

→ Impact Measurement

Praxishandbuch

**Wirkung & Wirkungsmessung
Sozialer Innovationen**

—

Impact Measurement and Valuation Lab

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung

➔ Inhalt

Vorwort der Bundesministerin für Bildung und Forschung	6
Vorwort der Beauftragten für Soziale Innovation	7
Vorwort der Autor:innen	8
Executive Summary	10
Einleitung	13
1. Wirkung & Wirkungsmessung	17
1.1 Wirkung, Wirkungsmessung und -bewertung für soziale Innovationen	17
1.2 Annahmen und Gründe der Wirkungsmessung	19
2. Wirkungskreis: Grundlagen für die Wirkungsmessung	25
2.1 Purpose: Zur Zweckbestimmung des Vorhabens	26
2.2 Vision: Definition von Vision, Geltungsbereich und Ziele der Wirkung	27
2.3 Mission: Beschreibung der Grundlage des Vorhabens	28
2.4 Strategie: Erläuterung der Strategie, um Vision und Ziele zu erreichen	30
2.4 Stakeholder: Identifizierung der wichtigsten Stakeholder	31
2.5 Design des Frameworks für die Wirkungslogik	35
2.5.1 Definition der Wirkungslogik	35
2.5.2 Input: Verwendete Ressourcen	41
2.5.3 Output: Aktivitäten des Vorhabens	41
2.5.4 Outcome: Wirkung auf die Zielgruppe	42
2.5.5. Impact: Wirkung auf gesellschaftlicher Ebene	45
3 Umsetzung der Wirkungsmessung	51
3.1 Datengenerierung und -analyse	51
3.2 Wissenschaftliche Grundlagen zur Umsetzung der Wirkungsmessung	51
3.2.1 Korrelation und Kausalität	51
3.2.2 Kausalität – Ursache und Wirkung	53
3.2.3 Kausalität feststellen – Beobachtung und Experiment	55
3.3 Outcome – Methoden zur Messung	60
3.3.1 Messung anhand von Umfragen und Interviews: Offene und geschlossene Fragen	60
3.3.2 Datenaufbereitung und Kommunikation	67
3.3.3 Lernen, verbessern und kontinuierlich überprüfen	67
3.4 Impact – Methodische Ansätze zur Messung	68

Inhalt

4 Weitere Hinweise und Erwägungen bei der Wirkungsmessung

41

4.1 Erwägungen bei der Bewertung – Not everything that counts can be counted.

71

4.2 Erwägungen bei der Monetarisierung

71

4.3 Impact Netting – Verrechnung von sozialer und ökologischer Wirkung

72

4.4 Konsequenzen der Wirkungsmessung – Measurement drives action

72

4.5 Überspringen der Outcome-Ebene

72

4.7 Pseudo-Genauigkeit und intransparente Kommunikation von Schätzwerten

73

Anhang I: Checkliste zum Wirkungskreis und der Wirkungsmessung und -bewertung

75

Anhang II: Mess- und Monetarisierungsinstrumente

77

Anhang III: Beispielhafte Outcomes und wie diese bewertet und gemessen werden können

88

Anhang IV: Beispielhafte Impacts und wie diese bewertet und gemessen werden können

91

Anhang V: Weiterführende Informationen zum Messniveau von Variablen

94

→ **Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1: Historische Meilensteine der Nachhaltigkeitsgeschichte

20

Abbildung 2: Historische Einordnung der Rechenschaftspflichten

22

Abbildung 3: Unser Wirkungskreis

26

Abbildung 4: SMART-Ansatz

29

Abbildung 5: Ansatz zum Vorgehen zur Identifikation von Stakeholdern

32

Abbildung 6: IOOI-Ansatz

36

Abbildung 7: Wirkungstreppe

37

Abbildung 8: Grundlage der Wirkungsmessung – Kausalitätsbeziehungen

51

Abbildung 9: Einführungsbeispiel – Kausalität

52

Abbildung 10: Wirkungsmessung – Beispiel für eine Ursache-Wirkungs-Beziehung

54

Abbildung 11: Kausalität der Wirkungslogik

55

Abbildung 12: Methodische Ansätze zur Untersuchung der Kausalität

56

Abbildung 13: Qualitative Untersuchung

63

Abbildung 14: Ansätze zur Datenauswertung: Multi-Item-Skala und Indexvariable

64

Abbildung 15: Methodische Ansätze zur Messung von Impacts

69

→ **Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1: Inputs

41

Tabelle 2: Outputs

41

Tabelle 3: Outcomes

44

Tabelle 4: Impact

49

Tabelle 5: Fragebogen – offene und geschlossene Fragen

62

Vorwort der Bundesministerin für Bildung und Forschung

Liebe Leserinnen und Leser,

groß denken, offen sein und Chancen ergreifen: Nur so können wir den Wandel meistern, der unser Leben gerade verändert, sowohl technologisch als auch gesellschaftlich und geopolitisch. Mehr denn je brauchen wir Zukunftsgestalterinnen und -gestalter, die neue Wege finden und sie dann auch beherzt beschreiten. Dabei unterstützen wir sie, damit gute Ideen noch schneller in der Praxis ankommen und Deutschland ein modernes Innovationsland bleibt.

Sozialen Innovationen sind ein wesentlicher Teil unserer Zukunftsvorsorge. Sie sind der Zwillingsbrüder von technologischen Innovationen. Eins ohne das andere bliebe unvollständig. Dem trägt unsere Zukunftsstrategie Forschung und Innovation Rechnung und ganz konkret auch unsere Strategie für Soziale Innovationen und Gemeinwohlorientierte Unternehmen. Es geht darum, das große Potential Sozialer Innovationen voll auszuschöpfen und dafür ein offenes Ökosystem zu fördern, das aus Wissenschaft, Wirtschaft, Politik, Wohlfahrtspflege und Zivilgesellschaft besteht. Soziale Innovationen sollen ihre Wirkkraft in unserem Land entfalten können.

Was es dazu braucht, ist offensichtlich: weniger Hürden für Sozialinnovatorinnen und -innovatoren, bessere Rahmenbedingungen und vor allem auch mehr Aufmerksamkeit dafür, wie Soziale Innovationen wirken und was sie bewirken. Als Bundesministerium für Bildung und Forschung fördern wir deswegen die Entwicklung geeigneter Indikatoren durch das „Impact Measurement and Valuation Lab“. Wir schaffen dadurch eine Grundlage, um die Wirkung Sozialer Innovationen zu messen und zu bewerten. Mit diesem Handwerkszeug unterstützen wir engagierte Zukunftsgestalterinnen und -gestalter und machen den Wert Sozialer Innovationen für Förderer und Investoren greifbarer.

Das vorliegende Handbuch ist hierfür ein erster wichtiger Schritt. Es zeigt praxisnahe Wege, um zu verdeutlichen, was Sozialer Innovationen bewirken. Ich wünsche Ihnen eine inspirierende Lektüre.



Bettina Stark-Watzinger

Mitglied des Deutschen Bundestages

Bundesministerin für Bildung und Forschung

↪ Bundesministerium für Bildung und Forschung

Foto: © Bundesregierung – Guido Bergmann

Vorwort der Beauftragten für Soziale Innovation

Die Währung von Sozialen Innovationen ist weniger der Profit, sondern vielmehr ihre Wirkung. Bisher messen jedoch nur wenige gemeinwohlorientierte Organisationen und Social Start-Ups ihre Wirkung professionell. Dieses Handbuch soll dazu beitragen, dass künftig viel mehr ihren gesellschaftlichen oder ökologischen „impact“ und damit ihren ökonomischen Nutzen verstehen, messen, bewerten und vor allem kommunizieren können. Das ist eine wesentliche Voraussetzung, damit der Sektor mehr Sichtbarkeit, Verständnis und Unterstützung erfährt.

Ich danke den Autorinnen und Autoren sowie allen co-kreativ Beteiligten für die gemeinsame Arbeit an diesen Guidelines für soziale Wirkungsmessung.



Zarah Bruhn

Beauftragte für Soziale Innovation

↪ Bundesministerium für Bildung und Forschung

Foto: © BMBF/Rickel

Vorwort der Autor:innen

Als Menschheit stehen wir vor großen Herausforderungen wie der Klima- oder der Biodiversitätskrise. Der Handlungsdruck ist groß und wir brauchen dringend innovative Lösungen. Vor diesem Hintergrund wird sozialen Innovationen eine gestiegene Relevanz zugesprochen.

Aktuelle Strategien der Politik auf europäischer Ebene wie der EU Green Deal, der Sustainable Finance Action Plan, die Corporate Sustainability Reporting Directive, aber auch Strategien auf Bundesebene wie die nationale Strategie für Soziale Innovationen und Gemeinwohl orientierte Unternehmen, die Startup- oder die Innovationsstrategie der Bundesregierung zeigen auf, welche Schritte und Maßnahmen nötig sind, um Innovation in Richtung einer nachhaltigeren Wirtschaft und Gesellschaft zu ermöglichen. Jetzt geht es darum, dass wir diese Strategien in die Tat umsetzen.

Was bislang fehlt, ist eine wissenschaftsbasierte Messung der Wirkung von sozialen Innovationen. Wir befinden uns in einer Zeit, in der wir grundlegend neu definieren, wie wir die Performance von Organisationen messen. Während der sogenannte „Nonprofit“ Sektor gemeinwohlorientierter Organisationen schon seit langem mit Konzepten und Methoden wie Wirkungsorientierung, Wirkungstreppen, Wirkungslogiken und entsprechenden Messansätzen experimentiert hat, gibt es bisher wenig systematische Standardisierung der Methoden bei der Messung der sozialen und ökologischen Wirkung sozialer Innovationen. Das vorliegende Handbuch versucht diese Lücke zu schließen und einen systematischen Überblick über Methoden nicht nur der Wirkungsorientierung und Wirkungslogik, sondern auch der konkreten Messung der Wirkung von sozialen Innovationen zu geben. Dabei kann das Handbuch im gleichen Zuge auch Organisationen dazu inspirieren, ihren „purpose beyond profits“ in konkrete Messung zu übersetzen.

Eine verbesserte Wirkungsmessung für soziale Innovationen kann dabei vielfältige positive Auswirkungen haben. Für die Initiativen und Organisationen selbst bedeutet eine systematische Auseinandersetzung mit ihrer Wirkung oft eine tiefgreifende Reflektion über ihre Strategie, die Möglichkeit der evidenzbasierten Steuerung und die Herstellung von Transparenz gegenüber ihren Stakeholdern. Für Förderinstitutionen erleichtert die Bereitstellung von Daten über Wirkung die Auswahl der wirkungsvollsten Vorhaben und auch Investor:innen können so ihre Portfolios im Sinne von Impact Investing wirkungsorientierter zuordnen. So können die Erhebung, Analyse und Bereitstellung von Daten über die Wirkung bzw. den Impact von Organisationen

#gemeinsamwirken

die Brücke zwischen Akteur:innen auf Finanzmärkten, die sich zunehmend ihres Potentials bewusst sind, einen „Investor Impact“ zu haben, und Impact Entrepreneur:innen bauen, die mit ihren Ideen die dringendsten Probleme unserer Zeit adressieren.

Wir bedanken uns bei den vielen Mitwirkenden dieses Projektes, die das vorliegende Handbuch erst möglich gemacht haben. Es ist ein gemeinsames Produkt der Community rund um soziale Innovationen. In diesem Sinne sehen wir das Handbuch auch als einen ersten Vorschlag an, den wir kontinuierlich weiterentwickeln möchten. Hierzu laden wir Euch alle herzlich ein. Kommentiert, kritisiert und schlägt uns Verbesserungen vor. Wir freuen uns auf einen konstruktiven Austausch. Lasst uns gemeinsam dieses wichtige Thema weiterentwickeln!

Wir hoffen, dass wir damit gemeinsam einen Beitrag dazu leisten können, dass sich das Thema Impact mehr in den Mainstream bewegt. Unsere Vision ist, dass in einigen Jahren alle Organisationen definieren und messen können, welchen positiven Beitrag sie zur Gesellschaft leisten und dabei bewusst ihre negativen Auswirkungen minimieren. Hierzu kann das, was wir hier zusammentragen, eine Grundlage bilden.

#gemeinsamwirken!

Eure Felizia von Schweinitz, Aryn Vogel,
Ali Aslan Gümüşay und Laura Marie Edinger-Schons

Executive Summary

Kurzbeschreibung

Unsere Art zu wirtschaften war lange Zeit von einem Streben nach unbegrenztem Wachstum und Gewinnmaximierung geprägt. Mit Blick auf die planetaren Grenzen und die Nachhaltigkeitsziele der Vereinten Nationen wird deutlich, dass es so nicht weitergehen kann. Soziale Innovationen leisten bei dieser Transformation einen zentralen Beitrag. Soziale Innovationen umfassen dabei neue soziale Praktiken, Prozesse und Organisationsformen, die zu tragfähigen und nachhaltigen Lösungen für die Herausforderungen unserer Gesellschaft beitragen. Aber welche sind die wirkungsvollsten sozialen Innovationen? Wie können wir die sozialen und ökologischen Wirkungen dieser Projekte anhand wissenschaftlicher Methoden messen und transparent machen? Das ist der Gegenstand des Projektes Impact Measurement and Valuation Lab.

Beschreibung des Projekts

Das Impact Measurement and Valuation Lab (IMV-Lab) verfolgt das Ziel, das Thema Wirkungsmessung sozialer Innovationen systematisch aufzuarbeiten und Ressourcen zur Verfügung zu stellen, um die Wirkungstransparenz bei sozialen Innovationen zu steigern. Als Wirkung begreifen wir dabei die Veränderungen, die sowohl direkt als auch indirekt, intendiert und nicht intendiert durch Handlungen von diesen Organisationen hervorgerufen werden. Diese Veränderungen implizieren sowohl positive als auch negative sozial-ökologische Folgen, über die Veränderungen hinaus, die ohnehin eingetreten wären. In diesem Sinne bezieht sich die Wirkungsmessung auf die Identifikation und Bewertung evaluierbarer sozial-ökologischer Veränderungen, welche durch Handlungen von Organisationen kausal hervorgerufen wurden.

Zusammenfassung der Zielsetzung des Praxishandbuchs

Wir verfolgen das Ziel, das Potential der Anwendung existierender wissenschaftlicher Methoden sichtbar zu machen und auszuschöpfen. Im Kern dieses Handbuchs steht die Unterstützung von Organisationen, die soziale Innovationen implementieren und ihre Wirkungsmessung weiterentwickeln wollen. Wir führen existierende Ansätze der Wirkungsorientierung und -messung aus der Wissenschaft und Praxis zusammen und geben konkrete Empfehlungen für ihre Nutzung. Neben der Wirkung auf Zielgruppen-Ebene (Outcome) betrachten wir auch die Wirkung auf gesellschaftlicher Ebene (Impact) und zeigen exemplarisch qualitative und quantitative Instrumente der Wirkungsmessung und -bewertung auf.

Kernbotschaften und Empfehlungen zur Wirkungsmessung

Ebenso nutzen wir einen integrierten Ansatz. Basierend auf unseren Recherchen haben wir einen "Wirkungskreis" entwickelt, welcher das Thema der Wirkungsorientierung und -messung in drei Phasen strukturiert: Motive, Wirkungslogik und Messung. Die erste Phase (Motive) beinhaltet die Beschreibung des Zwecks des Vorhabens, der

Vision sowie der daraus abgeleiteten Mission, Strategie und der Einbindung der Stakeholder. Dies stellt die wesentliche Grundlage für die Entwicklung von Wirkungslogik und Wirkungsmessung dar. In der zweiten Phase (Wirkungslogik) wird auf dieser Basis ein Rahmenwerk für die Entwicklung und Messung der Wirkung definiert. Dies umfasst die angenommene Theory of Change sowie die voraussichtlichen Input-, Output-, Outcome- und Impact-Faktoren des Vorhabens. Die Phase der Wirkungsmessung umfasst dann die Erhebung, Analyse und Interpretation von qualitativen und quantitativen Daten. Daran angeschlossen folgen die Aufbereitung und Kommunikation der Ergebnisse sowie die kontinuierliche Verbesserung des Vorgehens über die Zeit. Im Wesentlichen gilt es, den kausalen Zusammenhang zwischen den durchgeführten Aktivitäten sowie der Wirkung aufzuzeigen sowie die Stärke der Wirkung zu verstehen. Dafür führen wir in unterschiedliche Beobachtungs-, Erhebungs- und Bewertungsansätze ein. Auch die Übersetzung von Wirkung in monetäre Werte wird in diesem Papier von uns als eine mögliche Methode diskutiert, allerdings auch hinsichtlich ihrer Grenzen kritisch betrachtet.

Kritische Reflexion der Wirkungsmessung

Soziale Wirkung betrifft eine Vielzahl an Stakeholdern, welche unterschiedliche Bedürfnisse und Perspektiven hinsichtlich der Definition von Wirkungsindikatoren, deren Messbarkeit und Wertzuschreibungen mit sich bringen. Ebenso entfaltet sich die soziale Wirkung auf gesellschaftlicher Ebene oft erst im Laufe der Zeit. Zudem ist der Beitrag einer einzelnen Aktivität zu einer Entwicklung auf gesellschaftlicher Ebene oftmals schwer zurechenbar. Hinzu kommen moralische Erwägungen bei der Quantifizierung und monetären Bewertung sozialer Wirkungen (der sog. „Valuation“). Valuation beschreibt die Zuschreibung von monetären Beträgen zu Wirkungen. Die Anwendung einiger Monetarisierungsansätze kann zu irreführenden Ergebnissen und ethischen Problemen führen und so langfristige Auswirkungen für unsere Gesellschaft haben, die bislang kaum absehbar sind.

Potenziale der wissenschaftsbasierten Wirkungsmessung für Soziale Innovationen

Wirkungsmessung befähigt Organisationen, welche soziale Innovationen entwickeln, zur Verbesserung ihrer strategischen Ausrichtung. Die Kommunikation über die eigene Wirkung kann es sozialen Innovationen ermöglichen, finanzielle Ressourcen zu akquirieren und langfristig ihre Handlungsfähigkeit auszubauen. Insbesondere in den sich aktuell dynamisch entwickelnden Finanzmärkten, die immer mehr Wert auf Investitionsmöglichkeiten mit positivem Impact legen, bildet die Wirkungsmessung eine wichtige Brücke. Wenn Transparenz über Wirkung besteht, können Akteur:innen in Finanzmärkten Kapital entsprechend auf die wirkungsvollsten Ansätze allokalieren. Dies ist auch im gesellschaftlichen Interesse: Soziale Innovationen sind von zentraler Bedeutung für die Transformation unserer Wirtschaft und Gesellschaft in Richtung Nachhaltigkeit – und sollten genau deshalb gezielt gesteuert und gefördert werden.

Einleitung

Einleitung

Die drängenden globalen Herausforderungen, die von sozialer Ungerechtigkeit bis hin zur Klimakrise reichen, haben das Bewusstsein für die Verantwortung von Organisationen gegenüber der Gesellschaft und der Umwelt geschärft. Dieser Wandel in der Wahrnehmung spiegelt sich in der steigenden Relevanz wider, die der sozialen und ökologischen Wirkung von Initiativen und Vorhaben zukommt. Die Fokussierung auf rein finanzielle Ergebnisse weicht einem ganzheitlicheren Ansatz, der die Auswirkungen auf Menschen und den Planeten gleichermaßen berücksichtigt.

Im Lichte dieser Entwicklungen und der zunehmenden Notwendigkeit, eine positivere und nachhaltigere Zukunft zu gestalten, stellt dieses Handbuch den Ansatz der Wirkungsmessung für soziale Innovationen in den Mittelpunkt. Die in diesem Handbuch vorgestellten grundlegenden Ansätze und Methoden sind anwendbar, um Wirkungen der Aktivitäten von Organisationen auf ihre Anspruchsgruppen messbar zu machen. Das Hauptziel des Handbuchs besteht also darin, einen klaren, umfassenden und praxisnahen Rahmen für die Messung der sozialen und ökologischen Wirkungen von Initiativen und Organisationen zu schaffen, die darauf abzielen, positive Veränderungen in der Gesellschaft und der Umwelt zu bewirken. Durch die Darstellung des Ansatzes wird nicht nur eine effektive Messung und Bewertung der Wirkung ermöglicht, sondern auch eine erhöhte Transparenz, Rechenschaft und die Möglichkeit zur kontinuierlichen Verbesserung.

Dieses Handbuch stellt die verschiedenen Dimensionen der sozialen und ökologischen Wirkungsmessung dar und bietet einen praktischen Leitfaden, wie Organisationen diese Methoden in ihre Strategien integrieren können.

Dieses Handbuch soll dazu beitragen, die Grundlagen für eine Bewertung, Messung und Kommunikation der positiven Veränderungen zu legen, die in einer Welt im Wandel so dringend benötigt werden. Dadurch soll es auch die bessere Finanzierung von sozialen Innovationen durch Förderinstitutionen und Kapitalmärkte ermöglichen.

Übersicht der Inhalte – Wie kann ich dieses Handbuch nutzen?

1 Kapitel

Im ersten Kapitel wird ein grundlegender Blick auf das Verständnis von "Wirkung" und die Wichtigkeit von Messung geworfen. Welche Kernaspekte dieses Themas sind besonders wichtig und warum ist es von sozialen Organisationen bis hin zu Unternehmen und Start-Ups von entscheidender Bedeutung?

Dieses Kapitel unterstützt dabei, das Konzept der Wirkung und ihrer Messung besser zu verstehen und in verschiedenen Szenarien anzuwenden und bildet die Grundlage für die tiefgehende Auseinandersetzung in den folgenden Kapiteln.

2 Kapitel

Im zweiten Kapitel werden der Wirkungsansatz und Wirkungskreis vorgestellt. Dieser ist als iterativer Prozess in drei Phasen konzipiert. Die erste Phase konzentriert sich auf die grundlegenden Bausteine, die den Pfad zur Wirkung bestimmen: Zweck und Intention, die den Aktivitäten zugrunde liegen, Vision, die das Vorhaben leitet, und die Strategie, die entwickelt wird, um die Ziele zu erreichen. Dabei sollten auch die verschiedenen Stakeholder berücksichtigt werden, die in diesen Prozess involviert oder Zielgruppe der Aktivitäten sind.

In der zweiten Phase werden das Wirkungsverständnis vertieft und Wirkungslogiken eingeführt. Es werden Konzepte vorgestellt, die dabei unterstützen sollen, die Zusammenhänge und Ursache-Wirkungs-Beziehungen zwischen den Aktivitäten und den erzielten Wirkungen zu erfassen.

3 Kapitel

Im dritten Kapitel wird die praktische Umsetzung der Wirkungsmessung erläutert. Es werden Methoden eingeführt, welche dabei unterstützen sollen, Wirkungen zu erfassen, zu bewerten und zu messen. Dabei werden bewährte Ansätze und Instrumente vorgestellt, um sicherzustellen, dass die Wirkungsmessung effektiv und sinnvoll durchgeführt wird.

Dieses Kapitel führt durch einen strukturierten Prozess, wie Wirkungsmessung umgesetzt werden kann. Es ist ein praktischer Leitfaden, um zu ermöglichen, dass die auf Wirkung ausgerichteten Bemühungen erfolgreich umgesetzt und gemessen werden können.

4 Kapitel

Im vierten Kapitel werden weitergehende Hinweise und Erwägungen der Wirkungsmessung vermittelt, um ein Verständnis von Grenzen der Wirkungsmessung, Auswirkungen der Wirkungsmessung auf die Aktivitäten des Vorhabens und Erwägungen bei der Monetarisierung sozialer und ökologischer Wirkung herzustellen.

Wirkung & Wirkungsmessung

1. Wirkung & Wirkungsmessung

1.1 Wirkung, Wirkungsmessung und -bewertung für soziale Innovationen

Wenn **Organisationen** ihren **Aktivitäten** nachgehen, produzieren sie damit Einflüsse auf ihr Umfeld – sie wirken auf ihr Umfeld.^{1,2,3} Konzepte wie die planetaren Grenzen oder die Donut Ökonomie⁴ (wirtschaftliches Wachstum sollte unterhalb der planetaren Grenzen⁵ und oberhalb sozialer Standards erfolgen) zeigen uns, wie bedeutsam nachhaltiges wirtschaftliches Wachstum ist – und Soziale Innovationen leisten hier einen großen Beitrag.

→ Wirkung:

Wirkung bezieht sich auf die Veränderungen, die sowohl direkt als auch indirekt, intendiert und nicht intendiert durch bestimmte Handlungen von Organisationen hervorgerufen werden. Diese Veränderungen implizieren positive als auch negative Folgen für das soziale Umfeld und die ökologische Umwelt, abzüglich der Veränderungen, die ohnehin eingetreten wären.

→ Wirkungsmessung:

Wirkungsmessung bezieht sich auf die Identifikation und Bewertung evaluierbarer Veränderungen – die direkten und indirekten, intendierten und nicht-intendierten, positiven und negativen Folgen – für das soziale Umfeld und die ökologische Umwelt, welche durch Handlungen von Organisationen hervorgerufen wurden.

Die Wirkungen zeigen sich auf verschiedenen Ebenen, von individuellen Veränderungen über Veränderungen auf Ebene gesellschaftlicher Gruppen bis hin zu Veränderungen auf Ebene der gesamten Gesellschaft. Positive Wirkungen können eine bessere Lebensqualität, mehr Arbeitsplätze, bessere Bildung, gestärkte Gemein-

schaften oder eine Verringerung negativer ökologischer Wirkungen sein. Negative Wirkungen können Umweltverschmutzung, soziale Ungleichheit, Gemeinschaftsverdrängung oder Gesundheitsrisiken umfassen.

Soziale Innovationen umfassen neue soziale Praktiken, Prozesse und Organisationsformen, die zu tragfähigen und nachhaltigen Lösungen für die Herausforderungen unserer Gesellschaft beitragen. Soziale Innovationen drücken sich in zahlreichen wirtschaftlichen, sozialen, ökologischen und kulturellen Neuerungen aus, unabhängig davon, ob sie kommerziell oder gemeinnützig organisiert sind und lösen gesellschaftliche Probleme teilweise anders und möglicherweise auch besser als frühere Praktiken. Sie haben einen eigenständigen Wert und können technologieunabhängig entstehen oder durch technologische Innovationen begünstigt und flankiert werden.⁶

→ Indikator und Metrik:

Ein Indikator ist ein beobachtbarer und erfassbarer Faktor, der auf Veränderungen oder Zustände in einem bestimmten Bereich hinweist, zum Beispiel die Temperaturanzeige auf einem Thermometer, die den aktuellen Grad der Wärme oder Kälte anzeigt oder qualitative Indikatoren zur Zufriedenheit von Mitarbeiter:Innen. Eine Metrik ist eine quantifizierbare Maßeinheit, die zur Messung, Bewertung oder Vergleich von bestimmten Eigenschaften, Leistungen oder Phänomenen verwendet wird, zum Beispiel die gemessene Temperatur in Grad Celsius auf einem Thermometer.

Zur Wirkungsmessung werden relevante Indikatoren und Metriken identifiziert. Die Ergebnisse der Wirkungsmessung helfen bei Entscheidungen, der Bewertung von Vorhaben, der Verbesserung der Rechenschaftspflicht, der strategischen Ausrichtung und der Kommunikation.

