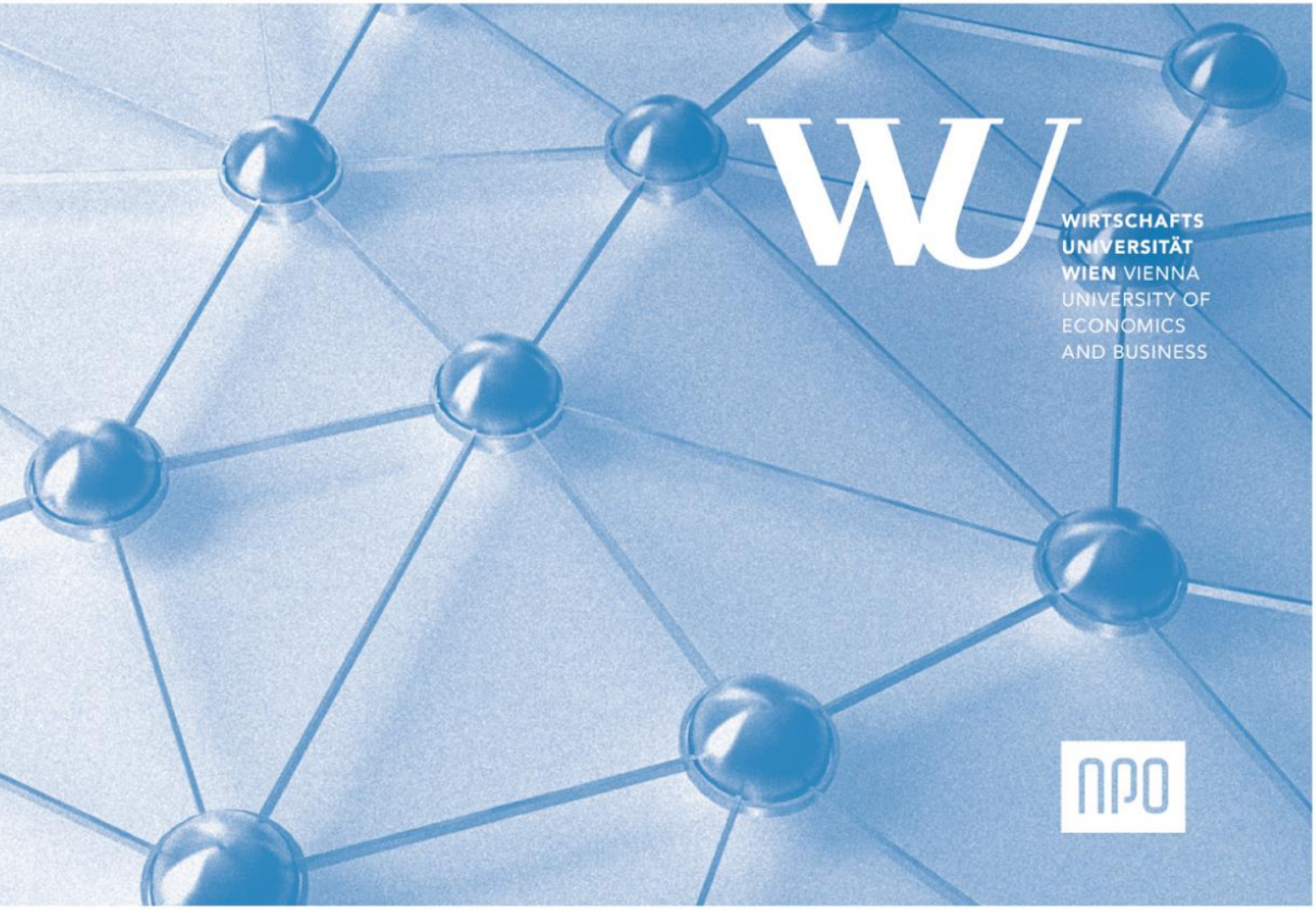
Was ist Impact? Gesellschaftliche Wirkungen von (Nonprofit) Organisationen

Von der Identifikation über die Bewertung bis zu unterschiedlichen Analyseformen

Christian Schober

Olivia Rauscher



Impressum:

WU Wien
Kompetenzzentrum für Nonprofit Organisationen und Social Entrepreneurship
Welthandelsplatz 1/Gebäude D1/2.Stock
1020 Wien
Tel.: 01 31336 5878
Fax: 01 31336 5824
www.npo.or.at

Wien, 2014

Kontakt:
Dr. Christian Schober, christian.schober@wu.ac.at
Mag. Olivia Rauscher, olivia.rauscher@wu.ac.at

Copyright ©NPO&SE-Kompetenzzentrum

INHALT

1 EINLEITUNG 6

2 WIRKUNGSMESSUNG ÜBER ALLES? WOHER KOMMT DER TREND? 7

3 WO LIEGT DER UNTERSCHIED ZWISCHEN WIRKUNGEN, NUTZEN UND LEISTUNGEN? WAS HAT DIES MIT ZIELEN UND ERFOLG ZU TUN? 8

4 WAS KANN UNTER GESELLSCHAFTLICHEN (KERN)WIRKUNGEN VERSTANDEN WERDEN? 12

4.1 WIRKUNGEN WOFÜR? KOLLEKTIVE BEDÜRFNISBEFRIEDIGUNG 13

4.2 WIRKUNGEN WOFÜR? INDIVIDUELLE BEDÜRFNISBEFRIEDIGUNG 14

5 WIE KÖNNEN WIRKUNGEN VERORTET UND GEMESSEN WERDEN? 17

6 DER GESAMTZUSAMMENHANG. DAS MODELL ZUR WIRKUNGSBETRACHTUNG 22

7 ZIELEN ALLE AKTIVITÄTEN AUF GESELLSCHAFTLICHE WIRKUNGEN AB? 25

8 (MONETÄRE) BEWERTUNG VON WIRKUNGEN 27

8.1 BEWERTUNGSMETHODEN JENSEITS DER MONETARISIERUNG 27

8.2 MONETARISIERUNG 28

9 UNTERSCHIEDLICHE HERANGEHENSWEISEN ZUR IDENTIFIKATION UND MESSUNG VON WIRKUNGEN 34

9.1 WO BZW. IN WELCHEN TRADITIONEN WIRD WIRKUNGSANALYSE THEMATISIERT? 34

9.2 DIE SROI-ANALYSE. DER DERZEIT UMFASSENDSTE ANSATZ DER WIRKUNGSANALYSE 35

9.3 EINE AUSWAHL AN UNTERSCHIEDLICHEN METHODEN DER WIRKUNGSMESSUNG UND -ANALYSE 38

9.4 VERGLEICH AUSGEWÄHLTER METHODEN DER WIRKUNGSMESSUNG UND -ANALYSE 41

10 CONCLUSIO 44

11 LITERATUR 46

ABBILDUNGEN

Abbildung 1: Einfache Wirkungskette 9

Abbildung 2: Bedürfnispyramide von Malsow 15

Abbildung 3: Wirkungsbox - Ebenen der Wirkungsbetrachtung 18

Abbildung 4: Wirkungsmessung 19

Abbildung 5: Beispiel Wirkungsmessung anhand verbesserter Gesundheit 20

Abbildung 6: Wirkungskette mit Wirkungsbox 22

Abbildung 7: Wirkungsmodell inklusive Stakeholderdifferenzierung 23

Abbildung 8: Zweiebenenmodell gesellschaftlicher Wirkungen 25

Abbildung 9: Unterschiedliche Monetarisierungsmethoden im Überblick 30

Abbildung 10: SROI-Analyse im Überblick 36

Abbildung 11: Vergleich unterschiedlicher Wirkungsanalyseansätze 43

1 EINLEITUNG

Das vorliegende Working Paper beschäftigt sich mit dem Thema Wirkungen, deren Identifikation, Kategorisierung, Messung, Analyse und Bewertung. 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.

