Meere und Meeresressourcen im Sinne nachhaltiger Entwicklung erhalten und nachhaltig nutzen   |



Ziel 15. Landökosysteme schützen, wiederherstellen und ihre nachhaltige Nutzung fördern, Wälder nachhaltig bewirtschaften, Wüstenbildung bekämpfen, Bodendegradation beenden und umkehren und dem Verlust der biologischen Vielfalt ein Ende setzen



Ziel 16. Friedliche und inklusive Gesellschaften für eine nachhaltige Entwicklung fördern, allen Menschen Zugang zur Justiz ermöglichen und leistungsfähige, rechenschaftspflichtige und inklusive Institutionen auf allen Ebenen aufbauen



Ziel 17. Umsetzungsmittel stärken und die Globale Partnerschaft für nachhaltige Entwicklung mit neuem Leben erfüllen“ (UN 2015: 15)

Wie ist nun der Zusammenhang mit den Wirkungen von Organisationen zu sehen? Aktivitäten von (Nonprofit) Organisationen, die beispielsweise auf eine Beseitigung von Diskriminierung abzielen, werden somit Wirkungen entfalten, die die europäischen grundlegenden Werte befördern. Insofern wird es sich in diesem Fall um eine **gesellschaftliche Kernwirkung** handeln. Gleiches gilt für sämtliche Wirkungen, die auf die Beeinflussung von verfassungsrechtlich zugesicherte Rechte abzielen.

Abgesehen von den mittlerweile in Normen festgeschriebenen Werten, die sich häufig um den Wertkomplex „Freiheit“ drehen, gibt es eine Reihe von Werten, die nicht explizit in Normen übergeführt wurden. Als solcherart charakteristisch europäische Werte seien Joas (2010: 18) folgend Innerlichkeit, Hochschätzung des gewöhnlichen Lebens, Selbstverwirklichung, Rationalität sowie Akzeptanz von Pluralität genannt. Diese Werte sind aus der griechisch-römischen oder jüdisch-christlichen Tradition kommend dicht in das kulturelle Fundament des Kontinents eingeflochten.

Werte sind als soziale und kulturelle Konstrukte nicht stabil, sondern unterliegen einem laufenden Wandel. Dieser wird durch die gesellschaftlichen Verhältnisse geprägt. Die quantitative Werteforschung untersucht diesen Wertewandel bereits seit geraumer Zeit. Sie wurde hierbei wesentlich von den Thesen und empirischen Befunden Ingleharts (1989, 1998, Inglehart/Baker 2000) geprägt. Er zeigt im Grunde, im Einklang mit der in Kapitel 4.2 unter der individuellen Bedürfnisbefriedigung skizzierten Maslowschen Bedürfnishierarchie, für Europa eine Abkehr von materialistischen Werten zugunsten von postmaterialistischen Werten. Der Wertewandel schlägt sich auch in Bezug auf rechtliche Regelungen nieder, die durch veränderte Wertvorstellungen ebenfalls geändert werden. Als Beispiel sei auf das Thema Homosexualität und die mittlerweile in etlichen Ländern bestehende Möglichkeit der offiziellen Heirat bzw. Verpartnerung hingewiesen.

Entfaltet nun eine (Nonprofit) Organisation eine Wirkung, die auf einen gesellschaftlichen Wert abzielt, der nicht in den Grundrechtskatalogen als Norm verankert ist oder allgemein akzeptiert ist, wird es sich ebenfalls um eine gesellschaftlich relevante Wirkung handeln, aber eben um keine gesellschaftliche Kernwirkung.

## 4.2. WIRKUNGEN WOFÜR? INDIVIDUELLE BEDÜRFNISBEFRIEDIGUNG

Jenseits der gesellschaftlichen Werte, die auch als kollektive Bedürfnisse aufgefasst werden können, spielen die **individuellen Bedürfnisse** eine Rolle. Wie bereits eingangs gezeigt, kann die Aggregation individueller Bedürfnisse und derer Befriedigung aufgrund der Masse eine gesellschaftliche Relevanz bekommen.

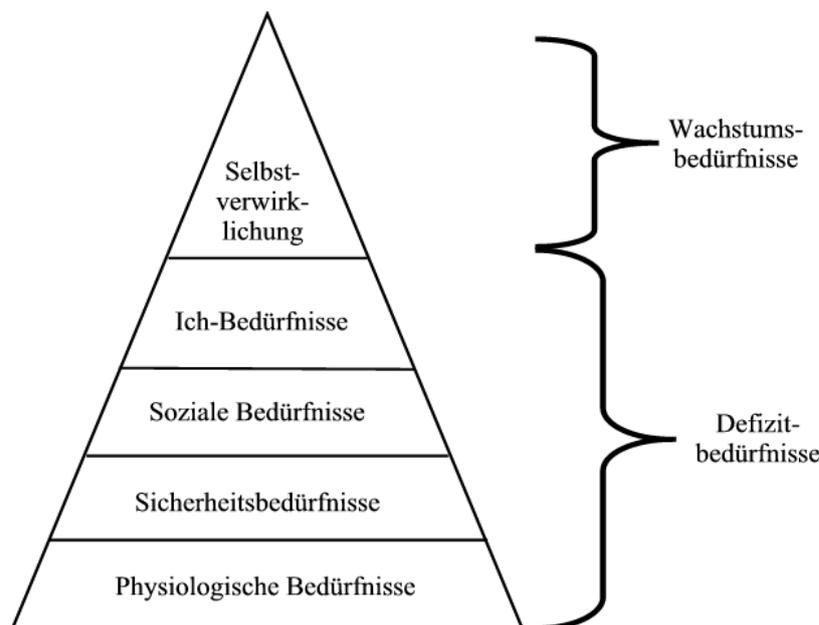
Maslow geht in seiner bekannten, wenn auch nicht unumstrittenen, Theorie der Bedürfnishierarchie davon aus, dass der Mensch verschieden Bedürfnisse hat, die sich hierarchisch ordnen lassen. Erst

nach der Befriedigung einer Hierarchiestufe werden die Bedürfnisse der nächsthöheren Bedürfnisstufe befriedigt (Gebert/Rosenstiel 2002: 46). Eine Befriedigung eines höheren Motivs ohne Befriedigung des darunter liegenden ist nach Maslow nicht möglich (Lung 1998: 21).

Die Bedürfnisse werden dabei in zwei Kategorien geteilt und in einem hierarchischen Aufbau gesehen, wie Abbildung 2 darstellt (Mayrhofer 1993: 11):

- **Defizitbedürfnisse:** Sie sind dadurch gekennzeichnet, dass ihre Nichterfüllung Krankheit hervorruft bzw. ihre Erfüllung Krankheit vermeidet. Hier gelten die beim Bedürfnisansatz getroffenen Aussagen.
  - Physiologische Bedürfnisse/Grundbedürfnisse (Lung 1998: 21): fundamentale körperliche Bedürfnisse wie essen, trinken, wohnen (Weinert 1998:144) oder schlafen.
  - Sicherheitsbedürfnisse: Schutz vor Gefahr, Streben nach Sicherheit wie Angst vor wilden Tieren oder Gefährdung des Arbeitsplatzes.
  - Soziale Bedürfnisse: Wunsch nach Kontakt, Wunsch nach Liebe oder Wunsch nach Zugehörigkeit.
  - Ich-Bedürfnisse: Streben nach Selbstvertrauen, Streben nach Anerkennung, Status, Prestige oder Achtung.
- **Wachstumsbedürfnisse:** Diese sind grundsätzlich nicht zu befriedigen und auf Entfaltung ausgerichtet. Zufriedenheit wird hier als spezifisches Merkmal der Persönlichkeit gesehen, die sich entfaltet und verwirklicht.
  - Selbstverwirklichung: Fortschreitende Verwirklichung der Möglichkeiten, Fähigkeiten und Talente oder Erfüllung einer Mission bzw. Berufung.

ABBILDUNG 4: BEDÜRFNISPYRAMIDE VON MALSOW



Quelle: Mayrhofer 1993 S.11

Eingehend mit Bedürfnissen und deren Befriedigung hat sich auch Max-Neef (1991) beschäftigt, der ein eigenes Schema zur Klassifizierung entwickelte. Max-Neef spricht von der Befriedigung grundlegender menschlicher Bedürfnisse, die er anhand einer existenziellen und einer axiologischen (wertphilosophischen) Achse aufspannt, wie aus Abbildung 5 hervorgeht. Hier werden somit einerseits die Bedürfnisse des Seins, Habens, Handelns und Interagierens und andererseits die Bedürfnisse des Lebensunterhalts, des Schutzes, der Zuneigung, des Verstehens, der Teilhabe, des Müßiggangs, der Schöpfung, der Identität und der Freiheit miteinander verschnitten und es entstehen

36 Felder der möglichen Bedürfnisbefriedigung. So dienen beispielsweise Nahrung und Unterkunft zur Befriedigung des fundamentalen Bedürfnisses der Subsistenz (Lebensunterhalt bzw. materielle Lebensgrundlage). Untersuchen, analysieren und unterrichten wiederum sind Aktivitäten zur Befriedigung des Bedürfnisses des Verstehens. Bedürfnisbefriedigung ist hierbei im Umfang immer skalierbar und Menschen können Defizite bzw. Armut in einzelnen Feldern aufweisen und Reichtum in anderen. Es sei angemerkt, dass die Bedürfnisbefriedigungsarten in den Feldern der Matrix eine beispielhafte Aufzählung sind, die problemlos erweitert werden kann.

ABBILDUNG 5: BEDÜRFNIS/BEDÜRFNISBEFRIEDIGUNGSMATRIX (MATRIX OF NEEDS AND SATISFIERS)

		Existenzielle Bedürfnisse			
		Sein	Haben	Tun	Interagieren
Axiologische Bedürfnisse	Subsistenz/ Existenzsicherung	Körperliche Gesundheit, geistige Gesundheit, Gleichgewicht, Sinn für Humor, Anpassungsfähigkeit	Nahrung, Unterkunft, Arbeit	Nahrung, Fortpflanzung, Ruhe, Arbeit	Lebensumfeld, soziales Umfeld
	Sicherheit	Versorgung, Anpassungsfähigkeit, Autonomie, Gleichgewicht, Solidarität	Versicherungssysteme, Ersparnisse, soziale Sicherheit, Gesundheitssysteme, Rechte, Familie, Arbeit	Kooperieren, vorbeugen, planen, sich kümmern, heilen, helfen	Wohnraum, soziales Umfeld, Wohnsituation
	Zuwendung	Selbstwertgefühl, Solidarität, Respekt, Toleranz, Großzügigkeit, Empfänglichkeit, Leidenschaft, Entschlossenheit, Sinnlichkeit, Sinn für Humor	Freundschaften, Familie, Partnerschaften, Beziehungen zur Natur	Liebe machen, streicheln, Gefühle ausdrücken, teilen, pflegen, kultivieren, Wertschätzung	Privatsphäre, Intimität, Zuhause, Raum der Zusammengehörigkeit
	Verständnis	kritisches Gewissen, Aufnahmefähigkeit, Neugier, Erstaunen, Disziplin, Intuition, Rationalität	Literatur, Lehrpersonen, Methode, Bildungsmaßnahmen, Kommunikationsrichtlinien	Untersuchen, studieren, experimentieren, ausbilden, analysieren, nachdenken	Settings der gestaltenden Interaktion, Schulen, Universitäten, Akademien, Gruppen, Gemeinschaften, Familie
	Teilhabe	Anpassungsfähigkeit, Aufnahmefähigkeit, Solidarität, Bereitschaft, Entschlossenheit, Hingabe, Respekt, Leidenschaft, Sinn für Humor	Rechte, Verantwortlichkeiten, Pflichten, Privilegien, Arbeit	Sich beteiligen, kooperieren, vorschlagen, etwas teilen, widersprechen, gehorchen, interagieren, zustimmen, Meinungen äußern	Settings der partizipativen Interaktion, Parteien, Vereine, Kirchen, Gemeinschaften, Nachbarschaften, Familie
	Muße	Neugier, Aufgeschlossenheit, Phantasie, Unbekümmertheit, Humor, Ruhe, Sinnlichkeit	Spiele, Veranstaltungen, Vereine, Partys, Seelenfrieden	Tagträumen, grübeln, träumen, sich an alte Zeiten erinnern, der Phantasie freien Lauf lassen, sich erinnern, entspannen, Spaß haben, spielen	Privatsphäre, Intimität, Räume der Nähe, freie Zeit, Umgebung, Landschaften
	Kreativität	Leidenschaft, Entschlossenheit, Intuition, Phantasie, Kühnheit, Rationalität, Autonomie, Erfindungsreichtum, Neugierde	Fähigkeiten, Fertigkeiten, Methode, Arbeit	arbeiten, erfinden, bauen, entwerfen, komponieren, interpretieren	produktive und feedbackfähige Settings, Workshops, Kulturgruppen, Publikum, Ausdrucksräume, zeitliche Freiheit
	Identität	Zugehörigkeitsgefühl, Konsistenz, Differenzierung, Selbstwertgefühl, Durchsetzungsvermögen	Symbole, Sprache, Religion, Gewohnheiten, Sitten, Bezugsgruppen, Sexualität, Werte, Normen, historisches Gedächtnis, Arbeit	Sich binden, integrieren, konfrontieren, entscheiden, sich kennenlernen, erkennen, sich selbst verwirklichen, sich entwickeln	soziale Rhythmen, Alltagssettings, Settings, denen man angehört, Reifestadien
	Freiheit	Autonomie, Selbstwertgefühl, Entschlossenheit, Leidenschaft, Durchsetzungsvermögen, Aufgeschlossenheit, Kühnheit, Rebellion, Toleranz	Gleichberechtigung	Dissens, sich entscheiden, anders sein als andere, Risiken eingehen, Bewusstsein entwickeln, sich engagieren, widersprechen	zeitliche/räumliche Plastizität

Quelle: Max-Neef (1991: 32)

Max-Neef (1991: 18) argumentiert auch, dass menschliche Bedürfnisse universell, endlich und klassifizierbar sind: „*First: Fundamental human needs are finite, few and classifiable. Second: Fundamental human needs (such as those contained in the system proposed) are the same in all cultures and in all historical periods. What changes, both over time and through cultures, is the way or the mean by which the needs are satisfied.*“ Jede Gesellschaft bringt hierbei ihre eigene Ausprägung der Bedürfnisbefriedigung hervor, die einen Teil ihrer kulturellen Eigenheiten darstellt. Eine humanistische Politik geht hierbei über die konventionellen wirtschaftlichen Gründe der Bedürfnisbefriedigung hinaus. Die reine Verfügbarkeit von Gütern greift bei der Bedürfnisbefriedigung zu kurz. Gleichberechtigung (Feld 34) zur Befriedigung des Bedürfnisses von Freiheit sei hier als güterunabhängiges Beispiel genannt.

Leistungen, die auf die Befriedigung von physiologischen Bedürfnissen, beispielsweise bei armutsbetroffenen Menschen, abzielen, sind somit für das betroffene Individuum relevant. Betreffen diese Leistungen zudem eine größere Anzahl an Individuen, werden sie gesellschaftlich relevant. Wird zudem ein gesellschaftlicher Grundwert ebenfalls befördert, kann von einer gesellschaftlichen Kernwirkung ausgegangen werden. Als Beispiel sei ein Projekt zur Bereitstellung von Wohnungen für Obdachlose inklusive begleitender Betreuung genannt. Die gesellschaftlichen Grundwerte, gesellschaftlichen Ziele und individuellen universellen Bedürfnisse geben uns somit den Kompass zur Bewertung der Wirkungen an die Hand (siehe hierzu genauer Kapitel 7).

Nachdem im vorliegenden Kapitel inhaltlich auf gesellschaftliche (Kern)Wirkungen eingegangen wurde, wird nachfolgend im Kapitel 5 die Bedeutung eines Wirkungsmodells im Gesamtzusammenhang mit der Wirkungsanalyse erläutert und später in Kapitel 6 die konzeptionelle Verortung der Wirkungen und deren Messung thematisiert.

## 5. Welche Schritte gibt es bei einer Wirkungsanalyse? Das stakeholderbasierte Wirkungsmodell als Basis

---

Wirkungen entstehen, wie bereits in der unter Kapitel 3 vorgestellten einfachen Wirkungskette skizziert, aus Leistungen, die aufgrund unterschiedlichster Aktivitäten von (Nonprofit) Organisationen und Unternehmen durchgeführt werden. Diese einfachen Wirkungsketten können als Herzstück nahezu jeder Wirkungsanalyse gesehen werden, da sie die Bausteine eines Wirkungsmodells darstellen. Das Wirkungsmodell wiederum ist die konzeptionelle Basis eines jeden vernünftigen Wirkungsanalyseprozesses. Es kann als gesellschaftlich relevantes Pendant zum Geschäftsmodell eines Unternehmens gesehen werden, da es aufzeigt, bei welchen Gruppen welche Art von Wirkungen eintreten (sollen). Die Wirkungsanalyse steht hier allerdings erst am Start, wie nachfolgende Abbildung 6 zeigt.

Eine Wirkungsanalyse besteht in ihrem Grundgerüst aus 7 Schritten (siehe Abbildung 6), die allerdings je nach Zweck und Ausmaß nicht alle zwingend durchlaufen werden müssen. Der Zweck einer Wirkungsanalyse setzt entsprechend den notwendigen Rahmen, um die Art und Ausgestaltung der Analyse sinnvoll vorzunehmen. Bevor eine Wirkungsanalyse begonnen werden kann, gilt es zunächst zu klären, wofür die Wirkungen einer Intervention analysiert werden sollen. Meist hängt der Zweck mit (Außen)Kommunikation, Strategie(re)formulierung oder Steuerung zusammen, also jene Bereiche, in welche die Ergebnisse der Wirkungsanalyse letztlich einfließen.

Schritte einer Wirkungsanalyse, die jedenfalls durchlaufen werden müssen, sind die Identifikation der Stakeholder und die Modellbildung (Schritte 1 und 2). Dies wird selbst bei einer sehr kleinen Analyse immer relevant sein. Zu einem gewissen Maß wird auch eine auf dem Modell aufbauende Darstellung (Schritt 7) nicht ausgelassen werden können, nachdem das Modell auch festgehalten werden muss. Eine graphisch etwas aufwendigere Darstellung, die allenfalls auch Wirkungen verdichtet und als Grundlage für die Kommunikation dienen kann, wird jedoch optional bleiben.

Auf die beiden Kernschritte 1+2 folgen methodischen Schritte der (empirischen) Erhebung. In Schritt 3 wird eruiert ob die hypothetischen Wirkungen des Modells tatsächlich existieren und das hypothetische Wirkungsmodell somit verifiziert. In den Schritten 4+5 wird das Ausmaß der Wirkungen vermessen. Breite meint hierbei primär wie sehr die jeweilige Wirkung verbreitet ist (Schritt 4). Meist wird es um die Anzahl von betroffenen Personen aus der jeweiligen Stakeholdergruppe gehen, die eine Wirkung verspüren. Intensität (Schritt 5) geht noch weiter und eruiert, wie stark diese Wirkung ist, also wie deutlich die Wirkung bei den betroffenen Personen ankommt. Je strategisch bedeutsamer und je stärker eine wissenschaftliche Untermauerung notwendig ist, desto eher sollte bei der (empirischen) Erhebung fundiert vorgegangen werden.

Die Bewertung der Wirkungen (Schritt 6) wird implizit über eine Einschätzung schon bei der Modellbildung erfolgen, kann aber explizit erst nach der tatsächlichen Identifikation und v.a. Messung durchgeführt werden. Erst zu diesem Zeitpunkt ist bekannt, wie breit und allenfalls intensiv ausgeprägt Wirkungen bei den unterschiedlichen Stakeholdern eintreten. Darauf aufbauend kann eruiert werden, wie bedeutsam dies für die betroffenen Gruppen, die Gesellschaft generell und die leistungserstellende Organisation bzw. das Unternehmen ist. Für die Beurteilung der gesellschaftlichen Bedeutung kann, wie in Kapitel 4 skizziert, die Anzahl an Individuen, die eine bessere Bedürfnisbefriedigung erlangt haben und/oder die Beförderung gesellschaftlicher Grundwerte herangezogen

werden. Bei der Bewertung nicht-ökonomischer Wirkungen kann die Monetarisierung helfen, die auch in der SROI-Analyse angewendet wird (siehe Kapitel 7 und 11.2)

Je nach Herangehensweise der Identifikation, Messung und Bewertung der Wirkungen wird die Darstellung (Schritt 7) anders aussehen, worauf in Kapitel 8 genauer eingegangen wird. Sind die Schritte des eigentlichen Wirkungsanalyseprozesses durchlaufen, müssen drei wesentliche Entscheidungen in der Nachbereitungsphase der Analyse getroffen werden: In welcher Art und Weise bzw. an wen sollen die Ergebnisse kommuniziert werden? Bedarf es einer Strategie(re)formulierung anhand der Wirkungsergebnisse? Wie kann allenfalls eine wirkungsorientierte Steuerung für das Projekt oder die Organisation aufgesetzt werden? Welche dieser Fragen im Nachgang der Analyse am zentralsten ist, hängt ganz wesentlich vom Zweck der Analyse ab, der ganz zu Beginn des Vorgehens geklärt werden muss. Die Themen Kommunikation (Kapitel 10) sowie Strategie und Steuerung (Kapitel 9) werden in Folge noch näher erläutert.

ABBILDUNG 6: SCHRITTE EINER WIRKUNGSANALYSE EINGEBETTET IM RAHMEN WICHTIGER ZWECKE



Quelle: Eigene Darstellung

Für die Erstellung eines vernünftigen Wirkungsmodells, das als konzeptionelle Basis für die weiteren Schritte in jeder Wirkungsmessung und Analyse dient, sollte also der **Zweck der Analyse** geklärt werden und die Wirkungen jedenfalls auf Stakeholder verteilt werden. Dies gilt umso mehr, je umfangreicher eine Wirkungsanalyse erfolgen soll.

Die Zwecke einer Wirkungsanalyse liegen wie allgemein bei Evaluationen meist darin, Erkenntnisse zu erlangen, in Dialog zu treten, Kontrolle auszuüben oder Legitimität zu untermauern (Stockmann 2006:21) zusätzlich aber auch in der Positionierung im Sinne des Marketings (siehe Kapitel 10). Im Falle der Erkenntnisfunktion dient die Wirkungsanalyse dazu, Steuerungsentscheidungen herbeizuführen. Kontrolle übt die Wirkungsanalyse insofern aus, indem im Rahmen von laufenden Datener-

hebungen bereits im Prozess kontrolliert wird, ob überhaupt Aktivitäten im geplanten Ausmaß gesetzt werden. Hier ist der Übergang zum Monitoring fließend. Steht Dialog im Vordergrund, geht es um sachbasierte Interaktion mit den Stakeholdern. So kann bereits die Erarbeitung eines Wirkungsmodells als fruchtbringender wertvoller Prozess der Klärung von Wirkungszielen sein. Klassischerweise werden viele Wirkungsanalysen allerdings mit dem Zweck der Legitimierung verfolgt. So wird der Nachweis der Effektivität gesetzter Interventionen immer wichtiger, wie in Kapitel 2 ausgeführt wurde. Anhand des Zwecks, in Kombination mit den Adressat:innen, lassen sich schon einige Schlussfolgerungen für spätere Entscheidungen zu Umfang und Qualität der Wirkungsanalyse ziehen. So werden Analysen mit Zweck der Kommunikation mit Stakeholdern aus dem Bereich der Politik anders aussehen (müssen) als Analysen, die dem eigenen Erkenntnisinteresse dienen und diese wiederum anders als jene, die hauptsächlich Kontrolle für Financiers umfassen. Analysen mit Ziel der wirkungsorientierten Steuerung wiederum werden zumindest teilweise eine laufende Messung der Wirkungen beinhalten müssen.

Häufig werden Wirkungen für die Hauptzielgruppe, die Klient:innen oder Hauptnutznießer:innen, durchgedacht. Andere wichtige Gruppen im Umfeld der (Nonprofit) Organisation bzw. des Unternehmens werden hingegen vernachlässigt. Dies kann aus einer reinen wirkungsorientierten Erfolgsmessungslogik (siehe Kapitel 3) und aus Managementsicht durchaus sinnvoll sein. Unter dem Blickwinkel einer umfassenden Wirkungsanalyse greift dies allerdings zu kurz. Gerade das Durchdenken von Wirkungsketten zu unterschiedlichen Stakeholdern verhilft häufig, bedeutsame unintendierte (positive wie negative) Wirkungen zu identifizieren. Aus Sicht der Schaffung von gesellschaftlichem Mehrwert werden viele dieser Wirkungen wesentlich sein. Letztlich sind diese auch aus strategischer Sicht für das Management bedeutsam. So könnte an der Vermeidung negativer Wirkungen gearbeitet oder auf positive Wirkungen in der Weiterentwicklung der Leistungen fokussiert werden.

Was sind nun aber **Stakeholder**, auf Deutsch auch Anspruchsgruppen, und welche dieser Gruppen können unterschieden werden? Im Grunde handelt es sich um Personen, Gruppen oder Institutionen, die von den Aktivitäten einer (Nonprofit) Organisation, eines Unternehmens oder Programms direkt oder indirekt betroffen sind oder die ein Interesse an diesen Aktivitäten haben. Sie sind unterschiedlich bedeutsam für ein Unternehmen oder eine Organisation. Manche haben ein stärkeres Interesse als andere, manche besitzen großen Einfluss, andere wiederum können kaum etwas bewegen. Dies kann beispielsweise mit der Interessen/Einfluss Matrix (Johnson/Scholes/Whittington 2005) analysiert werden und ist für Nonprofit Organisationen besonders bedeutsam, da hier klassische Eigentümer:innen mit Kapitalaggregationsinteresse fehlen um eine Letztentscheidung zu treffen. So kommt den Stakeholdern in NPO-Aufsichtsorganen eine besondere Bedeutung zu, wie beispielsweise der Österreichische NPO-Governance Kodex ausführt (NPO&SE Kompetenzzentrum 2013).

Für Wirkungsanalysen helfen klassische Kategorisierungen, die auf das Management ausgerichtet sind, leider nur bedingt. So können oftmals Stakeholder eine große Wirkung auf sich vereinen, die weder besonderes Interesse noch starken Einfluss auf die Organisation ausüben. So waren bei einer SROI-Studie zu mobilen Pflege- und Betreuungsdiensten in Wien die Spitäler größter Profiteur mit dem höchsten Nutzen, hatten gleichzeitig allerdings keine formale oder kommunikative Verknüpfung mit den anbietenden Nonprofit Organisationen in der Pflege (Schober/Peric 2013). Dies bedeutet, dass eine breite Berücksichtigung von Stakeholdern in Wirkungsanalysen zumindest im Stadium der Wirkungsmodellbildung unbedingt erfolgen sollte. Andernfalls besteht eine erhebliche Wahrscheinlichkeit, wesentliche Wirkungen zu übersehen. Leitfäden oder Empfehlungen, die raten, sich „auf die wesentlichen Stakeholder“ zu beschränken (New Economics Foundation 2008) sind daher mit Vorsicht zu genießen, da es zu Beginn der Analyse unklar bleibt, welche Stakeholder mit Blick auf Wirkungen bedeutsam sein werden.

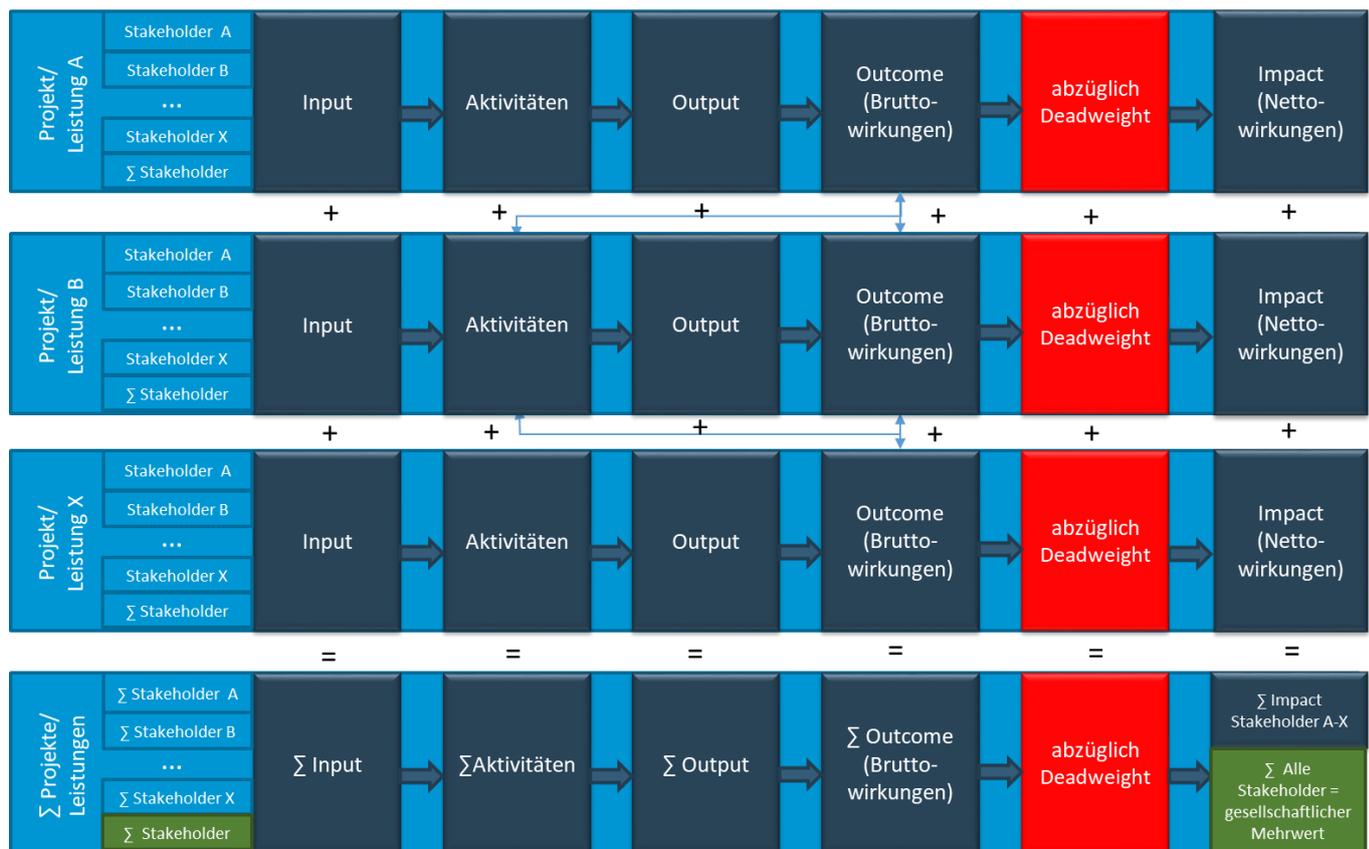
Abgesehen von der Differenzierung nach Stakeholdern sollten in der Gesamtsicht auch unterschiedliche Leistungen bzw. Leistungsbündel eines Unternehmens, einer (Nonprofit) Organisation oder eines Programms dargestellt werden. Nicht jede Leistung wird die gleichen Wirkungen hervorrufen

und eine Zuordnung von Wirkungen zu Leistungen wird häufig sinnvoll sein. Hier kommt es allerdings auf die Tiefe der Betrachtung an.

Nachstehende Abbildung 7 stellt ein grundlegendes **Wirkungsmodell** eines Programmes oder einer Organisation bzw. eines Unternehmens dar, das mehrere Projekte bzw. Leistungen umfasst. Beispielsweise könnte es sich um ein Programm zur Armutsbekämpfung handeln, das drei Projekte umfasst: 1.) eine Wohnprojekt, das günstigen Wohnraum zur Verfügung stellt, 2.) ein Projekt zur Reintegration von Langzeitarbeitslosen in den Arbeitsmarkt und 3.) ein Schuldenberatungsprojekt. Das Wirkungsmodell zeigt für jedes der drei Projekte eine vereinfachte Wirkungskette, wobei in jedes Projekt unterschiedliche Stakeholder (A bis X) involviert sind. Dies könnten beispielsweise die Betroffenen, deren Angehörige, der Staat und die Mitarbeiter:innen sein. Wirkungsketten müssen in solch einem Wirkungsmodell für jeden einzelnen Stakeholder aufgebaut werden, da je nach Stakeholder unterschiedliche Ressourcen (Input) investiert werden, die zu verschiedenen Aktivitäten und Outputs führen. Diese erzeugen wiederum jeweils stakeholderspezifische Bruttowirkungen (Outcome), wie beispielsweise der Erhalt von günstigen Wohnungen, die Vermittlung von Arbeitsplätzen oder ein gesteigertes Know-how im Umgang mit Geld. Zwischen den Wirkungen kann es auch zu wechselseitigen Einflüssen kommen, sodass z.B. die Wirkungen aus Projekt 1 und X die Aktivitäten von Projekt 2 beeinflussen.

Soll der Impact (Nettowirkung) bestimmt werden, muss das Deadweight, also was durch vorhandene Alternativen abgedeckt werden hätte können, abgezogen werden. So würden beispielsweise manche betroffene Personen auch ohne das Projekt A günstige Wohnungen gefunden haben. Die verbleibende Wirkung ist tatsächlich günstigerer Wohnraum und kann als projektspezifischer gesellschaftlicher Mehrwert, beispielsweise im Sinne der Armutsreduktion verbucht werden. Die Aggregation der Nettowirkungen über alle Projekte bzw. Leistungen sowie Stakeholder hinweg, ergibt dann den gesamten gesellschaftlichen Mehrwert. Dies ist in Abbildung 7 in grün dargestellt. Die Summe der Inputs der unterschiedlichen Stakeholder ermöglichen die Summe der Aktivitäten, die in Summe einen bestimmten Output erbringen, der zu einer Summe an Bruttowirkungen führt, die um das summierte Deadweight reduziert, den Gesamtimpact der einzelnen Stakeholder sowie nochmals aggregiert den gesellschaftlichen Mehrwert ergeben. In unserem Beispiel kann das die seitens der Projekte realisierte „Gesamtreduktion von Armut“ und „gesteigerte Lebensqualität“ sein. Die aggregierte Bewertung kann beispielsweise über eine Monetarisierung erfolgen (siehe Kapitel 7).