Soziale Wirkung ist oft vielschichtig und involviert viele verschiedene Akteure. Oft gibt es eine Zeitverzögerung zwischen der Aktivität und der tatsächlich sichtbaren Wirkung (zum Beispiel die Förderung sozialer Gerechtigkeit). Um die Wirkung nachvollziehen zu können, sollte die Wirkungsmessung daher auf einer Wirkungslogik und einem klar beschriebenen Messungsprozess basieren. Zur Wirkungsmessung gehört die Auswahl geeigneter Messinstrumente, das Verständnis von Ursache-Wirkungs-Beziehungen, die Berücksichtigung des Kontextes und die Einbeziehung der Sichtweisen und Bedürfnisse der Beteiligten.^{7, 8}

→ Wirkungslogik:

Die Wirkungslogik beschreibt die theoretische kausale Verbindung zwischen den Aktivitäten, den erwarteten Ergebnissen und den beabsichtigten oder unbeabsichtigten Wirkungen eines Programms oder einer Intervention. Als Beispiel: Wenn eine gemeinnützige Organisation kostenlose Bildungsprogramme für bedürftige Kinder anbietet (Aktivität), könnte dies zu einer Verbesserung ihrer Bildungschancen und ihrem sozialen Aufstieg führen (erwartetes Ergebnis), was langfristig die soziale Gerechtigkeit fördert, und Armut reduziert (soziale Wirkung).

1.2 Annahmen und Gründe der Wirkungsmessung

Die Wirkungsmessung beruht auf drei wichtigen Annahmen:

1 Annahme

Das Vorhaben hat eine Wirkung auf die Umgebung und die Umwelt: Spätestens mit den Berichten des Club of Rome fanden die ökologischen Konsequenzen wirtschaftlichen Handelns Eingang in die öffentliche Wahrnehmung: Der Zusammenschluss aus Expert:innen veröffentlichte 1972 mit „**Die Grenzen des Wachstums**“⁹ eine Studie zur Lage und zukünftigen Entwicklung der Weltwirtschaft und verwies auf die Grenzen des wirtschaftlichen Wachstums und die Erreichung dieser Grenzen innerhalb der nächsten 100 Jahre (Abbildung 1).

51 Jahre später wissen wir: Die Aktivitäten von Organisationen wirken sich auf die Gesellschaft und die Umwelt aus. Das traditionelle Streben nach unbegrenztem wirtschaftlichem Wachstum, dem das Verständnis eines stetig wachsenden Bruttoinlandsproduktes zugrunde liegt, hat **negative ökologische und auch soziale Konsequenzen** und muss durch nachhaltigere Denkmodelle wie den Ansatz der planetaren Grenzen, **Doughnut Economics**¹⁰ und das **SDG Wedding Cake-Model**¹¹ ersetzt werden. Daher ist es für Organisationen wichtig, solche Denkmodelle in ihrer Strategiebildung zu berücksichtigen und ihre sozialen und ökologischen **Wirkungen zu messen**. Dies hilft, die beabsichtigten Wirkungen zu fördern und unerwünschte Wirkungen zu erkennen und zu verbessern.

Die Interaktionen mit verschiedenen Stakeholdern wie Mitarbeitenden, Kund:innen und der Gesellschaft können positive Wirkungen wie die Schaffung von Arbeitsplätzen und die Unterstützung der Gemeinschaft haben. Gleichzeitig können auch negative Aspekte wie Diskriminierung oder negative ökologische Wirkung entstehen.

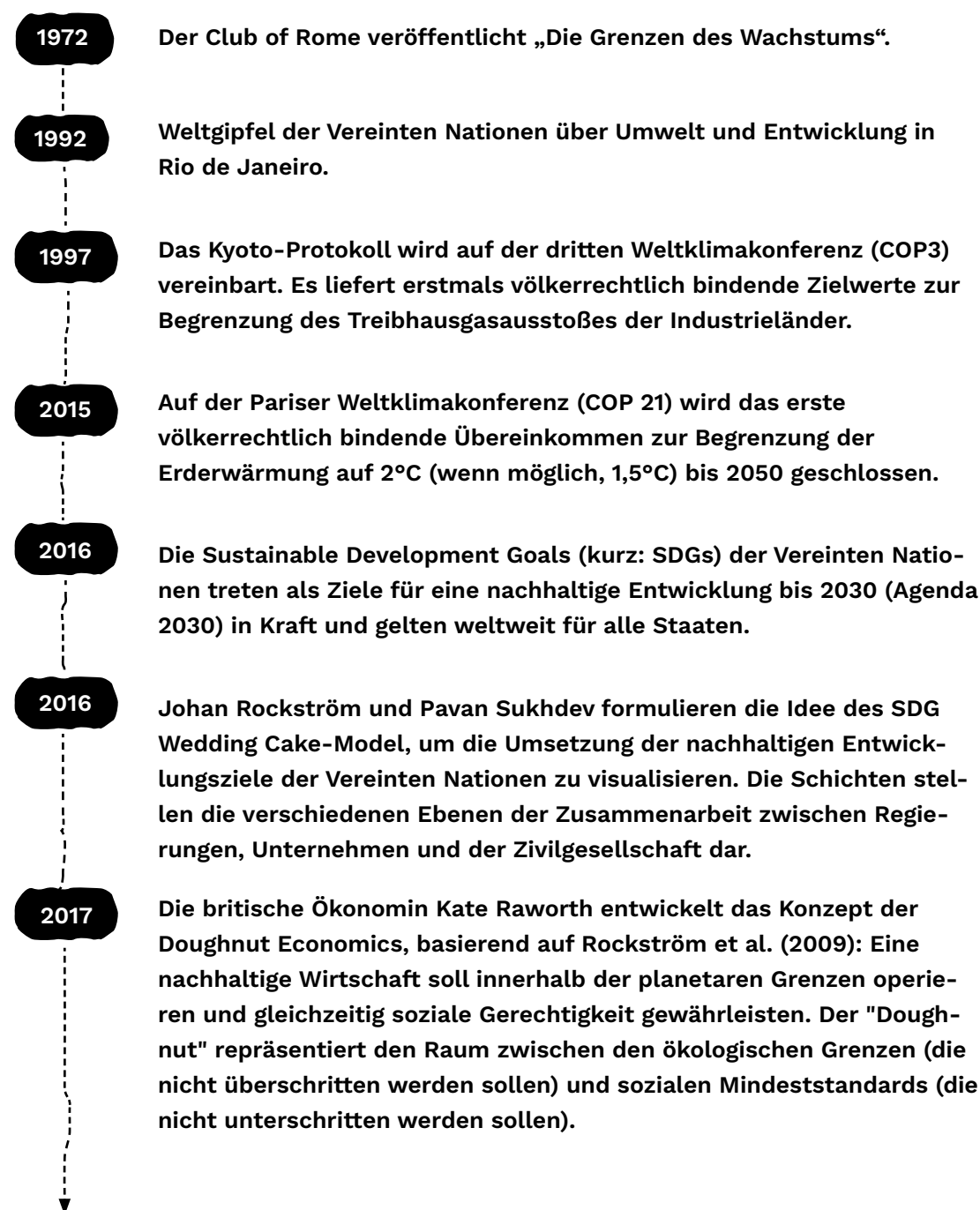


Abbildung 1: Historische Meilensteine der Nachhaltigkeitsgeschichte

2 Annahme

Rechenschaftspflichten gehen über die wirtschaftlichen Werte hinaus:¹² Die Messung der sozialen und ökologischen Wirkungen ermöglicht eine umfassende Rechenschaftspflicht und Transparenz. Dies betrifft nicht nur Stakeholder und Investierende, sondern alle Interessengruppen des Vorhabens. Es basiert auf einem neuen Verständnis von Wirtschaftswachstum innerhalb von planetaren Grenzen¹³ und unter Berücksichtigung sozialer Standards.

Dies wird am Beispiel des Wandels, der in der Privatwirtschaft stattfindet, besonders deutlich (Abbildung 2). Die Offenlegung der organisatorischen Wirkung schafft Vertrauen, stärkt die Reputation und fördert die Beteiligung und Akzeptanz der Stakeholder. Dadurch werden Wirtschaft und Finanzmärkte verstärkt dazu motiviert, ihrer Nachhaltigkeitsverantwortung gerecht zu werden. Diverse Entwicklungen auf Bundes- und europäischer Ebene trugen zur erweiterten Rechenschaftspflicht in Teilen der Privatwirtschaft bei: Im Rahmen des **Business Roundtable Statement** 2019 bekräftigten CEOs multinationaler Unternehmen mit Sitz in den Vereinigten Staaten, dass Unternehmen nicht nur die Interessen von Investor:innen, sondern die aller Stakeholder berücksichtigen sollen. Regulatorische Entwicklungen im Rahmen des EU Green Deal formalisieren diese Bestrebungen: Bereits 2014 trat die **Nonfinancial Reporting Directive (NFRD)** der EU in Kraft und verpflichtet seitdem einige Unternehmen zur nichtfinanziellen Berichtserstattung. Bemühungen zur Standardisierung gab es ebenfalls: 2020 trat die **EU Taxonomy for Sustainable Activities** mit Klassifizierungsvorgaben für nachhaltige Geldanlagen in Kraft und 2021 folgte die **Sustainable Finance Disclosure Regulation (SFDR)**, welche diese Vorgaben spezifiziert und auf die gesamte Organisation sowie die angebotenen Finanzprodukte ausweitet. Die neue EU-Richtlinie (2022 beschlossen) **Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD)** löst die NFRD von 2014 ab, verpflichtet weitere Unternehmen zur Berichtserstattung und weitet die Inhalte aus. 2022 gab es einen weiteren Vorschlag der EU für die **Corporate Sustainability Due Diligence Directive (CSDDD)**, um die Berichtspflicht auf weitere Teile der Wertschöpfungskette auszuweiten. In Deutschland trat 2023 das Gesetz über die unternehmerischen Sorgfaltspflichten zur Vermeidung von Menschenrechtsverletzungen in Lieferketten (lkSG) in Kraft, das 2021 beschlossen wurde und stellt Anforderungen an Unternehmen bezüglich ihres Lieferkettenmanagements und der Überwachung der Einhaltung von Menschenrechtsstandards. Es beinhaltet auch Abstufungen dieser Pflichten und differenziert, inwiefern Unternehmen ihre Lieferketten beeinflussen können. Auf gesellschaftlicher Ebene verändern sich die Erwartungen der Stakeholder ebenfalls und fordern Teilhabe an unternehmerischen Entscheidungen, wie Meinungsumfragen zeigen. Zudem verändern soziale Bewegungen weltweit die öffentliche Wahrnehmung von gesellschaftlicher Verantwortung und Partizipation, zum Beispiel durch die globalen Klimaproteste rund um Fridays for Future oder die Black Lives Matter Bewegung.



Abbildung 2: Historische Einordnung der Rechenschaftspflichten

3 Annahme

Die Wirkungsmessung hat einen Einfluss auf die Entwicklung eines Vorhabens:¹⁴ Die Messung sozialer und ökologischer Wirkungen beeinflusst die Aktivitäten innerhalb eines Vorhabens und leitet somit die Handlungen der Organisation: Sie ermöglicht es Entscheidungsträger:innen, den Einfluss ihrer Aktivitäten zu erkennen und entsprechend anzupassen. Solche laufenden Anpassungen sind wichtig, denn die Relevanz von Informationen verändert sich mit der Veränderung eines Vorhabenssettings. Die Wirkungsmessung sollte daher fest in die organisatorische Vision und Strategie integriert werden und einen iterativen Prozess darstellen, der kontinuierlich in die Entscheidungsfindung einfließt. So kann bei jeder Entscheidung die soziale und ökologische Wirkung mitgedacht und wirkungsorientiert gehandelt werden. Somit hat die Messung dieser Wirkungen auch Auswirkungen auf die künftige Vision und strategische Ausrichtung der Organisation.

→ Iterativer Prozess:

Ein iterativer Prozess ist ein wiederholender Ablauf, bei dem Schritte oder Maßnahmen kontinuierlich durchlaufen und verbessert werden, um das gewünschte Ergebnis zu erreichen. Ein Beispiel wäre die Produktentwicklung, bei der ein Produkt zunächst prototypisch entwickelt wird, dann getestet und basierend auf den Ergebnissen des Tests immer wieder verbessert wird, bis das endgültige Produkt die gewünschten Anforderungen erfüllt.

Beispiel: Die Einführung eines Programms zur Armutsbekämpfung in einem vorher definierten gesellschaftlichen Bereich. Das Programm wird zunächst prototypisch gestartet, Daten über die Teilnehmenden werden gesammelt und die Wirksamkeit des Programms bewertet. Basierend auf den Ergebnissen werden dann kontinuierliche Verbesserungen und Anpassungen am Programm vorgenommen, um eine optimale soziale Wirkung zu erzielen.

Wirkungskreis & Motive

2. Wirkungskreis: Grundlagen für die Wirkungsmessung

Da Wirkung bei jedem Vorhaben sehr unterschiedlich aussehen kann, beinhalten auch die Entwicklung eines Wirkungsmessungsansatzes unterschiedliche Prozessphasen und -abläufe. Im Folgenden wird ein möglicher, prototypischer Pfad aufgezeigt – und kann auch kontextbedingt angepasst werden – welcher auf drei Phasen aufgebaut ist: Motive, Wirkungslogik und Messung. Die erste Phase (Motive) umfasst die Beschreibung des Zwecks des Vorhabens, der Vision, und der daraus mündenden Mission, Strategie und der Stakeholdereinbindung – die wesentliche Vorbereitungsphase der Wirkungsmessung.

In der zweiten Phase (Wirkungslogik) wird darauf aufbauend ein Rahmenwerk der Wirkungsentfaltung und -messung definiert. Dies beinhaltet die angenommene Wirkungslogik (Theory of Change), sowie den voraussichtlichen Input, Output, Outcome und Impact (beispielhaft IOOI-Modell oder Wirkungstreppe) des Vorhabens.

Die abschließende Phase (Messung) betrifft die Wirkungsmessung und umfasst die Datengenerierung, -analyse und -interpretation, sowie die Ergebnisaufbereitung und Kommunikation. Die entwickelte Wirkungslogik und alle darauf aufbauenden Entscheidungen und Maßnahmen sollten kontinuierlich überprüft und bei Bedarf angepasst werden. Dabei ist der Wirkungskreis auch als Zyklus-Prozess angelegt: Die Erkenntnisse aus vorherigen Vorhaben informieren künftige Vorhaben.

i Die einzelnen Phasen des Wirkungskreises werden beispielhaft an einem Weiterbildungsprogramm zu nachhaltigen Berufsfeldern für junge erwerbslose Erwachsene erläutert.

2.1 Purpose: Zur Zweckbestimmung des Vorhabens¹⁵

Die Zweckbestimmung eines Vorhabens beschreibt den Grund und die Werte, aus dem das Vorhaben ins Leben gerufen wird. Es beantwortet die Frage, warum das Vorhaben existiert und welche Probleme es lösen oder welche Chancen es nutzen soll. Die Bestimmung des Purpose ist entscheidend, um eine klare Ausrichtung und Fokussierung des Vorhabens zu gewährleisten und sicherzustellen, dass alle Beteiligten ein gemeinsames Verständnis der Gründe haben. Dabei werden individuelle Ziele der Vorhabenbeteiligten und kollektive Ziele diskutiert und miteinander in Einklang gebracht.

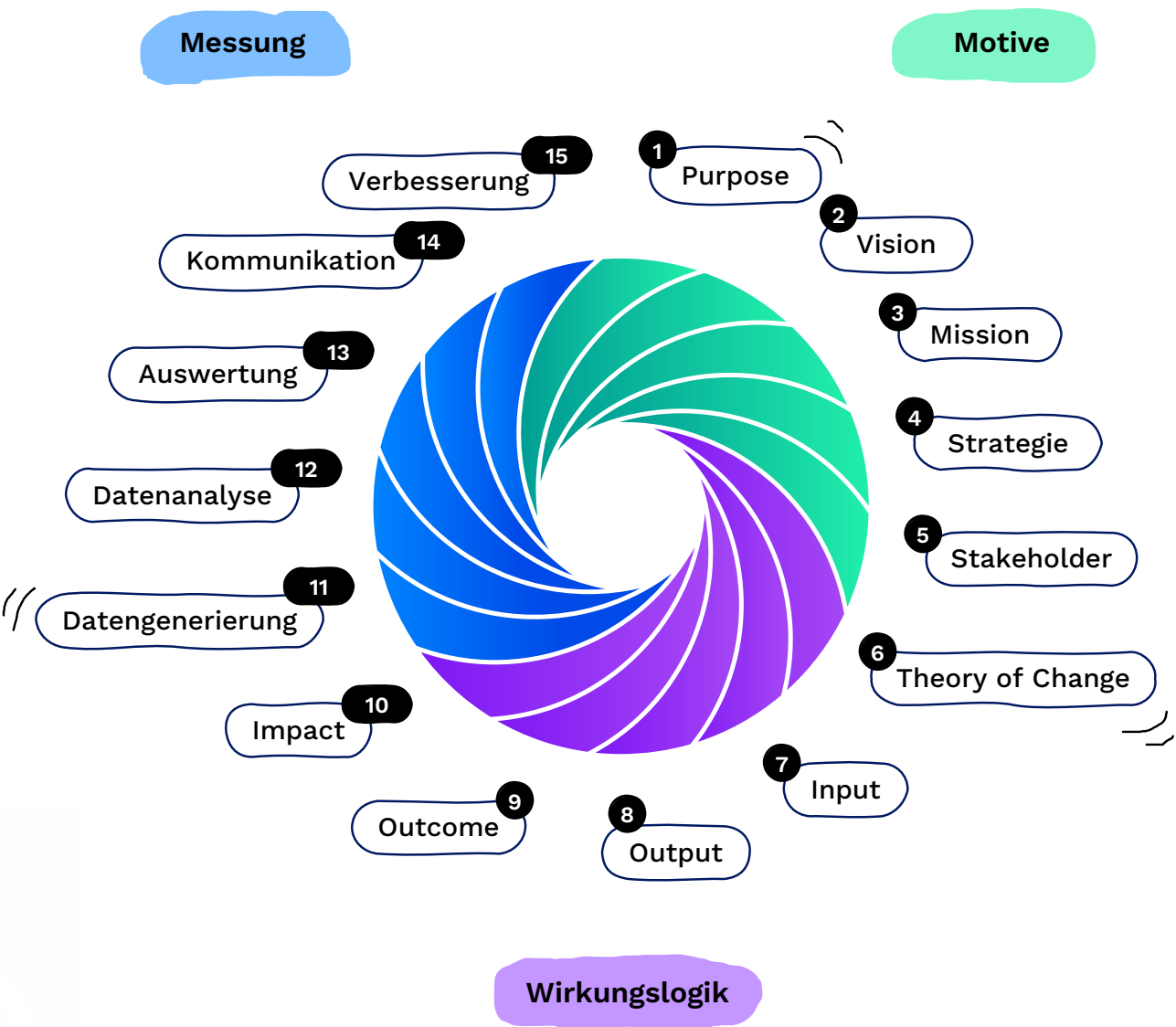


Abbildung 3: Unser Wirkungskreis

2.2 Vision: Definition von Vision, Geltungsbereich und Ziele der Wirkung

Die Vision der Vorhabenbeteiligten spielt eine wichtige Rolle bei der Betrachtung sozialer und ökologischer Wirkungen. Sie beschreibt die langfristigen Ziele, die mit diesem Vorhaben verbunden sind und dient als Anker, Motivation und Glaubwürdigkeitsbeurteilung für das Vorhaben. Die Vision bildet die Grundlage und schafft einen Rahmen für die Messung sozialer und ökologischer Wirkungen, indem sie den Kontext und die langfristigen Wirkungsziele bereitstellt. Sie hilft bei der Auswahl der relevanten Indikatoren und motiviert die Beteiligten, sich für die Erfassung sozialer und ökologischer Wirkung zu engagieren. Die Vision dient auch als Maßstab für die Bewertung der Wirkungen und ermöglicht eine kontinuierliche Anpassung der organisatorischen Ausrichtung, um die Vision zu verwirklichen.¹⁶

Bei der Bestimmung der Vision eines Vorhabens können verschiedene Instrumente und Methoden verwendet werden. Einige der Instrumente für die Purpose- und Visionsbestimmung eines Vorhabens sind:

- ➔ **Brainstorming:**
Durch Brainstorming-Sitzungen können Teammitglieder Ideen und Visionen für das Vorhaben sammeln und gemeinsam diskutieren.
- ➔ **Vision-Workshops:**
Workshops ermöglichen den Vorhabenbeteiligten zusammenzukommen, um die gemeinsame Vision für das Vorhaben zu entwickeln und zu verfeinern.
- ➔ **Interviews:**
Gespräche mit relevanten Interessengruppen, einschließlich Vorhabenbeteiligten, Kund:innen oder Expert:innen, können wertvolle Einsichten und Ideen für die Vision liefern.
- ➔ **Benchmarking:**
Durch den Vergleich mit ähnlichen Vorhaben oder Best Practices in der Branche können inspirierende Ideen und Ziele für das eigene Vorhaben abgeleitet werden.

→ Vision:

Die Vision des Vorhabens ist es, eine Zukunft zu gestalten, in der junge erwerbslose Erwachsene durch ein innovatives Weiterbildungsprogramm befähigt werden, sich nachhaltige Berufsfelder zu erschließen. Diese Vision strebt eine Gesellschaft an, in der individuelle Potenziale entfaltet werden, während gleichzeitig ökologische Verantwortung übernommen wird, um einen nachhaltigen Wandel in der Arbeitswelt und in Gemeinschaften zu inspirieren. Teil der Vision ist eine Generation von Fachkräften, die nicht nur ihre eigenen Leben verbessern, sondern auch eine positivere Zukunft für die Umwelt und die Gesellschaft schaffen.

2.3 Mission: Beschreibung der Grundlage des Vorhabens

Die Mission des Vorhabens mündet aus der Vision ist eine prägnante Erklärung, die den damit verbundenen Auftrag zusammenfasst und beschreibt, welche Aktivitäten angestrebt werden, um die Vision zu verwirklichen. Die Mission beschreibt somit die kurz- und mittelfristigen Ziele, welche auf die Vision ausgerichtet sind. Dadurch können die entscheidenden Bausteine des Vorhabens.

→ Mission:

Die Mission des Vorhabens ist es, jungen erwerbslosen Erwachsenen durch ein Weiterbildungsprogramm Zugang zu nachhaltigen Berufsfeldern zu ermöglichen und sie bei der Suche nach einer Arbeitsstelle zu unterstützen. Dabei sollen relevante Fähigkeiten und Kenntnisse vermittelt werden, um ihnen neue Berufe zu ermöglichen, ihre Beschäftigungschancen zu verbessern und gleichzeitig zu einer nachhaltigen Wirtschaft und Gesellschaft beizutragen. Letztendlich strebt das Vorhaben an, individuelle Perspektiven zu erweitern und positive ökologische sowie soziale Veränderungen zu fördern.

Ein Ansatz, der in dieser Phase unterstützen kann, ist **SMART-Methode** (spezifisch, messbar, erreichbar, realistisch, zeitgebunden) (Abbildung 4). Dies kann dafür verwendet werden, um klare und präzise Ziele für das Vorhaben zu definieren, die zur Mission beitragen.

S Specific
Spezifisch

Die Formulierung der Ziele sollte möglichst konkret und verständlich sein. Dies erleichtert später die Konzeption Ihrer Wirkungslogik, in der die notwendigen Veränderungen zur Zielerreichung formuliert werden.

M Measurable
Messbar

Die Wirkungsziele sollten anhand von quantitativen und/oder qualitativen Faktoren messbar und/oder evaluierbar sein.

A Achievable
Erreichbar

Damit die Ziele umgesetzt werden können, sollten diese für die Stakeholder der Organisation erreichbar sein und angenommen werden. Die Einbindung der Stakeholder bei der Zieldefinition ist daher sinnvoll.

R Realistic
Realistisch

Die Ziele sollten realistisch umsetzbar sein. Unrealistische Ziele fördern potentiell Gefühle von Überforderung, Unzufriedenheit und Demotivation.

T Time-bound
Zeitgebunden

Die Ziele sollten realistisch umsetzbar sein. Unrealistische Ziele fördern potentiell Gefühle von Überforderung, Unzufriedenheit und Demotivation.

Abbildung 4: SMART-Ansatz

2.4 Strategie: Erläuterung der Strategie, um Vision und Ziele zu erreichen

Die Vision (langfristige Ziele und Wirkungen) und die Mission (Definition und Beschreibung des aus der Vision mündenden Auftrags) führen anschließend zur Beschreibung der Strategie. Bei dieser werden konkrete Eckpfeiler und Bausteine definiert. Dies bezieht sich u.a. auf die Bedarfsermittlung zu Inhalten und Ausrichtung des Vorhabens, Definition der wesentlichen Abschnitte und Prozesse, Kooperationen mit Stakeholdern sowie Stakeholdereinbindung (siehe Abschnitt 2.4, Stakeholder). Darüber hinaus ist die Abstimmung von Strategie und Wirkungsmessung entscheidend für Organisationen und Vorhaben, die eine positive soziale und ökologische Wirkung erzielen wollen.^{17, 18}

! **Dabei sind vier Punkte wichtig:**

↪ Ausrichtung des Vorhabens und Auswahl an Aktivitäten:

Die Abstimmung von Strategie und Wirkungsmessung ist ein wesentlicher Bestandteil einer ganzheitlichen und effektiven Nachhaltigkeitsstrategie. Sie schafft Klarheit und Transparenz und fördert die kontinuierliche Verbesserung der Wirkungsorientierung. Organisationen, die diese Abstimmung priorisieren, sind besser positioniert, um ihre Ziele zu erreichen, positive Wirkungen zu erzielen und einen nachhaltigen Wandel in der Gesellschaft und der Umwelt zu bewirken.

↪ Ressourcenverteilung:¹⁹

Die Abstimmung von Strategie und Wirkungsmessung ermöglicht eine klare Ausrichtung der Bemühungen auf die gewünschten sozialen und umweltbezogenen Ziele. Bei Übereinstimmung können Organisationen sicherstellen, dass sie auf dem richtigen Weg sind, um positive Veränderungen zu bewirken. Dies bezieht sich nicht nur auf die Phase der Wirkungsmessung, sondern auch auf darauf aufbauende Schritte: Gemessenen Faktoren wird im Anschluss eine operative Relevanz zugeschrieben, wodurch diese auch Auswirkung auf Folgetätigkeiten und Ressourcenverteilung haben. Wenn die Strategie und die Wirkungsmessung nicht übereinstimmen, können Ressourcen verschwendet und Chancen verpasst werden.

↪ Glaubwürdigkeit der Aktivitäten und Wirkungen:

Die Abstimmung von Strategie und Wirkungsmessung fördert die adäquate Kommunikation und Transparenz durch die klare Sichtbarkeit der Fortschritte und Herausforderungen. Dies ermöglicht es internen und externen Stakeholdern die Wirkung zu verstehen und die Wirksamkeit der Maßnahmen zu beurteilen. Transparenz und klare Verantwortlichkeiten sind entscheidende Faktoren für das Vertrauen der Stakeholder und können das Ansehen und den langfristigen Erfolg einer Organisation stärken.

↪ Kontinuierliche Verbesserung:

Darüber hinaus unterstützt die Abstimmung von Strategie und Messung die kontinuierliche Verbesserung. Durch den Vergleich der gemessenen Wirkungen mit den strategischen Zielen können Organisationen ihre Leistung bewerten und Lücken oder Verbesserungsmöglichkeiten identifizieren. Dies ermöglicht eine gezielte Anpassung von Strategien und Aktivitäten, um bessere Outcomes und Impacts zu erzielen. Eine kontinuierliche Verbesserung über mehrere Zyklen hinweg ist entscheidend, um die Effektivität sozialer und ökologischer Initiativen zu maximieren und positive Veränderungen zu beschleunigen.

