

# BFS-FACHBEITRAG

# 6/16

## Im Fokus: Ziele und Instrumente der Wirkungsmessung. Ein Kurz-Leitfaden für Entscheidungen in der Praxis

*Dr. Konstantin Kehl / Dr. Volker Then, Centrum für soziale Investitionen und Innovationen (CSI), Universität Heidelberg*

Der vorliegende Beitrag diskutiert unterschiedliche Ziele und Instrumente der Wirkungs-analyse. Denn obwohl das Thema Wirkungsmessung in den vergangenen Jahren in der Sozialwirtschaft enorm an Aufmerksamkeit gewonnen hat<sup>1</sup>, besteht nicht immer hinreichend Klarheit darüber, weshalb sich eine Organisation dem Thema „Wirkung“ annimmt und mit welchen Mitteln sie den für ihre Bedürfnisse „angemessenen“ Wirkungsnachweis am besten erbringen kann.

Das liegt zum einen an einer ungenauen Begriffsverwendung und zum anderen an der oft unzureichenden Auseinandersetzung mit der eigenen Arbeitsweise. Mitunter sind Ernüchterung oder Verzögerungen im Analyseprozess die Folge, wenn deutlich wird, dass implizite Erwartungen nicht zu erfüllen sind oder ihre Erfüllung einen größeren Ressourceneinsatz benötigt als ursprünglich angenommen. Es ist deshalb ratsam, sich vor Überlegungen zum Thema Wirkung mit einigen Grundlagen der Wirkungsanalyse und dem eigenen Wirkungsmodell vertraut zu machen.

---

<sup>1</sup> Schober, Christian & Then, Volker (2015a): Was ist eine SROI-Analyse? Wie verhält sie sich zu anderen Analyseformen? Warum sind Wirkungen zentral? Die Einleitung; in: Schober, Christian und Then, Volker (Hrsg.): Praxishandbuch Social Return on Investment: Wirkung sozialer Investitionen messen; Stuttgart: 1–22.

## Grundlagen der Wirkungsanalyse und Wirkungsmodellierung

Nicht überall, wo „Wirkung“ draufsteht, ist tatsächlich Wirkungsanalyse drin. Begrifflich ist zwischen unterschiedlichen Ebenen von Wirkung zu unterscheiden: Immer, wenn im Rahmen gemeinwohlorientierten Handelns Ressourcen zielgerichtet eingesetzt werden, führt dies zu messbaren Leistungen oder Gütern, sog. Outputs. Diese Outputs ziehen mittel- bis langfristig bzw. durch ihr Zusammenwirken Bruttowirkungen (Outcomes) bei Klienten oder Nutzergruppen nach sich, beispielsweise erhöhte Gesundheitsindikatoren durch Dienstleistungen im Gesundheitswesen oder verbesserte Sprachkompetenzen in der Flüchtlingsarbeit. Die Wirkungsanalyse strebt aber an, zu identifizieren, welche Wirkungen einer spezifischen Intervention zuzurechnen sind. Effekte, die auch ohne sie eingetreten wären, werden von den Bruttowirkungen abgezogen, sodass mit dem Impact die Nettowirkungen verbleiben, die auf das konkret untersuchte Projekt oder das aggregierte Handeln einer Organisation zurückgeführt werden können. Analysen, die sich in diesem Sinne der Identifizierung von Impact im engeren Sinne widmen, können als der „Goldstandard“ beschrieben werden und sind gemeinhin sehr aufwändig.

Unabhängig davon, wie weitreichend Wirkung nachgewiesen werden soll, ist der erste Schritt einer Wirkungsanalyse die Vergewisserung darüber, was die Ziele einer Organisation bzw. eines Projekts sind und mit welchen Interventionsschritten sie erreicht werden sollen. Dieser Wirkungsmodellbildung geht es darum, zu identifizieren, wie eine Organisation oder ein Projekt unter gewissen Rahmenbedingungen funktioniert, d.h. auf welche kausale Weise die Problemlösung bewerkstelligt werden soll. Hierfür ist eine grundlegende Frage, auf welche Dimensionen – z. B. Dienstleistungen, politische Anwaltschaft, Bildung oder Stärkung von sozialen Beziehungen – die intendierte Wirkung grob heruntergebrochen und mit welchen Indikatoren Wirkung in den entsprechenden Dimensionen analysiert werden kann. Dabei ist zunächst unerheblich, ob dies im fortlaufenden Monitoring der Projektsteuerung vorstattengehen oder ein elaboriertes empirisches Forschungsdesign Grundlage der Wirkungsmessung werden soll.

