



Vom Kostendruck... ... zur Wirkungsorientierung?

Dr. Volker Then


**Geschäftsführender Direktor
CSI, Universität Heidelberg**

Evangelische Akademie
Loccum, 7. Dezember 2017

- **Soziale Investitionen**
- **Wirkung und Legitimität**
- **Fokus Effektivität**
- **Wirkung wird modelliert**
- **Wirkung ist mehrdimensional**

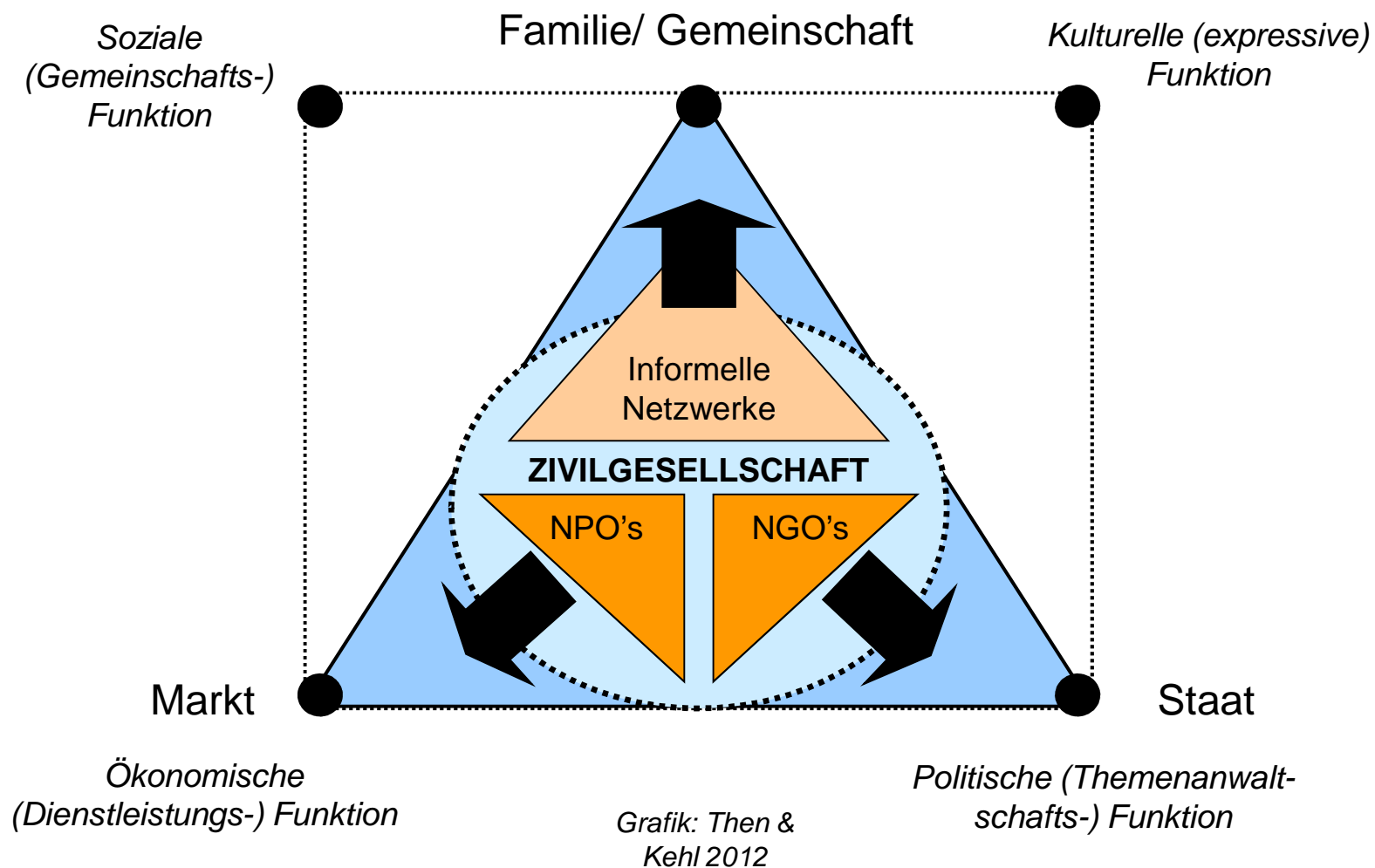
Das Effizienzparadigma des New Public Management wird abgelöst!