ABILDUNG 7: EINFACHES WIRKUNGSMODELL INKLUSIVE STAKEHOLDERDIFFERENZIERUNG

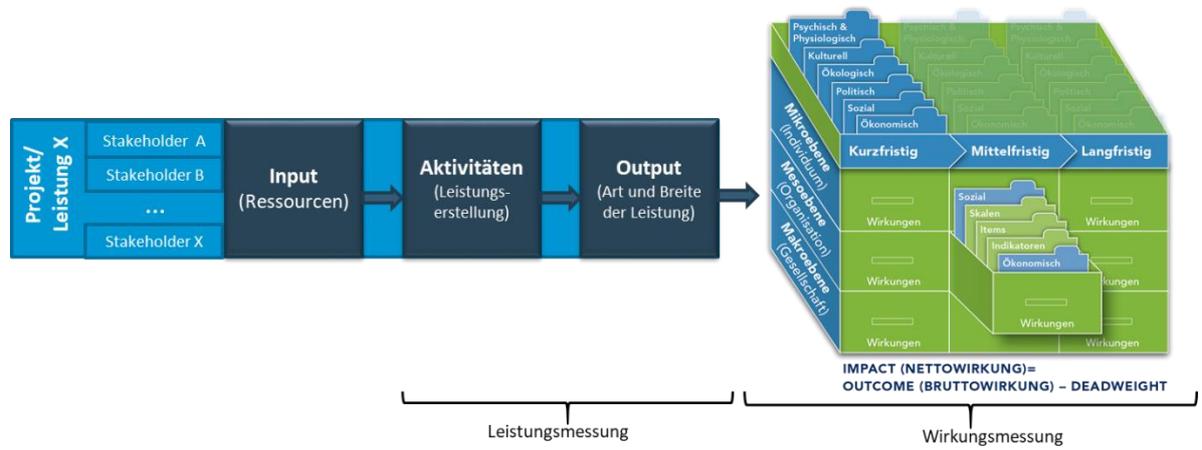


Quelle: Eigene Darstellung

Der Begriff des Wirkungsmodells wird oftmals synonym mit jenem der Theory of Change verwendet, ein Schlagwort, das im Kontext von Stiftungen, Social Investment und Sozialunternehmertum (Social Entrepreneurship) eine breitere Verwendung gefunden hat. Unter einer Theory of Change wird nicht die Entwicklung einer wissenschaftlichen Theorie verstanden, vielmehr geht es darum, Annahmen und Vermutungen über die Wirkungsweise einer Intervention mit empirischen Befunden und/oder Theorien zu begründen (Weiss 1998). Der wesentliche Unterschied zum hier vorgestellten Wirkungsmodell ist, dass die Theory of Change bewusst mit Blick auf die intendierten Ziele aufgebaut wird. Ein vollständiges Wirkungsmodell inkludiert im Gegensatz dazu jedoch auch unintendierte oder negative Wirkungen. Außerdem fokussiert das Wirkungsmodell auf die einzelnen Stakeholder, während die Theory of Change nicht zwingend nach mehreren Anspruchsgruppen ausdifferenziert werden muss.

Bei den bisherigen Betrachtungen und im vorgestelltem einfachem Wirkungsmodell bleibt noch unklar, welche Wirkungen betrachtet werden (sollen). In Kapitel 4 zeigten wir auf, dass es hierbei um individuelle oder kollektive Bedürfnisbefriedigung geht und Ziele mit Blick auf Wohlstandszugewinnen bzw. gesellschaftlichem Mehrwert eine Rolle spielen werden. Im nachfolgenden Kapitel 6 stellen wir das Konzept der Wirkungsbox vor, die wesentliche Kategorien zur Einordnung von Wirkungen aufzeigt. Dies hilft auch bei der Erstellung eines Wirkungsmodells indem es aufzeigt, in welchen Dimensionen Wirkungen auftreten können. Auf diese Weise wird die Wirkungskette bei den Bruttowirkungen (Outcome) ausdifferenziert, was sowohl für die Wirkungsmodellbildung als auch die Strategiearbeit und wirkungsorientierte Steuerung von hohem Nutzen ist. In Abbildung 6 wird dieser Gesamtzusammenhang graphisch abgebildet.

ABBILDUNG 8: WIRKUNGSKETTE MIT WIRKUNGSBOX



Quelle: eigene Darstellung

## 6. Wie können Wirkungen verortet, identifiziert und gemessen werden?

---

Wirkungen entfalten sich als Folgen von Handlungen oder Leistungen in vielfältiger Hinsicht. Sie sind in der Regel nicht eindimensional. So hat die Heilung der Krankheit einer bestimmten Person nicht nur Folgen für die körperliche Gesundheit der betroffenen Person, sondern auch ökonomische und soziale Folgen. Es werden mehr oder weniger Folgekosten im Gesundheitssystem anfallen und die sozialen Kontakte der geheilten Person werden zunehmen.

Wirkungen können somit in unterschiedlichen inhaltlichen Dimensionen zum Tragen kommen. Auf aggregierter Ebene können dies folgende **sechs Dimensionen** sein:

- Kulturell
- Politisch
- Sozial
- Ökonomisch
- Ökologisch
- Psychisch und physiologisch

Die identifizierten Wirkungen von Nonprofit Organisationen oder auch anderen Organisationen, Unternehmen oder Individuen können also in einer oder mehrerer dieser inhaltlichen Dimensionen verortet werden.

Gesellschaftliche Relevanz entfalten die Wirkungen, wenn sie, wie im Kapitel 4 skizziert, entweder viele Individuen betreffen und daher Kraft ihrer Breite relevant werden oder kollektive Bedürfnisse befriedigen. Um gesellschaftliche Kernwirkungen wird es sich wiederum handeln, wenn sie direkt auf breit akzeptierte Werte oder allgemein anerkannte Normen positiv einwirken.

Inhaltlich können Wirkungen an den Funktionen einer NPO orientiert in einer ökonomischen, sozialen, politischen oder kulturellen Dimension entstehen (Kehl et al. 2012). Diese Dimensionen werden von Grünhaus/Rauscher (2020, S.135) genauer definiert. So werden unter ökonomischen Wirkungen Effekte verstanden, welche direkt oder indirekt die Wirtschaft betreffen. Einsparungen und Einkommenszuwächse, Vermögensvermehrung, entstandene Arbeitsplätze, gesteigerte Produktivität oder erzielte Umsätze können hier genannt werden. Soziale Wirkungen betreffen das Zusammenleben von Menschen, d. h. diese Wirkungen beziehen sich auf die menschliche Gemeinschaft bzw. Gesellschaft und resultieren aus den Interaktionen von Personen. Bei politischen Wirkungen, steht die Regelung der Angelegenheiten eines Gemeinwesens im Fokus. Es geht um Handlungen und Einstellungen, die Einfluss auf das politische System haben und um den Prozess der aktiven Beteiligung an der Gestaltung des Gemeinwesens. Ökologische Wirkungen betreffen die Umwelt bzw. die Wechselbeziehung zwischen den Menschen und ihrer natürlichen Umwelt. Kulturelle Wirkungen wiederum umfassen all das, was der Mensch selbst, moralisch orientiert, gestaltend hervorbringt. Dies inkludiert materielle Güter wie Kunstwerke und dergleichen, aber auch immaterielle Errungenschaften, wie Normen und Werte einer Gesellschaft. Die sechste Wirkungsdimension bezieht sich auf die physische und psychische Gesundheit eines Individuums.

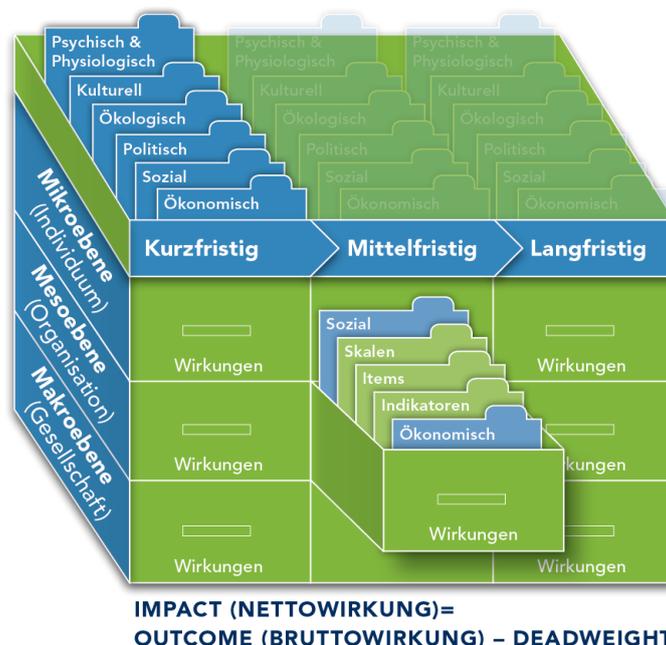
Zur Veranschaulichung dient ein Beispiel eines arbeitsmarktpolitischen Projekts. So könnte im Rahmen einer Wirkungsanalyse nur die ökonomische Dimension von Interesse sein. Damit würden Wirkungen wie das Einkommen aus der vermittelten Tätigkeit, die Einsparungen durch das Arbeitmarktservice oder die Steuern und Abgaben, welche dem Staat zugutekommen, betrachtet werden. Neue Kontakte am Arbeitsplatz wären hingegen der sozialen Dimension zuzurechnen. Zusätzlich

könnte die ökologische Dimension eine Rolle spielen, wenn für das Projekt längere Anfahrtswege mit dem Auto notwendig sein sollten. Die Dimension „psychisch und physiologisch“ kommt wiederum in die Analyse, wenn die betroffenen Personen durch die Intervention einen verbesserten Gesundheitszustand oder ein höheres Selbstvertrauen erlangen. Diese Wirkungen können nur auf der Mikroebene und nicht auf der Meso- oder Makroebene auftreten. In weiterer Folge können die psychischen und physiologischen Wirkungen wiederum Wirkungen in allen anderen Dimensionen und Ebenen verursachen. Beispielsweise kann sich eine Person mit einem höheren Selbstvertrauen mittelfristig z.B. mehr am gesellschaftlichen Leben beteiligen, dies ist eine soziale Wirkung. Es werden bei einem besseren Gesundheitszustand aber auch mittelfristig weniger Kosten im Gesundheitswesen anfallen, also eine ökonomische Wirkung.

Wirkungen können auch strukturell differenziert werden: Die Mikroebene umfasst Wirkungen auf Basis von Individuen, d.h. die begünstigten Personen einer Intervention haben nach deren Umsetzung einen verbesserten Gesundheitszustand, einen Arbeitsplatz, ein größeres Know-How oder ein gesteigertes Selbstbewusstsein. Die Mesebene bezieht sich auf Organisationen bzw. Gruppen. Ein Dachverband entwickelt beispielsweise ein Qualitätshandbuch, das den einzelnen Organisationen hilft, effektiver zu arbeiten. Auf die Gesellschaft an sich fokussiert die Makroebene, welche etwa Wirkungen wie die Wahrung der Menschenrechte oder den Umweltschutz beinhaltet.

Zeitlich gesehen können Interventionen unmittelbar nach der Umsetzung kurzfristige Wirkungen hervorrufen, wie etwa die vermittelten Arbeitsverhältnisse für Menschen mit Behinderung, die länger als ein Jahr bestehen. Ebenso können auch mittelfristige Wirkungen, wie eine Erhöhung der Lebensqualität der Zielgruppe durch eine größere Stabilität in ihrem Leben. Letztlich können auch langfristige Wirkungen entstehen, wie z.B. eine höhere gesellschaftliche Akzeptanz von Menschen mit Behinderung. Diese Wirkungen sind vergleichsweise schwierig zu messen und zu bewerten.

ABBILDUNG 9: WIRKUNGSBOX - EBENEN DER WIRKUNGSBETRACHTUNG



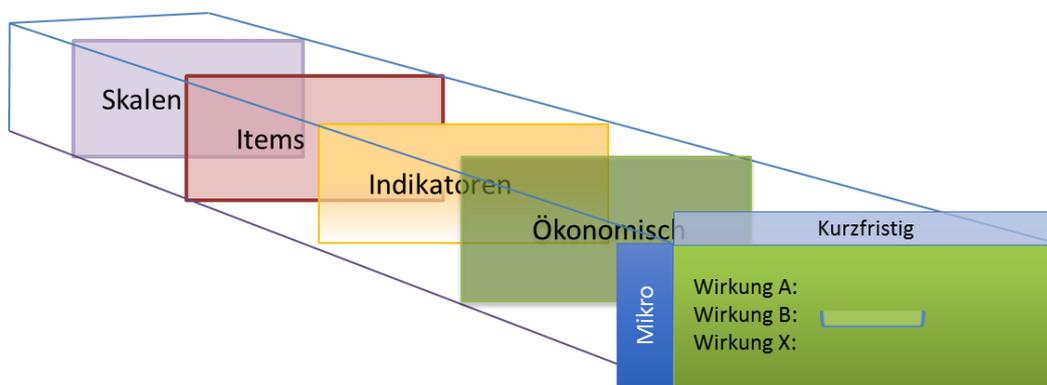
Quelle: Eigene Darstellung

Das Modell macht nun eine Verortung konkreter Wirkungen anhand der Dimensionen Zeit (kurz-, mittel-, langfristig) und Struktur (Mikro, Meso, Makro) möglich. Die einzelnen Kästchen können als

Schubladen gedacht werden. In jeder Schublade befinden sich inhaltliche „Registerblätter“ (ökonomisch, sozial, politisch, etc.), anhand derer konkrete Wirkungen eingeordnet werden können. Beispielsweise kann ein verbesserter Gesundheitszustand aufgrund gesundheitsfördernder Leistungen zu reduzierten medizinischen Ausgaben führen, was eine kurzfristige Individualwirkung auf ökonomischer Ebene ist. Werden Wirkungen empirisch gemessen, stehen hinter jeder Wirkung Indikatoren, Items und Skalen. Diese müssen nicht zwingend in Geldeinheiten gemessen oder umgerechnet werden. Es gibt vielmehr auch die Möglichkeit, die Wirkungen in anderen, nicht-monetären Einheiten zu bewerten. Das Thema der Bewertung wird in Kapitel 9 aufgegriffen.

Nachfolgende Abbildung 10 zeigt die Logik der Schublade nochmals graphisch auf. So können Leistungen X verschiedene Wirkungen auf individueller (Mikro)Ebene kurzfristig hervorrufen. Diese Wirkungen können in die ökonomische Dimension fallen, die über Indikatoren mit entsprechenden Items und Skalen gemessen werden kann. Gleiches gilt für die weiteren 5 inhaltlichen Dimensionen.

ABBILDUNG 10: WIRKUNGSMESSUNG

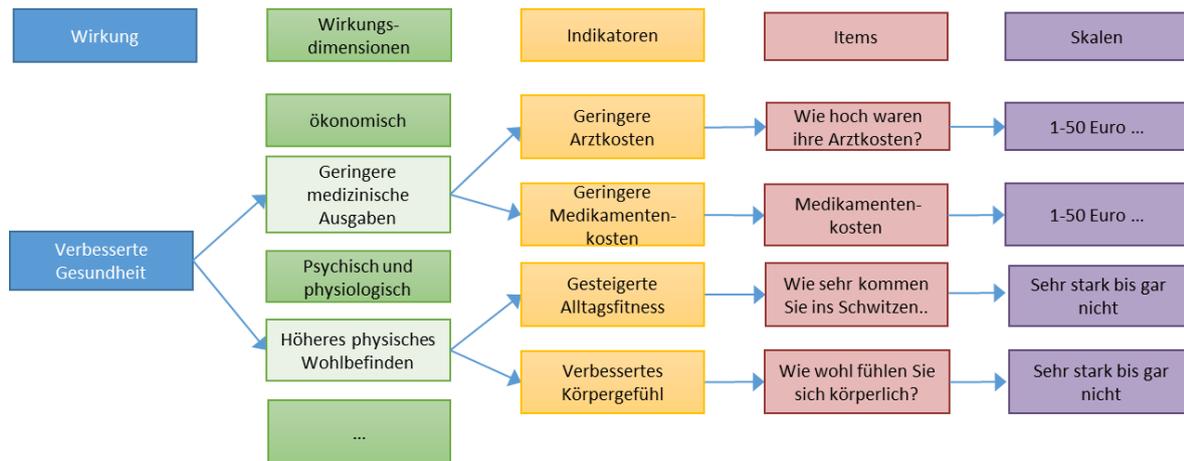


Quelle: eigene Darstellung

In Hinblick auf die Wirkung „verbesserter Gesundheitszustand“ und die oben skizzierte ökonomische Wirkungsdimension können beispielsweise die Wirkung „reduzierte medizinische Ausgaben“ angeführt werden (siehe Abbildung 11). Auf der Ebene der Indikatoren hieße dies beispielsweise reduzierte Arztkosten und reduzierte Medikamentenkosten. Konkret gemessen wird dies direkt in Euro mittels der Items „Wie hoch waren Ihre Medikamentenkosten im Monat XY“. Etliche ökonomische Wirkungen werden direkt in Euro gemessen werden können.

Die Wirkung „verbesserte Gesundheit“ wird in weiteren Wirkungsdimensionen verortet werden können, so auch auf der physischen und physiologischen Ebene. Hier wäre beispielsweise ein höheres physisches Wohlbefinden relevant. Als Indikatoren können die gesteigerte Alltagsfitness und ein verbessertes Körpergefühl herangezogen werden. Passende Items für einen Fragebogen könnten „Wie sehr kommen Sie ins Schwitzen, wenn Sie drei Stockwerke gehen?“ oder „Wie wohl fühlen Sie sich körperlich?“ sein. Beides könnte beispielsweise auf einer 5-stufigen Likert-Skala mit Ausprägungen von „sehr stark“ bis „gar nicht“ gemessen werden.

ABBILDUNG 11: BEISPIEL WIRKUNGMESSUNG ANHAND VERBESSERTER GESUNDHEIT



Quelle: eigene Darstellung

Es ist leicht vorstellbar, dass es grundsätzlich dutzende Wirkungen geben wird, die sowohl zeitlich als auch inhaltlich und strukturell auf unterschiedlichen Ebenen verortet sind. Je nach Größe und Art des Projekts bzw. der Organisation wird dies rasch komplex. Entlastung können hier bereits durchgeführte Studien zum Thema bieten. Dies können entweder passende Erhebungsinstrumente (inkl. passender Indikatoren, Items und Skalen) identifizieren helfen oder im Sinne des Ergebnistransfers eigene Erhebungen überflüssig machen. Letzteres bedeutet, dass die Studienergebnisse, hier die identifizierten Wirkungen, aus einer bereits durchgeführten Studie für die eigene Analyse herangezogen werden. Dies ist unter bestimmten Umständen, wie sehr ähnliche sozialstaatliche Rahmenbedingungen, ähnlicher kultureller Kontext usw., hinreichend valide.

Hilfreich können auch existierende getestete Erhebungsinstrumente sein, die in den unterschiedlichen wissenschaftlichen Disziplinen existieren. Beispielfhaft sei hier die Psychologie genannt, wo standardisierte Tests mit Ergebnissen zu Normpopulationen zu unterschiedlichsten Themen bereits existieren<sup>3</sup>.

Als mittelfristiges Ziel gilt es die Schubladen der Wirkungsbox (siehe Abbildung 9) zu befüllen. Häufige bzw. besonders relevante Wirkungen von (Nonprofit) Organisationen wären zu identifizieren, in den Wirkungsdimensionen zu verorten und Indikatoren, Items und Skalen zur Messung bereit zu stellen. Dies könnte in einer umfassenden Wirkungsdatenbank resultieren. Hierzu ist allerdings ein erheblicher interdisziplinärer Recherche- und Entwicklungsaufwand erforderlich, der zum gegebenen Zeitpunkt noch nicht unternommen wurde. Erste Datenbanken und Indikatorensammlungen existieren bereits<sup>4</sup>, sind jedoch erst im Aufbau und können keinesfalls den Anspruch auf Vollständigkeit erheben. Für den deutschsprachigen Raum wurde diesbezüglich bisher kein konzertierter Versuch unternommen. Ein laufendes Forschungsprojekt eruiert allerdings die Wirkungen außerschulischer Jugendarbeit und stellt diese samt Erhebungsinstrumenten in der Logik der Wirkungsbox dar.<sup>5</sup>

Das vorgestellte Modell der Wirkungsbox hilft somit die relevanten Wirkungen im Wirkungsmodell zu identifizieren und bietet ein Raster für die Verortung. Verknüpft mit den Stakeholdern, Aktivitäten und Outputs einer Organisation bzw. eines Unternehmens komplettiert es das Wirkungsmodell und gibt die Basis für Erhebungen zur Identifikation bzw. Messung der Wirkungen.

<sup>3</sup> Beispielsweise [www.testzentrale.de](http://www.testzentrale.de) (Zugriff: 14.10.2020)

<sup>4</sup> Beispielsweise [www.globalvaluexchange.org](http://www.globalvaluexchange.org) (Zugriff: 14.10.2020)

<sup>5</sup> <https://www.wirkungsbox.at> (Zugriff: 14.10.2020)

Die **Identifikation der Wirkungen**, gleichzeitig Schritt 3 (siehe Abbildung 6), erfolgt hierbei häufig über qualitative Forschungsmethoden der Sozialwissenschaften (Bortz/Döring 1995 bzw. mit Fokus auf Wirkungen: Schober/Then 2015), bei denen das Verstehen von Zusammenhängen im Vordergrund stehen und die häufig ergebnisoffen und explorativ untersuchen, wie sich ein Sachverhalt darstellt. Warum hat eine Stakeholdergruppe einen Nutzen aus den Aktivitäten? Welcher Nutzen ist dies? Wie kann dieser Nutzen beschrieben werden? Solche Fragestellungen werden häufig direkt bei den betroffenen Stakeholdern erhoben, die möglichst selbst zu Wort kommen. Induktiv soll erarbeitet werden wo die Wirkungen der untersuchten Aktivitäten bzw. Projekte oder Organisationen bei der jeweiligen Gruppe liegen. Hieraus können sich durchaus Abweichungen zu den vermuteten Wirkungen im hypothetischen Wirkungsmodell ergeben. Manche Wirkungen werden nicht identifiziert werden können, manche kommen hinzu.

Konkret werden zur Identifikation der Wirkungen meist qualitative Beobachtungen, Befragungen oder Inhaltsanalysen von vorhandenem Material (Texte, Videos, Fotos, usw.) vorgenommen. Teilweise können auch kreativere Techniken, wie die graphische Darstellung von Wirkungen, zum Einsatz kommen.

Ergebnis des Schritts der Identifikation ist ein, anhand der Lebensrealität der betroffenen Stakeholder, überarbeitetes Wirkungsmodell, das als Grundlage für die Quantifizierung dienen kann.

Die **Messung der Breite und/oder Intensität der Wirkungen** (Schritte 5 und 6 in Abbildung 6) erfolgt im Bereich der sozialen, kulturellen, politischen Wirkungen aber oft auch bei ökonomischen und gesundheitlichen Wirkungen über Methoden der standardisierten quantitativen Sozialforschung. Hier steht die statistische Verteilung bestimmter Merkmalskombinationen im Vordergrund. Wie häufig kommt eine bestimmte Wirkungen (z.B. psychisches Wohlbefinden) beispielsweise bei der Stakeholdergruppe Klient:innen vor? Hierfür sind Entscheidungen über die Auswahl der Stichprobe, die Art der konkreten Erhebung der Merkmale, die verwendeten Indikatoren und die Auswertung der Ergebnisse zu fällen. Im Kern geht es um die Überprüfung von Hypothesen, also in Bezug auf die Wirkungsmessung um die Überprüfung des hypothetischen Wirkungsmodells. Es wird erhoben und analysiert, wie umfangreich eine bestimmte Stakeholdergruppe von einer vorab vermuteten bzw. über qualitative Methoden identifizierten Wirkung betroffen ist.

Grundsätzlich stehen im Bereich des quantitativen Paradigmas unterschiedliche Forschungsdesigns zur Verfügung: Einmalige Erhebungen (Querschnitt), mehrmalige Erhebungen (Längsschnitt), mehrmalige Erhebungen bei denselben Personen (Panel) jeweils mit oder ohne Vergleichsgruppen. Darüber hinaus spielen Experimentaldesigns mit bewusst oder zufällig zugeordneten Gruppen eine Rolle (Bortz/Döring 1995 bzw. mit Fokus auf Wirkungen: Schober/Then 2015). Für Wirkungsanalysen wird der Informationsgewinn jedenfalls deutlich höher sein, wenn mehrmalige Erhebungen bei der Gruppe der Betroffenen im Bezug zu einer Vergleichsgruppe durchgeführt werden. Zudem ist es wichtig, den Zeitpunkt der Veränderung, auf den die Wirkung basiert zu definieren und optimalerweise schon Erhebungen davor zu machen bzw. auf Daten vor den Aktivitäten mit entsprechenden Wirkungen zurückgreifen zu können. Soll das psychische Wohlbefinden von Klient:innen beispielsweise durch psychologische Beratung verbessert werden, sollten Informationen zu deren Wohlbefinden vor und nach der Beratung im Vergleich zu nicht beratenen Personen erhoben werden.

Manche Wirkungen werden auch aus vorhandenen Datenbeständen der amtlichen Statistik betroffener Stakeholder (z.B. Organisationen, Unternehmen) oder Forschungsevidenzen identifiziert werden können. Es ist empfehlenswert, dies vorab zu prüfen, um den Erhebungsaufwand über Befragungen bzw. Beobachtungen möglichst gering zu halten.

Als nächster Schritt einer umfassenden Wirkungsanalyse kommt die Bewertung, auf die nun im Kapitel 7 mit einem Fokus auf Monetarisierung näher eingegangen wird.

## 7. Wie können Wirkungen (monetär) bewertet werden?

---

Handelt es sich um intendierte oder unintendierte Wirkungen? Sind es positive oder negative Wirkungen? Sind die Wirkungen groß oder klein? In welcher Relation stehen die Wirkungen zueinander? Überwiegen beispielsweise die positiven Wirkungen? Gibt es wertvollere und weniger wertvolle Wirkungen? Diese Fragen zielen allesamt auf eine Bewertung von Wirkungen ab. Die Bewertung hinsichtlich der Intention und ob sie positiv oder negativ sind, kann hierbei durch die leistungserbringende Organisation erfolgen. Bei unintendierten Wirkungen werden die Analyst:innen, gegebenenfalls unter Einbeziehung der Stakeholder, die Beurteilung vornehmen (müssen). Generell werden die vorherrschenden gesellschaftlichen (Grund)Werte, gesellschaftlichen Ziele, allgemein akzeptierten Normen und individuellen Bedürfnisse und deren Befriedigung eine Orientierung und Entscheidungshilfe geben.

Die Quantifizierung wird regelmäßig über (sozialwissenschaftliche) Forschung laufen. Bei zu einem gewissen Grad wird die Quantifizierung schon eine Aussage über den Grad der Wirkung geben können. Wird beispielsweise erhoben ob sich die psychische Lebensqualität von Klient:innen einer Beratungsstelle verbessert hat, genügt es zu wissen, bei wie vielen Personen eine Verbesserung eingetreten ist und wie stark diese Verbesserung war. Zur Beurteilung des Werts der Verbesserung, also die Bewertung der gemessenen Wirkung, muss jedoch berücksichtigt werden wie wertvoll diese Verbesserung für die Personen ist. Hier kann es durchaus Abstufungen geben. Nicht jede beratene Person wird dem psychischen Wohlbefinden gleich viel Wert beimessen.

Besonders bedeutsam wird die Bewertung im Falle von wechselseitiger Verrechnung von Wirkungen. Sind beispielsweise 350 Personen, die aufgrund eines Präventionsprojekts eine bestimmte Krankheit nicht bekommen, mehr wert als die Erhaltung einer Tierart in einer bestimmten Region? Ist die konkrete Möglichkeit zur Absolvierung einer bestimmten Berufsausbildung mehr wert als die Veränderung einer gesetzlichen Regelung, die selbstbestimmtes Leben mittels Förderungen unterstützt? Sind 500.000 Euro Steuerzahlungen mehr wert als die psychische Stabilität von drei Personen?

Solche und ähnliche Fragestellungen stellen sich rasch, wenn erstens unterschiedliche Wirkungen einer Intervention aggregiert werden sollen um zu einer Gesamteinschätzung zu kommen. Zweitens stellt sich die Frage, wenn Programme, Projekte oder Organisationen wirkungsorientiert miteinander verglichen werden sollen. Sind die Wirkungen also einmal identifiziert und im Optimalfall auch gemessen, wird explizit oder implizit eine genauere Bewertung hinsichtlich des Wertumfangs (Intensität) erfolgen. Eine vergleichende Bewertung ist generell in all jenen Situationen wichtig, in denen Entscheidungen über die Bereitstellung von Nicht-Markt-Gütern oder die Vermeidung von negativen Auswirkungen der Bereitstellung dieser Güter getroffen werden sollen. Es muss sich hierbei nicht zwingend um öffentliche Gelder handeln. Ziel ist es, einen Maßstab zu haben, der es ermöglicht, Prioritäten zu setzen.

Auf welche Weise dies erfolgen kann, wird im vorliegenden Kapitel kursorisch skizziert. Etwas genauer wird auf die Umrechnung von quantifizierten Wirkungen in Geldeinheiten, die Monetarisierung, thematisiert. Grund hierfür ist die Popularität der Social Return on Investment (SROI)-Analyse, auf die in Kapitel 11.2 eingegangen wird. In dieser Analyseform wird sehr konsequent der umstrittene Weg der Monetarisierung gegangen.

## 7.1. BEWERTUNGSMETHODEN JENSEITS DER MONETARISIERUNG

Neben der Monetarisierung von Wirkungen existieren auch etliche andere Möglichkeiten der Bewertung von Nicht-Markt-Gütern bzw. Wirkungen. Zuallererst sei die **(demokratische) Wahl** erwähnt. Unterschiedliche Projekte/Organisationen, mit entsprechenden Leistungen und daraus resultierenden Wirkungen, stehen hier im Vergleich zur Auswahl. In einer Abstimmung wird ein Projekt/eine Organisation mit ihren quantifizierten Wirkungen ausgewählt oder eine Reihung hinsichtlich der Erwünschtheit erstellt. Ähnliches ist auch hinsichtlich Teilprojekten bzw. konkreten Wirkungsdimensionen denkbar. In diesem Zusammenhang stellt sich allerdings die Frage inwieweit die Wähler:innen (z.B.: Stakeholder, Kund:innen, Expert:innen) mit ihrem Wissen die Wirkungen überblicken und im Vergleich einschätzen können. Davon wird die Qualität der Entscheidung abhängen. An welchen Werten sich die jeweiligen Entscheider:innen orientieren, bleibt in diesem Verfahren jedoch verborgen.

Ähnlich stellt es sich bei der **Nutzwertanalyse** dar. Es handelt sich wieder um ein Einschätzungs- bzw. Entscheidungsverfahren. Sie wurde in den 1970er Jahren entwickelt und ist eine „Analyse einer Menge komplexer Handlungsalternativen mit dem Zweck, die Elemente dieser Menge entsprechend den Präferenzen des Handlungsträgers bezüglich eines multidimensionalen Zielsystems zu ordnen“ (Zangemeister 1971: 45). Die Alternativen werden schließlich anhand der unterschiedlichen Höhen der Nutzwerte der Alternativen ausgewählt. Im Rahmen der Methode werden in der Regel Punkte anhand unterschiedlicher vorgegebenen Dimensionen vergeben. Die Dimensionen könnten hierbei dann beispielsweise die unterschiedlichen quantifizierten Wirkungen sein. Je mehr Punkte eine Wirkung bekommt, desto mehr ist sie wert. Solch eine Nutzwertanalyse könnte beispielsweise seitens der Stakeholder einer Organisation bzw. eines Projekts vorgenommen werden. Hier stellt sich allerdings erneut die Frage, inwieweit den Stakeholdern überhaupt Alternativen bekannt sind. Ohne Kenntnis zu alternativen Problemlösungen mit gleicher oder ähnlicher Wirkung wird eine Bewertung stets suboptimal bleiben.

In den letzten Jahren wurden zudem Konzepte der Lebensqualität, des Wellbeings sowie der **Lebenszufriedenheit** (z.B. Fujiwara/Campbell 2011) verstärkt als Bewertungsmethode diskutiert. Nicht-Markt Güter bzw. deren Wirkungen werden annahmegemäß regelmäßig eine Auswirkung auf die Lebensqualität haben. Die grundlegende Annahme ist, dass Lebenszufriedenheit ein guter Hilfsindikator für den zugrundeliegenden Nutzen ist. Hierbei wird die Lebenszufriedenheit auch immer zu einem gewissen Ausmaß die retrospektive Beurteilung des eigenen Lebens vor dem Hintergrund des aktuellen Wohlbefindens sein (Kahneman/Krueger 2006: 4). Die Berechnung erfolgt konkret indem mittels Regressionsanalysen der Einfluss eines Nicht-Markt Gutes auf die über Querschnitts- oder Längsschnitterhebungen ermittelten Daten zur Lebenszufriedenheit errechnet wird. Gleichzeitig kann auch der Einfluss des Einkommens bzw. eines höheren Einkommens auf die Lebenszufriedenheit gemessen werden. In Kombination ist dann sogar eine Monetarisierung möglich. Nachteile der Methode sind mögliche Verzerrungen durch die Erinnerung an positive und negative vergangene Erfahrungen (Kahneman et al. 1997), aber auch die aktuelle Stimmungslage sowie sozial erwünschte Antworten. Zur Bewertung von Lebensqualität können darüber hinaus die mittlerweile weit verbreiteten Indizes WHOQOL (World Health Organization, Measuring the Quality of Life)<sup>6</sup> sowie der OECD Better Life Index<sup>7</sup> herangezogen werden.