→ Strategie:

Die Strategie des Vorhabens basiert auf einer ganzheitlichen Herangehensweise, die auf drei Säulen aufbaut: sinnstiftende Bildung, gezielte Praxiserfahrung und individuelle Beratung.

Durch partnerschaftliche Zusammenarbeit mit Bildungseinrichtungen, Unternehmen und Branchenexpert:innen wird angestrebt, maßgeschneiderte Lehrpläne zu entwickeln, umfassende Praktikumschancen zu bieten und persönliche Unterstützung zu gewährleisten. Diese strategische Ausrichtung zielt darauf ab, junge erwerbslose Erwachsene zu qualifizieren, zu motivieren und auf eine nachhaltige Karriere vorzubereiten, die sowohl persönliche Ziele als auch gesellschaftliche Bedürfnisse erfüllt.

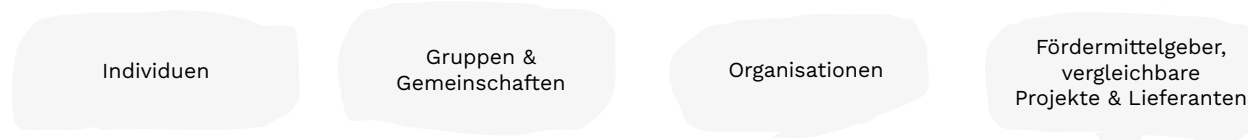
2.4 Stakeholder: Identifizierung der wichtigsten Stakeholder

Stakeholder sind Personen oder Gruppen, die von den Aktivitäten des Vorhabens positiv oder negativ betroffen sind. Sie können gleichzeitig die Zielgruppe sein, aber auch anders mit der Organisation im Verhältnis stehen. Die Kund:innen eines Unternehmens sind beispielsweise seine Stakeholder, genauso wie seine Lieferanten oder die Mitarbeitenden.

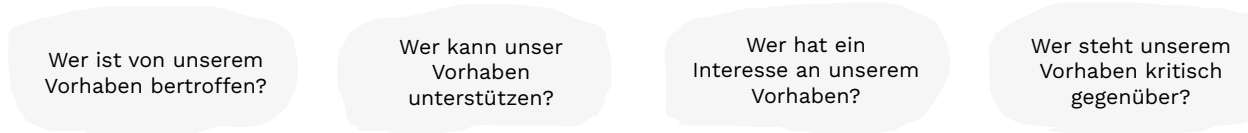
Stakeholder bringen verschiedene Perspektiven und Wertvorstellungen mit, stärken die Glaubwürdigkeit, fördern die Legitimität des Vorhabens und unterstützen die Partizipation. Um eine effektive Wirkungsmessung zu gewährleisten, sollten Organisationen daher Perspektiven, Bedürfnisse und Erwartungen ihrer Stakeholder verstehen und integrieren. Dabei ist insbesondere auf die Partizipation von Stakeholdern zu achten, welche von den Veränderungen betroffen sind (Abbildung 5).

IDENTIFIKATION VON STAKEHOLDERN

Beispiel-Stakeholder



Beispielfragen zur Identifizierung der Stakeholder



Beispielansätze zur Identifizierung der Stakeholder

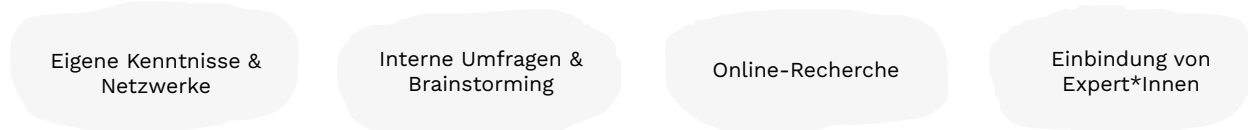


Abbildung 5: Ansatz zum Vorgehen zur Identifikation von Stakeholdern

↪ Integration der Perspektiven und Wertvorstellungen:²⁰

Stakeholder ermöglichen zahlreiche und unterschiedliche Einblicke und Kenntnisse: Sie bringen unterschiedliche Erfahrungen, Meinungen und Erwartungen mit, die zu einem umfassenden Bild der Wirkungsmessung beitragen können. Da Stakeholder oder zumindest bestimmte Gruppen der Stakeholder auch die Zielgruppe des Vorhabens darstellen, ist es umso wichtiger, ihre sozialen und ökologischen Bedürfnisse frühzeitig zu verstehen und in die strategische Ausrichtung und Wirkungsmessung zu integrieren.

↪ Glaubwürdigkeit und Legitimität:^{21, 22}

Die Einbeziehung von Stakeholdern fördert die Glaubwürdigkeit und Legitimität der Wirkungsmessung. Dies stärkt die Akzeptanz in die Vorhaben und das Vertrauen in die Wirkungsmessung. Stakeholder können auch wertvolles Feedback und zusätzliche Informationen liefern, welche zur Wirkungsmessung beitragen.

↪ Förderung der Partizipation:²³

Ebenso ist Partizipation ein wesentliches Element der erfolgreichen Umsetzung eines Vorhabens – auch diese hat einen erheblichen Einfluss auf die Akzeptanz durch Betroffene. Die Einbindung von Stakeholdern in den Entscheidungsprozess ermöglicht es Betroffenen, ihre Perspektiven und Bedürfnisse zu artikulieren und unterstützt somit die Förderung sozialer Gerechtigkeit. Indem denjenigen, die von den

Wirkungen betroffen sind, die Möglichkeit gegeben wird, ihre Stimme einzubringen, wird gewährleistet, dass ihre Interessen angemessen berücksichtigt werden können.

→ Teilhabe der Stakeholder

Die Einbindung von Stakeholdern kann auf verschiedenen Wegen umgesetzt werden. Die identifizierten Stakeholder können informiert oder zur Mitsprache und Mitbestimmung motiviert werden.

Identifikation der Stakeholder: Einleitend werden alle relevanten Stakeholder identifiziert. Dabei geht es darum, herauszufinden, wer von den Vorhaben direkt oder indirekt betroffen ist oder Einfluss darauf haben könnte.

Information: Die identifizierten Stakeholder werden über relevante Vorhaben informiert. Dies kann zum Beispiel durch regelmäßige Mitteilungen, Newsletter, öffentliche Ankündigungen oder auch direkte Kommunikation erfolgen. Der Zweck ist es, Transparenz zu schaffen und die Stakeholder über aktuelle oder geplante Aktivitäten auf dem Laufenden zu halten.

Mitsprache: Den Stakeholdern wird die Möglichkeit gegeben, ihre Meinungen und Vorschläge zu äußern sowie Feedback zu geben. Die Organisation oder das Projektteam kann Workshops, Konsultationen oder Feedback-Runden organisieren, um die Ideen und Perspektiven der Stakeholder zu sammeln und in die Entscheidungsfindung einzubeziehen. Die Mitsprache ermöglicht es den Stakeholdern, ihre Bedenken und Anregungen einzubringen und so eine höhere Akzeptanz für die Umsetzung der Vorhaben zu erreichen.

Mitbestimmung: Den höchsten Grad der Partizipation der Stakeholder-Einbindung bildet die Mitbestimmung. Hier haben die Stakeholder eine aktive Rolle in den Entscheidungsprozessen und können direkten Einfluss auf die Ausgestaltung von Vorhaben nehmen. Mitbestimmung kann in Form von Partnerschaften, gemeinsamen Workshops oder Kooperationen mit Stakeholdern erreicht werden.

Die **Teilhabe von Stakeholdern im Weiterbildungsprogramm** wird durch eine inklusive und kollaborative Herangehensweise gewährleistet: Durch regelmäßige Treffen, Feedback-Schleifen und partizipative Entscheidungsprozesse werden die Bedürfnisse und Anliegen der jungen Erwachsenen, Bildungsinstitutionen, Unternehmen und Expert:innen aktiv eingebunden. Diese enge Zusammenarbeit ermöglicht es, das Weiterbildungsprogramm kontinuierlich an die sich wandelnden Anforderungen anzupassen und sicherzustellen, dass die Interessen aller Beteiligten optimal berücksichtigt werden.

2.5 Design des Frameworks für die Wirkungslogik

2.5.1 Definition der Wirkungslogik

Um langfristig Wirkung zu erzielen, sollten neben den eigenen Wirkungszielen auch die notwendigen Ressourcen und Aktivitäten in einer Wirkungslogik erfasst werden. Die **Wirkungslogik** verdeutlicht die Verbindung zwischen den eingesetzten Ressourcen, den erzielten Outputs und Outcomes, den langfristigen Wirkungen und dem übergeordneten gesellschaftlichen oder sozialen Einfluss.

Für die Erarbeitung der Wirkungslogik kann auf logische Modelle und die Theory of Change zurückgegriffen werden. Die Theory of Change beschreibt wie das Vorhaben die in der Motive-Phase definierten Ziele eine Veränderung bei der Zielgruppe herbeiführen sollen. Im Kern dessen steht die Beschreibung der kausalen Beziehung zwischen dem Vorhaben und den erhofften Veränderungen. **Logische Modelle** beziehen sich auf die Operationalisierung der **Theory of Change** in konkrete Aktivitäten und Wirkungsziele. Entsprechend **unterscheiden sich diese im Detailgrad, ihrer Komplexität und ihrem Fokus**: Während logische Modelle die erste Planung zum Erreichen der gewünschten Wirkungsziele und den dafür notwendigen Ressourcen und Aktivitäten konzeptionell und visuell unterstützt, widmet sich die Theory of Change noch detaillierter der zugrundeliegenden Logik des Vorhabens und wird oft in Textform oder in Form verschiedener Pfade zur Zielerreichung erarbeitet.²⁴

↔ Logische Modelle

Als logische Modelle dienen beispielhaft das **"Input-Output-Outcome-Impact"-Modell (IOOI)**^{25, 26} und die Wirkungstreppe zur Strukturierung der Wirkungsanalyse. Sie unterteilen die einzelnen Schritte in Ressourcen, erbrachte Leistung und Wirkung. Das "Input-Output-Outcome-Impact"-Modell (Abbildung 6) ist ein weit verbreitetes Rahmenwerk, das häufig in der Evaluierung und Wirkungsanalyse von Vorhaben oder Organisationen verwendet wird.

Inputs beziehen sich auf die Ressourcen, die für die Durchführung eines Vorhabens benötigt werden. Dies können finanzielle Mittel, Personal, Ausstattung, Infrastruktur oder andere materielle und immaterielle Ressourcen sein.

Outputs sind die unmittelbaren Ergebnisse einer Aktivität des Vorhabens. Sie zeigen, was durch die Inputs umgesetzt wurde. Beispiele für Outputs können produzierte Schulungsmaterialien, Berichte, abgeschlossene Vorhaben oder erbrachte Dienstleistungen sein.

Outcomes sind die mittel- bis langfristigen Veränderungen oder Wirkungen, die durch ein Vorhaben bei den Zielgruppen erzielt werden. Sie beschreiben die beabsichtigten oder unbeabsichtigten Veränderungen im Verhalten, Wissen, den Fähigkeiten oder den sozialen Bedingungen der Menschen.

Der **Impact** bezieht sich auf die langfristigen, übergeordneten Wirkungen und den gesellschaftlichen Nutzen eines Vorhabens. Es geht darum, positive Veränderungen auf systemischer oder struktureller Ebene zu bewirken. Die Wirkung steht dabei immer im Verhältnis zum Status Quo vor Durchführung des Vorhabens. Zum Beispiel fallen unter Impact verbesserte Lebensbedingungen, eine gesteigerte wirtschaftliche Entwicklung oder eine nachhaltige Veränderung in der Politik oder Gesetzgebung.

IOOI-ANSATZ

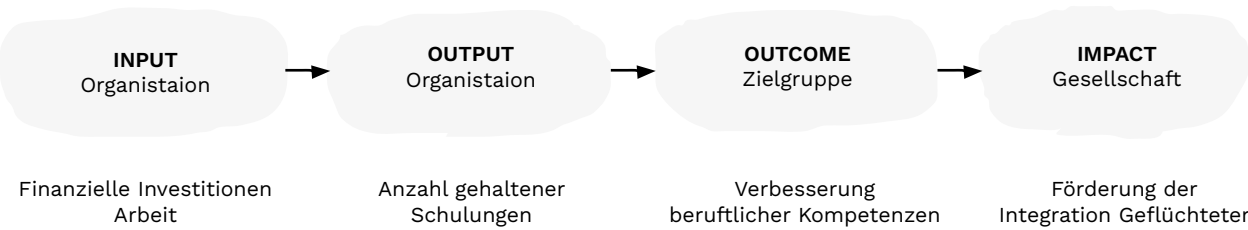


Abbildung 6: IOOI-Ansatz

→ Beispiel IOOI:

Input: Ein Weiterbildungsprogramm zu nachhaltigen Berufsfeldern für junge erwerbslose Erwachsene erhält finanzielle Unterstützung von einer gemeinnützigen Organisation und freiwillige Lehrkräfte engagieren sich ehrenamtlich.

Output: Im Rahmen des Vorhabens werden tägliche Kurse und monatliche Workshops zu verschiedenen theoretischen und praktischen Inhalten zu nachhaltigen Berufsfeldern durchgeführt, beispielsweise zum Kenntniserwerb über Montage und Wartung von Solaranlagen.

Outcome: Die jungen Erwachsenen verbessern ihre theoretischen und praktischen Kenntnisse zu den relevanten Themen, entwickeln ein gesteigertes Interesse an nachhaltigen Berufsfeldern und erlangen mehr Selbstvertrauen.

Impact: Mögliche Impacts umfassen die erhöhten Beschäftigungsquoten der Teilnehmenden in nachhaltigen Berufsfeldern, den Beitrag zur Entwicklung einer nachhaltigeren Wirtschaft und Gesellschaft, die Reduzierung der Arbeitslosenquote bei jungen Erwachsenen und den positiven Einfluss auf ökologische und soziale Aspekte in der Gemeinschaft.

Die **Wirkungstreppe**²⁷ (Abbildung 7) ist ebenfalls ein weit verbreitetes logisches Modell. Sie bildet die Funktionsweise der Wirkungsentfaltung kleinschrittiger ab: Sie ist hierarchisch in drei Kategorien und sieben Stufen gegliedert. Die drei Kategorien beziehen sich auf Output, Outcome und Impact. Ressourcen als Inputs werden im Modell zwar nicht abgebildet, sind ihm jedoch auch vorangestellt.

Die **Outputs** bilden die Grundlage für die Wirkung. Hier differenziert die Wirkungstreppe zwischen den im Vorhaben erbrachten Leistungen (fand die Veranstaltung statt?), deren Nutzung durch die Zielgruppe (nahmen Personen aus der Zielgruppe teil?) und der Zufriedenheit dieser Personen mit den bereitgestellten Leistungen.

Unter **Outcomes** wird dann die Veränderung auf Ebene der Zielgruppe erfasst. Outcomes beschreiben Veränderungen der Fähigkeiten (z.B.: Verfügen die erreichten Personen über neues oder verfestigtes Wissen? Haben sie neue Meinungen gebildet?), der Handlungen (z.B.: Handeln sie entsprechend anders als zuvor?) und der Lebenssituation der Zielgruppe (z.B.: Hat sich die finanzielle Situation der Zielgruppe verändert?).

Die letzte Stufe, **Impact**, zielt auf Veränderungen auf gesellschaftlicher Ebene ab (z.B.: Hat sich die die Lebenslage der Bevölkerung verändert?). Der zentrale Unterschied zwischen Outcomes und Impact bezieht sich auf den Geltungsrahmen: Outcomes zielen auf die definierte Zielgruppe ab, während sich Impact auf die gesellschaftliche Wirkung bezieht.



Quelle: Eigene Darstellung, basierend auf der Phineo Wirkungstreppe

Abbildung 7: Wirkungstreppe

↪ Theory of Change

Zusätzlich zur Wirkungslogik kann die **Theory of Change**^{28, 29}, dabei helfen, die Entfaltung der Outcomes und Impacts und die dahinterstehenden Gründe tiefergehend zu verstehen.

Die Theory of Change beschreibt den Prozess, wie bestimmte Aktivitäten, Outputs und Outcomes und Impacts miteinander zusammenhängen. Sie zeigt die Kausalitäten und Verknüpfungen zwischen den Bestandteilen eines Vorhabens. Während die eingangs in ►„2.5.1 Definition der Wirkungslogik“ erläuterten Konzepte zur Wirkungslogik relativ generisch sind, sind Theory of Change Modelle noch individueller auf das Vorhaben oder die Maßnahmen zugeschnitten. Die Theory of Change bildet detaillierter ab, wie bestimmte Inputs, wie Ressourcen, Expertise und Partnerschaften, in Aktivitäten umgesetzt werden, die zu spezifischen Wirkungen führen. Dies beinhaltet die Beschreibung von Mediatoren, Moderatoren sowie abhängigen und unabhängigen Variablen.

Variable: In der Statistik ist eine Variable eine Stellgröße, die für ein Merkmal steht, das in einem Experiment gemessen oder verändert werden kann. Unterschiedliche Werte der Variable beschreiben unterschiedliche Merkmalsausprägungen.

Bei wissenschaftlichen Untersuchungen und Studien werden Mediatoren, Moderatoren, unabhängige Variablen und abhängige Variablen verwendet, um Beziehungen zwischen verschiedenen Konstrukten zu untersuchen.^{30, 31}

Unabhängige Variablen sind diejenigen, die von den Forschenden variiert oder kontrolliert werden und die vermutete Wirkung auf die abhängige Variable haben. Sie sind nicht von anderen Variablen in der Studie abhängig.

Abhängige Variablen sind diejenigen, die durch die unabhängigen Variablen beeinflusst werden und in der Studie gemessen werden.

→ **Beispiel: Weiterbildungsprogramm zu nachhaltigen Berufsfeldern für junge erwerbslose Erwachsene**

Unabhängige Variablen: Beispiele sind die Dauer der Weiterbildung, Unterrichtsmethoden und -inhalte, Praktikums- oder Arbeitsplatzvermittlung, Teilnahme an Workshops oder Seminaren zur Nachhaltigkeit.

Abhängige Variablen: Beispiele sind der Erwerb von Fachwissen im Bereich nachhaltiger Berufsfelder, erhöhte Chancen auf Beschäftigung in nachhaltigen Berufsfeldern, Gehalt und Einkommensverbesserung, gestärktes Bewusstsein für Umwelt- und Sozialverantwortung.

Mediatoren erklären den Zusammenhang zwischen einer unabhängigen und einer abhängigen Variablen. Sie vermitteln oder übertragen den Effekt der unabhängigen Variablen auf die abhängige Variable.

Beispiel: Eine verbesserte Einstellung der Teilnehmenden zu Jobs in nachhaltigen Berufsfeldern fungiert als Mediator zwischen der Teilnahme an Workshops zur Nachhaltigkeit (unabhängige Variable) und dem Erwerb von Fachwissen im Bereich nachhaltiger Berufsfelder (abhängige Variable).

Moderatoren sind Faktoren, die den Zusammenhang zwischen einer unabhängigen und einer abhängigen Variablen beeinflussen – man kann sie als externe Faktoren begreifen. Sie können die Stärke oder Richtung dieser Beziehung ändern.

→ **Beispiel:** Die **Einstellung zu Nachhaltigkeit der Lehrkräfte** spielt bei der Vermittlung von Fachwissen und praktischen Fähigkeiten im Bereich nachhaltiger Berufsfelder eine wichtige Rolle und wirkt somit als Moderator. Die Lehrkräfte gestalten den Lehrplan, liefern Unterrichtseinheiten und unterstützen die Teilnehmenden bei der Wissensaneignung. Wenn sie eine positive Einstellung zu Nachhaltigkeit haben, kann dies den Zusammenhang zwischen der unabhängigen und der abhängigen Variable verstärken.

Als Unterscheidung zwischen Mediatoren und Moderatoren müssen die zugrundeliegenden Mechanismen bedacht werden: Während Mediatoren den "Warum"-Mechanismus erklären und den Effekt der unabhängigen auf die abhängige Variable erklären, konzentrieren sich Moderatoren auf das "Wann" oder "Für wen" der Beziehung zwischen den Variablen.

Die Theory of Change ist ein dynamischer Prozess, der laufend überprüft und angepasst werden sollte, um sicherzustellen, dass die gewünschten Wirkungen erreicht werden. Zudem sind Theory of Change-Modelle keine Messinstrumente und sollten daher nicht in Isolation, sondern immer in Kombination mit möglichen Messansätzen und Indikatoren ►„2.5.4 Outcome: Wirkung auf die Zielgruppe“ entwickelt werden.

Beispiel Theory of Change: Ein Weiterbildungsprogramm zu nachhaltigen Berufsfeldern für junge erwerbslose Erwachsene. Die Schulungen befähigen sie zur Solarpanel-Installationen auf Dächern und tragen zur beruflichen Integration bei.

Die **Inputs** bestehen aus finanziellen und personellen Ressourcen und der Organisation des Weiterbildungsprogramms. Die **Aktivitäten** umfassen die Durchführung der Schulungen.

Als **Output** wird die Anzahl an jungen Erwachsenen gezählt, welche an dem Weiterbildungsprogramm teilgenommen haben.

Als **Outcome** wird die verbesserte Integration der Teilnehmenden in die Berufswelt angestrebt.

- Die Teilnahme an dem Weiterbildungsprogramm (**unabhängige Variable**) führt demnach zu einer besseren Integration in die Berufswelt (**abhängige Variable**).
- **Mediatoren** dieser Beziehung sind die gesteigerte Wahrnehmung eigener Fähigkeiten, die Einstellung zu nachhaltigen Jobs, oder die Intention, sich auf nachhaltige Jobs zu bewerben.
- **Moderatoren** dieser Beziehung könnten die Qualität der Schulungen, das Vorwissen der Teilnehmenden, die Intensität und Zeitraum der Schulungen sowie die Kenntnisse der Teilnehmenden und der Lehrenden sein.
- Weitere Moderatoren und Mediatoren können einen Einfluss haben. Daher ist es im Vorfeld erforderlich, die potenziellen Einflussfaktoren zu sichten und zu diskutieren.

Als **Impact** wird die Reduzierung des Fachkräftemangels zur Solarpanel-Installation begriffen, und zwar durch die Weiterbildung und dadurch verbesserte Integration in die Berufswelt.

Die Folgenden Abschnitte erörtern die Konzeption der Wirkungslogik auf den beschriebenen Ebenen (Input, Output, Outcome, Impact). Auf Grundlage der Zielsetzungen (dem gewünschten Impact) werden Inputs, Outputs sowie Outcomes bestimmt.

2.5.2 Input: Verwendete Ressourcen

Inputs sind die Ressourcen, die zur Umsetzung des Vorhabens benötigt werden (Tabelle 1). Dazu zählen neben finanziellen und Sachmittel auch nicht-materielle Ressourcen wie beispielsweise investierte Zeit, Wissen und Fähigkeiten, Partnerschaften und die bestehende Infrastruktur.

Kategorie	Beispiele
Finanzielle Ressourcen	Finanzielle Mittel zur Deckung von Personalkosten, Sachkosten, Verwaltungskosten
Sachmittel	Büroräume, technische Ausstattung, Schulungsmaterial, Transportmittel
Zeitliche Ressourcen	Arbeitszeit der Mitarbeitenden/Freiwilligen/Projektpartner:innen
Wissen	Wissen und Fähigkeiten der Mitarbeitenden/Freiwilligen/ Projektpartner:innen, Wissen der Organisation
Netzwerk & Infrastruktur	Unterstützung durch Projektpartner:innen, Zugang zu Geldgeber:innen und Expert:innen, Lizenzen und Rechte der Organisation, Bekanntheit der Organisation, Verkehrsanbindung der Organisation

Tabelle 1: Inputs

2.5.3 Output: Aktivitäten des Vorhabens

Outputs beschreiben die Aktivitäten, die im Rahmen des Vorhabens durchgeführt wurden und geben somit Auskunft über die mithilfe der Inputs erbrachten Leistungen (Tabelle 2). Sie sind unkompliziert zählbar: Ein Output kann zum Beispiel die Teilnehmendenzahl bei einer Veranstaltung sein.

Kategorie	Beispiele
Maßnahmen	Anzahl gehaltener Schulungen, Kurse, Beratungsgespräche, Veranstaltungen
Teilnehmende	Anzahl an Teilnehmenden Anzahl an abgegebene Aufgaben
Arbeit	Anzahl an vermittelten Jobs Anteil erfolgreich vermittelt Jobs
Finanziell	Höhe des Gehalts

Tabelle 2: Outputs

Oftmals erfassen Organisationen zwar ihre Outputs, beispielsweise die Teilnehmendenzahl bei Aktivitäten, bezeichnen diese in ihrer Berichterstattung jedoch als „Wirkung“. Diese Betitelung als „Wirkung“ kann irreführend sein, denn sie beschreibt weder die erzielte Wirkung auf Zielgruppenebene (Outcome), noch die Wirkung auf gesellschaftlicher Ebene (Impact).

Details zu dieser Herausforderung und weitere Erwägungen, die bei der Wirkungsmessung brachtet werden sollten, werden in Kapitel 4 vorgestellt ►„4 Weitere Hinweise und Erwägungen bei der Wirkungsmessung“.

2.5.4 Outcome: Wirkung auf die Zielgruppe

Outcomes beziehen sich auf die mittelfristigen Wirkungen und Veränderungen, die infolge eines Vorhabens oder einer Intervention auftreten (Tabelle 3). Sie sind konkrete Ergebnisse, die sich auf die Zielgruppe auswirken und einen positiven oder negativen Einfluss haben können. Die Analyse von Outcomes ermöglicht es, die Wirksamkeit eines Vorhabens zu bewerten und zu verstehen, wie sich die angestrebten Ziele und Veränderungen entwickeln. Die methodisch solide Messung und Bewertung der Wirkung der Aktivitäten auf die Zielgruppen sowie die nachvollziehbare und angemessene Beurteilung zugrundeliegende Kausalitäten stehen dabei im Fokus dieses Handbuchs.