Folgende zentralen Fragen werden hierbei beantwortet:

1.) Was sind Wirkungen im Vergleich zu Leistungen, Nutzen und Erfolg?
2.) Was sind gesellschaftliche Wirkungen?
3.) Wie können Wirkungen sinnvoll kategorisiert werden?
4.) Sind Wirkungen immer gesellschaftlich relevant?
5.) Wie können Wirkungen bewertet werden?
6.) Welche unterschiedlichen Ansätze der Wirkungsanalyse gibt es? Worin bestehen die Unterschiede?

Im Kern verfolgt dieses Working Paper mit der Fragenbeantwortung zwei Ziele. Erstens soll ein Überblick über unterschiedliche Diskussionsstränge zu Methoden und Herangehensweise an das Thema Wirkungen und Wirkungsanalysen generell und zur (monetären) Bewertung im Speziellen gegeben werden. Zweitens werden zwei Modelle zur Wirkungsbetrachtung vorgestellt: Die Wirkungsbox und das Zweiebenenmodell gesellschaftlicher Wirkungen. Es wird hiermit der Versuch unternommen, einen einheitlichen konzeptionellen Rahmen für die vielfältigen Diskussionen um die Wirkungen erbrachter Leistungen bzw. Aktivitäten zu bieten. Dieser Rahmen zeigt die Breite und Tiefe der möglichen Wirkungsdimensionen und die unterschiedliche Ausrichtung von Wirkungsketten auf. Hierdurch wird es möglich, Wirkungen analytisch zu verorten. Dies hilft einerseits bei der Durchführung von Wirkungsanalysen und der strukturierten Darstellung von Wirkungen. Andererseits kann dies auch bei der strategischen Weiterentwicklung von (Nonprofit) Organisationen zentral eingesetzt werden. Durch die Verortung werden sowohl aktuelle Wirkungsmodelle als auch Lücken sichtbar gemacht.

Die LeserInnen sollen durch das vorliegende Working Paper somit einen guten Überblick über den inhaltlichen und konzeptionellen Stand der Diskussion zum Thema Wirkungen und Wirkungsmessung erhalten.

Zunächst wird in Kapitel 2 knapp skizziert warum das Thema Wirkungen bzw. Wirkungsmessung aktuell so 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. 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 Wirkungen konzeptionell in der Wirkungsbox, anhand unterschiedlicher Ebenen, verortet. Hierbei wird auch knapp skizziert, wie Wirkungen gemessen werden können. Kapitel 6 vereint das Wirkungskettendenken und die Wirkungsbox und geht in Zusammenhang mit der Stakeholderperspektive auf das Modell der Wirkungsbetrachtung ein. In Kapitel 7 wird mit dem Zweiebenenmodell gesellschaftlicher Wirkungen das zweite zentrale Modell der Wirkungsbetrachtung eingeführt. Anschließend werden in Kapitel 8 diverse Bewertungsmethoden und insbesondere unterschiedliche Monetarisierungsmethoden skizziert. Den inhaltlichen Abschluss macht Kapitel 9, in dem verschiedene Wirkungsanalysen vorgestellt und anhand zentraler Kriterien verglichen werden. Besonderes Augenmerk wird der SROI-Analyse, als besonders umfassender und zunehmend stark nachgefragter Ansatz, gewidmet. Das Conclusio in Kapitel 10 rundet das Working Paper ab.

2 WIRKUNGSMESSUNG ÜBER ALLES? WOHER KOMMT DER TREND?

Das Thema Social Impact und Wirkungsmessung boomt. Dies liegt zum einen an der organisationalen Entwicklung der Nonprofit Organisationen (NPOs) und (Sozial-)Unternehmen, andererseits erfolgt die Vergabe öffentlicher Gelder zunehmend unter der geforderten Wirkungsorientierung in der Haushaltsführung. NPOs, 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"[1]), 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 2011).

Die fortgeschrittene Verbetriebswirtschaftlichung (Maier et al. 2009) der NPOs trägt ebenfalls zum Trend Wirkungsmessung bei. Ineffizienzen oder eine mangelnde leistungsorientierte Steuerung gehören heute bei den meisten NPOs der Vergangenheit an. Ein neues Thema rückt nach: Effektivität bzw. Wirkungsorientierung. NPOs 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 NPOs besser und kann als neue Aufgabe des Management gesehen werden.

Financiers, wie Stiftungen, SpenderInnen, InvestorInnen, 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 Investorenlogik und entsprechender Renditeerwartung zählen dementsprechend zu den NutzerInnen 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. 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 Investoren wollen wissen, was mit ihrem ökologischen, kulturellen oder sozialen Engagement passiert. Es gilt den Erfolg zu messen und 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 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.

[1] www.alliance4usefulevidence.org, letzter Zugriff 26.02.2014

3 WO LIEGT DER UNTERSCHIED ZWISCHEN WIRKUNGEN, NUTZEN UND LEISTUNGEN? WAS HAT DIES MIT ZIELEN UND ERFOLG 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[2] 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 NPOs 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. 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 Sachzieldominanz postuliert (Greiling 2009: S.34ff) bzw. es stehen Leistungserbringungs- und Leistungswirkungsziele im Mittelpunkt (Horak/Speckbacher 2013: 161f, Oster 1995)

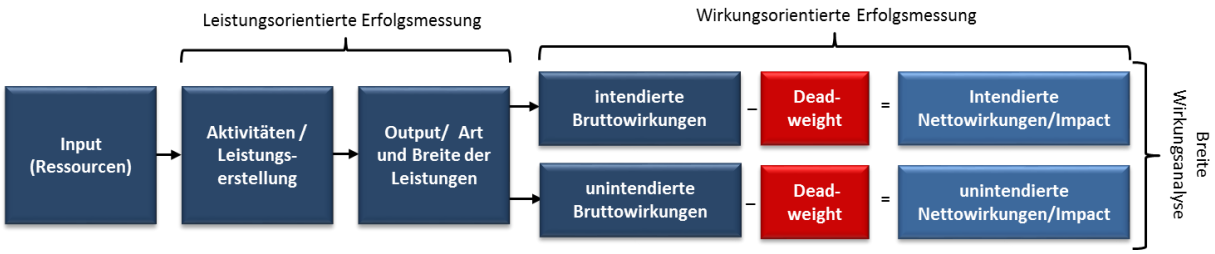
Prinzipiell kann als Erfolg der Organisation somit eine effiziente und effektive Leistungserbringung zur Erfüllung der Mission angesehen werden. Nachdem viele NPOs jedoch nicht einer Marktbewertung und/oder demokratischen Legitimierung unterliegen, stellt sich die Frage, wer die Erfolgskriterien einer 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 (Hermann/Renz 1999; Hermann/Renz 2004; Balser/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

[2] http://www.duden.de/rechtschreibung/Erfolg (abgefragt am 17. Juli 2014)

1992) versuchen dem gerecht zu werden. Für NPOs zeigt sich in einer Metastudie über 149 publizierte Studien zum Thema Leistungsmessung in NPOs und gewinnorientierten Unternehmen (Baruch/Ramalho 2006), dass NPOs 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 Controllingsystemen in Form von Leistungskennzahlen dargestellt wird. Als Beispiel seien die Anzahl an erbrachten Leistungsstunden in der Beratung oder die Anzahl an TeilnehmerInnen einer Veranstaltung genannt. Da Output leichter steuerbar, erhebbar und darstellbar ist, konzentriert sich das Management damit auch häufig darauf. Klar ersichtlich ist dies beispielsweise an den Jahresberichten der NPOs, 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 herunter gebrochen 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 die Wirkungen im Fokus, wird es nochmals komplexer. Wirkungen können intendiert oder nicht-intendiert sein. Sind sie **intendiert**, also für den angestrebten Erfolg wesentlich, handelt es sich um geplantes zielorientiertes Handeln. Sind sie **nicht-intendiert**, 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 der 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.