- **Definiton** von *Nicholls (2008)*: „the financial (money), social (networks) and human capital resources (expertise, skills) required to cause social and environmental change ...”
- Forschungs- & Praxis-**Fokus** auf der Marktlogik
→ Soziale Investitionen interpretiert als das **notwendige** finanzielle Kapital für sozialen Wandel & Innovation, das mit normativem “Beiwerk” garniert wird (siehe Formulierungen wie “positive Externalitäten”, z.B. in *Santos 2009*)



Problem inverser sozialer Investitionslogik: **Nicht-monetäre Ressourcen** sind notwendig und werden “unterstützt” von ökonomischem Kapital (Theorie des Marktversagens, SE)

Weiterer Begriff (*Then & Kehl 2012*) → Private Beiträge zum Gemeinwohl, die freiwillig getätigt und von den Investoren und der Gesellschaft als gemeinwohlbezogen **legitimiert** sind



| | | Organizational Processes | | | Stakeholder Analysen | | Ratings und Indizes | | Social Impact Measurement | | |
|-------------------------|------------------------------------|--------------------------|--------------------------|-----|----------------------|--------------|---------------------|--------|---------------------------|------|---------------------|
| | | Donor Edge | Capacity Assessment Grid | CEP | Outcome Mapping | Oekom Rating | SAM DJSI | Ashoka | BACO | SROI | Balanced Score-card |
| Legitimacy | Indipendence | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 |
| | Common public interest orientation | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 |
| | Voluntaryness | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 |
| Organisational capacity | Efficiency | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 |
| | Organisational Governance | 2 | 2 | 1 | 0 | 2 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | Sustainability of resources | 0 | 2 | 2 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| | Leadership | 0 | 2 | 1 | 0 | 2 | 2 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| Social Impact | Effectivity | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 2 | 2 | 2 |
| | Sustainability of effects | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 1 | 1 | 0 |
| | Social outreach | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 1 | 1 | 0 |
| | Social externalities | 0 | 0 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 |

Investoren

- ◆ „Unternehmerische“ Motivation
- ◆ Effektive soziale Problemlösung
- ◆ **Soziale Investitionshaltung!**

Organisationen

- ◆ Wettbewerbsdruck für effektive soziale Problemlösung
- ◆ Effizienzüberlegungen abhängig von Effektivität
- ◆ **Notwendigkeit einer Datengrundlage für strategische Entscheidungen!**

Gesellschaft

- ◆ Suche nach effektiven sozialen Problemlösungen im Wettbewerb
- ◆ Soziale Innovation und ihre Verbreitung/Replikation
- ◆ **Evidenzbasierte Politikstrategie – Experimentalismus!**

Policy Change

- ◆ **Policy Entrepreneurs** (Kingdon, 1995)
 - öffnen „windows of opportunity: “Individuals who change the direction and flow of politics” mit ihrer Zeit, Energie, Reputation, Geld, ihren Ideen...
- ◆ Wichtig: **Gruppenzusammenhalt** und kollektive Identität!

Strategie-
Entwicklung

- ◆ **Identifizieren** existierende Koalitionen und Politikunternehmer
- ◆ Teilhabe an einer (starken) Koalition/ einer politikunternehmerischen Position – oder **Aufbau von neuen Koalitionen**

Evidenz-basierte
Politik

- ◆ Fokus auf **soziale Problemlösung**
- ◆ **Verschiebung zentraler Aufmerksamkeit** von Effizienz zu Effektivität
- ◆ Pluralistische Vielfalt **lokaler und regionaler sozialer Innovationen** – bottom up Politiklösungen

Weshalb?

- ◆ Öffentliche Forderungen nach Transparenz
- ◆ Wertvorstellungen der (Geld-)geber
- ◆ Legimität – Rechenschaftslegung
- ◆ Strategische Steuerung bei knappen Ressourcen

Wozu?

- ◆ Ressourcenmobilisierung
- ◆ Strategische Steuerung
- ◆ Rechenschaftslegung
- ◆ Kooperations- und Koalitionsbildung
- ◆ Themenanwaltschaft

Evaluation (Organisation)

- ◆ Ergebnisse individueller Projekte oder Programme, ggf. Programmcluster
- ◆ **Proof of Concept – Es funktioniert!**

Wirkungs- messung (Gesellschaft)

- ◆ Gesellschaftliche Wirkung über die eigene Organisation hinaus: Zielerreichung!
- ◆ Verbesserung an Lebensqualität und Soziale Problemlösung
- ◆ Vergleichsperspektive: gegenüber Status Quo
- ◆ **Was funktioniert mit welcher Reichweite?**

Kunden- zufriedenheit (Learning from Partners)