Ein branchenspezifisches Bewertungsverfahren sind die in der Gesundheitsökonomie weit verbreiteten **qualitätskorrigierten Lebensjahre** (kurz: **QALY**, englisches Akronym für „quality adjusted life year“) (Drummond et al. 2005). Die QALY messen das subjektive Gut Gesundheit in einer Kennzahl. Es werden Werte zwischen 0 und 1 angegeben, wobei 1 ein Lebensjahr in voller Gesundheit bedeutet und 0 für den Tod steht. Solcherart werden unterschiedliche Behandlungsmethoden,

<sup>6</sup> <https://www.who.int/tools/whoqol> (Zugriff 25.2.2021)

<sup>7</sup> <http://www.oecdbetterlifeindex.org/> (Zugriff 25.2.2021)

aber auch Behandlungen über verschiedene Diagnosen hinweg, verglichen. Die Komponente Lebensqualität wird beispielsweise über Ratingverfahren abgefragt oder eine Einschätzung verlangt, wie viel Lebenszeit die Befragten bereit wären abzugeben, um im Gegenzug vollständige Lebensqualität zu erhalten. Die Lebenslänge ist wiederum über Studien leicht ermittelbar. In jedem Fall liegt eine subjektive Einschätzung vor. Grundsätzlich können QALY auch in Geldeinheiten umgerechnet werden. Für Entscheidungen innerhalb der Gesundheitsökonomie ist dies allerdings wenig bedeutend, da hier in Kombination mit den aufgewendeten Mitteln ausreichend Entscheidungsgrundlage vorliegt. Für eine Bewertung im Rahmen einer breiteren Monetarisierung ist dies jedoch bedeutsam.

## 7.2. MONETARISIERUNG

Die Darstellung von quantifizierten Wirkungen in Geldeinheiten ist ein sehr umstrittener Punkt jeder Analyse, die mittels Monetarisierung bewertet bzw. Bewertungen in Geldeinheiten vornimmt. Warum soll überhaupt monetarisiert werden? Die Antwort ist einfach: Es ist eine leicht verständliche Möglichkeit, die vielfältigen sehr unterschiedlichen Wirkungen einer Intervention, eines Programms, einer Organisation zu aggregieren und gegebenenfalls auf den Input zu beziehen. Psychisches Wohlbefinden einer betreuten Person addiert mit geringeren öffentlichen Ausgaben und reduzierter Umweltbelastung ergeben jeweils in Geldeinheiten ausgedrückt beispielsweise einen Eurobetrag, der den Euro-Investitionen in das Projekt gegenübergestellt werden kann.

Die Bewertung in Geldwerten hat also den Charme der intuitiven und leichten Verständlichkeit, der Vergleichsmöglichkeit mit Marktpreisen und der Möglichkeit der Verrechenbarkeit und damit Aggregation. Dies ist mitverantwortlich für die zunehmende Popularität der SROI-Analyse (Kapitel 11.2) als Analyseverfahren zur Bewertung des gesellschaftlichen Mehrwerts.

Warum muss aber überhaupt monetarisiert werden? Genügt es nicht, Marktpreise heranzuziehen? Knapp gesagt: Nein. Eine Bewertung in Geldeinheiten jenseits eines direkten Marktpreises muss immer dann erfolgen, wenn ein Gut (Produkt, Dienstleistung) oder eine Zustandsveränderung (Wirkung) keinen Preis auf einem Markt erzielt oder dieser keinen adäquaten Wert abbildet. In einer Marktwirtschaft koordinieren Märkte die Allokation von Gütern und Dienstleistungen. Diese Marktpreise bestimmen, wie viel von einem Gut produziert bzw. nachgefragt wird. Marktpreise stimmen somit die individuellen Pläne der Wirtschaftssubjekte (Unternehmen, Konsumenten) aufeinander ab. Je höher der Marktpreis ist, desto höher wird das Gut seitens der Verbraucher bewertet. Der Preis ist auch ein Indikator für die Knappheit eines Gutes. Je knapper, desto teurer. Ein Markt funktioniert aber auch dann, wenn ein Gut knapp ist und wenn die Ausschließbarkeit der Nutzung durch andere möglich ist. Andernfalls handelt es sich um ein öffentliches Gut, das eben mittels anderer Methoden bewertet werden muss. Auch bei meritorischen Gütern, die durch eine geringere Nachfrage als gesellschaftlich gewünscht charakterisiert sind, kommt es zu keiner befriedigenden markt-basierten Lösung. Irrationale Entscheidungen, unvollständige Information, verzerrte Präferenzen hinsichtlich Zeit oder externe Effekte führen hier zu Nachfragemangel. Wirkungsfolgen des (Nicht)Konsums eines Gutes werden von den Nachfrager:innen unzureichend abgeschätzt. Klassisches Beispiel ist der Verzicht auf Impfungen im Glauben, die Krankheit nicht zu bekommen.

Der ökonomischen Theorie<sup>8</sup> folgend besteht somit bei öffentlichen wie auch meritorischen Gütern Marktversagen und es liegt keine optimale Ressourcenallokation vor. Gerade in Situationen des Marktversagens greifen Nonprofit Organisationen und die öffentliche Hand ein und stellen die Güter

---

<sup>8</sup> Als weiterführende Standardliteratur sei auf Paul A. Samuelson und William D. Nordhaus: „Volkswirtschaftslehre. Das internationale Standardwerk der Makro- und Mikroökonomie“ in der jeweils aktuellen Auflage verwiesen.

jenseits des Marktes oder auf Quasi-Märkten (Schneider/Trukeschitz: 2007) zur Verfügung (Pernerstorfer/Badelt: 2013). Der Wert dieser Güter kann somit nicht über den Markt bestimmt werden und eine alternative Bewertungsmethode wird nötig.

Die Marktlogik ist jedoch auch stark von einem individuellen nutzenorientierten Denken geprägt. Die Marktpreise bilden in diesem Denken den Nutzen für die Individuen adäquat ab, zumindest auf vollkommenen Märkten. Es stellt sich hierbei nicht mehr die zu früheren Zeiten noch relevante Frage nach einem „richtigen Preis“ oder gar dem „gerechten Preis“, also einen Preis, der nach ethisch-normativen Werten, wie beispielsweise Aristoteles´ Prinzip der Wiedervergeltung zustande kommt (Aristoteles 1972).

Der kurze Abriss zur Bewertung von Gütern mittels (Markt)Preisen zeigt, dass nicht alle Güter auf Märkten gehandelt werden können und die dort gehandelten Güter nicht unbedingt einen gesellschaftlich gewünschten oder gar gerechten Preis erzielen müssen. In genau diesem Themenkomplex setzt die Monetarisierung mittels unterschiedlicher Methoden ein. Diese können gemäß ihrer unterschiedlichen Herangehensweise in kostenbasierte Monetarisierungsmethoden, präferenzbasierte Monetarisierungsmethoden und ein paar weiteren Methoden eingeteilt werden. Die unterschiedlichen Methoden werden entsprechend dieser Grobklassifizierung in nachfolgender Abbildung 12 dargestellt und knapp skizziert. Abgesehen von den in der Abbildung 12 angegebenen Quellen gibt Schober (2015) einen genaueren Überblick über die Methoden und zeigt in einem Entscheidungsbaum auf, welche Methode wann sinnvollerweise angewendet wird.

ABBILDUNG 12: UNTERSCHIEDLICHE MONETARISIERUNGSMETHODEN IM ÜBERBLICK

Methode	Kurzbeschreibung
<b>Kostenbasierte Monetarisierung (Schober 2015 folgend)</b>	
Schadenskosten (Damage Costs)	Im Falle von Schadenskosten stehen die tatsächlich entstandenen Kosten im Mittelpunkt. Ein Projekt, Programm, Unternehmen oder eine Organisation verursachen Schäden. Diese können häufig relativ einfach bemessen werden, wenn es sich um Sachwerte handelt, die vernichtet wurden. Die betroffenen Gegenstände wurden wohl einmal angeschafft und können mit dem Zeitwert bewertet als Bewertung des Schadens herangezogen werden. Dies ist insbesondere dann sinnvoll, wenn negative ökonomische Wirkungen einer Intervention zu bewerten sind.
Vermiedene Kosten (Avoided costs)	Hier wird nicht von eingetretenen Schäden ausgegangen, sondern von vermiedenen Schäden. Diese werden dann mit den fiktiven Schadenskosten bewertet. Was würde es also kosten, gäbe es eine bestimmte Intervention nicht bzw. würde eine bestimmte Maßnahme getroffen werden. Der Vermeidungslogik entsprechend wird diese Methode sinnvollerweise in erster Linie bei Präventionsmaßnahmen eingesetzt.
Wiederherstellungs- bzw. Instandsetzungskosten (Restoration costs)	Im Gegensatz zu den Schadenskosten fokussiert dieser Ansatz auf die Wiederherstellung des ursprünglichen Zustandes vor dem Schaden. Der Unterschied kann erheblich sein. Eine Wiederherstellung wird häufig zu Preisen einer Neuanschaffung geschehen. Selbst wenn ein Gut nicht zur Gänze vernichtet ist, können die Schadenskosten nur eine Teilwertvernichtung darstellen. Um das Gut allerdings in den Ursprungszustand zu bringen, benötigt es eine teurere Neuanschaffung oder umfassende Reparatur bzw. Restaurierung. Dies sind auch die grundlegenden beiden Wege zur Wiederherstellung des Ursprungszustandes. Die Methode der Bewertung über die Wiederherstellung des Ursprungszustandes ist so lange sinnvoll, wie es erstens überhaupt möglich ist, den Ursprungszustand herzustellen, und zweitens hierfür Preise zur Verfügung stehen.
Kosten eines Substituts mit ähnlichen Qualitätsmerkmalen (Replacement costs)	Wird von Kosten eines Substituts als Bewertungsansatz ausgegangen, handelt es sich wiederum um ein vernichtetes oder nicht mehr zur Verfügung stehendes Gut. Weiters wird angenommen, es gäbe ein Produkt oder eine Leistung mit ähnlichen Merkmalen, wie das vernichtete Gut, für welches allerdings die Herstellungskosten bzw. Marktpreise ermittelt werden können. Zu klären bleibt, ob das Substitut tatsächlich die gleichen Leistungen wie das ursprüngliche Gut erbringen kann. Die Methode des Heranziehens von Substitutskosten ist dann sinnvoll, wenn die Wiederherstellungskosten nicht ermittelt werden können bzw. eine Wiederherstellung nicht möglich ist. So könnte beispielsweise ein vernichtetes Kunstwerk mit einem vergleichbaren Kunstwerk des gleichen Künstlers, das auf einer Auktion versteigert wurde und damit einen Preis hat, bewertet werden.
Kosten der Vermeidung (Abatement costs)	Kosten der Vermeidung als Monetarisierungsmethode folgen einer gänzlich anderen Logik als jene der vermiedenen Kosten. Im Falle der Vermeidungskosten wird von vorherein nicht auf die Wirkungen und deren direkte Bewertung abgezielt, sondern eben auf die Vermeidung des Eintritts der Wirkung. Es wird der Input einer Interventionsmaßnahme herangezogen. Damit eignet sich die Bewertungsmethode eher im Vergleich unterschiedlicher Maßnahmen zur Erzielung einer bestimmten Wirkung und weniger zur Bewertung der Wirkungen selbst.

Ausweichkosten	Ausweichkosten stellen die zweite Monetarisierungsmöglichkeit unter der Vermeidungslogik dar. Hier werden Schäden bewertet, indem ihnen ausgewichen wird und die hierfür verursachten Kosten herangezogen werden. Es kann zwischen vorübergehendem und dauerhaftem Ausweichen unterschieden werden. Dauerhaft wäre z.B. der Umzug in eine andere Region, wohingegen ein Urlaub oder vorübergehender Aufenthalt in einer anderen Region in die zweite Kategorie fällt.
<b>Präferenzbasierte Monetarisierung</b>	
<p>Kontingente Bewertungsmethode – Zahlungsbereitschaft bzw. Akzeptanzbereitschaft (Willingness to pay/ Willingness to accept)</p> <p>Weiterführend siehe: Schober 2015, Fujiwara/Campbell 2011, Carson 2011, Ciriacy-Wantrup 1947,</p>	<p>Im Falle der kontingenten Bewertungsmethode werden die Zahlungs- oder Akzeptanzbereitschaft von betroffenen Personen direkt über Umfragen erhoben. Hierzu werden virtuelle Märkte geschaffen. Konkret wird ein Nichtmarkt-Gut oder eine Wirkung hinsichtlich seiner Eigenschaften und Bereitstellung detailliert beschrieben. Die Befragten sollen dann angeben, wie viel sie im Falle einer Bereitstellung zahlen würden (Zahlungsbereitschaft). Alternativ wird die Befragung so modelliert, dass die Höhe der an das jeweilige Individuum zu leistenden Zahlung abgefragt wird. Die befragten Personen geben dann an, wie viel Geld sie bekommen müssten, um eine bestimmte Wirkung bzw. ein bestimmtes Gut zu akzeptieren (Akzeptanzbereitschaft).</p>
<p>Dekompositionelle Verfahren der Präferenzmessung (Choice modeling / Conjointanalyse)</p> <p>Weiterführend siehe: Schober 2015, Fujiwara/Campbell 2011, Luce/Tukey 1964, Green/Rao 1971</p>	<p>Werden dekompositionelle Verfahren, wie die weit verbreitete Conjointanalyse zur Bewertung herangezogen, steht nicht das betroffene Gut in seiner Gesamtheit im Vordergrund, sondern es wird auf einzelne Dimensionen bzw. Eigenschaften fokussiert. Die einzelnen Eigenschaften werden allerdings nicht Form von Ranking oder Rating-Fragen abgefragt, sondern das gesamte Gut wird anhand unterschiedlicher Eigenschaften variiert und in seinen sich daraus ergebenden Ausprägungen den befragten Personen beschrieben bzw. gezeigt. Diese wählen dann jene Variante, die für sie selbst den höchsten Nutzen stiftet. Da die Methode hier zur Monetarisierung eingesetzt werden soll, muss zudem eine der Eigenschaften die Höhe der Kosten bzw. der Preis des Gutes sein.</p>
Heranziehen von direkten Marktpreisen	In Fällen wo (un)erwünschte Wirkungen bestimmter Maßnahmen Auswirkungen auf Marktpreise haben, kann die Differenz der Marktpreise als Bewertung herangezogen werden. Dies könnten beispielsweise unterschiedliche Qualitäten von Erzeugnissen sein (B-Ware).
<p>Veränderung im Faktoreinkommen (change in factor income)</p> <p>Weiterführend siehe: Schober 2015</p>	<p>Faktoreinkommen ist das den Produktionsfaktoren, aus der Beteiligung am Produktionsprozess, zufließende Entgelt. Es handelt sich allen voran um Löhne, Gehälter, Zinsen, Gewinne, Mieten und Pachten. Die Wirkungen diverser Aktivitäten können die Höhe der Faktoreinkommen beeinflussen und solcherart monetarisiert werden. Klassisches Beispiel ist die Absolvierung einer Ausbildung, die in weiterer Folge zu höherem Einkommen führt. Die Einkommensdifferenz mit und ohne Ausbildung, kann als monetärer Wert der Ausbildung herangezogen werden.</p>
<p>Reisekostenmethode (Travel costs method)</p> <p>Weiterführend siehe: Schober 2015, Clawson/Knetsch 2011</p>	<p>Bei der Reisekostenmethode werden die Annehmlichkeiten eines bestimmten Ortes mittels der Kosten dorthin zu gelangen bewertet. Entsprechend werden die Kosten, um an ein bestimmtes Reiseziel zu gelangen, als Bewertung für Erholungs- und Freizeitaspekte herangezogen.</p>

<p>Hedonische Preisbildung (Hedonic Pricing)</p> <p>Weiterführend siehe: Schober 2015, Fujiwara/Campbell 2011,</p>	<p>Die hedonistische Preisbildung als Monetarisierungsmethode ähnelt der Methode des Heranziehens von Marktpreisen. Es werden wieder Differenzen von real existierenden Marktpreisen zur Bewertung eines Nicht-Marktgutes verwendet. Es werden allerdings nicht die betroffenen Güter direkt bewertet, sondern unterstellt, dass die Intervention Auswirkungen auf real existierende Märkte mit funktionierender Preisbildung hat. Die dort gehandelten marktgängigen Güter/Leistungen müssen mit dem Nichtmarkt-Gut eng in Zusammenhang stehen. Aus der Differenz zwischen den unterschiedlichen Preisen auf diesen Nachbarmärkten wird dann indirekt der Wert des Nichtmarkt-Guts abgelesen. Meist handelt es sich um Immobilien- oder Arbeitsmärkte in unterschiedlichen Regionen.</p>
<p><b>Ansätze jenseits von Kosten und Präferenzen</b></p>	
<p>Bewertungen auf Basis von bereits durchgeführten Studien</p>	<p>In der Wissenschaft und im vorgelagerten Evaluations- und Beratungsbetrieb werden laufend Studien zu unterschiedlichsten Themen durchgeführt und Ergebnisse publiziert. Studien zur monetären Bewertung von Nicht-Markt-Gütern, Externalitäten und Wirkungen sind davon nicht ausgenommen. Diese Studien können, sofern die Rahmenbedingungen vergleichbar und die Ergebnisse valide sind, für die eigene Monetarisierung herangezogen werden. Es ist zumindest immer sinnvoll zu wissen, wie in ähnlichen Kontexten in Geldeinheiten bewertet wurde und welche Werte sich hier gezeigt haben.</p>
<p>Einschätzungsverfahren (Diskussionsgruppen/Fokusgruppen, Delphi-Methode, Online-Diskussionsverfahren)</p> <p>(Schober 2015 folgend)</p>	<p>In diesen Verfahren wird der Wert eines Gutes oder einer Wirkung in einem Diskussionsprozess unterschiedlicher betroffener Personengruppen, Stakeholder oder Expert:innen zum Thema gemeinsam definiert. Es steht die Bewertung aus Betroffenenperspektive und damit eine gewisse Legitimierung oder eben das Einfließen von Expert:innenwissen im Mittelpunkt. Diese Verfahren eignen sich zur Monetarisierung von Wirkungen insbesondere, wenn die Stakeholder selbst eine Bewertung abgeben sollen, was in manchen Projekten explizit gewünscht ist. Die Validität der erzielten Angaben hängt von der Art der Wirkung und dem Umfang der Betroffenenperspektive ab. Sinn machen die Verfahren auch, wenn zu einem bestimmten Themenfeld, in dem die zu monetarisierenden Wirkungen verortet sind, bereits Bewertungen in Geldeinheiten vorliegen und entsprechendes Expert:innenwissen vorhanden ist.</p>

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Schober 2015

Kostenbasierte Methoden der Monetarisierung werden häufig herangezogen, da Kosten von Gütern und Dienstleistungen vergleichsweise leichter eruiert werden können. Zudem liegen hierzu im Rechnungswesen von Unternehmen oder Organisationen meist Daten vor. Kostenbasiert werden allerdings häufig Schäden bzw. vermiedene Schäden und die ökonomische Wirkungsdimension im Vordergrund stehen. Für die weiteren, in Kapitel 6 vorgestellten, Wirkungsdimensionen eignen sich zum Teil präferenzbasierte Methoden besser.

Vorsicht ist vor allem geboten, wenn Wirkungen monetarisiert werden, die aus der Leistungserstellung resultieren. Der Fokus der kostenbasierten Methoden verleitet leicht dazu, die Leistungserstellung selbst oder eine alternative Leistungserstellung zu bewerten und nicht die daraus resultierende Wirkung. Wird beispielsweise psychische Stabilität mit den Kosten einer Psychotherapie bewertet, liegt eine Leistungsbewertung (Kosten der Leistungserbringung) und nicht eine Wirkungsbewertung vor. Psychische Stabilität kann für die betroffenen Personen weit mehr oder auch weniger wert sein als die Kosten der Psychotherapie. Die Kosten selbst sagen eben nur bedingt etwas über die Vorlieben und Wünsche von Nutzern oder Wirkungsbetroffenen aus.

Einen komplett anderen Zugang der Bewertung, im Vergleich zu den kostenbasierten Ansätzen, gehen die umfragebasierten Ansätze, die mit angegebenen Präferenzen arbeiten. Die befragten Personen bewerten ihre Präferenzen für nicht-handelbare Güter, Dienstleistungen oder Wirkungen in Erhebungen selbst. Es wird davon ausgegangen, dass die Individuen in der Lage sind anzugeben,

wie viel dies für sie wert ist. Ausgangspunkt ist die hypothetische Vorstellung einer anderen (in der Regel besseren) Welt. Diese Bewertungsmethoden haben auch den Vorteil der flexibleren Einsatzmöglichkeiten. Eine Modellierung ist grundsätzlich für viele Kontexte vorstellbar. Zudem kann der Wert ermittelt werden, der auch bei Nichtnutzung eines Gutes besteht. Obwohl ebenfalls umstritten, sind diese Verfahren letztlich in Fällen, bei denen keine adäquaten Kosten ermittelt werden können und auch keine Markt- oder Faktorpreise für die Methode der aufgedeckten Präferenzen gegeben sind, der einzige Ausweg zur Bewertung jenseits der reinen Einschätzungsverfahren.

Die monetäre Bewertung indirekt über Differenzbildungen bei Markt- und/oder Faktorpreisen wie auch die „Hedonische Preisbildung“ basieren auf tatsächlichen ökonomischen Wahlhandlungen und entsprechenden Präferenzen. Diese auch als aufgedeckte Präferenzen bezeichneten Methoden sind vorteilhaft, da umfragebasierte Verzerrungen wegfallen. Es stellt sich nur die Frage der Datenverfügbarkeit und jene, ob die Wirkungen tatsächlich als Effekte in irgendwelche Marktpreise einfließen und dort herausgerechnet werden können.

Abschließend sei, bei aller sinnvoller Kritik, die der Monetarisierung entgegengebracht wird, darauf hingewiesen, dass in der Darstellung der Wirkungen in Geldeinheiten die Chance besteht, nicht-marktgängige Leistungen besser zu legitimieren. So werden beispielsweise Leistungen im Sozialbereich aktuell häufig nur unter Kostengesichtspunkten gesehen und ihre Funktion als Investition in die Gesellschaft ignoriert. Der gesellschaftliche Rückfluss dieses Investments (Social Return of Investment) wird, wenn überhaupt, gerade einmal verbal genannt, obwohl er häufig in bedeutendem Ausmaß Folgen für Individuen, Organisationen oder Gesellschaft an sich hat. Die Monetarisierung dieser Wirkungen ist hierbei die Chance für Nonprofit Organisationen, nicht-gewinnorientierte Projekte, aber auch herkömmliche Unternehmen oder den Staat, auf einfache Weise aufzuzeigen, wie wertvoll diverse Leistungen sind. Ob die Bewertung letztlich 100% valide ist oder ein wenig nach oben oder unten abweicht, kann in vielen Kontexten vernachlässigt werden, solange plausibel und nachvollziehbar dargestellt wird, wie die Bewertung zustande kommt.

Mit der Bewertung der Wirkungen ist am Weg einer umfassenden Wirkungsanalyse allerdings immer noch nicht das Ende erreicht. Wir befinden uns bei Schritt 6 wie Abbildung 6 in Kapitel 5 zeigt. Für viele Organisationen beginnt es nun erst richtig interessant zu werden, da es jetzt um Darstellung, Strategiearbeit, Steuerung und letztlich auch Kommunikation der Wirkungen geht. Die nächsten Kapitel werden diese Themen aufgreifen, wobei die Darstellung in Kapitel 8 den Anfang macht.

## 8. Wie können Wirkungen dargestellt werden? Einfache Darstellung bis zur Wirkungslandkarte

---

*Constanze Beeck, Anna Herzog, Christian Grünhaus, Olivia Rauscher*

### 8.1. EINFACHE DARSTELLUNGSWEISEN

#### 8.1.1. Darstellung entlang von (stakeholderspezifischen) Wirkungsketten

Das theoretische Verständnis bzw. das Denken in Wirkungsketten (Kapitel 3) kann auch für die Darstellung von Wirkungen im Rahmen der Außenkommunikation genutzt werden. Eine klare Unterscheidung in Input, Aktivitäten/Leistungen, Output und Wirkung ermöglicht Adressat:innen – je nach Kommunikationsmedium können dies externe Stakeholder wie Kapitalgeber:innen und Leistungsempfänger:innen oder auch Mitarbeiter:innen als interne Stakeholder sein – Wirkungen analytisch zu verorten und dahinterliegende Zusammenhänge sowie die Wirkungslogik zu verstehen. Noch wichtiger für die Kommunikation ist darüber hinaus eine Zuordnung der Wirkungsketten zu unterschiedlichen Stakeholdern. Stakeholderspezifische Wirkungsketten ermöglichen den Adressat:innen einerseits einen Fokus auf eine bestimmte Anspruchsgruppe, wenn diese sich etwa selbst zu einer solchen zählen, eröffnet andererseits aber auch den Blick für weitere Stakeholder und erzeugt ein umfassendes Bild des Wirkungsbereiches.

Für Investor:innen, Kapitalgeber:innen oder Fördergeber:innen ist dies sicherlich hinsichtlich der Legitimation des Einsatzes von Geldmitteln von Interesse um nachzuvollziehen, welche Wirkungen durch unterschiedliche Investitionen entstehen. Dies kann in weiterer Folge einen wertvollen Beitrag für eine wirkungsorientierte Steuerung leisten. Leistungsempfänger:innen hingegen können durch die Darstellung von stakeholderspezifischen Wirkungsketten einerseits Wirkungen für die eigene Anspruchsgruppe ablesen und nachvollziehen, welcher Input bzw. Output diesen Wirkungen zugrunde liegt, sowie andererseits auch einen Überblick über weitere Stakeholder und deren Wirkungen erhalten. Für Mitarbeiter:innen wird es durch die Kommunikation von (stakeholderspezifischen) Wirkungsketten möglich, ihren eigenen Beitrag zur Erreichung spezifischer Wirkungen nachzuvollziehen, sowie auch konkret zu erfahren, welche Wirkungen für sie selbst entstehen. Dies kann wiederum zu einer erhöhten Motivation führen und sinnvoll sein, um neue Mitarbeiter:innen zu akquirieren. Dieser Blick auf Wirkungen im Bereich der sozialen Nachhaltigkeit kommt gerade in gewinnorientierten Unternehmen aufgrund eines Fokus auf ökologische Nachhaltigkeit zu kurz.

Eine Kommunikation von Wirkungen entlang der Wirkungskette könnte etwa folgendermaßen aussehen (hier mit einem fiktiven Beispiel für Teilnehmer:innen eines beliebigen Weiterbildungskurses):

ABBILDUNG 13: DARSTELLUNG VON WIRKUNGEN ANHAND DER EINFACHEN WIRKUNGSKETTE

Stakeholder	Input	Aktivitäten	Output	Brutto-Wirkungen = Outcome	optional nur bei breiter Wirkungsanalyse	
					Deadweight	Netto-Wirkungen = Impact
Kursteilnehmer*innen	Finanzielle Mittel	Angebot an Weiterbildungskursen	Anzahl an durchgeführten Kursen	Aufbau bzw. Stärkung von Kompetenzen	Anteil an Personen, die auch ohne einer Kursteilnahme ähnliche Wirkungen erzielt hätten	Aufbau bzw. Stärkung von Kompetenzen, die auf Kursteilnahme zurückzuführen sind
	Input 2	Aktivität 2	Output 2	Outcome 2	Deadweight 2	Netto-Wirkungen = Impact 2
Stakeholder B	Input B	Aktivität B	Output B	Outcome B	Deadweight B	Netto-Wirkungen = Impact B
	Input B2	Aktivität B2	Output B2	Outcome B2	Deadweight B2	Netto-Wirkungen = Impact B2

Quelle: eigene Darstellung

Weiters sei hier noch ein konkretes Beispiel aus einer vom NPO Kompetenzzentrum durchgeführten SROI-Analyse im Bereich der Altenpflege (Bogorin, Rauscher, Schober 2018) dargestellt.

ABBILDUNG 14: DARSTELLUNG VON WIRKUNGEN ANHAND DER EINFACHEN WIRKUNGSKETTE - BEISPIEL

Stakeholder	Input	Aktivitäten	Output	Brutto-Wirkungen = Outcome	Deadweight	Netto-Wirkungen = Impact
Bewohner*innen	Kostenbeiträge	Pflege und Betreuung	Anzahl an Verrechnungstagen	Verbesserter allgemeiner physischer Zustand	Anzahl der Bewohner*innen, die auch ohne Alten-/Pflegeheime (APH) die entsprechende Wirkungen erzielt hätten	Verbesserter allgemeiner Zustand, der auf APH zurückzuführen ist
		Bereitstellung eines Wohnplatzes		Verbesserung der Wohnsituation durch Barrierefreiheit		Verbesserung der Wohnsituation durch Barrierefreiheit, die auf APH zurückzuführen ist
	...	...	...	...	...	...
Angehörige	Bereitschaft Angehörige im APH unterzubringen	Übernahme der Pflege und Betreuung	Anzahl der von APH übernommenen Verpflegungstage	Zeitliche Entlastung	Anzahl der Angehörigen, deren Angehörige ohne APH anders fremdbetreut wären	Zeitliche Entlastung, die auf APH zurückzuführen ist
		Einbeziehen der Angehörigen		Geringere psychische Belastung		Geringere psychische Belastung, die auf APH zurückzuführen ist
	...	...	...	...	...	...
...	...	...	...	...	...	...

Quelle: eigene Darstellung

### 8.1.2. Darstellung der Wirkungsdimensionen

Ein weiteres Tool aus dem theoretischen Verständnis der Wirkungsanalyse, das ebenso für kommunikative Zwecke herangezogen werden kann, ist die Wirkungsbox (Kapitel 6). Eine Verortung von Wirkungen in inhaltlichen (ökonomisch, sozial, politisch, ökologisch, kulturell, psychisch & physiologisch), strukturellen (Mikro-, Meso- und Makroebene) und zeitlichen (kurz-, mittel- und langfristig) Dimensionen sollte für Kommunikationszwecke allerdings möglichst simpel und klar aufbereitet werden. Hier bietet sich eine Darstellung der Dimensionen in Form von einfachen Symbolen bzw. Icons an, die es ermöglicht, auf nur einen Blick umfassende Informationen zu einer Wirkung zu erhalten und diese in einem kontextuellen Rahmen zu verorten.

Für die Darstellung der Wirkungsdimensionen eignen sich beispielsweise die in Abbildung 15 gezeigten Icons.

ABBILDUNG 15: ICONS ZUR DARSTELLUNG VON WIRKUNGSDIMENSIONEN

inhaltliche Dimension	 ökonomisch	 sozial	 politisch
	 ökologisch	 kulturell	 psychisch/physiologisch
strukturelle Dimension	 Mikro-Ebene	 Meso-Ebene	 Makro-Ebene
zeitliche Dimension	 kurzfristig	 mittelfristig	 langfristig

Quelle: eigene Darstellung

Nachfolgende Abbildung zeigt einige Beispiele für eine Darstellung von konkreten Wirkungen mit den entsprechenden Dimensionen-Icons.

ABBILDUNG 16: BEISPIELDARSTELLUNG VON WIRKUNGEN ANHAND DER WIRKUNGSDIMENSIONEN-ICONS

Wissens- und Kompetenzerweiterung	  >
effektivere Teamarbeit	  >
verbesserte Gesundheit	  >>
erleichterte künstlerische Entwicklung	  >>
stabiles Einkommen	  >>
stabilere politische Beziehungen	  >>
verstärkter Umweltschutz	  >>>

Quelle: eigene Darstellung

Zusätzlich zu den bereits genannten Wirkungsdimensionen (inhaltlich, strukturell, zeitlich) besteht die Möglichkeit, Wirkungen den UN **Sustainable Development Goals (SDGs)** zuzuordnen und dadurch den Beitrag einer Wirkung zur Erreichung eines SDG (oder mehrerer SDGs) abzubilden. Gerade wenn es um Wirkungskommunikation geht, wird von Unternehmen und zunehmend auch von Nonprofit Organisationen und der öffentlichen Hand gefordert, den Beitrag erzielter Wirkungen zu SDGs bzw. zur Erreichung von SDGs offenzulegen. Genau wie auch jene in der Wirkungsbox dargestellten Wirkungsdimensionen können die SDGs – zumindest jene aggregierten Ziele – als

simples Icon mit einer Wirkung verbunden werden. Entsprechende Icons dieser aggregierten Ziele sind im offiziellen Design der UN verfügbar (siehe Kapitel 4.1.).

Die in Abbildung 15 angeführten Wirkungen sowie Dimensionen ergänzt um deren Beitrag zu den SDGs sind in Abbildung 17 dargestellt.

ABBILDUNG 17: BEISPIELDARSTELLUNG VON WIRKUNGEN ANHAND DER WIRKUNGSDIMENSIONEN-ICONS UND SDGS

Wissens- und Kompetenzerweiterung		
effektivere Teamarbeit		 
verbesserte Gesundheit		
erleichterte künstlerische Entwicklung		 
feste Beschäftigung und Erwerbseinkommen		
Stärkung internationaler Netzwerke		
verstärktes Bewusstsein für Umweltschutz		 

Quelle: eigene Darstellung

Im digitalen Bereich bzw. dort, wo eine Interaktion der Adressat:innen möglich ist, kann die dimensionale Verortung von Wirkungen auch als „**Filterfunktion**“ genutzt werden. Erfolgt eine Zuordnung der unterschiedlichen Wirkungsdimensionen als eine Art „Filterattribut“ für eine Wirkung, so können später sehr schnell alle Wirkungen, die einer spezifischen Dimension oder einer spezifischen Kombination von Dimensionen entsprechen, abgerufen werden. Beispiele hierfür wären etwa eine Auflistung ausschließlich langfristiger Wirkungen oder aller ökologischen Wirkungen, die auf Makro-Ebene entstehen. Diese Darstellungsform kann eine wertvolle Basis für die Berichterstattung und die Arbeit mit Kennzahlensystemen sein (siehe Kapitel 10).

