

Soziale Arbeit

Wirkungsorientierung Keine Frage

**1. Collaboration Lab der
Fachkonferenz Umweltbildung**

Dr. Konstantin Kehl
ZHAW Institut für Sozialmanagement
Zürich, 15. Januar 2019

Über Wirkung...



3 zentrale Thesen

1. Wirkung organisational denken

Wirkungsorientierung stiftet den grössten Nutzen, wenn sie nicht als Selbstzweck und nicht nur als Fundraising-Thema verstanden wird, sondern ihr Gewinn für die Organisation, die Mitarbeitenden und die Qualität der Angebote im Vordergrund steht.

2. Mit der Wirkung beginnen

Die Auseinandersetzung mit Wirkung sollte am Anfang eines Projektes stehen und nicht erst am Ende, damit sich Investitionen in Wirkungsmodelle und Wirkungsindikatoren voll auszahlen.

3. Wirkung modellieren

Es gibt nichts Besseres als ein gutes Wirkungsmodell – es ist die Basis für alle weiteren Schritte, die mit Wirkung zu tun haben (inklusive Monitoring und umfassender Wirkungsanalyse).

Wirkung: Begrifflichkeiten

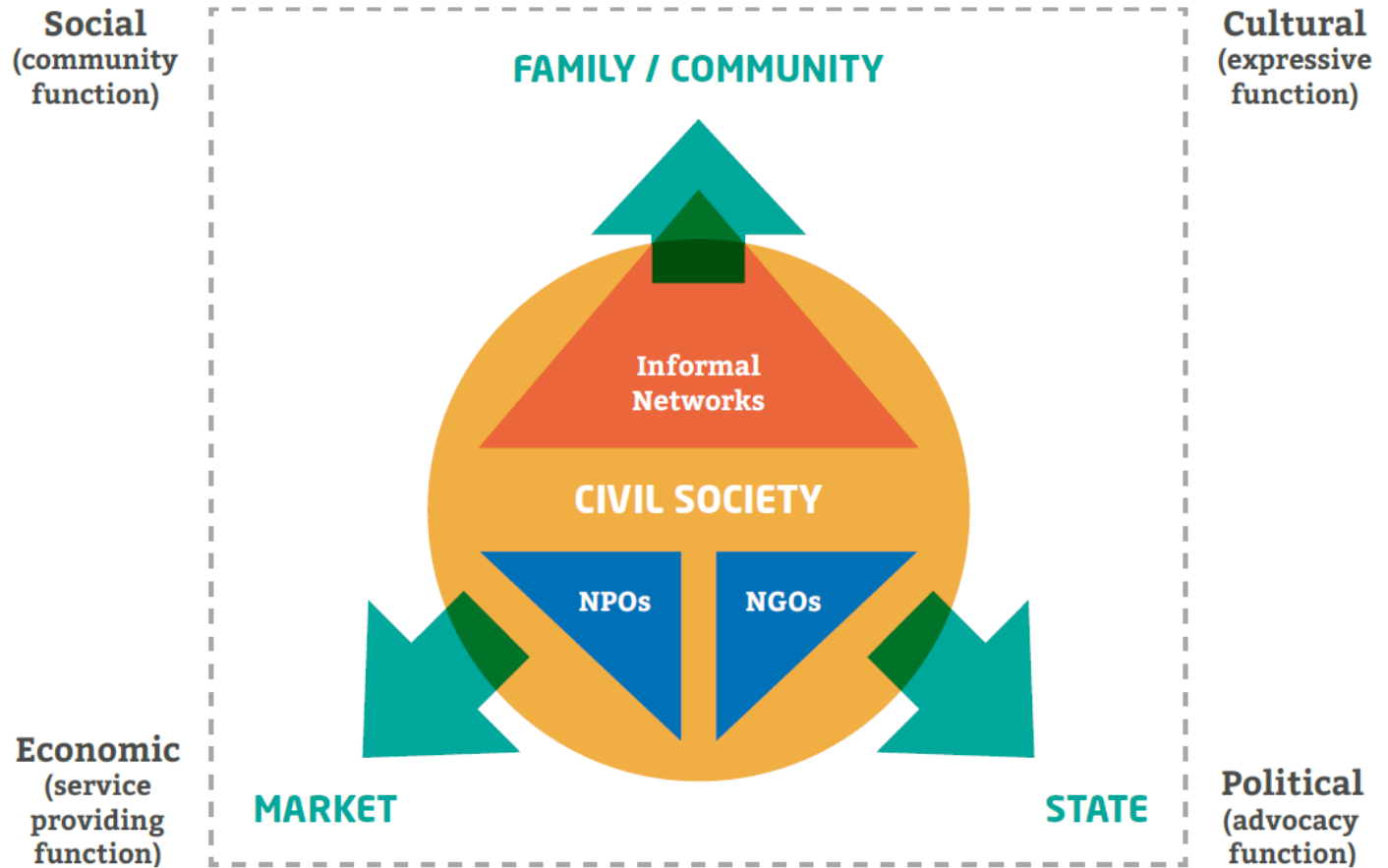
- **Wirkungsorientierung** als praktisches Verwaltungsleitbild und Management- bzw. Organisationsideal.
- **Wirkungsmessung** als Versuch, die soziale Realität in Zahlen auszudrücken, sie zu «vermessen».
- **Wirkungskontrolle** mit dem Ziel, Angebote und Dienstleistungen steuern und kontrollieren zu können.
- **Wirkungsnachweis** im Sinne der Nutzung von Daten für Kommunikation und Rechenschaftslegung.
- **Wirkungsanalyse** als wissenschaftlicher Terminus, der Wertungen bewusst zu vermeiden sucht.

