

Social Return on Investment von Integrationsinitiativen am Beispiel der Sozialintegrativen Betriebe in Niederösterreich

Olivia Rauscher, Verena Burger, Christian Schober

Kommentar: Leonhard Plank

1. Einleitung

Das Thema Social Impact Measurement bzw. Wirkungsmessung von sozialen Projekten und Unternehmen wird derzeit aus vielfältigen Perspektiven diskutiert. Dies liegt zum einen an der organisationalen Entwicklung der Nonprofit-Organisationen (NPOs) und Social Entrepreneure, die nun verstärkt versuchen, anstatt der Leistungen und den entsprechenden KPIs (Key Performance Indicators), die konkreten Wirkungen in ihren Systemen abzubilden. Zum anderen erfolgt die Vergabe öffentlicher Gelder zunehmend unter der geforderten Wirkungsorientierung in der Haushaltsführung. NPOs, als ausführende Dienstleister in der Bereitstellung (halb-) öffentlicher Güter, müssen daher zunehmend ihre Wirksamkeit nachweisen. Die Frage ist sehr häufig: Wie können die Wirkungen von Nonprofit-Organisationen erfasst werden? Es existiert hierzu eine Vielzahl an unterschiedlichen Methoden der Wirkungsmessung und -Analyse, die verschiedenen Zwecken, von Legitimation über Reporting bis hin zu Strategieentwicklung dienen.

Die gegenwärtig prominenteste Form von umfassenden Wirkungsanalysen ist die Social Return On Investment (SROI)-Analyse. Diese versucht, den gesellschaftlichen Mehrwert von Organisationen umfassend zu bewerten. Dabei werden die Wirkungen der zentralen Stakeholder identifiziert, quantifiziert und in Geldeinheiten ausgedrückt. Das Ergebnis der Analyse ist der SROI-Wert, eine Kennzahl, die das Verhältnis der getätigten Investitionen zu den hervorgerufenen Wirkungen ausdrückt. Ein SROI-Wert von 1:2 zeigt somit eine gesellschaftliche Rendite von 200% an. Anders ausgedrückt wurden für einen investierten Euro Wirkungen im Gegenwert von 2 Euro hervorgerufen. Die SROI-Analyse ist jedoch nicht primär daran interessiert, möglichst in Geldeinheiten auszudrückende Kennzahlen zu generieren. Vielmehr gilt es, die Wirkung einer sozialen Investition in ihren kausalen

Zusammenhängen zu verstehen, zu messen und dort, wo es sinnvoll möglich ist, zu monetarisieren. Es geht also nicht nur um eine eventuelle Ersparnis von Folgekosten oder um positive finanzielle Erträge, sondern darum, den Wirkungszusammenhang zu verstehen und zurechenbare Ergebnisse zu identifizieren.

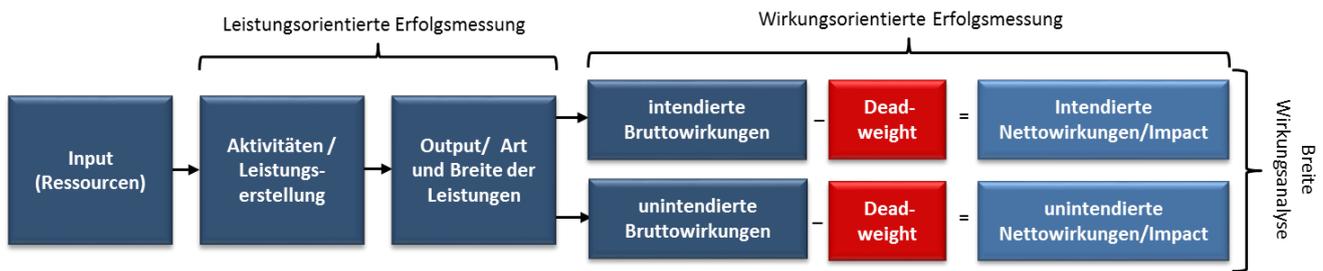
2. Die Social Return on Investment-Analyse im Überblick

Im Rahmen einer SROI-Analyse wird ein Wirkungsmodell mit Kausalzusammenhängen für ein bestimmtes Projekt, ein Programm, ein Unternehmen oder eine Organisation erstellt. Ein Wirkungsmodell ist eine logische, häufig graphisch aufbereitete Darstellung dessen, wie eine Organisation oder ein Projekt unter gewissen Rahmenbedingungen funktioniert, um die angestrebten Ziele zu erreichen. Jedes Modell besteht aus einzelnen Wirkungsketten, die für jede Stakeholdergruppe eigens erstellt werden müssen. Die Summe der Wirkungsketten bildet schließlich das Wirkungsmodell, welches unterschiedlich komplex dargestellt werden kann. Abbildung 1 zeigt eine einfache Wirkungskette, die das Herzstück von SROI-Analysen bildet, aber auch die Grundlage für viele generelle Wirkungsüberlegungen ist. Im Grunde handelt es sich um eine logische Abfolge von Input, Aktivitäten, Output und Wirkungen (Outcome & Impact). Unter Input werden in der SROI-Denkweise vor allem finanzielle Ressourcen und Sachleistungen sowie teilweise monetär bewertete Zeit (z.B. Freiwilligenarbeit) verstanden. Dadurch können Aktivitäten und Leistungen innerhalb der Organisation oder des Projekts umgesetzt werden, die wiederum zu einem Output führen. Unter Output werden direkt zählbare, messbare Leistungen (und Produkte) verstanden, wie z.B. vermittelte Arbeitsplät-

ze oder Beratungseinheiten. Der Output erzeugt in der Folge Wirkungen, die als Outcome bezeichnet und im Deutschen mit Bruttowirkungen übersetzt werden können. Wirkungen können zudem intendiert oder unintendiert sein. Intendierte Wirkungen resultieren aus einem geplanten, zielorientierten Vorgehen. Unintendierte Wirkungen können mit „Nebenwirkungen“ verglichen werden, die jedoch ebenso bedeutend sein können, was die Gesamteffekte der gesetzten Leistungen betrifft. Dies ist von zentraler Relevanz hinsichtlich der Art und Breite einer Wirkungsanalyse. Wird nur auf intendierte Wirkungen fokussiert, handelt es sich um einen zielbasierten Ansatz. Dieser hat zwangsläufig einen engeren Fokus und kann lediglich Aussagen über einzelne Wirkungsdimensio-

nen machen. Zudem werden (Wirkungs-)Ziele meist entlang von wünschenswerten Kategorien etabliert und negative Wirkungen bewusst oder unbewusst außer Acht gelassen. Nur wenn auch unintendierte Wirkungen sowie der „Deadweight“ in die Analyse inkludiert werden, kann von einer umfangreichen Beurteilung im Sinne einer Gesamtwirkungsbetrachtung ausgegangen werden.

Als „Deadweight“ werden jene Wirkungen bezeichnet, die ohnehin eingetreten wären, auch ohne die konkreten Aktivitäten. Dadurch können jene Wirkungen identifiziert werden, die tatsächlich auf die eigenen Aktivitäten zurückzuführen sind, und als Nettowirkungen oder auf Englisch Impact bezeichnet werden.



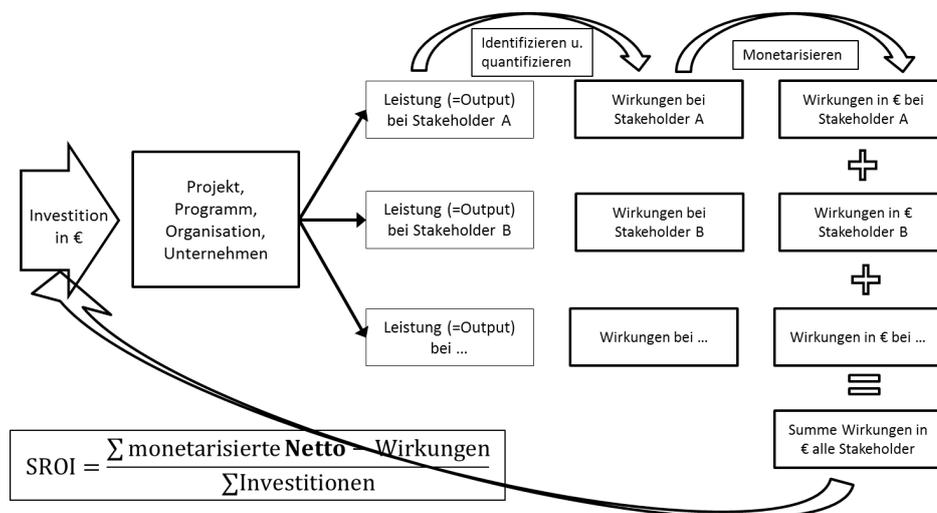
Quelle: Schober/Rauscher 2014: 9

Abb. 1. Einfache Wirkungskette

Die somit identifizierten Wirkungen in den einzelnen Wirkungsketten werden gemessen und, soweit sinnvoll möglich, monetarisiert. Dadurch können die Wirkungen aus den unterschiedlichen Leistungen aufsummiert und dem dort investierten Kapital gegenüber gestellt werden. Das Ergebnis wird schließlich in Form einer hochaggregierten Verhältnis-Kennzahl, dem SROI-Wert, dargestellt. Hierbei wird stark auf die Stakeholder fokussiert, die eine konkrete Leistung erhalten, die wiederum Wirkungen auslöst.

Abbildung 2 gibt diesen grundlegenden Zusammenhang wieder.

Konkret fließen also in eine Organisation, beispielsweise einen Sozialintegrativen Betrieb, eine bestimmte Menge an finanziellen Ressourcen. Mit diesen Investitionen werden Leistungen für unterschiedliche Stakeholder erbracht. Diese Leistungen sind aber nicht Selbstzweck sondern haben eine Wirkung: beispielsweise erhalten die Beschäftigten durch ihre Tätigkeit im Betrieb mehr Qualifikationen.



Quelle: Schober/Rauscher 2014: 36; Schober/Then 2015: 19

Abb. 2. SROI-Analyse im Überblick

Die Wirkungen müssen im Rahmen der SROI-Analyse also zunächst identifiziert und anschließend quantifiziert werden. Es ist z.B. darauf zu achten, wie viele Personen tatsächlich ein gesteigertes Know-How haben. Die quantifizierten Wirkungen werden in einer SROI-Analyse dann in Geldeinheiten bewertet. Grundsätzlich ist bei Identifikation, Quantifizierung und Monetarisierung der Wirkungen immer darauf zu achten, ob im Falle der Nichtexistenz der beobachteten Intervention nicht alternative Möglichkeiten existiert hätten, die gleiche oder ähnliche Leistungen und Wirkungen hervorgerufen hätten. Diesen Personen sind dann die Leistungen und Wirkungen nicht zuzuschreiben (Deadweight). Damit wird im Rahmen der SROI-Analyse auf die Nettowirkungen bzw. den Impact fokussiert. Im Folgenden werden nun die wesentlichen drei Schritte einer SROI-Analyse kurz beschrieben.

Schritt 1 Identifikation: Wie können die Wirkungen identifiziert werden?