Zum Schluss bleibt noch die Frage 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 Betroffenensicht steht im Mittelpunkt. Der Begriff des Nutzens spielt im Utilitarismus eine zentrale Rolle. Die Entscheidung zwischen unterschiedlichen Handlungsmöglichkeiten werden hier anhand 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 Artikel 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.

Zusammengefasst resultieren Wirkungen somit aus Leistungen und ermöglichen v.a. bei NPOs 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 unintentierte Wirkungen mitberücksichtigt werden. Dies kann dazu führen, dass eine Organisation aus organisationaler Sicht sehr erfolgreich (effizient und effektiv) ist, insgesamt aber dennoch (durch unintentierte Effekte) eine negative Gesamtwirkung hat. Nichtsdestotrotz können unter der Erfolgsbrille neben Wirkungszielen auch Prozessziele, Leistungsziele oder sogar Inputziele und deren Erreichung wesentlich werden. Dies trifft insbesondere 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 genauer in Kapitel 7 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, Produkte aber auch Aktivitäten, wie 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 Schanier 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 ge-

sellschaftlichen Zielen und decken solcherart einen kollektiv artikulierten Bedarf. Diese Schanierfunktion 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 NPOs 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, 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

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 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 eine gesellschaftliche Relevanz, aufgrund der Masse, bekommen.

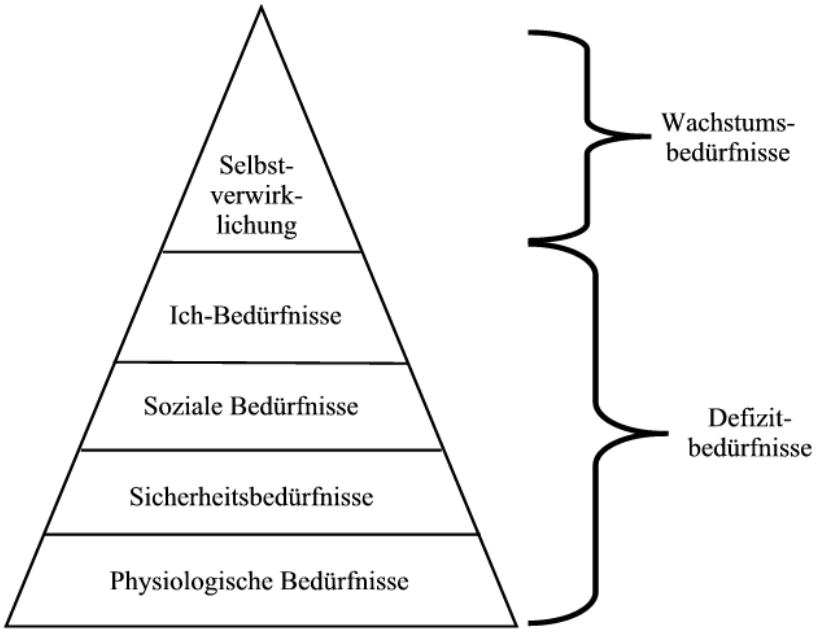
Maslow geht in seiner bekannten, wenn auch nicht unumstrittenen, Theorie der Bedürfnishierarchie davon aus, dass der Mensch verschieden Bedürfnisse hat, die sich hierarchisch ordnen lassen. Erst nach der Befriedigung einer Hierarchiestufe werden die Bedürfnisse der nächsthöheren Bedürfnisstufe befriedigt (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 befriedigbar 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 2: Bedürfnispyramide von Malsow



Quelle: Mayrhofer 1993 S.11

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.

Nachdem im vorliegenden Kapitel inhaltlich auf gesellschaftliche (Kern)Wirkungen eingegangen wurde, werden nachfolgend im Kapitel 5 die konzeptionelle Verortung der Wirkungen und deren Messung thematisiert.

5 WIE KÖNNEN WIRKUNGEN VERORTET 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 NPOs oder auch anderen Organisationen, Unternehmen oder Individuen, können also in einer oder mehrerer dieser inhaltlichen Dimensionen verortet werden.

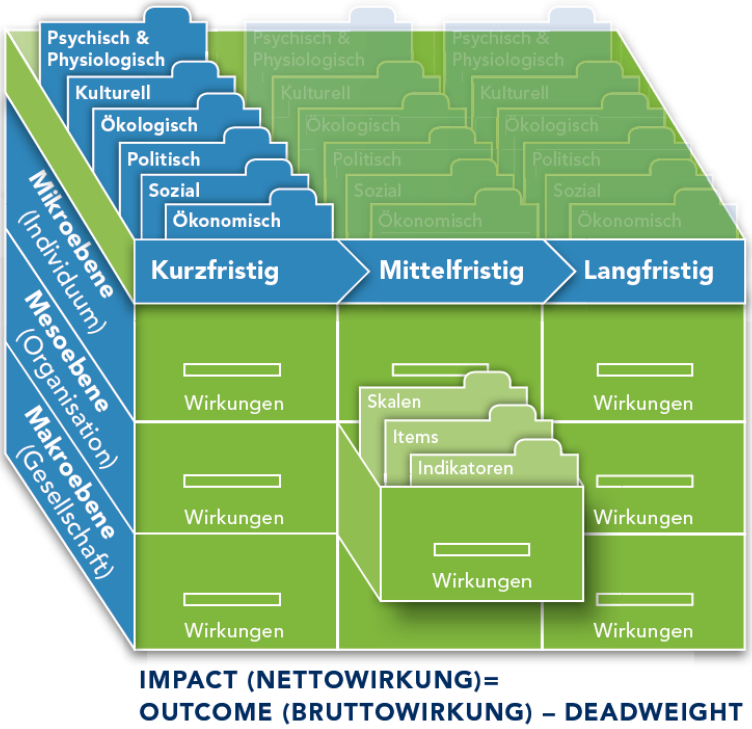
Gesellschaftliche Relevanz entfalten die Wirkungen, wenn sie, wie im vorangegangen Kapitel 4 skizziert, entweder viele Individuen betreffen und daher Kraft ihrer Breite relevant werden oder kollektive Bedürfnisse befriedigen. Um gesellschaftliche Kernwirkungen wird es sich wiederum handeln, wenn sie 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). Beispielsweise könnte im Rahmen einer Wirkungsanalyse eines arbeitsmarktpolitischen Projekts nur die ökonomische Dimension von Interesse sein. Damit würden Wirkungen wie das Einkommen aus der vermittelten Tätigkeit, die Einsparungen durch das Arbeitsmarktservice, die Steuern und Abgaben, welche dem Staat zugutekommen, etc. betrachtet werden. Neue Kontakte am Arbeitsplatz wären hingegen der sozialen Dimension zuzurechnen. Zusätzlich enthält die Box die bedeutende ökologische Dimension sowie die Dimension „psychisch und physiologisch". Diese letzte Kategorie umfasst Wirkungen, die auf psychischer und physiologischer Ebene entstehen können und nur beim Individuum selbst entfaltet werden, d.h. höchst persönliche Wirkungen sind. Beispiele dafür sind ein verbesserter Gesundheitszustand oder ein höheres Selbstvertrauen, welche durch eine Intervention erreicht werden. 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, eine soziale Wirkung. Es werden bei einem besseren Gesundheitszustand aber auch mittelfristig weniger Kosten im Gesundheitswesen anfallen, eine ökonomische Wirkung. Der Unterschied zwischen der psychischen und physiologischen Dimension und der sozialen Dimension liegt darin, dass letztere immer die Interaktion zwischen zwei oder mehreren Personen betrifft, während erstere ausschließlich das Individuum selbst betrifft. Alle übrigen Dimensionen, d.h. die ökonomische, politische, ökologische und kulturelle, können sowohl das Individuum selbst, also auch Organisationen/Gruppen sowie die Gesellschaft betreffen.