Teil der Modellbildung ist in der Regel ein sog. Stakeholder Mapping, d. h. die Analyse dessen, wer potenziell von einer Intervention betroffen ist und wessen Nutzen (bzw. Schaden) Berücksichtigung finden muss. Dieses Mapping hilft nicht nur bei der Identifizierung von Wirkungsdimensionen und (ersten) Indikatoren, sondern bei der Beantwortung der elementaren Frage, wer mit der Analyse angesprochen werden soll. Die Antwort hierauf ist entscheidend für die Reichweite der Analyse und die Wahl des „passenden“ Methodendesigns. Sie wird nach unserer Erfahrung in der Beratung von Organisationen bei der Planung und Durchführung von sozialen Wirkungsanalysen in der Praxis jedoch verblüffend selten thematisiert. Führt dies zu unterschiedlichen Erwartungen an die Ergebnisse der Analyse, sind Konflikte vorprogrammiert.

### Wirkungsanalytische Kontexte: Steuerungsinstrument oder Außenkommunikation?

In der verbreiteten Euphorie über Wirkungsmessung fällt bisweilen unter den Tisch, wem die Wirkungsanalyse nutzen soll. Sie ist kein Selbstzweck, sondern soll Stakeholdern innerhalb oder außerhalb der Organisation möglichst plausibel bereits erzielte oder erwartbare Wirkungen demonstrieren. Neben öffentlichen und privaten Ressourcengebern sind hier vor allem die Klienten und Nutzer von Leistungen, Mitarbeiter ebenso wie Investorengruppen, Banken oder auch allgemein die (Medien-)Öffentlichkeit zu nennen.

Die Frage, wer in erster Linie angesprochen werden soll, entscheidet über die Auswahl des Analysedesigns, der Methodik und des Ressourcenaufwands, der sich vor dem Hintergrund der verfügbaren Ressourcen im Sinne einer „angemessen“ dimensionierten Analyse rechtfertigen lässt. Grundsätzlich können Organisationen, die über geeignete Wege der Wirkungsanalyse nachdenken, zwischen drei Haupt-Adressaten unterscheiden:<sup>2</sup>

- Die Ergebnisse von Wirkungsanalysen können erstens für die interne Strategiebildung und Strategieprüfung genutzt werden. Sie richten sich dann direkt an das Personal einer Organisation, um interne Strukturen und Prozesse zu verändern. Mit dem Prozess der Wirkungsanalyse gehen in diesem Falle Schritte einher, die als gezielte Organisationentwicklung betrachtet werden können.
- Die fundierte Kommunikation über die Effektivität des eigenen Handelns hilft zweites dabei, die Legitimation in der Wahrnehmung von Mittelgebern und Investoren zu sichern und unterstützt die Suche nach neuen Partnern. Dazu gehören Akteure aus der Politik und aus öffentlichen Verwaltungen, aber auch Spender und Ehrenamtliche, die wissen wollen, was sie mit ihrem Einsatz gesellschaftlich bewirken.
- Im Sinne der Außenkommunikation soll in aller Regel drittens die Leistungsfähigkeit eines Projekts, eines Programmbereichs oder einer Organisation gegenüber der Öffentlichkeit illustriert werden. Verfahren der Wirkungsmessung sind in verschiedener Weise dazu geeignet, Reputation aufzubauen oder zu festigen. Auf dem Wege einer soliden und glaubwürdigen Messung kann Legitimität in der öffentlichen Wahrnehmung geschaffen oder auf Zweifel an dieser Legitimität reagiert werden.

