FH Vorarlberg
University of Applied Sciences

Auswirkung der Social Impact-Orientierung auf Instrumente der Unternehmenssteuerung

Eine Einzelfallstudie eines Sozialunternehmens in Österreich

Masterarbeit
zur Erlangung des akademischen Grades

Master of Accounting, Finance, Controlling

Fachhochschule Vorarlberg

Betreut von
Jonathan Jancsary, MA

Vorgelegt von
Sabine Jochum-Müller, BA

Dornbirn, 25.07.2020

Kurzreferat

Auswirkung der Social Impact-Orientierung auf Instrumente der Unternehmenssteuerung. Eine Einzelfallstudie eines Sozialunternehmens in Österreich

Veränderungen im gesellschaftlichen Wertesystem, das Vordringen kommerzieller Privatwirtschaft in Bereiche, die über lange Zeit von Non-Profit-Organisationen abgedeckt worden sind, und die Finanzkrise der öffentlichen Haushalte gelten als große Ursachen für die vielfältige und kontroversielle Diskussion der Social Impact-Orientierung im deutschsprachigen Raum. Diese Arbeit konzentriert sich auf die Frage, wie sich Social Impact-Orientierung auf Instrumente der Unternehmenssteuerung auswirkt. Dazu wird ein Theorieüberblick über gesellschaftliche Wirkungsanalyse erarbeitet und ausgewählte Instrumente der Unternehmenssteuerung vorgestellt. Daraufhin werden fünf Hypothesen gebildet, die in einer Einzelfallstudie anhand eines jungen Sozialunternehmens in Österreich überprüft werden. In diesem Praxisteil ist ein Vergleich hinsichtlich der Impact-Orientierung im untersuchten Sozialunternehmen zu jener, die in der Literatur dargestellt wird, zentral. Weiters wird die Frage untersucht, wie die in der Literatur angegebenen Managementinstrumente für Wirkungsorientierung in diesem Unternehmen angewendet werden und zu welchen Ergebnissen diese führen. Schließlich wird erforscht, ob Wirkungsziele und passende Managementinstrumente einen Beitrag zur Lösung des angenommenen Zielkonfliktes zwischen gesellschaftlichen und ökonomischen Zielen beitragen können. Die Ergebnisse und Erkenntnisse der Einzelfallstudie werden abschließend im Gespräch mit einer übergeordneten Einrichtung einer ersten Verifikation unterzogen. Diese Arbeit kommt zum Schluss, dass Impact-Orientierung eine sehr langfristige Ausrichtung der Unternehmenssteuerung bedarf. Die Impact-Ziele und Indikatoren müssen sich in den gewählten Instrumenten wiederfinden. Nur dadurch ist sichergestellt, dass Unternehmenssteuerung und Impact-Orientierung stringent zusammenwirken. Bei aller Unsicherheit zum WIE der Umsetzung, hat die Impact-Orientierung zentrale Auswirkungen auf die Unternehmenssteuerung.

Abstract

The effect of social impact orientation on instruments of corporate management. A single case study of a social enterprise in Austria

Changes in the social value system, the penetration of the commercial private sector into areas that have been covered by non-profit organizations for a long time, and the financial crisis of public budgets are considered to be major causes for the diverse and controversial discussion of the Social Impact Orientation in the German-speaking world. This thesis focuses on the question of how social impact orientation affects instruments of corporate management. For this purpose, a theoretical overview of social impact analysis is developed, and selected instruments of corporate management are presented. Afterwards, five hypotheses are formed, which are tested in a single case study based on a young social enterprise in Austria. In this practical part of the research, a comparison regarding the impact orientation in the social enterprise under study with what is presented in the literature is pivotal. Furthermore, the question of how the management instruments for impact orientation given in the literature are applied in this company and to which results they lead is examined. Finally, it is investigated whether impact objectives and appropriate management instruments can contribute to solving the assumed conflict of objectives between social and economic objectives. The results and findings of the individual case study are then subjected to an initial verification in discussions with a superordinate institution. This work concludes that impact orientation requires a very long-term approach to corporate management. The impact targets and indicators must be reflected in the chosen tools. This is the only way to ensure that corporate management and impact orientation work together stringently. Despite all the uncertainty about HOW it is implemented, the impact orientation has central effects on corporate management.

Inhaltsverzeichnis

Darstellungsverzeichnis **VI**

Abkürzungsverzeichnis **VII**

1. Problemstellung und Zielsetzung **1**

2. Theorieüberblick zur Analyse von gesellschaftlichen Auswirkungen **4**

2.1 Einblick in die Geschichte der Wirkungsanalyse 4

2.2 Wirkung und Leistung, Ziele und Erfolg 5

2.3 Gesellschaftliche Wirkung 7

2.4 Unterschiedliche Ansätze von Wirkungsanalyse 9

2.5 Bewertungsmethoden und Monetarisierung von Wirkungen 10

2.5.1 Bewertungsmethoden 10

2.5.2 Die Monetarisierung 11

2.6 Der Prozess der Impact-Orientierung im Unternehmen 16

3. Ausgewählte Instrumente der wirkungsorientierten Unternehmenssteuerung **19**

3.1 Bedarfs- und Umfeldanalyse 19

3.2 Kund*innen- und Stakeholder-Analyse 21

3.3 Implementierung von Wirkungszielen und Wirkungslogik 21

3.3.1 Wirkungsziele formulieren 22

3.3.2 Wirkungslogik - Wirkungsmodell 23

3.4 Indikatoren ausfindig machen und zuordnen 25

3.5 Kennzahlensysteme gesellschaftlicher Wirkung 25

3.5.1 Die Wirkungsbox 25

3.5.2 Sustainability Balanced Scorecard (SBSC) 26

3.6 Controlling: Qualitätssicherung und Weiterentwicklung 27

3.7 Berichtslegung - Social Reporting Standards 29

3.8 Resümee zu den Gestaltungsinstrumenten 30

4. Praktische Bedeutung des Social Impact-Anspruchs anhand des Sozialunternehmens Zeitpolster **31**

4.1 Die Einzelfallstudie 31

4.1.1 Der Fall Zeitpolster 33

4.1.2 Geschäftsmodell, Zweck und Ziele von Zeitpolster 35

4.1.3 Aufbauorganisation und die wesentlichen Prozesse 36

4.1.4 Methodische Vorgehensweise und Prozess der Datenerhebung 37

4.1.5 Die Datenauswertung 44

4.1.6 Ergebnisse der Einzelfallstudie 44

4.2 Ansätze zu einer ersten Verifikation 59
4.2.1 Übergeordnete Einrichtung 61
4.2.2 Zusammengefasste Erkenntnisse aus der ersten Verifikation 62

5. Zusammenfassung und Ausblick 70

5.1 Zusammenfassung von Theorie und Empirie 70
5.2 Kritische Reflexion des Vorgehens 71
5.3 Beantwortung der Forschungsfrage 73
5.3.1 Auswirkungen der gesellschaftlichen Wirkungsorientierung auf Instrumente der Unternehmenssteuerung 74
5.3.2 Obligatorische Managementinstrumente wirkungsorientierter Unternehmenssteuerung 74
5.3.3 Das Dilemma zwischen Wirkungsorientierung und ökonomischen Zielen 75
5.4 Schlussbemerkungen und Ausblick 76

Literaturverzeichnis 78

Anhang 82

Eidesstattliche Erklärung 149

Darstellungsverzeichnis

Darstellung 1: Lebensphasen eines Unternehmens 1
Darstellung 2: Klein- und Mittelbetriebe Österreich 2
Darstellung 3: Die Wirkungstreppe 6
Darstellung 4: Wirkungskette 7
Darstellung 5: Wirkungsbox – Ebenen der Wirkungsbetrachtung 8
Darstellung 6: Überblick Wirkungsanalyse 14
Darstellung 7: Wirkungskette mit Wirkungsbox 17
Darstellung 8: IOOI–Logik 24
Darstellung 9: Schublade aus der Wirkungsbox 26
Darstellung 10: Methodisches Vorgehen 32
Darstellung 11: Zeitpolster Struktur 36
Darstellung 12: Zeitpolster Gruppe 37
Darstellung 13: Hypothetisches Modell 39
Darstellung 14: Sechs Stufen nach Mühlfeld 44

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Kosten- und Referenzbasierte Monetarisierungsmethoden 13
Tabelle 2: Untersuchungsleitende Hypothesen 38
Tabelle 3: Stakeholder Beschreibung 39
Tabelle 4: Stakeholder Auswahlkriterien 40
Tabelle 5: Überblick über die erweiterten Forschungsfragen der Untersuchung 42
Tabelle 6: Reihung von ökonomischen und gesellschaftlichen Zielen 57
Tabelle 7: Sozialunternehmen im Vergleich anhand ausgewählter Merkmale 60

Abkürzungsverzeichnis

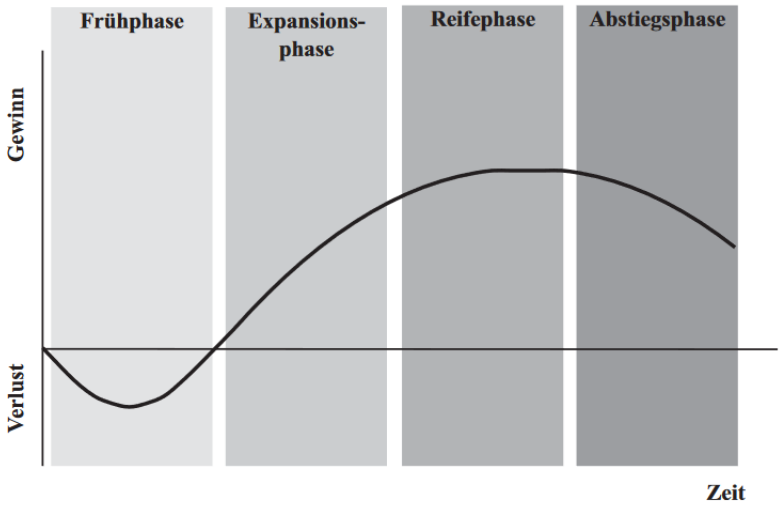
CSR	Corporate-Social-Responsibility (Gesellschaftliche Verantwortung des Unternehmens)
DNK	Deutscher Nachhaltigkeitskodex
EFQM	European Foundation for Quality Management (Europäische Stiftung für Qualitätsmanagement)
GRI	Global Reporting Initiative (Globale Berichterstattungsinitiative)
IOOI	Input, Output, Outcome, Impact (Ressourcen, Leistung, Ergebnis, Wirkung)
NPO	Non-Profit-Organisation (Unternehmen ohne Gewinnabsicht)
PESTLE	political, economical, sozio-cultural, technological, legal, environmental, (politisch, wirtschaftlich, sozio-kulturell, technologisch, rechtlich, ökologisch)
SBSC	Sustainability Balanced Scorecard (nachhaltiges ausgewogenes Kennzahlensystem)
SDGs	Sustainable Development Goals (Nachhaltige Entwicklungsziele)
SENA	Social Entrepreneurship Network Austria (Sozialunternehmer*innen-Netzwerk Österreich)
SROI	Social Return on Investment (Kapitalrendite der Gesellschaftlichen Wirkung)
SRS	Social Reporting Standard (Standard für Wirkungsberichte)
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats (Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken)
TQM	Total Quality Management (Umfassendes Qualitätsmanagement)

1. Problemstellung und Zielsetzung

Das Thema gesellschaftliche Wirkung und wie diese gemessen und dargestellt werden kann, beschäftigt nicht nur Sozialunternehmen und Non-Profit-Organisationen (NPO). Unternehmen befassen sich spätestens seit der Finanzkrise vermehrt mit ihrer gesellschaftlichen Verantwortung im Rahmen ihrer Corporate-Social-Responsibility-Programme (CSR). (Vgl. Schneider; Schmidpeter 2015, S. 6) Das liegt einerseits daran, dass für die Vergabe von öffentlichen Geldern Wirkungsorientierung gefordert wird und auch finanzierende Organisationen wie Stiftungen sowie Investorenkollektive, aber auch Kund*innen sich immer mehr dafür interessieren, was ihre Gelder gesellschaftlich bewirken. (Vgl. Schober; Rauscher 2014, S. 7)

Gesellschaftliche Wirkung ist also in vielen Unternehmen und NPOs ein Thema, für Sozialunternehmen ist die Auseinandersetzung mit der gesellschaftlichen Wirkung ihrer Leistungen eine zentrale Anforderung, sind sie doch gegründet worden, um ein gesellschaftliches Problem zu lösen. Gleichsam stehen Sozialunternehmen vor der Aufgabe der Wirtschaftlichkeit. Sie brauchen, wie andere Unternehmen auch, Fremdkapital, um beispielsweise die Entwicklung eines neuen Produktes zu finanzieren. (Vgl. Fundraising Akademie 2016, S. 64) Social Impact-Orientierung soll Sozialunternehmen, NPO-Manager*innen und deren Fördergeber*innen unterstützen die Wirkung ihrer Aktivitäten besser verstehen, aufzeigen und kommunizieren zu können. (Vgl. Schober; Then 2015, S. 9 f.) Aber wie formuliert man nun gesellschaftliche Ziele, so dass dann auch noch festgestellt werden kann, ob diese erreicht wurden?

Die Verfasserin dieser Arbeit ist in dem 2018 gegründeten Sozialunternehmen Zeitpolster für Finanzen und Controlling zuständig und soll die Verantwortung für die Entwicklung der Wirkungsanalyse im Unternehmen übernehmen. Dieses Sozialunternehmen wird im Praxisteil mittels einer Einzelfallstudie analysiert. Betrachtet man Zeitpolster anhand des folgenden Lebensphasenmodells für Unternehmen, so befindet sich das Unternehmen in der Frühphase. Diese ist unter anderem gekennzeichnet durch Investitionen in Produkte und den Markteintritt.



Darstellung 1: Lebensphasen eines Unternehmens

Quelle: Staroßom 2012, S. 33

Wie die obige Darstellung zeigt, werden in dieser Phase oft Verluste geschrieben. Um den Unternehmensfortbestand sicherzustellen, werden Geldgeber*innen benötigt. Damit bekommt die Wirkungsorientierung des Sozialunternehmens eine neue Dimension. Die Investor*innen wollen über die gesellschaftlichen Wirkung(en) des Unternehmens Bescheid wissen. Was bisher bei den Gründer*innen implizit vorhanden war, wird ausformuliert, um es nach außen darstellen zu können. Die Ausrichtung an der gesellschaftlichen Wirkung des Sozialunternehmens wird systematischer. Doch damit ist es nicht getan. Es braucht die Bereitschaft der ständigen Reflexion und Weiterentwicklung auf allen Stufen der Wirkungstreppe (siehe Kapitel 2.2), damit das gesellschaftliche Ziel nicht aus dem Blick verloren geht.

> *„Die wesentliche Bedeutung von Wirkungsorientierung liegt aber im Lernen, in der kontinuierlichen Verbesserung der eigenen Arbeit."* (Kubek; Kurz 2018, S. 7)

In der Studie von Ashoka Deutschland und McKinsey & Partner „Wenn klein systemisch wird. Das Milliardenpotential Sozialer Innovation" wird Sozialunternehmen empfohlen, das Wirkpotenzial kritisch zu hinterfragen, Managementfähigkeiten auszubauen und stärker auf politische Prozesse einzuwirken. (Vgl. McKinsey & Company; Ashoka Deutschland gGmbH 2019, S. 28) Diese Empfehlungen legen nahe, dass in der Frühphase die Schärfung der Wirkungsziele sowie eine klarere Linie bezüglich der Unternehmenssteuerung notwendig sind.

Ein weiteres Hauptinteresse der gegenständlichen Arbeit bezieht sich auf die Bedeutung von systematischer Wirkungsorientierung bei Sozialunternehmen in der Kategorie Kleinstunternehmen und deren Auswirkung auf die Instrumente der Unternehmens-steuerung.

	Mitarbeiter	Umsatz	Bilanz-summe	Eigenständig-keit
Kleinst-unternehmen	bis 9	≤ 2 Mio Euro	≤ 2 Mio Euro	iA Kapitalanteile oder Stimmrechte im Fremdbesitz < 25 Prozent
Klein-unternehmen	bis 49	≤ 10 Mio Euro	≤ 10 Mio Euro	
Mittlere Unternehmen	bis 249	≤ 50 Mio Euro	≤ 43 Mio Euro	
Groß-unternehmen	ab 250	> 50 Mio Euro	> 43 Mio Euro	

Darstellung 2: Klein- und Mittelbetriebe Österreich

Quelle: Wirtschaftskammer Vorarlberg o. J.

Um der Frage der Auswirkungen von Wirkungsorientierung auf die Instrumente der Unternehmenssteuerung des als Fall herangezogenen Unternehmens nachgehen zu können, braucht es einen explorativen Forschungsansatz. Sowohl zum Themengebiet „Wirkungsorientierung" als auch zum Thema „Instrumente zur wirkungsorientierten

Unternehmenssteuerung“ gibt es zwar vielfältige Literatur, und im Bereich gesellschaftliche Wirkung sind neben wissenschaftlichen Untersuchungen auch unterschiedliche praktische Handreichungen für Unternehmen, die gesellschaftliche Wirkungsorientierung umsetzen möchten, vorhanden. Für die Verknüpfung dieser beiden Themen findet sich jedoch kaum Forschung und/oder Literatur.

Daher lauten die Forschungsfragen wie folgt:

Wie wirkt sich Social Impact-Orientierung auf Instrumente der Unternehmenssteuerung eines Sozialunternehmens aus? Welche Managementtools eignen sich für eine wirkungsorientierte Unternehmenssteuerung?

- In Bezug auf Unternehmensziele und Entscheidungsprozesse
- In Bezug auf Geldgebende und Eigentumsstrukturen

Wie können zu dieser Thematik Entscheidungsprozesse in Hinblick auf zu erwartende Zielkonflikte zwischen gesellschaftlichen und ökonomischen Zielen gestaltet werden?

Aus der Aufarbeitung der aktuellen Literatur werden die wesentlichen Felder für die Bearbeitung anhand der Einzelfallstudie eingegrenzt. Die Literaturrecherche geht im Wesentlichen zwei Themenfeldern nach. Einerseits wird das Thema „Wirkungsorientierung“ und andererseits das Feld der „Instrumente der Unternehmenslenkung“ analysiert. Speziell im Themenfeld „Wirkungsorientierung“ bestehen neben wissenschaftlichen Arbeiten auch viele Handbücher oder ähnliche Anleitungen für die Praxis in Organisationen. Diese Literaturrecherche wird miteinander in Verbindung gebracht und bildet die Grundlage für die explorative Forschung.

2. Theorieüberblick zur Analyse von gesellschaftlichen Auswirkungen

2.1 Einblick in die Geschichte der Wirkungsanalyse

Wirkungsorientierung wurde im deutschsprachigen Raum in den letzten Jahrzehnten vielfältig und kontroversiell diskutiert und erforscht. (Vgl. Polutta; Eberlei 2015, S. 348–350) Dies lässt sich auf vielfältige Veränderungen zurückführen, die nicht nur den sogenannten „Dritten Sektor“[1] betreffen.

Beginnend bei Veränderungen gesellschaftlicher Rahmenbedingungen, wie beispielsweise den Änderungen im Wertesystem, dem Stellenwert von Subsidiarität und dem Verständnis von Solidarität und Demokratie spielt das Vordringen kommerzieller Privatwirtschaft in Bereiche, die ursprünglich NPOs vorbehalten waren, eine große Rolle. Einerseits führt dies zu stärkerem Professionalisierungs- und Kostendruck, andererseits jedoch auch zur Verstärkung von Allianzen zwischen NPOs und privaten Unternehmen, da diese durch solche Kooperationen die Übernahme ihrer sozialen Verantwortung stärker betonen können. Abhängig davon, welche politische Grundeinstellung zum NPO-Sektor vorherrscht, gilt vor allem die Finanzkrise der öffentlichen Haushalte, in Hinblick auf den ständig wachsenden NPO-Sektor, als markante Veränderung. (Vgl. Badelt; Bachstein 1999, S. 522–527)

Eine Arbeitsgruppe der International Group of Controlling hat im Jahr 2008 in der Auseinandersetzung mit wirkungsorientiertem NPO-Controlling festgehalten, dass sich sehr wohl auch Profitorganisationen mit „weichen“ Organisationswirkungen auseinandersetzen, beispielsweise mit Kunden- oder Mitarbeiterzufriedenheit, ökologischer Nachhaltigkeit oder gesellschaftlicher Akzeptanz. Während im Profitbereich diese Faktoren in erster Linie in Bezug auf die Spitzenkennzahl Rentabilität beobachtet werden, ist die gesellschaftliche Wirkung Gründungsauftrag von NPO-Organisationen und Sozialunternehmen. Während in Profitunternehmen eine Orientierung hin zum Thema ökonomischer, ökologischer und sozialer Nachhaltigkeit stattfindet, wird von Sozialunternehmen beispielsweise versucht, den Social Return on Investment zu berechnen. (Vgl. Halfar 2008, S. 2)

Social Impact hat in den letzten Jahren im Rahmen des Diskurses um Konzepte wie Social Investment, Social Entrepreneurship und Venture Philanthropy im deutschsprachigen Raum an Aufmerksamkeit gewonnen. Zahlreiche Akteure dieser sozialunternehmerischen Denkrichtung verstehen die Erzielung des größtmöglichen Social Impacts als handlungsanleitend für ihre Aktivitäten. Social Impact wird hier als gesellschaftliche Wirkung verstanden. Daraus entstand die Notwendigkeit für viele Fördergeber*innen und

[1] Organisationen des Dritten Sektors befinden sich im Zwischenbereich des Marktes (Erster Sektor) mit Wettbewerb und Rentabilität als Handlungsprinzipien, des Staates (Zweiter Sektor) mit Recht und Hierarchie als Prinzipien und dem Informellen Sektor (Privater Sektor), der ohne formale Organisation auskommt. Leitende Prinzipien des Dritten Sektors sind Solidarität, Freiwilligkeit und Kommunikation. Organisationen verstehen sich häufig als Themenpioniere und erbringen Leistungen, die von den anderen Sektoren nicht erbracht werden. Das Verbindende in der vielfältigen Landschaft des Dritten Sektors ist, dass die themenbezogenen Ziele (Soziales, Ethik, Ökologie, Kultur, etc.) im Vordergrund stehen und mit den wirtschaftlichen Zielen verknüpft werden müssen. (Vgl. Riesenfelder; Wetzel 2005, S. 4 f.)

NPOs die Wirkung ihrer Aktivitäten besser zu verstehen, aufzuzeigen und kommunizieren zu können. (Vgl. Schober; Then 2015, S. 9)

In ihrem Working Paper „Was ist Impact“ attestieren Schober und Rauscher, dass das Thema Wirkungsorientierung in der Welt der NPOs und Sozialunternehmen angekommen ist. Immer mehr Financiers verlangen Wirkungsnachweise für ihre Gelder. Die finanzielle Unterstützung einer NPO, um einen guten Ruf, ein besseres Image zu erlangen, wird abgelöst vom Wunsch, die Ergebnisse zu kennen, die mit dem Geld erzielt werden konnten und deren Wirkungen messen zu können. (Vgl. Schober; Rauscher 2014, S. 7)

In all den Entwicklungen hin zu mehr Ausrichtung an den gesellschaftlichen Wirkungen gab es keinerlei standardisierte Vorgaben seitens der relevanten Stakeholder. So entstanden sehr an den eigenen Bedarf des Sozialunternehmens, der NPOs beziehungsweise der Stiftungen oder Venture Philanthrop*innen angepasste Vorgehensweisen und Tools. Entsprechend vielfältig sind die Ansätze, beinhalten oft Ähnliches, arbeiten ebenfalls mit Wirkungsketten und Wirkungsmodellen, bezeichnen diese jedoch anders. (Vgl. Schober; Then 2015, S. 15)

Von der Gründung eines Unternehmens auf ein thematisches Ziel hin bis zur systematischen Arbeit daran, dass diese Ziele auch erreicht werden können, fehlt es oft an Wissen und geeigneten Instrumenten für die Pflege der systematischen Wirkungsorientierung. Immer mehr praktische Handreichungen für Organisationen jeder Größe und jeden Alters, auch wenn wenig Ressourcen an Know-How, Zeit und Geld vorhanden sind, werden zur Verfügung gestellt. (Vgl. Kubek; Kurz 2018, S. 1)

2.2 Wirkung und Leistung, Ziele und Erfolg

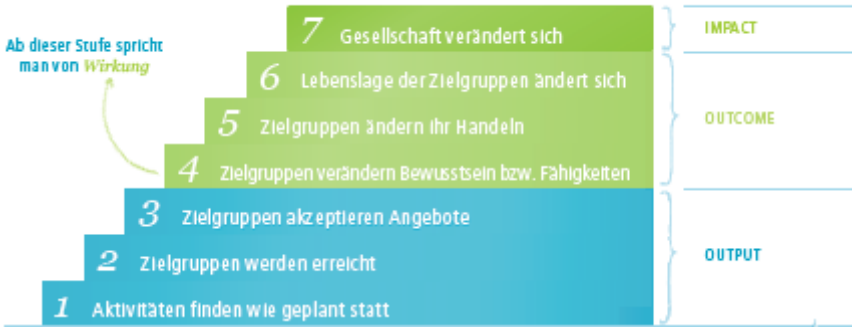
Diese Begriffe werden in der alltäglichen Kommunikation vielfältig und auch oft synonym gebraucht. Daher ist eine erste Abgrenzung hinsichtlich der Verwendung dieser Begriffe im Zusammenhang mit der betrieblichen Leistungserbringung hilfreich und notwendig.

Im Duden[2] wird Erfolg als positives Ergebnis einer Bemühung und mit dem Eintreten einer absichtsvoll angestrebten Wirkung definiert. Demgemäß hat etwas dann Erfolg, wenn die selbst gesetzten Ziele damit erreicht werden. In der betrieblichen Leistungserbringung ist Erfolg die Erreichung der Unternehmensziele auf unterschiedlichen Ebenen. In Non-Profit-Unternehmen ist Erfolg die Erfüllung der Mission. Eine wesentliche Bedeutung kommt daher der Definition der Erfolgskriterien zu. Diese müssen aus dem Blickwinkel verschiedener maßgeblicher Stakeholder zusammengeführt werden, was durchaus eine komplexe Angelegenheit darstellt. In Unternehmen werden Ziele häufig explizit aufgestellt und sind allen Beteiligten bekannt. Das Management hat die Aufgabe, Ziele in eine Zielhierarchie zu bringen und diese zu kommunizieren. Das oberste Ziel von Unternehmen ist häufig die Maximierung des Unternehmenswertes, was nicht gleichbedeutend ist mit Gewinnmaximierung.

[2] Duden.de o. J.

Alle betrieblichen Leistungen und Produkte dienen dieser Maximierung des Unternehmenswertes. Der Erfolg liegt also in der effizienten und effektiven Leistungserbringung. Leistungen sind relativ einfach über den Mitteleinsatz (Input) steuerbar und lassen sich unmittelbar anhand der Art und Breite der Leistung (Output) messen. Dafür kennt das Controlling auch Leistungskennzahlen. Das Management kann sich leicht daran orientieren, da der Output einfach steuerbar, erhebbar und darstellbar ist.

Im Gegensatz dazu bezeichnen Wirkungen die Veränderungen an den Betroffenen, deren Lebensumfeld oder der Gesellschaft nach konsumierter Leistung.



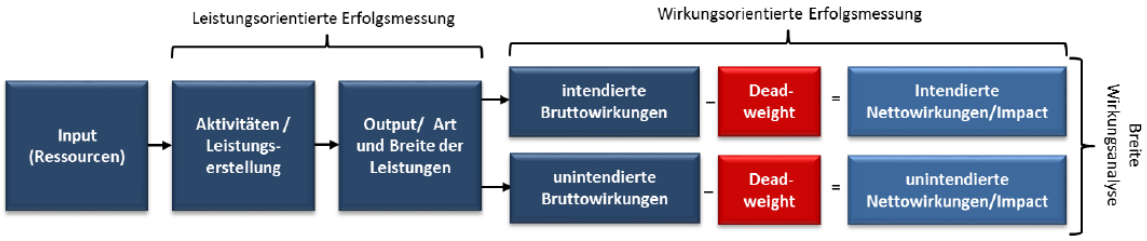
Darstellung 3: Die Wirkungstreppe

Quelle: Kubek; Kurz 2018, S. 5

Wirkungen bei den Betroffenen werden als Outcome bezeichnet. Kund*innen, im dritten Sektor auch oft als Klient*innen, Ziel- beziehungsweise Bezugsgruppen oder Betroffene bezeichnet, verändern ihr Denken und Handeln und damit verbessert sich die Lebenslage dieser Gruppe von Kund*innen. Was unter gesellschaftlicher Wirkung gemeint ist, wird in Kapitel 2.3 ausführlicher behandelt.

Hinter jeder empirisch gemessenen Wirkung stehen Indikatoren, Items und Skalen. Dabei sind diese nicht nur monetär zu bewerten. Ein verbesserter Gesundheitszustand hat beispielsweise auch ein höheres physisches Wohlbefinden als Wirkungsdimension. Indikatoren dafür können dann wieder gesteigerte Alltagsfitness oder verbessertes Körpergefühl sein. Die Items bezeichnen die Fragen, die sich aus den Indikatoren ableiten. Bei verbessertes Körpergefühl beispielsweise: Wie wohl fühlen Sie sich körperlich? Als Skala kann dann: Sehr stark bis gar nicht in unterschiedlichen Abstufungen angegeben sein. (Vgl. Schober; Rauscher 2014, S. 20)

Wirkungen können positiv oder negativ sein. Nicht alle Wirkungen werden auch als solche von Unternehmen intendiert. Es gibt auch nicht-intendierte Wirkungen, die sehr bedeutsam sein können. Ebenso gibt es Wirkungen, die auch ohne diese Leistungen des Unternehmens eingetreten wären. Diese müssen in einer breiten Wirkungsanalyse berücksichtigt werden. Sie werden als Deadweight bezeichnet. Dies ist in der folgenden Darstellung übersichtlich ausgeführt.



Darstellung 4: Wirkungskette

Quelle: Schober; Rauscher 2014, S. 9

Abhängig von den zugeführten Ressourcen resultieren Wirkungen also aus den Leistungen eines Unternehmens. Daraus ergibt sich der Output. Auch wenn dieser Prozess effizient und effektiv ist, kann es sein, dass die Wirkung eines Unternehmens gering oder auch negativ ist. Dabei spielen sowohl unintendierte Wirkungen als auch der Deadweight eine wesentliche Rolle. (Vgl. Schober; Rauscher 2014, S. 8–10)

2.3 Gesellschaftliche Wirkung

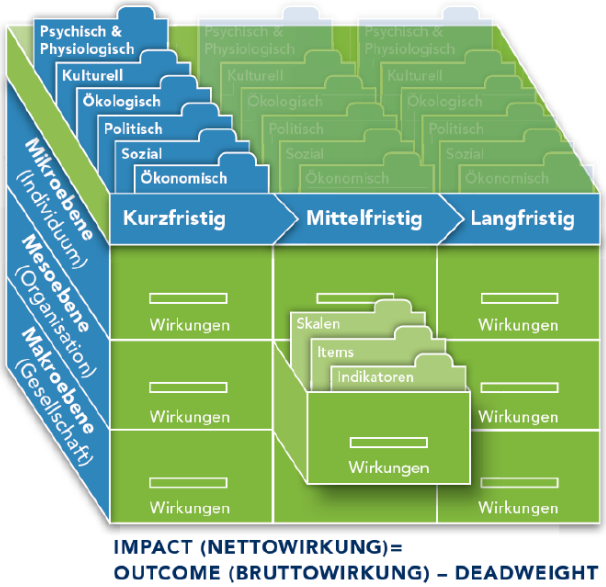
Wirkungen bezeichnen also die Veränderungen, die sich für die Betroffenen beziehungsweise deren Umfeld ergeben. Um gesellschaftliche Kernwirkungen handelt es sich, wenn gesellschaftlich besonders relevante Ziele fokussiert werden. Dies ist immer dann gegeben, wenn es um Werte und Normen geht, die in Verfassungen oder Grundrechtskatalogen verankert sind. Beiträge zur Erfüllung von solchen gesellschaftlichen Grundbedürfnissen und Grundwerten erzielen eine gesellschaftliche Kernwirkung. Leistungen von Individuen oder Unternehmen, die gesellschaftliche Wirkung beabsichtigen, zielen häufig auf Verhaltensänderungen oder Änderungen der Strukturen ab. Es sind wiederum gesellschaftlich akzeptierte Werte und daraus resultierende soziale Normen, die bewerten, welche Veränderungen, welche Wirkungen für positiv und damit wünschenswert erachtet werden. Auch gesellschaftliche Werte unterliegen einer Veränderung. Diese finden dann wieder Einzug in Regierungsprogramme oder in gesetzliche Regelungen. Beispielsweise wurden 2011 in Österreich Kinderrechte in den Verfassungsrang gehoben. Über diese gesellschaftlichen Kernwirkungen hinaus werden Leistungen gesellschaftlich relevant, wenn sie die Bedürfnisse einer größeren Anzahl Menschen betreffen und einem gesellschaftlich akzeptierten Wert entsprechen. (Vgl. Schober; Rauscher 2014, S. 13 f.)

Auf internationaler Ebene haben sich Regierungen zu Nachhaltigkeitszielen unter dem Titel Agenda 2030 verständigt, die unter der Federführung der United Nations (UN) als Sustainable Development Goals (SDGs) umgesetzt werden sollen. Auf nationaler Ebene hat die Österreichische Bundesregierung 2015 die Implementierung der SDGs in Österreich beauftragt. Eine Bestandsaufnahme brachte einen Überblick zu welchen der 17 SDGs mit ihren 169 Unterzielen bereits Programme, Strategien und Maßnahmen vorhanden sind. Danach erhielten alle Bundesministerien den Auftrag die Prinzipien der Agenda 2030 in die relevanten Strategien und Programme einzuarbeiten und entsprechende Aktionspläne zu erstellen. Dies alles soll unter Einbeziehung aller relevanter Kooperationspartner*innen auf unterschiedlichen Ebenen (Bund, Land, Gemeinde) aber auch Sozialpartner,

Zivilgesellschaft, Wirtschaft und Wissenschaft, geschehen. Alle befassten Ministerien haben eine SDG verantwortliche Person, die in einer Arbeitsgruppe zusammenarbeiten und den nationalen Fortschrittsbericht auf Basis der vereinbarten Indikatoren und der Prioritätensetzung für die jeweils nächste Berichtsperiode koordinieren. Den ersten Freiwilligen Nationalen Bericht wird Österreich im Juli 2020 beim Politischen Forum für Nachhaltige Entwicklung in New York präsentieren. Für die Umsetzung der SDGs wird von den Ministerien der Mainstreaming Ansatz verwendet. (Umsetzung der Agenda 2030 o. J.)

Um große Zusammenhänge begreifbar zu machen, bedient sich die Wissenschaft der Reduktion. (Vgl. Greschik 1999, S. 9) Damit Zusammenhänge beobachtbar werden, reduzieren wir unsere Beobachtung auf das im Moment Wesentliche. Wirkungen entfalten sich jedoch in vielfältiger Hinsicht und mehrdimensional. So hat die Unterstützung einer älteren Person in alltäglichen Aufgaben nicht nur deren Eigenständigkeit zur Folge, sondern auch ökonomische und soziale Auswirkungen. Es werden mehr oder weniger, früher oder später Betreuungs- oder Pflegekosten anfallen und die sozialen Kontakte der eigenständigen Person nehmen zu.

Identifizierte Wirkungen können in unterschiedlichsten Dimensionen verortet werden: kulturell, politisch, sozial, ökonomisch, ökologisch oder psychisch und physiologisch. Die Übersetzung von Social Impact aus dem Englischen bedeutet also nicht Soziale Wirkung, sondern meint gesellschaftliche Wirkung in all den relevanten Dimensionen. Eine weitere Einordnung kann über die Strukturebene erfolgen. Wirkungen für einzelne Personen wie beispielsweise der Erhalt der Eigenständigkeit oder gesteigertes Selbstwertgefühl sind auf der Mikroebene, die durch deren Auswirkungen auf Gesundheitskosten wieder Auswirkungen auf die Meso- bzw. Makroebene haben. Die Mesoebene bezieht sich auf Wirkungen auf Organisationsebene, während die Makroebene gesellschaftliche Wirkungen meint. Auch die zeitliche Komponente (kurz-, mittel- oder langfristig) hilft bei der Verortung von Wirkungen. (Vgl. Schober; Rauscher 2014, S. 17 f.)



Darstellung 5: Wirkungsbox – Ebenen der Wirkungsbetrachtung

Quelle: Schober; Rauscher 2014, S. 18

2.4 Unterschiedliche Ansätze von Wirkungsanalyse

Mit Zunahme der Ausrichtung an der Wirkung haben NPOs und Sozialunternehmen in Ermangelung von vorhandenen Standards eigene Instrumente entwickelt. Diese machen für die jeweiligen Organisationen Sinn und erfüllen deren Bedarf in der Zusammenarbeit mit den Geldgeber*innen. Maßgeblich ist, die Wirkung der jeweiligen Aktivitäten und Leistungen besser verstehen, aufzeigen und kommunizieren zu können.

Die Vielfalt reicht von strategischen Planungs- und Steuerungstools, Berichtsvorlagen, systematische Analyseinstrumenten bis zur umfassenden Wirkungsevaluation. Evaluationen sind eine sach- und fachgerechte Bewertung eines Sachverhaltes. Diese werden meist mithilfe sozialwissenschaftlicher Forschungsmethoden durchgeführt. Speziell in der Entwicklungszusammenarbeit gibt es langjährige Erfahrung mit wirkungsorientierten Evaluationsansätzen. (Vgl. Schober; Then 2015, S. 9 f.)

Sozialunternehmen (Social-Entrepreneurs) und Venture Philanthrop*innen, oft auch Stiftungen, die Risikokapital einbringen, wenn sie dafür eine soziale Rendite erreichen können, entwickelten bekannte Konzepte für die Wirkungsmessung und -analyse weiter und brachten sie unter neuen Begrifflichkeiten in den Diskurs ein. (Vgl. Schober; Then 2015, S. 7) Die Umsetzung lässt jedoch noch zu wünschen übrig, wie der Bericht des österreichischen Rechnungshofs über Förderungen und (EU-)Finanzierungen im Jahr 2017 festhält. Dort bestätigt der Rechnungshof, dass in Steuerung und Wirkungsorientierung deutliche Defizite vorliegen. Er bemängelt, dass keine allgemeinen Mindeststandards für Konzeption, Abwicklung und Evaluierung von Förderungen erreicht werden. Ein relevanter Punkt wäre für den Rechnungshof die Festlegung von messbaren Zielen, die nach Förderabschluss mit einem Soll-Ist-Vergleich überprüft werden können. Er bemängelt auch, dass die Auseinandersetzung mit möglicherweise unerwünschten Nebenwirkungen von Förderungen nur selten stattfindet. Im EU-Förderwesen zeigt der Rechnungshof als spezifisches Problem den oft zu hohen Administrationsaufwand. Gleichzeitig warnt er vor dem Risiko von Aussetzungen von Zahlungen durch die Europäische Kommission, etwa wegen unzureichenden oder uneffektiven Kontrollen. Es gibt einen klaren Auftrag die Förderlandschaft sowohl für die fördergebenden Stellen als auch die Fördernehmer*innen transparenter zu machen und einen effizienten, zielgerichteten und wirkungsorientierten Fördermitteleinsatz sicherzustellen. Es soll keine Förderung ohne Strategie und klare Ziele vergeben werden und die Wirkung muss anhand klarer Indikatoren überprüfbar sein. (Förderungen, (EU-)Finanzierungen o. J.)

Die derzeit umfassendste Analyse ist die Social Return on Investment (SROI). Sie steht in der Tradition der Kosten-Nutzen-Analyse und generiert eine Spitzenkennzahl, den SROI-Wert. Der Begriff „Kosten“ wird durch den positiv konnotierten Begriff „Investition“ ersetzt und anstatt „Nutzen“ oder „Benefit“ wird „Social Return“ (soziale Rendite) verwendet. Die Bewertung der Wirkungen wird in SROI-Analysen über die Monetarisierung der Wirkungen hergestellt, wodurch eine Beziehung zum Input in den gleichen Einheiten sichergestellt werden kann. Der Ansatz dieser breiten Wirkungsanalyse kommt aus einer engeren Verbundenheit mit dem investitionsorientierten Denken von gewinnorientierten Unternehmen seitens von Stiftungen und Sozialunternehmen. Diese umfassende und fundierte Analyse eignet sich für den strategischen Bereich, da eine entsprechende

sozialwissenschaftliche Vorgehensweise mit entsprechendem Know-How, finanziellen und personellen Ressourcen einhergeht. Die Anwendung im operativen Bereich ist aufgrund des dafür notwendigen Inputs beinahe ausgeschlossen. (Vgl. Schober; Then 2015, S. 17)

Eine stärkere Orientierung an den Umsetzungsanforderungen von Sozialunternehmen ist daher erforderlich. Teilstandardisierte Ansätze in denen Prozessschritte definiert sind und modulare Baukastensysteme zur Wirkungsmessung zur Verfügung gestellt werden, könnten einen Lösungsansatz bringen. (Vgl. Repp 2013, S. 78)

Die verschiedenen Ansätze von Wirkungsanalysen hängen mit den unterschiedlichen Zielen zusammen, die Organisationen damit verfolgen:

- Kommunikation nach außen verbessern
- auf einen umfassenden Trend reagieren (müssen)
- strategisches Interesse an einer Weiterentwicklung Richtung Wirkungsorientierung

Auch alle sich daraus ergebenden Kombinationsmöglichkeiten spielen eine Rolle. Dem gegenüber stehen die Wünsche und Bedürfnisse von Investor*innen nach Quantifizierung und Vergleichbarkeit. Das führt zum Thema der Bewertungsmethoden von Wirkungen.

2.5 Bewertungsmethoden und Monetarisierung von Wirkungen

> *„Die Darstellung von quantifizierten Wirkungen in Geldeinheiten ist ein sehr umstrittener Punkt jeder Analyse, die mittels Monetarisierung bewertet bzw. Bewertung in Geldeinheiten vornimmt.“* (Schober; Rauscher 2014, S. 28)

Wieviel ist beispielsweise die Wirkung einer Betreuungsstunde wert? Der betreuten Person war in dieser Zeit nicht langweilig, sie fühlte sich angenommen und war aktiv. Was ist das gesellschaftlich wert? Kann der Input klar bemessen werden? Klar ist, dass eine Stunde eingesetzt worden ist, die monetär bemessen werden kann. Was aber ist mit der Überwindung, eine fremde Person kennen zu lernen? Wird das positiv im Sinne von, die Person hat es geschafft und damit das eigene Netzwerk erweitert, oder negativ gewertet, es hat die Person Anstrengung gekostet? All diese Überlegungen müssen in eine Bewertung von Wirkungen einbezogen werden. Mit diesem kleinen Exkurs soll verdeutlicht werden, dass in Bezug auf Wirkungsmessung dieselben Problematiken bestehen wie beispielsweise bei Unternehmensbewertungen. Wirklich bewertet werden kann die Thematik erst dann, wenn tief in die Materie geblickt wird und die Annahmen für die Bewertung bekannt und nachvollziehbar sind und einem Vergleich standhalten können.

2.5.1 Bewertungsmethoden

Bevor hier näher auf die Monetarisierung eingegangen wird, sind nachfolgend kurz weitere Bewertungsmethoden skizziert:

Die Wahl: Hier stehen unterschiedliche Projekte mit entsprechenden Leistungen und daraus resultierenden Wirkungen zur Auswahl. Fraglich ist, ob die Wählenden über

genügend Information und Wissen verfügen, um die Wirkungen ihrer Wahl im Vergleich abschätzen zu können. Zentral für die Wahl ist auch die Klarheit nach welchen Annahmen und nach welchem Prozedere die Entscheidung gefällt wird. (Schober; Rauscher 2014, S. 27) Das Thema “Opportunitätskosten“ ist ebenfalls zu beachten. Wenn ich A wähle, was entgeht mir dadurch, dass ich nicht B gewählt habe.

Die Nutzwertanalyse: Mit diesem Entscheidungsverfahren können mehrere Handlungsalternativen mit unterschiedlichen Präferenzen bewertet werden, die nicht in Geldeinheiten ausdrückbar sind. Es werden auch für die Entscheidung die wesentlichen Parameter festgelegt. Zum Beispiel, wenn mehrere Wohnungen zum Mieten zur Auswahl stehen, können qm³, Lage, Helligkeit, etc. wichtige Kriterien sein. Während einmal künftige Mieter*innen die höchste Präferenz auf Helligkeit, dann auf die qm³ und als drittes auf die Lage legen, ist ein andermal die höchste Präferenz bei Lage. In einer Nutzwertanalyse werden also sowohl die Zielkriterien als auch die Bewertungsannahmen für die Quantifizierung der Präferenzen für die Kriterien festgelegt. Sollen nun also verschiedene Mietwohnungen bewertet werden, geht man wie folgt vor: Zum Gesamtziel Wohnungsmiete werden verschieden Unterziele definiert. Wir nehmen an die Anzahl der qm³, die Lage und die Helligkeit. Diese Unterziele werden nun gewichtet. Wir nehmen hier wieder an Helligkeit erhält 40 %, die Anzahl der qm³ erhält 35% und die Lage 25 %. Für jedes dieser gewichteten Unterziele wird nun der Erfüllungsgrad festgehalten. Das kann ein Wert zwischen null (kein Erfüllungsgrad) und zehn (hoher Erfüllungsgrad) sein. Damit können nun die Zielwerte ermittelt werden, indem die Gewichtung mit dem Erfüllungsgrad multipliziert wird. Aggregiert man nun die Zielwerte aller Unterziele dieser Wohnungsalternative ergibt sich der Nutzwert. Dies wird für alle Alternativen, also für alle zur Verfügung stehenden Mietwohnungen durchgeführt. Die Alternative mit dem höchsten Nutzwert wird als optimal angesehen und ausgewählt. Bedenken muss man bei der Nutzwertanalyse, dass nicht immer vorausgesetzt werden kann, dass die Zielkriterien voneinander nutzenunabhängig sind. Weiters sind die gewählten Unterziele und die Teilnutzenbestimmung subjektiv, beeinflussen jedoch das Ergebnis entscheidend. Auf der anderen Seite hat diese Entscheidungsfindung einen nachvollziehbaren und überprüfbaren Ablauf. (Wübbenhorst, Klaus o. J.)

Das Konzept der Lebenszufriedenheit: Die zentrale Annahme hinter diesem Konzept ist, dass Lebenszufriedenheit ein guter Hilfsindikator für den zugrundeliegenden Nutzen ist. (Vgl. Schober; Rauscher 2014, S. 29)

2.5.2 Die Monetarisierung

Die Monetarisierung von gesellschaftlichen Wirkungen ist oft nicht eineindeutig herleitbar, benötigt möglicherweise Hilfsindikatoren und auch in der Methodik der Datenerhebung mussten Abstriche gemacht werden. Aus diesem Grund wird die Monetarisierung von Wirkungen in jeder Wirkungsanalyse ein umstrittener Punkt bleiben. Dennoch kommt gesellschaftliche Wirkungsmessung nicht ohne Monetarisierung aus. Es überwiegt der Wunsch eine leicht verständliche Möglichkeit zur Verfügung zu haben, mit der die vielfältigen Wirkungen zusammengefasst und auf den Input bezogen werden können. So komplex die Monetarisierung gesellschaftlicher Wirkungsziele auch ist, die Bewertung in

Geldeinheiten hat den Vorteil der Verständlichkeit, der Vergleichbarkeit (beispielsweise mit Marktpreisen) und der Aggregationsmöglichkeit. (Vgl. Schober; Then 2015, S.126)

Monetarisierung braucht es immer dann, wenn für Güter oder Zustandsveränderungen kein Preis auf einem Markt erzielt werden kann oder dieser keinen adäquaten Wert abbildet. Eine Bewertung in Geldeinheiten muss vorgenommen werden. Dabei werden im groben kosten- oder präferenzbasierte Monetarisierungsmethoden unterschieden. (Vgl. Schober; Rauscher 2014, S. 28 f.) In der folgenden Tabelle ist ein Überblick über die kosten- und präferenzbasierten Monetarisierungsmethoden dargestellt.

Kostenbasierte Monetarisierung

Methode	Kurzbeschreibung
Schadenskosten	Ein Unternehmen, ein Projekt, eine Aktivität verursacht Schäden. Beispiel: Beim Feuerwehreinsatz entsteht ein Wasserschaden. Wenn es sich um Sachwerte handelt, die vernichtet worden sind, können diese Schäden relativ einfach mit dem Zeitwert bemessen werden. Diese Methode ist vor allem bei ökonomischen Wirkungsdimensionen sinnvoll.
Vermiedene Kosten	Es ist kein Schaden durch das Unternehmen, Projekt, etc. eingetroffen, sondern es kann ein vermiedener Schaden bewertet werden. Welche Kosten würden entstehen, wenn eine bestimmte Intervention, eine Aktivität nicht gemacht werden würde. Diese Methode wird vor allem bei Präventionsmaßnahmen eingesetzt.
Wiederherstellungs- bzw. Instandsetzungskosten	Im Unterschied zu den Schadenskosten werden hier die Wiederherstellungskosten durch Neuanschaffung oder Reparatur angesetzt.
Kosten eines Substitutes	Ausgangspunkt ist ein vernichtetes Gut, für das jedoch die Herstellungskosten bzw. Marktpreise ermittelt werden können. Die Annahme wird getroffen, dass ein Gut mit ähnlichen Merkmalen besteht, dass für die Bewertung herangezogen werden kann, beispielsweise ein Kunstwerk des selben Künstlers.
Kosten der Vermeidung	Die Methode der Vermeidungskosten zielt auf die Vermeidung des Eintritts der Wirkung. Bemessen wird der Input einer Interventionsmaßnahme. Diese Methode eignet sich eher zum Vergleich unterschiedlicher Maßnahmen zur Erzielung einer bestimmten Wirkung und weniger zur Bewertung der Wirkungen selbst.
Ausweichkosten	Ausweichkosten bewerten Schäden, indem die Kosten dafür berechnet werden, die notwendig geworden sind, um einem Schaden auszuweichen. Beispielsweise Wegzug aus einem Gebiet mit hoher Arbeitslosigkeit.

Referenzbasierte Monetarisierung	
Methode	Kurzbeschreibung
Kontingente Bewertungsmethode - Zahlungsbereitschaft oder Akzeptanzbereitschaft	In dieser Methode werden die Zahlungs- oder Akzeptanzbereitschaft von betroffenen Personen über Umfragen erhoben. Die Befragten geben an, wie viel sie bereit wären für ein genau beschriebenes Gut zu bezahlen bzw. wie viel sie bekommen müssten, um auf ein bestimmtes Gut zu verzichten.
Dekompositionelle Verfahren der Präferenzmessung	Das gesamte Gut wird anhand unterschiedlicher Eigenschaften variiert und den befragten Personen genauestens beschrieben. Diese wählen dann die Variante des Gutes, das für sie den höchsten Nutzen generiert. Wenn die Methode zur Monetarisierung eingesetzt wird, muss eine der Eigenschaften der Preis bzw. die Kosten des Gutes sein.
Heranziehen von direkten Marktpreisen	Diese Methode kann dann angewendet werden, wenn (un)-erwünschte Wirkungen Auswirkungen auf Marktpreise haben und die Differenz zum Marktpreis herangezogen werden kann. Beispiele dafür sind B-Waren mit geringerer Qualität.
Veränderung im Faktoreinkommen	(Un-)erwünschte Wirkungen können die Höhe von Faktoreinkommen z.B Löhne, Zinsen, Gewinne, Mieten, etc. beeinflussen. Beispielsweise kann die Einkommensdifferenz mit und ohne Ausbildung herangezogen werden.
Reisekosten-Methode	Hier werden die Annehmlichkeiten eines bestimmten Ortes mittels der Kosten dorthin zu gelangen als Erholungs- und Freizeitaspekte bewertet.
Hedonische Preisbildung	Wird meist in Immobilien- oder Arbeitsmärkten verwendet. Diese Methode unterstellt, dass die Intervention Auswirkungen auf reale Märkte hat.

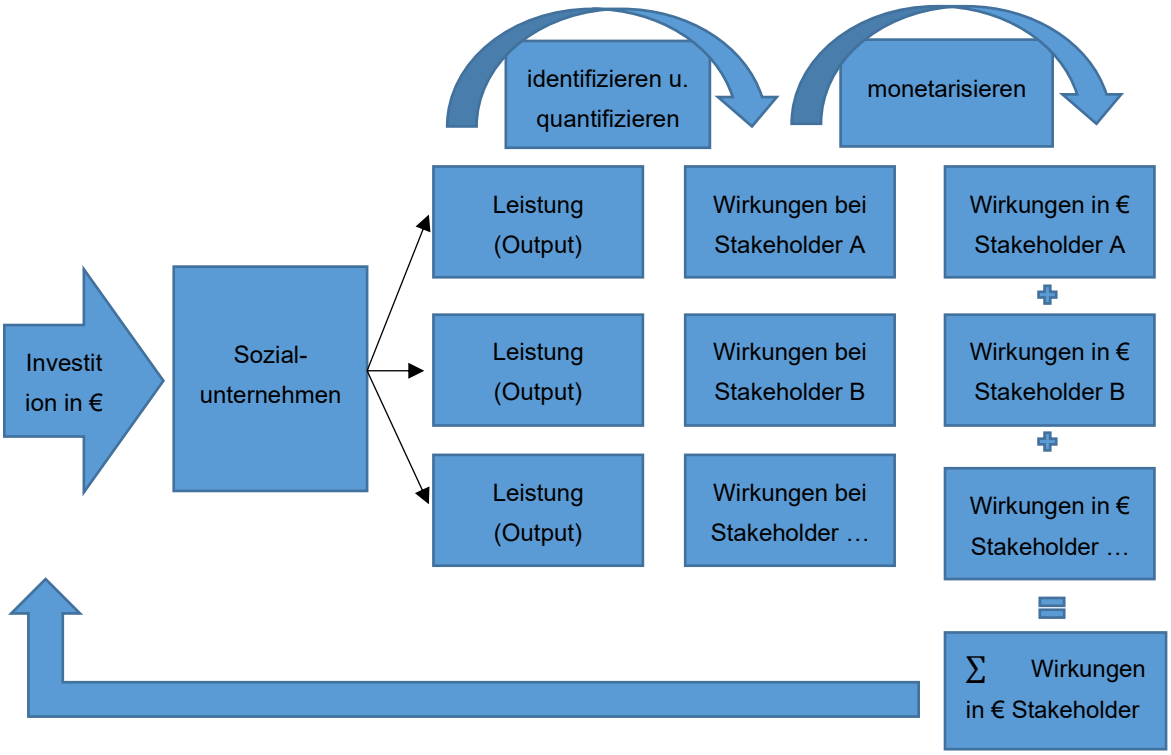
Tabelle 1: Kosten- und Referenzbasierte Monetarisierungsmethoden
Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Schober; Then 2015, S. 30–32

Sofern Kosten von Leistungen eruiert werden können, werden kostenbasierte Methoden bevorzugt, da dies verhältnismäßig einfacher ist. Kostenbasierte Methoden müssen jedoch vor allem bei Wirkungen, die aus der Leistungserstellung resultieren, beachten, dass tatsächlich der Outcome bewertet wird und nicht der Output bzw. ein alternativer Output. (Vgl. Schober; Rauscher 2014, S. 28–32) So wird der Output zwar quantifiziert und fließt in die Monetarisierung des Outcomes ein, wie in der Darstellung 6 zu sehen ist.

