

(Bericht, 26. August 2019)

Sozialrenditen und Sozialbilanzen für die Soziale Arbeit Über den Nutzen monetarisierter Wirkungs- und Kennzahlensysteme für Soziale Organisationen

1. Was sind Soziale Leistungen wert?

Leistungen von Organisationen in Zahlen zu messen, ist eine ökonomische Tradition, die sich in der Wirtschaft mit komplexen Kennzahlensystemen, Key-Performance-Indicators und Scorecards etabliert hat. Doch wird die monetäre Betrachtung auch der Sozialen Arbeit, der Wirkung von Arbeit mit Menschen die auf Beziehungen aufbaut, gerecht?

Diese Fragestellung soll hier anhand einer aktuellen Praxis- und Literaturschau diskutiert werden. Im Vordergrund steht die Frage, nach dem Nutzen von Social Return on Investment-Ansätzen und Sozialbilanzen für Werkstätten für Menschen mit Behinderung in der Schweiz.¹

1.1. Zunehmender Druck auf Werkstätten

Soziale Organisationen und Betriebe stehen unter einem zunehmenden Legitimierungs- und Finanzierungsdruck. Staatlich induzierte Sparmassnahmen im Sozialsektor und Forderungen basierend auf dem konzeptionellen Ansatz der Befähigung und Inklusion von Behinderten nehmen zu. Die von der Schweiz 2014 unterzeichnete UN-Behindertenrechtskonvention fordert eine Integration der Behinderten in den ersten Arbeitsmarkt und sieht Werkstätten nicht explizit vor. Hinzu kommen die zunehmenden Verschiebungen von der Objekt- zur Subjektfinanzierung und damit eine steigende Herausforderung Werkstätten zu finanzieren.

Zahlreiche Berichte, Indikatoren und Kennzahlen dienen der Legitimierung und Steuerung der Werkstätten und werden in unterschiedlicher Form an die Steuerungs- bzw. Finanzierungsinstanzen weitergeleitet. Dabei stellt sich die Frage, ob es grundsätzlich besonders geeignete Instrumente gibt, welche die Wirkung von Werkstätten belegen können.

Im Vordergrund dieser Betrachtung stehen Instrumente, die sich an der geldwerten Wirkungsmessung orientieren: Es sind dies vor allem die sogenannten Sozial- oder Wirkungsbilanzen sowie Ansätze des „Social Return on Investment“ (SROI). Wie funktionieren diese Instrumente, wie bewähren sie sich und wo sind ihre Schwachpunkte?

1.2. Zahlen lügen nicht

Zahlen wirken objektiv und in Zeiten von Fake News verlässlich. Sie suggerieren Vergleichbarkeit und damit Beurteilungsfähigkeit. Zahlen reduzieren Informationen auf das absolute Minimum. Sind die Zahlen in Geldeinheiten ausgedrückt, dann schwingt die ökonomische „Bewertung“ gleich mit. Seit dem Kindesalter haben wir gelernt, Zahlen zu vertrauen. Rechnungen sind entweder richtig oder falsch. Zahlen entsprechen einem interkulturellen Urverständnis aller Menschen. Zahlen und ihr System sind per se verlässlich – unabhängig von ihrem Anwendungsbereich.

Deshalb spielen Zahlen wohl auch so eine zentrale Rolle in Bereichen, die sich an Schnittstellen, sozialer Systeme befinden: Die Arbeit von Werkstätten befindet sich in so einem Schnittstellenbereich, wo sich Sozialwesen, Politik, Verwaltung, Zivilgesellschaft und Wirtschaft begegnen. Diese gesellschaftlichen Systeme haben je eigene ausgefeilte Funktionslogiken und Codicis entwickelt, sie sprechen je eigene Sprachen. Die gemeinsame Sprache jedoch sind Zahlen, und Geld ist dabei die einfachste Codierung, die sich in allen Systemen anschlussfähig zeigt.

¹ Dieses Paper entstand mit der freundlichen Unterstützung von Dr. Konstantin Kehl, Dozent für Sozialmanagement der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften, der mir wertvolle Hinweise gab.

Allerdings – und das dürfte eines der Probleme bei der Anwendung sein – mit je unterschiedlicher Zuschreibung.²

Welchen Wert haben Werkstätten?

Wie viel sind denn nun Werkstätten und deren Leistungen wert? Was soll dafür bezahlt werden? Das Verb „zahlen“ weist bereits auf ein Verständnis hin, das der Logik des „Management by Numbers“ zugrundeliegt. Zahlen reduzieren die Komplexität, sie erscheinen klar und können helfen, Bewertungen bzw. Beurteilungen zu vereinfachen.

Sozialbilanzen sind Instrumente zur Beurteilung bzw. Bewertung zielgerichteter Aktivitäten. Das heisst, es geht dabei um den Wert, der einem Gut oder einer Leistung zugeschrieben wird. Seit der Erfindung von Münzen und Wertpapieren werden solche Zuschreibungen – der einfachen Verständlichkeit halber – meist in Form von Geldwerten gemacht. Der allgegenwärtige Codex des Homo Oeconomicus ist Geld, und dieses dient der Bewertung materieller wie immaterieller Güter.

Doch bei Sozialen Organisationen wie den Werkstätten geht es nicht nur um Güter im ökonomischen Sinne. Hier geht es sowohl um gesellschaftliche Errungenschaften als auch um ganz persönliche menschenzentrierte Leistungen. Diese Mehrwerte ebenfalls mithilfe des ökonomischen Mediums Geld zu bewerten, ist Teil der Absicht von Sozialbilanzen. Somit werden Nutzen und Wirkungen durch Geld abstrahiert (Hiss 2015, S. 31). Wir wollen hier einen kritischen Blick darauf werfen, inwiefern sich diese Geldbetrachtung eignet.

2. Konzeption von Sozialbilanzen und SROI-Ansätzen

Hier werden einige Grundelemente der monetarisierten Wirkungsmessung erläutert, ohne aber Anspruch auf Vollständigkeit zu erheben. Denn die Ansätze sind sehr vielfältig und werden in der Praxis sehr unterschiedlich angewendet.

2.1. Legitimierung Sozialer Organisationen

Bereits in den 40er-Jahren des letzten Jahrhunderts wurden Sozialbilanzen entwickelt (Berthoin Antal/Sobczak 2005). In den 60er und 70er-Jahren gelangten sie dann zu einer ersten Popularität. Doch nicht etwa um die Leistungen Sozialer Akteure zu veranschaulichen – nein, man wollte die unternehmerischen Leistungen der Wirtschaft nicht nur in marktwirtschaftlichen Dimensionen wie Gewinn, Verlust oder Absatz darstellen. Die Sozialbilanz als Instrument eines „humanen Kapitalismus“ (Dierkes 1974) hatte jedoch in den wirtschaftsfreundlichen 80er und 90er-Jahren an Bedeutung verloren.

Seit der Jahrtausendwende gewann das Konzept der Sozialbilanz wieder etwas an Boden. Nun aber, um die Beiträge von Nonprofit- oder Sozialen Organisationen an die Gesellschaft in Geldwerten auszuweisen. Seither sind vor allem in England und den USA Konzepte entstanden, die mit der Berechnung des „Social Return on Investment“ (SROI) das Sozialbilanz-Konzept um ein Kennzahlensystem erweiterten.³ In den letzten Jahren soll das SROI-Konzept auch in Deutschland und Österreich eine regelrechte „Explosion“ des Interesses erfahren haben (Then et al. 2017, S. 46). Neue IT-basierte Erhebungsmethoden und die erleichterte Verfügbarkeit von grossen Datensätzen – dank Big Data und dem Internet – haben diese Entwicklung unterstützt.

