

Wirkungsmessung

in der Entwicklungszusammenarbeit

Kurzinformation zum Zewo-Leitfaden für Projekte und Programme

Diese Broschüre ist eine Kurzinformation über den webbasierten Zewo-Leitfaden zur Wirkungsmessung von Projekten und Programmen in der Entwicklungszusammenarbeit auf www.zewo.ch.

© Herausgegeben von der Stiftung Zewo
Zürich 2011



Die Stiftung Zewo ist die schweizerische Zertifizierungsstelle für gemeinnützige, Spenden sammelnde Organisationen. Sie setzt sich für die Förderung von Transparenz und Lauterkeit im Spendenwesen ein und prüft gemeinnützige Organisationen auf den gewissenhaften Umgang mit Spendengeldern. Hilfswerke, die ihre Anforderungen erfüllen, erhalten das Zewo-Gütesiegel.

Spenden und Beiträge der öffentlichen Hand sollen etwas bewirken. Das wollen Hilfswerke ebenso wie Spenderinnen und Spender. Bei der Planung, Umsetzung und Evaluation von Projekten und Programmen ist wirkungsorientiertes Denken, Planen und Handeln deshalb eine Notwendigkeit. Wer die erzielte Wirkung misst, kann daraus lernen und sich ständig verbessern. Hilfswerke können ihre Kräfte dort einsetzen, wo sie am nötigsten sind und am meisten bewirken. Mit dem Leitfaden zur Wirkungsmessung unterstützt die Zewo Hilfswerke beim wirkungsorientierten Vorgehen.

INHALTSVERZEICHNIS

- 4 | Hilfswerke erhalten Unterstützung
- 5 | In 6 Schritten
- 6 | Wirkungsmessung
- 8 | Schritt 1: Projektziele definieren
- 10 | Schritt 2: Wirkungsmodell entwickeln
- 12 | Schritt 3: Wirkungsmessung planen
- 14 | Schritt 4: Daten erheben
- 16 | Schritt 5: Wirkung beurteilen
- 18 | Schritt 6: Erkenntnisse nutzen
- 20 | Hilfsmittel und Links
- 21 | Good Practice
- 22 | Leitfaden online
- 23 | Unterstützende Institutionen

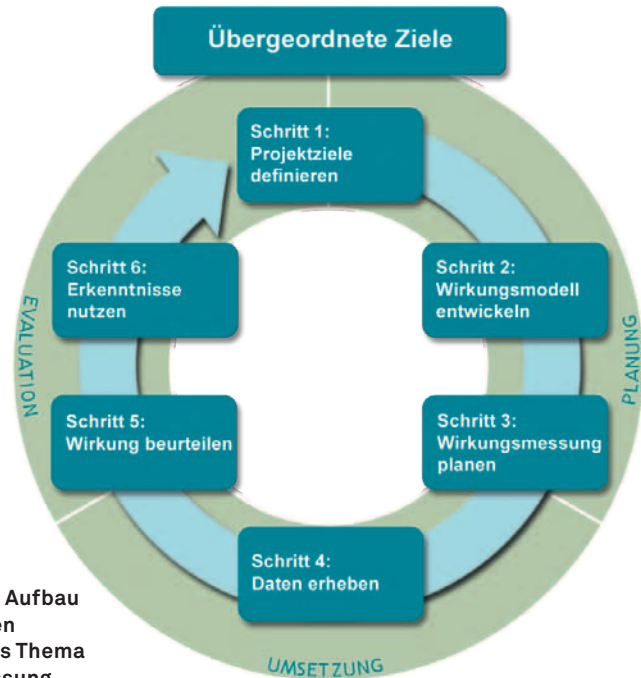
Hilfswerke erhalten Unterstützung

beim Erfassen der Wirkung ihrer Projekte und Programme. Sie können ein auf die Verhältnisse ihrer Organisation zugeschnittenes System zur Wirkungsmessung entwickeln und implementieren.

Die gewonnenen Erkenntnisse geben Antwort auf grundlegende Fragen:

- Tun wir die richtigen Dinge?
- Tun wir sie richtig?
- Wie können wir uns verbessern?

