

## 8. Conclusio und Ausblick

Welche Erkenntnisse aus den Ausführungen der vorigen Kapitel gewonnen werden konnten und welche Schlussfolgerungen daraus für die Theorie und vor allem Praxis der sozialökonomischen Wirkungsevaluation gezogen werden können, wird im Folgenden dargestellt. Ein Ausblick der Autoren rundet diese Publikation ab.

### 8.1 Sozialökonomische Wirkungsevaluation in Theorie und Praxis: Erkenntnisse und Schlussfolgerungen

Sozialökonomische Wirkungsevaluation stellt sich als durchaus komplexes Unterfangen dar, worauf sowohl die theoretischen Grundlagen zur Wirkungsmessung und -evaluation als auch die Praxisbeispiele hinwies. Aus der Betrachtung von Theorie und Praxis lassen sich zahlreiche Schlussfolgerungen ableiten, die im Folgenden skizziert werden.

#### Wirkungsmessung nie ohne Wirkungsmodell

Die Ausführungen zur Wirkungsmessung und -evaluation verdeutlichten die Notwendigkeit, Wirkung auch theoretisch bei gleichzeitig hohem Praxisbezug zu fassen. Die Entwicklung von Wirkungsmodellen, die Wirkungsziele und Indikatoren ebenso berücksichtigen wie die relevanten Akteure (Stakeholder), ist demnach eine unabdingbare Voraussetzung für die Messung von Wirkungen. Nachdem es viele unterschiedliche Ansätze in Bezug auf Wirkungsmodelle gibt, gilt es das Passende gemäß den Zielen der Wirkungsevaluation zu finden und auf den jeweiligen Evaluationsgegenstand maßzuschneidern. Um dies in der Praxis zu bewerkstelligen, ist die Einbeziehung von Führungskräften und Mitarbeitern in den Prozess der Modellentwicklung unabdingbar, wie u. a. im Praxisbeispiel zur Integration von Flüchtlingen argumentiert wurde. Nicht nur für die Entwicklung des Wirkungsmodells, sondern vor allem für eine wirkungsorientierte Steuerung ist wichtig, dass Verantwortliche und Mitarbeiter das Thema Wirkung selbst in die Hand nehmen und in einem dynamischen Prozess Ziele und Wirkungsketten weiterentwickeln. Zudem erscheint die Einbeziehung weiterer relevanter Stakeholder in diesem Prozess, wie z. B. Fördergeber, sinnvoll, wenn diese wirkungsorientierte Arbeit einfordern.

#### Wirkungsziele und Indikatoren – weniger ist mehr!

Wie die theoretischen Ausführungen deutlich machten (siehe Kapitel 1 und 2), erfordern viele Wirkungsmodelle die Präzisierung der Wirkungsziele, um daraus Indikatoren und Messgrößen zur

Wirkungsmessung ableiten zu können. Die Ermittlung von Zielen kann sich allerdings auch als sehr (zeit-)aufwändig gestalten, wie das Praxisbeispiel zur Arbeitsmarktintegration von behinderten Jugendlichen (Kapitel 4) deutlich machte. Das Bemühen um eine beschränkte Zahl an Zielen, und damit in weiterer Folge an Indikatoren und Messgrößen, geht mit einer Reduktion der Komplexität einher. Wie wichtig es ist, sich auf die wesentlichen Faktoren zu konzentrieren, zeigten auch die Praxisbeispiele über das Krisenwohnen (Kapitel 6) gut auf. Die Entscheidung, welche Ziele und welche Indikatoren in der Wirkungsevaluation berücksichtigt werden, erfordert nicht nur Mut sondern auch eine sehr fundierte theoretische Auseinandersetzung mit dem Evaluationsgegenstand sowie den (vermuteten) Wirkungszusammenhängen. Ein nicht zu umfangreicher Katalog an ausgewählten und begründeten Zielen (bzw. unterschiedlichen Zielarten und Zieldimensionen) führt wiederum dazu, dass auch das Set an Indikatoren und Messgrößen überschaubar bzw. empirisch erfassbar bleibt. Die Produktion von „Datenfriedhöfen“, die in der Praxis des Öfteren im Kontext mit Evaluationen kritisch konstatiert wird, soll damit hintangehalten werden. Auch aus forschungspraktischer Sicht ist des Weiteren zu bedenken, dass die Detailarbeit an der Präzisierung und Operationalisierung der Messungsinstrumente und der nötigen Datenbasis entsprechende Ressourcen erfordert. Die Priorisierung von Zielen und eine schrittweise Umsetzung wäre hier ein gangbarer Weg, wenn nicht allzu viele Ressourcen zur Verfügung stehen.