Bei den kostenbasierten Methoden stehen häufig Schäden bzw. vermiedene gesellschaftliche Schäden im Vordergrund. Außerdem stellt sich die Frage, ob die gesellschaftlichen Aspekte tatsächlich in den Kosten berücksichtigt sind und dort herausgerechnet werden können. Im Unterschied dazu gehen präferenzbasierte Monetarisierungsmethoden davon aus, dass Personen in der Lage sind in Umfragen anzugeben, wie viel ihnen etwas wert ist. Dabei dient als hypothetische Annahme eine (meist) bessere Welt. Letztlich bleiben auch Bewertungen anhand bereits vorhandener Studien und reine Einschätzungsverfahren für die Monetarisierung. (Vgl. Schober; Rauscher 2014, S. 148-153)

Sämtliche relevanten Leistungen (Output) müssen für die Wirkungsanalyse identifiziert und quantifiziert werden und Wirkungen (Outcome, Impact) müssen gegebenenfalls monetarisiert werden. Ziel der Monetarisierung ist es eine Spitzenkennzahl generieren zu können, anhand der das Management, Investor*innen, Fördergeber*innen und andere Stakeholder erkennen können, welche gesellschaftliche Wirkung je eingesetztem Euro erzielt werden konnte.

$$Spitzenkennzahl\ z.B.SROI = \frac{\sum monetarisierte\ Netto - Wirkungen}{\sum Investitionen}$$



Darstellung 6: Überblick Wirkungsanalyse

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Schober; Rauscher 2014, S. 36

Die obige Darstellung bezieht sich auf ein Sozialunternehmen. Der Herausforderung der Monetarisierung von Wirkungen stehen jedoch Unternehmen insgesamt gegenüber. Die Messung von Nachhaltigkeit in Unternehmen ist meist sehr schwierig. Es gibt nur wenige Manager*innen, die den positiven Einfluss von Nachhaltigkeitsmaßnahmen auf den Geschäftserfolg systematisch analysieren. Ökonomische Folgen von Nachhaltigkeitsmaßnahmen sind vielfach nicht unmittelbar auf bestimmte Aktivitäten zurückzuführen und lassen sich daher nicht eindeutig quantifizieren. (Vgl. Colsman 2016, S. 25)

Die große Herausforderung ist meist die Datenerhebung beziehungsweise die Datenverfügbarkeit. Ein lohnendes Ziel einer Wirkungsanalyse muss sein, dass Leistungen

nicht nur von der Kostenseite betrachtet werden, sondern der gesellschaftliche Wert aufgezeigt werden kann und dass die Bewertung plausibel und nachvollziehbar ist. (Vgl. Schober; Rauscher 2014, S. 33)

Dafür können selbstverständlich alle internen Quellen für die Datenerhebung: Buchhaltung, Personalwesen, Kommunikationsabteilung, Verkauf, Logistik, etc. herangezogen werden. Ihre Datenerhebungsprozesse werden für die neuen Anforderungen überprüft und gegebenenfalls angepasst. Die Erweiterung der Betrachtung auf die gesellschaftlichen Auswirkungen, den Impact für die relevanten Stakeholder, bedarf jedoch neuer Lösungen. Daher ist es für diese Prozesse wichtig, dass der Fokus auf der Steuerungsrelevanz liegt. Welche Daten brauchen wir wirklich? Gibt es extern bereits gutes Datenmaterial und welche Daten werden in welchen Zeithorizonten beobachtet? So werden beispielsweise mittelfristig beeinflussbare Daten auch in größeren Abständen erhoben. Die Entscheidung, ob für bestimmte Einflussgrößen nicht auch Hilfsgrößen oder anstatt von exakten Messungen auch Tendenzen oder Schätzungen für die Steuerung genutzt werden können, beeinflusst die Kosten-Nutzen-Relation enorm. (Vgl. Colsman 2016, S. 52) Zu berücksichtigen ist dabei der Qualitätsanspruch an die Wirkungsanalyse, der Erhalt der Aussagekraft nach innen und außen.

Ist es für die Steuerungsrelevanz notwendig alle wesentlichen Kriterien in Kosten umzuwandeln und beispielsweise einen SROI zu errechnen, oder gibt es durchaus Bereiche, die beispielsweise in einer prozentuellen Veränderung angegeben werden können? Was braucht es für die Steuerung nach innen, was nach außen beispielsweise gegenüber Investor*innen und der Öffentlichkeit?

Für die Steuerung auf strategischer Ebene sind die Datenzurechnung und Datengenauigkeit nicht so relevant. Hingegen auf operativer Ebene geben erst genaue Daten und Zurechnungen wie beispielsweise Unfallhäufigkeit je Maschine Auskunft über die Wirksamkeit von Arbeitsschutzmaßnahmen. Während im Bereich der ökologischen Nachhaltigkeit bereits weitreichende Bewertungen möglich sind, gibt es in Bezug auf gesellschaftliche Veränderungen erst wenige Bewertungsverfahren z.B. beim Abbau von Arbeitsplätzen stehen der Kosteneinsparung des Unternehmens die gesellschaftlichen Kosten zur Finanzierung vor Arbeitslosigkeit gegenüber. Auch weitere Aspekte wie Kaufkraftverluste, Auswirkungen auf andere Unternehmen, Wirkungen auf die Person oder auf das persönliche Umfeld müssen einbezogen werden. Durch die Orientierung an der gesellschaftlichen Wirkung werden die Grenzen zwischen den überbetrieblichen Wertschöpfungsketten aufgehoben. Die Reichweite der Handlungen wird also sehr weit interpretiert. Dies gilt ebenso für die Beeinflussbarkeit. Auch wenn vieles von einem einzelnen Unternehmen nicht direkt beeinflussbar ist, gilt es doch nach Partnerschaften und Vorgehensweisen zu suchen, die die eigenen Wirkungsziele unterstützen. (Vgl. Colsman 2016, S. 54)

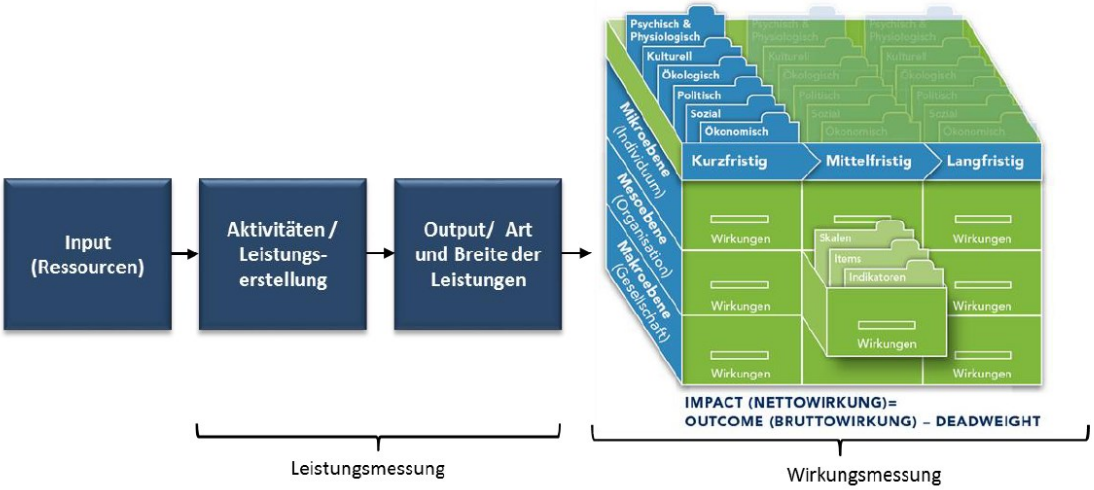
2.6 Der Prozess der Impact-Orientierung im Unternehmen

Unabhängig davon, ob die gesellschaftliche Wirkungsanalyse vor allem für die Öffentlichkeit, die Investor*innen und Geldgeber*innen oder für die interne Entwicklung eingeführt werden soll, durchläuft ein Unternehmen dafür einen klassischen Managementkreislauf. Für die Entwicklung und Einführung im Unternehmen bietet sich das Projektmanagement an. Bereits vor Beginn sollten die Anforderungen an den Bericht beziehungsweise die Verwertung der Ergebnisse nach innen und nach außen geklärt sein.

Um die Impact-Orientierung zu planen, müssen im Unternehmen die gesellschaftlichen Herausforderungen und Bedarfe verstanden werden, die dazu geführt haben, ein Sozialunternehmen zu gründen. Bedarfs- und Umfeldanalysen helfen dabei die Prioritäten richtig zu setzen, damit für die Kunden ein passgenaues Angebot entwickelt werden kann. Außerdem helfen sie bei der Identifikation der relevanten Stakeholder. Bedarfs- und Umfeldanalysen sind oft auch gute Gelegenheiten, um wesentliche Partner einbinden zu können. (Vgl. Kubek; Kurz 2018, S. 13)

Dann wird der Bogen weit gespannt und klare Wirkungsziele für dieses gesellschaftliche Problem formuliert. Was soll sich gesellschaftlich in diesem Themenfeld verändern und für wen in erster Linie? Wen braucht es als maßgebliche Stakeholder auch noch in der Betrachtung? Idealerweise werden die Betroffenengruppen bereits in die Zielformulierung eingebunden. Die Frage nach den Ursachen hinter dem gesellschaftlichen Problem, zu dessen Veränderung beigetragen werden soll, unterstützt die Formulierung sinnvoller Wirkungsziele sehr. Für welche zwei bis drei dieser Ursachen sollen die Wirkungsziele der Organisation eine Veränderung bringen. Das ist die Wirkungslogik. Darüber muss im Unternehmen Klarheit bestehen. Sind die strategischen Entscheidungen in Bezug auf das Wirkungsmodell beziehungsweise einer Wirkungslogik getroffen und die relevanten Stakeholder definiert, wird der Wirkungskreislauf geplant und in den Steuerungskreislauf implementiert.

Wirkungslogiken gibt es in verschiedenen Varianten und Bezeichnungen. Genannt wurden bereits Wirkungsketten, logisches Modell und Wirkungsmodell. Die grundlegendste Form eines Wirkungsmodells ist die logische Abfolge von Input, Aktivitäten, Output, Outcome und Impact. Dies wird in einer grafischen Darstellung aufbereitet und verdeutlicht, wie die Organisation unter bestimmten Rahmenbedingungen funktioniert. Bereits die Definition des Inputs, neben finanziellen Ressourcen und Sachleistungen werden auch der Kontext des Unternehmens, Kundenspezifika und die Unternehmensstruktur dazu gezählt, ist komplex. Der Plan, also die theoretische Überlegung darüber, welche Wirkungsziele, bei welchen Kundengruppen bzw. Stakeholdern, wann, mit welchen Leistungen erreicht werden sollen, muss formuliert und abgestimmt werden. (Vgl. Schober; Then 2015, S. 42)



Darstellung 7: Wirkungskette mit Wirkungsbox
Quelle: Schober; Rauscher 2014, S. 22

Dabei ist der Schritt von den Outputs (was wir tun) zu den Outcomes (Wirkungen auf der Ebene der Stakeholder) und Impacts (was wir gesellschaftlich bewirken wollen) entscheidend. Bei der Erstellung der Wirkungslogik wird von den erwünschten Impacts zu den dafür benötigten Inputs geplant. Damit wird verhindert, dass der Fokus auf die zur Verfügung stehenden Ressourcen und die sowieso schon zu leistenden Aktivitäten den Blick auf die gewünschten gesellschaftlichen Wirkungen blockiert. Die Planung dann in umgekehrter Richtung ebenfalls zu machen, ist ein guter Plausibilitätscheck. (Vgl. Kubek; Kurz 2018, S. 40 f.)

Unabhängig davon ob die Wirkungsanalyse intern oder extern durchgeführt wird, muss die Unternehmensleitung die Analyse beauftragen und aktiv fördern. Auch Budgetmittel und/oder Arbeitszeit müssen dafür zur Verfügung gestellt werden. Die Auswahl der Projektverantwortlichen und die Einbindung von Mitarbeitenden und anderen Stakeholdern ist ein wesentliches Element. (Vgl. Kubek; Kurz 2018, S. 53)

Ohne die Komplexität der Gesellschaft zu verlieren (unerwünschte Wirkungen, Deadweight), wird bei der Operationalisierung der Wirkungsdimensionen der Versuch einer Reduktion auf ein für die Wirkungsmessung handhabbares Maß vorgenommen. Für diese Modellbildung werden für die relevanten Stakeholder die vermuteten Effekte in der gewünschten beziehungsweise benötigten Breite erfasst. (Vgl. Schober; Then 2015, S. 59)

Anhand welcher Indikatoren kann nun überprüft werden, ob diese gewünschten Wirkungen eingetreten sind? Für zählbare Inputs und Outputs oder auch leicht messbare Wirkungen lassen sich direkte Indikatoren meist aus den Zielen ableiten. Für Sachverhalte, deren Wirkung nicht oder nicht mit vertretbar hohem Aufwand ableitbar sind, werden indirekte Indikatoren gebildet. Dies wird vor allem bei qualitativen Sachverhalten, wie beispielsweise Verhaltensänderungen, angewendet. Dabei werden für einen Sachverhalt, ein Ziel oft mehrere indirekte Indikatoren benötigt, um die Veränderungen abbilden zu können. Indirekte Indikatoren sind sehr kontextabhängig und müssen jeweils vor dem gesellschaftlichen Hintergrund herausgearbeitet werden. (Vgl. Kubek; Kurz 2018, S. 60 f.)

Mittels Datenerhebungsplan werden Fragestellungen, Indikatoren, Datenquellen, Erhebungsnotwendigkeit, Instrumente der Erhebung, Vorgehensweise zur Erhebung und Zuständigkeiten zusammengeführt. Ein Mix aus verschiedenen Datenquellen, quantitativen und qualitativen Erhebungsmethoden erhöhen die Qualität einer Wirkungsanalyse. (Vgl. Kubek; Kurz 2018, S. 72)

Systematisches Monitoring und regelmäßige Evaluationen sichern das Lernen im Unternehmen. Eine zielführende Aufgabe ist es, diese beiden Aspekte gut in die Regelkreisläufe des Unternehmens unter Einbezug der relevanten Stakeholder zu integrieren.

Die Berichterstattung über die Wirkungsanalyse wird im Zuge einer Kommunikationsstrategie des Unternehmens gefestigt. Dabei gilt es interne und externe Zielgruppen zu erreichen. Auch für die Berichterstattung wurden in den letzten Jahren Standards erarbeitet. Ein weit verbreiteter Standard ist der Social Reporting Standard (SRS). Dieser Standard wird ab 50.000 Euro Volumen empfohlen. Er unterstützt die Risikoeinschätzung und bietet eine transparente Darstellung des Unternehmens beziehungsweise des Projektes. Außerdem schafft er eine Vergleichbarkeit zwischen verschiedenen Investitionsvorhaben. (Vgl. Kubek; Kurz 2018, S. 113)

3. Ausgewählte Instrumente der wirkungsorientierten Unternehmenssteuerung

Nach dem St. Galler Management-Modell sind Organisationen "Wertschöpfungssysteme". Im Zentrum für die arbeitsteilige Wertschöpfung, die Organisationen für ihre Umwelt erbringen, stehen Kommunikations- und Entscheidungsprozesse, die diese Wertschöpfungsprozesse stabilisieren. (Vgl. Rüegg-Stürm; Grand 2018, S. 9) Dazu werden verschiedene Gestaltungsinstrumente verwendet. Es geht allerdings nicht so sehr um die Instrumente an sich. Natürlich müssen diese zweckmäßig sein. Wenn die Organisation jedoch konsequent prozesshaft verstanden wird, können mit denselben Tools deutlich andere Wirkungen erzielt werden.

> *„Sie (die Gestaltungsinstrumente) können ihre Wirkung erst dann entfalten, wenn sie in die organisationale Kommunikation einfliessen, wenn sie der Strukturierung dieser Kommunikation dienlich sind und wenn sie in diesen Prozessen mit konkreter Bedeutung „aufgeladen" werden. Erforderlich ist folglich ein sorgfältiges Sensemaking[3], damit sich gewachsene Prozesse und Routinen organisationaler Wertschöpfung weiterentwickeln können."* (Rüegg-Stürm; Grand 2018, S. 135)

In diesem Verständnis werden Prozesse des Organisierens so verstanden, dass sie aus Kommunikationen, Entscheidungen und Handlungen bestehen. Es ist also entscheidend, inwiefern Instrumente in die Findung strategischer Entscheidungen einbezogen werden und eine förderliche Kommunikation ermöglichen, strukturieren oder inspirieren.

Nachfolgend werden einige Gestaltungsinstrumente exemplarisch dargestellt, die für die gesellschaftliche Wirkungsorientierung eines Unternehmens wertvoll sind. Vieles ist im Controlling alt bekannt und wurde für die Wirkungsmessung und -analyse weiterentwickelt. Nur wenige Instrumente wurden eigens für die Wirkungsanalyse entwickelt. Die wesentlichen Unterschiede liegen in den Zielsetzungen, mit denen die Instrumente angewendet werden. Sie betrachten nicht nur den Output eines Unternehmens, sondern befassen sich mit dem Impact und dem Outcome.

3.1 Bedarfs- und Umfeldanalyse

Ein erster Schritt auf dem Weg zur Wirkungsorientierung ist, die Herausforderungen und Bedarfe zu verstehen. Dabei sollten verschiedene Perspektiven beleuchtet werden:

- Was ist die gesellschaftliche Herausforderung und wie ist die Situation vor Ort?
- Wer sind die Kund*innengruppen und was wissen wir über deren Bedarfe?
- Wer sind die relevanten Stakeholder und wie können sie einbezogen werden?

3 Das St. Galler Management-Modell nennt die Aufgabe des Managements in kommunikativen Prozessen diese unterschiedlichen Auslegungen, Erwartungen, Handlungen oder Entscheidungen der Beteiligten in Beziehung zu bringen, zu verdichten und zu bewerten, Sensemaking. (Vgl. Rüegg-Stürm, J.; Grand, S. 2018, S. 45)

- Welche Angebote gibt es bisher und was fehlt?
- Welche Ursachen hat das Problem und welche Auswirkungen sollen verändert werden?

Die Bedarfs- und Umfeldanalyse hilft die Prioritäten richtig zu setzen und dient als Entscheidungsgrundlage, ob und in welcher Weise das Projekt weiterverfolgt wird. Die erhobenen Werte bilden die Referenzpunkte für spätere Auswertungen. Bedarfs- und Umfeldanalysen werden wiederkehrend in einem festgelegten Managementzyklus durchgeführt, aber auch wenn es Hinweise darauf gibt, dass etwas nicht so läuft, wie geplant, wenn es um die Ausbreitung einer Idee geht, oder darum mit zusätzlichen Aktivitäten Lücken zu schließen. (Vgl. Kubek; Kurz 2018, S. 14)

Zu den wesentlichen Umfeldfaktoren zählen Partridge und Sinclair-Hunt das politische, ökonomische, sozial-kulturelle, technologische, rechtliche und ökologische Umfeld. Dies fassten sie in der sogenannten PESTLE Analyse zusammen. PESTLE steht für political, economical, sozio-cultural, technological, legal and environmental factors. (Vgl. Partridge; Sinclair-Hunt 2005, S. 77) Nicht alle Bereiche müssen für jede Projektidee oder jedes Unternehmen gleich relevant sein. Es lohnt sich auf jeden Fall alle diese Faktoren durchzudenken.

Um das Projekt beziehungsweise das Unternehmen nach innen zu analysieren eignen sich Instrumente wie Porters Five Forces Model oder die SWOT-Analyse. Das Fünf-Kräfte-Modell von Porter beinhaltet ausgehend vom Blick auf die eigene Position innerhalb der Branche, die Verhandlungsstärke der Kund*innen und der Lieferant*innen und die möglichen Bedrohungen durch potenzielle Konkurrent*innen oder Substitutionsleistungen. (Vgl. Porter 2000, S. 29)

Die SWOT-Analyse steht für Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats. Mit dieser Stärken-Schwächen-Chancen-Gefahren-Analyse werden die eigenen Aktivitäten in Stärken und Schwächen eingeordnet und die aktuellen Chancen und Gefahren im Umfeld benannt. In einer SWOT-Matrix werden die Überlappungen analysiert und die weiter ausbaufähigen Chancen, die sich mit den Stärken decken aber auch die Chancen, die sich mit den Schwächen decken und aufgeholt werden müssen, aufgezeigt. Die Gefährdungen, die sich mit den Stärken decken, sollen abgesichert werden und Gefährdungen, die sich mit Schwächen decken, vermieden werden. (Gabler Wirtschaftslexikon. Das Wissen der Experten 2018)

Aus dem Bereich des Nachhaltigkeitscontrollings finden sich verschiedene Checklisten und Tests für die Erhebung des Ist-Zustandes, also der Bedarfs- und Umfeldanalyse. Im Bereich der Sozialunternehmen haben sich vermehrt Stiftungen mit diesen Checklisten befasst und stellen die wesentlichen Fragen Unternehmen und Initiativen zur Verfügung. (Kubek; Kurz 2018, S. 127) Vorsicht ist hier in Bezug auf Objektivität geboten. Die Einbindung externer Stakeholder oder Expert*innen hilft, dieses Kriterium zu gewährleisten. Es lohnt sich also mutig auch kritische Parteien zur eigenen Idee mit ins Boot zu holen. Die erhobenen Werte bilden die Referenzpunkte für spätere Analysen. Durch die Zusammenstellung der sachlichen und fachlichen Kriterien für die Checkliste verringert sich die Gefahr der Überladung mit weniger relevanten und subjektiven Kriterien. Die erarbeiteten Checklisten bilden ein einfach zu handhabendes wirkungsvolles Instrument und bilden einen leichten Einstieg vor allem für kleinere Unternehmen und Initiativen. (Vgl. Colsman 2016, S. 59)

3.2 Kund*innen- und Stakeholder-Analyse

Kund*innen, oft in der Wirkungsanalyse auch Zielgruppen oder Adressaten genannt, sind jene Personen bzw. Gruppen an die die Leistung, das Produkt direkt gerichtet ist. Oft gibt es unterschiedliche Kund*innengruppen beispielswiese Haupt- und Nebenkund*innen. So können zum Beispiel ältere Menschen, die Betreuung benötigen, die Hauptkund*innen sein, während deren Angehörige eine wichtige Nebenkund*innengruppe sind. Darüber hinaus gibt es weitere wichtige Stakeholder für das Unternehmen. Gerade gesellschaftliche Wirkungen sind komplexe Themen und werden von unterschiedlichen Stakeholdern verschieden bewertet. Hier gilt ebenso wie für die Bedarfs- und Umfeldanalyse mutig und zielrelevant auch kritische (jedoch konstruktive) Stakeholder mit einzubeziehen. Durch die Stakeholder-Analyse stellt sich heraus, wer die relevanten Stakeholder sind und in welchem Verhältnis sie zum Unternehmen stehen. Durch eine einfache Matrix mit den Kund*innen und Stakeholdern in der linken Spalte und den relevanten Fragen in der ersten Zeile, kommen die wesentlichen Informationen zusammen. Die Erwartungen je Gruppe werden erfasst und welche positiven und negativen Einflussmöglichkeit diese Gruppe auf den Unternehmenserfolg hat. Schließlich können die Konsequenzen, die sich daraus für das Unternehmen ergeben, definiert werden und in welcher Form diese Kund*innen beziehungsweise weitere interne und externe Stakeholder eingebunden werden sollen. Externe Stakeholder sind beispielsweise Investor*innen, Entscheidungsträger*innen in Politik und Verwaltung, andere Organisationen oder Vertretungen von Interessensgruppen. (Vgl. Kubek; Kurz 2018, S. 18–20)

Die Etablierung eines Stakeholder-Dialogs ist eine gute Möglichkeit den Entwicklungsstand der Wirkung mit den relevanten Stakeholdern von innen und außen zu prüfen und zu teilen. Der Austausch über wahrgenommene Entwicklungen der gesellschaftlichen Problematik und das Aufbereiten von weiteren Handlungsoptionen kann ebenso Inhalt sein, wie ein Feedback zur Wirkungsanalyse. Damit kommt dem Dialog eine Steuerungsfunktion zu. (Vgl. Colsman 2016, S. 61) Je transparenter die Unternehmenspolitik ist, desto mehr kann sie auch von den anderen Sichtweisen profitieren. Andere weit verbreitete Instrumente zur Einbindung von Kundengruppen sind Kundenzufriedenheitsbefragungen.

3.3 Implementierung von Wirkungszielen und Wirkungslogik

Die Zufriedenstellung von Kundenbedürfnissen, und zwar besser als dies die Mitbewerber*innen können, ist die Existenzsicherung eines Unternehmens. Als oberstes Ziel gilt also, die Bedürfnisse von Kund*innen bestmöglich zu kennen und die besten Antworten dafür zu haben.

> *„Steuerung ist nur dort möglich, wo es ein Ziel gibt. Und wo es ein Ziel gibt, ist Steuerung erforderlich.“* (Colsman 2016, S. 41)

Mittels Zielhierarchien werden die Möglichkeiten zur Zielerreichung von unterschiedlichen Unternehmensbereichen in kurz-, mittel- und langfristigen Aktivitäten geplant, durchgeführt und wieder analysiert. Damit entstehen eine zielorientierte Steuerung und der Aufbau eines

Controllingsystems. In diesen Prozess werden die relevanten internen und externen Stakeholder, speziell die Hauptkund*innengruppen, eingebunden und so möglichst viele Sichtweisen eingebracht. Anders als in vielen Unternehmen, die Nachhaltigkeit in einer eigenen CSR-Abteilung betreuen, gibt es in Sozialunternehmen keine Trennung von Kerngeschäft und Social Impact. (Vgl. Colsman 2016, S. 42–44)

Unabhängig vom Begriff, der in Unternehmen unterschiedlich eingesetzt wird, stellen verschriftlichte Leitlinien die wesentlichen Aspekte eines Wunschzustands dar. Unternehmenspolitische Führungsgrundsätze, Verhaltensweisen und Grundwerte eines Unternehmens werden in Leitlinien dargelegt. Leitlinien beschreiben den Zweck des Unternehmens und sind eine Definition des Selbstverständnisses. Die gemeinsame Arbeit an Leitlinien stärkt die Unternehmensidentität und Motivation der Beteiligten. (Vgl. Colsman 2016, S. 56) Darüber hinaus kommt der Einbindung aller Mitarbeitenden und relevanten externen Stakeholdern durch eine gute Kommunikation große Bedeutung zu. Durch die Beteiligung und Einbindung entsteht eine wirkungsorientierte Unternehmenskultur.

Es gibt nur eine Unternehmensleitlinie. Separate Leitlinien für Nachhaltigkeit oder Wirkungsorientierung machen weder nach innen noch nach außen Sinn. Leitlinien sind erst einmal reine Absichtserklärungen. Sie weisen dem konkreten Handeln die Richtung. Ohne Verständigung auf die relevanten Maßnahmen und der Überprüfung der Wirksamkeit besteht die Gefahr, dass das Unternehmen unglaubwürdig wird. (Vgl. Colsman 2016, S. 57)

3.3.1 Wirkungsziele formulieren

Ziele zu formulieren, ist ein sehr wertvoller jedoch intensiver Prozess. Daher gibt es immer wieder Tendenzen dieser Anstrengung auszuweichen und die implizit vorhandenen Ziele für ausreichend zu erklären. Spätestens wenn es jedoch um strategische Entscheidungen geht, wird dieser Schritt vermisst und muss nachgeholt werden.

Ein Nutzen aus einer guten Zielerarbeitung ist also, dass für Entscheidungssituationen klare Orientierung abgeleitet werden kann. Ziele helfen allen Beteiligten, sich zu fokussieren und die richtigen Dinge zu tun. Gleichzeitig beinhalten sie auch die Inspiration, das wofür es sich lohnt, sich zu engagieren und die Arbeit lässt sich besser nach außen darstellen. Ohne die Wirkungsziele können für die Wirkungsanalyse nicht die richtigen Fragen gestellt und Indikatoren gefunden werden. Im Zuge der Wirkungsanalyse werden auch die Wirkungsziele in regelmäßigen Abständen evaluiert und gegebenenfalls nachgebessert. (Vgl. Kubek; Kurz 2018, S. 26)

Gerade bei der Zielarbeit lohnt es sich, das Prozessdesign gut vorzubereiten und zu überlegen, wer wann wie in den Prozess eingebunden werden soll und kann. Es sollten alle relevanten internen Stakeholder im Prozess involviert sein. Für alle Stakeholder, interne und externe, sollte der Kommunikationsfluss genau überlegt sein und Formen von Feedbackschleifen sind gut zu planen. Erreicht werden soll, dass die Ziele möglichst von vielen mitgetragen werden und diese vielen auch einen Beitrag dazu leisten.

Eine gute Grundlage für eine Zielformulierung sind alle Kreativmethoden, wie beispielsweise die Walt-Disney-Methode oder die Zukunftswerkstatt, in denen sowohl die

Problemsicht wie auch die Zukunftssicht eingenommen werden. Kubek und Kurz arbeiten im Kursbuch Wirkung mit einem Problem- und Lösungsbaum. (Kubek; Kurz 2018, S. 29)

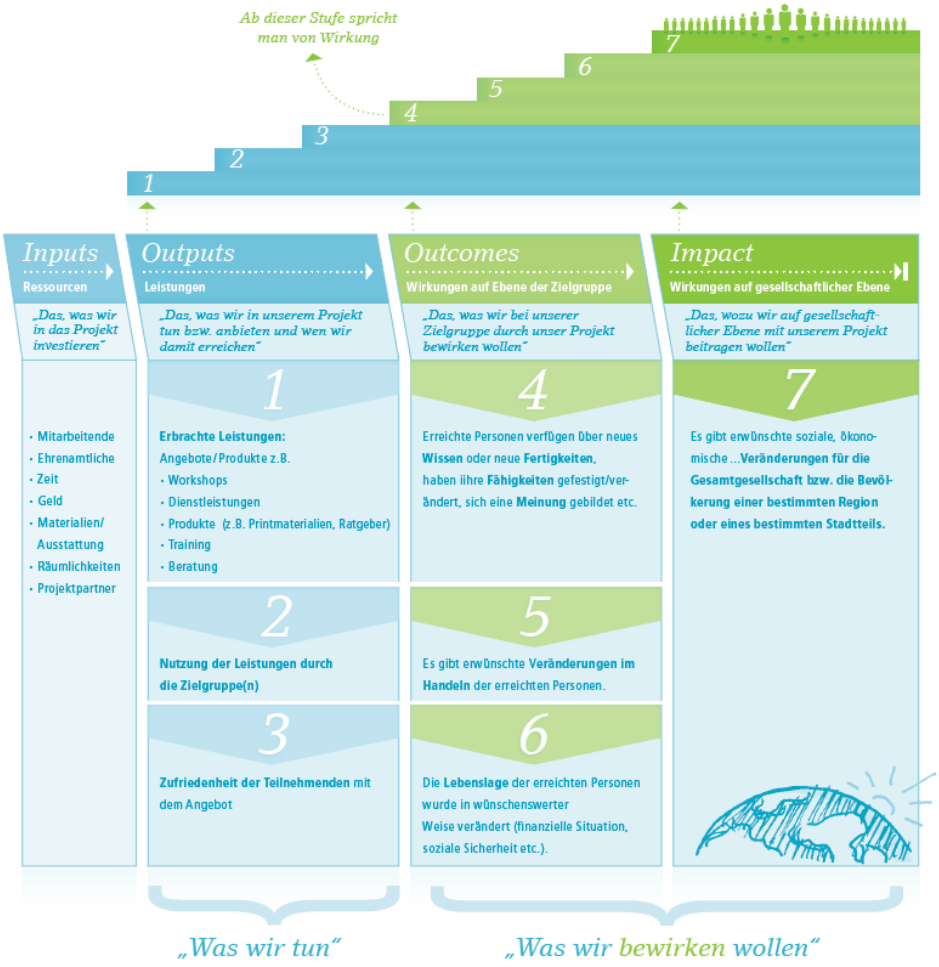
Aus Aussagen der Zukunftssicht lassen sich sehr gut Ziele formulieren. In einem Team der Frage nachgehen, um welche gesellschaftliche Veränderung geht es uns tatsächlich, ist wie gesagt anspruchsvoll und lohnend. Gesellschaftliche Wirkung ist vieldimensional und langfristig angelegt. Im Fall eines Sozialunternehmens drückt sie den Unternehmenszweck aus. Dem entsprechend soll auch die Formulierung des Wirkungsziels sein und beispielsweise „Das Unternehmen leistet einen Beitrag zu …“, lauten. Die Überlegung, wie sich die gesellschaftliche Situation darstellen würde, wenn es das identifizierte Problem nicht mehr geben würde, hilft bei der Annäherung. Anhand guter Fragen und der Sammlung von Zukunftsaussagen kann das Team oder Kleingruppen entlang der Wirkungstreppe (siehe Kapitel 2.2.) und für die wesentlichen Kund*innengruppen Ziele formulieren. In einem ersten Schritt können aber einfach auch Ziele gesammelt werden, die in einem weiteren Prozessschritt den einzelnen Wirkungsstufen zugeordnet und gegebenenfalls umformuliert werden. Wichtig ist, dass klar zwischen Zielen und Leistungen unterschieden wird und bei der Formulierung die grundsätzlichen Aspekte der Zielqualitäten beachtet werden:

- Spezifisch – möglichst präzise und nachvollziehbare Formulierungen
- Messbar – woran erkennen wir, dass dieses Ziel erreicht wurde
- Akzeptiert – kein Stakeholder soll einen wichtigen Einwand gegen das Ziel haben
- Realistisch – es soll mit den zur Verfügung stehenden Mitteln erreichbar sein
- Terminierbar – ein Zeitrahmen zur Orientierung

Obwohl Ziele Soll-Zustände beschreiben, werden sie als positive Ist-Zustände formuliert. Ziele haben in vielen Organisationen den Ruf, für die Schublade gemacht zu werden. Es kommt also, neben der Art wie sie allen Beteiligten kommuniziert werden, darauf an, in welchen Steuerungsmechanismus sie eingebettet sind. Eine regelmäßig durchgeführte Wirkungsanalyse schafft hier im Unternehmen einen verlässlichen Rahmen. (Vgl. Kubek; Kurz 2018, S. 27–31)

3.3.2 Wirkungslogik - Wirkungsmodell

Wie in Kapitel 2.6. bereits kurz beschrieben, ist die einfachste Form einer Wirkungslogik die Wirkungskette von Input (Ressourcen), Output (Leistungen), Outcome (Wirkung auf Ebene Kund*innengruppe) und Impact (Wirkung gesellschaftlich) in eine systematische Beziehung zu bringen. Verknüpft wird die Wirkungskette mit der Wirkungstreppe, die für Output und Outcome je drei Unterteilungen vorsieht.



Darstellung 8: IOOI–Logik

Quelle: Kubek; Kurz 2018, S. 35

Die erste Stufe beim Output meint, dass die Aktivitäten wie geplant stattfinden. Stufe zwei ist, dass die Kund*innengruppen erreicht werden und Stufe drei, dass die Zielgruppen die Leistungen akzeptieren. Beim Outcome meint die Stufe vier, dass die Zielgruppen ihr Bewusstsein bzw. ihre Fähigkeiten verändern. In Stufe fünf wird eruiert, inwieweit die Kund*innengruppen ihr Handeln verändern und Stufe sechs beobachtet wie sich die Lebenslage der Zielgruppen ändert. Auf Stufe sieben steht, dass eine gesellschaftliche Veränderung, der Impact, stattfindet.

Die Systematik des "IOOI" dient dabei der Planung, Messung und Kontrolle von gesellschaftlichen Wirkungen. Ebenso kann anhand dieses Instrumentes die Berichterstattung aufgebaut werden, die sowohl den Grad der Zielerreichung als auch die Effizienz der Mittelverwendung darstellen kann. Ausgehend vom gesellschaftlichen Wirkungsziel erfolgt die weitere Zielsetzung und Planung bis zu den Leistungen und den benötigten Ressourcen. (Vgl. Colsman 2016, S. 74 f.) Die Planung von Wirkung erfolgt also von der gesellschaftlichen Wirkung rückwärts, oder wenn man sich die Wirkungstreppe vorstellt, abwärts. Für eine Plausibilitäts- und Qualitätsüberprüfung kann der Weg anschließend in die andere Richtung durchgegangen werden, die Wirkungskette von links nach rechts. In vordefinierten Evaluierungsschleifen werden die erzielten Wirkungen beobachtet und ausgewertet.

3.4 Indikatoren ausfindig machen und zuordnen

Allein anhand der Ziele, auch wenn sie konkret und messbar formuliert sind, lässt sich oft noch nicht feststellen, ob die gewünschte Wirkung eingetreten ist. Daher müssen Indikatoren entwickelt werden, aufgrund derer festgestellt werden kann, ob und wie sich die erbrachten Leistungen auswirken. Ein Indikator ist laut Duden[4] ein Merkmal, was als (statistisch verwertbares) Anzeichen für eine bestimmte Entwicklung dient. Die Entwicklung der Indikatoren-Liste ist daher für jedes Unternehmen individuell anzufertigen. Indikatoren-Sets, die im Themenumfeld bereits verwendet werden, können natürlich zur Orientierung herangezogen werden.

Bei der Auswahl der Indikatoren sind vier Aspekte wesentlich:

- Informationen, mit denen festgestellt werden kann, ob die gewünschten Veränderungen in der gewünschten Qualität eintreten.
- Informationen, mit denen festgestellt werden kann, welche Anpassungen es in der Planung und Durchführung braucht.
- Informationen, durch die festgestellt werden kann, wenn im Unternehmen etwas nicht gut läuft.
- Anforderungen an den Bericht. (Vgl. Kubek; Kurz 2018, S. 65)

Für jedes Ziel muss mindestens ein Indikator benannt werden können. Das ist bei direkten Indikatoren einfacher als bei indirekten. Direkte Indikatoren lassen sich oft unmittelbar aus den Zielen ableiten und beziehen sich auf leicht messbare Veränderungen oder zählbare Outputs. Für qualitative Sachverhalte, beispielsweise Verhaltensänderungen, die auf den ersten Blick nicht überprüfbar erscheinen, braucht es oft indirekte Indikatoren. Wenn beispielsweise gestärktes Selbstbewusstsein ermittelt werden soll, kann sich das dadurch äußern, dass die Meinung in einer Gruppe öfter gesagt wird, dass die sozialen Kontakte steigen oder dass sich die Körperhaltung verbessert. Es braucht also oft mehrere Indikatoren, um eine Veränderung benennen zu können (Vgl. Kubek; Kurz 2018, S. 59). Schließlich ist die Entscheidung zu treffen, welche Indikatoren für eine wirkungsorientierte Steuerung relevant sind. Das Ergebnis der Indikatoren-Entwicklung muss handhabbar und aussagekräftig bleiben. (Vgl. Kubek; Kurz 2018, S. 66)

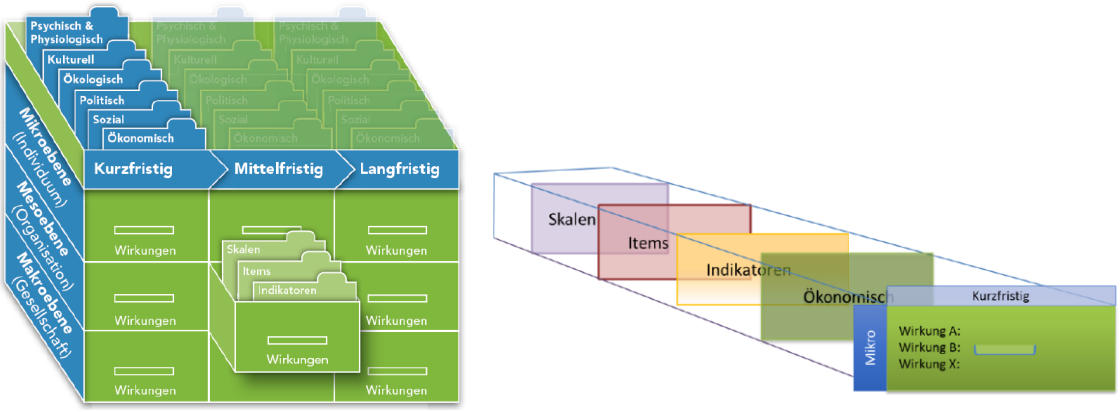
3.5 Kennzahlensysteme gesellschaftlicher Wirkung

3.5.1 Die Wirkungsbox

Mit der Wirkungsbox werden Outcome und Impact systematisch erfasst. Die Wirkungen werden den entsprechenden Dimensionen (Ökonomisch, Sozial, Politisch, Ökologisch, Kulturell, Psychisch und Physiologisch) zugeordnet und die Unterscheidung zwischen Wirkungen auf der gesellschaftlichen Ebene (Makro), der Organisationsebene (Meso) und

[4] Duden.de o. J.

der individuellen Ebene (Mikro) verortet. Auch die zeitliche Dimension der Wirkungen wird differenziert. Hinter jeder empirisch gemessenen Wirkung stehen Indikatoren, Items und Skalen.



Darstellung 9: Schublade aus der Wirkungsbox

Quelle: Schober; Rauscher 2014, S. 19

In den meisten Wirkungsanalysen ist die Zuordnung der Wirkungen zu den jeweiligen Stakeholdern eine weitere Unterteilung in der Schublade der Wirkungsbox. In Verbindung mit der Wirkungskette und der Rückbindung an den Input ergibt die Wirkungsbox ein umfassendes Informations- und Kennzahlensystem.

3.5.2 Sustainability Balanced Scorecard (SBSC)

Als die Balanced Scorecard in den 1990ern entwickelt wurde, war die gängige Art Unternehmen zu steuern, ausschließlich auf dem Rechnungswesen aufgebaut. Große Veränderungen vom Industriezeitalter zum Informationszeitalter durch höhere Flexibilität und Mobilität stellten Unternehmen vor neue Herausforderungen. Es war klar, dass nur die Sicht auf die vergangenheitsbezogenen Daten aus dem Rechnungswesen nicht mehr ausreichen wird, ein Unternehmen künftig zu führen. Die systematische Betrachtung von immateriellen Perspektiven für die Umsetzung der Unternehmensstrategie wurde immer wichtiger. (Vgl. Kaplan; Norton 1997, S. 18)

Mit der Balanced Scorecard wurde damals ein Instrument geschaffen, um die Vision und Unternehmensstrategie in ein System von Kennzahlen zu übertragen. (Vgl. Kaplan; Norton 1997, S. 23)

Die Balanced Scorecard betrachtet dabei vier Perspektiven:

- Kund*innen
- Lernen und Entwicklung
- Interne Geschäftsprozesse
- Finanzen

Das ist gleichzeitig auch einer der wesentlichen Kritikpunkte an diesem Instrument. Die Auswahl dieser Perspektiven scheint willkürlich gewählt zu sein und sollte im Unternehmen kritisch hinterfragt und gegebenenfalls angepasst oder erweitert werden. Zu diesen Perspektiven sind zu den jeweiligen Zielen die entsprechenden Kennzahlen unterlegt.

Daraus werden die Maßnahmen abgeleitet. (Vgl. Kaplan; Norton 1997, S. 8–11) Die Balanced Scorecard kann ihre Wirkung im Unternehmen nur entfalten, wenn sie als Steuerungsinstrument in die Regelprozesse des Managementkreislaufes: Ziele setzen, planen, durchführen und kontrollieren, eingesetzt wird.

Durch die Erweiterung der Balanced Scorecard um die relevanten gesellschaftlichen Aspekte entsteht die Sustainability Balanced Scorecard. Die SBSC untersucht ausgehend von der Strategie des Unternehmens, welche Parameter zur erfolgreichen Umsetzung der Strategie beitragen. Für jede Perspektive wird untersucht, welche Nachhaltigkeitsaspekte eine strategische Relevanz haben. Bei der Analyse wird auch geprüft, welche gesellschaftlichen Wirkungen die ökonomischen Ziele und Maßnahmen haben. In der Folge werden quantitative und qualitative Kennzahlen formuliert, die die Steuerung ermöglichen. Eine Scorecard umfasst in der Regel vier bis fünf Perspektiven mit je 20 bis 25 relevanten strategischen Größen. Bei dieser gleichzeitigen Betrachtung von ökonomischen und gesellschaftlichen Kennzahlen besteht die Gefahr, dass sich Umsatz- oder Profitabilitätssteigerung durchsetzen. Die Erkenntnis aus der SBSC müsste jedoch sein, dass das oberste Ziel die ständige Verbesserung der Erfüllung eines Kundennutzens sein sollte. (Vgl. Colsman 2016, S. 67 f.)

Die alles bestimmende Frage ist also auch bei der SBSC, welche strategischen Ziele formuliert sind und wie diese untereinander in Beziehung stehen. Darauf aufbauend werden die Ursachen-Wirkungsketten entwickelt. Während ursprünglich bei der Balanced Scorecard ausschließlich ökonomische Ursachen und Wirkungen berücksichtigt wurden, können bei der SBSC ökologische und gesellschaftliche Aspekte Ursachen oder Wirkungen sein. (Vgl. Colsman 2016, S. 135)

3.6 Controlling: Qualitätssicherung und Weiterentwicklung

Controlling, eingesetzt als Beratung des Managements, das auf Schwachstellen in der Unternehmensentwicklung aufmerksam macht, Aktivitäten ressortübergreifend koordiniert und Entwicklungschancen auslotet, ist für die Unternehmenssteuerung ein wesentliches Instrument. (Vgl. Colsman 2016, S. 39) Für die wirkungsorientierte Unternehmenssteuerung gelten umso mehr die Herausforderungen der Bereitstellung von validen belastbaren Informationen, die auch das klassische Controlling kennt. Dabei gilt immer die Beachtung des Verhältnisses der Kosten für die Informationsbereitstellung und dem Nutzen dieser Informationen. (Vgl. Colsman 2016, S. 51)

Ist Controlling mit der Entwicklung und Einführung einer passenden Wirkungsanalyse für das Unternehmen und deren Auswertung und Weiterentwicklung befasst, forciert dieses, dass die Wirkungsorientierung in allen Belangen den Bezugsrahmen für das Unternehmen darstellt. Entsprechend werden Leistungen, Prozesse und Instrumente der Unternehmenssteuerung weiterentwickelt. Immer unter Berücksichtigung der Qualitätssicherung.

Das Qualitätsmanagement hat sich schon lange mit ganzheitlicher Sicht auf Unternehmen befasst. So wurde bereits 1988 das European Foundation for Quality Management (EFQM) als ein Modell des Total Quality Management (TQM) Ansatz gegründet. TQM verfolgt das Ziel, Qualität als Systemziel im Unternehmen einzuführen und dauerhaft zu garantieren. Das Ziel von EFQM war es, den Aufbau und die kontinuierliche Weiterentwicklung von integrierten Managementsystemen zu unterstützen. Seit 2010 umfasste das EFQM-Modell, das verbunden mit abgeleiteten Zielen und entsprechenden Steuerungskreisläufen ein wunderbares Controllinginstrument ist, die Herausforderungen des nachhaltigen Managements noch deutlicher durch die acht Grundprinzipien, die eine exzellente Organisation ausmachen. Ausgewogene Ergebnisse, Kund*innennutzen, Vision, Prozessorientierung, Mitarbeiter*innen, Innovation, Partnerschaften und Verantwortung für eine nachhaltige Zukunft werden als relevante Blickwinkel für Nachhaltigkeit betrachtet. (Vgl. Colsman 2016, S. 69 f.) Damit wurde das EFQM-Modell sehr komplex. Das war einerseits gut für das Weiterbildungsgeschäft, allerdings waren Unternehmen immer häufiger auf der Suche nach Alternativen. Ab 2020 bietet das EFQM-Modell mit dem Fokus auf Ausrichtung (Vision, Werte, Ziele), Realisierung (Produkte, Leistungen, Prozesse) und Ergebnisse und einer angepassten Radar-Logik die wichtigsten Informationen auf einen Blick. Die Grundkonzepte der Exzellenz entfallen. (Stoldt, Hinrich 2019)

Immer komplexer werdende Sachverhalte, riesige Datenmengen und unzählige Datenquellen zu verarbeiten und so aufzubereiten, dass sie möglichst auf einen Blick erfasst werden können, das sind die heutigen Herausforderungen von Controlling. Quantitativ messbare Sachverhalte wie Input und Output, aber teilweise auch Outcome lassen sich gut in Kennzahlen komprimieren. Während absolute Kennzahlen einen einzelnen Sachverhalt (Wert, Summe, Differenz, Mittelwert, etc.) beschreiben, setzen relative Kennzahlen zwei oder mehrere Werte zueinander ins Verhältnis. Das Controlling stellt das Kennzahlensystem zusammen, das für das jeweilige Unternehmen die relevanten Zahlen beinhaltet und einen raschen Überblick ermöglicht. Damit dienen Kennzahlensysteme dem Management als Entscheidungsgrundlage. In wirkungsorientierten Unternehmen werden die Kennzahlen für Input und Output um die Kennzahlen für Outcome und Impact ergänzt. Die Aussagekraft der Kennzahlen entscheidet sich an der Qualität des zugrunde liegenden Kennzahlen- und Informationssystems. (Vgl. Colsman 2016, S. 61)

Die Entwicklung eines Leistungsmanagementsystems ist dabei prozesshaft anzulegen. Ausgehend von den relevanten Leistungsdimensionen für nachhaltiges Wirtschaften brauchen Unternehmen stufenweise Methoden, um die benötigten Ressourcen und das Know-How aufbauen zu können. Für die in einer Vielzahl an Branchen und Themenbereichen tätigen Sozialunternehmen gab es in den letzten Jahren große Bemühungen, die unterschiedlichsten vorhandenen Methodologien und Instrumente in systematische und vergleichbare Analysen weiterzuentwickeln. (Vgl. Arena; Azzone; Bengo 2015, S. 3)

Um mehr Qualität und Vergleichbarkeit in Nachhaltigkeitsanalysen zu bringen, gibt es nationale und internationale Initiativen, die sich branchenspezifisch unterschiedlich durchsetzen konnten. In seiner Jahresbilanz 2019 schreibt beispielsweise der deutsche Nachhaltigkeitskodex (DNK), dass unter den Anwendern der DNK die Indikatoren der Global Reporting Initiative (GRI) am häufigsten verwendet werden. (Vgl. Zwick 2020, S. 2)

Die Gründung des DNK geht auf das Jahr 2011 zurück. Potenziellen Nutzergruppen im Kapitalmarkt fehlten in den damaligen Nachhaltigkeitsberichten Vergleichbarkeit und Quantifizierung. Persönlichkeiten aus Politik, Verwaltung und Vertreter*innen des Kapitalmarktes fanden sich zum Rat für Nachhaltige Entwicklung zusammen. Die Geschäftsstelle wird von der Deutschen Bundesregierung finanziert. Der Rat für Nachhaltige Entwicklung traf eine Auswahl von Leistungsindikatoren und formulierte dafür Kriterien. Ziel ist es, die wesentlichen Informationen zu den Nachhaltigkeitsleistungen eines Unternehmens kurz, übersichtlich und vergleichbar darzustellen. Der DNK bietet einen kostenfreien Rahmen für die Nachhaltigkeitsberichterstattung, der von Unternehmen jeder Größe und Rechtsform verwendet werden kann. Der DNK baut auf den Zielen von Global Compact, den OECD-Leitsätzen für Nachhaltigkeit, ISO 26000 und der GRI auf, reduziert jedoch die teils sehr komplexen Leitlinien auf wesentliche 20 Kriterien. Damit soll insbesondere KMUs geholfen werden, einen Nachhaltigkeitsbericht zu erstellen. (Zwick 2020, S. 1)

3.7 Berichtslegung - Social Reporting Standards

In der Kommunikationsstrategie wird festgelegt, an wen, in welcher Form, in welchem Zeitraum, was und mit welchem Ziel berichtet werden soll, damit über die Wirkungen des Unternehmens nach innen und nach außen regelmäßig kommuniziert wird. (Vgl. Kubek; Kurz 2018, S. 109) Für die Wirkungsberichte haben sich Standards etabliert. Mittels professionellem Reporting kann die Entscheidungsgrundlage von Investierenden und anderen potenziellen Adressaten und Adressatinnen von Wirkungsberichten verbessert und der innovative Ansatz des Social-Entrepreneurs herausgestellt werden. (Roder 2011) Zur Erhöhung der Berichtsqualität, der Transparenz und Vergleichbarkeit hat sich der Social Reporting Standard (SRS) etabliert. Erst in Zusammenhang mit den verfolgten Zielsetzungen und den durchgeführten Aktivitäten kann die Wirkung eines Unternehmens angemessen eingeschätzt werden. Daher ist der Grundaufbau des SRS in drei Abschnitte gegliedert.

a. Darstellung der Vision und Aktivitäten für die Zielgruppen
b. Detaillierte Darstellung dessen, was das Unternehmen tut, um einen Beitrag zur Lösung eines gesellschaftlichen Problems zu erbringen. Dieser Abschnitt wird für jede Dienstleistung, jedes Programm, Produkt oder Projekt formuliert.
c. Die Darstellung der Organisation. Wenn mehrere Organisationen an einem Angebot beteiligt sind, wird für jede Organisation der Abschnitt C ausgefüllt.

