

Verbands-Management (VM)



Fachzeitschrift für Verbands- und Nonprofit-Management

VM 3/25

Christian Grünhaus, Julian Kettl, Lukas Pascher und Karoline Schuster

Wirkungsbasierte Steuerung bei der Caritas der Erzdiözese Wien – Hilfe in Not

Verbands-Management, 51. Jahrgang, Ausgabe 3 (2025), S. 36-48.

Herausgeber: Verbandsmanagement Institut (VMI)
Universität Freiburg/CH (www.vmi.ch)
Redaktion: Rea Pirani
Layout: Rea Pirani / media f imprimerie SA
Titelbild: Thema «Wassertropf»: [istockphoto.com](https://www.istockphoto.com)
Fotomaterial: [istockphoto.com](https://www.istockphoto.com)
ISBN: 978-390-9437-74-0
ISSN: 1424-9189
Kontakt: info@vmi.ch

Die Zeitschrift VM erscheint dreimal jährlich in den Monaten April, August und November.

Abdruck und Vervielfältigung von Artikeln und Bildern, auch auszugsweise oder in Abschnitten, nur mit Genehmigung des Herausgebers.



Wirkungsbasierte Steuerung bei der Caritas der Erzdiözese Wien – Hilfe in Not

Christian Grünhaus, Julian Kettl, Lukas Pascher, Karoline Schuster

Der Beitrag beleuchtet die Einführung einer wirkungsbasierten Steuerung im Bereich «Hilfe in Not» der Caritas der Erzdiözese Wien. Statt wie bisher primär Leistungen und Effizienz zu messen, wird ein System entwickelt, das die Wirkungen auf Klient_innen sichtbar und für Steuerungsentscheidungen nutzbar macht. Anhand eines mehrstufigen Implementierungsprozesses – von der Definition von Wirkungszielen über die Entwicklung von Indikatoren bis hin zur Pilotphase – zeigt das Projekt, wie wirkungsbasierte Steuerung in einer grossen, heterogenen Organisation umgesetzt werden kann.

NPO wollen Wirkung erzielen: die Gesellschaft lebenswerter gestalten, resilienter machen, Raum für Inklusion schaffen, Veränderung initiieren. Hierfür werden Aktivitäten gesetzt. In Jahresberichten, auf Websites oder Social Media berichten NPO aber meist nur über den Umfang ihrer erbrachten Leistungen: Dutzende Kurse mit hunderten Teilnehmenden wurden abgehalten, tausende Stunden für pflegende Angehörige aufgewendet und Millionen Kilometer gefahren. In welchem Umfang sie die angestrebten Wirkungen erreichen, erfährt man kaum. Steuerung erfolgt ebenso anhand von Leistungskennzahlen und Effizienz; Wirkung bleibt aussen vor. Sie wird meist angenommen und punktuell in Evaluationen gemessen. Dabei wäre das Wissen über die Wirkungen der eigenen Leistungen häufig vorhanden oder relativ einfach zu eruieren – an der

Basis, wo die Mitarbeitenden der NPO mit den Leistungsbezieher_innen arbeiten.

NPO sind also schlecht im Wirkungsnachweis und noch schlechter in der wirkungsbasierten Steuerung. Das wissen die meisten Organisationen. Dennoch scheint die Umstellung schwerzufallen. Warum wird der Weg von der Erfolgsmessung via Leistungen hin zu Wirkungen selten beschritten? Eine Systemumstellung ist herausfordernd. Der finanzierende (Sozial-)Staat steckt ebenfalls in der Leistungsmessung, die Spender_innen bevorzugen Geschichten über Einzelschicksale, die Klient_innen wollen Wirkung spüren, sind aber oft nicht in der Lage sie einzufordern.

Die Caritas der Erzdiözese Wien ist sich dieses Themas bewusst, benennt seit einigen Jahren ihren Jahresbericht Wirkungsbericht und geht jetzt einen grossen Schritt weiter. Der heterogene Bereich «Hilfe in Not» implementiert in Piloteinrichtungen ein System zur wirkungsbasierten Steuerung. Ein Team aus Sozialwissenschaftler_innen des Zentrums für Nonprofit-Organisationen und Social Impact der Wirtschaftsuniversität Wien und Mitarbeiter_innen der Caritas Wien arbeiten an dieser Implementierung. Dieser Beitrag beschreibt ihr Vorgehen und zeigt, wie der Weg hin zu einer wirkungsbasierten Steuerung gelingen kann.