Wirkungsanalyse: Interessen und Ziele

- **Kommunikation (Handlungsfeld)**
 - Ressourcenmobilisierung (Fördermittelgeber)
 - Suche nach Partnern / Kooperationen
 - Innovationsfähigkeit (Wettbewerb)
- **Legitimität (Gesellschaft / Politik)**
 - Öffentliche Forderungen nach Transparenz
 - Nachweis Leistungsfähigkeit / Rechenschaft
 - Innovationsfähigkeit (Effektive soziale Problemlösungen)
- **Strategisches Management (Organisation)**
 - Verbesserte Datenbasis für Entscheide
 - Organisationsentwicklung (Lernen im Team)
 - Innovationsfähigkeit (Optimierung Leistungen / Geschäftsmodellinnovationen)

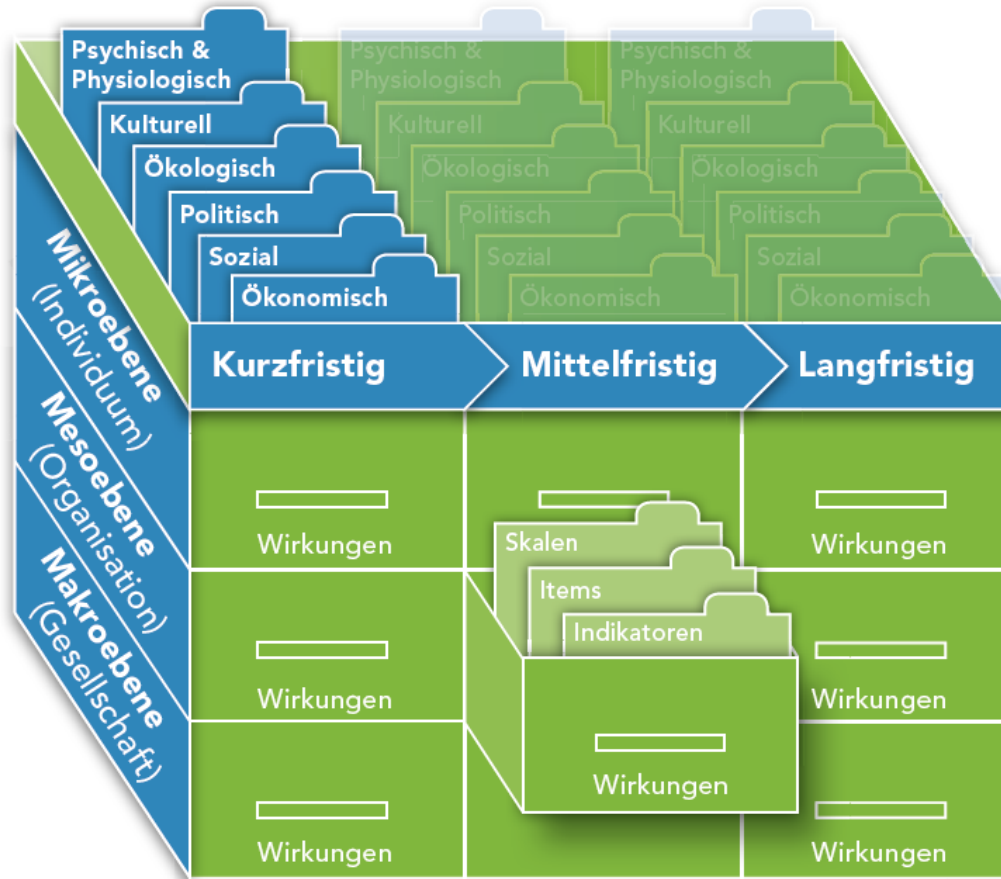
Grundverständnis I

(Sozial verantwortliche Organisationen in der Gesellschaft)



Quelle: Then et al. 2017 (adaptiert nach Then & Kehl 2012)

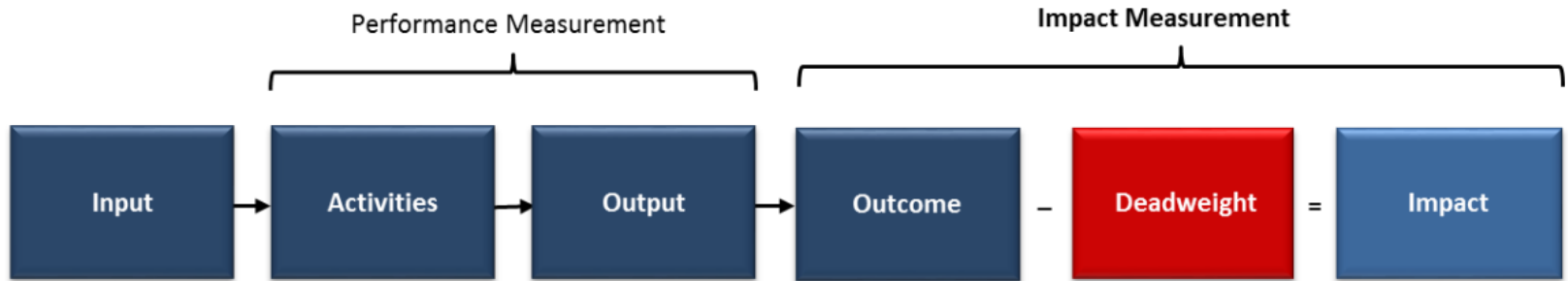
Grundverständnis II (Wirkungsdimensionen – die „Wirkungsbox“)



Quelle: Kehl et al. 2018

**IMPACT (NETTOWIRKUNG)=
OUTCOME (BRUTTOWIRKUNG) – DEADWEIGHT**

Was bedeutet Wirkung? (Grundlagen des Wirkungsmodells)