→ Nach Abschluss des Weiterbildungsprogramms haben die jungen Erwachsenen eine Vielzahl neuer Fähigkeiten und Qualifikationen erworben. Sie haben nun fundiertes Wissen über nachhaltige Berufsfelder wie erneuerbare Energien, Umweltschutztechnologien und grünes Bauen. Sie haben auch praktische Erfahrung in diesen Bereichen gesammelt, sei es durch Praktika oder praktische Übungen im Rahmen des Programms. Die Teilnehmenden fühlen sich motiviert und zuversichtlich, eine sinnvolle Beschäftigung in nachhaltigen Berufsfeldern zu finden. Sie haben eine positive Einstellung zu nachhaltigen Jobs und fühlen sich dafür qualifiziert. Sie beabsichtigen, sich auf nachhaltige Jobs zu bewerben.

i Die folgende Tabelle zeigt Beispiele für Indikatoren zur Messung von Outcomes

Dimension	Kategorie	Stakeholder	Outcomes
Sozial	Befähigung	Teilnehmende	Wahrnehmung der eigenen Fähigkeiten
Sozial	Befähigung	Teilnehmende	Vertrauen in eigene Fähigkeiten
Sozial	Befähigung	Teilnehmende	Empfundene Selbstwirksamkeit
Sozial	Wohlbefinden	Teilnehmende	Bedeutsamkeit des eigenen Jobs
Sozial	Wohlbefinden	Teilnehmende	Sinnhaftigkeit des Jobs
Sozial	Diversität und Chancengleichheit	Teilnehmende	Integration von Mitarbeitenden, Wahrnehmung der Chancengleichheit
Sozial	Integration in die Berufswelt	Teilnehmende	Anzahl aus-/weitergebildeter junger Erwachsener
Sozial	Integration in die Berufswelt	Teilnehmende	Anzahl in Erwerbsarbeit eingebrachter junger Erwachsener
Sozial	Integration in die Berufswelt	Teilnehmende	Anzahl junger Erwachsener in gesicherten Arbeitsverhältnissen
Sozial/ Ökologisch	Einstellungen	Teilnehmende	Wichtigkeit von Nachhaltigkeit
Ökologisch	Fähigkeiten	Teilnehmende	Umweltwissen
Ökologisch	Fähigkeiten	Teilnehmende	Fachkenntnisse
Ökologisch	Einstellungen	Teilnehmende	Umweltbewusstsein
Ökologisch	Einstellungen Nachhaltiges Verhalten	Teilnehmende	Umwelteinstellung Kenntnisse über nachhaltiges Verhalten
Ökologisch	Förderung nachhaltiger Berufsfelder	Teilnehmende	Anzahl aus-/weitergebildeter junger Erwachsener

Dimension	Kategorie	Stakeholder	Outcomes
Ökologisch	Förderung nachhaltiger Berufsfelder	Teilnehmende	Anzahl in Erwerbsarbeit eingebrachter junger Erwachsener (z.B. Solarmonteur*Innen)
Ökologisch	Förderung nachhaltiger Berufsfelder	Teilnehmende Teilnehmende	Anzahl junger Erwachsener in gesicherten Arbeitsverhältnissen (z.B. Solarmonteur*Innen)
Ökologisch	Emissionen	Betroffene Personen und Umwelt	Veränderung bestimmter Emissionen
Ökologisch	Emissionen	Betroffene Personen und Umwelt	Reduktion der Luftverschmutzung
Ökologisch	Energie	Betroffene Personen und Umwelt	Reduktion Energieverbrauch
Ökologisch	Wasserverbrauch	Betroffene Personen und Umwelt	Reduktion des Wasserverbrauchs
Ökologisch	Artenvielfalt	Betroffene Personen und Umwelt	Stabilisierung der Artenvielfalt von Fischen in einem Fluss
Ökologisch	Artenvielfalt	Betroffene Personen und Umwelt	Stabilisierung der Artenvielfalt von Pflanzen in einem definierten Gebiet

Tabelle 3: Outcomes

Um die erzielte Wirkung abzubilden, werden im nächsten Schritt die Outcomes in Impact übersetzt. So können die erzielten Veränderungen aufgezeigt werden, die durch das Vorhaben erreicht wurden.

Insbesondere zur Messung von Outcomes (den mittel- bis langfristigen Veränderungen oder Wirkungen, die Organisationen bei ihren Zielgruppen erzielen können) gibt es bereits Methoden aus der Wissenschaft, derer Organisationen sich bedienen können und die in diesem Handbuch vorgestellt werden.

Details zu dieser Herausforderung und weitere Erwägungen, die bei der Wirkungsmessung brachtet werden sollten, werden in Kapitel 4 vorgestellt ►„4 Weitere Hinweise und Erwägungen bei der Wirkungsmessung“.

2.5.5. Impact: Wirkung auf gesellschaftlicher Ebene

2.5.5.1 Operationalisierung des Wirkungsmodells

Um die eigene Wirkung zu messen, können über die Outcome Ebene hinaus auch Indikatoren für die Wirkungsdimensionen auf der Impact-Ebene gewählt werden (Tabelle 4). Dazu können existierende Indikatoren herangezogen werden (diese sind in verschiedenen Datenbanken wie dem [7 IRIS Catalog of Metrics](#)³² zu finden; weitere hilfreiche Datenbanken sind in der Infobox aufgelistet).

Impact auf die Umwelt: Durch die Weiterbildungsmaßnahme wurden junge Erwachsene zu wichtigen Fachkräften eines nachhaltigen Berufsfeldes (z.B. Solarpanel-Installationen) ausgebildet. Die vermehrte Verfügbarkeit von qualifizierten Fachkräften in nachhaltigen Berufsfeldern trägt zur Entwicklung umweltfreundlicherer Praktiken und Technologien bei. Dies führt zu einer Reduzierung des ökologischen Fußabdrucks und einem Beitrag zur Bewältigung von Umweltproblemen.

Impact auf die Wirtschaft: Die verstärkte Ausbildung in nachhaltigen Berufsfeldern führt zu einem Arbeitsmarkt mit qualifizierten Fachkräften, der dem wachsendem Bedarf an Fachkräften gerecht wird. Neue nachhaltige Unternehmen und Vorhaben können dadurch entstehen, die Wirtschaftswachstum und Arbeitsplatzchancen fördern.

Sozialer Impact: Die Teilnehmenden des Programms sind besser in der Lage, nachhaltige Lebensweisen in ihre Gemeinschaften zu tragen. Sie fungieren als Multiplikator:innen und Inspirationsquelle für andere, sich für Nachhaltigkeit zu engagieren. Das Programm fördert soziale Integration und erhöht das Bewusstsein für nachhaltige Praktiken.

Ökologische Impacts

Dimension	Kategorie	Outcomes	Impact	Messung
Sozial	Befähigung	→ Wahrnehmung eigener tätigkeitsbezogener Fähigkeiten → Vertrauen in eigene tätigkeitsbezogene Fähigkeiten → Anzahl aus-/weitergebildeter junger Erwachsener → Anzahl in Erwerbsarbeit eingebrachter junger Erwachsener → Anzahl junger Erwachsener in gesicherten Arbeitsverhältnissen	→ Reduktion des Fachkräftemangels → Staatliche Ersparnisse durch Vermeidung von Ausgaben für Arbeitslosenhilfen → Steigerung der Erwerbstätigkeit/Reduktion der Arbeitslosigkeit → Mediale Repräsentation des Themas → Politisch-gesellschaftliches Umdenken/Diskurs	→ Bewertung und Messung des Beitrags zur Reduktion des Fachkräftemangels, im Abgleich mit sekundären Daten zum Fachkräftebedarf → Wertschöpfungskalkulation zur Integration in Erwerbsarbeit (eigene Kalkulation auf Grundlage öffentlicher Informationen zu Arbeitslosenunterstützung) → Rezeption des Vorhabens in Print- und sozialen Medien → Einordnung aktueller politischer Vorhaben und Maßnahmen in direktem Bezug zum Vorhaben
Sozial	Wohlbefinden	→ Gesteigerte Selbstwirksamkeit → Bedeutsamkeit des eigenen Jobs → Sinnhaftigkeit des Jobs → Zugehörigkeits-/Verbundenheitsgefühl	→ Ermächtigung junger erwerbsloser Erwachsener als gesellschaftliche Gruppe → Mediale Repräsentation des Themas → Politisch-gesellschaftliches Umdenken/Diskurs	→ Eigene Umfrage zu Veränderungen der Wahrnehmung der Teilnehmenden hinsichtlich ihrer Rolle in der Gesellschaft → Rezeption des Vorhabens in Print- und sozialen Medien → Einordnung aktueller politischer Vorhaben und Maßnahmen in direktem Bezug zum Vorhaben
Ökologisch	Fähigkeiten Einstellungen	→ Wichtigkeit von Nachhaltigkeit → Umweltwissen → Umweltbewusstsein → Umwelteinstellung → Kenntnisse über nachhaltiges Verhalten	→ Ökologische Bildung der Gesellschaft → Ökologisches Verhalten in der Gesellschaft → Mediale Repräsentation des Themas → Politisch-gesellschaftliches Umdenken/Diskurs	→ Eigene Umfrage zu Umweltwissen und nachhaltigem Verhalten im Umfeld der betreffenden Teilnehmenden → Eigene Umfrage zur individuellen Kommunikation über Umweltwissen und nachhaltigem Verhalten im Umfeld der Teilnehmenden → Rezeption des Vorhabens in Print- und sozialen Medien → Einordnung aktueller politischer Vorhaben und Maßnahmen in direktem Bezug zum Vorhaben
Ökologisch	Förderung nachhaltiger Berufsfelder	→ Anzahl aus-/weitergebildeter junger Erwachsener → Anzahl in Erwerbsarbeit eingebrachter junger Erwachsener → Anzahl junger Erwachsener in gesicherten Arbeitsverhältnissen	→ Förderung der Energiewende in Deutschland → Förderung der beruflichen Umorientierung, zu nachhaltigen Berufsfeldern	→ Messung und Bewertung der durch die Weiterbildung junger Erwachsener ermöglichten Vorhaben – z.B. zur Installation von Solarpanels.

Weitere beispielhafte ökologische Impacts

Dimension	Kategorie	Outcomes	Impact	Messung
Ökologisch	Emissionen	→ Veränderung bestimmter Emissionen	→ Beitrag zur Eindämmung des Emissionsverbrauchs	→ Messung der Veränderungen des eigenen Emissionsverbrauchs
Ökologisch	Energie	→ Reduktion der Luftverschmutzung	→ Verbesserung der Luftverschmutzung	→ Erfassung der Anteile von Patient:Innen in Kliniken und allgemeinmedizinischen Praxen mit emissions-bedingten Beschwerden
Ökologisch	Wasserverbrauch	→ Reduktion Energieverbrauch	→ Verbesserte emissions-bedingte gesundheitliche Situation	→ Messung der Veränderungen des eigenen Energieverbrauchs
Ökologisch	Artenvielfalt	→ Reduktion des Wasserverbrauchs	→ Beitrag zur Eindämmung des Wasserverbrauchs	→ Messung der Auslastung regionaler Energieversorger
		→ Stabilisierung der Artenvielfalt von Fischen in einem Fluss	→ Nachhaltiger Umgang mit Energie	→ Messung der Veränderungen des eigenen Wasserverbrauchs
		→ Stabilisierung der Artenvielfalt von Pflanzen in einem definierten Gebiet	→ Nachhaltiger Umgang mit Wasser	→ Messung der Trinkwasser-Versorgung in einer Region
			→ Regional erhöhte Trinkwasser-Menge	→ Messung der Anzahl einzelner Tier- und Pflanzenarten
			→ Beitrag zur Förderung der Artenvielfalt	→ Erfassung der Entwicklung über mehrere Zeiträume (Längsschnittstudie)

Tabelle 4: Impact

! Hilfreiche Ressourcen zu Daten auf gesellschaftlicher Ebene:

↗ Destatis (Datenbank des Statistischen Bundesamtes)

Beispiel Bildungsdaten:

↗ Nationaler Bildungsbericht (Leibniz-Institut für Bildungsforschung und Bildungsinformation)

↗ Stadt Hamburg Beispiel für kommunale Schulstatistiken

3 Umsetzung der Wirkungsmessung

3.1 Datengenerierung und -analyse

Wenn Wirkungslogik, soziale und ökologische Wirkungsziele festgelegt wurden, kann nun das Messvorgehen bestimmt und die Daten erhoben werden, welche die erhoffte Wirkung sichtbar machen. Dabei wird ein iterativer Prozess zur laufenden Prüfung der Qualität, Konsistenz und Zuverlässigkeit der Daten empfohlen.

Sobald die Daten gesammelt wurden, werden diese analysiert. Dazu können quantitative oder qualitative Methoden gewählt werden (in Abhängigkeit von dem gewählten Ansatz der Datengenerierung, um aussagekräftige Erkenntnisse über die soziale und ökologische Wirkung zu gewinnen). Die Daten können mit Blick auf die gewählte Vision und Strategie, sowie die Perspektiven der Stakeholder interpretiert werden. Mit Blick auf die Datenerhebung und -analyse ist es wiederum einleitend erforderlich den Zweck der Datenerhebung hervorzuheben: Dies soll dazu dienen, dass aufgezeigt werden kann, dass das Vorhaben und die Aktivitäten tatsächlich einen Outcome und Impact haben (Stichwort Kausalität, in den folgenden Abschnitten 3.2.1 und 3.2.2). Um dies zu ermöglichen, gilt es auch geeignete Methoden zu werden (3.2.3 gibt eine Einführung dazu, 3.3 und Anhang III bezieht sich auf Outcomes und 3.4 sowie Anhänge II, und IV auf Impact).

3.2 Wissenschaftliche Grundlagen zur Umsetzung der Wirkungsmessung

3.2.1 Korrelation und Kausalität

Die Wirkungsmessung hilft dabei, zu zeigen, dass die Aktivitäten der eigenen Organisation auch tatsächlich eine Wirkung verursachen (Abbildung 8). Es sollte daher ausgeschlossen werden, dass andere Faktoren die erzielte Wirkung beeinflusst haben.

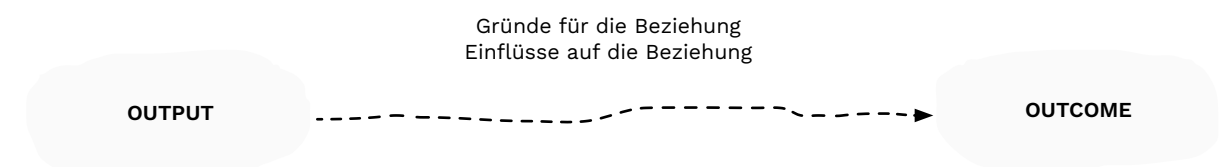


Abbildung 8: Grundlage der Wirkungsmessung – Kausalitätsbeziehungen

Hier gibt es eine wesentliche Unterscheidung zwischen Korrelation und Kausalität. Korrelation und Kausalität sind zwei zentrale Ansätze, die sich mit der Beziehung zwischen Variablen (bspw. Teilnahme an Workshops und Kompetenzzuwachs) befassen. Sie sind jedoch unterschiedliche Konzepte und sollten nicht verwechselt werden.

↪ Korrelation:

Die Korrelation beschreibt eine Beziehung zwischen zwei oder mehreren Variablen, bei der Veränderungen in einer Variable mit Veränderungen in einer oder mehreren anderen Variablen in Verbindung stehen.

Eine Korrelation kann positiv sein, was bedeutet, dass beide Variablen gemeinsam steigen (bspw. Anstieg Teilnahmen an Workshops und Anstieg Kompetenzzuwachs), oder negativ sein, was bedeutet, dass eine Variable steigt, wenn die andere fällt.

Die Korrelation allein sagt jedoch nichts über die Ursache-Wirkungs-Beziehung zwischen den Variablen aus. Sie zeigt nur, dass es eine Beziehung gibt, aber nicht, warum diese Beziehung besteht oder welche Variable die andere beeinflusst.

↪ Kausalität:

Kausalität bezieht sich auf eine tatsächliche Ursache-Wirkungs-Beziehung zwischen zwei oder mehreren Variablen, bei der eine Variable (die Ursache) Veränderungen in einer oder mehreren anderen Variablen (die Wirkung) verursacht. Kausalität zu etablieren ist oft komplex und erfordert sorgfältige Untersuchungen. Die Wirkungsmessung bezieht sich auf die Untersuchung der Kausalität zwischen Variablen (bspw. Ist die Teilnahme an Workshops ursächlich für den Kompetenzzuwachs, oder gibt es hierfür potenziell andere Ursachen?).

Ein bekanntes Beispiel, das die Unterscheidung zwischen Korrelation verdeutlicht, ist die Korrelation zwischen der Geburtenrate in einigen ländlichen Regionen Europas und der Population von Störchen in den gleichen Gebieten im Frühsommer (Abbildung 9).³³



Abbildung 9: Einführungsbeispiel – Kausalität

Es wäre wiederum ein Trugschluss, hier einen kausalen Zusammenhang zu ziehen und davon auszugehen, dass Störche Neugeborene zu ihren Eltern bringen. Stattdessen besteht eine „Scheinkausalität“, denn zwischen diesen beiden Variablen besteht eine zufällige Beziehung. Die dahinterliegende, erklärende Variable ist die Bevölkerungsdichte: in ländlichen Gebieten, in denen die Bevölkerungsdichte geringer und die Zahl der Störche höher ist, werden mehr Kinder geboren als in urbanen Gebieten, in denen die Bevölkerungsdichte höher und die Zahl der Störche geringer ist.

3.2.2 Kausalität – Ursache und Wirkung

Die Wirkungsmessung hilft dabei, zu belegen, dass die Aktivitäten der eigenen Organisation auch tatsächlich eine Wirkung verursachen.

Bedingungen für Kausalität:

1. Die vermeintliche Ursache erscheint vor der Wirkung.
2. Die Ursache ist mit der Wirkung verknüpft.
3. Es gibt keine andere plausible Erklärung für die Wirkung neben der (vermeintlichen) Ursache (Ausschluss alternativer Erklärungen).

Beispiel: Die jungen Erwachsenen nehmen an der Weiterbildungsmaßnahme teil. Nach der Teilnahme haben sie eine verbesserte Einstellung zu nachhaltigen Jobs und eine gesteigerte Intention, sich auf nachhaltige Jobs zu bewerben.

Annahmen (Hypothesen):

- 1) Die Teilnahme am Workshop führt zu einer verbesserten Einstellung zu nachhaltigen Jobs und zu einer gesteigerten Absicht, sich für nachhaltige Jobs zu bewerben.
- 2) Der Zusammenhang zwischen der Teilnahme am Workshop und der Absicht, sich zu bewerben, lässt sich durch eine verbesserte Einstellung zu nachhaltigen Jobs erklären. (Mediation)
- 3) Der Zusammenhang zwischen der Teilnahme am Workshop und den Outcomes ist stärker für Jugendliche mit einer positiven Einstellung zu Nachhaltigkeit. (Moderation)

↪ Korrelation ist nicht gleich Kausalität!

Es ist wichtig zu verstehen (und gerne zu wiederholen), dass eine Korrelation allein keine Kausalität bedeutet. Es könnte eine gemeinsame dritte Variable geben, die beide Variablen beeinflusst (Scheinkausalität), oder es könnte reiner Zufall sein, dass sie zusammen auftreten.

Eine dritte Variable wird auch **Confounding-Variable** (auch Confounding-Faktor, Confound oder Confounder) genannt, und ist eine Fremdvariable in einem Modell, die (direkt oder invers) sowohl mit der abhängigen als auch mit der unabhängigen Variable korreliert ist. Die Nicht-Berücksichtigung einer dritten (oder weiterer) Variable(n), kann zu falschen („unechten“) Annahmen und Ergebnissen der eigenen Wirkung und Wirkungsmessung führen. Auch hierfür ist die vorherige Erstellung eines soliden Theory of Change Modells wesentlich. Eine unechte Beziehung ist eine wahrgenommene Beziehung zwischen einer unabhängigen Variablen und einer abhängigen Variablen, die falsch eingeschätzt wurde, weil die Schätzung einen Störfaktor (weitere Variable) nicht berücksichtigt. Diese fehlerhafte Schätzung leidet unter der Verzerrung durch ausgelassene Variablen (omitted-variable bias).

Beispiel: Es könnte sein, dass nur junge Erwachsene, die schon eine positive Einstellung zu Nachhaltigkeit haben, an der Weiterbildungsmaßnahme teilnehmen. Daher ist ein experimenteller Ansatz wichtig, um die Wirkung des Workshops zu prüfen.

Eine Ursache-Wirkungs-Beziehung kann, abgeleitet vom Modell mit Mediatoren und Moderatoren, dann zum Beispiel so aussehen (Abbildung 10):

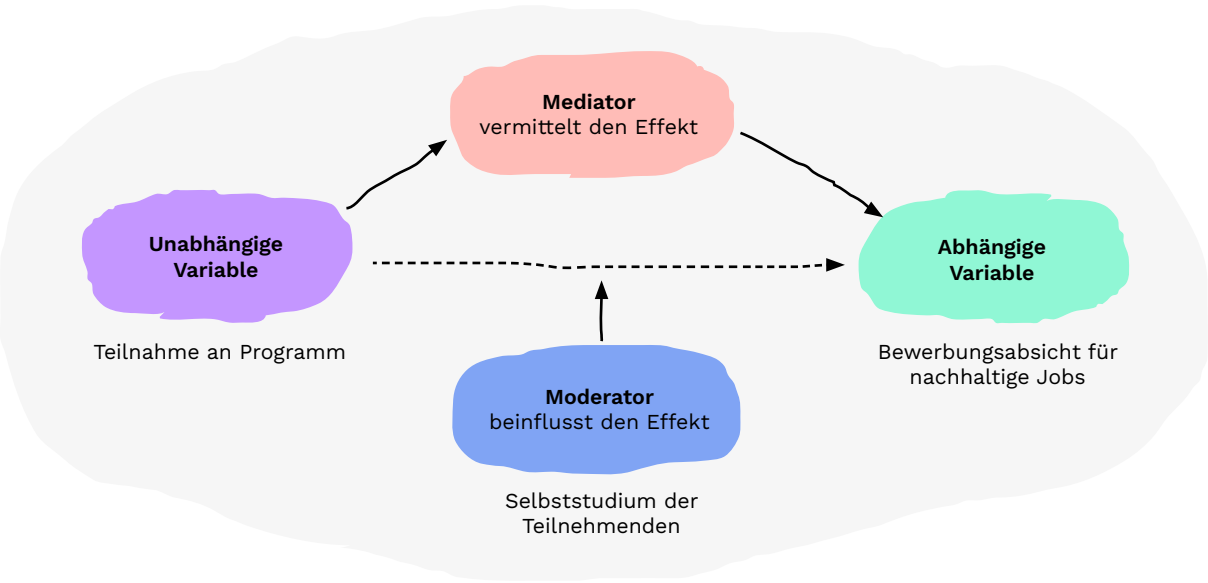


Abbildung 10: Wirkungsmessung – Beispiel für eine Ursache-Wirkungs-Beziehung

Die Wirkungslogik im Beispiel des Weiterbildungsprogramms ► **2.5.1 Definition der Wirkungslogik**“ zielt auf eine kausale Beziehung zwischen Output (Teilnahme am Programm) als unabhängige Variable und Outcome (der gesteigerten Bewerbungsabsicht für nachhaltige Jobs) ab – nun wird folglich dieser Zusammenhang auf Kausalität untersucht (Abbildung 11).

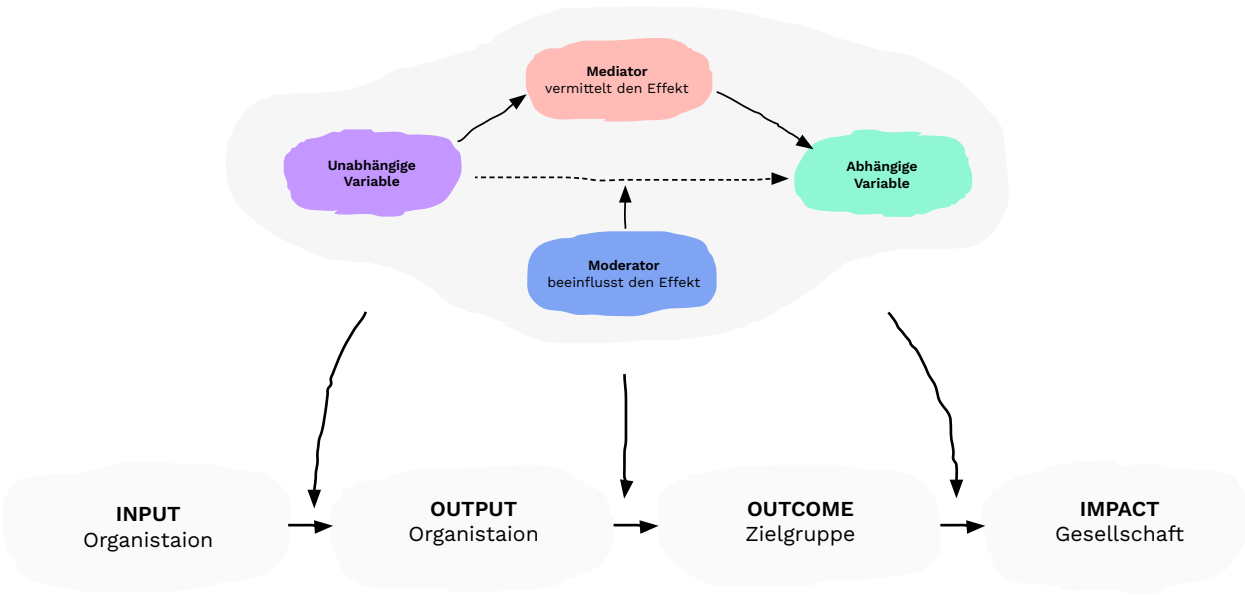


Abbildung 11: Kausalität der Wirkungslogik

Die Beziehung zwischen der Wirkung auf Zielgruppenebene und der gesellschaftlichen Wirkung ist in der Realität noch einmal deutlich komplexer, da hier zahlreiche externe Faktoren einen Einfluss haben.³⁴ Daher ist auch das Feststellen eines kausalen Zusammenhangs zwischen den eigenen Aktivitäten, den Outcomes, und letztendlich den Impacts herausfordernd.

3.2.3 Kausalität feststellen – Beobachtung und Experiment

↔ Beobachtung versus Experiment

Das Setting für die Messung der Outcomes, das Forschungsdesign, setzt den Rahmen für die Outcome-Messung anhand verschiedener Methoden, die qualitativ (zum Beispiel Interviews) oder quantitativ (zum Beispiel Fragebögen) sein können (Abbildung 12). Durch Fragebögen können Konstrukte, die untersucht werden sollen (zum Beispiel die Einstellung zu nachhaltigen Jobs), anhand von Skalen gemessen werden.

Konstrukte wie die Einstellung zu nachhaltigen Jobs oder die Absicht, sich für Letztere zu bewerben, können über **Skalen** gemessen werden. Eine Skala besteht aus mehreren Items (im Fragebogen später die einzelnen Fragen). **Wissenschaftlich validierte Skalen** zu nutzen stellt sicher, auch wirklich das Konstrukt zu messen, das untersucht werden soll. Sie können auch leicht an den individuellen Kontext angepasst werden, wenn dies transparent erkennbar gemacht wird. Beispiele sind in Anhang III zu finden.

- 1

Stimme überhaupt nicht zu
- 2

Stimme eher zu
- 3

Stimme teilweise nicht zu
- 4

Weder Zustimmung noch Ablehnung
- 5

Stimme teilweise zu
- 6

Stimme eher zu
- 7

Stimme voll & ganz zu

In der Praxis wird oftmals aus Gründen der Praktikabilität auf **eigene, nicht-validierte** Skalen zurückgegriffen. In diesem Fall sollten Stakeholder bei der Auswahl der Skalen einbezogen werden, wenn der Fragebogen konzipiert wird. Außerdem ist es wichtig, transparent darzulegen, wie der Fragebogen erstellt wurde.

BESTEHT KAUSALITÄT?