Nicht zwangsläufig sollten eindrucksvoll gestaltete Publikationen für die Unterstützung der PR-Arbeit das Ziel sein. Bis heute wird das Potenzial von Wirkungsstudien in Bezug auf die Organisations- und Strategieentwicklung größtenteils unterschätzt. Erkenntnisse über die Art und Weise, wie Wirkungen erreicht und sichtbar gemacht werden können, halten wertvolle Erfahrungen für die Mitarbeiter und die Führungsebene bereit. In zahlreichen Workshops mit gemeinnützigen Organisationen und Unternehmen haben wir die Beobachtung gemacht, dass die Ausarbeitung des Wirkungsmodells oft der allererste Versuch war, über die in Satzungen oder Konzeptpapieren abstrakt formulierten Absichten hinaus gemeinsam Ziel-Mittel-Relationen explizit herauszuarbeiten.

### Anspruch und Entscheidungsfindung: Wie viel Wirkungsanalyse darf's sein?

Wirkungsanalyse ist selbstverständlich nicht gleich Wirkungsanalyse. Steht wenig Geld und wenig Zeit zur Verfügung, wird die Analyse weniger breit angelegt und methodisch weniger ausgefeilt sein können. Je nach

<sup>2</sup> Münscher, Robert; Then, Volker & Kehl, Konstantin (2015): Wofür sind soziale Wirkungsanalysen hilfreich? Ein Überblick der Verwendungsmöglichkeiten für Ergebnisse von SROI-Analysen; in: Schober, Christian & Then, Volker (Hrsg.): Praxishandbuch Social Return on Investment: Wirkung sozialer Investitionen messen. Stuttgart: 161–172.

strategischer Einordnung und Zielsetzung können niedrigschwellige Formen jedoch bereits sehr hilfreich sein. Für die kursorische Abschätzung von Wirkung kann die Formulierung des Wirkungsmodells zunächst ausreichen, um im Alltag Indizien für Wirkung beobachten zu können. Geht es hingegen um weitreichende und konfliktrichtige Entscheidungen, ist ein höherer Ressourcenaufwand durchaus gerechtfertigt.

Drei Stufen können unterschieden werden:

- *Monitoring*: Vielfach kann es von hohem Nutzen sein, durch die Verständigung auf ein bzw. mehrere Wirkungsmodelle das Thema Wirkung in der Organisation überhaupt zur Debatte zu stellen und auf dem Wege eines einfachen Monitorings Sensibilität für Wirkungsorientierung zu schaffen (und hieran auch punktuell Entscheidungen auszurichten).
- *Informierte Schätzung*: Wirkungsmessung auf der Grundlage verfügbarer Daten (z.B. Daten der amtlichen Statistik und/oder der organisationalen Rechnungslegung) kann für die Überprüfung und ggf. Modifizierung zentraler strategischer Entscheidungen der Vergangenheit unterstützend herangezogen werden, wenn die damit verbundenen Unwägbarkeiten von hinreichender praktischer Evidenz abgedeckt werden. Damit einher geht die Verwendung einer Vielzahl pragmatischer Annahmen.
- *Wissenschaftlich stringenter Nachweis*: Eine komplexe empirische Beweisführung eignet sich, um das dadurch kausal nachgewiesene Wirkungsmodell zum Alltags-Monitoring und vor allem auch zur Strategieüberprüfung großer Investitionsvolumina zu nutzen. Dies betrifft insbesondere die Evaluation kostenintensiver „Modell-projekte“, die Rechenschaftspflichten gegenüber Mittelgebern z.B. im Rahmen von öffentlichen Förderprogrammen, aber auch die effektive Ansprache von Investoren.

Für alle drei Stufen ist die Wirkungsmodellbildung grundlegend. Hierfür sollten Organisationen oder Projektteams mindestens einen Tag „in Klausur gehen“ und unter Moderation Schritt für Schritt die spezifische Logik ihres Wirkens systematisch herleiten. Durch die geeignete Auswahl der didaktischen Instrumente können Freiräume für intensives Reflektieren geschaffen und interaktive Lernprozesse stimuliert werden, für die im Arbeitsalltag wenig Zeit besteht.