### **Gegenstand der Wirkungsevaluation – eine Frage der Dimensionierung**

Vor diesem Hintergrund erscheint es hilfreich, den Gegenstand der Evaluation selbst nicht zu groß zu dimensionieren, wie das Praxisbeispiel in Bezug auf psychisch Kranke (Kapitel 5) nahelegt. Überschaubare Settings ermöglichen es im Besonderen, einen vertiefenden Einblick in das Gefüge von Wirkungen zu erhalten. Dementsprechend kommen hier vor allem qualitativ orientierte Methoden zum Einsatz, was u. a. mit oftmals geringen Fallzahlen korrespondiert. Zielt die Wirkungsevaluation jedoch vorrangig auf die Feststellung von Wirkungen im Sinne einer Wirkungsmessung mittels Kennzahlen und Messgrößen ab, so sind quantitative Erhebungen angebracht. Als sehr fruchtbar erwies sich die Kombination von qualitativen und quantitativen Methoden, wobei dafür entsprechende Ressourcen vorhanden sein müssen.

### **Wirkungsdialog forcieren – über Wirkung reden**

Wie an mehreren Stellen dieser Publikation bereits angeklungen, ist der Dialog von Evaluatoren mit Auftraggebern sowie vor allem mit anderen relevanten Stakeholdern eine wichtige Voraussetzung für das Gelingen von Wirkungsevaluationen. Dies bedeutet nicht nur eine entsprechende Berücksichtigung der Zielgruppe, an die sich die zu evaluierende Maßnahme richtet. Es gilt auch alle weiteren Akteursgruppen einzubeziehen, die im Kontext mit der Wirkungsevaluation relevant sind. Um den Wirkungsdialog in Gang zu bringen sowie um Wirkungen modellieren zu können, ist die Identifikation von relevanten Stakeholdern bzw. Akteursgruppen ein wichtiger Schritt zu Beginn jeder sozialökonomischen Wirkungsevaluation. Der Wirkungsdialog endet jedoch nicht mit der Auseinandersetzung mit der Präzisierung von Wirkungszielen und Indikatoren, sondern sollte kontinuierlich über den gesamten Evaluationsprozess verlaufen. Ein solcher Dialog setzt die Bereitschaft zur Teilnahme voraus, was in unterschiedlichem Maße gegeben sein kann. So ist etwa das Interesse von Unternehmen, die nicht unmittelbar die zu evaluierende Maßnahme erbringen, bei der Erarbeitung von Instrumenten der Wirkungsmessung mitzuwirken, meist nur in einem sehr bescheidenen Ausmaß vorhanden, wie sich z. B. beim Projekt zur Arbeitsmarktintegration von beeinträchtigten Jugendlichen zeigte.

### **Vorhandene Dokumentationen als Basis für Wirkungsevaluation?**

Die Praxisbeispiele dieses Buches machten deutlich, dass Dokumentationen in Bezug auf die soziale Dienstleistung eine wertvolle Grundlage für Wirkungsevaluationen darstellen können. Es zeigt sich jedoch auch, dass deren Verwertbarkeit begrenzt ist. Dies kann darin liegen, dass die Dokumentationen meist nicht zum Zweck der Wirkungsmessung angelegt werden und daher u. U. wenig Bezug zu den Wirkungszielen haben. Daher fällt es meist schwer, diese Daten im Nachhinein in ein theoriebasiertes Wirkungsmodell einzupassen. Die Durchführung von empirischen Erhebungen stellt aus dieser Sicht eine sinnvolle Strategie dar. So zeigen auch die Praxisbeispiele, dass mit Befragungen durchaus Erkenntnisse gewonnen werden konnten, die über die Auswertung schriftlicher Dokumente hinausgehen. Voraussetzung dafür ist allerdings das Vorhandensein entsprechenden Know-hows und ausreichende Ressourcen.

