

Wirkungsmessung für NPO

im Gesundheits-, Sozial- und Umweltbereich

Broschüre zum Zewo-Leitfaden für Dienstleistungen und Projekte im Inland



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.

© Stiftung Zewo, 2013



Leitfaden online

Diese Broschüre ist eine Kurzinformation zum webbasierten Zewo-Leitfaden zur Wirkungsmessung für NPO im Gesundheits-, Sozial- und Umweltbereich mit Dienstleistungen und Projekten im Inland. Der komplette Leitfaden zur Wirkungsmessung richtet sich an jene Personen, die innerhalb einer NPO für einzelne Dienstleistungen und Projekte verantwortlich sind sowie an jene Stellen, die sich mit Wirkungsmessung befassen. Sie finden ihn unter folgendem Link:

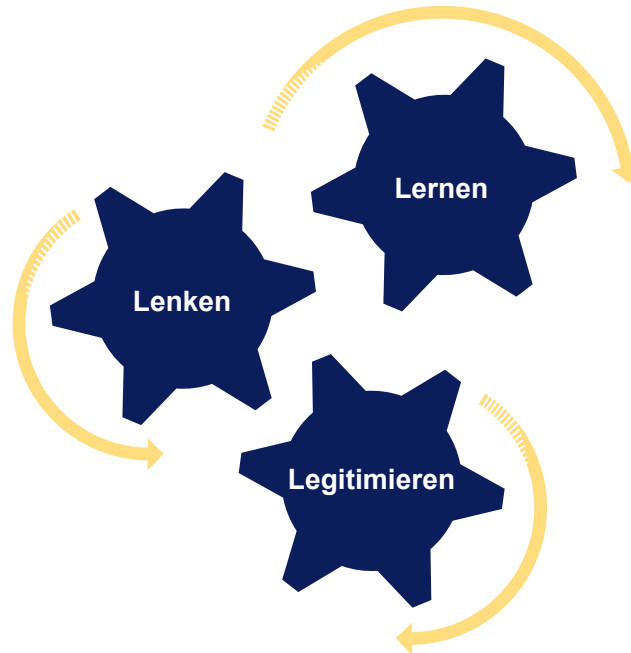
www.zewo.ch/wirkung

INHALTSVERZEICHNIS

- 4 | Wirkungsmessung wozu
- 5 | NPO erhalten Unterstützung
- 6 | In 6 Schritten
- 7 | Übergeordnete Ziele
- 8 | Wirkungsmessung definiert
- 10 | **Schritt 1:** Ziele festlegen
- 12 | **Schritt 2:** Wirkungsmodell entwickeln
- 13 | **Schritt 3:** Wirkungsmessung planen
- 16 | **Schritt 4:** Daten erheben
- 18 | **Schritt 5:** Wirkung beurteilen
- 20 | **Schritt 6:** Erkenntnisse nutzen
- 21 | Good Practice
- 22 | Organisatorische Voraussetzungen
- 23 | Unterstützende Institutionen

Wirkungsmessung wozu?

Spenden und Beiträge der öffentlichen Hand sollen dazu beitragen, Menschen zu helfen und ihre Lebensgrundlagen zu bewahren. Wirkungorientiertes Vorgehen bei der Planung und Durchführung der Aktivitäten ist für NPO eine Notwendigkeit. Wer die erzielte Wirkung kennt, kann daraus lernen und sich stetig verbessern. Die Kräfte können dort eingesetzt werden, wo sie am nötigsten sind, und bei Bedarf kann die eigene Tätigkeit legitimiert werden.