Es versteht sich von selbst, dass die Qualität einer Wirkungsmessung darüber entscheidet, wie umfassend und universell sie eingesetzt werden kann. Monitoring und informierte Schätzungen erscheinen angebracht und ausreichend zielführend, wenn es um organisationsinterne Entscheidungen und moderate Finanzvolumina geht. Sollen dagegen potenziell konfliktreiche und für die Strategie der Organisation zentrale Entscheidungen getroffen oder entsprechend wichtige Arbeitsbereiche oder Projekte einer Prüfung unterzogen werden, oder sollen Argumente für die öffentliche Diskussion gewonnen werden, dann ist größte Sorgfalt im Sinne einer stringenten wissenschaftlichen Messung geboten. Da eine solche Wirkungsmessung finanzielle Ressourcen im (niedrigen) sechsstelligen Bereich erfordert, kann es lohnend sein, sich mit Akteuren im selben Handlungsfeld zusammenzutun und gemeinsam Referenzstudien zu forcieren, auf die weniger anspruchsvolle Schätzmodelle in der Zukunft aufbauen können.

## Viele Wege führen nach Rom – Instrumente im Vergleich

Es gibt mittlerweile eine schier unüberblickbare Bandbreite an Instrumenten, die unter der Flagge der Wirkungsmessung segeln oder mit ihr in Verbindung gebracht werden. Je nach Anspruch und Ressourcenverfügbarkeit bieten sich sehr unterschiedliche Methoden an. Schaut man sich die unterschiedlichen Instrumente vergleichend an, fällt auf, dass die Anzahl der Ansätze, die soziale Wirkungen vollumfänglich messen, sehr gering ist.

Die Mehrheit konzentriert sich auf Outputs oder Outcomes statt auf Wirkungen im Sinne von Impact. Die Wirkungskette vom Input zum Impact bleibt oft unberücksichtigt, sodass Teileffekte des Outcomes, die nicht der Intervention zuzurechnen, sondern anderweitig entstanden sind, nicht identifiziert und abgezogen werden können. So stellen prominent diskutierte Ansätze wie IRIS (Impact Reporting & Investment Standards) oder der Social Reporting Standard (SRS) sinnvolle Instrumente für die Dokumentation, das Qualitätsmanagement und die Organisationsentwicklung bereit, messen aber keinen Impact.<sup>3</sup> Ein Großteil der Instrumente hat seinen Schwerpunkt zudem in der Messung ökonomischer Effekte, wohingegen Fragen der Wertentwicklung oder auch die politische Durchschlagskraft von Organisationen kaum berücksichtigt werden.

Instrumente wie der SRS, die Richtlinien zur Vereinheitlichung des Berichtswesens sowie zur systematischen Erfassung relevanter Organisations- und Finanzinformationen darstellen, bieten sich für den „Einstieg“ in die Wirkungsanalyse und ein schlankes Monitoring an. Dagegen steht mit dem Social Return on Investment (SROI) eine analytische Folie zur Verfügung, um mithilfe eines standardisierten und strukturierten Grundvorgehens selbst über den Abstraktionsgrad und die Instrumente im Detail zu bestimmen.

Die Analysebrille kann metaphorisch gesprochen unterschiedliche Stärken, farbige Gläser und Designs haben. Das Bild im Rahmen wird somit erst durch konkrete Auswahlentscheidungen bei der Identifikation, der Messung und der Quantifizierung/Monetarisierung von Wirkungen gezeichnet. Grundsätzlich lassen sich die SROI-Typen „light“, „medium“, „advanced“ und „integrated“ unterscheiden, die hinsichtlich der wissenschaftlichen Rigidität sowie dem Umfang der berücksichtigten Wirkungen zu differenzieren sind. Werden z. B. viele unterschiedliche Stakeholder und bei diesen viele unterschiedliche Wirkungen berücksichtigt, wird die Analyse dem Typ „advanced“ zuzurechnen sein. Ist die Analyse zudem Teil eines umfangreicheren Wirkungsmodells, das Wirkungen auch in nicht-monetären Variablen quantitativ ausdrückt, kann sie als Typ „integrated“ bezeichnet werden.

