

# Mittendrin statt nur dabei

## User Involvement in der Wirkungsanalyse

Text: Konstantin Kehl und Olivia Rauscher Bilder Schwerpunkt: Felix Schmidli

**Alle Beteiligten im Sozialbereich möchten mit ihrem Handeln grösstmögliche Wirkung erzielen. Doch wer entscheidet, was unter den Wirkungen einer Organisation zu verstehen ist? Bislang oft nur die Mitarbeitenden der Organisation selbst, aber nicht ihre KlientInnen.**

Angesichts immer restriktiverer Budgets und tendenziell zunehmender Konkurrenz zwischen den Anbieterorganisationen wird es künftig noch stärker darauf ankommen, Wirkungen gegenüber MittelgeberInnen wie z. B. der Verwaltung oder SpenderInnen und auch gegenüber der allgemeinen Öffentlichkeit nachzuweisen. Auch KlientInnen und ihre Angehörigen stellen zunehmend die Frage, welche Organisationen ihre Probleme effektiv lösen und ihre Lebenslagen verbessern können.

Wirkungsanalysen beschreiben, welchen gesellschaftlichen Beitrag Organisationen leisten, indem sie das, was durch die Fachpersonen in Zusammenarbeit mit KlientInnen bewirkt wird, beobachten, quantifizieren und – wo sinnvoll und möglich – in einen Geldwert umrechnen. Die so erhobenen Resultate können Aussagen über Gesundheitsverläufe oder Veränderungen in Bezug auf Bildungskompetenzen sein. Auch Schlussfolgerungen zum Mehrwert untersuchter Massnahmen für die Allgemeinheit (pro investiertem Franken) können gezogen werden. Letzteres wäre beispielsweise das Ziel eines Social-Return-on-Investment(SROI)-Ansatzes.<sup>1</sup>

Doch wie soll Wirkung in wertebasierten Organisationen analysiert und gemessen werden? Wie gelingt es, über «Kaffeesatzleserei» hinaus verlässliche und vergleichbare Indikatoren zu finden, welche die organisationalen Beiträge zur Verbesserung der Lebensqualität der Klientel oder zur Lösung sozialer Probleme offenlegen? Und wie ist Wirkung überhaupt definiert? Wer entscheidet darüber, was unter den Wirkungen einer Organisation zu verstehen ist und welche Ursachen-Wirkungs-Zusammenhänge hergestellt werden?

### Konstantin Kehl

Dr., ist Dozent am Institut für Sozialmanagement der ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (Departement Soziale Arbeit). Er hat langjährige Erfahrung in der Planung und Durchführung von Wirkungsanalysen für Organisationen aus dem Sozial- und Non-Profit-Bereich.



### Olivia Rauscher

Mag., ist Bereichsleiterin für den Bereich Wirkungsanalyse und Senior Researcherin am Kompetenzzentrum für Nonprofit-Organisationen und Social Entrepreneurship der Wirtschaftsuniversität Wien. Sie weist ebenfalls langjährige Erfahrung in der Planung und Durchführung von Wirkungsanalysen für Organisationen aus dem Sozial- und Non-Profit-Bereich auf.



### Forderungen nach Vergleichbarkeit und Einbezug der KlientInnen

Über diese grundlegenden Fragen der Wirkungsanalyse wird in der Praxis des Sozialwesens ebenso wie in der Forschung debattiert. Zwei elementare «Knackpunkte» stehen im Mittelpunkt:

- Im wissenschaftlichen Diskurs wird ein Bedarf nach grösserer Vergleichbarkeit von Wirkungsstudien geäussert. Es scheint zwar klar, dass sich Wirkungsanalysen in absehbarer Zeit nicht vollständig standardisieren lassen, zumal nicht, wenn es sich um sehr unterschiedliche soziale Interventionskontexte oder Zielgruppen handelt. Gerade aufgrund dieser Problematik werden eine höhere Transparenz der Methoden und eine Vereinheitlichung der Vorgehensschritte gefordert.
- Auf der praxisorientierten Ebene des Wirkungsdiskurses wird der Einbezug von möglichst vielen Anspruchsgruppen, sogenannten Stakeholdern, in die Planung und Durchführung der Analyse diskutiert. Ein zentraler Punkt ist dabei die Einbindung der KlientInnen in die Frage, was Wirkung bedeutet und wie sie zustande kommt. Ein Problem der Auseinandersetzung über Wirkung im Sozialwesen ist, dass es vielfach um die Orientierung an gesetzten (Experten-)Standards und weniger um eine kritische Reflexion des eigenen Handelns unter

## User Involvement bedeutet die Einbindung in den gesamten Prozess der Wirkungsanalyse

Einbindung der Anspruchsgruppen, das heisst vor allem der KlientInnen, geht. User Involvement bedeutet hier nicht nur die Befragung der Stakeholder über den Nutzen einer Intervention, sondern die Einbindung in den gesamten Prozess der Wirkungsanalyse. Die Betroffenen werden vom Forschungsgegenstand zu Mitforschenden und erhalten eine Stimme im Forschungsprozess.