### 8.1.3. Gegenüberstellen von Wirkungszielen und erzielten Wirkungen

Auch für die Erfolgsbetrachtung anhand intendierter Wirkungsziele eignet sich die Wirkungsbox bzw. die Darstellung der Wirkungsdimensionen als Strukturierungshilfe. Zu diesem Zweck müssen zunächst hypothetische Wirkungen für die jeweiligen Stakeholder, die in eine Organisation bzw. ein Projekt investieren, definiert werden. Diese können in einem weiteren Schritt auch in einer inhaltlichen, zeitlichen und strukturellen Dimension verortet werden. Schließlich gilt es, die hypothetischen Wirkungen jenen tatsächlich eingetretenen, identifizierten Wirkungen gegenüberzustellen. Auch die identifizierten Wirkungen können in weiterer Folge inhaltlich, zeitlich und strukturell verortet werden, um einen Vergleich der so kategorisierten hypothetischen Wirkungen bzw. Wirkungsziele mit den identifizierten Wirkungen zu ermöglichen. Dazu eignet sich eine Darstellung in einem Soll-Ist-Raster, welches eine Gegenüberstellung innerhalb der einzelnen Wirkungsdimensionen erlaubt, wie die nachfolgende Abbildung 18 zeigt. Durch diese Darstellungsform lassen sich in weiterer Folge strategische Erkenntnisse hinsichtlich der Bedeutsamkeit von wesentlichen Wirkungsdimensionen ableiten. Eine genaue Beschreibung zu dieser Vorgehensweise ist bei Rauscher/Schober 2015 zu finden.

ABBILDUNG 18: SOLL-IST-VERGLEICH VON WIRKUNGEN IN DER LOGIK DER WIRKUNGSBOX

		Kurzfristig	
Mikroebene (Individuum)	Ökonomisch	SOLL	Sozial
	-	-	SOLL
	-	-	-
	IST	-	IST
	-	-	-
	Politisch	SOLL	Ökologisch
-	-	SOLL	
-	-	-	
IST	-	IST	
-	-	-	
Kulturell	SOLL	Psychisch und Physiologisch	
-	-	SOLL	
-	-	-	
IST	-	IST	
-	-	-	

Quelle: Rauscher, Schober 2015: 93

### 8.1.4. Zusammenführen der Darstellungen von Wirkungskette und Wirkungsdimensionen

Eine umfassende Darstellung von Wirkungen ermöglicht die Zusammenführung der Darstellung von Wirkungskette (8.1.1) und Wirkungsdimensionen (8.1.2). Die Darstellung des „Gesamtzusammenhangs“ ermöglicht sowohl eine analytische Verortung durch die Wirkungskette als auch eine inhaltliche Verortung durch die Wirkungsdimensionen. Auf diese Weise entsteht ein umfassendes Bild, welches eine Vielzahl an Informationen in nur einer Darstellungsform vereint. Dies könnte wie in Abbildung 19 aussehen.

ABBILDUNG 19: WIRKUNGSMODELL MIT WIRKUNGSDIMENSIONEN-ICONS UND SDGS

Stakeholder	Input	Aktivitäten	Output	Brutto-Wirkungen = Outcome	optional nur bei breiter Wirkungsanalyse	
					Deadweight	Netto-Wirkungen = Impact
Stakeholder A	Input A	Aktivität A	Output A	effektivere Teamarbeit 	Deadweight A	Netto-Wirkungen = Impact A
	Input A2	Aktivität A2	Output A2	verbesserte Gesundheit 	Deadweight A2	Netto-Wirkungen = Impact A2
Stakeholder B	Input B	Aktivität B	Output B	erleichterte künstlerische Entwicklung 	Deadweight B	Netto-Wirkungen = Impact B
	Input B2	Aktivität B2	Output B2	verstärkter Umweltschutz 	Deadweight B2	Netto-Wirkungen = Impact B2

Quelle: eigene Darstellung

### 8.1.5. Das Zweiebenenmodell der Wirkungskette

Die Darstellung von Wirkungen, die im Sinne des Zweiebenenmodells eine Inputveränderung, Leistungsveränderung oder Intensitätsveränderung von erbrachten Leistungen hervorrufen (siehe Kapitel 12) wäre grundsätzlich auch als Attribut ähnlich wie jene der Dimensionen denkbar. Das Verständnis dieser unterstützenden Wirkungsketten ist allerdings aufgrund ihrer Komplexität primär organisationsintern relevant, weshalb der kommunikative Mehrwert einer Darstellung dieser für organisationsexterne Stakeholder wohl eher gering ist.

## 8.2. DIE WIRKUNGLANDKARTE – DER FLEXIBLE WEG ZUR DARSTELLUNG AUCH HÖHERER KOMPLEXITÄT

Eine Wirkungslandkarte dient der Darstellung komplexer Wirkungszusammenhänge. Es wird ein sozialer Raum anhand der Stakeholder der Organisation, des Unternehmens, Projekts oder Programms im Fokus aufgespannt und hinsichtlich der Wirkungen vermessen. Der Fokus liegt hierbei auf Wirkungen der Aktivitäten oder eben Leistungen bzw. Produkte der betrachteten Organisation. Die Vermessung der Wirkungen, Folgewirkungen und Wechselwirkungen kann qualitativ und oder quantitativ erfolgen. Im ersteren Fall werden die Zusammenhänge hypothetisch beschrieben und gegebenenfalls empirisch ohne Quantifizierung erhoben. Dies entspricht der Darstellung von Ergebnissen der Schritte 1 bis 3 der in Kapitel 5 dargestellten Schritte einer Wirkungsanalyse. Dies ermöglicht die Wirkungszusammenhänge zueinander in Bezug gesetzt darzustellen, noch ohne die Bedeutung einzelner Wirkungen in der Quantität und allenfalls Intensität betrachtet zu haben. Die Darstellungsweise in Form einer Wirkungslandkarte erlaubt allerdings auch ebendiese Darstellung. Hinsichtlich der Anzahl oder Intensität stärker ausgeprägte Wirkungen können dann beispielsweise in dickeren Verbindungslinien oder Wirkungen mit größerer Schrift dargestellt werden.

Nachfolgende Abbildung 20 gibt das grundlegende Konzept der Wirkungslandkarte in einer stark vereinfachten Form wieder.

Im Zentrum steht eine Organisation oder ein Unternehmen, es könnte aber auch ein Projekt, ein Programm oder eine ganze Branche sein, die im Fokus der Wirkungsanalyse steht. Darum herum befinden sich Stakeholder, also Anspruchsgruppen, die eine Wirkung seitens der Organisation bzw. ihrer Leistungen verspüren (Stakeholder 1-4). Unsere Organisation erbringt im vorliegenden Fall drei Leistungen (Leistung 1-3), die wiederum Wirkungen auf die (externen) Stakeholder oder jeweils anderen Leistungen der eigenen Organisation haben. Diese leistungsspezifischen Wirkungen sind in dunkelrot (zu Stakeholdern) bzw. hellrot (zu eigenen Leistungen) dargestellt.

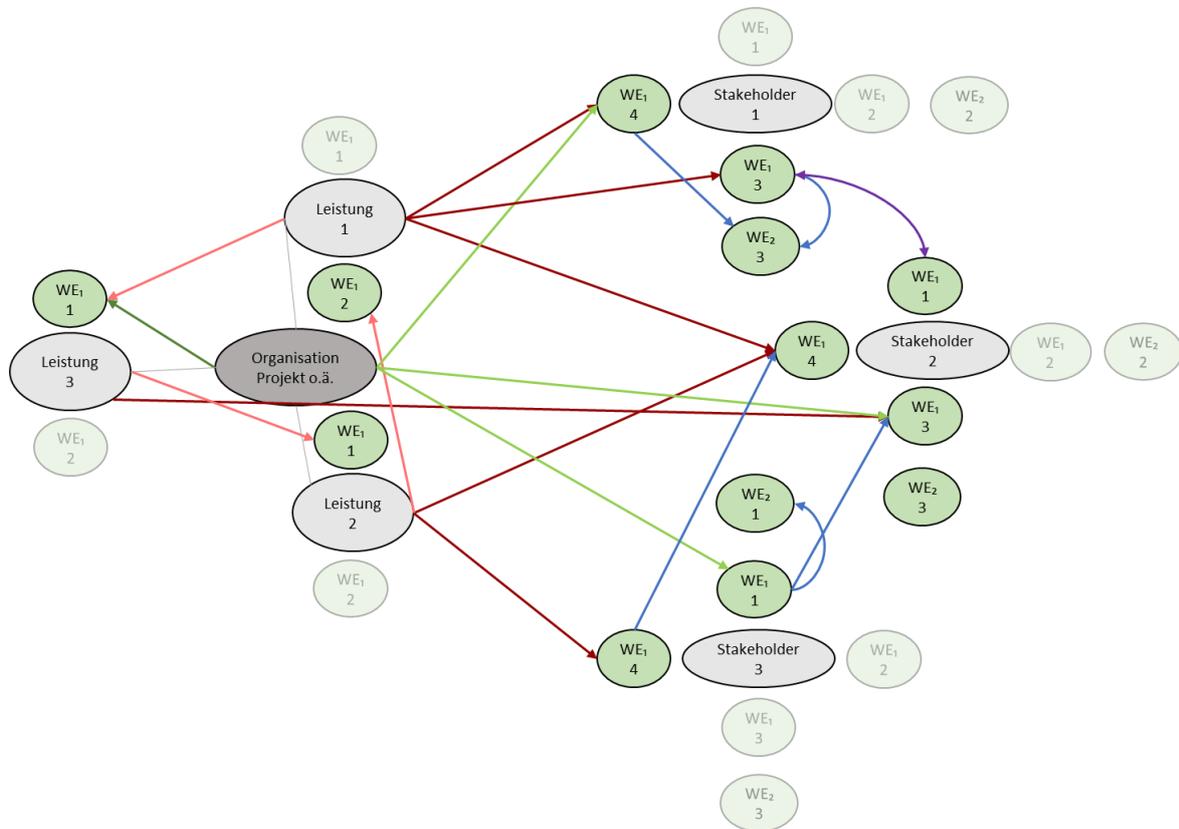
Es gibt aber auch aggregatsbezogene Wirkungen, die nicht aus einer spezifischen Leistung resultieren, sondern aus dem Bündel der angebotenen Aktivitäten und Leistungen der betrachteten Organisation entstehen. Diese sind in hellgrünen (zu den Stakeholdern) und dunkelgrünen (zu den eigenen Leistungen) Linien dargestellt und gehen direkt von der Organisation aus.

In einer Wirkungslandkarte können weiters Folgewirkungen bzw. Wirkungen, die nicht unmittelbar entstehen und auf einer vorgestuften Wirkung aufbauen, eingetragen werden. Sie können einerseits Wirkungen auf zweiter Ebene ( $WE_2$ ) sein, die auf Wirkungen erster Ebene ( $WE_1$ ) bei gleichem Stakeholder basieren. Andererseits können es auch Wirkungen erster oder zweiter Ebene sein, die auf Wirkungen anderer Stakeholder basieren. Beide Fälle sind als blaue Pfeile in Abbildung 20 eingezeichnet. Letztlich gibt es noch Wechselwirkungen, die eine Sonderform der Folgewirkungen sind und in beide Richtungen gehen. Sie sind violett dargestellt.

Grundsätzlich ließen sich Wirkungen auch mittels Bezeichnung der Pfeile darstellen, die dann direkt von den Leistungen zu den Stakeholdern bzw. zwischen den Stakeholdern als Verbindungen darge-

stellt werden könnten. Dies hätte allerdings den Nachteil, dass es schwieriger ist, mehrere Wirkungsebenen darzustellen und viele Pfeile mit Beschriftung nebeneinanderstünden, was rasch unübersichtlich wird.

ABBILDUNG 20: SCHEMATISCHE DARSTELLUNG EINER WIRKUNGLANDKARTE



Quelle: eigene Darstellung

Betrachtet man nun Stakeholder 1, so sieht man deutlich, dass er eine Wirkung (WE<sub>1</sub>1) seitens der Gesamtorganisation hat, die wiederum eine Folgewirkung auf WE<sub>2</sub>1 und WE<sub>2</sub>2 hat. Gleichzeitig gibt es eine leistungsbezogene Wirkung seitens Leistung 1 auf den Stakeholder 1 (WE<sub>1</sub>3). Solcherart lassen sich Wirkungen bei einzelnen Stakeholdern selbst bei komplexen Wirkungslandkarten rasch identifizieren.

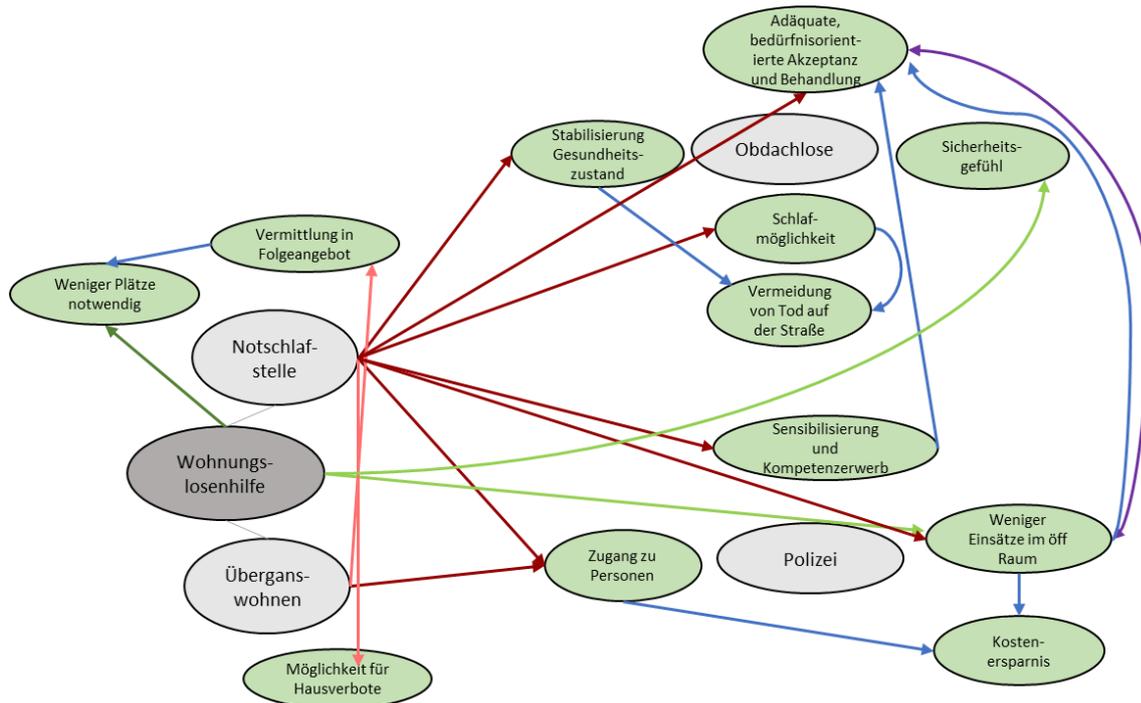
Die erläuterte Darstellungsform soll nun anhand eines vereinfachten Beispiels erläutert werden, das aus der Analyse der Wohnungslosenhilfe einer großen Stadt stammt und in Abbildung 21 dargestellt ist.

Die Wohnungslosenhilfe (WLH) bietet im Beispiel die beiden Leistungen Notschlafstelle und Übergangswohnen an. Die Notschlafstelle bietet der Stakeholdergruppe Obdachlose an Wirkungen eine Schlafmöglichkeit, Stabilisierung des Gesundheitszustands und eine adäquate, bedürfnisorientierte Akzeptanz und Behandlung. Beim Stakeholder Polizei wiederum zeigen sich weniger Einsätze im öffentlichen Raum, eine höhere Sensibilisierung für die Thematik der Obdachlosigkeit aber auch die Möglichkeit besseren Zugang zu (gesuchten) Personen zu finden. Mit blauen Pfeilen dargestellte Beziehungen von Wirkungen zu Folgewirkungen (Wirkungen zweiter Ebene) sind beispielsweise die adäquate, bedürfnisorientierte Akzeptanz und Behandlung der Obdachlosen durch eine sensibilisiertere und kompetentere Polizei. Direkt beim Stakeholder Polizei führen weniger Einsätze allerdings auch zu niedrigeren Kosten, ebenfalls eine Folgewirkung.

Die Wohnungslosenhilfeleistungen haben allerdings auch wechselseitige Wirkungen, die in hellroten Pfeilen dargestellt sind. So bietet die Leistung Übergangswohnen die Möglichkeit, in der Notschlafstelle Folgeangebote aufzeigen zu können. Umgekehrt können im Übergangswohnen Hausverbote ausgesprochen werden, ohne zu befürchten, dass die betroffenen Personen keinerlei Versorgung mehr bekommen.

Ganz generell führt die Existenz eines Angebots an Leistungen in der Wohnungslosenhilfe zu einem erhöhten Sicherheitsgefühl bei Obdachlosen, wenn sie von der Existenz der Angebote Kenntnis haben (hellgrüner Pfeil).

ABBILDUNG 21: BEISPIELDARSTELLUNG EINFACHE WIRKUNGLANDKARTE WOHNUNGSLOSENHILFE



Quelle: eigene Darstellung

Komplexe Wirkungslandkarten können schnell dutzende Stakeholder und hunderte Wirkungen umfassen. Ist dies der Fall, reichen einfache Skizzen, wie jene in Abbildung 20 und Abbildung 21 dargestellt, nicht mehr aus. Dies gilt insbesondere, wenn auch noch Quantitäten und Intensitäten eingefügt werden sollen. In diesen Fällen muss zu softwarebasierten Lösungen gegriffen werden. Eine Möglichkeit ist Software zur sozialen Netzwerkanalyse, die hierfür etwas zweckentfremdet verwendet werden kann. Abbildung 22 zeigt eine hoch aggregierte Darstellung der Wiener Wohnungslosenhilfe, die mittels solch eines Programms erstellt wurde.



Zunächst wird also ein Wirkungsmodell hypothetischer Natur erstellt und die Stakeholder mit ihren vermuteten Wirkungen in die Wirkungslandkarte eingetragen. Konkret werden dies beispielsweise Knoten und Kanten in einem sozialen Netzwerkanalysetool sein. Solcherart entsteht ein eine hypothetische Wirkungslandkarte der betrachteten Organisation.

In einem zweiten Schritt kann qualitativ erhoben werden ob die vermuteten Wirkungen tatsächlich bei den Stakeholdern eintreten. Streicht bzw. ergänzt man die Wirkungen des hypothetischen Modells auf Basis dieser Informationen, ergibt sich eine qualitative Wirkungslandkarte aus der noch nicht ersichtlich ist in welchem Umfang die Wirkungen eingetreten sind. Die Quantifizierung kann als weiterer Schritt erfolgen, indem die Anzahl der Betroffenen oder die Intensität der Wirkung gemessen und in die Darstellung integriert wird. Als Ergebnis zeigt sich dann eine gewichtete Wirkungslandkarte, bei der die umfangreicheren Wirkungen graphisch hervorgehoben werden. Dies kann beispielweise über dickere und dünnere Pfeile oder größere bzw. kleinere Schriftgrößen der betroffenen Wirkungen erfolgen. Analog kann bei einer vorgenommenen Bewertung bzw. Monetisierung vorgegangen werden.

Die unterschiedlichen Darstellungsarten helfen unter anderem auch in der Strategiearbeit, die gerade mit Bezug auf Wirkungen essenziell ist. So gilt es im Prozess einer Wirkungsanalyse die Erkenntnisse für strategische Fragestellungen zu nutzen, Strategien allenfalls zu (re)formulieren und dies verknüpft mit einer wirkungsorientierten Steuerung zu sehen. Intendierte Wirkungen mit gesellschaftlichem Mehrwert als Basis für die Steuerung des Unternehmens oder der Organisation sollten eine Selbstverständlichkeit sein. Noch hängen wir allerdings weitgehend in Input- (Kosten) und Outputsteuerungssystemen. Im folgenden Kapitel 9 wird ein Modell der gesamtorganisationalen Steuerung auf Basis von Wirkungen vorgestellt, das eine Möglichkeit darstellt, den entscheidenden Schritt in Richtung wirkungsorientierte Steuerung zu gehen.

## 9. Wie kann wirkungsorientiert gesteuert werden? Die Steuerungsbox.

---

Konsequente Wirkungsorientierung erfordert an Wirkung ausgerichteter Steuerung der Organisation. Wirkungsmaximierung, hier verstanden als Maximierung gesellschaftlich erwünschten Mehrwerts, kann nur effektiv funktionieren, wenn Mittel entsprechend investiert werden können. Organisationen, die gesellschaftlichen Mehrwert befördern wollen, haben Wirkungsmaximierung im Sinne der Mission mehr oder weniger explizit als primäres Ziel. Reine Steigerung des Outputs kann zu erhöhten Wirkungen führen, muss aber nicht. Will eine komplexere Organisation mit mehreren Projekten oder Leistungen bzw. eine projektfördernde oder leistungsfinanzierende Organisation, wie etwa eine Stiftung oder eine Abteilung der öffentlichen Hand, Wirkungsorientierung leben, ist es essentiell, sich mit einem integrierten Wirkungsmodell der gesamten Organisation auseinanderzusetzen. Dies ist naturgemäß komplexer als das Wirkungsmodell eines Projekts oder einiger weniger verknüpfter Projekte. Im Wesentlichen muss die Organisation erstens eine klare Vorstellung von den gewünschten, also intendierten, Wirkungen haben. Zweitens muss ihr klar sein, bei welchen Stakeholdern bzw. Zielgruppen sie diese Wirkungen hervorrufen will. Drittens ist, im Sinne des Wirkungsmodelldenkens, eine Verknüpfung mit Aktivitäten bzw. Leistungen, die zu diesen Wirkungen führen, essentiell. Wie kommt es zu den Wirkungen? Welche Inputs braucht es dazu? Verschiedene Leistungen bzw. Aktivitäten mit unterschiedlichen Outputs können durchaus zu ähnlichen oder gar gleichen Wirkungen führen. Es werden regelmäßig unterschiedliche Leistungen, Projekte oder Aktivitäten dazu geeignet sein, die eine oder andere Wirkung zu steigern. Beispielsweise verändert mobile, teilstationäre und stationäre Pflege und Betreuung die psychische und physische Lebensqualität von pflege- und betreuungsbedürftigen Menschen und deren Angehörigen. Die Zusammenhänge zu kennen, zu messen und zu analysieren ist essentiell, um eine wirkungsorientierte Steuerung aufzubauen.

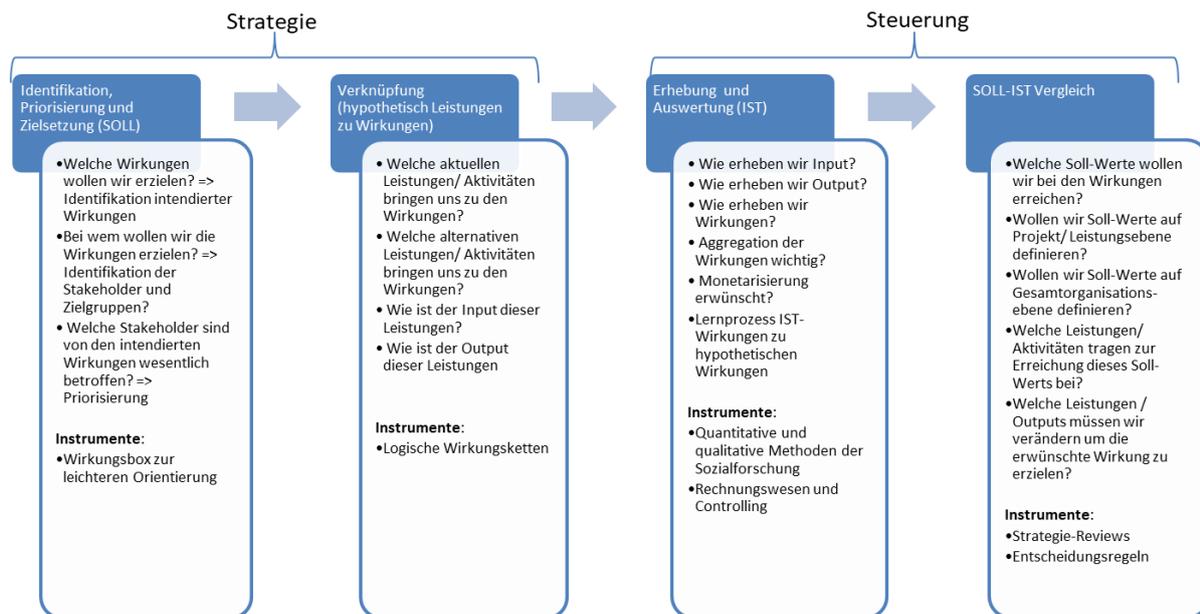
Konkret wird vorgeschlagen, die in nachfolgender Abbildung 23 skizzierten Schritte zur Etablierung einer wirkungsorientierten Steuerung zu durchlaufen. Einzelne Schritte können übersprungen werden, wenn eine Organisation bereits im Vorfeld entsprechende Informationen aufbereitet hat. Beispielsweise werden intendierte Wirkungen häufig bereits feststehen.

Zu Beginn gilt es, eine wirkungsorientierte Strategie aufzubauen. Dazu ist die Identifikation, Priorisierung und Zielsetzung der eigenen Aktivitäten festzulegen. Das Soll wird etabliert. In einem nächsten Schritt müssen Leistungen mit den Wirkungen hypothetisch verknüpft werden. In Form von logischen Wirkungsketten werden ausgehend von den Aktivitäten intendierte Wirkungen skizziert. Hierbei gilt es ehrlich zu sein. Reflexion ist wichtig, da es teilweise einen Unterschied zwischen den vermuteten und den erwünschten Wirkungen geben wird.

Der Übergang von Strategie zur Steuerung ist von der Orientierung an der Wirkungsüberprüfung gekennzeichnet. Dabei geht es nicht mehr um die Etablierung einer Soll-Vorstellung und der logischen Verknüpfung von Leistungen zur Erreichung dieses Solls. Es gilt mittels Erhebungen empirisch aufzuzeigen, wie es um den Ist-Stand der Wirkungserreichung steht. Treten die erwünschten und angestrebten Wirkungen überhaupt ein? In welchem Ausmaß treten sie ein? In diesem Schritt gilt es, eine zur Organisation und ihren Aktivitäten passende Herangehensweise bei den Erhebungen zu wählen. Dies können Daten aus der laufenden Dokumentation in den Organisationen bzw. Unternehmen sein (z.B. Patient:innendokumentation) aber auch qualitative und quantitative Erhebungen (siehe Kapitel 6). Im Grunde sind es Aktivitäten der Schritte 3, 4 und 5 im Wirkungsanalyseprozess (siehe Kapitel 5).

Hierbei können auch Wirkungen identifiziert werden, die nicht intendiert waren und später auch in einem allfälligen Soll-Ist-Vergleich nicht von Bedeutung sind. Diese können allerdings im Sinne eines iterativen Prozesses in die (zukünftige) Strategiebildung einfließen. Der für die Steuerung wesentliche Schritt ist dann der erwähnte Soll-Ist-Vergleich. Hier gilt es anhand der angestrebten Wirkungen, die mit entsprechenden Soll-Werten zu versehen sind, festzustellen, inwiefern die einzelnen Aktivitäten bzw. Leistungen einen Beitrag zur Wirkungserreichung leisten. Dies wird durch den anteiligen Vergleich empirisch ermittelter Ist-Werte an einem Gesamt-Soll-Wert erreicht.

ABBILDUNG 23: SCHRITTE ZUR ETABLIERUNG EINER WIRKUNGSORIENTIERTEN STEUERUNG AUF GESAMTORGANISATIONSEBENE



Quelle: eigene Darstellung

Das in nachfolgender Abbildung 24 vorgeschlagene Modell der wirkungsorientierten Steuerungsbox zeigt die konzeptionelle Basis für eine wirkungsorientierte Steuerung auf. Es dient der quantitativen Darstellung der Inputs, Outputs und Wirkungen einzelner Projekte und über eine Aggregation der Werte auch der Wirkungsbetrachtung der Gesamtorganisation. Es existieren verschiedene Leistungen bzw. Projekte, die bei definierten Stakeholdern intendierte Wirkungen hervorrufen (sollen). Nicht jeder Stakeholder ist hierbei von jeder Wirkung betroffen. Ebenso wenig werden jedes Projekt bzw. jede Leistung jede intendierte Wirkung hervorrufen. Es wird jedoch i.d.R. mehrere Projekte oder Leistungen geben, die bestimmte Wirkungen bei unterschiedlichen Stakeholdergruppen adressieren und hervorrufen. Die einzelnen Projekte bzw. Leistungen können wie oben in Kapitel 3 beschrieben in einer Wirkungskette gedacht werden. Diese ist in Abbildung 24 auch in grau bei jedem Projekt bzw. jeder Leistung nochmals inkludiert. Input seitens der eigenen Organisation aber gegebenenfalls auch seitens anderer Finanziers ermöglicht die Durchführung konkreter Aktivitäten zur Leistungserstellung, die den entsprechenden Output hervorbringen. Im vorliegenden gesamtorganisationalen Steuerungsmodell, der wirkungsorientierten Steuerungsbox, werden lediglich intendierte Wirkungen relevant sein. Steuerung bedingt zunächst vorgegebene Soll-Werte für definierte Indikatoren und damit eine Zielsetzung seitens der Verantwortlichen in der Organisation. Konkrete Ist-Werte ermöglichen über einen Soll-Ist-Vergleich die Feststellung von Abweichungen. Entsprechende Eingriffe in die Leistungserstellung können dann vorgenommen werden um Ziele (Soll-Werte) zu erreichen. Unintendiertes Vorgehen bzw. unintendierte Wirkungen sind primär breiten Wirkungsanalysen jenseits der Strategie und Steuerung vorbehalten. Sie können im Rahmen von Erhebungen allerdings auch hier auftauchen und allenfalls dargestellt werden. Beispielsweise kann

es zu Kosteneinsparungen bei anderen Leistungen kommen, die nicht angestrebt waren, aber dennoch von Bedeutung sind und dargestellt werden sollten.

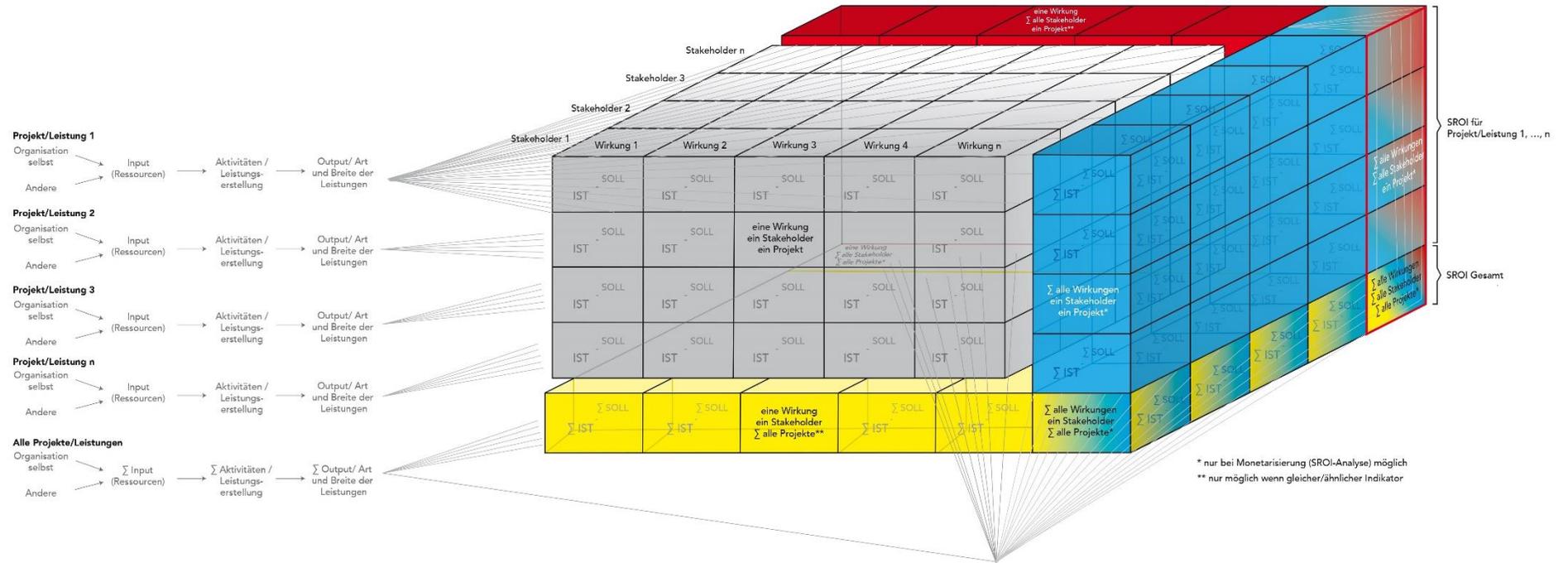
Gerade in Bezug auf die Gesamtorganisation stellt sich rasch die Frage nach der Aggregation von Wirkungen über Projekte und Stakeholder hinweg. Zudem besteht auch das Anliegen, die vielfältigen Wirkungen selbst zu aggregieren um solcherart den gesamten gesellschaftlichen Mehrwert für ein Projekt, eine Stakeholdergruppe oder gar insgesamt über alle Gruppen, Projekte/Leistungen und Wirkungen hinweg darzustellen. Letzteres entspricht dem Gesamt-SROI-Wert und ist in der Abbildung 24 rechts unten hinten verortet. SROI-Werte für einzelne Projekt bzw. Leistungen wären in den jeweiligen Feldern darüber zu finden. Voraussetzung hierfür ist, dass Wirkungen monetarisiert werden (siehe hierzu Kapitel 7).