Die Identifikation der Wirkungen für die betroffenen Stakeholdergruppen erfolgt i.d.R. über Sekundärmaterial und Methoden der qualitativen Sozialforschung. Diese entwickeln ihre besondere Stärke gerade in Situationen, in denen noch nicht klar ist, wonach konkret gesucht wird. Es wird versucht, Verhalten aus der subjektiven Sicht der Personen zu verstehen. Meist steht eine offene oder nur grob strukturierte Befragung oder Beobachtung bzw. eine Textanalyse im Vordergrund. Die Stakeholder werden beispielsweise gebeten, in eigenen Worten zu schildern, was sich für sie aufgrund eines Projekts verändert hat. Dadurch kann ein tieferer Informationsgehalt erreicht werden. Bei den Ergebnissen handelt es sich um identifizierte Wirkungen, von denen noch unklar ist, ob sie nur die jeweilige Person betreffen oder eine größere Anzahl an Personen. Im nächsten Schritt, der Quantifizierung, wird dieser Frage nachgegangen und die Breite der Wirkungen gemessen.

Schritt 2 Quantifizierung: Wie können die Wirkungen gemessen werden?

Für die Quantifizierung stehen wiederum in erster Linie die Methoden der empirischen Sozialforschung, wie z.B. die schriftliche Befragung, zur Verfügung. Gewisse Merkmale werden mit einer hinreichend großen und bestenfalls repräsentativen Stichprobe gemessen. Häufig geht es darum, im Vorfeld aufgestellte Annahmen zu überprüfen und herauszufinden, wie oft bzw. wie umfangreich gewisse Wirkungen auftreten. Hierzu ist es notwendig, dass ein geeignetes Untersuchungsdesign zur Anwendung kommt. Dadurch wird geklärt wann, wo, wie, bei wem und wie häufig gewisse Merkmale erhoben und gemessen werden. In der quantitativen Forschung stehen unterschiedliche Designs zur Wahl, die vom Experimentaldesign bis hin zu Querschnittsstudie reichen¹. Besteht nicht der höchste Anspruch an wissenschaftliche Rigidität, können Wirkungen auch mit Hilfe von Kapazitätsverteilungen quantifiziert werden. Gemeint ist da-

¹ Für einen Überblick zu Untersuchungsdesigns und Methoden zur Wirkungsmessung siehe Rauscher O./Schober, C./Krlev, G. (2015): Wie können Wirkungen erhoben werden? Untersuchungsdesign und empirische Durchführung. In: Schober, Christian/Then, Volker (Hrsg.): Praxishandbuch Social Return on Investment. Wirkungen sozialer Investitionen messen. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag. S.77-108.

mit, dass die bestehenden Möglichkeiten bei Inexistenz der untersuchten Organisation ausgelotet und die dort freien Kapazitäten eruiert werden. Dadurch erfolgt eine Verteilung der Personen in den Alternativszenarien mit den entsprechenden Wirkungen.

Schritt 3 Monetarisierung: Wie können die Wirkungen monetarisiert werden?

Die Darstellung von Wirkungen in Geldeinheiten ist wohl der umstrittenste Punkt der SROI-Analyse. Warum soll überhaupt monetarisiert werden? Die Antwort ist einfach: Es ist eine leicht verständliche Möglichkeit, die vielfältigen Wirkungen einer Intervention zu aggregieren und auf den Input zu beziehen. Beispielsweise ergibt ein gesteigertes psychisches Wohlbefinden einer Person addiert mit geringeren öffentlichen Ausgaben und reduzierter Umweltbelastung, jeweils in Geldeinheiten ausgedrückt, einen Gesamt-Eurobetrag, der den Euro-Investitionen in das Projekt gegenübergestellt werden kann.

Die Bewertung in Geld hat den Charme der intuitiven Verständlichkeit, der Vergleichsmöglichkeit mit Marktpreisen und der Möglichkeit der Aggregation. Die Bewertung in Geldeinheiten jenseits eines direkten Marktpreises muss immer dann erfolgen, wenn ein Gut (Produkt, Dienstleistung) oder eine Zustandsveränderung (Wirkung) keinen Preis auf einem Markt erzielt oder dieser keinen adäquaten Wert abbildet.

In Summe können, Schober (2015) folgend, 12 Methoden der Monetarisierung in unterschiedlichen Kategorien unterschieden werden. Es handelt sich meist um kostenbasierte Methoden, die auf (Wieder-)Herstellungskosten, Substitutskosten oder Kosten der Vermeidung fokussieren. Ebenfalls prominent sind präferenzbasierte Methoden, bei denen die befragten Personen entweder selbst angeben, wieviel ihnen eine bestimmte Wirkung wert ist, oder dies über Marktpreisdifferenzen aufgedeckt wird. Letztere Methode bringt häufig vergleichsweise valide Ergebnisse. Als Beispiel kann die Bewertung einer Berufsausbildung über die Differenz des Verdienstes zwischen der entsprechenden Berufsgruppe und unqualifizierten Hilfstätigkeiten herangezogen werden.

Kostenbasierte Methoden der Monetarisierung werden häufig herangezogen, da Kosten von Gütern und Dienstleistungen vergleichsweise leichter eruiert werden können. Zudem liegen hierzu im Rechnungswesen von Unternehmen oder Organisationen meist Daten vor.

3. SROI-Analyse der Sozialintegrativen Betriebe in Niederösterreich - ein Fallbeispiel

3.1. Hintergrund zur Studie

Die SROI-Analyse der sozialintegrativen Unternehmen (SIUs) in Niederösterreich wurde von der Arbeitsgemeinschaft QUASI (Qualitätsmanagement für sozialintegrative Unternehmen) beauftragt und im Jahr 2015 am NPO&SE

Kompetenzzentrum der WU Wien abgewickelt. Die AutorInnen dieses Beitrags haben auch die im Folgenden vorgestellte Studie durchgeführt. Ziel der im Dachverband vertretenen sozialintegrativen Unternehmen war es, den durch die geleisteten Dienste entstandenen Mehrwert für die Gesellschaft sichtbar zu machen.

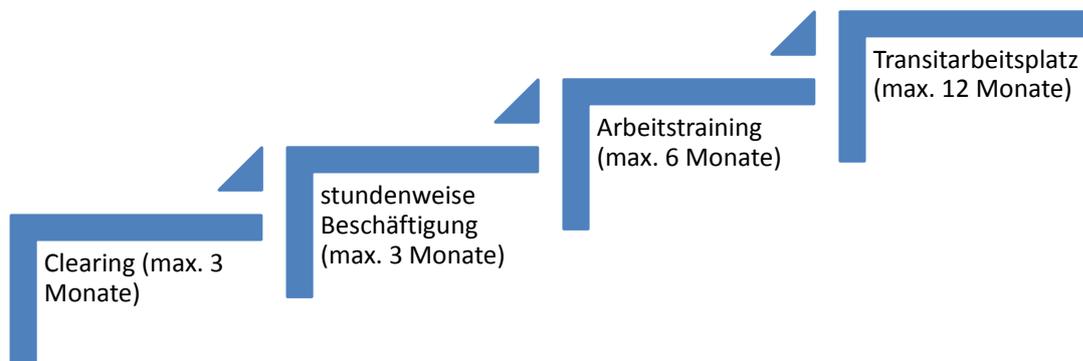
Unter Sozialintegrativen Unternehmen werden Unternehmen verstanden, die langzeitarbeitslosen und arbeitsmarktfremden Menschen helfen, (wieder) Schritt für Schritt im Erwerbsleben Fuß zu fassen. Neben sozialökonomischen Betrieben (SÖB), zählen auch gemeinnützige Beschäftigungsprojekte (GBP), Beschäftigungsgesellschaften (BG) und Beratungs- und Betreuungseinrichtungen (BBE) mit arbeitsmarktpolitischen Fokus dazu. Sozialintegrative Unternehmen sind gemeinnützig und verbinden in ihrer Arbeit wirtschaftliche mit arbeitsmarktpolitischen Zielen. Zu ihren Leistungen im Bereich der aktiven Arbeitsmarktpolitik zählen unter anderem die Beschäftigung, Beratung und Qualifizierung von am Arbeitsmarkt benachteiligten Menschen.

Als Beobachtungszeitraum der Analyse wurde das Jahr 2014 festgelegt. 2014 waren in den 27 sozialintegrativen Unternehmen insgesamt 2.365 Personen der Zielgruppe sowie 450 Schlüsselarbeitskräfte (SAK) beschäftigt. Unter Zielgruppe werden die in der Maßnahme beschäftigten Personen verstanden. Dies schließt all jene Personen mit ein, die stundenweise, im Arbeitstraining oder als Transitarbeitskraft beschäftigt sind.

Die Schlüsselarbeitskräfte umfassen wiederum alle hauptamtlichen MitarbeiterInnen. Nicht alle SIUs bilden Lehrlinge aus, weshalb in diesem Jahr in Summe „nur“ 123 Lehrlinge beschäftigt waren. Zusätzlich fanden 25 Pensionsantrittskräfte (PAPL: Personen, die in weniger als dreieinhalb Jahren in Pension gehen und keinen Job mehr finden) sowie 282 „sonstige Personen“ (z.B. KlientInnen einer Resozialisierungshilfe, Jugendliche der Produktionsschule) im analysierten Zeitraum in einem der SIUs einen Arbeitsplatz.

Bereits im Juli 2013 wurde das Stufenmodell der Integration pilotiert. Der wesentliche Unterschied zu den übrigen SIUs liegt im niederschweligen Projektzugang. Zum einen liegt der Schwerpunkt in der stufenweisen Heranführung an die Erfordernisse des Arbeitsmarktes, zum anderen auf der deutlich längeren Betreuung.

Der Eintritt ins Stufenmodell erfolgt über ein Clearing, in dem die weiteren Stufen bzw. Entwicklungen vereinbart werden. In der stundenweisen Beschäftigung arbeiten die TeilnehmerInnen je nach Verfassung und Belastbarkeit mit individueller Förderung der persönlichen, sozialen und beruflichen Fähigkeiten. Dazu zählen neben dem kreativen Gestalten auch Arbeitsbereiche der Gartenarbeit, sowie kleine Auftragsarbeiten ohne Termindruck. Im Anschluss an das Clearing oder die stundenweise Beschäftigung folgt das Ar-



Quelle: Rauscher et al 2016: S. 7

Abb. 3. Stufenmodell der Integration

beitstraining. Das Arbeitspensum steigert sich hier auf 25 Std./Woche. Die Stabilisierung der Persönlichkeit, Steigerung der Arbeitsleistung, Fachpraxis und der Erwerb von Kompetenzen (z.B. Verhalten gegenüber KollegInnen und Vorgesetzten, Pünktlichkeit, Sorgfalt) sind die Ziele dieser Stufe und dienen als Vorbereitung zum Übertritt in einen Transitarbeitsplatz oder in den ersten Arbeitsmarkt. Beim Transitarbeitsplatz handelt es sich um einen zeitlich befristeten Arbeitsplatz bei dem die TeilnehmerInnen die Möglichkeit haben, unter fachlicher Anleitung ihre berufliche Eingliederung zu starten. Für ältere Menschen, die in weniger als dreieinhalb Jahren in Pension gehen, gibt es zudem die Möglichkeit bis zu ihrem Pensionsantritt in einem SÖB zu bleiben

(www.transjob.at).