### **Umsetzung von Wirkungsmessung als Herausforderung in der sozialwirtschaftlichen Praxis**

Nachdem vorhandene empirische Daten selten ausreichen, um spezifische Wirkungsmodelle mit entsprechenden Indikatoren bzw. Messgrößen zu befüllen, ist vielfach die Erhebung von neuen Daten erforderlich. Diesbezüglich kann aus einem reichhaltigen Fundus an Methoden geschöpft werden, wobei das Evaluationsdesign je nach Zielsetzungen und Möglichkeiten entsprechend konzipiert werden sollte. Bei der Umsetzung von empirischen Designs zur Wirkungsmessung ergeben sich Herausforderungen in mehrfacher Hinsicht: Die Besonderheiten von Zielgruppen zählen ebenso dazu wie zeitliche oder räumliche Faktoren (z. B. hinsichtlich der Erreichbarkeit). Das Praxisbeispiel zur Arbeitsmarktintegration von Jugendlichen mit Behinderung machte zudem deutlich, dass die Zielerreichung in hohem Ausmaß von anderen „nachgelagerten“ Organisationen (in diesem Fall von Partnerbetrieben) abhängt, was sowohl bei der Modellierung der Wirkungen als auch bei der empirischen Erhebung entsprechend zu berücksichtigen ist. Eine weitere Herausforderung ist dahingehend auszumachen, auf welcher Analyseebene Wirkungsmessung ansetzt: Während Erhebungen, die sich auf Wirkungen auf Mikro- und Mesoebene beziehen, empirisch weitgehend gut umsetzbar sind, ist die Messung von Wirkungen auf der Makroebene, der gesellschaftlichen Ebene, nicht nur eine empirische Herausforderung sondern auch eine, die viele Ressourcen erfordert.

### **Wirkungsmessung: prozessual statt punktuell**

Sowohl bei den theoretischen Ausführungen als auch bei den Praxisbeispielen wurde deutlich, dass sozialökonomische Wirkungsmessung kein punktuell Ereignis ist, sondern langfristig angelegt werden sollte, zumal sich Wirkungen im Zeitablauf und nach Interventionsende verändern können. Dies betrifft nicht nur empirische Erhebungen, die vielfach als Längsschnittstudien konzipiert sind (z. B. Vorher-Nachher-Messungen), sondern auch die prinzipielle Verankerung von Wirkungsorientierung in der Unternehmensstrategie. Wiederholte Wirkungsmessungen mit organisationspezifisch entwickelten Messinstrumenten (z. B. soziale Diagnostik als Checkpoint entlang des Dienstleistungsprozesses) über einen längeren Zeitraum ermöglichen Kurskorrekturen, sie dienen aber auch dazu, Leitbild und Mission Statement eines sozialen Unternehmens kritisch zu reflektieren. Doch auch hier gilt: Weniger ist mehr, da es nicht um die Quantität alleine geht. So argumentiert auch Mayrhofer (2017a,

S. 333) bezüglich der Zahl an Evaluationsstudien, wenn sie meint: „Lieber weniger Evaluationsstudien, dafür aber methodisch gegenstandsadäquatere und ergebnisbezogen aussagekräftige Forschung.“ Eine Kontinuität bei der Durchführung von sozialökonomischen Evaluationen ist jedenfalls anzuraten. Eine mögliche Option könnte darin bestehen, zunächst eine umfassende Evaluation durch externe Evaluatoren durchführen zu lassen, bei der u. a. Wirkungsmessungsstandards und -instrumente für die eigene Organisation entwickelt werden. Diese könnten in weiterer Folge vom geschulten Personal weiterentwickelt und eingesetzt werden, wodurch gleichzeitig die interne Qualifizierung und damit Professionalisierung von Wirkungsmessung vorangetrieben werden könnte.

### **Wirkungsorientiertes Berichtswesen**

Die Wirkungsevaluationsergebnisse sozialwirtschaftlicher Unternehmen und ihrer Stakeholder sollten unbedingt in einem internen und externen Berichtswesen sichtbar gemacht werden. Als erprobter und bereits mehrfach umgesetzter Handlungsleitfaden kann der Social Reporting Standard (SRS 2019) genannt werden. Dieser Standard bietet professionelle Unterstützung und Anleitung bei der Einführung eines wirkungsorientierten Berichtswesens in Sozialunternehmen.

### **„Wirkung“ von Wirkungsevaluationen für Organisationen**

Die Durchführung von Wirkungsevaluationen kann wichtige Erkenntnisse für Auftraggeber mit sich bringen und damit einen Nutzen haben. Ziele, die mit der jeweiligen Maßnahme erreicht werden sollen, werden ebenso kritisch reflektiert wie die Indikatoren, die für die Messung der Zielerreichung zur Verfügung stehen. Insgesamt gesehen sollen sozialökonomische Evaluationen mit ihren Ergebnissen auch dazu dienen, Nonprofit-Organisationen Instrumente der Steuerung im Sinne der Wirkungsorientierung zur Verfügung zu stellen, um damit ihr Angebot letztlich zu optimieren. Als wichtiges wirkungsorientiertes Steuerungsinstrument hat sich die Impact Map entwickelt, wo Stakeholder hinsichtlich ihrer (Nutzen-)Erwartungen analysiert und die einzelnen Dimensionen entlang der Wirkungskette mit Indikatoren unterlegt sind, was Soll-Ist-Vergleiche und Steuerung ermöglicht. Der steuerungsrelevante Wirkungsblick schließt dabei die strategische und die operative Perspektive verbindend mit ein. Schließlich können Ergebnisse von Wirkungsanalysen Argumente für die Legitimation von z. B. öffentlich finanzierten bzw. geförderten