Die Aggregation stellt jedenfalls eine methodische Herausforderung dar. Wirkungen entstehen, wie in Kapitel 6 beschrieben, in unterschiedlichen zeitlichen, räumlichen und inhaltlichen Dimensionen. Sie können somit häufig schwer aggregiert werden. Was ist beispielsweise die Summe aus zwei Tonnen CO<sub>2</sub>-Reduktion und einer um zwei Basispunkte gestiegenen psychischen Lebensqualität? Abhilfe kann hier entweder das Umrechnen in Geldeinheiten bieten oder die Aggregation über Anteile bei Befragungen im sozialwissenschaftlichen Kontext. Letzteres funktioniert allerdings nur, wenn die Wirkungen allesamt mittels Anteilen ermittelt werden können, deren Wichtigkeit gewichtet wurde. Dies wäre beispielsweise der Fall, wenn erhoben wird, wie hoch der Anteil jener ist, die körperliche, finanzielle oder psychische Entlastung verspüren und wie wichtig den Personen das jeweils ist. Über den Anteil der Zustimmung, gewichtet mit der Wichtigkeit, kann ein Index über die Wirkungen errechnet werden, der Auskunft über die Wirkungserreichung insgesamt gibt.

Sinnvoll erscheint eine Aggregation jedenfalls innerhalb einer Wirkung über unterschiedliche Stakeholder bzw. Projekte/Leistungen hinweg. Hier gilt es lediglich auf gleiche bzw. möglichst ähnliche Indikatoren und Erhebungsdesigns zu achten. So kann beispielsweise die Möglichkeit, bei Betreuungsbedürftigkeit den Wohnort frei wählen zu können, ein Indikator sein, der mittels Befragung der betroffenen Personen erhoben wird. Hier wird es über die unterschiedlichen Projekte/Leistungen hinweg unterschiedliche Anteile der Zustimmung geben, die aber aufgrund des gleichen Indikators sowohl miteinander verglichen als auch aggregiert betrachtet werden können. Dieser Indikator kann zudem auch bei anderen Stakeholdergruppen, wie beispielsweise Angehörigen, abgefragt werden. Selbst wenn die Wirkung bei unterschiedlichen Stakeholdergruppen unterschiedlich erhoben wird, kann eine Aggregation mittels der Anteile an Zustimmung sinnvoll sein. Beispielsweise kann Integration in die Gesellschaft bei Menschen mit Behinderung über Anzahl und Dauer der Kontakte zu Menschen ohne Beeinträchtigung, jenseits der Familie bzw. professionellen Betreuungspersonen, erhoben werden. Hierbei könnte der Anteil jener, die zumindest dreimal in der Woche eine Viertelstunde Kontakt haben, als gut integriert gelten. Bei Angehörigen von Menschen mit Behinderung kann im Gegensatz dazu beispielsweise als Indikator für Integration das Nachgehen einer Erwerbsarbeit gelten. Der Anteil jener, die zumindest einen über geringfügiges Ausmaß hinausgehenden Job haben, könnte als gut integriert angesehen werden. Obwohl unterschiedliche Indikatoren angewendet werden, kann letztlich über die beiden Stakeholdergruppen hinweg aggregiert werden und eine Aussage getroffen werden, wie hoch der Anteil jener ist, die aufgrund des Projekts bzw. der Leistung besser in die Gesellschaft integriert sind.

Das Konzept der wirkungsorientierten Steuerungsbox ermöglicht somit eine differenzierte Sichtweise auf die eigenen Projekte bzw. Leistungen und die einzelnen hervorgerufenen intendierten Wirkungen. Gleichzeitig bietet es eine Gesamtsichtweise über den Einfluss der Projekte bzw. Leistungen in einzelnen Wirkungsdimensionen, auf einzelne Stakeholder oder aggregiert auf die Gesellschaft insgesamt.

ABBILDUNG 24: DIE WIRKUNGSORIENTIERTE STEUERUNGSBOX - EIN GESAMTORGANISATIONALES STEUERUNGSORIENTIERTES WIRKUNGSMODELL



Quelle: eigene Darstellung

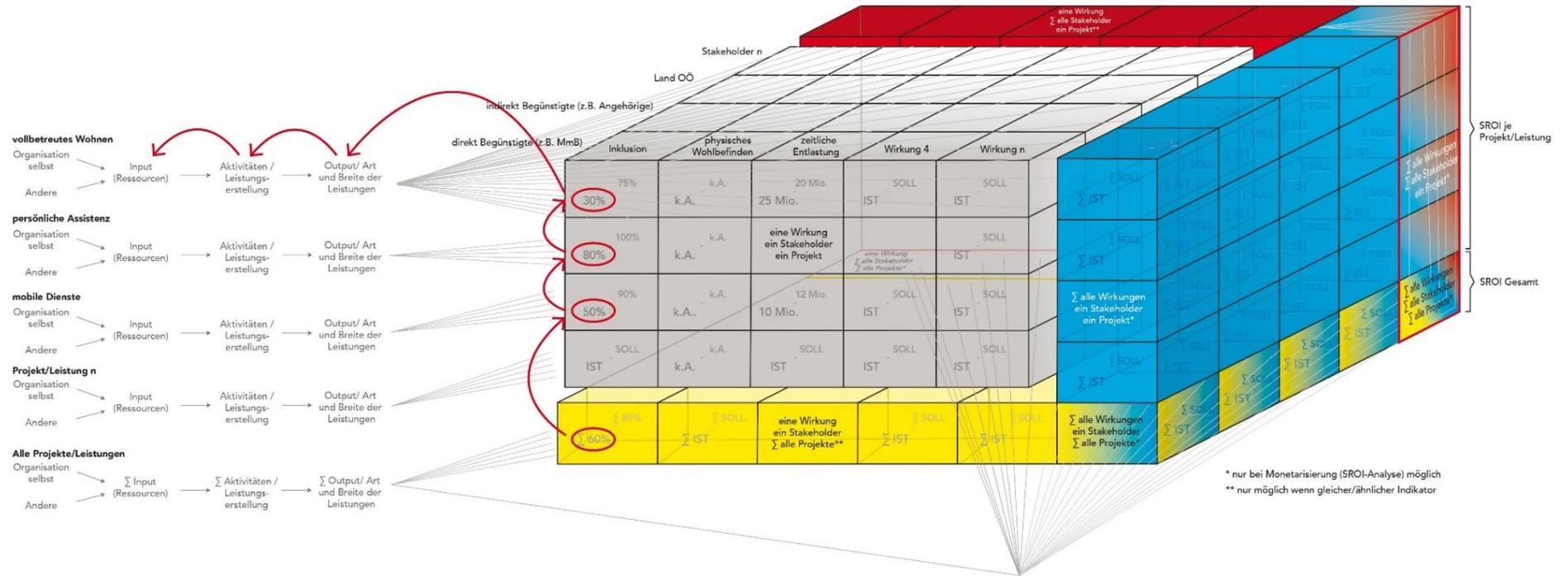
In Abbildung 25 wird der oben erläuterte Gedanke der Steuerung nun anhand eines Beispiels dargestellt. Die Gesamtorganisation (beispielsweise das Sozialressort eines Bundeslandes oder eine Stiftung) hat sich vorgenommen, Inklusion bei 80% der direkt Begünstigten über alle Leistungen hinweg zu ermöglichen (linke untere gelbe Ecke der Box). Aktuell ist dies nur bei 60% der Fall (IST-Wert). Ein Vergleich der Leistungen hinsichtlich dieser einen Wirkung zeigt, dass beim vollbetreuten Wohnen der IST-Wert bei 30% und bei den mobilen Diensten bei 50% liegt. Diese beiden Leistungen müssten somit adaptiert werden bzw. alternative Leistungen herangezogen werden, um eine Steigerung der Wirkung auf 80% zu erreichen. Insbesondere gilt es etwas beim Leistungsangebot „vollbetreutes Wohnen“ zu ändern, wie die roten Pfeile darstellen. Dies bedeutet beispielsweise einen Rückbau der Leistung bei gleichzeitigem Ausbau anderer Leistungen, wie persönlicher Assistenz (zweite Zeile der Box), wo bereits 80% Inklusion erreicht wird.

Selbstverständlich muss bei Steuerungseingriffen zur Veränderung einer (gewünschten) Wirkung darauf geachtet werden, inwieweit andere Wirkungen davon betroffen sind. Eine Reduktion der Leistung A und Ausbau der Leistung B zur Erhöhung der Wirkung A kann u.U. eine andere unerwünschte Wirkung verstärken. Hier muss in einem partizipativen, politischen Aushandlungsprozess oder anhand des Leitbilds bzw. der grundlegenden Gesetze und Rahmenbedingungen und der dortigen Aussagen zur Wichtigkeit der einzelnen Wirkungsziele bzw. Wirkungsdimensionen abgewogen werden, welche konkrete Veränderung getroffen werden soll. Die Steuerungsentscheidung basiert aber im Unterschied zur aktuell meist gegebenen Situation nicht auf Daten und Kennzahlen zu Input und Output, sondern auf Daten und Kennzahlen zu Wirkungen.

Solcherart kann einerseits von Seiten der Gesamtorganisation aggregiert gesteuert werden und andererseits stehen Daten zur Darstellung der Wirkungen über alle Leistungen und Stakeholder hinweg zur Verfügung. Dies erleichtert zusätzlich die Kommunikation und Legitimation der Organisation.

In der konkreten Ausgestaltung handelt es sich bei der wirkungsorientierten Steuerungsbox um ein Instrument, das für Projekte bzw. Leistungen, Stakeholdergruppen sowie intendierte Wirkungen und entsprechende Indikatoren erstellt und mit Daten befüllt wird. Üblicherweise wird das Instrument in Form einer Datenbank oder zumindest eine Excel-basierte Pivot-Tabelle angewandt.

ABBILDUNG 25: DIE WIRKUNGSORIENTIERTE STEUERUNGSBOX – EIN BEISPIEL



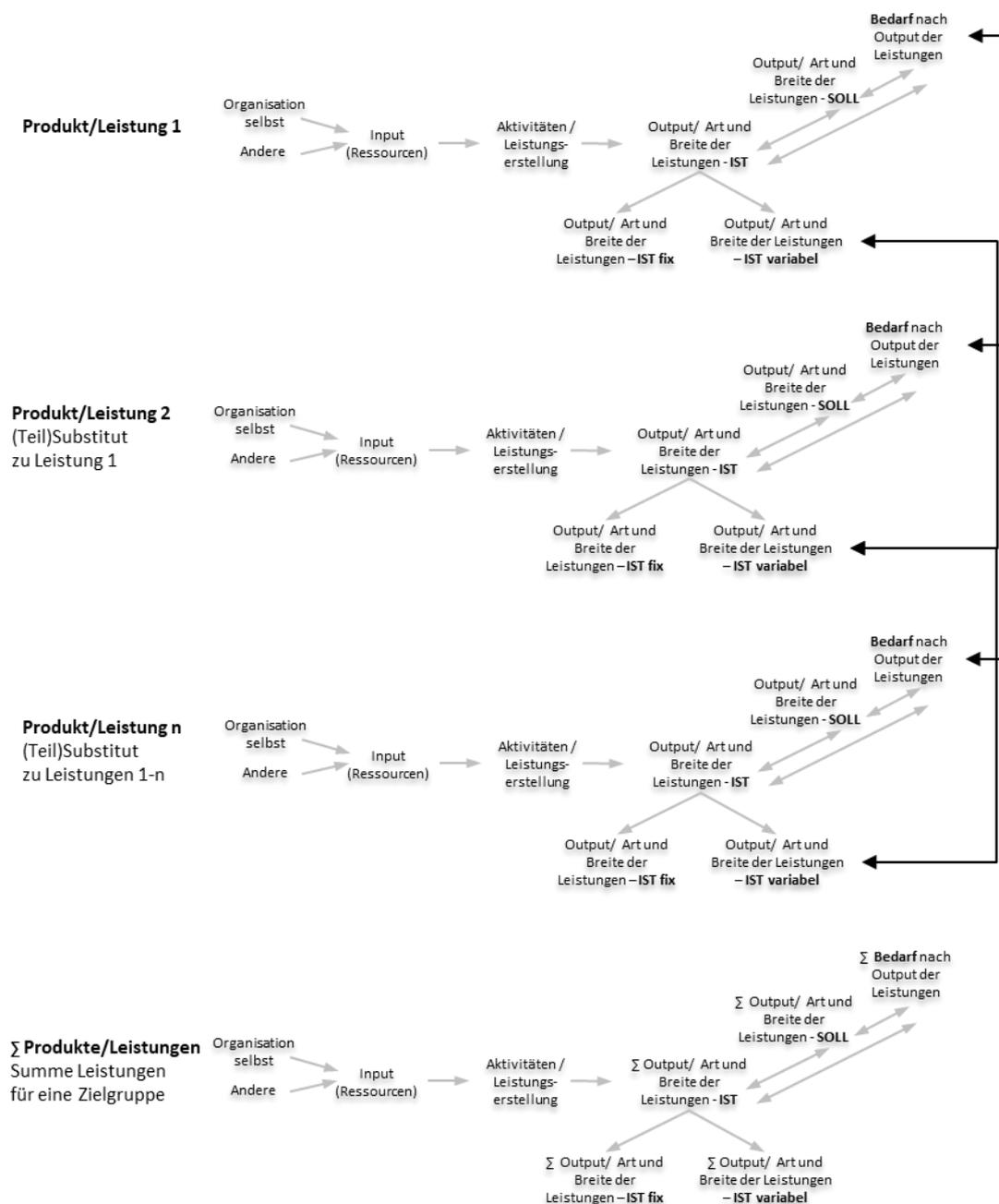
Quelle: eigene Darstellung

Es muss aus Steuerungssicht noch zwischen dem Bedarf nach Leistungen unterschieden werden, die Pflichtcharakter haben und solchen, die freiwillig erbracht werden. In diesem Zusammenhang ist auch die zumindest teilweise Substituierbarkeit der angebotenen Leistungen im Portfolio ein Thema. Steuerung im Sinne des oben skizzierten Vorgehens bedeutet einerseits, Möglichkeiten zur Qualitätsoptimierung zu identifizieren und so bestehende Leistungen für aktuelle und zukünftige Klienten in Richtung gewünschter Soll-Werte der einzelnen Wirkungen anzupassen. Beispielsweise könnten im vollbetreuten Wohnen integrationsfördernde Leistungen implementiert werden, um die Wirkung der Integration zu steigern.

Andererseits könnte die Steuerung auch Substitution der Leistung mit vergleichsweise schlechten IST/SOLL-Werten durch Leistungen mit besseren IST/SOLL-Werten bedeuten. Dies setzt voraus, dass im Leistungsportfolio der Organisation verschiedene Leistungen ähnliche Bedürfnisse einer zumindest vergleichbaren Stakeholder- bzw. Zielgruppe adressieren. Dies wird z.B. in einem bestimmten Zielgruppensegment bei der mobilen und stationären Betreuung durch Pflegedienste der Fall sein. Wenn es sich um freiwillige Leistungen, beispielsweise von Stiftungen, handelt, kann eine Verschiebung zwischen Leistungen relativ leicht vorgenommen werden. Im Falle von staatlichen Pflichtleistungen, wie sie beispielsweise im Sozialsystem etablierter Wohlfahrtsstaaten bestehen, werden jedoch bestimmte Klient:innen einen fixen Anspruch auf die Leistung haben. Hier wird eine Substitution nur langfristig erfolgen können.

Damit sind gewisse Leistungen bzw. deren Outputs fixiert. Beispielsweise haben manche Menschen mit Behinderung einen Rechtsanspruch auf „vollbetreutes Wohnen“, der ihnen nicht (leicht) entzogen werden kann, egal welche positiven oder negativen Wirkungen damit verbunden sind. In nachfolgender Abbildung 26 wird diese relevante Mengengerüstkomponente der Steuerung durch eine differenziertere Outputbetrachtung dargestellt. Es handelt sich wieder um die bereits bekannten Wirkungsketten einzelner Leistungen, allerdings mit Unterscheidungen im Output. Wurde dieser oben in den Abbildungen Abbildung 24 und Abbildung 25 als problemlos veränderbar angenommen, liegt nun eine Differenzierung in Output IST-fix und Output IST-variabel vor. Beim variablen Bestandteil des Outputs können Veränderungen im Sinne der Verschiebung zu anderen Leistungen vorgenommen werden. Beispielsweise könnten eine bestimmte Anzahl von Klient:innen der stationären Betreuung, die sie nicht fix zugesagt (z.B.: durch Rechtsansprüche) beziehen, durch mobile Dienste wirkungsvoller betreut werden. Dies ist in der Abbildung 26 durch die Verbindungspfeile zwischen den jeweiligen IST-variabel Bestandteilen angedeutet, da eine Verschiebung Auswirkungen auf das Mengengerüst der jeweils anderen Leistungen hat. Andererseits spielt auch der Gesamtbedarf nach einer Leistung und, sofern die Leistungen ähnliche oder gleiche Zielgruppen adressieren, auch der Gesamtbedarf über alle Leistungen hinweg eine Rolle. Wie hoch ist der Anteil des IST-Outputs am Bedarf? Wie stark ist also die aktuelle Bedarfsdeckung? Diese in Zusammenhang mit den wirkungsorientierten Zielsetzungen und den Substitutionsmöglichkeiten ergibt einen SOLL-Wert für den Output je Leistung. In der Regel wird dies für die Anzahl der betreuten Klientinnen und die Anzahl an Leistungsstunden ein Thema sein.

ABILDUNG 26: DIFFERENZIERTE BETRACHTUNG DES OUTPUTS UNTER STEUERUNGSBLICKWINKEL



Quelle: eigene Darstellung

Zusammengefasst führen also Wirkungsüberlegungen und ein wirkungsorientierter SOLL-IST-Vergleich, gepaart mit einem teilweise exogen über den Bedarf gegebenen und nicht komplett veränderbaren Leistungoutput zu einem wirkungsoptimierten Leistungsportfolio für bestimmte Zielgruppen. Die SROI-Analyse und insbesondere die ihr inhärenten Monetarisierungsmöglichkeiten können hier beim Wirkungsvergleich zwischen den Leistungen helfen. Insbesondere gilt dies für den Fall, wenn mehrere Wirkungen aggregiert verglichen werden sollen, wie bereits in Kapitel 7 gezeigt wurde. Nachfolgend widmen wir uns nun in Kapitel 10 der Kommunikation von Wirkungen. Ob Non-profit Organisationen in Jahresberichten, Unternehmen in Nachhaltigkeitsberichten oder die öffentliche Verwaltung gegenüber der Regierung und diese gegenüber dem Parlament, überall gilt es zunehmend aufzuzeigen welche Effekte oder eben Wirkungen die eigene Tätigkeit hervorgerufen haben. Das Thema Nachhaltigkeit spielt hier eine immer bedeutendere Rolle.

## 10. Wie können Wirkungen kommuniziert werden?

---

*Anna Herzog, Christian Grünhaus*

Wirkungskommunikation ist wesentlicher Bestandteil in einem Gesamtprozess, welcher von der strategischen Entscheidung über die Durchführung einer Aktivität und die dadurch entstehenden Wirkungen, deren Analyse und Messung, Bewertung und Darstellung schließlich bis zur Kommunikation führt. Wirkungskommunikation kann in diesem Sinne sogar als Teil einer übergeordneten Mission gesehen werden, denn Aktivitäten zu setzen reicht alleine nicht mehr aus: Wirkungen müssen evaluiert und kommuniziert werden, um diese für eine breite Gruppe an Stakeholdern sichtbar zu machen.

Allerdings bedarf auch die kommunikative Aufbereitung von Wirkungen, genau wie das Durchführen von Aktivitäten und deren Evaluation, ein nicht unwesentliches Ausmaß an Verantwortung. In der CSR-Kommunikation wird hier sogar von einer Erweiterung der Triple-Bottom-Line um eine vierte Dimension, jene der Kommunikation, gesprochen (Weder & Karmasin 2017). Denn nur, wenn Wirkungskommunikation professionell und verantwortungsbewusst ausgeführt wird, kann dadurch ein Mehrwert für eine Organisation bzw. ein Unternehmen entstehen.

### 10.1. WELCHE FAKTOREN BESTIMMEN DIE WIRKUNGSKOMMUNIKATION?

Um Wirkungen als einen der abschließenden Schritte nach deren Identifikation, Messung, gegebenenfalls Bewertung, Darstellung und Analyse (siehe Kapitel 5, Abbildung 6) sinnvoll zu kommunizieren, müssen zunächst zwei wesentliche Faktoren geklärt werden, welche die Art und Weise der kommunikativen Aufbereitung maßgeblich bestimmen. Zum einen ist dies der ursprüngliche Zweck der Wirkungsanalyse, welcher eng mit dem Zweck der Kommunikation verknüpft ist. Zum anderen müssen die zentralen Zielgruppen ermittelt werden, an die sich die Kommunikation von Wirkungen richten soll, wobei sich diese wiederum aus dem Zweck der Analyse ergeben.

#### 10.1.1. Zweck der Wirkungsanalyse

Beim Zweck einer Wirkungsanalyse kann der Evaluationsliteratur folgend (Stockmann 2006:21) klassisch zwischen Legitimierung, Kontrollfunktion, Erkenntnisgewinn sowie Dialogfunktion unterschieden werden. Neuerdings kommt verstärkt das Thema Positionierung hinzu (siehe Kapitel 5).

Unter **Legitimierung** als derzeit häufigsten Zweck einer Wirkungsanalyse ist die Forderung nach einer glaubwürdigen und transparenten Darstellung der eigenen Wirksamkeit zu verstehen. Non-profit-Organisationen unterliegen dabei einem zunehmenden Legitimierungsdruck vor allem gegenüber externen Stakeholdern, wobei hier nicht nur Kosten-Nutzen-Rationalitäten bzw. eine Effizienzsteigerung aufgezeigt werden müssen, sondern auch vermehrt der Nachweis von Effektivität gefordert wird. Hier ist also zwischen betriebswirtschaftlicher Legitimierung (ökonomische Zielerreichung) und gesellschaftspolitischer Legitimierung (Erfüllung der Mission) zu unterscheiden.

Bei gewinnorientierten Unternehmen wird Legitimierung im Sinne der Erzielung eines gesellschaftlichen Mehrwerts noch nicht allzu lange gefordert. 2014 wurde dazu eine Richtlinie vom Europäischen Parlament (2014/95/EU) verabschiedet, welche Organisationen mit Kapitalmarktorientierung

und mehr als 500 Mitarbeiter:innen gesetzlich dazu verpflichtet, im Rahmen der Nachhaltigkeits- bzw. CSR-Berichterstattung auch über nichtfinanzielle Leistungen – und die entsprechenden Wirkungen – zu berichten. Für österreichische Unternehmen gilt dies seit dem Inkrafttreten des Nachhaltigkeits- und Diversitätsverbesserungsgesetzes (NaDIVEG) 2017 (BGBl. I Nr. 20/2017). Legitimation ist gerade in diesem Bereich eine wesentliche Voraussetzung, um die Reputation eines Unternehmens zu verbessern und kann vor allem in Krisensituationen als eine Art „Versicherung“ bezeichnet werden. In der CSR-Kommunikation wird hier zwischen pragmatischer Legitimität, welche direkte Vorteile für Stakeholder meint, moralischer Legitimität, also ob Handlungen ethisch korrekt und dem Wohlfahrtsstaat zuträglich sind und kognitiver Legitimität, womit die Nachvollziehbarkeit von Handlungen gemeint ist, unterschieden (Allen 2016).

Die **Kontrollfunktion** der Analyse ist – sowohl im Nonprofit- als auch im gewinnorientierten Bereich – oftmals verbunden mit dem Wunsch, erwartete Wirkungsziele mit tatsächlich erzielten Wirkungen zu vergleichen. Dadurch wird es möglich, Übereinstimmungen und Abweichungen abzulesen, um strategische Entscheidungen zu treffen und wirkungsorientiert zu steuern.

**Erkenntnisinteresse** als Zweck kann unterschiedliche Gründe haben und muss daher je nach Interesse für die Wirkungskommunikation berücksichtigt werden. Dieses kann beispielsweise darin liegen, besseres Verständnis für die Wirksamkeit einer bestimmten Leistung oder für die Wirkungen bei einem bestimmten Stakeholder zu erlangen, aber auch gewisse Lücken oder Bedarfe sichtbar zu machen.

Ist hingegen eher **Dialog** der Zweck einer Analyse, so steht der Austausch und die Interaktion zu Wirkungen mit relevanten Akteur:innen im Vordergrund. Dialog hinsichtlich der Wirkungen kann etwa zur Klärung von Wirkungszielen oder zur Optimierung von Leistungen und Produkten genutzt werden, sofern neben der Organisation bzw. dem Unternehmen, welches eine Wirkungsanalyse durchführt, weitere Stakeholder darin involviert sind.

Klar abzugrenzen von den bisher genannten Zwecken einer Analyse ist die **Positionierung**, welche die Kommunikation von Wirkungen in Sinne des Marketings, etwa die Darstellung von Wirkungen als USP, meint. Auch die Verbreitung des unternehmenseigenen Verständnisses in der Öffentlichkeit dient diesem Zweck. Das Potenzial einer Positionierung durch CSR-Kommunikation wurde in gewinnorientierten Unternehmen bereits vielfach erkannt und in den PR-Abteilungen entsprechend aufbereitet, um ein professionelles Image aufzubauen (Walter 2010). In Nonprofit-Organisationen ist Positionierung durch Wirkungskommunikation hingegen noch weniger stark verbreitet, hier stehen meist Legitimierung, sowie die Kontroll- und Dialogfunktion im Vordergrund.

### 10.1.2. Zielgruppen

Als zweiter bestimmender Faktor für die Wirkungskommunikation muss neben dem Zweck der Analyse geklärt werden, wer die Zielgruppen der Kommunikation sind, wobei sich diese meist aus dem Zweck der Wirkungsanalyse ergeben. Deren mitunter sehr unterschiedliche Anforderungen und Interessen müssen in Kommunikation berücksichtigt werden, um überhaupt „gehört zu werden“. Hier wird bewusst der Begriff der Zielgruppen anstatt jenem der Stakeholder verwendet, um den Unterschied zwischen jenen Gruppen, bei denen Wirkungen entstehen (Stakeholder) und jenen, an die Wirkungen kommuniziert werden (Zielgruppen) deutlich zu machen. Grundlegend kann hier zwischen internen und externen Zielgruppen unterschieden werden.

Ausgehend von Legitimierung als Zweck der Analyse, richtet sich eine entsprechende Kommunikation in erster Linie an externe Zielgruppen. Bei Nonprofit-Organisationen zeigt sich hier in der Kommunikation eine zunehmende Orientierung an den Anforderungen der **Leistungsempfänger:innen** (Buber 2013), wobei diese Gruppe auch Klient:innen, Patient:innen und Kund:innen inkludiert. Ebenso kann Legitimation auch gegenüber **Kapitalgeber:innen** (Fördergeber:innen, Sponsoren, Spender:innen) erfolgen, wobei sich deren Anforderungen an die Kommunikation von jenen der

Leistungsempfänger:innen unterscheiden (siehe 10.2.). Bei gewinnorientierten Unternehmen kann sich Kommunikation aus Legitimierungsgründen ebenfalls an Kund:innen richten, im Vordergrund steht bei Unternehmen aber die Kommunikation an Kapitalgeber:innen (hier Investor:innen bzw. Shareholder). Darüber hinaus ist Legitimierung seitens der Unternehmen auch gegenüber **Regierungsstellen** wichtig, da diese ihre politischen Entscheidungen über Wettbewerb, Steuern, Umwelt, Verbraucher:innen und Soziales nach den entsprechenden Unternehmensinformationen ausrichten. Vor dem Hintergrund der Legitimierung muss in der Wirkungskommunikation gegenüber allen genannten Adressat:innen verstärkt auf die Nachvollziehbarkeit von Wirkungen geachtet werden, um die Glaubwürdigkeit einer Organisation bzw. eines Unternehmens hinsichtlich deren Wirksamkeit zu untermauern und das entgegengebrachte Vertrauen zu stärken.

War der Zweck der Analyse hingegen die Kontrollfunktion, um eine Entscheidungsgrundlage zur Steuerung zu erlangen, so wird sich die Kommunikation in erster Linie an interne Zielgruppen richten, welche über Wirkungen informiert werden und diese in eigene Entscheidungen einbeziehen wollen – ganz unabhängig davon, ob diese in Nonprofit Organisationen oder in gewinnorientierten Unternehmen tätig sind. Die Kommunikation richtet sich hier an **Eigentümer:innen, Geschäftsführung und Mitarbeiter:innen in Führungspositionen**, welche auf Basis der Wirkungen und der Gegenüberstellung dieser zu den Wirkungszielen Entscheidungen hinsichtlich Steuerung und Weiterentwicklung treffen.

Erkenntnisinteresse als Zweck der Analyse geht meist von organisations- bzw. unternehmensinternen Personen aus, weshalb sich auch die Kommunikation an diese Zielgruppen richten sollte. Wie genau Wirkungen dabei in der Kommunikation aufbereitet werden müssen, hängt allerdings vom spezifischen Interesse ab und ist insofern sehr individuell aufzubereiten.

Die Dialogfunktion dient im Unterschied dazu dem Austausch mit jenen Zielgruppen, die entweder in die Entwicklung bzw. Umsetzung einer Leistung, eines Prozesses involviert sind, etwa **Kooperationspartner:innen** oder **Lieferant:innen**, oder eine Leistung bzw. ein Produkt in Anspruch nehmen, also **Leistungsempfänger:innen**. Wirkungskommunikation muss hier die Basis für einen effektiven Austausch mit den entsprechenden Zielgruppen sein, um Wirkungsziele zu reflektieren bzw. Prozesse oder Leistungen zu optimieren.

War hingegen Positionierung der Zweck einer Analyse, ist eine Ausrichtung der Kommunikation sowohl an externen als auch an internen Zielgruppen sinnvoll, wobei jeweils unterschiedliche Effekte durch die Kommunikation erzielt werden können: Bei einer Ausrichtung an externen Zielgruppen kann eine Positionierung am Markt bewirkt werden, wobei hier bei gewinnorientierten Unternehmen stärker die Bindung von **Kund:innen** im Vordergrund des Marketings steht, während es bei Nonprofit-Organisationen eher **Spender:innen** sind. In beiden Fällen geht es darum, Unternehmen bzw. Organisationen vorzustellen und den Kund:innen sowie Spender:innen zu ermöglichen, diese besser kennenzulernen. In der CSR-Kommunikation wird hier zwischen direkten Auswirkungen der Kommunikation im Sinne der Erhöhung von Verkaufszahlen und indirekten Auswirkungen im Sinne einer Steigerung der Kund:innenbindung, eines Differenzierungsvorteils gegenüber den Mitbewerber:innen unterschieden (Faber-Wiener 2013). Zusätzlich kann aber auch die **breite Öffentlichkeit** Zielgruppe der externen Kommunikation zur Positionierung sein: einerseits um neue Kund:innen und Spender:innen zu gewinnen, aber auch um neue Arbeitskräfte anzusprechen. Bei einer Ausrichtung an internen Zielgruppen kann Positionierung zur Steigerung der Arbeitsmotivation von **Mitarbeiter:innen** im Sinne des Employer Branding genutzt werden, bei Nonprofit-Organisationen gleichsam wie bei gewinnorientierten Unternehmen. So kann Wirkungskommunikation etwa eine stärkere Identifikation mit den Werten der Organisation oder des Unternehmens bewirken, indem die Verantwortung des Arbeitgebers gegenüber der Gesellschaft deutlich wird. Aber auch Entwicklungen hinsichtlich der Stabilität des Arbeitsplatzes im Sinne einer sozialen Wirkung sind für Mitarbeiter:innen von Interesse.

Aus den genannten beiden Faktoren, dem Zweck der Wirkungsanalyse sowie der Zielgruppe der Kommunikation, kann nun abgeleitet werden, wie die Kommunikation von Wirkungen aufbereitet werden soll.

ABBILDUNG 27: PROZESS DER WIRKUNGSKOMMUNIKATION



Quelle: eigene Darstellung

## 10.2. WIE KÖNNEN WIRKUNGEN ENTSPRECHEND DIESER FAKTOREN KOMMUNIZIERT WERDEN?

Entsprechend der genannten Faktoren, dem ursprünglichen Zweck der Wirkungsanalyse sowie der Zielgruppe der Wirkungskommunikation kann nun festgelegt werden, wie die Ergebnisse der Analyse und Messung kommuniziert werden sollen.

Zunächst sollte hinterfragt werden, in welchem **Umfang** Wirkungen zu einem bestimmten Zweck bzw. für eine Zielgruppe kommuniziert werden sollen. Hier kann es sinnvoll sein, einzelne Wirkungen herauszugreifen und diese losgelöst von einem Gesamtzusammenhang zu kommunizieren, etwa wenn die Analyse als Kontroll- oder Dialogfunktion durchgeführt wurde und eine spezifische Wirkung mit dem entsprechenden Ziel verglichen werden soll. Wirkungen können darüber hinaus auch aggregiert nach Stakeholder kommuniziert werden, wenn seitens der Zielgruppe der Kommunikation besonderes Interesse für jene Wirkungen besteht, die für sie selbst entstehen. Dies kann ausgehend vom Zweck der Positionierung bei Mitarbeiter:innen oder Leistungsempfänger:innen der Fall sein, aber auch um Legitimation gegenüber Kapitalgeber:innen zu erzielen, sofern diese etwa Fördergeber für das Erreichen von Wirkungen bei einem bestimmten Stakeholder sind. Schließlich kann eine aggregierte Gesamtwirkung der Summe aller Wirkungen bei allen Stakeholder, also der gesellschaftliche Mehrwert einer Organisation/eines Unternehmens oder eines Produkts/einer Leistung kommuniziert werden. Dadurch kann einerseits Legitimation gegenüber Eigentümer:innen

und der Geschäftsführung, sowie gegenüber Kapitalgeber:innen oder Staat/Regierung erzielt werden, aber auch Positionierung durch die Kommunikation des gesellschaftlichen Mehrwerts wird gegenüber Mitarbeiter:innen, Leistungsempfänger:innen und der allgemeinen Bevölkerung immer wichtiger.