Der systematische Aufbau und die Orientierung an der IOOI-Wirkungskette unterstützen Sozialunternehmen darin, überzeugend über ihre Wirkungen zu berichten. Ein Bericht nach den SRS eignet sich als Bericht nach innen und nach außen. Nach innen verstärkt er vor allem den Austausch über die Wirkungen des Unternehmens und fördert dadurch eine wirkungsorientierte Unternehmenskultur. Die SRS gibt es jedoch vor allem, um die Wirkungen nachvollziehbar nach außen darstellen zu können und die Vergleichbarkeit von Projekten und Organisationen zu erhöhen. (Vgl. Social Reporting Standards 2014, S. 4)

3.8 Resümee zu den Gestaltungsinstrumenten

Diese aus der Theorie ausgewählten Instrumente eignen sich also in besonderer Weise in einem Unternehmen, dass sich gesellschaftlicher Wirkung verschrieben hat. Im Wesentlichen unterscheiden sie sich von anderen Instrumenten durch die Zielsetzung, mit der sie angewendet werden. Sie dienen vordergründig den Ebenen Impact und Outcome. Damit sie für die Unternehmenssteuerung relevant werden, sind nicht so sehr die Instrumente selbst wesentlich, sondern dass sie als routinisierte Bearbeitungsformen[5] eingesetzt werden. Dies gilt für die zentralen Instrumente der gesellschaftlichen Wirkungsorientierung, Wirkungsziele und Wirkungslogik ebenso wie für die Wahl und Ausgestaltung des Kennzahlensystems für gesellschaftliche Wirkungsorientierung. Viele der beschriebenen Tools bedingen sich gegenseitig. Es können keine sinnvollen Wirkungsziele verfasst werden, ohne gesellschaftliche Problemstellung und ohne zumindest eine erste Bedarfsanalyse. Dasselbe trifft für die Indikatoren zu. Sie können nur anhand der Wirkungsziele und klaren Stakeholder-Analysen ausgewählt werden. Kennzahlensysteme, die nicht Auskunft zu den gesuchten Indikatoren geben, beeindrucken vielleicht potenzielle Förder- und Geldgeber*innen, sind jedoch nicht sinnvoll. Et cetera.

Instrumente als Bearbeitungsformen verstanden, bauen aufeinander auf, greifen ineinander über und zeigen das Netzwerk an notwendigen Entscheidungen im Unternehmen auf. Ein Unternehmen muss aus allen verwendeten Instrumenten also einen gut aufeinander abgestimmten fortlaufenden Prozess entwickeln, der situativ eingesetzt werden kann. Organisationen in denen Management als reflexive Praxis verstanden wird, werden zudem regelmäßige Routinen etablieren, um die verschiedenen Instrumente weiterzuentwickeln und Optimierungen umzusetzen. Es wird damit auch eine Korrekturmöglichkeit geschaffen, für alles, was sich im oft hektischen Unternehmensalltag eingeschlichen hat. (Vgl. Rüegg-Stürm; Grand 2018, S. 165–167)

Die Erkenntnisse aus Kapitel 2 “Theorieüberblick zur Analyse von gesellschaftlichen Auswirkungen“ und Kapitel 3 “Ausgewählte Instrumente der wirkungsorientierten Unternehmenssteuerung“ sind Grundlagen für den nun folgenden Praxisteil dieser Arbeit. In einer Einzelfallstudie werden die Erkenntnisse des Theorieteils, sowohl durch dessen Einfluss auf die Hypothesenbildung als auch durch die Abbildung dieser Erkenntnisse in den Leitfragen für die Expert*inneninterviews überprüft. In den Expert*inneninterviews werden auch die oben beschriebenen Gestaltungsinstrumente einer kritischen Prüfung unterzogen und sowohl die Anwendung als auch die erwartete Wirkung herausgearbeitet. Schließlich werden die Ergebnisse und Erkenntnisse aus der Einzelfallstudie im Ansatz einer ersten Verifikation unterzogen, indem ein weiteres Interview mit der Geschäftsführerin einer übergeordneten Organisation geführt wird.

[5] Darunter versteht das St. Galler Management-Modell die effiziente Vorgehensweise bei sich wiederholenden Entscheidungsnotwendigkeiten unter systematischer Nutzung von verteilter Expertise. (Vgl. Rüegg-Stürm; Grand 2018, S. 165)

4. Praktische Bedeutung des Social Impact-Anspruchs anhand des Sozialunternehmens Zeitpolster

Eine wesentliche Aufgabe dieser Arbeit ist die Herausarbeitung von Zusammenhängen und Unterschieden aus der theoretischen Standortbestimmung und den Ergebnissen der empirischen Erhebung. Dieser Abgleich soll Antworten auf folgende Fragen geben:

- Wie ist die Situation hinsichtlich der Impact-Orientierung im untersuchten Sozialunternehmen im Vergleich zu jener, die in der Literatur dargestellt ist – wo bestehen Unterschiede, welches sind die Gemeinsamkeiten?
- Inwiefern bzw. wie werden die in der Literatur angegebenen Managementinstrumente für Wirkungsorientierung im Unternehmen der Einzelfallstudie angewendet und zu welchen Ergebnissen führen sie?
- Welche neuen Erkenntnisse finden sich zur Thematik der Entscheidungsprozesse in Hinblick auf zu erwartende Zielkonflikte zwischen gesellschaftlichen und ökonomischen Zielen in Empirie und Literatur? Oder anders gefragt: Können Wirkungsziele und passende Managementinstrumente einen Beitrag zur Lösung dieses (scheinbaren) Dilemmas leisten?

4.1 Die Einzelfallstudie

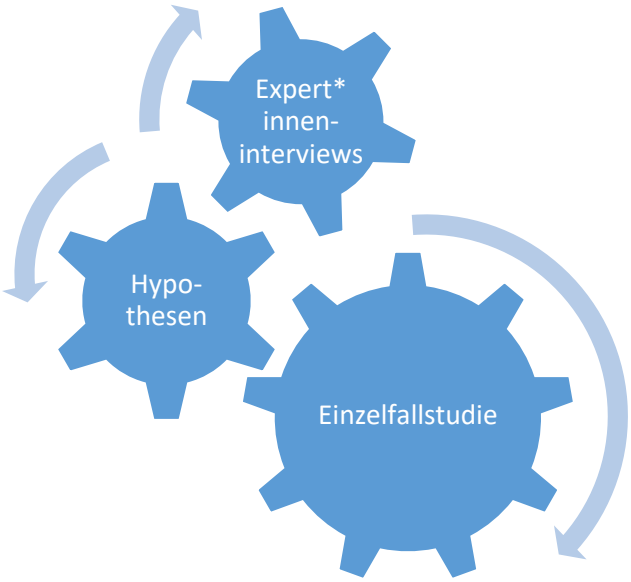
Als leitendes Forschungsdesign wird die qualitative Einzelfallstudie gewählt. In der Einzelfallstudie wird die Forschung anhand eines konkreten Untersuchungsobjektes, das für eine größere Anzahl ähnlich strukturierter Objekte[6] steht, durchgeführt. Sie ermöglicht es der Forscherin mit hoher Feldkompetenz und Involvierung in den Fall, die Aufmerksamkeit ganz auf die Fallstudie zu konzentrieren. Dadurch können, unter der Voraussetzung eines offenen Forschungsansatzes, neue, bisher nicht gesehene Phänomene wahrgenommen werden. (Vgl. Kromrey; Roose; Strübing 2016, S. 534)

Die Herausforderung der Untersuchung mittels Fallstudie ist, *„möglichst alle für das Untersuchungsobjekt relevante Dimensionen in die Analyse einzubeziehen“*. (Lamnek 2008, S. 299) Mit dem Wechsel der Perspektiven von der Innensicht zur reflektierenden Bearbeitung des Falles bringt die forschende Person die Erkenntnisse in einen wissenschaftlichen Begründungszusammenhang. (Vgl. Kraimer 2018, S. 5 f.) Einzelfallstudien sind ganzheitliche Analysen einer bestimmten Untersuchungseinheit. (Vgl. Baur; Blasius 2019, S. 619) Im Unterschied zu Befragungen und Beobachtungen ist die Einzelfallstudie keine eigene Erhebungstechnik. Sie bedient sich unterschiedlicher

[6] Kriterien für die Ähnlichkeit können z. B. die Unternehmensgröße, Lebensphase des Unternehmens, et cetera sein. Im Rahmen der Masterarbeit werden diese und weitere Kriterien noch spezifiziert, um zu einer transparenten Einschätzung zu gelangen, welche Unternehmen als "ähnlich strukturiert" gelten und warum angenommen werden darf, dass die gewonnenen Erkenntnisse der Einzelfallstudie auch für diese Unternehmen relevant sein werden.

methodischer Aspekte. Wesentlich ist die ganzheitliche Betrachtung des Falles und der Einbezug der relevanten Umwelt. Gleichzeitig ist der Fall so eng zu bestimmen, dass es möglich ist, die Fragestellung zu bearbeiten. (Vgl. Häder 2019, S. 371)

Als Basis für die Einzelfallstudie dient eine theoretische Auseinandersetzung mit den Themenfeldern „Messung von gesellschaftlichen Auswirkungen“ (siehe Kapitel 2) und „Ausgewählte Instrumente der wirkungsorientierten Unternehmenssteuerung“ (siehe Kapitel 3). Durch diesen explorativen Forschungsansatz können erste sinnvolle Erkenntnisse und Hypothesen generiert werden. Unterschiede und Gemeinsamkeiten der Prozesse und Methoden zur Einführung, Weiterentwicklung und Evaluierung einer gesellschaftlichen Wirkungsanalyse zwischen Theorie und Praxis im untersuchten Sozialunternehmen werden herausgearbeitet und die Herausforderungen, die sich in der Praxis stellen, können beschrieben werden. Eine erste Verifikation soll mithilfe von Expert*inneninterviews mit ähnlich strukturierten Unternehmen, die ebenfalls wirkungsorientiert arbeiten, durchgeführt werden.



Darstellung 10: Methodisches Vorgehen
Quelle: Eigene Darstellung

Die Erkenntnisgewinnung sowohl in der Einzelfallstudie als auch bei der „Erstüberprüfung“ der generierten Hypothesen und Erkenntnisse durch externe Expert*innen basiert vor allem auf Leitfadeninterviews. Der Leitfaden stellt sicher, dass im Interview keine wesentlichen Aspekte ausgelassen werden. Gleichzeitig gibt er jedoch viel Freiheit, dem Gespräch seinen Lauf zu lassen und die Fragen in einer beliebigen Reihenfolge zu stellen. Die befragte Person kann auf die offen gestellten Fragen frei antworten. Die Auswahl der Expert*innen orientiert sich an der Relevanz, die diese Personen für die Forschungsfrage haben. (Vgl. Mayer 2013, S. 37 f.) Näheres für die Einzelfallstudie ist in Kapitel 4.1.2.1 (Die Befragten) beschrieben.

4.1.1 Der Fall Zeitpolster

Der Zweck der Anwendung der Einzelfallstudie ist, das Verständnis für die Zusammenhänge zwischen der Social Impact-Orientierung und den angewendeten Instrumenten der Unternehmenssteuerung zu erfassen, in dem diese aus den Perspektiven der wesentlichen Stakeholder betrachtet werden. Die Sichtweise von Geschäftsführer*innen anderer Sozialunternehmen[7] wird aus Qualitätsgründen eingeholt. Die Betrachtung aus Sicht der fallfremden Perspektive soll helfen, die Zusammenhänge des gegenständlichen Falles offener wahrzunehmen und die Erkenntnisse einer Erstüberprüfung zu unterziehen.

Der Untersuchungsgegenstand ist mit dem Wirkungsmodell des Sozialunternehmens Zeitpolster umrissen, die Forschungsfrage wird am Beispiel dieses Sozialunternehmens behandelt. Für eine erste Klärung, ob und in welcher Weise die spezifischen Erkenntnisse aus der Analyse des Falles auf andere, ähnliche Unternehmen zutreffend sein könnten, sollen anschließend ein bis zwei Geschäftsführer*innen anderer Sozialunternehmen interviewt werden.

Die folgende Tabelle fasst Merkmale und Gruppen komprimiert zusammen, auf die in den theoretischen Kapiteln der Arbeit Bezug genommen wird.

Binnen-Merkmale

Akteur*innen	Zeitpolster GmbH Zeitpolster, Verein für Zeitvorsorge
Vorrangiger Organisationszweck	Betreuungsnetzwerk für Zeitvorsorge
Handlungsraum für Erbringung der Dienstleistungen	Freiwillige lokale Gruppen
Organisationsform	Privatwirtschaftlich
Organisationsgröße - Anzahl Mitarbeitende (Vollzeitäquivalent) - Anzahl ehrenamtlich Mitarbeitende (Vollzeitäquivalent)	 1,7 Personen 0,4 Personen (124 Personen á 1,5 h wöchentlich)
Finanzierung der Aktivitäten	Mehrheitlich extern mit dem Ziel in fünf Jahren eigenfinanziert zu sein

Umwelt-Merkmale

Wirtschaftsbereich	Dritter Sektor
Branche	Sozialwirtschaft
Gesellschaftliches Selbstverständnis	Wohlfahrtsstaat

[7] Diese geplante Vorgehensweise konnte aufgrund der Covid-19-Pandemie leider nicht durchgeführt werden. Mehr dazu in Kapitel 4.2 und 4.2.1.

Merkmale der Austauschbeziehungen

Marktbeziehungen	Gruppen entstehen aus zivilgesel-lschaftlichem Engagement (vorwiegend nicht-schlüssige Tauschbeziehungen)
Produkte / Dienstleistungen	Soziale Dienstleistungen
Kund*innen	Privatpersonen
Kooperationspartner*innen	Vielfältige Kooperationen mit Politik, Verwaltung, sozialen Institutionen, Unternehmen

Merkmale des Wirkungsmodells

Wirkungslogik	IOOI: Input – Output – Outcome - Impact
Stakeholder	• Ältere Menschen, die Unterstützung anfragen, aber auch Menschen mit Behinderung, Familien mit Kindern • Menschen, die Unterstützung anbieten • Sozial- und Betreuungseinrichtungen, die ähnliche Ziele verfolgen • Mitarbeiter*innen, Geschäftsführung
Wirkungspyramide	Für die ausgewählten Stakeholder werden für jede Stufe der Wirkungstreppe Ziele und Indikatoren formuliert.

Merkmale der Steuerungsinstrumente

Bedarfs- und Umfeldanalysen	Studien zur Lebenswelt älterer Menschen nutzen, eigene Umfragen bei älteren Menschen, die Zeitpolster nutzen, eigene Umfragen bei unterstützenden Personen
Kund*innen und Stakeholder-Analyse	Jährliche Auswertung der Daten der Onlineplattform Regelmäßige Auswertung der Netzwerke und Partnerorganisationen
Wirkungsziele - Wirkungspyramide	Jährliche Bearbeitung der Wirkungsziele im Rahmen der bestehenden Konferenzen und Gremien (Klausuren, Jahreshaupt-versammlung, etc.)
Wirkungs-Governance	Einführung eines weisungsfreien Beirates
Wirkungsbericht	Jährliche Verfassung eines Wirkungs-berichtes zur Jahreshauptversammlung

4.1.2 Geschäftsmodell, Zweck und Ziele von Zeitpolster

Das Sozialunternehmen Zeitpolster (Zeitpolster GmbH) wurde 2016/17 vorbereitet und im Jänner 2018 in Wien gegründet. Zur gleichen Zeit organisiert der Verein Zeitpolster, Verein für Zeitvorsorge in Vorarlberg Informationsveranstaltungen und beginnt hier die ersten Gruppen aufzubauen. Weitere Vorbereitungs- und Anbahnungsarbeiten in anderen Bundesländern und Ländern laufen parallel.

Alltägliche Betreuungsleistungen kostengünstig zu organisieren, die älteren Menschen möglichst lange eine hohe Lebensqualität ermöglichen, ist das soziale Ziel von Zeitpolster. Die Leistungserbringenden erhalten für jede geleistete Stunde eine Zeitgutschrift, die sie, wenn sie später Leistungsbeziehende sind, in Anspruch nehmen können. Betreuung ist ein klar von der Pflege abgegrenzter Begriff. Es geht um einfache alltägliche Aufgaben, wie die Fahrt zum Arzt oder die Teilnahme an einer Veranstaltung, deren Besuch ohne Begleitung nicht mehr möglich wäre, das Wechseln einer Glühbirne, schwerere Gartenarbeit, Hilfe beim Kochen und ähnliche Tätigkeiten. Ein überwiegender Anteil dieser Tätigkeiten wird nach wie vor von Familienangehörigen erbracht. Diese werden in Nachbarschaften, Freundeskreisen, aber auch durch aktive Seniorenbörsen, pfarrliche Gruppen oder ähnlichem, die sich die Sorge um ältere Menschen zum Auftrag gemacht haben, unterstützt. Modelle wie Essen auf Rädern, der Mobile Hilfsdienst u. ä. tragen zur Verlängerung des selbständigen Wohnens alter Menschen bei. In diesem Themenbereich sieht das Sozialunternehmen Zeitpolster seinen Auftrag. Im Zentrum steht eine neue Generationenvereinbarung durch nachhaltiges Geben und Nehmen. Menschen sind freiwillig bereit, andere Menschen zu betreuen und erhalten für jede erbrachte Stunde eine Stunde Zeitgutschrift, für die sie später wieder Betreuungsleistungen in Anspruch nehmen können. Für Personen, die kein Zeitguthaben haben, kostet das Engagement von Zeitpolster acht Euro je Stunde. Davon wird je Stunde ein Geldbetrag auf ein Notfallkonto zurückgelegt. Dieser Notfalltopf dient dem anteiligen Zukauf von Leistungen, sollte für die Zeitgutschrift bei Bedarf kein Engagement über Zeitpolster erbracht werden können. Ein anderer Anteil ist für Steuern und Abgaben und ein Anteil für den organisatorischen und strukturellen Rahmen, den Zeitpolster dem freiwilligen Handeln gibt. Wer selbst schon Zeitpolster angespart hat, löst für die Betreuung seine Zeitgutschriften ein und bezahlt für die Organisation einen geringen monatlichen Mitgliedsbeitrag. Die Leistungserbringenden sind in erster Linie in Gruppen von etwa 20 bis 50 Personen organisiert. (Zeitpolster GmbH o. J.)

Im Verein Zeitpolster sind alle Teammitglieder und Helfende organisiert, wobei die Helfenden außerordentliche Mitglieder sind und bei der Jahreshauptversammlung des Vereines kein Stimmrecht haben.

Zeitpolster ist so kalkuliert, dass es sich nach einer Aufbauphase von fünf bis sechs Jahren selbst finanziert. Genaue Berechnungen für die nächsten Monate liegen ebenfalls vor wie Langfristberechnungen. An den Startkosten beteiligen sich öffentliche Stellen und Impact-Investoren sowie Stiftungen.

Nach vielen Überlegungen, was hier die passende Rechtsform ist, wurde für eine GmbH entschieden. Einerseits kann und soll der Verein das finanzielle Risiko nicht tragen müssen,

andererseits entstehen hohe Verbindlichkeiten (Anteil je Stunde wird in den Notfalltopf geparkt), die ein Verein lt. Vereinsrecht gar nicht als Rücklagen haben darf.

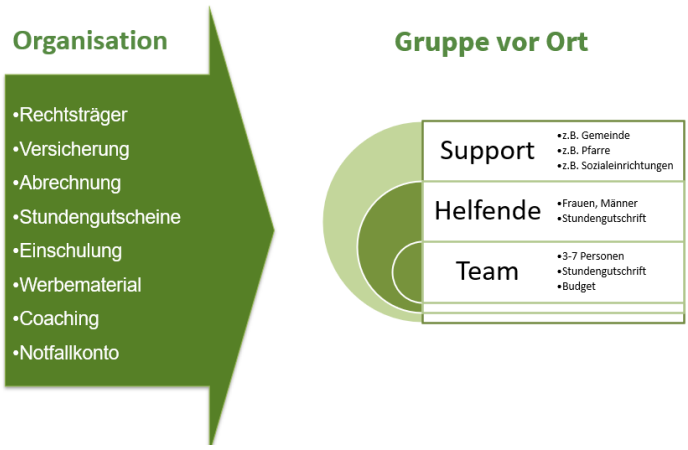
Geplant war, dass bis Ende 2019 in Österreich zehn Gruppen mit etwa 300 Helfenden aktiv sind und die Ausbreitung in zwei weitere Bundesländer in Österreich gelungen ist. Im Jahr 2021 sind sechs Bundesländerbüros eröffnet. Es sind dann 100 Gruppen aktiv, die gemeinsam 180.000 Stunden im Jahr erbringen. Langfristig entwickelt sich aus dem Projekt eine zusätzliche Säule der Altersvorsorge: "die Zeitsäule." Die Organisation erreicht bis 2021 eine Eigenfinanzierung von 80%. Die Vorbereitungsphase der Transferierung in ein anderes Land (Liechtenstein, Italien/Südtirol oder Deutschland/erstes Bundesland) ist abgeschlossen.

Ende 2019 kann für Zeitpolster festgestellt werden, dass die Ziele in Hinblick auf Anzahl der Gruppen noch nicht erreicht ist. Dies hängt mit der Erkenntnis zusammen, dass sich in Wien eine Netzwerkstruktur und nicht die Gruppenstruktur bewährt. Die Zahl der Betreuten und die Stunden sind erreicht und im Bereich der Transferierung in ein anderes Land liegen die Verträge bereits unterschriftsreif vor und wurden im Februar 2020 unterschrieben. Zeitpolster wird nun auch in Liechtenstein eingeführt.

4.1.3 Aufbauorganisation und die wesentlichen Prozesse

Die Geschäftsstelle der Zeitpolster GmbH besteht derzeit aus drei Personen, insgesamt 1,3 Stellenprozent. Der Sitz ist in Wien. Gemeinsam mit Zeitpolster, Verein für Zeitvorsorge, dessen Sitz in Dornbirn ist und über Mitarbeitende im Ausmaß von 0,4 Stellenprozent verfügt, organisiert die GmbH den Aufbau der Zeitsäule in der Altersvorsorge in Österreich. Basierend auf lokalen beziehungsweise regionalen freiwilligen Teams wird die Ausbreitung aus der Zivilbevölkerung heraus vorangebracht. (Jochum 2020)

Die GmbH übernimmt gemeinsam mit dem österreichweiten Verein viele Aufgaben für die Gruppen vor Ort und begleitet diese in ihren Tätigkeiten. Im Überblick sind diese Aufgaben in der nächsten Darstellung angeführt.



Darstellung 11: Zeitpolster Struktur

Quelle: Internes Dokument der Firma Zeitpolster

Die Gruppe vor Ort wird von einem Team aus Freiwilligen organisiert. Die Hauptaufgaben des Teams sind das Bekanntmachen und Vernetzen von Zeitpolster lokal oder regional, die Vermittlung von Helfenden an Betreute und die Betreuung des Registrierungsprozesses und die Verbuchung der geleisteten Stunden.

Darstellung 12: Zeitpolster Gruppe

Quelle: Internes Dokument der Firma Zeitpolster

Ein Großteil der Prozesse funktioniert über die Onlineplattform von Zeitpolster. Sie bietet die Möglichkeit, dass sich jede interessierte Person direkt registriert und die eigenen Leistungen dort anbietet bzw. dass sich Leistungsbeziehende oder deren Angehörige selbstermächtigt eine leistungserbringende Person über die Plattform suchen. Die Helfenden sind im Zeitpolster, Verein für Zeitvorsorge organisiert. Die Registrierung auf der Plattform inkludiert auch den Beitritt zum Verein. Alle zentralen Prozesse liegen dem Team auch in Papierform vor und können von interessierten Personen auch analog ausgefüllt werden.

4.1.4 Methodische Vorgehensweise und Prozess der Datenerhebung

4.1.4.1 Wahl der Methode und Hypothesenbildung

Für den Forschungsansatz der Einzelfallstudie kommen verschiedenste qualitative Forschungsmethoden in Frage. Die Befragung, die Inhaltsanalyse, die Beobachtung oder das Experiment. (Vgl. Schmieja 2014, S. 67) In dieser Untersuchung werden qualitative Interviews zur Generierung der Informationen gewählt.

Beim Expert*inneninterview wird nicht so sehr die Person des Interviewpartners beziehungsweise der Interviewpartnerin befragt, vielmehr geht es um die Funktion, die diese Personen innehaben. Dem Interview liegt ein Frageleitfaden zu Grunde. Durch den Einsatz eines Leitfadens wird sichergestellt, dass die relevanten Themen abgefragt werden. Gleichzeitig gibt der Leitfaden die Möglichkeit vertiefend nachzufragen, wenn besondere Elemente im Gespräch auftauchen. Er hilft auch wieder zur Rückkehr zum Thema, wenn Interviewpartner*innen zum Abschweifen neigen. (Vgl. Mayer 2013, S. 39–42)

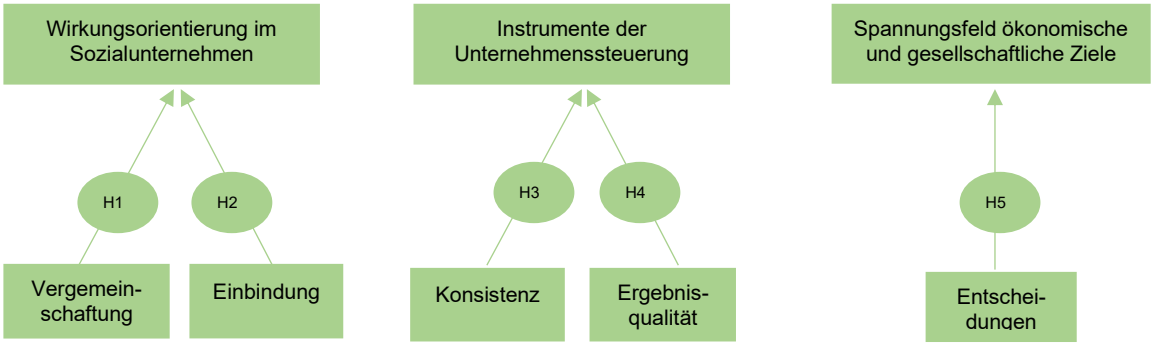
Aufbauend auf den theoretischen Vorüberlegungen (Kapitel 2 und 3) und den Forschungsfragen lassen sich Hypothesen formulieren, die empirisch geprüft werden sollen. Durch die Bildung von Hypothesen expliziert die Forscherin in der qualitativen Forschung ihre Vorannahmen und schafft sich ein Instrument, um die empirische Erhebung und Auswertung zu strukturieren und zu fokussieren. Es handelt sich damit um eine Theorie prüfende Vorgehensweise. Trotz der Theorie prüfenden Vorgehensweise ist nicht ausgeschlossen, dass während der Erhebung weitere Hypothesen entwickelt werden können. (Vgl. Lamnek 2008, S. 249)

Hypothese		**Kategorie**	**FrageNr**
H1	Die persönlichen Ziele der Stakeholder von Zeitpolster decken sich inhaltlich mit den Wirkungszielen von Zeitpolster.	Vergemeinschaftung	3,4
H2	Wenn die Einbindung relevanter Stakeholder in die (Weiter)-Entwicklung der Wirkungsanalyse gelingt, wird diese zu einem zentralen Steuerungsinstrument in einem Sozialunternehmen.	Einbindung	5,6,7
H3	Wenn die Arbeit an der Wirkungsausrichtung im Unternehmen konsistent wird, erhöht dies die Motivation der Stakeholder an der Zielerreichung mitzuwirken.	Konsistenz	6,7
H4	Sozialunternehmen brauchen separate Besprechungsformate bzw. Steuerungsinstrumente, um die Beteiligung der relevanten Stakeholder an der Wirkungsanalyse zu ermöglichen.	Ergebnisqualität	8,9
H5	Je offener mit dem Spannungsfeld von finanziellen Ressourcen und Erreichung gesellschaftlicher Ziele umgegangen wird, desto klarer fällt die Entscheidung für die gesellschaftlichen Ziele.	Entscheidungen	10,11

Tabelle 2: Untersuchungsleitende Hypothesen

Quelle: eigene Darstellung

Je genauer die Vorstellungen der Forscherin über die benötigten Informationen bereits im Vorfeld der Untersuchung sind, desto hilfreicher ist dies für die Erstellung der Leitfragen. Durch die Erarbeitung des hypothetischen Modells werden die Zusammenhänge zwischen den Forschungsfragen und den Hypothesen deutlich gemacht. So wird noch einmal überprüft, ob alle Forschungsfragen durch Hypothesen abgedeckt sind und alle relevanten Vorüberlegungen in die Untersuchung eingeflossen sind.



Darstellung 13: Hypothetisches Modell

Quelle: eigene Graphik in Anlehnung an Schmieja 2014, S. 67

4.1.4.2 Die Befragten

Dazu wurden die Stakeholder-Gruppen von Zeitpolster definiert. Als maßgebliche Stakeholder für den Fall wurden folgende Funktionen identifiziert, aus denen jeweils ein Experte, eine Expertin ausgewählt wurde.

Kürzel	Funktion	Beschreibung
E1	Netzwerkerin	In Wien unterstützt eine Mitarbeiterin den Aufbau des Netzwerkes und begleitet die lokalen Teams, die aus Freiwilligen bestehen.
E2	Kommunikation	Eine Mitarbeiterin ist für die Erhöhung der Bekanntheit von Zeitpolster zuständig.
E3	Betreute Person bzw. angehörige Person	Person, die Zeitpolster in Anspruch nimmt bzw. eine angehörige Person.
E4	Teamleitung oder Teammitglied	Leitet eine lokale bzw. regionale Freiwilligengruppe oder hilft bei der Organisation der lokalen bzw. regionalen Freiwilligengruppe mit.
E5	Helfende Person	Freiwillige, die Einsätze bei zu betreuenden Personen machen.
E6	Geldgeber*in	Vertreter*in von Geldgeber*innen.
E7	Betriebepartnerschaft	Eine Person aus dem operativen Management eines Betriebes, der für seine Mitarbeitenden Zeitpolster einsetzt.
E8	Sozialeinrichtung	Vertreter*in einer Sozialeinrichtung, die mit Zeitpolster kooperiert.
E9	Politik und/oder Verwaltung	Eine Person, die sich im Rahmen des politischen Engagements mit Zeitpolster befasst hat, oder eine hochrangige Person der Verwaltung, die mit Zeitpolster befasst ist.
E10	Geschäftsführung	Der Geschäftsführer ist gleichzeitig Gründer und Eigentümer des Unternehmens und Obmann des Vereins.

Tabelle 3: Stakeholder Beschreibung

Quelle: eigene Darstellung

Es wurden zehn Leitfadeninterviews im Frühjahr 2020 geplant. Von diesen konnten neun durchgeführt werden. Die Auswahl der repräsentierenden Person für die Funktionen, in denen mehrere Personen in Frage kamen, wurde per Los vorgenommen. Für die Bereiche Politik und/oder Verwaltung und Geldgebende*r wurden Personen gewählt, deren

Verhalten in der bisherigen Zusammenarbeit auf prägnante Aussagen hoffen ließ. Bei den Teammitgliedern und Helfenden, die sich freiwillig bei Zeitpolster engagieren, und bei den betreuten Personen bzw. deren Angehörigen wurde eine Eingrenzung anhand von Berufsbildern und Vorerfahrungen überlegt, die eine inhaltliche Nähe zum Thema Wirkungsorientierung vermuten lassen. Beachtet wurde hier vor allem auch die regionale Streuung. Die Reihenfolge der Interviews war zufällig und abhängig von den Terminmöglichkeiten der Interviewpartner*innen. Das letzte Interview wurde mit der Geschäftsführung vorgenommen, damit die Aussagen dieses Interviews nicht diejenigen der anderen Funktionen zu stark beeinflussen.

Kürzel	Funktion	Auswahlkriterien
E1	Netzwerkerin	Nur eine Person möglich
E2	Kommunikation	Nur eine Person möglich
E3	Betreute Person bzw. angehörige Person	Liste der betreuten Personen aus Vorarlberg, Nähe zum Thema Wirkungsorientierung anhand von Anmerkungen im Onlineprofil
E4	Teamleitung oder Teammitglied	Liste der steirischen Teammitglieder, Nähe zum Thema Wirkungsorientierung anhand von Anmerkungen im Onlineprofil
E5	Helfende Person	Liste der Helfenden Personen aus Wien, Nähe zum Thema Wirkungsorientierung anhand von Anmerkungen im Onlineprofil, sollte nicht persönlich bekannt sein
E6	Geldgebende*r	Liste der Geldgeber*innen nach Zeitpunkt der finanziellen Kooperation
E7	Betriebe Partnerschaft	Nur ein Betrieb möglich
E8	Sozialeinrichtung	Umfangreichste Partnerschaft
E9	Politik und/oder Verwaltung	Liste der aktuellen Kontakte, Region Salzburg bevorzugt
E10	Geschäftsführung	Nur eine Person möglich

Tabelle 4: Stakeholder Auswahlkriterien

Quelle: eigene Darstellung

Viele Interviewpartner*innen sind der Forscherin aus der Zusammenarbeit bei Zeitpolster bekannt. Die klare Definition der Rollen und der Aufgaben dieser Interviews musste hergestellt werden. Nur in einer gesicherten Atmosphäre konnten sich die Interviewpartner*innen auf ein offenes Interview, in dem sie aus ihrer Perspektive zu den Fragen Stellung nahmen, einlassen. Ein wichtiger Punkt ist auch die Anonymisierung der Interviews. Interviews sind, wie auch jede Beantwortung eines Fragebogens, immer Momentaufnahmen. An einem anderen Tag oder einfach durch das Nachdenken über das gegebene Interview würden vielleicht andere Gesichtspunkte in den Vordergrund rücken.

4.1.4.3 Interviewleitfaden und Durchführung der Interviews

Der Interviewleitfaden orientiert sich in erster Linie an den Erkenntnissen aus Kapitel 2 zum Thema Messung von gesellschaftlichen Auswirkungen und Kapitel 3 Instrumente der wirkungsorientierten Unternehmenssteuerung. Für die Prüfung, inwieweit diese beiden Thematiken mit den Praktiken im Fallunternehmen Zeitpolster übereinstimmen, beziehungsweise wo es große Differenzen gibt, wird die Einzelfallstudie mittels Expert*inneninterviews durchgeführt. Der Leitfaden sichert, dass im Interview alle wesentlichen Aspekte berücksichtigt werden. Gleichzeitig ist der Leitfaden bis zu einem gewissen Grad anpassungsfähig. Dabei ist die Änderung der Reihenfolge völlig problemlos. Es können jedoch auch Anpassungen des Leitfadens für eine bestimmte Stakeholder-Gruppe notwendig werden, da entweder der Wissensstand oder Zugang der Expert*innen zum Thema Wirkungsorientierung und Steuerungsinstrumente sehr unterschiedlich sein können. Ebenso können Interviewpartner*innen neue Gesichtspunkte einbringen, die einen entsprechenden Erkenntnisgewinn für die Fallbetrachtung versprechen. Diese werden dann auch in den Leitfaden aufgenommen und in den noch folgenden Interviews berücksichtigt. (Vgl. Mayer 2013, S. 37 f.)

Der inhaltlichen Vorbereitung des Interviewleitfadens wird besondere Aufmerksamkeit geschenkt. Die Kunst besteht darin, den Prozess vom gewünschten Ergebnis her zu denken und zu überlegen, welche Fragen gestellt werden müssen, damit Erkenntnisse generiert werden können, die einen wesentlichen Beitrag zur Beantwortung der Forschungsfragen ergeben. In der vorliegenden Befragung musste davon ausgegangen werden, dass die Befragten die Wirkungsziele ausschließlich implizit kennen konnten. Zeitpolster hat seine Wirkungsziele noch nie veröffentlicht – weder intern noch extern. Das schließt nicht aus, dass in anderen Zusammenhängen die Wirkungsziele Thema sind. Meist werden diese dann aber nicht als solche benannt und sind für die Befragten daher auch nicht als solche erkennbar. Dennoch sollten Bedeutungen und Priorisierungen von den unterschiedlichen Stakeholdern erfragt werden. Der Fragebogen wurde so aufgebaut, dass zu Beginn geklärt wurde, ob der Begriff “Gesellschaftliche Wirkungsorientierung“ überhaupt bekannt ist und wenn ja, welche Definition verwendet wird. Dann musste ein gemeinsames Verständnis zum Thema Wirkungsorientierung hergestellt werden, sodass die nachfolgenden Antworten eingeordnet und bewertet werden konnten. Über den Zugang der persönlichen Ziele zum Engagement bei Zeitpolster wird die Beantwortung des Fragebereichs zu den Wirkungszielen von Zeitpolster eingeleitet. Einerseits finden sich hier wieder Annäherungsfragen und andererseits wird die Bedeutung einiger konkreter Wirkungsziele und Outcomes nachgefragt. Der zweite Bereich des Leitfadens, die Fragen acht bis zehn, befasst sich mit den Auswirkungen von Steuerungsinstrumenten. Schließlich wird im dritten Bereich des Leitfadens versucht, mögliche Entscheidungsdilemmas zwischen ökonomischen und gesellschaftlichen Zielen zu ergründen. Nach einer theoretischen Frage dazu werden die Befragten aufgefordert Impact und Outcomes selbständig zu priorisieren, die einerseits auf ökonomische Zielsetzungen und auf gesellschaftliche Ziele gerichtet sind. Damit wird ein vermuteter Interessenskonflikt zwischen ökonomischen und gesellschaftlichen Zielen auch praktisch getestet.

	Forschungsfragen (F) der Untersuchung	
(F0) Einleitung	F0.1	Was sagt Ihnen der Begriff Gesellschaftliche Wirkungsorientierung? Was löst das bei Ihnen aus?
	F0.2	Begriffe IOOI-Modell und Wirkungstreppe einführen
(F1) Situation der Impact-Orientierung im Sozialunternehmen	F1.1	Was möchten Sie mit Ihrem Engagement bei Zeitpolster für sich bzw. andere erreichen? Welche Ziele haben Sie mit Ihrem Engagement bei Zeitpolster?
	F1.2	Was glauben Sie sind die Wirkungsziele von Zeitpolster? Sind Ihnen Wirkungsziele von Zeitpolster bekannt?
	F1.3	Wer sind für Sie die relevanten Bezugsgruppen / Stakeholder von Zeitpolster?
	F1.4	Was bedeuten für Sie die folgenden Wirkungsziele von Zeitpolster generell? Welche Auswirkungen haben diese auf ihr Engagement bzw. auf Ihre Motivation sich für Zeitpolster zu engagieren?
(F2) Steuerungsinstrumente	F2.1	Wie gut fühlen Sie sich bei Zeitpolster eingebunden? In welcher Form möchten Sie in die Arbeit an der Wirkungsanalyse bei Zeitpolster eingebunden sein?
	F2.2	Welche Managementinstrumente, die Zeitpolster für die Erreichung der Wirkungsziele anwendet, sind Ihnen bekannt und zu welchen Ergebnissen führen diese?
	F2.3.	Welche weiteren Managementinstrumente sollte Zeitpolster regelmäßig anwenden? Und mit welchen Ergebnissen?
(F3) Spannungsfeld ökonomische und gesellschaftliche Ziele	F3.1	Haben Sie Zeitpolster schon einmal in diesem Interessenskonflikt erlebt? Wie ist Zeitpolster damit umgegangen? Welche Anregungen hätten Sie, wie in Zukunft damit umgegangen werden sollte?
	F3.2	Reihung der Wirkungsziele vornehmen

Tabelle 5: Überblick über die erweiterten Forschungsfragen der Untersuchung
Quelle: eigene Darstellung

In der Einleitung zum Interviewleitfaden werden Aspekte wie der Dank für die Bereitschaft zum Interview, die Ziele der Befragung, der Bezug zur Masterarbeit, die Rollenunterschiede der Interviewerin im Unternehmen und in der Befragung dargelegt. Darüber hinaus wird die Einverständniserklärung für die Aufnahme des Interviews auf Tonband, die Publizierung von Auszügen aus den Interviews und die Anonymisierung trotz namentlicher Vorstellung der Expert*innen eingeholt. Mit der Zusicherung, dass die Tonbandaufnahmen nach Abnahme der Arbeit wieder gelöscht werden und das Interview innerhalb von 14 Tagen zurückgezogen werden kann, endet die Einleitung. Als persönliche Angaben werden nur der Name, die Funktion und die Dauer der Zugehörigkeit zu Zeitpolster erhoben. Dokumentiert wird außerdem die Dauer des Interviews, das Interviewdatum und das verwendete Medium.

Ein bis zwei Probe-Interviews (Pre-Test-Phase) stellen sicher, dass die Fragen verständlich sind und in einer angemessenen Zeit beantwortet werden können. In Anbetracht der

Zeitressourcen wird versucht diese Phase integrativ zu gestalten und die Fragen in den ersten Interviews gegebenenfalls umzuformulieren und anzupassen.

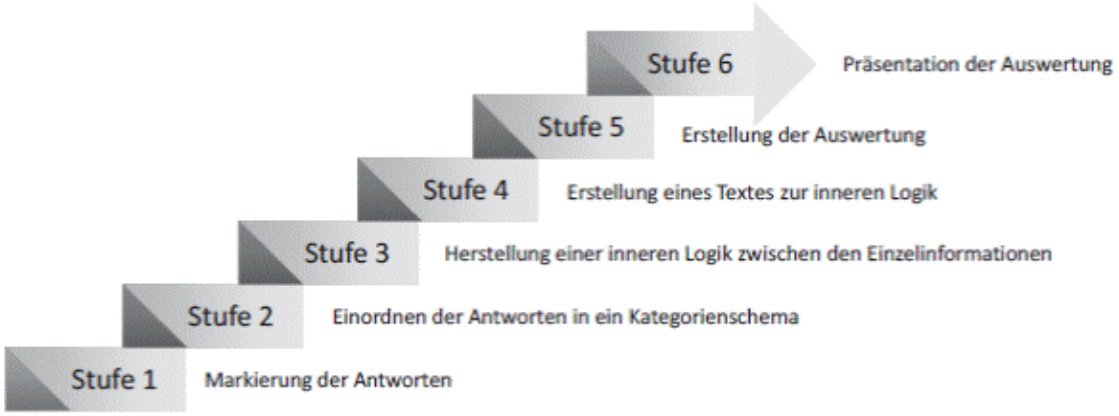
Die Interviewtermine wurden per E-Mail oder telefonisch vereinbart. Dabei wurden die wesentlichen Informationen in Bezug auf das Interview angegeben und der Leitfaden besprochen. So konnten sich die Expert*innen einen ersten Eindruck verschaffen. Die Gespräche wurden hauptsächlich per Zoom-Meeting oder telefonisch durchgeführt und aufgezeichnet. Zwei Expertinnen wurden persönlich besucht und die Aufnahmen am Handy aufgezeichnet. Leider konnte aufgrund einer gerade vorherrschenden weltweiten Pandemie kein Interview mit den Vertreter*innen des Partnerbetriebes erreicht werden. Die Mitarbeiter*innen waren auf Kurzarbeit und durften nur die allerwichtigsten Aufgaben erledigen. Die Absage wurde erst bei einer telefonischen Nachfassung zur schriftlichen Interviewanfrage erteilt. So konnten anstelle der geplanten zehn Interviews neun durchgeführt werden. Da die Betriebe gerade in der Zukunft ein wichtiger Partner von Zeitpolster sind, ist es sehr bedauerlich, dass vom Pionierbetrieb kein Interview vorliegt. Es muss aufgrund der Pandemie jedoch akzeptiert werden. Alle Expert*innen waren mit der Aufnahme und der Veröffentlichung der Gespräche einverstanden, dies wurde auch zu Beginn jeden Interviews noch einmal explizit gefragt.

Der Interviewleitfaden musste teilweise gravierend angepasst werden. Die größte Abweichung war jedoch bei der betreuten Person vorzunehmen. Die Expertin hat die Interviewerin trotz der Einschränkungen, die durch die herrschende Pandemie notwendig waren, persönlich empfangen. Aufgrund ihrer gesundheitlichen Situation fand die Interviewerin es nicht angebracht, diese weiter mit Fragen zur Wirkungsanalyse zu behelligen, sondern hat die Zeit genutzt und sich intensiv den Anliegen und Themen der älteren Dame gewidmet. Gleichzeitig war es erstaunlich, wie viel gerade dieses Gespräch zumindest bei den wenigen thematisierten Fragen zum Ergebnis beigetragen hat. Am stärksten abgewandelt haben sich während der Interviews die Fragen acht und neun, die Fragen nach den Managementinstrumenten. In drei Interviews wurden diese gänzlich weggelassen und in zwei weiteren Interviews stark abgewandelt, weil schon auf die aus Sicht dieser Expert*innen notwendigen Managementinstrumenten eingegangen worden war. Weggelassen wurden die Fragen acht und neun bei den Expert*innen für Helfende, Teammitglieder und Verwaltung bzw. Politik. Diese Expert*innen sind von den internen Prozessen bei Zeitpolster zu weit entfernt bzw. befassen sich auch sonst nicht mit Managementinstrumenten für Wirkungsanalyse.

Direkt anschließend an das Interview wurden wichtige Beobachtungen in Bezug auf Aussagen und emotionale Beteiligung während des Gespräches in Form eines Interviewtagebuches notiert. Dabei geht es keinesfalls um eine erste Auswertung. Vielmehr wird die erste Resonanz der Interviewerin auf das Interview aufgeschrieben, sozusagen als erstes Feedback auf die Interviewsituation.

4.1.5 Die Datenauswertung

Die Auswertung der Interviews wird anhand der Vorgehensweise nach Mühlfeld u. a. vorgenommen. Der Schwerpunkt der Interpretation liegt auf offenkundigen, unverdeckten Kommunikationsinhalten.



Darstellung 14: Sechs Stufen nach Mühlfeld

Quelle: Betriebswirtschaft & Management. Methodik der Untersuchung 2015

Im ersten Schritt werden alle Textstellen markiert, die spontan ersichtliche Antworten auf die entsprechenden Fragen des Leitfadens sind. Danach wird in einer zweiten Stufe der Text in das vorliegende Kategorienschema eingeordnet. Dieses Kategorienschema deckt sich mit den Kategorien, die zur Erstellung des Interviewleitfadens geführt hat. Die dritte Stufe stellt innerhalb der einzelnen Interviews eine innere Logik her. Dabei werden bedeutungsgleiche Passagen ebenso berücksichtigt wie sich widersprechende. Diese innere Logik wird verschriftlicht. Gleichzeitig wird in dieser vierten Stufe die Zuordnung der Passagen weiter differenziert und präzisiert. Als fünftes erfolgt nun die Erstellung der Auswertung mit Text und Interviewausschnitten. Diese Auswertung wird wiederum mit dem transkribierten Text verglichen. Abschließend wird die Auswertung in einem Bericht dargestellt. Dieser Bericht enthält keine weiteren Interpretationen mehr. (Vgl. Mayer 2013, S. 48–50)

Um die nicht minder wertvollen verdeckten Kommunikationsinhalte zumindest ansatzweise zu berücksichtigen, wurde direkt nach jedem Interview ein Interviewtagebuch geführt. Aufgabe dieser kurzen unmittelbaren Notizen ist es, Eindrücke, Beobachtungen und Emotionen zu dokumentieren und mit in die Ergebnisse einfließen lassen zu können.

4.1.6 Ergebnisse der Einzelfallstudie

Der Begriff „Gesellschaftliche Wirkungsorientierung“ löst sehr unterschiedliche Assoziationen bei den Interviewpartner*innen aus. Je nachdem in welcher Situation diese Assoziation abgefragt wird, mit welchem Wissen oder mit welchen Erfahrungen es verbunden werden kann, entstehen sehr unterschiedliche Bilder zu diesem Begriff. Während die eine Person bereits an unterschiedliche Wirkungsmodelle denkt, hadern andere Interviewpartner*innen mit der Sperrigkeit des Begriffes und können im ersten Moment wenig damit anfangen. Besonders interessant ist die Gleichsetzung von

gesellschaftlicher Wirkung mit der Annahme, dass jede Handlung eine Wirkung hat, die Handlung im gesellschaftlichen Kontext stattfindet und daher jede Handlung eine gesellschaftliche Wirkung hat. Etwas differenzierter, drückt folgende Assoziation "Gesellschaftliche Wirkung" aus: Eine Wirkung kann positiv oder negativ sein, bewusst oder unbewusst herbeigeführt werden und wenn größere gesellschaftliche Gruppen betroffen sind, handelt es sich um eine gesellschaftliche Wirkung. (Vgl. E1) Gesellschaftliche Wirkungsorientierung kann auch so verstanden werden, *„wie die Gesellschaft im Stande ist, ihre gesellschaftlichen Visionen wirksam umzusetzen".* (E9) Auch die Gleichsetzung von gesellschaftlicher Wirkung mit *„ich habe Gesellschaft"* (E3) wird vorgenommen. Die Frage nach der Assoziation mit dem Begriff „Gesellschaftliche Wirkung" löst aber auch die Sorge nach den derzeit vorherrschenden gesellschaftlichen Werten (vergleiche dazu in Kapitel 2.3. Absatz 1) aus und ob sich diese mit den eigenen Sorgen um eine entsprechende Absicherung der Betreuung decken. Dies kann durchaus eine Motivation für ein persönliches Engagement darstellen, sich für ein Thema einzusetzen, und einen gewissen Aktionismus bewirken. (Vgl. E4) „Gesellschaftliche Wirkungsorientierung" löst auch Freude und Handlungsorientierung aus, selbst aktiv werden zu wollen und sich mit den aktuellen gesellschaftlichen Fragen und Problemen auseinanderzusetzen und zu einer ursachenbekämpfenden Handlung beizutragen. (Vgl. E6)

Sich dessen bewusst zu sein, wie unterschiedlich Begrifflichkeiten von Personen interpretiert und wie unterschiedlich sie diese auch im Sprachgebrauch verwenden, ist eine wichtige Voraussetzung für die Interpretation von Aussagen der Umfrage. Es hat sich bewährt zu Beginn der Untersuchung das vordergründig verwendete Wirkungsmodell (siehe Fragebogen, Fragenummer 2 im Anhang) in den Fragebogen aufzunehmen, dieses Bild mit den Interviewpartner*innen zu teilen und zu besprechen. Dadurch konnte eine gemeinsame Basis für die darauffolgenden Fragestellungen geschaffen werden.

Von der Wirkungstreppe zur Wirkungspyramide

Im Laufe der Interviews wurde das Modell der Wirkungstreppe durch den Aspekt der Wirkungspyramide ergänzt. Für die verschiedenen Stakeholder wird jeweils eine Wirkungstreppe erarbeitet. Schließlich stehen diese Treppen jedoch für Seiten einer Pyramide. Auf allen diesen Treppen gemeinsam führt die Organisation über den jeweiligen Output und Outcome für die Bezugsgruppen den gewünschten Impact zusammen.

Wirkungsorientierung im Sozialunternehmen

Der folgende Abschnitt beschreibt die Herausforderung eines Social-Entrepreneurs die gesellschaftliche Wirkungsorientierung in die gesamte Organisation zu bringen. Es wird deutlich, welch großen Einfluss die persönliche Biografie und die eigenen Werte von wesentlichen Stakeholdern auf die Entwicklung einer Wirkungsanalyse haben und die Wichtigkeit von Sensemaking wird unterstrichen. Eine gute Voraussetzung dafür ist die hohe Bereitschaft sich an der Entwicklung der Wirkungsanalyse beteiligen. An der Frage nach den wesentlichen Stakeholdern, die in der Wirkungsanalyse berücksichtigt werden müssen, zeigt sich die Komplexität, das ineinander verwoben sein und die Abhängigkeiten der einzelnen Teile einer Wirkungsanalyse.

„Es ist eine Mindestvoraussetzung, dass die Impact-Orientierung über den Gründer, die Geschäftsführung, den Vorstand, ein Vorstandsmitglied in das Unternehmen kommt. Das ist eine Voraussetzung, heißt aber noch nicht, dass die Impact-Orientierung in der Organisation ankommt." E6

Der systematischen Wirkungsorientierung in der Unternehmensorganisation hohe Priorität zu geben, ist für Gründer*innen in der Vielzahl der an sie gestellten Aufgaben eine Herausforderung. Selbst sind sie durch und durch identifiziert mit der gesellschaftlichen Wirkung, die sie mit diesem Sozialunternehmen erreichen möchten, dass selbst die Formulierung von Wirkungszielen fast unmöglich erscheint. Sie sind einfach logisch. In den Gesprächen die Gründer*innen mit Mitarbeitenden führen, merken sie eine hohe Identifikation mit dem Thema, mit dem gesellschaftlichen Anliegen. Meistens ist es genau dieses gesellschaftliche Anliegen, dass die Personen zur Mitarbeit im Unternehmen motiviert und dies auch, wenn die gesellschaftlichen Wirkungsziele noch nicht formuliert und intern kommuniziert sind. So entsteht das Gefühl, dass alle an denselben Zielen arbeiten. Es muss jedoch davon ausgegangen werden, dass jede beteiligte Person zumindest ein wenig ein anderes Verständnis des gesellschaftlichen Problems hat. Im Gegenteil, die Einzelfallstudie zeigt deutlich, dass bei aller Übereinstimmung zum Thema, jede Person den Fokus anders legen würde, welche Wirkungsziele es anzustreben gilt. Dabei spielt der persönliche Erfahrungshintergrund, der Wissensstand, die Rolle und Aufgabe, die eine Person im Unternehmen übernommen hat, und durchaus auch die gerade aktuelle Situation eine Rolle. Das St. Galler Management-Modell nennt die Aufgabe des Managements in kommunikativen Prozessen diese unterschiedlichen Auslegungen, Erwartungen, Handlungen oder Entscheidungen der Beteiligten in Beziehung zu bringen, zu verdichten und zu bewerten, Sensemaking. (Vgl. Rüegg-Stürm; Grand 2018, S. 45) Damit die Einzelinterpretationen der Wirkungsziele nicht zu sehr abweichen, müssen Praktiken des Sensemaking implementiert werden, in denen Sinn und Bedeutung verfertigt werden. (Vgl. Rüegg-Stürm; Grand 2018, S. 220) Das Sozialunternehmen kann sich durchaus zu Nutze machen, dass es eine Übereinstimmung zwischen dem gesellschaftlichen Thema des Unternehmens und den persönlichen Werten und Zielen der Mitwirkenden gibt. So antwortet E10 auf die Frage nach den persönlichen Zielen, die mit dem Engagement bei Zeitpolster verbunden sind: *„Dass es Personen eine Perspektive gibt auf Betreuung, darauf sich Betreuung leisten zu können, die sonst keinen Zugang haben".* Auf die Frage nach den Wirkungszielen von Zeitpolster: *„Jeder weiß, er wird betreut, weil er Zeitguthaben hat und sich darauf verlassen kann. Unabhängig ob er/sie Geld hat. Diese Sicherheit ins Alter, ich bin nicht allein gelassen."* (E10)

Spielt in den persönlichen Zielen das besondere Konzept für Freiwilligenarbeit eine Rolle, kommt dieser Aspekt auch bei den gewünschten Wirkungszielen des Unternehmens vor. So antwortet beispielsweise ein Experte auf die Frage nach den persönlichen Zielen, die mit dem eigenen Engagement bei Zeitpolster erreicht werden sollen:

> *„Es gibt immer einen unmittelbaren Nutzen des Sozialen, der sinnvollen Zeitgestaltung, aber das ist das unmittelbare Erlebte. Aber dass es auch den Aspekt haben kann, dass wenn ich mich heute in einem Bereich engagiere, ich später zu einem Zeitpunkt, zu dem ich vielleicht Unterstützung brauche, mir da ein Guthaben erwerbe, dass ich dann auch Unterstützung erhalten kann, das denke ich entspricht einfach unserem Zeitgeist."* E9

Zur Frage, welche Wirkungsziele Zeitpolster haben sollte, sagt derselbe Experte:

> *„Dieses Bewusstsein, dass ich selbst Handelnder sein kann […], weil sie sehen, dass dieses Wissen und dieses Miteinander-Leben gestalten ganz wichtig ist in unserem eigenen Sinn. Da wäre die höchste Wirkungsnotwendigkeit angesiedelt, […] Da sollte sich was verändern."* E9

Eine andere Person kann sich vor allem für die von Einsamkeit betroffenen alten Menschen motivieren oder möchte das Engagement von Menschen fördern und diesem Engagement gute Rahmenbedingungen zur Verfügung stellen. Zu wissen, wo knüpfen die Partner*innen an das Gesamtkonstrukt des Unternehmens an, diese Erkenntnisse über die unterschiedlichen Interessenslagen sollte in den Prozess der Wirkungsanalyse mit einfließen. Einerseits können durch die Berücksichtigung der unterschiedlichen Zugänge zum Thema die einzelnen Stakeholder leichter an die Inhalte der Wirkungsorientierung des Unternehmens anknüpfen und auch an diese herangeführt werden. Mit dem Bewusstsein über die eigenen Ziele kann der konstruktiv kritische Blick gegenüber formulierten Wirkungszielen im Unternehmen aktiviert werden. Es werden nicht automatisch von der Unternehmensleitung formulierte Wirkungsziele übernommen, der eigene Standpunkt wird eingebracht und vertreten. Dies erhöht die Auseinandersetzung bereits bei der Formulierung der Wirkungsziele und führt schließlich sowohl inhaltlich zu einem besseren Ergebnis, also die Formulierungen der Wirkungsziele fällt klarer aus als auch zu einer deutlich höheren Identifikation der einzelnen Stakeholder mit den Wirkungszielen. Die Unternehmensleitung kann jedoch auch die kritischen Wortmeldungen besser einordnen und sich gegebenenfalls auch besser abgrenzen, da sie die Beweggründe dahinter sehen und verstehen kann. Schlussendlich bleibt es Aufgabe der Unternehmensleitung zu prüfen und zu entscheiden, in welchen Zusammenhängen das Unternehmen wirksam werden soll.