Ausgangssituation bei der Caritas der Erzdiözese Wien

Die Caritas der Erzdiözese Wien ist mit rund 6 250 hauptamtlichen Mitarbei-

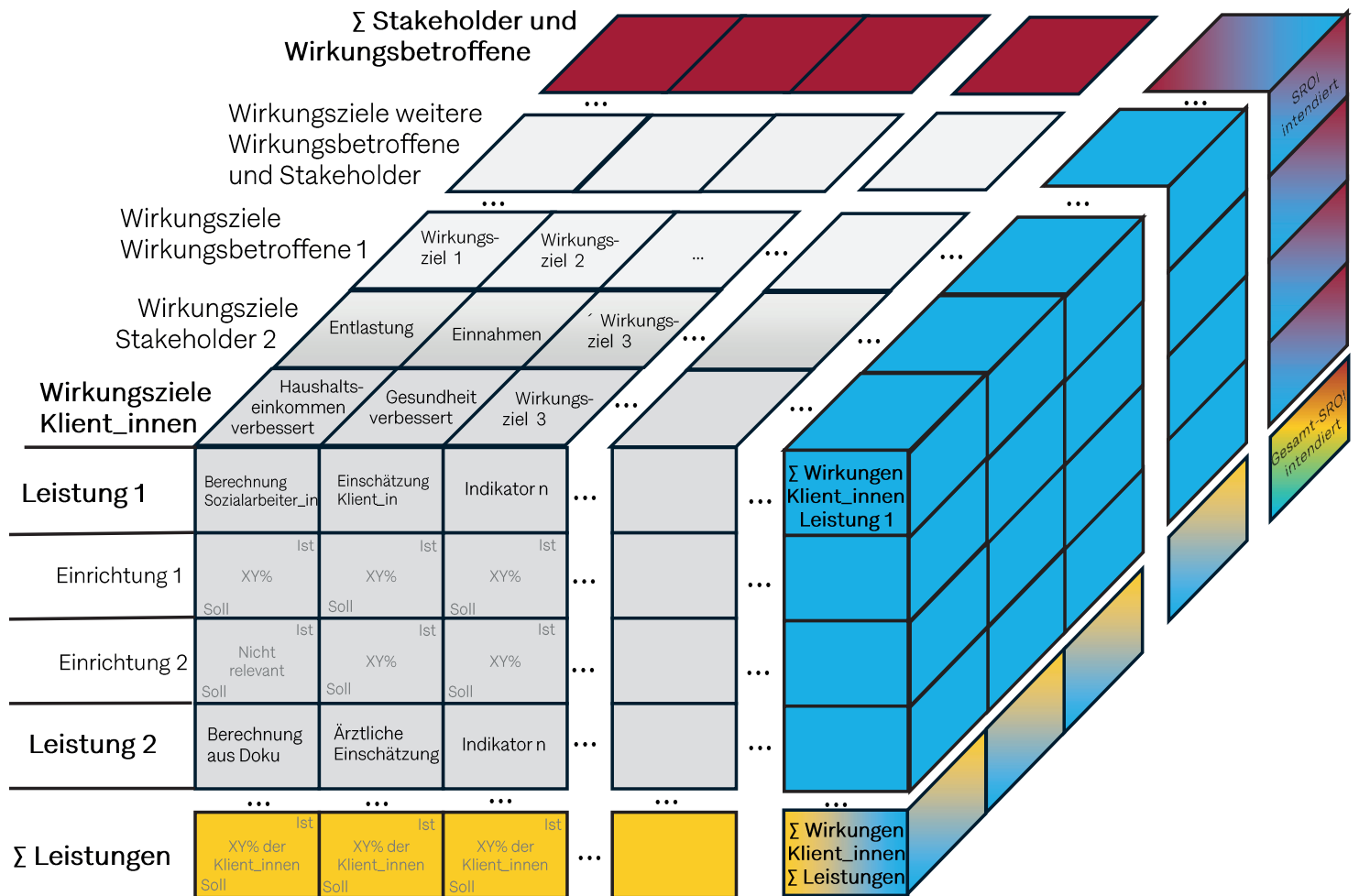


tenden und 17 000 Freiwilligen eine der grössten Sozialorganisationen Österreichs. Insgesamt wurden knapp 560 Mio. Euro für soziale Aufgaben im In- und Ausland eingesetzt. Finanziert wird die Caritas der Erzdiözese Wien durch öffentliche Mittel, Spenden (70 878 Spender_innen) und Eigenleistungen. Der Bereich «Hilfe in Not» (HiN) betreute 2024 über 47 500 Menschen. Er hat zum Ziel, Menschen in Not rasch, wirksam und sachlich zu helfen. Hierfür wird eine Vielzahl an sozialen Dienstleistungen erbracht, beispielsweise Sozialberatung, Wohnungslosenhilfe, Hilfe für Geflüchtete und Migrant_innen. Der Bereich HiN betreibt ca. 70 Einrichtungen, mit über 100 unterschiedlichen Angeboten. Ziel des Projekts ist, Wirkungen der Einrichtungen und Angebote auf die jeweiligen Klient_innen zu ermitteln. So soll die Wirkung der Arbeit der Mitarbeiter_innen sichtbar gemacht

und andere Stakeholder (z. B. Spender_innen, Fördergeber_innen) über die Wirkung informiert werden. Zugleich sollen wirkungsbasierte Steuerung und wirkungsbasierte Entscheidungen für die Leitungen ermöglicht werden. Angebote sollen anhand von Wirkungen voneinander lernen und die Einrichtungen die Wirkung bei ihren Klient_innen sehen. Das entwickelte Instrumentarium sollte gleichzeitig flexibel genug sein, um rasche Adaptionen bei häufig wechselnden Bedingungen von HiN vornehmen zu können.

Die grösste Herausforderung ist hierbei die Heterogenität des Bereichs HiN mit Blick auf wirkungsbasierte Steuerung adäquat abzubilden. Es gilt die Wirkungen differenziert genug zu messen, um die Basis für eine Steuerung auf Organisationsebene zu bilden. Gleichzeitig soll eine Aggregation der unterschiedlichen Fachbereiche (z. B.

Abbildung 1: Wirkungs-basierte Steuerungsbox mit Beispielen für Wirkungsziele und Indikatoren



Wohnungslosenhilfe, Asyl und Integration, Beratung und Familie) möglich sein, um bereichsübergreifende Aussagen tätigen zu können. Hierfür wurde auf das Konzept der wirkungs-basierten Steuerungsbox zurückgegriffen.

Konzeptuelle Basis: Steuerungsbox

Die wirkungs-basierte Steuerungsbox baut auf der Wirkungskettenlogik auf. Jede Leistung erzeugt Output und dieser wiederum intendierte und unintendede Wirkungen. Steuerung als bewusster Vorgang fokussiert auf intendierte Wirkungen. Diese sind in den Wirkungszielen verankert und entstehen bei einer Reihe von Stakeholdern und Wirkungsbetroffenen, was in der Abbildung 1 die nach hinten zum roten Bereich laufende Schicht abbildet. Wirkungsbetroffene haben – im Gegensatz zu Stakeholdern – kein besonderes Interesse und keinen

Einfluss auf die NPO, sind aber von den Wirkungen deren Aktivitäten sehr wohl beeinflusst.

