



## **Social Return on Investment (SROI) – Messmethodik, um gesellschaftliche Renditen öffentlicher Investitionen darzustellen**

### **Die Autoren**

Herr Jochen Köhnke

ist Dezernent für Migration und Interkulturelle Angelegenheiten in Münster. Unter seiner Leitung fand unter anderem das binationale Projekt SROI statt.

Herr Stephan Nover,

Diplom-Sozialarbeiter, ist im Dezernat für Migration und Interkulturelle Angelegenheiten der Stadt Münster tätig. Als Geschäftsführer im SROI-Projekt war er für das Projektmanagement verantwortlich.

### **Der Projektkontext**

Kommunale Investitionen werden zu einem erheblichen Teil in sogenannten weichen Feldern getätigt, also in Bereichen, in denen am Ende des Rechnungsjahres keine exakten Zahlen vorliegen, an denen die Ergebnisse der geleisteten Arbeit abgelesen werden könnten. Diese Arbeitsfelder finden sich insbesondere wieder in den sozialen Bereichen, aber auch in den Bereichen Bildung, Gesundheit, Arbeitsmarktqualifikation, Kultur und ähnlichem. Mit zunehmender Präzisierung letztlich auch durch das erst neue Kommunale Finanzmanagement steigt die Neugierde, auch in den weichen Feldern präzisere Ergebnisse evaluieren zu wollen. In Deutschland spiegelt sich dies insbesondere in der zunehmenden Menge von wirkungsorientierten

Verträgen zwischen Kommunen und dritten, meist sozialen oder kulturellen Anbieterinnen wider. Im Folgenden werden wir in Form eines Kurzberichtes die zentralen Thesen, die binationalen Arbeitszusammenhänge, die wissenschaftliche Begleitung und letztlich überschlüssig Ergebnisse der ersten Anwendung der Methode SROI in der Bundesrepublik im weichen Feld darstellen. Ein umfassender Bericht, der erstmalig den Gesamtbereich darstellen wird und aus unterschiedlichen Professionen durch die Fachhochschule Münster sowie das Institut für Praxisentwicklung und Evaluation der Fachhochschule Münster unter Leitung der Professoren Jarre, Bonato und Ostermann das Feld betrachtet, wird im frühen Herbst vorliegen. Die nunmehr vorgestellten Ergebnisse geben dennoch Hinweise und Auskunft darüber, ob und in welcher Qualität die Methode auch jetzt schon Anwendung finden kann.

Das Projekt SROI Messmethodik wurde von der EUREGIO, dem Land NRW, dem Land Niedersachsen, der Provinz Overijssel, den Gemeinden Belm, Almelo und Münster, dem Bildungsinstitut ROC van Twente (Niederlande) finanziell und inhaltlich begleitet. Die Leitung und Federführung des Projektes oblag Jochen Köhnke Dezernent der Stadt Münster, die binationale Geschäftsführung lag in den Händen von Stephan Nover.

Am Beispiel von drei Bildungsprojekten, in Belm der Belmer Integrationswerkstatt, in Almelo dem „PAVEM-Projekt“ und in Münster dem Bildungsprojekt der Handwerkskammer wurde die SROI-Methode erstmals angewandt. Damit wurden eine größere Stadt, eine kleinere Stadt und eine kleinere Gemeinde im ländlichen Raum ebenso drei öffentliche als auch ein privater Träger mit der gleichen Evaluationmethode konfrontiert.

Folgende Thesen lagen dieser Arbeit zugrunde:

Die Ergebnisse sozialer Integrationsarbeit sind messbar.

Die Methode SROI ist geeignet, in diesen Feldern angewendet zu werden.

Und das Ergebnis vorweg: Die SROI-Methode funktioniert! Aber es bedarf des Erlernens der Methode, um sie zur Anwendung zu bringen und somit auch der gründlichen Vorbereitung und Begleitung.

Das Projekt wurde kritisch begleitet durch CMO Groningen sowie die begleitenden Wissenschaftler der Fachhochschule Münster: Professor Bonato, Professor Hansbauer, Professor Jarre und Professor Ostermann. Diese sind auch deswegen zu nennen, weil ohne ihre besondere fachliche, kritische, konstruktive und kreative Begleitung das nunmehr vorliegende Ergebnis in der jetzt vorliegenden Qualität nicht hätte erreicht werden können.