> *„Was ist das gesellschaftliche Problem, die Herausforderung und was sind die vier bis fünf Ursachen für dieses Problem. Welchen ein bis zwei Ursachen wollen wir uns als Unternehmen annehmen, …"* E6

Das ist ein notwendiger und schwieriger Schritt, wenn gesellschaftliche Wirkung die Ursachen beseitigen und nicht nur Symptome behandeln soll. (Vergleiche Kapitel 2.6. Absatz 3) Diese Entscheidung gemeinsam vorzubereiten, indem alle Mitwirkenden in der für sie angemessenen Form in den Prozess einbezogen werden und indem in der höchst möglichen Transparenz die Entscheidungen nachvollziehbar kommuniziert werden, garantiert, dass sich die verschiedenen Interessensgruppen gemeinsam an den Wirkungszielen ausrichten können.

In diesem Sinne muss die Hypothese 1 neu formuliert werden:

Die persönlichen Ziele der Stakeholder von Zeitpolster decken sich inhaltlich mit den thematischen Zielen von Zeitpolster.

Es gibt eine thematische Anknüpfungsmöglichkeit, die mit den persönlichen Zielen verbunden ist. Dies ist für eine Vergemeinschaftung des Anliegens eine sehr gute Voraussetzung. Die hohe Beeinflussung der je eigenen Perspektive auf die Wirkungsziele des Unternehmens durch die persönlichen Hintergründe muss jedoch berücksichtigt werden. Engagierte Personen, die sich davor fürchten im Alter alleine zu sein, interpretieren

das Wirkungsziel eher in Richtung gegen Einsamkeit im Alter, während Personen, deren Sorge geringe finanzielle Ressourcen oder Arbeitslosigkeit sind, wichtiger ist, dass es leistbare Betreuungsangebote gibt, et cetera. Das Offenlegen, Kennen und Verstehen der jeweiligen Anliegen ist eine gute Basis für vergemeinschaftete Wirkungsziele der Organisation.

Viele der befragten Stakeholder würden sich im Rahmen ihrer Möglichkeiten gerne in die Entwicklung der Wirkungsanalyse einbinden lassen bzw. würden beratend zur Verfügung stehen. Berücksichtigt werden muss allerdings der hohe Einfluss der persönlichen Hintergründe auf die Auslegung der Wirkungsziele.

Im untersuchten Sozialunternehmen sind alle befragten Stakeholder mit der Einbindung im Unternehmen sehr zufrieden. Teilweise äußern Befragte das Spannungsfeld, dass sie sich eine intensivere Einbindung wünschen würden, diese jedoch gar nicht leisten könnten, weil sie auch anderen Verpflichtungen nachkommen müssen.

> *„Das Ganze könnte natürlich intensiviert werden. Das könnte von seiner Seite gezielter sein, nur ist das eine Frage der Ressourcen. […] Das langsame Wachsen hat auch etwas für sich. Aber im Rahmen der mir bekannten Ressourcen und auch der eigenen Ressourcen glaube ich ist die Einbindung absolut angemessen und gut."* E9

Die Einbindung wird als angemessen erlebt, hohe Transparenz, ausgewählte, kurze Informationen und die unterschiedlichen Möglichkeiten am Netzwerk teilzunehmen werden sehr geschätzt.

> *„Mein Leben ist so vielfältig. Ich brauche mich da gar nicht großartig bei Zeitpolster eingebunden zu fühlen. Obwohl ich da bei der ersten Jahreshauptversammlung war."* E5

Einhelligkeit besteht darin, dass die Hauptbezugsgruppen des Sozialunternehmens die Betreuten (Menschen, die Unterstützung in Anspruch nehmen möchten) und die Helfenden (Menschen, die bereit sind, Unterstützung anzubieten) sind. Bereits die Sicht, welche Aspekte bei den betreuten Menschen fokussiert werden soll, differiert jedoch stark.

> *„Senioren, Seniorinnen, weil die Hilfsbedürftigkeit mit dem Alter zunimmt."* E1

> *„Ältere Menschen, die Unterstützung brauchen. Alleinstehende, die keine Familie vor Ort haben."* E4

> *„Ältere Menschen sind sicher die erste Gruppe, was brauchen die, wie geht es denen? Ältere Menschen wissen, was immer gesundheitsverbessernd ist. Sie haben die Freiheit ihr Leben zu gestalten."* E6

> *„Menschen, die unterstützt werden, die Unterstützung brauchen. […] das kann nur einmal eine Unterstützung sein, oder längerfristig."* E8

Der jeweilige Erfahrungshintergrund und die Rolle, die im Sozialunternehmen eingenommen wird, prägt diese Sichtweisen. Manche Stakeholder setzen sich dafür ein, das Modell Zeitpolster auch schon für Familien oder Jugendliche anzuwenden. Eine kurzfristige Unterstützung für die Kinderbetreuung könnte manchmal das gesamte

Familiensystem längerfristig stabilisieren. Für diese Familie gesehen könnte diese Unterstützung einen enormen Nutzen stiften und wäre dies nicht auch ein sinnvoller gesellschaftlicher Beitrag, wenn es jungen Familien besser geht? (Vgl. E1)

Ein ähnlich breites Verständnis der Stakeholder fällt auch in Bezug auf die zweite Hauptbezugsgruppe, diejenigen die Unterstützung anbieten, auf. Wer die unterstützenden Personen sind, sollte eigentlich egal sein. Die kann man zusammennehmen. Egal ob das der Enkel, die Freundin oder ein Nachbar ist. Viel wichtiger ist, dass es sich um individuelle Unterstützende handelt. Der ältere Mensch muss frei sein in der Annahme der Unterstützung. (Vgl. E6)

> *„Leute, die sich engagieren möchten, die sich da zur Verfügung stellen, die auch Selbstwirksamkeit haben möchten, möchten andere unterstützen, möchten auch etwas zurückbekommen, Form von Anerkennung, auch selbst eine gute Zeit haben."* E8

Für einen anderen Stakeholder ist dagegen wieder klar, dass die Gruppe der Unterstützenden 50+ ist (vgl. E2) beziehungsweise, Frauen und Männer kurz vor oder gerade in der Pension. (Vgl. E1)

Könnten sich diese individuellen Sichtweisen auf die Gruppe der Unterstützenden an gemeinsamen Wirkungszielen orientieren, um wieviel fokussierter kann das Unternehmen dann wirksam werden.

Einigkeit besteht noch in Bezug auf die lokalen freiwilligen Teams. Dies ist eine Bezugsgruppe, die von Zeitpolster in der Wirkungsanalyse berücksichtigt werden muss. Ebenso wesentlich sind die internen Stakeholder, und zwar unabhängig davon ob Mitarbeitende, Gründer oder Geschäftsführung. Die Auseinandersetzung mit möglichen weiteren Bezugsgruppen, die in der Wirkungsanalyse des Sozialunternehmens berücksichtigt werden sollten, führt zu spannenden Differenzierungen. Eine klare Bestimmung dieser Gruppen ist jedoch ohne vereinbarte Wirkungsziele und Wirkungslogik nicht leistbar. Beispielsweise ist unklar, ob Investor*innen interne oder externe Stakeholder sind. Folgende Überlegung macht das deutlich:

> *„Der Investor hat schon ein starkes Commitment abgegeben, dass er das möchte. Die nehme ich da eher, weil wir ja auch schon Investoren haben, die zähle ich eher mit ins Boot. Die tragen Risiko."* E10

Diese Differenzierung wird jedoch nicht bei allen anderen Bezugsgruppen gemacht. Es könnte genauso gut interne und externe Sozialeinrichtungen geben. Diejenigen, mit denen schon eine enge Zusammenarbeit besteht, und alle anderen. Oder auch im Bereich von Verwaltung und Politik könnten diejenigen, die das Sozialunternehmen bereits unterstützen, zu den internen Stakeholdern gezählt werden. Es wird damit eine Binnendifferenzierung vorgenommen, die für die Entscheidung, inwiefern Investor*innen eine zu berücksichtigende Bezugsgruppe in der Wirkungsanalyse sind, wichtig werden könnte. Einerseits ist sehr klar, dass in den nächsten Jahren weitere Investor*innen benötigt werden und dass es auf dem Finanzierungsmarkt noch viel Aufklärungsarbeit in Bezug auf Impact-Investment benötigt.

Ähnlich verhält sich das mit den anderen Helferorganisationen[8], die im Bereich Betreuung älterer Menschen aktiv sind. Sie sind unzweifelhaft eine wichtige Stakeholder-Gruppe für das Sozialunternehmen. In diesen Organisationen ist viel Know-How in Bezug auf die Thematik vorhanden und wahrscheinlich finden sich hier noch viele ergänzende Synergien, wenn es um die Wirkung in diesem gesellschaftlichen Bereich geht. Auf der anderen Seite haben die Trägerorganisationen einflussreiche Positionen in der Gesellschaft, die für die Skalierbarkeit[9] von Zeitpolster wichtig wären. (Vgl. E6)

Zur Hypothese 2

> Wenn die Einbindung relevanter Stakeholder in die (Weiter-)Entwicklung der Wirkungsanalyse gelingt, wird diese zu einem zentralen Steuerungsinstrument in einem Sozialunternehmen.

ist daher anzumerken, dass bereits die Definition wer, wann und in welcher Form einbezogen werden soll, ausschlaggebend für den gesamten Prozess der Wirkungsanalyse ist. In Kapitel 2.6. Absatz 2 wird davon ausgegangen, dass Bedarfs- und Umfeldanalysen die Identifikation der relevanten Stakeholder für die Einbindung in die Wirkungsanalyse unterstützen. Dem gegenüber wird in der Einzelfallstudie deutlich, dass die relevanten Bezugsgruppen aus dem Wirkungsmodell des Unternehmens und der zur Umsetzung gewählten Strategie, zu welchen Ursachen möchten wir an der Lösung mitwirken und wessen Sichtweise müssen wir dazu berücksichtigen, definiert werden. Darauf aufbauend werden dann Bedarfs- und Umfeldanalysen herangezogen oder durchgeführt, um genauere Informationen zu sammeln, Argumentationshilfen zu finden und auch die Ansatzpunkte festzumachen, mit denen für diese Gruppe wirksame Schritte auf dem Weg zum Wirkungsziel erreicht werden können. Die Frage, wer sind die wesentlichen Bezugsgruppen, die in der Wirkungsanalyse berücksichtigt werden müssen, kann also nicht unabhängig von den Wirkungszielen entschieden werden. Ohne die klaren Wirkungsziele kann hier lange diskutiert werden, an welchen Stakeholdern die Aktivitäten ausgerichtet werden sollen. Wirkung entfaltet sich vielschichtig und mehrdimensional (vgl. Kapitel 2.3 Absatz 2). In allen Dimensionen, die für das Sozialunternehmen relevant sind, kann es seine Wirkungsziele für verschiedene Stakeholder setzen. Wenn die eigene Wirkungslogik nicht geklärt ist, ist die Gefahr groß, dass die eingesetzten Ressourcen schließlich verpuffen. Die Klärung der relevanten Stakeholder schärft das Wirkungsmodell des Unternehmens. Die angemessene Einbindung dieser gewählten Stakeholder in die (Weiter-)Entwicklung der Wirkungsanalyse führt zur fortlaufenden Beschäftigung des Sozialunternehmens mit den Wirkungszielen und dem Wirkungsmodell. Als ein relevanter Stakeholder ist jedenfalls die Geschäftsführung involviert. Damit wird durch die Einbindung relevanter Stakeholder in die Weiterentwicklung der Wirkungsanalyse diese zu einem zentralen Steuerungsinstrument.

---

[8] Helferorganisationen wird von diesem Experten als Synonym für Sozialeinrichtungen, die im Bereich Betreuung aktiv sind, verwendet.

[9] Skalierbarkeit im betriebswirtschaftlichen Sinne befasst sich damit, wie weit der Umsatz gesteigert werden kann, ohne die Fixkosten zu erhöhen bzw. ohne das kontinuierlich in Produktion und Infrastruktur investiert werden muss. (Vgl. Für-Gründer.de GmbH o. J.) Hier meint Skalierbarkeit die Ausbreitung der sozialen Wirkung.

Managementinstrumente – Konsistenz, Prozess- und Ergebnisqualität

Als eines der wesentlichsten Managementinstrumente der wirkungsorientierten Unternehmenssteuerung hat sich sowohl in der Theorie als auch in der Einzelfallstudie die klare Definition der Wirkungsziele gezeigt. Die Wirkungsziele sind eng verknüpft mit der Wirkungslogik des Unternehmens. Diese Zusammenhänge müssen widerspruchsfrei formuliert und im Unternehmen klar sein. Dies ist keine einfache Übung. Die Einzelfallstudie hat auch deutlich gemacht, dass der frühzeitige Einbezug relevanter Stakeholder empfehlenswert ist. In den Expert*inneninterviews wurden drei mögliche Wirkungsziele getestet. Die Frage war im ersten Teil jeweils, was die Aussagen auslösen und was darunter verstanden wird. Im zweiten Teil geht es darum, ob diese Ziele wichtige Anliegen für die Interviewpartner*innen sind und ob diese Energie und Motivation für das Engagement im Sozialunternehmen freisetzen. Mit jedem Interview wurde die Bedeutungsmöglichkeit eines Wirkungszieles vielfältiger. Dabei nahm nicht nur die Möglichkeit der Interpretationen zu, es vervielfachten sich auch die möglichen Missverständnisse, die allein ein Begriff auslösen kann, geschweige denn, was eine Aussage, so aus dem Zusammenhang genommen, an unterschiedlichsten Bildern erzeugen kann.

Wirkungsziel 1 - Vorsorgen bedeutet, sich um andere zu kümmern

Auf dieses Wirkungsziel waren die Reaktionen sehr unterschiedlich. Für den Gründer von Zeitpolster bedeutet Vorsorgen in diesem Kontext nicht Geld auf die Seite zu legen, sondern es heißt, ich betreue andere und bekomme eine Zeitgutschrift. In der Sorge um die anderen steckt auch die Sorge um mich selbst. Für ihn ist es eine klare Aussage, die gut auf den Punkt bringt, was Zeitpolster gesellschaftlich erreichen will. Dem entgegen fragt sich E9, welche Vorsorge hier gemeint sein kann.

> *„Wenn es heißt: meine Vorsorge heißt, sich um den anderen zu kümmern, dann gefällt es mir nicht. Dann ist es eine reine Kosten-Nutzen-Rechnung. Ich kümmere mich um den anderen nur, weil ich für mich vorsorgen möchte.“* E9

Während eine Expertin über das Wort “kümmern“ stolpert und es gleichsetzt mit: ich bin die Gute, die da hilft, ich opfere mich auf, grenze mich nicht ab (vgl. E8), bleibt ein anderer Experte am Begriff “Vorsorgen“ hängen. Seiner Meinung nach ist “Vorsorgen“ stark verknüpft mit finanzieller Vorsorge und dass diese Aussage zu kompliziert ist, sodass die Menschen diese nicht verstehen können. Außerdem versinnbildlicht für diesen Experten das Wort “kümmern“ ein Gefälle zwischen der Person, die Unterstützung anfragt, und der Person, die Unterstützung anbietet. (Vgl. E6) Für andere wiederum ist diese Aussage wie ein Aha-Erlebnis:

> *„Es geht nicht so sehr um mich, sondern um andere. Und dann als nächster Gedanke, wir sind alle miteinander verbunden und nur wenn man sich gegenseitig hilft, kann das auch nachhaltig sein, nur dann kann es funktionieren.“* E1

Weitere Expert*innen bezeichnen dieses Wirkungsziel als Spannungsbogen, da es um mich und um andere geht (vgl. E4) und E5 findet darin ein altes Prinzip, weil so einmal jegliches Sozialsystem aufgebaut war. Im Interview mit der betreuten Person sagt diese schlicht zu diesem Satz:

> *„Meine Helferin fällt mir da zuerst ein.“* E3

Wirkungsziel 2 - Zeitvorsorge ist gesellschaftlich als Vorsorgemodell anerkannt

erntet viel Übereinstimmung und löst nur in einem Expert*inneninterview Widersprüchlichkeit aus.

Eine neue Verantwortlichkeit bei den Menschen ist kreiert (vgl. E9), es schafft neue Netzwerke, die füreinander Sorge tragen (vgl. E4), es wird die Gesellschaft verändern, wenn das angekommen ist (vgl. E2) und ja, so kenne ich das Projekt.

> *„Es geht um Zeit, die ich einbringe. Wenn ich Zeit schenke, die auch später zurückbekomme. Dass das auch so wertgeschätzt und als Zahlungsmittel, als Rückvergütungsmittel die Zeit anerkannt wird. Als Ausgleich."* E8

E1 und E10 wiederum sehen dieses Wirkungsziel ausschlaggebend dafür, dass Zeitpolster nachhaltig funktionieren kann und sich niemand, der sich engagiert, Sorgen zu machen braucht, dass die Zeitgutschriften einlösbar sein werden.

Mit dem folgenden Zitat kann der Widerstand, den dieses Wirkungsziel bei E6 auslöst auf den Punkt gebracht werden.

> *„Es kann doch nicht um die Methode als Wirkungsziel gehen. Das ist ein Mittel."*

E6 zeigt damit auf, dass es bei den Wirkungszielen oftmals nicht einfach zu erkennen ist, handelt es sich nun tatsächlich um den "Zweck" oder wird das "Mittel" zum Zweck als Wirkungsziel beschrieben. Hier wird das Spannungsfeld der verschiedenen Ebenen von Wirkungszielen aufgezeigt. Außerdem wird deutlich, dass je enger Wirkungsziele angelegt sind, diese einerseits konkreter, umsetzbar und evaluierbarer werden, andererseits ist die Gefahr dann sehr hoch, dass es sich eher um Ziele auf der Ebene des Outputs oder bestenfalls um Outcomes handelt. Es ist nicht einfach, Impact-Ziele so konkret zu formulieren, sodass sie handlungsanleitend wirken, weil eben nicht im Ziel angelegt ist, wie dieses denn erreicht werden soll.

Wirkungsziel 3 - Hilfe in Anspruch zu nehmen, wird selbstverständlich, lokal und kostengünstig.

Beim dritten Wirkungsziel sind sich fast alle einig. Das ist ein erstrebenswertes gesellschaftliches Ziel. Alle Interviewpartner*innen, die vermeintlich noch lange Zeit selbst keine Hilfe in Anspruch nehmen müssen, tätigen sehr positive Konnotionen dieser Aussage gegenüber tätigen. Einige Beispiele dafür sind: Unterstützung in der Nähe und auch kostengünstig ist wichtig. (Vgl. E6) Mit einem wunderbaren Gefühl Hilfe in Anspruch zu nehmen, weil ich weiß, ich habe selbst etwas beigetragen und jetzt bekomme ich etwas zurück. (Vgl. E9) Es soll selbstverständlich werden, dass ich mir zugestehen kann, ich benötige Unterstützung. (Vgl. E4). Die Ausnahme bildet die Expertin "Betreute Person". Diese sagt dazu eindeutig:

> *„Es ist nicht selbstverständlich, es ist schwierig Hilfe in Anspruch zu nehmen, ich möchte es selbst können, gesund sein. Es ist auch nicht selbstverständlich, dass einem geholfen wird."* E3

Diese eine Aussage zeigt auf, dass zu diesem Wirkungsziel gesellschaftlich noch einiges zu tun ist.

Da die systematische Auseinandersetzung mit der Wirkungsausrichtung im Unternehmen der Einzelfallstudie noch nicht etabliert ist, können weder die internen noch die externen Stakeholder derzeit gezielt daran mitwirken. Wie zur Hypothese 1 herausgearbeitet werden konnte, schöpfen Stakeholder ihre Motivation zur Mitarbeit auch aus der Deckung der thematischen Anliegen des Sozialunternehmens mit den je eigenen Zielen, die erreicht werden sollen. In Bezug auf die dritte Hypothese

> Wenn die Arbeit an der Wirkungsausrichtung im Unternehmen konsistent wird, erhöht dies die Motivation der Stakeholder an der Zielerreichung mitzuwirken.

ist daher festzuhalten, dass eine in sich schlüssige Wirkungslogik Grundlage für die Erreichung von gesellschaftlichen Wirkungszielen ist. Wenn diese Wirkungslogik für die Stakeholder nachvollziehbar und stimmig ist, ist eine Mitwirkung daran sicher einfacher und es steigert möglicherweise auch die Motivation. Viele Stakeholder des Sozialunternehmens sind an sich schon sehr motiviert. Sie holen einen Großteil der Motivation aus den persönlichen Zielen bzw. aus Zielen, die sie auch sonst in ihrer Rolle verfolgen. Wenn das Wirkungsmodell jedoch nicht klar ist, haben die Stakeholder gar keine Chance, sich daran auszurichten und daraufhin mitzuwirken. Eine konsistente Wirkungslogik fokussiert nach innen und nach außen. Inwieweit es die Motivation der Stakeholder erhöht, hängt aber sicher auch noch von anderen Faktoren wie beispielsweise dem Arbeitsklima, der Art der Einbindung, der Entscheidungsfindung u. ä. ab.

> Sozialunternehmen brauchen separate Besprechungsformate bzw. Steuerungsinstrumente, um die Beteiligung der relevanten Stakeholder an der Wirkungsanalyse zu ermöglichen.

Diese vierte Hypothese sollte im Rahmen der Einzelfallstudie überprüft werden. Spannend war dabei nicht nur, welche Formate und Instrumente für sinnvoll erachtet werden, sondern welche Auswirkungen von diesen erwartet werden. Die Instrumente waren im Interview detailliert aufgeführt. Bei einigen Interviews wurde darauf verzichtet, diese Fragen zu stellen. Dies lag entweder daran, dass die Interviewpartner*innen keinerlei Vorwissen zu Managementinstrumenten hatten oder aber auch schon ganz spezielle Vorstellungen im Rahmen des Interviews eingebracht hatten, in welchen Foren eine Wirkungsanalyse bearbeitet werden soll und welche Managementinstrumente für eine Wirkungsanalyse vorhanden sein müssen.

Es ist bei den befragten Expert*innen unbestritten, dass Bedarfs- und Umfeldanalysen notwendig und wichtig sind. Jedoch wird vor allem bei diesem Instrument auch die Frage nach dem Ressourceneinsatz im Verhältnis zum Nutzen der Information gestellt. Zur Aufbereitung wichtiger Entwicklungen im Themenfeld sieht sich das Unternehmen in der Verantwortung gegenüber den eigenen Mitarbeitenden und freiwilligen Teams, die dies nicht leisten können. Darüber hinaus wurden auch schon eigene einfache Bedarfserhebungsinstrumente entwickelt, damit Informationen rasch und einfach erhoben werden können und damit die Partnerorganisationen Zeitpolster in ihren Regelwerken leichter einordnen können. Als Organisation mehr über das Marktverhalten zu erfahren, lernfähig zu sein und sich rasch an verändernde Bedingungen anpassen zu können, ist eine weitere wichtige Auswirkung, die sich das Unternehmen von Bedarfs- und Umfeldanalysen erhofft.

„Es ist eine Grundlage, um den Bedarf zu erkennen. […] Wir haben ja so einen Frageraster für Gemeinden gemacht, […] Wir sehen jetzt in der Krise, dass wir uns schwer tun mit der Einschätzung, aufgrund dieser emotionalen Situation, zu sagen, […] wir lernen hier mit und können Zeitpolster anpassen daran, wo der Bedarf ist." E10

Eingeführt sind bereits jährliche Planungs- und Auswertungsschleifen auf verschiedenen Ebenen des Sozialunternehmens. Ein wichtiges Instrument für die Transparenz ist die Jahreshauptversammlung des Vereins. Mit jedem lokalen Team wird ein jährliches Reflexions- und Planungsgespräch geführt und einmal jährlich treffen sich die Teams eines Bundeslandes zum Austausch. Die hauptberuflich Mitarbeitenden veranstalten ebenfalls jährlich eine Planungsklausur. Dies sind bereits bestehende Formate, die gegebenenfalls auch für Informationen über die Wirkungsanalyse, Einholung von Feedbacks oder Weiterentwicklungen der Wirkungsanalyse verwendet werden können und im Sinne von effektiven Strukturen auch genutzt werden sollten.

„Durch die Einbindung tragen es natürlich viele Personen mit. Fühlen sich als Teil der Entwicklung. Beteiligung heißt, dass sich die Personen identifizieren." E8

„Interne Kommunikation ist eines der wichtigsten Instrumente." E2

Mitarbeiter*innen schätzen dabei den Raum, um sich einzubringen, die Möglichkeit „out of the box" zu denken, die Offenheit und Transparenz und die gemeinsame Arbeit an Lösungen. (Vgl. E1) Auch in Bezug auf die Aufgabe Zeitpolster bekannter zu machen, setzt man im Sozialunternehmen eher auf Ideen wie konzentrische Kreise von Community-Building (vgl. E10).

„Die machen das wirklich anders. Da schreibe ich darüber und dann werden wieder andere darauf aufmerksam, […]" E6

„*Themenboxen ist etwas, wo ich mir erhoffe, dass es zu vielen Gesprächen führt, über Themen, über die wir heute nicht reden, die mit Betreuung zu tun haben, mit älter werden, mit Einsamkeit und wir transportieren damit auch wieder Zeitpolster. Gleichzeitig ist es etwas, das wir als Werkzeug den Teams an die Hand geben können."* E10

Die Entwicklung der Wirkungsanalyse sollte in einem Kernteam rund um den Gründer mit Vertreter*innen der Helfer*innen und Teammitgliedern und ein bis zwei externen Expert*innen, die hier noch Know-How einbringen, erfolgen. (Vgl. E6 und E10) Ganz andere Anforderungen sollten dann an ein Forum oder einen Beirat gestellt werden, der den laufenden Prozess der Wirkungsanalyse begleitet. (Vgl. E8) Hier sind vor allem Unabhängigkeit, Weisungsfreiheit und völlig andere Blickwinkel der Beteiligten interessant. Mit einem unabhängigen Beirat können die blinden Flecken der Organisation bis hin zum Aspekt Impact-Governance[10] geschärft werden. (Vgl. E6)

[10] Der Österreichische Corporate Governance Kodex ergänzt seit 2002 durch Regeln der Selbstregulierung auf Basis des Comply-or-Explain-Prinzips das österreichische Aktien- und Kapitalmarktrecht. Der Fokus liegt dabei darauf, in welcher Form im Unternehmen Richtlinien und die kontinuierliche Überwachung ihrer Umsetzung festgelegt sind, die erforderlich sind, um die ungleichen Kräfte der Mitglieder auszubalancieren. (Österreichischer Arbeitskreis für Corporate Governance 2020)

Die Wirkungsziele und die Wirkungslogik anhand der IOOI für die wesentlichen Stakeholder sind in erster Linie für die klare Ausrichtung innerhalb der Organisation wichtig. Dadurch entsteht aber auch eine gute Basis, um zu argumentieren, was das Sozialunternehmen tut. (Vgl. E10)

> *„Unsere schlanken, wenigen Ressourcen gut einsetzen zu können. Entscheiden zu können, da bleiben wir dran, das sind die wichtigsten Dinge jetzt. Ist auch ein Beitrag Organisation schlank zu halten."* E10

Mit klaren, abgestimmten Wirkungszielen gibt die Organisation Antwort auf ein gesellschaftliches Problem und arbeitet in ein bis zwei Aspekten an dessen Ursachenbehebung mit. Über diese Wirkungslogik muss die Organisation Klarheit haben. Ausgehend von diesen Wirkungszielen erarbeitet die Organisation, was sie anbieten muss und wie sie vorgeht, damit denn wirklich sichergestellt wird, dass diese ursachenbekämpfende Auswirkung passiert. Und das muss nachvollziehbar, messbar, von Dritten überprüfbar und reproduzierbar sein. (Vgl. E6) Auf der Wirkungsebene reichen klare Zielsetzungen oft nicht aus, da für qualitative Sachverhalte, wie zum Beispiel Verhaltensänderungen, keine direkte Messbarkeit gegeben ist. Mittels Indikatoren können die Wirkungsziele nachvollziehbar und messbar nachgewiesen werden (siehe Kapitel 3.4.).

Ein Instrument zu haben, in dem darüber erzählt wird, wofür das Unternehmen steht, was getan wird, was erreicht worden ist und was noch zu erreichen ist und einen Wirkungsbericht nach anerkannten Regeln zu verfassen, wird im Sozialunternehmen nicht so sehr als wichtiges Instrument nach außen gesehen, sondern vor allem nach innen in die Organisation.

> *„Wobei mir klar ist, das ist eine sehr eingeschränkte Gruppe, die damit wirklich was anfangen kann. Für uns intern das Instrument. Zwingt uns zur Darstellung."* E10

> *„… für uns selbst auch, wo entwickeln wir uns hin, wo wollen wir stehen in einer gewissen Zeit, wo stehen wir. Würde auch die Struktur des Projektes wieder fördern, stärken."* E8

Gleichzeitig wird dieses Instrument als sehr hilfreich gesehen, um sich auch nach außen klar zu positionieren, sich gegenüber anderen Einrichtungen abzugrenzen und die eigene Professionalität zu unterstreichen. (Vgl. E8, E2 und E1)

Zusammengefasst kann zu Hypothese vier gesagt werden, dass es einige separate Managementinstrumente braucht, wenn sich ein Unternehmen an Wirkungszielen ausrichtet. Klare, abgestimmte Wirkungsziele, eine klare Problembeschreibung und die Eingrenzung auf die Ursachen des gesellschaftlichen Problems zu denen die Organisation einen Beitrag leisten will, ergeben die Wirkungslogik. Darüber muss in der Organisation Klarheit bestehen. Daran muss das Unternehmen arbeiten, sich weiterentwickeln, nachschärfen und mitlernen, welches die Aktivitäten sind, die wirklich zur Behebung der Ursachen beitragen. Nachvollziehbar, messbar, überprüfbar und reproduzierbar. Darüber einen Wirkungsbericht zu verfassen, macht auch für das Unternehmen intern Sinn.

Spannungsfeld ökonomische und gesellschaftliche Ziele

Es ist eine Herausforderung grundlegend gesellschaftliche Ziele in den Mittelpunkt zu stellen und gleichzeitig als Unternehmen wirtschaftlich erfolgreich sein zu wollen. Dieses Spannungsfeld begleitet Sozialunternehmen bereits bei der Erstellung des Businessplans. Die Businessidee ist die Beantwortung der Frage, wie es gelingt, einen maßgeblichen Beitrag zur Lösung eines gesellschaftlichen Problems unter wirtschaftlichen Gesichtspunkten zu erbringen.

In der Einzelfallstudie wurde daher auch der Frage nachgegangen, ob und wo dieses Spannungsfeld bei Zeitpolster erlebt wird und wo es gegebenenfalls zum Interessenskonflikt wird.

Ganz klar beantwortet der Gründer diese Frage damit, dass dieses Spannungsfeld ständig vorhanden ist. Zwischen Wirkung in den Vordergrund stellen und zu sagen, es müssen aber mehr Betreuungsstunden abgerechnet werden können. Zwischen es braucht noch mehr Zeit und Bewusstseinsbildung und jetzt müssen wir mehr Betreuungen machen und viele Partner im Boot haben. Und auch wie die Struktur aufgebaut ist. Die Arbeit mit Freiwilligenteams, die nicht auf Leistung gesteuert werden können, deren Erwirtschaftung aber ein wesentlicher Outcome des Unternehmens ist. Wenn es diese Reibungsfläche zwischen inhaltlicher Ausrichtung und Ökonomie nicht geben würde, wäre das Unternehmen wahrscheinlich ganz anders aufgestellt. (Vgl. E10)

Dieses Spannungsfeld ist also bei Sozialunternehmen grundgelegt und muss aktiv gestaltet werden.

> *„Ich sage aus heutiger Sicht, es gibt Situationen da musst du Finance-first sein und es gibt Situationen, da musst du Impact-first sein. […] In Zeiten von Corona, wo die Umsätze einbrechen, die Förderungen ausbleiben oder verzögert sind, da muss ich wirtschaftlich orientiert sein, […] andere Situationen, da kann ich es mir leisten, auf das eine oder andere wirtschaftliche zu verzichten.“* E6

Da ist es wieder, dieses Spannungsfeld. Gesellschaftliche Wirkung muss man sich also ökonomisch leisten können. Fällt in diesem Moment die Entscheidung für ein mehr an gesellschaftlicher Wirkung oder vielmehr für einen Verzicht auf höheren ökonomischen Erfolg?

> *„Sehr viele Impactinvestoren wissen nicht was Impact ist. Sobald eine betroffene Person dabei ist, reden sie von Impact. Darüber hinaus haben viele, wenn es zum Konflikt kommt zwischen Impact und wirtschaftlichen Zielen, den Reflex, den wirtschaftlichen Zielen den Vorrang zu geben.“* E6

Eine Schwierigkeit wird auch darin gesehen, dass die zu erreichenden gesellschaftlichen Ziele zu abstrakt formuliert sind. Es entsteht der Eindruck, dass ein kleines Sozialunternehmen die gesamte Gesellschaft verändern will.

> *„Gesellschaft als Ganzes und Zeitpolster mit den wenigen Ressourcen, kann man nicht auf eine Stufe stellen.“* E2

Auch der Zusammenhang zwischen der Größe des Budgets des Sozialunternehmens und den Möglichkeiten zur gesellschaftlichen Wirkung ist dem Unternehmen bewusst. Nicht nur,

dass manche wesentliche Aktivität nicht gemacht werden kann, weil das Geld dafür nicht da ist und Wachstum daher langsamer als gewünscht forciert werden kann, auch die Relevanz, die andere Organisationen einem entgegenbringen, hängt vom Budget und der Größe des Unternehmens ab. Die Ausschau nach Förderungen und strategischen Partnerschaften bindet einen Gutteil der personellen Ressourcen. Gleichzeitig führt diese Situation auch wieder zur verstärkten Ausrichtung am Wirkungsthema. Es ist ein Muss, die bestehende Community stärker einzubeziehen. (Vgl. E1)

Auch auf der Ebene der ehrenamtlichen Teammitglieder spiegelt sich das Spannungsfeld zwischen Ökonomie und Wirksamkeit. Für ihr Engagement erhalten sie pauschal eine monatliche Zeitgutschrift. Wenn die Aufgaben im Team ungleich verteilt sind, thematisieren sie, dass sie ja Zeitguthaben bekommen, aber gar nicht so viel leisten. Helfende verhalten sich wieder anders. Für sie ist es nicht so wichtig, dass das, was sie machen, auch auf dem Stundenkonto ankommt. Sie möchten etwas Sinnvolles tun. Zu Beginn ist das Zeitguthaben vielleicht eine große Motivation sich anzumelden. Im Tun ist es dann oft anders und es wird gar nicht alles aufgeschrieben. (Vgl. E8)

Langfristige ökonomische Ziele und inhaltliche Wirkungsziele in eine Rangreihenfolge nach deren Wichtigkeit zu bringen, war für viele Interviewpartner*innen eine sehr schwierige Übung. Das Experiment wurde teilweise nur widerwillig durchgeführt und mit Anmerkungen wie, *„das kann ich so nicht reihen“* (E10) oder *„das ist kaum möglich, dass in ein und dasselbe Schema zu bringen“* (E5) kommentiert. Schlussendlich haben acht Gesprächspartner*innen ihre Wertung abgegeben, die zu folgendem Ergebnis führt:

E1	E2	E4	E5	E6	E8	E9	E10	Sum	
2	1	2	3	2	3	1	1	15	Zeitvorsorge ist ein anerkanntes gesellschaftliches Vorsorgemodell
1	5	1	4	3	4	5	2	25	Zeitpolster erreicht eine langfristige wirtschaftliche Stabilität
4	3	5	6	1	1	2	4	26	Hilfe in Anspruch nehmen wird selbstverständlich, lokal und kostengünstig
5	4	4	5	4	2	6	3	33	Vorsorgen bedeutet, sich um andere zu kümmern
6	2	3	2	5	6	4	6	34	Zeitpolster erreicht bis 2026 die Selbstfinanzierung durch geleistete Stunden
3	6	6	1	6	5	3	5	35	Zeitpolster gewinnt genügend Investor*innen, die zur Erreichung der Wirkungsziele beitragen

Tabelle 6: Reihung von ökonomischen und gesellschaftlichen Zielen

Quelle: Auswertung der Frage 10 des Interviewleitfadens

Deutlich vorne liegt ein gesellschaftliches Ziel, das von acht Personen gesamt 15 Punkte erhalten hat. An zweiter Stelle findet sich ein ökonomisches Ziel, das von niemand an die unwichtigste Stelle gesetzt worden ist, also keine sechs erhalten hat. Fast punktgleich folgt wieder ein inhaltliches Ziel. Die Reihungen der drei anderen Ziele unterscheiden sich jeweils nur um einen Punkt. Die Auswertung zeigt, dass die gesellschaftlichen Ziele insgesamt nur zweimal (von 24 möglichen) an die unwichtigste Stelle gesetzt worden sind und wirtschaftliche Ziele dreimal (von 24 möglichen) an die wichtigste Stelle gereiht worden sind.

Die Hypothese fünf kann daher als zutreffend bezeichnet werden.

> Je offener mit dem Spannungsfeld von finanziellen Ressourcen und Erreichung gesellschaftlicher Ziele umgegangen wird, desto klarer fällt die Entscheidung für die gesellschaftlichen Ziele aus.

Um einen transparenten Umgang mit diesem Spannungsfeld langfristig zu gewährleisten, sollte ein Organ, beispielsweise ein freiwilliger Beirat, eingesetzt werden, der ohne Tendenzen von Schönfärberei, insbesondere in sehr existentiellen Situationen, diese Konfliktsituationen berät. Mitglieder dieses Beirates der Geschäftsleitung sollten Mitglieder aus der Organisation sein, die ohne Angst vor Arbeitsplatzverlust, Verlust von Ideen oder von Geld sind und unbedingt auch externe Personen sein. Ein weisungsloses, haftungsfreies, beratendes Organ der Geschäftsleitung, die je nach Situation sagen “Wirtschaftlich-first“ oder “Impact-first“. (Vgl. E6)

4.2 Ansätze zu einer ersten Verifikation

Für das fallgebende Unternehmen konnten mit der gewählten wissenschaftlichen Vorgehensweise der Einzelfallstudie wertvolle Ergebnisse erreicht werden. Um für die Ergebnisse einer Einzelfallstudie eine allgemeine Gültigkeit erreichen zu können, müssten die Fallzahlen erhöht und bei fortschreitender Vernachlässigung des ganzheitlichen Anspruches könnte diese Vorgehensweise zu einem quantitativen Design weiterentwickelt werden. (Vgl. Lamnek 2008, S. 296) Dies ist jedoch nicht das Ziel dieser Arbeit. Vielmehr geht es darum, diese ersten Erkenntnisse und Hypothesen einer ersten Verifikation zuzuführen und aufzuzeigen, wie mit den gewonnenen Hypothesen weitergearbeitet werden kann und wie die Ergebnisse der Einzelfallstudie weitere Forschung(en) befruchten können. Es geht also auch nicht darum die Ergebnisse und Erkenntnisse der Einzelfallstudie für allgemein gültig zu erklären. Der Begriff „erste“ in „erste Verifikation“ soll so viel wie Annäherung bedeuten. Dazu war geplant zumindest zwei weitere Expert*inneninterviews mit Geschäftsführer*innen von Sozialunternehmen mit ähnlichen Strukturen durchzuführen.

Nach einer Recherche auf den Websites von Sozialunternehmen wurden Betriebe ausfindig gemacht, die aufgrund ihrer Merkmale (siehe Abschnitt 4.1.1) für die Vornahme einer ersten Verifikation der Ergebnisse der Einzelfallstudie in Frage kommen. Es handelt sich hierbei um die Sozialunternehmen “Vollpension“ und „Talentify-me“, die nachfolgend kurz skizziert sind:

Vollpension (Vollpension o. J.) – zwei Kaffeehäuser in Wien, deren Spezialität die von Oma gebackenen Kuchen sind. Pensionist*innen arbeiten hier in der Backstube und als Gastgeber*innen mit.

Talentify-me (Talentify me o. J.) – das soziale Bildungsnetzwerk für Schule, Lernen und Beruf ist eine mobile Onlineplattform zum gemeinsamen Lernen mit Schüler*innen. Talente entdecken, spannende Perspektiven erhalten, Tipps & Tricks für den Alltag und coole Workshops & Events.

In der folgenden Matrix werden diese Sozialunternehmen anhand ausgewählter Merkmale dem Sozialunternehmen der Einzelfallstudie gegenübergestellt.

Sozialunternehmen	Zeitpolster GmbH Zeitpolster, Verein für Zeitvorsorge	Talentify-me GmbH	Verein Vollpension, Vollpension Generationencafé GmbH,
Vorrangiger Organisationszweck	Betreuungsnetzwerk für Zeitvorsorge	Soziales Bildungsnetzwerk	Gastronomisches Netzwerk zwischen Jung und Alt
Gründungsjahr	2018	2014	2014
Handlungsraum für Erbringung der Dienstleistungen	Freiwillige lokale Gruppen, Onlineplattform	Erbringer*innen von Nachhilfe, Onlineplattform	Omas und Opas und Studierende
Organisationsgröße Anzahl Mitarbeitende (Vollzeitäquivalent)	1,7 Personen	2 Gründer*innen Input in Team bzw. Personal 2017: Euro 211.605,- (inkl. Gründer*innen)	3 Gründer*innen 24 geringfügig beschäftigte Omas und Opas, junge Praktikant*innen
Skalierbarkeit	Lizenzvertrag mit Liechtenstein	Skalierung nach Tschechien	2. Standort in Wien eröffnet
Finanzierung der Aktivitäten	Partner*innen und Fördergeber*innen	Partner*innen und Fördergeber*innen	Einnahmen aus Kaffeebereich, Partner*innen
Marktbeziehungen	Gruppen entstehen aus zivilgesellschaft-lichem Engagement	Lernbuddy finden über die Onlineplattform	Kuchenbackende Senior*innen, Gastrobetrieb für Jung und Alt
Produkte/Dienst-leistungen	Soziale Dienstleistungen	Soziale Dienstleistungen, Trainings	Gastronomie, soziale Dienstleistungen
Kund*innen	Privatpersonen	Privatpersonen	Privatpersonen
Kooperations-partner*innen	Vielfältige Kooperationen mit Politik, Unternehmen, sozialen Institutionen	Vielfältige Kooperationen mit Schulen, Bildungsein-richtungen, Politik	Starke Vernetzung im Bereich von Social Business
Wirkungslogik	IOOI	IOOI	IOOI
Wirkungsziele	In Arbeit	Seit 2015	Seit 2015
Wirkungsbericht	In Planung für 2020	2015 Transparenzbericht nach SRS	2015 Wirkungsbericht nach SROI 2018 Wirkungsbericht nach SRS

Tabelle 7: Sozialunternehmen im Vergleich anhand ausgewählter Merkmale

Quellen: https://www.talentify.me, https://www.vollpension.wien, www.zeitpolster.com

In Hinblick auf eine Annäherung an die Ergebnisse und Erkenntnisse aus der Einzelfallstudie sind diese beiden Sozialunternehmen aufgrund ihrer Ähnlichkeiten aber auch der Unterschiede interessant. Diesen ausgewählten Sozialunternehmen geht es um

den Aufbau von Netzwerken in dem Themenfeld, in dem sie aktiv sind. Die beiden Unternehmen für die erste Verifikation wurden bereits 2014 gegründet und können daher schon auf eine längere Erfahrung im Bereich der Impact-Orientierung zurückblicken. Während “Talentify-me“ überwiegend mit Schüler*innen, die gratis oder für ein geringes Taschengeld Nachhilfe geben, arbeitet, schafft die “Vollpension“ geringfügige Arbeitsplätze für Niedrigpensionist*innen. Die Organisationsgröße und die Finanzierungsmodelle differieren aufgrund der Art des Businesses. Alle Sozialunternehmen werden allerdings von wenigen Gründungspersonen getragen und arbeiten an der Skalierung der sozialen Wirkung. Es handelt sich um Business-to-Consumer-Unternehmen. Die Unternehmen richten ihre Produkte und Dienstleistungen direkt an den Endkunden. Die Sozialunternehmen orientierten sich an den gleichen Standards in der Wirkungsorientierung, arbeiten mit den Wirkungsketten nach Input-Output-Outcome-Impact und klaren Wirkungszusammenhängen anhand der Wirkungsziele. Beim Berichtswesen hat die „Vollpension“ zusätzlich zum SRS-Standard Erfahrung mit dem SROI.

Ein Interviewleitfaden (siehe Anhang “Leitfaden für Expert*inneninterviews andere Sozialunternehmen“) wurde erstellt und die Anfragen für Interviews in die Wege geleitet. Auf die schriftliche Anfrage haben die Sozialunternehmen leider nicht reagiert. Beim telefonischen Nachfassen wurde klar, dass sich die ausgewählten Sozialunternehmen durch die Covid-19-Pandemie leider nicht in der Lage sahen, einem Interviewtermin zuzustimmen.

4.2.1 Übergeordnete Einrichtung

Durch diese Absagen entstand die Idee, für eine erste Testung der Ergebnisse eine übergeordnete Stelle zu interviewen. Dafür kommen in Österreich im Wesentlichen zwei Organisationen in Frage. Einmal handelt es sich um das Social Entrepreneurship Network Austria (Social Entrepreneurship Network Austria o. J.), kurz SENA genannt. Es bildet die Interessensvertretung für Unternehmertum mit positiver gesellschaftlicher Wirkung in Österreich und ist international vernetzt. Derzeit umfasst das Netzwerk 54 Sozialunternehmen. Der Sitz ist in Wien.

Die zweite mögliche Einrichtung ist Ashoka Austria. (Ashoka Austria o. J.) Ashoka ist eine internationale Einrichtung, die sich die Förderung von Social-Entrepreneur*innen zur Aufgabe gemacht hat. Neben der Auswahl, Förderung und Weiterbildung von in ihr Netzwerk aufgenommenen Social-Entrepreneuren arbeiten sie vor allem auch an der Aufbereitung des Umfeldes. Sie bereiten den Boden für Social Impact-Investor*innen ebenso wie für ein politisches Netzwerk für Social Entrepreneurship.

Für eine erste Verifikation soll ein Interview mit der Geschäftsführung einer Organisation, die auf übergeordneter Ebene tätig ist, also nicht direkt in einem Sozialunternehmen arbeitet, zu den Ergebnissen der Einzelfallstudie befragt werden. In diesem Gespräch sollen die Ergebnisse einer ersten Überprüfung unterzogen werden. Es soll erfragt werden, ob es sich um typische Hypothesen und Aussagen handelt und ob ähnliche Erfahrungen von anderen Sozialunternehmen bekannt sind. Dazu werden die Ergebnisse in Fragen gewandelt und ein Interviewleitfaden zusammengestellt. Nach zwei Einstiegsfragen werden die Hypothesen, so wie sie als Ergebnis der Einzelfallstudie nun formuliert sind, abgefragt.

Der Interviewleitfaden ist im Anhang unter “Leitfaden für Expert*inneninterviews für übergeordnete Einrichtung“ nachzulesen.

Frau Constanze Stockhammer, Geschäftsführerin des 2019 gegründeten Social Entrepreneurship Network Austria, stand am 18. Juni 2020 für das Interview zur Verfügung.

4.2.2 Zusammengefasste Erkenntnisse aus der ersten Verifikation

Durch eine erste Verifikation sollte eine Annäherung daran erzielt werden, inwieweit die gestellten Hypothesen und die Ergebnisse der Einzelfallstudie auch für andere Sozialunternehmen Gültigkeit haben, bzw. in welche Richtung weitergeforscht werden könnte.

Im Interview mit der Geschäftsführerin von SENA wird die Wichtigkeit und die Notwendigkeit des Themas „Gesellschaftliche Wirkungsorientierung“ für Sozialunternehmen auf nationaler und internationaler Ebene unterstrichen. Auch eine Facheinrichtung wie SENA muss den Begriff “Gesellschaftliche Wirkung“ immer wieder diskutieren.

> *„Wenn man sagt „Gesellschaftliche Wirkung“, dann sollte das nicht etwas sein, das sehr punktuell ist, einfach nur ein innovativer Zugang oder ein Konzept, das jetzt vom Innovationssprung eher klein ist, […] wirkt aber sehr lokal. Gesellschaftliche Wirkung sollte immer etwas sein, das auch strukturell eine Veränderung bewirkt.“*

Gesellschaftliche Wirkung ist also etwas, das nicht nur einen innovativen Charakter auf eine Methode beziehungsweise eine Herangehensweise hat und damit sehr lokal wirkt, es bedeutet immer auch eine strukturelle Veränderung in gesellschaftlichen Teilbereichen.

Die eigentliche Herausforderung von „Gesellschaftlicher Wirkungsorientierung“ liegt in der Operationalisierbarkeit. Hier haben sowohl die Sozialunternehmen als auch die Geldgeber*innen ein Problem.

> *„Aber das Impact-Modell ist natürlich der Nachweis des Erfolgs. Den man sich ja auch selber setzt. In dem man sagt, mein Ziel ist es diese und diese gesellschaftliche Wirkung zu erzielen und das ist natürlich etwas, wo es immer sehr spannend wird, wie messe ich das auf welchen Ebenen.“*

> *„Zielsetzung ist, auf gesellschaftlicher, staatlicher und internationaler Ebene, dass es irgendwie möglich ist, die verschiedenen Initiativen zu vergleichen, gerade, wenn man bei knappen Mitteln auch entscheiden muss, wem gebe ich das Geld und wem eben nicht.“*

> *„Die Frage ist, wie man es operationalisiert. Das ist immer etwas schwierig. Und da wird es für die Unternehmen ein großes Problem, denn die müssen sich ja verkaufen und das ist für die Investor*innen ein Problem, denn die müssen ja auch Entscheidungen treffen, bzw. sind auch anderen Gremien Rechenschaft schuldig, weshalb sie Geld bei x gegeben haben und nicht bei y und z.“*

Die Herausforderungen auf Seiten der Sozialunternehmen ist es in der Einführung der Wirkungsanalyse eine Systematik zu finden, mit der sie nicht nur ihre direkte Leistung, ihren Output, sondern auch ihre Wirkung für die Gesellschaft nachweisen können. Sie haben ihr Unternehmen gegründet, um einen bestmöglichen gesellschaftlichen Impact zu erreichen. Dieses Anliegen macht sie als Unternehmen anpassungs- und wandlungsfähig. Die ohnehin schon schwer quantifizierbare und messbare langfristige gesellschaftliche Wirkung ist dadurch auf unterschiedlichen Ebenen aber noch schwerer zu fassen. Die professionelle Wirkungsmessung hat für das Sozialunternehmen den Aspekt der eigenen Bestätigung und die bessere Argumentation nach außen.

> *„Der Sozialunternehmer will ja nicht ein Produkt X oder ein Angebot verkaufen, sondern eine Wirkung erzielen und da kann sich natürlich unheimlich viel verändern, weil man darauf kommt, die Wirkung könnte man vielleicht ganz anders viel besser erreichen."*

Die Kunst ist es eine professionelle Wirkungsanalyse so aufzubauen, dass sie auch in der Umsetzung der Verhältnismäßigkeit und der Angemessenheit zwischen Aufwand und Nutzen entspricht und die Kommunikation nach innen befeuert und gute Entscheidungsgrundlagen bietet. Allein der Anspruch an plausibel hergeleitete, gut verkaufbare, einfache Wirkungszusammenhänge für die potenziellen Partner*innen und Geldgeber*innen reicht nicht aus. Im Gegenteil: Der interne Bedarf an tatsächlichen Erkenntnissen aus der Wirkungsanalyse und die Erwartungen von außen an eine gewissenhaft hergeleitete Kennzahl wie den SROI wird für manche Sozialunternehmen zur Zerreißprobe und zur Sinnfrage, da der Aufwand, um diese Kennzahl zu erlangen, als unverhältnismäßig hoch empfunden wird.

> *„Da gibt es dann sehr selbstgestrickte Modelle, die auch nicht funktionieren oder sehr komplexe Dinge, wie die SROI (Social Return on Investment) von der WU Wien, das sind aber sehr komplexe Dinge. Da ist dann die Frage der Angemessenheit der Umsetzung und der Machbarkeit. […] dass ich in die Messung meines Impacts mehr investiere, als in dessen Generierung."*

Auf Ebene der Impact-Investor*innen ist die Zielsetzung auf nationaler und internationaler Ebene eine branchenübergreifende Entscheidungsgrundlage für den Einsatz von knappen Mitteln zur Verfügung zu haben. Trotz verschiedener Modelle, die sich diesem Ziel angenähert haben, bleibt dies eine Herausforderung. Der Traum nach einer einfachen Matrix, in die dann nur noch die Zahlen eingefüllt werden müssen, ist allzu verständlich. Es braucht jedoch die ernsthafte Auseinandersetzung mit dem Impact des Sozialunternehmens und eine Bewertung der Themen und Parameter und gegebenenfalls auch eine Reihung nach Wichtigkeit, um mehrere Impact-Investments gegeneinander abwägen zu können. Hierbei helfen strukturierte Informationen seitens der Sozialunternehmen sehr weiter.