Angeboten in unterschiedlichen Feldern der Sozialwirtschaft liefern. Darüber hinaus bieten Ergebnisse aus Wirkungsevaluationen sozialen Unternehmen eine gute Grundlage für Corporate Social Responsibility-Aktivitäten und Marketingmaßnahmen.

### **Wirkungsevaluation ermöglichen – Ressourcen bereitstellen**

Sozialökonomische Wirkungsevaluationen, wie sie in diesem Band beschrieben sind, gestalten sich relativ aufwändig und erfordern daher entsprechende Ressourcen. Dies gilt nicht nur für die Vergabe an externe Evaluatorenteamen, die beauftragt werden. Auch interne Evaluierungen sind nicht aufwandsneutral sondern ebenfalls mit oft nicht unerheblichen Kosten verbunden. Daraus resultiert einerseits die Forderung, dass für Wirkungsorientierung Mittel der öffentlichen Hand bereitzustellen sind. Andererseits könnte in diesem Zusammenhang auch das Engagement privater Investoren auf höheres Niveau gebracht werden. Die Kooperation mit Hochschulen (studentische Praktika, Abschlussarbeiten, Lehrforschungsprojekte) könnte ebenfalls eine wertvolle Ressource für Unternehmen der Sozialwirtschaft darstellen, wobei studentische Arbeiten auch Einschränkungen unterliegen (siehe Kapitel 2). Die Nutzung dieser Ressourcen setzt zudem auch seitens der Organisation das Vorhandensein grundlegender Kenntnisse zur Wirkungsorientierung voraus.

Davon ausgehend, dass Wirkungsorientierung auch in Zukunft ein wichtiges Thema sein wird, gilt es sich seitens der sozialen Unternehmen vermehrt auch personell dafür zu rüsten. Zum einen erscheint es sinnvoll, bei Rekrutierungen von neuem Personal auch Kenntnisse im Bereich der Wirkungsmessung in den Blick zu nehmen. Zum anderen wird es diese Entwicklung hin zur Wirkungsorientierung erfordern, Führungs- und Fachkräfte entsprechend zu schulen. Auf diese Weise soll die personelle Basis für einen fruchtbaren Wirkungsdiallog geschaffen werden und um Wirkungsmessung im eigenen Betrieb weiterzuentwickeln. Letztlich ist qualifiziertes Personal für die praktikable Umsetzbarkeit der gewonnenen Erkenntnisse im Arbeitsalltag unverzichtbar, was für Führungs- und Fachkräfte gleichermaßen gilt.

### **Ökonomische Wirkungsmessung mit Bedacht**

Die betriebswirtschaftlichen Techniken wie etwa die operative und strategische Analyse mit induktiver und deduktiver Vorgehensweise bei der Erarbeitung von Wirkungszielen, die Integration der Wirkungsorientierung in den Steuerungskreislauf, die Berücksichtigung

von Risikofaktoren bei Wirkungsanalysen (Risikomanagement) oder die Einarbeitung einer Wirkungs-Scorecard in eine bestehende Balanced Scorecard sind wichtige Aspekte im Zusammenhang mit sozialökonomischer Wirkungsevaluation.

Der nächste Schritt, die Ökonomisierung, speziell die Monetarisierung der Wirkungen stellt eine sehr große Herausforderung dar und wurde bereits von einigen sozialen Organisationen mithilfe externer Experten zumeist in Form des Social Return on Investment (SROI) durchgeführt. Neben dem dringenden Rat an das Management sozialwirtschaftlicher Unternehmen, an derartigen Analysen unbedingt selbst teilzunehmen und sich eine Spitzenkennzahl nicht einfach berechnen zu lassen, sei auch kritisch auf die vielfältigen, empirisch nicht fundierten Annahmen im Rahmen einer solchen Analyse hingewiesen. Besonders deutlich zeigt sich dies beim Deadweight (was wäre ohnehin geschehen?), der oftmals, wenn ohne Kontrollgruppendesign gearbeitet wird, nur geschätzt werden kann. Im Rahmen einer SROI-Analyse wird eine einzige Kennzahl errechnet und gleichzeitig ist sich die wissenschaftliche Community darin einig, dass der Erfolg einer sozialen Organisation nicht in einer einzigen Kennzahl dargestellt werden kann. Damit sei allen Interessierten die Tür zur sozialökonomischen Wirkungsevaluation aufgemacht.