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 Mesoebene 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 3: Wirkungsbox - Ebenen der Wirkungsbetrachtung



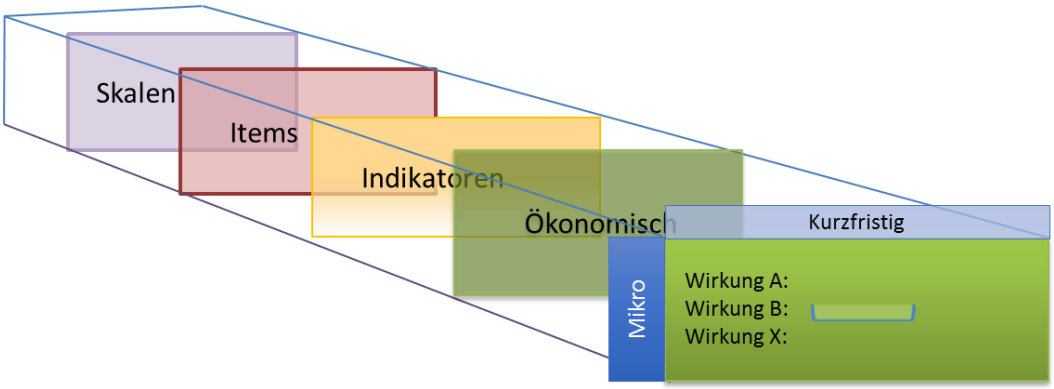
Quelle: Eigene Darstellung

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 8 aufgegriffen.

Nachfolgende Abbildung 4 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 4: Wirkungsmessung

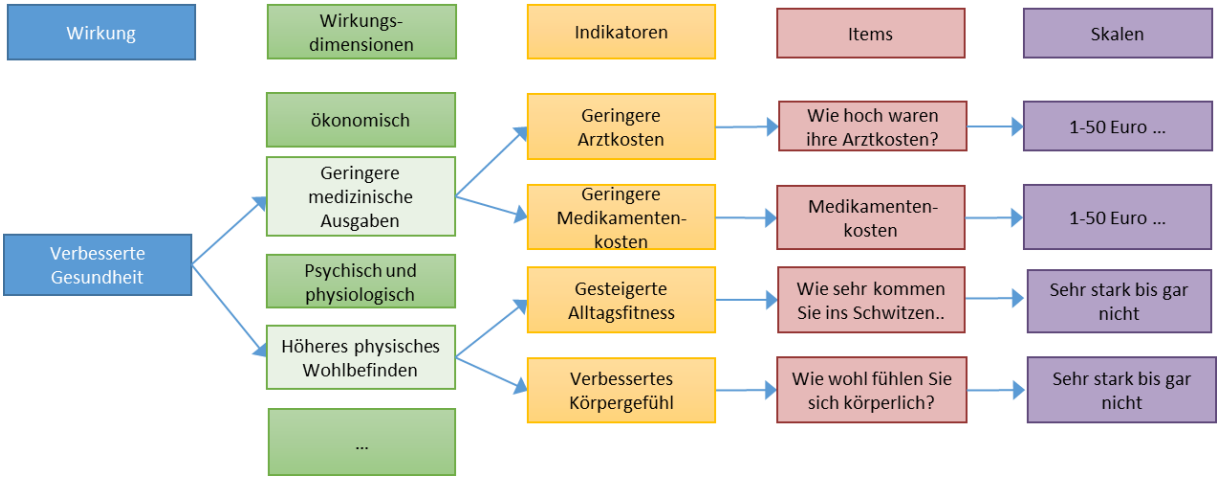


Quelle: eigene Darstellung

In Hinblick auf die Wirkung verbesserter Gesundheitszustand und die oben skizzierte ökonomische Wirkungsdimension können beispielsweise die Wirkung „reduzierte medizinische Ausgaben" angeführt werden (siehe Abbildung 5). 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 5: Beispiel Wirkungsmessung 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 verortete 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. Beispielhaft sei hier die Psychologie genannt, wo standardisierte Tests mit Ergebnissen zu Normpopulationen zu unterschiedlichsten Themen bereits existieren[3].

Als mittelfristiges Ziel gilt es die Schubladen der Wirkungsbox (siehe Abbildung 3) 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 vonnöten, der zum gegebenen Zeitpunkt noch nicht unternommen wurde. Erste Datenbanken und Indikatorensammlungen existieren bereits[4], sind jedoch erst im Aufbau und können keinesfalls den Anspruch auf Vollständigkeit erheben. Für den deutschsprachigen Raum wurde diesbezüglich bisher kein konzertierter Versuch unternommen.

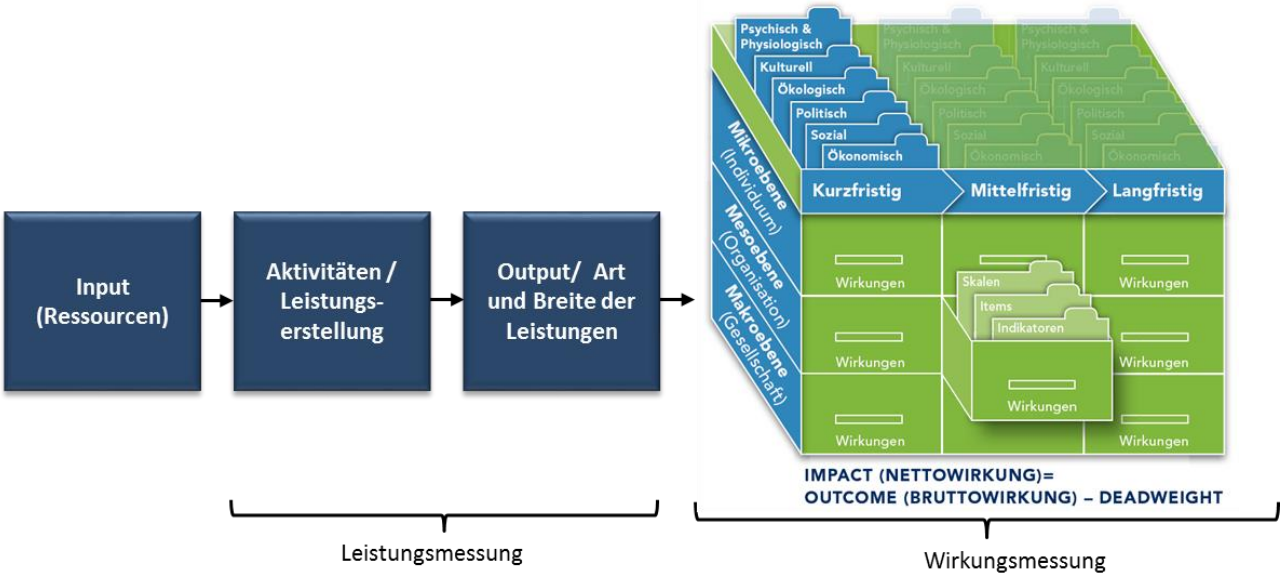
[3] Z.B. http://www.testzentrale.de/
[4] Beispielsweise http://www.globalvaluexchange.org/

Im vorliegenden Kapitel erfolgte eine Konzentration auf das Thema Wirkungen. Nachfolgend wird die Perspektive nochmals geöffnet und erstens die Wirkungsbox in einem Gesamtzusammenhang gestellt sowie zweitens die für die meisten Wirkungsanalysen wesentlichen Dimension der Stakeholder eingeführt.