> *„Und die Frage ist, muss das immer so ein umfassendes Tool sein, kann man nicht vielleicht bei der Awareness der Investor*innen ansetzen. Und ihnen sagen, dass ist einfach ein Bereich, der nicht so arbeitet wie ein rein wirtschaftliches Modell."*

Vor allem dort, wo nicht das eigene Geld investiert wird, braucht es einen Standard von zumindest Kerninformationen über das Unternehmen. Auf Ebene der Politik geht es bei der

Einforderung der Wirkungsmessung um andere Motive. Förderstellen oder aber auch Stiftungen oder Konsortien, überall dort, wo die Entscheidung für ein Investment in Gremien vertreten werden muss, spielen nachvollziehbare Zahlen eine große Rolle. Die Entscheidungen müssen abgesichert werden. Politiker*innen entscheiden zudem nach der Größe und Wichtigkeit der betroffenen Wählerschicht.

> *„Und wer hat dann die größere Wirkung. Und das ist sehr schwierig, weil das auch eine gewisse Form von Wertung beinhaltet, die es nicht beinhalten sollte. Z.B. ist die Unterstützung einer bedürftigen Gruppe mehr wert als die andere (Jüngere oder Ältere,…) und wenn es gleichwertig ist, wie messe ich, weil ganz andere Parameter angesetzt werden müssen, wenn ich die Zielgruppe der Menschen über 75 jährigen hernehme oder Jugendlicher, die man dann schwer miteinander vergleichen kann. Das ist sehr schwierig. Die Messung ist das Problem."*

Wie bereits vielfach bestätigt wurde, ist das Messen von gesellschaftlicher Wirkung nicht einfach. Als Hauptmotivation von Social-Entrepreneuren sich mit dem Phänomen Wirkungsorientierung und Wirkungsmessung auseinanderzusetzen, nennt die Interviewpartnerin zwei Komponenten. Einerseits geht es um die Bestätigung des eigenen Weges. Social-Entrepreneure möchten wissen, ob sie mit ihrem Engagement die gewünschte Wirkung erreichen.

> *„Das was ich tue, kommt wirklich dort an, wo es ankommen soll. Wobei dieser Anspruch oft leichter zu befriedigen ist, wenn man das für sich selber macht, hat das keinen Anspruch auf Vollständigkeit, da geht das oft schon mit anekdotischer Evidenz, da ist man dann auch schon zufrieden, wenn einem fünf Leute sagen, super, dass ihr das macht, da muss man keine großartige Erhebung machen."*

Oft geht es aber in einem Sozialunternehmen intern darum, festzustellen, in welchen Details die Wirkung zu verbessern ist, wo es gegebenenfalls Reibungsverluste gibt, wo die Abweichungen zwischen Soll- und Ist-Zustand größer sind, et cetera. Das ist rein auf der Grundlage von Anekdoten nicht so einfach zu erfassen. Dies ist eine wichtige Motivation für die Einführung einer Wirkungsanalyse im Unternehmen der Einzelfallstudie. In Interview für die erste Verifikation stellt Frau Stockhammer fest, dass die Motivation für die professionelle Impact-Messung meist von außen kommt, weil sie von den Impact-Investor*innen nachgefragt wird.

> *„Die professionelle Impact-Messung kommt sicherlich primär daher, das wird einfach nachgefragt. Der Impact-Investor […] ist interessiert an einem Return on Investment. Und das kann ich ihm ja nur mit einer Wirkungsmessung nachweisen."*

Dementsprechend sind die wesentlichen Verbesserungen in Sozialunternehmen durch die Einführung der Wirkungsorientierung die bessere Sichtbarkeit und Argumentation dessen, was das Unternehmen zur gesellschaftlichen Veränderung beitragen will und kann.

Im Weiteren werden die fünf Hypothesen der Einzelfallstudie einer ersten Verifikation unterzogen. Im Unternehmen der Einzelfallstudie hat sich die hohe Bedeutung der persönlichen Biografie und der persönlichen Ziele für ein Engagement in einem Sozialunternehmen gezeigt.

Die persönlichen Ziele der Stakeholder decken sich inhaltlich mit den thematischen Zielen des Unternehmens.

Im Interview mit der übergeordneten Einrichtung SENA führt die Interviewpartnerin aus, dass eine systematische Wirkungsanalyse zwar mehr zur objektiveren Entscheidungsfindung beitragen sollte, ein gewisser subjektiver Anteil aber auch bei den Stakeholdern der Investor*innen bestehen bleiben wird.

> *„Das Thema wäre es, das mehr zu objektivieren. Man schafft sicherlich den Anteil der objektiveren Entscheidungsinhalte zu erhöhen. Einen gewissen subjektiven Anteil an Entscheidungen wird man nicht ganz herausbekommen."*

Impact-Investor*innen entscheiden sich nicht dort zu investieren, wo sie am meisten Geld herausbekommen, sondern sie investieren in eine entsprechende gesellschaftliche Wirkung. Für die Entscheidungsfindung im Zusammenhang mit gesellschaftlicher Wirkung ist die eigene Bewertung des Themas immer mit ausschlaggebend. Es muss geklärt werden, ob in diesem Themenfeld überhaupt investiert werden soll. Neben dem erwarteten gesellschaftlichen Nutzen spielen eigene Werte oder im politischen Bereich die Überlegung, inwieweit die Zielgruppe eine wesentliche Wähler*innengruppe sein wird, mit. Insofern bestätigt sich die Hypothese, dass persönliche Ziele der Stakeholder sich mit den thematischen Zielen des Unternehmens decken.

Die Hypothese zwei befasst sich damit, dass durch die Einbindung relevanter Stakeholder in die Entwicklung der Wirkungsanalyse, diese zu einem zentralen Steuerungsinstrument wird.

Wenn die Einbindung relevanter Stakeholder in die (Weiter-)Entwicklung der Wirkungsanalyse gelingt, wird diese zu einem zentralen Steuerungsinstrument in einem Sozialunternehmen.

Vor allem die Einbindung der Stakeholder Impact-Investor*innen macht laut Interviewpartnerin hier bei vielen Sozialunternehmen den Unterschied.

> *„In dem Moment, in dem in die Wirkungsanalyse auch die Geldquellen mit einbezogen werden, wirkt sich das auf die Steuerung des Unternehmens aus."*

Geldquellen sind in Sozialunternehmen meist hybrid, von den Kund*innen, Stiftungen über Förderstellen bis zu privaten Investor*innen. Unter Steuerungsinstrument versteht die Interviewpartnerin angelehnt an das Projektmanagement, das systematisch eine Informationsgrundlage für die Steuerung des Unternehmens geschaffen wird. Die Informationsgrundlage entsteht durch den fortlaufenden Soll-Ist-Vergleich und die Betrachtung der Abweichungen. Welche Gründe haben diese Abweichungen und wie können wir gegensteuern, um dann wieder eine möglichst hohe Übereinstimmung von Soll-Ist zu erreichen. Entweder man verändert das Soll oder das Ist und erreicht über die Steuerung eine möglichst große Übereinstimmung zwischen Soll und Ist. Das Steuerungsinstrument liefert also eine Informationsgrundlage und beinhaltet auch den Weg zu einer Entscheidungsfindung. In Bezug auf Impact-Messung ist hier wieder auf die Schwierigkeit der Feststellung des klaren Ist-Zustandes und die Herausforderung der Messung des Soll-Zustandes hinzuweisen. Entweder weil Indikatoren nicht zur Verfügung stehen oder nur sehr langfristig messbar sind.

Dies führt zur dritten Hypothese, die sich aus der Theorie und der Einzelfallstudie ergeben hat:

> Wenn die Arbeit an der Wirkungsausrichtung im Unternehmen konsistent wird, erhöht dies die Motivation der Stakeholder an der Zielerreichung mitzuwirken.

Die erste Verifikation ergibt dazu, dass dies generell richtig ist, da jede klare Zielsetzung immer eine bessere Kommunikation und dadurch Erhöhung der Motivation der Beteiligten ermöglicht. Dies muss also nicht unbedingt mit der Wirkungsausrichtung zu tun haben. In einer systematischen Wirkungsausrichtung ist die klare Zielsetzung allerdings immer gefordert.

> *„Eine Wirkungsanalyse kann dazu führen sich die Ziele mehr vor Augen zu führen, insofern wirkt das dann auch sehr motivierend, weil man auch gezwungen ist im Rahmen des analytischen Ansatzes, vorab genau auf Papier zu bringen, was sind unsere Ziele und was sind auch nicht unsere Ziele."*

Wirkungsausrichtung beinhaltet im Wesentlichen die klare Definition der Wirkungsziele und eine klare Wirkungslogik. Erst mit der systematischen Auseinandersetzung mit der Wirkungsausrichtung im Unternehmen kann sich die Motivation der Beteiligten erhöhen. Die regelmäßige Kommunikation über die angestrebte gesellschaftliche Wirkung innerhalb des Unternehmens mit allen Stakeholdern ist daher wichtig und unterstützt die gemeinsame Ausrichtung auf die Erreichung der gesetzten gesellschaftlichen Ziele.

Die Hypothese vier befasst sich mit den Instrumenten und Besprechungsformaten, um die Beteiligung der Stakeholder an der Wirkungsanalyse zu ermöglichen.

> Sozialunternehmen brauchen separate Besprechungsformate bzw. Management-instrumente, um die Beteiligung der relevanten Stakeholder an der Wirkungsanalyse zu ermöglichen.

Die Interviewpartnerin erläuterte, dass die Einbindung von Stakeholdern in vielen Bereichen der Wirtschaft angekommen ist. Bei Sozialunternehmen ist diese Beteiligung aber existentiell.

> *„Gesellschaftliche Wirkung lässt sich nicht erzielen, nur durch Brav-vor-sich-Hinarbeiten."*

Eine hohe Interaktion mit allen wesentlichen Gruppen ist notwendig, um die Wirkung auf unterschiedlichen Ebenen erzielen und auf strukturelle Veränderungen Einfluss nehmen zu können. Sozialunternehmen haben daher auch vom Reporting her mehr das Bedürfnis nach außen zu wirken. Der Wirkungsbericht, der nach entsprechenden Standards erstellt werden sollte, unterscheidet sich von typischen Geschäftsberichten. Die geschäftlichen Kennzahlen sind sehr wohl ein Teil des Wirkungsberichtes. Der Fokus liegt jedoch auf der Beschreibung der Situation in dem gesellschaftlichen Feld, in dem das Unternehmen tätig ist und der Darstellung der Wirkungslogik, also der Wirkungsziele, der angewendeten Indikatoren und der Wirkungskette. Oder doch nicht!?

„Man will eine Zahl haben, die einigermaßen sicher ist, um seine Entscheidung abzusichern. Umgekehrt will man aber als Unternehmer schon wirklich Erkenntnisse haben. Das wird zur Zerreißprobe, vor allem auch zur Sinnfrage. Viele Sozialunternehmen fragen sich, warum soll ich mir diesen ganzen Aufwand antun? Das, was da herauskommt, sagt überhaupt nichts über mich und mein Unternehmen aus. Das mach ich nicht, das tue ich mir nicht an."

Solche Aussagen deuten darauf hin, dass in diesen Sozialunternehmen die Wirkungsanalysen in einer Art und Weise durchgeführt werden, die vor allem von außen nachgefragt wird. Auch wenn das die erste Motivation für die Durchführung einer Wirkungsanalyse ist, sollte daran gearbeitet werden, eine Form der Wirkungsanalyse zu entwickeln, durch die das Unternehmen selbst die klaren Erkenntnisse erhält, die es braucht.

„Auf der Ebene der Foren, mit wem arbeite ich wirklich? Sind da auch Externe, die mir auch aufzeigen, du redest dir das schön? Wie bekomme ich diese Externen dazu, die hier kritisch aufzeigen, das ist dein Liebkind, da verrennst du dich, und das redest du dir schön und wo habe ich da die Korrektur? Weil da so viel Herzblut drinnen ist und da sind die blinden Flecken noch gefährlicher als sie sowieso schon sind."

Auch der Austausch mit dem Außen wird nicht nur auf der Ebene der Sozialunternehmen heute breit gesehen. Open Innovation, Design Thinking, außergewöhnliche Akteure hineinholen, et cetera, werden angewendet, um ganz neue Impulse ins Unternehmen zu bringen. Das ist im Sozialunternehmertum noch viel, viel wichtiger als im klassischen Bereich. Ein erfolgreiches Sozialunternehmen will nicht isoliert vor sich her arbeiten. Es braucht eine hohe Interaktion mit den maßgeblichen Gruppen nach außen. Diese Formate können auch effiziente Bedarfs- und Umfeldanalysen beinhalten.

„Geschäftsmodelle ändern sich häufig stark, sind sehr hybrid, man nimmt dann viel dazu, dann lässt man wieder was weg. Das Schöne am Sozialunternehmertum, diese Anpassungs- und Wandlungsfähigkeit, ist für eine Evaluierung dann schwierig."

Diese Anpassungs- und Wandlungsfähigkeit muss noch keine gravierenden Auswirkungen auf die Evaluierung haben. Wenn sich allerdings im Wirkungsmodell oder auch im Geschäftsmodell etwas grundlegend ändert, ist das Modell zu überprüfen, anzupassen und diese Anpassungen zu dokumentieren. So bleiben sie auch für externe Geldgeber*innen transparent und nachvollziehbar.

Solche Anpassungen können ihren Grund sehr wohl in der Optimierung des Wirkungsmodells haben, sie können aber auch aus einer wirtschaftlichen Notwendigkeit entstehen.

Je offener mit dem Spannungsfeld von finanziellen Ressourcen und Erreichung gesellschaftlicher Ziele umgegangen wird, desto klarer fällt die Entscheidung für die gesellschaftlichen Ziele aus.

Dass dieses Spannungsfeld in Sozialunternehmen grundgelegt ist und aktiv gestaltet werden muss, war Ergebnis der Einzelfallstudie. Die erste Verifikation bringt hier noch einen

Aspekt zutage, der in der bisherigen Arbeit so nicht aufgetaucht ist. In der übergeordneten Einrichtung hat man es auch immer wieder mit Social-Entrepreneuren zu tun, die aufgrund dieser klaren Entscheidung für die gesellschaftliche Wirkung ihr Sozialunternehmen aufgehört haben. Sie waren nicht mehr bereit, die Energie, die für die Beschaffung ausreichender finanzieller Mittel aufgewendet werden muss, aufzubringen.

> *„Grundsätzlich sollte man die gesellschaftlichen Ziele in den Vordergrund stellen. Manchmal habe ich aber das Gefühl, dass man aber zu schnell das Handtuch wirft und sagt, ich will mich diesem finanziellen Diktat nicht unterwerfen."*

Dieses Spannungsfeld kann also Sozialunternehmen sehr wohl zerstören. Die Anforderung hinter einem gesellschaftlichen Wirkungsmodell ein funktionierendes Geschäftsmodell zu haben, ist nicht einfach umzusetzen.

Und hier schließt wieder das Thema Operationalisierung von gesellschaftlicher Wirkung auf. Denn gerade zu Beginn des Unternehmens stehen im Bereich der gesellschaftlichen Wirkung kaum gesicherte Zahlen zur Verfügung und es dauert in der Regel lange, bis die ersten validen Ergebnisse vorhanden sind. Im besten Fall können relativ früh in der Unternehmensgeschichte klare Indikatoren für die Ausgangsmessung des Impacts bestimmt werden, die sich dann langfristig als die wesentlichen Indikatoren bestätigen. Gleichzeitig ist der Anspruch an die Wirkungsanalyse – sowohl intern im Unternehmen als auch nach außen - die Sichtbarkeit und die Argumentation der gesellschaftlichen Veränderung.

> *„Und weil wir natürlich alle darauf ausgerichtet sind, sehr komplexe Realitäten stark vereinfacht dargestellt haben zu wollen, am besten auf eine Zahl heruntergebrochen. […] Du kannst das sehr gut medial verkaufen, […] ich habe da einen Social Return on Investment von Hausnummer soundso. Der ist sehr hoch, wenn man das vergleicht im internationalen Schnitt, schafft sich Benchmarks, […] Es geht nicht darum die Wirkung tatsächlich zu messen. Man will einfach nur sagen können, ja, das ist legitim, dass ich hier Geld in die Hand nehme, weil da gibt es eine behaupteter Massen seriöse, abstrahierbare Zahl, die am besten noch wissenschaftlich in dem Fall von der Wirtschaftsuniversität Wien entwickelt wurde und da bin ich aus dem Schneider. Die anderen haben das gesagt und ich kann jetzt nur dem Glauben."*

Die Erarbeitung der Wirkungsanalyse in der Breite eines SROI ist jedoch anfangs kaum sinnvoll und maximal auf der strategischen Ebene durchführbar.

Die Beschaffung von Impact-Investment ist sehr arbeitsintensiv und benötigt spezielles Know-How und den Aufbau von Netzwerken. In dieser Phase muss das eigentliche Geschäft, das wofür das Herz schlägt, warten.

> *„Man muss vielleicht zeitlich einmal die gesellschaftliche Wirkung hintanstellen und sich um die Finanzierung kümmern, aber das ist darum, damit dann wieder die Gesellschaftliche Wirkung verfolgt werden kann. Weil ich dann endlich eine nachhaltige Finanzierung habe, weil ich Liquidität habe, Spielräume erarbeitet sind."*

Dies sagt die Interviewpartnerin durchaus in eigener Betroffenheit. Zu ihrem Arbeitsfeld gehört auch, Finanzen für den Verein SENA sicherzustellen.

Das Interview bestätigt also dieses Spannungsfeld zwischen ökonomischen und gesellschaftlichen Zielen und unterlegt es noch mit weiteren Gesichtspunkten. Grundsätzlich gilt für Sozialunternehmen, dass sie die gesellschaftlichen Ziele in den Vordergrund stellen. Geld für das gesellschaftliche Anliegen zu beschaffen, ist auch ein Tool eines Sozialunternehmens. Es scheint nicht so einfach zu sein, die Dynamiken der Ökonomie mit den Dynamiken der gesellschaftlichen Veränderungen zu kombinieren. Social-Entrepreneure sehen sich mit der Notwendigkeit konfrontiert für ihr gesellschaftliches Anliegen Gewinne zu erwirtschaften.

> *„Das ist oft sehr frustrierend und eine große kognitive Dissonanz, die oft desillusionierend wirkt. Das Potential der Sozialunternehmer wäre, die sehr kapitalistischen, sehr wachstumsorientierten Parameter von Wirtschaften langfristig zu verändern."*

Am Schluss des Interviews steht die Frage nach den Themenschwerpunkten der näheren Zukunft. Die Unterstützung des Sozialunternehmertums bei der Suche nach einer praktikablen, aussagekräftigen und dennoch anschlussfähigen Wirkungsmessung bleibt auf der Tagesordnung. Eine Wirkungsmessung, die eben nicht nur eine Zahl ist, die trotzdem für Unternehmen und Investor*innen umsetzbar ist. Etwas, das vielleicht doch eine Art branchenübergreifenden Vergleich ermöglicht und eine Objektivierbarkeit. Auf Vernetzungsebene ist es ein Anliegen, die Investor*innen und die Unternehmer*innen mehr zusammen zu bringen. Diese Welten sollten sich besser kennenlernen. In Österreich gibt es keine ausgeprägte Impact-Investor*innen-Szene. Da mangelt es oft an Bewusstsein. Auf der Förderebene ist es etwas besser. Auch die Vernetzung der Sozialunternehmer*innen untereinander ist wichtig. Den Erfahrungsaustausch von Sozialunternehmen, die in der Impact-Finanzierung oder der Impact-Messung schon erfolgreicher waren, mit Sozialunternehmer*innen, die erst mit dem Thema beginnen oder desillusioniert sind und daher Unterstützung brauchen, zu fördern, ist ebenfalls ein Themenschwerpunkt. Im internationalen Bereich konzentriert sich SENA derzeit noch auf den Aufbau der Community im DACH-Raum (Deutschland, Österreich, Schweiz).

5. Zusammenfassung und Ausblick

5.1 Zusammenfassung von Theorie und Empirie

Diese Arbeit beschäftigt sich mit dem Thema Wirkungen, also Outcome und Impact (siehe Kapitel 2.2.), die im Rahmen der Leistungserbringung von Sozialunternehmen entstehen. Die unterschiedlichen Zugänge und durchaus auch Vorbehalte zum Thema Analyse der gesellschaftlichen Auswirkungen unternehmerischen Handelns lassen sich aus der geschichtlichen Entwicklung der Wirkungsanalyse verstehen. Für das thematische Verständnis hat sich als besonders hilfreich das Bild der Wirkungstreppe erwiesen. Diese stellt gut verständlich formuliert und zusammengefasst vor, was unter Wirkung auf welcher Stufe verstanden wird. Gekoppelt mit dem Bild der Wirkungskette mit den Grundbestandteilen: Input, Output, Outcomes und Impact, ergibt das die Wirkungslogik eines Sozialunternehmens. Die Wirkungspyramide unterstützt den Fokus auf unterschiedliche Stakeholder, für die jeweils eine Wirkungstreppe mit Zielen für Output, Outcome und Impact erarbeitet werden muss. Je höher die Wirkungstreppe hinaufgestiegen wird, desto mehr verbinden sich die Ziele der einzelnen Stakeholder und wirken gemeinsam auf einige wenige Impact-Ziele hin. Sie bilden eine Pyramide. Die Unterschiede der verschiedenen Ansätze der Wirkungsanalyse sind beachtlich. Von den Entwickler*innen der umfassendsten Wirkungsanalyse, der Errechnung des SROI-Wertes, wird in Hinblick auf den notwendigen Ressourceneinsatz und das benötigte Know-How der Einsatz ausschließlich für die strategische Ebene empfohlen. Der Einsatz im operativen Bereich erscheint nicht handhabbar. Dennoch sollten einige inhaltliche Erkenntnisse, die die SROI-Analyse ausmachen, in abgewandelter Form oder als Grundsätze in jeder Wirkungsanalyse mitberücksichtigt werden. Dazu zählen beispielsweise die Berücksichtigung von intendierten und unintendierten Wirkungen und des Deadweight (Wirkungen, die auch ohne diese Leistung des Unternehmens eingetreten wären). Auch die Möglichkeiten der Monetarisierung ist im Zuge der Entwicklungen der SROI-Analyse gut aufgearbeitet. Outcome und Impact sind sehr schwer quantifizierbar. Und schließlich steht der SROI-Wert in keinem Bezug zu den Grundhaltungen im Unternehmen, die eine Unternehmenskultur prägen. Hier muss die Kosten-Nutzen-Dimension auf jeden Fall kritisch betrachtet werden. Eine grundlegende Kritik ist auch, dass Dinge eindimensional betrachtet werden, damit sie messbar gemacht werden können. Das wird vielen Aspekten gesellschaftlicher Wirkung jedoch nicht gerecht.

Bei den ausgewählten Instrumenten der wirkungsorientierten Unternehmenssteuerung braucht es vor allem eine klare Wirkungslogik für das Unternehmen. Klar formulierte Wirkungsziele und klare Parameter mit welchem Input, Output und Outcome darauf hingearbeitet wird. Die Bedarfs- und Umfeldanalysen sind in der wirkungsorientierten Steuerung sehr wichtig. Mit ihnen können gesellschaftliche Ziele und Indikatoren für die Erreichung von Outcome und Impact quantifizierbar gemacht werden. Die Herausforderung ist, dazu einen geeigneten Mix an Erhebungsinstrumenten zu entwickeln, die mit einem angemessenen Aufwand bewältigbar sind und gleichzeitig aber die Qualität der Daten sichern. Gut zu entscheiden, welche Stakeholder Gruppen in die Wirkungsanalyse eingebunden werden und in welchen Formaten und Zeithorizonten die Information,

Beratung, die Mitentwicklung und das Controlling stattfindet, ist ein weiterer Meilenstein für die wirkungsorientierte Unternehmenssteuerung.

Die empirische Auseinandersetzung mit der Auswirkung von Social Impact-Orientierung auf Instrumente der Unternehmenssteuerung zeigt auf, dass das Aneignen dessen, was gesellschaftliche Wirkungsorientierung meint, in der Organisation sehr zentral ist. Die Auseinandersetzung damit, was Wirkungsziele sind, was in einer Wirkungskette steht, wie gesellschaftliche Ziele überhaupt quantifizierbar und messbar gemacht werden können, muss als Voraussetzung innerhalb der Organisation erst geschaffen werden und schließlich aufrechterhalten bleiben. Der hohe Identifikationsgrad der Beteiligten mit dem Thema des Unternehmens erhält damit eine klarere Ausrichtung. Selbst in scheinbaren Fachkreisen wie beispielsweise Impact-Investor*innen (vgl. E6) muss hier noch viel Informationsarbeit geleistet werden.

Gesellschaftliche Wirkungsorientierung beschäftigt Social-Entrepreneure zentral. Einerseits geht es um den Nachweis der eigenen Leistung und andererseits wird es von Geldgeber*innen eingefordert. Nachvollziehbar ist auch der Wunsch der Geldgeber*innen nach Vergleichbarkeit von Projekten und vereinheitlichten Instrumenten, wie Sozialunternehmen Wirkung erheben und darstellen. Bestenfalls mit einer Zahl, dem SROI. Da eine Wirkungsanalyse in dieser Breite und Tiefe jedoch für wenige Organisationen über die strategische Ebene hinaus operationalisierbar ist, wird weiter nach Lösungen gesucht. Eine Annäherung findet unter dem Aspekt der Angemessenheit durchaus statt. So wurde eine gewisse Vergleichbarkeit von Wirkungsberichten durch die Einführung eines Standards für einen Grundaufbau des Berichtes erreicht (siehe 3.6.). Gleichzeitig wird dadurch auch die Komplexität etwas reduziert. Trotz dieser Bemühungen bleibt die Operationalisierbarkeit einer Wirkungsanalyse eine Herausforderung, der sich Sozialunternehmen stellen wollen und müssen.

5.2 Kritische Reflexion des Vorgehens

Nicht nur einmal wurde die Herangehensweise mittels einer Einzelfallstudie hinterfragt. Was kann dabei als Ergebnis herauskommen? Lohnt sich der Aufwand? Interessant ist, dass sich diese Fragen: Was kann dabei herauskommen, und lohnt sich der Aufwand also, sowohl in der Theorie als auch in der Empirie, durchgezogen haben. Dies kommt daher, dass zwar ein breiter Konsens über die Wichtigkeit und Notwendigkeit der Ausrichtung an gesellschaftlicher Wirkung besteht, über das WIE jedoch teils große Ratlosigkeit herrscht. Wie lassen sich bisherige Erkenntnisse aus der Theorie mit der praktischen Unternehmensführung verbinden? Führt uns die Theorie nicht zu weit weg vom Unternehmensalltag? Mogelt sich der Unternehmensalltag nicht zu einfach an wichtigen Qualitätskriterien vorbei?

Die theoretische Auseinandersetzung mit den beiden Themenbereichen “Analyse von gesellschaftlichen Auswirkungen“ und “Instrumente der wirkungsorientierten Unternehmenssteuerung“ als Grundlage für die Einzelfallstudie war am Anfang manchmal noch wie ein Blindflug. In dieser Phase der Arbeit war die Frage, was Bedeutung erlangt

und was nicht, oft noch nicht klar zu beantworten. Alles erscheint wichtig. Es war auf jeden Fall spannend und lehrreich zu erforschen, was in diesen Themenfeldern an Theorie vorhanden ist und wo auch noch vertiefende Auseinandersetzung sinnvoll wäre. Um die Themen in der Empirie zu fassen, war der methodische Zugang über die Einzelfallstudie eine sehr gute Wahl. Nicht zuletzt durch das anfängliche “In-Frage-stellen“ war die methodisch saubere Herangehensweise wichtig. Hier ist kritisch anzumerken, dass kein Pre-Test mit dem Interviewleitfaden durchgeführt worden ist. Die detaillierte und gründliche Anwendung der Methode macht sich spätestens in der Auswertung der Umfrageergebnisse bezahlt. Grundsätzliche Überlegungen und klare Wahl der Methodik, die Erarbeitung eines hypothetischen Modells, die genauen Überlegungen zu den Befragten, die Erstellung des Interviewleitfadens, der wieder abgestimmt auf die Hypothesen ist, dies alles führt zu einer Kanalisierung der Umfrage bei gleichzeitiger Offenheit für neue inhaltliche Aspekte. Bei der Durchführung der Umfrage im Sozialunternehmen Zeitpolster war der Rollenwechsel der Interviewerin kein großes Thema, da er bereits bei der Anfrage für das Interview thematisiert wurde und auch in der Einleitung zum Interview eine klare Rollendefinition vorgenommen worden ist. Die Forscherin hat den Perspektivenwechsel von der Innensicht zur reflektierenden Bearbeitung des Falles als sehr bereichernd erfahren, dies dürfte auch in der Ergebnisqualität sichtbar sein. Alles, was die Interviewerin nach dem Interview beschäftigt hat, wurde unmittelbar danach in einem Interviewtagebuch festgehalten. Die Interpretation der Interviewergebnisse war aufgrund der klaren methodischen Vorgehensweise aber auch der in den Einzelfall involvierten Forscherin sehr ergiebig.

Als Schlüsselpunkte der methodischen Vorgehensweise lassen sich im Nachhinein folgende Punkte ausmachen:

Die Auswahl des methodischen Vorgehens: Die Auseinandersetzung, mit welcher Methode die Fragestellung bearbeitet werden kann, ist von enormer Wichtigkeit. So mühsam diese Auseinandersetzung am Anfang erlebt worden ist, umso mehr wurde dieses genaue Betrachten der Methode im Laufe der Arbeit geschätzt. Der ausschlaggebende Punkt muss dabei sein, ob mit dem gewählten methodischen Vorgehen die Forschungsfragen beantwortet werden können. Dass die Einzelfallstudie die Chance auf bisher nicht gesehene Phänomene birgt, hat sich bewahrheitet.

Das hypothetische Modell: Relativ kurzfristig, da war der erste Entwurf des Interviewleitfaden schon erstellt, wurde ein hypothetisches Modell erarbeitet. Dieses hat sich sowohl für die Klärung dessen, worauf werden tatsächlich Antworten gesucht, aber auch zur Fertigstellung des Interviewleitfadens und für die Auswertung und Interpretation der Ergebnisse als sehr hilfreich erwiesen.

Reihenfolge der Interviews mit den Stakeholdern: Die Durchführung des Interviews mit dem Geschäftsführer an den Schluss der Befragung zu setzen, war eine sehr wichtige Entscheidung. So können die Beeinflussung der weiteren Interviews durch den Gründer und Geschäftsführer ausgeschlossen werden. Je nach Erkenntnissen bis zu diesem letzten Interview wäre auch eine Konfrontation des Geschäftsführers mit den Ergebnissen möglich gewesen.

Ein Interviewleitfaden: Bereits bei der Erarbeitung des Interviewleitfadens war deutlich, dass nicht alle Fragen für alle Stakeholder dieselbe Relevanz haben werden. Einen zweiten Leitfaden zu erstellen, in dem die Instrumente der wirkungsorientierten

Unternehmenssteuerung nicht berücksichtigt werden, wäre für viele Interviewpartner passend gewesen. So musste die flexible Anpassungsmöglichkeit eines Leitfadens in dieser Erhebung sehr strapaziert werden. Hier rächt es sich, dass kein Pre-Test durchgeführt worden ist. Mit sogenannten Probeinterviews wäre diese methodische Schwäche frühzeitig im Prozess aufgefallen und hätte korrigiert werden können. Durch die starke Anpassung des Interviewleitfadens bei der Durchführung der Interviews selbst, ist dadurch aber kein Fehler entstanden, der sich inhaltlich auswirken würde.

Flexibilität für die erste Verifikation: Angedacht war eine erste Verifikation der Ergebnisse der Einzelfallstudie mit ein bis zwei weiteren Social-Entrepreneuren. Die möglichen Interviewpartner*innen waren schon beschrieben und der Interviewleitfaden verfasst. Leider waren durch die gerade herrschende Pandemie jedoch keine sinnvollen Interviewtermine in einem geeigneten Zeithorizont möglich. In der ursprünglichen Abwägung, wie die erste Verifikation durchgeführt werden könnte, waren Interviews mit Fachexpert*innen z. B. langjährige Berater*innen mit dem Schwerpunkt “Wirkung“ oder Menschen, die in diesem Bereich geforscht haben, et cetera, überlegt worden. Dies schien nun nach den Interviews keine brauchbare Idee mehr zu sein. Vielmehr sollten Expert*innen ausfindig gemacht werden, die aus der Begleitung mehrerer Social-Entrepreneure eine erste Einschätzung zu den Erkenntnissen aus der Einzelfallstudie abgeben konnten. Die erste Verifikation wurde daher mit der übergeordneten Einrichtung Social Entrepreneurship Network Austria durchgeführt.

5.3 Beantwortung der Forschungsfrage

Die vorliegende Arbeit geht der Frage nach, welche Auswirkungen die gesellschaftliche Wirkungsorientierung auf die Instrumente der Unternehmenssteuerung haben. Welche Managementinstrumente sind unabdingbar, um ein Unternehmen Impact-orientiert lenken zu können? Im Unternehmen der Einzelfallstudie, ein Sozialunternehmen in der Frühphase (siehe Kapitel 1 und 4.1.1), wurden die Ansätze aus der Theorie genauer untersucht und anschließend einer ersten Verifikation unterzogen.

In der Einzelfallstudie wurden die Unterschiede beziehungsweise Gemeinsamkeiten der Situation in diesem Sozialunternehmen zur Theorie untersucht. Die Anwendung von Impact-orientierten Managementinstrumente wurde hinsichtlich deren Ergebnisse hinterfragt. Darüber hinaus war die Überprüfung des vermuteten Zielkonfliktes zwischen gesellschaftlichen und ökonomischen Zielen in Hinblick auf Entscheidungsprozesse ein Anliegen. Es wurde hinterfragt, inwieweit Wirkungsziele und passende Managementinstrumente einen Beitrag zur Lösung dieses angenommenen Dilemmas leisten können.

5.3.1 Auswirkungen der gesellschaftlichen Wirkungsorientierung auf Instrumente der Unternehmenssteuerung

Während Wirtschaftsunternehmen ihre Existenz sichern, in dem sie Kund*innenbedürfnisse besser zufrieden stellen als die Mitbewerber*innen, gehört bei einem impactorientierten Unternehmen die Einwirkung auf strukturelle Änderungen auf gesellschaftlicher Ebene zum Kerngeschäft. Der Beitrag des Unternehmens dazu, wie sich die Ursachen des gesellschaftlichen Problems verändern, soll transparent und sichtbar gemacht werden. Impact-Investor*innen sollen diesen Beitrag honorieren und den notwendigen Input nicht nur mit dem direkten Output in Verbindung bringen. Impactorientierte Unternehmen haben daher von Anfang an Interesse an hoher Transparenz in Bezug auf die Impact-Analyse.

Impact-Orientierung verlangt eine sehr langfristige Ausrichtung der Unternehmenssteuerung. Die Impact-Ziele und Indikatoren müssen sich in den gewählten Instrumenten wiederfinden. Nur dadurch ist sichergestellt, dass Unternehmenssteuerung und Impact-Orientierung stringent zusammenwirken. Nicht die Wahl der Instrumente ist ausschlaggebend, sondern der Bezug dieser Instrumente zu den Impact-Zielen und den Indikatoren. Durch diese Langfristigkeit und den umfassenden Ansatz von Steuerung vom Input bis zum Impact erreicht das Thema Unternehmenssteuerung eine hohe Komplexität. Die Unsicherheit in Bezug darauf, ob die richtigen Indikatoren beobachtet werden, ist hoch. Gesellschaftliche Veränderungen können sehr schwer vorab eingeschätzt werden und sind meist auch erst langfristig messbar.

Daher ist der systematische dialogische Austausch mit den relevanten Stakeholdern von entscheidender Bedeutung. Die unterschiedlichen Perspektiven auf die Wirkungsziele müssen in kommunikativen Prozessen verdichtet und bewertet werden und fortlaufend um ein gemeinsames Verständnis für den Sinn und die Bedeutung gerungen werden (siehe Abschnitt 4.1.4.1). Dies kann jedoch auch bedeuten, dass größere Anpassungen oder Ergänzungen des Geschäftsmodells notwendig werden. Es ist also trotz langfristiger Ausrichtung durchaus eine hohe Flexibilität seitens der Unternehmenssteuerung gefordert.

Bei all diesen Unsicherheiten braucht es Instrumente der Unternehmenssteuerung, die plausibel darlegen, dass die gesetzten Aktivitäten genau die richtigen sind und zum gewünschten Ergebnis führen werden.

5.3.2 Obligatorische Managementinstrumente wirkungsorientierter Unternehmenssteuerung

Keine einfache, aber unvermeidbare Übung ist die Erarbeitung von gesellschaftlichen **Wirkungszielen**. Die Wirkungsziele entstehen aus dem Verständnis für das gesellschaftliche Problem, für das sich das Unternehmen einsetzt. Ausgehend von den Ursachen, die zu diesem gesellschaftlichen Problem führen und der Auswahl von ein bis zwei dieser Ursachen, zu deren Veränderung das Unternehmen mitwirken möchte, wird der Soll-Zustand formuliert. Die Frage danach, woran erkannt werden könnte, dass diese Wirkungsziele erreicht worden sind, klärt das dafür notwendige **Indikatorenset**. Der Prozess der Erarbeitung der Wirkungsziele hilft die vorhandenen Ressourcen zielorientiert einzusetzen und steigert die Motivation, an dieser Zielerreichung mitzuarbeiten.

Input, Output, Outcome und Impact (IOOI) in eine klare Beziehung bringen, das ist die zentrale Aussage. Der systematische Aufbau der **Wirkungskette** ist sowohl für die Planung, die Messung und die Kontrolle von gesellschaftlicher Wirkung notwendig. Ausgehend von den gesellschaftlichen Wirkungszielen (Impact) wird retrograd überlegt, welcher Input, welche Ressourcen für welche Leistungen und Aktivitäten eingesetzt werden müssen, um zu diesen Wirkungszielen beizutragen. Dies wird für die wesentlichen Stakeholder für alle Ebenen der Wirkungstreppe (IOOI) erarbeitet. Damit erlangt das Unternehmen sein **Wirkungsmodell**.

Umfeld- und Bedarfsanalysen sind für die impactorientierte Unternehmenssteuerung von enormer Wichtigkeit. Vor allem Social-Entrepreneure sind hier oft auf bereits vorhandene Studien angewiesen. Relevante gesellschaftliche Themenfelder im Blickfeld zu behalten, sich mit den Erfahrungen in den gesellschaftspolitischen Diskurs einbringen, disziplinübergreifende Vernetzung und Zusammenarbeit fördern, et cetera, sollten nach Möglichkeiten genutzt werden. Stakeholder-Dialoge, in denen Entwicklungen zur gesellschaftlichen Problemstellung aus verschiedenen Perspektiven frühzeitig wahrgenommen werden, stärken das Potential für die Erreichung der Impact-Ziele. So war es sehr interessant, wie sehr die persönlichen Biografien die Interpretation von Wirkungszielen eines Unternehmens prägen.

In einem regelmäßigen **Wirkungsbericht** wird der innovative Ansatz des Sozialunternehmens, die Zielsetzung und die aktuelle Situation in Bezug auf das Wirkungsmodell publik gemacht. Ebenso wird die Organisation an sich kompakt dargestellt. Der Wirkungsbericht soll nach innen ein wirkungsorientiertes Unternehmensklima fördern und nach außen die Vergleichbarkeit mit anderen Projekten erhöhen.

5.3.3 Das Dilemma zwischen Wirkungsorientierung und ökonomischen Zielen

Social-Entrepreneure entscheiden, dass sie ihre gesellschaftliche Innovationsidee auf unternehmerische Weise umsetzen wollen. Der erste Impuls ist also das gesellschaftliche Anliegen und die unternehmerische Herangehensweise ist eine Möglichkeit, wie diese gesellschaftliche Innovation umgesetzt werden kann. Wirkungsziele sind aber oft schwer quantifizierbar und nur langfristig messbar, gleichzeitig sollen sie Impact-Investor*innen davon überzeugen, in das Sozialunternehmen zu investieren. Ein schönes Dilemma.

In dieser Arbeit wurde hinterfragt, inwieweit Wirkungsziele und passende Managementinstrumente einen Beitrag zur Lösung dieses Dilemmas leisten können.

Ein Unternehmen, und das gilt natürlich auch für Sozialunternehmen, kann die Leistungen nur dann zur Verfügung stellen, wenn es damit die entsprechenden liquiden Mittel erwirtschaften und die erforderlichen Ressourcen langfristig sichern kann. Ebenso muss die gesellschaftliche Akzeptanz des Unternehmens gegeben sein. (Vgl. Colsman 2016, S. 43) Daraus entsteht für Sozialunternehmer*innen ein ständiges Spannungsfeld zwischen Wirkungsorientierung in den Vordergrund stellen und mehr Einnahmen zu erwirtschaften (siehe Abschnitt 4.1.4.3). Dieses Spannungsfeld ist in Sozialunternehmen grundgelegt und muss aktiv gestaltet werden. Die Devise muss sein, dass Wirkungsziele gleichrangig mit wirtschaftlichen Zielen sein müssen. (Vgl. E6) An anderer Stelle meint derselbe Experte,

dass es situationsabhängige Entscheidungsfindungen benötigt und je nachdem einmal “Impact-First“ wichtig ist und in anderen Situationen “Finance-First“.

Die Erarbeitung von nachvollziehbaren Wirkungszielen und entsprechenden Wirkungsketten, die Entwicklung eines Wirkungsmodells ist daher notwendig, um gute Entscheidungsgrundlagen im Unternehmen zu haben und diese auch möglichen Impact-Investor*innen zur Verfügung stellen zu können. Was klar formulierte und gut kommunizierte Wirkungsziele und passende Managementinstrumente nicht leisten können, ist die Mühe, die hinter einer Finanzierungsrunde stehen, zu erleichtern.

Auch auf Seiten der Impact-Investor*innen braucht es die Bereitschaft, sich mit dem jeweiligen Geschäftsmodell intensiver auseinander zu setzen. Der Wunsch nach einer klaren Matrix zur Unternehmensbewertung von gesellschaftlicher Innovation, in die nur noch die entsprechenden Kennzahlen eingesetzt werden müssen, ist nicht so einfach erfüllbar. Es braucht immer eine Bewertung der Themen, eine Einschätzung der Eintrittswahrscheinlichkeit der Parameter und eine Reihung nach Wichtigkeit, um mehrere Impact-Investments gegeneinander abwägen zu können. Nur eine Kennzahl wie den Social Return on Investment dafür hernehmen zu wollen, greift deutlich zu kurz. Die Gefahr, dass ansonsten zwar plausible Wirkungsanalysen vorgelegt werden könnten, die jedoch nicht unbedingt sinnvoll sein müssen, wurde im Interview mit der Geschäftsführerin von SENA angesprochen.

Das Dilemma zwischen gesellschaftlicher Wirkungsorientierung und ökonomischen Zielsetzungen führt leider auch manchmal dazu, dass Social-Entrepreneure die unternehmerische Möglichkeit der Umsetzung ihrer gesellschaftlichen Innovation aufgeben, bedauert die Geschäftsführerin von SENA. Ihr ist wichtig, dass dies nicht voreilig geschieht, weil damit auch die gesellschaftliche Wirkungsmöglichkeit deutlich verringert wird.

5.4 Schlussbemerkungen und Ausblick

Gerade wenn ein Thema einen alltäglich gebrauchten Begriff, wie “Wirkung“ beinhaltet, sind die Verwirrungen vorprogrammiert. Hat nicht alles, was wir tun oder nicht tun, eine erwünschte oder unerwünschte Wirkung, fragte sich E1 im Interview. Und was meint gesellschaftliche Wirkungsorientierung überhaupt (siehe Kapitel 2.3)? Alle können den Begriff für sich definieren, nur wenige tun dies mit Unbehagen (siehe Abschnitt 4.1.4).

Die Komplexität von gesellschaftlicher Wirkungsorientierung führt dazu, dass sie bei Sozialunternehmen meist ausschließlich implizit vorhanden ist. Sozialunternehmen können sich relativ einfach ein auf anekdotische Evidenz basiertes Feedback zu ihrer gesellschaftlichen Wirkung einholen. Für die eigene Motivation und die Aktivierung weiterer Unterstützer*innen kann das durchaus ausreichen und auch richtungsweisend sein. Als Instrument der Unternehmenssteuerung taugt eine gesellschaftliche Wirkungsorientierung nur, wenn klare Wirkungsziele erarbeitet sind und diese nach innen und nach außen kommuniziert werden.

Es braucht die fortlaufende Verfertigung des Sinns und der Bedeutung des Wirkungsmodells mit den relevanten Stakeholdern und Klarheit darüber anhand welcher Indikatoren der Grad der jeweiligen Zielerreichung überprüft werden kann. Leider gibt es jedoch im Bereich der Operationalisierbarkeit einer professionell durchgeführten gesellschaftlichen Wirkungsanalyse noch einigen Handlungsbedarf.

Das Bedürfnis von Impact-Investor*innen, und damit sind auch öffentliche Förderstellen gemeint, nach Vergleichbarkeit von Impact-Investitionen ist zwar sehr verständlich, jedoch dürfen diese nicht dem Glauben verfallen, dass die Bewertung einer Impact-Investition mit einer einfachen Matrix und dem Einfüllen eines SROI-Wertes zu erledigen sei. Gerade für die Suche nach mehr Objektivität als Grundlage für die Investitionsentscheidung wird eine genaue Prüfung unerlässlich sein. Das gegeneinander abwägen von gesellschaftlichen Problemen wird nicht mit objektiven Kriterien möglich sein, vielmehr braucht es inhaltliche Schwerpunktsetzungen. Auch die je nach Thema sehr unterschiedlichen Parameter, die zur Erreichung des Impacts angenommen werden müssen, müssen zueinander in Beziehung gesetzt werden und eine Reihung über die Wichtigkeit vorgenommen werden. Aus Sicht der Investor*innen können hier die SDGs sehr hilfreich sein. Damit sind die internationalen Zielsetzungen bis 2030 definiert.

Für Social-Entrepreneure erhält die Wirkungsanalyse durch die SDGs einen weiteren Aspekt, der zu berücksichtigen ist und macht die gesellschaftliche Wirkungsorientierung noch ein Stück komplexer. Sozialunternehmen werden kreativ werden, damit sie auch dieses Kriterium erfüllen können und der Markt für Weiterbildungen und Beratung zur Unterstützung von Sozialunternehmen wird wachsen. So bietet Phineo, das gemeinnützige Analyse- & Beratungshaus, ab Herbst 2020 erstmals ein Weiterbildungsprogramm zur zertifizierten Wirkungsmanager*in an. Auch Organisationen, die die beiden Welten der Social-Entrepreneure und des Impact-Investments vernetzen, gewinnen an Wichtigkeit. Darüber hinaus sollte verstärkt wissenschaftliche Forschung im Bereich von gesellschaftlicher Wirkung gefördert werden, die vor allem der Frage der Indikatoren für SDG’s nachgehen und entsprechend regelmäßig Daten aus fundierten Studien zur Verfügung stellen. Damit wäre der Bereich unterstützt, der für einzelne Social-Entrepreneure nicht in entsprechender Qualität und schon gar nicht in einem vertretbaren Kosten-Nutzen-Verhältnis leistbar ist.

Sozialunternehmen haben ihren ureigenen Sinn in der gesellschaftlichen Wirkung für ihrem Themenbereich. Damit sich tatsächlich an den Strukturen des gesellschaftlichen Problems etwas verändern kann, braucht es das Zusammenwirken unterschiedlichster Akteure. Auch wenn große Unsicherheiten in Bezug auf das WIE der Umsetzung einer gesellschaftlichen Wirkungsanalyse bleiben, sollte es allen Social-Entrepreneurs lohnenswert erscheinen, dafür die Steuerung in die Hand zu nehmen und entsprechende Managementinstrumente im eigenen Unternehmen einzuführen. Bei der Weiterentwicklung praktikabler Ansätze für Social-Entrepreneure ist noch einiges zu tun.

Literaturverzeichnis

Arena, Marika; Azzone, Giovanni; Bengo, Irene (2015): Performance Measurement for Social Enterprises. In: VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations, 26 (2015), 2, S. 649–672. Online im Internet: DOI: 10.1007/s11266-013-9436-8

Ashoka Austria (o. J.): Ashoka Austria. Online im Internet: URL: https://ashoka-cee.org/austria/ (Zugriff am: 14.06.2020).

Badelt, Christoph; Bachstein, Werner (Hrsg.) (1999): Handbuch der Nonprofit-Organisation: Strukturen und Management. 2., überarbeitete und erweiterte Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.

Baur, Nina; Blasius, Jörg (Hrsg.) (2019): Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. Online im Internet: DOI: 10.1007/978-3-658-21308-4 (Zugriff am: 20.04.2020).

Betriebswirtschaft & Management. Methodik der Untersuchung (2015): Studlib. Betriebswirtschaft & Management. Methodik der Untersuchung. Online im Internet: URL: https://studlib.de/11194/betrieb_management/durchfuhrung_interviews (Zugriff am: 11.06.2020).

Colsman, Bernhard (2016): Nachhaltigkeitscontrolling: Strategien, Ziele, Umsetzung. 2. Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler.

Duden.de (o. J.): Wörterbuch. Duden.de. Online im Internet: URL: https://www.duden.de/rechtschreibung/Erfolg (Zugriff am: 31.03.2020).

Duden.de (o. J.): Wörterbuch. Duden.de. Online im Internet: URL: https://www.duden.de/rechtschreibung/Indikator (Zugriff am: 18.04.2020).

Förderungen, (EU-)Finanzierungen (o. J.): Rechnungshof Österreich. Förderungen, (EU-)Finanzierungen. Online im Internet: URL: https://www.rechnungshof.gv.at/rh/home/home_6/Foerderungen__(EU-)Finanzierungen.html (Zugriff am: 06.06.2020).

Fundraising Akademie (Hrsg.) (2016): Fundraising: Handbuch für Grundlagen, Strategien und Methoden. 5., vollständig aktualisierte und neu bearbeitete Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler.

Für-Gründer.de GmbH (o. J.): Für-Gründer.de. Für-Gründer.de GmbH. Online im Internet: URL: https://www.fuer-gruender.de/kapital/eigenkapital/private-equity/skalierbarkeit/ (Zugriff am: 23.07.2020).

Gabler Wirtschaftslexikon. Das Wissen der Experten (2018): Springer Gabler. Gabler Wirtschaftslexikon. Das Wissen der Experten. Online im Internet: URL: https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/swot-analyse-52664/version-275782 (Zugriff am: 16.04.2020).

Greschik, Stefan (1999): Das Chaos und seine Ordnung. Einführung in komplexe Systeme. 2. Auflage. München: Deutscher Taschenbuch Verlag GmbH & Co.KG.

Häder, Michael (2019): Empirische Sozialforschung: Eine Einführung. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.

Halfar, Bernd und IGC-Arbeitsgruppe (2008): Wirkungsorientiertes NPO-Controlling. Steyr, S. 63. Online im Internet: URL: https://www.igc-controlling.org/fileadmin/downloads/Standards/Wirkungsorientiertes_Controlling_IGC_FINAL.PDF (Zugriff am: 07.10.2019).

Jochum, Gernot (2020): Tätigkeitsbericht 2019, Verein Zeitpolster.

Kaplan, Robert S., Norton, David P., (1997): Balanced Scorecard: Strategien erfolgreich umsetzen. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Kraimer, K. (2018): Die Einzelfallstudie. Mit Bibliographie zur qualitativen Sozialforschung. Online im Internet: URL: https://www.htwsaar.de/sowi/fakultaet/personen/professoren/emeriti/Prof.%20Dr.%20Klaus%20Kraimer/skript-einzelfallstudie (Zugriff am: 18.01.2020).

Kromrey, Helmut; Roose, Jochen; Strübing, Jörg (2016): Empirische Sozialforschung: Modelle und Methoden der standardisierten Datenerhebung und Datenauswertung mit Annotationen aus qualitativ-interpretativer Perspektive. 13., völlig überarbeitete Auflage. Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft mbh.

Kubek, Doreen; Kurz, Bettina (2018): Kursbuch Wirkung. Das Praxishandbuch für alle, die Gutes noch besser tun wollen. 5. Auflage. Berlin: PHINEO gAG. Online im Internet: URL: https://www.phineo.org/fuer-organisationen/kursbuch-wirkung# (Zugriff am: 10.11.2019).

Lamnek, Siegfried (2008): Qualitative Sozialforschung: Lehrbuch. 4., vollst. überarb. Aufl., [Nachdr.]. Weinheim: Beltz PVU.

Mayer, Horst O. (2013): Interview und schriftliche Befragung: Grundlagen und Methoden empirischer Sozialforschung. 6., überarbeitete Auflage. München: Oldenbourg.

McKinsey & Company; Ashoka Deutschland gGmbH (2019): Wenn aus klein systemisch wird. Das Milliardenpotential sozialer Innovationen. Online im Internet: URL: https://www.mckinsey.de/publikationen/2019-03-14---ashoka-wenn-aus-klein-systemisch-wird (Zugriff am: 20.07.2020).

Österreichischer Arbeitskreis für Corporate Governance (Hrsg.) (2020): Corporate-Governance-Kodex. Bundesministerium für Finanzen. Online im Internet: URL: https://www.corporate-governance.at/uploads/u/corpgov/files/kodex/corporate-governance-kodex-012020.pdf (Zugriff am: 23.07.2020).

Partridge, Lesley; Sinclair-Hunt, Margaret (2005): Strategic Management. Cambridge: Select Knowledge.

Polutta, Andreas; Eberlei, Christian (2015): „Konsequenzen wirkungsorientierter Steuerung in Sozialen Diensten – ein ethnographischer Zugang zur Praxis von Fachkräften in der Kinder- und Jugendhilfe.“ In: Soziale Passagen, 7 (2015), 2, S. 347–353. Online im Internet: DOI: 10.1007/s12592-015-0203-0 (Zugriff am: 20.04.2020)

Porter, Michael E. (2000): Wettbewerbsvorteile: Spitzenleistungen erreichen und behaupten. 6. Auflage. Frankfurt am Main: Campus-Verlag.

Repp, Lars (2013): Soziale Wirkungsmessung im Social Entrepreneurship. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. Online im Internet: DOI: 10.1007/978-3-658-03010-0 (Zugriff am: 20.04.2020).

Riesenfelder, Andreas; Wetzel, Petra (2005): Der 3. Sektor. Weiterentwicklung von Organisationen im Dritten Sektor. Wien, S. 365. Online im Internet: URL: http://www.lrsocialresearch.at/files/Toolbox_fuer_den_Dritter_Sektor.pdf (Zugriff am: 30.03.2020).

