

## METHODE

# Soziale Investitionen und sozialer Ertrag



## VON KONSTANTIN KEHL UND VOLKER THEN

Konstantin Kehl ist Politikwissenschaftler am Centrum für soziale Investitionen und Innovationen (CSI) der Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg und leitet das Forschungsprojekt »Bürgerunternehmen Zukunft – Bürgergesellschaftliches Engagement von und für ältere Menschen«.



Dr. Volker Then ist Wirtschafts- und Sozialhistoriker und leitet das Centrum für soziale Investitionen und Innovationen (CSI) der Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg seit seiner Gründung im Jahre 2006 als Geschäftsführender Direktor. Zuvor war er langjährig als Projektleiter und Leiter des Bereichs Stiftungswesen in der Bertelsmann Stiftung tätig. Er ist in zahlreichen Stiftingskuratorien und Stiftingsräten tätig.  
Internet <http://www.csi.uni-hd.de>

**Mit dem Konzept des Social Return on Investment kann errechnet werden, welchen Mehrwert gemeinnütziges Handeln erwirtschaftet, wie eine Studie am Beispiel von Projekten des Mehrgenerationenwohnens nachweist.**

Gemeinwohlorientierte Organisationen verknüpfen in ihrer täglichen Arbeit ökonomische und soziale Wertschöpfung. Mit der mathematischen Bestimmung des Verhältnisses von Investitionen und Profit (»Return on Investment«) existiert eine gängige Methode für die Bewertung betriebswirtschaftlichen Handelns. Für die Wirkungsmessung gemeinnütziger Organisationen, deren »Erfolg« nicht an der Maximierung von Renditezielen, sondern vorrangig an der Erfüllung ihrer Satzungszwecke gemessen wird, fehlt ein derart akzeptiertes Verfahren.

Da sich öffentliche und private Geldgeber in zunehmendem Maße nicht mehr mit dem Nachweis der ordnungsgemäßen Ausgabe überlassener Mittel begnügen, wird mit der Social-Return-on-Investment-Methodik (SROI) seit einigen Jahren ein Instrument gehandelt, das neben der wirtschaftlichen Wertschöpfung die gesellschaftlichen Zusatzkosten und Zusatzträge von gemeinwohlorientierten Programmen bestimmen soll. Der ursprüngliche Ansatz des Roberts Enterprise Development Fund (vgl. REDF 2001a) sieht zu diesem Zweck eine Trennung in drei Mehrwertkategorien vor:

- Der ökonomische Mehrwert beschreibt das betriebswirtschaftliche Ergebnis.
- Der sozioökonomische Mehrwert soll monetär quantifizierbare Zusatzkosten und Zusatzträge, wie beispielsweise vermiedene soziale Kosten (etwa durch geringeren öffentlichen Unterstützungsbedarf) oder zusätzliche monetäre Erträge auf der Ebene der Gesellschaft (z. B. Steuern) erfassen.
- Der soziale Mehrwert stellt auf nicht monetär quantifizierbare Zusatzträge ab, beispielsweise gesteigerte Lebensqualität und Lebenszufriedenheit.

Um die drei Mehrwertkategorien in der Praxis abbilden zu können, müssen

zunächst kausale Zusammenhänge zwischen den untersuchten Maßnahmen und ihren gesellschaftlichen Wirkungen sowie Indikatoren für die jeweiligen »Outcomes« bestimmt werden. Dabei wird analysiert, für welche Programme der Social Return on Investment erstellt werden soll und kann, eine Stakeholder-Analyse mit Blick auf Interessen und Ziele durchgeführt sowie untersucht, wie die Stakeholder an den jeweiligen »Inputs« der Maßnahmen, ihren »Outputs«, den »Outcomes« und schließlich gesamtgesellschaftlichen Zusatzkosten und Zusatzträgen partizipieren (vgl. Miltenberger/ Münscher 2009).