Als Ausgangspunkt für die Erhebung dieser Wirkungen diente eine bereits durchgeführte Evaluierung des Stufenmodells auf Basis eines Pre-Post-Designs (*Prospect 2014*). Die Datenbasis bestand aus TeilnehmerInnen der Trägerorganisationen der Pilotphase sowie sechs weiteren Trägern. Für die Auswertungen wurden ausschließlich Daten der TeilnehmerInnen mit gültigem Eintrittsdatum in das erste Clearing herangezogen. Um Zwischenerfolge und Integrationsverläufe der TeilnehmerInnen aufzuzeigen, waren bei der Evaluation des Stufenmodells vor allem das Erheben und Sichtbarmachen der einzelnen Reintegrationsschritte von großer Bedeutung. Zentral für die vorliegende Analyse waren somit

insbesondere die Ressourcen und Unterstützungsbedarfe der TeilnehmerInnen bei Ein- und Austritt in das Stufenmodell. Die Daten beinhalteten Veränderungen der Basisemployability sowie Employability Performance. Während Daten der Basisemployability Auskunft über die Situation der TeilnehmerInnen, die zwar keinen unmittelbaren Arbeitsmarktbezug haben, aber deren Einfluss für eine Integration am ersten Arbeitsmarkt maßgeblich ist, geben, beinhalten die Daten zur Employability Performance Informationen über beschäftigungsrelevante Fertigkeiten und Kompetenzen der TeilnehmerInnen. Konkret handelt es sich dabei um Kompetenzen und Voraussetzungen, die für einen erfolgreichen Übertritt in den Arbeitsmarkt relevant sind.

Weiters wurden in einer Vollerhebung umfassende Daten zu den 27 sozialintegrativen Unternehmen für das Jahr 2014 generiert. Diese enthielten neben Daten zu den beschäftigten Personen, auch Informationen hinsichtlich unterschiedlicher AuftraggeberInnen/ AbnehmerInnen und LieferantInnen, sowie Erträge und Aufwendungen der Unternehmen.

Zudem wurden Geschäftsunterlagen und interne Dokumente der sozialintegrativen Unternehmen herangezogen und intensive Recherchen zu diversen Einzelaspekten der Analyse durchgeführt. Diese umfasste neben Literatur- und Internetrecherche auch telefonische und persönliche Gespräche sowie E-Mails zur Informationsgewinnung.

Insgesamt wurden 27 Leitfadeninterviews mit VertreterInnen der jeweiligen Stakeholdergruppen durchgeführt. Die Anzahl an Interviews ergab sich, einem qualitativen Forschungsparadigma folgend, aus der notwendigen Anzahl,

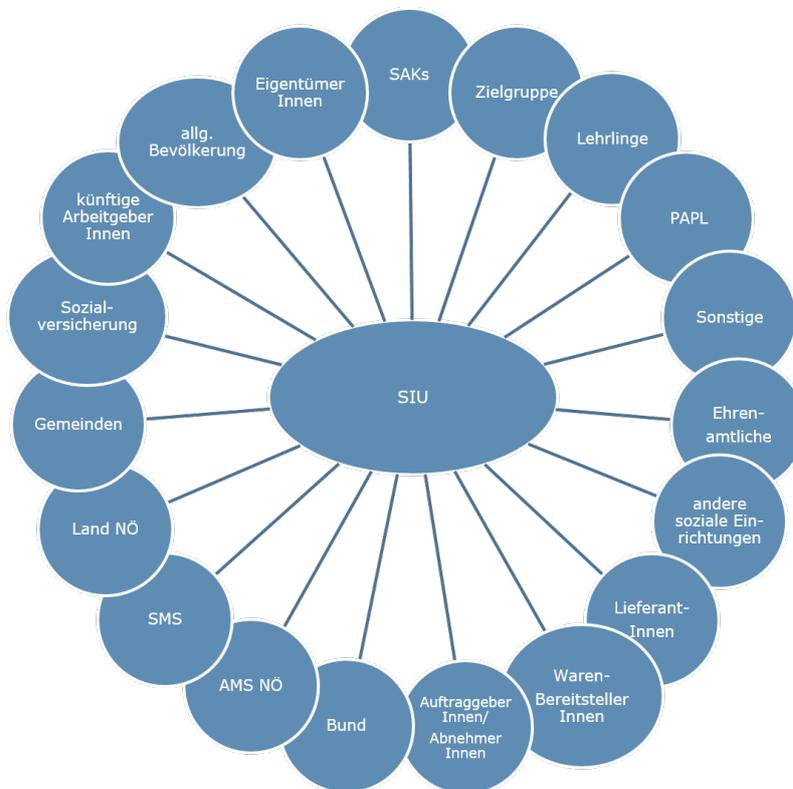
bis eine theoretische Sättigung an Information eintrat (Flick 2002). Anders gesagt: Wenn ein zusätzliches Interview keine neuen, relevanten Informationen bringt, kann die Erhebung abgeschlossen werden. Die Auswahl der InterviewpartnerInnen erfolgte nach typischen Fällen.

Als *Alternativszenario* für die SROI-Analyse wurde die Inexistenz, d.h. das völlige Fehlen der sozialintegrativen Unternehmen angenommen. Dabei galt es zu eruieren, welche Wirkungen ohnehin, d.h. auch ohne die SIUs, bei den Stakeholdergruppen entstanden wären.

3.2. Wirkungsmodell und Identifikation der Wirkungen

In Summe wurden in der Analyse 19 Stakeholdergruppen (siehe Abbildung 4) berücksichtigt und für jede dieser Gruppen die Wirkungen identifiziert und in das Wirkungsmodell eingearbeitet. Nachfolgend werden exemplarisch die Wirkungen bzw. die Wirkungsketten der Zielgruppe und der Schlüsselarbeitskräfte dargestellt.

Die hypothetischen Wirkungen der als relevant befundenen Stakeholdergruppen wurden einerseits mittels Sekundärmaterialanalyse (Studien zu sozialintegrativen Unternehmen sowie der Evaluierung des Stufenmodells), andererseits durch Arbeitsgruppentreffen mit GeschäftsführerInnen (Steuergruppe) erarbeitet. Zur Verifikation der hypothetischen Wirkungen sowie Identifikation weiterer Wirkungen wurden bei beiden Stakeholdergruppen sieben persönliche Leitfadeninterviews geführt. Da die Zielgruppe zu den Hauptnutznieße-



Quelle: Rauscher et al 2016: S. 16

Abb. 4. In der Analyse inkludierte Stakeholder

rInnen der SIUs zählen und sich auch im Rahmen der Studie zeigte, dass diese anteilmäßig am meisten profitieren, werden im Folgenden einige ausgewählte, zentrale Wirkungen näher beschrieben.

Eine der wohl bedeutendsten Wirkungen für Personen der Zielgruppe ist die Veränderung der Alltagsstruktur. „Je länger die Zeit nicht mehr strukturiert werden muss, desto schwieriger

wird es, sich an einen geregelten Tagesablauf anzupassen“ (Gruber et al 2010: 36). Einer Beschäftigung nachgehen zu können strukturiert den Tag und stiftet *Sinn und Stabilität im Leben*. In diesem Zusammenhang spielt auch die *Integration am Arbeitsplatz* in Hinsicht auf *soziale Kontakte* eine weitere, bedeutende Rolle für die in der Maßnahme beschäftigten Personen. Erwerbslose Personen verlieren soziale Kontaktfelder und somit die Fähigkeit der Zusammenarbeit (Gruber et al 2010:

Tab. 1. Wirkungskette der Zielgruppe

Input	Unternehmensaktivität	Output	Outcome	Deadweight
Zeit, Fähigkeiten, Bereitschaft zur Veränderung	Bereitstellung befristeter Arbeitsplätze	Anzahl der MitarbeiterInnen	Stundenweise Vergütung Einkommen von TAKs Einkommen der vermittelten TeilnehmerInnen DLU (Arbeitstraining: Vorschaltmaßn. u. Stufe 3) Stabilität im Leben/Zukunfts-perspektive Integration am Arbeitsplatz Wissenserweiterung	Anzahl der Personen, die auch ohne SIUs die entsprechende Wirkung erzielt hätten
	Betreuungs- und Trainingsmöglichkeiten	Anzahl der Weiterbildungen	Persönliche Betreuung im Betrieb Verändertes Bewusstsein zum Gesundheitszustand Veränderung der Wohnsituation	
	Bereitstellung von Arbeitsmitteln	Anzahl der bereitgestellten Arbeitsmittel	Veränderung der Ausdrucksfähigkeit Veränderung der Mobilitätsanforderung Teamfähigkeit	
	Hilfe/ Vermittlung bei Jobsuche	Anzahl der vermittelten Jobs	Selbstwertgefühl und Selbstreflexion Mehr Kompetenzen Selbst und Zeitmanagement Eigeninitiative/ Verantwortungsbewusstsein/ Selbstständigkeit Umgangsformen/ situationsangepasstes Verhalten Freiwilliger sozialer Aufwand	

Quelle: Rauscher et al 2016: S. 27f

36). Eine Beschäftigung in einem sozialintegrativen Unternehmen schafft zusätzliche Interaktions- und Kommunikationsmöglichkeiten für die TeilnehmerInnen.

Eine befragte Person berichtet: „Das Programm ist eine gute Sache. Du kommst raus, du kommst unter Leute und kommst wieder in den Arbeitsprozess rein. Wenn man lange daheim ist, fällt einem irgendwann die Decke auf den Kopf“ [...]. „Man findet sofort wen zum quatschen (...) und da ist jetzt auch eine sehr schöne Freundschaft entstanden“ (Interview 9).

Der Interviewausschnitt verdeutlichen exemplarisch, dass für die Personen die Abwechslung und das Eingebundensein in soziale Netzwerke ebenso wichtig ist, wie das Zurückfinden in den Arbeitsprozess. Ein Ausschluss aus dem Erwerbsleben hat negative Auswirkungen auf das psychische und soziale Erleben. Erwerbslose Personen sind häufig von sozialer Isolation und von einer Zunahme an psychischen Beschwerden betroffen (Mickl 2000; Görlich 1998: 127 zit. nach Gruber et al 2010: 62). Durch eine Beschäftigung in einem sozialintegrativen Unternehmen profitieren TeilnehmerInnen insbesondere von sozialen Interaktionen.

Zusammenarbeit und „soziale Anerkennung“ durch erbrachte Leistungen erhöhen das Gefühl gebraucht zu werden und steigern die Wertigkeit. Erwerbslose Personen sind häufig vom Verlust an Selbstwert und Motivation betroffen, was sich in weiterer Folge in einer Abnahme des Selbstvertrauens und des Vertrauens in Mitmenschen bemerkbar macht (Gruber et al 2010: 36 und 63). Eine Beschäftigung in einem sozialintegrativen Unternehmen wirkt dem Gefühl der Nutzlosigkeit entgegen und erhöht das *Selbstwertgefühl*, was wiederum zu einem gesteigerten Selbstbewusstsein der TeilnehmerInnen führt, wie folgender Interviewausschnitt verdeutlicht: „Die Bestätigung, dass man doch gebraucht wird, hab ich hier zurück gewonnen und das macht sich auch im privaten Leben bemerkbar. Man tritt anders auf, man ist selbstbewusster geworden auch dadurch“ (Interview 10).