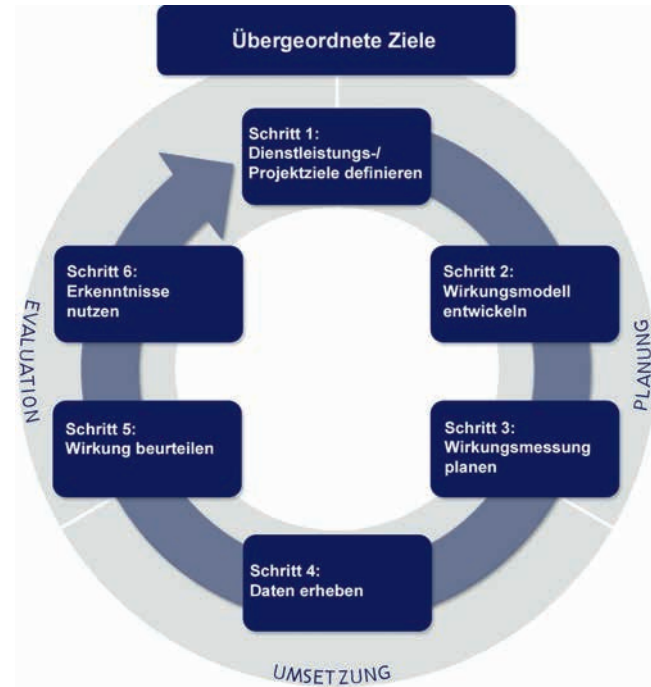
NPO erhalten Unterstützung

Beim Erfassen der Wirkung ihrer Dienstleistungen und Projekte können NPO mit dem Zewo-Leitfaden ein auf die Verhältnisse ihrer Organisation zugeschnittenes System zur Wirkungsmessung entwickeln und implementieren. Die gewonnenen Erkenntnisse geben Antwort auf grundlegende Fragen wie:

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

In 6 Schritten

Die Wirkungsmessung wird Schritt für Schritt in den Dienstleistungs- und Projektmanagement-Zyklus integriert. Wichtige Arbeiten erfolgen bereits am Anfang einer neuen Planungsperiode. NPO sollten sich regelmässig vergewissern, dass mit den geplanten Tätigkeiten die übergeordneten Ziele der Organisation erreicht werden können.



Der modulare Aufbau erleichtert den Einstieg in das Thema Wirkungsmessung.

Übergeordnete Ziele

Als wichtigstes übergeordnetes Ziel gilt der Zweck der Organisation, der in den Statuten oder in der Stiftungsurkunde festgehalten ist. Daraus werden das Leitbild und die Strategie abgeleitet. Diese Grundsätze bilden die Basis für das Aushandeln von Zielen in Leistungsverträgen sowie für die Zielsetzung von eigenen Dienstleistungen und Projekte.



Wirkungsmessung definiert

Die Wirkungsmessung erfasst insbesondere jene Effekte, die eine gemeinnützige NPO durch ihre Leistungen bei den Zielgruppen auslöst, aber auch längerfristige Effekte, die sich auf weitere Personen, Gruppen, Organisationen, die gesamte Gesellschaft oder den Zustand der Umwelt beziehen.



Einheitlich verwendete Begriffe schaffen Klarheit.

Input

Finanzielle, personelle und andere Ressourcen, die für Dienstleistungen oder Projekte eingesetzt werden.

Aktivitäten

Dienstleistungen oder Projekte, die eine NPO mit den verfügbaren Mitteln umsetzt, um die Leistungen zu erbringen, mit denen die gewünschte Wirkung erreicht werden soll.

Output (Leistungen)

Erbrachte Leistungen, die unmittelbar mit den Dienstleistungen oder Projekten zusammenhängen. Es handelt sich dabei um quantifizierbare Einheiten wie die Anzahl durchgeführte Kurse, beanspruchte Beratungen, die Höhe der finanziellen Zuwendungen oder die Menge der zur Verfügung gestellten Hilfsmittel.

Outcome (Auswirkungen)

Direkte Wirkung, die die erbrachte Leistung bei der Zielgruppe auslöst. Es kann sich dabei um die Verbesserung einer Situation handeln oder um das Vermindern einer Verschlechterung.

Impact (Einwirkung)

Dies ist die längerfristige Wirkung von Dienstleistungen oder Projekten, die über die Wirkung bei der Zielgruppe hinausgeht. Diese kann das Umfeld der Zielgruppe, die gesamte Gesellschaft oder den Zustand der Umwelt betreffen.

Schritt 1:

Ziele festlegen

Die Wirkung einer Dienstleistung oder eines Projekts kann nur gemessen und überprüft werden, wenn klar ist, was die geplante Aktivität bewirken soll. Eine Situationsanalyse und die Definition der Wirkungsziele bilden die Grundlage der Wirkungsmessung. Wichtige Fragen hierbei sind:

- Wer ist unsere Zielgruppe?
- Was wollen wir mit unseren Aktivitäten bei ihr verändern?
- Wenn die Dienstleistung oder das Projekt erfolgreich war, was hat sich bei der Zielgruppe konkret verändert?

