Kränzl-Nagl · Lehner · Prinz

WALHALLA

SOZIALÖKONOMISCHE WIRKUNGSEVALUATION IN DER SOZIALWIRTSCHAFT

Grundlagen und Praxisbeispiele

MANAGEMENT SOZIALES & GESUNDHEIT

BLAUE REIHE

Kooperatives Zusammenspiel von Ökonomie und Sozialwissenschaften

Fragen der Wirkungsanalyse finden in der Sozialwirtschaft insbesondere unter dem Schlagwort der Wirkungsorientierung zunehmende Beachtung. Aber erst die Synthese der ökonomischen und der sozialwissenschaftlichen Perspektive bringt den maximalen Erkenntnisgewinn für die Analyse und Messung von Wirkungen – so die Leitidee der sozialökonomischen Wirkungsevaluation, die das Autorenteam in diesem Band darstellt.

Sie erläutern die theoretischen Grundlagen für diesen multidisziplinären Zugang und geben anhand von Praxisbeispielen Gestaltungshinweise:

- Das Fallbeispiel eines Seniorenzentrums demonstriert, wie die sozialökonomische, kennzahlenorientierte Wirkungsperspektive mit der sozialwissenschaftlichen Evaluationsforschung kombiniert werden kann und welcher Mehrwert sich aus diesem Zwei-Perspektiven-Zugang ergibt.
- Vier Projektbeschreibungen zeigen auf, wie Wirkungsmessung erfolgreich angegangen werden kann:
  - Jugendliche mit Behinderung für den Arbeitsmarkt qualifizieren
  - Psychisch kranken Menschen Beschäftigung bieten
  - Wohnraum für Menschen in Lebenskrisen schaffen
  - Integration von Flüchtlingen unterstützen

Das Autorenteam wirkt an der Fachhochschule Oberösterreich:

Prof. Mag. Dr. Renate Kränzl-Nagl lehrt Soziologie und empirische Sozialforschung.

Prof. Dr. Markus Lehner lehrt Sozialwirtschaft und leitet das Department Gesundheits-, Sozial- und Public Management.

Prof. Mag. Dr. Thomas Prinz lehrt Betriebswirtschaftslehre mit Schwerpunkt Controlling und Finanzierung sowie Performance Measurement.

ISBN 978-3-8029-5481-8

9 783802 954818

€ 24,95 [D]
€ 25,70 [A]

www.fokus-sozialmanagement.de

Kränzl-Nagl · Lehner · Prinz

SOZIALÖKONOMISCHE WIRKUNGSEVALUATION IN DER SOZIALWIRTSCHAFT

Grundlagen und Praxisbeispiele

WALHALLA

Dieses E-Book enthält den Inhalt der gleichnamigen Druckausgabe, so dass folgender Zitiervorschlag verwendet werden kann:

Kränzl-Nagl, R./Lehner, M./Prinz, T. (2019): Sozialökonomische Wirkungsevaluation in der Sozialwirtschaft, Walhalla Fachverlag, Regensburg 2019

Herausgeber der BLAUEN REIHE sind:
- Prof. Dr. Paul Brandl, Fachhochschule Oberösterreich
- Prof. Dr. Astrid Herold-Majumdar, Hochschule für angewandte Wissenschaften München
- Prof. Dr. Thomas Prinz, Fachhochschule Oberösterreich
- Prof. Dr. Klaus Schellberg, Evangelische Hochschule Nürnberg
- Prof. Dr. Armin Schneider, Hochschule Koblenz

Weitere Infos zum Herausgeber-Team und zur BLAUEN REIHE finden Sie unter:
www.fokus-sozialmanagement.de

Hinweis: Unsere Werke sind stets bemüht, Sie nach bestem Wissen zu informieren. Alle Angaben in diesem Buch sind sorgfältig zusammengetragen und geprüft. Durch Neuerungen in der Gesetzgebung, Rechtsprechung, sowie durch den Zeitablauf ergeben sich zwangsläufig Änderungen. Bitte haben Sie deshalb Verständnis dafür, dass wir für die Vollständigkeit und Richtigkeit des Inhalts keine Haftung übernehmen.

WALHALLA Digital:
Auf www.WALHALLA.de finden Sie unser komplettes E-Book- und App-Angebot.
Klicken Sie doch mal rein!

Wir weisen darauf hin, dass Sie die gekauften E-Books nur für Ihren persönlichen Gebrauch nutzen dürfen. Eine entgeltliche oder unentgeltliche Weitergabe oder Leihe an Dritte ist nicht erlaubt. Auch das Einspeisen des E-Books in ein Netzwerk (z. B. Behörden-, Bibliotheksserver, Unternehmens-Intranet) ist nur erlaubt, wenn eine gesonderte Lizenzvereinbarung vorliegt.

Sollten Sie an einer Campus- oder Mehrplatzlizenz interessiert sein, wenden Sie sich bitte an den WALHALLA-E-Book-Service unter 0941 5684-0 oder walhalla@walhalla.de.
Weitere Informationen finden Sie unter www.walhalla.de/b2b.

© Walhalla u. Praetoria Verlag GmbH & Co. KG, Regensburg
Dieses E-Book ist nur für den persönlichen Gebrauch bestimmt.
Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Bestellnummer: 5481600

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis 11

Tabellenverzeichnis 13

Abkürzungsverzeichnis 14

Vorwort 17

1. Sozialökonomische Wirkungsmessung 21
1.1 Wirkungsorientierung und Wirkungsmodelle 22
1.1.1 Grundlegende Begriffe der Wirkungsorientierung 26
1.1.1.1 Wirkungen und Wirkungsziele 26
1.1.1.2 Wirkungsdimensionen und Impact Map 28
1.1.1.3 Die Impact Map 32
1.1.2 Wirkungsmodelle in Theorie und praktischer Anwendung 34
1.1.2.1 Wirkungsmodelle Logical Framework Approach und Univation 35
1.1.2.2 Vorgehensmodell zur Wirkungsmessung in NPO der Stiftung ZEWO 36
1.1.2.3 Die Wirkungstreppe nach Phineo 37
1.1.2.4 Das Wirkungsmodell der New Economic Foundation (nef) 39
1.1.2.5 Logic Model mit Wirkungsmatrix 40
1.1.2.6 Das Wirkungsmodell nach Halfar 42
1.1.2.7 Wirkungsmodelle in der praktischen Anwendung 43
1.2 Kennzahlensystematik 48
1.2.1 Kennzahlen, Indikatoren und Kennzahlensysteme 49
1.2.2 Performance Measurement 54
1.3 Wirkungsmessung in Theorie und Anwendung 56