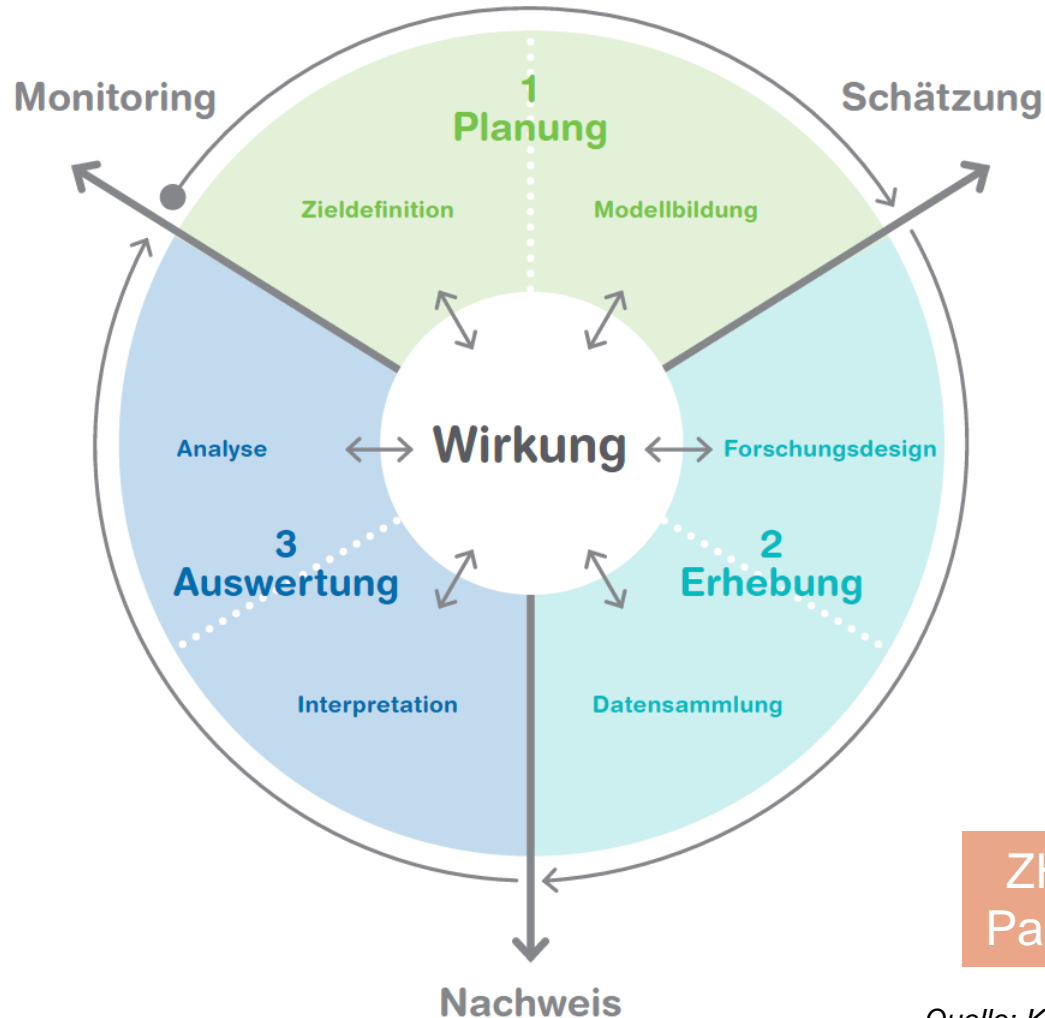


- Input: Alle investierte Ressourcen
- Aktivitäten: Spezifische Tätigkeiten zum Zwecke der Zielerreichung
- Output: Direkt messbare Produkte und Dienstleistungen, die aus den (kombinierten) Aktivitäten resultieren
- **Outcome: Spezifische Veränderungen in Verhaltensweisen, Wissen, Fähigkeiten, Lebensqualität usw., die aus den (kombinierten) Outputs mittel- bis langfristig resultieren**
- Deadweight: Grad, zu dem der Outcome auch ohne das Zutun der Organisation bzw. des Projekts entstanden wäre
- **Impact: Anteil des kausal zurechenbaren Outcomes**