In einem weiteren Schritt kann nun die **Art der Aufbereitung** der Kommunikation entsprechend dem Zweck der Wirkungsanalyse und den Zielgruppen festgelegt werden. Hierbei ist einerseits zu unterscheiden, ob eine Wirkung bzw. Wirkungen als reines Ergebnis, in Relation zu Input oder Aktivitäten oder gemeinsam mit entsprechenden Indikatoren vermittelt werden. Darüber hinaus können Wirkungen beispielsweise qualitativ beschrieben werden, in Form einer Visualisierung aufbereitet, als quantifizierte oder gar monetarisierte Werte kommuniziert werden. Schließlich kann noch die Relevanz unterschiedlicher Wirkungsdimensionen, also der inhaltlichen, strukturellen und zeitlichen Dimensionen, sowie deren Verknüpfung mit SDGs hinsichtlich des Zwecks und der Zielgruppe beurteilt und Wirkungskommunikation entsprechend aufbereitet werden.

**Wirkung als reines Ergebnis** meint die Kommunikation des Outcomes, wobei hier einerseits, sofern in der Analyse berücksichtigt, zwischen intendiertem und unintendedem Outcome unterschieden werden kann, sowie bei einer umfassenden Analyse auch Deadweight und Impact kommuniziert werden können. Wirkung als reines Ergebnis wäre beispielsweise die Aussage, dass 80% der Teilnehmer:innen eines Workshops ihren Wissensstand zu einem bestimmten Thema sowie ihre Kompetenzen in einem bestimmten Feld erweitern konnten. Die explizite Kommunikation von Wirkung(en) wird insbesondere vor dem Hintergrund der Positionierung gegenüber Mitarbeiter:innen und Leistungsempfänger:innen sinnvoll sein, da für diese Zielgruppen eine Gegenüberstellung von Wirkung(en) zu Input oder Aktivität(en) geringere Bedeutung haben.

Entsprechende **Relationen** in der Kommunikation aufzuzeigen ist zum Zweck der Legitimierung gegenüber Kapitalgeber:innen sinnvoll, zum Zweck der Kontrolle gegenüber Eigentümer:innen und Geschäftsführung oder um die Basis für einen Dialog mit Kooperationspartner:innen zu bilden. Eine klar strukturierte Aufbereitung der Werte, welche nahe an der Analyse aufgebaut wird, ist hier in der Kommunikation ratsam. Hier eignen sich jene in Kapitel 8 vorgestellten Darstellungsformen, um den Anforderungen hinsichtlich Legitimierung im Rahmen der Wirkungskommunikation nachzukommen. So ermöglicht eine Darstellung entlang der Wirkungskette, also eine klare Unterscheidung in Input, Aktivitäten/Leistungen, Output und Outcome, Wirkungen analytisch zu verorten und Zusammenhänge besser zu verstehen. In der Kommunikation könnte eine entsprechende Aussage etwa wie folgt lauten: „Im Wintersemester 2020 haben 304 Personen an unseren Workshops teilgenommen, wovon 80% von einer Weiterentwicklung ihrer Kompetenzen durch die Workshops berichten.“ Nachvollziehen zu können, welche Wirkungen durch unterschiedliche Investitionen bzw. Aktivitäten entstehen, kann einen wertvollen Beitrag zu erhöhter Glaubwürdigkeit leisten.

Ebenso wie Relationen wird die Verknüpfung von Wirkungen mit entsprechenden **Indikatoren** bzw. die Kommunikation von **Kennzahlen** vermehrt aus Legitimierungsgründen gegenüber Kapitalgeber:innen gefordert. Aber auch zur internen Kontrolle ist eine Kommunikation von Indikatoren sinnvoll, wenn darauf aufbauend strategische Entscheidungen getroffen werden. Hier gewinnen auch standardisierte Kennzahlensysteme an Bedeutung, im Nonprofit-Bereich etwa die Impact Reporting and Investment Standards (IRIS), im CSR-Bereich ist der Global Reporting Index (GRI) in der Nachhaltigkeitsberichterstattung am weitesten verbreitet (siehe auch Kapitel 11.3). Bei den Impact Reporting & Investment Standards (IRIS) handelt es sich um einen Katalog von Kennzahlen, die den sozialen, ökologischen und finanziellen Erfolg einer Organisation bzw. eines Unternehmens messen, wobei hier vor allem Organisationen mit Fokus auf gesellschaftlichen Mehrwert angesprochen werden. Neben Kennzahlen zur Organisations- und Produktbeschreibung sowie zur Beschreibung der finanziellen Situation wird hier zwischen Wirkungen, die auf Basis der operativen Tätigkeit entstehen und Wirkungen, die aufgrund der Produkte und Leistungen der Organisation entstehen, unterschieden. Hier wird die Bedeutung der Wirkungslogik und der Darstellung von Wirkungen in der Wirkungskette sichtbar. Weiters bietet IRIS stakeholderspezifische Kennzahlen,

was eine umfassende Betrachtung aller Stakeholder bzw. die Arbeit mit stakeholder-spezifischen Wirkungsketten unumgänglich macht.

Der Global Reporting Index (GRI) wurde im Unterschied dazu als Rahmenwerk zur Messung und Dokumentation von Wirkungen im Bereich der Nachhaltigkeit entwickelt und wird primär von gewinnorientierten Unternehmen im Bereich der Corporate Social Responsibility genutzt. Als konkrete Kennzahlen müssen für den GRI zunächst in den Grundlagen (Kennzahlen GRI 100) Angaben zu Profil, Strategie, Ethik und Integrität, Unternehmensführung sowie Stakeholder und Managementansatz erfolgen. Danach werden Output- und Outcome-Kennzahlen drei wesentlichen Bereichen zugeordnet: ökonomischen Aspekten (GRI 200), ökologischen Aspekten (GRI 300) und sozialen Aspekten (GRI 400) (Global Reporting Initiative 2016). Hier zeigt sich, dass eine Darstellung von Wirkungen mithilfe des Wirkungsmodells und der Wirkungsbox, also der Zuordnung zu inhaltlichen Dimensionen, eine wertvolle Basis für die Arbeit mit diesem Kennzahlensystem sein kann.

In einem weiteren Schritt muss hinsichtlich des Zwecks der Analyse sowie der Zielgruppe der Kommunikation abgewogen werden, ob Wirkungen qualitativ beschrieben, in Form einer Visualisierung aufbereitet, als quantifizierte oder gar monetarisierte Werte kommuniziert werden sollen.

Eine **qualitative Beschreibung** der Wirkung(en) ist vor allem dann sinnvoll, wenn die Kommunikation leichtgängig und niederschwellig sein soll. Insbesondere zum Zweck der Positionierung gegenüber Mitarbeiter:innen oder Leistungsempfänger:innen eignet sich die qualitative Beschreibung, wenngleich diese auch ergänzend zur Kommunikation von Zahlen zum Zweck der Legitimierung genutzt werden kann. Bei letzterem ist allerdings der Einfluss von Sprache auf die Glaubwürdigkeit der Aussagen nicht zu unterschätzen. So kann gerade im Nonprofit-Bereich eine Ökonomisierung der Sprache, eine Anpassung an Begriffe aus dem gewinnorientierten Management, durchaus positive Auswirkungen haben. Ein Bezug zur Wirtschaft ist überwiegend positiv besetzt und daher gut geeignet, um Legitimierung zu erzielen (Mautner 2013). Allerdings ist hier zu beachten, dass dies wohl nicht für alle Zielgruppen gilt und eine eher ökonomische Sprache im Nonprofit-Bereich bei manchen Stakeholdern oder Zielgruppen auch auf Ablehnung stoßen kann. Zum Zweck der Positionierung kann in der qualitativen Beschreibung hingegen stärker mit Metaphern, Storytelling oder Zitaten gearbeitet werden. Metaphern haben den Effekt, im organisationalen Kontext gleichzeitig beschreibend UND konstruierend zu wirken. Wird beispielsweise eine Situation mithilfe einer Metapher erklärt, so kommt dadurch einerseits die Identität der Situation zum Ausdruck und andererseits wird Realität konstruiert. Bei komplexen Sachverhalten und schwierigen Begrifflichkeiten, wie sie bei der Wirkungskommunikation auftreten, können Metaphern genutzt werden, um weniger gebräuchliche Begriffe durch solche zu ersetzen, die etwa aus der Alltagssprache bekannt sind. Dadurch haben Metaphern das große Potenzial, das Verständnis einer Situation, einer Geschichte, eines Faktums bei den Leser:innen zu bestimmen (Mautner 2013).

Auch einzelne Zitate, etwa von Leistungsempfänger:innen, für die eine Wirkung entsteht oder von Mitarbeiter:innen, welche eine Leistung darbringen und das Entstehen von Wirkung beobachten können, eignen sich hier um Wirkungen qualitativ zu beschreiben.

Zudem kann Storytelling als Instrument zur Kommunikation von Wirkungen in Form einer qualitativen Beschreibung genutzt werden. Das Erzählen von Geschichten und Erfahrungsberichten hilft, Wirkungen greifbarer zu machen und diese auf niederschwellige Art und Weise zu vermitteln. Persönliche Geschichten von Leistungsempfänger:innen können so etwa dabei unterstützen, Vertrauen in die Organisation aufzubauen, während Berichte von Mitarbeiter:innen zu einer Stärkung der Beziehungen innerhalb des Teams beitragen können. Trotz der qualitativen Aufbereitung sollte Storytelling aber immer faktenbasiert – also auf Basis nachgewiesener Brutto- oder Nettowirkungen erfolgen, andernfalls kann die Glaubwürdigkeit schnell in Frage gestellt werden und es droht ernster Imageschaden. Überzeugende, stakeholder-spezifische Geschichten, deren Basis eine fundierte Wirkungsmessung mit entsprechenden Kennzahlen bildet, können somit als Goldstandard der Außenkommunikation im Sinne einer Positionierung bezeichnet werden.

Auch **Visualisierung** spielt in der Wirkungskommunikation eine wichtige Rolle. So können etwa Tabellen und Charts vor allem zum Zweck der Kontrolle und Steuerung für Geschäftsführung und leitende Mitarbeiter:innen praktikabel sein. Tabellen eignen sich beispielsweise, um quantitative Daten nach Kategorien geordnet darzustellen, wobei für die Verteilung dieser wiederum Balken- oder Tortendiagramme gut geeignet sind. Auch zum Zweck der Legitimierung gegenüber externen Zielgruppen ist eine graphische Darstellung mittels Charts sinnvoll. Geht es hingegen um Positionierung, so kann hier ebenfalls eine Visualisierung von Inhalten passend sein, wobei hier eher Infografiken (meist eine Kombination von Text, Bildern und Diagrammen) zur anschaulichen Darstellung absoluter Zahlen oder Prozentangaben oder Symbole zur Darstellung der Wirkungsdimensionen (siehe Kapitel 8) geeignet sind. In Kombination mit qualitativen Beschreibungen, insbesondere persönlichen Geschichten, kann zur Visualisierung zudem auch entsprechendes Bildmaterial genutzt werden.

Wurde eine Wirkungsanalyse zum Zweck der internen Kontrolle oder der Legitimierung gegenüber Kapitalgeber:innen durchgeführt, so macht eine qualitative Beschreibung von Wirkungen oft wenig Sinn. Hier muss eine **Quantifizierung** von Wirkungen erfolgen, um einerseits ein konkretes Verständnis für deren Breite und Intensität darzulegen sowie diese andererseits in Relation zu Input und Aktivitäten zu setzen. Eine Quantifizierung von Wirkungen ist selbstverständlich nur dann möglich, wenn bereits eine quantitative Analyse durchgeführt wurde.

Die **Monetarisierung** von Wirkungen ist in der kommunikativen Aufbereitung vor allem gegenüber Kapitalgeber:innen geeignet sowie um Komplexität stark zu reduzieren, da auf diese Weise viele Wirkungen miteinander verrechnet werden können. Kann eine monetäre Bewertung von Wirkungen kommuniziert werden, so ist dies eine leicht verständliche Möglichkeit, um aggregierte Wirkungen und deren Bezug zum Input darzustellen. Dadurch können monetarisierte Wirkungen neben Kapitalgeber:innen auch gegenüber weiteren Zielgruppen kommuniziert werden, wenngleich diese dann mitunter genauer erläutert werden müssen. Die Bewertung in Geldeinheiten bietet dabei eine Vergleichsmöglichkeit einerseits mit dem investierten Input sowie andererseits auch mit Marktpreisen. Wurde eine SROI-Analyse durchgeführt, so können quantifizierte Wirkungen aggregiert und monetarisiert werden, um in der Spitzenkennzahl als „SROI-Wert“ kommuniziert zu werden.

Schließlich kann hinsichtlich der Art der kommunikativen Aufbereitung von Wirkungen auch die **Relevanz unterschiedlicher Wirkungsdimensionen**, also der inhaltlichen, strukturellen und zeitlichen Dimensionen, sowie deren Verknüpfung mit SDGs je nach Zweck und Zielgruppe beurteilt werden. Unterscheidet man die inhaltlichen Dimensionen, so werden beispielsweise ökonomische Wirkungen für alle Zielgruppen von Interesse sein, während politische Wirkungen insbesondere für Eigentümer:innen, Kapitalgeber:innen sowie Staat und Regierung relevant sein werden. Die Beurteilung der Relevanz inhaltlicher Dimension muss allerdings sehr individuell entsprechend des Zwecks und der Zielgruppe erfolgen und kann nicht nach einem allgemeingültigen Schema erfolgen. Ebenso verhält es sich mit strukturellen und zeitlichen Dimensionen, wo ebenfalls keine pauschale Zuordnung zu Zweck und Zielgruppen möglich ist. Einzig die Verknüpfung mit SDGs ist vor allem für jene Zielgruppen von Interesse, die in unterschiedlichen Kontexten mit diesen Zielen arbeiten und daher auch eine Beurteilung von Wirkungen hinsichtlich deren Beitrag zu SDGs schätzen.

Nachfolgende Tabelle soll als Instrument dabei unterstützen, einzelne Kommunikationselemente in ihrer Relevanz hinsichtlich des Zwecks der Analyse sowie der Zielgruppe zu beurteilen. Je nach Zweck kann eine Tabelle befüllt werden und die Relevanz einzelner Kommunikationselemente (vertikal) für die unterschiedlichen Zielgruppen (horizontal) beurteilt werden. Hier empfiehlt sich mit den Kategorien „hoch“, „mittel“ und „niedrig“ bzw. ↑, → und ↓ zu arbeiten und Wirkungskommunikation auf Basis dieser Einschätzung aufzubauen.



Nachdem nun die Art und Weise der Aufbereitung von Wirkungskommunikation in den unterschiedlichen Kategorien festgelegt wurde, bleibt schließlich noch die Frage offen, welche **Medien** geeignet sind, um die entsprechende Zielgruppe bestmöglich zu erreichen.

Für Wirkungskommunikation, welche zum Zweck der Legitimation durchgeführt wird, eignet sich insbesondere die Jahres- und Nachhaltigkeitsberichterstattung als Kommunikationsmedium, in der üblicherweise ein sehr umfassendes Bild der Wirkungsweise einer Organisation, eines Unternehmens gezeichnet wird. Sowohl Kapitalgeber:innen als auch Kund:innen und Leistungsempfänger:innen können daraus entsprechende Informationen ziehen. An dieser Stelle sei allerdings angemerkt, dass mitunter Nonprofit Organisationen im Rahmen der betriebswirtschaftlichen Berichterstattung, aufgrund fehlender Veröffentlichungspflichten, tendenziell intransparenter sind als in der wirkungsorientierten Berichterstattung. So sind in Österreich beispielsweise Kapitalgesellschaften (GmbH, AG und SE) sowie kapitalistische Personengesellschaften (z.B. GmbH&CoKG) verpflichtet, ihren Jahresabschluss im Firmenbuch zu hinterlegen. Vereine haben keine entsprechende Verpflichtung zur Hinterlegung im Vereinsregister.

Kommunikation zum Zweck der Positionierung kann im Unterschied zur Legitimierung mittels niederschwelligerer Kommunikationsmedien vermittelt werden. Sollen externe Zielgruppen wie Kund:innen, Spender:innen oder die breite Öffentlichkeit angesprochen werden, so eignen sich hier beispielsweise Social Media, aber auch andere Instrumente des klassischen Marketings sehr gut. Richtet sich die Kommunikation hingegen eher an Mitarbeiter:innen, so kann Wirkungskommunikation zur Positionierung auch über interne Kommunikationskanäle, wie Mitarbeiter:innenzeitung, Newsletters oder Intranet, erfolgen.

Abschließend sei an dieser Stelle noch auf die Bedeutung der **integrierten Kommunikation** hingewiesen, welche die strategische und operative Verknüpfung der (Wirkungs-)Kommunikation mit sämtlichen anderen Kommunikationsmaßnahmen einer Organisation, eines Unternehmens meint. Dabei müssen Inhalt und Form unterschiedlicher Maßnahmen innerhalb der Kommunikation aufeinander abgestimmt werden, wobei strategische Entscheidungen hierfür auf Führungsebene getroffen werden müssen. Integrierte Kommunikation ist in Nonprofit-Organisationen ebenso wie in gewinnorientierten Unternehmen relevant (Mautner 2013, Walter 2010).

# 11. Welche alternativen Herangehensweisen zur Identifikation und Messung von Wirkungen gibt es?

---

Im bisherigen Teil des vorliegenden Working Papers wurde auf Wirkungen und deren konzeptionelle Verortung in Wirkungsketten, sowie deren unterschiedliche Ebenen und Dimensionen eines Wirkungsmodells fokussiert. Weiters wurden die Themen der Messung, Bewertung, Steuerung, Darstellung und Kommunikation behandelt. Viele der erläuterten Inhalte sind nicht auf eine bestimmte Wirkungsmessungs- bzw. Wirkungsanalysemethode beschränkt. Die Erkenntnisse gelten allgemein für jegliche Form der Wirkungsorientierung und Wirkungsbetrachtung. Die Wirkungsbox kann beispielsweise auch in strategischen Prozessen eingesetzt werden, um zu identifizieren, wo überhaupt Wirkungen entfaltet werden sollen.

Nun gibt es allerdings eine Reihe von Analysemethoden, die den Anspruch erheben, Wirkungen zu identifizieren und/oder zu messen und/oder zu bewerten. Die Methoden kommen zum Teil aus völlig unterschiedlichen Traditionen bzw. Themenbereichen und haben daher auch verschiedene inhaltliche wie konzeptionelle Schwerpunkte. Im vorliegenden Kapitel wird zunächst knapp auf einige Diskussionsstränge eingegangen, in denen Wirkungen und Wirkungsanalyse Thema ist (Kapitel 11.1). Anschließend wird die SROI-Analyse als eine aktuell besonders intensiv diskutierte und zunehmend weit verbreitete Analyseform etwas breiter beschrieben (Kapitel 11.2). In Kapitel 11.3 wird auf eine Auswahl an Wirkungsanalysemethoden eingegangen. Kapitel 11.4 befasst sich dann mit dem Vergleich der konkreten Analysemethoden.

## 11.1. WO BZW. IN WELCHEN TRADITIONEN WIRD WIRKUNGSANALYSE THEMATISIERT?

Wie Schober und Rauscher (2014a) aufzeigen, wird das Thema Wirkungen und Wirkungsanalyse in der Evaluationsforschung, im Bereich des Rechnungswesens, der Umwelt- und Sozialverträglichkeitsprüfung, der NPO-Forschung, im Zusammenhang mit sozialem Unternehmertum und hinsichtlich des Themas Corporate Social Responsibility (CSR) bzw. Ethik bei Unternehmen diskutiert.

Die längste Tradition hat hier sicherlich die **Evaluationsforschung**. Die Wirkungsanalyse ist eine der Hauptformen der Evaluation. Im Sinne des logischen Modells, das ähnlich zum Wirkungsmodell aufgebaut ist, gilt es die Wirkungen einer Intervention zu identifizieren und zu messen, was methodisch herausfordernd sein kann (Rossi et al. 2004). Als Beispiel sei das unten unter Kapitel 10.3 kurz beschriebene Logical Framework genannt, das im Bereich der Entwicklungszusammenarbeit quasi zum Evaluationsstandard gehört. Als Sonderform der Wirkungsanalyse kann die **ökonomische Evaluation** gesehen werden. Es handelt sich hierbei um die verschiedenen Spielarten der Kosten-Nutzen-Analysen, die selbst ebenfalls eine lange Tradition aufweisen (Drummond/McGuire 2001). Dennoch sind ökonomische Evaluationen im Vergleich zu reinen Leistungs- oder Wirkungsmessungen stark unterrepräsentiert, gewinnen aber in den letzten Jahren deutlich an Verbreitung (Yates 2009: 52). Im Kern geht es immer um die Inklusion von Kosten in die Analyse einer Intervention. Je nachdem auf welche Art und wie umfangreich Wirkungen bei ökonomischen Evaluationen berücksichtigt werden, können unterschiedliche Typen unterschieden werden. Es handelt sich um die reine Kostenanalyse, die Cost-Effectiveness-Analyse, die Cost-Utility-Analyse und die Cost-Benefit Analyse. Letztere wird im Methodenvergleich in Kapitel 11.4 ebenfalls knapp beschrieben und verglichen.

Im Bereich des **Rechnungswesens und der gesetzlichen Rechenschaftsanforderungen** (Accounting) werden ökologische und soziale Wirkungsmessung sowie wirkungsorientierte Rechenschaftslegung seit Jahrzehnten diskutiert (Berthoin Antal et al. 2002, Bebbington et al. 1999, Mathews 1997, Richmond et al. 2003). Ausgehend von der ökonomischen und ökologischen Nachhaltigkeit kam in den letzten Jahren verstärkt auch die soziale Nachhaltigkeit als wesentliche Dimension hinzu. Im Grunde geht es um Art und Umfang der Integration von nicht-finanziellen Wirkungen in das Rechnungswesen, die Bilanzierung und Gewinnermittlung. Diverse Standards der Nachhaltigkeitsberichterstattung, wie beispielsweise jene der Global Reporting Initiative (GRI<sup>9</sup>), versuchen ökologische und soziale Leistungen und mittlerweile eingeschränkt auch Wirkungen zu berücksichtigen. Im Kern läuft es meistens auf in eigenen Berichtsteilen (z.B.: Nachhaltigkeitsbericht) dargestellte Kennzahlen hinaus, die für Analyst:innen Quervergleiche im Sinne eines Benchmarks ermöglichen.

Unter dem Begriff „Social Impact Assessment“ (SIA), der auch mit **Sozialverträglichkeitsprüfung** übersetzt werden kann, wird das Thema Wirkungsanalyse und -messung auch in Zusammenhang mit der **Umweltverträglichkeitsprüfung** diskutiert. Der Ursprung der Diskussion liegt im National Environmental Policy Act (NEPA), der 1970 in den USA in Kraft trat (Harvey 2011). Zentrale Forderung dieses Gesetzes ist, dass Bundesbehörden bei Vorhaben, die einen wesentlichen Einfluss auf die Umwelt haben, einen Bericht zu einer Umweltverträglichkeitsprüfung (Environmental Impact Statement) mit sozialwissenschaftlichem Vorgehen vorlegen müssen. In den Ländern der EU wurde die Umweltverträglichkeitsprüfung teilweise als Folge der UVP-Richtlinie 85/337/EWG aus dem Jahr 1985 sukzessive in nationales Recht übernommen.

Durch die sukzessive breitere Begriffsdeutung von „human environment“ wurde aus der ursprünglichen reinen Umweltverträglichkeitsprüfung (environmental impact assessment EIA), mit Fokus auf die natürliche Umwelt, eine um soziale Aspekte angereicherte Prüfung. Die aktuelle Diskussion wogt zwischen einem traditionellen Verständnis von SIA im Sinne der Prüfung und Erfüllung von gesetzlichen Anforderungen und einem neueren Verständnis, das eine wesentlich aktivere Prozessbegleitung mit dem Ziel einer Verbesserung der Lebenssituation von Betroffenen zum Inhalt hat (Vanclay/Esteves 2011: 3). Im neueren Verständnis kann SIA bei Unternehmen auch als Teil des Risikomanagements gesehen werden, das helfen kann, zukünftige Rechtsstreitigkeiten, Verzögerungen, Proteste und damit einhergehende Imageschäden zu vermeiden.

Es gibt eine breite Vielfalt an unterschiedlichen Ansätzen aus dem Diskussionsstrang in Zusammenhang mit **sozialem Unternehmertum** (Social Entrepreneurship), die zumindest teilweise den Anspruch erheben, Wirkungen zu erheben und zu analysieren (z.B. das Kursbuch Wirkung von Phineo, Kurz/Kubek 2018, oder der Social Reporting Standard, Social Reporting Initiative 2014). Die in nachfolgendem Kapitel 10.2 beschriebene „Social Return on Investment“ (SROI)-Analyse ist hierbei der momentan wohl populärste Ansatz der Wirkungsmessung und -analyse. Viele der weiteren Ansätze wurden intern von Stiftungen, Think Tanks, Branchenvereinigungen, Beratungshäusern, Non-profit Organisationen oder Sozialorganisationen für eigene Zwecke entwickelt und dann als Good Practice Beispiele auch auf andere Organisationen bzw. Projekte angewandt. Bei aller Heterogenität ist ihnen gemeinsam, dass meist von Investitionen (Investment) und Impact bzw. Social Impact gesprochen wird. Häufig handelt es sich auch nicht um sozialwissenschaftliche fundierte Analysen sondern Stakeholdereinschätzungen oder Prozessvorgaben. Ziel ist häufig ohne allzu großen Aufwand ein herzeigbares Ergebnis der Bewertung für Investor:innen oder sonstige Stakeholder zu liefern.

---

<sup>9</sup> [www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org) (Zugriff: 25.2.2021)

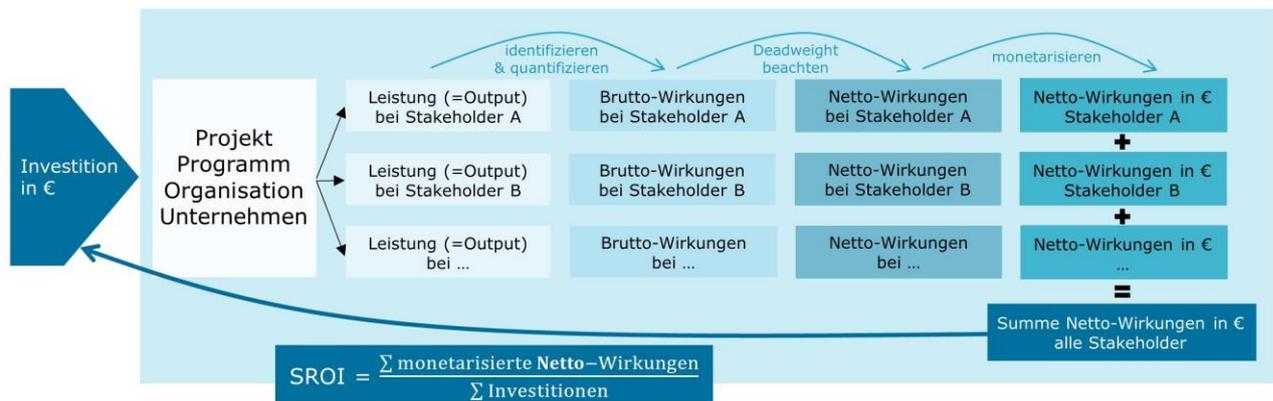
## 11.2. DIE SROI-ANALYSE. DER DERZEIT UMFASSENDSTE ANSATZ DER WIRKUNGSANALYSE.

Im vorliegenden Kapitel wird die SROI-Analyse<sup>10</sup> etwas genauer vorgestellt. Sie ist aktuell jene Analyseform, die am umfassendsten den Anspruch erhebt, die in den vorangegangenen Kapiteln diskutierten Dimensionen zu berücksichtigen. Der Begriff kam in der Abbildung 24 zur wirkungsorientierten Steuerungsbox bereits vor. Dort ist schön zu erkennen, dass es sich um eine umfassende Analyse mit einer hochaggregierten Kennzahl handelt, die eine Gesamtbewertung des Unternehmens, der Organisation oder des Projekts erlaubt.

### Überblick

Im Rahmen einer SROI-Analyse wird ein Wirkungsmodell mit Kausalzusammenhängen für ein bestimmtes Projekt, ein Unternehmen oder eine Organisation erstellt. Die solcherart identifizierten Wirkungen in den einzelnen Wirkungsketten werden gemessen und, wo möglich, monetarisiert. Die SROI-Analyse verfolgt im Kern den Ansatz, nach Möglichkeit in Geldeinheiten dargestellte Wirkungen von allen möglichen Interventionen, Leistungen, Aktivitäten, Projekten oder Organisationen dem dort investierten Kapital gegenüberzustellen. Das Ergebnis wird in Form einer hochaggregierten Kennzahl, dem SROI-Wert, dargestellt. Hierbei wird stark auf die Stakeholder fokussiert, die eine konkrete Leistung erhalten, die wiederum Wirkungen auslöst. Abbildung 14 gibt diesen grundlegenden Zusammenhang wieder.

ABBILDUNG 29: SROI-ANALYSE IM ÜBERBLICK



Quelle: eigene Darstellung

Konkret fließt also eine bestimmte Summe Geld in eine bestimmte analysierte Organisation, beispielsweise eine Einrichtung zur Beratung von Drogenabhängigen. Mit diesen Investitionen werden Leistungen für unterschiedliche Stakeholder erbracht. Die erbrachten Leistungen sind aber nicht Selbstzweck, sondern bewirken etwas. Beispielsweise erfreuen sich die betreuten Klient:innen einer besseren Gesundheit, der Staat spart Gesundheitsausgaben und Bewohner:innen in stärker betroffenen Gegenden haben ein erhöhtes Sicherheitsgefühl. Die Wirkungen müssen im Rahmen der SROI-Analyse zunächst identifiziert und anschließend quantifiziert werden. Es ist also darauf zu achten, wie viele Klient:innen tatsächlich eine bessere Gesundheit haben oder wie viele Bewohner:innen sich subjektiv sicherer fühlen.

<sup>10</sup> Einen umfassenden Überblick und Einblick die konkrete Herangehensweise samt Fallbeispielen sind in Schober/Then 2015 und Then/Schober/Rauscher/Kehl 2017 zu finden.

Die quantifiziert vorliegenden Wirkungen werden in einer SROI-Analyse dann unter Verwendung der in Kapitel 7.2 vorgestellten Methoden in Geldeinheiten bewertet. Grundsätzlich ist bei Identifikation, Quantifizierung und Monetarisierung der Wirkungen immer darauf zu achten, ob im Falle der Nichtexistenz der beobachteten Intervention nicht alternative Möglichkeiten existieren, die gleiche oder ähnliche Leistungen und Wirkungen hervorgerufen hätten. Gäbe es beispielsweise eine Drogenberatungseinrichtung nicht, hätten tatsächlich alle beratenen Personen keine verbesserte Gesundheit? Vermutlich hätten einige Beratene auch alternative Angebote in Anspruch nehmen können. Diesen Personen sind dann die Leistungen und Wirkungen nicht zuzuschreiben. Damit wird im Rahmen der SROI-Analyse auf die Nettowirkungen bzw. den Impact fokussiert.

Sind am Ende der Analyse die Nettowirkungen der Stakeholder erhoben und monetarisiert worden, werden sie addiert und dem investierten Geld gegenübergestellt. Daraus ergibt sich der SROI-Wert, der als Kennzahl die soziale Rendite (Social Return) im Sinne von gesellschaftlicher Rendite des investierten Kapitals darstellt.

Der SROI-Wert hängt als relationale Kennzahl an zwei Größen: dem Input auch als Investition bezeichnet und der Summe der Nettowirkungen. Die Kennzahl ist also größer je höher die Wirkungen und je niedriger die Investitionen sind.

### Hebelwirkung – Der Hebel-SROI-Wert

In speziellen Fällen kann von einer Hebelwirkung ausgegangen werden, die eine differenzierte Darstellung der SROI-Werte erfordern. Dies ist der Fall, wenn über eine primäre Investition oder Förderung eines Financiers mehr Gelder, Sachleistungen oder Zeitininput von anderen Financiers induziert werden, die dann insgesamt die Wirkungen erzielen. Zunächst ist klar, dass die Gesamtheit der Wirkungen nur durch die gesamten investierten Mittel ausgelöst wurden, der SROI-Wert also  $\Sigma \text{Wirkungen} / \Sigma \text{Investitionen}$  ist. Auf den zweiten Blick stellt es sich aber folgendermaßen dar: Investition 1  $\Rightarrow$  Investition 2-X  $\Rightarrow$   $\Sigma \text{Wirkungen}$ . Die Anfangsinvestition führt zu weiteren Investitionen, die dann in Summe die Wirkungen auslösen. Es wäre somit auch gerechtfertigt, den SROI-Wert als  $\Sigma \text{Wirkungen} / \text{Investition 1}$  darzustellen. Dies wäre eine Art Hebel-SROI-Wert, der allerdings nie ohne herkömmlichen SROI-Wert in Kombination errechnet und kommuniziert werden sollte.

Als Beispiel für diesen Hebel-SROI-Wert kann eine SROI Studie von Nutzinger/Grünhaus/Beeck (2020) zum OekoBusiness Wien-Kofinanzierungsprogramm herangezogen werden. Das Programm erzielt einen gesellschaftlichen Mehrwert im Sinne einer SROI-Analyse in der Höhe von 1:2,29. Für jeden investierten Euro kommen also etwa 2,3 Euro als gesellschaftlicher Mehrwert zurück. Die (finanziellen) Investitionen stammen hierbei von der öffentlichen Hand (v.a. Stadt Wien) und diversen Unternehmen, wobei der Finanzierungsanteil der Stadt Wien lediglich bei etwa 15% liegt. Die durchgeführten Erhebungen konnten zeigen, dass bei einer Reihe von unternehmensseitigen Investitionen diese Ko-Finanzierung den Ausschlag für die Gesamtinvestition gab, die hinter den identifizierten Wirkungen standen. Um dieser Erkenntnis Ausdruck zu verleihen, wurde ein Hebel-SROI-Wert von 1:14,5 zusätzlich angeführt. Dies zeigt den gesellschaftlichen Mehrwert aus Sicht des Stakeholders und primären Investorin, der Stadt Wien.