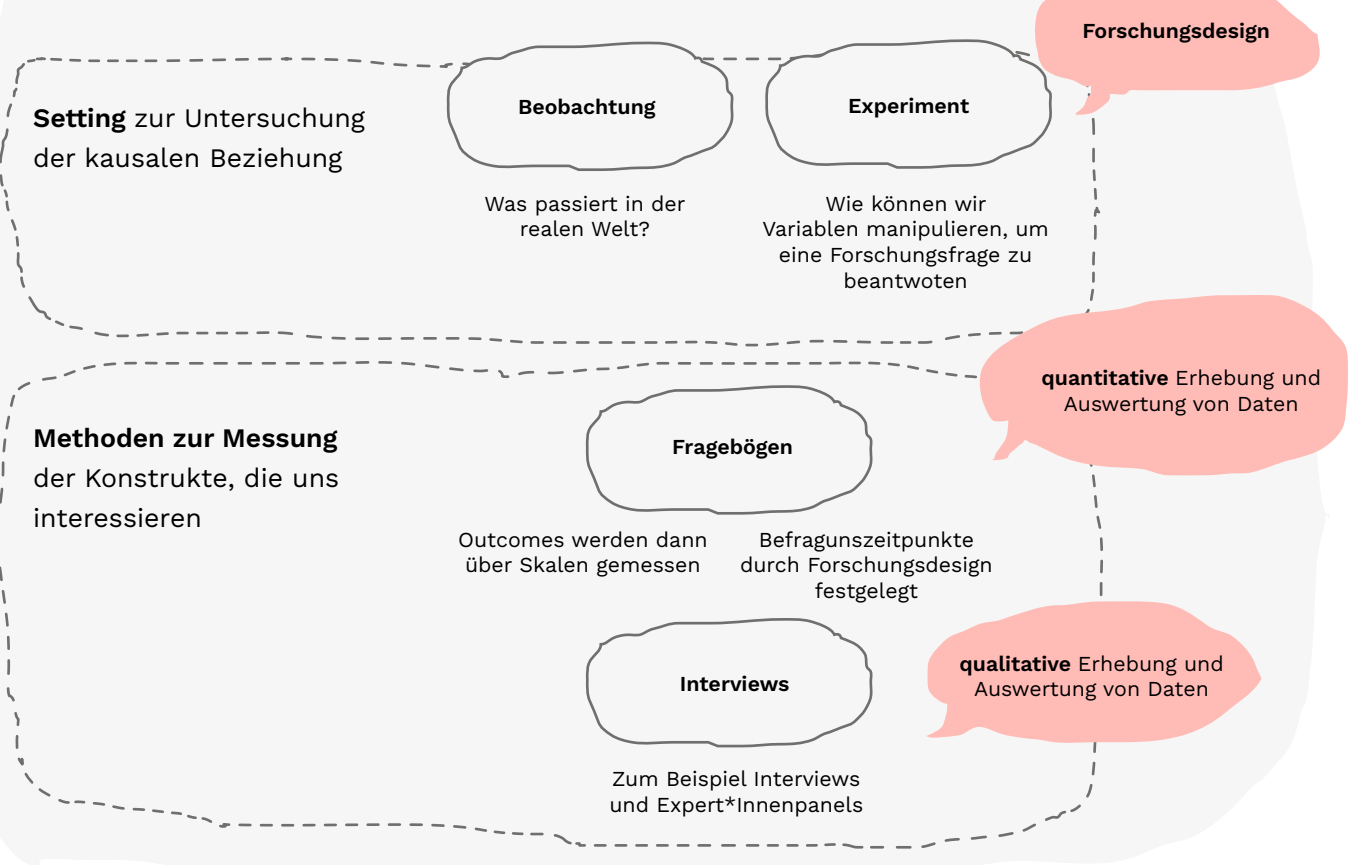


Abbildung 12: Methodische Ansätze zur Untersuchung der Kausalität

Um Kausalität festzustellen, werden in der Wissenschaft als Forschungsdesign **Beobachtungen** und **Experimente** als Methoden herangezogen, die auf folgenden Grundsätzen basieren:

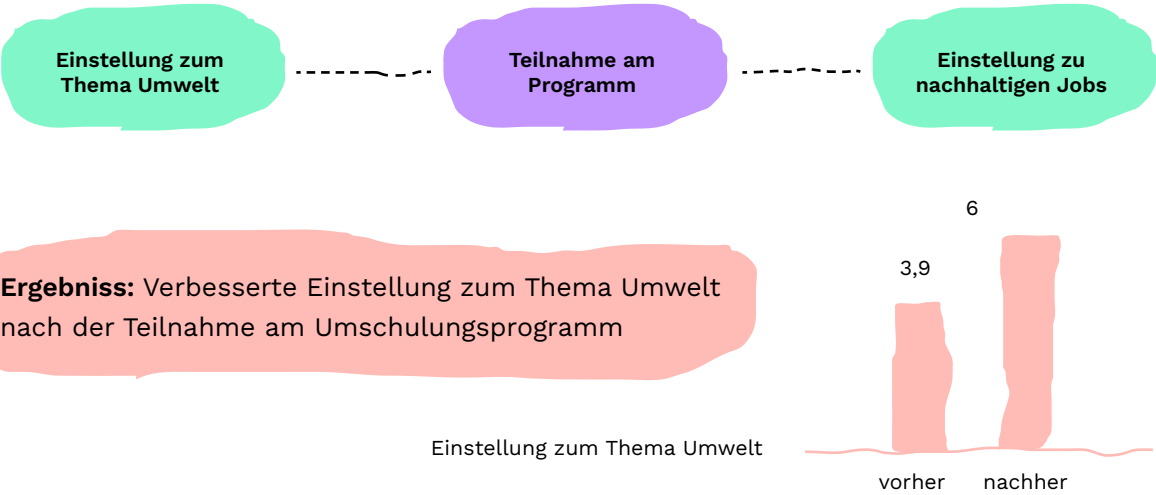
- **Empirischer Ansatz:** Beweise durch Beobachtung sammeln
- **Messung:** Versuch, die untersuchte Sache zu messen
- **Replizierbarkeit:** Sicherstellen, dass die Ergebnisse von anderen reproduziert werden können
- **Objektivität:** Versuch, die Forschungsfrage auf objektive Weise zu beantworten (als wissenschaftliches Ideal)

Grundlegender Unterschied: Während bei **Beobachtungsmethoden** untersucht wird, was in der realen Welt geschieht, ohne in diese einzugreifen, werden bei **Experimenten** die Variablen manipuliert. Manchmal ist es sinnvoll, zur Beantwortung einer Forschungsfrage eine Kombination aus beiden Methoden anzuwenden.

↪ Experimente

Manipulation von Variablen: In der Regel manipulieren (vereinfacht: verändern) wir die Variable, von der wir annehmen, dass sie eine kausale Wirkung auf eine andere Variable hat. Diese Manipulationen werden als "Ebenen" der Variablen bezeichnet. Das einfachste Experiment hat zwei Ebenen: angenommene Ursache vorhanden versus angenommene Ursache abwesend.

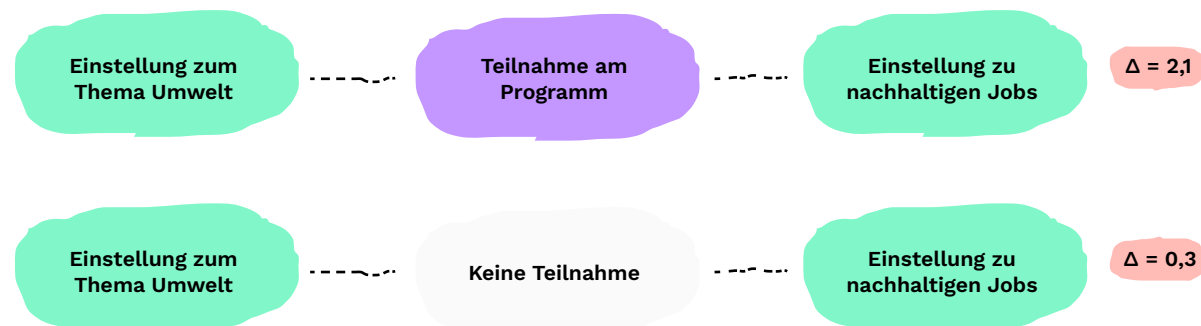
Beispiel: Eine Gruppe junger Erwachsener nimmt an der Weiterbildungsmaßnahme teil und wird vorher und nachher zu ihrer Einstellung zu nachhaltigen Jobs gefragt.



Das Forschungsdesign kann weiter ausgebaut werden, um zu prüfen, inwiefern tatsächlich ein Output zum Outcome geführt hat. Um eine kausale Beziehung zwischen der Intervention und den beobachteten Ergebnissen herzustellen, können die Teilnehmenden zufällig einer Interventionsgruppe (Teilnehmende an Workshops) und einer Kontrollgruppe (Keine Teilnahme an Workshops) zugeordnet werden. Entscheidend dabei ist, dass randomisiert wird, also dass die Teilnehmenden vor Beginn des Vorhabens vergleichbare Merkmale (z.B. formaler Bildungsgrad, berufliche Kompetenz, Einstellung zur Nachhaltigkeit) aufweisen, welche durch das Vorhaben beeinflusst werden (z.B. höherer Bildungsgrad, verbesserte berufliche Kompetenz).

Beispiel: Eine Gruppe junger Erwachsener nimmt an der Weiterbildungsmaßnahme teil, eine andere nicht.

Messung **vor und nach** der Aktivität bei **interventions- und Kontrollgruppe**



Ergebnis: Deutlich verbesserte Einstellung zum Thema Umwelt nach der Teilnahme am Umschulungsprogramm, jedoch kaum verbesserte Einstellung zum Thema Umwelt ohne Teilnahme am Umschulungsprogramm.

Die Aussagekraft dieser Untersuchung ist abhängig von der Anzahl der Teilnehmenden und sollte vor allem bei Vorhaben mit einer hohen Anzahl an Teilnehmenden angewandt werden (pro Interventionsgruppe mind. 30-50 Befragte). Ein solches experimentelles Forschungsdesign wird auch Randomized Control Trials (RCT, randomisierte kontrollierte Studien)^{35, 36} genannt.

Ein solches Experiment ist ein sog. „Feldexperiment“, also ein Experiment, das unter realen Bedingungen (bei Workshops oder anderen Interventionen) durchgeführt wur-

de. Darüber hinaus gibt es auch noch andere Experimente zur Überprüfung kausaler Zusammenhänge zwischen den Aktivitäten von sozialen Innovationsvorhaben und der erzielten Wirkung.

Experimente werden hier also als methodisches Setting zur Messung der Outcomes begriffen. Erläuterungen zur Messung folgen im nächsten Kapitel ► „3.3 Outcome – Methoden zur Messung“. Experimente sind allerdings aus ethischen Gründen nicht immer sinnvoll oder durchführbar. Es kann problematisch sein, wenn Teilnehmende nicht darüber in Kenntnis gesetzt wurden, dass sie Teil eines Experiments sind.

Es besteht folgende Unterscheidung zwischen experimentellen Ansätzen:

→ **Szenarioexperimente:** können als Online-Umfragen durchgeführt werden (z. B. unter Verwendung von Online-Stichproben). Hierbei kann einer Gruppe eine bestimmte Kommunikation über eine Maßnahme gezeigt werden und einer anderen Gruppe eine andere Kommunikation, z.B. mit dem Hinweis „Stellen Sie sich vor, Sie würden an dieser Maßnahme teilnehmen“. Im Anschluss werden dann beiden Gruppen die gleichen Fragen gestellt und es können die Mittelwerte in den Antworten zwischen den beiden Gruppen verglichen werden.

→ **Laborexperimente:** werden in einem Labor unter kontrollierten Bedingungen durchgeführt. Auch hier können, wie beim Feldexperiment oder Szenarioexperiment unterschiedlichen Gruppen unterschiedliche „Treatments“ gezeigt werden, bzw. können Teilnehmende verschiedene Aktivitäten durchführen.

→ **Artefaktische Feldexperimente:** werden ebenfalls in einem Labor durchgeführt, aber mit nicht-studentischen Teilnehmern aus der interessierenden Population.

Feldexperimente:

→ **Geframte Feldexperimente:** werden im Feld durchgeführt; die Teilnehmenden sind sich bewusst, dass sie an einem Experiment teilnehmen; können mit einer entsprechenden Umfrage kombiniert werden.

→ **Natürliche Feldexperimente:** werden im Feld durchgeführt; die Teilnehmenden sind sich nicht bewusst, dass sie an einer wissenschaftlichen Studie teilnehmen.

3.3 Outcome – Methoden zur Messung

Daten zu Outputs sind – wie oben erläutert – oft direkt in der Organisation verfügbar und einfach quantifizierbar (z.B. Anzahl gehaltener Workshops oder Teilnehmender). Um darüber hinaus die Daten für die Outcome-Messung zu erheben, können sich Organisationen für diverse Datenerhebungsmethoden entscheiden: Umfragen, Interviews, Beobachtungen, die Überprüfung von Dokumenten oder Berichten. Der Fokus liegt hier auf Umfragen und Interviews.

3.3.1 Messung anhand von Umfragen und Interviews: Offene und geschlossene Fragen

Auf der Ebene der Outcomes werden Wirkungen auf die spezifischen Zielgruppen einer Aktivität gemessen. Eine Möglichkeit, Aktivitäten zu erfassen, sind Fragebögen (Tabelle 5)^{37, 38}. Es wurde bereits erläutert, wie sie mit dem Forschungsdesign zusammenhängen ►„3.2.3 Kausalität feststellen – Beobachtung und Experiment“: Vor und nach einer Intervention, z.B. einem Workshop, können die relevanten Outcomes (z.B. Einstellung zu nachhaltigen Jobs, Intention, sich auf nachhaltige Jobs zu bewerben) über Fragebögen gemessen werden.

Bei der Gestaltung eines Fragebogens gibt es unterschiedliche Messniveaus, auf denen Variablen gemessen werden. Weitere Erläuterungen zu den Messniveaus von Variablen sind in Anhang V zu finden.

! Fragebögen können offene oder geschlossene Fragen beinhalten:

	Umfrage mit geschlossenen Fragen	Umfrage mit offenen Fragen
<i>Merkmale</i>		
Art der Fragen	→ Vorgegebene Antwortmöglichkeiten	→ Freie Antwortformulierung
Auswertung	→ Quantifizierung möglich	→ Qualitative Auswertung
Umfrageaufwand	→ Schnelle Bearbeitungszeit	→ Längere Bearbeitungszeit
Auswertungsaufwand	→ Schnelle Datenanalyse	→ Längere Datenanalyse
Inhaltliche Flexibilität	→ Begrenzte Antwortoptionen	→ Unbegrenzte Antwortoptionen
Inhaltliche Tiefe	→ Begrenzt	→ Umfassende qualitative Inhalte
Individualität der Antworten	→ Geringe Individualität	→ Hohe Individualität
Erfassung von Nuancen	→ Eingeschränkt	→ Ermöglicht das Erfassen von Nuancen
Visualisierung	→ Einfache Darstellung in Diagrammen	→ Komplexere qualitative Auswertung und Narration

	Umfrage mit geschlossenen Fragen	Umfrage mit offenen Fragen
<i>Vorbereitung</i>		
Ziel der Umfrage	→ Welches spezifische Ziel wird mit der Umfrage verfolgt? Was soll herausgefunden werden? Welche Informationen werden dafür benötigt?	
Einleitung	→ Es ist sinnvoll eine kurze Einleitung zur Befragung zu erstellen, um den Zweck der Umfrage zu erklären, die Teilnehmenden zu motivieren und ihnen das Gefühl zu geben, dass ihre Meinung wichtig ist.	
<i>Fragetypen oder abzufragende Themenbereiche</i>		
Fragetypen/ Themenbereiche	→ Ja/Nein-Fragen: Die Befragten antworten mit "Ja" oder "Nein". → Mehrfachauswahl-Fragen: Die Befragten können eine oder mehrere Antwortoptionen aus einer Liste auswählen. → Ratings (Bewertungsfragen): Befragte können eine Skala nutzen, um ihre Meinung oder Zufriedenheit zu bewerten (z.B. von 1 bis 5). → Rangfolge-Fragen: Die Befragten ordnen eine Liste von Optionen nach ihrer Präferenz. → Dichotome Fragen: Die Befragten müssen zwischen zwei Antwortmöglichkeiten wählen (z.B. "Ja" oder "Nein").	→ Die Themen, zu denen Informationen erfragt werden sollen, sollten vorab definiert werden. Diese dienen als Leitfaden für die Formulierung der offenen Fragen.

<i>Tipps zur Erstellung des Fragebogens</i>	
Art der Fragen	→ Die Fragen sollten klare und präzise formuliert werden. Doppeldeutigkeiten, komplexe Formulierungen oder Fragen, welche die Antworten beeinflussen könnten, sollten vermieden werden.
Antwortoptionen	→ Es ist wichtig, dass die Antwortmöglichkeiten alle möglichen Optionen abdecken und keine wichtigen Antworten fehlen. → Die Fragen sollten so formuliert werden, dass sie Raum für individuelle Meinungen, Gedanken und Erfahrungen bieten.

	Umfrage mit geschlossenen Fragen	Umfrage mit offenen Fragen
<i>Tipps zur Erstellung des Fragebogens</i>		
Antwortoptionen	→ Konsistente Skala: Bei Bewertungsfragen, sollten die Skalen über alle Fragen hinweg einheitlich sein, z.B. von 1 bis 7 oder von "sehr zufrieden" bis "sehr unzufrieden".	→ Die Anzahl der offenen Fragen sollte für die Teilnehmenden angemessen sein. Wenn die Umfrage umfangreicher ist, könnten einige Teilnehmende möglicherweise nicht alle Fragen beantworten.
Antwortoptionen	→ Abschließende offene Frage: Wenngleich die Umfrage hauptsächlich geschlossene Fragen enthalten sollte, kann eine offene Frage am Ende Platz für zusätzliche Kommentare oder Feedback bieten.	→ Durch vorgegebene Antwortkästen kann vorab eingegrenzt werden, ob die Antworten in wenigen Sätzen, einem Absatz oder einer längeren Formulierung erwartet werden.
<i>Tipps zur Durchführung</i>		
Umfrage-Plattform	→ Die Umfrage kann über Online-Umfragetools erfolgen, über Excel- und Word-Tabellen oder auch in ausgedruckter Form. Diese Entscheidung hängt auch sehr von der Zielgruppe ab.	
Gestaltung des Fragebogens	→ Der Fragebogen sollte die Zielgruppe optisch ansprechen, für sie verständlich sein und zur Teilnahme an der Umfrage motivieren. Er sollte zielgruppenspezifisch gestaltet sein und beispielsweise zu Alter und Fähigkeiten der Zielgruppe passen.	
Verteilung der Umfrage	→ Versendung des Umfragelinks bzw. des Fragebogens über die gewünschten Kanäle, wie E-Mail oder postalisch, oder er wird vor Ort übergeben und ausgefüllt, z.B. bei Workshops.	
<i>Tipps zur Analyse</i>		
Thematische Analyse	→ Bei offenen Fragen sollte man die Aussagen und Inhalte der einzelnen Fragebögen zunächst den Themen zuordnen und anschließend Kategorien bilden (z.B. positive/negative Erlebnisse, erhöhte/nicht erhöhte Umweltkompetenz, erhöhte/nicht erhöhte berufliche Kompetenz).	
Gruppierung	→ Abschließend werden diese Kategorien gruppiert (Abbildung 13). Eine Möglichkeit der Gruppierung und Zusammenführung der Themen wurde durch Corley und Gioia (2004) entwickelt, welche auf drei Ebenen erfolgt. Dabei ersten eingangs (1. Inhaltsebene) die Äußerungen erfasst. Diese werden im zweiten Schritt (2. Kategorien) zu Kategorien zusammengeführt, bevor diese abschließend (3. Aggregierte Themen) abermals zu einem gemeinsamen Oberthema zusammengeführt werden.	

Tabelle 5: Fragebogen – offene und geschlossene Fragen

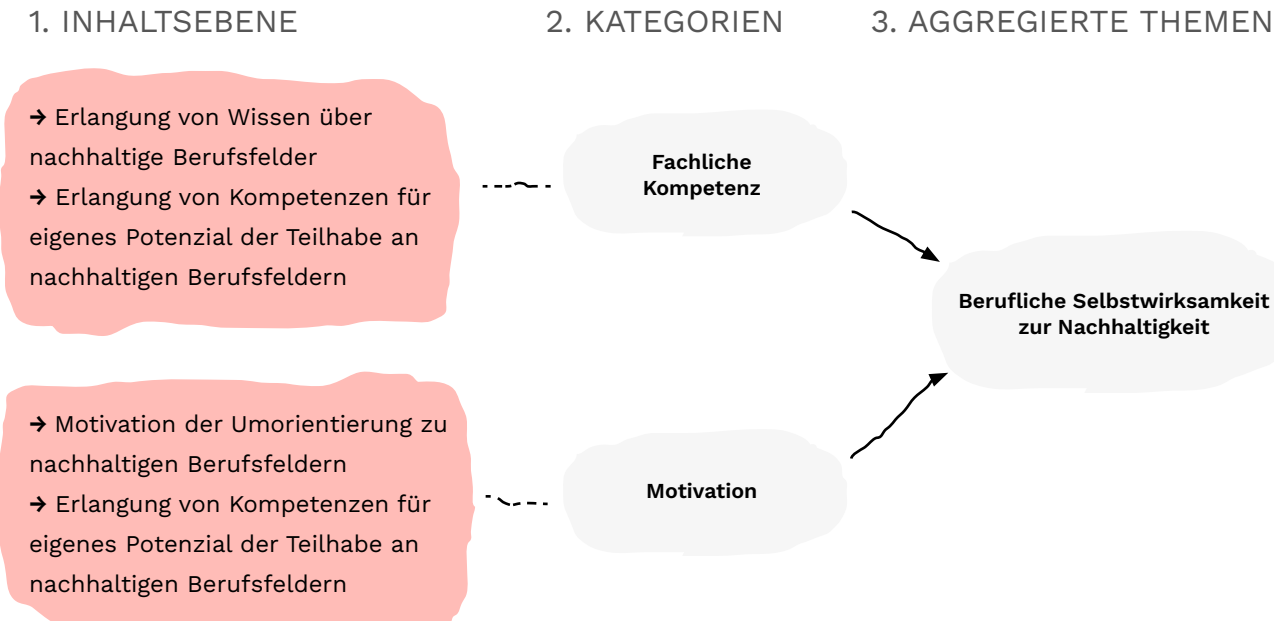


Abbildung 13: Qualitative Untersuchung

Quelle: Eigene Darstellung, basierend auf Corley, K. G., & Gioia, D. A. (2004). Identity Ambiguity and Change in the Wake of a Corporate Spin-off. Administrative Science Quarterly, 49(2), 173–208.

Beispiel für einen Fragebogen zur Messung von Outcomes beim Weiterbildungsprogramm zur nachhaltigen Berufsfeldern für junge erwerbslose Erwachsene:

Dazu werden zwei Fragebögen an die Teilnehmenden verteilt, welche die ausgewählten Konstrukte abfragen. Der Fragebogen wird einmal vor dem Weiterbildungsprogramm ausgefüllt und einmal im Anschluss an die Aktivitäten.

Die Einleitung des Fragebogens sollte attraktiv gestaltet sein und zugleich auf die Datenschutzkonformität eingehen. Die Teilnehmenden sollten hier um ihr Einverständnis gebeten werden.

→ Im Fragebogen können Outcomes wie z.B. Einstellungen oder Intentionen über Multi-Item Skalen/Likert Skalen gemessen werden.

1	2	3	4	5	6	7
Stimme überhaupt nicht zu	Stimme eher zu	Stimme teilweise nicht zu	Weder Zustimmung noch Ablehnung	Stimme teilweise zu	Stimme eher zu	Stimme voll & ganz zu
☐	☐	☐	☐	☐	☒	☐
☐	☐	☒	☐	☐	☐	☐
☐	☐	☐	☐	☒	☐	☐

Demographische Daten können für die Auswertung von Interesse sein, wenn sie wichtige Erkenntnisse liefern. Sie sollten jedoch so anonym wie möglich abgefragt werden und dem Erkenntnisinteresse der Befragung folgen. Beispielsweise kann es ausreichend sein, statt nach der Staatsangehörigkeit nach den Sprachkenntnissen (Deutsch als Muttersprache oder nicht) zu fragen, wenn es im Fragebogen um Integration in die Berufswelt geht.

→ In Anhang III sind weitere Beispiel für Konstrukte zu finden, die in einem Fragebogen mithilfe von Skalen abgefragt werden können.

↪ **Datenauswertung**

Nach der Erhebung der Daten geht es an die Datenauswertung. Wie im Beispielfragebogen werden kontinuierliche Variablen oft mithilfe von Multi-Item Skalen und Indexvariablen gemessen (Abbildung 14).

1	2	3	4	5	6	7
Stimme überhaupt nicht zu	Stimme eher zu	Stimme teilweise nicht zu	Weder Zustimmung noch Ablehnung	Stimme teilweise zu	Stimme eher zu	Stimme voll & ganz zu
☐	☐	☐	☐	☐	☒	☐
☐	☐	☒	☐	☐	☐	☐
☐	☐	☐	☐	☒	☐	☐

Indexvariable = (Item 1 + Item 2 + Item 3)/3

Abbildung 14: Ansätze zur Datenauswertung: Multi-Item-Skala und Indexvariable

→ Im Anhang III sind **weitere Beispiel für Konstrukte** zu finden, die in einem Fragebogen mithilfe von Multi-Item-Skalen abgefragt werden können.

Nach der Erhebung der Daten geht es an die Datenauswertung. Wie im Beispielfragebogen werden kontinuierliche Variablen oft mithilfe von Multi-Item Skalen und Indexvariablen gemessen.

Eine Multi-Item-Skala ist ein Messinstrument, das aus einer Gruppe von mehreren Fragen oder Items besteht und dazu dient, eine bestimmte Eigenschaft oder ein Konstrukt zu bewerten oder zu quantifizieren, indem die Antworten auf diese Fragen zu einem Gesamtscore zusammengefasst werden. Dieser Gesamtscore zu einem Thema (z.B. Zufriedenheit der Teilnehmenden) mündet mit weiteren Scores (z.B. Beschäftigungsrate nach Abschluss des Programms) in eine Indexvariable (z.B. zur Bewertung des Erfolgs des Programms).

Eine Indexvariable ist eine aggregierte Maßzahl, die aus einer Kombination verschiedener Einzelvariablen oder Messungen erstellt wird, um ein umfassenderes Bild eines Konzepts oder Phänomens darzustellen.

→ In Bezug auf unser Beispiel des Weiterbildungsprogramms zur nachhaltigen Berufsfeldern für junge erwerbslose Erwachsene könnte eine Multi-Item-Skala verwendet werden, um die verschiedenen Aspekte der Zufriedenheit der Teilnehmenden zu messen. Diese Skala besteht aus einer Gruppe von Fragen, die unterschiedliche Bereiche abdecken, welche die Zufriedenheit beeinflussen, wie beispielsweise die Verständlichkeit der Schulungsinhalte, Betreuung oder das sprachliche Niveau. Die Antworten auf diese Fragen werden zu einem Gesamtscore für die Zufriedenheit zusammengefasst. Dieser dient dann als eine Einzelvariable in einer Indexvariable. Diese Indexvariable könnte neben der Zufriedenheit auch andere Daten wie die anschließende Beschäftigungsrate der Teilnehmenden, die Anzahl der erworbenen Qualifikationen und die Teilnehmerzahl einschließen, um einen umfassenden Erfolgsindikator für das Programm zu schaffen. Kurz gesagt, die Multi-Item-Skala erfasst verschiedene Aspekte der Zufriedenheit der Teilnehmenden, während die Indexvariable mehrere Messungen zusammenführt, um den Gesamterfolg des Weiterbildungsprogramms zu bewerten.