1.3.1 Instrumente der (sozialökonomischen) Wirkungsmessung ... 64

1.3.1.1 Soziale Diagnostik ... 69

1.3.1.2 Personal Outcome Scale (POS) ... 69

1.3.1.3 Health Impact Assessment (HIA) ... 71

1.3.1.4 Wirkungsorientierte Zielkostenrechnung (Impact Target Costing) ... 72

1.3.1.5 Wirkungsorientierte Investitionsrechnung ... 72

1.3.2 Vorgehensweise bei der Wirkungsmessung ... 74

1.4 Zusammenfassung und Ausblick ... 78

2. Evaluationsforschung als zweite Säule der sozialökonomischen Wirkungsanalyse ... 81

2.1 Evaluationsforschung und Wirkungsforschung ... 82

2.1.1 Der Begriff „Evaluation“ ... 82

2.1.2 Merkmale sozialwissenschaftlicher Evaluationsforschung ... 83

2.1.3 Abgrenzung von Evaluationsforschung zu komplementären Ansätzen ... 86

2.1.4 Wirkungsevaluation: eine Einordnung im Kontext verschiedener Evaluationsformen ... 90

2.2 Externe oder interne Evaluation? Eine wichtige Frage bei Wirkungsevaluationen ... 93

2.3 Der Ablauf von Wirkungsevaluationen (Evaluationsprozess) ... 98

2.4 Die Akteure: Der soziale Kontext von Wirkungsevaluationen ... 101

2.4.1 Auftraggeber, Evaluatoren und weitere Stakeholdergruppen ... 101

2.4.2 Identifikation relevanter Stakeholder als Basis für Wirkungsmodelle ... 103

2.4.3 Besonderheiten der Zielgruppen von Maßnahmen im Sozialbereich ... 106

2.5 Wirkungsmessung bei Wirkungsevaluationen 109

2.5.1 Wirkungsmessung – eine Herausforderung der Wirkungsevaluation 109

2.5.2 Wirkungsmodelle und ihre Bedeutung für Wirkungsmessung 113

2.5.3 Der Operationalisierungsprozess bei Wirkungsevaluationen 115

2.5.4 Hemmnisse und Störfaktoren bei der Wirkungsmessung im Rahmen von Evaluationen 119

2.6 Designs bei Wirkungsevaluationen und ihre Umsetzung 121

2.6.1 Forschungsdesigns und Evaluationsdesigns im Vergleich 122

2.6.2 Designs von Wirkungsevaluationen im Überblick 124

2.7 Reporting bei Wirkungsevaluationen 129

2.7.1 Anforderungen an Reporting 130

2.7.2 Reporting im Evaluationsprozess 131

2.7.2.1 Auftragsklärung, Terms of References (ToR), Inception Report 132

2.7.2.2 Auftakt-Workshop: Kick-off-Meeting 133

2.7.2.3 Informationsmaßnahmen zur Erhöhung der Akzeptanz 134

2.7.2.4 Zwischenworkshop(s) 134

2.7.2.5 Zwischenbericht(e) 135

2.7.2.6 Vorläufiger Endbericht 135

2.7.2.7 Abschlussworkshop 136

2.7.2.8 Endbericht 136

2.7.2.9 Maßnahmen zur Verbreitung der Ergebnisse 137

2.7.2.10 Management Response 138

2.8 Evaluationsstandards – Qualitätssicherung bei Evaluationen 138

2.9 Resümee 140

3.	**Sozialökonomische Wirkungsevaluation – ein Fallbeispiel**	143
3.1	Die Ausgangslage: Das Seniorenzentrum	143
3.2	Performance Measurement – kennzahlenbasierte wirkungsorientierte Steuerung	147
3.2.1	Das Steuerungssystem des Seniorenzentrums	147
3.2.2	Beispiele wirkungsorientierter Steuerungssysteme	157
3.3	Kundenzufriedenheitsanalyse als Teil der sozialökonomischen Wirkungsevaluation	160
3.3.1	Ziele der Kundenzufriedenheitsanalyse	161
3.3.2	Relevante Akteure der Wirkungsevaluation	163
3.3.3	Selbst- oder Fremdevaluation?	164
3.3.4	Methodisches Design der Kundenzufriedenheitsanalyse	165
3.3.5	Dimensionen der Kundenzufriedenheit als Basis für die Erhebungen	166
3.3.6	(Zeitlicher) Ablauf der Erhebungen in der Praxis	167
4.	**Jugendliche mit Behinderung für den Arbeitsmarkt qualifizieren**	171
4.1	Rahmenbedingungen	171
4.2	Der Joker Hof Tollet/Taufkirchen	173
4.3	Wirkungsmessung und -steuerung	176
4.3.1	Definition von Zielen	176
4.3.2	Oberziele entwickeln	182
4.3.3	Das Wirkungssteuerungsmodell	183
4.4	Evaluation der Nachhaltigkeit	189
4.4.1	Die Sicht der Mitarbeiter des Joker Hofs	189
4.4.2	Die Sicht der Jugendlichen	192
4.4.3	Die Sicht der Betriebe	194
4.5	Chancen und Herausforderungen	197

5. Psychisch kranken Menschen Beschäftigung bieten ... 199
5.1 Rahmenbedingungen ... 199
5.2 Arcus Sozialnetzwerk ... 201
5.3 Festlegung von Wirkungszielen ... 202
5.3.1 Wirkungsdimension 1: Persönliche Entwicklung ... 202
5.3.2 Wirkungsdimension 2: Psychische und physische Gesundheit ... 204
5.3.3 Wirkungsdimension 3: Integration ... 204
5.3.4 Wirkungsdimension 4: Leben im Betrieb ... 205
5.4 Messgrößen zur Wirkungsmessung ... 206
5.4.1 Messgrößen zur persönlichen Entwicklung ... 206
5.4.2 Messgrößen zur physischen und psychischen Gesundheit ... 210
5.4.3 Messgrößen zur Integration ... 214
5.4.4 Messgrößen zum Leben im Betrieb ... 216
5.5 Analyse von externen Einflüssen ... 219
5.6 Chancen und Herausforderungen ... 221

6. Wohnraum für Menschen in Lebenskrisen bieten ... 223
6.1 Rahmenbedingungen ... 223
6.2 Das Krisenwohnen der Caritas ... 224
6.3 Situationsanalyse ... 225
6.4 Definition von Wirkungszielen ... 227
6.5 Das Wirkungsmodell ... 228
6.6 Indikatoren für die Wirkungsmessung im Krisenwohnen ... 229
6.6.1 Zieldimension Wohnraum ... 229
6.6.2 Zieldimension Finanzielle Situation ... 231
6.6.3 Zieldimension Gesundheit ... 235
6.6.4 Zieldimension Erwerbstätigkeit ... 240
6.6.5 Zieldimension Tagesstruktur ... 243
6.6.6 Zieldimension Dokumente/Ausweise ... 244
6.7 Chancen und Herausforderungen ... 247