Das Beispiel OekoBusiness Wien zeigt schön auf, dass ein Hebel-SROI-Wert Sinn macht, wenn unterschiedliche Geldgeber:innen Investitionen tätigen, die nachweislich durch die Initiative bzw. Anfangsinvestition von Investor:innen zurückzuführen ist. Relevant wird dies auch für diverse Förderprogramme haben, die einen Ko-Finanzierungsanteil benötigen, wie beispielsweise viele EU-Programme.

### Verortung im Vergleich zu anderen ökonomischen Wirkungsanalysen

Die Gegenüberstellung der (monetarisierten) Wirkungen zu den investierten Geldern stellt die SROI-Analyse in die Tradition der ökonomischen Evaluation und ihrer unterschiedlichen Spielarten,

insbesondere der Cost-Benefit-Analyse. SROI-Analysen verwenden allerdings andere Begrifflichkeiten als herkömmliche Cost-Benefit-Analysen. Statt des Begriffs der Kosten (Cost) wird Investition (Investment) verwendet und statt Nutzen (Benefit) soziale Rendite (Social Return), im Sinne von gesellschaftlicher Rendite. Die Rendite entspricht hierbei allerdings den monetär bewerteten Wirkungen einer Intervention, für die Gelder investiert werden. Wirkungen einer Intervention entsprechen spiegelgleich dem Nutzen aus Perspektive der Wirkungsbetroffenen, also unterschiedlicher Stakeholdergruppen. Unter der Kostenlogik wird von einem Wertverzehr ausgegangen. Der Kostenbegriff ist somit negativ konnotiert, da hier (leider) etwas verbraucht wird, um bestimmte Produkte bzw. Leistungen zu erstellen. Investition ist hingegen positiv konnotiert, da hier der Fokus auf dem Ertrag liegt. Werden entsprechend positive gesellschaftliche Wirkungen hervorgerufen bzw. entsprechender Nutzen gestiftet, war es gesellschaftlich gesehen ein lohnendes Investment, auch wenn es aus finanzieller Sicht nur Kosten verursacht hat.

Hinzu kommt, dass SROI-Analysen hinsichtlich der Breite der berücksichtigten Wirkungen umfangreicher vorgehen. Es gilt die Wirkungen zentraler Stakeholdergruppen zu messen und zu monetarisieren, um solcherart zu einer Gesamtbewertung zu kommen. Hierbei werden mehr Wirkungsdimensionen berücksichtigt als lediglich ökonomischer Nutzen. Dies ist bei Cost-Benefit-Analysen nicht notwendigerweise der Fall. Bei diesen wird häufig nur auf einzelne Wirkungsdimensionen, wie Kosteneinsparungen bei der öffentlichen Hand, fokussiert.

Es kommt nicht von ungefähr, dass der Begriff der Kosten-Nutzen-Analysen (in der Spielform der Cost-Benefit-Analysen) eher im Kontext von Programmen und Aktivitäten der öffentlichen Hand und Nonprofit Organisationen verwendet wurde, wo vor allem im Gesundheits- und Sozialbereich vielfach in Kostendimensionen gedacht wird. Der Begriff SROI kommt hingegen wie Social Impact Measurement generell aus dem Bereich von Stiftungen und Social Entrepreneurs, der mit dem investitionsorientierten Denken von gewinnorientierten Unternehmen enger verbunden ist.

Aufgrund der Fokussierung auf eine Spitzenkennzahl besteht weiters eine Nähe zu Social Accounting Ansätzen (vgl. z.B. Daigle et al. 2004, Flockhart 2005, Millar/Hall 2012 wie dem Social Accounting and Auditing (SAA) Ansatz (Gibbon/Dey 2011).

Kritiker:innen sehen in der SROI-Analyse eine Gefahr der Ökonomisierung des Sozialen, da die Methode vorgibt, dass alle Wirkungen gemessen und in monetären Einheiten dargestellt werden sollen. Häufige individuelle Setzungen der Analyst:innen, mangelnde Standardisierungen der verwendeten Indikatoren sowie Bewertungsverfahren sind bei Vergleichen problematisch. Der SROI-Wert bietet sich als Spitzenkennzahl geradezu für Benchmarking an, ein Vergleich ist aber nur eingeschränkt und unter Berücksichtigung des jeweiligen Vorgehens zulässig (vgl. Maier et al. 2014; Maier et al. 2013).

### 11.3. EINE AUSWAHL AN UNTERSCHIEDLICHEN METHODEN DER WIRKUNGMESSUNG UND -ANALYSE

Wie im Subkapitel 10.1 gezeigt, wurde das Thema Wirkungen in verschiedenen Diskussionssträngen diskutiert. Hierbei wurde auch bereits auf gängige Methoden hingewiesen. Die meisten erwähnten Methoden werden nun kurz vorgestellt und dann in Abbildung 15 anhand zentraler Kriterien zu Art, Ausmaß und Inhalt der Methode gegenübergestellt.

Die **Cost-Benefit-Analyse (CBA)** als eine spezielle Form der ökonomischen Evaluation bezieht die identifizierten Kosten einer Intervention auf deren quantifizierte und monetarisierte Wirkungen. Die Bewertung in Geldeinheiten erfolgt hierbei analog zu den in Kapitel 9 vorgestellten Monetarisierungsmethoden. Besonders in den 1970er Jahren wurden in den USA etliche Cost-Benefit-Analysen bei Programmen im Bereich Bildung (Froomkin 1969, Levin 1983), Menschen mit psychischen bzw. intellektuellen Beeinträchtigungen (Sorensen and Grove 1977, Cummings and Follette 1976) und

Gesundheit (Drummond/McGuire 2001) durchgeführt. Wenn auch eine Zunahme dieser Analysen festzustellen ist (Yates 2009), werden sie dennoch sehr selten durchgeführt. McDaid und Needle (2007) identifizierten beispielsweise im Gesundheitsbereich nur 5% von 1.700 durchgeführten Studien in dieser Kategorie.

Diverse Standards der Nachhaltigkeitsberichterstattung, wie beispielsweise jene der **Global Reporting Initiative (GRI<sup>11</sup>)**, versuchen ökologische und soziale Leistungen und mittlerweile eingeschränkt auch Wirkungen zu berücksichtigen. Aufgrund der Komplexität und damit einhergehenden Kosten ist dieser Ansatz eher für Großunternehmen geeignet (Gibbon/Dey, 2011). Zudem haben die diversen Indikatorprotokollsätze der GRI wenig mit Wirkungen im hier definierten Sinn (siehe Kapitel 2) zu tun. Beispielhaft können hier folgende Indikatoren aus den Indikatorprotokollsätzen Produktverantwortung (PR) und Gesellschaft (SO) stehen:

- Lebenszyklusstadien, in denen die Auswirkungen von Produkten und Dienstleistungen auf die Gesundheit und Sicherheit hinsichtlich Verbesserungen untersucht werden und Prozentsatz der Produkt- und Dienstleistungskategorien, die entsprechend untersucht werden (PR1).
- Gesamtzahl berechtigter Beschwerden in Bezug auf die Verletzung des Schutzes der Kundendaten und deren Verlust (PR8).
- Prozentsatz und Anzahl der Geschäftseinheiten, die auf Korruptionsrisiken hin untersucht wurden (SO2).
- Anzahl der Klagen, die aufgrund wettbewerbswidrigen Verhaltens, Kartell- oder Monopolbildung erhoben wurden und deren Ergebnisse (SO7).

Im Kern geht es also darum zu bestimmten aus Sicht der jeweiligen Initiative als relevant für eine Wirkungsdimension erachtete Indikatoren eine Aussage zu treffen und diese an die Stakeholder, meist Finanzinvestor:innen, zu berichten. Eine sozialwissenschaftliche Messung der Wirkungen ist nicht relevant.

Weiters haben sich auch professionelle Rating Agenturen, wie die ISS Governance<sup>12</sup> in München oder Robeco Sustainable Asset Management (RobecoSAM<sup>13</sup>) in Zürich und Rotterdam etabliert, die (große meist börsennotierte) Unternehmen hinsichtlich ihrer Nachhaltigkeit einstufen. Das „**ISS ESG corporate rating**“ besteht beispielsweise aus ökologischen, sozialen und führungsrelevanten Indikatoren sowie spezifischen Indikatoren für unterschiedliche Industriezweige, die von Mitarbeiter:innen auf Basis frei verfügbarer Informationen und Selbstauskünften der Unternehmen bewertet werden. Aggregiert ergibt sich dann eine 12-stufige Rating Einstufung von A+ bis D-. Hierbei handelt es sich klar um eine Methode, die für große gewinnorientierte Unternehmen und hier wiederum deren Finanzinvestor:innen und Analyst:innen gedacht ist. Der Benchmark steht im Mittelpunkt. Eine umfassende Wirkungsbetrachtung im sozialwissenschaftlichen Sinn findet nicht statt.

Für die noch kleine aber stark wachsende Gemeinschaft der Impact Investor:innen wurden die **Impact Reporting & Investment Standards (IRIS)<sup>14</sup>** entwickelt. Hierbei handelt es sich um einen Katalog von Kennzahlen, die sozialen, ökologischen und finanziellen Erfolg einer Organisation bzw. eines Unternehmens messen. Betrieben wird IRIS vom Global Impact Investing Network (GIIN<sup>15</sup>), einer NPO, die zum Ziel hat, Impact Investing hinsichtlich Effektivität und Verbreitung zu unterstützen.

<sup>11</sup> [www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org) (Zugriff: 25.2.2021)

<sup>12</sup> <https://www.issgovernance.com/esg-de/> (Zugriff: 25.2.2021)

<sup>13</sup> <https://www.robeco.com/de/uber-robeco/robecosam.html> (Zugriff: 25.2.2021)

<sup>14</sup> [iris.thegiin.org/](http://iris.thegiin.org/) (Zugriff: 25.2.2021)

<sup>15</sup> [www.thegiin.org](http://www.thegiin.org) (Zugriff: 25.2.2021)

Konkret erfolgt bei IRIS eine Einordnung des analysierten Projekts bzw. der analysierten Organisation in eine Berichtsstruktur, die Informationen bzw. Kennzahlen zu folgenden Themen abfragt:

- Organisationsbeschreibung (Organization Description)
- Produktbeschreibung (Product Description)
- Finanzielle Situationsbeschreibung (Financial Performance)
- Wirkungen, die auf Basis der operativen Tätigkeit entstehen (Operational Impact)
- Wirkungen, die aufgrund der Produkte und Leistungen der Organisation entstehen (Product Impact)

Teilweise existieren sektorspezifische Kennzahlen, wobei derzeit der Branchenfokus auf Landwirtschaft, Bildung, Energie, Umwelt, Finanzdienstleistungen, Gesundheit, Housing/Community Facilities und Wasser liegt. Eine umfassende Wirkungsbetrachtung findet hier ebenfalls nicht statt.

Ebenfalls den Reporting Ansätzen zuzurechnen ist der **Social Reporting Standard (SRS<sup>16</sup>)**. Hierbei handelt es sich im Wesentlichen um einen Rahmen für eine einheitliche Berichterstattung. Eine Berichtsvorlage gibt eine einheitliche Struktur sowie Gliederung der Themen (Überschriften) vor. Zusätzlich existieren Musterberichte. Die konkrete inhaltliche Ausgestaltung der Berichtskapitel liegt bei den anwendenden sozialen Unternehmer:innen (Social Entrepreneurs), Nonprofit Organisationen und anderen Organisationen mit sozialem Geschäftszweck. Ziel ist es, wiederum verschiedene Organisationen anhand gleich strukturierter Berichte vergleichen zu können.

Ebenfalls ein Rahmen, der keine Inhalte oder Indikatoren vorgibt, sondern einen Prozess definiert, ist der **Social Accounting and Auditing (SAA) Ansatz** (Kay 2012, Pearce 2001, Pearce/Kay 2005) mit einem Bericht im Fokus. Der Prozess basiert auf den Zielen und Werten der Organisation und fokussiert auf durch Stakeholder identifizierte Indikatoren zur Leistungs- und/oder Wirkungsmessung und ist zyklisch durchzuführen. Ob der Fokus auf Leistungen oder Wirkungen liegt, wie genau die jeweiligen qualitativen und quantitativen Indikatoren erhoben werden, obliegt der durchführenden Organisation und allenfalls deren Stakeholdern. Der Prozess zielt stärker auf Empowerment und organisationales Lernen ab und weniger auf Rechenschaft gegenüber einer dominanten Stakeholdergruppe. Das Instrument ist für kleinere und mittlere Unternehmen (KMUs) und insbesondere Nonprofit Organisationen geeignet.

Konkret wird empfohlen, folgende 4 Schritte zu durchlaufen:

- 1.) Welchen Unterschied will die Organisation/das Projekt machen? Ausgehend von der Mission werden die Ziele analysiert und eine Stakeholderanalyse durchgeführt.
- 2.) Wie kommt das Projekt/die Organisation zu dem Wissen, dass es einen Unterschied macht? Hier geht es um die Etablierung von Indikatoren, das Erstellen eines sogenannten „Social Accounting Plans“, die Implementierung des Plans und Stakeholderbefragungen zur Datenerhebung.
- 3.) Welchen Unterschied macht die Organisation/das Projekt? Die in Schritt 2 erhobenen Daten werden anhand von Soll-Größen und Benchmarks verglichen und zur Berichterstattung verwendet.
- 4.) Kann ein Nachweis erbracht werden, dass die Organisation/das Projekt einen Unterschied erwirkt? Der vorläufige Report wird einem Auditor und einem Gremium vorgelegt und ein "Social Audit Statement" erstellt und unterschrieben.

Eine umfassende Wirkungsanalyse mit breitem Fokus auch auf un intendierte Wirkungen ist hierbei nicht gegeben.

---

<sup>16</sup> [www.social-reporting-standard.de](http://www.social-reporting-standard.de) (Zugriff: 25.2.2021)

Im Bereich der Entwicklungszusammenarbeit ist das Thema Wirkungsmessung und -analyse bereits weit vorangeschritten. Es gibt Überblickspublikationen wie jene des deutschen Bundesministeriums für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) (BMZ 2009) oder der Deutschen Gesellschaft für Evaluation (DeGeEval 2009). Der den meisten Verfahren zugrundeliegende **Logical Framework Approach** wurde bereits in den 1960er Jahren für die United States Agency for International Development (USAID) entwickelt und seither in immer wieder adaptierter Weise von vielen weiteren nationalen Entwicklungszusammenarbeitsorganisationen eingesetzt. Er kann als etabliertes Standardinstrument in diesem Bereich bezeichnet werden. Es handelt sich um einen systematischen Planungsprozess für die zielorientierte Planung eines Projekts/Programms und dessen Monitoring- und Evaluationssystem. Ausgehend von einer Situations- und Problemanalyse wird die geplante Wirkungsweise des Projekts mittels eines einfachen, linearen Wirkungsmodells (Logic Model) dargestellt. Dieses dient als Basis für die Planung des Monitoring- und Evaluationssystems, welches Outputs und Wirkungen des Projekts mittels quantitativer oder qualitativer Indikatoren erfassen soll. Schließlich werden die Wirkungsweise des Projekts und das Monitoring- und Evaluationssystem in einer standardisierten Tabelle (Logframe) zusammengefasst. Der Ansatz ist vor allem eine Hilfe zur ziel- und wirkungsorientierten Planung von Projekten und deren Evaluation.

Eine weitere etablierte Methode ist das **Outcome Mapping**<sup>17</sup>. Dabei handelt es sich um ein System zur Erfassung von Projekt- bzw. Programmfortschritten bzw. um einen strukturierter Prozess zu dessen Planung. Zentral ist die Verhaltensänderung von Menschen. Im Gegensatz zu klassischen Wirkungsmessungsmethoden liegt der Fokus nicht auf Leistungen des Projekts und dessen Effekten. Outcome Mapping konzentriert sich auf Verhaltensänderungen («Outcomes» genannt) von direkten Partnern, mit denen das Projekt arbeitet (den sogenannten «Boundary Partners»). Outcome Mapping ist ein qualitativer, partizipativer Ansatz und wurde für internes Lernen und zur Selbstevaluation entwickelt.

Wie beschrieben existieren im Diskussionsstrang um das soziale Unternehmertum eine Vielzahl an Ansätzen, die den Anspruch erheben, gesellschaftliche Wirkungen zu erfassen und zu analysieren. Es würde den Rahmen dieses Working Papers sprengen, einen kompletten Überblick über alle Ansätze zu geben, weshalb stellvertretend zwei Ansätze herausgegriffen wurden. Es handelt sich einerseits um BACO (Best Available Charitable Option) von Acumen Fund und andererseits um SIMPLE (Social IMPact measurement for Local Economies) von Social Enterprise London.

**BACO**<sup>18</sup> ist ein Beispiel für ein Entscheidungshilfswerkzeug, wie es in Stiftungen angewendet werden kann. Die Logik dahinter ist, die beste existierende Alternative zum konkreten Projekt mit deren Wirkungen aufzuzeigen und als Vergleich heranzuziehen. Die Berechnung kumuliert in einer Kennzahl (BACO-Ratio), welche die Kosten pro Einheit sozialer Wirkung in den beiden verglichenen Alternativen zueinander in Bezug setzt. Meist ist es ein einfaches Input-Output-Verhältnis. Es wird also die Anzahl erreichter hilfsbedürftiger Personen auf die Produktionskosten bezogen. Diese Vergleichslogik funktioniert dann gut, wenn ähnlich einer Cost-Effectiveness-Analyse im Sinne der ökonomischen Evaluation lediglich eine Wirkungsdimension verglichen werden soll oder beide Alternativen im Wesentlichen die gleichen Wirkungen entfalten aber unterschiedlichen Input benötigen. Damit ist die Analyse aber erstens nur eingeschränkt einsetzbar und zweitens vergleichsweise schmal. Es werden auch keine Stakeholder einbezogen.

**SIMPLE**<sup>19</sup> ist ein Beispiel für ein Managementwerkzeug, das die strategische Ausrichtung eines Projekts oder einer Organisation mit Wirkungen verknüpft, um gesellschaftliche Wirkungen aufzuzeigen. Das Ganze läuft in fünf Schritten ab. Zunächst werden in einer Art strategischen Analyse jene Faktoren identifiziert, die gesellschaftliche Wirkungen entfalten können. Diese werden dann mit den

<sup>17</sup> <https://zewo.ch/de/outcome-mapping/> (Zugriff: 25.2.2021)

<sup>18</sup> <https://acumen.org/wp-content/uploads/2013/03/BACO-Concept-Paper-final.pdf> (Zugriff: 25.2.2021)

<sup>19</sup> <https://www.nefconsulting.com/our-services/evaluation-impact-assessment/prove-and-improve-tool-kits/simple/> (Zugriff: 25.2.2021)

täglichen Aktivitäten verknüpft dargestellt. Mittels Indikatoren sollen die Wirkungen kontinuierlich beobachtet werden, was sich nur bei einigen, meist kurzfristigen Wirkungen, umsetzen lässt. Die Ergebnisse sollen dann an die wesentlichen Stakeholdergruppen kommuniziert werden und der ganze Prozess samt Datensammlung in den laufenden Betrieb der Organisation zu Steuerungszwecken implementiert werden. Es handelt sich hierbei eher um eine Vorgehensweise, die relativ leicht an konkrete Verhältnisse angepasst werden kann. Ob somit eine ökonomische Analyse im Sinne des Bezugs auf den Input sowie eine Berücksichtigung von alternativen Möglichkeiten erfolgt, ist nicht vorgegeben.

#### **11.4. VERGLEICH AUSGEWÄHLTER METHODEN DER WIRKUNGSMESSUNG UND -ANALYSE**

Ein Vergleich der vorgestellten Methoden zur Wirkungsanalyse zeigt recht deutliche Unterschiede. So wird eine Messung im sozialwissenschaftlichen Sinn nur bei SROI, CBA, Logical Framework und gegebenenfalls bei SIMPLE vorgenommen. Alle anderen Methoden fokussieren auf eine Analyse durch Expert:innen oder Stakeholder, bei der eine Messung von Wirkungen nicht im Mittelpunkt steht. Hinsichtlich der Bewertung der Wirkungen in Geldeinheiten (Monetarisierung) zeigt sich, dass lediglich die SROI-Analyse und die CBA diesen Weg gehen. Was ohne die Organisation oder das Projekt dennoch an Wirkungen zustande gekommen wäre (Deadweight), wird ebenfalls konsequent nur bei der SROI-Analyse und eingeschränkt bei der CBA und beim Logical Framework berücksichtigt.

Eine breitere Heterogenität besteht beim Umfang der berücksichtigten Wirkungsdimensionen. Ist die SROI-Analyse hier wieder von einem großen Umfang gekennzeichnet, hängt es bei den anderen Methoden teilweise von der konkreten Ausgestaltung ab und beschränkt sich sonst auf einen mittleren bis geringen Umfang. Ebenso heterogen ist ob die Analyse intern oder extern durchgeführt werden kann. Hier zeigt sich nur, wenig verwunderlich, dass die komplexeren Methoden, bei denen auch stärker sozialwissenschaftliches Know-how benötigt wird, eher extern durchzuführen sind.

Der finanzielle Input wird wiederum von der überwiegenden Anzahl der vorgestellten Methoden in irgendeiner Weise berücksichtigt. Dies ist auch naheliegend, da es sich hierbei um eher einfach erhebbare Daten handelt. Ein Bezug zu den Wirkungen erfolgt allerdings wiederum nur bei der SROI-Analyse und der CBA. BACO stellt eine Input-Output-Relation her.

Wirkungsketten, wie in Kapitel 3 vorgestellt, werden ebenfalls nicht von allen Analysen verwendet. Lediglich die SROI-Analyse und das Logical Framework sowie implizit die CBA und SIMPLE verwenden Wirkungsketten durchgängig. Insbesondere die Reporting Ansätze kennen diese Logik nicht. Bei den restlichen Ansätzen besteht teilweise die optionale Möglichkeit, die Analyse nach einer Wirkungskette aufzubauen.

Als Steuerungstool sind wiederum die Reportingmethoden mit Ausnahme der SRS geeignet. Weiters können Outcome Mapping und SIMPLE hierfür herangezogen werden. SROI-Analyse, Logical Framework und SAS sind eingeschränkt zur Steuerung geeignet. Dies liegt weniger an einem grundsätzlichen Mangel als vielmehr am vergleichsweise hohen Aufwand der Analyse.

Die Stakeholder werden wiederum nur bei der SROI-Analyse und beim Logical Framework wirklich breit berücksichtigt. Bei den anderen Methoden besteht hier ein gewisser Gestaltungsspielraum oder sie werden kaum berücksichtigt, wie vor allem bei den Reporting Ansätzen.

Zusammengefasst zeigt der Vergleich der beschriebenen Methoden, dass die SROI-Analyse eine breite und fundierte Analyse ist. Dies zeigt sich darin, dass erstens die Messung zentraler Bestandteil ist. Zweitens werden nicht einfach entstehende Wirkungen zugerechnet sondern das Deadweight berücksichtigt, also darauf geachtet ob manches an Wirkungen nicht ohnehin eingetreten wäre. Drittens werden viele Wirkungsdimensionen und damit verbundene Wirkungen nicht zuletzt

über die ebenfalls breite Stakeholderberücksichtigung inkludiert. Konzeptionell ist die SROI-Analyse in der Nähe der herkömmlichen Kosten-Nutzen Analyse in der Variante der Cost-Benefit Analyse zu verorten. Letztere fokussiert verstärkt auf ökonomische Wirkungen und sie gibt es schon deutlich länger. Die SROI-Analyse steht darüber hinaus auch stärker in der Tradition der Evaluation, wie dem Logical Framework, als den Rating- und Reportingansätzen der Rechenschaftslegung. Dies zeigt sich im logischen Bezug einzelner Bestandteile einer Wirkungskette aufeinander. Aufgrund der Logik, eine Spitzenkennzahl zu berechnen, ist die SROI-Analyse allerdings vom Verständnis her zu den Rechenschaftslegungsansätzen in der Tradition der Sozial- und Umweltbilanzierung gut anschlussfähig.

ABBILDUNG 30: VERGLEICH UNTERSCHIEDLICHER ANSÄTZE DER WIRKUNGSANALYSE

	SROI	CBA	IRIS	ISS ESG corporate rating	GRI	SRS	SAA	Outcome Mapping	Logical Framework	BACO	SIMPLE
Kategorie	Ökonomische Evaluation	Ökonomische Evaluation	Rating	Rating	Reporting	Reporting	Analyse und Reporting	Evaluation Wirkungsanalyse	Evaluation Wirkungsanalyse	Entscheidungshilfe	Wirkungskonzept
Messung oder Analyse im Vordergrund?	Messung und Analyse	Messung und Analyse	Analyse	Analyse	Analyse	Analyse	Analyse	Analyse	Messung und Analyse	Analyse	Messung und Analyse
Monetarisierung	Ja	Ja	Nein	Nein	Nein	Nein	Nein	Nein	Nein	Nein	Nein
Deadweight berücksichtigt	Ja	Teilweise	Nein	Nein	Nein	Nein	Eingeschränkt	Nein	Teilweise	Nein	individuell zu entscheiden
Wie umfassend werden Wirkungsdimensionen berücksichtigt	Sehr	Mittel	Wenig	Mittel	Wenig	Hängt vom Projekt ab	Unterschiedlich - liegt in der Ausgestaltung	Wenig	Unterschiedlich - liegt in der Ausgestaltung	Wenig	Mittel
Sozialwissenschaftliche Methoden	Ja	Ja	Nein	Nein	Nein	Keine Vorgabe - nur Rahmen für Berichte	unterschiedlich - liegt in der Ausgestaltung	Nein	Ja	Nein	Ja
Input berücksichtigt?	Ja	Ja	Ja, finanzieller Input	Ja	Ja im Sinne des Berichtens	Ja im Sinne des Berichtens	Nein	Nein	Ja im Sinne der Wirkungskette	Ja, finanzieller Input	Nicht notwendigerweise
Werden Wirkungen auf Input bezogen? (ökonomische Betrachtung)	Ja	Ja	Nein	Nein	Nein	Nein	Nein	Nein	Nein	Ja (aber tlw.. nur auf Output)	Nicht notwendigerweise
Wirkungskette dahinter?	Ja	Ja (implizit)	Nein	Teilweise	Nein	Nein	Nicht zwingend	Nein	Ja	Nein	Ja (implizit)
Wofür wird die Methode primär durchgeführt?	Legitimation; Erkenntnis; Vergleich;	Legitimation; Erkenntnis	Vergleich; Reporting; Legitimation;	Vergleich; Reporting; Legitimation;	Vergleich; Reporting; Legitimation	Reporting; Vergleich;	Legitimation; Reporting	Dialog; Erkenntnis; Management	Dialog; Erkenntnis; Management	Entscheidungshilfe (ex-ante) Kontrolle (ex-post)	Erkenntnis; Management
Als Steuerungstool einsetzbar (KPI)? In Organisationsabläufe integriert?	Eingeschränkt	Nein	Ja, anhand einzelner Indikatoren/ Kennzahlen	Ja, anhand einzelner Indikatoren/ Kennzahlen	Ja anhand einzelner Indikatoren/ Kennzahlen	Nein	Eingeschränkt	Ja	Eingeschränkt	Nein	Ja
Intern/Extern durchführbar?	Extern	Extern	Intern	Extern	Intern	Intern	Intern	Intern	Intern und Extern	Intern	Intern
Umfang des benötigten Sozialwissenschaftlichen Know-hows?	Hoch	Hoch	Gering	Keines	Keines	Keines	Gering bis mittel je nach Methoden	Niedrig	Hoch	Gering bis Keines	Projektabhängig – Mittel bis Hoch
Wie breit sind Stakeholder berücksichtigt?	Breit	Mittel	Gering	Gering	Gering	Keine Vorgabe - nur Rahmen für Berichte	Breit	Mittel (nur definierte Projektpartner)	Breit	Gering	Projektabhängig meist mittel

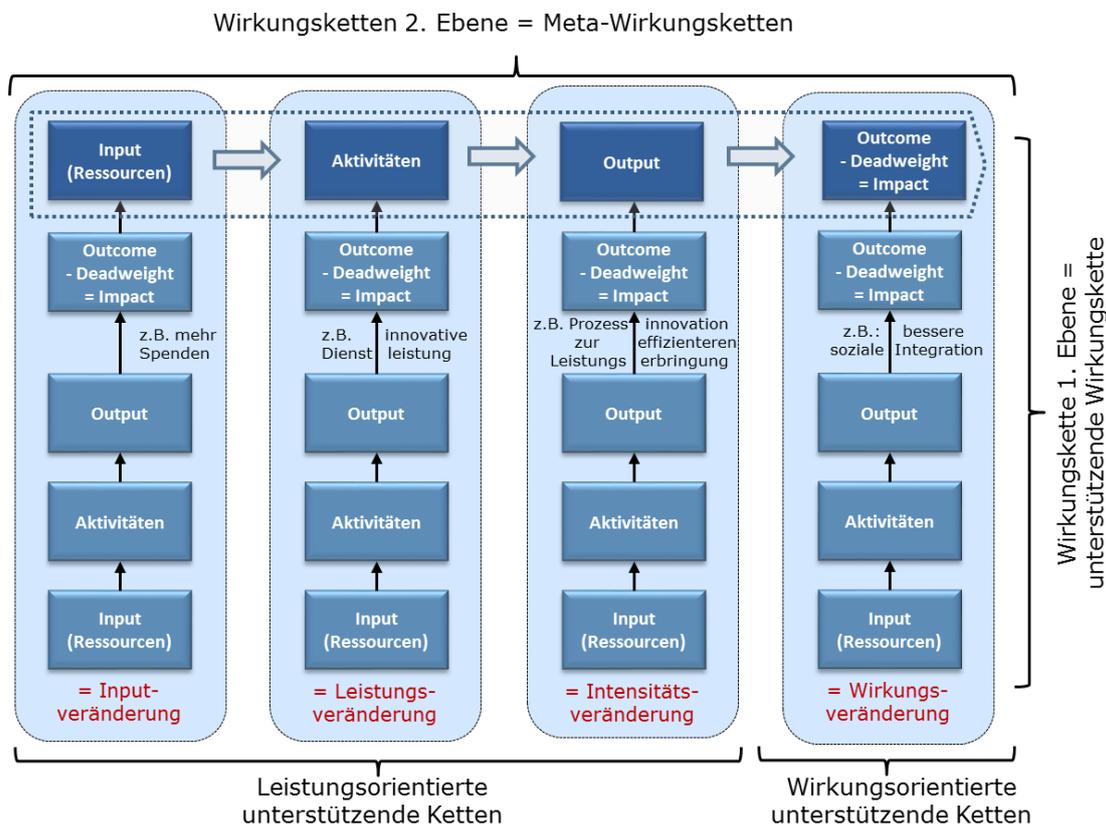
Quelle: eigene Darstellung

Nachfolgend wird noch in Kapitel 12 das Zweiebenenmodell gesellschaftlicher Wirkungen vorgestellt. Hier wird sich zeigen, dass unter bestimmten Umständen auch Leistungen (im bisher verstandenen Sinne) die Wirkung sein können. Solcherart denken wir zum Schluss an Kapitel 3 dieses Working Papers zurück, indem wir uns dem Unterschied zwischen Leistungen und Wirkungen widmen.

## 12. Zielen alle Aktivitäten auf gesellschaftliche Wirkungen ab? Das Zweiebenenmodell

Nein, es geht nicht immer um gesellschaftliche Wirkungen oder gar gesellschaftliche Kernwirkungen. Jegliche Aktivität aber auch das Unterlassen von Aktivitäten verursacht Wirkungen (Schober/Rauscher 2014). Diese Wirkungen müssen jedoch nicht primär direkt auf gesellschaftlich bedeutsame Wirkungsdimensionen, wie oben in Kapitel 4 dargestellt, abzielen. Sie können vielmehr auf Input, Aktivitäten oder Output einer Wirkungskette auf einer Metaebene wirken. In diesen Fällen handelt es sich, wie aus **Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.** hervorgeht, um leistungsorientierte, unterstützende Wirkungsketten. Die Wirkung dieser Ketten entspricht einer Inputveränderung, Leistungsveränderung oder Intensitätsveränderung von erbrachten Leistungen. Die Aktivitäten dieser unterstützenden Interventionen zielen also, dem Beispiel in der Abbildung 12 folgend, nicht direkt auf gesellschaftliche Integration ab, sondern auf eine Veränderung der hierfür notwendigen Ressourcen, Aktivitäten oder Outputs und damit indirekt auf den in Folge resultierenden Outcome bzw. Impact. Die Frage ist also stets, welche Wirkungsziele erreicht werden sollen. Geht es darum, Maßnahmen bzw. Interventionen zu setzen, um a) den Input zu verändern oder b) die erbrachten Leistungen zu verändern oder c) die Intensität einer oder mehrere Leistungen zu verändern? In diesen Fällen sind die Wirkungsziele der gesetzten Aktivitäten in den Wirkungsketten der ersten Ebene keine gesellschaftlichen Kernwirkungen, sondern eben leistungsfördernde oder leistungsverändernde Ziele.

ABBILDUNG 31: ZWIEEBENENMODELL GESELLSCHAFTLICHER WIRKUNGEN



Quelle: eigene Darstellung

Konkret können beispielsweise Aktivitäten im Fundraising mehr Spendengelder für soziale Integration akquirieren und somit den Input in der Wirkungskette 2. Ebene zur Veränderung der Integration beeinflussen. Mit den vermehrten Ressourcen kann in weiterer Folge der Ausbau von Aktivitäten erreicht werden, die wiederum gesellschaftliche Wirkungen hervorrufen. Weiters können Innovationsworkshops dazu führen, dass neue innovative Aktivitäten zur Verbesserung der Integration durchgeführt werden. Aber auch effizienzsteigernde Maßnahmen, wie Ablaufoptimierungen zur Outputsteigerung, können dazu beitragen, dass beispielsweise mehr Personen von Aktivitäten zur Integration profitieren. Alle diese skizzierten Fälle haben unterstützenden Charakter für den übergelegerten Prozess der Verbesserung sozialer Integration.