Im Ursprungskonzept fließen die hierfür zu ermittelnden Daten schließlich in die Erstellung eines »Index of Return« ein, der die soziale Wertschöpfung (in Geldeinheiten) für jede eingesetzte Geldeinheit abbildet: »Ideally, an investment should have an Index greater than one. An Index of one means that for each dollar invested, one dollar of value has been created. A higher Index of Return implies a more efficient use of the investment. For example, an Index of 40 would mean that for each dollar invested, \$40 of value is created.« (REDF 2001b: 39)

## Beispiel Mehrgenerationen-Wohnprojekte

Um die Leistungsfähigkeit gemeinschaftlicher Mehrgenerationen-Wohnprojekte vor dem Hintergrund strategischer Organisationsentscheidungen und politischer Erwartungen zu ermitteln, haben wir das Social-Return-on-Investment-Konzept erstmals im Rahmen einer umfassenden sozioökonomischen Mehrwertanalyse in Deutschland angewandt. Die Studie untersuchte an acht Standorten innovative Wohnprojekte der Stiftung Liebenau im Bodenseekreis, der Bremer Heimstiftung, des Evangelischen Johanneswerks Bielefeld und der Caritas Betriebsführungs- und Trägergesellschaft Köln gegenüber traditionellen Formen des Wohnens und Lebens im Alter (vgl. Kehl/Then 2008; Netzwerk Soziales Neu Gestalten 2009).

Die untersuchten Projekte, in denen Gemeinwesenarbeit zur Stimulation und Steuerung von Hilfpotenzialen innerhalb

der Wohnanlage oder des Quartiers beitragen soll, werden seit Anfang der 1990er Jahre intensiv diskutiert. Sie sehen sich einerseits mit der politischen Erwartung konfrontiert, dass durch die Hilfe im Wohnumfeld einer Heimunterbringung vorgesorgt oder professioneller Pflegebedarf zumindest verzögert werden kann – was nicht nur den Betroffenen, sondern auch den sozialen Kostenträgern (insbesondere der Pflegeversicherung) zugutekäme. Andererseits verbinden sich mit ihnen Erwartungen innerhalb der Organisationen. Es wird davon ausgegangen, dass sie dem verbreiteten Wunsch nach selbständigem Wohnen in der häuslichen Umgebung und der zunehmenden Forderung nach Individualisierung von

Leistungen entsprechen. Außerdem bieten sie die Chance, unabhängiger von öffentlichen Budgets zu agieren (vgl. Kehl/Then 2009a).

Über den tatsächlichen Nutzen entsprechender Wohnmodelle war bislang allerdings wenig bekannt. Zusammen mit dem Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung Mannheim (ZEW) haben wir deshalb erstmals den sozioökonomischen Mehrwert gemeinschaftlicher Wohnprojekte bestimmt. Dabei sollte u. a. den Fragen nachgegangen werden, wie sich die Modelle auf den Hilfebedarf und die Gesundheit unterstützungsbedürftiger Menschen auswirken, unter Beteiligung welcher Akteure die benötigte Unterstüt-

zung bereitgestellt wird, in welchem Umfang (moderiertes) nachbarschaftliches Engagement der Bewohner professionelle Unterstützungsleistungen ergänzen kann, welche Kosten für die Unterstützung anfallen (und von wem sie getragen werden) und welche Verbesserungen im Hinblick auf die Lebens- und Wohnqualität durch die Modellprojekte bewirkt werden.

Konzeptionell haben wir zu diesem Zweck die Unterscheidung zwischen den drei Mehrwertebenen beibehalten, jedoch einige methodische Änderungen vorgenommen, die der besonderen Situation der untersuchten Modellprojekte und der Kritik am Social-Return-on-Investment-Ansatz (vgl. Kehl/Then 2009b) Rechnung tragen. ►

## 10 Schritte zum Social Return on Investment (SROI)

Eine idealtypische SROI-Analyse verläuft in etwa nach folgendem Schema, das wir in Anlehnung an die SROI-Version der New Economics Foundation darstellen. Dieses abstrakte Schema muss jedoch für jede konkrete Beispielrechnung an Ziele und Kontext der untersuchten Organisationen bzw. Projekte angepasst werden. (...)