6 DER GESAMTZUSAMMENHANG. DAS MODELL ZUR WIRKUNGSBETRACHTUNG

Wirkungen entstehen, wie bereits in der unter Kapitel 3 vorgestellten einfachen Wirkungskette skizziert, aus Leistungen, die aufgrund unterschiedlichster Aktivitäten von (Nonprofit) Organisationen durchgeführt werden. Wird diese einfache Wirkungskette nun mit der in Kapitel 4 vorgestellten Wirkungsbox ergänzt, ergibt sich das in Abbildung 6 dargestellte Bild. Mit einem bestimmten Input an Ressourcen werden diverse Aktivitäten zur Leistungserstellung durchgeführt, die einen Output, also eine bestimmte Art und Breite an Leistungen, hervorbringen. Diese Leistungen rufen wiederum Wirkungen auf den unterschiedlichen Ebenen der Wirkungsbox hervor. Insgesamt ist ein komplexes Modell zu Wirkungsbetrachtung angelegt.

Abbildung 6: Wirkungskette mit Wirkungsbox



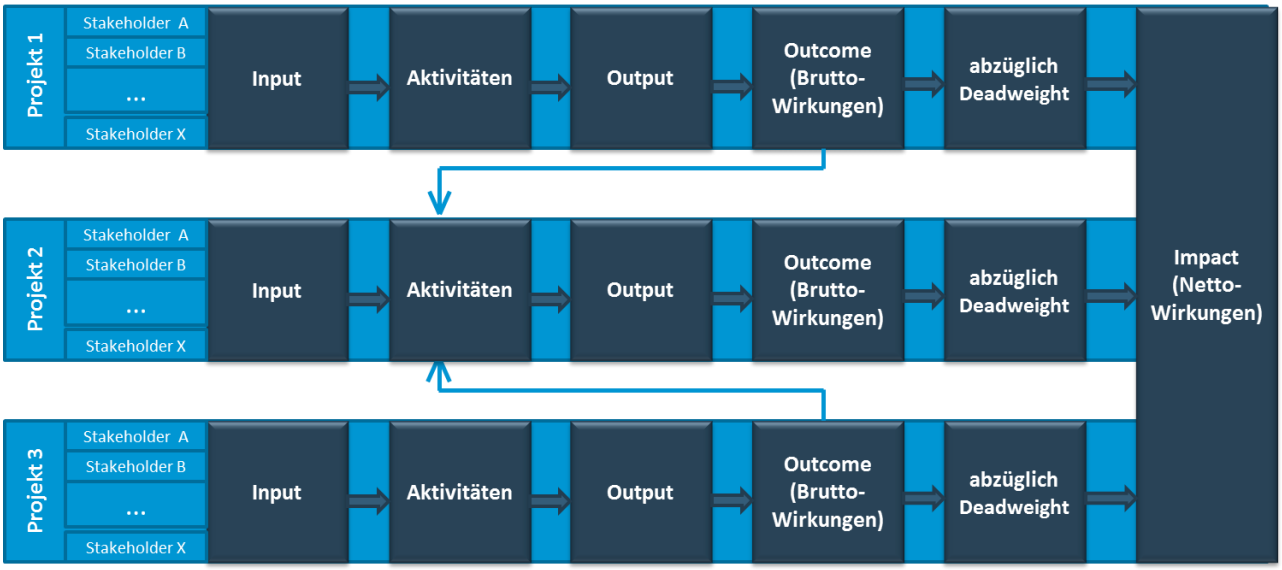
Quelle: eigene Darstellung

Dieses Modell muss allerdings noch um eine wesentliche Dimension erweitert werden: Die Stakeholder. Häufig werden Wirkungen für die Hauptzielgruppe, die KlientInnen oder Hauptnutznießer, durchgedacht. Andere wichtige Gruppen im Umfeld der (Nonprofit) Organisation 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 über das Durchdenken von Wirkungsketten zu unterschiedlichen Stakeholdern, werden häufig bedeutsame unintendierte (positive wie negative) Wirkungen identifiziert. Diese sind letztlich aus strategischer Sicht auch für das Management bedeutsam. Zudem müssen die Wirkungen in einer Gesamtsicht auch für unterschiedliche Leistungen einer (Nonprofit) Organisation oder eines Programms dargestellt werden.

Nachstehende Abbildung 7 stellt ein grundlegendes Wirkungsmodell eines Programmes dar, das mehrere Projekte 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. Wirkungsketten müssen daher für jeden einzelnen Stakeholder aufgebaut werden, da je nach Stakeholder unterschiedliche Ressourcen (Input), die zu verschiedenen Aktivitäten und Outputs führen. Diese erzeugen wiederum jeweils stakeholderspezifische Bruttowirkungen (Outcome) und Deadweight, der abgezogen werden muss. Dennoch zielen die Nettowirkungen auf ein gemeinsames Ziel ab und zwar die Reduktion von Armut, weshalb diese im Modell als ein Block dargestellt sind. Hinter der Gesamtwirkung „Reduktion von Armut" stehen freilich diverse Einzelwirkungen aus den Projekten, wie beispielsweise das Erhalten von günstigen Wohnungen, die Vermittlung von Arbeitsplätzen oder ein gesteigertes Know-how im Umgang mit Geld. Zwischen den Wirkungsketten kann es auch zu wechselseitigen Einflüssen kommen, so dass z.B. die Wirkungen aus Projekt 1 und 3 die Aktivitäten von Projekt 2 beeinflussen.

Abbildung 7: Wirkungsmodell inklusive Stakeholderdifferenzierung



Quelle: Eigene Darstellung

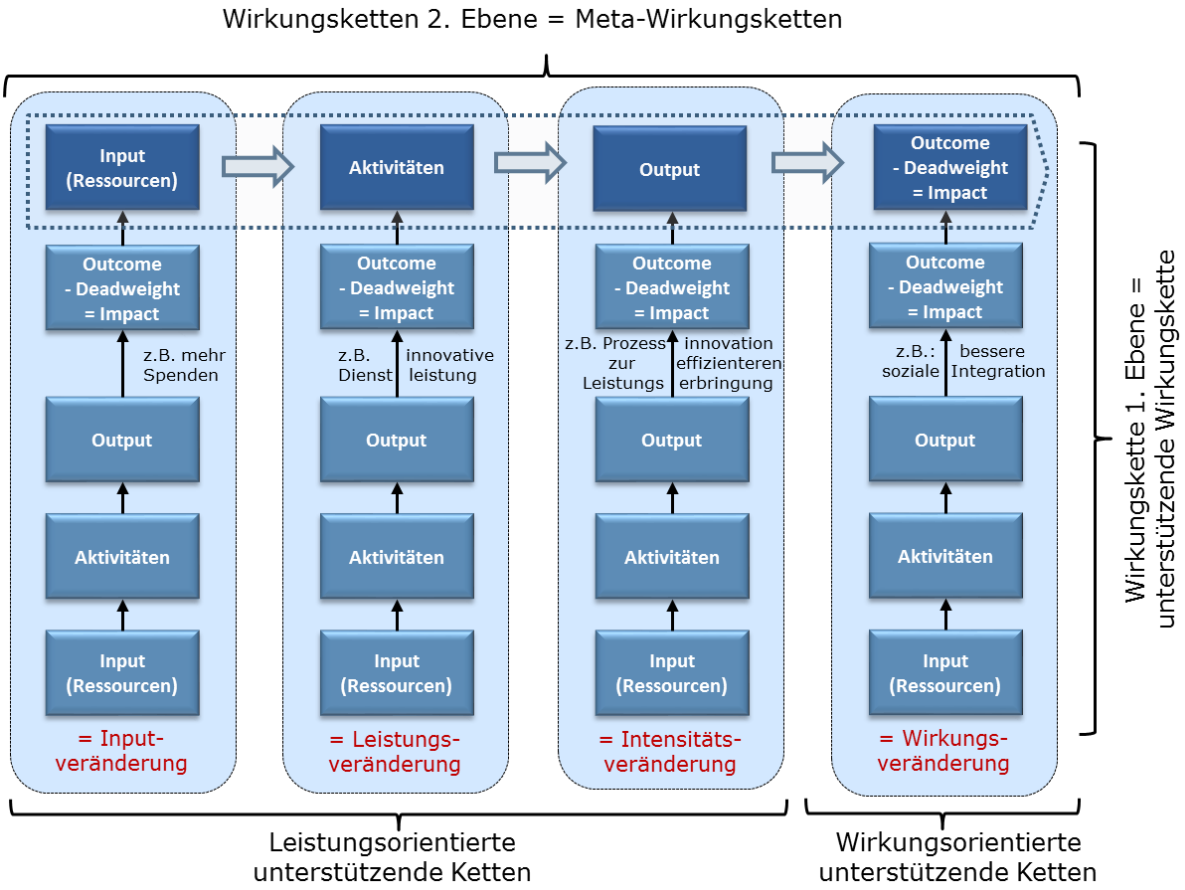
Der Begriff des Wirkungsmodells wird oftmals synonym mit jenem der Theory of Change verwendet, ein Schlagwort das im Kontext von Stiftungen, Social Investment und Sozialunternehmertum (Social Entrepreneurship) eine breitere Verwendung gefunden hat. Unter einer Theory of Change wird nicht die Entwicklung 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.