- ◆ Partnerzufriedenheit!
- ◆ Wahrnehmung der unmittelbar beteiligten Stakeholder
- ◆ **Perception Reporting**

Einfache Lösung

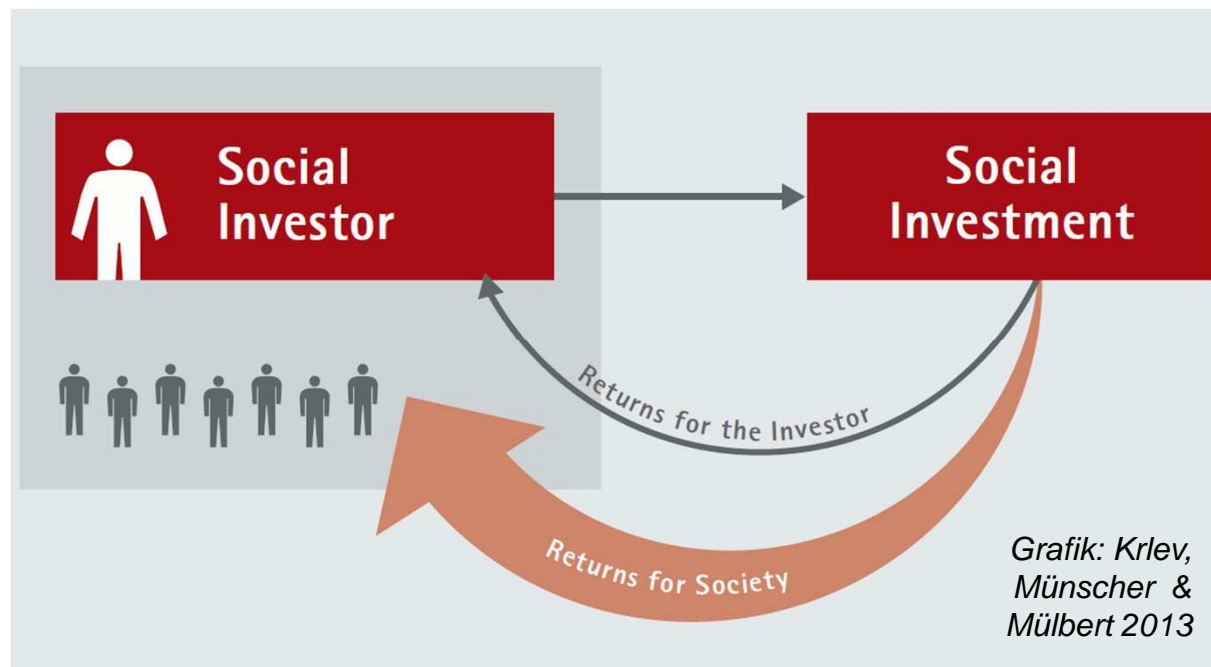
- ◆ Wirkungsmodell genau herausarbeiten
- ◆ Strategie in Hypothesen exakt formulieren
- ◆ **Wirkungserwartung!**

Pragmatische Lösung

- ◆ Wirkungsmodell empirisch testen
- ◆ Öffentlich verfügbare oder geschätzte Daten
- ◆ Plausibilitätstest
- ◆ Redliche Gegenfrage:
Was wäre ohnehin passiert?
- ◆ **Kein Kausalnachweis – Attribution!**

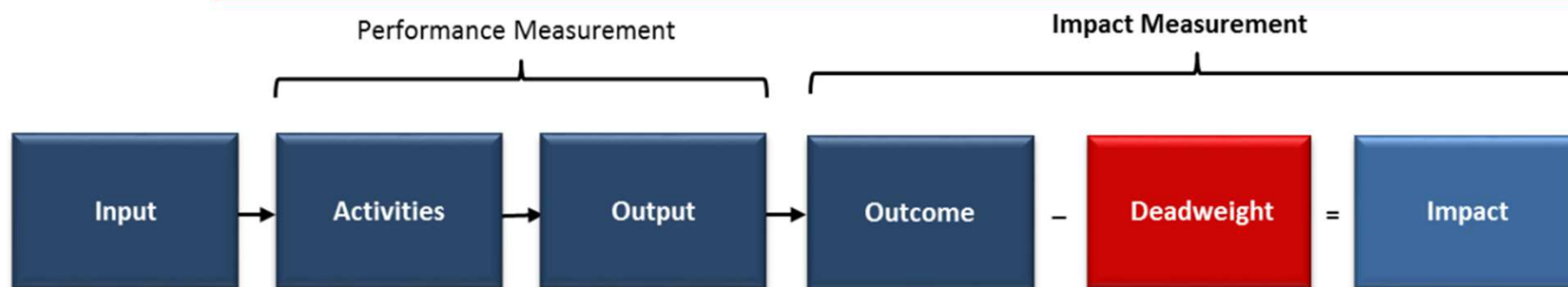
Gold Standard

- ◆ Empirische Erhebung – eigene Daten
- ◆ Kontrollgruppen-/Längsschnittdesign
- ◆ Attribution methodisch gelöst
- ◆ **Kausalnachweis mit sicherer Datenlage!**