Input
Output
Impact



Was wollen wir verändern?

Am Anfang steht in der Regel eine Situation, die durch Interventionen der NPO verbessert werden soll. Zur Beurteilung der Ausgangslage stehen verschiedene Instrumente zur Verfügung:

- Eigene Beurteilung
- Eigene Studien
- Statistiken
- Übergeordnete Strategien und gesetzliche Grundlagen
- Unabhängige Studien
- Beurteilung durch Betroffene selbst

Der Leitfaden zeigt, wie die Ausgangslage dargestellt werden kann, zum Beispiel mit einem Problembaum.

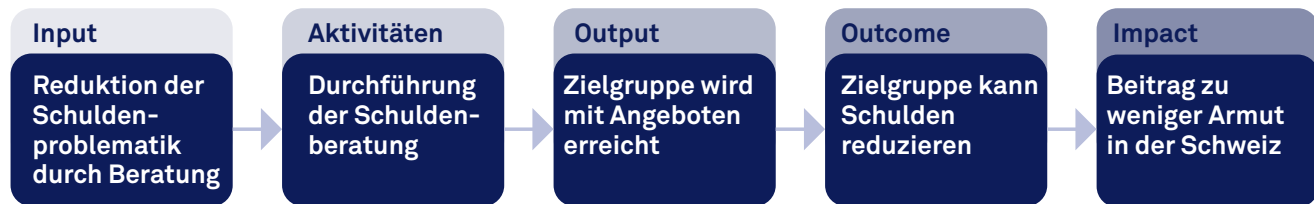


Schritt 2:

Wirkungsmodell entwickeln

Eine weitere Grundlage der Wirkungsmessung ist das Wirkungsmodell. Es zeigt, wie die geplante Wirkung erreicht werden soll und beschreibt die Annahmen über die Wirkungsweise des Vorhabens. Das Wirkungsmodell ist zentral für das Überprüfen von Hypothesen, das Verstehen von Zusammenhängen und das Analysieren von Erfolgen. Es sollte unbedingt grafisch oder schriftlich festgehalten werden. Bei der Entwicklung des Wirkungsmodells werden unter anderem folgende Fragen beantwortet:

- Wie können wir die Situation verändern?
- Was ist die beste Strategie, um das Dienstleistungs- oder Projektziel zu erreichen?



Beispiel für ein einfaches Wirkungsmodell.

Schritt 3:

Wirkungsmessung planen

Schon vor der Durchführung einer Aktivität muss geplant werden, wie die Wirkung später gemessen und beurteilt werden soll. Der Leitfaden zeigt, wie Wirkungsziele richtig formuliert und passende Indikatoren definiert werden.



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*

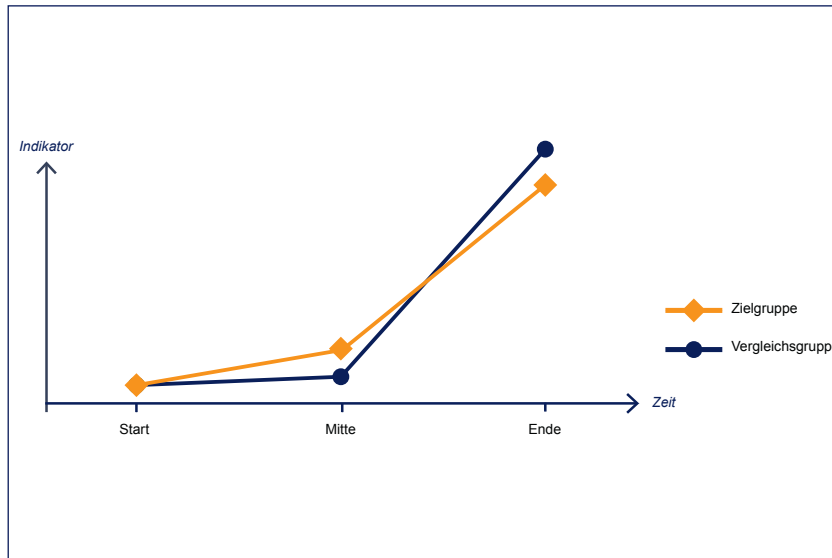
Definition von Indikatoren: Beispiel Schuldenberatung			
	Ziel	Indikator	Soll
Impact-Ebene	Beitrag zu weniger Armut in der Schweiz	Armutsquote	Reduzierung um 50% (bis 2020)
Outcome-Ebene	Zielgruppe kann Schulden reduzieren	Prozentsatz x der Personen, welche nach der ersten Schuldenberatung innerhalb von 24 Monaten ihre Schulden min. halbiert haben	>60%
Output-Ebene	Zielgruppe wird mit Angeboten erreicht	Beratungen durchgeführt	80