Wirkung in Geldwerten

² In der Ökonomie wird dem Geld die klassische unmittelbare Rolle der Erfolgs- bzw. Misserfolgsmessung zugeschrieben. Investitionsentscheide können beispielsweise relativ einfach aufgrund des erwarteten monetären Gewinns kalkuliert und begründet werden. Dem Geld kann im wirtschaftlichen Kontext «Macht» zugesprochen werden. In der Politik und der Verwaltung hingegen werden Geldbeträge in der Regel im Rahmen höher abstrahierter Bewertungen gesehen. Investitionen sind deshalb differenzierter zu begründen und werden oft kontrovers beurteilt. Dem Geld wird eher eine Rolle der «Information» zugesprochen. In zivilgesellschaftlichen Organisationen wiederum wird Geld vielfach als «notwendiges Übel» betrachtet. Investitionen werden als Kostenvorkalkulation für die Umsetzung sozialer Vorhaben interpretiert.

³ Vgl. z. B. die Ansätze der U.S.-Amerikanischen “The Robert Enterprise Development Fund”, www.redf.org, von 1996 oder deren Britische Weiterentwicklung 2003 von der “The New Economic Foundation”, www.neweconomics.org (Then et al. 2017, S. 14).

In den 80er und 90er-Jahren des letzten Jahrhunderts wurden verschiedene Modelle von Wirkungslogiken entwickelt, die dazu dienen sollten, soziale Aktivitäten in Geldwerten nachzuweisen. In der Schweiz wurden ganze Steuerungskonzeptionen, wie die Wirkungsorientierte Verwaltungsführung auf solchen Wirkungsmodellen aufgebaut. Die Handhabung und der Nutzen dieser Steuerungsmodelle und die damit verbundenen Beurteilungen sozialer Organisationen wurden jedoch oft kritisch beurteilt (vgl. z.B. Zimmermann 2009). Das dürfte mithin ein Grund dafür sein, dass es bis heute weder ein einheitliches Verständnis von Wirkungsmodellen noch von der Anwendung von Sozialbilanzen gibt.

Trotzdem führte wohl der Druck nach erhöhter Transparenz zur erneuten Popularität solcher Wirkungsmessungen (vgl. Then et. al. 2017, S. 45). Da Sozialbilanzen als ein Instrument zur Sichtbarmachung von Wirkungsgraden gelten, machen sie auch für die Berichterstattung von Werkstätten für leistungsbeeinträchtigte Personen interessant. Diese Betriebe bieten Arbeitsplätze mit besonderen Rahmenbedingungen und leisten dadurch wichtige Beiträge an der wirtschaftlichen und sozialen Integration ihrer Mitarbeitenden. Durch ihre Tätigkeit sind die Betriebe selbst in das wirtschaftliche und gesellschaftliche Umfeld integriert. Sie leisten einen sozialen Beitrag, der über die Rehabilitation und Inklusion Einzelner hinausgeht. Ihre Wirkung hat starke volkswirtschaftliche und sozialpolitische Dimensionen, die einen Beitrag an das Wohlergehen und den Zusammenhalt der Gesellschaft leistet.

Rechtfertigungsdruck von Werkstätten

Aufgrund diverser Entwicklungen, stehen Soziale Organisationen unter einem zunehmenden Legitimierungsdruck – an erster Stelle sind hier Sparmassnahmen und eine allgemein kritischere Haltung gegenüber Sozialen Einrichtungen zu nennen. Seit die Schweiz die UNO Behindertenrechtskonvention anerkannte – in der Werkstätten nicht erwähnt werden – stehen Betriebe, die sich vor allem auf die Menschen mit Behinderung ausrichten unter einem besonderen Rechtfertigungsdruck. Sie sind dazu angehalten, ihre Leistungen und Wirkungen auszuweisen. Dabei können folgende Dimensionen unterschieden werden:

- Die Wirkungsdaten unterschiedlicher Ansätze von Integrationsmassnahmen können miteinander verglichen werden. Dadurch kann der Diskurs über unterschiedliche agogische Ansätze tatsachenbasiert geführt werden.
- Die direkte und indirekte Wirkung einzelner Organisationen auf ihre Mitglieder und das Umfeld. Dadurch kann beispielsweise der ökonomische Nutzen eines Betriebs auf die Region ausgewiesen werden.
- Die Vergleichbarkeit von Betrieben mit ähnlichen Ansätzen zum Beispiel für ein Benchmarking oder Best Practice-Suche. In dieser Betrachtung stehen betriebliche Eigenschaften im Fokus.

2.2. Funktionsweisen von Sozialbilanzen oder SROI-Ansätzen

Sozialbilanzen oder SROI-Ansätze zielen darauf, den gesellschaftlichen Nutzen oder Mehrwert von Organisationen in Geldwert auszuweisen. Traditionelle Verfahren der Berichterstattung weisen hingegen in der Regel nur die *Kosten* sozialer Aktivitäten aus, aber nicht deren gesellschaftlicher Nutzen (Then et al 2017, S. 280). Im Prinzip geht es bei Sozialbilanzen darum, die geleisteten Ausgaben für die Soziale Leistung nicht einfach als Kosten zu betrachten, sondern als eine Investition in die Gesellschaft (vgl. Kehl 2012, S. 316).

Das Verhältnis der Investition zum ausgewiesenen Nutzen oder der berechneten Wirkung ergibt den Social Return on Investment bzw. den SROI. Dabei kann grundsätzlich zwischen zwei Ebenen der Wirkungsrechnung unterschieden werden: Dem ökonomisch relativ leicht berechenbaren „volkswirtschaftlichen“ Nutzen und der wesentlich schwieriger zu monetarisierenden Wirkung auf der Ebene der Lebensqualität des Einzelnen und dem Wohl der Gesellschaft.

Abb. 1) Grundprinzip der Sozialbilanz als Ausweis von Wirkung in Geldwert (eigene Darstellung)

Volkswirtschaftlicher Nutzen

Ökonomische oder sozioökonomische Mehrwerte können relativ einfach über konkrete Erhebungen oder statistische Werte hochgerechnet werden.

- Der volkswirtschaftliche Nutzen von Werkstätten berechnet sich durch die Hochrechnung und Summierung dessen, was mehr oder weniger direkt wieder an staatliche Institutionen zurückfließt. Das beinhaltet insbesondere die Steuern der Organisation und deren Mitarbeitenden sowie die Summe der Sozialbeiträge an staatliche Einrichtungen (AHV, ALV, IV).
- Dazu kommen die wirtschaftlichen Effekte auf die Region, die beispielsweise Werkstätten haben, wenn sie als Auftraggebende oder Auftragnehmende in der Region aktiv sind. Die daraus resultierenden wirtschaftlichen Mehrwerte und die entsprechende Mehrwertsteuer fließen somit ebenfalls in die Sozialbilanz ein.
- Ein weiterer finanziell eruierbarer Effekt ist der geldwerte Nutzen, der durch eine Institution im Vergleich zu einer anderen Massnahme entsteht. Beziehungsweise die Mehrkosten, welche durch eine andere Form der Leistungserbringung entstünden (vgl. Abb. 2 bzw. Wagner 2015, S. 7). Dieser Mehrwert ergibt sich also durch die Mehrkosten alternativer Methoden, wenn also z.B. der «Betreuung zu Hause» das Angebot «Einsatz von Werkstätten» gegenübergestellt werden.