Die Steuerung des Projektes wurde durch eine Regiegruppe gesichert, an der außer der Stadt Münster die Städte Almelo und Belm, das ROC, die EUREGIO mit ihrer Geschäftsstelle, das Land

Niedersachsen, das Land Nordrhein-Westfalen und die Provinz Overijssel beteiligt waren. Auch der Vorsitzende des Ausländerbeirates der Stadt Münster sowie Migrant\*innenvertreter und Migrant\*innenvertreterinnen der beiden weiteren beteiligten Städte. Die Regiegruppe ließ sich durch Herrn Scholten vom Beratungsbüro Scholten & Franssen, Amsterdam, sowie weitere Wissenschaftler begleiten. Herrn Scholten oblag darüber hinaus das Methoden-Coaching im Gesamtprojekt.

## **Die Präsentation der Methode:**

1. Warum SROI beim Thema Integration?
2. Die Methode
  - 2.1. Einführung
    - 2.1.1. Abgrenzung
    - 2.1.2. Stakeholderanalyse
    - 2.1.3. Erstellung der Impact-Übersicht
    - 2.1.4. Definition der Indikatoren
    - 2.1.5. Erhebung von Daten zur Hinterlegung erwarteter Indikatoren
    - 2.1.6. Verifizierung
    - 2.1.7. Monetarisierung
    - 2.1.8. Berichterstattung, Erstellung von Tabellen
3. Praktische Erfahrungen am Beispiel einer Arbeitsbeschaffungsmaßnahme
4. Projekterfahrungen in Münster

### **1. Warum SROI beim Thema Integration?**

Die Gestaltung der Zuwanderung, nachlaufend wie aktuell, ist eine der größten Herausforderungen für die aktuellen Politiken und Praktiken Deutschlands. Soweit eine ausreichende gleichberechtigte Teilhabe in allen Feldern des öffentlichen und privaten Lebens nicht gelingt, steht Deutschland in naher Zukunft vor der Situation, dass der soziale Friede erheblich gestört ist. Insbesondere vor dem Hintergrund, dass davon auszugehen ist, dass im Jahre 2040 mehr Menschen mit Migrationsvorgeschichte in Deutschland leben werden. Trotz den Erkenntnissen aus Demografie, Soziologie, Politik und vielen mehr kann vollzogene gleichberechtigte Teilhabe aktuell nicht umfänglich mit Evaluationsmethoden dargestellt werden. Ähnlich wie klassische soziale Felder - genannt sei hier beispielhaft der Jugend- und Sozialbereich - fehlt für die Steuerung weitestgehend eine verlässliche Methode. Die sogenannten „weichen Felder“ zu denen das Migrationsfeld gehört, benötigen also eine andere als die bislang herkömmliche Methode für eine nachhaltiges Controlling und eine nachhaltige und nachvollziehbare Steuerung. Erstmals wurden bei dem beschriebenen Projekt drei Investitionen, die im Integrationsbereich beheimatet sind, mit der Methode SROI auf ihre Ergebnisse untersucht.

Deutlich ist festzustellen, dass diese Methode geeignet ist, die monetären Werte einer Arbeit zu analysieren, dass sie aber nicht den Wert des Menschen als solches im Focus hat. Dieser häufig geäußerte Kritikpunkt ist umso verständlicher, da die Nähe zum eingesetzten Euro-Kapital und die durchschaubar gemachte Effektivität Entscheidung für den zukünftigen Einsatz von Kapital beeinflussen wird. Die Entscheidung jedoch darüber, ob zum Beispiel eine bestimmte Arbeitsmethode im Altenhilfebereich umgesetzt wird oder ob bestimmte Entscheidungen im Pflegebereich oder Jugendhilfebereich getroffen werden, obliegt keinesfalls einer solchen Methode, sondern den Entscheidungsebenen, denen auch üblicherweise die Finanzentscheidungen und die Steuerungen in diesen Bereichen obliegen. Eher ist anzunehmen, dass durch eine zukünftig deutliche Erkenntnis über den sozialen und wirtschaftlichen Ertrag eine Steuerung effektiver und mit mehr auf den Menschen gerichteten positiven Ergebnissen möglich sein wird.

Dennoch, wie bei allen Evaluationmethoden, bleibt festzuhalten, dass die Methode als solches nicht die Steuerung darstellt, sondern den Grundlagenmonitor für Steuerung bietet. Stellvertretend für die weichen Felder sind die Felder Integration, Bildung, Arbeitsaufnahme durchaus geeignet und können stellvertretend Hinweise für die weiteren möglichen Felder geben.