Schritt 3:

Vergleiche festlegen

Bereits bei der Planung einer Aktivität sollten für die Wirkungsmessung unter anderem die folgenden Fragen geklärt werden:

- Womit werden die Ergebnisse verglichen?
- Wer soll die Wirkungsmessung durchführen und wer ist dafür verantwortlich?



Beim Vorher-Nachher-Vergleich mit Vergleichsgruppe wird die Entwicklung der Zielgruppe und der Entwicklung einer Vergleichsgruppe, die keine Leistungen in Anspruch genommen hat, gegenüber gestellt. So können externe Einflussfaktoren kontrolliert werden, weil auch Entwicklungen ohne Interventionen durch die NPO beobachtet werden können. Dieses Verfahren ist aufwändig, methodisch anspruchsvoll und nicht in jedem Fall geeignet. Der Leitfaden zeigt auf, welche Alternativen es gibt.

Für ein erfolgreiches Wirkungsmessungsprojekt gibt es viele Abwägungen und Entscheidungen zu treffen, zum Beispiel:

- Soll die Wirkungsmessung selbst durchgeführt werden oder soll externe Hilfe beigezogen werden?
- Ist es besser eine quantitative oder eine qualitative Untersuchung durchzuführen?
- Wie häufig werden Daten erhoben?
- Wer ist für die Datenerhebung verantwortlich?

Der Zewo-Leitfaden gibt Antworten darauf und praktische Tipps zur Planung der Wirkungsmessung.



Schritt 4:

Daten erheben

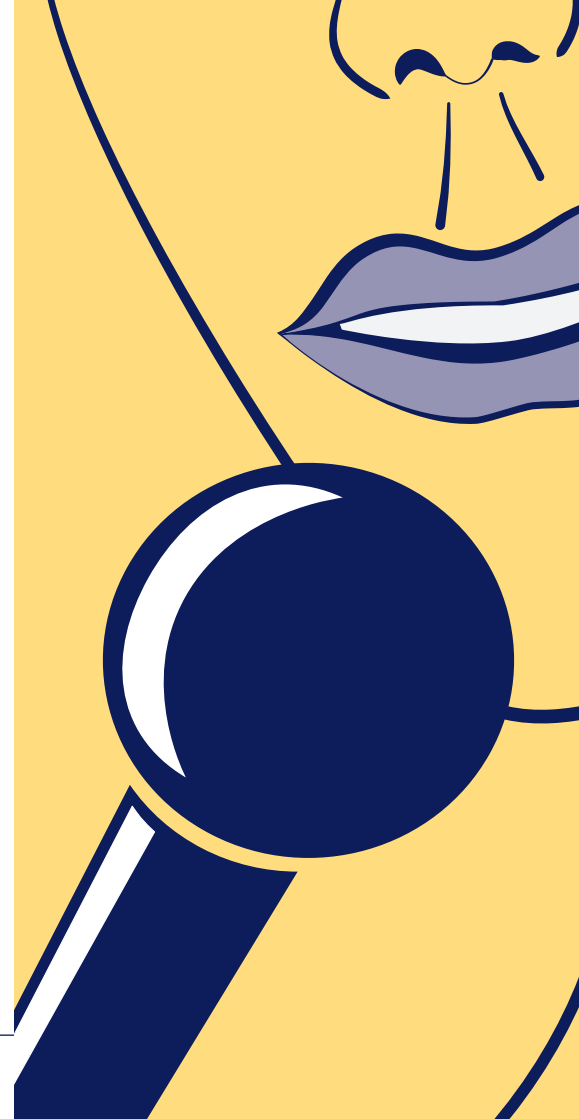
Die benötigten Daten für die Wirkungsmessung sollten vor oder während der Durchführung der Aktivität erhoben werden. Eine nachträgliche Datenerhebung ist aufwändig oder oft gar nicht mehr möglich. Idealerweise wird die Erhebung der Wirkungsindikatoren in das Monitoring integriert. Der Leitfaden unterstützt die Verantwortlichen mit praktischen Tipps. Er zeigt, was bei der Datenerfassung und bei der Qualitätskontrolle beachtet werden sollte.