7. Die Integration von Flüchtlingen unterstützen 249

7.1 Rahmenbedingungen 250

7.2 Regionale Kompetenzzentren für Integration und Diversität 252

7.3 Formulierung von Zielen 253

7.4 Stakeholder- und Zielgruppenanalyse 255

7.5 Gestaltungshinweise für ein Wirkungsmodell 258

7.5.1 Wirkungsmodell – Verwaltung auf Gemeinde- und Bezirksebene 260

7.5.2 Wirkungsmodell – Freiwillige/engagierte Zivilgesellschaft 261

7.5.3 Wirkungsmodell – Land Oberösterreich 263

7.6 Chancen und Herausforderungen 264

8 Conclusio und Ausblick 265

8.1 Sozialökonomische Wirkungsevaluation in Theorie und Praxis: Erkenntnisse und Schlussfolgerungen 265

8.2 Ausblick 271

Literaturverzeichnis 273

Stichwortverzeichnis 283

Ausschließlich aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird im Folgenden auf die gleichzeitige Verwendung männlicher und weiblicher Sprachformen verzichtet, ohne damit jedoch eine Diskriminierung zum Ausdruck bringen zu wollen.

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Multidisziplinäre Zugänge der sozialökonomischen Wirkungsevaluation (Zwei-Perspektiven-Konzept) 17
Abbildung 2: Von der Input- zur Outcome-orientierten Steuerung 24
Abbildung 3: Dimensionen des Erfolgs von NPO 25
Abbildung 4: Berechnung des Social Return on Investment – SROI 30
Abbildung 5: Monetarisierung sozialer Erträge auf Basis der Wirkungsdimensionen mittels SROI 31
Abbildung 6: Wirkungskette 31
Abbildung 7: Impact Map mit Effect-Spalte 32
Abbildung 8: Auszug einer Impact Map und Wirkungsminderung 33
Abbildung 9: Wirkungsmodell Univation 36
Abbildung 10: Wirkungsmodell im Steuerungskreislauf ZEWO 37
Abbildung 11: Wirkungstreppe Phineo 38
Abbildung 12: Wirkungsmodell Bundeskanzleramt Österreich 38
Abbildung 13: Wirkungsmatrix 41
Abbildung 14: Wirkungsmodell nach Halfar 42
Abbildung 15: Wirkungskette Schulen mit Effect 44
Abbildung 16: Multidisziplinärer Ansatz im Praxisprojekt Pflegende Angehörige 45
Abbildung 17: Wirkungsblume Praxisprojekt Pflegende Angehörige 46
Abbildung 18: Vorgehensweise Wirkungsevaluation Mobile Familienhilfe 47
Abbildung 19: Wirkungskreismodell Mobile Familienhilfe 48
Abbildung 20: Performance-Measurement- und -Management-Systeme (PMMS) 55

Abbildung 21: Übersicht Ansätze der Wirkungsmessung 62

Abbildung 22: Target Costing in die Sozialwirtschaft „übersetzt“ 72

Abbildung 23: Wirkungsmodell, Impact Map und Wirkungscontrolling 76

Abbildung 24: Eingesetzte Verfahren in der Wirkungsmessung 88

Abbildung 25: Verortung von Steuerungs- und Bewertungssystemen im privatwirtschaftlichen und öffentlichen Sektor 89

Abbildung 26: Der partizipative Evaluationsansatz des Centrums für Evaluation (CEval) 102

Abbildung 27: Der lange Weg vom Wirkungsziel zum Gesamtergebnis der Evaluation 117

Abbildung 28: Beispiel einer Wirkungskette (Imageverbesserung und Qualitätssteigerung des Seniorenzentrums) 155

Abbildung 29: Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge (Seniorenzentrum) 156

Abbildung 30: Wirkungsorientiertes Steuerungssystem mit Kernkennzahlen 158

Abbildung 31: Wirkungsorientiertes Steuerungssystem mit Kernkennzahlen 159

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: NPO-spezifisches Kennzahlensystem 53

Tabelle 2: Methodische Verfahren der (sozialökonomischen) Wirkungsanalyse und der Dienstleistungs-Servicemessungsmethoden 66

Tabelle 3: Verfahren und Tools der Wirkungs- und Erfolgsmessung nach Anwendungsfeldern 67

Tabelle 4: Überblick Social Impact Measurement Methoden ... 68

Tabelle 5: Indikatoren der Personal Outcome Scale 71

Tabelle 6: Ablaufschema: Einzelschritte zur Einführung der Wirkungsmessung 76

Tabelle 7: Gegenüberstellung von Evaluation, Qualitätsmanagement, Monitoring und Controlling 87

Tabelle 8: Unterscheidungsmerkmale bei Evaluationsformen 91

Tabelle 9: Vor- und Nachteile bei internen und externen Evaluierungen 97

Tabelle 10: Indikator, Messgröße und Erhebungsinstrument am Beispiel der Dimension „Nachhaltigkeit“ für eine Evaluation von Maßnahmen zur Arbeitsmarktintegration benachteiligter Jugendlicher 116

Tabelle 11: Vom Wirkungsziel zum Gesamtergebnis – ein Praxisbeispiel 118

Tabelle 12: Forschungs- und Evaluationsdesigns im Vergleich 122

Tabelle 13: Typische Designs für Wirkungsanalysen 126

Tabelle 14: Wirkungsdimension Outcome 151

Tabelle 15: Wirkungsdimension Output 152

Tabelle 16: Wirkungsdimension Prozesse 153

Tabelle 17: Wirkungsdimension Input 154

Tabelle 18: Wertigkeit der Schlüsselqualifikationen zur beruflichen Integration Jugendlicher 195

Abkürzungsverzeichnis

ABGB	Allgemeines bürgerliches Gesetzbuch
AV	abhängige Variablen
BAMF	Bundesamt für Migration und Flüchtlinge
BFA	Bundesamt für Fremdenwesen und Asyl
BGBl.	Bundesgesetzblatt
BSC	Balanced Scorecard
Bsp.	Beispiel
BTHG	Bundesteilhabegesetz
bzgl.	bezüglich
bzw.	beziehungsweise
CBA	Cost-Benefit Analysis
CEval	Centrum für Evaluation
ChG	Chancengleichheitsgesetz
d. h.	das heißt
DCM	Dementia Care Mapping
DeGEval	Gesellschaft für Evaluation e. V.
dgl.	dergleichen
DSGVO	EU-Datenschutzgrundverordnung
etc.	et cetera
f.	folgende
GEH	Maßnahme Gemeinsamer Erfolg
ggf.	gegebenenfalls
HIA	Health Impact Assessment
IRIS	Impact Reporting and Investment Standards
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen
NEBA	Netzwerk berufliche Assistenz
nef	New Economic Foundation
NGO	Non-Governmental Organization