Nicht jede Leistung ruft jede intendierte Wirkung hervor. Regelmässig werden allerdings mehrere Leistungen bestimmte Wirkungsziele adressieren und in unterschiedlicher Intensität Wirkung zeigen. Auf Ebene eines Fachbereichs oder der Gesamtorganisation interessiert dann die Aggregation von Wirkungen über Leistungen (in Abbildung 1 der gelbe Bereich) und oft auch Stakeholder bzw. Wirkungsbetroffene hinweg (roter Bereich). Das Konzept der Steuerungsbox erlaubt die Aggregation über die Anzahl und Anteile der betroffenen Stakeholder bzw. Wirkungsbetroffenen, bei denen die jeweilige Wirkung eintritt, gegebenenfalls nach Intensitätsgraden. Dies ermöglicht die Verwendung unterschiedlicher Indikatoren,

was ein angepasstes Erhebungsdesign für die unterschiedlichen Leistungen ermöglicht. Solcherart können bessere Wirkungsaussagen für einzelne Leistungen getroffen werden, was den Wert des Vorgehens für die Einzelleistungen deutlich erhöht. Wie aus Abbildung 1 ersichtlich ist, könnte die verbesserte Gesundheit beispielsweise einmal mittels subjektiver Einschätzung der Klient_innen und einmal mittels ärztlicher Einschätzung gemessen werden. Der Anteil an Personen mit verbesserter Gesundheit, gewichtet mit der Anzahl der Betroffenen, fließt dann in die Aggregation ein. Gleichzeitig wird sowohl bei der einzelnen Leistung als auch aggregiert ein Soll-Wert gebildet und geprüft, ob die Ist-Werte entsprechend dem Soll liegen. Dies gibt gleichermassen Orientierung für die einzelnen Einrichtungen, Leistungen und die Gesamtorganisation.

Manchmal besteht auch das Anliegen, die vielfältigen Wirkungen selbst zu aggregieren, um den gesamten gesellschaftlichen Mehrwert für eine Leistung darzustellen. Dies deutet der blaue Bereich rechts in Abbildung 1 an. Voraussetzung hierfür ist eine Aggregation über unterschiedliche Wirkungen. Hierfür könnten Wirkungen monetarisiert werden, wie es in einer SROI-Analyse der Fall ist. Damit sind Aussagen über den gesellschaftlichen Wert - dargestellt in Geldeinheiten - der Summe der intendierten Wirkungen einer Leistung möglich.

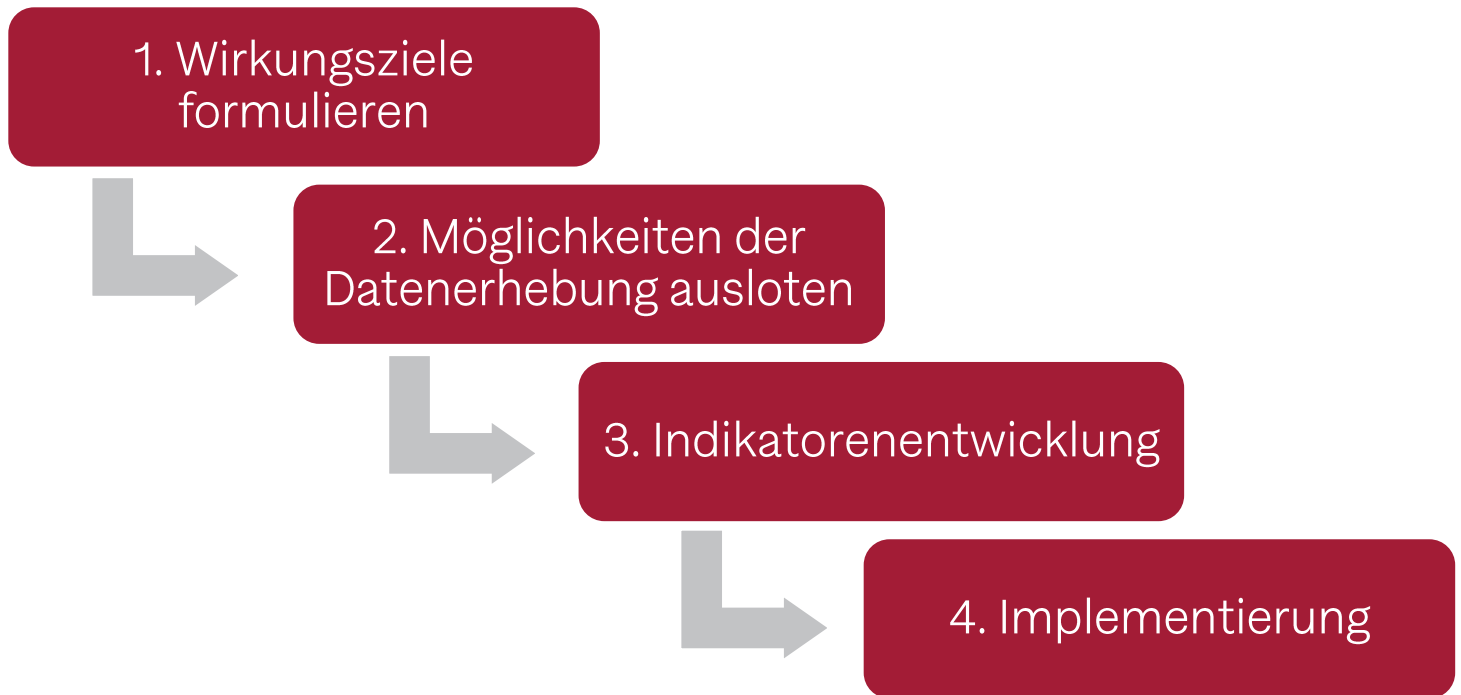
Das vorliegende Projekt bei HiN fokussiert nur auf die Klient_innen und hat nicht zum Ziel, Wirkungen miteinander zu verrechnen. Diese Komplexitätsreduktion erleichtert die Implementierung. Es galt aber typische Schritte einer Wirkungsanalyse zu gehen und Grundlagen für die späteren Datenerhebungen zu schaffen. Die verschiedenen Schritte des Projekts werden in

