

Wirkungsmessung im Dritten Sektor durch "Social Return on Investment"?

Die Frage nach dem Erfolg von Maßnahmen, Projekten oder Organisationen im Dritten Sektor wird in den letzten Jahren immer drängender gestellt. Dabei kommen unterschiedliche Tendenzen zusammen. Das Wachstum des Dritten Sektors führt zu einem verstärkten Wettbewerb der Organisationen untereinander, die um Aufmerksamkeit, Zeit- und Geldspenden sowie staatliche Unterstützung bzw. Projektaufträge konkurrieren. Die Wende der staatlichen Administrationen zum New Public Management führt dazu, dass der kameralistische Nachweis der ordnungsgemäßen Ausgabe der überlassenen Mittel nicht mehr genug ist; vielmehr muss gezeigt werden, dass auch der intendierte Zweck erfüllt wurde. Aber nicht nur öffentliche Financiers, sondern auch private Geber wollen immer öfter wissen, welche Wirkung ihre Gabe hatte, nicht alleine, wie viel davon bei den versprochenen Empfängern angekommen ist. Zudem führt der immer schnellere gesellschaftliche Wandel dazu, dass die Organisationen selbst sich in genötigt sehen, ihre Strukturen und Programme fortlaufend zu überprüfen und anzupassen. Dies nötigt die Organisationen, sich stärker und kontinuierlicher über die eigene Wirksamkeit Klarheit zu verschaffen.

In erster Reaktion auf diese Herausforderungen kommt es zu einem immer weiter entwickelten Evaluationswesen. Damit schaffen die Organisationen nicht nur Wissen um ihre Funktionsweisen, sondern gewinnen Zugriff auf die Frage, ob die von ihnen anvisierten Ziele erreicht werden. Allerdings beschränkt sich die Evaluation weitgehend auf eine Wirkungsdimension, die im allgemeinen Output genannt wird. Ein Beispiel: Eine Organisation nimmt sich vor, im Rahmen eines Projektes die Förderung von Schülern mit Migrationshintergrund durch zusätzlichen Deutschunterricht zu verbessern. In einer Evaluation wird überprüft, wie viele Schüler zusätzlichen Unterricht erhielten und wie viele Stunden. Zudem wird erhoben, ob sich die Deutschnoten der Schüler verbesserten. Je nach dem, ob die geplanten Teilnehmerzahlen erreicht werden und die erhoffte Verbesserung der Noten eintritt, wird man mit dem Projekt zufrieden sein oder Verbesserungspotentiale entdecken.

Evaluation ist eine wirksame Methode, um Organisationen bei der Reflektion des eigenen Tuns zu unterstützen, aber gibt sie ein Erfolgsmaß? Im Beispiel ist die Frage, warum eigentlich die Deutschnote verbessert werden soll, der kritische Punkt. Dahinter stecken ja eine oder mehrere implizite Annahmen, zum Beispiel: „Der Schulerfolg von Schülern mit Migrationshintergrund hängt wesentlich von der Beherrschung der deutschen Sprache ab.“

Will die Organisation nicht bei der Evaluation ihres Tuns verharren, sondern ihre soziale Wirkung überprüfen, darf sie nicht bei einer immanenten Betrachtung stehen bleiben, sondern muss fragen, wie der gewünschte Zustand aussieht, der mit der Maßnahme erreicht werden soll, und was die wesentlichen Faktoren sind, um diesen Zustand herzustellen. Das sind aber Fragen, die über die reine Evaluation hinausgehen und eine andere Methode erfordern; eine Art Wirkungsmessung, für die sich der Fachterminus „Impact Measurement“ eingebürgert hat. Dabei ist der Begriff „Impact“, der meist als „Wirkung“ übersetzt wird, zunächst selbst klärungsbedürftig. Eine übliche Bestimmung setzt „Impact“ wie folgt ins Verhältnis zu „Input“, „Output“ und „Outcome“

Input →	Output →	Outcomes
eingesetzte Ressourcen / durchgeführte Maßnahmen	unmittelbare, konkrete Ergebnisse (z.B. technische Resultate, Teilnehmerzahlen)	Veränderungen im Zielbereich
		<p>Impact</p> <p>Teil der Veränderungen im Zielbereich, der ohne die durchgeführten Maßnahmen nicht zustande gekommen wäre.</p>

In der Tabelle wird „Impact“ im Kontext der Ursachenzuschreibung von Wirkung verwendet: Eine Maßnahme hat zunächst einen „Output“, also das, was etwa von Evaluationen erfasst wird. Typische Outputs sind: Anzahl von Unterrichtsstunden, verteilte Mahlzeiten, Anzahl von Beratungsfällen. Die Outputs werden nicht um ihrer selbst willen angestrebt, sondern sie sollen bestimmte Veränderungen bewirken. Es geht ja nicht darum, Unterricht zu halten, sondern Kenntnisse und Kompetenzen von Schülern zu verbessern. Es geht nicht darum, Mahlzeiten zu verteilen, sondern Menschen aus der Not zu helfen. Outputs sind selbst nur Mittel zum Zweck, und ob der erreicht wird, kann von einer outputorientierten Methode nicht überprüft werden.