Abb. 2) Zusammensetzung des volkswirtschaftlichen Nutzens in der Sozialbilanz (eigene Darstellung)

Sozialer Mehrwert

Im Gegensatz zu den ökonomischen oder sozioökonomischen Mehrwerten sind die gesellschaftlichen Mehrwerte schwierig zu beziffern. In der Regel muss dem zu bewertenden Vorhaben ein Wirkungsmodell hinterlegt werden, welches Aufschluss über die Indikatoren gibt. Diese meist qualitativen Daten zu bemessen, zu quantifizieren und mit Geldwerten zu versehen ist dann der nächste anforderungsreiche Schritt. Es existieren weder ein Markt noch verlässliche bzw. normierte Bewertungsverfahren für Wirkungen. Auch deswegen wird diese Bewertung stärker von persönlichen oder ideologischen Zuschreibungen geprägt.

Abb. 3) Ökonomischer und sozialer Mehrwert in der Sozialbilanz (eigene Darstellung)

Bei der Bestimmung eines sozialen Mehrwerts kann grundsätzlich sowohl von der Betrachtung des persönlichen Mehrwerts des Nutzniessers z.B. Zuwachs an Lebensqualität ausgegangen werden als auch von einer eher gesamtgesellschaftlichen Wirkung wie z.B. dem Sozialen Frieden. Then et al. unterscheiden bei den diversen Bewertungsmethoden zwei Ansätze (2017, S. 238 ff.).

Die präferenzbasierten Methoden gehen von der Wirkung bei den jeweiligen Stakeholdern bzw. der Nutzerperspektive aus. Mittels Befragungen werden die Qualitäts-Zuschreibungen der Nutzniesser für das soziale Vorhaben erhoben. Monetarisiert werden solche Erhebungen dann z.B. mit der Frage, wieviel (Geld) die betrachtete Leistung für die Befragte Wert wäre. Leistungen können mittels dieser Methoden bewertet und verglichen werden, ohne dass objektivierte Kostenannahmen vorhanden sein müssen (vgl. Schober/Rauscher 2017). Sie sind jedoch auch aufwändig und bedingen einige Fachkenntnisse.

Kostenbasierte Methoden sind in der Regel weniger aufwändig. Sie bewerten in erster Linie den gesellschaftlichen bzw. volkswirtschaftlichen Nutzen der durch Minderung eines sozialen Problems entsteht. Dieser Nutzen lässt sich aus einer Berechnung der längerfristigen Kosten eines gesellschaftlichen Schadens ableiten und mit den Aufwendungen für die soziale Intervention saldieren. Wichtig bei dieser Methode ist, ausschliesslich die effektiv dem bewerteten Angebot

zugeschriebenen Leistungen bzw. Wirkungen zu berücksichtigen und mögliche Nebeneffekte herauszurechnen:

- „Deadweight“ oder Mitnahmeeffekte, die auch ohne die beurteilte Massnahme eingetroffen und nicht der eigentlichen Bewertung angerechnet werden dürfen.
- Kausalattribution von Nutzen zu Leistungen, die keinen echten Zusammenhang haben. Bestimmte Wirkungen werden zum Beispiel einer Werkstätte zugeschrieben, ohne dass diese Kausalität eindeutig belegt ist.
- „Displacement“, wenn eine Massnahme zwar einen positiven Effekt hat, aber gleichzeitig einen negativen Effekt in einem direkt abhängigen Bereich auslöst (Then et al. 2017, S. 107). Wenn also beispielsweise eine Stellenbesetzung auf Kosten eines anderen Stellensuchenden ging.
- „Drop-off“ bedeutet, dass Wirkungen bei der Einführung neuer Massnahmen oftmals deutlich höher sind, als über eine gewisse Beobachtungszeit. Wirkungsquantifizierungen also auch stark durch situative oder zeitliche Aspekte geprägt sind.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass die „Richtigkeit“ von SROI-Aussagen, Wirkungs- oder Sozialbilanzen von diversen Faktoren bzw. Variablen abhängen: Datenverfügbarkeiten, Plausibilität der Annahmen und Szenarienwahl sowie die Qualität der Hochrechnungen oder Schätzungen. Hinzu kommen die oben genannten Effekte sowie zeitliche und situative Faktoren, welche die Auswertung ebenfalls beeinflussen können.

3. Sozialbilanzen in der Praxis

Stellvertretend für die unterschiedlichen Umsetzungsformen werden hier vier aktuelle Beispiele aus dem Bereich der Werkstätten kurz vorgestellt.

3.1. Brüggl, Romanshorn

Der Verein Brüggl in Romanshorn betreibt seit mehr als 30 Jahren mehrere Betriebe als Werkstätten und Eingliederungsstätten für die Arbeitsmarktintegration für Menschen mit körperlichen und psychischen Schwierigkeiten. Insgesamt verfügt die Organisation über 780 Mitarbeitende. Seit 10 Jahren erstellt das Brüggl Sozialbilanzen. Das Konzept wurde ursprünglich von Studierenden der Fachhochschule St. Gallen entwickelt und im Hinblick auf die Sozialbilanz 2017 überarbeitet. Im Rahmen dieser Überarbeitung kamen neue Elemente hinzu, die aus den SROI-Ansätzen abgeleitet wurden. Dazu gehört eine „Potentialrechnung“, welche die dank Brüggl eingesparten Kosten ausweist; beispielsweise eingesparte Ergänzungsleistungen von Lohnbezügern. Zudem wurden bei der Neukonzeption Korrekturfaktoren für den Deadweight (5%) und das Displacement (20%) eingerechnet. Auf der sozialen Wirkungsebene wurden Faktoren wie „Selbstbewusstseinsförderung“ monetarisiert. Das Ziel blieb, den Nutzen für die Öffentlichkeit auszuweisen.

Im Gespräch mit Rainer Mirsch, dem Geschäftsführer des Brüggl und Initiant dieses Verfahrens, bestätigt dieser die guten Erfahrungen mit dem Instrument. Die Sozialbilanz liefere gute Argumente auf der Ebene der kantonalen Politik. Dabei diene sie in erster Linie der Rechtfertigung. Die Publikation der Sozialbilanz habe jedoch auch einen starken internen Effekt, indem es den Mitarbeitenden ermögliche, sich mit mehr Selbstvertrauen über ihren Arbeitgeber zu äussern. Rainer Mirsch weist aber auch darauf hin, dass das Instrument in der Führungsarbeit mit den Sozial Arbeitenden keine grosse Bedeutung habe, da es für diese wenig anschlussfähig sei. Als Steuerungsinstrument scheint das Instrument deshalb wenig nützlich. Denn einerseits ist man ohnehin stark fremdgesteuert durch die zuweisenden Stellen. Und andererseits sind die Daten zu abstrakt und vergangenheitsbasiert. Die wesentlich aufwändigeren IV-Reportings dienen eher als Grundlage der Führungs- und Facharbeit.