Personen der Zielgruppe profitieren auch in finanzieller Hinsicht von einer Beschäftigung in einem sozialintegrativen Unternehmen. So bekommen Transitarbeitskräfte und in den ersten Arbeitsmarkt vermittelte Personen ein *Einkommen*. Auch stundenweise beschäftigte Personen erhalten als Anreiz zur Aufnahme einer Beschäftigung ein „Taschengeld“ in Form von einer stundenweisen Vergütung. Personen im Arbeitstraining erhalten durch das Arbeitsmarktservice (AMS) hingegen einen Beitrag zur Existenzsicherung in Form einer Deckung des Lebensunterhaltes (DLU).

Hinsichtlich der Integration in den ersten Arbeitsmarkt spielen vor allem, wie oben bereits skizziert, *arbeitsmarktspezifische Fertigkeiten und Fähigkeiten* eine zentrale Rolle. Einen zentralen Stellenwert nimmt hier der *Zuwachs an Kompetenzen* ein. Das Wegfallen von beruflichen Erfahrungen, kann eine Verminderung der Handlungskompetenz zur Folge haben und das Selbstvertrauen in das eigene Können schwächen (Gruber et al 2010: 36). Personen, die lange Zeit aus dem Erwerbsleben ausgeschlossen wurden, profitieren in hohem Maße von Kompetenzen die durch den Beschäftigungsprozess (wieder) erworben werden. Darunter fallen neben dem Verstehen und Umsetzen von Arbeitsanweisungen insbesondere der Erwerb von fachlichen Kompetenzen sowie das Erlernen eines sorgfältigen Umgangs mit Arbeitsmitteln.

Anhand der vorliegenden Daten zeigte sich darüber hinaus eine Zunahme an *Eigeninitiative und Verantwortungsbewusstsein sowie Selbstständigkeit*. Damit ist gemeint, dass die TeilnehmerInnen zunehmend Aufgaben auch ohne Aufforderung erledigen beziehungsweise nicht mehr überwiegend auf Aufforderungen der ArbeitsanleiterInnen angewiesen sind.

Bei einigen TeilnehmerInnen kam es auch zu einer positiven Veränderung im *Selbst- und Zeitmanagement*. Diese Personen haben während der Teilnahme gelernt, besser mit Stress umzugehen und Vereinbarungen besser einzuhalten. Auch ihr Arbeitstempo scheint sich in einem angemessenen Rahmen zu bewegen. Im Zuge der Evaluation einer Beschäftigung traten jedoch auch negative Wirkungen auf. Bei einzelnen TeilnehmerInnen kam es z.B. zu einer starken Verschlechterung was das Selbst- und Zeitmanagement betrifft. Wie diese Wirkungen miteinander verrechnet wurden und wie es zu den Negativwirkungen kam, wird im nächsten Abschnitt zur Quantifizierung der Wirkungen erläutert.

In nachfolgender Wirkungskette (Tabelle 2) werden nun auch die identifizierten Wirkungen der Schlüsselarbeitskräfte dargestellt.

Ein zentraler Nutzen für die hauptamtlich beschäftigten MitarbeiterInnen ist z.B. der fixe Arbeitsplatz und das damit verbundene *Erwerbseinkommen*. Durch den täglichen Umgang mit jener spezifischen Zielgruppe, wie sie in SIUs vorzufinden ist, kommt es auch zu einer Verbesserung der *Sozialkompetenz* der hauptamtlichen MitarbeiterInnen.

Darüber hinaus ziehen die MitarbeiterInnen eine besondere Motivation daraus, eine sinnvolle und soziale Tätigkeit zu leisten, was ein *positives Gefühl* hervorruft: „Mir macht es Spaß, dass ich mit Menschen arbeiten kann und noch mehr Spaß macht es mir, wenn ich ihnen tatsächlich helfen kann (...) Davon zehre ich sehr. Wenn ich mir denke, der hätte ohne mich nichts mehr gefunden (...) und jetzt hat der eine Beschäftigung und das ist das Schöne“ (Interview 7).

Weiters wurde im Rahmen der Interviews eine *Sensibilisierung der MitarbeiterInnen* für benachteiligte Gruppen als Wirkung deutlich. Es zeigt sich, dass der Arbeitsalltag der MitarbeiterInnen in sozialintegrativen Unternehmen durch die Arbeit mit Personen mit unterschiedlichen Problemlagen geprägt ist und die MitarbeiterInnen für die Befindlichkeit von Personen in schwierigen Lebenssituationen sensibilisiert werden.

Der nächste Schritt der SROI-Analyse besteht darin die Wirkungen zu quantifizieren und zu monetarisieren. Im nachfolgenden Abschnitt wird auf die Quantifizierung der Wirkungen eingegangen.

3.3. Quantifizierung der Wirkungen

Mit der Quantifizierung der Wirkungen ist im Grunde die Messung der Wirkungen an sich gemeint. Im Zentrum steht die Frage, wie viele Personen in welchem Umfang von den erzeugten Wirkungen profitieren. Diese Frage konnte zum einen aufgrund einer guten Output-Datenbasis der Betriebe sowie zum anderen auf Basis der Sekundärdaten beantwortet werden.

Tab. 2. Wirkungskette Schlüsselarbeitskräfte

Input	Unternehmensaktivität	Output	Outcome	Deadweight
Zeit, Fähigkeiten und Fertigkeiten	Zur Verfügung stellen des Arbeitsplatzes Bereitstellung von Arbeitsmitteln Weiterbildungsmöglichkeiten	Anzahl der Schlüsselarbeitskräfte Anzahl der Arbeitsstunden Anzahl der Weiterbildungen	Einkommen Verbesserung der Sozialkompetenz Wissenserweiterung Sensibilisierung für benachteiligte Gruppen Positives Gefühl (Erfüllung, etwas Gutes zu tun) Freiwilliger sozialer Aufwand	Anteil an Personen, die auch ohne SIUs eine entsprechende Wirkung erzielt hätten

Quelle: Rauscher et al 2016: S. 53

Die benötigten Output-Daten wurden mittels einer quantitativen Erhebung direkt in den einzelnen SIUs erfasst. Dabei handelte es sich um die Anzahl der beschäftigten Personen wie beispielsweise die Anzahl der Personen in der Zielgruppe, der Schlüsselarbeitskräfte und der ehrenamtlichen MitarbeiterInnen, sowie Informationen zu Alter, höchste abgeschlossene Ausbildung, Einkommen sowie Eintritts- und gegebenenfalls Austrittsdatum aus dem Betrieb, um nur einige zu nennen.

Auf die Sekundärdaten aus der Evaluierung des Stufenmodells wurde bereits in Abschnitt 3.1. näher eingegangen. Die Daten speisen sich grundsätzlich aus Einzelbefragungen, die zum Betriebs-Eintritt sowie Austritt der Personen aus der Zielgruppe durchgeführt wurden. Dabei zeigten sich bei einzelnen Befragten in verschiedenen Wirkungsdimensionen und in unterschiedlicher Intensität sowohl Verbesserungen als auch Verschlechterungen. Da die Ergebnisse aggregiert und innerhalb einer Wirkungsdimension wechselseitig verrechnet wurden, kam es in Summe zu insgesamt positiven aber teilweise auch negativen Wirkungen. An einem konkreten Beispiel bedeutet dies folgendes: Bei einigen wenigen TeilnehmerInnen (5,2%) kam es zu einer leicht positiven Veränderung im Selbst- und Zeitmanagement. Diese Wirkungsdimension setzt sich aus den Einzelwirkungen Umgang mit Stress, Einhalten von Vereinbarungen und Arbeitstempo zusammen. Bei wenigen TeilnehmerInnen (3,6%) kam es jedoch zu einer starken Verschlechterung in diesen Bereichen. Die Veränderungen wurden gegenverrechnet, was aufgrund der starken Verschlechterung einiger weniger TeilnehmerInnen insgesamt zu einer negativen Wirkung führte.

Was die Verschlechterungen in den einzelnen Bereichen betrifft, so muss festgehalten werden, dass sich im Zusammenhang mit der Einschätzung der Fähigkeiten der TeilnehmerInnen einige Herausforderungen ergaben. Diese gründen größtenteils auf zwei Umständen: Zum einen schneiden Langzeitarbeitslose bei der Selbsteinschätzung schlechter ab als kurzzeitig Arbeitslose oder Erwerbstätige (*Knöchel/Trier 1995 in Steiner/Liebeswar 2014: 1*). Zum anderen kann diese Unschärfe auch in der Einschätzung durch SozialarbeiterInnen bzw. ArbeitsanleiterInnen gründen. Bei Eintritt in das

sozialintegrative Unternehmen können die Fähigkeiten der TeilnehmerInnen möglicherweise noch nicht adäquat eingeschätzt werden. Andererseits können Verschlechterung auch darauf hin deuten, dass diese schon vor Eintritt in die Maßnahme bestanden haben, aber erst im Laufe der Beschäftigung und insbesondere durch sozialarbeiterische Betreuung offensichtlich werden.

Aus diesem Grund wurde für die meisten Wirkungen für jeweils 10% der TeilnehmerInnen ein „Bewusstwerdungseffekt“ berücksichtigt. Ausgenommen davon sind die Wirkungen hinsichtlich der Veränderung der Mobilität und die Veränderung der Wohnsituation, weil in beiden Fällen davon ausgegangen werden kann, dass diese Einschätzungen bewusst getroffen wurden und auf tatsächlichen Veränderungen beruhen.

Als Deadweight wurde der Anteil jener Personen abgezogen, die einen Alternativjob bzw. eine alternative Beschäftigung gefunden hätten. Informationen zur Berechnung dieses Alternativszenarios wurden einerseits aus geführten Leitfadenterviews mit Schlüsselarbeitskräften, andererseits auf Basis einer Einschätzung der Personalverantwortlichen mittels eines Ratingverfahrens, mit welcher Wahrscheinlichkeit die Person ohne SIU eine ähnliche Beschäftigung gefunden hätte, generiert. Die gewonnenen Erkenntnisse wurden zusätzlich im Rahmen von Arbeitsgruppentreffen durch die Steuergruppe plausibilisiert.

3.4. Monetarisierung der Wirkungen

Im Rahmen der Studie konnten nahezu alle Wirkungen monetarisiert werden. Hierfür wurden unterschiedliche Ansätze herangezogen. Häufig handelte es sich um Kosten eines Substituts oder um Kostenersparnisse aber auch um vermiedene Folgekosten für die jeweilige Stakeholdergruppe. Es wurden ebenfalls Langzeitwirkungen, wie beispielsweise der Erhalt eines Lehrabschlusses, berücksichtigt. In den folgenden beiden Subkapiteln werden Monetarisierungen ausgewählter Wirkungen wiederum für die Stakeholder Zielgruppe und Schlüsselarbeitskräfte vorgestellt.