## **2. Die Methode**

### **2.1 Einführung**

Im Rahmen des europäischen Projektes vermittelte die EUREGIO-Geschäftsstelle Herrn Peter Scholten vom Beratungsbüro Scholten & Franssen in Amsterdam als einen Berater und Begleiter, der das Thema SROI in dem Projekt vermitteln könnte. Auf der Basis eines konkreten Vertrages wurde die Methode, die sich aus acht Schritten zusammensetzt, projekthaft eingeführt. Die folgenden acht methodischen Schritte liegen einem erfolgreichen Ergebnis in dieser Methode zugrunde:

- Abgrenzung
- Erstellung der Stakeholderanalyse
- Erstellung der Impactmap
- Definition der Indikatoren
- Erhebung von Daten zur Hinterlegung erwarteter Indikatoren
- Verifizierung
- Monetarisierung
- Berichterstattung, Erstellung von Tabellen (Ausweisung eines SROI-Koeffizienten)

### **2.1.1 Abgrenzung**

Zunächst müssen wir uns verdeutlichen, in welchem Zeitraum die Methode eingesetzt werden soll. Hier ist nicht nur der Zeitraum in Monats- oder Jahresabschnitten gemeint, sondern auch die Frage, ob es um eine Prognose künftiger Arbeit oder um eine Evaluierung bereits realisierter Arbeit geht. Letztlich ist die Methode für eine Vorschau wie auch für eine Rückschau anwendbar. Darüber hinaus besteht die Notwendigkeit, deutlich herauszuarbeiten, was das konkrete Ziel, also der tatsächliche Untersuchungsgegenstand ist und in wessen Auftrag das Gutachten erfolgt. Dabei ist nicht ausschließlich die Frage der Finanzierung des Gutachtens zu betrachten, sondern auch die Frage der allgemeinen Auftragserteilung und Auftragserwartung.

Die Theorie der Veränderung als Untersuchungsprinzip verlangt in dieser Phase einen fortlaufenden Diskussionsprozess, der maßgeblich über den im Folgenden einsetzenden Erfolg oder Misserfolg entscheidet. Nur unter der Voraussetzung, dass Einigkeit besteht, von welchen Grundannahmen ausgegangen wird, kann ein Veränderungsprozess im späteren Lauf inhaltlich, quantitativ und monetär identifiziert und dargestellt werden.

Die Grundannahmen alleine reichen natürlich nicht aus, um eine Theorie der Veränderung zu formulieren. In dieser Phase der Projektgestaltung ist es notwendig zu klären, welche konkreten Ergebnisse nach den zu untersuchenden Maßnahmen entstanden sein sollten und ob ein konkreter Mehrwert besteht und wenn ja, worin.

Die Fragen des Bedarfes, der Dringlichkeit und der Nachfrage sind zu erörtern, um auf diesem Hintergrund deutlich zu formulieren, wo genau die Veränderung in welcher Qualität erwartet wird.

In diesem Prozess fließt bereits der Dead Weight ein, der besonders bei den späteren Messungen zu berücksichtigen ist. Dead Weight beschreibt die Menge der Veränderungen, die sowieso, also auch ohne ein solches Projekt, entstanden wären. Letztlich sind diese Ergebnisse den zu betrachtenden Projekten und Maßnahmen weder monetär noch inhaltlich zuzurechnen.

### **2.1.2 Stakeholderanalyse**

Ausgangsbasis für die Untersuchung ist die Analyse der Stakeholder, auf Deutsch: „Anspruchsgruppen“. Es geht darum, alle diejenigen zu benennen, die durch die zu untersuchende Maßnahme betroffenen oder berührt sind oder die Erwartungen an diese Maßnahme haben.

Im Wesentlichen geht es um

- die Financiers (zum Beispiel ARGE, Kommune)
- die Zielgruppe (in Münster zum Beispiel 21 Migranten in der beruflichen Qualifikation)
- die operativ Tätigen (zum Beispiel Bildungsträger)

- Sonstige (zum Beispiel Stadtgesellschaft, Sozialkassen, Kinder von weiterzubildenden Migranten, künftige Arbeitgeber)

Wichtig ist, hier mit einem breiten Blick auch diejenigen zu finden, die nicht an der Finanzierung oder Durchführung des Projektes beteiligt sind, sondern die darüber hinaus davon berührt sind und bei denen Effekte bezogen auf die Maßnahme eintreten, zum Beispiel die künftigen Arbeitgeber.

### **2.1.3 Erstellung der Impact-Übersicht**

An dieser Stelle startet ein erstes Projektmonitoring. Bezogen auf die definierten Stakeholder werden verschiedene Kategorien zur Beschreibung des Projektes abgebildet.