### 8.2 Ausblick

Die multidisziplinäre Auseinandersetzung mit theoretischen Grundlagen und der praktischen Anwendung von sozialökonomischen Wirkungsevaluationen macht deutlich, welcher fruchtbarere Weg begangen wird, wenn bei dieser Thematik wirtschaftswissenschaftliche und sozialwissenschaftliche Perspektive miteinander verwoben werden. Die vorliegende Publikation, die diesem Zugang verpflichtet ist, ist in diesem Sinne als Versuch zu sehen, beide Perspektiven zu berücksichtigen, wodurch sich interessante Schnittstellen, aber auch neue Erkenntnisse ergaben. Mit Blick in die Zukunft werden vermehrte Bemühungen notwendig, um diesen Weg weiter zu beschreiben – ein Anfang ist mit dieser Publikation gemacht. Dieser Band versteht sich nicht nur als Beitrag zur wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit Wirkungen und deren Messung sondern verfolgte auch den Anspruch eines hohen Praxisbezugs, wie anhand der Beispiele zu Wirkungsanalysen aus unterschiedlichen Feldern der Sozialwirtschaft deutlich wurde. Trotz der Verschiedenartigkeit der

Maßnahmen, Projekte und damit Zielgruppen zeigten sich nicht nur Herausforderungen sondern auch viele Chancen, die Wirkungsevaluationen für Organisationen mit sich bringen. Deutlich wurde zudem, dass die Modellierung von Wirkung nicht etwas Statisches ist sondern Wirkungszusammenhänge selbst Veränderungen unterliegen.

Letztlich gilt dies auch für Angebote in verschiedenen Bereichen der Sozialwirtschaft, die nicht losgelöst von gesellschaftlichen Entwicklungen betrachtet und analysiert werden können. In diesem Kontext werden zukünftig auch globale Trends vermehrt in den Blick der Wirkungsforschung zu nehmen sein, wie sich jetzt schon in vielen Bereichen der Sozialwirtschaft andeutet. Bei der sozialökonomischen Wirkungsevaluation auch Trends auf der Makroebene zu berücksichtigen, ist demnach eine Herausforderung der Zukunft (Meyer/Stockmann 2017, S. 243). Eine fundierte wissenschaftliche, multidisziplinäre Kooperation in der Wirkungsforschung und die damit einhergehende Professionalisierung von Wirkungsevaluation sowie eine gute Vernetzung von Akteuren der Sozialwirtschaft, privaten Anbietern und dem öffentlichen Sektor werden zu einem gesamtgesellschaftlichen Wirkungsdiallog beitragen und auf diese Weise eine wertvolle Basis zur Bewältigung zukünftiger Herausforderungen darstellen. In diesem Sinne hoffen die Autoren dieses Bandes, dass diese Publikation zur sozialökonomischen Wirkungsevaluation nachhaltig wirkt.

Die nicht nur von der Autorin und den Autoren dieser Publikation in Forschungsarbeiten, der Lehre und in Praxisprojekten wahrgenommene Äquidistanz der ökonomischen Modelle zu sozialwissenschaftlichen Ansätzen ist ein noch intensiv zu bearbeitender heuristischer Rahmen, der für weitere Forschung und Entwicklung verbindende Anwendungen zur Annäherung von ökonomischer Wirkungsmessung und sozialwissenschaftlicher Evaluation Raum bietet. So wie bei der noch grundlegenden Diskussion hinsichtlich theoretisch fundierter Praktiker und praxisorientierter Theoretiker, braucht es auf dem Weg zur sozialökonomischen Wirkungsevaluation sozialwissenschaftlich affine Betriebswirte und Sozialwissenschaftler ohne betriebswirtschaftliche Vorbehalte als treibende Kräfte und Wegbegleiter. Nur gemeinsam kann das Konzept der sozialökonomischen Wirkungsevaluation zur Blüte in der Theorie und zur Entfaltung in der praktischen Umsetzung kommen. Dazu soll diese Publikation als wirkungsvolle Initialzündung dienen und im besten Fall zu einem nachhaltigen Wirkungsdiallog aller mit sozialen Dienstleistungen betrauten und betroffenen Menschen führen.