Die Sozialbilanz des Brüggl wird auch in der Öffentlichkeit wahrgenommen. So schreibt beispielsweise der Seeblick, das amtliche Publikationsorgan der Gemeinde Romanshorn als Replik auf den im Jahresbericht 2013 ausgewiesenen Leistungen: „Dass sich diese Arbeit auch volkswirtschaftlich

betrachtet lohnt, davon zeugt jeweils die Sozialbilanz. Die jüngste weist einen Erfolg zugunsten der Öffentlichkeit in Höhe von 1'733'534 Franken aus.“ (Seeblick 27/2014)

3.2. Stiftung Rütihubelbad

Seit 1991 bietet die Stiftung Rütihubelbad eine Vielzahl von sozialen und kulturellen Angeboten im Emmental und beschäftigt über 250 Mitarbeitende. Zu den wichtigsten Tätigkeiten gehört die Betreuung von Menschen mit einer Einschränkung sowie die Alterspflege. Seit 2013 erstellt die Stiftung Rütihubelbad jährlich neben den buchhalterischen Jahresrechnungen eine Sozialbilanz. Ziel ist eine umfassende Darlegung der Leistungen. So äussert sich der Stiftungspräsident Daniel Maeder im Vorwort der Sozialbilanz 2013 ambitioniert:

„Mit der Sozialbilanz wollen wir einen Schritt in eine Objektivität vollziehen, in der wir unser Handeln wie von aussen im Zusammenklang mit allen anderen WirtschaftsteilnehmerInnen (Kunden, Mitarbeitende, Lieferanten, Behörden, aber auch der Erde als Umwelt) beschreiben und beurteilen. Erst durch diese laufend weiter zu entwickelnde Bewusstseinsarbeit werden wir den zeitgemässen Ansprüchen nach ethischer, sozialer und umweltgerechter Verantwortung gerecht.“
Daniel Maeder, Sozialbilanz Rütihubelbad 2013

Durch diese umfassende Betrachtung soll die Unternehmung in einen Prozess vorstossen, der sie als Lernende Organisation entwickelt. Die Sozialbilanz des Rütihubelbads besteht zu einem grossen Teil aus einer Berichterstattung aus den einzelnen Tätigkeitsbereichen. Ergänzt werden diese Berichte durch eine Wertschöpfungsrechnung die den Beitrag der Stiftung an das Sozialprodukt ausweist (z.B. Rütihubelbad 2013, S. 20). Mit der relativ einfachen Darstellung der Geldflüsse an die Anspruchsgruppen Personal, Staat, Fremdkapitalgeber und Eigenkapital wurde seit 2013 eine jährliche Wertschöpfung von rund 13 Mio. Franken ausgewiesen.

3.3. Deutsche Studie zum Social Return on Investment von Werkstätten (2014)

2014 wurde in Deutschland eine Studie zum Social Return on Investment mit insgesamt 26 teilnehmenden Werkstätten aus allen Bundesländern durchgeführt. Der Auftrag für die Studie erfolgte von der Bundesarbeitsgemeinschaft Werkstätten für behinderte Menschen e.V.. Untersuchungs- und SROI-Konzept wurden von der Beratungsfirma Xit GmbH, gemeinsam mit Vertretern der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt und der Evangelischen Hochschule Nürnberg entwickelt. Die angewandten SROI Kennzahlen bauen folgedermassen aufeinander auf (Wagner 2015):

- SROI 1: Transferanalyse
Wie viel Geld fließt von der öffentlichen Hand direkt in die Institution und wie viel fließt wieder zurück?
- SROI 2: Individuelle Perspektive
Wie viel Geld fließt von der öffentlichen Hand an die einzelnen Werkstattbeschäftigten und wie viel zahlen sie wieder zurück?
- SROI 3: Alternativenbetrachtung/Opportunitätserträge
Was wäre, wenn es keine Werkstatt gäbe? Welche Kosten und Erträge kämen dann auf die öffentliche Hand zu (z.B. bei einem Verbleib zu Hause)?
- SROI 4: Regionalökonomische Wirkung
Welchen Nutzen hat die Wirtschaft in der Region durch die Werkstatt?
- SROI 5: Wirkungen auf die Lebensqualität der Werkstattbeschäftigten
Wie wirkt sich die Werkstatt auf die Lebensqualität der Werkstattbeschäftigten aus?
- SROI 6: Wirkungen auf die gesellschaftliche Wohlfahrt/das Sozialklima
Welche nichtmonetären Effekte erzeugt die Institution auf gesellschaftlicher Ebene?

Dieses Konzept zeichnet sich durch seine Differenziertheit aus. Die Abstufungen zeigen jedoch auch, dass selbst bei den Kennzahlen SROI 1 und SROI 2, die noch relativ einfach zu berechnen

sind, diverse Annahmen getroffen werden müssen. Diese Unschärfe dürfte durch die Hochrechnung auf die gesamte Anzahl der Werkstätten noch verstärkt werden. Was die zahlenmässigen Resultate angeht, muss also von einer relativ grossen Ungenauigkeit ausgegangen werden. Der Studie wird jedoch ein bedeutender Entwicklungsimpuls zugesprochen:

„Erstmals macht sich eine ganze Branche innerhalb der Sozialwirtschaft auf diese Weise transparent und ist Teil einer Bewegung von Organisationen, die eine Entwicklung zum Wirkungsdenken vorantreiben.“ Prof. Dr. Bernd Halfar, Katholische Universität Eichstätt-Ingolstadt (zitiert in BAG WfbM 2014)

Am Ende weist die Studie einen SROI 4 von 108% aus. Was bedeutet, dass eine gesellschaftliche Nettowertschöpfung von 8% auf den investierten Geldern ausgewiesen wird. Auf die Monetarisierung des Zuwachses an Lebensqualität (SROI 5) und des Sozialen Friedens (SROI 6) wurde verzichtet. Auch absolute Zahlen für ganz Deutschland werden genannt: „Hochgerechnet verschaffen Werkstätten der öffentlichen Hand pro Jahr Einnahmen und Einsparungen in Höhe von etwa 6 Milliarden Euro im Vergleich zu Investitionen in Höhe von 5.6 Milliarden Euro“ (BAG WfbM 2014).

3.4. Studie zum Nutzen der geschützten Werkstätten im Kanton Bern (2012)

Im Jahr 2012 wurde im Auftrag von «Socialbern» eine Studie über den «wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Nutzen der geschützten Werkstätten im Kanton Bern» publiziert (Helfer et. al. 2012). Dazu wurden die Daten von 16 Institutionen mit insgesamt über 1'400 Arbeitsplätzen aus dem Jahr 2010 ausgewertet.

Die Studie stützte sich auf die SROI-Konzeption, beschränkte sich jedoch auf die direkten ökonomischen und schätzbaren sozioökonomischen Wirkungsbereiche. Der gesellschaftliche Nutzen wurde bewusst nicht quantifiziert, „[...] da die qualitativen Wirkungen stark von der gesellschaftlichen bzw. individuellen Einschätzung abhängen“ (ebenda S. 29). Die Studie konnte plausibel nachweisen, dass von jedem für die Werkstätten ausgegebenen Subventionsfranken rund 50 Rappen wieder an den Staat zurückfliessen. Dass sich also in der SROI-Bilanz die Netto-Ausgaben des Staates halbieren. Wird die wirtschaftliche Wertschöpfung mit eingerechnet, so kommt die Studie auf ein Kosten-Nutzen Verhältnis von 0.84. Das bedeutet, dass von jedem eingesetzten Franken über 80 Rappen wieder in den sozioökonomischen Wirkungsbereich zurückfliessen (ebenda S. 27).

In der Studie wird dargelegt, dass sich das Kosten-Nutzen Verhältnis wahrscheinlich auf über Eins belaufen würde, wenn man die kaum messbaren gesellschaftlichen Wirkungen miteinrechnen würde.

4. Erwartungen an Sozialbilanzen und SROI-Systeme

Auf Basis der aktuellen Literatur und der oben erwähnten praktischen Untersuchungen und Beispiele können vier zentrale Motive identifiziert werden, um Sozialrenditen oder -bilanzen einzusetzen:

- Wirkungsmessung (Kap. 4.1)
- Steuerung und Management (Kap. 4.2)
- Organisationsentwicklung (Kap. 4.3)
- Kommunikation und Public Relations (Kap. 4.4)

Diese vier Zielsetzungen sind nicht isoliert oder trennscharf zu sehen. Deren vertiefte Betrachtung verdeutlicht aber die oftmals hohe Erwartungszuschreibung an das Instrument der Sozialbilanz. Ansatzweise werden sogar Widersprüche in den Erwartungen erkennbar.