Häufigkeitsanalysen: Zunächst können Häufigkeitsanalysen einen ersten Überblick über die erhobenen Daten liefern. Diese deskriptive Auswertung beinhaltet die Bestimmung wichtiger Kennzahlen, sogenannte Parameter.

- Lageparameter** informieren über die zentrale Tendenz der Daten. Hierzu zählen:
- der **Mittelwert** (Durchschnitt aller Datenwerte, auch arithmetisches Mittel genannt),
 - der **Median** (teilt die Daten exakt in der Mitte, gibt also an, dass die Hälfte aller Werte oberhalb und die andere Hälfte unterhalb liegen) und
 - der **Modus** (Datenwert, der am häufigsten vorkommt, auch Modalwert genannt).

Beispiel: Weiterbildungsprogramm zu nachhaltigen Berufsfeldern für junge erwerbslose Erwachsene

Wirkt sich die Teilnahme an der Weiterbildung positiv auf die Einstellung zur Beschäftigung in nachhaltigen Berufsfeldern aus?

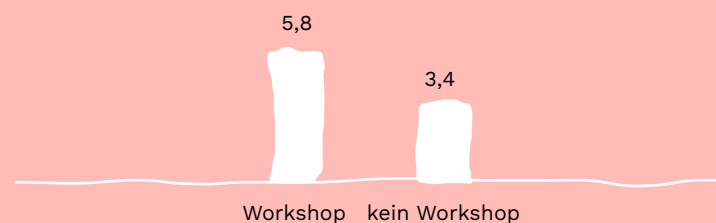
Eine Gruppe nimmt am Weiterbildungsprogrammen teil, die andere Gruppe nicht. Im Anschluss werden Daten zur Einstellung zur Beschäftigung in nachhaltigen Berufsfeldern erhoben.

Mittelwerte in beiden Gruppen errechnen:

→ Gruppe der Teilnehmenden: Der Durchschnitt der angegebenen Werte für die Einstellung zur Beschäftigung in nachhaltigen Berufsfeldern wird berechnet. Dazu Summe der Datenwerte durch die Anzahl der Teilnehmenden geteilt.

→ Gruppe der Nicht-Teilnehmenden: Der Durchschnitt der angegebenen Werte für die Einstellung zur Beschäftigung in nachhaltigen Berufsfeldern wird berechnet. Dazu Summe der Datenwerte durch die Anzahl der gruppenangehörigen Nicht-Teilnehmenden geteilt.

Aufbereitung in Balkendiagrammen, die Mittelwertunterschiede zeigen:



Streuungsparameter geben darüber Auskunft, ob es unter den Daten starke Ausreißer gibt. Hier helfen beispielsweise:

- die **Standardabweichung** (beschreibt, inwiefern die Daten durchschnittlich vom Mittelwert abweichen; Berechnung: Wurzel aus der Varianz),
- die **Varianz** (ist die gewichtete quadratische Abweichung vom Mittelwert),
- die **Spannweite** (Unterschied zwischen Minimum und Maximum der Daten),
- der **Quartilsabstand** (Unterschied zwischen bestimmten Datenpunkten, beispielsweise dem 25%-Quartil und dem 75%-Quartil), der dabei hilft, Ausreißer zu umgehen, und
- der **Variationskoeffizient** (ein relatives Streuungsmaß, was nicht von der Maßeinheit der Variablen abhängt, auch normierte Standardabweichung genannt).

Zusammenhangsmaße geben Auskunft über die Stärke und in manchen Fällen die Richtung des Zusammenhangs von zwei Variablen.

Beispiel: Weiterbildungsprogramm zu nachhaltigen Berufsfeldern für junge erwerbslose Erwachsene

Zusammenhangsmaße helfen dabei, Fragen zur Richtung (Wirkt sich die Dauer der Weiterbildung positiv auf die Chancen der Beschäftigung in nachhaltigen Berufsfeldern aus?) und Stärke (Wie stark wirkt sich die Dauer der Weiterbildung positiv auf die Chancen der Beschäftigung in nachhaltigen Berufsfeldern aus?) des Zusammenhangs zwischen Dauer des Programms und Beschäftigungschancen in nachhaltigen Berufsfeldern zu beantworten.

3.3.2 Datenaufbereitung und Kommunikation

Die Kommunikation der erzielten Wirkung kann Transparenz gegenüber den Stakeholdern schaffen, bei wichtigen Entscheidungen unterstützen und eine höhere Legitimität für das Vorhaben bringen.³⁹ Klare und prägnante Berichte geben einen Überblick über die Ergebnisse der Wirkungsbewertung, die verwendeten Methoden und mögliche Einschränkungen oder Unsicherheiten (zum Beispiel Annahmen, die getroffen werden mussten, um die Wirkung zu quantifizieren). Die Kommunikation sollte inhaltlich und sprachlich an die Bedürfnisse und Erwartungen verschiedener Stakeholdergruppen angepasst werden (Zugänglichkeit und Verständlichkeit der Informationen). Visuelle Hilfsmittel wie Diagramme, Grafiken und Infografiken können dabei helfen, die Daten und Wirkung nachvollziehbar zu präsentieren. Bei der Aufbereitung der Darstellung der Wirkungen sollte sehr stark darauf geachtet werden, dass die angewandten Methoden und Analysen ersichtlich werden, bzw. nachvollziehbar ist, worauf sich die Ergebnisse stützen.

3.3.3 Lernen, verbessern und kontinuierlich überprüfen

Die gesamte Wirkungsmessung ist langfristig als iterativer Prozess zu verstehen, bei dem Lerneffekte und kontinuierliche Überprüfungen sinnvoll sind, um die sozialen und ökologischen Wirkungen sowie deren Messung zu verbessern^{40, 41}:

- Eigene Reflektion über Prozess und Ergebnisse der Wirkungsmessung, um Bereiche für Verbesserungen zu identifizieren,
- Einbindung und Berücksichtigung des Feedbacks von Stakeholdern (z.B. durch Umfragen).

Parallel dazu ist es sinnvoll, ein fortlaufendes Monitoring- und Evaluierungssystem zu implementieren, mit Blick auf den methodischen Ansatz der Wirkungsmessung, die gewählten Indikatoren und Datenerhebungsmethoden.

3.4 Impact – Methodische Ansätze zur Messung

Die Messung sozialer und ökologischer Wirkung auf der Impact-Ebene beruht auf drei Herangehensweisen: Qualitative, quantitative und Monetarisierungsansätze.⁴²

Aufbauend auf diesen Herangehensweisen wurden verschiedene methodische Ansätze entwickelt. Einen Überblick über die Merkmale der methodischen Ansätze, die Vorstellung der Ansätze und ausführliche Beispiele mit Berechnungen sind im Anhang II zu finden.



Qualitative Ansätze der Wirkungsmessung stützen sich auf deskriptive und wahrnehmungsbasierte Informationen und sind daher besonders hilfreich, um die soziale und ökologische Wirkung von einem Unternehmen tiefgehend zu verstehen.

Beispiele: Meinungsumfragen, Beratungen (z.B. in Fokusgruppen), relative Bewertung (hoch/mittel/tief) zur Einschätzung von relativer positiver oder negativer Wirkung.

- + Perspektiven relevanter Stakeholder können umfangreich und kontextspezifisch abgebildet werden, um sozialem/natürlichem Kapital einen relativen/qualitativen Wert zuzuschreiben.
- Vergleiche und Verallgemeinerungen sind oftmals schwierig zu ziehen.

Welche quantitativen Ansätze gibt es?

- 1. **Lebenszufriedenheit:** (retrospektive) Beurteilung der eigenen Zufriedenheit
- 2. **Meinungsumfragen oder Beratungen** z.B. in Fokusgruppen
- 3. **relative Bewertung** zur Einschätzung von relativer positiver oder negativer Wirkung
- 4. **Sonstige**

Subjective Well-Being (SWB)



Warum monetarisieren wir?

Es gibt keine (intuitiven) Marktpreise für viele Facetten von Wirkung. Möchte man Wirkung also in Geldbeträgen ausdrücken, muss eine monetäre Wertzuschreibung erfolgen. Dazu gibt es verschiedene Monetarisierungsansätze.



Quantitative Ansätze zielen auf die numerische Bewertung von sozialer oder ökologischer Unternehmenswirkung ab, drücken diese jedoch nicht in monetären Größen aus.

Beispiele: Fragebögen mit Antwortskalen (z.B. Antwortmöglichkeiten von 1 „trifft überhaupt nicht zu“ bis zu 5 „trifft voll und ganz zu“).

- + Wirkungsbezogene numerische Daten können zueinander ins Verhältnis gesetzt/verglichen werden
 - Daten immer nur repräsentativ für einen bestimmten Teil der Grundgesamtheit
- Leichte Verzerrungen der Ergebnisse (biases) aufgrund der Datenerhebung möglich

Welche quantitativen Ansätze gibt es?

- 1. **Nutzwertanalyse:** Einschätzungsverfahren, in dem Präferenzen geordnet und bepunktet werden
- 2. **Lebenszufriedenheit:** (retrospektive) Beurteilung der eigenen Zufriedenheit mit quantitativen Fragebögen
- 3. **Qualitäts-korrigierte Lebensjahre (QALY):** Evaluation von Präferenzen, beispielsweise der Bereitschaft, Lebensjahre abzugeben
- 4. **Sonstige**

Subjective Well-Being (SWB)

Life Cycle Analysis (LCA)



Monetarisierungsansätze für die Bewertung sozialer und ökologischer Wirkung übersetzen die quantifizierte und qualitativ bewertete Wirkung in Geldbeträge, z.B. auf Basis entstandener Kosten, Schattenkosten, oder Zahlungsbereitschaften.

- + Ermöglicht monetäre Abwägungen, da der ökonomische Wert einer Wirkung oder eines qualitativen Indikators zugeschrieben wird. Ebenso wird dadurch die Möglichkeit der Vergleichbarkeit eingeführt.
- Herausforderungen bei der Bewertung, da Wertzuschreibungen für soziale Phänomene oftmals wenig intuitiv sind und deren Bepreisung von Stakeholdern als kritisch wahrgenommen wird. Geht es beispielsweise um negative soziale Wirkung in Form von Arbeitsunfällen oder gar Todesfällen, die monetarisiert werden soll, stellt sich in der Konsequenz die moralische Frage

Welche Monetarisierungsansätze gibt es?

- 1. **Marktbasierte Methoden:** Existierende Marktpreise für Produkte oder Dienstleistungen als Grundlage für monetäre Bewertung der Wirkung
- 2. **Präferenzbasierte Methoden:** ermitteln die Zahlungsbereitschaft von Kund:innen und leiten daraus ihre Bewertungen ab

- 3. **Kostenbasierte Methoden:** bewerten mit Kompensations-/Risikoeindämmungskosten, während beim Werttransfer auf Schätzungen aus anderen Studien zurückgegriffen wird

Social Return on Investment (SROI)

Abbildung 15: Methodische Ansätze zur Messung von Impacts

Hinweise & Erwägungen

4 Weitere Hinweise und Erwägungen bei der Wirkungsmessung

4.1 Erwägungen bei der Bewertung – Not everything that counts can be counted.

Was für die eigene Wirkung von Bedeutung ist (was „zählt“), leitet sich aus der Vision und Strategie, den Wirkungszielen und der Wirkungslogik ab. Die Daten, die für die Wirkungsmessung gesammelt oder erhoben werden, können qualitativ oder quantitativ sein und mit den entsprechenden Methoden ausgewertet werden ► „2.5.4 Outcome: Wirkung auf die Zielgruppe“. Dabei ist es wichtig, dass das Spektrum der Wirkung nicht auf quantitative oder monetäre Werte reduziert wird. Nicht alle wichtigen Informationen sind quantifizierbar – „nicht alles, was zählt, kann gezählt werden“. Und auch nicht alles, was auf Outcome Ebene gemessen werden kann, kann in Geldwerte übersetzt werden. Daher sind langfristige Erwägungen zur Bewertung der Wirkung und den benötigten Daten schon bei der Formulierung der Wirkungsziele und Entwicklung der Wirkungslogik mitzudenken.^{43, 44}

Dabei ist es auch wichtig Erwägungen über Einflussfaktoren und potenzielle Wirkungen zu tätigen, welche das Vorhaben beeinflussen können, aber (noch) nicht mess- und bewertbar sind. Und auch hier gilt es diese Erwägungen und Einschränkungen der Messbarkeit transparent zu kommunizieren.

4.2 Erwägungen bei der Monetarisierung

Monetarisierung von Wirkung bezieht sich auf den Prozess, durch den soziale oder ökologische Wirkungen in monetäre Einheiten umgewandelt werden. Dabei werden unterschiedliche Wirkungsdimensionen – seien es CO₂-Einsparungen oder auch die Kompetenzentwicklung und Arbeitsmarktintegration benachteiligter Jugendlicher – zu Kapitalien, welche, reduziert auf den monetären Wert, verglichen werden können. Das hat den Vorteil, dass bestimmte Aspekte leichter miteinander zu vergleichen sind. Die Monetarisierung von Wirkung kann auch die Grundlage für Investitionsentscheidungen sein, was insbesondere vor dem Hintergrund der steigenden Relevanz von Finanzinstrumenten wie Impact Investing oder Social Impact Bonds immer zentraler wird. Auf der anderen Seite können solche Methoden problematisch sein, da Aspekte miteinander verglichen und ggf. sogar miteinander verrechnet werden, die gar nicht vergleichbar sind – zum Beispiel die Einsparung von CO₂ und der Lernfortschritt von jungen Erwachsenen während einer Bildungsinitiative. Auch gibt es ethische Bedenken bei der Bepreisung von sozialen Outcomes. Bei der Monetarisierung von Werten, denen wir normalerweise selten einen Geldbetrag zuschreiben, ist die Zuschreibung besonders herausfordernd – zum Beispiel, wenn es um menschliches Leben geht.^{45, 46}

4.3 Impact Netting – Verrechnung von sozialer und ökologischer Wirkung

Wenn ökologische und soziale Wirkungen monetarisiert werden, ist dies häufig die Grundlage dafür, diese Wirkungen miteinander zu verrechnen (impact netting). Wenn die eigene Wirkung in der Konsequenz „unter dem Strich“ positiv ist, kann das irreführend sein: Das Vorhaben könnte zum Beispiel eine sehr negative ökologische Wirkung haben aber eine positive soziale Wirkung. Es sollte also keine Aggregation und Vergleiche über einzelne Wirkungsbereiche hinaus geben⁴⁷ kritisch diskutiert werden aktuell Beispiele von Unternehmen, die Impact wie ihre Emissionen mit positiver Wertschöpfung, z.B. durch das Training von Mitarbeitenden, verrechnen und sich auf dieser Basis als „net positive“ darstellen. Neben der bisher nicht überprüften wissenschaftlichen Qualität der Methoden der Monetarisierung ist gerade auch die Aggregation und Verrechnung der Impacts bedenklich.

4.4 Konsequenzen der Wirkungsmessung⁴⁸ – Measurement drives action

Measurement drives action – damit ist gemeint, dass Entscheidungen über Inhalte und Aktivitäten der Vorhaben auf der Grundlage der intendierten Wirkungen und definierten Mess- und Bewertungsinstrumente getroffen werden. Dies hat den Vorteil, dass die Entscheidungen und Aktivitäten der Vorhaben zielgerichtet auf die intendierte Wirkung und die Bewertungsinstrumente ausgerichtet sind. Gleichzeitig beinhaltet dies die Gefahr, dass die Vorhaben ausschließlich auf die intendierten Wirkungen und Bewertungsinstrumente ausgerichtet sind und nur das „sichtbar“ gemacht wird, was intendiert ist und durch die Bewertungsinstrumente erfassbar ist. Insbesondere bei quantitativen Erhebungen mit sog. Multiple-Choice Fragen, welche eine eindeutige Auswahl an Antwortmöglichkeiten beinhalten ist dies der Fall. Dies muss zumindest bedacht werden. Alternativ besteht auch die Möglichkeit Bewertungsinstrumente zu verwenden, welche eine Offenheit hinsichtlich der Antwortmöglichkeiten beinhalten – dies ist beispielsweise bei offenen qualitativen Interviews der Fall. Diese eröffnen die Möglichkeit über die intendierten Wirkungen hinaus Hinweise zu weiteren nicht-intendierten und auch als negativ empfundenen Wirkungen zu erhalten und dies in folgende Entscheidungen und Aktivitäten einfließen zu lassen.

4.5 Überspringen der Outcome-Ebene

Wie beschrieben wird Outcome als Wirkung auf die Zielgruppe und Impact als Wirkung auf die Gesellschaft begriffen. Es ist wichtig, dass sich Vorhaben innerhalb dieser Ebenen klar orientieren und auch die Wirkung der richtigen Ebene zuordnen.

Folglich muss der Impact als eigenständige Kategorie verstanden und auch eigenständig bewertet werden. Die Skalierung des Outcomes (oder gar Outputs) ist also nicht als Wirkung auf die Gesellschaft und keinesfalls als Impact zu verstehen.

Daher ist eine methodisch solide Outcome-Messung und -Bewertung sehr wichtig. Diese bildet gegenüber der ausschließlichen Berichtserstattung über Outputs einen erheblichen Mehrwert, indem sie Auskunft über die Wirkung bei der Zielgruppe der Vorhaben gibt. Die darauf aufbauende Impact-Messung und -Bewertung ist erstrebenswert, aber häufig mit methodischen und kausalen Hindernissen verbunden und daher nicht immer sinnvoll oder umsetzbar.

Problematisch ist, dass einige Initiativen z.B. auf der Ebene von Großunternehmen, aktuell ihre Outputs (z.B. Zahl der Stunden von Training für Mitarbeitende) direkt mit einem monetären Wert multiplizieren und dies als positiven Beitrag in ihre Bilanz aufnehmen. Dies ist problematisch, da die Zahl der Stunden noch nichts über die Qualität eines Trainings aussagt. Zudem muss die Frage gestellt werden aus welchen Quellen die Informationen zu den Geldbeträgen, mit denen der Output multipliziert wird (oft als „valuation coefficients“ bezeichnet), kommt und wie valide diese sind. Unternehmen könnten bei der Anwendung einer solchen Methodik, zum Beispiel, einen Anreiz haben viele Stunden qualitativ minderwertigen Trainings anzubieten, um damit ihre Bilanz schönzurechnen und „net positive“ zu sein. Dies veranschaulicht die zentrale Relevanz einer wissenschaftlich fundierten Outcome Messung.

4.6 Stakeholder-Beziehungen

Die Wirkungsmessung kann einen wesentlichen Einfluss auf die Beziehung zu Stakeholdern haben. Eine gute Stakeholder-Beziehung fördert die offene Kommunikation und Zusammenarbeit, was dazu beiträgt, Vertrauen aufzubauen und die Ausrichtung der Aktivitäten und Wirkungsmessung auf die Stakeholder auszurichten und das eigene Angebot an ihre Bedürfnisse anzupassen. Eine fehlende Beteiligung von Stakeholdern bei der Definition der erhofften Wirkungen und der dafür verwendeten Bewertungsinstrumente kann sich ebenso gegenteilig auswirken.

4.7 Pseudo-Genauigkeit und intransparente Kommunikation von Schätzwerten

Die begrenzte Verfügbarkeit von Daten stellt oft eine Herausforderung dar. Datenerhebungen sind nicht nur zeitaufwendig, sondern auch häufig auch kostenintensiv. Um dies zu umgehen, werden oft Durchschnittswerte und Schätzungen verwendet. Insbesondere in solchen Fällen ist es von großer Bedeutung, transparent mit den Limitationen zu sein und dieses Vorgehen offenzulegen. Dies trägt dazu bei, eine klare Grundlage für die Dateninterpretation zu schaffen und potenzielle Unsicherheiten zu adressieren.

Zusammenfassung und Fazit

Die in diesem Handbuch zusammengestellten Methoden dienen dazu, die Wirkungsmessung für soziale Innovationen zu unterstützen und Akteur:innen in diesem Feld dazu zu befähigen, ihre Wirkung besser zu messen und zu kommunizieren. Dies ist ein kritischer Schritt für den Bereich der sozialen Innovationen, denn nur so werden sie ihre Wertbeiträge verständlich machen und in dem Maße an Förderprogrammen und Kapitalmärkten partizipieren können, wie es für die große Transformation notwendig ist, die vor uns liegt.

Man hört oft anekdotisch, dass man soziale Wirkung ja gar nicht messen könne – das sei doch viel zu komplex. Was diese Publikation zeigt, ist: es gibt sehr wohl etablierte wissenschaftliche Methoden zur Messung sozialer Wirkung und zur Feststellung von kausalen Zusammenhängen zwischen den Aktivitäten von Organisationen und ihrer Outcomes und Impacts. Diese Methoden sind kein Hexenwerk und keine Rocket Science. Aber sie erfordern die Bereitschaft der Akteur:innen in diesem Feld, sie zu erlernen und anzuwenden. Genau wie Unternehmen aktuell oft zum ersten Mal vor der Herausforderung stehen, im Rahmen der CSRD oder der Taxonomie über die Nachhaltigkeit ihrer Geschäftsmodelle zu berichten, ist es für viele Vorhaben im Kontext der sozialen Innovationen ein neues Tätigkeitsfeld, Studien zu ihrer Wirkung durchzuführen. Dies erfordert zusätzliche Ressourcen, die im Alltag oft knapp sind. Aber wie Unternehmen auch, stehen diese Vorhaben ja nicht allein da. Partnerschaften mit Unternehmen und auch das Peer Learning untereinander können helfen, die Messung der eigenen Wirkung Schritt für Schritt zu entwickeln. Wichtig ist die Offenheit, den ersten Schritt zu gehen und sich auf dieses Abenteuer einzulassen, das auch viel Sinnstiftung und sogar Spaß (!) mit sich bringen kann.

Was diese Publikation auch zeigt: nicht alles das, was aktuell als Wirkungsmessung pilotiert wird, macht wissenschaftlich Sinn. Es gilt in dieser Phase des Experimentierens, grundsätzlich kritisch zu hinterfragen. Insbesondere die Methoden, die als einfache Lösung für alles propagiert werden, sind vielleicht nicht immer das, was sie versprechen. Wir alle befinden uns gemeinsam auf dieser Reise, auf der wir erkunden, wie die Wirkung von Organisationen in Zukunft gemessen und transparent gemacht werden kann. Vorhaben im Kontext der sozialen Innovationen sind oft Game Changer für ganze Industrien, weil sie Bestehendes in Frage stellen und zeigen, dass es auch anders geht. Ebenso passiert es gerade bei der Wirkungsmessung: die sozialen Unternehmer:innen und sozialen Innovator:innen dieser Welt gehen voran und probieren aus, wie wir Wirkung messbar und sichtbar machen können. Lasst uns diese Reise gemeinsam gestalten!

Anhang I: Checkliste zum Wirkungskreis und der Wirkungsmessung und -bewertung

1. Klares Verständnis der Wirkungen:

- Wurde definiert, was „Wirkung“ im Kontext des Vorhabens bedeutet?
- Handelt es sich um soziale, Umwelt- oder wirtschaftliche Wirkungen oder eine Kombination daraus?
- Wurde der Umfang und die Grenzen der zu bewertenden Wirkungen festgelegt?

2. Messbare Ziele:

- Wurden spezifisch, messbare, erreichbare, realistische und zeitgebundene (SMART) Ziele definiert, die die beabsichtigten Wirkungen repräsentieren?

3. Integration von Zweckbestimmung, Mission, Strategie und Wirkung:

- Sind die Wirkungen, die gemessen und bewertet werden sollten mit dem Zweck des Vorhabens, der Mission und der langfristigen Strategie übereinstimmend?
- Wurden die Wirkungsziele in Einklang mit der übergeordneten Vision und den Werten der Organisation festgelegt?

4. Datenerfassung:

- Wurden die erforderlichen Datenpunkte identifiziert, um die festgelegten Wirkungen zu messen?
- Besteht ein Plan zur Erfassung von qualitativen, quantitativen oder monetären Daten?
- Wurden Instrumente wie Umfragen, Interviews, Fokusgruppen und Datenanalyse in Betracht gezogen?

5. Baseline-Daten:

- Haben Sie Baseline-Daten erhoben oder definiert, um die Situation vor der Implementierung des Vorhabens zu verstehen? Diese dienen als Referenzpunkt für den Vergleich.

6. Wirkungsindikatoren:

- Wurden die Indikatoren identifiziert, die dabei helfen, die Veränderungen zu verfolgen, die sich aus dem Vorhaben ergeben?
- Stimmen diese Indikatoren mit den Zielen des Vorhabens und den insgesamt angestrebten Wirkungen überein?

7. Untersuchung und Bewertung:

- Wurde eine Vorgehensweise zur regelmäßigen Untersuchung und Bewertung des Fortschritts des Vorhabens in Richtung seiner Wirkungsziele etabliert?
- Gibt es Mechanismen, um festzustellen, ob das Vorhaben auf Kurs ist oder Anpassungen benötigt?

8. Wirkungslogik:

- Wurde eine Wirkungslogik entwickelt, die den kausalen Zusammenhang zwischen den Aktivitäten des Vorhabens und den gewünschten Wirkungen beschreibt?

9. Einbindung der Stakeholder:

- Wurden Stakeholder in den Prozess der Wirkungsmessung einbezogen, um vielfältige Perspektiven sicherzustellen?

10. Datenqualität und Zuverlässigkeit:

- Wurde ein Verfahren eingeführt, um die Qualität, Genauigkeit und Zuverlässigkeit der erhobenen Daten sicherzustellen?

11. Wirkungsmetriken:

- Wurde eine Entscheidung für bestimmte Metriken zur Quantifizierung der Wirkungen getroffen? Dies könnten Metriken wie verbesserte Lebensbedingungen, reduzierte Kohlenstoffemissionen, generierter Umsatz usw. sein.

12. Instrumente und Software:

- Wurde in Betracht gezogen, geeignete Software oder Plattformen zu verwenden, um Datenerfassung, -verwaltung und -analyse zu optimieren?

13. Ethische Überlegungen:

- Wurden die ethischen Implikationen der Datenerfassungs- und Analysemethoden berücksichtigt, insbesondere beim Umgang mit sensiblen Informationen?

14. Kosten und Ressourcen:

- Wurden die Ressourcen (Zeit, Geld, Personal) für eine effektive Wirkungsmessung abgeschätzt?

15. Berichterstattung und Kommunikation:

- Wurde eine klare Kommunikationsstrategie entwickelt, um die erzielten Wirkungen sowohl intern als auch extern zu teilen?
- Berücksichtigt diese Strategie die unterschiedlichen Bedürfnisse und Interessen der Stakeholder?
- Besteht ein konkreter Plan, wie die Ergebnisse der Wirkungsmessung gegenüber Stakeholdern und der Öffentlichkeit kommuniziert werden?

16. Iterativer Prozess:

- Besteht ein einheitliches Verständnis darüber, dass die Wirkungsmessung ein fortlaufender und wiederkehrender Prozess ist, der Anpassungen erfordern kann, während Daten gesammelt, erhoben und analysiert werden und aus den Ergebnissen gelernt wird?