Wirkungsanalyse: 3 Anwendungsformen

- **Modellbildung und Monitoring**
 - Erarbeitung von einem oder mehreren Wirkungsmodellen.
 - Debatte über Wirkung initiieren / ggf. kleinere Entscheide.
 - Monitoring: Wirkfaktoren – einfache Kennzahlen.
- **Modellbildung und Schätzung**
 - Grundlage: Verfügbare Daten (z.B. auch amtliche Statistiken).
 - Annahmen zu Ursache-Wirkungs-Beziehungen.
 - Überprüfung und Modifizierung zentraler Entscheide in der Vergangenheit (wichtig: «Praktische Evidenz»).
- **Modellbildung und Nachweis**
 - Empirische (wissenschaftliche) Beweisführung (Kausalität).
 - Überprüfung / Planung grosser Investitionen (z.B. kostenintensive Modellprojekte, Rechenschaftspflichten).

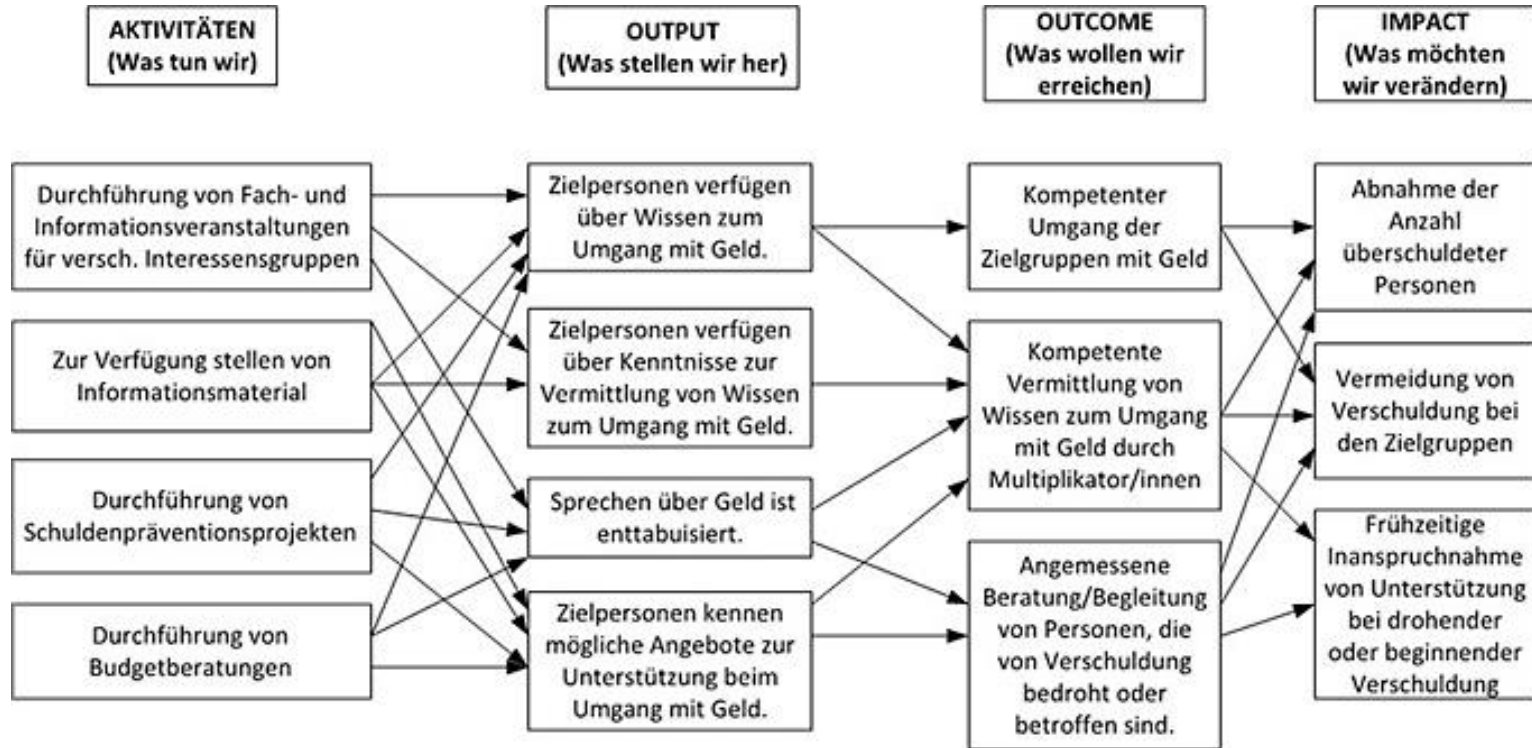
Das 3-Phasen-Modell der Wirkungsanalyse (Von der Wirkungsorientierung zur Wirkungsmessung)