- Zu Beginn werden die Stakeholder aufgelistet (siehe unter 2.1.2).
- Beim Input werden sämtliche investierten Mittel in Euro dargelegt, aber auch die Zeit, die Stakeholder investiert haben. Gegebenenfalls lässt sich der Zeitfaktor in einen Euro-Wert umrechnen und zu den Euro-Inputs hinzuzählen.
- Die Aktivitäten legen Inhalt und Ablauf der durchgeführten Maßnahme dar. Die Aktivität der Financiers ist die Zahlung. Die Aktivität von operativen Akteuren und Zielgruppe ist das Projektgeschehen, zum Beispiel die Durchführung einer Maßnahme mit den verschiedenen Inhalten, Strukturen und Abläufen oder die Kooperation und das Lernen.
- Der Output sind die gemäß Projekt ausgezählten oder erwarteten Ergebnisse, zum Beispiel die Zahl der Zertifikate zum Schluss einer Maßnahme.
- Das Unterscheidende und Weiterführende ist die Erfassung der entstandenen Impacts (Effekte), die inklusive des genannten Outputs entstanden sind. Beispielsweise wird dargestellt, wie die Entwicklung der Erwerbsarbeit der Betroffenen sich über einen längeren Zeitraum darstellt. Es wird zum Beispiel festgestellt, dass im Rahmen der Bildungsmaßnahme, die keine Sprachmaßnahme war, sich bei 15 Teilnehmern die Deutschkenntnisse erheblich verbessert haben oder dass im Rahmen der Maßnahme eine Entschuldung im großen Umfang durch die begleitende Sozialpädagogik geleistet werden konnte.
- Die Indikatoren als Definitoren der Impacts werden nachgefügt (siehe unter 2.1.4).

Stakeholder	Input	Tätigkeit	Output	Endergebnis und Impact	Indikatoren
1					
2					
3					
4					

**Tabelle 1: Impact-Übersicht**

#### **2.1.4 Definition der Indikatoren**

Impacts werden hypothetisch zu Beginn der Untersuchung definiert und mit Indikatoren hinterlegt. Nur Indikatoren, die allgemein akzeptiert sind, können zugelassen werden. Darüber hinaus müssen sie messbar, spezifisch, realistisch und terminiert festgelegt werden können. Indikatoren müssen also smart formuliert sein.

Der Indikator definiert den Impact, zum Beispiel: Der künftige Arbeitgeber hat eine Euro-Einsparung, weil er für den neuen Arbeitnehmer keine Akquisekosten hatte und weil er ihn nicht qualifizieren muss.

Ohne Smart-Indikator kann es keinen Impact geben.

#### **2.1.5 Erhebung von Daten zur Hinterlegung erwarteter Indikatoren**

Die erwarteten Impacts und Indikatoren müssen mit Hilfe standardisierter Erfassungsmethoden erhoben und untersucht werden. Dies geschieht beispielsweise per leitfadengestützter Interviews oder auch per Fragebogenuntersuchung.

Die verschiedenartigen Stakeholder werden spezifisch und mit verschiedenen Methoden und Fragetechniken angesprochen.

Jede Befragung ist bezogen auf die erwarteten Impacts und untersucht die damit verbundenen Indikatoren.

### **2.1.6 Verifizierung**

Im Rahmen der Auswertung der durchgeführten Untersuchung werden die Smart-Kriterien angelegt. Erstaunlich ist, dass in der Regel mindestens die Hälfte der erwarteten Impacts die Smart-Kriterien nicht erfüllen und im weiteren Untersuchungsverlauf insoweit keine Berücksichtigung finden.

### **2.1.7 Monetarisierung**

Die reduzierte Impactübersicht wird mit standardisierten Monetarisierungsmethoden weiter bearbeitet. Jedem Indikator wird der Wert zugeschrieben, der mindestens dafür zu berechnen ist. Wichtig ist: Es geht um den „Wert“, nicht um die „Kosten“, die die Herstellung eines Produktes definieren, auch nicht um den „Preis“, der auf der Angebotsliste eines Anbieters zu finden wäre.

Der Wert wird definiert als der Marktwert, mit dem die gefundene Veränderung (der gefundene Impact) nachgewiesenermaßen in der Gesellschaft bezahlt oder gehandelt wird.

Der gefundene Wert pro Indikator ist zu multiplizieren mit der Häufigkeit, die im Rahmen der Erhebungsarbeit festgestellt werden konnte (siehe 2.1.5).

Sofern die Zurechnung nicht mit Sicherheit nur der durchgeführten Arbeit zuzurechnen ist, ist mit einem reduzierenden Faktor weiterzurechnen. Wenn also die Zurechnung bei 80 % liegen würde, weil Dead Weights in der Größenordnung von 20 % angenommen werden, würde fortlaufend der gefundene monetarisierte Effekt mit dem Faktor 0,8 multipliziert.