Aber nicht alle Veränderungen sind automatisch als Folge der Maßnahme zu betrachten. Es ist zu prüfen, ob nicht Etwas auch ohne die Maßnahme eingetreten wäre. Haben die Schüler in einer freiwilligen Arbeitsgemeinschaft gelernt oder zusätzlich Nachhilfe erhalten? Ist das Problem in der Beratung gelöst worden oder vielleicht im Gespräch mit Freunden? Genau hier setzt nun der Begriff „Impact“ an, der in der Diskussion dem „Deadweight“ gegenübergestellt wird. Letzterer Begriff ist schwer zu übersetzen. Wörtlich bezeichnet er die Eigenmasse. Gemeint ist so etwas wie Trägheit. Die Wirkung – oder eben der "Impact" – sozialer Maßnahmen ist nur derjenige Teil der gesellschaftlichen Veränderungen, der auch tatsächlich durch die Maßnahmen verursacht wurde. Dies wird in der negativen Formulierung deutlich, dass man als Impact nur denjenigen Teil der Veränderungen im Zielbereich (Outcomes) zählt, der nicht ohnehin zustande gekommen wäre – bzw. der ohne die durchgeführten Maßnahmen eben nicht zustande gekommen wäre.

Nach einer Aktion zur Förderung der kommunalen Wirtschaft kommt es im Folgejahr zu einem Wachstum von 7 %. Allerdings findet dieses in einer allgemeinen Aufschwungsphase statt, in der die nationale Wirtschaft 5 % Wachstum aufweist. Man muss also davon ausgehen, dass höchstens 2 % des lokalen Wachstums auf die Aktion zurückgehen, die restlichen 5 % sind Deadweight.

Allerdings fehlt bislang eine verlässliche und möglichst universell einsetzbare Methode, mit der sich der Erfolg von Interventionen oder Organisationen bestimmen lässt. Eine ganze Reihe von Versuchen führte seit den 70er zu verschiedenen Methodengruppen. Dabei wurde von Anfang versucht, Methoden aus dem Bereich des Controllings oder auch des Ratings von Unternehmen so abzuändern, dass sie für den Nonprofit Sektor tauglich werden. Ein zunehmend vertretener Ansatz besteht darin, Mittel, die im Dritten Sektor verausgabt werden, als „soziale Investitionen“ zu begreifen und den „Social Return on Investment“ (SROI) zu bestimmen.

Ein solcher Ansatz mag auf den ersten Blick paradox erscheinen, denn der Non-Profit Sektor trägt im Namen, was auch sein Stigma ist: Hier gibt es nichts zu gewinnen! Hier wird – wenn auch zu „guten Zwecken“ – nur verbraucht! Ganz anders scheint dies in der privatwirtschaftlichen Produktion zu funktionieren. Auch hier werden zwar Ressourcen verbraucht, aber sie verschwinden dabei nicht, sondern werden produktiv verausgabt. Das heißt, hier steht am Ende des Prozesses ein Mehrprodukt. Was herauskommt, ist „mehr wert“, als die Summe der in seiner Produktion verbrauchten Ressourcen.

Immer deutlicher zeigt sich in den letzten Jahrzehnten, dass die Kosten der Produktion in betrieblichen Bilanzen unvollständig abgebildet und Aspekte wie z. B. Umweltfolgen oder Auswirkungen auf Mitarbeiter ausgeblendet werden. Im Rahmen von Nachhaltigkeitsuntersuchungen wird daher versucht, solche aus Sicht der Betriebe externen Kosten zu internalisieren, das heißt die Wirkungen der Produktion auf Wirtschaft, Natur und Gesellschaft monetär zu erfassen und als Kosten dem Produktionsprozess zuzuschlagen. Erst dann, so die Vertreter dieser Ansätze, ergebe sich das „wahre“ Bild der Wertschöpfung.