NPO	Nonprofit-Organisation
Nr.	Nummer
OÖ	Oberösterreich
oö.	oberösterreichisch
OÖZIV	Oberösterreichischer Zivil-Invalidenverband
OTS	The Office of the third sector
PMMS	Performance Measurement- und Management-System
POS	Personal Outcome Scale
PVN	Psychiatrische Vor- und Nachsorge
QALY	Quality-adjusted life years
QoI	Quality of Life Analyse
ReKI	Regionale Kompetenzzentren für Integration und Diversität
SGB	Sozialgesetzbuch
SROI	Social Return on Investment
SRS	Social Reporting Standard
ToR	Terms of References
u. a.	unter anderem
u. U.	unter Umständen
UV	unabhängige Variablen
z. B.	zum Beispiel

Vorwort

Die vorliegende Publikation beschäftigt sich mit den Fragen der Wirkungsanalyse, die in der Sozialwirtschaft insbesondere unter dem Schlagwort der Wirkungsorientierung zunehmende Beachtung findet. Das gestiegene Interesse an den Wirkungen findet seinen Niederschlag auch in der Forschung und Praxis, wie die zunehmende Zahl an Publikationen zu dieser Thematik nahelegt.

In der Wirkungsforschung gibt es gegenwärtig viele unterschiedliche Zugänge, Verfahren und Instrumente, die sich grob in einerseits betriebswirtschaftliche und damit kennzahlenorientierte Ansätze (Performance Measurement) und andererseits in den sozialwissenschaftlich geprägten Strang der Evaluationsforschung gliedern lassen. Auch wenn unterschiedliche disziplinäre Zugänge oftmals als gegensätzlich oder konkurrierend eingestuft werden, hat deren Synthese im Kontext mit Wirkungsforschung durchaus Potenzial. Dieses ergibt sich durch eine Verzahnung beider Perspektiven, wodurch die Vorteile des jeweiligen Zugangs genutzt werden sowie Nachteile kompensiert werden.

Die Leitidee der sozialökonomischen Wirkungsevaluation besteht somit darin, dass erst die Synthese der ökonomischen (wirtschaftswissenschaftlichen) und der sozialwissenschaftlichen Perspektive den maximalen Erkenntnisgewinn für die **Analyse und Messung von Wirkungen in der Sozialwirtschaft** bringt:

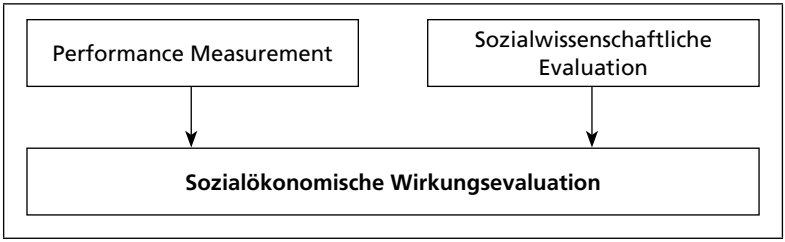

Abbildung 1: Multidisziplinäre Zugänge der sozialökonomischen Wirkungsevaluation (Zwei-Perspektiven-Konzept)
Quelle: eigene Darstellung

Dieser Zwei-Perspektiven-Zugang in der Wirkungsforschung, dem die vorliegende Publikation folgt, liegt somit ein multidisziplinäres Verständnis zugrunde, das beide Sichtweisen bei der Analyse von

Wirkungen berücksichtigt. Dies ermöglicht unter anderem die optimale Nutzung von Erkenntnissen, die in den jeweiligen Disziplinen zum Thema Wirkungsanalyse gewonnen werden konnten.

Das Ziel der vorliegenden Publikation ist es, Gestaltungshinweise für den Ansatz der sozialökonomischen Wirkungsevaluation zu geben. Der multidisziplinäre Zugang erfordert ein kooperatives Zusammenspiel von Ökonomie und Sozialwissenschaften, ohne Grenzziehungen oder Vorbehalte. Der Sozialwissenschaftler anerkennt die ökonomischen Rechenmodelle, genauso wie der Betriebswirt seine harte Kennzahlenschatulle öffnet und sie mit Indikatoren und empirischen Methoden befüllt. Beide tauschen sich zur Wirkungsanalyse aus und ergänzen sich beim Messen von Wirkungen. Die eine Expertin bringt Evaluationskompetenz und sozialwissenschaftliche Expertise ein und der andere Experte Kennzahlensysteme und Steuerungssysteme. Die Publikation folgt somit einem Verständnis von Wirkungsforschung, wonach sich erst durch diesen multidisziplinären Austausch ein fruchtbarer Weg in der Analyse von Wirkungen in der Sozialwirtschaft erschließt.

Der vorliegende Band gliedert sich im Wesentlichen in drei Teile: den theoretischen Grundlagen zur sozialökonomischen Wirkungsmessung bzw. Wirkungsevaluation (Kapitel 1 und 2), einem Fallbeispiel, das die praktische Anwendung demonstriert (Kapitel 3), sowie Praxisbeispielen aus unterschiedlichen Feldern der Sozialwirtschaft (Kapitel 4 bis 7). Im abschließenden Kapitel werden die zentralen Erkenntnisse dargelegt und Schlussfolgerungen für die sozialökonomische Wirkungsevaluation angesichts zukünftiger Herausforderungen in der Sozialwirtschaft gezogen (Kapitel 8). Welche Inhalte sich in den jeweiligen Kapiteln finden, wird im Folgenden skizziert.

Im ersten Kapitel werden grundlegende Ausführungen zur Wirkungsorientierung sowie gängige Wirkungsmodelle aus Theorie und praktischer Anwendung in sozialen Organisationen dargelegt. Auch Grundlagen zu Kennzahlensystemen und der Ansatz des Performance Measurement sind Gegenstand dieses Kapitels. Zudem werden Wirkungsmessung in Theorie und Anwendung dargelegt und sozialökonomische Wirkungsmessungsinstrumente vorgestellt, einschließlich einer Handlungsanleitung zur Vorgehensweise bei der Wirkungsmessung. Das zweite Kapitel beschäftigt sich mit Evaluationsforschung als eine der zwei Säulen der sozialökonomischen Wirkungsevaluation (Kapitel 2). Dabei wird näher auf Wirkungsevaluation eingegangen: Ablauf, Akteure sowie die Wirkungsmessung

im Rahmen der Wirkungsevaluationen, einschließlich der Hemmnisse bzw. Einschränkungen werden dabei behandelt. Umsetzungsorientierte Designs von Wirkungsevaluationen, das Reporting im Rahmen der Wirkungsevaluation und Evaluationsstandards runden dieses Kapitel ab. Die Verzahnung der verschiedenen Zugänge, die in den ersten beiden Kapiteln skizziert wurden, wird anhand eines Fallbeispiels im dritten Kapitel dem Leser bzw. der Leserin vor Augen geführt (Kapitel 3).