SROI betrachtet die Entwicklung der Effekte über einen definierten Zeitraum, der normalerweise bei mindestens drei Jahren, aber auch ohne weiteres bei fünf Jahren liegt. In diesem Zusammenhang ist zu prüfen, ob die erreichten und gefundenen Effekte nur einmal vorliegen oder ob sie sich möglicherweise wiederholen: Sofern ein Kursteilnehmer im Nachgang zur Qualifizierungsmaßnahme drei Jahre lang arbeitstätig ist, gibt es diesen Gewinn für die Arge in jedem der drei Jahre, also dreimal. Auch in diesem Bereich muss grundsätzlich mit einem Dead Weight-Faktor von etwa 30 % gerechnet werden, der den nachgewiesenen Impact jährlich reduziert.

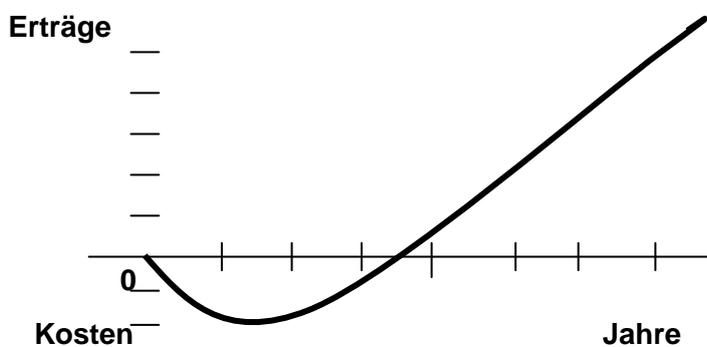
### **2.1.8 Berichterstattung, Erstellung von Tabellen**

Am Ende der Untersuchung liegt eine Impactmap vor, die Stakeholder, Input, Tätigkeiten, Output und Impacts darstellt, die mit Indikatoren verifiziert und quantifiziert wurden. Die Impacts sind

monetarisiert dargestellt mit Faktoren bezogen auf ihre Menge, ihre Projektzurechnung und ihre Wiederholung; dies bezogen auf Zeiträume von 1, 2, 3 oder N Jahren nach Projektabschluss.

Zu praktisch jedem definierten Zeitpunkt lässt sich eine Korrelation herstellen zwischen den anfangs summierten Euro-Inputs und den gefundenen monetarisierten Impacts zum definierten Zeitpunkt. Der Quotient ist der SROI-Koeffizient. Liegt der bei 1, so ist die Maßnahme gesellschaftlich gesehen kostenneutral realisiert. Liegt der Koeffizient darunter, so kostet die Gesellschaft diese Maßnahme den entsprechenden anteiligen Betrag. Liegt der Koeffizient darüber, so ist es ein Gewinn für die Gesellschaft.

Der SROI-Koeffizient ist immer abhängig vom Zeitpunkt nach Projektende. Angesichts der Kostenentwicklung analog einem Hockeystick ist ein Betrachtungszeitpunkt nach frühestens 2 Jahren, aber eigentlich nach 3 Jahren realistisch.



**Abbildung 1: Kostenentwicklung nach Projektende: Hockeystick**

Es ist möglich, auf der Basis der SROI-Berechnung eine Sensibilitätsanalyse durchzuführen. Es lässt sich damit relativ einfach berechnen, wie sich analoge Projektarbeiten wirtschaftlich darstellen lassen, wenn beispielsweise der Zeitfaktor vergrößert oder verkleinert wird, die Anzahl der Teilnehmer vergrößert oder verkleinert wird. Dies ist für die weitere Planung ein sehr wesentliches Element.

Die vorlaufende Beschreibung basiert auf der Einführung von Herrn Peter Scholten (Hinweis auf weiterführende Literatur: B. Franssen/P. Scholten, Handbuch Soziales Unternehmen in Deutschland, Von-Gorkum, Assen, September 2008).

### **3. Praktische Erfahrungen am Beispiel einer Arbeitsbeschaffungsmaßnahme**

Unter der Voraussetzung der Analyse der Stakeholder, der Erkenntnis, Abgrenzung und der Theorie der Veränderung würden bei einer Arbeitsbeschaffungsmaßnahme vereinfacht folgende konkrete Entwicklungen in einer Impactmap zu verzeichnen sein.

- Stakeholderanalyse
- Input: Die Zeit arbeitsloser Teilnehmer, sowie Organisation und Geld der weiteren Stakeholder
- Aktivität: Qualifizierung
- Output: Anzahl der vermittelten Klienten
- Outcome: Anzahl der Klienten, denen zu einer dauerhaften Arbeit verholfen wurde
- Impact: Die Anzahl der Klienten, die alleine aufgrund der durchgeführten Maßnahme einen dauerhaften Arbeitsplatz gefunden haben. (Dies könnte beispielhaft wie folgt ausschauen: 30 – 10 = 20)
- Indikatoren, die den Impact definieren.