Der Ansatz des Social Return of Investment (SROI) verfolgt eine ähnliche Strategie der Wirkungsmessung für Projekte und Organisationen im Dritten Sektor. SROI sieht Ausgaben im sozialen Bereich wie etwa für Arbeitsförderungsmaßnahmen oder Drogenprävention nicht als reine Verausgabung von Mitteln. Stattdessen wird davon ausgegangen, dass hier Ressourcen investiert werden und dass sich der Ertrag dieser Investitionen bestimmen lässt. Dieser fällt nicht als direkter Ressourcenzrückfluss zum Investor an, sondern zeigt sich in Veränderungen, die der Gesellschaft zugute kommen. Während also in der Privatökonomie die Wirtschaftssubjekte quasi parasitär Gemeingüter verbrauchen ohne dafür zu bezahlen, werden im Dritten Sektor Gemeingüter erzeugt. Dass diese bislang nicht im Rechnungswesen der Organisationen abgebildet werden, ist der Grund dafür, dass der Dritte Sektor chronisch defizitär erscheint. Der SROI-Ansatz dient dabei dem Nachweis, dass es zumindest teilweise möglich ist, solche Wertsteigerungen auch monetär abzubilden.

Social Return of Investment (SROI): Das Verfahren

Im folgenden Abschnitt werden wir den SROI Ansatz vorstellen. Der SROI-Ansatz wurde erstmals 1996 vom Robert Enterprise Development Fund in San Francisco vorgestellt, und anhand der Berechnung des gesamtgesellschaftlichen Nutzens von Maßnahmen zur Integration von Arbeitslosen in den Arbeitsmarkt illustriert.¹ Eine weitere Version des Verfahrens wurde von der New Economy Foundation (nef) entwickelt. Im Sommer 2009 erschien mit dem Leitfaden „A Guide to Social Return on Investment“ die letzte Fassung, in die Erfahrungen vieler britischer Organisationen mit der SROI Analyse eingingen. Der Leitfaden ist unter anderem beim SROI UK Network erhältlich.²

Das Verfahren SROI versucht in Anlehnung an das betriebswirtschaftliche Messverfahren Return on Investment (ROI), das Verhältnis von monetären Inputs zu gesellschaftlichen Wirkungen zu bestimmen – eben den *Social* Return on Investment. Dazu drückt der SROI aus, wie viele monetäre Einheiten für eine monetäre Einheit einer sozialen Investition in die Gesellschaft zurückgeflossen sind oder anders ausgedrückt: ein SROI größer als eins zeigt, dass eine Ausgabe im Nonprofit Bereich nicht alleine moralisch wertvoll war, sondern sich tatsächlich auch gelohnt hat.

Damit der SROI ermittelt werden kann, muss jedoch vorausgesetzt werden, dass nicht-monetäre Outputs unter Zuhilfenahme von Wirkungen an Quasi-Märkten einer Monetarisierung unterzogen werden können, so dass sie als Finanzrückflüsse in die Kalkulation mit einbezogen werden können.

Dies bedeutet, dass in einer SROI Analyse über einen möglichen Zuwachs an Glück oder Lebensqualität einzelner Individuen hinweggesehen wird – ihm wird kein monetärer Wert beigemessen. Mag auch ein resozialisierter Straftäter ein glücklicherer Mensch sein, in der SROI Rechnung ist allein entscheidend, dass er nicht mehr straffällig wird, und daher Kosten für Strafverfolgung, Verurteilung und Inhaftierung einspart. Solche Einsparungen können genutzt werden, um die Kosten der Kriminalprävention zu finanzieren.

Eine idealtypische SROI Analyse verläuft in etwa nach folgendem Schema, das wir in Anlehnung an die neueste SROI-Version der nef darstellen.³ Dieses abstrakte Schema muss

¹ <http://www.redf.org/learn-from-redf/publications/119> – Informationen zur SROI-Version des Robert Enterprise Development Fund

² <http://www.sroi-uk.org/>

³ Eine sehr ausführliche Ausarbeitung mit vielen praktischen Tips, Checklisten und einem in allen Schritten durchgeführten Beispiel ist die o. g. Broschüre „A Guide to Social Return on Investment“.

für jede konkrete Rechnung an Ziele und Kontexte der jeweils untersuchten Organisationen bzw. Projekte angepasst werden.

1. Untersuchungsgebiet abgrenzen und Stakeholder identifizieren
 - 1.1. Grundparameter für die Analyse festlegen (WAS)
 - 1.2. Stakeholder identifizieren, die jeweilige Bedeutung festlegen und für das Verfahren gewinnen (WER)
2. Outcomes bestimmen
 - 2.1. Impact Map beginnen
 - 2.2. Inputs bestimmen
 - 2.3. Inputs bewerten
 - 2.4. Outputs klären
 - 2.5. Outcomes beschreiben
3. Indikatoren für Outcomes bilden
 - 3.1. Indikatoren für Outcomes entwickeln
 - 3.2. Datensammlung für Outcomes
 - 3.3. Zeitliche Reichweite der Wirkungen bestimmen
 - 3.4. Outcomes bewerten
4. Impact bestimmen
 - 4.1. Deadweight und displacement bestimmen
 - 4.2. Zurechnung klären
 - 4.3. Schwund abschätzen
 - 4.4. Impact abschätzen
5. SROI berechnen
 - 5.1. Zukünftigen Nutzen ermitteln
 - 5.2. Barwert bestimmen
 - 5.3. Verhältnis Input/Impact berechnen
 - 5.4. Sensitivitätsanalyse
 - 5.5. Amortisierungszeit
6. Berichterstellung und Berichtsverwendung
 - 6.1. Bericht an Stakeholder
 - 6.2. Ergebnisse nutzen
 - 6.3. Qualität der Ergebnisse sichern