Zielgruppe

Im Zusammenhang mit arbeitsmarktpolitischen Maßnahmen steht das Erwerbseinkommen als Wirkung im Mittelpunkt. Dieser ökonomische Effekt wurde in der Studie je nach betroffener Gruppe (innerhalb der Zielgruppe) unterschiedlich berechnet. Eine Monetarisierung war hierbei nicht notwendig, da die Wirkung bereits finanzieller Natur ist. Für die Transitarbeitskräfte wurde die positive Wirkung des zusätzlich verfügbaren *Einkommens* ausgehend von den jährlichen Nettogehältern abzüglich des Arbeitslosengeldes/Notstandshilfe und der Mindestsicherung, also jener Gelder, die sie ohne die Erwerbsarbeit auch erhalten würden, berechnet. Es wurde angenommen, dass sich Arbeitslosengeld/Notstandshilfe und Mindestsicherung im Monat auf 813,99 Euro belaufen (Stand 2014). Das Nettoeinkommen wurde auf Basis der erhobenen Daten in den Betrieben ermittelt, wobei die Anwesenheit der Transitarbeitskräfte berücksichtigt wurde. Als Deadweight dienten 33%, basierend auf der erhobenen Einschätzung der zuständigen Schlüsselarbeitskräfte in den Betrieben. Abgefragt wurde, wie wahrscheinlich die beschäftigten Personen auch ohne SIU einen ähnlichen Arbeitsplatz erhalten hätten.

Das zusätzliche verfügbare *Einkommen der vermittelten TeilnehmerInnen* wurde auf Basis der Nettogehälter von HilfsarbeiterInnen abzüglich Arbeitslosengeld/Notstandshilfe und Mindestsicherung, die sie ohne die Beschäftigung erhalten würden, berechnet. Für die Berechnung des Einkommens der vermittelten TeilnehmerInnen wurde auf Basis der erhobenen Daten festgestellt, dass im Jahr 2014 25% der TeilnehmerInnen länger als 3 Monate in eine Beschäftigung in den ersten Arbeitsmarkt vermittelt wurden. Dies betraf laut vorliegender Daten 443 Personen. Für die Berechnungen des Einkommens wurde das durchschnittliche Gehalt eines Hilfsarbeiters/einer Hilfsarbeiterin herangezogen (*Statistik Austria 2015*). Für die Hälfte der vermittelten Personen wurde festgelegt, dass sie 6 Monate in der neuen Beschäftigung verbleibt, während die andere Hälfte 12 Monate in der neuen Beschäftigung tätig sind. Der gewählte Zeitrahmen entspricht dabei den Bundesrichtlinien für die Förderung sozialökonomischer Betriebe. So wird für die Beurteilung des kurzfristigen Arbeitsmarkterfolgs beispielsweise die Kennzahl „Bestand Personen in Beschäftigung 3 Monate nach Austritt der Maßnahme“ (Anteil in Prozent) herangezogen (*AMS 2013: 24f.*). Eine mögliche längere Beschäftigung konnte aufgrund mangelnder Datenlage nicht berücksichtigt werden. Da das zusätzliche Einkommen berechnet wurde, musste dieses um ALG/NH/BMS, welches die Personen im Alternativszenario bezogen hätten, reduziert werden. Das Arbeitslosengeld bzw. die Notstandshilfe und Mindestsicherung wurden mit monatlich 813,99 Euro festgesetzt (Stand 2014). Als Deadweight wurde erneut der Anteil von 33% an Personen abgezogen, die auch ohne SIU in eine ähnliche Beschäftigung vermittelt worden wären.

Für die Berechnung *Integration am Arbeitsplatz* wurden alle Personen der Zielgruppe herangezogen. Als Proxy für die Monetarisierung wurde die täglich aufgewendete Zeit für soziale Kontakte herangezogen. Laut Auswertungen der Zeitverwendungserhebung 2008/09 (*Statistik Austria 2009*) sind das bei berufstätigen Personen 1,7 Std. pro Tag. Des Weiteren wurde der durchschnittliche, österreichische Nettostunden-

lohn in Höhe von 10,83 Euro verwendet (*Statistik Austria 2015a*). Auch hier wurde der bereits erwähnte Deadweight (33%) berücksichtigt.

Für die Kategorie *persönliche Betreuung im Betrieb* wurde für alle Personen der Zielgruppe sowohl die tatsächliche Betreuung, als auch die gefühlte Betreuung im Betrieb, die in den Interviews immer wieder betont wurde berechnet. Die tatsächliche Betreuungszeit wurde auf Basis des Betreuungsverhältnisses von Schlüsselarbeitskräften (SozialarbeiterInnen und ArbeitsanleiterInnen) zur Zielgruppe berechnet. Für stundenweise Beschäftigte und Personen in Vorschaltmaßnahmen steht für die Hälfte des jeweiligen Stundenausmaßes ein Sozialarbeiter/eine Sozialarbeiterin zur Verfügung. Personen der Stufe 3 erhalten eine Betreuung im Umfang von 33% und Transitarbeitskräfte von 20% ihres Stundenausmaßes. Der durchschnittliche Stundenlohn eines Sozialarbeiters/einer Sozialarbeiterin beträgt lt. Statistik Austria 12,87 Euro (*Statistik Austria 2015*). Für die gefühlte Betreuung wurden als Proxy die Kosten einer Privatarztversicherung in der Höhe von 48 Euro/Monat herangezogen (*Gruber 2013*). Dieser Nutzen wurde für alle Personen der Zielgruppe unter Berücksichtigung der Anwesenheit berechnet. Als Deadweight wurden 5% festgelegt, da eine vergleichbare persönliche Betreuung in diesem Ausmaß in nur sehr wenigen anderen Unternehmen gegeben ist.

Für die Kategorie *mehr Kompetenzen* wurde für jene Beschäftigten, deren Kompetenzen sich ein wenig verbessert haben, die jährliche Lohndifferenz zwischen einer Hilfskraft mit einem Durchschnittsgehalt von 14.546 Euro und einer/einem BedienerIn von Anlagen und Maschinen bzw. Montageberufen mit einem Durchschnittsgehalt von 29.771,00 € herangezogen (*Statistik Austria 2015b*). Für jene Beschäftigte, deren Kompetenzen sich stark verbessert haben, wurde die jährliche Lohndifferenz zwischen einer Hilfskraft und einer Handwerkskraft mit einem Durchschnittsgehalt von 31.116,00 Euro herangezogen (*ebd.*). Hinter dieser Monetarisierung steht die Überlegung, dass sich mehr Kompetenzen in besseren Berufschancen und somit einem höheren Gehalt widerspiegeln. In beiden Fällen wurde wie in Abschnitt 3.3 beschrieben ein Bewusstwerdungseffekt bei den Betroffenen berücksichtigt. Dieser Effekt wurde anhand einer Potenzialerkennung mit Coaching in Höhe von 445,00 Euro pro Person monetarisiert. Als Deadweight dienten erneut die oben bereits erklärten 33%.

Für die Kategorie *Selbst- und Zeitmanagement* wurden für jene Beschäftigte, deren Selbst- und Zeitmanagement sich ein wenig verbessert haben, die Kosten einer Früherkennung von Burnout in der Höhe von 1.926,08 Euro herangezogen (*Schneider 2013*). Für jene Beschäftigte, deren Selbst- und Zeitmanagement sich stark verschlechtert haben, wurden die Kosten einer zeitverzögerten Diagnose von Burnout in der Höhe von 15.053,23 Euro herangezogen (*ebd.*). Die Burnout-Folgekosten wurden als Proxy-Indikator herangezogen, da kontinuierlicher Stress zu Überforderung führen und sich dies in einem erhöhten Burnout-Risiko bemerkbar machen kann. Auch hier wurde wiederum ein Bewusstwerdungseffekt bei den betroffenen Personen berücksichtigt. Da davon ausgegangen werden konnte, dass nur sehr wenige Betriebe am ersten Arbeitsmarkt einen derart geschützten Rahmen in Bezug auf Arbeitsdruck und Verständnis bieten, wurde der

Deadweight mit 5% sehr niedrig angesetzt.

Schlüsselarbeitskräfte

Die Wirkungen, welche sich für die Schlüsselarbeitskräfte durch die Beschäftigung in den SIUs ergeben, wurden bereits in Abschnitt 3.2. näher beschrieben. Einzelne Wirkungen wurden dabei wie folgt monetarisiert:

Der Umgang mit schwer vermittelbaren und langzeitarbeitslosen Personen trägt auch zur *Verbesserung der Sozialkompetenz* der in den sozialintegrativen Unternehmen beschäftigten Schlüsselarbeitskräften bei. Für die Monetarisierung dieser Wirkung wurden als Proxyindikator der durchschnittliche, wöchentliche Aufwand für soziales Engagement herangezogen und mit dem durchschnittlichen Nettostundenlohn

von unselbstständig Erwerbstätigen multipliziert. Laut Auswertungen der Zeitverwendungsstudie 2008/2009 (*Statistik Austria 2009*) wenden Erwerbstätige durchschnittlich 1,2 Std/Woche für Freiwilligenarbeit auf. Als durchschnittlicher Nettostundenlohn von unselbstständig Erwerbstätigen wurden 10,83 Euro herangezogen (*Statistik Austria 2015a*). Die Wirkung wurde auf die Anzahl der Schlüsselarbeitskräfte, exklusive Personen, die in der Administration tätig sind, hochgerechnet und um den Deadweight, die Wahrscheinlichkeit einen Alternativjob in einem anderen Dienstleistungsbereich zu erhalten (69%; *Statistik Austria 2015f*), bereinigt.