Gesellschaftliche Kosten würden den gesellschaftlichen Erträgen gegenüber gestellt werden (Beispiele für gesellschaftliche Kosten: Aufnahme in Klinik, Kosten für Reintegration, Sozialhilfe, Inanspruchnahme sozialer Dienste, Umweltschäden, Kriminalität, Schulausfall).

Mehrere Methoden sind hier parallel anzuwenden, insbesondere Fragebögen, Interviews, Aktenstudium, Literaturstudium und die Aufnahme weiterer Erkenntnisse, die abgesichert sind.

Bei den gesellschaftlichen Erträgen ist beispielhaft anzunehmen: Neue Steuereinnahme, Einsparung von Versicherungsprämien, Einsparung von Umweltkosten und Reinigungskosten, Einsparung von Sozialhilfen und Schulungen, kürzere Krankhausaufenthalte, Einsparungen bei künftigen Arbeitgebern.

Auswertung: Zu klären ist, ob die erwarteten Impacts auch tatsächlich stattgefunden haben. Gleichsam wichtig ist die Frage, ob die Erwartungen des Stakeholders mit der Realität übereinstimmen. Methodisch ist dies über differenzierte und spezifische Befragungen der Teilnehmer der Organisationen, der Geldgeber usw. möglich.

#### **4. Projekterfahrungen in Münster**

An den drei einzelnen Durchführungsstandorten haben die kooperierenden Stakeholder die Impactmap für ihr jeweiliges Projekt erarbeitet. Hierfür wurden interne Informationsquellen genutzt. Die Liste der Stakeholder wurde anhand folgender Einteilungen erstellt:

- Teilnehmer/innen der Maßnahmen
- Geldgeber
- Durchführungsorganisation
- Kooperationspartner und sonstige Stakeholder

Auf der Grundlage der verfügbaren Informationen wurde der Input dieser Stakeholder in Geld, Zeit, Personalkosten, Sachkosten und Infrastruktur dargestellt. Die durchgeführten Aktivitäten der

ausführenden Organisationen und der Kooperationspartner sowie der Output in Form von vorliegenden Messzahlen sind relativ einfach zu ermitteln. Mit Hilfe der breiteren Betrachtung der gesellschaftlichen Auswirkungen werden auch Stakeholder identifiziert, die keinen Input leisten, aber durch die geleistete Arbeit beeinflusst werden und davon profitieren.

Die Entdeckung und Berechnung dieser letzten Stakeholdergruppe sind eine erste Erfahrung der Erweiterung des Horizontes über die direkte Projektumgebung und Projektkonzeption hinaus. Dies hilft dem eigenen Denken in Richtung gesellschaftlicher Rendite auf die Sprünge.

- Von der Theorie zum konkreten Projekt in Münster:
- Das Projekt: „Passgenaue, betriebsnahe modelarisierte Qualifizierung für Migrantinnen und Migranten ab 25 Jahren mit gewerblich-technischen Voraussetzungen“.
- Anbieter: Handwerkskammer Bildungszentrum Münster und Praktikumsbetriebe
- Methode: Kursarbeit und Werkstattausbildung
- Ziel und Zielgruppe: Ziel ist die Aufnahme einer beruflichen Tätigkeit durch Qualifizierung von Migrantinnen und Migranten mit beruflichen Vorkenntnissen. Die konkrete Zielgruppe besteht aus 22 Migrantinnen und Migranten ab 25 Jahren mit beruflichen Vorqualifikationen im Herkunftsland.
- Die Stakeholder: Es bestand hypothetisch die Annahme, dass folgende Stakeholder unmittelbare Beteiligte (Betroffene) seien:
  - o Die Migrantinnen und Migranten
  - o Arbeitsgemeinschaft Münster
  - o Bundesagentur für Arbeit
  - o Stadt Münster, Sozialamt
  - o Handwerkskammer
  - o Praktikumsbetriebe
  - o Arbeitgeber
  - o Weitere Betroffene in Land, Stadt, Bund
  - o Sozialversicherungen
  - o Justiz
  - o Jugendhilfe
  - o Kinder der betroffenen Migrantinnen und Migranten
  - o Europäischer Sozialfonds

Die erwarteten Impacts bezogen auf die Migrantinnen und Migranten:

- Anschlussbeschäftigung
- Existenzsicherung
- Verbesserte finanzielle Situation

- Orientierung
- Besserer Gesundheitszustand
- Bessere Sprachkenntnisse
- Verbesserung der Partizipation
- Verselbstständigung und soziale Anerkennung