ZHAW White
Paper Wirkung

Quelle: Kehl & Sundermann 2017

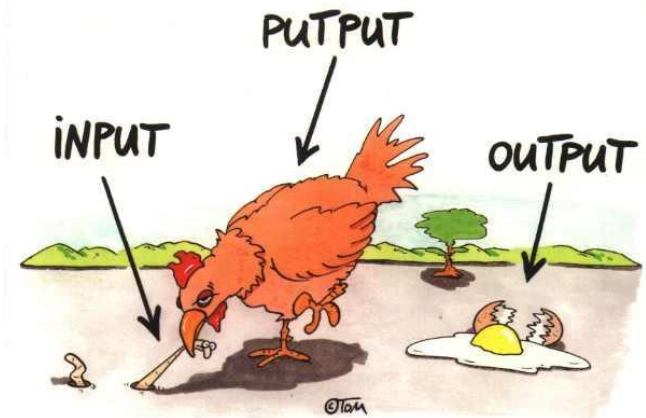
Beispiel Wirkungsmodell (Schuldenberatung Aargau – Solothurn)



Quelle: <http://www.schulden-ag-so.ch/praevention/theorie-und-praxis.php>

Das Wichtigste zum Schluss...

- Es gibt kein Patent / Copyright auf den Begriff Wirkung: Nutzen Sie die Freiheit, zu definieren, was Wirkung in Ihrem Handlungsfeld, für Ihre Organisation und für Ihre Klientel bedeutet – **sonst wird es jemand Anderes für Sie tun!**
- Verstehen Sie dies als einen absichtsvollen **Prozess der Organisationsentwicklung** und als eine Chance, Ihre Organisation / Ihre Angebote agil und fit für die Zukunft zu machen.
- Wichtig: Die Wirkungsdebatte lebt (auch) vom «Storytelling». Hier ist nicht nur Fachexpertise, sondern **Kreativität** gefragt.





Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Literatur

- Kehl, Konstantin; Then, Volker; Rauscher, Olivia & Schober, Christian (2017): Wirkung und Wirkungsmessung von Innovation in Organisationen des Sozialwesens; in: Parpan-Blaser, Anne; Eurich, Johannes & Schröer, Andreas (Hrsg.): Gestaltung von Innovation in Organisationen des Sozialwesens. Wiesbaden: 275 – 296.
- Kehl, Konstantin & Sundermann, Larissa (2017): Wirkung und Effektivität: Wie Sie die Leistungsfähigkeit Ihrer Organisation prüfen und nutzen können (White Paper); Zürich.
<https://www.zhaw.ch/storage/shared/sozialarbeit/News/white-paper-wirkungsanalysen.pdf>
- Simsa, Ruth; Rauscher, Olivia; Schober, Christian & Moder, Clara (2014): Methodological Guideline for Impact Assessment (Third Sector Impact Working Paper); Wien.
- Then, Volker & Kehl, Konstantin (2012): Soziale Investitionen. Ein konzeptioneller Entwurf; in: Anheier, Helmut K.; Schröer, Andreas & Then, Volker (Hrsg.): Soziale Investitionen: Interdisziplinäre Perspektiven; Wiesbaden: 39-86.
- Then, Volker; Schober, Christian; Rauscher, Olivia & Kehl, Konstantin (2017): Social Return on Investment Analysis: Measuring the Impact of Social Investment; New York.