Konkrete Praxisbeispiele zeigen den Stand der Umsetzung von sozialökonomischer Wirkungsevaluation. Die Maßnahmen, die im Fokus dieser Beispiele stehen, richten sich dabei an unterschiedliche Zielgruppen, und verfolgen somit auch verschiedene Ziele: Jugendliche mit Behinderung für den Arbeitsmarkt qualifizieren (Kapitel 4), psychisch kranken Menschen Beschäftigung bieten (Kapitel 5), Wohnraum für Menschen in Lebenskrisen bieten (Kapitel 6), Integration von Flüchtlingen unterstützen (Kapitel 7). Diese Praxisbeispiele basieren auf Projekten, die von Studierenden des Departments Gesundheits-, Sozial- und Public Management der FH Oberösterreich durchgeführt wurden.

Eine aktuell häufig in der Praxis angewendete Methodik sozialökonomischer Wirkungsanalysen ist der Social Return on Investment (SROI), welcher in der vorliegenden Publikation nicht vertiefend vorgestellt wird und in den Praxisbeispielen hier als nächster Schritt in der sozialökonomischen Wirkungsevaluation genannt werden wird. Die Autoren des vorliegenden Buches würdigen den SROI als ökonomisches Wirkungsanalyseinstrument, legen sich aber nicht darauf als Standard fest, sondern geben weiteren (ökonomischen) Wirkungsmessinstrumenten denselben Raum. Damit folgt diese Publikation einem breiten, multidisziplinärem Verständnis von sozialökonomischer Wirkungsevaluation, wie eingangs skizziert.

Diese Publikation richtet sich an Führungskräfte sozialwirtschaftlicher Unternehmen, die sich mit Wirkungsorientierung auseinandersetzen sowie nach geeigneten Wirkungsmodellen, Wirkungsmessungsmethoden und Evaluationswissen suchen. Es ist an Praktiker und Wissenschaftler gleichermaßen adressiert, die ihre Ergebnisse mit den dargelegten Fallstudien und Praxisbeispielen reflektieren wollen und ebenso am Brückenbau zwischen Betriebswirtschaft/Ökonomie und Sozialwissenschaften/Evaluation arbeiten bzw. daran Interesse haben. Es richtet sich zudem an Studierende der Sozial- und Wirtschaftswissenschaften und letztlich an alle, die an

Wirkungsorientierung, Wirkungsforschung und möglichen Zugängen zu einer sozialökonomischen Wirkungsevaluation interessiert sind.

Wir hoffen, mit der vorliegenden Publikation viele Interessierte zu erreichen, und freuen uns auf einen regen Diskurs.

Renate Kränzl-Nagl,
Markus Lehner und Thomas Prinz,
im Juli 2019

1. Sozialökonomische Wirkungsmessung

Wirkungsorientiertes Denken und die Einführung einer wirkungsorientierten Planung, Steuerung und Kontrolle sind essentielle Voraussetzungen für eine gelingende Wirkungsmessung in sozialen Unternehmen. Die sozial- und betriebswirtschaftlich orientierte sozialökonomische Wirkungsmessung ist eng mit der Wirkungsevaluation (siehe Kapitel 2) verwoben. Im Folgenden werden die grundlegenden Aspekte der Wirkungsorientierung ausgeführt, in der Praxis gängige Wirkungsmodelle vorgestellt, wird auf Kennzahlensysteme eingegangen und die Thematik Wirkungsmessung behandelt, wobei auch deren sozialökonomische Perspektive beleuchtet wird. Die anwendungsorientierte Zusammenführung der Themenbereiche Wirkungsmessung und Wirkungsevaluation erfolgt in Kapitel 3 anhand eines Fallbeispiels. Abschließend wird in Kapitel 4 die Anwendung der sozialökonomischen Wirkungsevaluation am Beispiel ausgewählter Praxisprojekte dargestellt.

Um Wirkungen, im Sinne einer Veränderung bei der Zielgruppe, messen zu können bedarf es zuvor der Festlegung von Wirkungszielen, der Beschreibung eines Soll-Zustandes bei der Zielgruppe und deren nahen Umfeld. Bei der wirkungsorientierten Vorgehensweise ist der erste Schritt die Planung des Zustandes der Leistungsempfänger nach der Intervention. Dieser Zustand, beschrieben als erkennbare, beobachtbare Wirkung, festzustellende Veränderungen, Nutzenaspekte etc., ist in Form von Wirkungszielen zu formulieren. Diese Wirkungsziele sind durch das Finden geeigneter Kennzahlen und Indikatoren auf der Handlungsebene zu operationalisieren. Quantitäten (z. B. Anzahl Beratungsstunden) und Intensität (z. B. Einzelarbeit) sowie qualitative Zustandsveränderungen (z. B. erhöhte Selbstständigkeit) bewirken eine Veränderung der Lebenssituation der Leistungsempfänger. Kumulierte Wirkungen bei Leistungsempfängern, Zielgruppen, Regionen etc. können induktiv zu gesellschaftlichen Wirkungszielen (Impact) aggregiert werden. Zu Beginn dieses Prozesses sind empirisch nur explorative Ergebnisse (Wirkungszielerreichung) realistisch, die jedoch durch langfristige eigene Dokumentationen und Vernetzung mit anderen Sozialunternehmen bzw. Fördergebern durchaus empirische Validität erlangen können, wenn gleichzeitig die sozialwissenschaftliche Wirkungsmessung professionalisiert wird, wie etwa mittels Vorher-Nachher-Vergleichen, kontrafaktischen

Analysen etc. Mit diesen inzwischen in der Sozialwirtschaft mancherorts eingesetzten empirischen Sozialforschungsmethoden kann die soziale Organisation in einem überschaubareren Kostenrahmen agieren, als dies bei Evaluationen oder Langzeitstudien mit externer Unterstützung möglich wäre. Die sozialökonomische Wirkungsmessung stellt die erhobenen individuellen und gesellschaftlichen Wirkungen mittels Opportunitätskostenbetrachtung als Einsparungspotenzial für die öffentliche Hand und andere Stakeholder dar und die Berechnung einer sozialbetriebswirtschaftlichen Kennzahl wird möglich. Durch die oben beschriebenen Herausforderungen und Schwächen im empirischen Vorgehen, ist die sozialökonomische Betrachtung der Wirkungen sozialer Dienstleistungen berechtigterweise einem heftigen Diskurs und auch Kritik ausgesetzt.