Die erwarteten Impacts bezogen auf die Arbeitsgemeinschaft:

- Reduzierung von Verwaltungskosten und Beratungskosten
- Wegfall der Grundsicherungskosten aufgrund der Aufnahme einer Erwerbstätigkeit

Die erwarteten Impacts bezogen auf das Handwerkskammer Bildungszentrum:

- Imagegewinn
- Anerkennung mit der Folge der Erhöhung von Marktanteilen
- Folgekontrakte

Die erwarteten Impacts bezogen auf die Praktikumsbetriebe:

- Vermeidung von Umsatzverlusten
- Kostengünstige Gewinnung von Fachkräften
- Kostenreduzierung im laufenden Betrieb
- Wegfall von Qualifizierungskosten

Die erwarteten Impacts bezogen auf künftigen Arbeitgeber:

- Gewinnung von Fachkräften beim knappen Arbeitsmarkt
- Wegfall von Qualifikationskosten
- Reduzierung von Umsatzverlusten
- Wegfall von Akquisekosten

Die erwarteten Impacts bezogen auf sonstige Stakeholder:

- Finanzielle Gewinne durch erhöhte Steuereinnahmen
- Einzahlungen in Sozialkassen
- Verbesserung gesundheitlicher Situationen
- Kaufkrafteerhöhung
- Reduzierung von sozialen Auffälligkeiten

Die erwarteten Impacts bezogen auf die Kinder der betroffenen Migrantinnen und Migranten:

- Gewinne durch Qualifizierung im Bereich Ausbildung, Lebensgestaltung, Bildung, durch eine bessere Wohnsituation und Lebenssituation

Die erwarteten Impacts bezogen auf den Europäischen Sozialfonds:

- Imagegewinn

Auf der Basis der hypothetischen Erstanalyse ist festzustellen, dass besonders hohe und breit gestreute Impacts beziehungsweise Effekte erwartet wurden. Dies betraf die Bereiche aller Stakeholder, also aller Anspruchsgruppen. Im Rahmen der Untersuchung musste genau zu diesem Zeitpunkt eine Relativierung beziehungsweise Reduzierung vorgenommen werden, da nur Impacts, die smart gemessen werden können, zugelassen werden. Dies bedeutet zwar nicht, dass diese vorgenannten Impacts, die nun wegfallen werden, nicht eintreten, aber es bedeutet, dass diese nicht so konkret gefasst werden können, dass sie später in die monetäre Berechnung einfließen können. Gedanklich und für die zukünftige Argumentation kann auf dieser Basis jedoch festgehalten werden, dass der später errechnete SROI-Koeffizient im Regelfall sicher größer ist als der tatsächlich Berechnete, da die in der Berechnungspraxis nun wegfallenden Impacts durchaus auf der Basis von logischen, fachlich begründeten Annahmen existierten und existieren.

Da eine Messung unter den Smart-Kriterien nicht erbracht werden konnte, fielen nun in der Praxis zum Beispiel die folgenden Impacts weg:

- Entwicklung der Situation der Migrantenkinder
- Imagegewinn beteiligter Institutionen
- Verbesserung des Gesundheitszustandes der Migrantinnen und Migranten
- Reduzierung von sozialen Auffälligkeiten
- Kaufkraftherhöhung

Bis zu dieser Stelle war die SROI-Erhebung hypothetisch oder basierte auf dem Projektkonzept. Nun ging es um die Untersuchung und Verifizierung oder Falsifizierung der angenommenen Effekte. Herausgefiltert waren alle smart messbaren Indikatoren. Auf der Basis dieser Indikatoren wurden Fragebögen erstellt, die gemeinsam mit den entsprechenden betroffenen Stakeholdern bearbeitet wurden.

Die Fragebögen waren für die einzelnen Stakeholder durchaus verschieden. Im Gespräch mit dem Vertreter der Arge ging es schwerpunktmäßig um den materiellen und personellen Input für die realisierte Maßnahme. Für die Projektteilnehmer wurde ein differenzierter Fragebogen erstellt und eingesetzt, in dem es um die etwa 15 wichtigsten Veränderungsindikatoren ging.

Die Ergebnisse ließen sich in Excel einarbeiten und abbilden. Möglich gewesen wäre dies bei einer größeren Gruppe auch in SPSS.