4.1. Wirkungsmessung

Die Ausweisung der Wirkung steht als vordergründiges Ziel der Sozialbilanz bzw. eines SROI-Systems meist an erster Stelle. Doch wie wir bereits gesehen haben, sind die Verfahren für diese Aufrechnung alles andere als klar definiert. Sie beruhen auf mehr oder weniger komplizierten Verfahren der Modellierung komplexer Wirkungszusammenhänge. Die Messung einzelner

Indikatoren ist in der Regel sehr aufwändig und ein SROI-System zu bewirtschaften, bedeutet neben der Erarbeitung des methodischen Know-how, auch sehr viel Zeit und Ressourcen zu investieren (Reichelt 2009, S. 69). Gravierender sind jedoch die methodischen Fragen, welche die teilweise spekulativ anmutende Monetarisierung der Indikatoren mit sich bringen.

Es ist naheliegend, dass konkret erhobene sach- oder personenbezogene Daten für eine Wirkungsmessung verlässlicher sind als Werte, die aufgrund von Annahmen und Hochrechnungen eine abstrakte Rendite für Soziales ausweisen. Für verlässliche Wirkungsdaten sind in der Regel kombinierte aufwändige Verfahren der qualitativen und quantitativen Erhebung notwendig. Qualitative Daten sind jedoch schwierig zu quantifizieren und quantitative Verfahren bedingen eine repräsentative Grössenordnung oder verlässliche Basisdaten (Kehl u. Then 2015). Für kleine bis mittelgrosse Soziale Organisationen sind diese Voraussetzungen in der Regel nicht gegeben.

Es kann deshalb angenommen werden, dass manche der realen Sozialbilanzierungen die der mittel- bis langfristigen Wirkungsanalyse zugeschrieben scheinen, eher unmittelbare handlungsorientierte Absichten wie Führung oder Kommunikation hegen.

4.2. Steuerung und Management

Ein oft genanntes Motiv für die Einführung von SROI-Systemen ist die Verbesserung der Steuerung oder des Managements dank transparenter Informationen. Nach dem Motto „Zahlen lügen nicht“ wird angestrebt, dank objektivierter Daten, bessere Führungsentscheidungen fällen zu können. Dabei kann zwischen der Führung organisationsinterner Bereiche und Prozesse sowie einer externen Steuerung durch Drittorganisationen unterschieden werden.

Interne Steuerung und Management

Die Ausrichtung von Steuerungsinstrumenten auf die Erhebung von SROI-Daten soll ein wirkungsorientiertes Controlling ermöglichen. Dieses kann einen wichtigen Beitrag an die Effektivität der Organisation leisten (Then et al. 2017, S. 303 ff.). Allerdings ist ein wirkungsorientiertes Controlling zu Führungszwecken eine sehr aufwändige Arbeit. Sie lohnt sich nur, wenn sie als ein echtes Führungsinstrument genutzt wird und die Führungserfolge rechtfertigt. Dafür sind jedoch aufwändige Vorarbeiten notwendig, wie die Erarbeitung spezifischer und stabiler Wirkungsmodelle, Mess- und Auswertungsmechanismen.

Die Kennzahlen im Sinne eines strategischen Controllings zu verwenden erfordert eine relativ langfristige stabile Betrachtung der Zieldimensionen. Eine Voraussetzung, die aufgrund der diversen Fremdeinflüsse von Werkstätten wohl schwierig aufrecht zu halten ist. Gerade Wirkungskennzahlen müssen in sehr unterschiedlichen Datendimensionen erhoben werden (vgl. Then et al. 2017, S. 103 ff.). Diese Dimensionen unterscheiden sich in der Regel stark in ihrer zeitlichen, räumlichen oder inhaltlichen Frequenz oder Qualität. Mit anderen Worten, der Aufwand, ein ausgeklügeltes ganzheitliches Wirkungscontrollingsystem zu entwickeln, dürfte sich mit den zwangsläufig stark verzögerten und möglicherweise verzerrten Datenauswertungen kaum rechnen. Der internen Steuerung und dem Management Sozialer Organisationen dienen verlässliche zeitnahe Daten, wesentlich besser als Daten bezogen auf ein relativ diffuses Umfeld. Diese Aussage gilt vor allem für aggregierte Controlling-Systeme. Einzelne Indikatorensysteme können durchaus ihren Steuerungszweck erfüllen – benötigen aber ebenfalls eine sorgfältige Erhebung und Interpretation.

Externe Steuerung

Die meisten Sozialen Organisationen unterstehen einer externen Steuerung oder Beauftragung. Daraus ergeben sich Abhängigkeiten, die sich auf eine Finanzierung einerseits und ein entsprechendes Regelwerk (z.B. gesetzliche Grundlage, Leistungsvereinbarung, Vertrag) stützen. Aus Sicht der Werkstätten bildet die steuernde Instanz in der Regel eine staatliche Organisation (Kanton, Gemeinde, Sozialversicherung). In einigen Fällen können auch private Organisationen, wie Förderstiftungen, als Steuernde auftreten. Während traditionell eher über leistungs- bzw. outputorientierte Zahlen gesteuert wurde, sind die Zielvorgaben dieser Steuerorgane heute oft wirkungs- bzw. impactorientiert (vgl. Then et al. 2017, S. 93 ff.). Die Zielsysteme erfordern dementsprechend eine

Berichterstattung der gesteuerten Organisation an die Steuerungsorgane. Auch dazu können Sozialbilanzen beitragen:

«Im Ergebnis wird in diesem Verfahren eine Rechenschaftslegung der Unternehmensführung gegenüber Auftraggebern und Kunden erreicht wie die durch Satzung und Auftraggeber definierten Ziele erreicht worden sind. Die Sozialbilanz ist in diesem Falle in erster Hinsicht eine Rechenschaftslegung, die andere Instrumente, wie z.B. Bilanz und Gewinn- und Verlustrechnung ergänzt.»
Bernd Thürk, Jörg Riedel u.a. (2005, S. 35)

Doch auch in dieser Steuerungslogik gilt es, die Anwendung von Sozialbilanzen mit Vorsicht zu betrachten. Denn, um die „richtigen“ Daten zu erhalten, müssen validierte Wirkungsmodelle mit Mess- und Interpretationsverfahren entwickelt werden. Diese Steuerungslogik funktioniert nur, wenn die Parameter der Leistungen direkt beeinflussbar sind. Genau dieser Aspekt ist jedoch in der Arbeit von Werkstätten mit Behinderten meistens nicht gegeben. Unbeeinflussbare und nicht quantifizierbare Faktoren machen einen grossen Teil der Input – Outcome Relation von Werkstätten aus.

Aus Sicht der steuernden Organisation kann eine Standardisierung von SROI-Systemen Vorteile bringen. Damit würde eine Vergleichbarkeit Sozialer Organisationen einfacher und das Kennzahlen-System aus Steuerungssicht an Attraktivität gewinnen. Einzelne Organisationen oder deren Kernprozesse könnten miteinander verglichen werden. Die Vergleichbarkeit der Aufträge der Werkstätten müsste dann allerdings auch wirklich gegeben sein. Ausserdem wird auch in der Literatur darauf hingewiesen, dass eine Vergleichbarkeit anspruchsvoll ist, da man die einzelnen Annahmen bis ins Detail überprüft werden müssen (vgl. Schober/Rauscher 2017). Bei der Interpretation und Vergleichbarkeit von SROI-Kennzahlen können diverse Schwierigkeiten auftreten (Then et al. 2017, S. 374 ff.): In der Realität unterliegen Organisationen nicht genau denselben Wirkungszusammenhängen. Dann stellt sich die Frage, ob wirklich alle Effekte monetarisiert wurden. Hinzu kommt die Erkenntnis, dass SROI-Systeme für bestimmte soziale Aktivitäten kaum produktive Mehrwerte ausweisen. Was deren Aussagekraft zusätzlich relativiert. Als Beispiel nennen Then et al. die berufliche Integration von Menschen mit Behinderungen (2017, S. 376). Diese könne unter Umständen eine zu niedrige ökonomische Produktivität ausweisen, um einen SROI-Wert von über eins zu erhalten.