Für SROI wie für alle anderen Wirkungsanalysen gilt, dass Zeit, Geld und Zweck den größten Einfluss auf die Wahl der Instrumente haben. Steht wenig Geld und wenig Zeit zur Verfügung, kann es sich um eine Analyse des Typs „light“ im Rahmen grober strategischer Entscheidungen handeln, die intern vorbereitende Wirkung haben sollen, wobei bewusst manches vereinfacht oder mit Annahmen in die Berechnungen einfließt. Je mehr zeitliche und finanzielle Ressourcen zur Verfügung stehen und je eher die Analyse als Entscheidungsgrundlage für größere (finanziell bedeutende) Entscheidungen herangezogen werden soll, desto

<sup>3</sup> Für einen aktuellen Überblick: Kehl, Konstantin; Glänzel, Gunnar; Then, Volker & Mildenerger, Georg (2016): Möglichkeiten, Wirkungen (in) der Freien Wohlfahrtspflege zu messen. CSI-Transparenzgutachten für die Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege (BAGFW); Berlin & Heidelberg. Online: [http://www.bagfw.de/fileadmin/user\\_upload/Veroeffentlichungen/Publikationen/CSI\\_Transparenzgutachten\\_2016.pdf](http://www.bagfw.de/fileadmin/user_upload/Veroeffentlichungen/Publikationen/CSI_Transparenzgutachten_2016.pdf)

eher wird die Analyse an wissenschaftlicher Rigidität orientiert sein müssen. In vielen Situationen ist das jedoch weder nötig, noch finanziell möglich.

### Autoren:

Dr. Konstantin Kehl leitet die Transferaktivitäten am Centrum für soziale Investitionen und Innovationen (CSI) der Universität Heidelberg, Büro Berlin. Dr. Volker Then ist der Geschäftsführende Direktor des CSI mit Sitz in Heidelberg. Gemeinsam mit Christian Schober und Olivia Rauscher von der Wirtschaftsuniversität Wien haben sie im vergangenen Jahr das „Praxishandbuch Social Return on Investment: Wirkung sozialer Investitionen messen“ im Verlag Schäffer-Poeschel veröffentlicht, das eine Einführung in die Wirkungsanalyse mit Tipps aus der Praxis für die konkrete Durchführung von SROI-Analysen kombiniert.

*Dieser Beitrag ist erschienen in der BFS-Info 6/2016.*

#### Impressum

Bank für Sozialwirtschaft  
Aktiengesellschaft  
Wörthstraße 15 – 17  
50668 Köln

Registereintrag für den Sitz Köln  
Handelsregister des Amtsgerichts Köln  
Registernummer HRB 29259

Registereintrag für den Sitz Berlin  
Handelsregister des Amtsgerichts Berlin-Charlottenburg  
Registernummer: HRB 64059  
Umsatzsteuer-ID: DE 136634199

#### Vorstand

Prof. Dr. Harald Schmitz (Vorsitzender)  
Thomas Kahleis | Oliver Luckner

#### Aufsichtsratsvorsitzender

Dr. Matthias Berger

#### Kontakt

Telefon 0221 97356-0  
Telefax 0221 97356-219  
E-Mail bfs@sozialbank.de

#### Aufsichtsbehörde

Bundesanstalt für  
Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin)  
Sitz Bonn  
Graurheindorfer Straße 108  
53117 Bonn

Wir sind Mitglied im Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken - BVR und der Sicherungseinrichtung angeschlossen.

#### Haftung und Copyright

Der vorliegende Bericht enthält Angaben, Analysen, Prognosen und Konzepte, die den Kunden zur unverbindlichen Information dienen. Es handelt sich hierbei um keine juristische oder sonstige Beratung und stellt kein Angebot jedweder Art dar. Eine Gewähr für die Richtigkeit und inhaltliche Vollständigkeit der Angaben kann von uns nicht übernommen werden.

Dieses Werk, einschließlich aller seiner Teile, ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne schriftliche Zustimmung der Bank für Sozialwirtschaft AG unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.