Die zutreffenden Indikatoren wurden – bezogen auf die Teilnehmerzahl – quantifiziert, unter Einbeziehung der Dead Weights mit einem Faktor unter 1 (zum Beispiel 0,9, 0,8, 0,5) beziffert. Die jeweils indizierte Veränderung wurde unter Berechnung mit verschiedenen Methoden einem Euro-Wert zugeordnet. Es wurde definiert, ob der erzielte gesellschaftliche Gewinn einmalig war oder ob er sich in den Folgejahren jeweils wiederholte und wenn ja, mit welchem Zurechnungsfaktor. Die Fragebogenerhebung hatte den Stand der verschiedenen Indikatoren zu drei Zeitpunkten untersucht, nämlich

- zu Beginn der Bildungsmaßnahme,
- zum Ende der Bildungsmaßnahme,
- ein Jahr nach der Bildungsmaßnahme.

Insgesamt konnte somit dargestellt werden, wie der Verlauf der normalerweise erhobenen Indikatoren sich weiter gestaltet hat, zum Beispiel wie viele der Kursteilnehmer nach einem Jahr noch Arbeit hatten, mit welcher Entlohnung usw.

Darüber hinaus sind im Rahmen der Untersuchung weitere Effekte verifiziert worden, die ansonsten nicht wahrgenommen worden wären, beispielsweise:

- Verbesserung der Deutschkenntnisse
- Erfolgte Entschuldung bei 2 Teilnehmern in der Größenordnung über 25.000 €
- Wegfall von Akquisekosten für künftige Arbeitgeber
- Wegfall von Qualifizierungskosten für künftige Arbeitgeber

Am Beispiel des Projektes in Münster wurde somit über eine zunächst recht kompliziert anmutende umfangreiche Impactmap errechnet, dass die Gesamtinvestition etwa 245.000 Euro betrug. Die Rendite der anerkannten Impacts lag nach 2 Jahren bei etwa 340.000 Euro. Somit wurde ein SROI-Koeffizient von 1,3 nach 2 Jahren ausgewiesen. Der Kostendeckungspunkt lag bei etwa 1 Jahr und 8 Monaten.

Diese Ausweisung belegt, dass unter annähernd gleichen Voraussetzungen diese spezielle Maßnahme im Integrationsbereich als weiterhin wirtschaftlich und inhaltlich erfolgreich eingestuft wird. Festzuhalten ist, dass, nachdem die doch recht aufwendige Grundlagenarbeit einmal erstellt wurde, sie für die Zukunft bei vergleichbaren Maßnahmen und Projekten unmittelbar nach Überprüfung und Aktualisierung angewandt werden kann.

Darüber hinaus ist festzuhalten, dass eine solche, in unserem Raum neue Methode im laufenden Geschäft ohne grundlegende Erkenntnisse aus den Bereichen Evaluation, Befragung, Statistik und Monetarisierung nicht angewandt werden kann. Aus diesem Grund wurde in der Projektleitung entschieden, dass eine Methodenschulung zu SROI an der Fachhochschule Münster eingerichtet

werden sollte. In dieser Methodenschulung haben nun erstmals Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus unterschiedlichen Organisationen ihre Zertifikate erhalten.

In Kürze wird unter Federführung des IPE an der Fachhochschule Münster eine umfangreiche Publikation erscheinen, die die Methode SROI in Gänze unter verschiedenen Blickwinkeln betrachtet.

Unser ausdrücklicher Dank richtet sich in diesem Gesamtzusammenhang an die Länder Nordrhein-Westfalen und Niedersachsen, die Provinz Overijssel, die EUREGIO, an die Projektpartner in Almelo und Belm, die betreuenden Wissenschaftler der Fachhochschule Münster, Herrn Professor Bonato, Herrn Professor Hansbauer, Herrn Professor Jarre und Herrn Professor Ostermann, an den Vorsitzenden des Ausländerbeirates der Stadt Münster, Herrn Spyros Marinos sowie Herrn Peter Scholten, der das Projekt begleitete.

Hinweise über das Projekt können eingesehen werden auf der Homepage der Stadt Münster:  
[http://www.muenster.de/stadt/zuwanderung/interreg\\_sroi.html](http://www.muenster.de/stadt/zuwanderung/interreg_sroi.html)

Het project werd gesubsidieerd door de Europese Unie in het kader van het Communautaire Initiatief INTERREG-IIIa met middelen van het Europees Structuurfonds voor Regionale Ontwikkeling alsmede van de Ministeries van Economische Zaken van de Duitse deelstaten Nordrhein-Westfalen en Niedersachsen en de Provincie Overijssel .



Das Projekt wurde finanziell unterstützt durch die Europäische Union im Rahmen der Gemeinschaftsinitiative INTERREG-IIIa aus Mitteln des Europäischen Strukturfonds für regionale Entwicklung, die Wirtschaftsministerien der Bundesländer Nordrhein-Westfalen und Niedersachsen sowie durch die Provinz Overijssel.

**EUREGIO**