Das zunächst abstrakte Ablaufschema suggeriert einen zwar komplizierten, aber doch einfach verlaufenden Prozess. Allerdings stellen sich dem Unternehmen einige Schwierigkeiten entgegen. Diese werden rasch sichtbar, wenn wir die einzelnen Schritte genauer betrachten und uns vorstellen, was sie in der Praxis bedeuten.

Im ersten Schritt geht es zunächst einmal darum zu klären, was eigentlich der Gegenstand der SROI Untersuchung ist, und welche die Wirkungen sind, die in monetarisierter Form gemessen werden sollen. Da die wenigsten Non Profit Organisationen nur ein Projekt durchführen, sondern auf mehreren Feldern oder in mehreren Maßnahmen gleichzeitig engagiert sind, muss im ersten Schritt geklärt werden, ob der SROI für die gesamte Organisation bestimmt werden soll, oder ob dies für ein einzelnes Projekt oder eine einzelne Maßnahme geschehen soll. Es ist empfehlenswert, die Aufgabe zunächst so klein wie möglich zu halten und mit einem einzelnen Projekt zu beginnen. Letztlich wird man sowieso eine SROI Rechnung für eine gesamte Organisation aufbauen. Für den Anfang ist aber eine kleinere Aufgabe besser geeignet. Ist so geklärt, was der Gegenstand der Untersuchung ist, geht es zunächst darum, die Stakeholder zu bestimmen. Das sind die Menschen, die von dem Projekt unmittelbar oder mittelbar betroffen sind.

Ein Integrationsbetrieb arbeitet mit (ehemals) psychisch Kranken. Das Unternehmen übernimmt die Verwertung ausgemusterter Rechner. Brauchbare Geräte oder Teile werden aufgearbeitet, der Rest einem geordneten Recycling zugeführt. Stakeholder dieses Unternehmens sind: Angestellte, Käufer der aufgearbeiteten Hardware, Bewohner der Gemeinde, natürlich die zu integrierenden Menschen, Familienangehörige, der Sozialpsychiatrische Dienst der Gemeinde, Krankenkassen, Steuerzahler, Behörden, ...

Für jede Stakeholdergruppe ist zu prüfen, welchen Nutzen und welche Belastungen ihr durch das Projekt entstehen. Diese müssen bei der Gesamtbewertung des Projektes berücksichtigt werden. Die Qualität einer SROI Analyse hängt durchaus davon ab, die Stakeholder selbst an dem Prozess zu beteiligen und sie nicht nur als Objekte zu betrachten. Denn sie als Experten ihrer Lebenswelt verfügen über privilegierte Informationen bezüglich der Auswirkungen von Aktivitäten, die für eine gründliche Analyse unabdingbar sind.

Allerdings sind nicht alle Stakeholdergruppen gleichermaßen wichtig. Sie müssen in eine begründete Ordnung gebracht werden.

Im zweiten Schritt geht es darum, die Ziele des Projektes zu bestimmen, und zwar nicht nur im Sinne von Outputs, also der konkreten Ergebnisse des Projektes, sondern mit Blick auf die Wirkungen, die das Projekt in der Gesellschaft hervorrufen soll (Outcomes). Dabei fließen die Zielvorstellungen der Stakeholder ein. Beschrieben wird darüber hinaus, wie das Projekt dazu beiträgt, die intendierten Outcomes zu erreichen.

In diesem Schritt werden auch die Inputs bestimmt. Inputs können grob als die Kosten der jeweiligen Aktivität bestimmt werden. In Organisationen, die mehrere Aktivitäten verfolgen, kann es dabei erst einmal notwendig werden, eine zumindest rudimentäre Kostenrechnung aufzustellen, die zum einen die direkten Kosten der einzelnen Aktivitäten (Schuldnerberatung, Behindertenfahrdienst,...) bestimmt und zum anderem die indirekten Kosten der Organisation berücksichtigt. Zu den Inputs können auch geldwerte Leistungen gezählt werden, wie etwa ehrenamtlich geleistete Arbeit, mietfrei überlassene Räume oder gespendete Fahrzeuge. Für diese müssen jeweils Vergleichswerte gefunden und entsprechend eingesetzt werden.