Roder, Barbara (2011): Reporting im Social Entrepreneurship. Wiesbaden: Gabler. Online im Internet: DOI: 10.1007/978-3-8349-6159-4 (Zugriff am: 02.04.2020).

Rüegg-Stürm, J.; Grand, S. (2018): Das St. Galler Management-Modell. 3., überarbeitete und weiterentwickelte Auflage, unveränderter Nachdruck 2018. Bern: Haupt.

Schmieja, Philipp (2014): „Methodik der Untersuchung." In: Storytelling in der internen Unternehmenskommunikation. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 65–79. Online im Internet: DOI: 10.1007/978-3-658-04519-7_6 (Zugriff am: 01.05.2020).

Schneider, Andreas; Schmidpeter, René (Hrsg.) (2015): Corporate Social Responsibility: verantwortungsvolle Unternehmensführung in Theorie und Praxis. 2., ergänzte und erweiterte Auflage. Berlin Heidelberg: Springer Gabler.

Schober, Christian; Rauscher, Olivia (2014): „Was ist Impact? Gesellschaftliche Wirkungen von (Nonprofit) Organisationen."In: (2014). Online im Internet: URL: http://www.forschungsnetzwerk.at/downloadpub/impact_gesellschaftliche_wirkungen_von_nonprofit_organisationen.pdf (Zugriff am: 03.03.2020)

Schober, Christian; Then, Volker (Hrsg.) (2015): Praxishandbuch Social Return on Investment: Wirkung sozialer Investitionen messen. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Social Entrepreneurship Network Austria (o. J.): Social Entrepreneurship Network Austria. Online im Internet: URL: https://sena.or.at/ (Zugriff am: 12.01.2020).

„Social Reporting Standards. Leitfaden zur wirkungsorientierten Berichterstattung." (2014): Social Reporting Standards. Leitfaden zur wirkungsorientierten Berichterstattung. Online im Internet: URL: https://www.social-reporting-standard.de/fileadmin/redaktion/downloads/SRS_Leitfaden_2014_DE.pdf (Zugriff am: 16.05.2020).

Staroßom, Heiko (2012): Finanzierung in den Lebensphasen einer Unternehmung. Wiesbaden: Springer Gabler (= Corporate Finance). Online im Internet: URL: https://www.springer.com/de/book/9783834941008 (Zugriff: 03.03.2020)

Stoldt, Hinrich (2019): Deutsche Gesellschaft für Qualität. EFQM Model 2020: die Änderungen im Überblick. Online im Internet: URL: https://www.dgq.de/aktuelles/news/efqm-model-2020-die-aenderungen-im-ueberblick/ (Zugriff am: 01.05.2020).

Talentify-me (o. J.): Talentify-me. Online im Internet: URL: https://www.talentify.me/ (Zugriff am: 12.04.2020).

Umsetzung der Agenda 2030 (o. J.): Bundeskanzleramt. Umsetzung der Agenda 2030. Online im Internet: URL: https://www.bundeskanzleramt.gv.at/themen/nachhaltige-entwicklung-agenda-2030/implementierung.html (Zugriff am: 06.06.2020).

Vollpension (o. J.): Vollpension. Online im Internet: URL: https://www.vollpension.wien/ (Zugriff am: 12.04.2020).

Wirtschaftskammer Vorarlberg (o. J.): Wirschaftskammer Österreich. Klein- und Mittelbetriebe in Österreich. Online im Internet: URL: https://www.wko.at/service/zahlen-daten-fakten/KMU-definition.html (Zugriff am: 22.07.2020).

Wübbenhorst, Klaus (o. J.): Gabler Wirtschaftslexikon. Das Wissen der Experten. Nutzwertanalyse. Online im Internet: URL: https://wirtschaftslexikon.gabler.de/autoren/prof-dr-klaus-wuebbenhorst-54 (Zugriff am: 20.07.2020).

Zeitpolster GmbH (o. J.): Zeitpolster. Online im Internet: URL: https://www.zeitpolster.com/ (Zugriff am: 14.02.2020).

Zwick, Yvonne (2020): Deutscher Nachhaltigkeitskodex. Deutscher Nachhaltigkeitsindex. Jahresbilanz 2019. Online im Internet: URL: https://www.deutscher-nachhaltigkeitskodex.de/de-DE/Documents/PDFs/Press-Releases/PM_DNK_ Jahresbilanz-2019 Seite 2 (Zugriff am: 30.04.2020).

Zwick, Yvonne (2020b): Deutscher Nachhaltigkeitskodex. Deutscher Nachhaltigkeitskodex. Online im Internet: URL: https://www.deutscher-nachhaltigkeitskodex.de/de-DE/Home/DNK/how-to-do (Zugriff am: 28.04.2020).

Anhang

1. Leitfaden für ein Expert*inneninterviews Zeitpolster A 1
2. Übersicht Interviewpartner*innen und Termine A 6
3. Interviewtagebuch A 7
4. Expertinneninterview (E1), 6. Mai 2020, 10:00 – 11:15 Uhr A 8
5. Expertinneninterview (E2), 5. Mai 2020, 10:00 – 10:50 Uhr A 16
6. Expertinneninterview (E3), 20. Mai 2020, 10:00 – 10:30 Uhr A 21
7. Expertinneninterview (E4), 8. Mai 2020, 10:00 – 10:50 Uhr A 23
8. Experteninterview (E5), 19. Mai 2020, 14:00 – 14:54 Uhr A 25
9. Experteninterview (E6), 14. Mai 2020, 10:50 – 12:00 Uhr A 29
10. Expertinneninterview (E8), 18. Mai 2020, 14:00 – 15:00 Uhr A 33
11. Experteninterview (E9), 19. Mai 2020, 10:02 – 10:55 Uhr A 39
12. Experteninterview (E10), 25. Mai 2020, 10:32 – 11:27 Uhr A 45
13. Empfehlungen an Zeitpolster für die Erreichung der Wirkungsziele A 54
14. Leitfaden für Expert*inneninterviews andere Sozialunternehmen A 55
15. Leitfaden für Expert*inneninterview übergeordnete Einrichtung A 59

1. Leitfaden für Expert*inneninterviews Zeitpolster

Einleitung zum Expert*inneninterview

- Dank für die Bereitschaft zum Interview
- Darlegung der Ziele der Befragung
- Persönliche Vorstellung (Bezug zur Masterarbeit und Ziel Expert*inneninterviews)
- Einholung des Einverständnisses über
    - Tonbandaufnahme des Expert*inneninterviews
    - Publizierung von Auszügen aus dem Interview
    - Namentliche Vorstellung der Expert*innen in der Masterarbeit, dennoch Anonymität gewährleistet.
- Ein Rückzug des Interviews ist innerhalb von zwei Wochen nach dem Interview möglich. Es wird dann in keiner Weise verwendet.

Persönliche Angaben zum/zur Gesprächspartner*in:

Vorname, Nachname:

Funktion bei Zeitpolster:

Zeitraum des Engagements/Mitarbeit:

Interviewdauer:

Interviewdatum:

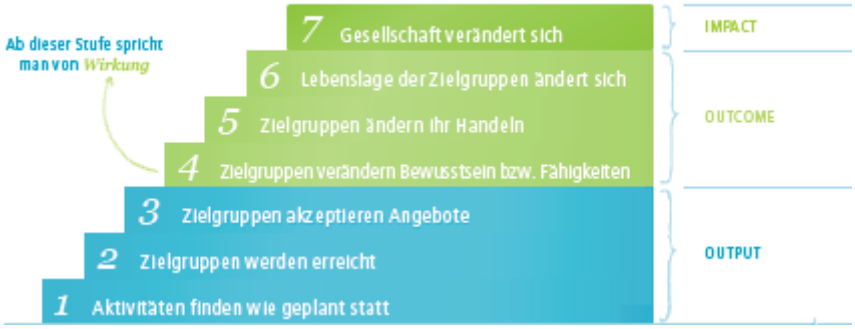
Verwendetes Medium:

Einstieg:

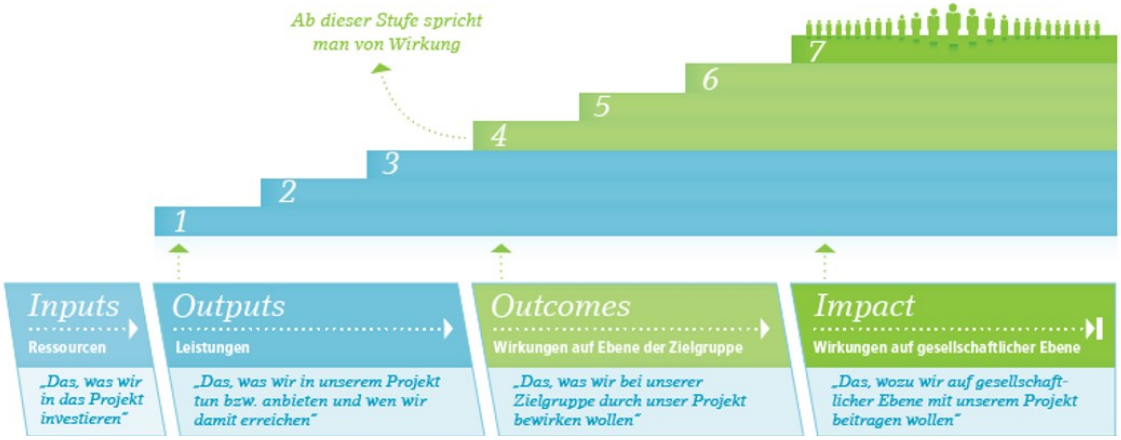
Die nachfolgenden Fragen beziehen sich auf das Thema Wirkungsanalyse und Steuerungsinstrumente von Zeitpolster. Zeitpolster befindet sich erst im Aufbau seines Wirkungsmodells.

1. Was sagt Ihnen der Begriff Gesellschaftliche Wirkungsorientierung (oder Soziale Wirkungsorientierung)? Was löst das bei Ihnen aus?

2. Kurzer inhaltlicher Einstieg anhand des IOOI-Modells und der Wirkungstreppe von welchen Begrifflichkeiten im Interview ausgegangen wird.



Darstellung: Die Wirkungstreppe
Quelle: Kubek; Kurz 2018, S. 5



Darstellung: IOOI–Logik

Quelle: Kubek; Kurz 2018, S. 35

3. Sie arbeiten bei Zeitpolster mit. Was möchten Sie mit Ihrem Engagement bei Zeitpolster für sich bzw. andere erreichen? Welche Ziele haben Sie mit Ihrem Engagement bei Zeitpolster?

4. Zeitpolster orientiert sich an Wirkungszielen. Das sind gesellschaftliche Veränderungen auf die langfristig hingearbeitet wird.

   Was glauben Sie sind die Wirkungsziele von Zeitpolster? Sind Ihnen Wirkungsziele von Zeitpolster bekannt?
   4.1. Wenn ja, welche Auswirkungen haben diese Ziele auf Ihre Tätigkeit bei Zeitpolster?
   4.2. Wenn nein, was ist für Sie das Wichtigste, das durch Zeitpolster längerfristig gesellschaftlich erreicht werden soll? Möglichst konkret
   (spezifisch, messbar, akzeptiert, realistisch und terminiert). Woran würden Sie erkennen, dass dieses Ziel erreicht wurde, beziehungsweise dass die Richtung stimmt?

5. Wer sind für Sie die relevanten Bezugsgruppen / Stakeholder von Zeitpolster? Aus wessen Perspektive müssen die Wirkungen überlegt / analysiert werden?
   5.1. Kundengruppen (Betreute, Angehörige, Helfende, Teammitglieder)
   5.2. Interne Stakeholder (Mitarbeitende, Geschäftsleitung)
   5.3.Externe Stakeholder (Investor*innen, Politik, Verwaltung, andere Organisationen, etc.)

6. Welche Bedeutung haben die folgenden Wirkungsziele von Zeitpolster für Sie?
   - Vorsorgen bedeutet, sich um andere zu kümmern
   - Zeitvorsorge ist gesellschaftlich als Vorsorgemodell anerkannt
   - Hilfe in Anspruch zu nehmen wird selbstverständlich, lokal und kostengünstig

   6.1. Was verstehen Sie unter dem Ziel? Was löst es bei Ihnen aus wenn Sie das hören?

   6.2. Sind diese Ziele für Sie wichtig/sind sie ein Herzensanliegen für Sie? Gibt Ihnen das Energie und Motivation sich bei Zeitpolster zu engagieren?

7. Wie gut fühlen Sie sich bei Zeitpolster eingebunden, (wenn es darum geht Ihre Arbeit zu gestalten?) In welcher Form möchten Sie in die Arbeit an der Wirkungsanalyse bei Zeitpolster eingebunden sein?
   _ Mitwirken in der Entwicklungsgruppe, und zwar …….
   _ Beratung der Zwischenergebnisse, und zwar …….
   _ Information über Auswirkungen und/oder Ergebnisse, und zwar ……
   _ Sonstiges, und zwar …….

8. Welche Managementinstrumente, die Zeitpolster für die Erreichung der Wirkungsziele anwendet, sind Ihnen bekannt und welche Auswirkungen haben diese auf Maßnahmen oder Entscheidungen?

Kenne ich	ja	nein
Regelmäßige Bedarfs- und Umfeldanalysen durchführen Auswirkungen:		
Jährliche Planungs- und Auswertungsschleifen mit klarer Zielsetzung (Wirkungsbericht und Planung im Rahmen der JHV, Planungs- und Reflexionstreffen mit allen Teams) Auswirkungen:		
Zeitpolster bearbeitet seine Wirkungsziele regelmäßig (Newsletter, Öffentlichkeitsarbeit, Themenboxen, …) Auswirkungen:		

9. Welche weiteren Managementinstrumente sollte Zeitpolster regelmäßig anwenden? Und mit welchen Auswirkungen …

	ja	nein
Internes Forum zu den Wirkungszielen etablieren Wenn ja, was soll damit erreicht werden?		
Klare Wirkungsziele entlang der IOOI für alle Stakeholder auf allen Wirkungsebenen Wenn ja, was soll damit erreicht werden?		
Regelmäßige Bearbeitung der Indikatorensets Wenn ja, was soll damit erreicht werden?		
Jährliche Planungs- und Auswertungsschleifen mit klarer Zielsetzung Wenn ja, was soll damit erreicht werden?		
Weiterentwicklung der Wirkungsanalyse Wenn ja, was soll damit erreicht werden?		
Wirkungsbericht Wenn ja, was soll damit erreicht werden? (ev. im Unterschied zum bisherigen Bericht)		
Sonstiges		

10. Ökonomische Sachverhalte (geringes Budget) stehen manchmal in Konkurrenz zur Verfolgung von gesellschaftlichen Zielen. Haben Sie Zeitpolster schon einmal in diesem Interessenskonflikt erlebt? Was fällt Ihnen dazu ein? Wie ist Zeitpolster damit umgegangen? Welche Anregungen hätten Sie, wie in Zukunft damit umgegangen werden sollte?

11. Bitte reihen Sie die nachfolgenden Wirkungsziele nach der Wichtigkeit, die sie für Sie haben. 1 (am wichtigsten), 6 (am wenigsten wichtig)

    _ Zeitpolster erreicht bis 2026 die Selbstfinanzierung durch geleistete Stunden
    _ Hilfe in Anspruch nehmen wird selbstverständlich, lokal und kostengünstig
    _ Vorsorgen bedeutet, sich um andere zu kümmern
    _ Zeitpolster erreicht eine langfristige wirtschaftliche Stabilität
    _ Zeitvorsorge ist ein anerkanntes gesellschaftliches Vorsorgemodell
    _ Zeitpolster gewinnt genügend Investor*innen, die zur Erreichung der Wirkungsziele beitragen

12. Das Interview ist beinahe zu Ende. Wir kommen nun zur letzten Frage. Welche Empfehlungen würden Sie Zeitpolster für die Erreichung seiner Wirkungsziele mit auf den Weg geben?

Herzlichen Dank für das Gespräch und Ihre Unterstützung!

2. Übersicht Interviewpartner*innen und Termine

	Vertretung für Stakeholder	Name der Expertin/ des Experten	Termin	Medium
E1	Netzwerkerin	Judith Schneider	6.5.2020 10:00 Uhr	Zoom-Meeting
E2	Kommunikation	Marion Morik	5.5.2020 10:00 Uhr	Zoom-Meeting
E3	Betreute Person	Hedwig Studer	20.5.2020 10:00 Uhr	Handyaufnahme
E4	Teamleitung	Coco Kammerer	8.5.2020 10:00 Uhr	Zoom-Meeting
E5	Helfende Person	Klaus Podirsky	19.5.2020 14:00 Uhr	Zoom-Meeting
E6	Geldgeber*in	Alex Ertler	14.5.2020 10:50 Uhr	Zoom-Meeting
E8	Sozialeinrichtung	Conny Reibnegger	18.5.2020 14:00 Uhr	Handyaufnahme
E9	Landesverwaltung	Wolfgang Schick	19.5.2020 10:00 Uhr	Zoom-Meeting
E10	Geschäftsführer	Gernot Jochum	25.5.2020 10:45 Uhr	Handyaufnahme

3. Interviewtagebuch

E2, 5.5.2020

Das Interview beginnt aus technischen Gründen verspätet. Sehr flexible Reaktion auf die Verspätung. Wirkungsanalyse ist dieser Expertin nicht fremd. Expertin stellt bei jeder Frage einen Konnex zum eigenen Arbeitsfeld her. Starkes Denken im Bereich Output. Im Laufe des Interviews (ab Frage fünf) taut die Expertin mehr auf, wird offener in der Beantwortung. Anfangs starke Sorge nichts Falsches zu sagen, eher wie eine Testsituation und die Überprüfung, dass auch nichts Wichtiges vergessen worden ist. Gute Reflexion der Interviewsituation mit Feedback zur Fragestellung.

E1, 6.5.2020

Sehr offenes, feines Gespräch. Expertin ist sehr an den Wirkungen von Zeitpolster interessiert. Umfangreiche Beantwortung der Frage vier nach den gesellschaftlichen Veränderungen durch Zeitpolster. Es sind ihr sehr viele Aspekte eingefallen, welche Wirkungen noch erzielt werden könnten. Die Anregungen aus dem ersten Interview für die Frage sechs zuerst einen Überblick zu geben und dann die Fragen nochmals einzeln zu stellen, hat sich bewährt.

E4, 8.5.2020

Rasche feine Gesprächsatmosphäre über zoom. Wir haben uns noch nicht gekannt. Zeitvorsorgegedanke spielt eine große Rolle für das Engagement. Wer wird einmal mich betreuen? Ökonomische Ziele sind Grundlage für Gesellschaftliche Ziele. Versteht Frage sechs „Hilfe in Anspruch zu nehmen wird selbstverständlich“ im Sinne von zugestehen, ich brauche Hilfe, im Sinne von Eigenverantwortung, Selbstbestimmtheit, ich kann mir Hilfe „bestellen“.

E6, 14.5.2020

Vermurkster Start durch technische Schwierigkeiten. Dadurch auch nicht das gesamte Interview aufgezeichnet. Es wurde direkt im Anschluss rekonstruiert. Sehr kompetenter Fachexperte in Sachen Impact. Kritischer, offener Geist. Unterscheidet zwischen ursachenbekämpfende und oberflächenbekämpfende Impact-Orientierung. Wichtige inhaltliche Aspekte zu den Bezugsgruppen/Zielgruppen. Begriffe klären (Helfende -> Unterstützende ganz offen, ob das der Enkel, die Studentin, der Freundeskreis ist) Helfen vs. Unterstützung – Machtgefälle beim Helfen, etc. Frage drei und sieben nicht gestellt. Frage acht und neun wurden von ihm selbst schon beantwortet. Super Empfehlungen, die auch der Masterarbeit guttun. SDGs und Impact Governance sind derzeit seine Arbeitsthemen.

E8, 18.5.2020

Interview vor Ort möglich mit entsprechendem Abstand, sehr unterstützende Person, hat den Nutzen von Zeitpolster für ihre Funktion sehr klar, gesellschaftliche Ziele Selbstbestimmtheit und Selbstwirksamkeit sind hohe Werte. Was löst das Wort kümmern aus? Bereitschaft weiterhin mitzuarbeiten an Wirkungsanalyse, Zeitpolster kann sich damit etablieren und Professionalität zeigen.

E9, 19.5.2020

Hat gleich das Du angeboten. Sehr angenehmes Gespräch. Offenheit auch persönliches einzubringen und nicht nur aus der Funktion heraus, konnte ihn mit einer kleinen Erinnerung an den Fokus der Funktion aber gut wieder zurückbringen. Hat einen spannenden Einblick auf die Situation und Notwendigkeiten von Verwaltung und Politik gegeben. Frage acht und neun nicht gestellt. Nur kurz über Wirkungsbericht geredet.

E5, 19.5.2020

Sehr interessante Persönlichkeit, Freigeist mit großem sozialem Herz, Künstler, Waldorfpädagoge, ursprünglich Architekt. Frage acht und neun nicht gestellt. Zeitpolster trägt bei zur Renaturierung des sozialen Klimawandels. Man kann Fragen, ist das sozial, werden hier die Menschen (Helfende) ohne Bezahlung ausgenutzt. Hängt mit seiner persönlichen Geschichte zusammen. Hat oft in Bereichen gearbeitet, in denen er nicht angemessen entlohnt worden ist. Welches Gesellschaftsbild steht dahinter? Macht seine Einsätze bei Zeitpolster sehr gern. Ist sich aber manchmal nicht sicher, ob das Geschenk genug gesehen wird, das er mitbringt. Weshalb kann man Zeitpolster nicht vererben? Das sollte möglich sein.

E3, 20.5.2020

Ich bin sehr bewegt diese Frau kennen gelernt zu haben. Eine Betreute von Zeitpolster. Sie ist 80. Ihr Gesundheitszustand wird immer schlimmer. Sie ist sehr traurig über ihren körperlichen Zustand und dass die Krankheit fortschreitet. Es war nicht möglich ihr Fragen über Wirkung von Zeitpolster zu stellen. Das Wichtigste für sie ist, dass sie eine verlässliche, pünktliche, angenehme Unterstützerin von Zeitpolster hat. Alles andere das sagte dann ihr Mann, der Angehörige, was die Organisation im Hintergrund betrifft, betrifft sie so nicht sehr, weil sie mit der Situation der Betreuung voll ausgelastet sind. Sie finden es schön, dass es dieses Modell gibt.

Eine betreute Person war am schwierigsten für ein Interview zu bekommen. Es gab drei Absagen. Einen großen Teil des Gespräches ging es um den Gesundheitszustand der Expertin. Das Gespräch wurde schließlich mehr dafür genutzt, Abwechslung in ihren Alltag zu bringen, als sie als Expertin für das Thema Wirkungsorientierung von Zeitpolster zu erfassen. Das Interview fand in der Phase der Corona-Lockerungen bei ihr zuhause statt. Empfangen mit Desinfektionsmittel und natürlich wurde die Distanz bewahrt. Es war

schwierig, da die Frau während des Interviews immer wieder sehr berührt und traurig war. Das „nur“ anzusprechen, ihr aber keinen körperlichen Trost geben zu können, nicht die Hand halten zu können oder eine andere Art von Berührung, war richtig hart.

E10: 25.5.2020

Interviewter als auch Interviewerin sind sehr unbedarft in die Interviewsituation gegangen. Kurz vor dem Start fragte Gernot noch, worauf er sich vorbereiten kann. Es war nichts notwendig. Das Interview habe ich als sehr konstruktives Gespräch erlebt. Beide haben gut in die Rolle gefunden und sich darangehalten. Im Hinterkopf waren immer wieder Aussagen von anderen Expert*innen. Dennoch kam es zu keiner Situation, in der die Interviewerin sich einen Vorteil davon erhofft hätte, den Experten mit Aussagen von anderen Expert*innen zu konfrontieren. So ergibt sich ein Bild von den Aussagen des Geschäftsführers zu den Leitfragen. Die Frage nach der Einbindung bei Zeitpolster wurde nicht gestellt (Frage 7).

Inhaltlich überraschend war, wie stark die persönliche Zielsetzung mit den Wirkungszielen für Zeitpolster verbunden ist. Es waren viele spannende Aussagen dabei, auf den Punkt gebracht, die für die Interviewerin einerseits für die Masterarbeit aber auch als Mitarbeiterin in der Organisation wertvoll waren.

4. Expertinneninterview (E1), 6. Mai 2020, 10:00 – 11:15 Uhr

I: Was löst der Begriff „Gesellschaftliche Wirkung“ bei dir aus?

E: Zusammenhalt, mehrere Menschengruppen sind betroffen, löst positives Gefühl aus, könnte auch negativ sein. Erster Impuls positives Gefühl.

I: Magst du zum Impuls es könnte auch negativ sein, zu dieser kritischen Stimme, noch etwas sagen?

E: Eine Wirkung kann immer eine positive und negative sein. Wenn irgendwas passiert, wie beispielsweise Corona, hat das immer positive und negative Wirkungen.

I: Bildschirm teilen – gemeinsames Bild von Wirkungsorientierung. Erklärung und abgleichen des Bildes der Wirkungsorientierung

E: kennt das Bild, hat es schon einmal gesehen

I: Welches sind deine persönlichen Ziele für dein Engagement?

E: möchte dazu beitragen, Zeitpolster bekannter zu machen. Teams in NÖ starten, Wien festigen, Bekanntheitsgrad, Zusammenarbeit mit anderen Organisationen ist noch schwierig.

I: Was glaubst du sind wichtige Ziele von Zeitpolster? Sind dir Wirkungsziele von Zeitpolster bekannt? Was wären wichtige Auswirkungen von Zeitpolster?

E: Bewusstsein steigern, dass viele Menschen Hilfe brauchen, einsam sind. Bewusstsein des Bedarfs steigern, dass verschiedene Generationen wieder zusammenkommen, Gesellschaft soll mehr zusammenkommen. Sich gegenseitig unterstützen, dadurch entsteht ein sozialeres, wärmeres System. Leute fühlen sich weniger allein und besser aufgehoben.

Persönliches Engagement fördern, mehr Menschen sagen, ich trage was dazu bei zu einer positiven Veränderung.

Gewisse Sicherheit, bessere Absicherung für die Zukunft soll angestrebt werden, Austausch der Menschen fördern, Verständnis für den anderen, die andere Generation wird gefördert.

Entlastung von Familien, große Kette von anderen Zielen erwirken, wenn der Stress von der Betreuung weggenommen wird. Partnerschaften verbessern durch entspanntere Situation. Auch finanzielle Entlastung ist wichtig, günstiges Angebot.

Ältere Bevölkerung kann mehr in den Vordergrund gerückt werden, da mehr Menschen Zugang zu ihren Meinungen und Ansichten haben. Momentan sind die älteren Generationen sehr wenig in der Öffentlichkeit vertreten. Je mehr Zugang zu älteren Menschen haben, die das sonst nicht hätten, damit kann auch die öffentliche Diskussion gesteigert werden.

Eigene Überlegungen, wie will ich leben, wenn ich so alt bin. Durch den Kontakt mit älteren Personen wird man selbst konfrontiert mit verschiedenen Lebenssituationen im Alter, die

zum Überlegen anregen, vielleicht zur Zeitvorsorge, zur Frage, wie will ich in Zukunft leben. Das kann in weiterer Folge auch der Auslöser sein, dass sich viel mehr Leute damit beschäftigen und z.B. neue Wohnkonzepte erschaffen. Vielmehr Leute haben Einblick in das Leben dieser Generation.

Je größer die Organisation wird, je mehr Leute involviert sind, desto mehr tut sich – bis zum Impact. So will ich nicht leben, aber wie will ich leben? Durch die Alterung der Bevölkerung passiert ja schon einiges. Aber wenn man direkte Beispiele vor sich hat von vielleicht negativem, aber auch positivem Alt sein, da wird der Prozess beschleunigt.

Menschen werden vielleicht auch routinierter darin, um Hilfe zu fragen. Momentan ist das eher schwierig, um Hilfe zu fragen und Hilfe annehmen. Wenn man eine Zeitgutschrift hat, geht das leichter bzw. wenn man als Helferin gearbeitet hat, dann weiß man, das kann ein sehr angenehmer Prozess sein, wenn man jemanden Neues ins Leben lässt. Mit jeder Person, die man neu kennenlernt, lernt man dazu und so ist das halt auch bei jedem ehrenamtlichen Job und besonders bei Zeitpolster, weil sich doch oft sehr enge Verhältnisse ergeben. Auch wenn etwas Negatives dabei ist, man lernt immer etwas dazu.

Die Wirkung der Helfenden, die eine neue Aufgabe finden, die sie sonst nicht hätten. Selbstbewusstsein, Gebraucht fühlen, sich selbst neu wertschätzen, erfüllteres Leben, das kann dann für jemanden bedeuten, dass er nicht in eine Depression fällt, in die er/sie sonst fallen würde. Durch die Verbindung mit neuen Menschen, wird das reduziert, bei Helfende und Betreuten. Das kann dann auch unter Umständen die Ursache sein, warum es einem psychisch besser geht.

An die ältere Generation gedacht, alte Geschichten, alte Traditionen werden weitergegeben, was sonst vielleicht nicht passieren würde. Helferin ist in Pension und engagiert sich in der Kinderbetreuung. Kinder, die keinen Kontakt zu den eigenen Großeltern haben, können von den älteren Personen lernen, von den Erfahrungen und oft von der vorhandenen Gelassenheit profitieren. Es kommt mehr Ruhe in diese schnelle Welt, wenn man sich mit Personen beschäftigt, die nicht mehr im Erwerbsleben sind, mehr Zeit haben und die Zeit anders nutzen.

Man kommt wieder mehr weg von der digitalen Welt ins Bücher lesen und Spiele spielen.

I: Was sind denn für dich die Haupt-Stakeholder-Gruppen, von welcher Sicht aus, müssen wir die Wirkungsziele denken?

E: Senioren, Seniorinnen, weil die Hilfsbedürftigkeit mit dem Alter zunimmt.

Helferseite, es macht einfach Sinn, dass man die Frauen und Männer kurz vor oder gerade in der Pension anspricht, was ist mein Sinn in der neuen Lebensphase.

Familien sollte man nicht aus den Augen lassen. Viele meiner Freunde haben Kinder. Ich merke wie belastend das auch sein kann, manche gehen sehr gut damit um. Mithilfe kann hier auch sehr wichtig sein.

I: Ich stelle dir jetzt drei Wirkungsziele von Zeitpolster vor. Jeweils im Anschluss an das Wirkungsziel kommen die Fragen: Was löst das Ziel bei dir aus? Was verstehst du unter diesem Ziel und die zweite Frage: Sind diese Ziele für dich wichtig/sind das

Herzensanliegen, gibt es dir Energie und Motivation bei Zeitpolster aktiv zu sein? Es handelt sich dabei um Impact-Ziele auf Stufe 7, langfristige gesellschaftliche Ziele.

Wirkungsziel 1: Vorsorgen bedeutet, sich um andere zu kümmern. Was löst das bei dir aus, was verstehst du darunter?

E: Es löst aus, eigentlich vielleicht vorsorgen, denke zuerst, für mich vorsorgen und dann kommt sich um andere zu kümmern. Das ist wie ein Aha-Erlebnis. Es geht nicht so sehr um mich, sondern um andere. Und dann als nächster Gedanke, wir sind alle miteinander verbunden und nur wenn man sich gegenseitig hilft, kann das auch nachhaltig sein, nur dann kann es funktionieren. Das nächste das dann kommt, ist ein warmes Gefühl. Es geht um das Gemeinsame. Eben nicht um den Egoismus, ich muss für mich vorgesorgt haben. Es geht um das miteinander.

I: Was davon ist dir ein Herzensanliegen, gibt dir Energie und Motivation für dein Mitwirken bei Zeitpolster?

E: auf jeden Fall, weil es weg geht vom Egoismus der Gesellschaft. Das finde ich wichtig. Es hängt so viel dran, wenn man auch an andere denkt und nicht nur an sich selbst.

I: Das zweite Wirkungsziel ist: Zeitvorsorge ist gesellschaftlich als Vorsorgemodell anerkannt. Was löst das bei dir aus, was verstehst du unter diesem Ziel?

E: Das bedeutet dann natürlich, dass diese Art der Vorsorge jedem bekannt ist, jeder weiß davon. Das ist dann deshalb so gut, weil dann viel viel mehr passiert, weil es anerkannt ist. Ein beruhigendes Gefühl, weil es eine zusätzliche Absicherung ist und das eine wärmere Absicherung ist als eine finanzielle.

I: Ist das für dich ein Herzensanliegen? Gbit es dir Energie und Motivation, um dich bei Zeitpolster zu engagieren?

E: Natürlich, es ist ausschlaggebend dafür, dass Zeitpolster wirklich nachhaltig funktionieren kann oder es ist eine Absicherung dafür. Jeder, der sich engagiert, braucht sich keine Sorgen machen, dass die Zeitgutschriften einlösbar sein werden.

I: Das dritte Wirkungsziel ist: Hilfe in Anspruch zu nehmen, wird selbstverständlich, lokal und kostengünstig. Was löst dieses Ziel bei dir aus? Was verstehst du darunter?

E: positives – auf jeden Fall, weil momentan ist es oft so, dass die Leute Scham haben, um Hilfe zu fragen. Generell gut und wichtig und es kommt mir auch in den Sinn, dass das manche vielleicht ausnutzen werden. Es gibt eben auch diese Erfahrung. „Selbstverständlich“ ist oft auch nichts mehr wert. Die Dankbarkeit darf man bei „selbstverständlich“, ich frage um Hilfe und es wird mir geholfen, nicht vergessen.

I: Ist das ein Ziel, das dir Energie und Motivation für deine Tätigkeit bei Zeitpolster gibt? Ist es dir ein Herzensanliegen?

E: Natürlich auch. Es soll selbstverständlich sein, um Hilfe Fragen zu können. Jemand braucht Hilfe. Natürlich soll er fragen können, aber er kann nicht erwarten, dass jeder gleich springt, manche werden dann gleich fordernd. Es muss auch daran gearbeitet werden, dass das nicht in Vergessenheit gerät, die Dankbarkeit. Es soll eine Selbstverständlichkeit sein,

um Hilfe zu fragen, aber es soll keine Selbstverständlichkeit werden, dass einem freiwillig geholfen wird. Das bleibt besonders.

I: Guter Hinweis auf das Wort „selbstverständlich“. Zur nächsten Frage: Wie gut fühlst du dich denn bei Zeitpolster eingebunden?

E: Gut. Montagsmeetings sollten beibehalten werden. Gernot nimmt sich wirklich Zeit, wenn ich telefoniere. Planungstreffen in Vorarlberg war auch sehr gut. In die großen Ziele einbezogen zu werden und bei der Arbeitsweise gehört zu werden.

I: Wenn es nun um Wirkungsanalyse geht, wie wärst du da denn gerne eingebunden? Ein Gesamtkonzept zu machen, wie kommt Zeitpolster zu einer Wirkungsanalyse. Mit welchen Methoden kommt man zu Information. Wärst du gerne in der Projektgruppe, oder würdest du lieber gerne Zwischenergebnisse beraten, oder reicht dir Information?

E: Beratung der Zwischenergebnisse, die Mitwirkung in der Entwicklungsgruppe ist auch ganz spannend. Aber das zweite, Beratung passt sicher gut.

I: Ein Schlüssel für den Erfolg ist natürlich, wie bindet man wen ein. Interne Kommunikation ist daher auch bei Wirkungsanalysen sehr wichtig. Jetzt komme ich zu einigen Management Instrumenten die Zeitpolster schon anwendet. Ich würde gerne von dir wissen, was davon dir schon bekannt ist und welche Auswirkungen haben diese Instrumente auf Maßnahmen und Entscheidungen?

Kenne ich	ja	Nein
Regelmäßige Bedarfs- und Umfeldanalysen durchführen Auswirkungen	X intern	X Umfeld
Jährliche Planungs- und Auswertungsschleifen mit klarer Zielsetzung (Wirkungsbericht und Planung im Rahmen der JHV, Planungs- und Reflexionstreffen mit allen Teams) Auswirkungen: Mitarbeiter*innen sind noch stärker mit dem Verein verbunden. Ich frage mich, was kann ich machen, um den Verein erfolgreicher zu machen. Effizienter voranschreiten im eigenen Wirken und Tun. Die menschliche Verbundenheit, sich besser kennen zu lernen. Raum sich einzubringen, out of the box, Einblick in die verschiedenen Bereiche vertiefen, offen miteinander und auch über Schwierigkeiten sprechen und gemeinsam Lösungen zu finden.	x	
Zeitpolster bearbeitet seine Wirkungsziele regelmäßig (Newsletter, Öffentlichkeitsarbeit, Themenboxen, …) Auswirkungen: Durch die Auseinandersetzung mit den Themenboxen, habe ich mich eingelesen, das war sehr wertvoll. Gute, neue Gedanken und Konzepte für mich selbst kennengelernt. Natürlich ist das auch sehr stark mit den Wirkungszielen verbunden. Bedeutung erkennen, Gedanken machen. Wichtig, dass wir eine gute Möglichkeit finden, dass das dann auch gut genutzt wird. Prinzipiell die Gesprächskultur zu stärken, ist sehr wichtig.	x	

I: Welche weiteren Managementinstrumente sollte Zeitpolster regelmäßig anwenden? Und mit welchen Auswirkungen …

	ja	nein
Internes Forum zu den Wirkungszielen etablieren Wenn ja, was soll damit erreicht werden? Foren sind theoretisch immer sehr super, praktisch sieht es oft anders aus. Austausch und Feedback und Kritik sind immer wichtig. Ob das jetzt schon Sinn macht? Community ist noch klein.		
Klare Wirkungsziele entlang der IOOI für alle Stakeholder auf allen Wirkungsebenen ausarbeiten. Wenn ja, was soll damit erreicht werden? Aufzeigen wie viel positive Wirkungen Zeitpolster schaffen kann, achtsamer behandeln	X	
Regelmäßige Bearbeitung der Indikatorensets Wenn ja, was soll damit erreicht werden? Sind wichtig für die Auswertung, daher sinnvoll.	x	
Jährliche Planungs- und Auswertungsschleifen mit klarer Zielsetzung Wenn ja, was soll damit erreicht werden? Ziele sollen auch in den Gruppen kommuniziert werden, weil das auch noch einmal ein Ansporn ist für die Teammitglieder. Jährliche Reflexionstreffen in den Teams gibt es.	x	
Weiterentwicklung der Wirkungsanalyse Wenn ja, was soll damit erreicht werden? Ich finde es wäre sehr wichtig, weil es uns einen großen Push geben könnte. Andererseits wenig Ressourcen, ev. Fachhochschulen einbinden. Wie können die Ressourcen erweitert werden?	x	
Wirkungsbericht Wenn ja, was soll damit erreicht werden? (ev. im Unterschied zum bisherigen Bericht) Kurz, nicht zu viel im Detail, professionell 10-15 Seiten Für die Jahreshauptversammlung, Politik, Medien, Geldgebende und Interessierte.	x	
Sonstiges		

I: Ökonomische Sachverhalte (geringes Budget, kleines Team) stehen manchmal in Konkurrenz zur Verfolgung von gesellschaftlichen Zielen. Hast du Zeitpolster schon einmal in diesem Interessenskonflikt erlebt? Was fällt dir dazu ein? Wie ist Zeitpolster damit umgegangen? Welche Anregungen hättest du, wie in Zukunft damit umgegangen werden sollte?

E: mit kleinem Budget ist auch die Außenwirkung kleiner, kleiner Verein, der noch in der Anfangszeit ist. Natürlich ist das schwierig, weil es auch bremst, weil man sich nicht so schnell entwickeln kann, wie man möchte, und das hängt auch mit dem Budget zusammen. Man wird weniger wichtig genommen von anderen Organisationen. Das hängt auch mit dem Budget und dem Bekanntheits- und Vertrauensgrad zusammen.

Immer Ausschau halten nach Förderungen, Partnerschaften, so wie beim Hackathon und damit Chancen wahrnehmen. Je mehr geht, desto schneller können wir wachsen.

Bestehende Community noch stärker einbeziehen. Vor allem die Teammitglieder, Helfende und Betreute. Pull statt push. Motivieren, wir brauchen euch, wir wollen durchstarten. Corona hat uns gebremst, aber auch neue Möglichkeiten geschaffen, damit die Motivation nicht wieder einschläft. Vorsichtig und geschickt motivieren, mitzuhelfen. Wie bezieht man denn die Community besser mit ein. Es hilft oft, wenn man so sagt, wenn man sagt, wir haben von anderen schon so viel bekommen, es wäre schön, dass du auch mitwirken möchtest. Dies wäre ein Game-Changer, der umgesetzt werden könnte.

I: Bitte reihe die nachfolgenden Wirkungsziele nach der Wichtigkeit, die sie für dich haben. 1 (am wichtigsten), 6 (am wenigsten wichtig)

6 Zeitpolster erreicht bis 2026 die Selbstfinanzierung durch geleistete Stunden (wie wir überleben, ist egal

4 Hilfe in Anspruch nehmen wird selbstverständlich, lokal und kostengünstig

5 Vorsorgen bedeutet, sich um andere zu kümmern

1 Zeitpolster erreicht eine langfristige wirtschaftliche Stabilität (Absicherung des Systems)

2 Zeitvorsorge ist ein anerkanntes gesellschaftliches Vorsorgemodell

3 Zeitpolster gewinnt genügend Investor*innen, die zur Erreichung der Wirkungsziele beitragen

I: Das Interview ist beinahe zu Ende. Wir kommen nun zur letzten Frage. Welche Empfehlungen würdest du Zeitpolster für die Erreichung seiner Wirkungsziele mit auf den Weg geben?

E: Wirkungsziele werden automatisch erreicht, sobald wir wachsen. Wenn viele Betreuungen passieren, wenn viel Austausch zwischen Helfenden und Betreuten entsteht, dann passieren die Ziele automatisch. Zu einem späteren Zeitpunkt kann man dann nachprüfen, welche Ziele werden nicht so erreicht. Aber im Moment muss der Fokus sein, zu wachsen.

5. Expertinneninterview (E2), 5. Mai 2020, 10:00 – 10:50 Uhr

I: Was verstehst du, wenn du den Begriff hörst „Gesellschaftliche Wirkungsorientierung“?

E: Gesellschaft implementiert, dass es den ganzen Bereich betrifft. Ursachen–Wirkung-Prinzip. Wie ist meine eigene Wirkung, wie ist die Wirkung der Gesellschaft auf gewisse Aussagen, wie wirkt es auf mich? Gesellschaft, es bezieht sich immer auf eine größere Menge.

I: Bildschirm teilen – gemeinsames Bild von Wirkungsorientierung – Modell der Wirkungstreppe erläutern.

I: Welches sind deine persönlichen Ziele für deine Mitarbeit bei Zeitpolster?

E: Persönlich einen großen Respekt vor alten Menschen, sehr sozial eingestellt, möchte etwas Gutes bringen, wir reden oft von dem Fußabdruck, den wir hinterlassen, hohes Ziel, durch unsere Arbeit einen positiven Fußabdruck, einen positiven Beitrag für die Gesellschaft zu leisten.

I: Was glaubst du sind wichtige Ziele von Zeitpolster? Sind dir Wirkungsziele von Zeitpolster bekannt? Was wären wichtige Auswirkungen von Zeitpolster?

E: Gesellschaftlicher Mehrwert, Gesellschaftliche Änderung, Änderung im Denken, Menschen zu erreichen, die allein sind. Ziel ist es etwas Positives zu schaffen, eine neue Struktur, mit guten Wurzeln. Zeitpolster hat klein gestartet mit der Idee, breitet sich über die Bundesländer aus, geht über die Grenzen. Etwas positives Schaffen, das glaub ich, das Zeitpolster will. Gegen das Thema Vereinsamung. Betreuung, wie hilft man Menschen, das ist das Ziel von Zeitpolster.

I: Was sind denn für dich die Hauptbezugsgruppen, von welcher Sicht aus, müssen wir die Wirkungsziele denken?

E: Die 50+, die betreuen oder Betreuung brauchen; Untergruppe Familien, die Unterstützung brauchen. 50+ bis kurz vor Pflegeheim.

Stakeholder sind aber auch Gemeinden, Medien, Bevölkerung, Politik ist ein großer Stakeholder, Seniorenbünde und solche Institutionen.

I: Ich stelle dir drei Wirkungsziele von Zeitpolster vor. Im Anschluss kommt immer die Frage, was löst das Ziel bei dir aus? Was verstehst du unter diesem Ziel und die zweite Frage: Sind diese Ziele für dich wichtig/Herzensanliegen, gibt es dir Energie und Motivation bei Zeitpolster aktiv zu sein? Es handelt sich dabei um Impact-Ziele auf Stufe 7, langfristige gesellschaftliche Ziele.

Wirkungsziel 1: Vorsorgen bedeutet, sich um andere zu kümmern. Was löst das bei dir aus, was verstehst du darunter?

E: Großes gesellschaftliches Tema, löst das Gefühl aus, dass es uns alle betrifft.

I: Was davon ist dir ein Herzensanliegen, gibt dir Energie und Motivation für dein Mitwirken bei Zeitpolster?

E: Löst den Wunsch aus, das zu kommunizieren und viele Menschen zu erreichen und auf das Thema zu sensibilisieren.

I: Das zweite Wirkungsziel ist: Zeitvorsorge ist gesellschaftlich als Vorsorgemodell anerkannt. Was löst das bei dir aus, was verstehst du unter diesem Ziel?

E: Es ist noch nicht gesellschaftlich verankert. Es wird die Gesellschaft verändern, wenn es ankommt und angenommen wird. Wir sind noch auf dem Weg. Es ist noch nicht manifestiert. Aber wenn, dann wird sich die Gesellschaft sehr wohl verändern.

I: Welche Veränderungen würdest du da erwarten?

E: Rückschau auf früher, feinfühliger gegenüber älteren Menschen werden, mehr Empathie entwickeln und aufgrund der Empathie wieder mehr miteinander zu machen.

I: Ist das für dich ein Herzensanliegen? Gbit es dir Energie und Motivation, um dich bei Zeitpolster zu engagieren?

E: Für mich ein großes Anliegen, weil ich natürlich mich als kleines Kind schon für ältere Menschen interessiert habe. Ich sehe in ihnen die Weisen. Für mich sind das Menschen, die einfach viel mehr wissen und können als ich aber als schwach und gebrechlich dastehen, wo sie eigentlich gar nicht hingehören. Weil sie eigentlich die wahren Helden sind, allein schon was sie an Lebenserfahrung mitbringen, das können wir mit unseren ganzen Büchern nicht aufwiegen. Wertvolles Lebenswissen.

I: Das dritte Ziel ist: Hilfe in Anspruch zu nehmen, wird selbstverständlich, lokal und kostengünstig. Was löst dieses Ziel bei dir aus? Was verstehst du darunter?

E: Ergänzende Variante zu den ganzen bestehenden Einrichtungen die wir haben. Wohliges Zukunftsgefühl, Geborgenheit und die Hoffnung, dass wir uns wieder mehr auf die alten Werte zurückbesinnen. Mehr Hilfe leisten, mehr ehrenamtlich machen und nicht immer darauf achten, das bekomme ich dafür, das ist für mich der Hauptpunkt.

I: ist das ein Ziel, das dir Energie und Motivation für deine Tätigkeit bei Zeitpolster gibt? Ist es dir ein Herzensanliegen?

E: Für mich ist es das Hauptthema der gesamten Organisation und für mich selbst ein Anliegen.

I: Wie gut fühlst du dich denn bei Zeitpolster eingebunden? Wie stark kannst du deine Arbeit gestalten?

E: kann die Arbeit sehr gut selbst gestalten und fühle mich sehr gut eingebunden. Manchmal ein bisschen chaotisch, Team entsteht, Projekt ist im Fließen, manchmal gibt es Störungen, dann wieder ganz gute Ereignisse. Es ist eine interessante Kombination. Es entwickelt sich so viel. Den eigenen Platz habe ich eigentlich schnell gehabt.

I: Wenn es nun um Wirkungsanalyse geht, wie wärst du da denn gerne eingebunden? Ich habe mehrere Möglichkeiten:

- Mitwirken in der Entwicklungsgruppe
- Beratung der Zwischenergebnisse
- Information über (Zwischen)Auswirkungen und/oder Ergebnisse

E: Mischung aus Entwicklung – Ziele ist schon das Endergebnis. Ich sehe mich bei beidem. Ich kann es gar nicht so auseinanderhalten. Für mich ist es klar, dass ich den Prozess begleite und dann auch das Endergebnis mache, sehe mich in allen drei Bereichen. Nicht blind umsetzen. Eher im Entwicklungsteam aber mit mehr Struktur, was ist mein Bereich. Kann sich von Projekt zu Projekt wieder verschieben. Pro Projekt eine bessere Struktur, klare Gangart.

Einbinden bei der Entwicklung aber mit einer klaren Aufgabe/Struktur fortlaufend klar, wer macht was im Bereich Wirkungsanalyse.

I: Jetzt komme ich zu einigen Management Instrumenten die Zeitpolster schon anwendet. Ich würde gerne von dir wissen, was davon dir schon bekannt ist und welche Auswirkungen haben diese Instrumente auf Maßnahmen und Entscheidungen?

	ja	nein
Regelmäßige Bedarfs- und Umfeldanalysen durchführen Auswirkungen: Im Moment kein Bedarf, müsste mich zuerst selbst einlesen. Grundsätzlich sollten wir uns Gedanken machen. Evaluieren, welche Instrumente? Von den Ressourcen her nicht machbar. In unserem möglichen Bereich sind wir schon dran. Basis schaffen über systematischere Vorgangsweise.		x
Jährliche Planungs- und Auswertungsschleifen mit klarer Zielsetzung (Wirkungsbericht und Planung im Rahmen der JHV, Planungs- und Reflexionstreffen mit allen Teams) Auswirkungen: Mit den lokalen Teams ist es eine sehr wichtige Sache. Interne Kommunikation schwächelt meist, bei uns ist sie eher stark. Ist eines der wichtigsten Instrumente – interne Kommunikation. Keine dreitägige Klausur mehr, das war mir persönlich zu viel. Ich bin aber aufgrund meiner bisherigen Erfahrungen auch nicht so der Teamplayer. Mache gerne Projekte, es passt auch gut, letztes Jahr war mir das zu viel. Persönliches hat Zeit war super, vielleicht eher auf Blöcke aufteilen, zeitliche Beschränkung, klare Struktur. Daumen hoch für Klausur. Wöchentliches Meeting ist nicht mein Fall, bin lieber persönlich mit den Leuten.	x	
Zeitpolster bearbeitet seine Wirkungsziele regelmäßig (Newsletter, Öffentlichkeitsarbeit, Homepage, Themenboxen, …) Auswirkungen: Immer an den Botschaften anknüpfen mit welchen Keywords: Betreuung, Nachbarschaftshilfe, o.ä. Gruppe Vorderland: macht sehr selbständig Pressearbeit. Gruppenmitglieder, die das wollen, schulen, damit eine klare Richtlinie in der Kommunikation entsteht. Öffentlichkeitsarbeitszuständige in den lokalen Teams sollen die Keywords kennen. Tibetanische Gebetsmühle und darauf aufbauen.	x	

I: Welche weiteren Managementinstrumente sollte Zeitpolster regelmäßig anwenden? Und mit welchen Auswirkungen …

	ja	nein
Internes Forum zu den Wirkungszielen etablieren Wenn ja, was soll damit erreicht werden? Mehr Transparenz. Außenstehende und Geldgebende würden stark gebunden werden. Newsletter ist im Moment das Transparentinstrument. Vielleicht zur Jahreshauptversammlung, diese als bestehendes Forum nutzen. Dort ist ja DIE Transparenz.	x	
Klare Wirkungsziele entlang der IOOI für alle Stakeholder auf allen Wirkungsebenen Wenn ja, was soll damit erreicht werden? In unserem Bereich überschneiden sich die Ziele zum Teil. Überhaupt die Ziele zu definieren, würde reichen. Im Moment nicht auf jede einzelne Rubrik eingehen wollen. Kommunikationskonzept im Allgemeinen für Zeitpolster ist in Arbeit.	x	x
Regelmäßige Bearbeitung der Indikatorensets Wenn ja, was soll damit erreicht werden? Wird in der Anfangsphase nicht so viel bringen. Eher zeitlich später einordnen.	x	x
Jährliche Planungs- und Auswertungsschleifen mit klarer Zielsetzung Wenn ja, was soll damit erreicht werden? Viele Chancen schneien unverhofft herein. 50%. Wir können schon Thementage planen. Es ist schwierig den Fahrplan umzusetzen. Spagat zwischen aktuelle Chancen nutzen und Planung.	x	
Weiterentwicklung der Wirkungsanalyse Wenn ja, was soll damit erreicht werden? Anständig machen, gute Basis, richtig angehen. Es ist auch wenn es klein gemacht wird, aufwändig, daher gleich ordentlich machen.	x	
Wirkungsbericht Wenn ja, was soll damit erreicht werden? (ev. im Unterschied zum bisherigen Bericht) Bisher noch keine Erfahrung mit Berichten. Jahresbericht ausgerichtet an den „Gesellschaftlichen Wirkungszielen“. Es ist interessant und aufwändig. Wir müssen schauen, wie wir das umsetzen können. Maß finden, was wird kommuniziert?	x	
Sonstiges		

I: Ökonomische Sachverhalte (geringes Budget, kleines Team) stehen manchmal in Konkurrenz zur Verfolgung von gesellschaftlichen Zielen. Hast du Zeitpolster schon einmal in diesem Interessenskonflikt erlebt? Was fällt dir dazu ein? Wie ist Zeitpolster damit umgegangen? Welche Anregungen hättest du, wie in Zukunft damit umgegangen werden sollte?

E: Interessenskonflikt bei den artverwandten Einrichtungen, zu wenig Symbiosen. Faktum: Gesellschaft als Ganzes und Zeitpolster mit den wenigen Ressourcen, kann man nicht auf eine Stufe stellen. Wir haben ein Ziel vor Augen und arbeiten darauf hin. Symbiosen herstellen, intensivere Beschäftigung mit Stakeholdern. Das Beste geben, die Ziele verfolgen. Wie lang müssen wir den Zeitraum wirklich denken? Von wieviel reden wir denn da, wenn wir von Gesellschaft reden. Es zieht sich durch die Generationen.

I: Bitte reihe die nachfolgenden Wirkungsziele nach der Wichtigkeit, die sie für dich haben. 1 (am wichtigsten), 6 (am wenigsten wichtig)

2 Zeitpolster erreicht bis 2026 die Selbstfinanzierung durch geleistete Stunden (wie wir überleben, ist egal

3 Hilfe in Anspruch nehmen wird selbstverständlich, lokal und kostengünstig

4 Vorsorgen bedeutet, sich um andere zu kümmern

5 Zeitpolster erreicht eine langfristige wirtschaftliche Stabilität (Absicherung des Systems)

1 Zeitvorsorge ist ein anerkanntes gesellschaftliches Vorsorgemodell

6 Zeitpolster gewinnt genügend Investor*innen, die zur Erreichung der Wirkungsziele beitragen

I: Das Interview ist beinahe zu Ende. Wir kommen nun zur letzten Frage. Welche Empfehlungen würdest du Zeitpolster für die Erreichung seiner Wirkungsziele mit auf den Weg geben?