den nachfolgenden Abschnitten aufgezeigt: Zunächst mussten die Wirkungsziele für die Klient_innen festgelegt werden (siehe Spalten in Abbildung 1). Dann galt es die Leistungen (siehe Zeilen in Abbildung 1), also die Einrichtungen und Angebote von HiN, nach Kriterien zu clustern, die einerseits für die Datenerhebung relevant sind als auch ihre Art (Klient_innen, Fördergeber, Arbeitsweise) sinnvoll widerspiegeln. Anschliessend wurden für die Einrichtungscluster mit ihren spezifischen Datenerhebungsmöglichkeiten konkrete Indikatoren (siehe Zellen in Abbildung 1), ausgewählt oder gebildet. Sobald alles konzeptionell fertig gestellt war, startete die nun laufende Implementierung.

Wirkungsziele formulieren – Schritt 1

Damit eine Organisation wirkungsbasiert steuern kann, muss sie zunächst ihre Wirkungsziele definieren. Wirkungsziele bezeichnen die intendierten positiven Veränderungen, die eine Organisation oder eine Leistung bei einem bestimmten Stakeholder hervorruft. Welche Wirkungen im Vordergrund stehen, kann sich zwischen Bereichen und Leistungen der Organisation stark unterscheiden. Es ist daher sinnvoll, sich für diesen ersten Schritt Zeit zu nehmen und einen grossen, heterogenen Kreis an Beteiligten einzubinden. Die definierten Wirkungsziele geben den Takt für alle weiteren Prozesse vor. Gute Definitionsarbeit spart später viel Aufwand.

Worauf es bei der Formulierung von Wirkungszielen ankommt, zeigt das Beispiel der wirkungsbasierten Steuerung bei HiN. Als die Organisation die Implementierung gestartet hat, existierte bereits ein grobes Set an Wirkungszielen. Gemeinsam mit dem Leitungsteam von HiN wurden detaillierte Wirkungsziele erarbeitet, da



einige Ziele noch zu unkonkret formuliert waren, um sie messen und für eine Steuerung verwenden zu können. Ein Beispiel: «Menschen in existenziellen Notlagen wissen, dass sie sich an unsere Tageszentren und Beratungseinrichtungen wenden können und dort rasch und unbürokratisch eine erste Beratung bekommen.» In dieser Form ist das Ziel schwer messbar, da weder definiert ist, was «rasch» und was «unbürokratisch» bedeutet. Zudem bleibt unklar, wann genau sich ein Mensch in einer «existenziellen Notlage» befindet.

Andere Ziele waren bereits ausgereift und konnten nahezu unverändert in die Steuerungsbox aufgenommen werden. So lautet nun das zentralste Wirkungsziel des Bereichs HiN: «Klient_innen können ihre Grundbedürfnisse binnen 24 Stunden erfüllen.» Dieses Ziel repräsentiert die Kernaufgabe vieler Einrichtungen im heterogenen Gefüge der HiN. Auch hier war zusätzliche Definitionsarbeit nötig, um das Ziel einrichtungsübergreifend vergleichbar und messbar zu machen. Ab welchem Zeitpunkt zählen die 24 Stunden? Ab dem Moment, in dem

Klient_innen mit der Caritas der Erzdiözese Wien zum ersten Mal Kontakt aufnehmen, einigten sich die Leitungsteams HiN in einem gemeinsamen Workshop. Welche Grundbedürfnisse zählen hier dazu? Ein Schlafplatz, Essen und Nahrungsmittel, adäquate Kleidung und Körperhygiene. Das Beispiel zeigt die Balance, die es bei Wirkungszielen einer heterogenen Organisation zu halten gilt: Das Ziel muss einerseits allgemein genug sein, um die Wirkungsabsichten eines grossen Teils der Einrichtungen widerzuspiegeln. Das bedeutet aber keineswegs, dass das Ziel für alle Einrichtungen zutreffen muss. So kümmert sich die Asylrechtsberatung von HiN nicht primär um die rasche Erfüllung von Grundbedürfnissen. Andererseits muss das Wirkungsziel konkret genug sein, um ein einheitliches Verständnis des Wirkungsziels über die Einrichtungen hinweg zu gewährleisten. Das ermöglicht Vergleichbarkeit, die zentral ist, um zwischen Einrichtungen voneinander zu lernen. Ein guter Tipp ist hier, jedes Wirkungsziel auf uneindeutige Begriffe oder Konzepte zu prüfen und diese anschliessend mög-

lichst konkret zu definieren – wie etwa die Liste an Grundbedürfnissen. HiN hat dafür ein Glossar erstellt, in dem alle abstrakten Begriffe präzisiert sind. Eine weitere Erkenntnis aus dem Prozess von HiN: Auch im ersten Schritt gut formulierte Wirkungsziele sind nicht endgültig. Es empfiehlt sich, offen zu bleiben und Wirkungsziele iterativ zu adaptieren, wenn sich deren Formulierung an folgenden Schritten bricht. So kann sich etwa bei der Entwicklung von Indikatoren herausstellen, dass sich mehrere Wirkungsziele nicht trennscharf voneinander abgrenzen lassen. Im Prozess lauteten zwei ursprüngliche Wirkungsziele, dass die Klient_innen erstens «einen Aktionsplan» haben und zweitens «Handlungsmöglichkeiten zur Verbesserung der eigenen Situation» kennen. Eine separate Erhebung dieser beiden Wirkungsziele hat sich allerdings als sinnlos erwiesen, da ein Aktionsplan die Kenntnisse über entsprechende Handlungsmöglichkeiten per Definition einschließt. Die beiden Wirkungsziele wurden daher zu einem messbaren Ziel zusammengeführt.