4.3. Organisationsentwicklung

Das dritte Motiv für die Entwicklung eines Sozialbilanz-Systems ist, dieses als ein Klärungs- und Lernprozess zu nutzen. Es geht dabei in erster Linie um den organisationalen Lernprozess von einer Leistungsorientierung hin zu einer Wirkungsorientierung (Then et al. 2017, S. 372 ff.). Die partizipative Entwicklung der Zielsysteme, Wirkungsmodelle und Kennzahlen ermöglichen die fokussierte Auseinandersetzung der Organisation mit ihren Werten, Wahrnehmungen und Prozessen. Dadurch entstehen idealerweise (neue) gemeinsame Wahrnehmungsraster über die Wirkungszusammenhänge. Die Pflege dieser Annahmen und der entsprechenden Datenerhebungen wird als ein kontinuierlicher Lernprozess interpretiert. Dadurch kann die Wirkungsorientierung in der Organisation verankert werden (Münscher et al. 2015, S. 167).

Einige Organisationen (vgl. z.B. Rütihubelbad) sehen die Sozialbilanz bewusst als ein Mittel der objektivierten Reflexion des eigenen Handelns. Und somit als Gestalterin eines kontinuierlichen unternehmerischen Lernprozesses. Auch Georg Mildenberg und Robert Münscher weisen auf den Lerneffekt mit Hilfe von SROI-Ansätzen hin:

„Wenn es dabei auch nur einen bestimmten Ausschnitt des organisationalen Wirkens herausgreift, eignet es sich doch hervorragend dazu, das Wissen von Organisationen über sich selbst und die Effekte ihrer Arbeit zu erweitern. Im Unterschied zu vielen Evaluationsverfahren untersucht es nicht allein organisationale Prozesse, sondern legt den Schwerpunkt gerade auf die externen Wirkungen.“
Georg Mildenberger & Robert Münscher (2009, S. 5)

Das Arbeiten mit SROI-Kennzahlen wird so als eine Intervention in das System gesehen, die einerseits dazu führt, ein gemeinsames Verständnis der Aktivitäts- und Zielzusammenhänge der Organisation bzw. des Prozesses zu entwickeln. Andererseits können auch lösungsorientiert prozessuale

Fragen anhand eines Kennzahlensystems erörtert werden. Insgesamt soll dadurch das Wissen über das eigene Wirken verstärkt werden. Da Soziale Organisationen oft bereits über eine elaborierte Vorstellung ihres Wirkungsverständnisses verfügen, sei dahingestellt, ob der Veränderungs- und Lerneffekt wirklich bedeutend ist.

Auf alle Fälle kann die Einführung einer Sozialbilanz oder eines SROI-Systems den Entwicklungsschub in der Organisation hin zu einem lernenden sozialen System auslösen oder dessen Energie bündeln. Entscheidend bei diesem Organisationsverständnis ist jedoch die Gewähr, dass die Steuerung der Organisation nicht über das Instrument selbst erfolgt. Dieses bildet lediglich den Orientierungsrahmen eines dialogisch entwicklerischen Selbststeuerungsprinzips. Kader und Mitarbeitende sind in diesem Verständnis partizipativ an der Informationsbeschaffung, Auswertung und Interpretation beteiligt. Es werden keine „wenn-dann“-Entscheidungen aus den Kennzahlen abgelesen, sondern im Austausch sachorientierte Schlüsse gezogen.

4.4. Kommunikation und Public Relations

Organisationen erstellen und publizieren Sozialbilanzen oder SROI-Kennzahlen, um dadurch ihren gesellschaftlichen Nutzen darzulegen. Soziale Organisationen oder Werkstätten können so relativ einfach ihre Wirkung aufzeigen, da Geldsysteme in allen Gesellschaftssystemen höchst anschlussfähig sind.

Aussenkommunikation

Die Darstellung von Wirkungsergebnissen mittels Sozialbilanz ist eine gewichtige Kommunikationsleistung. Zwei Absichten stehen dabei im Vordergrund (Schober/Then 2015, S. 25 ff.):

- Rechtfertigung der Aktivitäten gegenüber den Auftraggebenden und der Umwelt
- Fundraising und Öffentlichkeitsarbeit für die Organisation

Diese beiden Felder gehen jedoch fließend ineinander über, denn eine Berichterstattung kann als formalisierte Rechtfertigung oder als Leistungsnachweis betrachtet werden. In ihrer Anwendung bleiben die Daten ein Kommunikationsmittel. Je breiter die Resultate kommuniziert werden, desto mehr wirken sie für die Öffentlichkeitsarbeit der Organisation. Die Ergebnisse können aber auch aktiv zur politischen Argumentation bzw. zum Advocacy eingesetzt werden (Then et al. 2017, S. 298 ff.). Das bedeutet, dass die Resultate von Wirkungsmessungen bewusst zur Gestaltung bzw. Beeinflussung von politischen Prozessen verwendet werden können (Münscher et al. 2015, S. 169 ff.).

Sozialbilanzen beeinflussen aber auch das Image Sozialer Organisationen bei anderen Anspruchsgruppen oder der Öffentlichkeit. Die Monetarisierung von Wirkung ermöglicht es, den wirtschaftsorientierten Stakeholdern oder öffentlichen Institutionen zu demonstrieren, welche Wirkung die sozialen Angebote haben. In diesem Verständnis ist die Exaktheit der ausgewiesenen Zahlen zweitrangig. Entscheidend ist, dass deren Aufbereitung nachvollziehbar ist (Then et al. 2017, S. 280).

Interne Kommunikation

Positive Resultate einer SROI-Betrachtung dienen nicht zuletzt auch der organisationsinternen Kommunikation sozialer Organisationen. Das heisst, dass Kennzahlen auch einzelnen Mitarbeitenden dienen können, ihr eigenes Engagement zu würdigen und zu kommunizieren.

Oft stehen Mitarbeitende von Werkstätten unter dem Druck ihres Umfeldes, sich für ihre Tätigkeit und die Finanzierung ihrer Arbeit rechtfertigen zu müssen. Dabei helfen klare Aussagen über den Nutzen und den Mehrwert der eigenen Organisation oder der Branche.

5. Schlussbetrachtungen und Empfehlungen

5.1. Wirkungsmessung und Steuerung

In der Literatur wird betont, dass die Einführung eines SROI-Systems die strategische Ausrichtung einer Nonprofit-Organisation stützt (vgl. Münscher et al. 2015, S. 165 ff.). Sie könne sich dadurch sowohl produktiver auf ihre Ziele konzentrieren als auch besser gegenüber ihren Konkurrentinnen positionieren. Das Controlling kann mittels SROI-Rahmensystem vom operativen Leistungscontrolling hin zu einem strategischen Wirkungscontrolling geführt werden (Then et al. 2017, S. 53 f.).

Für eine aussagekräftige Wirkungsmessung braucht es tiefgreifende Informationen über Wirkungszusammenhänge. Dieses Wissen ist zwar in Sozialen Organisationen implizit und erfahrungsbasiert vorhanden, aber kaum detailliert abrufbar. In Zeiten erhöhter Sparpolitik ist es fraglich, ob in ein System investiert werden kann, das sich weniger an der Qualitätssteigerung oder Wissensgenerierung orientiert, als an der strategischen Positionierung der Organisation mit Hilfe von Wirkungsdaten.