1.1 Wirkungsorientierung und Wirkungsmodelle

Zahlreiche Sozialunternehmen haben die Einführung der Wirkungsorientierung auf ihrer Agenda. Der Druck auf die Budgets der sozialen Organisationen ist nach wie vor hoch, vor allem durch den Rückzug bzw. Kürzungen der Förderungen durch die öffentliche Hand. Die Vielzahl unterschiedlicher Stakeholder-Interessen erschweren die Definition des Erfolges einer sozialen Dienstleistung und erhöhen den Rechtfertigungsdruck. Es wird von den sozialen Organisationen mehr Offenheit und Transparenz hinsichtlich der Mittelverwendung gefordert. Die bekannten Schlagworte einer effektiveren (Wirksamkeit) und effizienteren (Wirtschaftlichkeit) Steuerung der Organisationen tauchen wieder vermehrt auf. Noch immer fokussieren zu viele Fördergeberinnen auf Wirtschaftlichkeitsnachweise in Form des Vergleichs von Input (20 zugewiesene Arbeitssuchende) und Output (10 vermittelte Personen) und dadurch leicht errechenbare quantitative Erfolgsnachweise: Vermittlungsquote von 50 %. Oftmals garniert als Wirkungskennzahl, indem die Nachhaltigkeit der Vermittlung durch einen Folgecheck nach einigen Monaten, ob die vermittelte Person noch in Beschäftigung ist, erhoben wird. Die Effektivität der sozialen Intervention, gemessen in den dem Output nachfolgenden Wirkungsdimensionen Outcome (Wirkung bei Zielgruppe) und Impact (gesellschaftliche Wirkungen bzw. Nutzen), bleibt im Hintergrund. So könnte in Leistungsvereinbarungen die Festlegung der Wirkungen sozialer

Dienstleistungen gemeinsam erfolgen. In Österreich ist die Wirkungsorientierung auf Bundesebene gesetzlich verankert im Bundeshaushaltsgesetz 2013 und erste Ansätze finden sich in Deutschland im Bundesteilhabegesetz (BTHG). Auch in Hilfeplanverfahren finden sich in Vereinbarungen und Dokumentationen vermehrt Wirkungs(-ziel-)aspekte. Durch die Verankerung der Wirkungsorientierung gewinnen soziale Organisationen Legitimationsargumente für ihre sozialen Dienstleistungen, die mit valider Wirkungsmessung fundiert werden können.

Wirkungsorientierung in einem sozialwirtschaftlichen Unternehmen einzuführen bedarf einer grundlegenden Umkehrung der bisherigen Denkrichtung bei der Planung und Umsetzung. Das bedeutet, nicht mehr beim Input zu beginnen, also woher bekomme ich möglichst viele Ressourcen wie Personal, Geldmittel, Räumlichkeiten etc., sondern der Kunde, die Leistungsempfängerin steht am Anfang des Denkprozesses: Was braucht er, um ein definiertes Ziel zu erreichen (Stabilität, Integration, Berufstätigkeit usw.)? Wie soll der Zustand einer bestimmten Zielgruppe am Ende meiner Intervention sein? Was bewirkt meine soziale Dienstleistung in der Region, in der Gesellschaft? Welchen Beitrag leiste ich mit meiner Organisation zur Bewältigung wirtschaftlicher sowie sozial- und gesellschaftspolitischer Herausforderungen? Diese Dimensionierungen der Wirkungen werden in einer Wirkungskette (Input-Prozess-Output-Outcome-Impact) abgebildet und je Stakeholder analysiert, was schlussendlich eine Impact Map (siehe Kapitel 1.1.1) ergibt, womit wir uns bereits mitten in der Wirkungsmessung befinden. Die Erläuterung der Impact Map, der Wirkungskette und der einzelnen Wirkungsdimensionen erfolgt im nächsten Abschnitt. Diese Umkehrung der Denkrichtung ist in der folgenden Abbildung dargestellt.

Wer schließlich den Erfolg – als anerkannte Wirkungen der Maßnahme, als Nutzen für Einzelne, Zielgruppen und die Gesellschaft – der Organisation definiert, ist eine vieldiskutierte Fragestellung in den Sozialwissenschaften und in der Sozialwirtschaft. Letztlich kann die Definition des Erfolges einer sozialen Organisation als ein Kompromiss aus den Verhandlungen der maßgeblichen Stakeholder betrachtet werden, die ihre (Partikular-)Interessen je nach Verhandlungsmacht mehr oder weniger durchsetzen. Kritische Stimmen bringen es auf diesen Punkt: Wer zahlt, schafft an. Dies erschwert

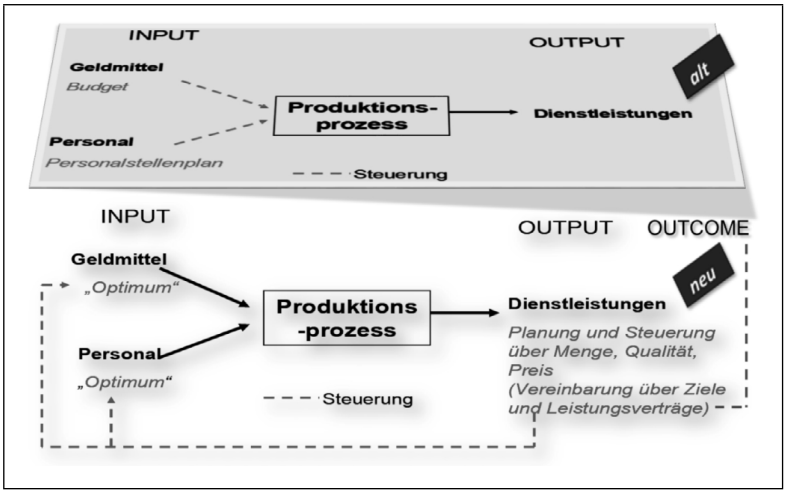

Abbildung 2: Von der Input- zur Outcome-orientierten Steuerung
Quelle: Prinz (2019)

die Standardisierung der Erfolgsmessung erheblich. In erwerbswirtschaftlichen Unternehmen wird der Erfolg im Rahmen der Formalziele festgelegt: einerseits durch die Sicherung der Liquidität und andererseits mit dem Gewinn und der mathematisch errechneten betriebswirtschaftlichen Spitzenkennzahl Return on Investment. „Der Erfolg einer NPO ist ein komplexes, multidimensionales Konstrukt und keine absolute Größe, sondern lässt sich aus verschiedenen Perspektiven interpretieren." (Stötzer 2009, S. 62). Diese unterschiedlichen Perspektiven manifestieren sich in den (Nutzen-)Erwartungen, Vorgaben und Wirkungsannahmen der von der sozialen Dienstleistung betroffenen Interessengruppen (Stakeholder).

Damit ist es essentiell, dass sich soziale Organisationen gemeinsam mit den wichtigsten Stakeholdern zuerst mit der Definition des Erfolges ihrer sozialen Dienstleistungen auseinandersetzen. Dazu liefern die Dimensionen des Erfolgs von Schwarz et al. eine gute Ausgangsbasis.