Möglichkeiten der Datenerhebung ausloten – Schritt 2

Sind konkrete Wirkungsziele definiert, folgt der erste Schritt in Richtung Messung. Die Organisation muss erkennen, wie sie Informationen darüber gewinnen kann, welche Veränderungen bei den betroffenen Stakeholdern durch ihre Tätigkeit eintreten. Zentral ist ein Verständnis davon, ob, wann und wie eine Datenerhebung sinnvoll ist.

Erstens sammeln die meisten Organisationen bereits zahlreiche Daten, wie laufende Dokumentationen, Anamnesen oder Protokolle. Oft enthalten sie wertvolle Hinweise darauf, ob bestimmte Wirkungen eintreten. Es lohnt

sich daher, die bestehenden Datenquellen zu sichten. Diese lassen sich in vielen Fällen direkt in Wirkungsindikatoren überführen. Beispielsweise dokumentieren die Wohneinrichtungen von HiN externe Beschwerden über dort wohnhafte Klient_innen, unter anderem von Nachbar_innen. Nehmen diese Beschwerden über die Aufenthaltsdauer einer Klientin bzw. eines Klienten ab, kann das auf ein verbessertes Wohnverhalten hindeuten – eine intendierte Wirkung von HiN.

Eignen sich bestehende Daten nicht direkt zur Wirkungsmessung, lohnt sich oft eine leichte Anpassung von Dokumentationssystemen. Kleine Adaptionen können den Unterschied machen. Fliesstext-Dokumentationen lassen sich beispielsweise durch standardisierte Check-Boxen oder Drop-down-Menüs ersetzen. Das kann eine statistische Auswertung ermöglichen, die Vergleichbarkeit zwischen Einrichtungen, sowie besseres Verständnis über gleiche Begriffe erhöhen und dabei ausserdem den Dokumentationsaufwand verringern. Der Gesundheitszustand von Klient_innen kann beispielsweise, statt in einem Fliesstext beschrieben, per standardisierter Likert-Skala erfasst werden, was Vergleiche im Zeitverlauf und damit Messungen gesundheitlicher Wirkungen ermöglicht.

Sind die bestehenden Quellen ausgeschöpft, gilt es, die Möglichkeiten neuer Datenerhebungen auszuloten. Da sich die Wirkungsziele von HiN auf positive Veränderungen bei ihren Klient_innen beziehen, nutzt sie vor allem Klient_innenbefragungen. Weil neue Datenerhebungen Mehraufwand bei den Mitarbeiter_innen verursachen, sollte hier ressourcenschonend gedacht werden: Zusätzliche Datenerhebungen sollten sich möglichst in bestehende Prozesse integrieren. Eine

Klient_innenbefragung etwa setzt Kontakt zu den Klient_innen voraus. Im Falle von HiN wurden die Erhebungen daher meist in den bereits bestehenden Gesprächen zwischen Mitarbeiter_innen und Klient_innen eingebettet. Dies bedeutet unterschiedliche Erhebungslogiken je nach Einrichtungstyp. Grundsätzlich lassen sich die Einrichtungen von HiN in dieser Hinsicht zwischen Beratungs- und Betreuungseinrichtungen unterscheiden.

Beratungseinrichtungen (z. B. Asylrechtsberatung) haben punktuellen Kontakt. Die Klient_innen kommen zu einem Beratungsgespräch, das eine abgeschlossene Leistung darstellt. Es ist unsicher, ob sie in die Einrichtung zurückkehren und weiterer Kontakt bestehen wird. Wirkungsfragen müssen daher möglichst im selben Gespräch erhoben werden – was die Messung mittel- und langfristiger Wirkungen erschwert, da Vergleiche zu mehreren Zeitpunkten schwer möglich sind. Eine diskutierte Alternative wäre, Klient_innen bei erneuter Kontaktaufnahme mit einer Einrichtung einige Wirkungsfragen zu stellen. Das setzt aber ein IT-System voraus, das erfasst,

ob jemand schon mal in Beratung und Betreuung war und welche Wirkungsfragen anstehen würden.

Betreuungseinrichtungen (z. B. Mutter-Kind-Häuser) haben hingegen mehrere Kontakte, mindestens zu Beginn und am Ende der Betreuung. In den Wohneinrichtungen von HiN finden Einzugs- und Auszugsgespräche statt. Dadurch lassen sich Wirkungsfragen zu beiden Zeitpunkten ohne grösseren Mehraufwand stellen. So kann ein Vorher-/Nachher-Vergleich Aufschluss über die während der Betreuung eingetretenen Veränderungen geben, etwa beim Gesundheitszustand oder der Lebensqualität.