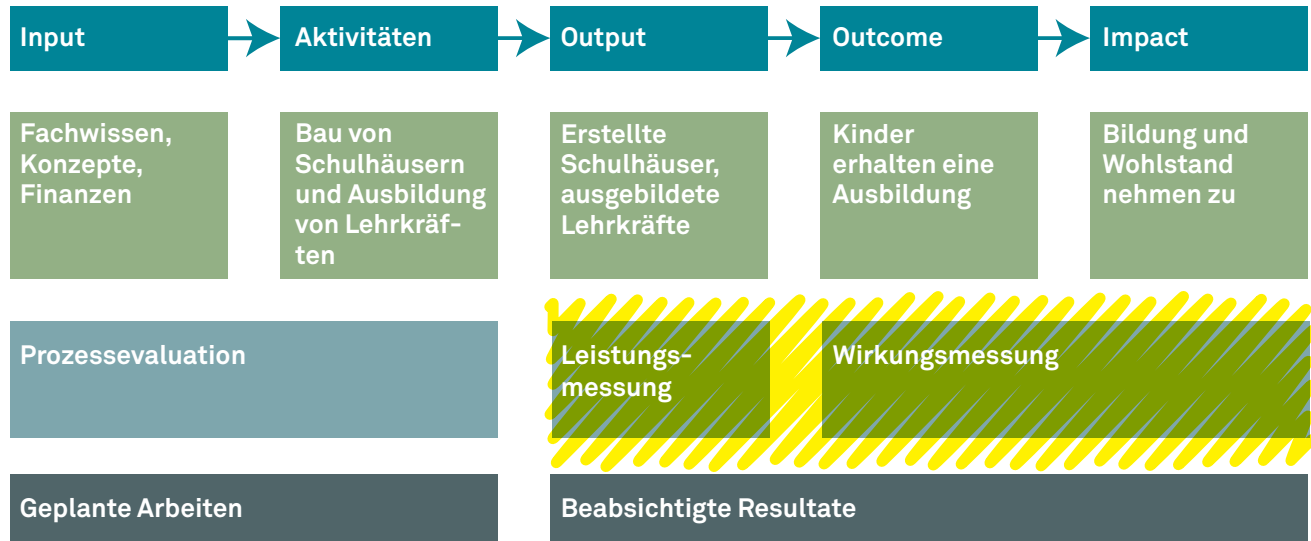
In **6** Schritten wird die Wirkungsmessung in den Projektmanagement-Zyklus integriert. Wichtige Arbeiten erfolgen bereits bei der Planung. Während eines Projektes können die verschiedenen Phasen mehrmals durchlaufen werden. Der Leitfaden ist an den Logical Framework Approach angelehnt. Dieser Standard zur wirkungsorientierten Projektplanung ist in der Entwicklungszusammenarbeit weit verbreitet. An den jeweiligen Stellen werden alternative Ansätze diskutiert und es wird auf entsprechende Verfahren hingewiesen.



Der modulare Aufbau erleichtert den Einstieg in das Thema Wirkungsmessung.

Wirkungsmessung

erfasst primär jene Effekte, die Hilfswerke durch ihre Leistungen bei den Empfängerinnen und Empfängern auslösen, aber auch längerfristige Effekte, die über die Zielgruppe hinaus gehen.



Einheitlich verwendete Begriffe schaffen Klarheit.

Input

Finanzielle, personelle und materielle Ressourcen, die für eine Entwicklungsmassnahme eingesetzt werden.

Aktivitäten

In die Wege geleitete Aktionen oder Tätigkeiten, durch die Inputs wie finanzielle Mittel, Leistungen der Technischen Zusammenarbeit und andere Arten von Ressourcen mobilisiert werden, um spezifische Outputs zu erzielen.

Output (Leistungen)

Produkte, Investitionsgüter und Dienstleistungen, die Ergebnis einer Entwicklungsmassnahme sind; hierzu können auch durch die Massnahme induzierte Veränderungen zählen, die für die Erzielung direkter Wirkungen relevant sind.

Outcome (Auswirkungen)

Die voraussichtlich oder tatsächlich erreichten kurz- und mittelfristigen Wirkungen der Outputs einer Massnahme.