Anhang II: Mess- und Monetarisierungsinstrumente

Mess- und Bewertungsansatz	Mess- und Bewertungsart			Zeitpunkt des Mess- und Bewertungsansatzes		
	Qualitativ	Quantitativ	Monetär	Ex ante	Laufend	Ex post
Subjektives Wohlbefinden (SWB)	●	●	●	●	●	●
Hybrid stated-preference/ well-being valuation	●	●	●	●	●	●
Life Cycle Analysis (LCA)	●	●	●	●	●	●
Soziale Kosten-Nutzen-Analyse (SKNA)	●	●	●	●	●	●
Social Return on Investment (SROI)	●	●	●	●	●	●

●

 Konzeptionell vorgesehen

●

 Konzeptionell nicht vorgesehen, aber gegebenenfalls umsetzbar

●

 Konzeptionell nicht vorgesehen und Umsetzung nicht sinnvoll bzw. nicht umsetzbar

In der Wissenschaft wird zwischen ex ante und ex post Wirkungsmessung unterschieden:

Ex ante: Der zukünftige Impact wird angenommen und im Vorhinein vorausgesagt oder geschätzt, auf Basis zahlreicher Annahmen über zukünftige Entwicklungen.

Ex post: Die Wirkungsmessung soll den tatsächlich erzielten Impact nach Umsetzung einer Aktivität abbilden. Natürlich sollen dazu auch schon vor Durchführung von Aktivitäten Überlegungen stattfinden, beispielsweise für die eigenen Wirkungsziele und die Wirkungslogik.

Laufend: Es kann sinnvoll sein, die Wirkung des Vorhabens auch während der Durchführung einer Aktivität zu erfassen. Hierzu eignen sich jedoch nicht alle Ansätze.

- Sinnvoll ist das zum Beispiel für die Feststellung des subjektiven Wohlbefindens von Jugendlichen während der Teilnahme an einem Bildungsprogramm. Umfragen oder Interviews vor, während und nach dem Bildungsprogramm zeichnen ein Bild ihres subjektiven Wohlbefindens.
- Einen sozialen Nutzen in Euro anzugeben (wie beim SROI, siehe unten) ist während der Durchführung eines Kurses hingegen kaum aussagefähig, um über die tatsächliche Wirkung zu berichten.

Subjektives Wohlbefinden (SWB)^{49, 50}

Die Bewertung des subjektiven Wohlbefindens (SWB) ist ein Ansatz zur **Messung und Bewertung des Wohlbefindens** oder der Zufriedenheit von Individuen. Das subjektive Wohlbefinden ist ein latentes Konstrukt, welches durch z.B. durch die Likert Skala operationalisiert wird. Im Gegensatz zu traditionellen wirtschaftlichen Indikatoren, die sich auf objektive Maßstäbe wie Einkommen und materiellen Wohlstand konzentrieren, betont die SWB die **Bedeutung der eigenen Bewertungen und Wahrnehmungen** des Wohlbefindens durch die Individuen selbst.

Der Ansatz der SWB erkennt an, dass **Wohlbefinden subjektiv** ist und von Person zu Person unterschiedlich ist. Er versucht, die **Selbstbewertungen** von Individuen in Bezug auf ihre Lebenszufriedenheit, Glück und allgemeines Wohlbefinden zu erfassen. Dieser Ansatz berücksichtigt, dass Faktoren wie persönliche Werte, Beziehungen, Gesundheit und Lebensumstände das **Wohlbefinden eines Individuums wesentlich** beeinflussen können.

Wichtige Aspekte der Bewertung des subjektiven Wohlbefindens:

- **Selbstberichtete Maßnahmen:** Die SWB stützt sich auf selbstberichtete Maßnahmen des Wohlbefindens, die häufig durch Umfragen oder Fragebögen erhoben werden. Diese Maßnahmen bitten Individuen meist darum, ihre Lebenszufriedenheit, Glück oder allgemeines Wohlbefinden auf einer Skala zu bewerten oder qualitative Bewertungen ihrer subjektiven Erfahrungen abzugeben.
- **Mehrdimensionaler Ansatz:** Die SWB erkennt an, dass das Wohlbefinden mehrere Dimensionen umfasst, einschließlich emotionalen Wohlbefindens, Lebenszufriedenheit, sozialen Beziehungen, Sinnhaftigkeit und persönlicher Erfüllung. Sie zielt darauf ab, die Komplexität und Vielfalt der subjektiven Erfahrungen von Individuen zu erfassen.
- **Individuelle Perspektiven:** Die SWB erkennt an, dass Individuen die besten Beurteiler ihres eigenen Wohlbefindens sind. Sie legt Wert auf die Perspektiven und Stimmen der Individuen bei der Bewertung und Wertschätzung ihres subjektiven Wohlbefindens und stützt sich nicht ausschließlich auf externe Standards oder Vergleichswerte.
- **Längsschnittliche Analyse:** Die SWB umfasst häufig längsschnittliche Studien, die das Wohlbefinden von Individuen im Laufe der Zeit verfolgen. Durch die Verfolgung der subjektiven Wohlbefindensverläufe von Individuen können Forscher die Faktoren und Lebensereignisse untersuchen, die das Wohlbefinden beeinflussen, und seine Dynamik verstehen.

Es ist wichtig zu beachten, dass die Bewertung des subjektiven Wohlbefindens die Bedeutung objektiver Maßstäbe des Wohlbefindens oder die **Rolle externer Faktoren wie Einkommen, Gesundheit, und sozialer Bedingungen** nicht negiert. Vielmehr **ergänzt** sie diese Maßstäbe, indem sie die subjektiven Erfahrungen und Bewertungen der Individuen erfasst. Die SWB liefert Einblicke in die individuelle Wahrnehmung des Wohlbefindens und ermöglicht ein umfassenderes Verständnis dessen, was für die Lebensqualität der Menschen am wichtigsten ist.

Vorhabenbeispiel: SWB bei Weiterbildungsprogramm zu nachhaltigen Berufsfeldern für junge erwerbslose Erwachsene.

Datenerhebung:

- Umfrage oder Interviews mit den teilnehmenden jungen Erwachsenen vor, während und nach dem Bildungsprogramm, um ihr subjektives Wohlbefinden zu bewerten.
- Die Umfrage könnte Fragen zu verschiedenen Aspekten des Wohlbefindens enthalten, wie Zufriedenheit mit der Bildungsqualität, dem sozialen Umfeld, der persönlichen Entwicklung und dem empfundenen Lebensglück.

Skalierung und Bewertung:

- Die Antworten der Teilnehmenden werden auf einer Skala von beispielsweise 1 bis 10 oder von "sehr unzufrieden" bis "sehr zufrieden" bewertet.
- Die Bewertungen könnten auch in verschiedene Kategorien eingeteilt werden, um spezifische Aspekte des Wohlbefindens zu erfassen.

Datenauswertung:

- Die gesammelten Daten werden analysiert und aggregiert, um das durchschnittliche subjektive Wohlbefinden der teilnehmenden jungen Erwachsenen zu ermitteln.
- Die Veränderungen im subjektiven Wohlbefinden vor und nach dem Programm werden ebenfalls betrachtet.

Interpretation:

- Die Ergebnisse werden interpretiert, um festzustellen, wie das Bildungsprogramm das subjektive Wohlbefinden der jungen Erwachsenen beeinflusst hat.
- Es könnte auch eine qualitative Analyse geben, um die Gründe hinter den Veränderungen im Wohlbefinden besser zu verstehen.

Hybrid stated-preference/well-being valuation

Die Hybride Bewertung von Präferenzen und Wohlbefinden ist ein **Ansatz, der sowohl die Methoden der Stated-Preference-Analyse als auch der Wohlbefindensbewertung kombiniert**, um ein umfassenderes Verständnis der Werte und Präferenzen der Menschen zu erlangen.

Die **Stated-Preference-Analyse** bezieht sich auf eine Methode, bei der den Teilnehmenden **hypothetische Szenarien** oder Entscheidungen vorgelegt werden, um ihre **Präferenzen** zu erfassen. Dies kann beispielsweise durch die Teilnahme an Umfragen oder experimentellen Studien erfolgen, bei denen die Befragten ihre Bewertungen oder Entscheidungen zu verschiedenen Alternativen angeben. Diese Methode erfasst die erklärten oder angegebenen Präferenzen der Individuen.

Auf der anderen Seite konzentriert sich die **Wohlbefindensbewertung** darauf, das **subjektive Wohlbefinden der Menschen zu messen und zu bewerten**. Es beinhaltet die Erfassung von Informationen über die Lebenszufriedenheit, das Glücksempfinden und andere Aspekte des individuellen Wohlbefindens. Diese Methode basiert auf der Annahme, dass das Wohlbefinden subjektiv ist und dass die Menschen am besten in der Lage sind, ihr eigenes Wohlbefinden zu bewerten.

Die hybride Bewertung von Präferenzen und Wohlbefinden kombiniert diese beiden Ansätze, um ein **umfassenderes Bild der Werte und Präferenzen der Menschen** zu erhalten. Indem sowohl die selbsterklärten Präferenzen als auch das subjektive Wohlbefinden.

Vorhabenbeispiel: Hybrid stated-preference bei Weiterbildungsprogramm zu nachhaltigen Berufsfeldern für junge erwerbslose Erwachsene.

Datenerhebung der angegebenen Präferenzen (Stated preferences):

- Befragung der teilnehmenden jungen Erwachsenen, um ihre Präferenzen und Meinungen zum Bildungsprogramm zu ermitteln.
- Die Befragung könnte Fragen zu verschiedenen Aspekten des Programms enthalten, z. B. zur Bildungsqualität, zur Erreichung der Ziele, zur Verfügbarkeit von Ressourcen und zur sozialen Unterstützung.

Datenerhebung des subjektiven Wohlbefindens (Well-being valuation):

- Umfrage oder Interviews mit den teilnehmenden jungen Erwachsenen vor, während und nach dem Bildungsprogramm, um ihr subjektives Wohlbefinden zu bewerten.
- Die Umfrage könnte Fragen zu verschiedenen Aspekten des Wohlbefindens enthalten, wie Zufriedenheit mit der Bildungsqualität, dem sozialen Umfeld, der persönlichen Entwicklung und dem Lebensglück.

Skalierung und Bewertung der Daten:

- Die Antworten der Teilnehmenden zu den angegebenen Präferenzen und zum subjektiven Wohlbefinden werden entsprechend einer bestimmten Skala bewertet (z. B. von 1 bis 10).
- Die beiden Arten von Daten können miteinander kombiniert werden, um eine umfassendere Bewertung der Wirkung des Programms zu ermöglichen.

Datenanalyse und Interpretation:

- Die gesammelten Daten werden analysiert und miteinander in Beziehung gesetzt, um festzustellen, wie die angegebenen Präferenzen mit dem subjektiven Wohlbefinden zusammenhängen.
- Es kann untersucht werden, ob bestimmte Präferenzen oder Aspekte des Programms eine größere Wirkung auf das subjektive Wohlbefinden haben als andere.

Life Cycle Analysis (LCA)⁵¹

Die Life Cycle Analysis (LCA) ist eine Methode zur Bewertung der **ökologischen Wirkungen** eines Produkts, einer Dienstleistung oder eines Systems **über den gesamten Lebenszyklus** hinweg. Der Lebenszyklus umfasst die Gewinnung der Rohstoffe, die Herstellung, den Vertrieb, die Nutzung, die Entsorgung und gegebenenfalls das Recycling des Produkts. Die LCA ermöglicht es, die ökologischen Wirkungen in verschiedenen Phasen zu quantifizieren und zu bewerten, um fundierte Entscheidungen für eine umweltfreundlichere Gestaltung treffen zu können.

Wichtige Schritte der Life Cycle Analysis:

- **Ziel und Umfang festlegen:** Definition des Ziels einer LCA und Festlegung des Umfangs, indem der räumliche und zeitliche Rahmen sowie die Funktionen des betrachteten Produkts oder Dienstleistung bestimmt werden.
- **Lebenszyklusphasen identifizieren:** Identifikation der verschiedenen Phasen des Lebenszyklus des Produkts oder Systems, wie beispielsweise Rohstoffgewinnung, Produktion, Nutzung und Entsorgung.
- **Datenerhebung:** Ermittlung relevanter Daten für jede Phase des Lebenszyklus. Dies kann quantitative Daten wie Energieverbrauch, Wasserverbrauch, Emissionen, Abfallmengen oder Materialverbrauch umfassen. Es können sowohl primäre Daten (direkt von der Organisation erhoben) als auch sekundäre Daten (aus Datenbanken, Literatur, branchenspezifischen Quellen) verwendet werden.
- **Wirkungsbewertung:** Bewertung der ökologischen Wirkungen der gesammelten Daten mithilfe von Bewertungsmethoden wie ökologischen Indikatoren, Toxizitätspotenzialen oder Ressourcenverbrauch.
- **Interpretation der Ergebnisse:** Interpretation der Ergebnisse der LCA und Erörterung der Schlussfolgerungen über die ökologischen Wirkungen des betrachteten Produkts oder Dienstleistung. Dies impliziert ebenso die Identifikation der Phasen oder Aktivitäten mit besonders hohen ökologischen Wirkungen, um gezielte Maßnahmen zur Verbesserung zu ergreifen.

tifikation der Phasen oder Aktivitäten mit besonders hohen ökologischen Wirkungen, um gezielte Maßnahmen zur Verbesserung zu ergreifen.

- **Berichterstattung:** Erstellung eines Berichts über die LCA-Ergebnisse und Kommunikation an Interessensgruppen.

Begleitend zur Analyse sozialer Aspekte kann die LCA für das Bildungsprogramm durchgeführt werden, um die ökologische Wirkung zu quantifizieren.

→ Hilfreiche Datenbanken bei der LCA:

↗ GaBi Databases

↗ Ecoinvent

↗ ProBas des Umweltbundesamts (kostenlos)

↗ Environmental Footprint 3.0 database of the Joint Research Center of the European Commission (kostenlos)

↗ Idemat

Vorhabenbeispiel: LCA bei Weiterbildungsprogramm zu nachhaltigen Berufsfeldern für junge erwerbslose Erwachsene. Folgende Aspekte können zum Beispiel bei der LCA einbezogen werden:

Rohstoffgewinnung

- Materialien für die Bildungsmaterialien, z. B. Papier, Stifte, Bücher usw.

Produktion

- Energie- und Ressourcenverbrauch für die Erstellung und Verteilung der Bildungsmaterialien
- Energie- und Wasserverbrauch für die Einrichtung und den Betrieb des Bildungszentrums

Nutzung

- Energieverbrauch während der Durchführung des Bildungsprogramms
- Transport der jungen Erwachsenen zum Bildungszentrum

Entsorgung

- Umweltbelastung (Emissionen, Energie-, Wasser- und Ressourcenverbrauch) durch Entsorgung von nicht wiederverwendbaren Materialien am Ende des Programms
- Umweltbelastung (Emissionen, Energie-, Wasser- und Ressourcenverbrauch) durch Recycling von wiederverwendbaren Materialien am Ende des Programms

Ergebnisse

- Gesamte Umweltbelastung (Emissionen, Energie-, Wasser- und Ressourcenverbrauch) durch Durchführung des Programms über den gesamten Lebenszyklus hinweg

Soziale Kosten-Nutzen-Analyse (SKNA)⁵²

Die Soziale Kosten-Nutzen-Analyse (SKNA) ist ein Rahmenkonzept zur **Bewertung der Kosten und Nutzen** einer Intervention, eines Vorhabens oder eines Eingriffs **aus gesellschaftlicher Sicht**. Es handelt sich dabei um einen Monetarisierungsansatz. Es hilft Entscheidungsträgern, die Gesamtwirkungen verschiedener Optionen zu bewerten, indem die Gesamtkosten und Gesamtnutzen jeder Alternative miteinander verglichen werden.

Wichtige Schritte einer Sozialen Kosten-Nutzen-Analyse:

- Identifizierung des **Problems oder Ziels**: Definition des Problems oder des Ziels, das mit der Intervention angegangen werden soll.
- Identifizierung der betroffenen Interessengruppen: Ermittlung, der Interessengruppen, welche durch die Intervention betroffen sein werden. Dies umfasst sowohl direkte und indirekte **Interessengruppen** als auch diejenigen, die die Kosten tragen oder negative Konsequenzen erleben könnten.
- Identifizierung und **Bewertung von Kosten und Nutzen**: Identifikation aller Kosten und Nutzen, die mit der vorgeschlagenen Intervention verbunden sind. Zu den Kosten können finanzielle Aufwendungen, Opportunitätskosten und etwaige negative externe Effekte gehören. Nutzen können sowohl direkte als auch indirekte Gewinne umfassen, wie z. B. erhöhte Produktivität, verbesserte Gesundheitsergebnisse oder Umwelterhaltung.
- **Diskontierung zukünftiger Kosten und Nutzen**: Gerade bei einer prospektiven Anwendung der Methode ist Zeitwert des Geldes zu berücksichtigen, indem zukünftige Kosten und Nutzen abgezinst werden, um den aktuellen Wert widerzuspiegeln. Dies ist notwendig, da ein in der Zukunft erhaltener/ausgegebener Euro weniger wert ist als ein heute erhaltener/ausgegebener Euro.
- Durchführung einer **Sensitivitätsanalyse**: Bewertung der Unsicherheit und Variabilität der geschätzten Kosten und Nutzen. Dies beinhaltet die Durchführung von Sensitivitätstests, um die potenziellen Wirkungen unterschiedlicher Annahmen oder Szenarien zu untersuchen.
- **Aggregation und Vergleich von Kosten und Nutzen**: Addition aller Kosten und Nutzen, sowohl quantifizierbarer als auch qualitativer, zu einer gemeinsamen Einheit (meist monetär) für einen einfacheren Vergleich. **Berechnung des Netto-Gegenwartswerts (NGV)**, indem die Gesamtkosten von den Gesamtnutzen subtrahiert werden.

- **Bewertung der Verteilungseffekte**: Untersuchung der Verteilungswirkungen der vorgeschlagenen Intervention. Es gilt zu beurteilen, wie sich die Kosten und Nutzen auf verschiedene Interessensgruppen verteilen und ob die Intervention zur Förderung von Gerechtigkeit oder zur Verschärfung bestehender Ungleichheiten beiträgt.
- **Entscheidungsfindung**: Basierend auf den Ergebnissen der Analyse wird bewertet, ob die Nettovorteile der vorgeschlagenen Intervention die Kosten überwiegen.

Vorhabenbeispiel: SKNA bei Weiterbildungsprogramm zu nachhaltigen Berufsfeldern für junge erwerbslose Erwachsene.

Annahmen des Bildungsprogramms:

- Gesamtkosten des Programms, z. B. 100.000 Euro, einschließlich Personal-, Material-, und Betriebskosten.
- Teilnehmende: 50
- Abschlussquote: 30% (15 Absolvent:innen)

Soziale Nutzen des Bildungsprogramms:

- Berechnung des sozialen Nutzens in monetären Einheiten basierend auf den erwarteten Ergebnissen des Programms.
- Abschlussquote von 30% führt zu einem zusätzlichen Einkommen von durchschnittlich 1.500 Euro pro Absolvent:In pro Jahr.
- Reduktion der Jugendarbeitslosigkeit führt zu geschätzten Einsparungen von 10.000 Euro pro Absolvent:In über die Lebenszeit von 5 Jahren.
- Gesamter Nutzen auf 5 Jahre: $112.500 \text{ Euro } (15 \cdot 1.500 \cdot 5) + 150.000 \text{ Euro } (15 \cdot 10.000) = 262.500 \text{ Euro}$

Netto-Gesellschaftlicher Nutzen (auf 5 Jahre):

- Netto-Gesellschaftlicher Nutzen = Gesamtsozialer Nutzen – Gesamtkosten des Programms
- Netto-Gesellschaftlicher Nutzen = $262.500 \text{ Euro} - 100.000 \text{ Euro} = 162.500 \text{ Euro}$
- Netto-Gesellschaftlicher Nutzer pro Absolvent:In: Nutzen pro Absolvent:In – Kosten Pro Absolvent:In
- Netto-Gesellschaftlicher Nutzer pro Absolvent:In = $27.500 \text{ Euro } (7.500 \text{ Euro} \cdot 5 + 10.000 \text{ Euro}) - 6.666 \text{ Euro} = 20.834 \text{ Euro}$

Social Return on Investment (SROI)⁵³

SROI (Social Return on Investment) ist eine Methode zur Bewertung des **sozialen Nutzens** eines Vorhabens. Es handelt sich dabei um einen Monetarisierungsansatz. Dieser zielt darauf ab, den sozialen Wert in **monetären** Begriffen zu quantifizieren und mit den **investierten Ressourcen** abzugleichen. Der SROI-Ansatz geht über die finanzielle Rentabilität hinaus und misst die sozialen, ökologischen und wirtschaftlichen Wirkungen einer Investition.

Wichtige Schritte des SROI-Prozesses:

- **Identifikation der Stakeholder:** Bestimmung der Hauptinteressensgruppen, die von der Organisation oder dem Vorhaben betroffen sind, und Ermittlung der Bedürfnisse, Prioritäten und Beiträge.
- **Beschreibung des Wirkungskreises:** Identifikation des Wirkungskreises, welcher die Wirkungslogik aufzeigt. Dies bezieht sich auf die Beziehung zwischen Inputs (Investitionen und Ressourcen) zu den Outputs (konkrete Implementierungen) und schließlich zu den Outcomes bzw. Impacts. Der Wirkungskreis sollte die Verbindung zwischen den Aktivitäten und den sozialen Ergebnissen klar darstellen.
- **Messung der Wirkung:** Bestimmung der relevanten Indikatoren und Messgrößen, der Quantifizierung der Wirkungen.
- **Bewertung des monetären Wertes:** Einschätzung des monetären Werts der Indikatoren und ermittelten Wirkungen. Dies kann durch verschiedene Ansätze wie die Verwendung von Vergleichsgruppen, der Marktwert bestimmter Wirkungen oder die Kalkulation von Ersatzkosten angewendet werden.
- **Berechnung des SROI:** Teilung des Gesamtwerts der erzielten sozialen Wirkungen durch die Investitionskosten. Das Ergebnis gibt das Verhältnis von sozialem Nutzen zu investierten Ressourcen an.
- **Interpretation und Berichterstattung:** Interpretation und Kommunikation der Ergebnisse an Interessensgruppen.

Vorhabenbeispiel: SROI bei Weiterbildungsprogramm zu nachhaltigen Berufsfeldern für junge erwerbslose Erwachsene.

Annahmen

- Gesamtkosten: 100.000 Euro
- Anzahl Teilnehmenden: 50
- Dauer: 1 Jahr
- Abschlussquote: 30%
- Zusätzliches Einkommen aufgrund des Bildungsprogramms: 1.500 Euro

Sozialer Nutzen

- Anzahl Absolvent:innen: $50 \cdot 30\% = 15$
- Jährlicher finanzieller Nutzen: $15 \text{ Absolvent:innen} \cdot 1.500 \text{ €} = 22.500 \text{ Euro}$
- Reduktion der Jugendarbeitslosigkeit führt zu geschätzten Einsparungen von 10.000 Euro pro Absolvent:In über die Lebenszeit von 5 Jahren.

SROI-Berechnung

- $\text{SROI} = \text{Finanzieller Nutzen auf 5 Jahre} / \text{Gesamtkosten des Programms}$
- $\text{SROI} = 112.500 \text{ Euro} (22.500 \cdot 5) + 150.000 (10.000 \cdot 15) / 100.000 \text{ Euro} = 2,62\text{€}$

bedeutet, dass für jeden investierten Euro in das Bildungsprogramm ein sozialer Nutzen von 2,62 Euro erzielt wird.

Anhang III: Beispielhafte Outcomes und wie diese bewertet und gemessen werden können

Um Outcomes anhand von Fragebögen messen zu können, werden in der Wissenschaft Skalen genutzt: Eine Zusammenstellung aus einzelnen Fragen (Items), die zusammen zuverlässig ein bestimmtes Konstrukt messen (z.B. die Einstellung gegenüber einer bestimmten gesellschaftlichen Gruppe).

→ Beispiele für einen Fragebogen zur Integration von Geflüchteten in Gesellschaft und Arbeitsmarkt:^{54, 55, 56, 57}

Selbstwirksamkeit (Beierlein et al. (2013), basierend auf Jerusalem und Schwarzer (1999)):

1. In schwierigen Situationen kann ich mich auf meine Fähigkeiten verlassen.
2. Die meisten Probleme kann ich aus eigener Kraft gut meistern.
3. Auch anstrengende und komplizierte Aufgaben kann ich in der Regel gut lösen.

Sprachnutzung (Strategy Inventory for Language Learning (SILL)) (Oxford and Burry-Stock, 1995):

1. Ich versuche, wie ein englischer Muttersprachler zu sprechen.
2. Ich führe Unterhaltungen auf Englisch.
3. Ich lese zum Vergnügen auf Englisch.
4. Ich schreibe Notizen, Nachrichten, Briefe oder Berichte auf Englisch.
5. Ich versuche, so viele Gelegenheiten wie möglich zu finden, um mein Englisch zu benutzen.
6. Ich suche nach Gelegenheiten, so viel wie möglich Englisch zu lesen.
7. Auch anstrengende und komplizierte Aufgaben kann ich in der Regel gut lösen.

Einstellung gegenüber Geflüchteten/der lokalen Bevölkerung/... (Duckitt (2001); Bizumic et al. (2009)):

1. Es ärgert mich sehr, wenn jemand etwas Negatives über ...-sprechende Menschen sagt.
2. ...-sprechende Menschen haben einige sehr schlechte Eigenschaften.
3. Ich habe eine sehr positive Einstellung zu ...-sprechenden Menschen.
4. An den ...-sprechenden Menschen gibt es sehr wenig zu bewundern.

→ Beispiele für einen Fragebogen zu Fort- und Weiterbildungen/Umschulungen:⁵⁸

Wissen über Tätigkeit (genutzt von Brown, Pierce, and Crossley (2014)):

1. Es ärgert mich sehr, wenn jemand etwas Negatives über ...-sprechende Menschen sagt.
2. ...-sprechende Menschen haben einige sehr schlechte Eigenschaften.
3. Ich habe eine sehr positive Einstellung zu ...-sprechenden Menschen.
4. An den ...-sprechenden Menschen gibt es sehr wenig zu bewundern.

Empfinden der eigenen Fähigkeiten (perceived skills):

1. Wenn ich etwas wirklich will, kann ich es schaffen.
2. Ich bin sehr zuversichtlich.
3. Ich vertraue auf meine eigenen Fähigkeiten.
4. Ich möchte neue Dinge lernen.
5. Ich habe keine Angst vor neuen Technologien.
6. Ich habe Spaß daran, neue Technologien zu benutzen.

Bedeutung des eigenen Jobs (Corporate purpose):

1. Meine Arbeit hat eine besondere Bedeutung: Es ist 'nicht nur ein Job'.
2. Wenn ich mir ansehe, was wir erreichen, erfüllt mich das mit Stolz.
3. Ich habe ein gutes Gefühl, wenn ich sehe, wie wir zur Gemeinschaft beitragen.
4. Ich bin stolz darauf, anderen zu erzählen, dass ich hier arbeite.

→ Beispiele für einen Fragebogen zur Umwelt-Kompetenz:⁵⁹

Kompetenzerwerb Umwelt (Leonidou and Skarmeas (2017)):

1. Ich weiß mehr über Recycling als der Durchschnitt der Bevölkerung.
2. Ich verstehe die Umweltsprüche und -symbole auf Produktverpackungen.
3. Ich bin sehr gut über Umweltfragen informiert.
4. Ich bin zuversichtlich, dass ich weiß, wie ich Produkte und Verpackungen auswählen kann, die die Menge an Abfall, der auf Deponien landet, reduzieren.