Indikatorenentwicklung – Schritt 3

Sind die Möglichkeiten der Datenerhebung ausgelotet, geht es an die Entwicklung von Indikatoren. Da die Einrichtungen von HiN, wie gerade beschrieben, systematischen Kontakt mit allen ihren Klient_innen haben, setzte sie dabei auf quantitative Wirkungsindikatoren. Diese fragen eine Wirkung mit einem standardisierten Messinstrument bei einer grossen Anzahl von Personen ab und geben Aufschluss darüber, bei wie vielen





Personen und in welcher Stärke eine Wirkung eingetreten ist. In anderen Worten, sie messen die Breite und Intensität der Wirkung. Dabei unterscheiden sie sich z. B. von qualitativen Methoden der Wirkungsanalyse. Eine qualitative Befragung sieht umfassende und tiefergehende Interviews mit einem kleinen Sample der beobachteten Stakeholdergruppe vor, um Wirkungszusammenhänge nachzuvollziehen und zu verstehen.

Eine zentrale Herausforderung bei der Entwicklung von Indikatoren stellte auch hier die Heterogenität der Einrichtungen dar. Beispielsweise können verbesserte Kompetenzen zur Problembewältigung in einem Mutter-Kind-Haus anders gemessen werden als in der Asylrechtsberatung. Doch auch innerhalb ähnlich ausgerichteter Einrichtungen gibt es oft Unterschiede, etwa in bestehenden Dokumentationsabläufen oder Klient_innenkontakt. Eine weitere Herausforderung war, eine Balance zwischen wissenschaftlicher Rigidität und Anwendbarkeit zu

finden. Im akademischen Kontext werden Wirkungen oft durch wissenschaftlich validierte Fragebatterien und einer Kontrollgruppe gemessen. Das erhöht die Genauigkeit und schließt Störfaktoren aus. Jedoch ist ein solch rigides Vorgehen für eine NPO meist nicht notwendig, um ihre Wirkungen einschätzen zu können und zudem im Arbeitsalltag der Mitarbeiter_innen schwer umzusetzen. Entsprechend sollte sich aus Sicht der Einrichtungen die Wirkungsmessung auf möglichst wenige und schnell zu beantwortende Fragen beschränken und die Auswertung sollte möglichst simpel sein.

Diese Herausforderungen wurden bei der Prozessgestaltung der Indikatorenentwicklung adressiert. In drei parallelen Workshop-Streams fanden sich je ein Cluster an Einrichtungen mit ähnlichen Angeboten zusammen. Beispielsweise beinhaltete ein Cluster diejenigen Einrichtungen, die betreutes Wohnen anbieten. Dies stellte sicher, dass die Indikatoren auch der

Logik der unterschiedlichen Einrichtungen entsprachen. Zudem waren an den Workshops diverse Teams mit unterschiedlichen Expertisen beteiligt. Diese beinhalten sowohl Mitarbeiter_innen aus den Einrichtungen, einrichtungsübergreifende Expert_innen als auch externe Wissenschaftler_innen. So wurde sichergestellt, dass die entwickelten Indikatoren zwar eine valide Wirkungsmessung ermöglichen, diese aber auch im Arbeitsalltag in den Einrichtungen umsetzbar ist. So kombinierten viele Indikatoren zum Beispiel Selbst- und Fremdeinschätzungen, um diese miteinander kontrastieren zu können. Die Einschätzung einer Betreuungsperson über den Gesundheitszustand von Klient_innen etwa wird durch die Selbsteinschätzung der betroffenen Person ergänzt. Dieses Vorgehen brachte ein Set an Indikatoren zur Wirkungsmessung hervor, die für das jeweilige Setting der

Einrichtungen in den Pilot-Clustern passend erscheinen. Je Wirkungsziel entstanden 2-4 unterschiedliche Messmöglichkeiten, die auf HiN abgestimmt sind. Dieses Set an Indikatoren kann bei Bedarf erweitert werden.

Implementierung – Schritt 4

Sind die Indikatoren entwickelt, geht es an die Implementierung. Piloteneinrichtungen testen zunächst das Vorgehen, bevor die wirkungsbasierte Steuerung auf den gesamten Bereich «Hilfe in Not» ausgerollt wird. Dabei soll klar werden, ob die geplante Vorgehensweise im Alltag der Datenerhebung tauglich ist. Derzeit befindet sich der Implementierungsprozess bei HiN genau in diesem Stadium. Eine zentrale Frage dabei ist, wie die Datenerhebung technisch implementiert werden soll. Während des gesamten Prozesses der Konzeptionalisierung wurde davon ausgegangen, die Wirkungsmessung technisch in be-



stehende Dokumentationssysteme zu implementieren. So könnten die Mitarbeitenden ihre Informationen in gewohnte Systeme eingeben. Operativ war angedacht, zu definierten Zeitpunkten kleine Befragungen aufpoppen zu lassen oder automatisiert an die betroffenen Personen zu verschicken. Nachdem das verwendete Dokumentationssystem auch zentral Daten verwaltet, wären die Informationen sowohl bei den Einrichtungen als auch in übergeordneten Organisationseinheiten verfügbar. Soweit die Theorie. Gespräche mit IT-Verantwortlichen zeigten nach einiger Zeit, dass in Realität die verwendeten Dokumentationssysteme für die typischen Anforderungen einer strukturierten quantitativen Datenerhebung ungeeignet sind. Es braucht viel Programmieraufwand, um etwa Vorher-Nachher-Vergleiche und wiederkehrende Einstufungen auf Likert-Skalen technisch zu ermöglichen. Zudem arbeitet

nicht der ganze Bereich HiN mit einem einheitlichen Dokumentationssystem. Daher schafft derzeit ein Parallelsystem mittels Microsoft Forms Abhilfe, um rasch mit der Implementierung voranzukommen. Die Datenzusammenführung und -aufbereitung ist in Microsoft Power BI geplant.