Es kann aber sehr wohl auch Aktivitäten geben, die direkt auf eine verbesserte Integration in einem Teilbereich abzielen. Dies ist beispielsweise bei Subprojekten der Fall. Hier führt der Outcome bzw. Impact dann zu einer Wirkungsveränderung auf der Metaebene.

Im Prinzip handelt es sich um komplexere Wirkungsmodelle, die zwischen einer Hauptintervention (Wirkungskette auf 2.Ebene = Metaebene) und Unterstützungsinterventionen (Wirkungsketten auf 1. Ebene) unterscheiden. Diese Modelle können innerhalb von Organisationen gedacht werden. Dann ist das Modell auf der Mesoebene angesiedelt. In diesem Fall wäre die Wirkungskette auf 2. Ebene jene der Gesamtorganisation. Die Wirkungsketten auf 1. Ebene wären jene einzelner Bereiche oder Abteilungen. Es ist allerdings auch möglich, die Metaebene auf einer höher aggregierten Ebene aufzufassen und hierbei den Input als alle in einem Land bestehenden Ressourcen zu einem bestimmten Zeitpunkt zu verstehen. Die Aktivitäten wären dann alle dort erbrachten Leistungen zur Erstellung von Dienstleistungen und Produkten. Der Output wäre der Umfang der insgesamt produzierten Leistungen und Produkte. Diese führen dann letztlich zur Gesamtheit der gesellschaftlichen Wirkungen mit den entsprechenden gesellschaftlichen (Kern)Wirkungsdimensionen.

Alle für den relevanten Kontext wesentlichen Akteure tragen somit mit ihren (Sub)Aktivitäten dazu bei, dass letztlich gesellschaftliche Wirkungen entstehen. Dies kann einerseits direkt erfolgen, indem die eigenen Aktivitäten der Organisation oder des Projekts auf gesellschaftliche Kernwirkungsdimensionen abzielen. Andererseits kann es über Aktivitäten erfolgen, die entweder ressourcenmäßig (Input) oder hinsichtlich der Art und des Umfangs der erbrachten Leistungen später gesellschaftliche Wirkungen entfalten.

Für die Messung oder Einschätzung von Wirkungen muss entsprechend in einem ersten Schritt festgestellt werden, um welche Art der Wirkung bzw. um welche Wirkungsziele es sich handelt. Liegt eine gesellschaftliche Wirkung vor, werden Indikatoren entsprechend der gesellschaftlichen Wirkungsdimensionen in der Wirkungsbox (siehe Abbildung 3) herangezogen werden müssen. Handelt es sich um leistungsunterstützende Wirkungen, werden Indikatoren zur Inputveränderung, Leistungsveränderung bzw. Intensitätsveränderung relevant sein. Letztere sind in der Regel leichter zu erheben, da sie einfacher messbar sind und häufig schon erfasst werden. Insbesondere auf der Inputebene, wenn es um Geld geht, wird es kaum Probleme bereiten. Aber auch auf der Aktivitäten- und Outputebene wird die Erfassung der unterschiedlichen Wirkungen wenig problematisch sein, da auch hier meistens in der Leistungsberichterstattung der Organisationen, im Falle der Mesoebene, oder in den nationalen Statistiken, im Falle der gesellschaftlichen Makroebene, relativ breit Daten erhoben werden.

## 13. Conclusio

---

In der Vergangenheit erfolgte in (Nonprofit) Organisationen und Unternehmen eine starke Fokussierung auf Leistungen und auf die Darstellung des Outputs in Form von Kennzahlen. Leistungen zum Selbstzweck zu erstellen macht jedoch keinen Sinn, insbesondere nicht, wenn damit keine positiven Wirkungen erzielt werden. Gerade Nonprofit Organisationen und Sozialunternehmen versuchen im Sinne der Missionserfüllung primär Wirkungen bei Individuen, aber auch in der Gesellschaft zu generieren. Derzeit findet in unterschiedlichen Kontexten eine verstärkte Umorientierung hin zur Messung und Analyse von Wirkungen statt. Während Wirkungsanalysen in der Evaluationsforschung bereits eine lange Tradition aufweisen, findet sich das Thema unter einem neuen Blickwinkel nun auch in Bereichen wie CSR, Stiftungen oder bei Sozialunternehmer:innen.

Das vorliegende Working Paper hatte zum Ziel, einen breiten Überblick zum Thema gesellschaftlicher Mehrwert zu geben und beinhaltet neben Begriffsklärungen auch einen einheitlichen konzeptionellen Hintergrund sowie eine Darstellung von unterschiedlichen Möglichkeiten, um Wirkungen zu messen, zu analysieren, zu bewerten sowie diese darzustellen und zu kommunizieren. Darüber hinaus wird aufgezeigt, wie wirkungsorientierte Steuerung aussehen kann.

Die Diskussion um Wirkungen von Interventionen und die Erzielung gesellschaftlichen Mehrwerts wird meist theorielos und konzeptionslos geführt. Im Kern handelt es sich häufig um eine praxisorientierte Methodendiskussion. Welcher Ansatz der Wirkungsmessung bzw. -analyse eignet sich in welcher Situation und bei welcher Organisation oder welchem Unternehmen am besten? Lassen sich hierfür empirische Nachweise finden?

Im vorliegenden Working Paper wurden im Gegensatz dazu klare Schritte vorgeschlagen, die im Rahmen einer Wirkungsanalyse gegangen werden können und es baut konzeptionell auf der Wirkungskettenlogik auf. Ausgehend von einfachen Wirkungsketten, die zwischen intendierten und un-intendierten Wirkungen und damit zwischen Erfolgsmessung und breiterer Wirkungsanalyse unterscheiden, wurde ein etwas komplexeres Wirkungsmodell entwickelt und mit dem Begriff des gesellschaftlichen Mehrwerts verknüpft. Darüber hinaus wurden zur Strukturierung und konzeptionellen Weiterentwicklung des Feldes drei Modelle vorgestellt: Die Wirkungsbox, die Steuerungsbox zur gesamtorganisationalen wirkungsorientierten Steuerung sowie das Zweiebenenmodell gesellschaftlicher Wirkungen. Zudem wurden sinnvolle Umsetzungsformen zur Darstellung und Kommunikation aufgezeigt: die Wirkungslandkarte zur Darstellung hoher Komplexität einerseits und das Kommunikationstool, welches eine Ausrichtung der Wirkungskommunikation an den dafür wesentlichen Faktoren ermöglicht, andererseits.

Soll eine gesamtorganisationale, wirkungsorientierte Steuerung etabliert werden, eignet sich das Modell der Steuerungsbox mit integriertem Soll/Ist-Vergleich. Hier werden leistungsübergreifende Wirkungen für die wesentlichen Stakeholder identifiziert und sowohl leistungsspezifische als auch leistungsübergreifende Wirkungsziele mit entsprechenden Soll-Werten festgelegt. Diese werden dann anhand von entsprechenden Indikatoren regelmäßig gemessen. Der Zielerreichungsgrad mittels Soll/Ist-Vergleich erfolgt innerhalb einzelner Leistungen, im Leistungsvergleich und auf die gesamte Organisation bezogen.

Auch wurde im vorliegenden Working Paper darauf eingegangen, inwiefern nun alle Wirkungen gesellschaftlich relevant sind. Gesellschaftliche Wirkungen sind erstens all jene Wirkungen, die aufgrund ihrer Breite, also des schieren Umfangs, ihre Kraft jenseits einzelner Individuen oder Gruppen entfalten. Sie können als Befriedigung des Aggregats individueller Bedürfnisse verstanden wer-

den. Zweitens sind Wirkungen gesellschaftlich bedeutsam, wenn sie ein kollektiv geäußertes Bedürfnis befriedigen. Darüber hinaus können auch gesellschaftliche Kernwirkungen identifiziert werden. Hierbei handelt es sich um Wirkungen, die gesellschaftlich breit akzeptierte Werte oder allgemein anerkannte Normen positiv befördern. Die restlichen Wirkungen sind ebenfalls bedeutend, aber nicht auf einer gesamtgesellschaftlichen Ebene. In diese Diskussion fällt auch der Begriff der Nachhaltigkeit, der Wirkungen bereits mit einer Bewertung verknüpft und aufzeigt, welche Wirkungen für unsere Gesellschaft zukünftig wünschenswert sind. Nachhaltigkeit spielt somit im Bereich der Bewertung von Wirkungen eine Rolle. Es wird aber auch regelmäßig Wirkungen geben, die sich der Nachhaltigkeitsdiskussion entziehen und dennoch bedeutsam sind.

Hinsichtlich der Bewertungsmöglichkeiten von Wirkungen rückt derzeit die Monetarisierung in den Mittelpunkt der Diskussion. Dies hat einerseits mit der Popularität der SROI-Analyse zu tun, die relativ konsequent eine Umrechnung von Wirkungen in Geldeinheiten vorsieht. Andererseits kommen ökologische Wirkungen im Rahmen der Klimaschutzdiskussion wieder verstärkt in den Fokus, wo in Geldeinheiten dargestellte Umweltschäden diskutiert werden. Wie dargestellt wurde, existieren für die Monetarisierung eine Reihe von Möglichkeiten, die unterschiedliche Stärken und Schwächen sowie geeignete Einsatzkontexte aufweisen. Jenseits der Bewertung mittels Geld wird insbesondere das Konzept der Lebensqualität breiter aufgegriffen und es werden mittlerweile kontinuierliche länderspezifische Indizes zu deren Beurteilung veröffentlicht. Diese eignen sich durchaus als Vergleichsmaßstab bei Wirkungsanalysen.

Der Vergleich unterschiedlicher Wirkungsanalysemethoden zeigt, dass die SROI-Analyse ein sehr umfassender und komplexer Wirkungsanalyseansatz ist. Konzeptionell ist die SROI-Analyse in der Nähe der herkömmlichen Kosten-Nutzen-Analyse zu verorten. Die SROI-Analyse steht darüber hinaus auch stärker in der Tradition der Evaluation, wie dem Logical Framework, als die Rating- und Reporting-Ansätze der Rechenschaftslegung. Dies zeigt sich in der logischen Abfolge der einzelnen Bestandteile einer Wirkungskette. Aufgrund des Ergebnisses in Form einer (Spitzen)Kennzahl, ist die SROI-Analyse allerdings zu den Rechenschaftslegungsansätzen gut anschlussfähig.

Zudem wurde im Zweiebenenmodell gesellschaftlicher Wirkungen aufgezeigt, dass zwischen unterstützenden Wirkungsketten und Wirkungsketten zweiter Ebene unterschieden werden muss. Unterstützende Wirkungsketten müssen hierbei bei ihren Wirkungen nicht direkt auf gesellschaftlich bedeutsame Folgen abzielen. Es können sich auch Wirkungen entfalten, die den Input steigern oder Leistungen produzieren und solcherart auf die Metawirkungskette Einfluss haben. Im Prinzip handelt es sich um ein komplexeres Wirkungsmodell, das zwischen einer Hauptintervention (Wirkungskette auf 2. Ebene = Metaebene) und Unterstützungsinterventionen (Wirkungsketten auf 1. Ebene) unterscheidet. Diese Modelle können auf einen ganzen Sektor oder die Gesellschaft insgesamt aber auch auf Organisationen angewandt werden. In Bezug auf Organisationen wird es dadurch möglich, in einem strategischen Prozess typische Supportabteilungen, wie Fundraising oder IT, ebenfalls auf deren Wirkungen hin zu analysieren.

Zusammengefasst zeigt sich, dass Wirkungen auf vielfältige Weise identifiziert, gemessen, bewertet und kommuniziert werden können. Es kann einerseits zielführend sein, im Sinne einer wirkungsorientierten Erfolgsmessung nur einige zentrale und intendierte Wirkungen zu messen und auf dieser Basis zu steuern. Andererseits kann es aus Legitimitätsgründen auch sinnvoll sein, eine breite Wirkungsanalyse in der Tradition der Evaluation durchzuführen und in einem SROI-Wert verdichtet zu kommunizieren. In jedem Fall empfiehlt sich, vorab ein stakeholderbasiertes Wirkungsmodell aufzubauen und als konzeptionelle Basis für das weitere Vorgehen heranzuziehen. Im Weiteren können Wirkungen regelmäßig identifiziert, gemessen und bewertet werden. Darüber hinaus ist es sinnvoll, Überlegungen zur Darstellung und Kommunikation der Wirkungen anzustellen. Die hier vorgestellten Konzepte der Wirkungsbox, Steuerungsbox, Wirkungslandkarte, das Kommunikationstool und Zweiebenenmodell sollen helfen, die Wirkungsanalyse leichter zu bewerkstelligen, um schließlich den gesellschaftlichen Mehrwert der eigenen Organisation aufzeigen zu können.

## 12. Literatur

---

Allen, M. (2016): *Strategic Communication for Sustainable Organizations: Theory and Practice*. Cham: Springer International Publishing Imprint: Springer.

Aristoteles (1972): *Nikomachische Ethik*. 3. Aufl., Hamburg: Meiner.

Balsler, Deborah/McClusky, John (2005): *Managing stakeholder relationships and nonprofit organization effectiveness*. In: *Nonprofit Management and Leadership*, 15, S. 295-315.

Baruch, Yehuda/Ramalho, Nelson (2006): *Communalities and Distinctions in the Measurement of Organizational Performance and Effectiveness Across For-Profit and Nonprofit Sectors*. In: *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 35, S. 39-65.

Bebbington, J./ Gray, R./Owen, D. (1999): *Seeing the wood for the trees: Taking the pulse of social and environmental accounting*. In: *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Volume 12(1), S. 47-51.

Beeck, C./Grünhaus, C./Weitzhofer, B. (2020): *Die Wirkungen und Bedarfe der Wiener Wohnungslöshilfe*. Studienbericht NPO&SE Kompetenzzentrum WU Wien. <https://short.wu.ac.at/wwh> (Zugriff: 25.2.2021)

Berndt, C., & Wirth, M. (2018): *Market, Metrics, Morals: The Social Impact Bond as an Emerging Social Policy Instrument*. *Geoforum*, 90, 27–35.

Berthoin Antal, A., Meinolf, D., MacMillan, K. & L. Marz (2002): *Corporate social reporting revisited (FS II 02-105)*. Veröffentlichung der Abteilung „Organisation und Technikgenese“ des Forschungsschwerpunktes Technik-Arbeit-Umwelt am WZB.

BMZ (2009): *Wirkungsevaluierungen. Zum Stand der internationalen Diskussion und dessen Relevanz für die Evaluierung der deutschen Entwicklungszusammenarbeit*. Working Paper. Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung, online abrufbar unter [www.bmz.de/de/zentrales\\_downloadarchiv/erfolg\\_und\\_kontrolle/Evaluation\\_Working\\_Papers/BMZ\\_WP\\_Wirkungsevaluierung\\_2009.pdf](http://www.bmz.de/de/zentrales_downloadarchiv/erfolg_und_kontrolle/Evaluation_Working_Papers/BMZ_WP_Wirkungsevaluierung_2009.pdf) (Zugriff: 25.2.2021).

Bogorin, Flavia-Elvira/Rauscher, Olivia/Schober, Christian (2018): *Folgestudie zum gesellschaftlichen und ökonomischen Nutzen der stationären Alten- und Pflege-Einrichtungen im Burgenland mittels einer SROI-Analyse*. Wien: NPO & SE Kompetenzzentrum, WU Wien.

Bortz, Jürgen/Döring, Nicola (1995): *Forschungsmethoden und Evaluation für Sozialwissenschaftler*. Springer Verlag Heidelberg.

Buber, Renate (2013): *Marketing in Nonprofit Organisationen*. In: Simsa, R./Meyer, M./Badelt, C. (Hrsg.): *Handbuch der Nonprofit-Organisation: Strukturen und Management*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 227–246.

Campbell J.P. (1977): *On The Nature of Organizational Effectiveness*. In: Goodman, P.S./ Pennings J.M. (Hrsg.), *New Perspectives on Organizational Effectiveness*, San Francisco: Jossey-Bass, S. 13-55.

- Ciriacy-Wantrup, Siegfried v. (1947): Capital Returns from Soil-Conservation Practices. In: Journal of Farm Economics, 29(4), S. 1181-1196.
- Content Marketing Glossar. (2019). Storytelling. Abgerufen 2. August 2019, von <https://www.textbroker.de/storytelling>
- Cummings, Nicholas A./Follette, W.T. (1976): Brief psychotherapy and medical utilization: An eight-year follow-up. In: Cummings, Nicholas A./Follette, W.T. (Hrsg.): The professional psychologist today: New developments in law, health insurance and health practice., San Francisco: Jossey-Bass.
- Cyert, Richard M./March, James G. (1963): "A behavioral theory of the firm." Englewood Cliffs, NJ 2.
- Daigle, J./Hall, C./ Jamal, R./Silva-Leander, K. & E. Tagar (2004): Poverty Alleviation through Socially Responsible Investment. World Bank Institute.
- DeGeEval (2009): Verfahren der Wirkungsanalyse. Eine Landkarte für die entwicklungspolitische Praxis. Arbeitskreis „Evaluation von Entwicklungspolitik“ in der DeGeEval –Gesellschaft für Evaluation e.V.
- Dixon, J. (2014): Stories Worth Telling: A Guide to Strategic and Sustainable Nonprofit Storytelling. Georgetown University.
- Drummond, F./Sculpher, M.J./Torrance, G.W. (2005): Methods for the Economic Evaluation of Health Care Programmes. Oxford University Press.
- Drummond, M. F. /McGuire, A. (2001): Economic evaluation in health care: merging theory with practice. Oxford University Press.
- Faber-Wiener, G. (2013): Responsible Communication: Wie Sie von PR und CSR Kommunikation zu echtem Verantwortungsmanagement kommen. Berlin, Heidelberg: Springer.
- Flockhart, A. (2005): Raising the profile of social enterprises. The use of social return on investment (SROI) and investment ready tools (IRT) to bridge the financial credibility gap. In: Social Enterprise Journal, Volume 1(1), S. 29-42.
- Fujiwara, Daniel/Campell, Ross (2011): Valuation Techniques for Social Cost-Benefit Analysis: Stated Preference, Revealed Preference and Subjective Well-Being Approaches. A Discussion of the Current Issues, online abrufbar unter [www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/209107/greenbook\\_valuationtechniques.pdf](http://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/209107/greenbook_valuationtechniques.pdf) (Zugriff: 25.2.2021).
- Froomkin, Joseph (1969): Cost/effectiveness and cost/benefit analyses of educational programs. In: Socio-Economic Planning Sciences, 2, S. 381-387.
- Gebert, D./ Rosenstiel L. v. (2002): Organisationspsychologie, Stuttgart: Kohlhammer GmbH.
- Gibbon, J./Dey, C. (2011): Developments in Social Impact Measurement in the Third Sector: Scaling Up or Dumbing Down? In: Social and Environmental Accountability Journal, Volume 31(1), S. 63-72. doi: 10.1080/0969160X.2011.556399
- Global Reporting Initiative (2016): Leitfaden zur Nachhaltigkeitsberichterstattung. Amsterdam.
- Godfrey, P. C. (2005): The Relationship between Corporate Philanthropy and Shareholder Wealth: A Risk Management Perspective. In: The Academy of Management Review, Volume 30(4), S. 777-798.

- Green, Paul E./Rao, Vithala R. (1971): Conjoint Measurement for Quantifying Judgmental Data. In: Journal of Marketing Research, 8(3), S. 355-363.
- Greiling, Dorothea (2009): "Performance Measurement in Nonprofit-Organisationen", Wiesbaden: Gabler.
- Grünhaus, Christian, Rauscher, Olivia (2020). Ein Tool, das helfen könnte: Die Wirkungsbox. In: Burmester, Monika et. Al. Die Wirkungsdebatte in der Quartiersarbeit. Wiesbaden: Springer. 135-153.
- Harvey, B. (2011): SIA from a resource developer's perspective. In: Vanclay, F. & A. M. Esteves (Hrsg.): New Directions in Social Impact Assessment, Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited, S. xxvii-xxxii.
- Hauff, Volker (1987): Unsere gemeinsame Zukunft: der Brundtland-Bericht der Weltkommission für Umwelt und Entwicklung. 1. Auflage. Eggenkamp, Greven.
- HM Treasury (2020): The Green Book. Appraisal and Evaluation in Central Government. Treasury Guidance, London, online abrufbar unter <https://www.gov.uk/government/publications/the-green-book-appraisal-and-evaluation-in-central-government/the-green-book-2020#introduction-to-appraisal-and-evaluation> (Zugriff: 24.02.2021).
- Herman, Robert D./Renz, David O. (2008): Advancing nonprofit organizational effectiveness research and theory: Nine theses. In: Nonprofit Management and Leadership, 18, S. 399-415.
- Herman, Robert D./Renz, David O. (2004): Doing Things Right: Effectiveness in Local Nonprofit Organizations, A Panel Study. In: Public Administration Review, 64, S. 694-704.
- Herman, Robert D./Renz, David O. (1999): Theses on Nonprofit Organization Effectiveness. In: Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 28, 2, S. 107-126.
- Horak, Christian/Speckbacher, Gerhard (2013): Ziele und Strategien. In: Simsa, Ruth/Meyer, Michael/Badelt, Christoph (Hrsg.), Handbuch der Nonprofit-Organisation: Strukturen und Management. 5. überarbeitete Auflage, Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 159-183.
- Höffe, Otfried (2013): Einleitung. In: Höffe, Otfried (Hrsg.): Einführung in die utilitaristische Ethik. 5. Auflage, Tübingen: Narr Francke Attempto Verlag.
- Joas, Hans (2010): Die kulturellen Werte Europas. Eine Einleitung. In: Joas Hans; Wiegandt Klaus (Hrsg.): Die kulturellen Werte Europas. 5. Auflage, Frankfurt a. Main: Fischer Taschenbuch Verlag, S.11-39
- Johnson G./Scholes K./Whittington R. (2005): Exploring Corporate Strategy. Essex, Pearson Education Limited.
- Kahneman, Daniel/Krueger, Alan B. (2006): Developments in the Measurement of Subjective Well-Being. In: Journal of Economic Perspectives, 20(1), S. 3-24.
- Kahneman, Daniel/Wakker, Peter P./Sarin, Rakesh (1997): Back to Bentham? Explorations of Experienced Utility. In: The Quarterly Journal of Economics, 112(2), In Memory of Amos Tversky (1937-1996), S. 375-405.

- Kay, A. (2012): Prove! Improve! Account! The New Guide to Social Accounting and Audit. In: S. A. Network, Edinburgh: CBS Network.
- Kehl, Konstantin/Then, Volker/Münscher, Robert (2012): Social Return on Investment: Auf dem Weg zu einem integrativen Ansatz der Wirkungsforschung. In: Anheier, Helmut K./Schröer, Andreas/Then, Volker (Hrsg.): Soziale Investitionen. Interdisziplinäre Perspektiven, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 313-331.
- Köppl, P./Neureiter, M. (2004): Gesellschaftliche Verantwortung als Business-Motor: Was ist Corporate Social Responsibility? Ein globaler Rundgang. In: Köppl, P./Neureiter, M. (Hrsg.): Corporate Social Responsibility. Leitlinien und Konzepte im Management der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen (S. 13–41). Wien: Linde.
- Kurz, B./Kubek, D. (2018): Kursbuch Wirkung: Das Praxishandbuch für alle, die Gutes noch besser tun wollen (5. Aufl.). Berlin: Phineo.
- Levin, Henry M. (1983): Cost-effectiveness: a primer. Sage Publications.
- Luce, R. Duncan/Tukey, John W. (1964): Simultaneous conjoint measurement: A new type of fundamental measurement. In: Journal of Mathematical Psychology, 1(1), S. 1–27.
- Lung, H. (1998): Nonprofit-Management. Führen, Verwalten, ISO 9000. München, Basel, Ernst Reinhardt Verlag.
- Maas, K. & K. Liket (2011): Social Impact Measurement. Classification of Methods. In: Burritt, R. L., Schaltegger, S., Bennett, M., Pohjola, T. & M. Csutora (Hrsg.): Environmental Management Accounting and Supply Chain Management, New York: Springer, S. 171-204.
- Maier, F., Leitner, J. S., Meyer, M. & R. Millner (2009): Managerialismus in Nonprofit Organisationen. In: Kurswechsel, Heft 4, S. 94-101.
- Maier, Florentine/Schober, Christian/Simsa, Ruth/Millner, Reinhard (2014): SROI as a Method for Evaluation Research: Understanding Merits and Limitations. In: Voluntas. International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations.
- Mathews, M. R. (1997): Twenty-five years of social and environmental accounting research. Is there a silver jubilee to celebrate? In: Accounting, Auditing & Accountability Journal, Volume 10(4), S. 481-531.
- Mautner, Gerlinde (2013): Märkte, „Mission“, Management: Spannungsfelder und Perspektiven in der NPO-Kommunikation. In: Simsa, R./Meyer, M./Badelt, C. (Hrsg.): Handbuch der Nonprofit Organisation: Strukturen und Management. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 415–430.
- Max-Neef, Manfred A. (1991) Human scale development: conception, application and further reflections. Apex Press.
- NPO&SE Kompetenzzentrum (2013): Österreichischer NPO-Governance Kodex. Regeln und Leitlinien für die Aufsicht und Leitung einer Nonprofit Organisation. Wirtschaftsuniversität Wien.
- Mayrhofer, Wolfgang (1993): Motivation und Arbeitsverhalten. In: Kasper, Helmut/Mayrhofer, Wolfgang: Führung. Wien: Carl Ueberreuter Verlag.

McDaid, David/Needle, Justin (2007): The Use of Economic Evaluation for Public Health Interventions' Desert or Oasis? A Systematic Review of the Literature. iHEA 2007 6th World Congress: Explorations in Health Economics Paper Philadelphia.

Meyer, Michael/Buber, Renate/Aghamanoukjan, Anahid (2013): In Search of Legitimacy: Managerialism and Legitimation in Civil Society Organizations. *Voluntas*, 24, S. 167–193.

Millar, R./Hall, K. (2012): Social Return on Investment (SROI) and Performance Measurement. In: *Public Management Review*, Volume 15(6), S. 1-19. doi: 10.1080/14719037.2012.698857

New Economics Foundation (2008): Measuring value: a guide to Social Return on Investment (SROI). Second edition, 2008. <https://commdev.org/pdf/publications/Measuring-Value-A-Guide-to-Social-Return-on-Investment.pdf> (Letzter Zugriff: 25.2.2021)

Nicholls, A. (2009): We do good things, don't we?: 'Blended Value Accounting' in social entrepreneurship. In: *Accounting, Organizations and Society*, Volume 34(6-7), S. 755-769. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.aos.2009.04.008>

Nicholls, Jeremy/Lawlor, Eilis/Neitzert, Eva/Goodspeed, Tim (2009): A guide to Social Return on Investment. Cabinet Office - Office of the Third Sector.

Nutzinger, B./Grünhaus, C./Beeck, C. (2020): Studie zum gesellschaftlichen Mehrwert des OekoBusiness Wien Kofinanzierungsprogramms mittels einer Social Return on Investment (SROI) – Analyse. Studienbericht NPO&SE Kompetenzzentrum WU Wien.

Oster, M. S. (1995): *Strategic Management for Nonprofit Organisations*. New York / Oxford, Oxford University Press.

Öhlinger, Theo (2009): *Verfassungsrecht*. 8. Auflage, Wien: Facultas Verlag.

Pearce, J. (2001): *Social Audit and Accounting Manual*. Edinburgh: CBS Network.

Pearce, J./Kay, A. (2005): *Social Accounting and Audit: The Manual*. Edinburgh: CBS Network.

Pennerstorfer, Astrid/Badelt, Christoph (2013): Zwischen Marktversagen und Staatsversagen? Nonprofit-Organisationen aus ökonomischer Sicht. In: Simsa, Ruth/Meyer, Michael/Badelt Christoph (Hrsg.): *Handbuch der Nonprofit Organisation*. Stuttgart: Schäffer/Poeschel, S. 107-123.

Rauscher, Olivia/ Schober, Christian (2015): Wirkungsanalyse. In: Eschenbach, Rolf/Horak, Christian/Meyer, Michael/Schober, Christian (Hrsg.): *Management der Nonprofit Organisation*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 69-103

Rossi, P.H./Lipsey, M.W./Freeman, H.E. (2004): *Evaluation: A Systematic Approach*. Sage.

Richmond, B. J./Mook, L./Jack, Q. (2003): Social accounting for nonprofits: Two models. In: *Nonprofit Management and Leadership*, Volume 13(4), S. 308-324. doi: 10.1002/nml.2

Schneider, Ulrike/Trukeschitz, Birgit (2007): Öffentliche Beschaffungspolitik im Bereich sozialer und arbeitsmarktpolitischer Dienstleistungen. In: Schneider, Ulrike/Trukeschitz, Birgit (Hrsg.) *Quasi-Märkte und Qualität. Die Qualität arbeitsmarktpolitischer und sozialer Dienstleistungen im Kontext öffentlicher Beschaffungspolitik*. Baden-Baden: Nomos, S. 9-30.

- Schober, Christian (2015): Wie können Wirkungen monetarisiert werden? In: Schober, Christian/Then, Volker (Hrsg.): Praxishandbuch Social Return on Investment. Wirkungen sozialer Investitionen messen. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Schober, Christian/ Then, Volker (Hrsg.) (2015): Praxishandbuch Social Return on Investment. Wirkungen sozialer Investitionen messen. Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart.
- Schober, Christian/ Peric, Natasa. (2013): Welchen gesellschaftlichen und ökonomischen Nutzen stiften mobile Pflege- und Betreuungsdienste in Wien? Ergebnisse einer SROI-Analyse. Österreichische Zeitschrift für Pflegerecht (4): 124-128.
- Schober, Christian/ Rauscher, Olivia (2014): Cost of Inaction. Was kostet es, nichts zu tun? In: Buxbaum, Adi (Hrsg.): Perspektiven für den sozialen Fortschritt. Sozialinvestitionen haben eine Mehrfachdividende, Sozialpolitik in Diskussion, 16, Wien: AK Wien.
- Schober, Christian/Rauscher, Olivia (2014a): Alle Macht der Wirkungsmessung? In: Zimmer, Annette E./Simsa, Ruth (Hrsg.): Forschung zu Zivilgesellschaft, Nonprofit Organisationen und Engagement. Quo vadis? Wiesbaden: Springer, S. 261-282.
- Simon, Herbert A. (1959): Theories of Decision-Making in Economics and Behavioral Science. In: The American Economic Review, Vol. 49, S. 253-283.
- Social Reporting Initiative. (2014). Social Reporting Standard: Leitfaden zur wirkungsorientierten Berichterstattung. Mülheim an der Ruhr.
- Sorensen, James E./Grove, Hugh D. (1977): Cost-Outcome and Cost-Effectiveness Analysis: Emerging Nonprofit Performance Evaluation Techniques. In: The Accounting Review, 52, S. 658-675.
- Stockmann, Reinhard (2006): Evaluationsforschung. Grundlagen und ausgewählte Forschungsfelder. 3. Auflage. Münster: Waxmann, 2006.
- Tinkelman, Daniel/Donabedian, Bairj (2007): Street lamps, alleys, ratio analysis, and nonprofit organizations. In: Nonprofit Management and Leadership, 18, S. 5-18.
- UN (2015): Transformation unserer Welt: die Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung. Vereinte Nationen Generalversammlungen, 70. Tagung, online abrufbar unter <http://www.un.org/depts/german/gv-70/band1/ar70001.pdf> (Zugriff: 25.2.2021).
- Vanclay, F. & A. M. Esteves (2011): New Directions in Social Impact Assessment: Conceptual and Methodological Advances: Edward Elgar Publishing, Inc. Cheltenham (UK), Camberley (UK), Northampton (USA).
- Walter, B. L. (2010): Verantwortliche Unternehmensführung überzeugend kommunizieren: Strategien für mehr Transparenz und Glaubwürdigkeit. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Weder, F./Karmasin, M. (2017): Communicating Responsibility: Responsible Communication. In: S. Diehl, M. Karmasin, B. Mueller, R. Terlutter, & F. Weder (Hrsg.). Handbook of Integrated CSR Communication (S. 71–86). Cham: Springer.
- Weinert, A. B. (1998): Organisationspsychologie. Psychologie Verlags Union. Weinheim.
- Weiss, Carol H. (1998): Evaluation. Methods for studying programs and policies, New Jersey: Prentice Hall.

World Health Organization (2021): WHOQOL. Measuring Quality of Life.  
<https://www.who.int/tools/whoqol> (Zugriff: 25.2.2021)

Yates, Brian T. (2009): Cost-inclusive evaluation: A banquet of approaches for including costs, benefits, and cost-effectiveness and cost-benefit analyses in your next evaluation. In: Evaluation and Program Planning, 32, S. 52-54.

Zangemeister, Christof (2014): Nutzwertanalyse in der Systemtechnik – Eine Methodik zur multidimensionalen Bewertung und Auswahl von Projektalternativen. Verlag Zangemeister & Partner, Innovationsberatung, 5. Auflage.





## Infos und Kontakt

Kompetenzzentrum für Nonprofit-Organisationen und Social Entrepreneurship

**WU**

Wirtschaftsuniversität Wien

*Vienna University of Economics and Business*

Gebäude AR, 1.OG

Perspektivstraße 4, 1020 Wien

Tel: + 43 1 313 36 / 5878

Fax: + 43 1 313 36 / 5824

[npo-kompetenz@wu.ac.at](mailto:npo-kompetenz@wu.ac.at)

[www.wu.ac.at/npocompetence](http://www.wu.ac.at/npocompetence)