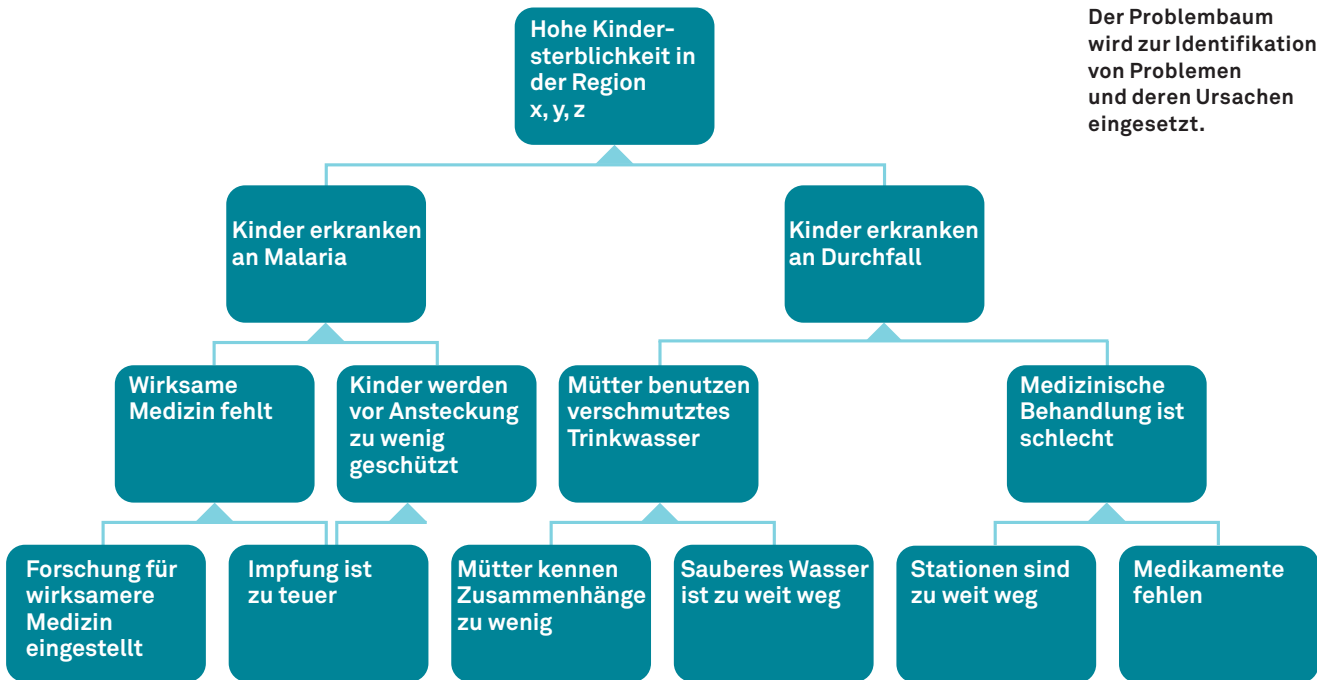
Impact (Einwirkung)

Positive und negative, primäre und sekundäre Langzeiteffekte, die direkt oder indirekt, beabsichtigt oder unbeabsichtigt durch eine Entwicklungsmassnahme verursacht werden.

Quelle: OECD/DAC

Schritt 1: Projektziele definieren

Zuerst muss klar sein, was ein Projekt bewirken soll. Dazu müssen mit der Zielgruppe die Probleme, ihre Ursachen und die Bedürfnisse analysiert werden. Der Leitfaden zeigt, welche Methoden es dazu gibt, wie Wirkungsziele formuliert werden und worauf es besonders zu achten gilt.



Der Problembaum wird zur Identifikation von Problemen und deren Ursachen eingesetzt.

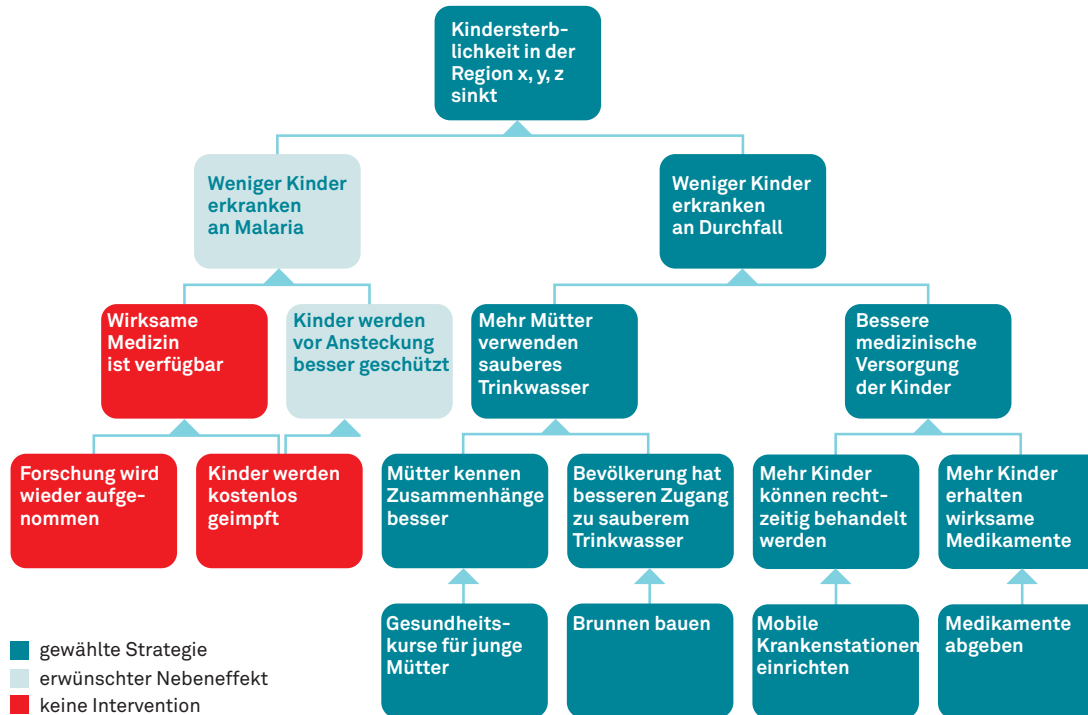
Das Projektziel beschreibt die erwünschten, direkten, kurz- und mittelfristigen Wirkungen, die das Projekt bei der Zielgruppe erreichen soll. Das Oberziel beschreibt die langfristigen Wirkungen, die durch das Projekt (mit) ausgelöst werden sollen. Es stellt den Bezug des Projekts zu den übergeordneten Zielen innerhalb und ausserhalb der Organisation her. Der Leitfaden zeigt, wie Ziele richtig formuliert und aufeinander abgestimmt werden, so dass sie schliesslich in messbare Indikatoren überführt werden können.