Outcomes verzeichnen heißt so, für die relevanten Stakeholder zu beschreiben, welche Ziele sie verfolgen, welche Leistungen sie erbringen, welche „Produkte“ mit ihnen in Zusammenhang stehen und schließlich, wie diese zu den Outcomes beitragen.

In der dritten Phase wird es nun noch einmal anspruchsvoller. Jetzt müssen die Daten erhoben werden, mittels derer überprüft werden soll, inwiefern die Ziele erreicht werden. Dazu müssen zunächst Kriterien für die Wirkungen gefunden und mittels Indikatoren quantifizierbar gemacht werden. Zusätzlich müssen Monetarisierungen für die quantitativen Veränderungen bestimmt werden. Häufig werden dabei so genannte „Proxies“ eingesetzt, die nicht direkt messbare Wirkungen doch erfassbar machen sollen.

Proxies im Alltag:
Der durchschnittliche Immobilienpreis gilt als Maß für die Lebensqualität in einer Stadt.
Hohes Einkommen steht für beruflichen Erfolg.

In diesem Schritt wird auch eines der hartnäckigen Probleme der SROI-Analyse sichtbar: Der Versuch, zunächst rein qualitative Veränderungen nicht nur zu quantifizieren, sondern auch zu monetarisieren.

Ein Projekt hat das Ziel, langzeitarbeitslose Personen wieder in Beschäftigung zu führen. Welcher Nutzen ist entstanden, wenn die Vermittlung geglückt ist?
 Die Person verdient ihren eigenen Lebensunterhalt und ist nicht mehr von Sozialleistungen abhängig (Kostenersparnis). Darüber hinaus bezahlt sie nun Steuern und Beiträge zur Sozialversicherung (zusätzliche Einnahmen). Die größere Lebenszufriedenheit zeigt sich in einer besseren Gesundheit (Einsparungen bei der Gesundheitsversorgung)

Bei der Indikatorenbildung darf man nicht vergessen, auch die ungünstigen Wirkungen mit Indikatoren zu versehen. Sind die Indikatoren festgelegt, müssen noch die entsprechenden Werte erhoben oder berechnet werden.

Schließlich stellt sich die Frage, welcher Zeitraum betrachtet werden soll. Es ist einleuchtend, dass viele positive Wirkungen nachhaltig sind und auch nach Ende der Maßnahme weiter anfallen. Ein verbesserter Gesundheitszustand kann ein Leben lang anhalten. Wer in ein reguläres Beschäftigungsverhältnis gelangt ist, wird dieses (hoffentlich) für einige Zeit behalten etc. Für welchen Zeitraum sollen die positiven Effekte der Aktivität als Erfolg zugerechnet werden? Es ist klar, dass diese Entscheidung absolut ausschlaggebend für das Ergebnis sein wird. In der Regel wird man hier defensiv vorgehen, denn wer weiß, wie lange die Beschäftigung wirklich anhält? Oder ob der positive Effekt auf die Gesundheit nicht durch die Belastung aus der Arbeit kompensiert wird?

Wenn nun Indikatoren gefunden und mit Zahlen hinterlegt sind und wenn geklärt ist, für welchen Zeitraum der Nutzen anfällt, dann können die Outcomes bewertet werden.

Outcome ist aber noch nicht Impact. Denn nur die Änderungen im Aktionsfeld sollen der Organisation zugerechnet werden, die auch tatsächlich auf ihr Handeln zurückgeführt werden können. Dem trägt der vierte Schritt Rechnung. Zunächst ist zu prüfen, welcher Teil der Veränderung auch ohne die Aktivität erfolgt wäre. Hierfür können Vergleiche zu ähnlichen Kommunen gezogen oder statistische Vergleichswerte genutzt werden. Bei der Arbeit mit jugendlichen Straftätern kann etwa die Rückfallquote der Teilnehmer mit der statistisch ermittelten Rückfallquote im Landesdurchschnitt verglichen werden. Eine erfolgreiche Resozialisierung sollte hier eine deutlich niedrigere Rückfallquote bewirken. Allerdings ist auch zu prüfen, ob die positive Wirkung nicht auch eine Schattenseite hat. Eventuell wird der Gesamtnutzen nicht gemehrt, sondern nur anders verteilt (Displacement). Wenn solche Effekte auftreten, müssen entsprechende Abstriche vorgenommen werden.