Für die *Wissenserweiterung* wurden die durchschnittlichen, direkten jährlichen Weiterbildungskosten (pro teilnehmender Person) in Höhe von 1.052,87 Euro herangezogen (*Statistik Austria 2015*). Der Nutzen wurde allen Schlüssel-

Tab. 3. Monetarisierung ausgewählter Wirkungen der Zielgruppe

Zielgruppe	
Einkommen	2.868.114 €
Nettoeinkommen der TAKs abzüglich Alternativeinkommen über Arbeitslosengeld o.ä.	
Einkommen der in den ersten Arbeitsmarkt vermittelten TeilnehmerInnen	1.116.407 €
Durchschnittliches Nettoeinkommen eines/einer Hilfsarbeiter/Hilfsarbeiterin bezogen auf die jeweilige Arbeitsperiode abzüglich Alternativeinkommen über Arbeitslosengeld o.ä.	
Integration am Arbeitsplatz	3.706.403 €
Zeitverwendung für soziale Kontakte pro Woche bezogen auf die beschäftigten Tagen multipliziert mit dem durchschnittlichen Nettostundenlohn eines/einer Österreicher/Österreicherin	
Persönliche Betreuung im Betrieb	817.317 €
Relevante Anwesenheit der Beschäftigten aus der Zielgruppe multipliziert mit dem durchschnittlichen Bruttolohn eines/einer Sozialarbeiter/Sozialarbeiterin und den monatlichen Kosten für eine Privatarztversicherung	
Mehr Kompetenzen	5.862.595 €
Lohndifferenz zwischen einer Hilfskraft und einer/einem BedienerIn von Anlagen und Maschinen bzw. Montageberufen bezogen auf die bereinigte Anzahl jener Beschäftigten, deren Kompetenzen sich ein wenig verbessert haben	
Lohndifferenz zwischen einer Hilfskraft und einer Handwerkskraft	
Bezogen auf die bereinigte Anzahl jener Beschäftigten, deren Kompetenzen sich stark verbessert haben	
Selbst- und Zeitmanagement	-884.474 €
Kosten der Früherkennung von Burnout bezogen auf die bereinigte Anzahl jener Beschäftigten, deren Zeitmanagement sich ein wenig verbessert hat	
Kosten der zeitverzögerten Diagnose von Burnout bezogen auf die bereinigte Anzahl jener Beschäftigten, deren Zeitmanagement sich stark verschlechtert hat	
Eigeninitiative/Verantwortungsbewusstsein/Selbstständigkeit	2.217.361 €
8,3% des durchschnittlichen jährlichen Personalaufwands für ArbeitsanleiterInnen bezogen auf die bereinigte Anzahl jener Beschäftigten, deren Selbstständigkeit sich ein wenig verbessert hat	
16,5% des durchschnittlichen jährlichen Personalaufwands für ArbeitsanleiterInnen bezogen auf die bereinigte Anzahl jener Beschäftigten, deren Selbstständigkeit sich stark verbessert hat	

Quelle: adaptiert nach Rauscher et al 2016: S. 28f

Arbeitskräften unter Berücksichtigung der Anwesenheit zugerechnet. Die Arbeitslosenquote vom Jahresdurchschnitt 2014 beträgt 8,4% (*Statistik Austria 2015e*). Da in Österreich 72% aller Unternehmen Weiterbildungen anbieten (*Statistik Austria 2015*), wurde die Wirkung um einen Deadweight von 66% reduziert.

Die Wirkung *Sensibilisierung für benachteiligte Gruppen* wurde mithilfe des Proxyindicators des entgangenen Bruttoeinkommens durch ein zweimonatiges Praktikum in einem sozialintegrativen Unternehmen monetarisiert. Hierzu wurde der durchschnittliche monatliche Bruttoverdienst einer Schlüsselarbeitskraft in der Höhe von 2.294 Euro herangezogen und für zwei Monate berechnet. Die Wirkung wurde auf die Anzahl der Schlüsselarbeitskräfte, exklusive Personen, die in der Administration tätig sind, hochgerechnet. Der Profit dieser Wirkung wurde wiederum um jenen Anteil an Personen reduziert, die diese Wirkung auch mit einer Alternativbeschäftigung erzielt hätten. Hierfür wurde zum einen die Arbeitslosenquote im Sozialbereich (*Statistik Austria 2015f*) und zum anderen die Wahrscheinlichkeit im Sozial- oder Gesundheitsbereich zu arbeiten (*Statistik Austria 2015e*) herangezogen.

In *Tabelle 4* sind für die ausgewählten Wirkungen der Schlüsselarbeitskräfte die errechneten Werte abgebildet.

3.5. Ergebnis der Analyse

Insgesamt ergeben sich auf Basis der durchgeführten Erhebungen und Berechnungen für alle inkludierten Stakeholder für das Jahr 2014 *monetarisierte Wirkungen* in der Höhe von rund 81.273.757 Euro, wie aus nachfolgender *Tabelle 5* zu entnehmen ist. Demgegenüber stehen Investitionen von rund 38.741.426 Euro, die insbesondere aus Förderungen des

AMS, des Landes Niederösterreichs und des Sozialministeriums sowie Umsatzerlösen bestehen. Wird der Gesamtprofit auf die Gesamtinvestitionen der 27 sozialintegrativen Unternehmen bezogen, ergibt dies einen *SROI-Wert von 2,10*. Dies bedeutet, dass jeder investierte Euro Wirkungen im monetarisierten Gegenwert von 2,10 Euro schafft.

Der *größte Profit* entsteht für die *Zielgruppe* (33,9%), die als zentrale Stakeholdergruppe der sozialintegrativen Unternehmen anzusehen ist. Im Jahr 2014 wurden von den sozialintegrativen Unternehmen 2.365 Personen in der Zielgruppe betreut. Die Personen der Zielgruppe profitieren vor allem von der Stabilität im Leben, einem Zuwachs an Kompetenzen, einer Wissenserweiterung, der Integration am Arbeitsplatz, worunter v.a. die Zunahme an sozialen Kontakten und Interaktionen fällt. Insbesondere Transitarbeitskräfte und vermittelte TeilnehmerInnen profitieren von einem zusätzlichen, höheren Einkommen. Insgesamt ergeben sich für die Personen aus der Zielgruppe monetarisierte Wirkungen in der Höhe von 27.578.710 Euro.

Der *zweitgrößte Profit* entsteht für die *AuftraggeberInnen/ AbnehmerInnen* (16,4%). Unter diesem Stakeholder werden neben Unternehmen auch private und sozialorientierte AuftraggeberInnen/AbnehmerInnen verstanden. Durch die sozialintegrativen Unternehmen profitieren sie in erster Linie von einem besseren Preis-Leistungsverhältnis, sowie einer guten Betreuung und besonderen Produkten. Vor allem private AuftraggeberInnen/AbnehmerInnen aber auch einige Unternehmen profitieren durch die Unterstützung eines sozialintegrativen Unternehmens im Zuge ihres Kaufes zusätzlich von einem positiven Gefühl.

Den *drittgrößten Profit* haben die *Lehrlinge* (11,7%), die durch die sozialintegrativen Unternehmen eine Ausbildung erhalten. Aber auch die gewonnene Stabilität im Leben, die

Tab. 4. Monetarisierung ausgewählter Wirkungen der Schlüsselarbeitskräfte

Schlüsselarbeitskräfte (SAK)	
Verbesserung der Sozialkompetenz Zeitverwendung für soziales Engagement pro Woche bezogen auf die Anwesenheit der SAKs (ohne Admin) bereinigt um jene SAKs, die auch ohne SIUs von dieser Wirkung profitiert hätten	€ 74.387
Wissenserweiterung Durchschnittliche jährliche Weiterbildungskosten inkl. Lohnausfallkosten Bezogen auf die Anzahl der SAKs bereinigt um jene SAKs, die auch ohne SIUs von dieser Wirkung profitiert hätten	€ 281.610
Sensibilisierung für benachteiligte Gruppen Verdienstentgang durch ein zweimonatiges Praktikum in einem SIU bezogen auf die Anzahl der SAKs bereinigt um jene SAKs, die auch ohne SIUs von dieser Wirkung profitiert hätten	€ 1.348.683

Quelle: Rauscher et al 2016: S. 53f

Tab. 5. Gesamtdarstellung der Stakeholderprofite und Investitionen - SROI-Analyse „27 sozialintegrative Unternehmen in Niederösterreich“

Stakeholder	Investitionen in SIUs		Wirkungen/ Profite der SIUs		Anteil am Profit
Zielgruppe	Zeit, Fähigkeiten	-	z.B. Erlernen beschäftigungsrelevanter Fähigkeiten für eine Wiedereingliederung in den ersten Arbeitsmarkt	€ 27.578.710	33,9%
AuftraggeberInnen/ AbnehmerInnen	Abnahme von Produkten und DL	€ 8.971.126	z.B. besseres Preis-Leistungsverhältnis, gute Betreuung, individuelle Produkte aus der Region, soziales Engagement	€ 13.348.782	16,4%
Lehrlinge	Zeit, Fähigkeiten	-	z.B. Erlernen beschäftigungsrelevanter Fähigkeiten, Sammeln von Berufserfahrung und Erhalt einer Lehrlingsausbildung	€ 9.525.651	11,7%
Sozialversicherung	N/A	-	Zusätzliche SV-Beiträge	€ 6.260.904	7,7%
Schlüssel-arbeitskräfte (SAK)	Zeit, Fähigkeiten, erworbenes Wissen	-	z.B. Einkommen, Verbesserung der Sozialkompetenz, Wissenserweiterung, Sensibilisierung für benachteiligte Gruppen, Positives Gefühl (Erfüllung, etwas Gutes tun)	€ 6.099.450	7,5%
Land NÖ	Förderungen	€ 3.052.587	Zusätzliche Steuer- und Abgabeneinnahmen	€ 3.352.649	4,1%
allgemeine Bevölkerung	Einnahmen aus Spenden/ Sponsoring und sonstige Einnahmen	€ 491.229	Verdrängungseffekte am ersten Arbeitsmarkt (Negativwirkung), sonstige betriebliche Aufwendungen wurden hier berücksichtigt	€ 2.879.379	3,5%
Bund	Förderungen	€ 29.383	Zusätzliche Steuer- und Abgabeneinnahmen	€ 2.707.424	3,3%
AMS NÖ	Förderungen	€ 23.048.546	z.B. Einsparung von Arbeitslosengeld/ Notstandshilfe, Beiträge zur Arbeitslosenversicherung	€ 2.206.800	2,7%
Sonstige Personen (z.B. KlientInnen von Neustart)	Zeit, Fähigkeiten, erworbenes Wissen	-	z.B. Berufserfahrung, Schnupper-Arbeitstrainings und Abarbeitung von Sozialstunden.	€ 1.812.394	2,2%
künftige ArbeitgeberInnen	Vertrauen	-	z.B. Arbeitserleichterung und Zeitersparnis hinsichtlich der Personalsuche, Einsparungen	€ 1.413.393	1,7%

			von Personalkosten aufgrund von Praktika		
Ehrenamtliche	Zeit, Fähigkeiten, erworbenes Wissen	-	z.B. positives Gefühl (Erfüllung, etwas Gutes tun) oder Gefühl gebraucht zu werden, Verbesserung der Sozialkompetenz, Integration am Arbeitsplatz	€ 1.297.473	1,6%
PAPL	Zeit, Fähigkeiten, erworbenes Wissen	-	z.B. zusätzliches Einkommen, Stabilität im Leben/Zukunftsperspektive, erhöhtes Sicherheitsgefühl, Integration am Arbeitsplatz, sowie Erlernen beschäftigungsrelevanter Fähigkeiten	€ 787.265	1,0%
Waren-bereitstellerInnen	Bereitstellung von Lebensmitteln	-	Einsparung von Entsorgungskosten	€ 736.273	0,9%
andere Einrichtungen	Zeit Wissen	-	z.B. Synergieeffekte (wie Weitervermittlung und Vorclearing) und Informationsaustausch	€ 626.073	0,8%
Gemeinden	Förderungen	€ 284.832	Zusätzliche Steuer- und Abgabeneinnahmen	€ 316.609	0,4%
LieferantInnen	Produkte/ Dienstleistungen	-	zusätzliche Aufträge	€ 262.325	0,3%
EigentümerInnen	Erlöse aus der Auflösung von Rückstellungen und Rücklagen Erträge aus der Auflösung von Investitionszuschüssen	€ 167.339	z.B. Umsatzerlöse (am Markt), Erlöse aus der Auflösung von Rückstellungen und Rücklagen sowie der Veräußerung von Anlagevermögen, usw.	€ 62.203	0,1%
SMS	Förderungen	€ 2.696.385	Erfüllung des Versorgungsauftrages	Wirkungen bereits bei den in der Maßnahme beschäftigten Personen berücksichtigt	0,0%
SROI	€ 38.741.426		€ 81.273.757		2,10

Quelle: Rauscher et al 2016: S. 61f

persönliche Betreuung im Betrieb und die gewonnenen Freundschaften stellen wesentliche Nutzendimensionen für die Lehrlinge dar. Mit 7,7% hat die Sozialversicherung durch zusätzliche Beiträge den *viertgrößten Nutzen*.