Variante 1 (z.B. EU)		
	Ziel	Indikator
Impact-Ebene	Weniger Kinder in x sterben an Durchfall	Kindersterblichkeit in x < 5% (bis 2015)
Outcome-Ebene	Verbesserter Zugang zu Trinkwasser	Gehzeit zum nächsten Brunnen < 15 min für 90% der Haushalte in x (bis 2015)
Output-Ebene	Brunnen erstellen	100 Brunnen in Betrieb

Ziele und Indikatoren werden in der abgebildeten Variante definiert und verwendet. Der Leitfaden enthält weitere in der Praxis angewandte Varianten, die jedoch nicht vermischt werden sollten.

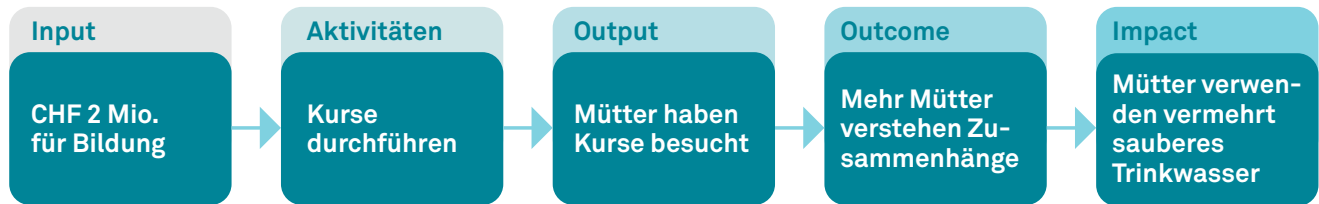
Schritt 2: Wirkungsmodell entwickeln

Damit die Wirkung eines Projekts gemessen und überprüft werden kann, muss geklärt werden, wie die geplante Wirkung erzielt werden soll. Der Leitfaden zeigt, wie Lösungswege gefunden, Interventionsstrategien gewählt und Wirkungsmodelle entwickelt werden.



Das Logic Model ist eine einfache und weit verbreitete Form, um die Zusammenhänge von Ursache und Wirkung darzustellen und die Wirkungsweise eines Projektes zu veranschaulichen. Der Leitfaden zeigt, wo zu es sich eignet und welche Alternativen es gibt.

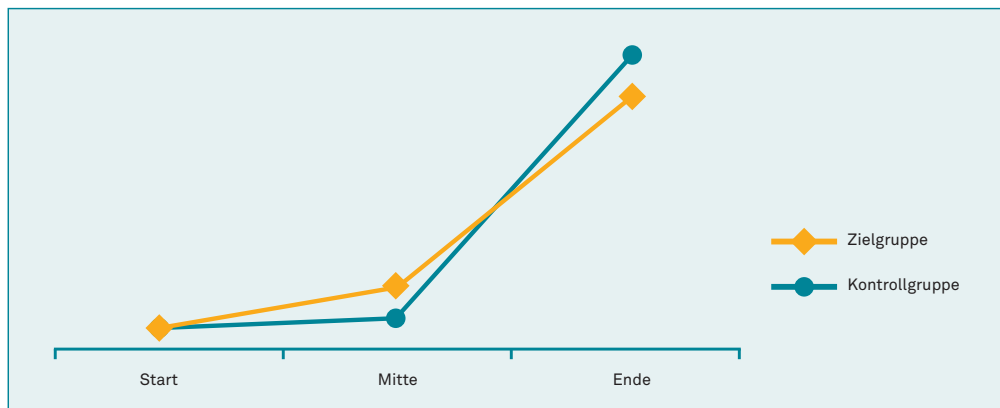
Projekt Gesundheitskurs



Beispiel für ein einfaches Logic Model.