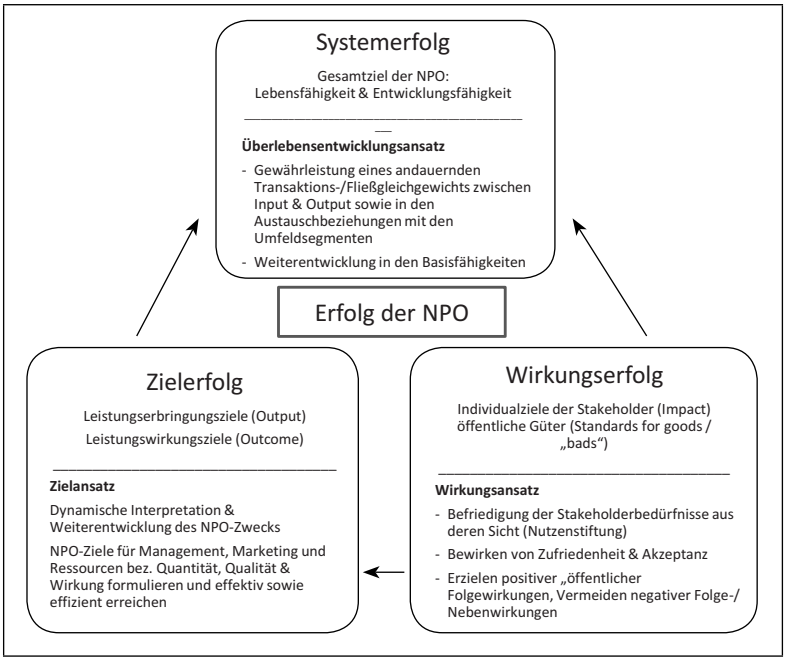

Abbildung 3: Dimensionen des Erfolgs von NPO
Quelle: Stötzer (2009), S. 64 nach Schwarz (2003), S. 648

Der Systemansatz zeichnet den Erfolg basal als Fähigkeit zur Systemerhaltung und Weiterentwicklung sowie der Erhaltung der Zahlungsfähigkeit. Der Zielansatz stellt die Verwirklichung der Mission und Sachziele in den Mittelpunkt und differenziert Leistungserbringungs- und Leistungswirkungsziele. Erfolg ist keine quantitativ objektivierbare Messgröße in sozialen Unternehmen. Die meisten der involvierten Stakeholder definieren ihren subjektiven Erfolg in Bezug auf die soziale Dienstleistung. Dies beschreibt der interessenpluralistische Ansatz mit dem Wirkungserfolg, der die Wahrung dieser Interessen im Fokus hat. Erfolg ist das Ergebnis eines Aushandlungsprozesses über ein gemeinsames Verständnis von Erfolg, letztlich ein Konstrukt. Vieldiskutiert ist die Frage, ob dieser Prozess von Vorgaben der Geldgeberinnen dominiert ist. Diese Aspekte erschweren die Standardisierung der Erfolgsmessung in sozialen Organisationen erheblich. Auftraggeber und Förderinnen können

die Wirkungsorientierung in sozialen Organisationen stärken, indem Erfolg in Form von Wirkungszielen in den Leistungsvereinbarungen als Ergebnis eines Diskussionsprozesses konsensual festgelegt wird.

1.1.1 Grundlegende Begriffe der Wirkungsorientierung

1.1.1.1 Wirkungen und Wirkungsziele

Im Rahmen der Wirkungsorientierung stehen die angestrebten Ergebnisse (Wirkungsziele, Outcome, Impact) im Vordergrund und nicht die Ressourcen (Input), die sich erst am Ende des Planungsprozesses aus den definierten Wirkungen ergeben. Diese Umkehrung der Denkrichtung beginnend bei den Wirkungszielen ist eine wichtige Voraussetzung für die Integration der Wirkungsorientierung und -messung in die Organisation. Für die Formulierung von Wirkungszielen sind auf der operativen und strategischen Ebene Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge zu analysieren und Wirkungsketten auszuarbeiten, die eine Verbindung zwischen dem Ressourceneinsatz und den erzielten Wirkungen herstellen. Wirkungsziele können ebenso aus der Vision, der Mission, dem Leitbild und anderen Vorgaben oder Leitsätzen abgeleitet werden.

Sozialwirtschaftliche Unternehmen erstellen im Rahmen ihrer Missionserfüllung unterschiedliche Dienstleistungen, die erbracht werden, um die definierten Wirkungsziele zu erreichen. (Geplante) Wirkungen erwachsen ursächlich dem Ressourceneinsatz und dem Dienstleistungserstellungsprozess. Wirkungen bezeichnen positive, aber auch negative sowie nicht intendierte Veränderungen bei den Dienstleistungsempfängerinnen (Zielgruppen), in deren Lebens- und Arbeitsumfeld und möglicherweise im regionalen und gesellschaftlichen Kontext.

Wenn man sich nun an Wirkungen orientieren will, muss klar sein, dass Wirkungen Ergebnisse von Ursachen sind (Uebelhart/Zängel 2013, S. 73). Eine Wirkungskette verbindet durch „Wenn-Dann-Aussagen“ die eingesetzten Ressourcen mit den zielgruppenbezogenen (Outcome) bzw. gesellschaftlichen Ergebnissen (Impact). Im Mittelpunkt steht dabei die Frage, welche Input-Faktoren und Prozesse, unter Berücksichtigung der Umwelteinflüsse (Umfeld der Zielgruppe, Kontext) und persönlichen Ressourcen der Dienstleistungsempfänger (Income), bei der Zielgruppe unter den bestehenden

förderlichen und/oder hemmenden Voraussetzungen (Kontext) zu einem definierten Wirkungsziel führen.

Wirkungen sind umgangssprachlich oftmals nahe dem betriebswirtschaftlichen Begriff Nutzen angesiedelt, was jedoch die strategische gesellschaftsrelevante Intention der Wirkungsorientierung nicht korrekt abbildet. Der Nutzen eines Kunden einer Profitorganisation liegt nach dem Erwerb eines privaten Gutes primär in der persönlichen und andere ausschließenden Nutzung dieses Gutes. Wogegen die Wirkungseffekte einer sozialen (kollektiven) Dienstleistung wirkungsplanungsgemäß weiter strahlen: auf das Umfeld des Leistungsempfängers, in die Region und bis auf die gesellschaftliche oder gar transnationale Ebene. In der Fachliteratur finden sich Definitionen von Wirkung, die oftmals auf das eigene Handlungsfeld fokussieren: „Wirkungen sind Veränderungen, die Sie mit Ihrer Arbeit bei Ihren Zielgruppen, deren Lebensumwelt oder der Gesellschaft erreichen." (Kurz/Kubek 2018, S. 5). Aus dem Public Sektor stammt beispielhaft folgende Definition: „Wirkung ist der politisch beabsichtigte Beitrag zum Gemeinwohl. Adressatinnen und Adressaten sind Interessengruppen oder die Gesellschaft insgesamt." (Bauer/Dearing 2013, S. 129). Gemeinsam ist den unterschiedlichen Definitionen, hier aufgezeigt an zwei Beispielen, dass Wirkungen als Veränderungen bei Einzelpersonen (Einstellungen, Verhalten, Handlungen etc.) bis hin zu gesellschaftlichen Veränderungen auftreten können.