Eine Wohlfahrtsorganisation bemüht sich intensiv darum, Hauptschulabsolventen bei der Suche nach Lehrstellen zu unterstützen. Dabei konzentriert sie sich vor allem auf Jugendliche, die besondere Schwierigkeiten bei Bewerbungen haben werden. Mit der Unterstützung bekommen viele doch noch einen Ausbildungsplatz. Allerdings steigt der Zahl der am Ort insgesamt besetzten Lehrstellen nicht an. Es muss also auch Jugendliche geben, die nun keinen Ausbildungsplatz erhalten haben, da sie in der Konkurrenz mit den geförderten Jugendlichen unterlagen.

Als weiterer Punkt ist zu berücksichtigen: Die eigene Aktivität ist nicht automatisch für die gesamte beobachtete Veränderung verantwortlich. Manches wäre vielleicht auch ohne sie eingetreten. Es ist also nicht nur zu klären, welche gesellschaftlichen Trends bereits bestehen, die der eigenen Aktivität unterstützend entgegenkommen (Deadweight). Sondern auch, ob nicht noch andere Organisationen in einem ähnlichen Feld tätig sind, das heißt, welcher Anteil der Änderung kann als Folge eigenen Tuns beansprucht werden und was ist anderen geschuldet (Attribution). Das kann eine schwierige Frage werden, da häufig nicht nur mehrere Organisationen an einem Ort tätig sind, sondern oftmals auch das gleiche Individuum im Fokus unterschiedlicher Aktivitäten steht.

Eine hilfsbedürftige alte Frau wird von der Sozialstation pflegerisch betreut, vom Besuchsdienst der Kirchengemeinde regelmäßig mit kleineren Dienstleistungen unterstützt und es kommt täglich eine Nachbarin vorbei. Wer kann sich ihr verbessertes Wohlempfinden als Folge seines Handelns anrechnen?

Schließlich kann man nicht die ermittelten Werte pro Teilnehmer einfach hochrechnen. Vielmehr ist zu fragen, ob denn auch alle Teilnehmer einer Maßnahme dauerhaft von der erwünschten Veränderung profitieren. Der Nutzen über die Zeit wird in der Regel immer geringer, je weiter wir in die Zukunft blicken.

Wenn alle diese Fragen beantwortet sind, lässt sich der Impact einer Maßnahme oder eines Projektes abschätzen.

Nun sind also die Inputs (Kosten) und die monetarisierten Outcomes bekannt. Im fünften Schritt wird der SROI bestimmt, indem die monetarisierten Inputs zu den ebenfalls monetarisierten Impacts ins Verhältnis gesetzt werden. Hier sollte auf jeden Fall eine Sensitivitätsanalyse durchgeführt werden. Die SROI Analyse ist mit allerhand Unsicherheiten belastet, so dass es nötig wird, die Konsequenzen von Fehleinschätzungen zu testen. Wie verändert sich das Ergebnis, wenn andere Indikatoren gewählt werden, bzw. andere Werte eingesetzt werden?

Jugendliche wurden erfolgreich in Lehrstellen vermittelt, aber wie viele werden die Ausbildung tatsächlich bis zum Ende durchlaufen? In der SROI Rechnung wurde ein Erfahrungswert von Berufsschullehrern erfragt, die von ca. einem Drittel Abbrecher ausgingen. Wie verändert sich der SROI, wenn die Schätzung falsch ist und in Wirklichkeit die Hälfte vorzeitig die Ausbildung beenden wird?

Mit der Sensitivitätsanalyse ist die Möglichkeit geschaffen, kritischen Einwänden zu begegnen und zugleich Elemente des Modells zu identifizieren, die besonders großen Einfluss auf die Gesamtrechnung haben. Hier müssen die Werte besonders gut geprüft sein. Im Zweifelsfall wird empfohlen, eher konservative Annahmen zu machen als zu optimistisch zu sein.

Nach einigen Jahren Erfahrung mit SROI ist klar, dass keinesfalls eine zwingende, objektive Erfassung des gesamtgesellschaftlichen Nutzens einer Aktivität erfolgt. Lediglich wird eine nach bestem Wissen und Gewissen erfolgte, versuchsweise Abschätzung vorgelegt, die in vielen Punkten auf Annahmen, Setzungen und Schätzungen beruht, die meist auch anders beurteilt werden können. Der sechste und letzte Schritt ist daher von großer Bedeutung: die Berichtserstellung. Der gesamte Prozess der Analyse muss dokumentiert und in den Abschlussbericht eingearbeitet werden. Die nackte Zahl, dass jeder Euro, der in eine bestimmte Maßnahme fließt, 3,70 Euro an gesellschaftlichem Nutzen produziert, ist wenig aussagefähig (und auch wenig glaubwürdig). Die SROI Analyse produziert einen Reichtum an Informationen über Aktivitäten und Organisationen und ist das Resultat von Abstimmungs- und Aushandlungsprozessen, die selbst Teil des Ergebnisses sind und so auch integrale Bestandteile des Berichts sein müssen. Das Ergebnis der Analyse ist also nicht eine Tabelle mit Zahlen; vielmehr muss eine Geschichte über Menschen und ihre Aktivitäten erzählt werden, welche die Tabelle erläutern, die sonst sinnlos und unverständlich bliebe.