Schritt 3: Wirkungsmessung planen

Schon vor der Umsetzung des Projekts muss geplant werden, wie die Wirkung später gemessen und beurteilt werden soll. Wirkungsziele müssen in messbare Indikatoren übersetzt werden, die Erhebung der Daten und deren Auswertung muss festgelegt werden. Der Leitfaden zeigt auf, wie Indikatoren definiert werden, welche qualitativen und quantitativen Methoden es gibt, welche Vergleiche sich wozu eignen und was bei der Evaluation der Wirkung beachtet werden sollte.



Beim Vorher-Nachher Vergleich mit Kontrollgruppe wird die Entwicklung der Zielgruppe der Entwicklung einer Kontrollgruppe, die keine Projektleistungen erhalten hat, gegenüber gestellt. So werden externe Einflussfaktoren ausgeschlossen und es kann festgestellt werden, was ohne das Projekt passiert wäre. Das Verfahren ist allerdings aufwändig und methodisch anspruchsvoll. Der Leitfaden zeigt, welche Alternativen es gibt.



ACHTUNG

In der Praxis kommt es immer wieder vor, dass lediglich der Endzustand eines Projekts beschrieben wird. Für die Messung der Wirkung reicht eine Beschreibung der Zielgruppe ohne Bezug zu den Zielsetzungen, der Ausgangslage oder zu einer Kontrollgruppe jedoch nicht aus.

Vor Fallstricken, Stolpersteinen und bekannten Fehlerquellen wird gewarnt, und es ist sofort ersichtlich, worauf es ganz besonders ankommt.



WICHTIG

Ein guter Indikator sollte **SMART** sein:

- Specific: Der Indikator muss eindeutig und klar sein.
- Measurable: Der Indikator muss messbar sein, auch mit angemessenen Kosten.
- Achievable: Der vom Indikator vorgegebene Sollwert muss erreichbar sein.
- Relevant: Die Information, die der Indikator liefert, soll relevant für das Projektmanagement sein.
- Time-bound: Der Indikator muss angeben, bis wann das Ziel erreicht werden soll.

Quelle: *European Commission, PCM Guidelines*

Schritt 4: Daten erheben

Idealerweise werden die für die Wirkungsmessung benötigten Daten während der Umsetzung des Projekts erhoben. Der Leitfaden zeigt, wie Wirkungsindikatoren in das Projektmonitoring integriert werden, worauf bei der Datenerfassung zu achten ist und wie Abweichungen frühzeitig erkannt und korrigiert werden können.

Programm Gesundheit Kinder

	Interventionsstrategie	Indikator	Quelle	2009	2010	2011	2012
Impact	Trägt zu verbessertem Gesundheitszustand der Kinder bei: Kindersterblichkeit sinkt	Kindersterblichkeit in den Regionen x, y, z von 10% auf 2% reduziert	Nationale Statistik	x:10% y:10% z:10%	x:5% y:7% z:12%		
Outcome	Mütter kennen Zusammenhänge	Teilnehmerinnen der Kurse können die vermittelten Inhalte im Rahmen eines Rollenspiels anwenden.	Video, Auswertung durch Projektverantwortliche	gut	genügend		
	Erkrankte Kinder können erfolgreich behandelt werden.	95% der Behandlungen von Kindern mit Durchfall sind erfolgreich.	Fallstudien	89%	80%		
	Verbesserter Zugang zu sauberem Trinkwasser	Gehzeit zum nächsten Brunnen < 15 min für 80% der Haushalte	Beobachtung	50%	60%		
Output	Kurse	100 Kurse durchgeführt	Projektbericht	23	42		
	Behandlungen	1000 Behandlungen/Jahr	Behandlungsstatistik	955	1112		
	Brunnen	50 neue Brunnen in der Region	Projektbericht	12			
Aktivitäten	Kurse durchführen						
	Mobile Krankenstation betreiben						
	Brunnen bauen						

Das Logframe ist eine standardisierte Tabelle, in der die Wirkungsweise des Projektes sowie das Monitoring- und Evaluationssystem zusammengefasst werden.

Zwischenauswertung Projekt Gesundheitskurse

Ziel	Indikator	Soll	Ist	Differenz	Kommentar	operative Massnahme	Konsequenzen auf Wirkungsebene
W1	Anwendungen in Rollenspiel	mindestens gut	gut	–	Auswertung gut möglich	keine	
L1	Anzahl Kurse	1 (Pilot)	1 (Pilot)	–		keine	
L2	Anzahl Teilnehmerinnen	35	45	+ 30%	Nachfrage hoch	grössere Kurse	Zielgruppe grösser als angenommen
	Kosten	10000	15000	+ 5000	höhere Teilnehmerzahl, teurere Kurse	Einsparung pro Kurstag prüfen, Budgeterhöhung beantragen	Umsetzung kann möglicherweise weniger effizient erfolgen
	Termin	Mai 09	Juni 09	1 Monat Verspätung	Referentensuche war schwieriger als erwartet	Ausbildung von zusätzlichen Referenten nötig	Wirkungsziele werden wegen erforderlicher Ausbildung von Referenten weniger schnell erreicht als geplant
Legende Farbcode							
ERGEBNIS		MASSNAHME					
■	erfreulich	Verstärkung und Erfolgssicherung planen					
■	noch unsicher	weiter beobachten					
■	kritisch	Korrekturen einleiten					
□	wie geplant	keine erforderliche					

Das Beispiel zeigt, wie eine Zwischenauswertung aussehen kann.