In der Theorie ist die Inklusion von Stakeholdern vor allem im Zuge der Erstellung des Wirkungsmodells vorgesehen. Hierbei handelt es sich üblicherweise um den ersten, grundlegenden Schritt, der einer Analyse von Wirkung vorausgeht: Ein Wirkungsmodell legt in logischer und systematischer Weise zugrunde, wie eine Organisation oder ein Projekt «funktioniert» und wie sich der Weg vom Ressourceneinsatz A zum (gewünschten) Ergebnis B gestaltet. In einzelnen Wirkungsketten für jede Stakeholder-Gruppe wird dabei geprüft, wie vom Input über konkrete organisationale Aktivitäten spezifische Ergebnisse und in der Folge Wirkungen generiert werden. Dies setzt also bereits die Auswahl der Stakeholder voraus, die in die Analyse aufgenommen werden, was das Forschungsergebnis beeinflussen kann.



### **Häufig werden Wirkungsanalysen ohne die Beteiligten aufgeleitet**

Tatsächlich werden Wirkungsanalysen bislang häufig an den Beteiligten «vorbei» aufgesetzt. Das ist nicht nur hinsichtlich der Teilhabe von KlientInnen, MitarbeiterInnen, Angehörigen oder anderen an organisationalen Belangen und Prozessen Beteiligten problematisch, die gerade von Organisationen im Sozialwesen grossgeschrieben wird. Es führt auch in theoretischer und methodologischer Hinsicht zu Unsicherheiten und Verzerrungen in der Wirkungsanalyse.

## **User Involvement in der Wirkungsanalyse ist nicht trivial**

Im Rahmen sozialwissenschaftlicher Untersuchungen kann nur das analysiert und gemessen werden, wonach gefragt wird. Deshalb ist der Prozess der Wirkungsmodellierung ein zentraler – oft aber etwas stiefmütterlich behandelte – Grundstein der Wirkungsanalyse. Denn um diesen Grundstein herum wird verhandelt, welche zentralen Ressourcen und Aktivitäten mutmasslich zu welchen Leistungen und Wirkungen führen. Es vollzieht sich ein Akt der Deutung und «Konstruktion» von Wirkung durch die an der Wirkungsmodellierung beteiligten AkteurIn-

nen. Was in diesen Deutungsakten an Annahmen oder Hypothesen über den Zusammenhang von Aktivitäten und deren Wirkungen nicht in Form von Wirkungsketten übernommen wird, bleibt der Analyse verschlossen.

Das kann letztendlich zu sehr unterschiedlichen und widersprüchlichen Ergebnissen führen, wenn Wirkung unterschiedlich komplex und unter sehr verschiedenen Annahmen zur Kausalität und zu allfälligen Alternativen operationalisiert wird. Mangelnde Vergleichbarkeit ist die Folge. Es führt aber oft auch dazu, dass die vom Prozess ausgeklammerten, unmittelbaren KlientInnen den «Produkt-Charakter» von Wirkungsanalysen nicht mitprägen können, da ausschliesslich die ForscherInnen oder die ManagerInnen und Projektverantwortlichen einer Organisation sich den Kopf über die eigene Wirkung zerbrechen.

KlientInnen sollten daher nicht nur in die Überlegungen hinsichtlich der Zusammenhänge von Ursache und Wirkung eingebunden werden, sondern auch in den übrigen Forschungsprozess, wie etwa die Festlegung von geeigneten Indikatoren zur Messung und – insbesondere – in die Bewertung der Wirkungen. Ansonsten besteht die Gefahr, dass eine wesentliche Perspektive auf das Handeln einer Organisation verloren geht und nicht aus den Wahrnehmungen und Erfahrungen der unmittelbar Betroffenen gelernt werden kann.

### Erfolgsfaktoren eines User Involvements in der Wirkungsanalyse

Doch wie können Stakeholder möglichst gut in die Wirkungsanalyse einbezogen werden, und was sollte berücksichtigt werden, damit aus den mitunter verschiedenen Interessen und Erwartungen ein «handhabbares» Ergebnis abgeleitet werden kann?