- (1) Das Untersuchungsgebiet wird analysiert, um eingrenzen, für welchen Untersuchungsbereich der SROI erstellt wird bzw. erstellt werden kann (WAS).
- (2) Es wird eine Stakeholder-Analyse mit Blick auf Interessen und Ziele durchgeführt (WER).
- (3) Der Untersuchungsrahmen wird festgesetzt und es werden Informationen für die konkrete Berechnung gesammelt. Hier geht es darum festzustellen, wie die jeweilige Organisation konkret arbeitet bzw. wie sie versucht, soziale Wirkung zu erzielen (WIE).
- (4) Es wird untersucht, wie die Stakeholder an den jeweiligen »Inputs« der Maßnahmen, ihren konkreten »Outputs«, den »Outcomes« und schließlich gesamtgesellschaftlichen »Impacts« partizipieren. Dazu wird eine sogenannte »Impact Map« angefertigt, welche die kausalen Zusammenhänge zwischen den jeweiligen Interventionen und ihren direkten und indirekten sozialen Wirkungen darstellt. Dabei werden auch (direkte oder indirekte) Indikatoren für die jeweiligen »Outcomes« bestimmt. Gesucht werden hier allerdings ausschließlich monetäre oder monetarisierbare Größen.
- (5) In einem Zwischenschritt wird das vorhandene Wissen zusammengestellt, um eventuelle Lücken zu identifizieren.
- (6) Entsprechend der Impact Map und der festgelegten Indikatoren werden empirische Daten erhoben.
- (7) Es wird überprüft, ob und für wie lange die identifizierten Kosten und der identifizierte Nutzen in die Zukunft projiziert werden können. So lässt sich der Nutzen von verschiedenen Stakeholdern (etwa Leistungsempfängern oder lokalen bzw. nationalen Regierungsinstitutionen) anhand der Indikatoren errechnen. Insbesondere fließt hier die Bezahlungsstruktur (Lohn gegenüber Staatsbeihilfen und Steuerzahlungen) in die Kalkulation mit ein.
- (8) Die gesamte Einnahmen- und Ausgabenstruktur wird auf den Untersuchungsbereich aus Schritt 3 und 5 rückgebunden. Einnahmen entspringen etwa aus Umsätzen, Zuwendungen, privaten Investitionen oder Lohnzuschüssen für Mitarbeiter und Ausgaben entstehen durch Mieten, Versicherungen, Ausstattung oder Löhne.
- (9) Darauf aufbauend kann der SROI berechnet werden. Zunächst wird dabei der Mehrwert aus der Subtraktion des investierten Kapitals von den Nutzenwerten errechnet. Weiter müssen die projizierten Daten diskontiert und die Nutzenperiode festgelegt werden. Daran anschließend lässt sich der gegenwärtige Nutzenwert bestimmen. Schließlich kann durch das Verhältnis der gesamten diskontierten Nutzenwerte zu dem Netto-Investitionswert der SROI bestimmt werden. Ein SROI von 3 drückt beispielsweise aus, dass für jede investierte Geldeinheit Nutzen im Wert von 3 Geldeinheiten in die Gesellschaft zurückfließt. Da eine solche Kalkulation häufig auf vielen Annahmen beruht, findet eine Sensibilitätsanalyse statt. Mit deren Hilfe lässt sich erkennen, wie sich der SROI bei Veränderungen der Annahmen verhält. Damit kann aufgezeigt werden, an welchen Stellen die Analyse auf kritischen Annahmen beruht.
- (10) Abschließend erfolgt die Erstellung eines Berichts und die Präsentation der errechneten Daten. Die Darstellung der Sensibilitätsanalyse, welche die getroffenen Annahmen und ihre Auswirkungen in der Berechnung offen legt, ist Teil der SROI-Darstellung.

Quelle: Mildenerger, Georg/Münscher, Robert (2009): »Social Return on Investment« Ein vielversprechender Ansatz zur Wirkungsmessung im Dritten Sektor?; in: BBE-Newsletter 15/2009. Internet [http://www.b-b-e.de/fileadmin/inhalte/aktuelles/2009/07/nl15\\_mildenerger\\_muenscher.pdf](http://www.b-b-e.de/fileadmin/inhalte/aktuelles/2009/07/nl15_mildenerger_muenscher.pdf)

In diesem Zusammenhang ist vor allem auf die Zurechenbarkeit erzielter Ergebnisse hinzuweisen: Hier geht es um nicht weniger als um die Frage, welche positiven Veränderungen im Umfeld einer Maßnahme kausal dieser zugerechnet werden können.

Um die Zurechenbarkeit der Ergebnisse zu gewährleisten, haben wir in unserer Analyse einen Vergleich der Bewohner der Modellprojekte (Programmgruppe) mit einer Kontrollgruppe, die eigens zu diesem Zweck rekrutiert wurde, mittels eines Propensity-Score-Matchings vorgenommen. Mithilfe dieser Technik werden »statistische Zwillinge« (also Personen in möglichst vergleichbaren Lebenssituationen) miteinander verglichen, die mit annähernd gleich hoher Wahrscheinlichkeit an einer bestimmten Maßnahme teilnehmen.

Ferner haben wir vor allem das zentrale Argument in den politischen, wissenschaftlichen und organisationsinternen Debatten überprüft: die Vermeidung oder Verzögerung der Inanspruchnahme von professionellen Hilfen und damit die erwartete Verminderung von Kosten für Bewohner, Trägerorganisationen und Sozialsysteme. Zu diesem Zweck wurde eine umfassende betriebswirtschaftliche Analyse der Trägerorganisationen mit einer Befragung (Vollerhebung) der Bewohner verknüpft. Wir haben untersucht, welche Kosten für die Unterstützung durchschnittlich anfallen. Hierfür haben wir die von den Bewohnern, den Organisationen und den Sozialversicherungen getragenen Kosten zu einer Gesamtkostenbelastung pro Kopf saldiert. Aufgrund der im Einzelfall äußerst unterschiedlichen Finanzierungsstrukturen war jedoch weder eine systematische Trennung des ökonomischen und sozioökonomischen Mehrwerts noch die mathematische Bildung eines »Index of Return« möglich und sinnvoll.

Als Ergebnis konnten wir den untersuchten Modellprojekten Effekte auf allen drei Mehrwertebenen zuweisen:

- Die Modellprojekte reduzieren die Kosten für Unterstützungs- und Pflegebedarf deutlich gegenüber alternativen Möglichkeiten der Lebensführung von Menschen in vergleichbaren Lebenssituationen (je nach Szenario rund 20 bis 50 Prozent). Diese geringeren Kosten markieren den direkt messbaren ökonomischen Mehrwert.
- Die gesundheitliche Entwicklung der Bewohner in den Modellprojekten weicht signifikant von der Entwicklung in der Kontrollgruppe ab. Obwohl vor dem Einzug in die jeweiligen Einrichtungen keine signifikanten Unterschiede in der Anzahl der schwerwiegenden gesundheitlichen Einschränkungen und im Pflegebedarf bestanden, waren zum Befra-

gungszeitpunkt signifikant geringere Werte bei den Krankheits- und Pflegeindikatoren in den Modellprojekten festzustellen. Es lässt sich dementsprechend auch ein geringerer Hilfebedarf der Bewohner in der Programmgruppe gegenüber jenen in der Kontrollgruppe erkennen. Das sich hieraus ergebende Einsparpotenzial für die Sozialversicherungsträger und Träger sonstiger öffentlicher Unterstützungsmaßnahmen kann als sozioökonomischer Mehrwert verstanden werden.

- Nicht in Form von Einsparpotenzialen, sondern als gesellschaftlicher Zusatznutzen ist der soziale Mehrwert einzuordnen. Als solcher kann der Gewinn an Lebensqualität interpretiert werden, der sich u. a. aus den positiven Gesundheitseffekten und der besonderen Leistungsfähigkeit der Modellprojekte in Bezug auf das lebensweltliche Umfeld der Bewohner ergibt. So konnten wir beispielsweise feststellen, dass die Wohn- und Lebensbedingungen sowie das soziale Zusammenleben im Viertel von den Befragten der Programmgruppe deutlich besser bewertet werden als von den Befragten der Kontrollgruppe. Außerdem zeigen sich deutliche Unterschiede im Engagement der Bewohner für ihre Nachbarn.

Somit weist die sozioökonomische Mehrwertanalyse darauf hin, dass die Gesellschaft auf sehr vielfältige Weise und auf allen Mehrwertebenen von gemeinschaftlichen Wohnmodellen profitiert. Sie konnte zwar keinen Indexwert, aber dennoch eine sehr wichtige Erkenntnis für die Trägerorganisationen, die soziologische und gerontologische Forschung, sowie für die Akteure der Alten- und Pflegepolitik zutage fördern: Investitionen in Mehrgenerationen-Wohnanlagen, die mit dem Instrument der Gemeinwesenarbeit bürgerschaftliches Engagement stimulieren und auch insgesamt die Lebenssituation älterer Menschen verbessern wollen, führen eindeutig zu quantitativ messbaren und qualitativ beschreibbaren Effekten.

Wir haben allerdings auch darauf hingewiesen, dass Engagement in den untersuchten Modellprojekten durch hierfür ausgebildete Gemeinwesen- und Sozialarbeiter »aktiviert« und durch geeignete bauliche und räumliche Vorkehrungen gestärkt wird. In diesem Kontext stellt sich die Frage, wer für die hierfür konstitutiven Investitionen aufkommt. Wenn man davon ausgeht, dass neben den Bewohnern der Modellprojekte auch die Sozialversicherung, die Sozialhilfeträger und andere gesellschaftliche Akteure profitieren, wäre es nur logisch, dass sich diese an der Finanzierung zusätzlicher Kosten beteiligen.

In methodischer Perspektive zeigt unsere Anwendung des Social-Return-on-Investment-Konzepts, dass für die Kombination der drei Ertragsebenen in jedem Einzelfall eine geeignete Operationalisierung gefunden werden muss. Nicht Monetarisierung allein, sondern die Herausarbeitung der Wirkungen gemeinnützigen Handelns auf der gesamtgesellschaftlichen, der organisationalen sowie der individuellen Ebene in integrierter Betrachtung zeichnet das Vorgehen nach dem Konzept des Social Return on Investment aus. ♦

#### Literatur:

- Kehl, Konstantin/Then, Volker (2008):** Bürgerschaftliches Engagement im Kontext von Familie und familiennahen Dienstleistungen: Gemeinschaftliche Wohnmodelle als Ausweg aus dem Unterstützungs- und Pflegedilemma? Expertise im Rahmen des »Berichts zur Lage und zu den Perspektiven des bürgerschaftlichen Engagements in Deutschland« des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend; Berlin. Internet [http://www.wzb.eu/zkd/zcm/zeng/pdf/expertise\\_kehl\\_then.pdf](http://www.wzb.eu/zkd/zcm/zeng/pdf/expertise_kehl_then.pdf).
- Kehl, Konstantin/Then, Volker (2009a):** Strategiebildung im Sozialsektor: Die »Lebensräume« der Stiftung Liebenau; in: Buber, Renate/Meyer, Michael (Hg.): Fallstudien zum NPO-Management. Praktische BWL für Vereine und Sozial Einrichtungen, 2., überarbeitete Auflage; Stuttgart: 53-77.
- Kehl, Konstantin/Then, Volker (2009b):** Analytischen Tiefgang wagen! Vom »Social Return on Investment« zur sozioökonomischen Mehrwertanalyse; in: BBE-Newsletter 15/2009. Internet [http://www.b-b-e.de/fileadmin/inhalte/aktuelles/2009/07/nh5\\_kehl\\_then.pdf](http://www.b-b-e.de/fileadmin/inhalte/aktuelles/2009/07/nh5_kehl_then.pdf).
- Mildenberger, Georg/Münscher, Robert (2009):** »Social Return on Investment« Ein vielversprechender Ansatz zur Wirkungsmessung im Dritten Sektor?; in: BBE-Newsletter 15/2009. Internet [http://www.b-b-e.de/fileadmin/inhalte/aktuelles/2009/07/nh5\\_mildenberger\\_muen-scher.pdf](http://www.b-b-e.de/fileadmin/inhalte/aktuelles/2009/07/nh5_mildenberger_muen-scher.pdf).
- Netzwerk Soziales Neu Gestalten (2009):** Zukunft Quartier – Lebensräume zum Älterwerden. Band 3: Soziale Wirkung und »Social Return«. Eine sozioökonomische Mehrwertanalyse gemeinschaftlicher Wohnprojekte; Gütersloh.
- REDF (2001a):** SROI Methodology Paper, Chapter 2: REDF's SROI Approach. Internet <http://www.redf.org/system/files/%285%29+SROI+Methodology+Paper++Chap+2++REDF%27s+SROI+Approach.pdf>.
- REDF (2001b):** SROI Methodology Paper, Chapter 3: REDF's SROI Analysis. Internet <http://www.redf.org/system/files/%286%29+SROI+Methodology+Paper++Chap+3++REDF%27s+SROI+Analysis.pdf>.