Doch die Definition der Zielgrößen, deren Gewichtung und deren Interpretation sind eine stark wertegeleitete Angelegenheit in Non-Profit-Organisationen. Das macht es deutlich schwieriger als ein «Management by Numbers» in Profitorganisationen. Es sind moralische und ethische Werte, die den Sinn der Arbeit im Sozialbereich vermitteln. Die Arbeit selbst ist menschenorientiert und von zahlreichen Fremdeinflüssen bestimmt. Diese Arbeitswirkung in monetarisierten Kennzahlen oder Sozialbilanzen auszudrücken, ist deshalb nicht nur ein schwieriges und aufwändiges Unterfangen, sondern wirft auch kritische Fragen auf (Then et al. 2017, S. 56f.).

Für das Management und die Steuerung von Sozialen Organisationen ist entscheidend, ob die SROI-Zahlen so zuverlässig sind, dass mit ihnen gesteuert werden kann. Das muss bezweifelt werden. Grundsätzlich gilt, je kleiner der Betrachtungsausschnitt einer Aktivität gewählt wird, desto genauer bzw. verlässlicher ist die Wirkungsmessung. Für Steuerungszwecke sind aber gerade grössere Wirkungszusammenhänge von Bedeutung und diese sind in der Regel nur längerfristig zu beurteilen. Hinzu kommt die Problematik, dass menschenorientierte Leistungen der Sozialen Arbeit schlecht quantifizierbar sind. „Die Vielfalt dieser Beziehungen, wie sie normalerweise vorhanden ist, spiegelt dieses (monetäre) Modell in einer sehr eingeschränkten Form wider (Thürk/Riedel 2005, S. 11)“.

Das soll nicht heissen, dass die Arbeit mit Wirkungs-Indikatoren keine Führungsleistung erbringt. Indikatoren entwickeln, Wirkungen erheben und Wirkungszahlen auszuwerten sind wertvolle organisationale Leistungen. Die Führungsleistung liegt dann aber nicht in der Einführung, Auswertung und Anwendung des SROI-Systems, sondern in der Gestaltung des Arbeitsprozesses zur Entwicklung und Nutzung des Kennzahlensystems (vgl. Kap. 6.2).

So gesehen sind die Instrumente Sozialbilanz oder SROI-Konzept – wie andere wirtschaftsorientierte Instrumente – genau so gute Steuerungsinstrumente, wie sie eben reflektiert genutzt werden. Dem Ansatz selbst darf hingegen keine Steuerungsleistung zugeschrieben werden. Auch aus den resultierenden Kennzahlen sollten keine Steuerungshandlungen erfolgen. Das Instrument kann dazu dienen, inhaltliche Anhaltspunkte für ein gemeinsames Verständnis von Wirkungszusammenhängen, Zielvereinbarungen und Handlungsmöglichkeiten zu entwickeln. Gemeinsam heisst hier, dass es einen Dialog oder einen Diskurs zwischen steuernder und gesteuerter Organisation braucht. Innerhalb einer Organisation kann die Bereichsleiterin mit den Abteilungsleiterinnen und den Mitarbeitenden die Indikatoren besprechen.

Sobald diesen Instrumenten eine zu hohe Steuerungsrelevanz beigemessen wird, ist die Gefahr deren kreativen Ausgestaltung sehr gross. Ganz nach dem Motto: „Trau keiner Statistik, die du nicht selbst gefälscht hast.“ Sind Sozialbilanzen aufgrund ihrer Komplexität, ihrer unklaren Richtlinien und ihrer fehlenden Compliance dafür prädestiniert, kreativ erstellt und auch interpretiert zu

werden. Die Absicht eines Lernprozesses geht bei dieser Form eines «Whitewashings» ebenfalls verloren.

Messergebnisse sollen deshalb nicht alleinstehend betrachtet oder als solche zu unmittelbaren Massnahmen oder Folgen führen. Eine verkürzte (Über-)Interpretation wird weder der Komplexität des Wirkungsfeldes noch der Arbeit der Beteiligten gerecht. Auch aus Sicht der Betroffenen darf daran gezweifelt werden, dass deren Nutzen sich durch eine numerische Interpretation von Informationen verbessert. Soziale Organisationen, wie beispielsweise die Werkstätten, verfügen über personen- und beziehungsbezogene mehrdimensionale und langandauernde Leistungsprozesse. Kennzahlenorientierte Steuerungssysteme sind deshalb normativ wenig anschlussfähig. Zudem ist diese Steuerungslogik für soziale Zielsetzungen wohl schlicht unterkomplex.

5.2. Organisationsentwicklung

SROI-Systeme für einen Entwicklungsansatz zu benutzen ist sehr aufwändig und anspruchsvoll. Werden die Instrumente als Taktgeber für Entwicklungsprozesse gesehen, kann sich der Aufwand langfristig lohnen.

Die Einführung der Kennzahlen und die Auswertung der Indikatoren und Ergebnisse sind dabei als Interventionen zu verstehen. Deren Erarbeitung und Interpretation kann als ein gruppendynamischer, analytischer Prozess gesehen werden, der zu einem gemeinsamen Bild der organisationalen Wahrnehmung führen kann. Dieser reflexive Auseinandersetzungsprozess mit der eigenen Organisation, deren Ziele und deren Strategien, kann als zentraler Beitrag gesehen werden, die Organisation und deren Wirkungen voran zu bringen.

Organisationsentwicklungsprozesse nachhaltig zu gestalten, ist ein sehr aufwendiger Prozess. Die Ausrichtung auf ein gemeinsames Wirkungsverständnis macht Sinn. Dabei muss die Organisation prüfen, ob ein SROI-System ein geeigneter Ansatz dafür bilden kann. Gegebenenfalls sind qualitativ orientierte Verfahren des Wirkungsverständnisses im Sozialbereich anschlussfähiger und bilden eine aussagekräftige Ergänzung oder Alternative zu Kennzahlensystemen.

5.3. Kommunikation und Public Relations

Wie wir gesehen haben, erfüllen Sozialbilanzen oder SROI-Analysen einen wichtigen kommunikativen Dienst: Sie reduzieren komplexe Informationen auf eine von allen Gesellschaftssystemen verständliche Codierung in Geldwerten. Dies ist die ganz grosse Leistung dieser Instrumente, die sich auch Werkstätten zu Nutze machen können.

Kurzfristig gesehen, kann eine eigene Sozialbilanz für eine Werkstätte zur Kommunikation durchaus Sinn machen. Mittelfristig besteht jedoch die Gefahr, dass die Politiker oder Verwaltungsangestellten Gefallen an diesem Instrument finden und es als Steuerungsinstrument anwenden möchten. Dies kann zum einen zu verkürzten bzw. reduktionistischen Auseinandersetzungen der staatlichen Instanz mit der Werkstätte führen (vgl. Kap. 6.1). Zum andern verleiten Sozialbilanzen zu einem Nebeneinanderstellen von Daten, das in einer unstandardisierten Erhebung zu Fehlinterpretationen führt. Sowohl Vorjahres- als auch Quervergleiche mit anderen Institutionen können für einzelne Werkstätten in einer Argumentationsspirale münden. Zudem könnte von den Steuernden unterschätzt werden, dass die Arbeit von Werkstätten von Fremdeinflüssen bestimmt wird, und vorliegende Wirkungszahlen auf diversen Annahmen beruhen.