Misst positive Wertschöpfungsbeiträge und Kostenreduzierungen in der Gesellschaft sowie Veränderungen im Leben der Klienten durch eine soziale Investition

- ◆ Umfassende empirische Wirkungsanalyse
- ◆ Kombination wirtschaftlichen und sozialen Werts
- ◆ Quantitative & qualitative Ansätze ► Ergebnisse: Monetär und “mehr”
- ◆ Basis: Dokumentation des Programms & speziell entwickelte Empirie
- ◆ Jede SROI-Analyse maßgeschneidert

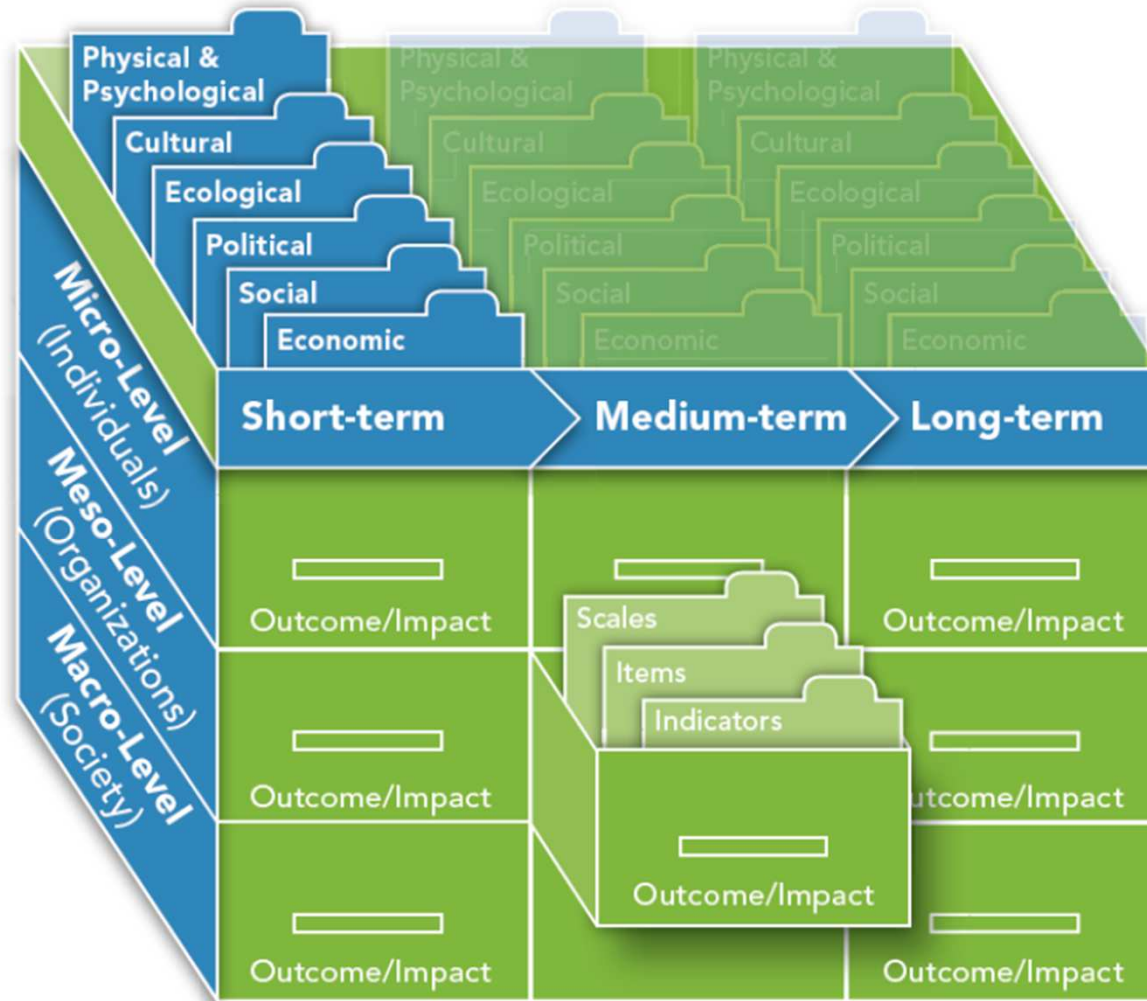


- **Wirkungsmodell – Wirkungsketten**
 - Input = Zielgerichtet eingesetzte Ressourcen
 - Output = Direkt messbare Leistungen oder Güter
 - Outcome (Bruttowirkungen) = Veränderungen bei den Klienten, die durch die Aktivitäten und Outputs mittel- und langfristig bzw. durch ein Zusammenwirken unterschiedlicher Outputs entstehen
 - Impact = Nettowirkungen, die auf das Programm oder Projekt – oder aggregiert das Handeln einer Organisation – zurückgeführt werden können (Bruttowirkungen minus „Deadweight“)
 - **Kausalität & Zurechenbarkeit von Wirkung!**
- Design: Vergleichsperspektive: Längsschnitt vs. Kontrollgruppe
- Quantifizierung & ggf. Monetarisierung (z.B. SROI)

| Social Impact Dimensions | Economic Function <i>Welfare</i> | Political Function <i>Participation</i> | Social Function <i>Social Capital</i> | Cultural Function <i>Values</i> | Ecological Dimension <i>Resources</i> |
|---|--|---|---|---|---|
| Medium | Money Assets | Participation Power | Trust Networks | Values Normes | Natural Resources |
| Index | Index of Return | Participation Index | Integration Index | Identity-/ Values-Index | Indices of ecol. Sustainability |
| A Macro Society national | | (REDF: qualitative description) | | | |
| B Macro Society regional | | | | | |
| C Meso Organization | | | | | |
| D Micro Individuals (Clients) | | (REDF: qualitative description) | | | |

Source: Then & Kehl 2015, P. 67.

Dimensionen sozialer Wirkung II



IMPACT = OUTCOME - DEADWEIGHT

Wirkungsmessung – ein “ökonomistischer” Ansatz von “Philanthrokapitalisten”?

- ◆ Wirkung ist mehr als Geld.
- ◆ Wirkung ist zentral mit Legitimität verknüpft.
- ◆ Wirkung repräsentiert die Verschiebung des Fokus von Effizienz auf Effektivität.
- ◆ Wirkung reflektiert die Werte der Geber.
- ◆ Wirkung muss mehrdimensional betrachtet und modelliert werden.
- ◆ Wirkung kann, muss aber nicht immer gemessen werden.
- ◆ Wirkungsmessung geht von Stakeholder-Beteiligung aus.

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

- ◆ **Schober, Christian & Then, Volker, Hrsg., Praxishandbuch SROI, Stuttgart 2015.**
- ◆ **Then, Volker, Schober, Christian, Rauscher, Olivia & Kehl, Konstantin, Social Return on Investment Analysis, London 2018.**

Literatur:

- ◆ **AWN - Arbeitsgemeinschaft der Werkstätten am Niederrhein (2011):** SROI-Info: Kurzfassung. Präsentation der 1. Studie des SROI für Werkstätten für Menschen mit Behinderungen. *Online: <http://www.wfb-hemmerden.de/fileadmin/bibliothek/downloads/sroi-awn-kurzuebersicht.pdf>*
- ◆ **Kehl, Konstantin & Then, Volker (2013):** Community and Civil Society Returns of Multi-generation Cohousing in Germany; in: *Journal of Civil Society* 9 (1), 41-57.
- ◆ **Kehl, Konstantin; Then, Volker & Münscher, Robert (2012):** Social Return on Investment: Auf dem Weg zu einem integrativen Ansatz der Wirkungsforschung; in: *Anheier/Schröer/Then (Hg.): Soziale Investitionen: Interdisziplinäre Perspektiven*; Wiesbaden: 313-331.
- ◆ **Krlev, Gorgi; Münscher, Robert & Mülbert, Katharina (2013):** Social Return on Investment (SROI): State-of-the-Art and Perspectives. A Meta-Analysis of practice in Social Return on Investment (SROI) studies published 2002-2012; Heidelberg. *Online: https://www.csi.uni-heidelberg.de/downloads/CSI_SROI_Meta_Analysis_2013.pdf*
- ◆ **Netzwerk Soziales neu gestalten (2009):** Zukunft Quartier – Lebensräume zum Älterwerden. Band 3: Soziale Wirkung und „Social Return“ – Eine sozioökonomische Mehrwertanalyse gemeinschaftlicher Wohnprojekte; Gütersloh.
- ◆ **Santos, Felipe M. (2009):** A Positive Theory of Social Entrepreneurship. INSEAD Working Paper.
- ◆ **Schober, Christian & Then, Volker, Hg. (2015):** Praxishandbuch SROI, Stuttgart.
- ◆ **Then, Volker & Kehl, Konstantin (2015):** Wie können Wirkungsdimensionen operationalisiert werden? In: Schober, Christian, Then, Volker (eds.): *Praxishandbuch Social Return on Investment, Wirkung sozialer Investitionen messen*, Stuttgart: Schäffer Poeschel, pp. 59-76.
- ◆ **Then, Volker & Kehl, Konstantin (2012):** Soziale Investitionen. Ein konzeptioneller Entwurf; in: Anheier, Schröer & Then (Hrsg.): *Soziale Investitionen: Interdisziplinäre Perspektiven*; Wiesbaden.
- ◆ **WU Wien (2012):** SROI-Analyse der Oberösterreichischen Feuerwehren. Präsentation beim Führungsseminar Linz, 1. März 2012. *Online: http://www.bundesfeuerwehrverband.at/uploads/media/1_SROI-Analyse_der_Oberoesterreichischen_Feuerwehren_WU_Wien.pdf*

- Projekt „**Sozioökonomische Mehrwertanalyse gemeinschaftlicher Wohnprojekte**“ (Netzwerk SONG)
 - *Quelle: Netzwerk SONG 2009, Kehl & Then 2013*
- Forschungsfrage: Wie wirken sich **moderierte Quartiersstrukturen** auf das **soziale Zusammenleben** und die **Hilfe für (ältere) pflege- und anderweitig unterstützungsbedürftiger Bewohner** aus?
- Können entsprechende Infrastrukturen...
 - das soziale Zusammenleben im Viertel stärken?
 - professionelle Versorgung ergänzen/verzögern?
 - die Wohn- und Lebensqualität steigern?
- Konzeptioneller „Schlüssel“: **Gemeinwesenarbeit** (soll Engagement stimulieren und koordinieren)
- **Kontrollgruppendesign** (propensity score matching)
 - Programmgruppe: 8 Quartiere, 313 Personen
 - Kontrollgruppe: 5 Quartiere, 428 Personen

Organisationen & Größenordnungen

- ◆ Bremer Heimstiftung, Caritas Betriebs- und Trägergesellschaft Köln, Evangelisches Johanneswerk Bielefeld, Stiftung Liebenau
- ◆ Mitarbeiterzahl insgesamt: ca. 13.000
- ◆ Leistungen für mehr als 50.000 Personen
- ◆ Jahresumsatz: insgesamt über € 3 Mrd.

Empirische Basis

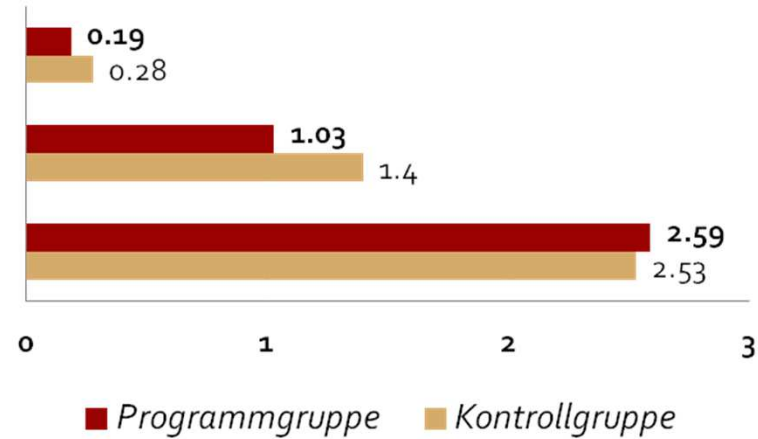
- ◆ Programmgruppe: 8 Quartiere/ Projekte, 313 Personen in 222 Haushalten (Response rate: 52.9 %)
- ◆ Kontrollgruppe: 5 Quartiere, 428 Personen (in 268 Haushalten) in ähnlichen Situationen (ökonometrisches Matching anhand 9 Variablen)
- ◆ Nicht repräsentativ für die Gesamtbevölkerung, aber auch keine grundlegende soz. Verzerrung

Alle Bewohner

* Pflegebedarf (Stufen, 0-3)

** Anzahl Krankheiten

Gesundheitszustand (1-5)

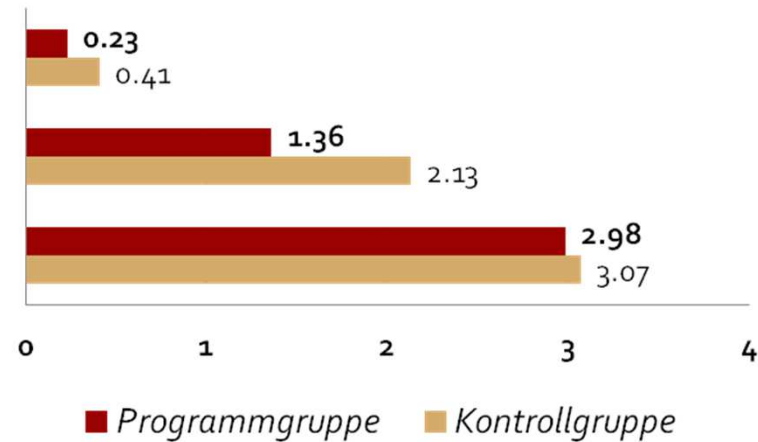


Bewohner über 50 Jahre

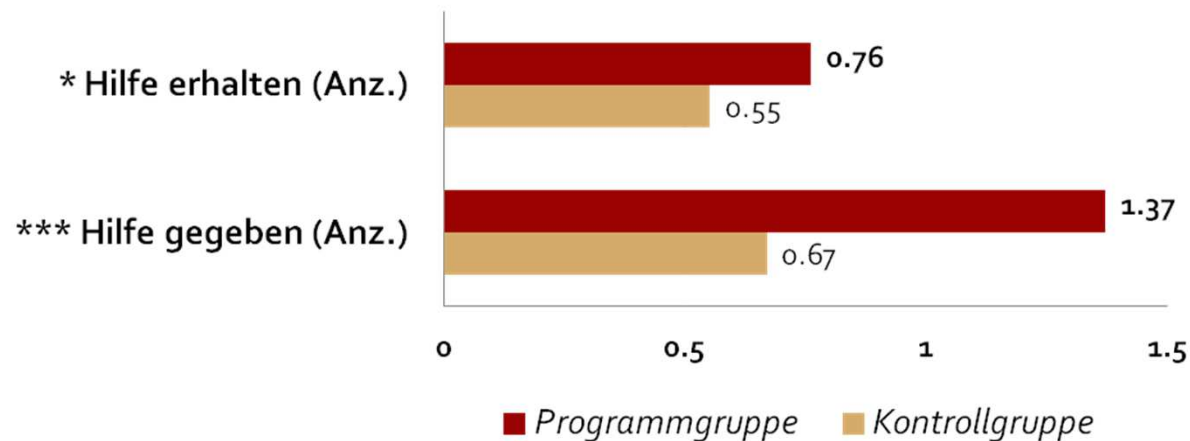
** Pflegebedarf (Stufen, 0-3)

*** Anzahl Krankheiten

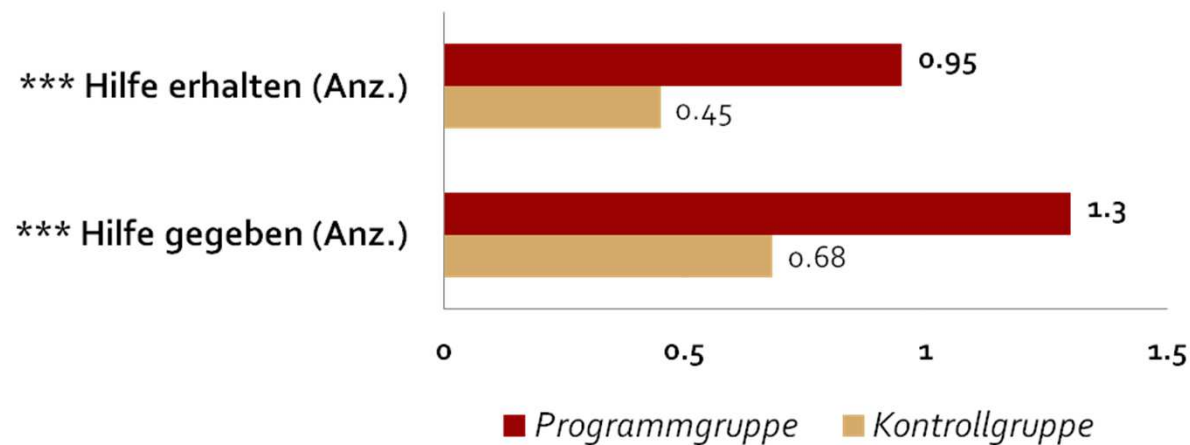
Gesundheitszustand (1-5)