E: Freiwillige in Kommunikation mehr einbinden. Botschafter, soweit diese bereit sind. Es gibt nichts Besseres als Mundpropaganda. Interne Kommunikation sind sehr wichtig.

6. Expertinneninterview (E3), 20. Mai 2020, 10:00 – 10:30 Uhr

I: Was löst der Begriff „Gesellschaftliche Wirkungsorientierung“ bei Ihnen aus?

E: Geselligkeiten. Kaffee trinken, Gesellschaft, Veranstaltungen und Konzerte besuchen

Die Interviewpartnerin erzählt über ihre Situation mit der Krankheit und wie es ihrem Mann geht, wer zu Besuch kommt, was sie früher gern gemacht hat. Vor fünf Jahren noch Schitouren und Bergtouren mit der Freundin gemacht. Es wird immer schlechter mit ihr. Große Traurigkeit. Erzählt von den Söhnen und von ihrer Betroffenheit durch Corona.

I: Ich hätte ein paar Aussagen, wo ich Sie bitten würde zu sagen, was das bei Ihnen auslösen, was sie darunter verstehen? Vorsorgen bedeutet sich um andere zu kümmern

E: Maria fällt mir da zuerst ein (zur Erklärung: Maria ist ihre Zeitposlter-Helferin)

I: Zeitvorsorgen ist gesellschaftlich als Vorsorgemodell anerkannt

E: das glaub ich schon

I: Hilfe in Anspruch zu nehmen wird selbstverständlich, lokal und kostengünstig

E: Es ist nicht selbstverständlich.

I: ist es schwierig Hilfe in Anspruch zu nehmen?

E: oh ja

I: Was ist der Hintergrund? Möchten sie es selbst können? Gesund sein?

E: ja

I: Ist es auch nicht selbstverständlich, dass einem geholfen wird?

E: es ist nicht selbstverständlich, dass einem geholfen wird.

I: Bräuchten Sie von der Organisation Zeitpolster mehr Informationen? Fehlt Ihnen da etwas?

E: Nein, das freut mich, wenn die Maria kommt. Verlässlich, pünktlich, sie ist immer lieb. Hilft mir sehr.

I: Ihr Mann hat mir gesagt, dass er gerne noch genauere Informationen zur Rechnung haben möchte, damit er kein Foto mehr von der Stundendokumentation machen muss. Gibt es sonst noch Dinge, die sie bräuchten?

E: Das stört mich schon, dass die Rechnung nicht aufgeschlüsselt ist.

I: Das müssen wir uns technisch anschauen, wie wir das lösen können. Da sind wir dran. Gibt es sonst noch etwas, was sie brauchen würden.

E: Nein, das ist eh super, dass es so etwas gibt. Bei uns klappt das so. Maria kommt und mit der Bezahlung der Rechnung ist es für uns erledigt. Es reicht, dass Maria regelmäßig kommt.

I: Haben Sie eine Empfehlung an Zeitpolster?

E: Ich bin zufrieden mit der Maria.

I: Danke für das Interview.

7. Expertinneninterview (E4), 8. Mai 2020, 10:00 – 10:50 Uhr

I: Was löst der Begriff „Gesellschaftliche Wirkungsorientierung“ bei dir aus?

E: schwieriger, sperriger Begriff. Wirkungsorientierung: setzt sich aus verschiedenen Teilen zusammen. Es geht um Werte in der Gesellschaft. Auf jeden Fall eine gewisse Anspannung auf das, was kommen wird, Herausforderungen, die die Zukunft bringt. Löst aber auch einen gewissen Aktionismus aus. Ich möchte etwas tun, möchte dem entgegenwirken, was ich denke, was kommen wird.

Unwohlsein, hat damit zu tun, wie wird das bei mir sein, wenn ich älter bin, ist nicht mehr so weit hin, es wirft Fragen auf, werde ich genügend versorgt werden, bekomme ich Hilfe, wenn ich sie brauche. Ich bin mit meinem Partner allein. Sind hergezogen. Wer sorgt sich um uns?

I: Bildschirm teilen – gemeinsames Bild von Wirkungsorientierung. Erklärung und abgleichen des Bildes der Wirkungsorientierung, Wirkungstreppe und Wirkungskette.

Welches sind deine persönlichen Ziele für dein Engagement bei Zeitpolster?

E: Es gibt die persönlichen Ziele, etwas von dem zurückgeben, was ich bisher erfahren habe, Dankbarkeit ist der ideologische Überbau, für meine Möglichkeiten zu leben. Ziel für die Gruppe, dass ich mir der Verantwortung bewusst bin, eine langfristige Gruppe aufzubauen. Das Vertrauen, dass die mithelfen fußt ja auf einer sehr langfristigen Zielsetzung, dass wenn sie später die Hilfe in Anspruch nehmen möchten, dass dann die Organisation noch da ist.

I: Was glaubst du sind wichtige Ziele von Zeitpolster, sind dir Wirkungsziele von Zeitpolster bekannt. Was wären wichtige Auswirkungen von Zeitpolster?

E: Ein Netz aufzubauen für Hilfeleistung, das ist ganz wichtig. Ein Netz mit einem höheren Maß an Verbindlichkeit. Empathie füreinander stärken.

I: Was sind denn für dich die Haupt-Stakeholder-Gruppen, von welcher Sicht aus, müssen wir die Wirkungsziele denken?

E: Ältere Menschen, die Unterstützung brauchen. Alleinstehende, die keine Familie vor Ort haben. Aus der Hospizarbeit weiß ich, dass wir eine hohe Selbstmordrate bei männlichen Jungpensionisten haben.

I: Ich stelle dir drei Wirkungsziele von Zeitpolster vor. Jeweils im Anschluss kommt die Frage, was löst das Ziel bei dir aus? Was verstehst du unter diesem Ziel und die zweite Frage: Sind diese Ziele für dich wichtig/Herzensanliegen, gibt es dir Energie und Motivation bei Zeitpolster aktiv zu sein?

- Vorsorgen bedeutet, sich um andere zu kümmern.

E: Wichtiges Ziel, Spannungsbogen, es geht um mich und um andere.

- Zeitvorsorge ist gesellschaftlich als Vorsorgemodell anerkannt.

E: Für mich ein wichtiges Ziel. Es schafft neue Netzwerke, die füreinander Sorge tragen

- Hilfe in Anspruch zu nehmen, wird selbstverständlich, lokal und kostengünstig.

E: Einerseits muss ich mir zugestehen, dass ich Hilfe brauche, das soll selbstverständlich möglich sein. Auch kostengünstig ist wichtig.

I: Wie gut fühlst du dich bei Zeitpolster eingebunden?

E: Gernot nimmt sich immer Zeit, wenn wir was brauchen. Vielleicht noch mehr aktive Kommunikation von den anderen Gruppen, welche Aktionen haben sie gemacht, im Newsletter, oder einfach ein kurzes Update, oder die gelungene Öffentlichkeitsarbeit der Gruppe.

I: Wenn es nun um Wirkungsanalyse geht, wie wärst du da denn gerne eingebunden? Ein Gesamtkonzept zu machen, wie kommt Zeitpolster zu einer Wirkungsanalyse. Mit welchen Methoden kommt man zu Information.

E: Würde generell gerne meine Ideen einbringen, es ist aber eine Zeitfrage. Ich konzentriere mich lieber noch darauf, dass wir hier eine wachsende Gruppe sind.

I: Ökonomische Sachverhalte (geringes Budget, kleines Team) stehen manchmal in Konkurrenz zur Verfolgung von gesellschaftlichen Zielen. Hast du Zeitpolster schon einmal in diesem Interessenskonflikt erlebt? Was fällt dir dazu ein? Wie ist Zeitpolster damit umgegangen? Welche Anregungen hättest du, wie in Zukunft damit umgegangen werden sollte?

E: Da bin ich nicht involviert. Ich habe die Crowdfinanzing-Campagne mitbekommen, aber sonst sind wir hier nicht involviert.

I: Bitte reihe die nachfolgenden Wirkungsziele nach der Wichtigkeit, die sie für dich haben. 1 (am wichtigsten), 6 (am wenigsten wichtig)

3 Zeitpolster erreicht bis 2026 die Selbstfinanzierung durch geleistete Stunden (wie wir überleben, ist egal

5Hilfe in Anspruch nehmen wird selbstverständlich, lokal und kostengünstig

4Vorsorgen bedeutet, sich um andere zu kümmern

1Zeitpolster erreicht eine langfristige wirtschaftliche Stabilität (Absicherung des Systems)

2Zeitvorsorge ist ein anerkanntes gesellschaftliches Vorsorgemodell

6Zeitpolster gewinnt genügend Investor*innen, die zur Erreichung der Wirkungsziele beitragen

I: Das Interview ist beinahe zu Ende. Wir kommen nun zur letzten Frage. Welche Empfehlungen würdest du Zeitpolster für die Erreichung seiner Wirkungsziele mit auf den Weg geben?

E: auf solide wirtschaftliche Füße stellen. Kommunikation der Wirkungsziele innerhalb der Teams und außerhalb. Wirkungsmodell kommunizieren. Modell Zeitpolster kommunizieren.

8. Experteninterview (E5), 19. Mai 2020, 14:00 – 14:54 Uhr

I: Wenn Du den Begriff „Gesellschaftliche Wirkungsorientierung“ hörst, was löst das bei dir aus?

E: Bei mir löst es als Erstes aus, dass es ein sehr kompliziert benannter Sachzusammenhang ist. Sehr kompliziert formuliert. Es ist ein Wirkzusammenhang. Wie die Gesellschaft im Stande ist, ihre gesellschaftlichen Visionen wirksam umzusetzen, würde ich jetzt interpretieren. In verschiedenen Bereichen. Trotzdem kommt es mir sehr abstrakt vor. Der mich eher etwas abstößt, ist übertrieben gesagt. Es könnte auch einen einfacheren Begriff geben. Selbstwirksamkeit der Gesellschaft. Der Begriff ist etwas sperrig.

I: Es geht jetzt einfach um den Einstieg ins Thema: Was löst Wirkungsorientierung aus. Wirkung wird ja im Alltag auch sehr unterschiedlich gebraucht. Und deshalb nun auch ein Bild von Wirkungsorientierung, ein Bild wozu ich arbeite. Ab wann reden wir von gesellschaftlicher Wirkung. Modell der Wirkungstreppe wird erläutert.

Welches sind deine persönlichen Ziele für deine Mitarbeit bei Zeitpolster?

E: Für mich persönlich ist die Entscheidung nach einer Trennung gefallen. Wo ich das Gefühl gehabt habe, ich bin jetzt 65. Ich kann nicht immer darauf bauen, dass jemand im Alter bei mir ist. Ich habe kurz davor etwas gehört im Radio/Fernsehen und habe dann im Ministerium gehört, da gibt es euch. In Wien gab es glaube ich nur euch. Das Zeitsparsparkasse von dem ich gehört hatte, war etwas anderes. Aber dann habe ich mich bei euch angemeldet. Ich wollte für mich einfach die Möglichkeit, da ich im Leben nie sehr viel verdient habe, immer das gemacht, was mir wichtig war, da gibt es dann nicht so viel Geld. War 20 Jahre Waldorflehrer, es gibt viel Anerkennung, viel Kontakte, wie stark realisieren die Menschen […] Geschlechtergerechtigkeit. Warum verdient man in solchen Bereichen so wenig. Das sind alles Transferleistungen, alles Bereiche die eigentlich vom Staat bezahlt werden. […] Masterarbeit zum Thema Erziehungsökonomie am Beispiel der Waldorfpädagogik [...] Bin Architekt. Den Master konnte ich daher in einem Jahr machen. […] Sinnvolle Sachen zu machen. Wie jetzt bei Zeitpolster, das ist einfach herrlich. Ich bin eine Plaudertasche, kann über Gott und die Welt erzählen. Es freut sie einfach. Ich besorge, ihr was sie so braucht und wir quatschen. Die Beziehung ist stabil. Eine Zeitlang sind jetzt Einheiten ausgefallen, wegen Corona. Nun gebe ich die Sachen bei der Türe ab, wir reden ein paar Worte und dann gehe ich wieder. Das wird sich aber wieder ändern. Ich mach das aber wirklich sehr gern und mein persönlicher Auslöser war ein biographischer. Nun bin ich in einer wunderbaren Beziehung. Die hält. Ich mach das aber weiter. Die neue Partnerin ist so was von friedvoll. Ein Ausbruch von Frieden. […] Beziehung zur Mutter […] Beziehung zur Partnerin […] Partnerwahl […] Opa sein, 2-jähriger Enkel.

I: Was glaubst du sind wichtige Ziele von Zeitpolster, sind dir Wirkungsziele von Zeitpolster bekannt? Was wären wichtige Auswirkungen von Zeitpolster?

E: Tendenz zu einer Regionalität. Es hat etwas von dieser Regionalwährung. Eine regionale Verbundenheit. Eine Art Tauschhandel. Im Grunde tausche ich meine Zeit gegen Zeit, die mir später dann vielleicht wieder zugutekommt. Es wird mir nicht bezahlt. Das einzige was ich mir wünschen würde, ist das man das vererben könnte. Man weiß ja nie. Wenn man es

zu früh verwendet, hat man am Schluss auch nichts mehr, wenn man es zu spät verwendet, ist es verfallen. Das ist etwas haarig an der Geschichte. Das ist etwas, was ich mir wünschen würde, ob das jetzt realistisch ist, umzusetzen, weiß ich nicht. Das ist so ein kleiner Wehrmutstropfen, dass ich gar nicht weiß, ob mir das zugutekommen wird. Ob ich das jemals nutzen werde. Verschenken kann man es, vererben kann man es nicht. Es ist nicht ganz unwichtig, wann beginne ich das denn zu nutzen für mich. Ich beginne mit 79, dann ist es mit 81 aufgebraucht. Ich werde aber 90. Dann ist es gerade für die allerschwierigste Zeit nichts mehr da. Das ist eine Unsicherheit, die ich bedauere. Das es wirklich einmal jemandem zur Verfügung steht, auch wenn es meine Kinder sind. Aber herschenken, bevor ich sterbe ist auch nicht ganz clever. Denn deshalb mache ich das ja, damit es mir zugutekommt. Aber ich bin an sich ein sozialer Mensch. Ich habe schon so viel unentgeltlich gemacht, wenn ich das jetzt auch unentgeltlich mache, ist es auch okay. Vielleicht kann man das rechtlich auf Schiene bringen. Diese Kleinstrukturen haben immer etwas Spezielles. Da bin ich keine Nummer. Das gibt Freiheit, wie ich das mache, dass ich mir das ausmachen kann mit meinen Klienten. Jeder darf es auf seine Weise machen. Dieses Vertrauen geschenkt zu bekommen, ist mir wichtig. […] Gemüseherstellung regional […] das ist eine Ebene, wo Zeitpolster eine Chance hat, eine gesellschaftliche Veränderung herzustellen, in der Zukunft ein neues Paradigma aufzustellen, dass einfach mehr in diesem direkten Spiel zwischen dem der etwas braucht und dem der etwas zur Verfügung stellt.

I: Wie gut fühlst du dich denn bei Zeitpolster eingebunden.

E: Mein Leben ist so vielfältig. Ich brauche mich da gar nicht großartig bei Zeitpolster eingebunden zu fühlen. Obwohl ich da bei der 1. Jahreshauptversammlung war. Mit meiner neuen Partnerin war ich dort, nette Menschen kennen gelernt. Eingebunden sein, ist in meiner jetzigen Lebensphase nicht so das Thema. […] Together […]

I: Was sind denn für dich die Hauptbezugsgruppen, von welcher Sicht aus, müssen wir die Wirkungsziele denken? Eine der ganz wesentlichen gehörst du an, Helfende. Andere sind die Betreuten. Welche anderen Bezugsgruppen findest du wichtig.

E: Auf die Schnelle fällt mir nicht viel ein. Ich finde das Angebot von 8,- die Stunde ein richtig großzügiges. Es fällt mir keine andere Gruppe ein. […] Vielleicht im Sozial- und Gesundheitsministerium die an den politischen Schalthebeln sitzen, die sagen, coole Idee. Wollen wir das, ist das etwas das wir sozial sehen, oder ist das ein Ausnützen von Menschen? Wie sehen das die Zuständigen. Gibt es eine Konkurrenzgeschichte. Nein die bekommen gar nichts. Vielleicht bekommen die irgendwann etwas, nicht unterschätzen, wie sehr die herkömmlichen Systeme unterstützt werden und neue Ideen sehr kritisch behandelt […] Waldorfschule – Sektenschule […] Diese Menschen auch gut informieren. Dass es keine Konkurrenz zum öffentlichen Sozialsystem darstellen will, sondern eine Ergänzung. Und vor allem für die, die sich das andere gar nicht leisten können. Und auch von der Sozialversicherung hergesehen, sich eine Fremdbetreuung nicht leisten können. Die die das Geld ausschütten, deren Wohlwollen man braucht, als Meinungsbildner gut informiert halten.

I: Ich stelle dir drei Wirkungsziele von Zeitpolster vor. Im Anschluss stelle ich jeweils die Frage: Was löst das Ziel bei dir aus? Was verstehst du unter diesem Ziel und die zweite Frage: Sind diese Ziele für dich wichtig/Herzensanliegen, gibt es dir Energie und Motivation bei Zeitpolster aktiv zu sein?

Wirkungsziel 1: Vorsorgen bedeutet, sich um andere zu kümmern. Was löst das bei dir aus, was verstehst du darunter?

E: Na ja. Es hat eine völlig andere Ausrichtung im Hintergrund. So war einmal jegliches Sozialsystem aufgebaut. […] Es wird sich vielleicht gerade durch die Corona-Krise einiges verändern […] Vorsorgen bedeutet, sich um andere kümmern. Das ist ein altes Prinzip, dass ich sehr hoch schätze. Das vielleicht wiederkehren kann in einer Art Renaturierung. […] Flüsse, Wälder

I: Das zweite Ziel ist, Zeitvorsorge ist gesellschaftlich als Vorsorgemodell anerkannt. Was löst das bei dir aus, was verstehst du unter diesem Ziel?

E: Das löst aus, dass ich mir denke, dass ist noch nicht die Wahrheit, das wird vielleicht einmal so sein. Als Ausrichtung ist es wahr. Als Realität ist es noch nicht angekommen. Als Ausrichtung wunderbar.

I: Das dritte Ziel ist: Hilfe in Anspruch zu nehmen, wird selbstverständlich, lokal und kostengünstig. Was löst dieses Ziel bei dir aus? Was verstehst du darunter?

E: Der erste Begriff „wird selbstverständlich“ – super. Hilfe in Anspruch zu nehmen ist super, dass wagen viele nicht. Männer noch weniger als Frauen. Ich brauche doch keine Hilfe. Doch wir werden es noch merken, je älter wir werden, desto mehr. Männer brauchen doch keine Hilfe. Doch brauchen wir, auch die Männer. „Lokal“, die Hilfe, die wirklich trägt ist immer die von Mensch zu Mensch, insofern immer lokal. Gerade je älter die Menschen werden, muss es stabile Betreuungssituationen geben, wo nicht einfach irgendjemand daherkommt. Ob ich mit dem kann … Und „kostengünstig“. Ja ihr kommt aus dem Ländle, ich komm aus der Großstadt. Wer hilft denn wem. Bei 20 Wohneinheiten, weiß ich nicht mehr wer da da ist. Gegenüber wohnt jemand, mit dem ich Kontakt habe, ein älteres Ehepaar, die wissen, das sich mich fragen können, wenn sie etwas brauchen, haben sie aber noch nie, außer einmal eine Kleinigkeit, die Post hereinnehmen. Kostengünstig, am kostengünstigsten ist es natürlich dann, wenn über persönliche Kontakte in der Nachbarschaft geholfen wird, der eine hilft dem so, der andere macht was anderes. Das ist eben auch nur lokal möglich. Meiner Meinung nach entwickelt sich die Gesellschaft in eine andere Richtung, was ich schade finde, aber ich werde der Realität in die Augen schauen. Kostengünstig. Es gibt natürlich ein soziales Netz. Hilfe anzufragen, da braucht es Selbstliebe, da steht das Helfersyndrom manchmal im Wege, auch zu sagen, ich bin mir auch Dritte Person. Ich kann auch sagen: „Ich nehme Hilfe in Anspruch. Ich brauche Hilfe.“ Nur da steht die Gesellschaft meiner Meinung nach immer weniger. Leider. Insofern ist der Impuls von euch so was wie eine Renaturierung. Es gibt so etwas wie eine soziale Renaturierung. Es geht vielmehr auf die Ausrichtung auf Menschen, die man kennt, die in einem Netzwerk sind, von denen ich mir auch helfen lassen kann. Und ich fühle mich trotzdem frei. […] Stadt/Land soziale Kontrolle/Freiheit […]

I: Wenn es nun um Wirkungsanalyse geht, wie wärst du da denn gerne eingebunden? Ich habe mehrere Möglichkeiten:

- Mitwirken in der Entwicklungsgruppe
- Beratung der Zwischenergebnisse
- Information über (Zwischen)Auswirkungen und/oder Ergebnisse

E: Einfach tun, anbieten, Menschen, die sagen, ja super da bin ich dabei. Über die Größe Bekanntheit erwerben und irgendwann ist man so groß, dass man aufmerksam wird, ohne dass man großartig irgendwelche „uns gibt's, uns gibt's" aufzuführen. Einfach tun, es funktioniert, Wahnsinn, das ist keine abgehobene Spinnerei, es funktioniert. Real funktionierende Verbände haben eine sehr gute Wirkung. Es existiert schon, es funktioniert. Dann kann man das nicht mehr übersehen.

I: Bitte reihe die nachfolgenden Wirkungsziele nach der Wichtigkeit, die sie für dich haben. 1 (am wichtigsten), 6 (am wenigsten wichtig)

1 Zeitpolster erreicht bis 2026 die Selbstfinanzierung durch geleistete Stunden

6 Hilfe in Anspruch nehmen wird selbstverständlich, lokal und kostengünstig

5 Vorsorgen bedeutet, sich um andere zu kümmern

4 Zeitpolster erreicht eine langfristige wirtschaftliche Stabilität

3 Zeitvorsorge ist ein anerkanntes gesellschaftliches Vorsorgemodell

1 Zeitpolster gewinnt genügend Investor*innen, die zur Erreichung der Wirkungsziele beitragen

Das eine sind Finanzrealitäten und das andere soziale Ausrichtungen. Es ist kaum möglich das in ein und dasselbe Schema zu bringen. Diejenigen die dabei sind, sind eh aus den sozialen Gründen dabei. Und in dem Maße, in dem das funktioniert, dann wird das eine Realität bekommen. Im Grunde ist das ein ganz natürlicher Prozess. Vorsorge zu machen, in dem man sich um andere kümmert.

Vorsorgen bedeutet sich um andere zu kümmern. In dem Moment, in dem das den Menschen bewusst wird, dass das ein altes Prinzip ist. Jetzt beginnt ein anderer Impuls Vorsorge beginnt, sich um sich selbst zu kümmern.

Die 1 – 6 liegen eng beieinander. Verschiedene Kategorien und Ebenen.

I: Das Interview ist beinahe zu Ende. Wir kommen nun zur letzten Frage. Welche Empfehlungen würdest du Zeitpolster für die Erreichung seiner Wirkungsziele mit auf den Weg geben?

E: Mutig sein und daran glauben, dass das Konzept eine Tragekraft hat und aus dieser Überzeugung, aus dieser Kraft heraus, so weitermachen wie bisher. Glauben heißt ja nicht irgendetwas für möglich halten, sondern ist eine Kraft. Allein schon so etwas zu beginnen, braucht Kraft. Weiterzutragen dann sowieso. Gute Wirksamkeit weiterhin.

9. Experteninterview (E6), 14. Mai 2020, 10:50 – 12:00 Uhr

I: Was löst der Begriff „Gesellschaftliche Wirkungsorientierung“ bei Dir aus?

E: Bei mir persönlich löst das eine totale Freude, Interesse und Handlungsorientierung aus. Es gibt wahnsinnig viele gesellschaftliche Probleme, die gibt es immer schon und wird es auch immer geben, immer auch neue. Da fühle ich persönlich mich aufgefordert einen Beitrag zu leisten, diese Probleme abzubauen. Und jetzt ist halt die große Frage des WIE. Die meisten Menschen kümmern sich nicht um eine Ursachen-Bekämpfende-Behandlung sondern um eine Oberflächenbehandlung. Da entsteht dann bei mir durchaus ein streitbares Gefühl, dafür einzutreten eine Ursachen-Bekämpfende-Herangehensweise und keine Oberflächenbehandlung zu machen. Da sehe ich auch einen Unterschied zwischen Social Business und Social Entrepreneurship.

I: Die Verbindung der Arbeit kommt aus der Erfahrung, dass wenn der Social-Entrepreneur die Wirkungsorientierung hat, hat sie noch nicht automatisch die Organisation. Daher der zweite Fokus auf die Managementinstrumente.

E: Es ist eine Mindestvoraussetzung, dass die Impact-Orientierung über den Gründer, die Geschäftsführung, den Vorstand, ein Vorstandsmitglied in das Unternehmen kommt. Das ist eine Voraussetzung, heißt aber noch nicht, dass die Impact-Orientierung in der Organisation ankommt. Intrapreneure scheitert sonst am Thema, auch wenn er/sie noch so beseelt ist, wenn sie nicht von einem Macher, einer Macherin, einer entscheidungstragenden Person unterstützt wird. Impact-Ziele müssen gleichrangig mit wirtschaftlichen Zielen sein.

I: Die Wirkungstreppe und die Wirkungskette sind ihm bekannt.

E: Ich gehe lieber vom Bild einer Pyramide o. ä. aus, jede Seite steht für eine Stakeholdergruppe und werden die Ziele auf den unterschiedlichen Ebenen Output, Outcome, Impact formuliert und zusammengeführt.

I: Was glaubst Du sind die wichtigsten Wirkungsziele von Zeitpolster? Sind Dir Wirkungsziele von Zeitpolster bekannt?

E: Ich glaube, dass es um die älteren Menschen geht, dass die nicht so allein gelassen werden. Das ist im ländlichen Bereich vielleicht noch etwas anders, aber in den Städten ist das schon krass.

Auf Stufe 6 wird es darum gehen, dass sich der Fortschritt der Demenz verlangsamt, oder mehr Sozialkontakte bestehen und dadurch individuell mehr Glücksgefühl vorhanden ist

Stufe 5 vielleicht mehr darum aktiver zu sein und nicht nur zu konsumieren, lesen oder Karten spielen, anstatt fernsehen, spazieren gehen, anstatt auf dem Sofa sitzen

Aber eigentlich nein, ich kenne keine Wirkungsziele von Zeitpolster.

I: Wer sind für Dich die relevanten Bezugsgruppen /Stakeholder von Zeitpolster? Aus wessen Perspektive müssen die Wirkungen überlegt werden?

E: Ältere Menschen sind sicher die erste Gruppe, was brauchen die, wie geht es denen? Ältere Menschen wissen, was immer gesundheitsverbessernd ist. Sie haben die Freiheit ihr Leben zu gestalten.

Dann habe ich ein Problem mit dem Wort Helfende: es sollten individuelle Unterstützende sein, das hat nicht so ein Gefälle und macht den älteren Menschen freier in der Annahme der Unterstützung. Unterstützende würde ich zusammennehmen. Egal ob es nun der Enkel, die Nachbarin, der Freundeskreis ist.

Eine weitere Gruppe sind die Helferorganisationen. Die zu infiltrieren, damit das Mindset der Skalierbarkeit funktionieren kann, wäre für Zeitpolster wichtig. Die haben noch einmal eine ganz andere Logik und viele leider auch nur die Selbsterhaltung als Thema.

Interne Stakeholder unabhängig davon ob Mitarbeitende oder Gründer.

I: Wie wichtig glaubst Du sind Politik und ober Verwaltung?

E: Warte nicht auf die. Was erwartest du von denen? Die kommen erst, wenn ihr Erfolge vorweisen könnt, dann war es ihre Idee. Interessensvertretungen vielleicht? Ist im Seniorenbereich aber auch parteipolitisch. Also nein, nicht so wichtig.

I: Welche Bedeutung haben die folgenden Wirkungsziele von Zeitpolster für Dich?

Wirkungsziel a: Vorsorgen bedeutet, sich um andere zu kümmern.

E: Stolpere über zwei Begriffe: Vorsorgen; ist verknüpft mit finanzieller Vorsorge, da kommen die Menschen nicht drüber. Und kümmern; nein da haben wir wieder das Gefälle, man muss sich um mich kümmern, helfen, das zu denken, was damit gemeint ist, ist zu kompliziert.

Wirkungsziel b: Zeitvorsorge ist gesellschaftlich als Vorsorgemodell anerkannt

E: Es kann doch nicht um die Methode Zeitvorsorge als Wirkungsziel gehen. Das ist ein Mittel.

Wirkungsziel c: Unterstützung - abgewandelt von Hilfe - in Anspruch zu nehmen wird selbstverständlich, lokal und kostengünstig

E: Das gefällt mir am besten bisher, vor allem die Unterstützung in der Nähe und auch das kostengünstig sind in Zeiten wie diesen wichtig.

I: Welche Managementinstrumente braucht ein Unternehmen, um Wirkungsziele zu verfolgen?

E: Klare, abgestimmte Wirkungsziele als Antwort auf ein gesellschaftliches Problem. Das Wissen um die 4 - 5 ausschlaggebenden Ursachen für diese Probleme, zu welcher Ursachenbehebung wollen wir einen Beitrag leisten. Das sind dann vielleicht noch zwei Aspekte des Problems. Das ist die Wirkungslogik, darüber muss die Organisation Klarheit haben. Danach ist es einfach. Dann gehe ich vom IOOI Modell, retrograd vom impact, outcome, output, input was ich denn performen muss, was ich denn anbieten muss, damit denn wirklich sichergestellt wird, damit diese ursachenbekämpfende Auswirkung passiert. Und das muss traceable sein. Das muss nachvollziehbar sein, messbar sein, das muss von dritten überprüfbar sein und das muss reproduzierbar sein. Diese Kriterien braucht es,

damit es kein esoterisches Blabla wird und eine Glaubens- und Phantasiegeschichte, sondern wirklich wirkt und die Organisation daraus lernen kann und nachschärfen kann. Das beruhigt dann wieder all die Unterstützer, nicht nur die Gesellschafter und Darlehensgeber, das sind die Mitarbeiter, die Journalisten, die gern darüber schreiben. All dies sind Unterstützer. Okay, die machen wirklich was Geiles. Die machen das wirklich anders. Da schreibe ich darüber, und dann werden wieder andere darauf aufmerksam, und andere Organisationen, die vielleicht in einem ganz anderen Bereich tätig sind, überlegen sich, so geil, wie die von Zeitpolster das machen, das machen wir jetzt auch so in unserem Feld. Und auch das gehört in das Modell und das Impact-Modell und den Impact-Report hinein, dass ihr so eine Art Open Source, Sharing Modell habt, das das was ihr macht, nicht in einer Blackbox ist, sondern jeder der sich dafür interessiert, kann es nachlesen. Bis hin zu eurem Firmenbuchauszug, wo in eurem Gesellschaftsvertrag – kein konventioneller – zusätzlich Impact-Klauseln drinnen sind. Obwohl das vom GmbH Gesetz nicht vorgeschrieben wird. Ihr tut es freiwillig.

I: Bitte reihe die 6 formulierten Wirkungsziele, 1 am wichtigsten und 6 am wenigsten wichtig.

Reihung wird anhand der eingeblendeten Wirkungsziele durchgeführt.

I: Welche Empfehlungen würdest du zum Schluss Zeitpolster für die Erreichung der Wirkungsziele mit auf den Weg geben.

E: Ja, denn ich bin mit der Formulierung der 6 Wirkungsziele nicht glücklich. Das geht besser. Die sollten schon beinhalten: entweder diese Lebenssituation der Zielgruppe zu beschreiben, dass da etwas besser wird. Das geht in Richtung Inkludierung der Vision. Oder / und die eine oder andere wichtigste Ursache des gesellschaftlichen Problems – das die kleiner wird. Und ich vermute einmal, dass die Ursachen sind, dass „Älter werden“ gesellschaftlich tabuisiert wird, oder die Menschen mit dem „Älter werden“ alleingelassen werden. Warum ist das ein Tabuthema? Ja natürlich muss man wirtschaftlich stabil sein, aber das ist nicht das vordergründige Wirkungsziel. Sondern dass die Alten nicht allein gelassen werden.

I: Klarere, am Impact ausgerichtete Wirkungsziele wären deine Empfehlung?

E: Ja, diese Ziele sind entweder zu sehr in Richtung Output und nicht am Outcome, zu wenig Zielgruppen berücksichtigend, oder sie sind aus der finanziellen Not (unterstelle ich jetzt einmal), verstehe diese Not in Bezug auf die finanzielle Absicherung der Organisation, aber das sollte in den Wirkungszielen nicht drinnen sein.

Sehr viele Impact-Investoren wissen nicht was Impact ist. Sobald eine betroffene Person dabei ist, ist es schon Impact. Darüber hinaus haben viele, wenn es zum Konflikt kommt zwischen Impact und wirtschaftlichen Zielen, den Reflex, den wirtschaftlichen Zielen den Vorrang zu geben. Das ist dann die Frage bist du Impact-first oder Finance-first. In Wirklichkeit geht es darum nicht. Ich sage aus heutiger Sicht, es gibt Situationen, da musst du Finance-First sein und es gibt Situationen, da musst du Impact-First sein. So wie beim Führungsstil, situativer Führungsstil, genau so ist diese Entscheidung zu treffen. In Zeiten von Corona, wo die Umsätze einbrechen, die Förderungen ausbleiben oder verzögert sind, da muss ich wirtschaftlich orientiert sein, sonst sterbe ich in Schönheit. Und dann gibt es

andere Situationen, da kann ich es mir leisten, auf das eine oder andere wirtschaftliche zu verzichten.

Daher würde ich empfehlen Impact-Governance zu ergänzen. Wie kann ich als Organisation festlegen in meiner Struktur und das muss unabhängig vom Gründer/von der Gründerin sein, denn sonst ist es ja gefärbt, man tendiert dann in Schönfärberei. Insbesondere in sehr existenziellen Situationen. Dass es ein Organ gibt z.B. einen freiwilligen Beirat, wo Personen aus der Organisation, das können Gründer, oder Geschäftsführer sein, andere Personen aus der Organisation und unbedingt externe Personen, die nicht komprementierbar sind, dass sie vielleicht ihr Geld verlieren oder ihren Arbeitsplatz oder ihre Idee verlieren, gemeinsam solche Konfliktsituationen zu beraten. Natürlich muss dann die Geschäftsführung im Rahmen ihrer Aufgaben Entscheidungen fällen und dann die Schlüsse daraus ziehen und das muss sie dann auch verantworten. Also ein weisungsfreies Organ, weisungslos. Sonst werden diese Personen, beispielsweise aus Haftungsgründen, wieder gefärbte Tipps geben. Daher weisungslos, die haben nie eine Haftung und sagen dann halt irgendetwas zum Thema. Und das kann dann je nach Situation wirtschaftlich-First sein und ein anderes Mal Impact-First.

I: Also die Empfehlungen Ziele schärfen, Impact-Governance einführen. Fällt dir noch etwas ein?

E: Ja, weil ich in einer Organisation aktiv bin, einer Impact-Genossenschaft, die an der Verbindung von den Organisationswirkungszielen mit den UN SDG arbeiten. Da wird es künftig total viel Geld geben, um diese UN SDGs zu erreichen. Nun geht es darum, wie Organisationen ihren Beitrag zu den UN SDGs aufzeigen können. Und ich weiß aus der Arbeit mit Impact-Investoren Szene, Banken, dass die es im Moment aufgreifen, ihren Investoren klar zu machen, dass wenn sie in einen Fond investieren, dass sie dann einzahlen in das SDG Nummer sieben, oder drei. Das könnte jetzt für den Fond von Fair Finance, mit dem ihr ja in Kontakt seid und die wollen jetzt natürlich SDG mäßig machen, also wir zahlen auf dieses SDG ein und dass dann natürlich auch wieder messbar macht. Da braucht es dann wieder den Nachweis.

Tue Gutes und sprich darüber. Ihr tut viel Gutes, redet weiterhin darüber. Investierts in PR und nicht in Marketing!

10. Expertinneninterview (E8), 18. Mai 2020, 14:00 – 15:00 Uhr

I: Was verstehst du, wenn du den Begriff hörst „Gesellschaftliche Wirkungsorientierung“?

E: Ich stelle mir vor, dass es darum geht gesellschaftliche Problemstellungen anzusehen. Was sind denn gesellschaftliche Problemstellungen und was kann man tun, um hier positive gesellschaftliche Wirkung zu erzielen.

Ich habe selbst den Master in Prävention gemacht, Gesundheitsförderung. Da ging es auch immer darum: Was ist denn das Thema? Was ist gesellschaftlich das Thema, von dem wir reden. Dann in der Prävention geht es immer darum was sind Schutzfaktoren, was fördert Stärken, damit es nicht zu dieser Störung kommt und was sind Risikofaktoren, was würde eher dazu führen auf beiden Ebenen schauen, wo kann man ansetzen.

Wie können wir im ganzen Verhältnis, in der Gesellschaft, Elternhaus, Schule, Betreuungsbereich, etc. Wie kann ich in die Gesellschaft wirken, damit wir hier gute Bedingungen schaffen können.

I: Bildschirm teilen – gemeinsames Bild von Wirkungsorientierung – Modell der Wirkungstreppe erläutern.

Welches sind die Ziele für deine Mitarbeit bei Zeitpolster?

E: Es ist ein Grundding des Sozialsprengel, möglichst vielen Menschen in Hard ein Angebot zu machen. Möglichst breit aufgestellt sein, mit den Angeboten, möglichst am Bedarf der Leute zu sein. Zeitpolster, weil auch noch neu, sehr flexibel zu sein, was braucht es und das abdecken.

Wir haben ja schon viele Angebote. Gerade jetzt in der Krisenzeit hat sich die Struktur sehr bewährt. Wir haben viele Möglichkeit auf Anfragen zu reagieren, ein Angebot machen zu können und da ist Zeitpolster eines davon.

Aufgabe des Sozialsprengels ist auch das Engagement der Bevölkerung zu fördern, Leute zusammen zu bringen, Bedürfnisse von den Helfenden, Engagement fördern durch so ein Projekt.

I: Was glaubst du sollten wichtige Wirkungsziele von Zeitpolster sein, was sollte Zeitpolster als gesellschaftliche Veränderungen anstreben?

E: Wichtiges Ziel so lang wie es geht selbstbestimmt leben zu können, nach den eigenen Bedürfnissen das Leben gestalten zu können. Möglichst lang für mich selbst sorgen zu können, für sich wirksam sein können. Lebensunterhalt selbst bestreiten zu können, in meinem Wohlfühlbereich bleiben zu können.

Hoher Wert selbstbestimmt, wohlfühlen, Selbstwirksamkeit

I: Was sind denn für dich die Hauptbezugsgruppen, von welcher Sicht aus, müssen wir die Ziele denken?

E: Eine Gruppe von Leuten: Leute, die sich engagieren möchten, die sich da zur Verfügung stellen, die auch Selbstwirksamkeit haben möchten, möchten andere unterstützen,

möchten auch etwas zurückbekommen, Form von Anerkennung, auch selbst eine gute Zeit haben.

Eine andere Gruppe sind die Menschen, die unterstützt werden, die Unterstützung brauchen. Das ist auch so lässig bei Zeitpolster. Das kann ja auch so unterschiedlich sein, das kann nur einmal eine Unterstützung sein, oder längerfristig.

Umfeld – Gesellschaft gehört auch dazu.

Team ist auch noch eine Gruppe.

Systempartner, die auch noch Möglichkeiten haben. Andere Anbieter, dass man sich dort auch vernetzt. Das geht bis zur Politik. Es sind viele Stakeholder.

I: Ich nenne dir nun drei Wirkungsziele, die jetzt einmal für Zeitpolster formuliert sind. Was löst das Ziel bei dir aus? Was verstehst du unter diesem Ziel und die zweite Frage: Sind diese Ziele für dich wichtig/Herzensanliegen, gibt es dir Energie und Motivation bei Zeitpolster aktiv zu sein?

Wirkungsziel 1: Vorsorgen bedeutet, sich um andere zu kümmern. Was löst das bei dir aus, was verstehst du darunter?

E: ganz spontan: kümmern, helfen, das kann kippen, Helfersyndrom, bin die Gute, die da hilft, ich opfere mich auf, grenze mich nicht ab, aus dem Engagement heraus, keine Abgrenzung finden.

Wenn kümmern heißt, ich möchte mich engagieren, bin solidarisch, unterstützen wir das vom Sozialsprengel natürlich. Wenn kümmern heißt, ich bin aufmerksam, wer braucht Hilfe, soll ich einmal Fragen ob ich einkaufen gehen soll? Schnell hat mich das Wort „kümmern“ gestört.

Das Wort „helfen“ hätte mich ebenso gestört. Möchte aufmerksam sein, möchte andere unterstützen und auch da sein für andere.

I: Das zweite Ziel ist: Zeitvorsorge ist gesellschaftlich als Vorsorgemodell anerkannt. Was löst das bei dir aus, was verstehst du unter diesem Ziel?

E: So kenne ich das Projekt, Ziel ist, dass es nicht um finanzielle Mittel geht, die man zurückbekommt, wenn man sich einsetzt. Es geht um Zeit, die ich einbringe. Wenn ich Zeit schenke, die auch später zurückbekomme. Dass das auch so wertgeschätzt und als Zahlungsmittel, als Rückvergütungsmittel die Zeit anerkannt wird. Als Ausgleich.

I: Das dritte Ziel ist: Hilfe in Anspruch zu nehmen, wird selbstverständlich, lokal und kostengünstig. Was löst dieses Ziel bei dir aus? Was verstehst du darunter?

E: Das sind ja drei Punkte. „Hilfe in Anspruch nehmen“ kann ich ganz unterstützen. Ist oft im Projekt die Hürde. Leute, die sich engagieren möchten, findet man schneller als Leute, die Hilfe in Anspruch nehmen möchten. Zeitpolster ist das erste Projekt das Menschen in Anspruch nehmen, bevor sie mehr Unterstützung brauchen. Es könnten sicher viel mehr Leute in Anspruch nehmen. „Hilfe in Anspruch nehmen“ sollte positiver besetzt sein, nicht so mit Scham und ich kann jetzt nicht mehr….

Dann war da noch „lokal“ – die Hilfe gibt es hier vor Ort und „kostengünstig“. Statt „kostengünstig“ vielleicht leistbar verwenden.

I: Wie gut fühlst du dich denn bei Zeitpolster eingebunden? Wie stark kannst du deine Arbeit gestalten?

E: Fühle mich ganz gut eingebunden. Ich bin eingestiegen, als Zeitpolster in Hard schon aufgestellt war. Ich habe aber mitbekommen, dass ihr gut organisiert seid, die Einschulung des Teams lief super, war gut eingebunden, offene Kommunikation, Newsletter, Homepage, die Regionaltreffen, wenn es irgendetwas braucht, man kann sich immer melden. Es werden auch alle gefragt und gesehen, im Gegenteil sehr, sehr engagiert gesehen, wer in diesen Teams was braucht. Da fühle ich mich wirklich sehr gut eingebunden.

I: Wenn es nun um Wirkungsanalyse für Zeitpolster geht, wie wärst du da denn gerne eingebunden? Ich habe mehrere Möglichkeiten:

- Mitwirken in der Entwicklungsgruppe
- Beratung der Zwischenergebnisse
- Information über (Zwischen)Auswirkungen und/oder Ergebnisse
- Sonstiges

E: bin jemand die gerne mitgestaltet. So ein Projekt hängt auch immer daran, dass viele Personen mitentwickeln. Gemeinsam überlegen, wo soll das hingehen. Welche Wirkung soll erzielt werden?

I: Wir haben ein paar wenige Management-Instrumente, die wir systematisch einsetzen. Ich würde gerne von dir wissen, was davon dir schon bekannt ist und welche Auswirkungen haben diese Instrumente auf Maßnahmen und Entscheidungen?

	ja	nein
Aufmerksames verfolgen von Bedarfs- und Umfeldanalysen von anderen für uns nutzbar machen. Auswirkungen: Das Beobachten, wo gehen Entwicklungen hin. Wie wir jetzt gesehen haben, mit der 24 Stunden Hilfe, Abhängigkeit von anderen Ländern. Wo entwickelt sich das hin, wo ist der Bedarf, welches Rädchen können wir da sein? Um positiv zu einer guten Entwicklung beizutragen?	x	
Jährliche Planungs- und Auswertungsschleifen mit klarer Zielsetzung (Wirkungsbericht und Planung im Rahmen der JHV, Planungs- und Reflexionstreffen mit allen Teams) Auswirkungen: Beteiligung ist immer sinnvoll und die Wirkung daraus: Mit dem Feedback bekommt man wieder Rückmeldung zum Weiterarbeiten. Durch die Einbindung tragen es natürlich viele Personen mit. Fühlen sich als Teil der Entwicklung. Beteiligung heißt, dass sich die Personen identifizieren.	X	

Zeitpolster bearbeitet seine Wirkungsziele regelmäßig (Newsletter, Öffentlichkeitsarbeit, Homepage, Themenboxen, Plakate, …) Auswirkungen: Öffentlichkeitsarbeit kann immer noch mehr sein, braucht immer Ressourcen. Wen möchten wir erreichen mit der Öffentlichkeitsarbeit? Gemeindezeitung in Hard, dort gut platzieren, Plakate in den Einrichtungen, gut angepasst an die Dialoggruppe. Kommt auch immer wieder im Team, wir müssen bekannter werden, da müssen wir sicher dranbleiben.	X	

I: Welche weiteren Managementinstrumente sollte Zeitpolster regelmäßig anwenden? Und mit welchen Auswirkungen …

	ja	nein
Internes Forum zu den Wirkungszielen etablieren Wenn ja, was soll damit erreicht werden? Entweder ein Beirat – Aufgabe des Beirates ist auf die Wirkung zu schauen, breit zusammengesetzt, unabhängig, unterschiedliche Fragestellungen können hier sehr hilfreich sein. Es könnte aber auch sein, dass jedes 2. Jahr ein größeres Forum stattfinden sollte, in Kooperation mit anderen Einrichtungen, vieles ist möglich. Wenn dann muss es etwas sein, wo es gute Austauschmöglichkeiten gibt. Nicht per Mail Fragen beantworten und zurückschicken. Entweder eine größere Klausur wo man sich die Zeit nimmt und sich austauscht, oder immer wieder zusammenkommen. Es braucht Kontinuität. Ich habe einmal das Beispiel vom Unterschied des eigenen Selbstverständnisses gehört: Es macht einen Unterschied, wenn jemand Autohersteller ist, ob er sich als Autohersteller oder Hersteller für Mobilität versteht, dann muss er sich immer weiterentwickeln. Bei uns wäre das dasselbe. Wir sind Anbieter für alte Menschen, dass wir das so umlegen können, Anbieter für gesellschaftliche Entwicklungen im Alter, dass man dort immer wieder schauen muss, welcher Bedarf ist, wo stehen wir. Wie können wir zuständig werden?	X	
Klare Wirkungsziele entlang der IOOI für alle Stakeholder auf allen Wirkungsebenen	x	
Regelmäßige Bearbeitung der Indikatorensets Wenn ja, was soll damit erreicht werden? Das hängt alles zusammen, wenn wir Richtung Wirkung arbeiten, werden wir nicht darumkommen. Herausforderung, dass die Ziele langfristig auch messbar sind.	x	x

	ja	nein
Wirkungsbericht Wenn ja, was soll damit erreicht werden? (ev. im Unterschied zum bisherigen Bericht) Geht über einen Tätigkeitsbericht weit hinaus. Ansatz ist anders. Das ist sicher sinnvoll, Aufwand ist enorm, gerade jetzt in der noch Startphase. Wir wollen uns etablieren. Professionalität vom Projekt zeigen und auch was erreichen wir damit. Richtung Geldgeber wird es auch darum gehen, wo grenzen wir uns auch von anderen Angeboten ab. Ein stückweit die Berechtigung für das Projekt zu holen. Andererseits, für uns selbst auch, wo entwickeln wir uns hin, wo wollen wir stehen in einer gewissen Zeit, wo stehen wir. Würde auch die Struktur des Projektes wieder fördern, stärken.	x	
Sonstiges		

I: Ökonomische Sachverhalte (geringes Budget, kleines Team) stehen manchmal in Konkurrenz zur Verfolgung von gesellschaftlichen Zielen. Hast du Zeitpolster schon einmal in diesem Interessenskonflikt erlebt? Was fällt dir dazu ein? Wie ist Zeitpolster damit umgegangen? Welche Anregungen hättest du, wie in Zukunft damit umgegangen werden sollte?

E: Ressourcen, die wir hineinstecken. In der lokalen Gruppe nicht, oder wenig. Da fließen auch Ressourcen des Sozialsprengels mit hinein. Die stehen aber weit nicht mit der Wirkung des Projektes, das steht in keinem Verhältnis mit dem, was ich zurückbekomme. Wir bekommen viel, viel mehr zurück. Auf eurer Organisationsebene ist das ganz sicher ein Thema. Wenn ich sehe, was ihr alles leistet und die Zahlen bei der Jahreshauptversammlung gesehen habe, da wird es sicher mehr Ressourcen brauchen, wenn wir ein Projekt in der Professionalität weiter umsetzen wollen. Hier habt ihr ja sehr viel hineingesteckt. Als Startfinanzierung in welcher Zeit ist das wieder herinnen. Es lebt ganz viel vom Engagement. Bei der Gruppe ist sogar das Gegenteil der Fall. Sie haben manchmal das Gefühl, dass sie zu wenig beitragen können. Zwei Personen sind für dieselbe Aufgabe zuständig, eine Person erledigt die Aufgabe und die andere hat das Gefühl, sie tut ja nichts. Wo sie auch wieder selbstwirksam werden. Wo sie thematisieren, dass sie hier ja Zeitguthaben bekommen, aber ja gar nicht so viel leisten. Das erlebe ich auch oft, dass Leute sobald sie was bekommen und wenn es die Zeitgutschriften auf dem Konto sind, dass sie etwas dafür leisten müssen, wollen. Es ist ein großes Engagement da, es hat aber auch mit dem Gerechtigkeitssinn zu tun, ich muss es mir verdienen. In zwei Bereichen im Team ist es so, dass die Stellvertretung den Druck hat, ich sollte da mehr tun, um mir verdient zu haben, dazu zu gehören und die Belohnung zu bekommen. Lustig, weil ich die Belohnung ja gegebenenfalls gar nicht abholen muss. Wieviel ich von diesem Konto abhole für meine Betreuung kann ich ja selbst bestimmen. Diese Erfahrung habe ich aber auch in anderen Bereichen ….

I: der Wert Gerechtigkeit ist da auch eine gute Spur

E: Das ist aber nur im Team so. Bei den Helfenden ist es umgekehrt, die schreiben nicht alles, was sie machen, es ist gar nicht so wichtig, ob die Stunden da auf dem Konto landen.

Sie möchten etwas Sinnvolles tun. Am Anfang ist dieses Zeitguthaben eine große Motivation sich anzumelden. Im Tun ist es dann gar kein großes Thema.

I: Bitte reihe die nachfolgenden Wirkungsziele nach der Wichtigkeit, die sie für dich haben. 1 (am wichtigsten), 6 (am wenigsten wichtig)

6 Zeitpolster erreicht bis 2026 die Selbstfinanzierung durch geleistete Stunden (wie wir überleben, ist egal

1 Hilfe in Anspruch nehmen wird selbstverständlich, lokal und kostengünstig

2 Vorsorgen bedeutet, sich um andere zu kümmern

4 Zeitpolster erreicht eine langfristige wirtschaftliche Stabilität (Absicherung des Systems)

3 Zeitvorsorge ist ein anerkanntes gesellschaftliches Vorsorgemodell

5 Zeitpolster gewinnt genügend Investor*innen, die zur Erreichung der Wirkungsziele beitragen

I: Das Interview ist beinahe zu Ende. Wir kommen nun zur letzten Frage. Welche Empfehlungen würdest du Zeitpolster für die Erreichung seiner Wirkungsziele mit auf den Weg geben?

E: Es lebt vom Engagement, vom Austausch, vom Beteiligen, vom Miteinander. Mehr Miteinander mit den anderen Anbietenden in dem Bereich. Es sollte mehr Miteinander geben.

Überlegen, wie das Konkurrenzthema weiter aufgelöst werden kann. Wie kann das Miteinander mehr gelingen. Gerade jetzt wieder ein Zeitpolster Einsatz, der aus dem Case-Management kommt, da können wir nur gewinnen.

Über 50 Leute haben sich in der Krise gemeldet. Ich würde jetzt helfen. Ehrenamt braucht auch Ressourcen und gute Begleitung.

Zeitpolster hat gute Struktur fürs Ehrenamt. Ich bin hier gut aufgehoben, wenn ich mich hier kümmern möchte. Ich kenne auch meine Grenze, ich werde auch abgefangen. Wenn sich Leute die Hilfe geben wollen, ausgenutzt fühlen. Dass die da begleitet sind. Wie viel Zeit bringst du ein, was geht für dich gut. Nicht dass aus einem Nachmittag auf einmal drei werden und niemand schaut drauf und es wird selbstverständlich. Man muss alle die Gruppen auch gut begleiten.

11. Experteninterview (E9), 19. Mai 2020, 10:02 – 10:55 Uhr

I: Was verstehst du, wenn du den Begriff hörst „Gesellschaftliche Wirkungsorientierung“?

E: Wir leben alle in einer Gesellschaft und alles was in dieser Gesellschaft passiert, hat auf diese Gesellschaft irgendeine Wirkung. Egal ob nun beabsichtigt oder nicht. Und wenn die Frage gestellt wird nach gesellschaftlicher Wirkungsorientierung dann ist ja impliziert, dass es da irgendetwas gibt und jetzt ist die Frage, wie wirkt das auf diese Gesellschaft und dass diese Wirkung auf die Gesellschaft etwas Gewünschtes ist. Im Kontext mit Zeitpolster ist das ein bewusstes Handeln, einen bewussten Einfluss auf die Gesellschaft. Also eine Wirkung entsteht immer, bei der Frage nach gesellschaftlicher Wirkungsorientierung gehe ich einmal davon aus, dass eine beabsichtigte, bewusste Wirkung entstehen soll.

I: Bildschirm teilen – gemeinsames Bild von Wirkungsorientierung – Modell der Wirkungstreppe erläutern.

Welches sind deine persönlichen Ziele für deine Mitarbeit bei Zeitpolster?