Den vergleichsweise *geringsten Profit* haben die *Gemeinden* und die *LieferantInnen*. Diese profitieren hauptsächlich von zusätzlichen Steuereinnahmen bzw. zusätzlichen Aufträgen.

Einen direkten *Verlust* hat die *allgemeine Bevölkerung* hinsichtlich der Verdrängungsmechanismen zu tragen. Gemeint ist hierbei, dass durch die Vermittlung von Personen aus den SIUs in den ersten Arbeitsmarkt wiederum andere Arbeitskräfte aus diesem verdrängt werden. Auch dieser negative Effekt wurde in der Studie berücksichtigt.

4. Zusammenfassung: Wozu ist die SROI-Analyse geeignet?

Organisationen entwickeln Interesse an sozialen Wirkungsanalysen allgemein bzw. an einer SROI-Analyse im Speziellen, weil sie erstens ihre Kommunikation nach außen verbessern möchten, zweitens auf einen derzeit starken Trend hin zu sozialen Wirkungsanalysen reagieren, und drittens ein strategisches Interesse an einer Weiterentwicklung in Richtung Wirkungsorientierung haben (Münscher/Schober 2015: 23). Bislang überwiegt der erstgenannte Grund: Wirkungsanalysen dienen zur Legitimation nach außen bzw. zur (Unterstützung) der Mitteleinwerbung. Die Komplexitätsreduktion auf eine Spitzenkennzahl, den SROI-Wert, ist dabei sehr hilfreich. Der Trend zu Wirkungsanalysen kann in Form von Außendruck seitens öffentlicher oder privater FördergebernInnen zu spüren sein. Zunehmend rückt aber auch ein strategisches Interesse der Organisationen und Unternehmen an der Analyse ihrer sozialen Wirkung in den Mittelpunkt. Dies kann eine bedeutende Grundlage für strategische Entscheidungen und Organisationsentwicklung sein. Insbesondere die Erarbeitung des Wirkungsmodells mit den Wirkungsketten der einzelnen Stakeholder und das Erkennen, welche Stakeholder wirkungsmäßig wie bedeutsam sind, bringt hohe interne Lerneffekte. In solchen Fällen liegt der Fokus weniger auf dem SROI-Wert als vielmehr auf dem Prozess der Erarbeitung desselben.

Wie auch das Fallbeispiel gezeigt hat, ist die SROI-Analyse generell gut dafür geeignet, Interventionen umfassend zu analysieren und zu bewerten. Die Stärke der Analyse liegt also im Aufbau von Komplexität bei gleichzeitiger Komplexitätsreduktion, durch die Bildung einer Spitzenkennzahl, die sich gut kommunizieren lässt. Solcherart werden die Projekte bzw. Interventionen in ihrer eigenen Komplexität ganzheitlich gewürdigt, ohne den vereinfachenden Überblick zu verlieren. Hierbei müssen allerdings meist auch pragmatische Annahmen getroffen werden und Hilfskonstrukte zur Quantifizierung und Bewertung herangezogen werden. Je nach Umfang und Ziel der Analyse muss mehr oder weniger rigide im wissenschaftlichen Sinn vorgegangen werden. Handelt es sich beispielsweise um eine Analyse, die dazu benötigt wird, wesentliche strategische sozialpolitische Entscheidungen zu treffen, wird eine vergleichsweise hohe Rigidität von Nöten sein. Wichtig ist, dass in jedem Fall transparent und nachvollziehbar dargestellt wird, wie im Zuge der Analyse vorgegangen wurde.

SROI-Analysen haben aber auch ihre Grenzen. KritikerInnen sehen in der Analyse eine Gefahr der Ökonomisierung des Sozialen, da die Methode vorgibt, dass alle Wirkungen gemessen und in monetären Einheiten dargestellt werden sollen. Häufige individuelle Setzungen, mangelnde Standardisierungen der verwendeten Indikatoren sowie Bewertungsverfahren sind bei Vergleichen problematisch. Der SROI-Wert bietet sich als Spitzenkennzahl geradezu für Benchmarking an, ein Vergleich ist aber nur eingeschränkt und unter Berücksichtigung des jeweiligen Vorgehens und sozialstaatlichen Kontextes zulässig (Maier et al. 2015). Weiters muss ganz pragmatisch festgestellt werden, dass aufgrund des relativ hohen Aufwands der Berechnung einer SROI-Analyse diese Methode zur laufenden Feinsteuerung

kaum geeignet ist.

Mit Blick in die Zukunft kann mit etwas Standardisierung und einer guten Verknüpfung zum internen Controlling und QM-Systemen, die schon heute viele (Output)-Daten erheben, einiges automatisiert erhoben werden. Dies reduziert den Aufwand und öffnet die Türe zu einer laufenden, wirkungsbasierten Steuerung.

Literaturverzeichnis

Arbeitsmarktservice Österreich (2013): Bundesrichtlinie für die Förderung Sozialökonomischer Betriebe (SÖB). http://www.ams.at/_docs/001_soeb_RILI.pdf (09.01.2016).

Arbeitsmarktservice Österreich, AMS Weiterbildungsdatenbank: http://wbdb.ams.or.at/wbdb/index_wbdb.jsp?ams=N&znid=1379428089164 (09.01.2016).

Flick, Uwe (2002): Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung. Rowohlt Taschenbuchverlag. Reinbek bei Hamburg.

Gruber, Christine/ Astleithner, Florentina/ Egger-Steiner, Michaela/ Marhali, Andrea/ Steiner, Mario/ Wagner, Elfriede/ Würfl, Christine (2010): „Evaluation sozialer Interventionen.“ Projektbericht Nr.812.990/11991. Gefördert aus Mitteln der FFG: Basisprogramm, BRIDGE-Brückenschlagprogramm sowie der Volkshilfe Österreich. Wien: Kompetenzzentrum für Soziale Arbeit.

Knöchel, Wolfram/ Trier, Matthias (1995): Arbeitslosigkeit und Qualifikationsentwicklung: Perspektiven der beruflichen Weiterbildung in einer Gesellschaft im Übergang. Verlag Waxmann zitiert nach: Steiner Karin/ Liebeswar Claudia (2014): AMS info 285: „Innovative Beratungsansätze für Langzeitarbeitslose.“

Maier, Florentine/ Schober, Christian/ Simsa, Ruth/ Millner, Reinhard (2015): SROI as a Method for Evaluation Research: Understanding Merits and Limitations. In: *Voluntas. International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*. 26 (5). S.1805-1830.

Mickl, Anna (2000): Soziale Arbeit in Beschäftigungsprojekten. In: Reichel, Rene/ Lesnik, Maria (Hrsg.): *Ist Arbeit unsozial? Arbeit neu bewerten*. Ein Lesebuch. Wien. 111-126.

Görlich, Maik (1998): *Arbeitslosigkeit aus sozialer und pädagogischer Sicht*. Stuttgart.

Münscher, R./ Schober, C. (2015): Welches Interesse verfolgen Organisationen mit einer Wirkungsanalyse ihres sozialen Engagements? – Ein Wegweiser. In: Schober, Christian/Then, Volker (Hrsg.) (2015): *Praxishandbuch Social Return on Investment. Wirkung sozialer Investitionen messen*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag. S. 23-40.

Rauscher, Olivia/ Schober, Christian/ Burger, Verena (2016): *SROI-Analyse für 27 niederösterreichische SIUs*. NPO&SE Kompetenzzentrum. Wien.

Rauscher, Olivia/ Schober, Christian/ Krlev, Gorgi (2015): Wie können Wirkungen erhoben werden? Untersuchungsdesign und empirische Durchführung. In: Schober, Christian/Then, Volker (Hrsg.): *Praxishandbuch Social Return on Investment. Wirkungen sozialer Investitionen messen*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag. S.77-108

Schneider, Friedrich/ Dreer, Elisabeth (2013): Volkswirtschaftliche Analyse eines rechtzeitigen Erkennens von Burn-out. Johannes Kepler Universität Linz.

Schober, Christian (2015): Wie können Wirkungen monetarisiert werden? In: Schober, Christian/Then, Volker (Hrsg.): Praxishandbuch Social Return on Investment. Wirkungen sozialer Investitionen messen. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag. S.125-160.

Schober, Christian/ Rauscher, Olivia (2014): „Was ist Impact? Gesellschaftliche Wirkungen von (Nonprofit) Organisationen. Von der Identifikation über die Bewertung bis zu unterschiedlichen Analyseformen.“, Working Paper, NPO&SE Kompetenzzentrum WU Wien.<https://www.wu.ac.at/npo-competence/appliedresearch/forschungsthemen/social-impact/>

Schober, Christian/ Then, Volker (2015): Was ist eine SROI-Analyse? Wie verhält sie sich zu anderen Analyseformen? Warum sind Wirkungen zentral? Die Einleitung. In: Schober, Christian/Then, Volker (Hrsg.) (2015): Praxishandbuch Social Return on Investment. Wirkung sozialer Investitionen messen. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag. S. 1-22.

Statistik Austria (2009): Zeitverwendungsstudie. https://www.bmbf.gv.at/frauen/publikationen/zeitverwendung_2008_09_barri_25887.pdf?4dz8a1 (01.09.2016).

Statistik Austria (2015): Verdienststruktur [http://www.statistik.at/web_de/statistiken/menschen_und_gesellschaft/so-](http://www.statistik.at/web_de/statistiken/menschen_und_gesellschaft/soziales/personen-einkommen/verdienststruktur/index.html)

[ziales/personen-einkommen/verdienststruktur/index.html](http://www.statistik.at/web_de/statistiken/menschen_und_gesellschaft/soziales/personen-einkommen/verdienststruktur/index.html) (01.09.2016).

Statistik Austria (2015a): Nettostundenlohn eines/einer unselbstständigen Erwerbstätigen. https://www.statistik.at/web_de/statistiken/menschen_und_gesellschaft/soziales/personen-einkommen/nettomonatseinkommen/index.html (01.09.2016).

Statistik Austria (2015c): Weiterbildungskosten. http://www.statistik.at/web_de/statistiken/menschen_und_gesellschaft/bildung_und_kultur/erwachsenenbildung_weiterbildung_lebenslanges_lernen/betriebliche_weiterbildung/index.html (01.09.2016).