Wirkungen sind also positive oder negative Veränderungen, die an den Betroffenen einer Intervention (z. B. Individuen, Gruppen, Gesellschaft) im Nachhinein festzustellen sind. Wirkungen können unmittelbar, mittelbar und langfristig auftreten (zeitliche Dimension). Auch negative Wirkungen (Schaden) sind zu berücksichtigen. So kann eine Intervention im Bereich der Familienhilfe, die ein funktionsuntüchtiges Familiensystem temporär unterstützt und Aufgaben übernimmt, die im Grunde von Mitgliedern des Familiensystems im Sinne der Stärkung des Eigenpotenzials selbst zu erlernen sind, langfristig mehr Schaden als Nutzen stiften.

Nachdem ein Wirkungsmodell (siehe Kapitel 1.1.2) für die Organisation ausgewählt und adaptiert wurde, sind die Wirkungsziele zu formulieren. Dies erfolgt auf Basis von Vision, Mission, Leitbild und den strategischen Zielen der Organisation, aber auch aus den Erfahrungen und Erkenntnissen des eigenen operativen Tuns. Gleichzeitig ist auf Ebene der Gesamtorganisation und in den Organisations-

bereichen der Erfolg zu definieren, was aufgrund der unterschiedlichen Stakeholder-Interessen sehr komplex ist und unter Bezugnahme auf die Key-Stakeholder einen Kompromiss darstellen wird. Unterstützende Hinweise zur Wirkungszielformulierung finden sich ebenso in Broschüren einzelner Unternehmensbereiche, internen Dokumenten und Leitfäden. Für eine „vollständige Zielformulierung“ (Stockmann 2007, S. 64) sind fünf Elemente zu berücksichtigen, welche die darauf aufbauende Wirkungszielformulierung erleichtern:

- Zielobjekt: Worauf bezieht sich das Ziel?
- Zielinhalt: Was soll erreicht werden?
- Zielwert: Wie viel soll erreicht werden?
- Ortsbezug: Wo soll das Ziel wirksam werden?
- Zeitbezug: Wann soll das Ziel erreicht werden?

Grundsätzlich können Wirkungsziele also deduktiv aus Strategie, Leitbild, Normen, Vision, Mission, Auftraggebervorgaben, Fördergeberrichtlinien etc. sowie induktiv aus Fallanalysen, -beschreibungen, Dokumentationen und Erfahrungswerten aus den eigenen operativen Unternehmenstätigkeiten abgeleitet werden.

1.1.1.2 Wirkungsdimensionen und Impact Map

Die grundlegenden Begrifflichkeiten im Rahmen der Wirkungsorientierung und der Wirkungsmessung werden in den Bereichen Sozialpädagogik, Entwicklungszusammenarbeit, öffentlicher Sektor und zudem international unterschiedlich verstanden. In diesem Beitrag werden Teile der veränderten Definition von Beywl und Niestroj (2009, S. 142 f.) herangezogen und mit Ergebnissen aus Literaturrecherchen ergänzt und erweitert:

Kontext: Die Rahmenbedingungen, innerhalb derer die Dienstleistung erbracht wird. Vorgaben von Fördergebern, Umwelteinflüsse, politische Konstellationen, kulturelle Faktoren etc.

Income: (Persönliche) Ressourcen, die Mitglieder der Zielgruppen einbringen. Ist-Zustand der Klientel (Soziale Diagnostik).

Input: Finanzielle, personale und weitere Ressourcen, die in eine Dienstleistung investiert werden. Diese sind größtenteils als Kosten erfassbar.

Prozesse: Aktivitäten, Handlungen, Abläufe und Maßnahmen der in der Dienstleistung Tätigen.

Output: In unmittelbarem Zusammenhang mit der Dienstleistung stehende Resultate in Form von Leistungen oder Produkten. Den Output kann man zählen, wiegen oder messen, er ist eine Quantität.

Outcome: Intendierte und nicht intendierte Wirkungen bei der Zielgruppe, wie etwa Veränderungen/Stabilisierungen im Verhalten, Wissen, Können, den Einstellungen, sozialen Werten, in der Lebenslage der Zielgruppenpersonen. Darüber hinaus können weitere Stakeholder/Interessengruppen (Familie, Freunde, Schule, Arbeitsplatz- und Wohnumfeld, Region, Mitarbeiter etc.) von der Dienstleistung betroffen sein, einen Nutzen/Schaden haben oder in einer anderen Weise davon beeinflusst werden.

Impact: Wirkungen der Dienstleistung, die über die bei Zielgruppen auftretenden Outcomes hinausgehen, z. B. in Form von Merkmalen sozialer Systeme, einer Organisation, eines Sozialraums, eines regionalen Systems, Politikfeldern eines Bundeslandes usw.

Effect: Unmittelbare, objektiv ersichtliche und nachweisbare Wirkung für einzelne Stakeholder. Auf dieser Ebene des Wirkungsnachweises bedarf es empirisch fundierter Erhebungsinstrumente bzw. einer (Wirkungs-)Evaluation. Diese Wirkungsdimension wird oftmals aufgrund des fehlenden empirischen Sozialforschungswissens innerhalb der Organisation oder der hohen Zukaufskosten dieses Wissens vernachlässigt.

Diese Begriffe der Wirkungsorientierung werden auch als Wirkungsdimensionen (Halfar 2008, S. 29) bezeichnet und bilden aneinandergereiht eine Wirkungskette. Werden nun die Stakeholder einzeln einer Wirkungsketten-Analyse unterzogen, spricht man von einer Impact Map.

In der sozialökonomischen Wirkungsmessung werden bei der Monetarisierung des stakeholderspezifischen bzw. gesellschaftlichen Nutzens die Wirkungsdimensionen in die Form einer Rechenoperation gebracht, wobei der Outcome als „Bruttowirkung“, der Impact als „Nettowirkung“ (Rossi et al. 1988) bezeichnet wird und der Deadweight (ohnehin entstandener Nutzen) vom Outcome abgezogen wird. Die Nettowirkung Impact wird anschließend monetarisiert und einer klassischen Return on Investment Berechnung zugeführt.