Schritt 5: Wirkung beurteilen

Der Leitfaden unterstützt die Verantwortlichen bei der Zusammenführung und Interpretation der qualitativen und quantitativen Daten. Er zeigt, wann die Wirkung einem bestimmten Projekt zugewiesen werden kann und wie die Wirkung von verschiedenen Projekten zusammengefasst wird.

So wird es gemacht	
Aktivitäten	Projektverantwortliche oder externe Expertinnen und Experten führen die Vergleiche durch und eruiieren anhand der vorhandenen Daten die Wirkung des Projekts bei der Zielgruppe. Dabei sollte nach den gängigen Evaluationsstandards vorgegangen werden. Die Ergebnisse werden meist schriftlich festgehalten und dokumentiert.
Fragen	Mit der Beantwortung folgender Fragen kann der fünfte Schritt der Wirkungsmessung angegangen werden. <ul style="list-style-type: none">• Liegen alle nötigen Daten in geeigneter Form vor?• Was wurde bei der Zielgruppe bewirkt oder verändert?• Was hätte sich für die Zielgruppe ohne das Projekt verändert?• Was sind die Gründe für allfällige Abweichungen von den Projektzielen?• Welche Annahmen und Hypothesen haben sich bewährt, welche waren falsch?• Welche beabsichtigten und unbeabsichtigten Nebenwirkungen gab es?• Ist es plausibel, dass das Projekt einen Beitrag zu übergeordneten Zielen geleistet hat?• Welche Wirkungen können klar dem Projekt zugeordnet werden?• Welche Empfehlungen braucht es?
Resultate	Es liegt ein Bericht oder eine Präsentation zur Wirkung des Projekts oder Programms vor.

Die Kapitelübersicht zeigt bei jedem Schritt das Wichtigste auf einen Blick.

Muster

zur Struktur eines Berichts zur Wirkungsmessung

I Zusammenfassung

II Grundlagen

1. Ziel und Zweck (rationale, purpose and objectives)
2. Umfang der Wirkungsmessung (scope)
3. Fragen der Wirkungsmessung
 - 3.1 Frage a
 - 3.2 Frage b
4. Kontext der Wirkungsmessung
5. Team

III Vorgehen

1. Methodendiskussion, Informationsquellen und Datenqualität
2. Einbezug relevanter Stakeholder

IV Erkenntnisse

1. Frage a
 - 1.1 Feststellungen
 - 1.2 Beurteilungen und Schlussfolgerungen
2. Frage b
 - 1.1 Feststellungen
 - 1.2 Beurteilungen und Schlussfolgerungen

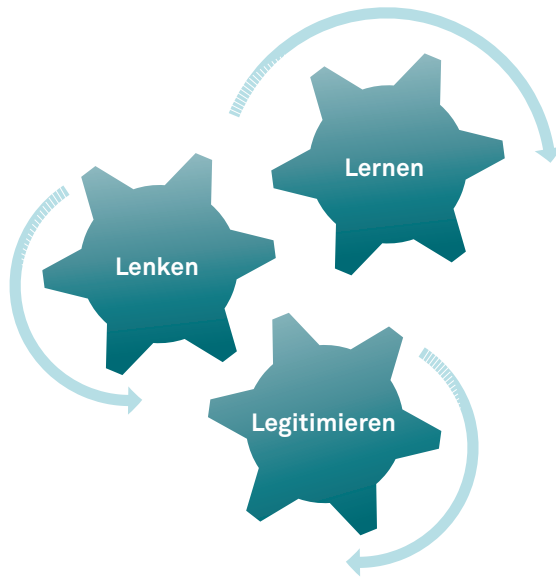
V Gesamtbeurteilung und Empfehlungen

Die Mustervorlagen erleichtern den Anwenderinnen und Anwendern die Arbeit.

Die Ergebnisse der Wirkungsmessung sollten – unabhängig davon, ob sie erwartet, unerwartet, positiv oder negativ sind – in geeigneter Form kommuniziert werden. Oft wird dazu ein schriftlicher Bericht erstellt. Der Leitfaden zeigt, wie dieser typischerweise aufgebaut ist und welche alternativen Kommunikationsformen denkbar sind.

Schritt 6: Erkenntnisse nutzen

Die Erkenntnisse können genutzt werden, um Wissen innerhalb der Organisation aufzubauen und für die Zukunft zu lernen, um die Aktivitäten der Organisation wirkungsorientiert zu lenken oder um Spendende, Partnerorganisationen und die Zielgruppe über die Wirkung der Projekte und Programme zu informieren.



Der Leitfaden zeigt, was es braucht, damit der Lernprozess gelingt, wie die Erkenntnisse als Entscheidungsgrundlage genutzt und wie sie in den Leistungsbericht der Organisation integriert werden können. Die Grundsätze guter Wirkungsmessung sind übersichtlich zusammenfasst und zeigen, wie viel Wirkungsmessung kosten darf.

4. Was wir bewirken

Muster für einen Leistungsbericht

1. Wer wir sind
Die Struktur der Organisation, ihre Organe, die Verantwortlichen Personen und die Verbindungen zu nahestehenden Organisationen werden dargestellt.

2. Was wir tun
Der Zweck der Organisation, ihre Ziele und die Schwerpunkte ihrer Tätigkeit werden beschrieben
Beispiel
Unserer Organisation setzt sich für die Verbesserung der Lebensgrundlagen in den Ländern des Südens ein. Wir wollen in den von Armut betroffenen Gebieten insbesondere ...

1. Armut verringern
2. Gesundheit verbessern
3. Chancengleichheit fördern

Mit folgenden strategischen Schwerpunkten und dem Erreichen folgender Ziele wollen wir einen Beitrag zur Erreichung dieser Ziele leisten:

1. Schwerpunkte nach Themen
 - Gesundheit D
 - Bildung
 - Mikrofinanz
2. Schwerpunkte nach Zielgruppen
 - Kinder
 - Mütter
 - Bevölkerung in ländlichen Gebieten
3. Geographische Schwerpunkte
 - a. Asien
 - i. Benkina Faso
 - ii. Mali
 - b. Lateinamerika
 - i. ...

der Hauptursachen ist das ...

in der Bevölkerung in den ...

in mit den höchsten ...

in wofür wir junge Mütter ...

in der Erhaltung ihrer Kinder ...

in den betroffenen Regionen ...

oder erhalten. Die ...

an Durchschnittskriterien ...

Ziel 2015
30'000'000
2'000'000
18'000'000
10'000'000

Ziel 2011
3'000 Tage
Freiwilligenarbeit
8 Container
Medikamente

Jahr 2011	Ziel 2015
100 Kurse durchgeführt, 40% der Zielgruppe erreicht	1500 Kurse, 80% der Zielgruppe erreicht
200 Brunnen gebaut	500 Brunnen gebaut
3000 Behandlungen durchgeführt	2000 Behandlungen pro Jahr durchgeführt

erreicht waren. Die Kosten pro Brunnen sind höher als ...

bei mehr Malaria geschätzt. Zudem soll der Bau ...

Heilkräuter und Heiler erfolgen.

ung von an Durchschnitt erkrankten Kindern bereits vor ...

nige gewirkt und die Behandlungserfolge sind ...

die Verbesserung der medizinischen Versorgung ...

gefasst.

Mütter kommt langsamer voraus als geplant. Es hat ...

Pfeilspitzen zu finden. Diese müssen zuerst noch ...

Bereits sind (Outcomes)
Malaria in den Regionen x,y,z bis ins Jahr 2015 stark ...

Kindsterblichkeit in Region x,y,z

Kindlichen Behandlung von Kindern als auch ...

Eine Vorlage und Beispiele aus der Praxis geben Anregung, wie die Ergebnisse der Wirkungsmessung in den Leistungsbericht integriert werden können.

Hilfsmittel und Links

Die wichtigsten Ansätze und Methoden der Wirkungsmessung werden in übersichtlichen Zusammenfassungen vorgestellt. Eine praktische und gut strukturierte Sammlung enthält Links und Downloads zum Thema Wirkungsmessung.

Ansätze und Methoden

- **Logical Framework Approach** – Der Standard zur wirkungsorientierten Projektplanung in der Entwicklungszusammenarbeit.
- **Outcome Mapping** – Alternativer Ansatz zum Aufbau eines Systems zur (qualitativen) Erfassung der Wirkungen von Projekten und Programmen.
- **Theory of Change** – Ein Ansatz zur wirkungsorientierten Projektplanung, der auf einem etwas offeneren Wirkungsmodell als der Logical Framework Approach basiert.
- **Most Significant Change** – Eine spezifische, qualitative und partizipative Technik zur Erfassung von Wirkungen in Projekten und Programmen. Sie basiert auf der systematischen Auswertung von individuellen Erfahrungen und kommt damit ganz ohne Indikatoren und Zahlen aus.
- **MAPP** (Method for Impact Assessment of Programmes and Projects) – Ein spezifisches, partizipatives Verfahren zur Erfassung von Wirkungen in Projekten und Programmen. Es basiert auf Gruppendiskussionen, in denen nach einem festgelegten Ablauf Wirkungen und Entwicklungen rückschauend analysiert werden.

Links

- Übersichten zu verschiedenen Methoden
- Handbücher zu Monitoring und Evaluation
- Toolkits mit Ready-to-use Instrumenten in spezifischen Kontexten
- Erfahrungsberichte

Good Practice

Es gibt nicht *ein* System zur Wirkungsmessung. Jede Organisation muss ein auf ihre Verhältnisse angepasstes Konzept entwickeln. Damit dies gelingt, zeigt der Leitfaden in wenigen klaren Grundsätzen zur Qualität der Messung, zur Offenlegung der Ergebnisse und zu deren Kommunikation was unter Good Practice der Wirkungsmessung verstanden wird.

Die Stiftung Zewo will die Verbreitung der systematischen Wirkungsmessung in der Praxis fördern und Hilfswerke bei der Entwicklung und Implementierung von Systemen zur Wirkungsmessung, die auf ihre Verhältnisse zugeschnitten sind im Sinne dieser Good Practice unterstützen.

Leitfaden online

The screenshot shows the website <http://www.zewo.ch/impact>. The page features the ZEW0 logo (Schweizerische Zertifizierungsstelle für gemeinnützige, Spenden sammelnde Organisationen) and navigation options for German, English, and French. The main heading is "Wirkungsmessung in der Entwicklungszusammenarbeit" (Impact Measurement in Development Cooperation). Below this, a circular diagram illustrates the process:

- Übergordnete Ziele** (Overarching Goals) at the top.
- Schritt 1: Projektziele definieren** (Step 1: Define project goals).
- Schritt 2: Wirkungsmodell entwickeln** (Step 2: Develop the impact model).
- Schritt 3: Wirkungsmessung planen** (Step 3: Plan impact measurement).
- Schritt 4: Daten erheben** (Step 4: Collect data).
- Schritt 5: Wirkung beurteilen** (Step 5: Evaluate impact).
- Schritt 6: Erkenntnisse nutzen** (Step 6: Use insights).

The cycle is labeled with **WIRKUNGSMESSUNG** (Impact Measurement) on the left, **PLANUNG** (Planning) on the right, and **UMSETZUNG** (Implementation) at the bottom. Below the diagram, there is explanatory text in German regarding the integration of impact measurement into project management cycles and the availability of the guide as a PDF.

Unter www.zewo.ch/impact finden Sie den Leitfaden im Internet. Dort ist er auch als PDF Datei zum herunterladen bereitgestellt.

Unterstützende Institutionen



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Direktion für Entwicklung
und Zusammenarbeit DEZA

Die Direktion für Entwicklung und Zusammenarbeit (Deza) ist die Agentur für internationale Zusammenarbeit im Eidgenössischen Departement für auswärtige Angelegenheiten (EDA). Sie hat an der Entwicklung mitgewirkt und den Leitfaden massgeblich unterstützt.



nadel

Nachdiplomstudium für Entwicklungsländer
Centre for Development and Cooperation

Die Schweizerische Evaluationsgesellschaft (Seval) fördert den Informations- und Erfahrungsaustausch im Bereich Evaluation. Sie setzt sich für die Förderung der Qualität von Evaluationen und deren Verbreitung ein. Sie unterstützt die Lancierung dieses Leitfadens als Kommunikationspartner.

Das Nachdiplomstudium für Entwicklungsländer (Nadel) der ETH Zürich bildet Fach- und Nachwuchskräfte der Entwicklungszusammenarbeit aus. Das Nadel vermittelt in seinen Kursen u.a. Methoden der wirkungsorientierten Planung und der Wirkungsanalyse sowie den Zewo-Leitfaden zur Wirkungsmessung.

Wir danken den Mitgliedern der Arbeitsgruppe, die den Leitfaden entwickelt hat: Bernard Du Pasquier (HEKS), Diether Grünenfelder (EcoSolidar), Maya Natarajan (IAMANEH Schweiz), Constanze Bunzemeier (Enfants du monde), Peter Schmidt (Helvetas), Gerhard Siegfried (DEZA) und Christian Varga (Caritas Schweiz) sowie Oliver Bieri und Stefan Rieder von Interface Politikstudien Forschung Beratung.



Stiftung Zewo

Lägerstrasse 27

8037 Zürich

Telefon 044 366 99 55

Fax 04 366 99 50

info@zewo.ch

www.zewo.ch