Abseits der technischen Umsetzung wurde in den Piloteinrichtungen konkretisiert, welche der definierten Wirkungsziele durch die eigenen Leistungen adressiert werden. Für die Pilotphase ging es zunächst um 3-5 wesentliche Wirkungsziele. Anschließend wurde aus dem vorab erarbeiteten Indikatoren-Set (siehe Schritt 3) jener Indikator gewählt, der am besten zur Piloteinrichtung passt. Die konkrete Fragenformulierung konnte in diesem Schritt nochmals an die Einrichtung angepasst werden. Weiters wurden die konkreten Erhebungszeitpunkte an die Art des Angebots der Einrichtungen angepasst. In manchen Einrichtungen



erfolgt die Baseline-Erhebung beispielsweise im Erstgespräch, in manchen einige Tage später, und in Beratungseinrichtungen liegt der Fokus auf Ex-Post-Befragungen. Nicht zuletzt wurden die Fragen an die jeweilig relevanten Berufsgruppen angepasst, die nur jene Fragen der Wirkungserhebungen erhalten, die für sie relevant sind. Anhand einer eindeutigen ID werden die Fragen dann personenbezogen zusammengeführt.

Einige Themen begleiten die laufende Implementierung und sollten in ähnlichen Prozessen beachtet werden. Werden die betroffenen Mitarbeiter_innen nicht von Beginn an eingebunden, bestehen rasch Ängste, dass die wirkungsbasierte Steuerung ein reines Kontrollinstrument wird. Ablehnung kam auch aus den Sorgen von Mitarbeiter_innen an der Basis, dass Einzelschicksale in Daten und Quantifizierung untergehen. Hier gilt es immer wieder das übergeordnete Ziel der wirkungsbasierten Steuerung zu thematisieren: Umfang und Intensität der Wirkung bei grösseren Gruppen der Klient_innen zu sehen, daraus Zusammenhänge mit den Leistungen abzuleiten und auf dieser Basis die erbrachten Leistungen zu verbessern. Zudem wird das Ergebnis der eigenen Arbeit sichtbar gemacht, unabhängig von Einzelschicksalen. Aktuell wissen viele Mitarbeiter_innen nicht, wie es den ehemals betreuten oder beratenen Personen geht. Erkenntnis darüber steigert die Motivation und erhöhte auch im vorliegenden Prozess die Bereitschaft, mitzumachen. Das Loslösen von Einzelschicksalen kann zudem evidenzbasierte Kommunikation ermöglichen. Aktuell wird Fundraising und Aussenkommunikation häufig mittels Storytelling, basierend auf Einzelfällen, betrieben. Können die eingetretenen Wirkungen zukünftig in ihrer Breite sichtbar gemacht werden,

fördert dies die Glaubwürdigkeit und Professionalität der NPO.

Ein Projekt wie die Einführung der wirkungsbasierten Steuerung in einer grossen Organisation wie der Caritas der Erzdiözese Wien zu implementieren, ist ein langfristiger Prozess, der den Arbeitsalltag vieler verschiedener interner Stakeholder betrifft. Dies bedeutet, die unterschiedlichen Führungsebenen richtig anzusprechen und einzubeziehen. Eine Projektleitung, die gut innerhalb der Organisation vernetzt ist, und Personen aus dem Leitungsteam, die das Projekt ziehen, sind essenziell. Ohne dauerhafte Kommunikation und gemeinsames Zielbild, kann ein solcher Prozess rasch versanden.

Auswertung, Analyse, Steuerung – Schritt 5

Wie geht es künftig weiter mit der wirkungsbasierten Steuerung bei HiN? Die Implementierung in den Piloteinrichtungen zeigt, wie sich die entwickelten Strukturen bewähren und wo Nachschärfungen notwendig sind. Schrittweise folgt dann die Anbindung weiterer Einrichtungen. Der Indikatoren-Katalog wird stetig weiterentwickelt, sodass er Vergleichbarkeit gewährleistet und zugleich Spielraum für einrichtungsspezifische Anpassungen lässt. Flankierend werden modulare Schulungen aufgesetzt, damit die Erhebungen im Alltag funktionieren. Datenseitig werden die Einrichtungs-Datensätze an Power BI angebunden und dort mit bestehenden Organisationsdaten verschnitten, um aussagekräftige Analysen auf Einrichtungs- und Bereichsebene zu ermöglichen. Die ersten Ergebnisse können dann schon in organisationale Entscheidungen einfließen und somit die nächsten Schritte in Richtung wirkungsbasierter Steuerung einleiten.

Zusammenfassung

NPO fokussieren zu sehr auf Leistungskennzahlen. Nachzuweisen und zu kommunizieren, was sie mit ihren Leistungen bewirken, gelingt selten. Der Bereich «Hilfe in Not» der Caritas der Erzdiözese Wien geht hier mit gutem Beispiel voran und zeigt, wie wirkungsbasierte Steuerung in grossen, komplexen Organisationen gelingen kann. Einige Erkenntnisse können aus dem Prozess mitgenommen werden.

Zunächst braucht es eine konzeptionelle Grundlage, die Adaptionen zulässt - das erleichtert die Passgenauigkeit in den unterschiedlichen Leistungen und die Implementierung. Wirkungsziele müssen allgemein genug formuliert sein, damit sich die Einrichtungen in ihrer Heterogenität wiederfinden und gleichzeitig sprachlich eindeutig genug für die Messung und Vergleichbarkeit sein. Hier half ein erstelltes Glossar. Zudem sind einheitliche Erhebungsdesigns und uniforme Indikatoren, die Alles über einen Kamm scheren, ungeeignet. Die Clustering von Einrichtungen mit ähnlicher Leistungserbringungslogik war ein guter Kompromiss. In der Implementierung konnte so schnell von drei auf sechs Piloterichtungen skaliert werden, nachdem die Indika-

toren erstellt waren. Dieses schrittweise Vorgehen reduziert das Risiko des Scheiterns und erlaubt vorhandene Ressourcen effizient einzusetzen. Risikominimierend wirkt auch eine heterogene Projektgruppe, mit Personen von der operativen Basis, der Leitung und sozialwissenschaftlicher Methodenkenntnis. Dies sichert eine gute Balance aus Anwendbarkeit und wissenschaftlicher Rigidität.