Das vielfältige Wissen, das in die Analyse eingeflossen ist, sollte unbedingt für weitere Aktivitäten genutzt werden. Das heißt konkret, dass etwa Optimierungspotentiale genutzt werden, dass der zukünftige Impact vergrößert wird, indem die erkannten negativen Auswirkungen gemindert werden. Das heißt aber auch, die Erfahrungen aus dem Analysepro-

zess selbst zu nutzen, um für die Zukunft bessere Informationen bereitzustellen, damit es das nächste Mal einfacher wird. Der Bericht muss daher mehrfache Nutzungen erlauben. Zunächst dient er der Rechenschaftslegung, dann auch der Werbung um weitere Unterstützung, egal ob durch private oder staatliche Geber. Er soll aber auch den Stolz auf die eigene Leistung befördern und der Organisation Lernen ermöglichen.

Der noch sehr abstrakte Durchgang durch die verschiedenen Phasen einer SROI Analyse zeigt, dass hier ein anspruchsvolles Verfahren vorliegt, das auf Anhieb nicht perfekt gelingen wird. Es ist unmöglich, in der gebotenen Kürze einen lebensnäheren Einblick in das Verfahren zu geben. Wir müssen uns auf knappe Illustrationen von Teilaspekten beschränken. Es liegen jedoch mittlerweile vor allem aus UK vielfältige Erfahrungen vor, die oftmals auch im Internet zugänglich sind und Beispiele aus verschiedenen Bereichen des Dritten Sektors geben. (<http://thesroinetwork.org>; <http://www.neweconomics.org>).

Diskussion

Die große Stärke des SROI-Ansatzes liegt darin, in bestimmten Kontexten (wie etwa Arbeitslosenunterstützung, Drogenprävention oder Resozialisierung von Straftätern) wesentliche Aspekte der Effizienz und Effektivität gemeinnütziger Organisationen monetär einzuschätzen zu können.

Gleichwohl muss man sich zwei systematische Schwierigkeiten von SROI Analysen vergegenwärtigen: Wie andere Verfahren zur Bestimmung der Wirkung von Organisationen oder Projekten im Dritten Sektors stehen auch SROI-Analysen grundsätzlich vor der Schwierigkeit abzuschätzen, welche Effekte oder Veränderungen bei den Mitgliedern einer Zielgruppe, dem Handeln einer ganz bestimmten Organisation zugerechnet werden können. Zum einen gibt es Prozesse des Wandels, die von gesamtgesellschaftlichen Trends beherrscht werden, zum anderen kümmern sich in vielen Fällen verschiedene Organisationen gleichzeitig um ein Individuum. Während es im zweiten Fall möglich sein kann, dass sich die Organisationen in einer gegenseitigen Analyse ihrer Ansätze darüber verständigen, wer sich welchen Effekt zu schreiben darf, ist das erste Problem im Grunde nur durch systematische Vergleiche mit Kontrollgruppen zu bewältigen; ein sehr aufwendiges und auch teures Vorgehen, das sich als Standardverfahren kaum eignet. Die Situation verschärft sich zudem, wenn das untersuchte Projekt nicht auf eine klar fassbare Personengruppe bezogen ist, sondern zum Beispiel auf eine allgemeine Aufklärung der Bevölkerung im Sinne von Gesundheitsvorsorge oder die Förderung kultureller Toleranz zielt.

Berücksichtigen muss man darüber hinaus, dass die Effekte auf individuelle Leistungsempfänger – wie etwa eine Verbesserung der Lebensumstände im Hinblick auf Glück und Zufriedenheit – nicht in eine SROI-Kernanalyse miteinbezogen werden. Hierfür müssen zusätzlich qualitative Erhebungsverfahren zum Einsatz kommen, deren Ergebnisse dann ergänzend in den SROI-Abschlussbericht aufgenommen werden können. Ein weiteres systematisches Problem von SROI-Analysen liegt damit in der Fixierung auf den *gesellschaftlichen* Nutzen. Wenn auch bei vielen Maßnahmen die verbesserte Lebenslage der Individuen zugleich den gesellschaftlichen Wohlstand erhöht, gilt dies doch nicht in jedem Falle. Beratungsprojekte etwa, die unterprivilegierten Bevölkerungsgruppen ihre Ansprüche bewusst machen, können dazu führen, dass vermehrt Unterstützungsleistungen in Anspruch genommen werden, also zusätzliche Kosten entstehen. Dieses, zugegeben extreme, Beispiel verdeutlicht eine systematische Einschränkung für SROI-Analysen.