Im vorgestellten Modell der Wirkungsbox, verknüpft mit Wirkungsketten und Stakeholdern, wird davon ausgegangen, dass es sich bei den Wirkungen entweder um gesellschaftlich bedeutsame Wirkungen handelt oder zumindest um klar von der Leistung unterschiedene Folgeeffekte. Nun können allerdings unter bestimmten Umständen auch Leistungen (im bisher verstandenen Sinne) die Wirkung sein. Hierzu geht das im folgenden Kapitel 7 vorgestellte Modell ein.

7 ZIELEN ALLE AKTIVITÄTEN AUF GESELLSCHAFTLICHE WIRKUNGEN AB?

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 Abbildung 8 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 8 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 8: Zweiebenenmodell 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 übergelagerten 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 mir 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 gesellschaftlich 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.

8 (MONETÄRE) BEWERTUNG VON WIRKUNGEN

Handelt es sich um intendierte oder unintendierte Wirkungen? Sind es positive oder negative Wirkungen? Sind die Wirkungen groß oder kein? In welcher Relation stehen die Wirkungen zueinander? Überwiegen beispielsweise die positiven 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 AnalystInnen die Beurteilung vornehmen (müssen). Generell werden die vorherrschenden gesellschaftlichen (Grund)Werte und allgemein akzeptierten Normen eine Orientierung und Entscheidungshilfe geben.

Die Quantifizierung wird regelmäßig über sozialwissenschaftliche Forschung laufen. Wie sieht es allerdings mit der wechselseitigen Verrechnung von Wirkungen aus? 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 steigende Popularität der Social Return on Investment (SROI)-Analyse, auf die in Kapitel 9.2 eingegangen wird. In dieser Analyseform wird sehr konsequent der umstrittene Weg der Monetarisierung gegangen.

8.1 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 WählerInnen (z.B.: Stakeholder, KundInnen, ExpertInnen) mit ihrem Wissen die Wirkungen überblicken und im Vergleich einschätzen können. Davon wird die Qualität der Entscheidung abhängen. An welchen Werten sich die jeweiligen EntscheiderInnen 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.

In den letzten Jahren wurde zudem das Konzept der **Lebenszufriedenheit** wieder verstärkt als Bewertungsmethode diskutiert (z.B. Fujiwara/Campbell 2011). Hierbei erfolgt die Bewertung des subjektiven Wohlbefindens mittels Lebenszufriedenheit. Nicht-Markt Güter bzw. dessen Wirkungen werden annahmegemäß regelmäßig eine Auswirkung auf die Lebensqualität haben. Die grundlegende Annahme hierbei 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.

Ein branchenspezifisches Bewertungsverfahren sind die in der Gesundheitsökonomie weit verbreiteten **qualitätskorrigierten Lebensjahre** (kurz: **QALY** für englisch 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, 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.

8.2 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 Geld hat also den Charme der intuitiven leichten Verständlichkeit, der Vergleichsmöglichkeit mit Marktpreisen und der Möglichkeit der Aggregation. Dies ist mit ein Grund warum die SROI-Analyse (Kapitel 9.2) derzeit stark nachgefragt ist.

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 marktbasierten 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 NachfragerInnen unzureichend abgeschätzt. Klassisches Beispiel ist der Verzicht auf Impfungen im Glauben, die Krankheit nicht zu bekommen.

Der ökonomischen Theorie[5] folgend besteht somit bei öffentlichen, wie auch meritorischen Gütern Marktversagen und es liegt keine optimale Ressourcenallokation vor. Gerade in Situationen des Marktversagens greifen NPOs und die öffentliche Hand ein und stellen die Güter jenseits des Marktes oder auf Quasi-Märkten (Schneider/Trukeschitz: 2007) zur Verfügung (Pennerstorfer/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 Monetarisierungmethoden und ein paar weiteren Methoden eingeteilt werden. Die unterschiedlichen Methoden werden entsprechend dieser Grobklassifizierung in nachfolgender Abbildung 9 dargestellt und knapp skizziert. Abgesehen von den in der Abbildung 9 angegebenen Quellen, gibt Schober (2015) einen genaueren Überblick über die Methoden und zeigt in einem Entscheidungsbaum auf, welche Methode wann sinnvollerweise angewendet wird.

[5] 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.

Abbildung 9: Unterschiedliche Monetarisierungsmethoden im Überblick

Methode	Kurzbeschreibung
Kostenbasierte Monetarisierung (Schober 2015 folgend)	
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 vorhinein 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.
Präferenzbasierte Monetarisierung	
Kontingente Bewertungsmethode – Zahlungsbereitschaft bzw. Akzeptanzbereitschaft (Willingness to pay/ Willingness to accept Weiterführend siehe: Schober 2015, Fujiwara/Campbell 2011, Carson 2011, Ciriacy-Wantrup 1947,	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).
Dekompositionelle Verfahren der Präferenzmessung (Choice modeling /Conjointanalyse Weiterführend siehe: Schober 2015, Fujiwara/Campbell 2011, Luce/Tukey 1964, Green/Rao 1971	Werden dekompostionelle 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 ergebenen 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.
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).
Veränderung im Faktoreinkommen (change in factor income) Weiterführend siehe: Schober 2015	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.
Reisekosten-Methode (Travel costs method) Weiterführend siehe: Schober 2015, Clawson/Knetsch 2011	Bei der Reisekosten-Methode 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.
Hedonische Preisbildung (Hedonic Pricing) Weiterführend siehe: Schober 2015, Fujiwara/Campbell 2011,	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.

Ansätze jenseits von Kosten und Präferenzen	
Bewertungen auf Basis von bereits durchgeführten Studien	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 sind 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.
Einschätzungsverfahren (Diskussionsgruppen/Fokusgruppen, Delphi-Methode, Online-Diskussionsverfahren (Schober 2015 folgend)	In diesen Verfahren wird der Wert eines Gutes oder einer Wirkung in einem Diskussionsprozess unterschiedlicher betroffener Personengruppen, Stakeholder oder ExpertInnen zum Thema gemeinsam definiert. Es steht die Bewertung aus Betroffenensicht und damit eine gewisse Legitimierung oder eben das Einfließen von ExpertInnenwissen 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 ExpertInnenwissen vorhanden ist.

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 5 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 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 sinnvollen 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-gewinnorienterte 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 gemacht wird, wie die Bewertung zustande kommt.