E: Das faszinierende an Zeitpolster ist, dass es ein zeitgemäßes, dem Zeitgeist entsprechendes Modell für das Ehrenamtlichkeit und Freiwilligkeit ist. Es verbindet dass Menschen, die sich irgendwo engagieren und etwas tun, dass diese Menschen heute gerne auch klar sehen, was kann ich davon einmal für einen Nutzen haben. Es gibt immer einen unmittelbaren Nutzen des Sozialen, der sinnvollen Zeitgestaltung, aber das ist das unmittelbare erlebte, aber dass es auch den Aspekt haben kann, dass wenn ich mich heute in einem Bereich engagiere, ich später zu einem Zeitpunkt zu dem ich vielleicht Unterstützung brauche, mir da ein Guthaben erwerbe, dass ich dann auch Unterstützung erhalten kann. Das denke ich entspricht einfach unserem Zeitgeist, unserer Gesinnung, dass wir gern, das was wir tun, in der längerfristigen Perspektive als sinnvolles Investment sehen. Sinnvolles Investment in die Gesellschaft, in andere, aber auch ins eigene Sein, ins eigene Tun. Das halte ich für sehr treffend und stimmig.

Und der zweite Aspekt, der Monetäre, der Leistbarkeitsaspekt. Er gibt uns, jedem einzelnen die Möglichkeit durch persönliches Engagement einfach den Staat, den Sozialstaat in einer gewissen Weise zu entlasten und Leistungen wieder mehr in eine Unmittelbarkeit führt. Dass ich unmittelbar sehe, mein Tun, meine Leistung bringt eine unmittelbare Entlastung für den Sozialstaat. Bringt immer einen unmittelbaren Mehrwert für mich. Der natürlich nicht genau kalkulierbar sein wird. Das ist nicht immer nur lustig, anderen zu helfen, das kann auch einmal anstrengend sein. Aber das hat den mittelbaren Mehrwert, dass ich damit ein Zeitguthaben erwerbe, das ich später einmal für mich einsetzen kann. Ich glaube, es ist sehr wichtig, dass wir diese Selbstverantwortung für die Gesellschaft, für die Gesellschaft in der wir leben, und das auch spürbar zu machen und Möglichkeiten zu geben und nicht zu sagen, ich arbeite, ich zahle Steuern und irgendwie über einen Transfer werden halt die Krankenhäuser, die Altenheime usw. finanziert, und dort kriege ich das. Das ist so anonym geworden, dass es halt oft einmal am Verständnis für Steuerleistungen fehlt und das für mich durchaus auch nachvollziehbar ist, und wenn ich jetzt in so einer Rolle bei Zeitpolster bin, freiwillig Hilfe zu leisten. Dann weiß ich, dass ich den Sozialstaat entlaste, eine Leistung einbringe, für die ich später aber auch etwas kriege. Dieser Zusammenhang scheint mir besonders spannend zu sein.

I: Was glaubst du sind wichtige Ziele von Zeitpolster, sind dir Wirkungsziele von Zeitpolster bekannt? Was wären wichtige Auswirkungen von Zeitpolster?

E: Es sollte etwas im Bewusstsein der Menschen ändern können. Dieses Bewusstsein, dass ich selbst Handelnder sein kann und durch mein Handeln, Situationen, Menschen die Unterstützung benötigen, Unterstützung erhalten und das nicht an irgendjemanden abgegeben wird, oder nicht nur abgegeben wird. Es wird immer auch die Professionisten in diesem Bereich brauchen. […] Aber im menschlichen Zusammensein, im menschlichen Miteinander, in dem aufeinander schauen, sich umeinander kümmern, füreinander sorgen, jemandem zu helfen, der halt bestimmte Handicaps hat, der halt etwas anderes gut kann und ich in dem Bereich unterstütze, das scheint mir etwas zu sein, wo in den letzten Jahrzehnten natürlich auch das Spezialistentum Einzug gehalten hat, beispielsweise Altenpflege oder die berühmten 24 Stunden Pflegerinnen aus Rumänien, Bulgarien usw. Das ist irgendwelchen anderen Menschen übertragen worden, weil man selbst nicht mehr in der Lage ist, nicht mehr willens ist, das zu tun und man schafft irgendwelches Spezialistentum, die dafür verantwortlich sind. Das halte ich für eine schlechte gesellschaftliche Entwicklung. Nicht dass es das überhaupt nicht geben soll. Es braucht diese professionellen Menschen, aber in dem Zusammenspiel mit normalen Menschen, wie du und ich, die sich in dem Bereich engagieren, tätig sind, weil sie sehen, dass dieses Wissen und dieses miteinander leben gestalten ganz wichtig ist in unserem eigenen. Da wäre die höchste Wirkungsnotwendigkeit angesiedelt, in dem sich da was verändert, in unserem Verhalten, unserer Wahrnehmung, unserem Bewusstsein, in dem wie ich dann selbst wieder auf das Leben draufschau. Da sollte sich was verändern.

Und die zweite Wirkung die erzielt werden soll, ist dass es zu einer finanziellen Entlastung des Staates führen sollte, dass sich Kommunen, Länder Steuergelder sparen können und für andere Zwecke einsetzen können, und hier mehr in die Selbstorganisation, Selbstverantwortung der Staatsbürger*innen übergehen kann und übertragen wird.

I: Hauptbezugsgruppen sind bei Zeitpolster die alten Menschen, die Unterstützung brauchen und die Personen, die bereit sind, Hilfe anzubieten. Was sind denn für dich darüber hinaus wichtige Hauptbezugsgruppen, wenn Zeitpolster eine Wirkungsanalyse aufbauen möchte?

E: Eine wichtige Gruppe sind die schon angesprochenen Professionisten. Ich glaube, dass es wichtig ist, dass man das in einem guten Kontakt, Kontext mit den professionell ausgebildeten Sozialarbeitern, Altenbetreuerinnen etc., mit deren Berufsgruppen und auch mit den Trägern, die diese Dienste anbieten, macht. Ich habe da selbst die Erfahrung gemacht, das ist jetzt schon einige Zeit her, wie Gernot bei einem der ersten Male in Salzburg war und wir dann einen Termin hatten, mit einer Einrichtung, die heißt bei uns Freiwilligenvermittlung, die ich vor vielen Jahren grundsätzlich aufgebaut habe und dann übertragen an die Caritas und dann hat sich ein Trägerverein gebildet aus Caritas, Hilfswerk, Arbeitersamariterbund und Diakonie, diesen Verein gegründet haben und tragen und da war beim Vortrag von Zeitpolster ganz viel Skepsis und Ablehnung. Im Kern war es glaube ich die Fragestellung, wertet man nicht die Freiwilligenarbeit ab, nimmt man nicht der Freiwilligenarbeit ihre Besonderheit, wenn auf einmal ein monetärer Aspekt dazukommt. Eben dieser monetäre Aspekt, ich spare ein Guthaben an, dass ich später für mich nutzen kann. Nehme ich dem Ganzen damit nicht seine Besonderheit. Und diese

Skepsis gibt es nach wie vor. Die Motive glaube ich sind unterschiedliche. Weil ich glaube, ein paar sind einfach Marktmechanismen, die da spürbar sind. Diese Organisationen sind ja dermaßen groß geworden in den letzten Jahren und gewachsen sind. Die haben Angst, dass ihnen Marktsegmente genommen werden, weil sie dann eben weniger Pflegerinnen anstellen können, wenn hier mehr Unterstützung aus Freiwilligen kommen sollte.

Zurück zur Frage, also eine Zielgruppe sind diejenigen, die in diesem Feld konkret professionell tun und die Verantwortlichen in den Organisationen. Scheint mir eine ganz wichtige Gruppe zu sein. Wo man ganz genau hinschauen muss, wie geht es denen damit, welche Sorgen haben die und welche Wirkungen tut das auch auf sie. Gehen wir einmal davon aus, seine Erfahrung aus St. Gallen, wenn es gelingt, wie in St. Gallen, dass die Ausgaben in dem Bereich um 1/3 gesenkt haben werden können, also das hat ganz sicher Arbeitsplätze gekostet, bzw. sind die Arbeitsplätze nicht so stark gewachsen wie anderswo. Und da kann natürlich bei denen die sich ausbilden haben lassen, die Sorge entstehen, naja da kommt jetzt der daher und nimmt mir meinen Arbeitsplatz und bei den Organisationen, die das professionell betreiben und ein Business darin sehen, die Sorge, dass ihre Einrichtungen nicht mehr so stark wachsen werden, nicht mehr so Bestand haben werden.

Eine zweite wichtige Gruppe scheint mir zu sein, wenn man das wirklich langfristig eine Einstellungsänderung in der Gesellschaft bewirken will, dann glaube ich ist es zu spät bei 55 plus zu beginnen. Ich glaube die Idee Zeitpolster ist eine, die sehr früh in die Köpfe, die Herzen der Menschen hinein muss. Grundsätzlich scheint mir, dass diese Grundidee auch schon in den Jugendbereich hinein muss. Wahrscheinlich muss man sie da modifizieren. Engagement von Jugendlichen könnte dort auch zu einem Guthaben führen. (Anmerkung: kurze Debatte über das Modell aha-plus in Vorarlberg.) Hier könnten mittel- und langfristige Aspekte hineingenommen werden. Z.B. Einfluss auf das Studium, Möglichkeiten am Wohnungsmarkt. Diese Idee soll nicht erst dort ansetzen, wenn man eh schon sehr nah dran ist. Sollte wirklich die ganze Gesellschaft durchwachsen.

I: Es sind nun die ersten Wirkungsziele von Zeitpolster rudimentär einmal formuliert. Die Frage an dich ist jeweils: Was löst das Ziel bei dir aus? Was verstehst du unter diesem Ziel und die zweite Frage: Sind diese Ziele für dich wichtig/Herzensanliegen, gibt es dir Energie und Motivation für Zeitpolster geben?

Vorsorgen bedeutet, sich um andere zu kümmern. Was löst das bei dir aus, was verstehst du darunter?

E: Also Vorsorgen, kann ja eigentlich nicht schlecht sein. Welche Vorsorge meint man, die gesellschaftliche oder die persönliche. Ich vermute einmal die persönliche. Wenn es heißt meine Vorsorge heißt, sich um den anderen zu kümmern. Dann gefällt es mir nicht. Dann ist es eine reine Kosten-Nutzen-Rechnung. Ich kümmere mich um den anderen nur, weil ich für mich vorsorgen möchte. Das finde ich nicht hübsch.

I: Die zweite Aussage ist, Zeitvorsorge ist gesellschaftlich als Vorsorgemodell anerkannt. Was löst das bei dir aus, was verstehst du unter diesem Ziel?

E: Ja das ist gut. Also ich glaube da geht es um die gesamtgesellschaftliche Anerkennung. In Summe ist es wichtig, dass wir eine neue Verantwortlichkeit bei den Menschen kreieren.

Aber eben nicht in einer billigen Kosten-Nutzen-Rechnung und das ist ja in der Umsetzung so, wie ich es verstanden habe, ist es ja ein Investment, das ich jetzt mache, weil ich jetzt einmal gerne bereit bin anderen zu helfen und nur für den Fall, dass ich später auch einmal Hilfe brauche, ich etwas getan habe, wo ich später auch etwas zurückbekommen kann, aber ganz klar ist, es kann auch sein, dass ich das alles Pro bono getan habe, weil ich nie in die Situation komme, in der ich Unterstützung brauche, weil ich vorher schon sterbe oder weil ich bis zum letzten Atemzug gesund bin usw. Und das finde ich wichtig. Insofern finde ich diese Aussage, die auf den gesellschaftlichen Aspekt verweist, stimmig, richtig und positiv

I: Die dritte Aussage ist: Hilfe in Anspruch zu nehmen, wird selbstverständlich, lokal und kostengünstig. Was löst dieses Ziel bei dir aus? Was verstehst du darunter?

E: Ja, positiv. Ich brauche mich nicht zu schämen. Ich kann mit einem wunderbaren Gefühl, weil ich weiß, ich habe selbst etwas beigetragen und jetzt bekomme ich etwas zurück. Das ist in der menschlichen Seele drinnen, dass man sich gut fühlt, wenn man „ich streichle und werde gestreichelt“ „ich tue Gutes und mir wird Gutes getan“. Ja das ist eine sehr schöne Aussage.

I: Wie gut fühlst du dich denn bei Zeitpolster eingebunden? Ist das passend für dich? Bräuchtest du mehr, regelmäßiger Kontakt?

E: Da tue ich mir schwer das zu beantworten. Ich kenne die Kleinheit eurer Struktur. Insofern habe ich über die Jahre das Gefühl, dass Gernot bemüht ist, immer wieder den Kontakt aufzunehmen. Andererseits frage ich meinerseits wieder einmal nach, wenn ich an Zeitpolster denke. Das Ganze könnte natürlich intensiviert werden. Das könnte von seiner Seite gezielter sein, nur ist das eine Frage der Ressourcen. So wie Zeitpolster aufgestellt ist, ist wahrscheinlich ein mehr an Kontakt nicht möglich, als das er in der Vergangenheit gewesen ist. Aber natürlich ich sage einmal, wenn das ein Social-Entrepreneur wäre und jemand hätte gesagt, da investiere ich ein paar Millionen hinein und ihr mit 9 Bundesländerkoordinatoren, bezahlte, aufstellen hätte können, dann hätte das natürlich der Idee und der Sache eine schnellere Entwicklungsmöglichkeit geben. Das langsame Wachsen hat auch etwas für sich. Aber im Rahmen der mir bekannten Ressourcen und auch der eigenen Ressourcen glaube ich ist die Einbindung absolut angemessen und gut.

I: Wenn es nun um die Etablierung der Wirkungsanalyse geht, wie wärst du da denn gerne eingebunden? Ich habe mehrere Möglichkeiten:

- Mitwirken in der Entwicklungsgruppe
- Beratung der Zwischenergebnisse
- Information über (Zwischen)Auswirkungen und/oder Ergebnisse

Was wäre für dich in deiner Funktion da angemessen?

E: Die zweite Stufe. Beratung von Zwischenergebnissen. Die Entwicklung lebt einfach ganz stark vom Erfinder und den Menschen, die in der engen Umgebung sind. Dass das auch nicht verwaschen wird. Das muss in seinem Kern wirklich die Kraft des Erfinders tragen. Aber dann auf der zweiten Ebene, wenn man dann sagt, das ist unsere Grundidee, so wollen wir es jetzt machen und dann so wie auch jetzt dieses Interview, dass ich dann in so einer Phase über die gestellten Fragen gerne mitberate.

Und natürlich dann die dritte Stufe, die Informationsstufe. Das ist mir aufgefallen bei unserem Gespräch am 6./7. März mit Gernot, als ich mit der Landesrätin bei ihm war, z.B. das habe ich zum ersten Mal so deutlich wahrgenommen, dass diese rechtlichen Fragen, die mit Steuerrecht usw. die da jetzt in einem abgeklärten Modell vorliegen, dass die Abklärung von diesen rechtlichen und arbeitsrechtlichen Abklärungen gedauert hat, das das in Österreich komplizierter war als in der Schweiz, weil es dort Kantonsrecht, bei uns Bundesrecht ist, aber darüber habe ich jetzt noch keine wirkliche Information gehabt. Das ist erledigt, das ist getan. Das ist unser Dossier. Da steht alles drinnen. Das scheint mir ein wichtiger Punkt zu sein. Weil, gerade für öffentliche Strukturen und ich arbeite nun einmal in einer öffentlichen Struktur, dies eine wichtige Information ist. Meine Landesrätin fragt mich natürlich und ist das rechtlich geprüft, brechen wir da eh nicht irgendwelche arbeitsrechtlichen Aspekte, Steuerrecht, dass da nicht jemand daherkommt und sagt, hallo, das ist jetzt Schattenwirtschaft, der muss jetzt da eigentlich Lohnsteuer zahlen, etc. Und diese Information hat Gernot damals mündlich gegeben, habe ich so aber noch nicht bekommen.

I: Das geht auch in Richtung Wirkungsbericht, welche Zielgruppe braucht welche Informationen? Geht das mit einem Bericht, braucht es unterschiedliche, das werden wir uns da auch noch sehr gut anschauen müssen.

I: Du hast es schon angesprochen, kleines Team, geringes Budget, das steht natürlich manchmal in Konkurrenz zu gesellschaftlichen Zielen. Hast Du da Zeitpolster schon einmal in diesem Interessenskonflikt erlebt? Was fällt Dir dazu ein?

E: Da bin ich zu weit weg.

I: Bitte reihe die nachfolgenden Wirkungsziele nach der Wichtigkeit, die sie für dich haben. 1 (am wichtigsten), 6 (am wenigsten wichtig)

4 Zeitpolster erreicht bis 2026 die Selbstfinanzierung durch geleistete Stunden (wie wir überleben, ist egal

2 Hilfe in Anspruch nehmen wird selbstverständlich, lokal und kostengünstig

6 Vorsorgen bedeutet, sich um andere zu kümmern (unsympatische Kausalität, wie ist er von euch gemeint und intendiert?)

5 Zeitpolster erreicht eine langfristige wirtschaftliche Stabilität (Absicherung des Systems)

1 Zeitvorsorge ist ein anerkanntes gesellschaftliches Vorsorgemodell

3 Zeitpolster gewinnt genügend Investor*innen, die zur Erreichung der Wirkungsziele beitragen

I: Ich komme zur letzten Frage, einige Aussagen, die ich schon gerne als Empfehlungen betrachten würde, habe ich schon notiert. Aber am Schluss einfach noch einmal die Frage, welche Empfehlungen würdest du Zeitpolster für die Erreichung seiner Wirkungsziele mit auf den Weg geben?

E: Also wie gesagt. Dieser Informationsfluss über den Durchbruch von dem Gernot gesprochen hat, eine Rechtssicherheit, eine Klarheit, der scheint mir, zumindest bei mir, kommunikativ, informativ noch nicht so angekommen zu sein. Also: wir haben jetzt ein rechtssicheres Modell, das ist so weit man das halt sagen kann. Das scheint mir noch zu wenig angekommen zu sein.

Das zweite glaube ich, das man wirklich die Auseinandersetzung mit den Skeptikern in der professionellen Hilfearbeit (aus Salzburger Sicht) führen sollte. Konkurrenz kann ja auch beleben. Je weiter man nach Osten geht, ist dieses Pfründe denken eine starke Realität.

Was kann ich noch sagen als Empfehlung: vielleicht ist es irgendwie, was ich im Moment noch zu wenig wahrnehme, ich erlebe es noch wenig, dass es gelungen ist, dieses Feuer an mehrere weiterzugeben, in vielen zu entzünden. Sondern, dass es alles noch sehr stark auf ihn zugeschnitten ist. Das ist die Geschichte von Gernot Jochum-Müller. Es fehlt noch, da sind viele, die dafür begeistert sind.

I: Vielen, vielen Dank war sehr spannend.

12. Experteninterview (E10), 25. Mai 2020, 10:32 – 11:27 Uhr

I: Was löst es bei dir aus, wenn du den Begriff Gesellschaftliche Wirkungsorientierung hörst?

E: Neugier. Weil es in der Beschäftigung schon als Herausforderung erlebe, dass genau zu erfassen und zu definieren. Das ist nicht so einfach. Weil es eine bestimmte Logik verfolgt, die man zuerst auch kennenlernen muss, damit man sich darin orientieren kann. Diese Modelle, die es gibt, haben eine gewisse Logik, die muss man zuerst verstehen können und zuerst aneignen, was gar nicht so ein einfacher Prozess ist und gleichzeitig geht es bei Zeitpolster darum, wenn wir das Tun, es geht um gesellschaftliche Wirkung. Es geht genau um diese Sachen. Und zu merken, dass das trotzdem ein Suchprozess ist, das macht es nicht ganz einfach.

I: Du kennst das Modell der Wirkungstreppe und IOOI. Einsatz in den Interviews erläutert.

Was sind deine persönlichen Ziele für dein Engagement bei Zeitpolster bzw. dass du überhaupt Zeitpolster gegründet hast?

E: In der Beschäftigung mit dem Modell Zeitvorsorge habe ich verstanden, dass das eine extrem große Wirkung haben kann und gleichzeitig ganz viele Dinge verändert. Und einen Bereich den es verändert, dass es Personen eine Perspektive gibt auf Betreuung, darauf sich Betreuung leisten zu können, weil das ja oft kein staatliches Thema ist, die sonst keinen Zugang haben. Also das heißt, das hat so dieses Vorsorgen mit Zeit bedeutet auch, dass Personen vorsorgen können, die nicht automatisch einen Zugang zu Geld haben und die so eine große Chancengerechtigkeit bekommen und es steckt das Thema drinnen zu sagen, wir werden in Zukunft so viel davon brauchen, dass es eine immense Herausforderung ist das zu stemmen. Zu sagen, wie tun wir denn mit diesem riesen Bedarf, mit immer weniger Menschen, die im Erwerbsleben stehen, mit dieser Konkurrenz um diese Erwerbstätigen und wo für das Soziale immer weniger übrig bleibt. Mit dem verdient man kein Geld. Gesellschaftlich gesehen ist das nur eine Pflicht, die da zu erfüllen ist. Und ganz persönlich zu sagen, 1000 Stunden auf der Seite zu haben, um betreut zu werden, finde ich super.

I: Ist das eine Motivation für dich?

E: Das ist ein Aspekt, den ich toll finde. Aber die Motivation kommt aus dem gesellschaftlichen Aspekt.

I: Allen anderen sage ich, Zeitpolster hat noch keine formulierten Ziele nach außen. Dass sie bei dir implizit sind, du hast natürlich auch schon vieles aufgeschrieben. Wenn du jetzt spontan sagst, was sind die wichtigsten Ziele von Zeitpolster erreichen soll, was sind die wichtigen Wirkungsziele von Zeitpolster?

E: Jeder weiß, er wird betreut, weil er Zeitguthaben hat und sich darauf verlassen kann. Unabhängig ob er/sie Geld hat. Diese Sicherheit ins Alter, ich bin nicht allein gelassen.

I: Wer sind aus deiner Sicht die wichtigsten Bezugsgruppen für Zeitpolster, wen muss man für eine Wirkungsanalyse tatsächlich berücksichtigen. Stakeholder gibt es ja viele. Wen muss man für eine Wirkungsanalyse berücksichtigen?

E: Gute Frage.

I: erläutert die vorgenommene Einteilung.

E: Bei den externen Stakeholdern würde ich das auseinanderhalten. Der Investor hat schon ein starkes Commitment abgegeben, dass er das möchte. Die nehme ich da eher, weil wir ja auch schon Investoren haben, die zähle ich eher mit ins Boot. Die tragen Risiko. Verwaltung und Politik sind wir immer noch so dran zu sagen, seht ihr es, dass es eine andere Form von Lösung in diesem Bereich braucht? Hier muss das Commitment erst wachsen. Darum auch so, ein Investor sagt, das hat eine Wirkung, ich gebe mein Geld da hinein, weil ich an diese Wirkung glaube und denke, das ist eine gute Sache. Trotzdem haben wir noch einen langen Weg, um zu erreichen, dass Politik und Verwaltung auch sagen, dass ist eine gute Sache.

I: Was heißt das jetzt auf den Aufbau einer Wirkungsanalyse. Wen müssen wir als Bezugsgruppe berücksichtigen.

E: Die öffentliche Verwaltung und Politik bekommen vielleicht auch so wie öffentliche Einrichtungen, die in dem Feld aktiv sind, eine andere Rolle. Die müssen wir vielleicht einbinden, damit sie sich überhaupt beschäftigen damit und damit sie formulieren, welche Wirkungen brauchen wir da, damit sie sich dann commiten können.

I: und auf den anderen Ebenen, welche Bezugsgruppen müssen wir berücksichtigen?

E: Die müssen wir berücksichtigen. Die spielen auch mit, um das Puzzle zu komplettieren. Helfende, Betreute, Mitarbeiter, die leisten alle einen Beitrag zu dem Bild, dass sich das komplettiert. Öffentliche Hand könnte sein, dass sie ein anderes Bild generieren.

I: Du definierst also danach, die einen gehören schon hinein ins Boot und die anderen sind noch zu weit weg.

E: Die Pioniere haben wir eigentlich schon. Die ersten Teams, die ersten Helfenden, die ersten Betreuten, die ersten Investoren,

I: die ersten Politiker würdest du sagen, die hast du noch nicht

E: da gibt es zurzeit mündliche Commitments, aber noch keine Taten. Das ist der Unterschied.

I: kann man das auf dieser Ebene überhaupt erreichen?

E: Weiß ich nicht

I: Aber es wäre ein Ziel

E: Es wäre ein Ziel, und zwar in dem Sinne, wenn wir als gesellschaftliches Ziel definieren, es kann sich jeder darauf verlassen, dass er betreut wird, hat dazu eine gewisse Sicherheit. Das wird nicht ohne Politik gehen, nicht ohne zu sagen, das gehört mit ins System, das ist anerkannt. Da betreten wir als neuer Spieler ein Spielfeld, das ziemlich abgesteckt ist.

I: Ich muss es noch einmal von einer anderen Seite versuchen: Wenn ich jetzt so eine Wirkungspyramide habe (skizziert eine Pyramide), wer steht in so einer Ebene?

E: Betreute, Helfende, Teams, Organisation – das sind wir und die Mitarbeiter, Gemeinden/Länder (Verwaltung und Politik)

I: Es folgen drei Wirkungsziele von Zeitpolster, so wie sie jetzt einmal formuliert sind: Was löst das Ziel bei dir aus? Was verstehst du unter diesem Ziel und die zweite Frage: Inwiefern gibt es dir Energie und Motivation dich bei Zeitpolster zu engagieren?

Vorsorgen bedeutet, sich um andere zu kümmern. Was löst das bei dir aus, was verstehst du darunter?

E: Das heißt Vorsorgen heißt nicht Geld auf die Seite zu legen oder in einen Fond einzubezahlen, sondern heißt da, ich betreue andere, bekomme eine Zeitgutschrift und in der Sorge um den anderen, steckt auch die Sorge um mich, nämlich dass auch ich betreut werde, wenn ich es brauche.

I: Was davon ist dir ein Herzensanliegen, gibt dir Energie und Motivation für dein Mitwirken bei Zeitpolster?

E: Ich finde ihn pointiert. Ich würde es nicht als Herzensanliegen, als Herzensformulierung benennen. Ich finde es pointiert. Es bringt die Sache gut auf den Punkt.

I: Das zweite Ziel ist, Zeitvorsorge ist gesellschaftlich als Vorsorgemodell anerkannt. Was löst das bei dir aus, was verstehst du unter diesem Ziel?

E: Ein Lächeln, weil es heißt das Ziel ist erreicht. Das finde ich sehr wichtig. Dann ist es integriert, es gehört dazu, es machen viele mit, es funktioniert.

I: Das dritte Ziel ist: Hilfe in Anspruch zu nehmen, wird selbstverständlich, lokal und kostengünstig. Was löst dieses Ziel bei dir aus? Was verstehst du darunter?

E: Das ist ein riesen Thema, da steckt auch die Rechtzeitigkeit drinnen, Das heißt rechtzeitig Hilfe annehmen und um Hilfe zu fragen, das bedeutet ja auch, ich brauche hinten hinaus weniger an Ressourcen. Ich brauche später Intensivpflege. In dieser Sorge auch zu sagen, rechtzeitig um Hilfe zu fragen, bedeutet ja, ich schau jetzt auch auf mich, ich schau schon darauf, dass es mit möglichst lange gut geht und das ist etwas das ist gesellschaftlich bei uns ganz schwierig. Wir haben den Nimbus: nein, nein Hilfe brauche ich nicht. Und Hilfe nimmt man dann in Anspruch, wenn es überhaupt nicht mehr geht und dann geht man auch nicht zum Doktor und braucht auch niemand

I: Ist das nicht auch eine gute Eigenschaft?

E: Ja, führt aber auch zu Situationen wo man das zu weit treibt und wo Hilfe dann auch zu spät ist. Nicht im Sinne von „für jedes kleine Wehwehchen braucht man einen Doktor“, sondern schon in der Eigenverantwortung aber so dieses rechtzeitig, ja ich kann erkennen, da brauche ich Hilfe und da muss ich mich jetzt auch daran gewöhnen, dass ich ins Alter Unterstützung brauche. Da dürfen wir zu uns selbst kulanter werden als Gesellschaft.

I: Jetzt komme ich zu einigen Management Instrumenten die Zeitpolster schon anwendet. Ich würde dich das gerne aus heutiger Sicht bewerten lassen. Mit welchen Auswirkungen verwenden wir diese?

	Ja	Nein
Regelmäßige Bedarfs- und Umfeldanalysen durchführen Auswirkungen: Es ist eine Grundlage, um den Bedarf zu erkennen. Und wir haben ja verschiedene Leistungen drinnen. Wir haben ja so einen Frageraster für Gemeinden gemacht, wo sie ankreuzen können, wo im ambulanten oder … wo sehen sie den Bedarf. Das hilft, wo kann ich Zeitpolster einordnen, wo möchte ich es gezielt einsetzen und bei uns ist es wichtig, wo bewegen wir uns eigentlich. Wir sehen jetzt in der Krise, dass wir uns schwer tun mit der Einschätzung, aufgrund dieser emotionalen Situation, zu sagen, man muss Personen schützen, das hat den Bedarf verändert und dem müssen wir Rechnung tragen und da haben wir noch viel zu lernen. Wie verändert sich Bedarf und was sind die Dinge, die dazu beitragen, dass sich Bedarf verändert. Insofern ist es ganz wichtig für uns zu sagen, wir lernen hier mit und können Zeitpolster anpassen daran, wo der Bedarf ist. Weil wir auch in einer Verantwortung sind, das den Teams zu kommunizieren, dass die sich auch steuern können und sich auskennen. Die können das nicht so leisten, wie wir das können. Gerade rund um Corona eine Einschätzung zu bekommen, wohin entwickelt sich der Bedarf und was passiert hier, das ist ganz wichtig. Das hat auch Auswirkungen darauf, sagen wir den Teams sie sollen sich etwas zurücknehmen, sollen sie forcieren, investieren wir in Öffentlichkeitsarbeit, in welcher Art und Weise, das prägt und über das müssen wir unsere geringen Ressourcen auch steuern. I: Wie machen wir hier Bedarfs- und Umfeldanalyse? E: Eins ist, dass wir mit anderen Diensten im Austausch stehen. Wir haben einen Rückgang in der Leistungserbringung ist das bei euch auch so? Also mehr über das Marktverhalten zu erfahren. Abgekoppelt vom Individuum, breiter um dort zu einer Einschätzung zu kommen, wie ist es denn jetzt, weil sich das so schnell verändert hat und das andere ist dann Annahmen zu treffen, welche Veränderungen bringt jetzt Corona, die Auswirkungen auf Zeitpolster haben. Annahmen treffen ist mit Unbekannten zu handeln.		

	Ja	Nein
Jährliche Planungs- und Auswertungsschleifen mit klarer Zielsetzung (Wirkungsbericht und Planung im Rahmen der JHV, Planungs- und Reflexionstreffen mit allen Teams) Welche Auswirkungen sind hier wichtig: Ebene der Teams: wir sehen, welche Aktivitäten setzen die Teams selbst, welche Erfahrungen machen sie und das zurückzuspielen, das muss zurück in die Organisation. Das ermöglicht das Entwicklungsbild zu vergemeinschaften und damit können wir es auch wieder zurückspielen an Teams. Im Sinne von: schau mal was die gemacht haben, das hat bei denen so funktioniert. Das hilft den Teams in ihrer Entwicklung, Ihnen da auch Möglichkeiten an die Hand zu geben aber auch Reflexion mit dem Team selbst und ihnen helfen, dass sie sich angemessene Ziele setzen, dass sie sich nicht überfordern, nicht ausbrennen. Dass Teams einen Rahmen haben, dran zu bleiben, nicht in Unter- oder Überforderung zu fallen, das hat viel mit Nachhaltigkeit zu tun, das Teams eine Resilienz finden. Und für die Organisation heißt es mitzulernen, draufzuschauen, welche unserer Annahmen, die wir getroffen haben, treffen denn ein, wie verändern sie sich. Das ist für uns auch Reflexionsmöglichkeit und selbst als Team bringen wir eine übergeordnete Sichtweise mit, nicht lokal, sondern auf der Ebene Austausch mit anderen Einrichtungen, mit Systempartnern. Das komplettiert dieses Bild noch einmal und gibt uns eine Möglichkeit zu sagen, wo passt der Weg, wo müssen wir nachsteuern, wo haben wir blinde Flecken. I: noch ein Wort zur JHV E: Einmal vergemeinschaftet es das größere Bild. Es zeigt auf dass wir in unterschiedlichen Bundesländern aktiv sind, das taugt vielen, dieses vernetzen, es schafft Identität, dieses ich gehöre dazu, bei allen technischen Pannen. Und es ist eine Form, bei der wir gemerkt haben, da kommen Leute, die sich sonst nicht treffen, in einen Austausch und das schafft Identität. In Wien sind Leute gekommen, die sonst noch zu keiner Veranstaltung gekommen sind. Weil sie sagen, Jahreshauptversammlung, da gehe ich hin. Und es schafft Transparenz.		

	Ja	Nein
Zeitpolster bearbeitet seine Wirkungsziele regelmäßig (Newsletter, Öffentlichkeitsarbeit, Homepage, Themenboxen, …) Auswirkungen: Wichtiges Thema ist bekannt zu werden. Idee von konzentrischen Kreisen von Community. Wir haben eine sehr hohe Lesequote. Es gibt über die Helfenden hinaus noch einmal einen Kreis von Personen, die Zeitpolster toll finden, die dass mittragen und einfach die Idee unterstützen und manchmal meldet sich dann auch jemand und sagt, jetzt lese ich den Newsletter schon zwei Jahre mit jetzt werde ich aktiv. Es ist eine Möglichkeit in Verbindung zu bleiben. Themenboxen ist etwas, wo ich mir erhoffe, dass es zu vielen Gesprächen führt, über Themen, über die wir heute nicht reden, die mit Betreuung zu tun haben, mit älter werden, mit Einsamkeit und wir transportieren damit auch wieder Zeitpolster. Gleichzeitig ist es etwas, das wir als Werkzeug den Teams an die Hand geben können. Auch hier diese Wirkungsverbreitung, weil man sich rechtzeitig über Betreuung, etc. Gedanken macht und mit neuen Formen wie man das ins Alter organisieren kann, von wohnen bis mentale Vorsorge.		

I: Welche weiteren Managementinstrumente sollte Zeitpolster regelmäßig anwenden? Und mit welchen Auswirkungen …

	ja	nein
Internes Forum zu den Wirkungszielen etablieren Wenn ja, was soll damit erreicht werden? Ich muss da zwei Teile unterscheiden. Wo wir jetzt im Prozess stehen, das ist einfach noch ein Suchprozess, bis wir wissen wie wir vorgehen wollen und da merke ich da wäre Personen einbeziehen, die A die Logiken von Wirkungsorientierung kennen unterstützend und B einzelne Leute aus Teams mitzunehmen könnte total interessant sein. Im Schärfen dessen wie formuliert man die Ziele. In einem laufenden Prozess kann es uns helfen, wenn wir sagen, wir tun in gewissen Abständen ganz bewusst mit bestimmten Leuten reflektieren. Stimmt das noch, muss man nachschärfen. Ich glaube, dass – weil wir so extrem schlank aufgestellt sind, ein Forum, in dem gewisse Personen rund um beteiligt sind, eine große Chance für die Organisation wäre, dass Wirkungsziele auch nicht in der Schublade verschwinden, sondern tatsächlich zum Steuerungsinstrument werden.		

	ja	nein
Klare Wirkungsziele entlang der IOOI für alle Stakeholder auf allen Wirkungsebenen Wenn ja, was soll damit erreicht werden? Gut argumentieren können was wir tun. Kommunizieren können und Organisation steuern. Unsere schlanken, wenigen Ressourcen gut einsetzen zu können. Entscheiden zu können, da bleiben wir dran, das sind die wichtigsten Dinge jetzt. Ist auch ein Beitrag Organisation schlank zu halten.	x	
Regelmäßige Bearbeitung der Indikatorensets Wenn ja, was soll damit erreicht werden? Das gehört dazu! Gute Argumentation. Es bringt insgesamt eine Ausbreitung von Zeitpolster. Weil wir fokussiert sind, weil wir Argumentieren können, Darum glaube ich, dass das der Punkt ist, der viel bewegen kann.	x	
Jährliche Planungs- und Auswertungsschleifen mit klarer Zielsetzung Wenn ja, was soll damit erreicht werden? Ja, wobei da bin ich mir noch nicht sicher, was der Unterschied zum internen Forum ist. Das müssen wir uns noch genau ansehen. Wen brauchen wir wann dazu. Vielleicht auch im Zweijahresrhythmus? Jährlich Steuerung intern und was Größeres alle zwei oder drei Jahre.	x	
Weiterentwicklung der Wirkungsanalyse Wenn ja, was soll damit erreicht werden? Das kann in diesen Foren passieren. Zuerst einmal das Konzept machen und dann können wir weiterentwickeln.	x	
Wirkungsbericht Wenn ja, was soll damit erreicht werden? (ev. im Unterschied zum bisherigen Bericht) Ist noch viel Arbeit. Ist das Ding, in dem wir darüber erzählen, wofür wir stehen, was wir dafür tun, was wir schon erreicht haben, was noch zu erreichen ist. Ist quasi das Medium, mit dem wir darüber berichten. Wobei mir klar ist, dass ist eine sehr eingeschränkte Gruppe, die damit wirklich was anfangen kann. Für uns intern das Instrument. Zwingt uns zur Darstellung. Wichtige Wirkung nach innen.	x	
Sonstiges Ja, vieles ist noch auf der Ebene Bedarfs- und Umfeldanalyse, genauer zu lernen, detaillierter zu lernen, mitzulernen, wo müssen wir unser System feinjustieren und ergänzen. Da merke ich da sind wir noch jung. Ich glaube, dass das ein Lern- und Entwicklungsprozess ist und da sind wir noch jung. Kopf – nachdenken - Vernetzung suchen		

I: Ökonomische Sachverhalte (geringes Budget, kleines Team) stehen manchmal in Konkurrenz zur Verfolgung von gesellschaftlichen Zielen. Wo erlebst du dieses Spannungsfeld bei Zeitpolster? Wo wird es zum Interessenskonflikt?

E: ständig. Zwischen Wirkung in Vordergrund stellen und zu sagen, es müssen aber mehr Stunden sein. Zwischen es darf sich auch entwickeln, aber wir müssen Leistungsstunden erbringen. Müssen jetzt voll operativ sein und tun. Zwischen es braucht noch Zeit und Bewusstseinsbildung – was ein Teil der Wirkung ist und jetzt müssten wir Stunden machen, viele Partner haben. Oder in dem wie Zeitpolster in der Struktur aufgebaut ist. Wir arbeiten viel mit Freiwilligenteams. Die kannst du aber nicht auf Leistung steuern, musst aber von deren Erwirtschaftung leben und wie funktioniert da Steuerung im miteinander. Da beißt es sich ständig. Da kann man auch nur mitlernen, darüber reflektieren, Wege suchen. Da sind wir noch am Anfang. Eines ist zum Beispiel nun gemeinsam mit Assencca. Was sind die Dinge, die man in der Kommunikation automatisch einbauen muss? Was muss ins Userinterface der Plattform, damit es für die Teams eine Wirkung macht und was ist das? Dort auch zu schauen, was müssen wir denn in unserer Plattform abbilden, damit es weg kommt von das ist Aufwand, den wir zusätzlich machen, sondern es generiert sich. Und was sind die Indikatoren dazu. Und das müssen wir auch noch lernen. Das ist auf dieser Ebene, wie funktioniert Kommunikation zwischen Organisation /Geschäftsstelle und Team und was davon muss wie gestaltet sein, damit das Team sagt, wir sind gut versorgt. Wir wissen, was sich für uns als nächster Schritt daraus ergibt. Im operativen Sinn aber auch im Sinn der Wirkungsziele. Diese Ambivalenz müssen wir aufrechterhalten und pflegen, weil das ist grundgelegt darin, wie wir aufgestellt sind. Das händeln der Widersprüchlichkeit gehört kontinuierlich zum Job.

I: weil Sozialunternehmen, oder weil das bei allen so ist, die sich mit Wirkungsorientierung befassen?

E: Weil es eine Herausforderung ist zu sagen, auf der einen Seite hast du ein wirtschaftliches Ziel und auf der anderen Seite hast du ein inhaltliches Ziel. In Zeiten, in denen du stark wächst, ist das toll. In Zeiten, in denen du stagnierst, stellt Ökonomie die Anforderung zu wachsen. Wenn ich ein gewisses Ausmaß an Wirkung erziele dann kann ich damit zufrieden sein. Ökonomie zwingt Wirkung zu erhöhen. Wir stehen in zwei unterschiedlichen Dynamiken, die sich reiben. Wenn wir die ökonomische Grundlage aufgeben würden, können wir unsere Teams nicht mehr servicieren und dann ist die Frage, bleiben wir stehen oder nicht. Wenn wir die inhaltliche Seite aufgeben und sagen, es geht nur darum Leistung zu machen, dann ist die Frage, schaffe ich mit einem Freiwilligennetzwerk, bringe ich das Thema in die Bevölkerung oder muss ich da nicht einen Weg gehen, das kostet halt so viel. Darum ist diese Ambivalenz grundgelegt in Zeitpolster.

I: Nun kommt eine schwierige Aufgabe. Bitte reihe die nachfolgenden Wirkungsziele nach der Wichtigkeit, die sie für dich haben. 1 (am wichtigsten), 6 (am wenigsten wichtig)

E: Da haben wir jetzt Wirkungsziele drinnen, die auf der ökonomischen Basis sind und Wirkungsziele, die auf der inhaltlichen Ebene sind. Insofern kannst du die nicht so reihen.

I: Doch das ist genau deine Aufgabe. Um diese Ambivalenz geht es hier.

6 Zeitpolster erreicht bis 2026 die Selbstfinanzierung durch geleistete Stunden (wie wir überleben, ist egal

4 Hilfe in Anspruch nehmen wird selbstverständlich, lokal und kostengünstig

3 Vorsorgen bedeutet, sich um andere zu kümmern

2 Zeitpolster erreicht eine langfristige wirtschaftliche Stabilität (Absicherung des Systems)

1 Zeitvorsorge ist ein anerkanntes gesellschaftliches Vorsorgemodell (Revolution von Vorsorge)

5 Zeitpolster gewinnt genügend Investor*innen, die zur Erreichung der Wirkungsziele beitragen

I: Wir kommen nun zur letzten Frage. Welche Empfehlungen würden Sie Zeitpolster für die Erreichung seiner Wirkungsziele mit auf den Weg geben?

E: Neugierig auf den Output der Arbeit und freue mich auf die wichtigen Impulse daraus. Anlehnend an diese Forumsidee dann einen Tag oder eineinhalb zu gestalten mit Helfenden, ein bis zwei Personen, die im Wirkungsbereich forciert sind und zu sagen, so und jetzt ziehen wir es fest.

13. Empfehlungen der Interviewpartner*innen für die Erreichung der Wirkungsziele

Abschließend werden noch die Empfehlungen der Interviewpartner*innen für die Erreichung der Wirkungsziele an das Sozialunternehmen zusammengefasst.

Die Wirkungsorientierung kann auch die Stärken von Zeitpolster betonen: die gute Struktur fürs Ehrenamt, das Engagement, die Beteiligungsstruktur, das Miteinander. Verstärkt werden sollte das Miteinander mit anderen Organisationen im Betreuungsbereich. (Vgl. E8)

Die Formulierung der Wirkungsziele geht noch besser. Sie sollten entweder die Lebenssituationen der Zielgruppen beinhalten, die Vision des Unternehmens stärker inkludieren oder die Ursachen des gesellschaftlichen Problems. Ökonomische Stabilität ist wichtig, das Wirkungsziel ist aber, dass die Alten nicht allein gelassen sind. (Vgl. E6)

Derzeit bin ich in einer Impact Genossenschaft aktiv, die an der Verbindung von Organisationswirkungszielen und den Sustainable Development Goals der United Nations (UN SDGs) arbeitet, den Zielen für nachhaltige Entwicklung der Vereinten Nationen. Nun geht es darum, wie Organisationen diese Verbindung der Wirkungsziele mit den SDGs messbar aufzeigen zu können. (Vgl. E6)

Mutig sein und daran glauben, dass das Konzept eine Tragekraft hat und aus dieser Überzeugung, aus dieser Kraft heraus, so weitermachen wie bisher. (Vgl. E5)

Tue Gutes und sprich darüber. (Vgl. E6) Kommunizieren, bekannter machen. (Vgl. E4) Es gibt nichts Besseres als Mundpropaganda. (Vgl. E2) Der Fokus muss sein, zu wachsen. (Vgl. E1)

14. Leitfaden Expert*inneninterview andere Sozialunternehmen

Einleitung zum Expert*innen-Interview

- Dank für die Bereitschaft zum Interview
- Darlegung der Ziele der Befragung (erste Verifizierung der Ergebnisse der Einzelfallstudie)
- Persönliche Vorstellung
- Einholung des Einverständnisses über
    - Tonbandaufnahme des Expert*innen-Interviews
    - Publizierung von Auszügen aus dem Interview
    - Namentliche Vorstellung der Expert*innen in der Masterarbeit, dennoch Anonymität gewährleistet.
- Ein Rückzug des Interviews ist innerhalb von zwei Wochen nach dem Interview möglich. Es wird dann in keiner Weise verwendet.

Persönliche Angaben zum/zur Gesprächspartner*in:

Vorname, Nachname:

Unternehmen und Funktion:

Unternehmensgründung im Jahr:

In dieser Funktion seit:

Interviewdauer:

Interviewdatum:

Verwendetes Medium:

In Anlehnung an die Merkmale von Zeitpolster (siehe Abschnitt 4.1.1 der Masterarbeit) werden die Binnen Merkmale, die Umwelt Merkmale und die Merkmale der Austauschbeziehungen im Vorfeld der Befragung beantwortet.

Merkmale des Wirkungsmodells und der Steuerungsinstrumente sollten durch die Fragen des Leitfadens abgedeckt werden. Sollten am Ende des Interviews diese Merkmale nicht bereits benannt sein, werden sie noch erhoben.

Binnen Merkmale

Akteur*innen	
Vorrangiger Organisationszweck	
Handlungsraum für Erbringung der Dienstleistungen	
Organisationsform	
Organisationsgröße - Anzahl Mitarbeitende (Vollzeitäquivalent) - Anzahl ehrenamtlich Mitarbeitende (Vollzeitäquivalent) - Umsatzerlöse	
Finanzierung der Aktivitäten	

Umwelt Merkmale

Wirtschaftsbereich	
Branche	
Gesellschaftliches Selbstverständnis	

Merkmale der Austauschbeziehungen

Marktbeziehungen	
Produkte / Dienstleistungen	
Kund*innen	
Kooperationspartner*innen	

Merkmale des Wirkungsmodells

Wirkungslogik	
Wirkungstreppe / Wirkungspyramide Input: Ressourcen (Menschen, Finanzen, Netzwerke, …) Output: Was müssen wir tun, um die Wirkungen zu erreichen? Outcome: Veränderungen für die Zielgruppen Impact: Gesellschaft verändert sich	
Stakeholder	

Merkmale der Steuerungsinstrumente

Bedarfs- und Umfeldanalysen	
Kund*innen und Stakeholder-Analyse	
Wirkungsziele - Wirkungspyramide	
Wirkungs-Governance	
Wirkungsbericht	

1. Wie lange befassen Sie sich schon mit dem Thema „Gesellschaftliche Wirkungsorientierung“ und welche Geschichte erzählen Sie darüber?
   1.1 Wie war Ihr Einstieg in das Thema Wirkungsanalyse?
   1.2 Was waren wichtige Stationen für die Wirkungsanalyse in Ihrem Unternehmen?
   1.3 Wo stehen Sie derzeit zu diesem Thema?

2. Wer trägt in Ihrem Unternehmen die Gesellschaftliche Wirkungsorientierung? Wie haben Sie das strukturiert bzw. im Unternehmen verankert?
   2.1 In welchen Gremien/Abteilungen wird die Wirkungsanalyse bearbeitet?
   2.2 Wie oft tagen diese?
   2.3 Welche Aufgaben haben diese?
   2.4 Wie werden weitere Akteure eingebunden?

3. Welchen Nutzen haben Sie aus der Arbeit an der Wirkungsanalyse?
   3.1 Wofür wird die Wirkungsanalyse bei Ihnen in erster Linie genutzt?
   3.2 Welche Effekte werden damit in Ihrem Unternehmen tatsächlich erzielt? (Vergemeinschaftung von Zielen, Einbindung von Stakeholdern, Konsistenz, Prozess- und Ergebnisqualität, Entscheidungsfindungen)
   3.3 Wofür würden Sie die Wirkungsanalyse vielleicht auch noch gerne nutzen? Wenn es da etwas gibt, woran scheitert dies derzeit?

4. Welches sind für Sie die wichtigsten Managementinstrumente für eine gute Wirkungsanalyse?
   4.1 Regelmäßige Bedarfs- und Umfeldanalysen durchführen – was wird damit erreicht?
   4.2 Klare Wirkungsziele entlang der IOOI für alle Stakeholder auf allen Wirkungsebenen - Wenn ja, was wird damit erreicht?
   4.3 Regelmäßige Bearbeitung der Indikatorensets - Wenn ja, was soll damit erreicht werden?
   4.4 Regelmäßige Planungs- und Auswertungsschleifen mit klarer Zielsetzung - Wenn ja, was soll damit erreicht werden? In welchen Foren findet was statt? In welchen Zeitzyklen findet es statt?
   4.5 Wirkungsbericht - wenn ja, was soll damit erreicht werden? Wie oft? Adressaten?

5. Ökonomische Sachverhalte stehen manchmal in Konkurrenz zur Verfolgung von gesellschaftlichen Zielen. Haben Sie diesen Interessenskonflikt schon erlebt? Wenn ja, wie gehen Sie damit um?

6. Wir kommen auch schon zur letzten Frage. Was ist aus Ihrer Sicht die größte Herausforderung in Bezug auf die Wirkungsorientierung? Was würden Sie gegebenenfalls einem anderen Unternehmen für die Wirkungsorientierung empfehlen?

Herzlichen Dank für das Gespräch und Ihre Unterstützung!

15. Leitfaden Expert*inneninterview übergeordnete Einrichtung

Einleitung zum Expert*inneninterview

- Dank für die Bereitschaft zum Interview
- Darlegung der Ziele der Befragung (erste Verifizierung der Ergebnisse der Einzelfallstudie)
- Persönliche Vorstellung
- Einholung des Einverständnisses über
    - Tonbandaufnahme des Expert*inneninterviews
    - Publizierung von Auszügen aus dem Interview
    - Namentliche Vorstellung der Expertin in der Masterarbeit
- Ein Rückzug des Interviews ist innerhalb von zwei Wochen nach dem Interview möglich. Es wird dann in keiner Weise verwendet.

Persönliche Angaben zur Gesprächspartnerin:

Vorname, Nachname:

Unternehmen und Funktion:

Unternehmensgründung im Jahr:

In dieser Funktion seit:

Interviewdauer:

Interviewdatum:

Verwendetes Medium:

Einleitung: Thema der Masterarbeit: Wirkungsorientierung und deren Auswirkung auf Instrumente der Unternehmenssteuerung. Ergebnisse einer Erstüberprüfung unterziehen.

1. Sie arbeiten in einer Einrichtung, die sich die Unterstützung von Social-Entrepreneuren in Österreich zum Ziel gesetzt hat. Was verstehst du unter gesellschaftlicher Wirkungsorientierung? Inwieweit ist gesellschaftliche Wirkungsorientierung ein Thema bei SENA?

2. Welches sind die Hauptthemen, die Social-Entrepreneure zum Thema Wirkungsorientierung beschäftigen?
   2.1. Was motiviert Social-Entrepreneure dazu, sich mit dem Phänomen der „Wirkungsorientierung“ zu beschäftigen?
   2.2. Welches sind die zentralen Herausforderungen und Schwierigkeiten von Social-Entrepreneuren zum Thema Wirkungsorientierung
   a) in Bezug auf die Einführungsphase
   b) in Bezug auf die Umsetzungsphase
   c) bei der Evaluierung der Nützlichkeit der Wirkungsorientierung?
   2.3. Was hat sich in den Unternehmen durch die Einführung der Wirkungsorientierung verbessert? Gibt es dazu Rückmeldungen?
   2.4. Was glauben Sie sind die größten Stärken und der größte Gewinn für ein Unternehmen, wenn es mit Wirkungszielen arbeitet und diese implementiert?

3. In der Folge möchte ich die Hypothesen der Einzelfallstudie mit Ihnen abklopfen. Ich bitte Sie um ein Feedback, inwiefern diese typischen Hypothesen, die ich im Kontext von Zeitpolster entwickelt habe, auch für andere Social-Entrepreneure gelten können beziehungsweise wo Sie Unterschiede zu anderen Social-Entrepreneuren feststellen.
   3.1. Die persönlichen Ziele der Stakeholder decken sich inhaltlich mit den thematischen Zielen des Unternehmens.
   3.2. Wenn die Einbindung relevanter Stakeholder in die (Weiter-)Entwicklung der Wirkungsanalyse gelingt, wird diese zu einem zentralen Steuerungsinstrument in einem Sozialunternehmen.
   3.3. Wenn die Arbeit an der Wirkungsausrichtung im Unternehmen konsistent wird, erhöht dies die Motivation der Stakeholder an der Zielerreichung mitzuwirken.
   3.4. Sozialunternehmen brauchen separate Besprechungsformate bzw. Steuerungsinstrumente, um die Beteiligung der relevanten Stakeholder an der Wirkungsanalyse zu ermöglichen.
   3.5. Je offener mit dem Spannungsfeld von finanziellen Ressourcen und Erreichung gesellschaftlicher Ziele umgegangen wird, desto klarer fällt die Entscheidung für die gesellschaftlichen Ziele aus.

4. Kommen wir am Schluss des Interviews noch einmal auf die Ebene ihrer Einrichtung. Was werden in den nächsten Jahren auf der Vernetzungsebene die Themen in Bezug auf Wirkungsorientierung sein? Zeichnet sich hier etwas ab? Worauf sollte sich gegebenenfalls ein Sozialunternehmen vorbereiten?

Herzlichen Dank für das Gespräch und Ihre Unterstützung!

Eidesstattliche Erklärung

Ich erkläre hiermit an Eides statt, dass ich vorliegende Masterarbeit / Bachelorarbeit selbstständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Hilfsmittel angefertigt habe. Die aus fremden Quellen direkt oder indirekt übernommenen Stellen sind als solche kenntlich gemacht. Die Arbeit wurde bisher weder in gleicher noch in ähnlicher Form einer anderen Prüfungsbehörde vorgelegt und auch noch nicht veröffentlicht.

Dornbirn, am 24. Juli 2020 Sabine Jochum-Müller