Einstellung zum Thema Umwelt (Leonidou and Skarmas (2017)):

- 1. Ich mag die Idee des Umweltschutzes (nicht).
- 2. Ich bin (un)besorgt über Umweltfragen.
- 3. Ich finde, dass Umweltthemen zu viel/zu wenig Aufmerksamkeit geschenkt wird.
- 4. Ich denke, dass Umweltthemen (un)wichtig sind.

Wichtigkeit von Nachhaltigkeit:

- 1. Wir nähern uns der Grenze der Zahl der Menschen, die die Erde aufnehmen kann.
- 2. Die Menschen haben das Recht, die natürliche Umwelt nach ihren Bedürfnissen zu verändern.
- 3. Wenn der Mensch in die Natur eingreift, hat das oft katastrophale Folgen.
- 4. Der menschliche Einfallsreichtum wird dafür sorgen, dass wir die Erde NICHT unbewohnbar machen.
- 5. Der Mensch missbraucht die Umwelt schwer.
- 6. Die Erde hat reichlich natürliche Ressourcen, wenn wir nur lernen, sie zu nutzen.
- 7. Pflanzen und Tiere haben genauso ein Recht auf Existenz wie Menschen.
- 8. Das Gleichgewicht der Natur ist stark genug, um mit den Wirkungen der modernen Industrienationen fertig zu werden.
- 9. Trotz unserer besonderen Fähigkeiten ist der Mensch den Naturgesetzen unterworfen.
- 10. Die sogenannte "ökologische Krise", mit der die Menschheit konfrontiert ist, wurde stark übertrieben.
- 11. Die Erde ist wie ein Raumschiff mit sehr begrenztem Platz und Ressourcen.
- 12. Der Mensch sollte über den Rest der Natur herrschen.
- 13. Das Gleichgewicht der Natur ist sehr empfindlich und kann leicht gestört werden.
- 14. Die Menschen werden irgendwann genug darüber lernen, wie die Natur funktioniert, um sie kontrollieren zu können.
- 15. Wenn die Dinge so weiterlaufen wie bisher, werden wir bald eine große ökologische Katastrophe erleben.

Anhang IV: Beispielhafte Impacts und wie diese bewertet und gemessen werden können

Wertschöpfung durch Integration in den Arbeitsmarkt

- 1. **Beschreibung und Konkretisierung:** Dieser Impact beschreibt die durch das Vorhaben erbrachte Wertschöpfung. Als Beispiel bezieht sich dies auf ein Vorhaben zur Fachkräfte-Umschulung und Unterstützung bei der Integration in den Arbeitsmarkt.
- 2. **Operationalisierung:** Eine Möglichkeit der Wertschöpfungskalkulation besteht in der Kalkulation aller Aufwände und aller Erträge. Aufwände werden an dieser Stelle als finanzieller Aufwand zur Fortbildung der Teilnehmenden und als finanzieller Aufwand der Unterstützung der Integration in den Arbeitsmarkt begriffen. Als Erträge werden die Sozialversicherungsabgaben und Steuern der Teilnehmenden bewertet. Abhängig vom konkreten Vorhaben können an dieser Stelle auch andere Aspekte bewertet werden. Sofern sich die Zielgruppe nicht in Erwerbstätigkeit befindet, können auch aktuelle staatliche Unterstützungsmaßnahmen, wie Erwerbslosengeld, einbezogen werden.
- 3. **Bewertung und Messung:** Die Soziale-Kosten-Nutzen-Analyse ist für diese Art der Messung sinnvoll. Dabei werden die Aufwendungen monetarisiert und gegen die kumulierten Sozialversicherungsabgaben und Steuern der Teilnehmenden aufgewogen.

Aufwände		Erträge	
Umschulung	23.019 €	Sozialversicherungsabgaben	29.464 €
Unterstützung	8.958 €	Steuern	25.187 €
Arbeitsmarktintegration			

Wertschöpfung (Differenz zwischen Aufwänden und Erträgen): 22.674€

Im Rahmen des Vorhabens haben 79 Personen an der Fachkräfte-Umschulung teilgenommen und 62 Personen Unterstützung zur Integration in den Arbeitsmarkt wahrgenommen.

Zugrundeliegende Annahmen wie die Anzahl der Teilnehmenden und der Zeitraum der Messung sollten transparent kommuniziert werden.

Beitrag zur Reduktion des Fachkräftemangels

1. **Beschreibung und Konkretisierung:** Dieser Impact beschreibt den Vorhaben-Beitrag zur Reduktion des Fachkräftemangels einer definierten Berufsgruppe. Als Beispiel bezieht sich dies auf ein Vorhaben zur Fachkräfte-Umschulung und Unterstützung bei der Integration in den Arbeitsmarkt.
2. **Operationalisierung:** Bei diesem Beispiel zielt die Wirkungsmessung auf die **Anzahl an umgeschulten und in den Arbeitsmarktintegrierten Personen** ab. Die konkreten Umschulungen und in den Arbeitsmarkt integrierter Personen bilden den Beitrag zur Reduktion des Fachkräftemangels ab. Gleichzeitig kann hier die Effizienz des Vorhabens durch Anteile der Umschulungen und Integrationen in den Arbeitsmarkt durchgeführt werden.
3. **Bewertung und Messung:** Als Messeinheiten können hierbei die **Anzahl an Teilnehmenden, erfolgreichen Umschulungen** und **erfolgter Integration in den Arbeitsmarkt** gewertet werden.

Beitrag zur Reduktion des Fachkräftemangels	Effizienz des Vorhabens	
1. Anzahl initialer Teilnehmende	97	
2. Anzahl Umschulungen	79	81% aller Teilnehmenden
3. Anzahl in den Arbeitsmarkt integrierter Teilnehmende	62	78% aller Umgeschulten / 63% aller Teilnehmenden

Zugrundeliegende Annahmen wie die Anzahl der Teilnehmenden und der Zeitraum der Messung sollten transparent kommuniziert werden.

Akzeptanz und Integration Geflüchteter

1. **Beschreibung und Konkretisierung:** Dieser Impact bezieht sich auf die gesellschaftliche Akzeptanz und Integration Geflüchteter. Dieser kann beispielsweise ein zusätzlicher Beitrag eines Vorhabens der Integration Geflüchteter in den Arbeitsmarkt, durch Fortbildungen und Unterstützung bei der Arbeitssuche, sein.
2. **Operationalisierung:** Die Akzeptanz durch die Gesellschaft kann beispielsweise in der medialen Rezeption des Vorhabens operationalisiert werden. Dabei wird untersucht, wie das Thema und Vorhaben in unterschiedlichen Medien behandelt wird.

3. **Bewertung und Messung:** Die Untersuchung der medialen Rezeption des Vorhabens – mit Blick auf die gesellschaftliche Akzeptanz Geflüchteter – erfolgt laufend auf einschlägigen Print-Medien und anderweitigen sozialen Medien. Eine vereinfachte Form der thematischen Inhaltsanalyse^{60, 61}, ist eine hierfür sinnvolle Methode.
- Dabei werden erst relevante Artikel und Beiträge identifiziert. Dies kann z.B. über die Stichwortsuche der Onlineversionen einschlägiger Print-Medien erfolgen. Die Bezeichnung des Vorhabens kann ein verwendetes Stichwort sein.
- Nach der Identifikation der Artikel und Beiträge werden diese qualitativ untersucht und wesentliche und wiederkehrende Themen gesammelt. Diese können beispielweise in einer Excel-Tabelle mit den Bezeichnungen „Thema – Inhalt – Zitat“ dokumentiert werden. Die Wesentlichkeit wird dabei wiederum nicht durch die untersuchende Person definiert, sondern durch die Journalisten und Personen welche die Beiträge veröffentlichen haben.
- Im Anschluss werden diese Themen inhaltlich gruppiert. Verwandte Aussagen und Inhalte werden dabei zusammengebracht und strukturiert, um daraus eine Kernaussage abzuleiten.
- Im Ergebnis werden diese gruppierten Themen ausformuliert, um eine qualitative Wiedergabe der medialen Rezeption des Vorhabens zu ermöglichen.

Anhang V: Weiterführende Informationen zum Messniveau von Variablen

Kategoriale Variablen

Kategoriale Variablen sind eine Art von Daten in der Statistik, die verschiedene Kategorien oder Gruppen repräsentieren, ohne eine natürliche Reihenfolge zu haben. Sie werden oft verwendet, um qualitative Merkmale oder Eigenschaften zu beschreiben, wie beispielsweise Geschlecht, Berufsstand oder Blutgruppe. Nominale, binäre und ordinale Daten sind Untergruppen kategorialer Variablen.

- **Nominale Daten:** Nominale Daten sind eine Art von kategorialen Daten, die verschiedene Kategorien oder Gruppen repräsentieren, wobei die Kategorien nicht in einer natürlichen Reihenfolge angeordnet sind. Diese Daten repräsentieren in der Regel qualitative Merkmale oder Eigenschaften. Ein Beispiel für nominale Daten wäre die Geschlechtsangabe von Personen, bei der die Kategorien "männlich", "weiblich" und "divers" keine Rangfolge oder quantitative Bedeutung haben, sondern lediglich verschiedene Merkmale beschreiben. Diese Daten können in statistischen Analysen zur Gruppierung und Klassifizierung verwendet werden, aber mathematische Operationen wie das Berechnen von Durchschnittswerten sind für nominale Daten nicht sinnvoll.
- **Binäre Daten:** Binäre Daten sind eine Art kategorialer Daten, die genau zwei Kategorien oder Möglichkeiten repräsentieren. Sie können verwendet werden, um Ja/Nein- oder Präsenz-/Abwesenheitsinformationen darzustellen, wie zum Beispiel das Vorhandensein oder Fehlen einer bestimmten Eigenschaft, wobei jede Kategorie klar definiert ist und keine natürliche Reihenfolge zwischen ihnen besteht.
- **Ordinale Daten:** Ordinale Daten sind eine Art von kategorialen Daten, bei denen die Kategorien eine bestimmte Reihenfolge oder Rangfolge aufweisen, aber die Abstände zwischen den Kategorien nicht quantifiziert werden können. Das bedeutet, dass die Kategorien in einer gewissen Hierarchie stehen, wie beispielsweise Schulnoten (z.B. 1, 2, 3, 4, 5), wobei die Reihenfolge der Noten aussagt, dass eine 1 besser ist als eine 2, aber die Unterschiede zwischen den Noten nicht gleich sind, da wir nicht sagen können, dass der Unterschied zwischen einer 1 und einer 2 genauso groß ist wie zwischen einer 3 und einer 4.

Kontinuierliche Variablen

Kontinuierliche Variablen sind numerische Daten, die auf einem kontinuierlichen Kontinuum gemessen werden können und unendlich viele mögliche Werte innerhalb eines bestimmten Bereichs haben. Anders ausgedrückt, sie können jeden beliebigen Wert in einem bestimmten Bereich annehmen und sind nicht auf diskrete oder abgestufte Werte beschränkt. Beispiele für kontinuierliche Variablen sind Alter, Körpergröße, Gewicht oder Einkommen, da sie in der Regel auf einem Kontinuum gemessen werden können und nicht auf festen, vorgegebenen Werten basieren. Intervalldaten und Verhältnisdaten sind Untergruppen kontinuierlicher Variablen.

- **Intervalldaten:** Intervalldaten sind eine Art von numerischen Daten, bei denen die Abstände zwischen den Werten sinnvoll und gleichmäßig quantifizierbar sind, aber der Nullpunkt rein willkürlich ist. Das bedeutet, dass die Differenzen zwischen den Werten aussagekräftig sind, aber ein Wert von null nicht das Fehlen des Merkmals repräsentiert. Ein gutes Beispiel für Intervalldaten sind Zeitangaben in Stunden, Minuten und Sekunden. Hier sind die Abstände zwischen den Zeitwerten sinnvoll und gleichmäßig quantifizierbar, da beispielsweise der Unterschied zwischen 3 Stunden und 4 Stunden derselbe ist wie zwischen 5 Stunden und 6 Stunden. Allerdings stellt die Zeit "0:00:00" nicht das Fehlen von Zeit dar, sondern markiert den Beginn eines bestimmten Zeitraums. Die Nullzeit ist also willkürlich gewählt, und daher handelt es sich um Intervalldaten.
- **Verhältnisdaten:** Verhältnisdaten sind eine Art kontinuierlicher Variablen, bei denen nicht nur die Abstände zwischen den Werten sinnvoll und gleichmäßig quantifizierbar sind, sondern auch ein klar definierter absoluter Nullpunkt vorhanden ist. Dies bedeutet, dass ein Wert von null in Verhältnisdaten tatsächlich das Fehlen des Merkmals oder der Eigenschaft repräsentiert. Ein Beispiel für Verhältnisdaten ist die Anzahl der verkauften Einheiten eines Produkts. Hierbei ist der absolute Nullpunkt, nämlich der Verkauf von null Einheiten, eindeutig definiert und repräsentiert das Fehlen jeglicher Verkäufe. Die Abstände zwischen den Verkaufszahlen sind sinnvoll und quantifizierbar, da der Unterschied zwischen dem Verkauf von 10 Einheiten und dem Verkauf von 20 Einheiten doppelt so groß ist wie der Unterschied zwischen dem Verkauf von 5 Einheiten und dem Verkauf von 15 Einheiten. Daher handelt es sich bei der Anzahl der verkauften Einheiten um Verhältnisdaten.

→ Redaktion

Praxisleitfaden. Wirkung & Wirkungsmessung sozialer Innovationen.

Version 1 (12/2023)

Redaktion und Projektteam des Impact Measurement & Valuation Lab (IMV-Lab)

Prof. Dr. Laura Marie Edinger-Schons
Felizia von Schweinitz (Universität Hamburg)
Prof. Dr. Ali Aslan Gümüşay
Dr. Aryn Vogel (Ludwig-Maximilians-Universität München)

Kontakt

✉ sustainablebusiness.wiso@uni-hamburg.de

Adresse

Professur für BWL, insb. Nachhaltiges Wirtschaften
Universität Hamburg
Rentzelstraße 7
20146 Hamburg
Deutschland

→ Literaturnachweise

1

Gümüşay, A.A., Marti, E., Trittin-Ulbrich, H., Wickert, C. (Herausgeber:Innen). 2022. Organizing for Societal Grand Challenges. *Research in the Sociology of Organizations*, 79.

2

Clark, C., Rosenzweig, W., Long, D., Olsen, S. (2004), Double bottom line project report: Assessing social impact in double bottom line ventures. *Methods catalog*.

3

Ebrahim, A., Battilana, J., & Mair, J. (2014). The governance of social enterprises: Mission drift and accountability challenges in hybrid organizations. *Research in Organizational Behavior*, 34, 81–100. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2014.09.001>

4

Rockström, J., Steffen, W., Noone, K. et al. (2009). A safe operating space for humanity. *Nature*, 461, 472–475. <https://doi.org/10.1038/461472a>

5

Raworth, K. (2017). Doughnut economics: Seven ways to think like a 21st-century economist. London: Random House Business Books.

6

Bundesministerium für Bildung und Forschung (2021). Ressortkonzept zu sozialen Innovationen. https://www.bmbf.de/SharedDocs/Publikationen/de/bmbf/1/168520_Ressortkonzept_zu_Sozialen_Innovationen.pdf?__blob=publicationFile&v=6

7

Rawhouser, H., Cummings, M., & Newbert, S. L. (2019). Social Impact Measurement: Current Approaches and Future Directions for Social Entrepreneurship Research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 43(1), 82–115. <https://doi.org/10.1177/1042258717727718>

8

Epstein, M. J., & Yuthas, K. (2014). *Measuring and improving social impacts: A guide for nonprofits, companies, and impact investors*. Sheffield, UK: Greenleaf Publishing.

9

Club of Rome, & Club of Rome. (2000). *Die Grenzen des Wachstums: Bericht des Club of Rome zur Lage der Menschheit* (17. Aufl; D. L. Meadows, Herausgeber:Innen.). Stuttgart: Dt. Verl.-Anst.

10

Raworth, K. (2017). Doughnut economics: Seven ways to think like a 21st-century economist. London: Random House Business Books.

11

<https://www.stockholmresilience.org/research/research-news/2016-06-14-the-sdgs-wedding-cake.html>; Weitergehende Erläuterungen zum Wedding-Cake-Modell

12

Ebrahim, A. (2019). *Measuring social change: Performance and accountability in a complex world*. Stanford, California: Stanford University Press.

13

<https://www.stockholmresilience.org/research/planetary-boundaries.html>; Weitergehende Erläuterungen zum Thema Planetare Grenzen

14

Van Bommel, K., Rasche, A., & Spicer, A. (2023, February 13). Sustainability reporting: What you measure might not be what you get - VU Management Perspectives. Retrieved 28 August 2023, from <https://www.vumanagementperspectives.com/2023/02/13/sustainability-reporting-what-you-measure-might-not-be-what-you-get/>

15

Barby, C., Barker, R., Cohen, R., Eccles, R. G., Heller, C., Mayer, C., ... Zochowski, T. (2021). Measuring Purpose: An Integrated Framework. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3771892>

16

Reyes, J.R. and Kleiner, B.H. (1990), "How to Establish an Organisational Purpose", *Management Decision*, Vol. 28 No. 7. <https://doi.org/10.1108/00251749010004665>

17 Ormiston, J., & Seymour, R. (2011). *Understanding Value Creation in Social Entrepreneurship: The Importance of Aligning Mission, Strategy and Impact Measurement*. *Journal of Social Entrepreneurship*, 2(2), 125–150. <https://doi.org/10.1080/19420676.2011.606331>

18 Ebrahim, A., & Rangan, V. K. (2014). *What Impact? A Framework for Measuring the Scale and Scope of Social Performance*. *California Management Review*, 56(3), 118–141. <https://doi.org/10.1525/cmr.2014.56.3.118>

19 Moizer, J., & Tracey, P. (2010). *Strategy making in social enterprise: The role of resource allocation and its effects on organizational sustainability*. *Systems Research and Behavioral Science*, 27(3), 252–266. <https://doi.org/10.1002/sres.1006>

20 Costa, E. and Pesci, C. (2016), "Social impact measurement: why do stakeholders matter?", *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, Vol. 7 No. 1, pp. 99-124. <https://doi.org/10.1108/SAMPJ-12-2014-0092>

21 Ellerup Nielsen, A. and Thomsen, C. (2018), "Reviewing corporate social responsibility communication: a legitimacy perspective", *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 23 No. 4, pp. 492-511. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-04-2018-0042>

22 Brown, J., L. David. (2011). *Civil Society Legitimacy and Accountability: Issues and Challenges*. In *NGO Management*. Routledge.

23 Lumpkin, G. T., & Bacq, S. (2019). *Civic Wealth Creation: A New View of Stakeholder Engagement and Societal Impact*. *Academy of Management Perspectives*, 33(4), 383–404. <https://doi.org/10.5465/amp.2017.0060>

24 Funnell, S. C., & Rogers, P. J. (2011). *Purposeful program theory: Effective use of theories of change and logic models* (1st ed). San Francisco, CA: Jossey-Bass.

25 https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/Leitfaden_CCMessungL.pdf; Weitergehende Erläuterungen zum Input-Output-Outcome-Impact Modell

26 Ebrahim, A. S., & Rangan, V. K. (2010). *The Limits of Nonprofit Impact: A Contingency Framework for Measuring Social Performance*. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1611810>

27 <https://www.wirkung-lernen.de/wirkung-planen/wirkungslogik/bestandteile/>; Weitergehende Erläuterungen zur Wirkungstreppe von Phineo

28 Gbate, D. (2018). *Developing theories of change for social programmes: Co-producing evidence-supported quality improvement*. *Palgrave Communications*, 4(1), 1–13. <https://doi.org/10.1057/s41599-018-0139-z>

29 Funnell, S. C., & Rogers, P. J. (2011). *Purposeful program theory: Effective use of theories of change and logic models* (1st ed). San Francisco, CA: Jossey-Bass.

30 Wu, A. D., & Zumbo, B. D. (2008). *Understanding and Using Mediators and Moderators*. *Social Indicators Research*, 87(3), 367–392. <https://doi.org/10.1007/s11205-007-9143-1>

31 MacKinnon, D. P. (2011). *Integrating Mediators and Moderators in Research Design*. *Research on Social Work Practice*, 21(6), 675–681. <https://doi.org/10.1177/1049731511414148>

32 <https://iris.thegiin.org/metrics/>; Weitergehende Erläuterungen und Metriken des Global Impact Investing Network (GIIN)

33 Matthews, R. (2000). *Storks Deliver Babies* (p= 0.008). *Teaching Statistics*, 22, 36-38. <https://doi.org/10.1111/1467-9639.00013>

34 Ebrahim, A., & Rangan, V. K. (2014). *What Impact? A Framework for Measuring the Scale and Scope of Social Performance*. *California Management Review*, 56(3), 118–141. <https://doi.org/10.1525/cmr.2014.56.3.118>

35 Bothwell, L. E., & Podolsky, S. H. (2016). *The Emergence of the Randomized, Controlled Trial*. *New England Journal of Medicine*, 375(6), 501–504. <https://doi.org/10.1056/NEJMp1604635>

36 Deaton, A., & Cartwright, N. (2018). *Understanding and misunderstanding randomized controlled trials*. *Social Science & Medicine*, 210, 2–21. <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2017.12.005>

37 Flick, U. (2017). *Qualitative Sozialforschung: Eine Einführung* (Originalausgabe, 8. Auflage). Reinbek bei Hamburg: rowohlt enzyklopädie im Rowohlt Taschenbuch Verlag.

38 Kühnel, S., & Krebs, D. (2018). *Statistik für die Sozialwissenschaften: Grundlagen, Methoden, Anwendungen* (8. Auflage, Originalausgabe, völlig überarbeitete Neuauflage). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.

39 Maas, K., Schaltegger, S., & Crutzen, N. (2016). *Integrating corporate sustainability assessment, management accounting, control, and reporting*. *Journal of Cleaner Production*, 136, 237–248. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.05.008>

40 Levitt, B., & March, J. G. (1988). *Organizational Learning*. *Annual Review of Sociology*, 14(1), 319–338. <https://doi.org/10.1146/annurev.so.14.080188.001535>

41 Milway, K. S., & Saxton, A. (2011). *The Challenge of Organizational Learning*. *Stanford Social Innovation Review*, 9(3), 44–49. <https://doi.org/10.48558/DGE6-XZ93>

42 Perrini, F., Costanzo, L. A., & Karatas-Ozkan, M. (2021). *Measuring impact and creating change: A comparison of the main methods for social enterprises*. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 21(2), 237–251. <https://doi.org/10.1108/CG-02-2020-0062>

43 Satz, Debra, *Why Some Things Should Not Be for Sale: The Moral Limits of Markets*, Oxford Political Philosophy (New York, 2010; online edn, Oxford Academic, 1 Sept. 2010), <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780195311594.001.0001>

44 Barnett, M. L., Henriques, I., & Husted, B. W. (2020). *Beyond Good Intentions: Designing CSR Initiatives for Greater Social Impact*. *Journal of Management*, 46(6), 937–964. <https://doi.org/10.1177/0149206319900539>

45 Ebrahim, A. (2019). *Measuring social change: Performance and accountability in a complex world*. Stanford, California: Stanford University Press.

46 Braig, P., & Edinger-Schons, L. M. (2020). *From Purpose to Impact—An Investigation of the Application of Impact Measurement and Valuation Methods for Quantifying Environmental and Social Impacts of Businesses*. *Sustainable Production and Consumption*, 23, 189–197. <https://doi.org/10.1016/j.spc.2020.04.006>

47 Braig, P., & Edinger-Schons, L. M. (2020). *From Purpose to Impact—An Investigation of the Application of Impact Measurement and Valuation Methods for Quantifying Environmental and Social Impacts of Businesses*. *Sustainable Production and Consumption*, 23, 189–197. <https://doi.org/10.1016/j.spc.2020.04.006>

48 Van Bommel, K., Rasche, A., & Spicer, A. (2023). *From Values to Value: The Commensuration of Sustainability Reporting and the Crowding Out of Morality*. *Organization & Environment*, 36(1), 179–206. <https://doi.org/10.1177/10860266221086617>

49 Larson, J. S. (1993). *The Measurement of Social Well-Being*. *Social Indicators Research*, 28(3), 285–296.

50 Voukelatou, V., Gabrielli, L., Miliou, I., Cresci, S., Sharma, R., Tesconi, M., & Pappalardo, L. (2021). *Measuring objective and subjective well-being: Dimensions and data sources*. *International Journal of Data Science and Analytics*, 11(4), 279–309. <https://doi.org/10.1007/s41060-020-00224-2>

51 Gauthier, C. (2005). *Measuring Corporate Social and Environmental Performance: The Extended Life-Cycle Assessment*. *Journal of Business Ethics*, 59(1), 199–206. <https://doi.org/10.1007/s10551-005-3416-x>

52 Meier-Gräwe, U. (2014). *Kosten-Nutzen-Analyse im Rahmen der Evaluation der Modellprojekte ‘Perspektiven für Familien’ (Nürnberg) und TANDEM (Fürth). Expertise im Auftrag des Deutschen Jugendinstituts*.

53 <https://socialvalueuk.org/resources/a-guide-to-social-return-on-investment-2012/>; Weitergehende Erläuterungen zum Social Return on Investment (SROI)

54 Beierlein, C., Kemper, C. J., Kovaleva, A., & Rammstedt, B. (2013). Kurzska zur Erfassung allgemeiner Selbstwirksamkeitserwartungen (ASKU). *Methoden, Daten, Analysen (mda)*, 7(2), 251-278.

55 Oxford, R. L., & Burry-Stock, J. A. (1995). Assessing the use of language learning strategies worldwide with the ESL/EFL version of the Strategy Inventory for Language Learning (SILL). *System*, 23(1), 1-23. [https://doi.org/10.1016/0346-251X\(94\)00047-A](https://doi.org/10.1016/0346-251X(94)00047-A)

56 Duckitt, J. (2001). A dual-process cognitive-motivational theory of ideology and prejudice. In M. P. Zanna (Herausgeber:Innen), *Advances in experimental social psychology*, Vol. 33, pp. 41–113). Academic Press. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(01\)80004-6](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(01)80004-6)

57 Bizumic, B., Reynolds, K. J., Turner, J. C., Bromhead, D., & Subasic, E. (2009). The role of the group in individual functioning: School identification and the psychological well-being of staff and students. *Applied Psychology: An International Review*, 58(1), 171–192. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2008.00387.x>

58 Brown, G., Pierce, J. L., & Crossley, C. (2014). Toward an Understanding of the Development of Ownership Feelings: Understanding of the Development of Ownership. *Journal of Organizational Behavior*, 35(3), 318–338. <https://doi.org/10.1002/job.1869>

59 Leonidou, C., & Skarmas, D. (2017). Gray Shades of Green: Causes and Consequences of Green Skepticism. *Journal of Business Ethics*, 144, 401–415. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2829-4>

60 Mayring, P. (2010). *Qualitative Inhaltsanalyse*. In G. Mey & K. Mruck (Herausgeber:Innen), *Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie* (pp. 601–613). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. https://doi.org/10.1007/978-3-531-92052-8_42

61 Mayring, P. (2019). *Qualitative Inhaltsanalyse – Abgrenzungen, Spielarten, Weiterentwicklungen*. *Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research*, 20(3). <https://doi.org/10.17169/fqs-20.3.3343>

#impact measurement

**Praxisleitfaden. Wirkung &
Wirkungsmessung sozialer Innovationen.**

Version 1 (12/2023)