Der ursprüngliche Ansatz eine möglichst perfekte IT-Lösung in Anbindung an das Dokumentationssystem zu schaffen, musste aufgegeben werden. Dies war ein kritischer Punkt, der das Projekt zum Scheitern hätte bringen können. Mit einer weniger eleganten, aber arbeitsfähigen Lösung weiterzumachen war wichtig, um den Prozess nicht versanden zu lassen.

Unterm Strich zeigt das Projekt im Bereich «Hilfe in Not» der Caritas der Erzdiözese Wien: Wirkungsbasierte Steuerung ist machbar. Noch können die Früchte der Wirkungsmessung nicht geerntet werden, da die Datenerhebung erst beginnt. Das Denken in Wirkungen ist aber angekommen und bald wird es erste wirkungsbasierte Entscheidungen geben.

- 1 Caritas Wien 2024.
- 2 Grünhaus und Rauscher 2021, S.50; Then et al. 2017, S.306.
- 3 Grünhaus 2023.
- 4 Grünhaus und Rauscher 2022.

Caritas Wien (2024). *Wirkungsbericht*. https://www.caritas-wien.at/fileadmin/storage/wien/ueber-uns/wirkungsberichte/br_Wirkung_2024_CW.pdf.

Grünhaus, C., & Rauscher, O. (2021). *Impact und Wirkungsanalyse in Nonprofit Organisationen, Unternehmen und Organisationen mit gesellschaftlichem Mehrwert: Vom Wirkungsmodell über die Messung, Bewertung bis zur Steuerung, Darstellung und Kommunikation*. https://research.wu.ac.at/ws/files/19857361/Gr%C3%BCnhaus_Rauscher_Impact_Wirkungsanalyse_gesellMehrwert_Apr2021.pdf.

Grünhaus, C., & Rauscher, O. (2022). Evaluation und Wirkungsmessung. in Meyer, M., Simsa, R. & Badelt, C. (Hrsg.), *Handbuch der Nonprofit-Organisation: Strukturen und Management* (6. Aufl., S. 507-528). Schäffer Poeschel.

Grünhaus, C. (2023). Wirkungsindikatoren und SROI: organisationale Steuerung und Legitimation anhand des gesellschaftlichen Mehrwerts. In: Mörtel, J., Nordmann, A., Schlaudt, O. (Hrsg.) *Indikatoren in Entscheidungsprozessen*. (S. 73-85) Springer VS, Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-40638-7_12.

Then, V., Schober, C., Rauscher, O. & Kehl, K. (2017). Which Purposes Can Social Impact Analyses Support? An Overview of Applications for Results of SROI Analyses. In: Social Return on Investment Analysis. Palgrave Studies in Impact Finance. Palgrave Macmillan, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-319-71401-1_9.

Autor_innen



Christian Grünhaus / christian.gruenhaus@wu.ac.at

Dr. Christian Grünhaus ist Leiter des Zentrums für Nonprofit Organisationen und Social Impact der Wirtschaftsuniversität Wien. Seine Schwerpunkte liegen im Bereich Social Impact Analyse, ökon. Evaluation, Finanzierung sowie Governance von NPO. Themen im Bereich Sozialpolitik insbesondere Altenpflege und -betreuung, Leistungen für Menschen mit Behinderung und Wohnungslosigkeit gehören ebenfalls zu seinen Arbeitsschwerpunkten. Er leitete in den letzten 20 Jahren über 100 Projekte in den genannten Gebieten.



Julian Kettl / julian.kettl@wu.ac.at

Julian Kettl ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Kompetenzzentrum für Nonprofit Organisationen und Social Entrepreneurship der Wirtschaftsuniversität Wien. Er arbeitet dort hauptsächlich zu Wirkungsanalysen im Bereich der Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik. Sein methodischer Fokus liegt auf quantitativen Panelbefragungen und Mixed-Methods. Julian Kettl hat das Masterstudium Sozioökonomie an der WU absolviert.



Lukas Pascher / lukas.pascher@caritas-wien.at

Lukas Pascher ist Grundlagenmitarbeiter im Bereich «Hilfe in Not» der Caritas der Erzdiözese Wien, in jenen Fachbereichen, die die Wohnungslosenhilfe abdecken und unterstützt die konzeptuelle und inhaltliche Weiterentwicklung dieser. Er hat das Masterstudium der Soziologie an der Universität Wien absolviert und ist dort als Lehrender tätig. Das Projekt der wirkungsbasierten Steuerung profitiert vor allem durch seine Methodenkenntnisse und seinen Einblick in den Arbeitsalltag der Wohnungslosenhilfe.



Karoline Schuster / karoline.schuster@caritas-wien.at

Karoline Schuster ist Fach- und Projektmanagerin im Bereich «Hilfe in Not» der Caritas Erzdiözese Wien. Sie leitet die Implementierung des Projektes der wirkungsbasierten Steuerung. Neben Förderansuchen für alle Einrichtungen im Bereich, beschäftigt sie sich mit Wissensmanagement und der Harmonisierung von Standards. Sie hat nach ihrem Studium der Betriebswirtschaftslehre an der WU als Innovationsberaterin, v.a. in europäischen Forschungsprojekten gearbeitet. Seit drei Jahren ist sie bei der Caritas der Erzdiözese Wien tätig.