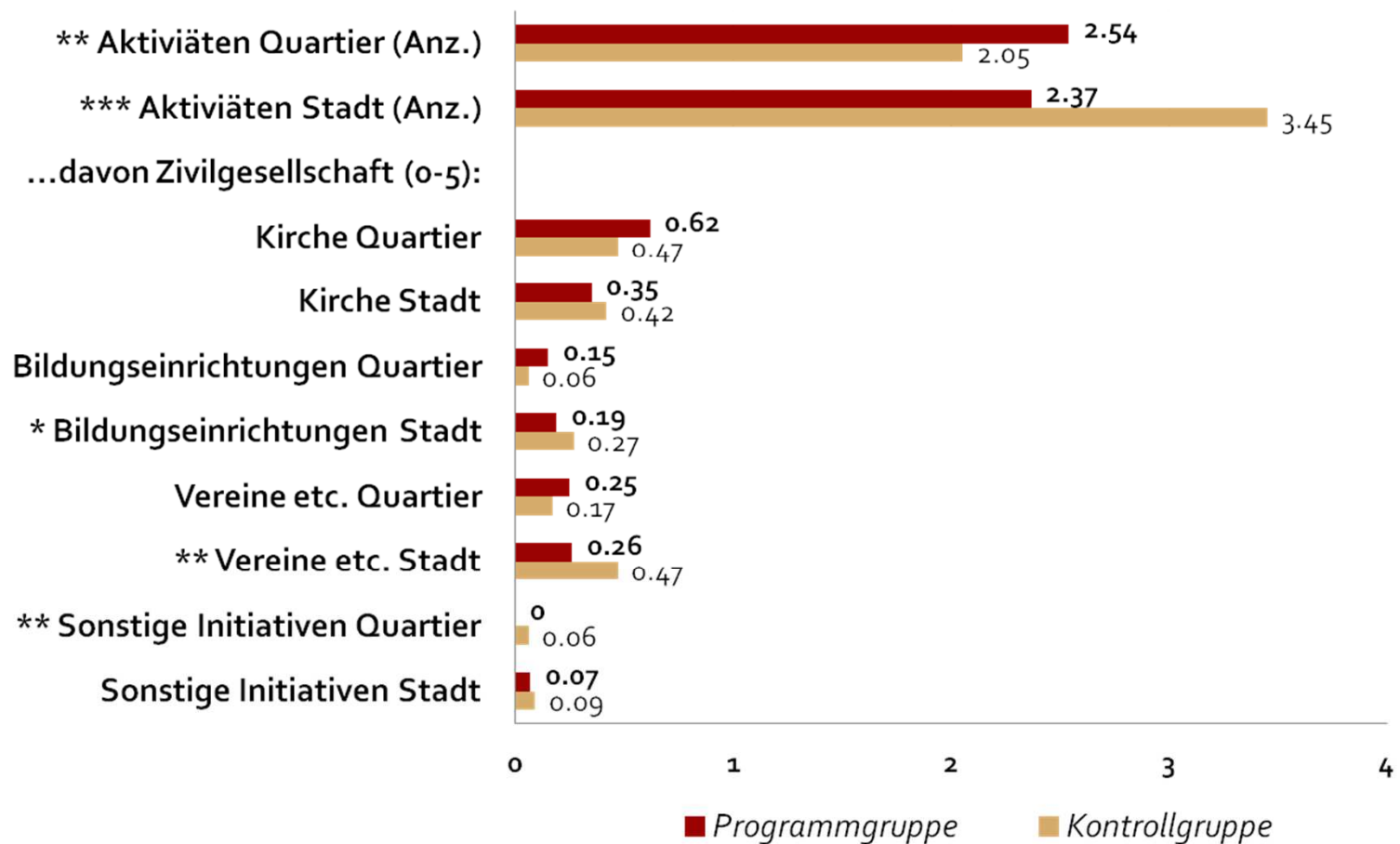
Alle Bewohner



Bewohner über 50 Jahre



Ergebnisse: Aktivitäten in Quartier & Stadt



Betriebswirtschaftliche Kostenrechnung

- ◆ Analyse von Investitionen und Ertrag in einer Durchschnittsperiode (vereinheitlicht)
- ◆ Kostendifferenzen für Lebensbewältigung/ Pflege und Projekt-Investitionen (pro Kopf & Jahr)