- Einen geeigneten «Raum» zur Mitgestaltung schaffen: Dies reicht von einer tatsächlich angemessenen Örtlichkeit über einen passenden zeitlichen Rahmen bis hin zur Gestaltung einer vertrauensvollen Situation. Die Fragen müssen die Lebenswelt der Stakeholder betreffen; sie sollten das Gefühl gewinnen, ernst genommen zu werden.
- Auf Komplexitätsreduktion im Forschungsprozess achten: Dies gilt zum Beispiel bei der Formulierung von Fragen und der Verwendung von Begriffen. Die beteiligten Stakeholder sind in der Regel keine ForscherInnen und darüber hinaus zum Teil in schwierigen Lebenssituationen bzw. gewissen Einschränkungen ausgesetzt. Im Falle von sprachlichen oder kognitiven Beeinträchtigungen kann z.B. zusätzlich mit Bildern oder Piktogrammen gearbeitet werden.
- Auf eine angemessene Anzahl von Beteiligten achten: Generell gilt, wie immer in der Wissenschaft, «so viel wie nötig, so wenig wie möglich». Das Einbeziehen von betroffenen AkteurInnen bedeutet meist auch einen grösseren Ressourceneinsatz und die Notwendigkeit für alle Beteiligten, sich angemessen vorzubereiten.
- Auf logische Stringenz und das Vermeiden von Inkonsistenzen achten: Dies ist vor allem in der Modellbildung wichtig, da es in der Zusammenarbeit mit mehreren Stakeholdern freilich zu unterschiedlichen Sichtweisen und Meinungen kommen kann.
- Prozesshaft, partizipativ und kollaborativ arbeiten: Hinsichtlich der Vorgehensweise lässt sich viel von gemeinschaftlichen Formen der Wissensproduktion lernen, die im Dunstkreis von Begriffen wie «Inklusive Forschung» oder «Bürgerwissenschaft» diskutiert und im Rahmen von «Real-Laboren» oder «Innovation Labs» unter Beteiligung unterschiedlicher Akteure aus Staat, Wirtschaft,

Zivilgesellschaft und Forschung durchgeführt werden. Ihr Ziel ist es, komplexe Probleme beteiligungsorientiert zu lösen und zu gemeinsam getragenen Ergebnissen zu gelangen. Auch bezüglich der Wirkungsanalyse ist das kollaborative Problemlösen ein zentraler Aspekt.

- Machtasymmetrien und Interessenkonflikte offen thematisieren: Oft haben die einzubeziehenden AkteurInnen verschiedene Interessen und Machtpositionen – diese Differenzen (z.B. zwischen öffentlichen Mittelgebern, der Organisation, «abhängigen» Leistungsbezügern) sollten angesprochen und im Sinne der Ziele der Wirkungsanalyse hinterfragt werden.

User Involvement in der Wirkungsanalyse ist jedoch nicht trivial und bringt auch Hürden und Gefahren mit sich. So kann es zu einem erhöhten Ressourceneinsatz kommen, da z.B. Termine aufgrund der Problemlagen von KlientInnen nicht wahrgenommen werden können oder Erhebungen aufwendiger werden. Das Einbinden von Stakeholdern sollte nicht zu einer Pflichtübung verkommen, die aus pragmatischen Gründen immer wieder besonders engagierte VertreterInnen einer Zielgruppe anfragt («Quoten-Beteiligte»). Auch die Verschiebung von Rollen kann im Arbeitsalltag eine Hürde darstellen, wenn es etwa darum geht, dass MitarbeiterInnen an einem Tag gemeinsam mit den Vorgesetzten an einem Wirkungsmodell arbeiten und am nächsten Tag wiederum «nur» Teil der Belegschaft sind. Dennoch überwiegen in aller Regel die Vorteile und Chancen eines User Involvements bei Weitem, da es das Lernen von den unmittelbar Betroffenen sowie ein tieferes und valideres Verständnis von Wirkungen und Wirkungszusammenhängen ermöglicht.

#### Literatur

Then, V. / Schober, C. / Rauscher, O. / Kehl, K: Social Return on Investment Analysis. Measuring the Impact of Social Investment. 2017, Verlag Palgrave Macmillan.

#### Fussnote

1 Der SROI ist ein Instrument der Wirkungsanalyse, das zum Ziel hat, die gesellschaftlichen Wirkungen einer Organisation oder eines Projekts zu messen und sie in Beziehung zu den investierten Ressourcen zu setzen. Hierfür wird ein Wirkungsmodell mit Kausalzusammenhängen erstellt, und die identifizierten Wirkungen werden quantifiziert und (teilweise) monetarisiert. Das Ergebnis kann eine Kennzahl sein, die das Verhältnis der Wirkungen zum Input darstellt. Ein SROI-Wert von 2 zeigt beispielsweise eine gesellschaftliche Rendite von 200% an. Mit einem investierten Franken wurden also laut Analyse Wirkungen im Gegenwert von zwei Franken hervorgerufen.

### Vorschau

Nr. 09/2018: **Armut**

Call for Papers: 1. März | Redaktionsschluss: 15. Juli

Inserateschluss: 10. August

Nr. 10/2018: **Ausbildung**

Call for Papers: 1. April | Redaktionsschluss: 15. August

Inserateschluss: 10. September

Nr. 11/2018: **Kinderrechte**

Call for Papers: 1. Mai | Redaktionsschluss: 15. September

Inserateschluss: 10. Oktober

Nr. 12/2018: **Beistandschaften**

Call for Papers: 1. Juni | Redaktionsschluss: 15. Oktober

Inserateschluss: 10. November

Nr. 01/2019: **Niederschwelligkeit**

Call for Papers: 1. Juli | Redaktionsschluss: 15. November

Inserateschluss: 10. Dezember

Nr. 02/2019: **Körperliche Behinderung**

Call for Papers: 1. August | Redaktionsschluss: 15. Dezember

Inserateschluss: 10. Januar

Kontakt: [redaktion@sozialaktuell.ch](mailto:redaktion@sozialaktuell.ch)