Insgesamt jedoch hat der SROI-Ansatz gleich mehrere nützliche Effekte. Zum einen handelt es sich um ein sehr klar strukturiertes Verfahren zur Untersuchung von Organisationen und Projekten. Wenn es dabei auch nur einen bestimmten Ausschnitt des organisationalen Wirkens herausgreift, eignet es sich doch hervorragend dazu, das Wissen von Organisati-

onen über sich selbst und die Effekte ihrer Arbeit zu erweitern. Im Unterschied zu vielen Evaluationsverfahren untersucht es nicht allein organisationale Prozesse, sondern legt den Schwerpunkt gerade auf die externen Wirkungen. Die Ergebnisse von SROI-Analysen können daher sehr gut als Argumente gegenüber öffentlichen und privaten Mittelgebern eingesetzt werden, um die Ressourcenbasis von Organisationen zu verbessern bzw. einem Mittelabzug vorzubeugen. Sie helfen aufzuzeigen, dass nicht nur die Mittel effizient eingesetzt werden, sondern dass gleichzeitig auch positive gesellschaftliche Wirkungen erzielt werden.

Einen Boom erlebt SROI derzeit insbesondere in Großbritannien, wo der Ansatz immer weiter ausgebaut wird. Dort wurden und werden auch viele Hilfestellungen und Materialien entwickelt, die Unterstützung bieten, um selbst SROI-Analysen durchzuführen.

In der Bundesrepublik existieren bislang nur zaghafte Versuche, die Wirkungen von Projekten im Dritten Sektor zahlenmäßig zu erfassen bzw. zu monetarisieren. Ein gewichtiger Grund dafür könnte darin liegen, dass in Deutschland die Philosophie des Utilitarismus überwiegend mit Skepsis und offener Ablehnung betrachtet wurde. Ein Verfahren wie SROI scheint nicht nur dem biblischen Diktum zu widersprechen, dass beim Wohl tun die rechte Hand nicht wissen solle, was die linke tut. Sie scheint auch im Gegensatz etwa zum Kantischen Diktum zu stehen, dass alle Dinge einen Wert haben, nur nicht der Mensch – der hat Würde.

Es wäre allerdings weit verfehlt, den Anhängern des SROI-Ansatzes vorzuwerfen, sie würden den Bereich von Wohltätigkeit dem letztlich profitorientierten Nutzenkalkül unterwerfen, ohne dabei moralischen, aber auch methodischen Einwänden Rechnung zu tragen. Die Grenzen und Mängel des Verfahrens sind bekannt, weshalb Vertreter des SROI-Ansatzes bewusst davor warnen, lediglich den berechneten Wert, den abstrakten Index SROI, als für sich aussagekräftig zu betrachten. Zu betrachten ist stets die gesamte SROI-Analyse. Erst diese gibt der dimensionslosen Zahl ihre Bedeutung, indem sie darstellt, wie es zu dem jeweiligen Ergebnis gekommen ist, welche Annahmen getroffen wurden, was weggelassen wurde. Gerade vor der Folie der Monetarisierung gewinnen dann auch diejenigen Wirkungen an Profil, die sich gegen eine quantitative Erfassung sträuben.

Zum gegenwärtigen Zeitpunkt erscheint es aus unserer Sicht daher angebracht, Erfahrungen zu sammeln und – bei gegenseitiger Kenntnis – möglichst viele und umfassende SROI Beispielanalysen in unterschiedlichen Kontexten durchzuführen und zu vergleichen. Auf diesem Wege könnte nicht nur das Verfahren weiterentwickelt werden, sondern es könnten zudem auch im deutschen Dritten Sektor konkrete Chancen genutzt werden, von den skizzierten Vorteilen von SROI-Analysen zu profitieren.

Denn überraschend ist bei SROI-Analysen immer wieder, dass auch bei relativ konservativen Annahmen und recht kurzen Analysezeiträumen bereits sichtbar wird, wie „lukrativ“ soziale Investitionen in der Regel sind. Geht man nun davon aus, dass die „wahren“ Wirkungen noch wesentlich umfangreicher sind, dann zeigt sich, dass der Dritte Sektor nicht nur humanitäre Werte schafft, sondern auch ganz handfeste wirtschaftliche Vorteile für die Gesamtgesellschaft bringt.

Autoren: Dr. Georg Mildenberger, Robert Münscher, Centrum für soziale Investitionen und Innovationen, Universität Heidelberg, <http://www.csi.uni-hd.de/>

Dieser Fachbeitrag wurde in leicht gekürzter Form veröffentlicht in der BFS-Info, Ausgaben 1/2010 und 2/2010.