9 UNTERSCHIEDLICHE HERANGEHENSWEISEN ZUR IDENTIFIKATION UND MESSUNG VON WIRKUNGEN

Im bisherigen Teil des vorliegenden Working Papers wurde auf Wirkungen und deren konzeptionelle Verortung in Wirkungsketten, sowie deren unterschiedliche Ebenen und Dimensionen fokussiert. Weiters wurde das Thema der Bewertung in Geldeinheiten 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 entfalten 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 9.1). Anschließend wird die SROI-Analyse als eine aktuell besonders intensiv diskutierte und zunehmend weit verbreitete Analyseform etwas breiter beschrieben (Kapitel 9.2).In Kapitel 9.3 wird auf eine Auswahl an Wirkungsanalysemethoden eingegangen. Kapitel 9.4 befasst sich dann mit dem Vergleich der konkreten Analysemethoden.

9.1 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 9.3 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 9.4 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[6]), versuchen ökologische und soziale Leistungen und mittlerweile eingeschränkt auch Wirkungen zu berücksichtigen. Im Kern läuft es meistens auf in eigenen Berichtsteilen (z.B.: Nachhaltigkeitsbericht) dargestellten Kennzahlen hinaus, die für AnalystInnen 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. www.ProveandImprove.org; (Maas & Liket, 2011). Die in nachfolgendem Kapitel 9.2 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, NPOs 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 InvestorInnen oder sonstige Stakeholder zu liefern.

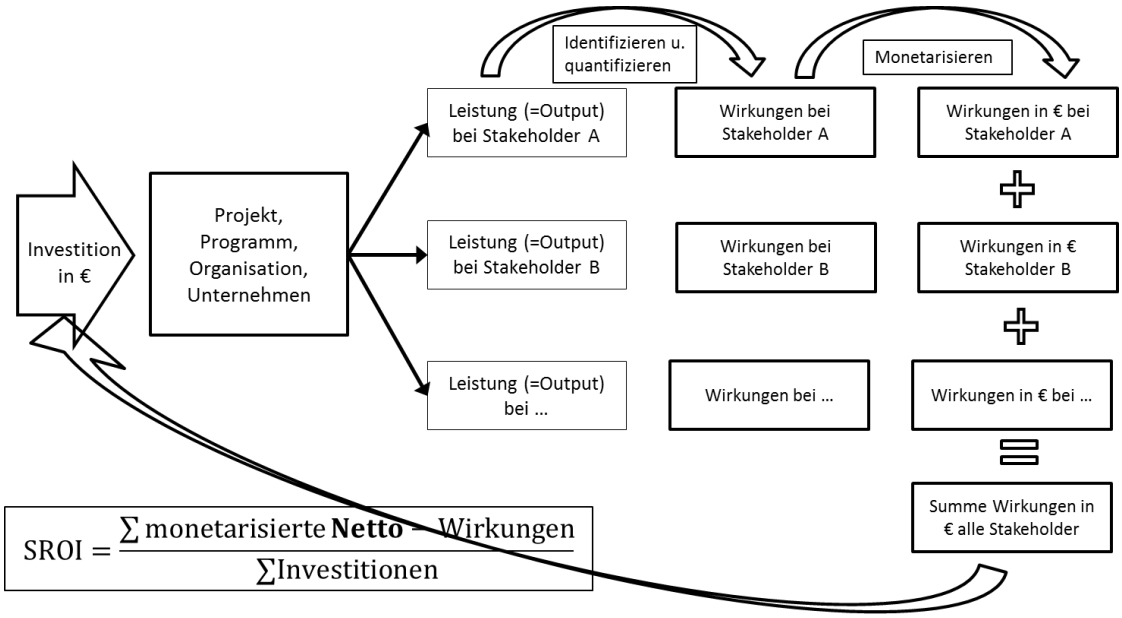
9.2 DIE SROI-ANALYSE. DER DERZEIT UMFASSENDSTE ANSATZ DER WIRKUNGSANALYSE

Im vorliegenden Kapitel wird die SROI-Analyse etwas genauer vorgestellt. Sie ist aktuell jene Analyseform, die am umfassendsten den Anspruch erhebt die in den vorangegangenen Kapiteln diskutierten Dimensionen zu berücksichtigen.

[6] https://www.globalreporting.org/Pages/default.aspx

Im Rahmen einer SROI-Analyse wird ein Wirkungsmodell mit Kausalzusammenhängen für ein bestimmtes Projekt, ein Programm 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, Aktivitäten, Projekten, Programmen 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 10 gibt diesen grundlegenden Zusammenhang wieder.

Abbildung 10: SROI-Analyse im Überblick



Quelle: eigene Darstellung

Konkret fließt also in eine bestimmte analysierte Organisation, beispielsweise eine Einrichtung zur Beratung von Drogenabhängigen, eine bestimmte Summe Geld. Mit diesen Investitionen werden Leistungen für unterschiedliche Stakeholder erbracht. Die erbrachten Leistungen sind aber nicht Selbstzweck sondern bewirken etwas. Beispielsweise erfreuen sich die betreuten KlientInnen einer besseren Gesundheit. Die Wirkungen müssen im Rahmen der SROI-Analyse zunächst identifiziert und anschließend quantifiziert werden. Es ist also darauf zu achten, wie viele KlientInnen tatsächlich eine bessere Gesundheit haben.

Die quantifiziert vorliegenden Wirkungen werden in einer SROI-Analyse dann unter Verwendung der in Kapitel 8 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 existiert hätten, die gleiche oder ähnliche Leistungen und Wirkungen hervorgerufen hätten. Hätten also, gäbe es die Drogenbe-

ratungseinrichtung nicht, tatsächlich alle beratenen Personen keine verbesserte Gesundheit? Vermutlich hätten einige 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.

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)

KritikerInnen 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 AnalystInnen, 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 in sehr seltenen Fällen und unter Berücksichtigung des jeweiligen Vorgehens zulässig (vgl. Maier et al. 2014; Maier et al. 2013).

9.3 EINE AUSWAHL AN UNTERSCHIEDLICHEN METHODEN DER WIRKUNGSMESSUNG UND -ANALYSE

Wie im Subkapitel 9.1 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 11 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 8 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[7])**, 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 Finanzinvestoren, zu berichten. Eine sozialwissenschaftliche Messung der Wirkungen ist nicht relevant.

Weiters haben sich auch professionelle Rating Agenturen, wie die oekom AG[8] in München oder Robeco Sustainable Asset Management (RobecoSAM[9]) in Zürich und Rotterdam etabliert, die (große meist börsennotierte) Unternehmen hinsichtlich ihrer Nachhaltigkeit einstufen. Das **„oekom corporate rating"** besteht beispielsweise aus 200 sozialen, kulturellen und ökologischen Kriterien, die von oe-

[7] https://www.globalreporting.org/Pages/default.aspx
[8] http://www.oekom-research.com/
[9] http://www.sustainability-indices.com/index.jsp

kom-MitarbeiterInnen 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 Finanzinvestoren und Analysten 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 Investoren wurden die **Impact Reporting & Investment Standards (IRIS)**[10] 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[11]), einer NPO, die zum Ziel hat Impact Investing hinsichtlich Effektivität und Verbreitung zu unterstützen.

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 (Procduct 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[12])**. 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 UnternehmerInnen (Social Entrepreneurs), Nonprofit-Organisationen und andere 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 NPOs geeignet.

---

[10] http://iris.thegiin.org/
[11] http://www.thegiin.org/cgi-bin/iowa/home/index.html
[12] http://www.social-reporting-standard.de/

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 macht? 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 unintendierte Wirkungen ist hierbei nicht gegeben.