Im Gegensatz zur Ausweisung von SROI-Kennzahlen für einzelne Organisationen, könnte sich eine Schweizweite Sozialbilanz darauf konzentrieren, den Gesamtnutzen der Sozialform „Werkstätten für behinderte Menschen“ darzulegen. Durch das Aggregieren der Daten einer grossen Grundgesamtheit, gleichen sich auch die Abweichungen unspezifischer Annahmen z.B. aus Bundesstatistiken etwas aus. Die Aussagekraft einer solchen Erhebung kann so grösser sein als die einer Einzelorganisation. Eine solche Arbeit – von einem unabhängigen Institut durchgeführt – könnte die Interessen der Organisationen stützen und neue Argumente liefern.

5.4. Fazit für Werkstätten

Zusammenfassend gilt folgendes Dilemma: Je Aussagekräftiger ein Wirkungsmessungssystem für die zuständigen Fachexperten ist, desto schwieriger ist es, für andere Gesellschaftssysteme dieses nachzuvollziehen. Mit anderen Worten, je komprimierter und numerischer eine Sozialbilanz dargestellt wird, desto anschlussfähiger ist das für die Verwaltung, die Politik und die Gesellschaft – aber genauso schwierig ist es, damit dann auch effektiv fachlich zu arbeiten.

Berücksichtigt man die Vorbehalte, gegenüber dem Verhältnis von Aufwand zu Verlässlichkeit, so kann Werkstätten empfohlen werden, Sozialbilanzen bewusst als Kommunikationsmittel einzusetzen: In erster Linie ist hier eine Kommunikation nach Aussen gegenüber den oben genannten Anspruchsgruppen gemeint. Intern kann das Instrument durchaus als wertvolle Diskussionsgrundlage zu Wirkungszusammenhängen dienen, als Führungsinstrument muss es aber eher kritisch beurteilt werden.

Entscheidend für Werkstätten ist es, sich – vor der Auseinandersetzung mit den spezifischen Ansätzen des Wirkungscontrollings – genau zu vergegenwärtigen, welches die Kernabsicht des Vorhabens ist: Reine Wirkungsmessung? Steuerung? Management? Organisationsentwicklung oder Rechtfertigung?

Kann diese Frage klar beantwortet oder können verschiedene Absichten gewichtet werden, so werden auch die Erwartungen an die Kennzahlen-Systeme realistischer. Erst wenn über die Absicht Klarheit herrscht, kann der passende Ansatz gewählt und die Entwicklungsprozesse der Instrumentarien danach ausgerichtet werden.

6. Quellen

Berthoin Antal, Ariane & Sobczak, André (2005). *Von Sozialbilanzen zu Nachhaltigkeitsberichten*. In: Personalführung 6/2005, S. 74-85.

Brüggli (2016). Sozialbilanz des Vereins Brüggli, Romanshorn. Gefunden unter <https://www.brueggli.ch/warum/sozialbilanz.html>

Bundesarbeitsgemeinschaft Werkstätten für behinderte Menschen e.V. (2014). „*Mehr Wert als man denkt*“ – Bundesweite Studie berechnet Sozialbilanz von Werkstätten.

Dierkes, Meinolf (1974). *Die Sozialbilanz: ein gesellschaftsbezogenes Informations- und Rechnungssystem*. Edition Gesellschaft + Unternehmen. Frankfurt a. M. , New York NY: Herder & Herder

Helfer, Marisa, Schneider, Jürg & Freiermuth, Karin (2012). *Wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Nutzen der geschützten Werkstätten im Kanton Bern*. Schlussbericht

Hiss, Christian (2015). *Richtig rechnen! Durch die Reform der Finanzbuchhaltung zur ökologisch-ökonomischen Wende*. München: Oekom Verlag

Kehl, Konstantin & Then, Volker (2015). *Können die vermuteten Wirkungen belegt werden? Analyse in quantitativer Hinsicht*. In Schober, Christian & Then, Volker (Hrsg.). *Praxishandbuch Social Return on Investment – Wirkung sozialer Investitionen messen* (S. 109-124). Stuttgart: Schäffer-Poeschel

Kehl, Konstantin; Then, Volker & Münscher, Robert (2012). *Social Return on Investment: auf dem Weg zu einem integrativen Ansatz der Wirkungsforschung*. In: Anheiner Helmut K., Schröer Andreas, Then Volker (Hrsg.): *Soziale Investitionen, Interdisziplinäre Perspektiven*. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften, Springer Fachmedien

Mildenberger, Georg & Münscher, Robert (2009). *"Social Return on Investment" – Ein vielversprechender Ansatz zur Wirkungsmessung im Dritten Sektor?*. Newsletter 15/2009. Bundesnetzwerk Bürgerschaftliches Engagement. Gefunden unter https://www.b-b-e.de/fileadmin/inhalte/aktuelles/2009/07/nl15_mildenberger_muenscher.pdf

- Münscher, Robert; Then, Volker & Kehl, Konstantin (2015). *Wofür sind soziale Wirkungsanalysen hilfreich? Ein Überblick der Verwendungsmöglichkeiten für Ergebnisse von SROI-Analysen*. In Schober, Christian & Then, Volker (Hrsg.): *Praxishandbuch Social Return on Investment – Wirkung sozialer Investitionen messen* (S. 161-172). Stuttgart: Schäffer-Poeschel
- Reichelt, Daniel (2009). *SROI – Social Return on Investment. Modellversuch zur Berechnung des gesellschaftlichen Mehrwerts*. Hamburg: Diplomica Verlag GmbH
- Schober, Christian & Rauscher, Olivia (2017). *Was ist Impact? Gesellschaftliche Wirkungen von (Nonprofit) Organisationen. Von der Identifikation über die Bewertung bis zu unterschiedlichen Analyseformen*. Wien: Kompetenzzentrum für Nonprofit Organisationen und Social Entrepreneurship, Wirtschaftsuniversität Wien
- Seeblick (27/2014). „Ein Brüggl mit stabilen Pfeilern“, S. 17. Gefunden unter http://www.romanshorn.ch/fileadmin/documents/Service/Seeblick/2014/26_Seeblick_14_07_04.pdf
- Rütihubelbad (2013). Sozialbilanz der Stiftung Rütihubelbad. Gefunden unter <https://www.ruettihubelbad.ch/de/stiftung/finanzierung/jahresrechnung-sozialbilanz/>
- Then, Volker; Kehl, Konstantin; Rauscher, Olivia & Schober, Christian (2017). *Social Return on Investment Analysis: Measuring the Impact of Social Investment*. London: Palgrave Macmillan
- Thürk, Bernd; Riedel, Jörg u.a. (2005). *Sozialbilanz in sozialen Beschäftigungsunternehmen – ein Überblick. Arbeitsergebnisse der Equal Entwicklungspartnerschaft „BEST 3S“*. Gefunden unter <http://www.forschungsnetzwerk.at/downloadpub/equalHandbuchSozialbilanzen2005.pdf>
- Wagner, Britta (2015). *Begleittext zur bundesweiten SROI-Studie der Bundesarbeitsgemeinschaft Werkstätten für behinderte Menschen e. V.* Herausgegeben von: Bundesarbeitsgemeinschaft Werkstätten für behinderte Menschen e.V.
- WfbM (2014a). Pressemitteilung der Bundesarbeitsgemeinschaft Werkstätten für behinderte Menschen e. V. Frankfurt am Main: 23.10.2014.
- WfbM (2014b). „Mehr Wert als man denkt!“ Studie berechnet Sozialbilanz von Werkstätten für behinderte Menschen. Infoblatt der Bundesarbeitsgemeinschaft Werkstätten für behinderte Menschen e. V. Frankfurt am Main. Gefunden unter http://www.bagwfbm.de/page/sroi_allgemein
- Zimmermann, Marc E. (2009): *New Public Rituals. Zur Rolle des «New Public Management» in der staatlichen Steuerung*. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme