

# Arbeitspapiere

des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre, insb.  
Organisation, Personal und Innovation der  
Westfälischen Wilhelms-Universität Münster

Nr. 70

**Evaluation der Leistungen – eine große Herausforderung  
für soziale Einrichtungen**

**Entwicklung eines Evaluationsleitfadens durch die  
Integration sozialwissenschaftlicher und  
betriebswirtschaftlicher Erkenntnisse**

Gerhard Schewe/Ann-Marie Nienaber/  
Jan Tietmeyer/Dorothee V. Jung

ISSN 1618-2219

Münster 2010

---

## Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung.....	1
2	Grundlagen und Begriffsabgrenzung.....	2
2.1	Soziale Einrichtungen.....	2
2.2	Evaluation.....	4
2.3	Spannungsfeld sozial- und wirtschaftswissenschaftlicher Methoden.....	7
3	Evaluation der Leistungen sozialer Einrichtungen .....	8
3.1	Besonderheiten bei der Evaluation von sozialen Einrichtungen .....	8
3.2	Evaluationsmöglichkeiten aus Literatur und Praxis .....	10
3.3	Entwickelter Evaluationsleitfaden: E-SROI-Modell .....	13
4	Experteninterviews .....	18
4.1	Design der Untersuchung .....	18
4.2	Ergebnisse der Untersuchung .....	19
4.3	Abgeleitete Handlungsempfehlungen .....	21
5	Fazit und Ausblick.....	23
	Literaturverzeichnis .....	24
	Anhang: Interviewleitfaden .....	31

### Autoren

*Prof. Dr. Gerhard Schewe*

*Dr. Ann-Marie Nienaber*

*Dr. Jan Tietmeyer*

*Dipl.-Kffr. Dorothee V. Jung*

Westfälische Wilhelms-Universität Münster

Lehrstuhl für Organisation, Personal & Innovation, Universitätsstr. 14 - 16, 48143 Münster,  
Tel. +49 251 832 2831, Fax +49 251 832 2836

E-Mail: [orga@wiwi.uni-muenster.de](mailto:orga@wiwi.uni-muenster.de), Internet: [www.wiwi.uni-muenster/schewe](http://www.wiwi.uni-muenster/schewe)

## 1 Einleitung

Die Sozialleistungen der Bundesrepublik Deutschland betragen für das Jahr 2009 voraussichtlich 754 Milliarden Euro.<sup>1</sup> Gemessen am Bruttoinlandsprodukt (BIP) entspricht dies einer Sozialleistungsquote von 31,9 Prozent. Bedingt durch die weltweite Rezession und des somit sinkenden BIP bei steigenden Sozialleistungen bedeutet das eine Quote, die nur knapp unter dem Höchststand des Jahres 2003 liegt.<sup>2</sup> Diese im europäischen Vergleich<sup>3</sup> hohe Sozialleistungsquote entspricht der Tradition der Sozialen Marktwirtschaft. Während ein Teil der Sozialleistungen in Form von Transferleistungen<sup>4</sup> direkt an die privaten Haushalte fließt, geht ein Großteil über Leistungsentgelte und Subventionen an soziale Einrichtungen, die für die Erbringung notwendiger sozialer Dienstleistungen sorgen. Die Verwendung der hohen staatlichen Mittel durch die sozialen Einrichtungen wird seit einiger Zeit von der Öffentlichkeit aufmerksam beobachtet.

Der steigende Legitimationsdruck sozialer Einrichtungen ist das Resultat eines gesellschaftlichen Wandels „von einer trust me- hin zu einer show me-culture“<sup>5</sup>. Die Modernisierung der Verwaltungssteuerung, die Reform der Sozialgesetzgebung und die gesetzlichen und wirtschaftlichen Veränderungen im Zuge der europäischen Harmonisierungsbestrebungen bewirken zusätzlich einen deutlichen Ökonomisierungsdruck. Diese veränderten Rahmenbedingungen führen dazu, dass die sozialen Einrichtungen vor der neuen Herausforderung stehen, eine effektive und effiziente Mittelverwendung nachweisen zu müssen. Dabei geht es nicht nur um einen sparsamen Mitteleinsatz, sondern besonders um eine transparente Darlegung der Auswirkungen ihres Handelns. Neben den Wirkungen, die bei den einzelnen Leistungsempfängern eintreten, entsteht ein sozialer Mehrwert auf gesamtgesellschaftlicher Ebene. Um diese Wirkungskette von der Erbringung der sozialen Leistung bis zum gesellschaftlichen Mehrwert messen zu können, bedarf es einer besonderen Form der Evaluation. Die klassische betriebswirtschaftliche Gewinn- und Verlustrechnung kann aufgrund der nicht vorhandenen Gewinnerorientierung sozialer Einrichtungen nicht angewendet werden. Im Zentrum steht daher die Suche nach einer Möglichkeit, die Leistungen sozialer Arbeit entsprechend ihren Anforderungen zu evaluieren und in öffentlichkeitswirksamer Weise darzustellen.

In einem ersten Schritt wird daher kurz auf die Besonderheiten und die Rahmenbedingungen sozialer Einrichtungen eingegangen. Die Ansprüche und Merkmale einer methodisch fundierten sozialwissenschaftlichen Evaluation werden vorgestellt und gegenüber Konzepten aus den Wirtschaftswissenschaften abgegrenzt. Anschließend werden dann ausgewählte sozialwissenschaftliche und wirtschaftswissenschaftliche Ansätze zur Evaluation sozialer Arbeit dargestellt und kritisch betrachtet. Auf den Erkenntnissen der besonderen Ansprüche sozialer Arbeit, den Merkmalen einer fundierten Evaluationsmethodik sowie den bereits existierenden Ansätzen aufbauend wird ein eigenes fachübergreifendes Konzept entwickelt. Das vierte Kapitel erläutert das Vorgehen der qualitativen Expertenbefragung zu dem selbstentwickelten Evaluationskonzept und präsentiert die Ergebnisse sowie abgeleitete Handlungsempfehlungen. Die Ausarbeitung endet mit einem Fazit und gibt einen Ausblick über mögliche Wege der Institutionalisierung der Evaluation in sozialen Einrichtungen.

---

<sup>1</sup> Vgl. BMAS (2009), S. 243.

<sup>2</sup> Im Jahr 2003 betrug die Sozialleistungsquote 32,3 %. Vgl. BMAS (2009), S. 256.

<sup>3</sup> Im EU-Vergleich nimmt Deutschland 2006 den 6. Rang der insg. 27 Mitgliedsstaaten ein. Aktuellere Vergleiche liegen nicht vor. Vgl. BMAS (2009), S. 305 f.

<sup>4</sup> Vgl. Grossekkettler/Hadamitzky/Lorenz, (2008), S. 90.

<sup>5</sup> Greiling (2009a), S. 67.

## 2 Grundlagen und Begriffsabgrenzung

### 2.1 Soziale Einrichtungen

**Rechtliche Rahmenbedingungen des Sozialstaatsprinzips:** Das aus dem Grundgesetz abgeleitete und im Sozialgesetzbuch konkretisierte Sozialstaatsprinzip fordert ein menschenwürdiges Leben für alle Bürger der Bundesrepublik Deutschland.<sup>6</sup> Das im Jahre 1973 in Kraft getretene Sozialgesetzbuch I formuliert den *Sicherstellungsauftrag* bzw. die Erfüllungspflicht des Staates, nach dem die zur sozialpolitischen Aufgabenerfüllung erforderlichen sozialen Dienste und Einrichtungen rechtzeitig und in ausreichender Anzahl zur Verfügung zu stehen haben.<sup>7</sup> Durch das *Subsidiaritätsprinzip* räumt das Bundessozialhilfegesetz (inzwischen SGB XII) bei der Erbringung der sozialen Leistungen den freien Trägern und inzwischen auch den privat-gewerblichen Trägern einen Vorrang gegenüber den öffentlichen Trägern ein.<sup>8</sup> Der Staat soll seiner Verantwortung nicht durch die Erbringung der Leistung an sich nachkommen, sondern durch die Finanzierung derselben. Lange Zeit tat er dies nach dem *Selbstkostendeckungsprinzip*, wonach den freien Trägern für die Erbringung der sozialen Leistungen die Personal- und Sachkosten in Höhe der nachgewiesenen Selbstkosten erstattet wurden.<sup>9</sup> Durch die Abschaffung des Selbstkostendeckungsprinzips veränderte sich jedoch das Verhältnis zwischen den öffentlichen, freien und privat-gewerblichen Trägern Mitte der 1990er Jahre deutlich.

**Soziale Einrichtung, Nonprofit-Organisationen und Dritter Sektor:** Die Leistungen sozialer Einrichtungen werden seit dem 1998 in Kraft getretenen Kinder- und Jugendhilfegesetz (SGB VIII) sowie durch die Auswirkungen der Verwaltungsreform in den 1990er Jahren als *soziale Dienstleistungen* bzw. soziale Dienste bezeichnet.<sup>10</sup> Ein spezielles Charakteristikum der sozialen Dienstleistungen ist das sogenannte *sozialrechtliche Dreiecksverhältnis* zwischen den sozialen Einrichtungen, den öffentlichen Trägern und den Leistungsempfängern. Die sozialen Einrichtungen erbringen für den Leistungsempfänger eine bestimmte soziale Leistung und werden dafür von den öffentlichen Trägern bezahlt.<sup>11</sup> Dies bedingt, dass ganz unterschiedlichen Anforderungen und Zielsetzungen der involvierten Personen und Institutionen entsprochen werden muss.<sup>12</sup>

Befinden sich die sozialen Einrichtungen rechtlich in freier Trägerschaft, dann sind sie nach SCHAUER zur Gruppe *sozialer Nonprofit-Organisationen* zu zählen.<sup>13</sup> Soziale NPOs (auch freie bzw. frei-gemeinnützige Wohlfahrtspflege genannt) zeichnen sich im Vergleich zu anderen NPOs insbesondere dadurch aus, dass sie bedürftige Bevölkerungsgruppen ehrenamtliche oder auch entgeltliche Unterstützung im Sozial- und Gesundheitswesen leisten.<sup>14</sup>

Die Gesamtheit der NPOs lassen sich dem *Dritten Sektor* zuordnen, der zwischen dem Staat und gewinnorientierten Unternehmen anzusiedeln ist.<sup>15</sup> Dieser intermediäre Sektor versucht Fehlentwicklungen der liberalen Marktwirtschaft sowie der staatlichen Aktivitäten auszugleichen.<sup>16</sup> Das spezielle Verhältnis zwischen Staat und Drittem Sektor resultiert aus dem Subsidiaritäts-

<sup>6</sup> Vgl. Backhaus-Maul (2009), S. 101 f.; Zimmer/Nährlich/Paulsen (2009), S. 118.

<sup>7</sup> Vgl. Kösters (2008), S. 909; Pabst (2000), S. 65 f. u. 78; sowie SGB I § 1 Abs. 1, 2 u. § 17.

<sup>8</sup> Öffentliche Träger sind Körperschaften, Anstalten u. Stiftungen des öffentlichen Rechts. Freie und privat-gewerbliche Träger sind nicht Teil der kommunalen Selbstverwaltung od. der Staatsverwaltung. Freie Träger weisen den steuerrechtlichen Status der Gemeinnützigkeit auf (AO §52). Vgl. Pabst (2009), S. 145 f.

<sup>9</sup> Vgl. Pabst (2000), S. 66 f., Pabst (2009), S. 154; Priller/Zimmer (2008), S. 61 ff.

<sup>10</sup> Vgl. Kösters (2008), S. 912; Otto (2008), S. 886 ff.

<sup>11</sup> Vgl. Pabst (2000), S. 77; Knoke (2004), S. 32 f.; Zimmer/Nährlich/Paulsen (2009), S. 127 f.

<sup>12</sup> Vgl. Fürstenberg von (2005), S. 88 f.; Engel/Flösser/Gensink (1996), S.50 ff.

<sup>13</sup> Vgl. Schwarz et al. (2009), S. 21.

<sup>14</sup> Vgl. Schauer (1999), S. 148 ff.; Schwarz et al. (2009), S. 20 ff.; Knoke (2004), S. 243 ff.

<sup>15</sup> Vgl. Knoke (2004), S. 24 f.; Anheier et al. (2007), S. 17 f.

<sup>16</sup> Vgl. Schauer (1999), S. 148.

prinzip, dem Selbstverwaltungsprinzip und dem Prinzip der Gemeinnützigkeit.<sup>17</sup> Unter diesen Prinzipien gilt das Subsidiaritätsprinzip als das ökonomische Fundament für weite Teile des NPO-Sektors. Denn die Leistungen der Mitgliedsorganisationen der sechs großen Wohlfahrtsverbände<sup>18</sup> werden größtenteils über die Sozialkassen und die Sozialhilfe finanziert. Zwar spielen Spenden (3 %) und selbsterwirtschaftete Mittel (32 %) eine relevante Rolle bei den Finanzeinnahmen der NPOs, jedoch übernimmt der deutsche Staat über die Zuwendung der Sozialversicherungen den Großteil der Finanzierung (64 %).<sup>19</sup>

**Besonderheiten vor dem Hintergrund des Neuen Steuerungsmodells:** Die im internationalen Vergleich sehr hohen staatlichen Aufwendungen für den Dritten Sektor werden mit einer Vielzahl von positiven Wirkungen der sozialen Einrichtung gerechtfertigt. So leistet der Dritte Sektor nicht nur einen erheblichen Beitrag zur Wohlfahrtsproduktion, sondern ihm wird auch eine bedeutende Funktion bei der Integration und Artikulation von Interessen und der Partizipation von Bedürftigen in der Gesellschaft beigemessen.<sup>20</sup> Wie bedeutend der Dritte Sektor für die Gesellschaft und die Volkswirtschaft ist, wurde auch durch die Analyse des Sektors durch das JOHN HOPKINS Projekt im Jahre 1995 deutlich. Die Studie ergab, dass die freie Wohlfahrtspflege zu diesem Zeitpunkt 1,4 Millionen Menschen (umgerechnet in Vollzeitstellen) beschäftigte, was knapp fünf Prozent aller Beschäftigten in Deutschland entsprach.<sup>21</sup> Sechzig Prozent der Pflegeheime, mehr als die Hälfte aller Tageseinrichtungen für Kinder und über vierzig Prozent der Krankenhäuser gehörten zu diesem Zeitpunkt dem Dritten Sektor an.<sup>22</sup>

Die Entwicklung des deutschen Sozialstaats zu einem zunehmend nicht mehr finanzierbaren Versorgungsstaat machten jedoch grundlegende Reformen des Verwaltungsapparats und der Sozialpolitik notwendig. Diese Veränderungen wurden durch die Einführung des „*Neuen Steuerungsmodells*“<sup>23</sup> Mitte der 1990 Jahre eingeleitet. Durch das Neue Steuerungsmodell wurde die Verwaltungsarbeit wesentlich modernisiert. Die Steuerung sollte fortan nicht mehr über die alleinige Betrachtung der zur Verfügung stehenden Ressourcen stattfinden, sondern über eine sogenannte Output-Steuerung also einer Orientierung am Ergebnis der Leistungserstellung. Zudem sollten Staatsaufgaben vermehrt an private Unternehmen übertragen werden, um den Wettbewerb und die Kundenorientierung zu fördern.<sup>24</sup>

Das Inkrafttreten der Pflegeversicherung (SGB XI) im Jahre 1994, die Novellierung des Bundessozialhilfegesetzes in den Jahren 1993 und 1996 und des Kinder- und Jugendhilfegesetzes (SGB VIII) im Jahre 1998 sorgten für einen Paradigmenwechsel und eine breite **Sozialstaatsreform**.<sup>25</sup> Das Selbstkostendeckungsprinzip wurde aufgehoben und auf leistungsbezogene Entgelte umgestellt.<sup>26</sup> Das Subsidiaritätsprinzip wurde stark relativiert. Speziell im Bereich der Pflegeversicherung wurde die bevorzugte Stellung freier Träger gegenüber privat-gewerblichen Trägern beendet. Die soziale Leistungserstellung entwickelte sich in Richtung Kontraktmanagement, wonach das beste und günstigste Angebot den Zuschlag erhält. In diesem Zusammenhang

<sup>17</sup> Vgl. Anheier et al. (2007), S. 21 f.; Priller/Zimmer (2008), S. 61 f.

<sup>18</sup> Dazu gehören: Arbeiterwohlfahrt, Deutscher Caritasverband, Deutscher Paritätischer Wohlfahrtsverband, Deutsches Rotes Kreuz, Diakonisches Werk der Evangelischen Kirche in Deutschland, Zentralwohlfahrtsstelle der Juden in Deutschland. Vgl. BAGFW (2006), S. 67 ff.

<sup>19</sup> Die Daten basieren auf Ergebnissen des John Hopkins Projekts aus dem Jahr 1995. Vgl. Salamon et al. (1999), S. 109 f.

<sup>20</sup> Vgl. Stockmann (2006a), S. 12.

<sup>21</sup> Vgl. Salamon et al. (1999), S. 100 f.

<sup>22</sup> Vgl. Priller/Zimmer (2008), S. 55.

<sup>23</sup> Zugrunde lagen Reformen im angelsächsischen Bereich bekannt unter „New Public Management“. Hierzu im Detail Jann (1998), S. 70 ff.; Schröter/Wollmann (1998), S. 59 ff.; Hilgers (2008), S. 1 ff.

<sup>24</sup> Vgl. KGSt (1993), S. 15; Jann (1998), S. 73; Stöbe (1998), S. 323; Deiss (2008), S. 33; Bono (2007), S. 196.

<sup>25</sup> Vgl. Pabst (2000), S. 70 ff. Boeßenecker (2003), S. 24; siehe auch Zimmer/Nährlich/Paulsen (2009), S. 119.

<sup>26</sup> Vgl. Boeßenecker (2003), S. 24; Zimmer/Nährlich/Paulsen (2009), S. 128 f.

wurde das Qualitätsmanagement für NPOs immer wichtiger. Die Einhaltung von Qualitätsstandards ist inzwischen nicht nur für manche Bereiche gesetzlich<sup>27</sup> vorgeschrieben, sondern wird auch als zentraler Wettbewerbsfaktor und Legitimationsmöglichkeit gesehen.<sup>28</sup> Immer mehr NPOs führen daher Qualitätsmanagementsysteme wie das Total Quality Management oder ISO-9000 Zertifizierungen ein.

Die Modernisierung des gesetzlichen Rahmens und die Öffnung der Grenzen innerhalb der Europäischen Union führen dazu, dass immer mehr gewerbliche Anbieter auf den Markt der sozialen Dienstleistungen strömen.<sup>29</sup> Der Legitimations- und Ökonomisierungsdruck sozialer Einrichtungen wächst so stetig. Diese veränderten rechtlichen, gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen und die Anforderungen der Qualitätsstandards erfordern eine methodisch fundierte und transparente Form der Evaluation der Leistungen von NPOs.

## 2.2 Evaluation

### Allgemeines Begriffsverständnis

Im Sinne der Definition von Beywl ist die Evaluation als eine Form der Dienstleistung zu verstehen, die immaterielle Gegenstände unabhängig, systematisch und datengeschützt beschreibt und bewertet, sodass die Ergebnisse für ausgewiesene Zwecke genutzt werden können.<sup>30</sup> Im Alltag wird der Begriff Evaluation im Allgemeinen als eine nicht weiter konkretisierte Art der Prüfung, Bewertung oder Beurteilung verstanden.<sup>31</sup> Eine **professionelle Evaluation** zeichnet sich also insbesondere durch eine systematische, transparente und intersubjektiv nachvollziehbare Bewertung eines Untersuchungsgegenstands aus.<sup>32</sup> Im Bereich öffentlicher Einrichtungen und NPOs kann durch eine Evaluation der Nutzen und die Wirkung von Maßnahmen oder Projekten<sup>33</sup> identifiziert und transparent gemacht werden. Der privatwirtschaftliche Sektor verfügt für diese Zwecke meist über Verfahren und Bewertungsmethoden des betriebswirtschaftlichen Rechnungswesen und Controlling. Diese Verfahren können jedoch nicht ohne weitere Anpassungen in NPOs angewendet werden.<sup>34</sup>

Für eine professionelle Evaluation gibt es kein allgemeingültiges Standardverfahren. Vielmehr müssen für jeden Untersuchungsgegenstand (Organisation, Projekt, Programm, Maßnahme) fallspezifische Anpassungen vorgenommen werden. Der Kontext der Einrichtung und die Zielvorstellungen der Stakeholder müssen bei jeder Evaluation berücksichtigt werden.<sup>35</sup> Die spezifische Vorgehensweise und die erarbeiteten Kriterien sollten daher vor Evaluationsbeginn entwickelt und offengelegt werden.<sup>36</sup> Zur Orientierungshilfe bei der Durchführung einer Evaluation sind **Evaluationsstandards** von dem JOINT COMMITTEE ON STANDARD FOR EDUCATIONAL EVALUATION entwickelt und durch die DEUTSCHE GESELLSCHAFT FÜR EVALUATION (DeGEval) überarbeitet und übersetzt worden.<sup>37</sup> Die Standards sollen nicht blind und rein schematische angewendet werden. Denn es wird nicht immer möglich sein, allen Standards in gleicher Weise

<sup>27</sup> Für den Bereich Pflegeversicherung siehe SGB XI §§ 112 - 115, für den Bereich Kinder- und Jugendhilfe siehe SGB VIII § 78 a - g.

<sup>28</sup> Vgl. Bruhn (2005), S. 229 f.; Matul/Scharitzer (2007), S. 532 ff.

<sup>29</sup> Vgl. Schneider (2008), S. 81; Boeßenecker (2003), S. 24.

<sup>30</sup> Vgl. Beywl (2006), S. 95.

<sup>31</sup> Vgl. Stockmann (2006a), S. 65; Mertens (2006), S. 47; Schölß et al. (2006), S. 37.

<sup>32</sup> Vgl. Kromrey (2000), S. 22; Schölß et al. (2006), S. 37.

<sup>33</sup> Unter Maßnahmen, Programmen und Projekte werden auch die Leistungen sozialer Einrichtungen verstanden. Die Begriffe werden synonym angewendet. Vgl. Stockmann (2006a), S. 19.

<sup>34</sup> Vgl. Beywl/Speer/Kehr (2004), S. 4; DeGEval (2008), S. 15; Stockmann (2007), S. 71.

<sup>35</sup> Vgl. Kraus (1995), S. 413; Raynard (1998), S. 1476; Schauer/Stötzer (2008), S. 318.

<sup>36</sup> Vgl. Spiekermann (2005), S. 259; siehe dazu auch Kromrey (2001), S. 111.

<sup>37</sup> Vgl. DeGEval (2008), S. 10 ff.; Sanders (2006).

gerecht zu werden. Vielmehr ist bedeutend, die Standards bei Planung und Durchführung zu berücksichtigen und zu begründen, wenn eine Abweichung von konkreten Standards durch den gegebenen Kontext sinnvoll erscheint.<sup>38</sup>

### Evaluationsarten

In der Literatur werden zahlreiche ganz unterschiedliche Evaluationsmethoden beschrieben.<sup>39</sup> Im Folgenden wird daher auf prägnante und relevante Ausprägungen und Charakteristika der Evaluation eingegangen. Analog zum Qualitätsmanagement ist eine Unterteilung der Evaluationsformen in Planungs-, Prozess- und Ergebnisevaluation möglich.<sup>40</sup> Die *Planungsevaluation* findet während der Planung des Projektes statt. Es wird analysiert, ob die personellen, organisatorischen und finanziellen Mittel in ausreichender Weise zur Verfügung stehen, um das erstrebte Ziel des Projektes zu erreichen. Die Ergebnisse der Planungsevaluationen sollen zur Verbesserung der Steuerung des Projektes führen. Die *Prozessevaluation* findet während oder nach der Durchführung des Projektes statt. Es werden die Umsetzung der Maßnahmen und der Verlauf des Prozesses betrachtet. Im Fokus stehen die materielle Ausstattung sowie die Fähigkeiten und die Motivation der beteiligten Personen. Die *Ergebnisevaluation* hingegen kann nur nach der Beendigung des Projektes durchgeführt werden und fasst den Erfolg bzw. die Wirkungen bewertend zusammen. Durch sie kann gegenüber den Beteiligten Rechenschaft abgelegt werden.

Die Evaluation lässt sich ebenso in Wirkungs- und Implementationsforschung unterteilen. Bei der *Wirkungsforschung* steht die Analyse der Effekte von Maßnahmen im Vordergrund. Es sollen alle beabsichtigten und nichtbeabsichtigten Wirkungen erfasst werden. Dabei kann es sich um positive und um negative (Neben-) Effekte handeln. Liegt das Hauptaugenmerk auf der systematischen Untersuchung der Planung und des Ablaufs des Projekts, wird dies als *Implementationsforschung* bezeichnet.<sup>41</sup> Es handelt sich dabei um eine Art des Monitoring.<sup>42</sup> Hinsichtlich des Zeitpunktes der Durchführung der Evaluation ist die formative von der summativen Evaluation zu unterscheiden. *Formative* Evaluationen sind aktiv gestaltend und prozessorientiert. Als ex-ante oder on-going Analysen dienen sie der Verbesserung einer Programmplanung und liefern konkrete Implementationshilfen. Ex-post Betrachtungen hingegen sind ergebnisorientiert und ziehen Bilanz über das Projekt. Letztere Variante wird als *summative* Evaluation bezeichnet und dient als Grundlage für Entscheidungen über das Projekt.<sup>43</sup>

Evaluationen können auch nach der Person, die die Evaluation durchführt, unterschieden werden. So ist zwischen internen und externen Evaluationen und Selbst- und Fremdevaluationen zu differenzieren. *Interne Evaluationen* finden durch Angehörige der Organisation statt. Von Vorteil ist, dass diese mit der Organisation bereits vertraut und die Evaluation mit weniger Aufwand durchgeführt werden kann. Als nachteilig stellt sich oft die fehlende Expertise der Evaluatoren heraus, sowie eine mangelnde Unabhängigkeit und Objektivität. Bei *externen Evaluationen* werden Spezialisten beauftragt, die nicht in Zusammenhang mit der Organisation oder dem Auftraggeber stehen. Ihnen kann eine höhere Objektivität zugesprochen werden, aber sie können auch Misstrauen und Abwehrverhalten bewirken.<sup>44</sup> Bei *Fremdevaluationen* führen Fachexperten, die über Methoden- und Kommunikationskompetenz verfügen, aber der Organisation ange-

<sup>38</sup> Vgl. DeGEval (2008), S. 19.

<sup>39</sup> Vgl. Stockmann (2007), S. 40 ff.; Kromrey (2000), S. 25; Spiegel von (1993), S. 61 ff.; Wottawa/Thierau (1998), S. 62 f.; Will/Winteler/Krapp (1987), S. 26.

<sup>40</sup> Vgl. Schölß et al. (2006), S. 38 ff.; siehe auch Spiekermann (2005), S. 262.

<sup>41</sup> Vgl. Kromrey (2006), S. 105; Heil (2001), S. 23.

<sup>42</sup> Monitoring ist das systematische Sammeln von Daten ohne dabei eine Bewertung vorzunehmen oder Empfehlungen abzuleiten. Vgl. Spiekermann (2005), S. 264.

<sup>43</sup> Vgl. Stockmann (2006a), S. 69 ff.; Kromrey (2006), S. 106; DeGEval (2008), S. 16; Grunwald/Steinbacher (2008), S. 324.

<sup>44</sup> Vgl. Stockmann (2006a), S. 74 f.; Grunwald/Steinbacher (2008), S. 323; Kromrey (2006), S. 106.

hören können, die Evaluation durch.<sup>45</sup> Bei einer *Selbstevaluation* bewerten Mitarbeiter oder Vorgesetzte Teile ihrer eigenen Arbeit ohne notwendigerweise profunde Vorkenntnisse zu haben. Bei einer Selbstevaluation steht meist weniger das Ziel des Dialogs oder der Kontrolle im Vordergrund, sondern vielmehr die Sensibilisierung, Qualifizierung und Verbesserung des methodischen Handelns der Mitarbeiter.<sup>46</sup>

Im Fokus dieser Untersuchung steht die Ergebnisevaluation, die der Wirkungsforschung dient und formativ oder summativ stattfinden kann. Es kann sich dabei um eine interne oder externe Evaluation handeln, wobei die Fremd- der Selbstevaluation vorzuziehen ist.

### Ziele der Evaluation

Die Durchführung einer Evaluation sollte sich immer an dem zugrunde liegenden Evaluationsziel ausrichten. Erst wenn das Ziel der Evaluation definiert wurde, können die notwendigen Informationen und ein angemessener Aufwand bestimmt werden.<sup>47</sup> Primäre Funktion einer Evaluation kann es sein, Prozesse und deren Wirkungen transparent zu machen (*Erkenntnisfunktion*).<sup>48</sup> Sie kann aber auch dazu dienen, einen effizienten und effektiven Ressourceneinsatz zu überprüfen (*Kontrollfunktion*).<sup>49</sup> Nach einer Bewertung und Interpretation der Ergebnisse können zudem Maßnahmen abgeleitet werden, um ein wirtschaftlicheres oder wirksameres Handeln zu fördern (*Entwicklungsfunktion*). Die geschaffene Transparenz über die Projekte und Maßnahmen kann darüber hinaus zu einer Intensivierung des Dialoges mit den Stakeholdern eingesetzt werden (*Dialog und Legitimitätsfunktion*).<sup>50</sup> So können nach STOCKMANN die Erkenntnis-, die Kontroll-, die Entwicklungs- und die Legitimationsfunktion unterschieden werden.<sup>51</sup>

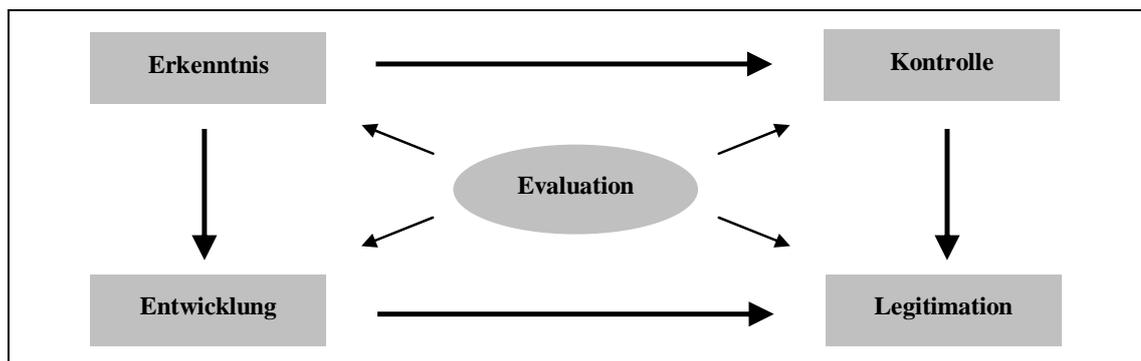


Abb. 1: Evaluationsfunktionen

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Stockmann (2006a), S. 67.

Anhand Abbildung 1 ist zu erkennen, dass die aufgezeigten Funktionen nicht losgelöst von einander zu betrachten sind. So kann ohne die Gewinnung von Erkenntnissen keine der anderen Funktion realisiert werden. Aber auch wenn die Kontrolle, Entwicklung oder Legitimation eines Programms im Vordergrund stehen, werden dabei immer Erkenntnisse gewonnen.<sup>52</sup>

<sup>45</sup> Vgl. Landert (1996), S. 68.

<sup>46</sup> Vgl. Spiegel von (2008), S. 275, 277 f.; Beywl/Speer/Kehr (2004), S. 6 f.; Müller (2000), S. 228 f.

<sup>47</sup> Vgl. DeGEval (2008), S. 10.

<sup>48</sup> Vgl. Ulrich/Wenzel (2003), S. 13.

<sup>49</sup> Vgl. Spieckermann (2005), S. 260 f.; Will/Winteler/Krapp (1987), S. 22.

<sup>50</sup> Vgl. Klawe (2001), S. 108; Spieckermann (2005), S. 260 f. Ulrich/Wenzel (2003), S. 13.

<sup>51</sup> Vgl. Stockmann (2006a), S. 66 ff.

<sup>52</sup> Vgl. Stockmann (2006a), S. 69.

## 2.3 Spannungsfeld sozial- und wirtschaftswissenschaftlicher Methoden

### Kosten- und Leistungsrechnung sozialer Einrichtungen

Betriebswirtschaftliche Konzepte, wie das Controlling oder das Qualitätsmanagement, werden inzwischen auch für den NPO-Bereich immer bedeutsamer.<sup>53</sup> Dies liegt an den veränderten ökonomischen und politischen Rahmenbedingungen, die eine strategische und operative Steuerung der Effektivität, Effizienz und Qualität fordern.<sup>54</sup> Diese Konzepte wurden ursprünglich für gewinnorientierte Unternehmen entwickelt, jedoch gibt es inzwischen Bemühungen, klassische Controllingkonzepte bzw. Kennzahlensysteme auf den Kontext sozialer Einrichtungen anzupassen. Grundlegende Überlegung ist, dass auch die Erbringung sozialer Leistungen analog zu betriebswirtschaftlichen Denkmodellen in eine **Kosten- und eine Leistungsrechnung** unterteilt werden kann, wie Abbildung 2 deutlich macht.<sup>55</sup>

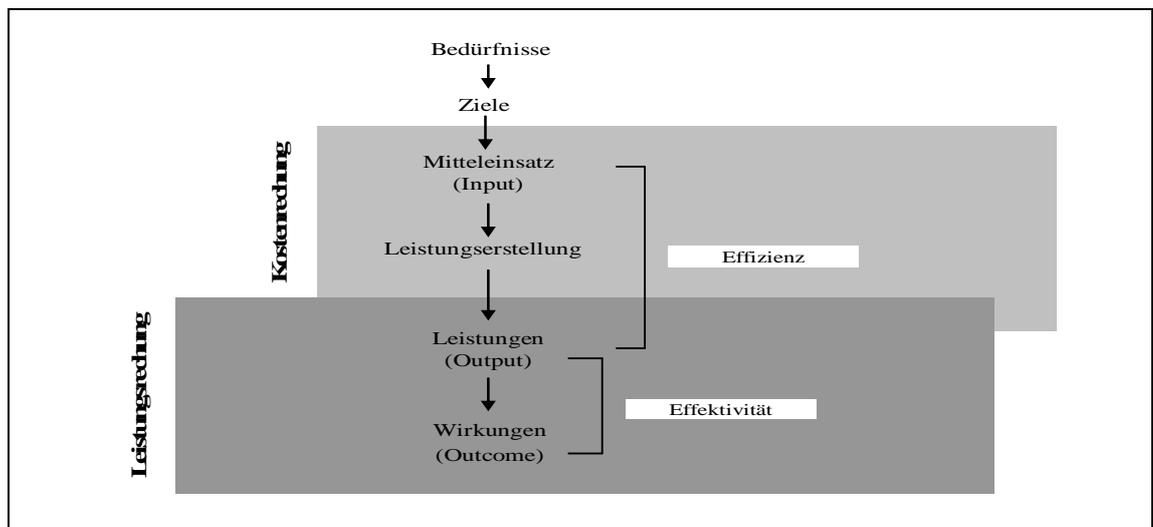


Abb. 2: Kosten- und Leistungsrechnung sozialer Einrichtungen  
Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Schauer (2008), S. 39.

Besonders die Betrachtung der Kostenseite kann ohne Probleme entsprechend des klassischen Rechnungswesen und Controlling vorgenommen werden, da die entstehenden Kosten quantifizier- und monetarisierbar sind. Bei der Leistungsrechnung handelt es sich jedoch bei sozialen Einrichtungen um qualitative, immaterielle und meist nur subjektiv bewertbare Wirkungen, die bei den Leistungsempfängern und der Gesellschaft entstehen. Durch welche Methode es am besten möglich ist, diese Leistungen zu berücksichtigen, ob durch modifizierte betriebswirtschaftliche Verfahren oder durch qualitative Evaluationen der Sozialwissenschaft soll im Folgenden kritisch untersucht werden. Daher werden die speziellen Anforderungen einer Bewertung der Leistungen von sozialen Einrichtungen umfassend beleuchtet. Vor diesem Hintergrund werden die sozialwissenschaftlichen Evaluationsmodelle und die betriebswirtschaftlichen Alternativen diskutiert, um daran anschließend ein geeignetes Konzept zu entwickeln, das auf den Erkenntnissen beider Disziplinen aufbaut.

<sup>53</sup> Vgl. Stockmann (2007), S. 71; Schneider (2008), S. 81; Boeßenecker (2003), S. 24.

<sup>54</sup> Vgl. Schwarz (2005), S. 106 f.; Schauer (2008), S. 37 f.

<sup>55</sup> Vgl. Schauer (2008), S. 39; siehe dazu auch Hilgers (2008), S. 117.

### 3 Evaluation der Leistungen sozialer Einrichtungen

#### 3.1 Besonderheiten bei der Evaluation von sozialen Einrichtungen

##### Individuelle und gesellschaftliche Wirkungen sozialer Leistungen

Bei privat-gewerblichen Unternehmungen wird als eindimensionales formales Gesamtziel die Maximierung des Gewinns verfolgt. Eine Bewertung des Unternehmenserfolgs ist anhand verschiedener finanzieller und nicht-finanzieller Kennzahlen möglich. Bei sozialen Einrichtungen hingegen ist der Begriff Erfolg ein *multidimensionales Zielkonstrukt*, bei dem meist kein isoliertes und übergeordnetes Gesamtziel auszumachen ist.<sup>56</sup> Das finanzielle Formalziel der Kostendeckung nimmt in sozialen Einrichtungen lediglich die Funktion einer existenzsichernden Nebenbedingung ein. Es liegt eine ideell oder gemeinnützig geprägte Sachzieldominanz vor, welche nicht unmittelbar quantitativ und monetär erfassbar ist. Es wird eine Vielzahl verschiedenartiger Wirkungsziele verfolgt, die teilweise sogar konfliktär zu einander stehen können. Dies ist primär auf das bereits erwähnte sozialrechtliche Dreiecksverhältnis (Kostenträger, Leistungsempfänger, soziale Einrichtung) zurückzuführen. Aber nicht nur durch das Auseinanderfallen von Leistungsempfänger und Finanzierungsträger müssen verschiedene Zielvorstellungen berücksichtigt werden.<sup>57</sup> Durch die oftmals eingeschränkte Konsumentensouveränität der Leistungsempfänger ist es notwendig Vertreter (Angehörige, Jugend- od. Sozialamt) für diese sprechen zu lassen. Dies führt zu einer Fülle zu beachtender divergierender Ziele und Erwartungen der Stakeholder. Im weiteren Sinne sind auch die Allgemeine Öffentlichkeit, der Gesetzgeber, Kooperationspartner und die Medien als Stakeholder zu sehen. Insofern kann sogar von einem *sozialwirtschaftlichen Mehrecksverhältnis* gesprochen werden.<sup>58</sup>

Um die Leistungen sozialer Einrichtungen analysieren zu können, müssen also das zugrunde liegende multidimensionale Zielkonstrukt und das sozialrechtliche Mehrecksverhältnis berücksichtigt werden. Erst dann kann die entstehende Wirkungskette<sup>59</sup> identifiziert werden, die den Zusammenhang zwischen Ressourceninput, Leistung der Einrichtung und *individuellen und gesellschaftlichen Wirkungen* aufzeigt.<sup>60</sup> Abbildung 3 ist die Idee der Wirkungskette zu entnehmen.

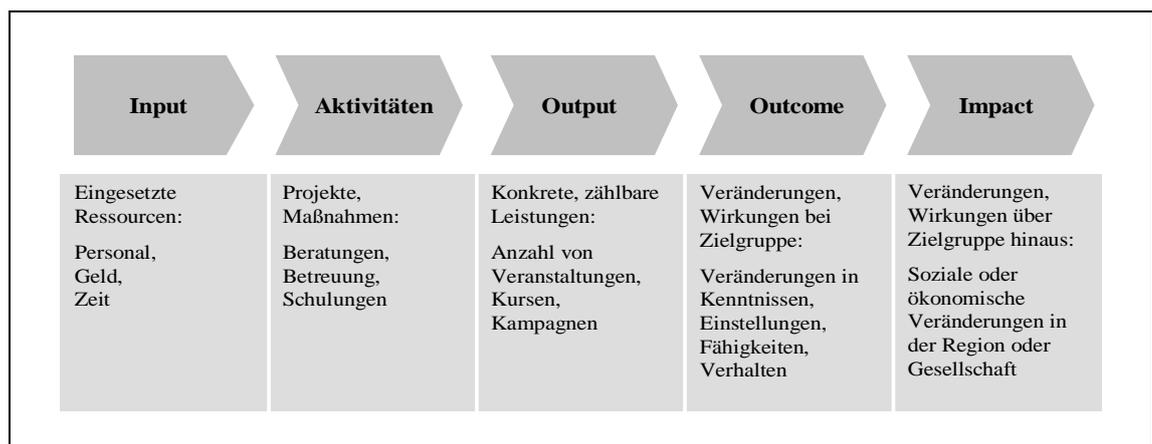


Abb. 3: Einfache Wirkungskette

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Bertelsmann Stiftung (2009), S. 18.

<sup>56</sup> Vgl. Greiling (2009b), S. 59; Schauer (2008), S. 115.

<sup>57</sup> Vgl. Greiling (2009a), S. 485; Fürstenberg von (2005), S. 88 f. Schwarz et al. (2009), S. 49.

<sup>58</sup> Vgl. Greiling (2008), S. 496; Beywl/Bestvater (1998), S. 33; Schmid-Urban (2001), S. 32.

<sup>59</sup> Die Verwendung des Begriffs „Wirkungskette“ hat sich international durchgesetzt. Vgl. Zintl (2009), S. 251.

<sup>60</sup> Vgl. Bertelsmann Stiftung (2009), S. 18.

Die Wirkungskette zeigt, dass personelle und finanzielle Ressourcen (Input) für die Aktivitäten einer Einrichtung notwendig sind. Die Summe dieser realisierten Aktivitäten können dann als geleisteter Output zusammengefasst werden. Von zentraler Bedeutung ist, dass durch diesen Output Wirkungen bei den Leistungsempfängern, deren Umfeld und auf der Ebene der Gesamtgesellschaft entstehen.<sup>61</sup> Diese werden als Outcome (individuelle Veränderungen) und Impact (gesellschaftliche Veränderungen) bezeichnet. Im Rahmen dieser Untersuchung soll nun erörtert werden, inwiefern die Identifizierung und Messung dieser individuellen und gesellschaftlichen Wirkungen möglich ist.

Die Messung der Wirkungskette stellt die größte Herausforderung bei der Evaluation sozialer Einrichtungen dar. Die entstehenden Wirkungen können meist nicht objektiv gemessen werden, sondern entsprechen subjektiven Empfindungen. Der individuelle Nutzen der Leistungsempfänger und der Mehrwert für die Gesellschaft sind größtenteils nicht unmittelbar beobachtbar oder wahrnehmbar.<sup>62</sup> Probleme bei der Messung sind die Identifizierung der Wirkungen und der kausale Nachweis der Wirkungen auf bestimmte Faktoren.<sup>63</sup> Herausforderungen sind dabei, dass Wirkungen erst zeitversetzt eintreten können oder Ergebnis anderer Umwelteinflüsse sind. Zudem können beabsichtigte oder nicht beabsichtigte negative wie positive Nebenwirkungen entstehen. Auch ist die Dauer der Wirkungen zu beachten.<sup>64</sup> Um dennoch das Ausmaß und die Qualität von Wirkungen bewerten zu können, müssen vor der Durchführung einer Evaluation passende Kriterien definiert werden.<sup>65</sup> Durch eine kriteriengeleitete Gewinnung und Auswertung der Daten wird die Evaluation trotz der schwierigen Datengrundlage methodisch, transparent und nachvollziehbar gestaltet.

Es handelt sich bei der Evaluation von Programmen nicht um eine Messung der Ergebnisse im physikalischen Sinn.<sup>66</sup> Daher müssen für die zuvor definierten Kriterien spezielle **Indikatoren** gebildet werden, denn „ein Indikator macht ein nicht direkt messbares Phänomen durch die Anwendung empirischer Methoden sichtbar“.<sup>67</sup> Bei der Identifizierung solcher Indikatoren müssen die Besonderheiten des Programms und des Programmumfeldes sowie die definierten Kriterien der Evaluationen berücksichtigt werden. Um die Ergebnisse (Outcome) mit dem Ressourceneinsatz (Input) und der erbrachten Leistung (Output) vergleichen zu können, müssen auch für letztere Indikatoren bestimmt werden.<sup>68</sup> Wichtig für die Identifikation von Indikatoren ist, dass die Programmziele im Vorfeld möglichst genau definiert werden. Die Grenzen zwischen den Begriffen Kriterien, Zielen und Indikatoren verschwimmen dabei.<sup>69</sup> Hilfreich ist es, wenn die Ziele „smart“ formuliert werden. Das bedeutet, dass die Ziele spezifisch, messbar, akzeptabel, realistisch und terminiert sein sollten.<sup>70</sup>

---

<sup>61</sup> Vgl. Greiling (2009a), S. 135; Beywl/Speer/Kehr (2004), S. 21 f.; Thierstein, (2009), S. 429 f.

<sup>62</sup> Vgl. Schauer (2008), S. 115 f.

<sup>63</sup> Vgl. Beywl/Speer/Kehr. (2004), S. 110 f.; Kromrey (2006), S. 104; Stockmann (2000), S. 89.

<sup>64</sup> Vgl. Stockmann (2006a), S. 157; Gollwitzer/Jäger (2007), S. 93 f.

<sup>65</sup> Vgl. Spiegel von (2008), S. 275.

<sup>66</sup> Vgl. Heil (2001), S. 23.

<sup>67</sup> Vgl. Stockmann (2006a), S. 217; Heil (2001), S. 23.

<sup>68</sup> Vgl. Stockmann (2006a), S. 217; Meyer (2004), S.7; ähnlich bei Schauer (2008), S. 117.

<sup>69</sup> Vgl. Spiegel von (2000), S. 180.

<sup>70</sup> Vgl. Stötzel/Appel (2000), S. 255; Beywl/Bestvater (1998), S. 41; Spiekermann (2005), S. 266.

## 3.2 Evaluationsmöglichkeiten aus Literatur und Praxis

### Sozialwissenschaftliche Evaluationsmodelle

In der Evaluationsforschung gibt es zahlreiche Versuche die Fülle der Evaluationsmodelle zu klassifizieren oder in ein Oberschema einzuteilen. Allerdings gibt es bisher keinen Konsens über markante und trennscharfe Prototypen.<sup>71</sup> Einige Ansätze oder kombinierte Modelle aus der Evaluationsforschung befassen sich explizit mit der Wirkung (Effektivität), dem Kosten-Nutzen-Verhältnis (Effizienz) oder der Einbeziehung der Stakeholder.<sup>72</sup> Auch in der Evaluationspraxis sind vielfältige Variationen und Kombinationen einzelner Evaluationsmodelle entstanden und praxisnahe Evaluationsleitfäden haben sich daraus entwickelt.<sup>73</sup>

Als **Effektivitätsstudien oder Wirkungsanalysen** werden Evaluationen bezeichnet, die die Effektivität bzw. Wirkung von Programmen nachweisen.<sup>74</sup> Sie gelten als der klassische Evaluationsansatz und haben ihren Ursprung im Bereich Bildung und Erziehung. Bei dieser Evaluationsform wird untersucht, ob und in welchem Maße die Ziele eines Programms erreicht werden.<sup>75</sup> Nach WEISS sind dabei folgende Schritte zu befolgen: 1.) die Programmziele herausfinden, 2.) die Ziele in messbare Indikatoren der Zielerreichung übersetzen 3.) die Daten über Indikatoren bei den Beteiligten sammeln und 4.) die Daten der Beteiligten mit den Zielkriterien vergleichen.<sup>76</sup> Ein weiteres Modell ist die **Kosten-Nutzen- bzw. Kosten-Effektivitäts-Analyse** (Effizienzstudien).<sup>77</sup> Hier werden der materielle und der immaterielle Nutzen den Kosten eines Programms gegenübergestellt. Dabei müssen nur die Kosten monetarisierbar sein. Der Nutzen kann in Abhängigkeit der Zielvariablen ausgedrückt werden. Wenn verschiedene Programme verglichen werden, gilt jenes Programm als effektiv, das „bei gegebenem Ausgabevolumen für die meisten Personen die größte Wirkung erzielt“.<sup>78</sup> Neben ökonomischen Messwerten, stehen besonders die psycho-sozialen Effekte im Vordergrund der Analyse. Die Grundannahmen der **Stakeholder-Interessen gesteuerte Evaluation** ist es, dass eine hohe Partizipation der Stakeholder während des Evaluationsprozesses eine hohe Akzeptanz der Evaluationsdurchführung und -ergebnisse bewirkt.<sup>79</sup> Dieses Konzept wird allerdings nicht als selbstständiges Evaluationsmodell gesehen. Jede Evaluation kann durch Erfüllung gewisser Anforderungen den Ansprüchen dieses Ansatzes genügen. Dafür müssen zum einen die relevanten Interessen aller Stakeholder-Gruppen gleichberechtigt einbezogen werden.

Um ein möglichst praxisorientiertes Vorgehen zu fördern, sind einige **Evaluationsleitfäden** entwickelt worden. In diesen werden Schritte dargestellt, denen chronologisch zu folgen ist. Nachfolgende Tabelle 2 gibt eine Übersicht über die Schritte ausgewählter Evaluationsleitfäden.

<sup>71</sup> Vgl. Will/Winteler/Krapp (1987), S. 26 f.; Wottawa/Thierau (1998), S. 62 f.; Kromrey (2000), S. 25; Spiegel von (1993), S. 85 ff.

<sup>72</sup> Vgl. Rossi/Freeman/Hofmann (1988), S. 13.

<sup>73</sup> Siehe dazu Beywl/Speer/Kehr (2004); Spiegel von (1993) u. (2000).

<sup>74</sup> Vgl. Heil (2001), S. 23; Kromrey (2006), S. 105; Stockmann (2000), S. 89.

<sup>75</sup> Vgl. Tyler (1973), S. 115 ff.; Clarke/Dawson (2005), S. 156 ff.

<sup>76</sup> Vgl. Weiss (1974), S. 47.

<sup>77</sup> Vgl. Rossi/Lipsey/Freeman (2004), S. 60 f.

<sup>78</sup> Rossi/Freeman/Hofmann (1988), S. 165.

<sup>79</sup> Vgl. Clarke/Dawson (2005), S. 16 ff.

Heiner (2001)	BMFSFJ (2000)	Schölß et al. (2006)	Stockmann (2006a)
1. Kontext und Beteiligung	1. Beteiligte und Betroffene	1. Auftragsklärung	1. Maßnahmenbeschreibung und Interventionsumwelt
2. Untersuchungsfeld	2. Werte, Interessen, Erwartungen und Befürchtungen	2. Zielsetzung	2. Programmverlauf
3. Untersuchungsgegenstand	3. Fragestellung, zu erhebende Informationen, Bewertungsmaßstäbe	3. Ethische und rechtliche Bedingungen	3. Interne Wirkungsfelder (organisatorische Leistungsfähigkeit Einrichtung)
4. Bedarfsanalyse und Problemlage	4. Datenerhebung	4. Strategischen Planung des Evaluationsprojektes	4. Externe Wirkungsfelder (Wirkung auf Zielgruppe und Gesellschaft)
5. Zielvorstellungen	5. Bewertungsmaßstab, Schlussfolgerungen Maßnahmenlisten	5. Projektkalkulation und Arbeitsplan	5. Programmqualität
6. Handlungskonzept und Annahmen	6. Diskussion und Präsentation	6. Datenerhebung und Auswertung	
7. Kriterien, Erfolgsspannen und Indikatoren			
8. Erhebungs- und Auswertungsmethode			
9. veränderte Situation			
10. Wirksamkeit			
11. Aufbereitung und Präsentation			

Tab. 2: Evaluationsleitfäden  
Quelle: Eigene Darstellung

### Wirtschaftswissenschaftliche Herangehensweisen

Der immer stärker werdende Legitimationsdruck sozialer Einrichtungen führt dazu, dass vom klassischen Controlling gefordert wird, eine neue Sichtweise zu integrieren.<sup>80</sup> Im NPO-Sektor und in öffentlichen Einrichtungen soll es sich zunehmend an den Wirkungszielen dieser Einrichtungen orientieren. Es soll so dazu beitragen deren gesellschaftliche Wirkungen transparenter zu machen.<sup>81</sup> Berens et al. nennen in diesem Zusammenhang das **Wirkungscontrolling**, das insbesondere die gesellschaftlichen Ergebnisse der Verwaltungsarbeit nachweisen soll. Es hat sich dabei ähnlichen Herausforderungen zu stellen, wie die Evaluation Sozialer Arbeit. So muss ein abgestimmtes Zielsystem zwischen Politik und Verwaltung vorhanden sein. Des Weiteren müssen operationale Indikatoren für die Zielerreichung gebildet werden. Die Bildung dieser Indikatoren ist wie auch im Bereich sozialer Einrichtungen sehr komplex.<sup>82</sup>

In der Diskussion um eine bessere Transparenz des gesellschaftlichen Wohlfahrtsbeitrags von NPOs, wird auch das Performance Measurement genannt.<sup>83</sup> „Performance Measurement can be defined as the regular collection and reporting of information about the efficiency, quality, and effectiveness of human service programs“<sup>84</sup>. Der Begriff **Performance Measurement** steht branchenunabhängig und international anerkannt für die Messung der Unternehmensleistung mit Kennzahlen. Konkret ist darunter die Bildung und Verwendung von mehreren Kennzahlen zu verstehen, die die Effektivität und Effizienz der Unternehmensleistung darstellen. Dabei

<sup>80</sup> Vgl. Eschenbach/Horak/Furtmüller (2007), S. 352.

<sup>81</sup> Vgl. Horak/Baumüller (2008), S. 522 f.; Brüggemeier et al. (2007), S. 5.

<sup>82</sup> Vgl. Berens et al. (2004), S. 333; Mosiek et al. (2003), S. 27 ff.

<sup>83</sup> Vgl. Greiling (2008), S. 481.

<sup>84</sup> Martin/Kettner (1996), S. 3.

werden unterschiedliche Dimensionen wie Kosten, Zeit, Qualität oder Kundenzufriedenheit berücksichtigt.<sup>85</sup>

Ein weiterer, in letzter Zeit viel diskutierter und weiterentwickelter Ansatz ist der **Social Return on Investment (SROI)**.<sup>86</sup> Diese Kennzahl stellt eine Variation des betriebswirtschaftlichen Return on Investment (ROI) dar, der die Summe der finanziellen Erträge einer Unternehmung zu der Summe der dafür notwendigen Investitionen ins Verhältnis setzt.<sup>87</sup> Das erste Konzept des SROI geht auf Arbeiten des ROBERT ENTERPRISE DEVELOPMENT FUND (REDF)<sup>88</sup> Ende der 1990er Jahre zurück.<sup>89</sup> Grundüberlegung war, dass eine herkömmliche Kosten-Nutzen-Analyse nicht den Ansprüchen sozialer Investoren und Entscheidungsträgern sozialer Unternehmungen entspricht. Daher wurde sie um das Konzept der betriebswirtschaftlichen Investitions- und Unternehmenswertberechnung erweitert.<sup>90</sup> Im Gegensatz zur sozialwissenschaftlichen Kosten-Nutzen-Analyse arbeitet das neu entwickelte Konzept ausschließlich mit monetären Größen und ist ökonomischen Denkkategorien verpflichtet. Der REDF legt dabei ein spezielles Wertekonzept zugrunde, nach dem Unternehmen (insbesondere soziale Dienstleistungsunternehmen) sowohl rein ökonomische Werten schaffen, als auch soziale und sozioökonomische Werte kreieren. Während die rein *ökonomischen Werte* den quantitativen und finanziellen Erträgen des klassischen Unternehmenswerts entsprechen, sind die rein sozialen Werte nicht monetarisierbar. *Soziale Werte* sind z. B. Verbesserungen im Leben der Leistungsempfänger oder der Gesellschaft, die auf die Aktivitäten des Unternehmens bzw. der NPO zurückzuführen sind. Die *sozioökonomischen Werte* hingegen sind soziale Veränderungen, denen monetäre Werte zugeordnet werden können. Das klassische Beispiel für die Monetarisierung sozioökonomischer Werte sind die Einsparungen der öffentlichen Hand oder Steuermehreinnahmen, wenn Arbeitslosen zur Arbeit verholfen werden kann.<sup>91</sup> In der Berechnung des SROI werden nun sowohl die ökonomischen, als auch die sozioökonomischen Werte berücksichtigt (nicht aber die sozialen Werte). Zuerst werden die Unternehmenswerte (ökonomisch, sozioökonomisch, gemischt) berechnet und dann jeweils der ROI gebildet, indem die Unternehmenswerte mit den Investitionen ins Verhältnis gesetzt werden.<sup>92</sup>

Vereinfacht lässt sich die Grundidee anhand folgender Gleichung darstellen:<sup>93</sup>

$$\text{SROI} = \frac{\text{Kapitalwert der Cash Flows}}{\text{Kapitalwert der Investitionen}}$$

Anhand dieser Kennzahl kann leicht verdeutlicht werden, wie viel Ertrag in Geldeinheiten generiert wird, wenn eine Geldeinheit an Investition getätigt wird.<sup>94</sup> Ergibt sich ein Wert von 1 würden die Erträge die Investitionen gerade decken. Ergibt sich ein Wert größer als 1 wird ein Mehrwert geschaffen, da die Erträge die Investitionen übersteigen. Liegt der Wert unter 1 wird

<sup>85</sup> Vgl. Burkert (2008), S. 11 f.; Gladen (2008), S. 52 ff.

<sup>86</sup> Vgl. REDF (2001); Gair (2005); Laskowski/Kellem (2008); Reichelt (2009); Westra (2008); Lingane/Olsen (2004).

<sup>87</sup> Vgl. Baetge/Kirsch/Thiele (2004), S. 372; Krause/Arora (2008), S. 43 ff.

<sup>88</sup> REDF ist ein in San Francisco ansässiger Fonds, der finanzielle Unterstützung für soziale Beschäftigungsunternehmen leistet. Vgl. REDF (2001), S. 6.

<sup>89</sup> Vgl. REDF (2001).

<sup>90</sup> Vgl. Laskowski/Kellem (2008), S. 383.

<sup>91</sup> Vgl. REDF (2001), S. 11; Gair (2005), S. 4 f.

<sup>92</sup> Vgl. REDF (2001), S. 23 ff.; Gair (2005), S. 6; Laskowski/Kellem (2008), S. 386 ff.

<sup>93</sup> Vgl. Reichelt (2009), S. 16.

<sup>94</sup> Vgl. Laskowski/Kellem (2008), S. 389.

weniger Wert geschaffen, als investiert wird.<sup>95</sup> Die Annahmen zur Bestimmung der sozioökonomischen Werte, sowie Erklärungen zu sozialen Werten, die nicht monetarisiert werden können, sollen dann in einem abschließenden SROI-Report beschrieben werden. Dieser soll ähnlich umfangreich gestaltet sein, wie der Jahresabschlussbericht eines börsennotierten Unternehmens.<sup>96</sup> Während die ursprüngliche SROI-Version des REDF speziell für soziale Dienstleistungsunternehmen entworfen wurde, versucht die NEW ECONOMIC FOUNDATION (nef) aus Großbritannien diese Idee auf alle Arten von Einrichtungen, ob soziale oder privat-wirtschaftliche, zu übertragen.<sup>97</sup> Die nef geht dabei sehr praxisorientiert vor und stellt einige Berichte und Anleitungen zur Verfügung.<sup>98</sup> Wesentliche Unterscheidungen zum Ansatz der REDF sind die starke Integration der Stakeholder und das zugrunde gelegte Wertekonzept.<sup>99</sup>

### Zusammenfassende Kritik

Die sozialwissenschaftlichen Evaluationsmodelle – Effektivitätsanalyse, Kosten-Nutzen-Analyse und Evaluationsleitfäden – versuchen durch eine ganzheitliche und qualitative Beurteilung den Ansprüchen Sozialer Arbeit gerecht zu werden. Jedoch ist das Resultat ein umfangreiches Verfahren, das in einen komplexen Evaluationsbericht mündet. Je nach Modellansatz werden zwar alle Stakeholder in die Evaluation mit einbezogen, jedoch dienen die Evaluationsergebnisse meist der internen (Qualitäts-) Verbesserung und nicht der Legitimation nach außen. Diese durch eine sozialwissenschaftliche Herangehensweise geprägten Evaluationsmodelle konzentrieren sich auf die umfassende Durchführung und legen weniger Wert auf ein aggregiertes Evaluationsergebnis, das auch für Außenstehende leicht verständlich ist.

Die vorgestellten wirtschaftswissenschaftlichen Ansätze – Wirkungscontrolling, Performance Measurement für NPOs und SROI – legen eine sehr starke Gewichtung auf die Bildung von Kennziffern. Durch diese Art der Komplexitätsreduktion wird die Vielschichtigkeit der sozialen Einrichtungen nicht ausreichend abgebildet. Allein anhand von Kennziffern kann die Wirkungskette, die die sozialen Leistungen in individuelle und gesellschaftliche Wirkungen transformiert, nicht abgebildet werden. Die Bedeutung der Umwelteinflüsse und der Nebenwirkungen sowie die zeitliche Dimension der Wirkungen müssen angemessen berücksichtigt werden. Wenn soziale Werte nur eindimensional in ökonomische Werte übersetzt werden, besteht die Gefahr, dass lediglich eine finanztechnische und ökonomische Beurteilung erfolgt und eine soziale, ethische oder moralische Bewertung der Aktivitäten ganz unterbleibt. Aufgrund dieser Erkenntnisse wird im Folgenden ein Modell entwickelt, welches sowohl die Aspekte der sozialwissenschaftlichen als auch die Aspekte der wirtschaftswissenschaftlichen Ansätze berücksichtigt und integriert. Auf diese Weise gelingt es ein umfangreiches und die Umwelt berücksichtigendes Modell zu entwickeln, welches gleichzeitig die Anforderungen der Praktikabilität erfüllt.

### 3.3 Entwickelter Evaluationsleitfaden: E-SROI-Modell

Dieses Modell besteht daher aus der Kombination einer ganzheitlichen Evaluation kombiniert mit der Idee des SROI. Auf diese Weise wird die komplexe Wirkungskette sozialer Leistungen durch eine Evaluation dargestellt und zu gleich werden die Werte, die sich monetarisieren lassen, zu einer verdichteten Kennzahl aggregiert. Abschließend ist der ermittelte SROI als ein Bestandteil des Evaluationsberichtes zu sehen, der sich insbesondere an die Personen richtet, die besser mit quantitativen Werten umgehen können. Menschen denen die nicht monetarisierbaren Aspekte Sozialer Arbeit wichtiger sind, können sich an die qualitativen Ergebnisse halten, die durch eine Wirkungskette dargestellt werden. Auf diese Weise wird ein mehrdimensionales

<sup>95</sup> Vgl. Reichelt (2009), S. 16.

<sup>96</sup> Vgl. Gair (2005), S. 8.

<sup>97</sup> Vgl. Laskowski/Kellem (2008), S. 389; Nicholls et al. (2009), S. 11 f.

<sup>98</sup> Siehe dazu [www.neweconomics.org](http://www.neweconomics.org).

<sup>99</sup> Vgl. Nicholls et al. (2009), S. 8 ff.

Evaluations-SROI-Modell (E-SROI) geschaffen. Das auf diesen Überlegungen aufbauende Modell besteht aus einem Evaluationsleitfaden, der in zwölf Schritten die wichtigsten Aspekte und Aufgaben beschreibt. Die Berechnung des SROI entspricht lediglich einem Schritt innerhalb des ganzheitlichen Evaluationsleitfadens. Er ist also nicht das Ergebnis des Modells, sondern ein Bestandteil desselben. Der SROI und die qualitativen Ergebnisse der restlichen Evaluation werden dann in einem abschließenden Schritt zusammengeführt und stellen so das ganzheitliche Evaluationsergebnis dar.

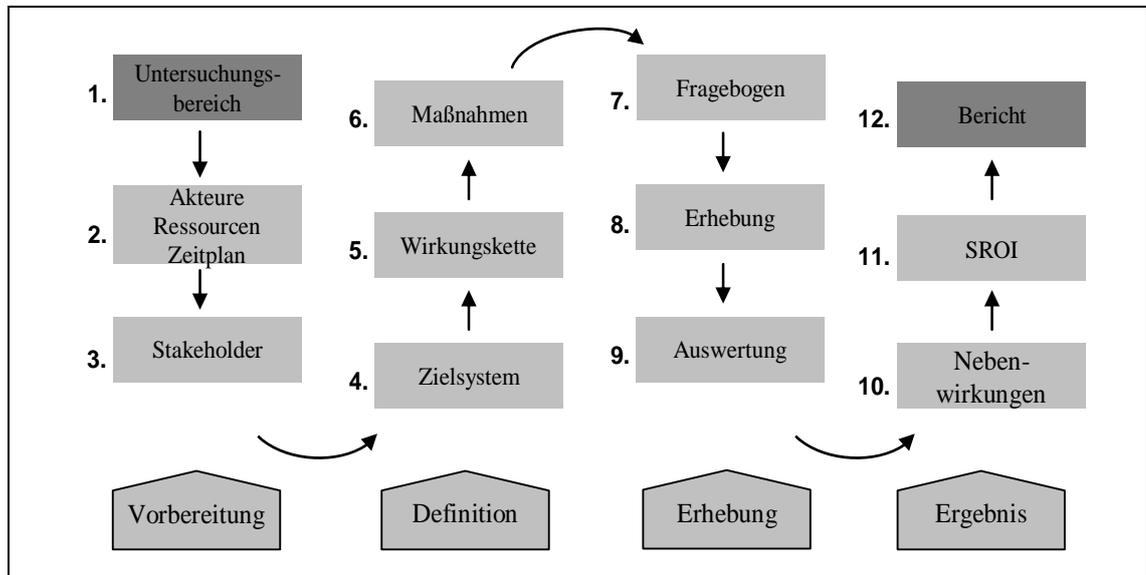


Abb. 4: Evaluationsleitfaden des E-SROI-Modell  
Quelle: Eigene Darstellung

Abbildung 4 stellt das Konzept des Evaluationsleitfadens dar. Der Leitfaden kann grob in die Phasen Vorbereitung, Definition, Erhebung und Ergebnis gegliedert werden. Auf die einzelnen Schritte wird nun ausführlich eingegangen, dabei stellen die schattierten Überschriften den genauen Wortlaut des Evaluationsleitfadens dar.

**1. Schritt:** Auswahl und Beschreibung des **Untersuchungsbereichs** innerhalb der Einrichtung.

Zu Beginn der Evaluation ist der Bereich der Einrichtung zu definieren, der evaluiert werden soll. Besonders relevant ist dies in Mehrsparteneinrichtungen, die sehr unterschiedliche soziale Dienste anbieten. Aber auch bei den Einsparteneinrichtungen muss ausformuliert werden, was genau betrachtet und untersucht werden soll.

**2. Schritt:** Bestimmung der **Evaluationsakteure** (Evaluationsverantwortlicher, durchführende Mitarbeiter), der zur Verfügung stehenden **Ressourcen** und des **Zeitplans**.

In diesem Schritt muss festgelegt werden, wer die Evaluation federführend leitet und welche Mitarbeiter bei der Durchführung involviert sind.<sup>100</sup> Darüber hinaus sind die zur Verfügung stehenden personellen, finanziellen und technischen Ressourcen zu bestimmen.<sup>101</sup> Des Weiteren sollte ein Zeitplan definiert werden, in welchem das Evaluationsvorhaben abgeschlossen sein sollte bzw. einzelne Schritte abgearbeitet sein sollten.<sup>102</sup>

<sup>100</sup> Vgl. Heiner (2001), S. 47; Schölß et al. (2006), S. 42.

<sup>101</sup> Vgl. Stockmann (2006a), S. 186; Schölß et al. (2006), S. 42.

<sup>102</sup> Vgl. Schölß et al. (2006), S. 42 ff.; BMFSFJ (2000), S. 24.

**3. Schritt:** Bestimmung der **Anspruchsgruppen (Stakeholder)** – alle die mit der Einrichtung in Berührung kommen, wie Leistungsempfänger/gesetzliche Vertreter, Angehörige, Mitarbeiter, Vorstand, Mitglieder, Spender, Wohlfahrtsverbände, Sozial-, Arbeits-, Jugendamt etc.

Im dritten Schritt werden alle Stakeholder ermittelt. Dieser Schritt ist von besonderer Bedeutung. Es wird davon ausgegangen, dass die Stakeholder durch eine stärkere Integration ihrer Interessen und Bedürfnisse, kooperativer bei der Durchführung der Evaluation sind und die Evaluationsergebnisse eine höhere Akzeptanz finden.<sup>103</sup> In diesem Schritt sollen daher alle Anspruchs- und Interessensgruppen identifiziert werden. Hierzu zählen neben den Leistungsempfängern auch alle anderen Personengruppen, die in irgendeiner Weise mit den Aktivitäten der Einrichtung in Kontakt kommen.

**4. Schritt:** **Zielsystem** (Leitziel, Mittlerziel, Detailziel) der Stakeholder identifizieren und hierarchisieren, **Zielkonflikte** erkennen.

Nachdem die Stakeholder identifiziert wurden, soll nun ein Zielsystem aufgestellt werden. Hierfür ist es notwendig die Ziele aller Stakeholder zu ermitteln. Es lassen sich dabei Leitziele, Mittlerziele und Detailziele unterscheiden. Die Leitziele bilden dabei die übergeordneten Ziele ab, die durch bestimmte Maßnahmen und Aktivitäten der Einrichtung erreicht werden sollen (vergleichbar mit der Vision und der Mission der Einrichtung). Unter Mittler- und Detailzielen sind dann die konkreten Maßnahmen und Aktivitäten zu verstehen. Wünschenswert wäre ein Konsens aller Stakeholder über das Zielsystem. Jedoch existieren meist einige Zielkonflikte zwischen den Stakeholdern, sodass es in den wenigsten Fällen zu einem Konsens über alle Leit-, Mittler- und Detailziele kommen wird. Diese Zielkonflikte sind auf die unterschiedlichen Rollen und Perspektiven der Stakeholder zurückzuführen. So liegt den Finanzgebern und Trägern sehr an einer sparsamen Mittelverwendung, während den Leistungsempfängern primär an einer Behebung bzw. Linderung ihrer Probleme gelegen ist.<sup>104</sup>

**5. Schritt:** **Wirkungskette** erstellen mit Outputs, Outcome und Impacts.

In diesem Schritt ist die Wirkungskette für die zu evaluierende Einrichtung auszufüllen. Die in Anlehnung an BEYWL erarbeitete Wirkungskette ist ein Kernstück dieses Evaluationsleitfadens. Es ist von zentraler Bedeutung, dass zwischen dem Output, dem Outcome und dem Impact Sozialer Arbeit differenziert wird. Zudem zeigt sie den Einfluss der Stakeholder, des Zielsystems, des Input und der Umwelteinflüsse auf und macht auf die entstehenden Nebenwirkungen aufmerksam, wie folgender Abbildung zu entnehmen ist.

<sup>103</sup> Vgl. Beywl/Speer/Kehr (2004), S. 91 ff., S. 247 f.; Rossi/Lipsey/Freeman (2004), S. 48 ff.

<sup>104</sup> Vgl. Heiner (2001), S. 48 f., BMFSFJ (2000), S. 24.

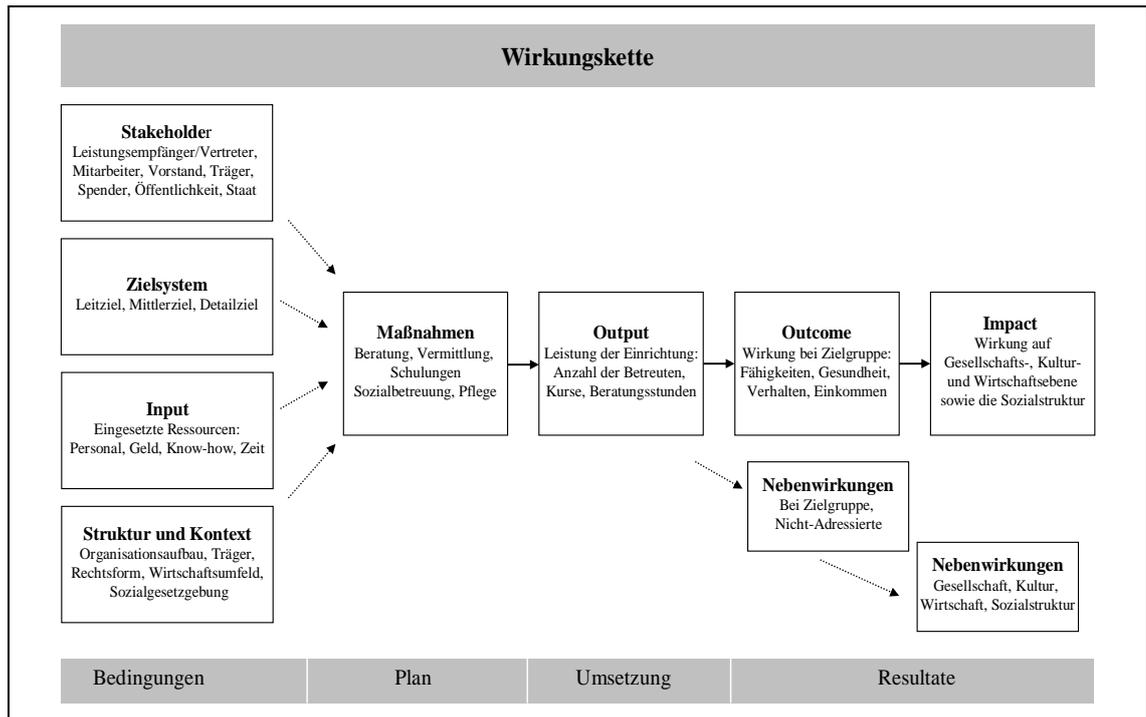


Abb. 5: Komplexe Wirkungskette

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Beywl/Speer/Kehr. (2004), S. 25

#### 6. Schritt: Maßnahmen der Einrichtung identifizieren, die zum Ziel führen sollen.

In einem sechsten Schritt sind alle Maßnahmen, die in dem zu evaluierenden Untersuchungsbe- reich der Einrichtung angeboten werden, zu identifizieren, auszuformulieren und zu dokumen- tieren.

#### 7. Schritt: Entwicklung von Indikatoren für die Zielerreichung (Bildung von Output-, Outcome-, Impactindikatoren) und Definition von Erfolgsspannen.

In diesem Schritt sind Indikatoren zu bilden, durch die Output, Outcome und Impact gemessen werden können. Auch müssen Erfolgsspannen festgelegt werden, anhand derer die Stärke der Veränderungen bei den Leistungsempfängern eingeordnet werden können.<sup>105</sup>

#### 8. Schritt: Erhebung der Indikatoren anhand von Fragebögen, die von allen Stakeholdern ausgefüllt werden.

Nachdem die Indikatoren gebildet wurden, erfolgt in diesem Schritt die Entwicklung eines Fra- gebogens und die Erhebung der Daten. Durch den gewählten „Stakeholder-Interessen gesteuer- ten Ansatz“ sind in diesem Schritt alle identifizierten und relevanten Stakeholder zu befragen. Neben den betreuenden Mitarbeitern, werden auch die Leistungsempfänger, die Träger, die Finanzgeber und andere involvierte Stellen wie das Jugend-, Sozial- oder Arbeitsamt befragt. Es ist daher notwendig für jede Anspruchsgruppe einen eigenen Fragebogen zu entwickeln, um die unterschiedlichen Perspektiven abzubilden.<sup>106</sup>

<sup>105</sup> Vgl. Heiner (2001), S. 49; BMFSFJ (2000), S. 24.

<sup>106</sup> Vgl. Rossi/Lipsey/Freeman (2004), S. 48 ff. Ulrich/Wenzel (2003), S. 18, S. 33 ff.

---

**9. Schritt:** **Auswertung** der Datenerhebung und Visualisierung von Output, Outcome, Impact anhand der Wirkungskette.

In diesem Schritt erfolgt nun die Auswertung der erhobenen Fragebögen. Die Ergebnisse sind den Leistungs- bzw. Wirkungsbereichen Output, Outcome und Impact zuzuordnen.

**10. Schritt:** Identifizierung der **Nebenwirkungen**.

Nachdem die Wirkungskette mit den Daten zu Output, Outcome und Impact bereits ausgefüllt wurden, fehlt nun noch die Identifizierung der Nebenwirkungen. Dabei kann es sich um positive oder negative, intendierte und nicht intendierte Nebenwirkungen handeln.<sup>107</sup>

**11. Schritt:** Berechnung des **SROI**.

In diesem Schritt folgt die Integration des SROI Modells. Hierfür ist es notwendig, diejenigen Veränderungen zu identifizieren, denen in irgendeiner Form ein monetärer Wert zugewiesen werden kann. Es müssen Überlegungen angestellt werden, welche Veränderungen zu Einsparungen der öffentlichen Hand oder zu Steuermehreinnahmen führen könnten. Dabei ist zu beachten, dass nicht alle festzustellenden Veränderungen einzig auf die Aktivitäten der Einrichtungen zurückzuführen sind. Es können auch Umwelteinflüsse dafür verantwortlich sein. Ebenso muss ein Zeitraum definiert werden, auf den diese Wirkungen projiziert werden. Zu beachten ist auch der Zeitpunkt ab dem die Wirkungen eintreten.<sup>108</sup> Es sind Informationen über Annahmen, Berechnungsgrundlage und Referenzgrößen des SROI anzugeben und zu erläutern.

**12. Schritt:** Ergebnisse der Wirkungskette und des SROI interpretieren und erläutern. **Evaluationsbericht** erstellen.

Dieser abschließende Schritt ist von sehr hoher Bedeutung. Ein umfangreicher Abschlussbericht ist über die Evaluationserkenntnisse zu verfassen.<sup>109</sup> Erst durch die Aufbereitung und Zusammenstellung der Evaluationsergebnisse, können diese an die Stakeholder und die Öffentlichkeit kommuniziert werden. Die Wirkungskette und die SROI-Berechnung sind darin zu interpretieren und in Verbindung miteinander zu bringen. Es ist herauszustellen, dass der SROI diejenigen Werte monetarisiert, bei denen dies möglich und sinnvoll ist. Darüber hinaus gilt es alle quantitativen Wirkungen zu beachten, die durch die Evaluation identifiziert wurden und anhand der Wirkungskette veranschaulicht werden.

---

<sup>107</sup> Vgl. Gollwitzer/Jäger (2007), S. 93 f.

<sup>108</sup> Vgl. Nicholls et al. (2009), S. 54 ff.

<sup>109</sup> Vgl. Schöllß et al. (2006), S. 44 f.; Heiner (2001), S. 49; BMSFFJ (2000), S. 24.

## 4 Experteninterviews

### 4.1 Design der Untersuchung

Da mit dieser Untersuchung eine hohe Praxistauglichkeit angestrebt wird, wurden zum Thema Evaluation im Allgemeinen und dem vorgestellten Evaluationsleitfaden im Speziellen Expertenmeinungen aus der Praxis eingeholt. Die Entscheidung für eine **explorative Befragung** im Gegensatz zu einer quantitativen Fragebogenerhebung hat mehrere Gründe. Zum einen bietet sie den Vorteil, den Befragten das Evaluationskonzept persönlich und durch verbale Erläuterungen umfassend darzustellen. Zum anderen kann durch eine offene Gesprächsführung mit flexiblen Frage- und Antwortmöglichkeiten, der Wissens- und Erfahrungshintergrund des Befragten besser erfasst werden. Durch die Orientierung an einem **Interviewleitfaden** wurden die relevanten Themenkomplexe im Zusammenhang mit der Forschungsfrage abgefragt.<sup>110</sup> Zudem wurde so die Vergleichbarkeit der gehaltenen Interviews erhöht. Explizit wurde dabei jeder Schritt des erstellten Evaluationskonzepts besprochen und Probleme einer praktischen Durchführung identifiziert. Dieses Vorgehen erzielt im Vergleich zur quantitativen Forschungsmethode wesentlich umfangreichere und konkretere Rückmeldungen.<sup>111</sup>

Als **Experten** gelten Personen, die aufgrund ihres Wissens oder Verantwortungsbereichs im Hinblick auf die Forschungsfrage kompetent sind.<sup>112</sup> Für diese Untersuchung wurden daher die Position des Geschäftsführers, Leiters oder Vorstands sozialer Einrichtungen als relevant erachtet. Diese Experten repräsentieren dabei nicht nur ihre persönlichen Ansichten und Meinungen, sondern werden als Stellvertreter für den ganzen Bereich Sozialer Arbeit gesehen. Im Fokus standen dabei kleine bis mittelgroße Einrichtungen, die zwanzig bis hundert Leistungsempfänger betreuen, da dies der Größenstruktur der sozialen Dienste entspricht.<sup>113</sup> Durch die Auswertung der Interviews sollen Erkenntnisse gewonnen werden, die über den Einzelfall hinausgehen. Die Auswahl der Experten muss auch den formalen Kriterien des Untersuchungsgegenstandes entsprechen.<sup>114</sup> Es muss sich hierbei also um Personen aus dem Bereich sozialer Einrichtungen handeln. So wurden gemeinnützige eingetragene Vereine und gemeinnützige eingetragene Genossenschaften betrachtet, die soziale Leistungen anbieten. Aufgrund der unterschiedlichen Tätigkeitsbereiche, in denen die Befragten tätig sind, gelten sie als repräsentativ für den gesamten Bereich sozialer Arbeit. Um die Aussagen der Experten im Kontext ihres Tätigkeitsfeldes und Erfahrungsschatzes einordnen zu können, werden im Folgenden die Personen und Einrichtungen kurz vorgestellt.

Michael Hardebusch ist Gründer und Leiter der **Terra Nova e.V.** mit Sitz in Ochtrup. Die Leistungsempfänger der seit 1997 bestehenden Mehrsparteneinrichtung sind Kinder, Jugendliche und Familien, Menschen mit psychischen Problemen oder Abhängigkeitskrankheiten und Menschen in besonderen sozialen Schwierigkeiten. Bei den sozialen Leistungen handelt es sich u. a. um Wohngruppen, stationär und ambulantes Wohnen, Eingliederungshilfe, Beratungen und Arbeitstraining. Die Einrichtung betreut 65 Leistungsempfänger mit ca. 28 Vollzeitstellen. Die Finanzierung erfolgt größtenteils durch leistungsbezogene Entgelte.

Albertus L. Bujard ist Vorsitzender des Vorstandes des **Obdach e.V.**, in dem er seit 2002 ehrenamtlich tätig ist. Der Verein aus Heidelberg hilft alleinstehenden wohnungslosen Menschen nicht nur auf der Straße, sondern versucht sie von der Straße zu holen. In diesem Sinne wird Wohnen auf Dauer, sozialpädagogische Betreuung und Beschäftigung angeboten. Der seit 1983 bestehende Verein zählt 28 größtenteils ehrenamtliche Mitarbeiter und 3 sozialpädagogische

<sup>110</sup> Vgl. Mayer (2008), S. 43 ff.

<sup>111</sup> Vgl. Bortz/Döring (2006), S. 297.

<sup>112</sup> Vgl. Meuser/Nagel (2005), S. 73; siehe auch Meuser/Nagel (1997), S. 483 ff.

<sup>113</sup> Vgl. BAGFW (2006), S. 15 f.

<sup>114</sup> Vgl. Mayer (2008), S. 39; Meuser/Nagel (2005), S. 80.

Vollzeitstellen. Betreut werden durchschnittlich 95 (ehemals) obdachlose Menschen bzw. Menschen in Not. Die Finanzierung des Vereins erfolgt zu ca. 56 Prozent über Zuschüsse und Leistungsentgelte der Stadt Heidelberg. Die restlichen 44 Prozent werden durch Spendeneinnahmen gedeckt.

Ulrike Gartung gehört dem Vorstand der **Werkstatt Spielart e.G.** an. Die gemeinnützige Genossenschaft in Heidelberg bietet ca. 20 Langzeitarbeitslosen und schwervermittelbaren Jugendlichen eine Beschäftigung und Qualifizierungsmöglichkeit an. Das sozialwirtschaftliche Beschäftigungsunternehmen wurde 1983 gegründet und hat zurzeit 16 festangestellte Mitarbeiter. Die Einnahmen resultieren zu 85 Prozent aus gewerblichen Einnahmen und zu 15 Prozent aus Betreuungspauschalen für die Förderung und Qualifizierung der Langzeitarbeitslosen und Jugendlichen.

Gerd Schaufelberger ist geschäftsführender Vorstand der **Jugendagentur Heidelberg e.G.** Im Gegensatz zu anderen Jugendagenturen ist diese Einrichtung nicht dem Jugendamt angegliedert, sondern ist frei-gemeinnützig tätig. Hauptaufgabe ist es benachteiligten Jugendlichen den Übergang von Schule und Beruf zu erleichtern. Hierfür werden zahlreiche Projekte, Qualifizierungsmöglichkeiten und Beratungen angeboten. Die 7 Vollzeitstellen und 10 Honorarkräfte ermöglichen ca. 400 Jugendlichen pro Jahr an Projekten teilzunehmen sowie beraten zu werden. Finanziert wird die Einrichtung durch leistungsbezogene Entgelte der Stadt Heidelberg, des Landes Baden-Württemberg und des Europäischen Sozialfonds.

Zur Auswertung und Interpretation der Interviews wird das Verfahren einer **qualitativen Inhaltsanalyse** nach GLÄSER/LAUDEL befolgt. So sind die Interviews per Tonband aufzunehmen, um eine möglichst hohe Realitätsnähe und die Nachprüfbarkeit der Datengrundlage zu gewährleisten.<sup>115</sup> Die relevanten Informationen werden dann den Interviewtexten entnommen, indem die Daten extrahiert, aufbereitet und dann ausgewertet werden. Die Informationsfülle der Interviews wird so systematisch reduziert und abgestimmt auf das Untersuchungsziel strukturiert. Die Extraktion der Information geschieht anhand einer zuvor definierten Kategorisierung.

## 4.2 Ergebnisse der Untersuchung

Im Folgenden werden die **Ergebnisse der Interviewauswertungen** dargelegt.

### 1. Schritt: Untersuchungsgegenstand

Es wurden keine grundsätzlichen Probleme bei der praktischen Anwendung dieses Schrittes entdeckt. Einziger Verbesserungsvorschlag ist, deutlicher herauszustellen, dass es sich bei diesem Evaluationsmodell um eine Ergebnisevaluation und nicht um eine Prozessevaluation handelt.

### 2. Schritt: Evaluationsakteure und Schritt 3: Stakeholder

Im zweiten und dritten Schritt wurden ebenfalls keinerlei Problemfelder identifiziert. Verbesserungsvorschläge wurden bzgl. der Beschreibungen der Evaluationsakteure und Stakeholder gemacht. So wurde festgestellt, dass der Leistungsempfänger nicht in Schritt 2 zu den Evaluationsakteuren zu zählen ist, sondern erst im Schritt 3 bei den Stakeholdern zu nennen ist. Es wurde ebenfalls angemerkt, dass zusätzlich auch das Arbeitsamt, Schulen und Angehörige als Stakeholder aufzuführen sind.

### 4. Schritt: Zielsystem

Bei diesem Schritt, in dem das Zielsystem (Leit-, Mittler-, Detailziel) zu definieren ist, wurden die Experten zur Konsensfähigkeit zwischen den Stakeholdern befragt. Die Hälfte der Experten

<sup>115</sup> Vgl. Gläser/Laudel (2009), S. 193; Mayer (2008), S. 47 f.

erachtete es grundsätzlich für möglich, einen Konsens zumindest für das Oberziel zu erreichen. Ein Experte wies auf die praktischen und zeitlichen Probleme hin, alle Stakeholder zusammen „an einen Tisch“ zu bekommen. Gegebenfalls sollten solche Vereinbarungen ohne Stakeholder getroffen werden.

### **5. Schritt: Wirkungskette**

In der Diskussion um die Systematik der Wirkungskette wurden einige Problemaspekte thematisiert. Problematisch war bereits die Definition des Begriffs Impact als „Wirkungen auf die Gesellschafts-, Wirtschafts- und Kulturebene sowie die Sozialstruktur“. Die Experten empfanden dies als wenig greifbar und hatten insbesondere Bedenken diesem Aspekt quantitative Werte zuzuschreiben. Aber es wurde der Überlegung zugestimmt, dass es Wirkungen ihrer Arbeit gibt, die weit über den bloßen Ausweis der Anzahl betreuter Fälle hinausgehen. Diese Wirkungen sahen die Experten aber eher im Umkreis der Einrichtungen, wie der Stadt oder der Region, als auf einer gesamtgesellschaftlichen Ebene. Angemerkt wurde, dass die individuellen Probleme und Fähigkeiten der Leistungsempfänger betrachtet werden müssen. So seien gewisse Entwicklungen bei manchen Leistungsempfängern bereits als große Erfolge und bei anderen eher als enttäuschend einzuschätzen. Als weiteres Problem wurde die zeitliche Dimension der Wirkung identifiziert. So ist es schwer zu sagen, wie lange eine positive Wirkung anhält oder wann eine Wirkung vielleicht erst einsetzt wird. Auch wurde kritisch angemerkt, dass manche Leistungsempfänger nicht über die notwendige „Reflexion“ verfügen dürften, um den für sie bestimmten Fragebogen sinnvoll auszufüllen. Der Fragebogen könnte zudem lediglich einer nicht repräsentativen „Momentaufnahme“ entsprechen.

### **8. Schritt: Datenerhebung**

Im Zusammenhang mit der Entwicklung und Erhebung des Fragebogens, wurde darauf hingewiesen, dass auch der Europäische Sozialfonds (ESF) für die Bewilligung von Fördergeld gewisse Output- und Outcome-Indikatoren abfragt.<sup>116</sup> Bedenken wurden bzgl. des Aufwandes genannt, da für jede Stakeholdergruppe unterschiedliche Fragebögen zu entwickeln, zu erheben und auszuwerten seien.

### **10. Schritt: Nebenwirkungen**

Die Experten stimmten der Bedeutung der bewussten und unbewussten Nebenwirkungen zu. Wobei über eine passende Wortwahl diskutiert wurde. So wurde gefragt, ob es sich um potenzielle oder tatsächliche Nebenwirkungen handle und ob nicht besser von Sekundärwirkungen gesprochen werden sollte.

### **11. Schritt: SROI**

Neben der Wirkungskette und der Diskussion um den Impact, lieferte der Schritt des SROI das größte Diskussionspotenzial. Nur einer der Experten gab an, bereits Erfahrungen zu dieser Thematik gesammelt zu haben und somit auch auf Berechnungen und Datensätze zugreifen zu können. Die anderen Experten waren von der Überlegung, die dem SROI zugrunde liegt – positiven sozialen Wirkungen monetäre Werte zuzuweisen – überrascht. So sahen es diese Experten auch als sehr schwierig an, selbstständig passende monetäre Werte zu bestimmen. Jedoch konnten sich die Experten bei näherer Erläuterung der Systematik des SROI vorstellen, zumindest gewissen Wirkungen Geldwerte zuzuweisen. Insbesondere die Überlegung Kosten, die ohne das Angebot der sozialen Einrichtung entstehen würden, den Kosten der Erbringung dieser Arbeit gegenüberzustellen, fand größeren Anklang. Jedoch wurden auch grundlegende Probleme identifiziert. So wurde argumentiert, dass nicht alle entstehenden positiven Veränderungen bei den Leistungsempfängern ausschließlich auf die Arbeit der Einrichtungen zurückzuführen sind (Umwelteinflüsse). Auch wurde bemängelt, dass es sich bei der Zuweisung der Werte nur um

<sup>116</sup> Vgl. dazu auch Bangel/Brinkmann/Deeke (2006), S. 334 ff.; Helmstädter (2009), S. 152.

ein „Bauchgefühl“ und subjektive Schätzungen handle. Zudem wurde die Frage aufgeworfen, inwiefern es aus Sicht sozialer Einrichtungen überhaupt gewünscht sei, ihre qualitative Arbeit zu monetarisieren.

### Gesamteindruck

Insgesamt fanden alle Experten das vorgestellte Evaluationsmodell hilfreich, um die Wirkungen der von den Einrichtungen erbrachten Leistungen zu identifizieren. Der Ablauf und Inhalt der einzelnen Schritte wurde von den Interviewten als klar und in sich schlüssig bewertet. Bei weiterer Ausdifferenzierung und ergänzenden Angaben, insbesondere zur Berechnung des SROI, könnten sich die Experten vorstellen, das Modell in ihrer Einrichtung anzuwenden. Größte Herausforderung wird in der Berechnung des SROI sowie in der Bestimmung des Impact gesehen. Darüber hinaus seien besonders die Schritte, in denen die Stakeholder und das Zielsystem ermittelt werden, sowie die Erstellung des Fragebogens mit den Indikatoren und die Berechnung des SROI äußerst zeitaufwendig. Manche Experten sahen es als schwierig an, mit den vorhandenen knappen Ressourcen und der Prämisse eines schlanken Verwaltungsapparats diese Zusatzarbeit zu leisten. Ein Experte gab an, für ähnliche Erhebungen im Rahmen des Qualitätsmanagement Studenten zu engagieren, die die Evaluation im Rahmen ihres sozialpädagogischen Studiums durchführen. Der größte Nutzen wurde in internen Verbesserungsmöglichkeiten aufgrund der Evaluationsergebnisse gesehen. Auf Nachfragen konnten sich die meisten Experten aber auch vorstellen, die Ergebnisse nach außen zu kommunizieren.

### 4.3 Abgeleitete Handlungsempfehlungen

Es ist wichtig den **Evaluationsauftrag** zu Beginn des Evaluationsleitfadens klar herauszustellen. Eine Definition der Ergebnisevaluation und eine deutlichere Abgrenzung zur Prozessevaluation und zum Qualitätsmanagement werden empfohlen. Auch wenn die Definition des **Zielsystems** im Konsens als schwierig und zeitintensiv erachtet wurde, sollte darauf nicht verzichtet werden. Die wichtigsten Stakeholder sollten sich zumindest auf das Oberziel einigen. Bereits die Diskussion um die Zieldefinition kann zu einer höheren Akzeptanz der Evaluationsergebnisse führen.

Als problematisch wurde eine einheitliche **Messung** der positiven Veränderungen bei den Leistungsempfängern eingeschätzt. Aufgrund der unterschiedlichen persönlichen Ausgangslagen, muss die Wirkungsmessung daher auf einer individuellen Ebene ansetzen. Der Lösungsvorschlag eines Experten lautete, Messgruppen zu bilden, in denen Leistungsempfänger mit relativ homogenen Voraussetzungen zusammengefasst werden. Ein weiteres Problem ist die Berücksichtigung der zeitlichen Dimension<sup>117</sup>. Es wird vorgeschlagen, zur Milderung dieses Problems Erfahrungswerte zu generieren. Auch könnte auf Ergebnisse von (Langzeit-)Studien zurückgegriffen werden.<sup>118</sup> Bei den Bedenken, dass die Leistungsempfänger die Fragebögen evtl. nicht sinnvoll ausfüllen könnten oder die Antworten lediglich eine Momentaufnahme widerspiegeln würde, handelt es sich dagegen um grundsätzliche Probleme empirischer Sozialforschung.<sup>119</sup> Diesen wird entgegengewirkt, indem je Stakeholdergruppe mehrere Personen befragt werden und so einzelne fehlerhaft ausgefüllte Bögen weniger ins Gewicht fallen. Die Probleme bei der Identifizierung einer gesamtgesellschaftlichen Wirkung, lassen sich darauf zurückführen, dass Einrichtungen befragt wurden, die maximal hundert Leistungsempfänger betreuen und lediglich örtlich oder regional tätig sind. Angenommen wird, dass es größeren und bundesweit arbeitenden Einrichtungen leichter fallen könnte, gesellschaftliche Wirkungen zu identifizieren.

<sup>117</sup> Wie lange halten die Wirkungen an u. ab wann setzten Veränderungen ein.

<sup>118</sup> Exemplarisch ist der Kinder- und Jugendbericht der Bundesregierung zu nennen, der bestimmte Wirkungen und Entwicklungen aufzeigt. Vgl. BMFSFJ (2009).

<sup>119</sup> Zu Grenzen empirischer Forschung siehe Bortz/Döring (2006), S. 16 ff.

Was die Messung individueller und gesellschaftlicher Wirkungen durch die Berechnung eines **SROI** anbelangt, haben die befragten sozialen Einrichtungen Bedenken angemeldet. Um die Akzeptanz eines SROI Elementes zu erreichen, wäre es hilfreich bundesweite Aufklärungsarbeiten z. B. in Kooperation mit den Wohlfahrtsverbänden anzustreben. Darüber hinaus sollte den Einrichtungen detaillierte Hilfsmittel zur Verfügung gestellt werden.<sup>120</sup> Ideal wäre die Entwicklung von Beispieltabellen und Beispielrechnungen, auf die alle Einrichtungen bundesweit Zugriff hätten. Dabei könnte es sich um Berechnungen für Leistungen und Wirkungen handeln, die bei vielen Einrichtungen in gleicher oder ähnlicher Weise auftreten. Insbesondere die Einsparungen der öffentlichen Hand und Hochrechnungen von Steuermehreinnahmen könnten einheitlich aufgeführt werden. Indem diese Datengrundlage gestellt wird, könnten die Bedenken der Experten gemildert werden, sich diese selbst überlegen zu müssen. Bezögen sich alle Einrichtungen auf die gleichen Datengrundlagen würden die Schätzungen zudem weniger subjektiv ausfallen, so dass das Argument der Subjektivität entkräftet werden könnte. Bedenken wurden auch genannt, hinsichtlich der Umwelteinflüsse, die bei der Berechnung des SROI zu berücksichtigen sind. Hier wird vorgeschlagen, ähnlich wie bei der SROI-Berechnung der nef, anhand von Überlegungen möglicher Wirkungszusammenhänge einen gewissen Prozentsatz der errechneten Werte abzuziehen.<sup>121</sup> Es bleibt zu überlegen, ob der SROI besser als Kostenrelation auszudrücken ist. Den Experten erschien es nachvollziehbarer und leichter nach außen zu vertreten, wenn die Kosten der Einrichtung den Kosten gegenübergestellt werden, die entstehen, wenn die Einrichtung nicht aktiv wäre.<sup>122</sup>

Eine grundsätzliche Überlegung ist, die Evaluation der sozialen Leistung durch **externe Evaluationsstellen** durchführen zu lassen. Diese Stellen könnten entweder bei den großen Wohlfahrtsverbänden angesiedelt sein oder in einer zentralen Stelle auf Bundesebene. Aufgrund der sozialpolitischen Bedeutung sozialer Arbeit könnte sich diese zentrale Stelle bei dem Bundesministerium für Arbeit und Soziales oder bei dem Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend befinden. Zu erwägen ist auch, diese Stelle dem Bundesrechnungshof anzubinden, da dieser als externe Finanzkontrolle des Bundes die Träger der Sozialversicherungen kontrolliert. Die externe Stelle beim statistischen Bundesamt anzusiedeln hätte den Vorteil, dass auf wichtige wirtschaftliche und soziodemografische Daten zurückgegriffen werden könnte. Eine solche externe Evaluationsstelle könnte methodisch fundierte Evaluationen mit speziell geschultem Personal durchführen. Die Berechnungen des SROI wären vergleichbarer und bundesweite Erfahrungswerte könnten gesammelt werden. Die Evaluationen maßgeblich durch externe Stellen durchführen zu lassen, würde auch das Ressourcenproblem auf Seiten der sozialen Einrichtungen lösen. Bedacht werden müssen die entstehenden Finanzierungskosten für die Schaffung und Unterhaltung einer solchen Stelle, denen aber ein großer Nutzen durch die so entstehende Qualität der Evaluation gegenüberzustellen ist. Wenn es zudem gesetzliche Auflagen zu einer solchen Evaluation gäbe, ähnlich wie den Rechnungslegungspflichten börsennotierter Unternehmen, würden nicht nur einzelne Einrichtungen ihre individuellen und gesamtgesellschaftlichen Wirkungen zeigen, sondern der ganze Bereich des dritten Sektors würde transparent seine Bedeutung für die Gesellschaft darlegen.<sup>123</sup>

Die erläuterten Handlungsalternativen neben der Verwendung des vorgestellten Leitfadens, können, unterteilt in die Bereiche Allgemein, Wirkungsmessung und SROI, Abbildung 6 entnommen werden.

<sup>120</sup> Siehe dazu u. a.: [www.thesroinetwork.org](http://www.thesroinetwork.org); [www.neweconomics.org](http://www.neweconomics.org); [www.socialevaluator.eu](http://www.socialevaluator.eu).

<sup>121</sup> Vgl. Nicholls et al. (2009), S. 56 ff.

<sup>122</sup> Überlegungen diesbezüglich gibt es auch vom Netzwerk „Soziales neu gestalten“, die anhand des SROI relative Kostenunterschiede darstellen. Vgl. Netzwerk „Soziales neu gestalten“ (2009), S. 20 f.

<sup>123</sup> In Großbritannien gibt es z. B. das „Cabinet Office of the Third Sektor“, das an die Regierung angegliedert ist. Es wirbt ausdrücklich für den SROI. Siehe dazu das Vorwort des *Minister for the Third Sektor* bei Nicholls et al. (2009) und [www.cabinetoffice.gov.uk/third\\_sector](http://www.cabinetoffice.gov.uk/third_sector).

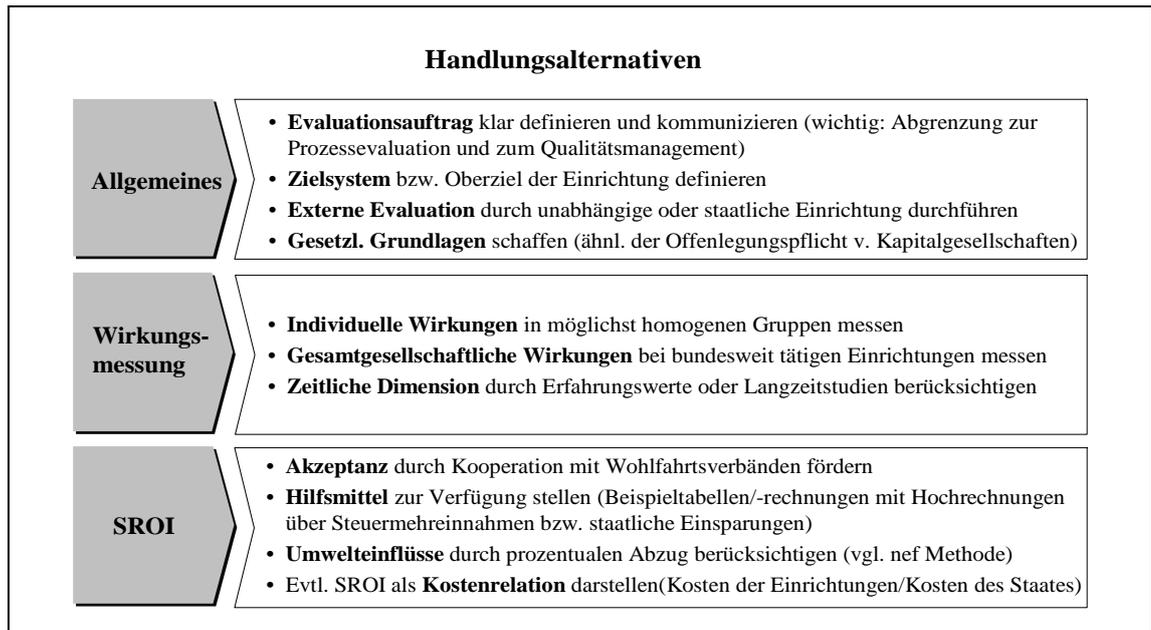


Abb. 6: Handlungsempfehlungen

Quelle: Eigene Darstellung

## 5 Fazit und Ausblick

Die Bedeutung einer Evaluation der Leistung sozialer Einrichtungen wurde vor dem Hintergrund veränderter Rahmenbedingungen erläutert. Angesichts eines immer stärkeren Ökonomisierungs- und Legitimationsdruck ist eine ganzheitliche Evaluation der sozialen Leistungen notwendig geworden. Die transparente Kommunikation der geschaffenen Wirkungen auf individueller und gesamtgesellschaftlicher Ebene ist wichtig, um die Öffentlichkeit über den Verbleib ihrer Steuergelder und Spenden aufzuklären. Bereits die Bewilligung von Fördergeldern ist vermehrt an Informationen über Output und Outcome der zur Auswahl stehenden Projekte gebunden.

Es wurden bereits bestehende sozialwissenschaftliche und wirtschaftswissenschaftliche Vorgehensweisen bei der Evaluation sozialer Einrichtungen kritisch dargestellt und festgestellt, dass die Ansätze der Evaluationsforschung und Evaluationspraxis den Ansprüchen sozialer Arbeit nicht gerecht werden. Den sozialwissenschaftlichen Methoden gelingt es die Stakeholder und die Besonderheiten der sozialen Einrichtungen in ausreichender Form zu berücksichtigen. Jedoch sind die Ergebnisse wenig pointiert und so nur schwer kommunizierbar. Die betriebswirtschaftlichen Vorgehensweisen liefern zwar „einfach“ darstellbare Ergebnisse, diese führen allerdings zu einer zu starken Komplexitätsreduktion. So kann der bloßen Berechnung eines SROI vorgeworfen werden, dass die qualitativen Wirkungen der sozialen Leistung nicht in ausreichendem Maße erfasst und wiedergegeben werden. Daher wurde ein Konzept entwickelt, das die Vorzüge einer methodisch fundierten Evaluation mit den Stärken einer SROI-Kennzahl vereint. Auf diese Weise wird die sozialwissenschaftliche Tiefe einer Evaluation mit der betriebswirtschaftlichen Rationalität verbunden. Der hierfür entworfene Evaluationsleitfaden baut auf den Erkenntnissen auf, die durch die Betrachtung der Besonderheiten der sozialen Einrichtungen und der Merkmale einer Evaluation gewonnen werden konnten. Es handelt sich dabei um einen Stakeholder-orientierten Ansatz, bei dem alle Anspruchsgruppen identifiziert werden

und in die Evaluation einzubeziehen sind. Von zentraler Bedeutung des Evaluationskonzepts ist die Erläuterung der individuellen und gesellschaftlichen Wirkungen anhand einer Wirkungskette. Ein weiteres Kernelement stellt die Berechnung des SROI dar, mit dessen Hilfe alle monetarisierbaren Werte in aggregierter Weise dargestellt werden.

Zu der praktischen Umsetzbarkeit und möglichen Problemfeldern des vorgestellten Evaluationskonzeptes wurden Experten befragt. Das Konzept überzeugte die Experten dadurch, dass die Wirkungen der sozialen Arbeit nicht nur in quantitativen Werten dargestellt werden sollen, sondern anhand der Wirkungskette insbesondere die qualitativen Aspekte sozialer Arbeit berücksichtigt werden. Bedenken wurden hauptsächlich in den nicht vorhandenen finanziellen und personellen Ressourcen gesehen, die für eine Durchführung einer Evaluation notwendig wären. Als Handlungsempfehlung wird die Schaffung einer zentralen Evaluationsstelle ausgesprochen, die entweder die Evaluation als externer Anbieter vollständig durchführt oder zumindest umfangreiche Hilfsmaterialien zur Verfügung stellt.

Die lauter werdende Diskussion um eine notwendige Legitimation und Transparenz der sozialen Einrichtungen, trifft häufig noch auf Misstrauen und Unverständnis. Es wird eine zu starke Ökonomisierung dieses nicht gewinnorientierten Sektors befürchtet. So besteht noch starker Forschungs- und Aufklärungsbedarf auf der Suche einer profunden und institutionalisierten Evaluationsmethodik. Ein nächster Schritt könnte die detaillierte Weiterentwicklung und Testung des vorliegenden Modells sein, unter Berücksichtigung der aufgezeigten Problemfelder und Handlungsempfehlungen.

## Literaturverzeichnis

- Anheier, H./Priller, E./Seibel, W./Zimmer, A. (2007):** Der Nonprofit Sektor in Deutschland, in: Badelt, C./Meyer, M./Simsa, R. (Hrsg.), Handbuch der Nonprofit Organisation. Struktur und Management. 4. Aufl., Stuttgart, S. 17 - 39.
- Backhaus-Maul, H. (2009):** Sozialpolitische Entwicklungslinien in Deutschland, in: Arnold, U./Maelicke, B. (Hrsg.), Lehrbuch der Sozialwirtschaft. 3. Aufl., Baden-Baden, S. 96 - 116.
- Baetge, J./Kirsch, H.-J./Thiele, S. (2004):** Bilanzanalyse, 2. Aufl., Düsseldorf.
- BAGFW (2006): Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege:** Einrichtungen und Dienste der Freien Wohlfahrtspflege Gesamtstatistik 2004, online verfügbar unter: [http://www.bagfw.de/uploads/media/m01053\\_721764fcbb85608eb04630433a96d5cf.pdf](http://www.bagfw.de/uploads/media/m01053_721764fcbb85608eb04630433a96d5cf.pdf), letzter Zugriff 28.11.2009.
- Bangel, B./Brinkmann C./Deeke, A. (2006):** Evaluation von Arbeitsmarktpolitik, in: Stockmann, R. (Hrsg.): Evaluationsforschung. Grundlagen und ausgewählte Forschungsfelder, 3. Aufl., Münster. S. 311 - 344.
- Berens, W./Mosiek, T./Röhrig, A./Gerhardt, B. (2004):** Outcome-orientiertes Management in der öffentlichen Verwaltung: Evolutionspfade zu einem wirkungsorientierten Controlling. in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis (2004). Heft 4, S. 323 - 341.
- Bertelsmann Stiftung (2009):** Engagement mit Wirkung. Warum Transparenz über die Wirkungen gemeinnütziger Aktivitäten wichtig ist, online verfügbar unter: [http://www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xbcr/SID-77E29736-464FE1A6/bst/xcms\\_bst\\_dms\\_27153\\_27154\\_2.pdf](http://www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xbcr/SID-77E29736-464FE1A6/bst/xcms_bst_dms_27153_27154_2.pdf), letzter Zugriff 28.11.2009.
- Beywl, W. (2006):** Evaluationsmodelle und qualitative Methoden, in: Flick, U. (Hrsg.), Qualitative Evaluationsforschung. Konzepte – Methoden - Umsetzung. Reinbek bei Hamburg, S. 92 - 116.

- Beywl, W./Bestvater, H. (1998):** Selbst- Evaluation in pädagogischen und sozialen Arbeitsfeldern. Ergänzung und Alternative zur Fremdevaluation, in: Bundesvereinigung Kulturelle Jugendbildung e.V. (Hrsg.), Qualitätssicherung durch Evaluation. Konzepte, Methoden Ergebnisse – Impulse für die kulturelle Kinder- und Jugendbildung, Remscheid.
- Beywl, W./Speer, S./Kehr, J. (2004):** Wirkungsorientierte Evaluation. im Rahmen der Armut- und Reichtumsberichterstattung: online verfügbar unter: [http://www.univation.org/download/Evaluation\\_der\\_Armuts-\\_und\\_Reichtumsberichterstattung.pdf](http://www.univation.org/download/Evaluation_der_Armuts-_und_Reichtumsberichterstattung.pdf), letzter Zugriff 28.11.2009.
- Bitz, M./Schneeloch, D./Wittstock, W. (2003):** Der Jahresabschluss. Rechtsvorschriften, Analyse, Politik, 4. Aufl., München.
- BMAS (2009):** Bundesministerium für Arbeit und Soziales: Sozialbericht 2009, online verfügbar unter: [http://www.bmas.de/portal/33916/property=pdf/a101-09\\_sozialbericht\\_\\_2009.pdf](http://www.bmas.de/portal/33916/property=pdf/a101-09_sozialbericht__2009.pdf) [ 28.11.2009].
- BMFSFJ (2000):** Bundesministerium für Familie, Senioren Frauen und JugendDJ: Zielgeführte Evaluation von Programmen – ein Leitfaden –, online verfügbar unter: <http://www.bmfsfj.de/bmfsfj/generator/BMFSFJ/Service/Publikationen/publikationsliste,did=3254.html>, letzter Zugriff 22.11.2009.
- BMFSFJ (2009):** Bundesministerium für Familie, Senioren Frauen und JugendDJ: Bericht über die Lebenssituation junger Menschen und die Leistungen der Kinder- und Jugendhilfe in Deutschland – 13. Kinder- und Jugendbericht – und Stellungnahme der Bundesregierung, online verfügbar unter: [http://www.dji.de/bibs/13\\_Kinder\\_und\\_Jugendbericht\\_DRS\\_1612860.pdf](http://www.dji.de/bibs/13_Kinder_und_Jugendbericht_DRS_1612860.pdf), letzter Zugriff 28.11.2009.
- Boeßenecker, K.-H. (2003):** Qualitätsmanagement und Qualitätsentwicklung im deutschen Wohlfahrtswesen. Herausforderungen im 21. Jahrhundert, in: Lange, W./Hunger, U. (Hrsg.), Wohlfahrtsverbände im Wandel. Qualitätsmanagement und Professionalisierung. Münster, S. 21 - 33.
- Bono, M. L. (2007):** Wirkungsmessung im öffentlichen Sektor, in: Helmig, B./Purtschert, R./Schauer, R./Witt, D. (Hrsg.), Nonprofit-Organisationen und Märkte. 7. Internationales Colloquium der NPO-Forscher im März 2006 an der Universität Freiburg/Schweiz. Wiesbaden.
- Bortz, J./Döring, N. (2006):** Forschungsmethoden und Evaluation. Für Human- und Sozialwissenschaftler, 4. Aufl., Heidelberg.
- Brüggemeier, M./Schauer, R./Schedler, K./Budäus, D. (2007):** Controlling und Performance Management im öffentlichen Sektor. Ein Handbuch. Bern.
- Bruhn, M. (2005):** Marketing für Nonprofit-Organisationen. Grundlagen, Konzepte, Instrumente, Stuttgart.
- Burkert, M. (2008):** Qualität von Kennzahlen und Erfolg von Managern. Direkte, indirekte und moderierende Effekte, Wiesbaden.
- Clarke, A./Dawson, R. (2005):** Evaluation Research. An Introduction to Principles, Methods and Practice, London.
- DeGEval - Gesellschaft für Evaluation e.V. (2008):** Standards für Evaluation, 4. Aufl., Mainz.
- Deiss, J. (2008):** NPO, NGO und Markt: Neue Wege der staatlichen Aufgabenerfüllung, in: Schauer, R./Helmig, B./Purtschert, R./Witt, D. (Hrsg.), Steuerung und Kontrolle in Nonprofit-Organisationen. 8. Colloquium, Linz. S. 21 - 36.
- Engel, M./Flösser, G./Gensink G. (1996):** Qualitätsentwicklung in der Dienstleistungsgesellschaft – Perspektiven für die Soziale Arbeit, in: Heiner, M. (Hrsg.): Qualitätsentwicklung durch Evaluation, Freiburg im Breisgau.

- 
- Eschenbach, R./Horak, C./Furtmüller, S. (2007):** Rechnungswesen und Controlling in NPO, in: Badelt, C./Meyer, M./Simsa, R. (Hrsg.), Handbuch der Nonprofit-Organisation. Struktur und Management. 4. Aufl., Stuttgart, S. 340 - 361.
- Fürstenberg, C. von (2005):** Qualitätsmanagement, in: Schubert, H. (Hrsg.), Sozialmanagement. Zwischen Wirtschaftlichkeit und fachlichen Zielen. 2. Aufl., Wiesbaden, S. 87 - 106.
- Gair, C. (2005):** A Report From the Good Ship SROI, online verfügbar unter <http://www.redf.org/system/files/%2810%29+SROI+Report+-+Overview.pdf>, letzter Zugriff 25.11.2009.
- Gladen, W. (2008):** Performance Measurement. Controlling mit Kennzahlen, 4. Aufl., Wiesbaden.
- Gläser, J./Laudel, G. (2009):** Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen, 3. Aufl., Wiesbaden.
- Gollwitzer, M./Jäger, R. S. (2007):** Evaluation. Workbook, Weinheim.
- Greiling, D. (2008):** Performance Measurement in der freien Wohlfahrtspflege aus empirischer Sicht, in: Schauer, R./Helmig, B./Purtschert, R./Witt, D. (Hrsg.), Steuerung und Kontrolle in Nonprofit-Organisationen. 8. Colloquium. Linz. S. 479 - 502.
- Greiling, D. (2009a):** Performance Measurement in Nonprofit-Organisationen. Univ., Habil.-Mannheim, 2007, Wiesbaden.
- Greiling, D. (2009b):** Erfolgsmaßstäbe für Nonprofit-Organisationen. in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis (2009), Heft1, S. 56 - 78.
- Grossekketter, H./Hadamitzky, A./Lorenz, C. (2008):** Volkswirtschaftslehre, 2. Aufl., Konstanz.
- Grunwald, K./Steinbacher, E. (2008):** Evaluation, in: Maelicke, B. (Hrsg.), Lexikon der Sozialwirtschaft. Baden-Baden, S. 322 - 324.
- Heil, K. (2001):** Ziele, Probleme und systematisch-methodische Gesichtspunkte der Evaluation sozialer Arbeit, in: Heil, K./Heiner, M./Feldmann, U. (Hrsg.), Evaluation Sozialer Arbeit. Eine Arbeitshilfe mit Beispielen zur Evaluation und Selbstevaluation. Frankfurt am Main, S. 17 - 26.
- Heiner, M. (2001):** Planung und Durchführung von Evaluationen – Anregung, Empfehlungen, Warnungen –, in: Heil, K./Heiner, M./Feldmann, U. (Hrsg.), Evaluation Sozialer Arbeit. Eine Arbeitshilfe mit Beispielen zur Evaluation und Selbstevaluation. Frankfurt am Main, S. 35 - 58.
- Helmstädter, W. (2009):** Ländervergleich – Evaluation Arbeitsmarktpolitik, in: Widmer, T./Beywl, W./Fabian, C. (Hrsg.), Evaluation. Ein systematisches Handbuch. Wiesbaden, S. 148 - 153.
- Hilgers, D. (2008):** Performance Management. Leistungserfassung und Leistungssteuerung in Unternehmen und öffentlichen Verwaltungen, Wiesbaden.
- Horak, C./Baumüller, J. (2008):** Die Professionalisierung der Steuerung in NPOs Aktuelle Befunde aus der Praxis, in: Schauer, R./Helmig, B./Purtschert, R./Witt, D. (Hrsg.), Steuerung und Kontrolle in Nonprofit-Organisationen. 8. Colloquium. Linz. S. 503 - 527.
- Jann, W. (1998):** Neues Steuerungsmodell, in: Bandemer, S. von/Blanke, B./Nullmeier, F./Göttrik, W. (Hrsg.), Handbuch zur Verwaltungsreform. Opladen, S. 70 - 79.
- KGSt (1993):** Das Neue Steuerungsmodell. Begründung, Konturen, Umsetzung. KGSt-Bericht Nr. 5/1993.

- 
- Klawe, W. (2001):** Dichte Beschreibungen als Evaluation sozialpädagogischer Praxis, in: Heil, K./Heiner, M./Feldmann, U. (Hrsg.), Evaluation Sozialer Arbeit. Eine Arbeitshilfe mit Beispielen zur Evaluation und Selbstevaluation. Frankfurt am Main. S. 108 - 133
- Knoke, M. (2004):** Kundenorientierung sozialer Dienstleistungen. Herausforderungen für die Freie Wohlfahrtspflege, Berlin.
- Kösters, M. (2008):** Sozialgesetzbuch, in: Maelicke, B. (Hrsg.), Lexikon der Sozialwirtschaft. Baden-Baden, S. 909 - 916.
- Kraus, W. (1995):** Qualitative Evaluationsforschung, in: Flick, U. (Hrsg.), Handbuch qualitative Sozialforschung. Grundlagen, Konzepte, Methoden und Anwendungen. 2. Aufl., Weinheim, S. 412 - 416.
- Krause, H.-U./Arora, D. (2008):** Controlling-Kennzahlen = Key performance indicators: zweisprachiges Handbuch Deutsch/Englisch, München.
- Kromrey, H. (2000):** Die Bewertung von Humandienstleistungen. Fallstricke bei der Implementations- und Wirkungsforschung sowie methodische Alternativen, in: Müller-Kohlenberg, H./Münstermann, K. (Hrsg.), Qualität von Humandienstleistungen. Evaluation und Qualitätsmanagement in Sozialer Arbeit und Gesundheitswesen. Opladen, S. 19 - 57.
- Kromrey, H. (2001):** Evaluation – ein vielschichtiges Konzept Begriff und Methodik von Evaluierung und Evaluationsforschung. Empfehlungen für die Praxis. in: Sozialwissenschaften und Berufspraxis, Vol. 24 (2001). Heft 2, S. 105 - 131.
- Kromrey, H. (2006):** Empirische Sozialforschung. Modelle und Methoden der standardisierten Datenerhebung und Datenauswertung, Stuttgart.
- Landert, C. (1996):** Externe und interne Evaluation – Schnittstellen und Übergänge, in: Heiner, M. (Hrsg.), Qualitätsentwicklung durch Evaluation. Freiburg im Breisgau.
- Laskowski, W./Kellem, R. L. (2008):** Social Return on Investment (SROI) – Ein Vergleich von Modellen zur Darstellung sozialer und ökonomischer Leistungen in sozialen Diensten, in: Schauer, R./Helmig, B./Purtschert, R./Witt, D. (Hrsg.), Steuerung und Kontrolle in Nonprofit-Organisationen. 8. Colloquium. Linz. S. 379 - 395.
- Lingane, A./Olsen, S. (2004):** Guidelines for Social Return on Investment. in: California Management Review (2004). Vol. 46, No. 3, S. 116 - 135.
- Martin, L. L./Kettner, P. M. (1996):** Measuring the performance of human service programs, Thousand Oaks.
- Matul, C./Scharitzer, D. (2007):** Qualität der Leistungen in NPOs, in: Badelt, C./Meyer, M./Simsa, R. (Hrsg.), Handbuch der Nonprofit Organisation. Struktur und Management. 4. Aufl., Stuttgart, S. 532 - 556.
- Mayer, H. O. (2008):** Interview und schriftliche Befragung. Entwicklung, Durchführung und Auswertung, 4. Aufl., München.
- Meuser, M./Nagel, U. (1997):** Das Experteninterview – Wissenssoziologische Voraussetzungen und methodische Durchführung, in: Friebertshäuser, B./Prenzel, A. (Hrsg.), Handbuch Qualitative Forschungsmethoden in der Erziehungswissenschaft., Weinheim und München, S. 481 - 491.
- Meuser, M./Nagel, U. (2005):** Experteninterviews – vielfach erprobt, wenig bedacht. Ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion, in: Bogner, A./Littig, B./Menz W. (Hrsg.), Das Experteninterview. Theorie, Methode, Anwendung. 2. Aufl., Wiesbaden, S. 71 - 93.
- Meyer, W. (2004):** Indikatorenentwicklung: Eine praxisorientierte Einführung, 2. Aufl., online verfügbar unter:[http://www.ceval.de/typo3/fileadmin/user\\_upload/PDFs/workpaper10.pdf](http://www.ceval.de/typo3/fileadmin/user_upload/PDFs/workpaper10.pdf), letzter Zugriff 28.11.2009.

- 
- Mosiek, T./Gerhardt, B./Wirtz, A./Berens, W. (2003):** Wirkungsorientiertes Controlling – Wertschöpfungsanalyse in der öffentlichen Verwaltung am Beispiel der Bezirksregierung Münster, in: Controlling, Vol. 15 (2003). 1, S. 27 - 36.
- Müller, B. (2000):** Evaluationskompetenz und Innovationskompetenz. Oder: Interne Evaluation als Ziel, externe Evaluation als Mittel, in: Müller-Kohlenberg, H./Münstermann, K. (Hrsg.), Qualität von Humandienstleistungen. Evaluation und Qualitätsmanagement in Sozialer Arbeit und Gesundheitswesen, Opladen, S. 227 - 232.
- Netzwerk "Soziales neu gestalten" (2009):** Soziale Wirkung und "Social Return". Eine sozio-ökonomische Mehrwertanalyse gemeinschaftlicher Wohnprojekte, Gütersloh.
- Nicholls, J./Lawlor, E./Neitzert, E./Goodspeed, T. (2009):** A guide to Social Return on Investment, online verfügbar unter: [http://www.sroi-uk.org/component/option.com\\_docman/task,catalog\\_view/gid,29/Itemid,38/](http://www.sroi-uk.org/component/option.com_docman/task,catalog_view/gid,29/Itemid,38/), letzter Zugriff 26.11.2009.
- Otto, U. (2008):** Sozialarbeit/Sozialpädagogik, in: Maelicke, B. (Hrsg.), Lexikon der Sozialwirtschaft. Baden-Baden, S. 886 - 889.
- Pabst, S. (2000):** Rahmenbedingungen und Trends in der Bundesrepublik Deutschland: Die Veränderung gesetzlicher Grundlagen für die Erbringung sozialer Dienstleistungen, in: Boeßenecker, K.-H./Trube, A./Wohlfahrt, N. (Hrsg.), Privatisierung im Sozialsektor. Rahmenbedingungen, Verlaufsformen und Probleme der Ausgliederung sozialer Dienste, Münster, S. 65 - 79.
- Pabst, S. (2009):** Privatisierung sozialer Dienstleistungen, in: Arnold, U./Maelicke, B. (Hrsg.), Lehrbuch der Sozialwirtschaft. 3. Aufl., Baden-Baden, S. 145 - 160.
- Priller, E./Zimmer, A. (2008):** Der Nonprofit-Sektor oder Dritte Sektor in Deutschland, in: Fundraising Akademie (Hrsg.), Fundraising. Handbuch für Grundlagen, Strategien und Methoden. 4. Aufl., Wiesbaden, S. 56 - 79.
- Raynard, P. (1998):** Coming Together. A Review of Contemporary Approaches to Social Accounting, Auditing and Reporting in Non-profit Organisations. in: Journal of Business Ethics (1998). Heft 17, S. 1471 - 1479.
- REDF (2001): Roberts Enterprise Development Fund (Hrsg.): SROI Methodology**, online verfügbar unter: <http://www.redf.org/from-the-community/publications/sroi>, letzter Zugriff 25.11.2009.
- Reichelt, D. (2009):** SROI – Social Return on Investment. Modellversuch zur Berechnung Entwicklung: Spannungsfeld zwischen Mission und Ökonomie. Hamburg.
- Rossi, P. H./Freeman, H. E./Hofmann, G. (1988):** Programm-Evaluation. Einführung in die Methoden angewandter Sozialforschung, Stuttgart.
- Rossi, P. H./Lipsey, M. W./Freeman, H. E. (2004):** Evaluation. A Systematic Approach, 7. Aufl., Thousand Oaks.
- Salamon, L./Anheier, H./List, R./Toepler, S./Sokolowski, S. W. (1999):** Global Civil Society. Dimensions of the Nonprofit Sector, 2. Aufl., Baltimore.
- Sanders, J. R. (Hrsg.) (2006):** Handbuch der Evaluationsstandards. Die Standards des "Joint Committee on Standards for Educational Evaluation", 3. Aufl., Wiesbaden
- Schauer, R. (1999):** Entwicklungstendenzen der internationalen Nonprofit-Forschung. Forschungsobjekt, in: Bräunig, D./Greiling, D. (Hrsg.), Stand und Perspektiven der Öffentlichen Betriebswirtschaftslehre. Berlin, S. 148 - 157.
- Schauer, R. (2008):** Rechnungswesen für Nonprofit-Organisationen. Ergebnisorientiertes Informations- und -Steuerungsinstrument für das Management in Verbänden und anderen Nonprofit-Organisationen, 3. Aufl., Bern.

- 
- Schauer, R./Stötzer, S. (2008):** Empfehlungen für die Leistungsberichterstattung als stakeholderorientiertes Steuerungs- und Rechenschaftslegungsinstrument für NPO, in: Schauer, R./Helmig, B./Purtschert, R./Witt, D. (Hrsg.), *Steuerung und Kontrolle in Nonprofit-Organisationen*. 8. Colloquium. S. 309 - 333.
- Schmid-Urban, P. (2001):** Sozialpolitische Anforderungen und fachliche Standards der Evaluation in der Sozialen Arbeit, in: Heil, K./Heiner, M./Feldmann, U. (Hrsg.), *Evaluation Sozialer Arbeit. Eine Arbeitshilfe mit Beispielen zur Evaluation und Selbstevaluation*, Frankfurt am Main, S. 27 - 34.
- Schneider, F. (2008):** Welche Herausforderungen müssen Non-Profit-Organisationen (NPO) in der nächsten Zukunft bewältigen? Einige volkswirtschaftliche Gedanken, in: Schauer, R./Helmig, B./Purtschert, R./Witt, D. (Hrsg.), *Steuerung und Kontrolle in Nonprofit-Organisationen*. 8. Colloquium. Linz.
- Schölß, J./Krug, M./Baumann, M./Flierler, N. (2006):** Qualitätssicherung durch Evaluation in der Erwachsenenbildung. Leitfaden für die Bildungsarbeit, Saarbrücken.
- Schröter, E./Wollmann H. (1998):** New Public Management, in: Bandemer, S. von/Blanke, B./Nullmeier, F./Göttrik, W. (Hrsg.), *Handbuch zur Verwaltungsreform*, Opladen. S. 59 - 70.
- Schwarz, P. (2005):** Organisation in Nonprofit-Organisationen. Grundlagen, Strukturen, Bern.
- Schwarz, P./Purtschert, R./Giroud, C./Schaubert, R./Schauer, R. (2009):** Das Freiburger Management-Modell für Nonprofit-Organisationen, 6. Aufl., Bern.
- Spiegel, H. von (1993):** Aus Erfahrung lernen. Qualifizierung durch Selbstevaluation. Techn. Univ., Diss. Berlin, 1993, Münster.
- Spiegel, H. von (2000):** Jugendarbeit mit Erfolg. Arbeitshilfen und Erfahrungsberichte zur Qualitätsentwicklung und Selbstevaluation; ein Modellprojekt des Landschaftsverbandes Westfalen-Lippe – Landesjugendamt, Westfälische Schulen, Münster.
- Spiegel, H. von (2008):** Evaluation, in: Kreft, D./Mielenz, I. (Hrsg.), *Wörterbuch Soziale Arbeit. Aufgaben, Praxisfelder, Begriffe und Methoden der Sozialarbeit und Sozialpädagogik*. 6. Aufl., Weinheim und München, S. 275 - 279.
- Spiekermann, H. (2005):** Evaluation als Partizipations- und Lernprozess, in: Schubert, H. (Hrsg.), *Sozialmanagement. Zwischen Wirtschaftlichkeit und fachlichen Zielen*. 2. Aufl., Wiesbaden, S. 259 - 280.
- Stöbe, S. (1998):** Output-Steuerung des Verwaltungshandelns, in: Bandemer, S. von/Blanke, B./Nullmeier, F./Göttrik, W. (Hrsg.), *Handbuch zur Verwaltungsreform*, Opladen. S. 323 - 332.
- Stockmann, R. (2006a):** Evaluation und Qualitätsentwicklung. Eine Grundlage für wirkungsorientiertes Qualitätsmanagement, Münster.
- Stockmann, R. (2000):** Methoden der Wirkungs- und Nachhaltigkeitsanalyse: Zur Konzeption und praktischen Umsetzung, in: Müller-Kohlenberg, H./Münstermann, K. (Hrsg.), *Qualität von Humandienstleistungen. Evaluation und Qualitätsmanagement in Sozialer Arbeit und Gesundheitswesen*. Opladen, S. 89 - 98.
- Stockmann, R. (2007):** Handbuch zur Evaluation. Eine praktische Handlungsleitung. Münster.
- Thierstein, A. (2009):** Evaluation von Raumentwicklung, Regional- & Strukturpolitik in der Schweiz, in: Widmer, T./Beywl, W./Fabian, C. (Hrsg.), *Evaluation. Ein systematisches Handbuch*, Wiesbaden, S. 422 - 438.
- Tyler, R. W. (1973):** Curriculum und Unterricht, Düsseldorf.
- Ulrich, S./Wenzel, F. M. (2003):** Partizipative Evaluation. Ein Konzept für die politische Bildung, Gütersloh.

- 
- Weiss, C. H./Davis, K. (1974):** Evaluierungsforschung. Methoden zur Einschätzung von sozialen Reformprogrammen, Opladen.
- Westra, L. (2008):** Der Wert der SROI-Messmethodik. Social Return on Investment. Gronau.
- Will, H./Winteler, A./Krapp, A. (1987):** Von der Erfolgskontrolle zur Evaluation, in: Will, H./Blickhan, C. (Hrsg.), Evaluation in der beruflichen Aus- und Weiterbildung. Konzepte u. Strategien. Heidelberg.
- Wottawa, H./Thierau, H. (1998):** Lehrbuch Evaluation, 2. Aufl., Bern.
- Zimmer, A./Nährlich, S./Paulsen, F. (2009):** Zur volkswirtschaftlichen Bedeutung der Sozialwirtschaft, in: Arnold, U./Maelicke, B. (Hrsg.), Lehrbuch der Sozialwirtschaft. 3. Aufl., Baden-Baden, S. 117 - 133.
- Zintl, M. (2009):** Evaluierung in der deutschen Entwicklungszusammenarbeit, in: Widmer, T./Beywl, W./Fabian, C. (Hrsg.), Evaluation. Ein systematisches Handbuch. Wiesbaden, S. 245 - 254.

**Internetquellen:**

[www.thesroinetwork.org](http://www.thesroinetwork.org), letzter Zugriff am 28.11.2009.

[www.neweconomics.org](http://www.neweconomics.org), letzter Zugriff am 28.11.2009.

[www.socialevaluator.eu](http://www.socialevaluator.eu), letzter Zugriff am 28.11.2009.

[www.cabinetoffice.gov.uk/third\\_sector](http://www.cabinetoffice.gov.uk/third_sector), letzter Zugriff am 28.11.2009.

## Anhang: Interviewleitfaden

### Leitfaden Experteninterview

**Experte:**

**Datum:**

**Einrichtung:**

**Ort:**

Erlaubnis zur Tonbandaufzeichnung einholen.

Erlaubnis zur Veröffentlichung der Diplomarbeit einholen.

#### 1. Themenblock

1.1	<p><b>Allgemeines</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Welche sozialen Leistungen bieten Sie an?</li> <li>○ Wer sind die Leistungsempfänger?</li> <li>○ Wie viele Leistungsempfänger werden betreut?</li> <li>○ Wie viele Mitarbeiter (Stellen) haben Sie, wie viele sind davon Sozialpädagogen(innen)/Sozialarbeiter(innen)?</li> <li>○ Seit wann besteht die Einrichtung?</li> <li>○ Welche Rechtsform hat Ihre Einrichtung?</li> <li>○ Wer ist Träger Ihrer Einrichtung?</li> <li>○ Gehören Sie einem der sechs großen Wohlfahrtsverbände an?</li> </ul>
-----	---

1.2	<b>Finanzierungshintergrund</b> <ul style="list-style-type: none"><li>○ Was sind Ihre Haupteinnahmequellen? Sind dies Spenden, Mitgliedsbeiträge, öffentliche Subventionen oder leistungsbezogene Entgelte?</li> <li>○ Erhalten Sie für Ihre Dienstleistungen auch Erträge im gewerblichen Sinne? (private Kostenübernahme durch Leistungsempfänger)</li> <li>○ Erwirtschaften Ihre Leistungsempfänger Einnahmen? (Bsp. Behindertenwerkstatt)</li></ul>
1.3	<b>Position des Interviewten</b> <ul style="list-style-type: none"><li>○ Welche Position haben Sie innerhalb Ihrer Einrichtung inne? Sind Sie hauptberuflich oder ehrenamtlich beschäftigt?</li> <li>○ Haben Sie eine sozialpädagogische Ausbildung?</li> <li>○ Wie lange arbeiten Sie bereits in dieser Einrichtung?</li> <li>○ Wie lange arbeiten Sie im Bereich der Sozialen Arbeit?</li></ul>

## 2. Themenblock

2.1	<b>Zertifizierungen/ Qualitätsmanagement</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Ist Ihre Einrichtung in irgendeiner Form zertifiziert? (z.B. Deutscher Spendensiegel, ISO- 9000-Zertifizierung etc?)</li>   <li>○ Welche Art des Qualitätsmanagement führen Sie durch? Inwiefern wird dabei die Ergebnisqualität überprüft?</li> </ul>
2.2	<b>Erfahrungen mit dem Thema Evaluation</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Was verstehen Sie unter dem Begriff „Evaluation Ihrer Leistung“ (Ergebnisevaluation)?</li>   <li>○ Haben Sie sich oder Ihre Einrichtung sich schon einmal mit dem Thema Evaluation Ihrer Leistung auseinandergesetzt?</li> </ul>
Wenn ja	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Wie sind Sie darauf aufmerksam geworden? (Z.B. durch Mitarbeiter, Vorstand, Finanzierungsgeber, Dachverband, andere Einrichtungen, Spender, Medien, Fachtagung)</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Wurde in Ihrer Einrichtung bereits eine Evaluation durchgeführt?</li> </ul>
Wenn ja	Wie lief diese ab: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Welche Daten wurden erhoben?</li>   <li>○ Wie wurden diese Daten erhoben? (Interviews, Fragebögen, Beobachtungen etc.)</li>   <li>○ Gab es eine qualitative Auswertung in Form eines schriftlichen Berichts?</li> </ul>

## **2. Themenblock**

2.1	<b>Zertifizierungen/ Qualitätsmanagement</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Ist Ihre Einrichtung in irgendeiner Form zertifiziert? (z.B. Deutscher Spendensiegel, ISO- 9000-Zertifizierung etc?)</li>   <li>○ Welche Art des Qualitätsmanagement führen Sie durch? Inwiefern wird dabei die Ergebnisqualität überprüft?</li> </ul>
2.2	<b>Erfahrungen mit dem Thema Evaluation</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Was verstehen Sie unter dem Begriff „Evaluation Ihrer Leistung“ (Ergebnisevaluation)?</li>   <li>○ Haben Sie sich oder Ihre Einrichtung schon einmal mit dem Thema Evaluation Ihrer Leistung auseinandergesetzt?</li> </ul>
Wenn ja	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Wie sind Sie darauf aufmerksam geworden? (Z.B. durch Mitarbeiter, Vorstand, Finanzierungsgeber, Dachverband, andere Einrichtungen, Spender, Medien, Fachtagung)</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Wurde in Ihrer Einrichtung bereits eine Evaluation durchgeführt?</li> </ul>
Wenn ja	Wie lief diese ab: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Welche Daten wurden erhoben?</li>   <li>○ Wie wurden diese Daten erhoben? (Interviews, Fragebögen, Beobachtungen etc.)</li>   <li>○ Gab es eine qualitative Auswertung in Form eines schriftlichen Berichts?</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Gab es quantitative Bewertung der Zielerreichung? (Quantitative Fragebögen mit Skalen etc.)</li>   <li>○ Wofür wurden Evaluationsergebnisse verwendet? (Intern zur Qualitäts-/Prozessverbesserung oder zur externen Kommunikation)</li>   <li>○ Falls Probleme im Laufe der Evaluation aufkamen, welcher Art waren sie?</li>   <li>○ Waren die Mitarbeiter und Leistungsempfänger (weitere Anspruchsgruppen) kooperativ bei Erhebung der Daten etc.?</li> </ul>
--	--

### **3. Themenblock**

3.1	<p><b>Einstellung zur Evaluation</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Wie schätzen Sie die Machbarkeit einer Evaluation mit Ihrem jetzigen Wissenstand ein?</li>   <li>○ Denken Sie Ihre Mitarbeiter, Leistungsempfänger, Träger, also alle Anspruchsgruppen, wären bei der Durchführung einer Evaluation kooperativ?</li>   <li>○ Glauben Sie, Sie hätten die notwendigen Ressourcen um eine Evaluation durchzuführen (Know How, Zeit, Mitarbeiter, Daten)?</li> </ul>
-----	---

- Nr. 1 Schewe, Gerhard/Sachse, Dirk (1999):  
Wettbewerbsstrategie und Organisationsstruktur bei mittelständischen Unternehmen
- Nr. 2 Littkemann, Jörn/Schewe, Gerhard (1999):  
Zur organisatorischen Gestaltung interner Kontrollsysteme
- Nr. 3 Schewe, Gerhard (1999):  
Produktimitation: strategische Erfordernisse und praktische Umsetzung
- Nr. 4 Schewe, Gerhard (2000):  
Innovatoren und Projektmanagement
- Nr. 5 Schewe, Gerhard (2000):  
Imitation - A strategic option of technology management
- Nr. 6 Littkemann, Jörn (2000):  
Successful Control of Innovative Projects: An Empirical Study
- Nr. 7 Schewe, Gerhard/Kleist, Sebastian/Rothländer, Marc (2000):  
Eine integrative Fallstudienanalyse zur prozeßorientierten Reorganisation
- Nr. 8 Schewe, Gerhard/Gerds, Johannes (2000):  
Studie zum PMI-Management: Erste empirische Ergebnisse
- Nr. 9 Littkemann, Jörn (2000):  
Beteiligungscontrolling: aus organisatorischer Perspektive
- Nr. 10 Michalik, Claudia (2000):  
Was bringt TQM dem Unternehmen? – Empirische Prüfung eines multidimensionalen Maßkonzeptes
- Nr. 11 Schewe, Gerhard/Kleist, Sebastian/Peter Drave (2000):  
Post Merger Integration: Der Fall BMW/Rover
- Nr. 12 Schewe, Gerhard/Brast, Christoph/Stens, Beatrix (2000):  
Post Merger Integration: Der Fall Preussag/Hapag
- Nr. 13 Schewe, Gerhard/Schaecke, Mirco/Münstermann, Matthias (2000):  
Post Merger Integration: Der Fall Bayerische Vereinsbank/Bayerische Hypotheken- und Wechselbank
- Nr. 14 Schewe, Gerhard/Schaecke, Mirco/Volmer, Michaela M. (2000):  
Post Merger Integration: Der Fall Bertelsmann/Random House
- Nr. 15 Schewe, Gerhard/Gaede, Nicolas/Küchlin, Christian (2001):  
Strukturwandel im Profisport: Ergebnisse einer Expertenbefragung
- Nr. 16 Schewe, Gerhard/Schaecke, Mirco/Witte, Juliane (2001):  
„Unternehmenstheater“ – Zwei Fallstudien
- Nr. 17 Littkemann, Jörn/Kleist, Sebastian (2001):  
Erfolg in Spielen der Fußball-Bundesliga: eine Frage der Auf- oder Einstellung?
- Nr. 18 Schewe, Gerhard/Michalik, Claudia/Mülleneisen, Sven (2001):  
Human-Ressource-Management im Rahmen des Projektcontrollings mittels SAP/R3
- Nr. 19 Schewe, Gerhard/Gaede, Nicolas/Haarmann, Julia (2001):  
Der Einsatz von Anreizsystemen in der Fußball-Bundesliga - Ergebnisse einer Expertenbefragung
- Nr. 20 Schewe, Gerhard/Littkemann, Jörn/Zinnenlauf, Barbara (2002):  
Olympiabewerbung 2012: Eine ökonomische Analyse der deutschen Bewerber
- Nr. 21 Schewe, Gerhard/Gaede, Nicolas/Brast, Christoph (2003):  
Das Konzept "Münsterlandstadion" - Eine ökonomische Analyse
- Nr. 22 Schewe, Gerhard/Michalik, Claudia/Hendker, Christian (2003):  
Kommunikationsgestaltung bei Post Merger Integrationen
- Nr. 23 Schewe, Gerhard/Gaede, Nicolas/Delonga, Daniel (2003):  
Fußballberichterstattung in den elektronischen Medien – Eine empirische Analyse von Konsumgewohnheiten und Zahlungsbereitschaften
- Nr. 24 Schewe, Gerhard/Brast, Christoph/Lohre, Stephan (2003):  
Das Integrationsbüro als Kern der Post Merger Integration: Der Fall der Bosch Rexroth AG
- Nr. 25 Schewe, Gerhard/Michalik, Claudia/Krasutzki, Anna-Magdalena (2004):  
Krisenkommunikation: Ergebnisse einer empirischen Untersuchung zu den Investor Relations Aktivitäten deutscher Unternehmen
- Nr. 26 Schewe, Gerhard/Schaecke, Mirco/Nentwig, Sandra (2004):  
Personenbedingte Widerstände bei Reorganisationsprozessen – Identifikation und Überwindung
- Nr. 27 Schewe, Gerhard/Grundmann, Frank (2004):  
WM 2006 – Sportsponsoring deutscher Unternehmen in Brasilien
- Nr. 28 Schewe, Gerhard/Kleist, Sebastian/Mahlstadt, Dirk (2004):  
Corporate Governance im europäischen Profi-Fußball
- Nr. 29 Schewe, Gerhard/Becker, Stefan/Gaede, Nicolas (2004):  
Prozessorganisation am Beispiel des Merchandising-Prozesses im Fußball
- Nr. 30 Schewe, Gerhard/Böllhoff, Daniel/Tausch, Julia (2005):  
Die Organisation der Personalarbeit im mittelständischen Unternehmen – eine Stärken-/Schwächen-Analyse
- Nr. 31 Schewe, Gerhard/Grundmann, Frank/Riemann, Carsten (2005):  
Medienmanagement als Geschäftsfeld von Profi-Sport-Unternehmen (PSU)
- Nr. 32 Schewe, Gerhard/Brast, Christoph/Köster, Demian (2005):  
Die organisatorische Umsetzung der Post Merger Integration: Der Fall Gerling NCM
- Nr. 33 Schewe, Gerhard/Böllhoff, Daniel/Douglas, Nina (2005):  
Die organisatorische Gestaltung des betrieblichen Umweltschutzes der DAX- und MDAX-Unternehmen: Eine empirische Untersuchung
- Nr. 34 Schewe, Gerhard/Lohre, Stephan/Ortwein, Gisa (2006):  
Theorie des Integrationsmanagements
- Nr. 35 Schewe, Gerhard/Becker, Stefan/Hördemann, Bastian (2006):  
Innovationsmanagement in Lehre und praktischer Anwendung – eine empirische Analyse
- Nr. 36 Schewe, Gerhard/Lohre, Stephan/Kröll, Katja (2006):  
Teaming bei Post Merger Integrationen – Nicht nur die Fachkenntnis zählt
- Nr. 37 Schewe, Gerhard/Brast, Christoph/Nienaber, Ann-Marie (2006):  
Vertrauenskommunikation zur Überwindung von Innovationsbarrieren – Entwicklung eines theoretischen Bezugsrahmens –
- Nr. 38 Schewe, Gerhard/Böllhoff, Daniel/Fragen, Anne (2006):  
Rechtliche Aspekte des Outsourcing
- Nr. 39 Schewe, Gerhard/Brast, Christoph/Nienaber, Ann-Marie (2006):  
Vertrauenskommunikation zur Überwindung von Innovationsbarrieren – Eine explorativ-empirische Analyse –
- Nr. 40 Schewe, Gerhard/Lohre, Stephan/Böhmer, Christina (2007):  
Integration Excellence: Referenzmodellierung zur Gestaltung der Soft Facts
- Nr. 41 Schewe, Gerhard/Lohre, Stephan/Genius, Christiane (2007):  
Integration Excellence: Referenzmodelle zur IT-Integration
- Nr. 42 Schewe, Gerhard/Ortwein, Gisa/Kuppert, Beate (2007):  
Qualitätsmanagement in der Textilindustrie – Leistungen und Grenzen der DIN EN ISO 9000 ff.
- Nr. 43 Schewe, Gerhard/Nienaber, Ann-Marie/Pieper, Oliver (2007):  
Die Auswirkungen der Änderung des Ladenschlussgesetzes auf das Personalmanagement am Beispiel des Facheinzelhandels
- Nr. 44 Schewe, Gerhard/Tietmeyer, Jan/Nagel, Alexandra (2008):  
Prozessmanagement – theoretische und empirische Erkenntnisse zu den unternehmerischen Nutzenbereichen
- Nr. 45 Schewe, Gerhard/Nienaber, Ann-Marie/Böge, Laura (2008):  
Relevance of Trust in International Deployment of Employees
- Nr. 46 Schewe, Gerhard/Brast, Christoph/van Almsick, Ines (2008):  
Demografie und Karrierepfade deutscher Vorstände – Eine empirische Analyse
- Nr. 47 Schewe, Gerhard/Nienaber, Ann-Marie/Friedenstab, Katrin (2008):  
Einsatz von Beziehungsvertrauen zur Explikation von implizitem Wissen
- Nr. 48 Schewe, Gerhard/Tietmeyer, Jan/Große Kathöfer, David (2008):  
Strukturelle Prozessanalyse – Entwicklung eines Ressourcen sparenden Optimierungsansatzes für Geschäftsprozesse
- Nr. 49 Schewe, Gerhard/Brast, Christoph/Höner zu Siederissen, Annette (2008):  
Der Integrationserfolg freundlicher und unfreundlicher Übernahmen – Eine empirische Analyse
- Nr. 50 Schewe, Gerhard/Tietmeyer, Jan/Sander, Ingo (2008):  
Prozessmodellierungstechniken – Entwicklung eines Bewertungsschemas vor dem Hintergrund der (Geschäfts-)Prozessoptimierung
- Nr. 51 Schewe, Gerhard/Ortwein, Gisa (2008):  
Qualitätsmanagement in der Bekleidungsindustrie: Das Beispiel C&A
- Nr. 52 Schewe, Gerhard/Nienaber, Ann-Marie/Händler, Katrin (2008):  
Konzeptionelle Herleitung eines Wirkungsmodells von Vertrauen in Geschäftsbeziehungen
- Nr. 53 Schewe, Gerhard/Nienaber, Ann-Marie/Gilhaus, Melanie (2008):  
Vertrauen – eine interdisziplinäre Analyse in der wissenschaftlichen Forschung
- Nr. 54 Schewe, Gerhard/Tietmeyer, Jan/Jostmeier, Anne Christine (2008):  
Prozessbewertung mit dem Faktor Kosten – eine kritische Analyse
- Nr. 55 Schewe, Gerhard/Nienaber, Ann-Marie/Ofose, Kwesi (2008)  
Das Management der Post Merger Integration – Beispiel Reebok/adidas
- Nr. 56 Schewe, Gerhard/Ortwein, Gisa/Leo, Anika (2008)  
Der Einfluss von Private Equity-Gesellschaften auf die Corporate Governance – Der Fall Hugo Boss AG
- Nr. 57 Schewe, Gerhard/Grundmann, Frank/Ortwein, Gisa/Helmes, Sabrina (2009)  
Der Einfluss von Private Equity-Gesellschaften auf die Corporate Governance – Der Fall Grohe AG
- Nr. 58 Schewe, Gerhard/Lohre, Stephan/Krüger, Anna (2009)  
Das Management der Post Merger Integration am Beispiel von Sanofi/Aventis
- Nr. 59 Schewe, Gerhard/Ortwein, Gisa/Baum, Julia (2009)  
Macht und Machtverteilungen in bekleidungswirtschaftlichen Netzwerken
- Nr. 60 Schewe, Gerhard/Tietmeyer, Jan/Sander, Ingo (2009)  
Vergleichende Analyse ausgewählter Prozessmodellierungstechniken
- Nr. 61 Schewe, Gerhard/Becker, Stefan/Hlouschek, Eva-Maria (2009)  
Die Berücksichtigung von Post-Merger-Risiken im M&A-Prozess
- Nr. 62 Schewe, Gerhard/Nienaber, Ann-Marie/Stauber, Burkhard (2009)  
Das Tor zum psychologisch wichtigen Zeitpunkt – Mythos oder Wahrheit im Profi-Fußball? Eine empirische Analyse verschiedener Mythen in der Fußball-Bundesliga von 1995 bis 2008
- Nr. 63 Schewe, Gerhard/Nienaber, Ann-Marie/Kientz, Simon (2009)  
Ausgestaltung eines Kommunikations-Mix für Nonprofit-Unternehmen unter Berücksichtigung der Besonderheiten dieses Bereiches
- Nr. 64 Schewe, Gerhard/Tietmeyer, Jan/Bodenstein, David (2009)  
Prozesssteuerung über Key Performance Indicators
- Nr. 65 Schewe, Gerhard/Ortwein, Gisa/Mohr, Paul (2009)  
Corporate Social Responsibility in Deutschland: Analyse DAX-notierter Dienstleistungsunternehmen
- Nr. 66 Schewe, Gerhard/Ortwein, Gisa/Nöthig, Hannah (2009)  
ISO 14001: Kritische Analyse von Anwendbarkeit und Nutzen in der Textilindustrie
- Nr. 67 Brast, Christoph/Höing, Katharina (2010)  
Wert der Arbeitgebermarke – Entwicklung eines Bewertungsmodells
- Nr. 68 Schewe, Gerhard/Nienaber, Ann-Marie/Liesenköter, Bernd (2010)  
Markteintritt in die arabische Welt – eine fallstudienbasierte Untersuchung deutscher Familienunternehmen
- Nr. 69 Brast, Christoph/Cordes, Annika (2010)  
Employer Relationship Management – Entwicklung eines Bezugsrahmens
- Nr. 70 Schewe, Gerhard/Nienaber, Ann-Marie/Tietmeyer, Jan/Jung, Dorothee V. (2010)  
Evaluation der Leistungen – eine große Herausforderung für soziale Einrichtungen  
Entwicklung eines Evaluationsleitfadens durch die Integration sozialwissenschaftlicher und betriebswirtschaftlicher Erkenntnisse