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 zugrundliegende **Logical Framework Approach** wurde bereits in den 1960er Jahren für 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**[13]. 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

[13] http://www.zewo.ch/impact/de/wirkungsmessung/hilfsmittel/outcome_mapping

um BACO (Best Available Charitable Option) von Acumen Fund und andererseits um SIMPLE (Social IMPact measurement for Local Economies) von Social Enterprise London.

BACO[14] ist ein Beispiel für ein Entscheidungshilfewerkzeug, 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[15] 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 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.

9.4 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 ExpertInnen 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.

---

[14] http://acumen.org/idea/the-best-available-charitable-option/

[15] http://www.proveandimprove.org/tools/SIMPLE.php oder http://www.socialimpactscotland.org.uk/understanding-social-impact/methods-and-tools/social-impact-measurement-for-local-economies-simple/

Der finanzielle Input wird wiederum von der überwiegenden Anzahl der vorgestellten Methoden in irgendeiner Weise berücksichtigt. Dies ist auch wenig verwunderlich, 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 der 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 Reporting Ansätzen der Rechenschaftslegung. Dies zeigt sich im logischen aufeinander Beziehen einzelner Bestandteile einer Wirkungskette. 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 11: Vergleich unterschiedlicher Wirkungsanalyseansätze

	SROI	CBA	IRIS	Oekom-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 tw. nur auf Output)	Nicht notwendigerweise
Wirkungskette dahinter?	Ja	Ja (implizit)	Nein	Nein	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

10 CONCLUSIO

In der Vergangenheit erfolgte in (Nonprofit) Organisationen 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 versuchen im Sinne der Missionserfüllung vor allem Wirkungen bei Individuen aber auch in der Gesellschaft zu generieren. Derzeit findet in unterschiedlichen Kontexten eine Umorientierung hin zur Messung und Analyse von Wirkungen statt. Während Wirkungsanalysen in der Evaluationsforschung bereits eine lange Tradition aufweisen, findet das Thema unter einem neuen Blickwinkel nun auch in Bereichen wie CSR, Stiftungen oder Social Entrepreneurship Eingang. Das vorliegende Working Paper gibt einen breiten Überblick zum Thema Wirkungen und beinhaltet neben Begriffsklärungen auch einen theoretischen Hintergrund sowie eine Darstellung von unterschiedlichen Möglichkeiten, um Wirkungen zu messen, zu analysieren und zu bewerten.

Aktuell wird die Diskussion um die Wirkungen von Interventionen relativ theorielos geführt. Im Kern handelt es sich meistens um eine praxisorientierte Methodendiskussion. Welcher Ansatz der Wirkungsmessung bzw. -analyse eignet sich in welcher Situation und bei welcher Organisation am besten? Lassen sich hierfür empirische Nachweise finden? Das vorliegende Working Paper hat zur Strukturierung und konzeptionellen Weiterentwicklung des Feldes zwei Modelle vorgestellt: Die Wirkungsbox und das Zweiebenenmodell gesellschaftlicher Wirkungen.

Ausgehend von einfachen Wirkungsketten, die zwischen intendierten und unintendierten Wirkungen und damit zwischen Erfolgsmessung und breiterer Wirkungsanalyse unterscheiden, wurde ein komplexeres Wirkungsmodell entwickelt. Dieses umfasst die Wirkungsbox in der Wirkungen in einer zeitlichen und inhaltlichen Dimension sowie einer strukturellen Ebene verortet werden können. Diese Ansätze wurden noch um die konsequente Betrachtung der Wirkungen aus einer Stakeholderperspektive erweitert.

Zudem wurde im Zweiebenenmodell gesellschaftlicher Wirkungen aufgezeigt, dass zwischen unterstützenden Wirkungsketten und Wirkungsketten 2. 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.

Sind nun alle Wirkungen gesellschaftlich relevant? Nein, grundsätzlich nicht. 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 werden. 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.

Hinsichtlich der Bewertungsmöglichkeiten von Wirkungen rückt derzeit wieder verstärkt die Monetarisierung in den Mittelpunkt der Diskussion. Dies hat mit der zunehmenden Popularität der SROI-Analyse zu tun, die relativ konsequent eine Umrechnung von Wirkungen in Geldeinheiten vorsieht. Wie dargestellt wurde, existieren hierfür eine Reihe von Möglichkeiten, die unterschiedliche Stärken und Schwächen sowie geeignete Einsatzkontexte aufweisen. Jenseits der Bewertung mittels Geld wird insbesondere das Konzept der Lebenszufriedenheit breiter aufgegriffen.

Der Vergleich unterschiedlicher Analysemethoden 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 in der Variante der Cost-Benefit 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.

Zusammengefasst zeigt sich, dass Wirkungen aus unterschiedlichen Gründen und auf vielfältige Weise identifiziert, gemessen und gegebenenfalls auch bewertet werden können. Einerseits kann es zielführend sein, im Sinne einer wirkungsorientierten Erfolgsmessung, nur einige zentrale und intendierte Wirkungen zu messen. Andererseits kann es aus Legitimierungsgründen auch sinnvoll sein, eine breite Wirkungsanalyse in der Tradition der Evaluation durchzuführen. Zur Messung und Analyse von Wirkungen stehen unterschiedliche Methoden zur Verfügung und auch die Bewertung von Wirkungen, ob in Geldeinheiten oder anderen Vergleichsmaßstäben, ist auf verschiedenste Weise möglich. Es empfiehlt sich daher stark, auf Basis der Wirkungskette vorzugehen und die hier vorgestellten Konzepte (Wirkungsbox und Zweiebenenmodell) zur Strukturierung und Verortung der Wirkungen heranzuziehen, bevor diese gemessen und analysiert werden.

11 LITERATUR

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

Balser, 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. & D. Owen (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.

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. http://www.bmz.de/de/zentrales_downloadarchiv/erfolg_und_kontrolle/Evaluation_Working_Papers/BMZ_WP_Wirkungsevaluierung_2009.pdf (abgerufen am 21. Juli 2014)

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.

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 DeGEval –Gesellschaft für Evaluation e.V. http://www.entwicklung.at/uploads/media/Verfahren_der_Wirkungsanalyse_01.pdf (abgerufen am 21. Juli 2014)

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.

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. https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/209107/greenbook_valuationtechniques.pdf (zuletzt abgerufen am 23. Juli 2014)

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

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.

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.

HM Treasury (2011): The Green Book. Appraisal and Evaluation in Central Government. Treasury Guidance, London. https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/220541/green_book_complete.pdf (Zugriff: 26.01.2014)

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", 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 Fancke 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

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.

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.

Kay, A. (2012): Prove! Improve! Account! The New Guide to Social Accounting and Audit. In: S. A. Network, Edinburgh: CBS Network.

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. http://download.springer.com/static/pdf/406/art%253A10.1007%252Fs11266-014-9490-x.pdf?auth66=1412426740_a792d9b8270079d82468a99bf6d29c0b&ext=.pdf (Zugriff 02.10.2014)

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.

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.

Millar, R., & K. Hall (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

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.

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. & A. Kay (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.

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

Tinkelman, Daniel/Donabedian, Bairj (2007): Street lamps, alleys, ratio analysis, and nonprofit organizations. In: Nonprofit Management and Leadership, 18, S. 5-18.

Richmond, B. J., Mook, L. & Q. Jack (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. (erscheint im Jänner 2015)

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, NPOs 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.

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.

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).

Weinert, A. B. (1998). Organisationspsychologie. Psychologie Verlags Union. Weinheim.

Weiss, Carol H. (1998): Evaluation. Methods for studying programs and policies, New Jersey: Prentice Hall.

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
Welthandelsplatz 1
Gebäude D1, 2. OG
1020 Wien

T +43-1-313 36-5878
F +43-1-313 36-5824

npo-kompetenz@wu.ac.at
www.npo.or.at