Statistik Austria (2015e): Nettomonatseinkommen Pflichtschulabschluss/ Lehrausbildung. http://www.statistik.at/web_de/statistiken/menschen_und_gesellschaft/soziales/personen-einkommen/nettomonatseinkommen/index.html (01.09.2016).

Statistik Austria (2015f): nationale Arbeitslosenquote http://www.statistik.at/web_de/statistiken/menschen_und_gesellschaft/arbeitsmarkt/arbeitslose_arbeitssuchende/arbeitslose_nationale_definition/index.html (01.09.2016).

Transjob (2016): <http://www.transjob.at/de/Stufenmodell%20der%20Integration.asp> (01.09.2016)

Kommentar von Leonhard Plank zum Vortrag von Olivia Rauscher

Vielen Dank für die sehr gelungene Vermittlung dieses komplexen Konzepts und für die schöne Illustration am Beispiel der sozial integrativen Unternehmen in Niederösterreich. Durch die klassisch volkswirtschaftliche Brille betrachtet, würde ich erstens mal sagen, das ist ein super Konzept, um die positiven externen Effekte sichtbar zu machen, die diese Organisationen erbringen und die oft unter den Tisch fallen.

Ich glaube es leistet aber noch wesentlich mehr - insbesondere zeigt es die Eingebettetheit von Handlungen bzw. Individuen und Organisationen in einem gesellschaftlichen Rahmen auf - und die Komplexität der Interaktionsbeziehungen. Als solches bietet es ein einen komplexeren Blick in die Organisation, ob NPO oder Unternehmen sei dahingestellt, und stellt natürlich auch die Frage nach den Organisationsgrenzen ganz anders. Letzteres wird dem Kollegen Bröthaler oder wahrscheinlich auch Astrid Pennerstorfer Kopfzerbrechen bereiten - im Sinne von Messungen und Zuordnungen. Wir wollen klar und eindeutig einer Einheit zuordnen können, was hier an Wirkungen oder Leistungen erreicht wird.

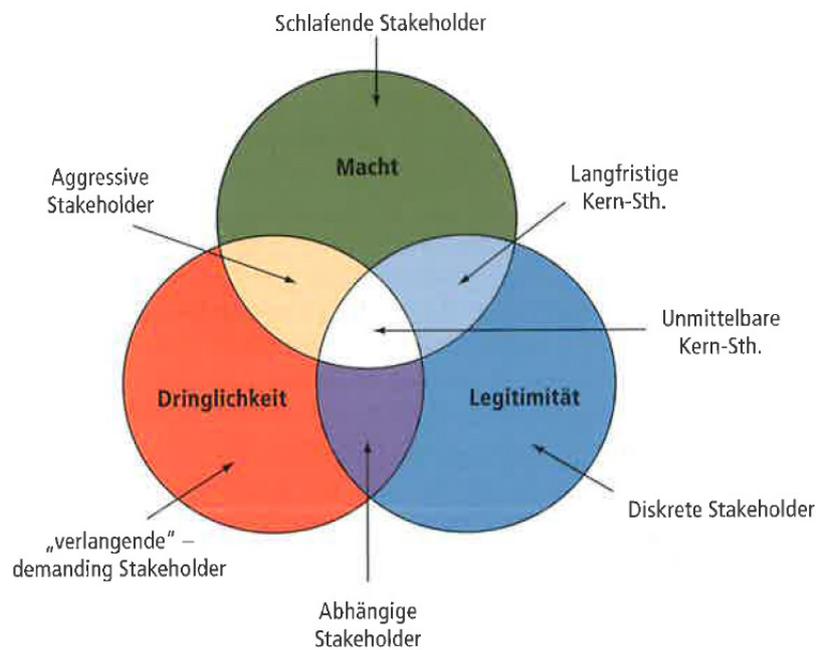
Die Problembereiche haben Sie schon vorweggenommen, die man ansprechen könnte: Zum einen die Frage des grundlegenden Systemdesigns, einschließlich der Wirkungszusammenhänge, im ersten Schritt der SROI; Zum anderen die ganze Operationalisierung – also die Frage der Quantifizierung und Monetarisierung vieler Zusammenhänge; Schließlich die Verlockung am Ende, das ganz komplexe System, das man aufbereitet hat, auf eine Zahl zu reduzieren und damit überspitzt gesagt am Ende Äpfel mit Birnen zu vergleichen. Ich überlasse die detailliertere Nachfragen den Kosten-Nutzen-Experten hier im Raum, weil die SROI im Wesentlichen ja auch eine Form der Kosten-Nutzen-Analyse ist. Zwar eine sehr differenzierte, aber im Grundsatz doch eine KNA wie an der schönen Tabelle ersichtlich, in der Sie einerseits die Investitionen (Kosten) aufgezeigt haben und diese den monetarisierten Wirkungen (Nutzen) gegenübergestellt haben.

Was mich als kritischen Betriebswirt natürlich besonders interessiert, sind vor allem die ersten Schritte im Rahmen des Ansatzes, also die Identifikation der Stakeholder und die

Wirkungsketten und –zusammenhänge. Da sehe ich für mich persönlich neben dem KNA Instrumentarium einen ganz wichtigen intellektuellen Hintergrund in der Stakeholdertheorie bzw. in der strategischen Management- und Organisationsforschung. Die Stakeholdertheorie hat gebrochen mit der traditionellen Vorstellung von Unternehmen und Organisationen als eine abgeschlossene Einheit, die im Wesentlichen nur ihren Anteilseignern, ihren Shareholdern zur Rechenschaft verpflichtet ist. Diese Shareholder-Theorie wird durch das Zitat von Milton Friedman aus den 70er Jahren zum Ausdruck gebracht – Er hat die Verantwortung des Unternehmens auf folgenden Satz zugespitzt: „The sole responsibility of business is to increase its profits.“ (Friedman 1973). Diese Fixierung auf Anteilseigner und Profit ist durch eine Stakeholderkonzeption abgelöst worden. Dieser Wandel hat sich ereignet vor dem Hintergrund, dass man gesagt hat, Organisationen sind in komplexen Umwelten eingebettet und müssen ganz unterschiedliche Interessen von Anspruchsgruppen (=Stakeholdern) berücksichtigen und auch ausbalancieren. Das ist nach der Stakeholder-Theorie eine Kernaufgabe von Management. Und diese Vorstellung von Stakeholdermanagement ist mittlerweile im Management, sowohl in Theorie als auch in der Praxis weitgehend angekommen. Das ist nicht zuletzt auch abzulesen an einer Unzahl von verschiedenen CSR-Praktiken und Büchern und Initiativen, die sich stark darauf beziehen.

Was im Mainstreaming dieser Stakeholdertheorien meiner Meinung nach verloren gegangen ist, ist der ursprünglich kritische Impetus, der in der Stakeholder-Definition von Freeman angelegt war. Demgemäß ist ein Stakeholder “(...) any group or individual who can affect, or is affected by, the achievement of a cooperations’s purpose“. Aufbauend auf dieser Definition entwickelt sich eine normative Stakeholdertheorie, die eine radikale Infragestellung des Unternehmenszwecks mit sich bringt: Für wen soll das Unternehmen welche Werte produzieren? Der Anspruch ist, dass man diese Fragen nicht nur aus der Perspektive eines Managementverantwortlichen stellt, sondern sagt, da braucht es eigentlich die Beteiligung aller relevanten Stakeholder, die von dieser Organisation betroffen sind, in einem gleichberechtigten Diskurs.

Was heute dominiert, ist ein instrumenteller Stakeholderansatz, eine etwas aufgeklärtere Form von Steuerung oder Herrschaft im Umgang mit Stakeholdern. Überspitzt gesagt, ist das eine intelligenterere Form von Risk-Management. Ein klassisches und weit verbreitetes Tool, das aus dieser Richtung kommt, teilt die Stakeholder nach der Dringlichkeit ihrer Anliegen, nach der Legitimität der Anliegen für die Organisation und auch nach der Macht ihre Anliegen durchzusetzen. Eine vereinfachte Darstellung eines solchen Stakeholder-Mappings sehen Sie in der folgenden Abbildung.



Quelle: Mitchel, Agle und Wood (1997)

Abb. 1. Prognose von Stakeholder-Verhalten

In dem Zusammenhang wollte ich noch nachhaken und fragen, wie Sie dieses Spannungsverhältnis sehen und wie Sie bei Ihrer Arbeit damit umgehen - gerade beim ersten Schritt, wo es um die Identifikation relevanter Stakeholder geht. Wie komme ich zu denen? Wer ist da beteiligt? Außerdem würde mich auch interessieren, ob solche SROI Analysen neben den kommunikationstechnischen Zielen (Was kann ich nach so einer Untersuchung den Geldgebern präsentieren) auch andere Ziele, insbesondere die Ermächtigung von Stakeholdern, ein Ziel ist.

Noch ein grundsätzlicher Punkt: Was machen wir, wenn diese SROI Werte nicht besonders toll sind? In der einen gezeigten Tabelle ist zumindest ein Wert kleiner 1. Und noch eine letzte kritische Nachfrage in Bezug auf das Benchmarking von SROI-Werten und die Relevanz für potentielle Geldgeber. Überlegen sich Investoren nicht eher primär, ob die Organisation oder diese Maßnahme besser zu ihnen passt - im Sinne des thematischen Fits - als ein relativ hoher oder niedriger SROI Wert?

Abschließen möchte ich mit einem etwas provokanten Vorschlag: Wir bewegen uns ja im Sachzwangs-Diskurs der „knappen öffentliche Budgets“ und gerade vor diesem Hintergrund werden solche Instrumente wichtiger für Organisationen im 3. Sektor, im autonomen Sektor, um sich gegenüber

den Förder- und Geldgebern zu legitimieren. Ich glaube aber auch, dass man dieses Framing durchaus auch umdrehen kann und ein bisschen fragen sollte, oder nicht nur die positiven externen Effekte von diesen Akteuren in dem Sektor hervorheben sondern umgekehrt auch fragen sollte, was denn eigentlich die negativen Externalitäten von manchen Unternehmenstypen sind, die mittlerweile auch in diesem Sektor tätig sind und auch ein wesentlicher Verursacher der „knappen Kassen“ sind.

Inspiriert wurde ich zu dieser Provokation durch eine Tagung in England, wo das folgende Beispiel ausführlich diskutiert wurde. Die Abbildung zeigt die Unternehmensstruktur des Noch-Marktführers „Four Seasons“ in der englischen Aktenpflege: Sie besteht aus 185 Tochterunternehmen, die über 15 Hierarchie-Stufen verteilt sind und weitgehend in Steueroasen angesiedelt sind. Das Beispiel zeigt, was es bedeuten kann, wenn ein finanzialisiertes Geschäftsmodell in einem zentralen Sektor des Wohlfahrtsstaats angewandt wird. Mittlerweile steht dieses Hoch-Risiko-Model vor dem Aus und das Unternehmen schreit nach der rettenden Hand des Staates - nachdem sie davor Jahre lang Steuern „optimiert“ haben, bei einem ROE von rund 12%! Ich meine, wir sollten uns neben der dem „Social Return of Investment“ auch verstärkt dem „Social Loss of Investment“ widmen.