ACHTUNG

Das Erfassen von Leistungen auf der Output-Ebene reicht nicht aus, um die Wirkung einer Massnahme zu beurteilen. Die Leistungserfassung ist aber Voraussetzung dafür, dass später die Wirkung gemessen werden kann.

Vor Fallstricken, Stolpersteinen und bekannten Fehlerquellen wird gewarnt.



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	10 000	15 000	+ 5 000	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 erforderlich							

Die erfassten Daten können genutzt werden, um all-fällige Abweichungen früh zu eruieren und rechtzeitig korrigierende Massnahmen einzuleiten.

Schritt 5:

Wirkung beurteilen

Es gilt, die erhobenen Daten zusammenzuführen, auszuwerten und in geeigneter Form zu kommunizieren. Das klassische Mittel ist ein schriftlicher Bericht. Der Zewo-Leitfaden zeigt, wie dieser aufgebaut werden kann und welche alternativen Kommunikationsformen wann angemessen sind. Nach einer fertig durchgeführten Wirkungsmessung können zum Beispiel folgende Fragen beantwortet werden:

- Was wurde bei der Zielgruppe bewirkt oder verändert?
- Welche Wirkungen können klar der Dienstleistung oder dem Projekt zugeordnet werden?

Denkbar sind thematische oder geografische Aggregationen von Dienstleistungen oder Projekten. Eine notwendige Voraussetzung ist die Verwendung gleicher Indikatoren.

Wenn eine Wirkung beobachtet und gemessen werden kann, darf aber nur bei entsprechend rigoroser Methodenwahl daraus geschlossen werden, dass die Wirkung allein wegen der Dienstleistung oder des Projekts zustande kam. Andernfalls dient das Ergebnis als Plausibilisierung, aber nicht als Beweis.

Was mit wem kommunizieren?

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 Zewo-Leitfaden zeigt, wie dieser typischerweise aufgebaut ist und welche alternativen Kommunikationsformen denkbar sind.



Die Mustervorlagen erleichtern den Anwenderinnen und Anwendern die Arbeit.

Schritt 6:

Erkenntnisse nutzen

Um die Erkenntnisse gezielt nutzen zu können, sollten unter anderem folgende Fragen beantwortet werden:

- Wer soll die Erkenntnisse wozu nutzen?
- Was kann getan werden, um die Nutzung der Erkenntnisse zu fördern?

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.



Good Practice

Es gibt nicht *ein* System zur Wirkungsmessung. Jede Organisation muss ein auf ihre Verhältnisse angepasstes Konzept entwickeln. Der Zewo-Leitfaden zeigt in wenigen klaren Grundsätzen, was unter Good Practice der Wirkungsmessung verstanden wird.

Qualität

Eine NPO verfügt über ein auf ihre Verhältnisse angepasstes Konzept zur Wirkungsmessung. Sie führt regelmässig Wirkungsmessungen durch und reserviert ein entsprechendes Budget dafür. Sie erstellt zumindest einen Vorher-Nachher Vergleich. Eine einfache Beschreibung des Endzustandes gilt nicht als Wirkungsmessung.

Offenlegung

Die NPO legt ihre Grundsätze der Wirkungsmessung, den Zeitplan und die angewandten Methoden offen. Die Ergebnisse der im Berichtsjahr planmässig durchgeführten Wirkungsmessung werden im jährlichen Leistungsbericht veröffentlicht. Die Berichte zur Wirkung einzelner Dienstleistungen oder Projekte werden mindestens gegenüber den Geldgebern offenlegt.

Inhalt der Aussagen

Die Aussagen zur erzielten Wirkung sind der Aussagekraft, Genauigkeit und Verlässlichkeit der gewählten Methoden angepasst. Es werden keine wesentlichen Informationen vorenthalten, die das Gesamtbild verfälschen. Werden Aussagen zur Wirkung für die Werbung oder für das Spenden sammeln verwendet, müssen die Sachverhalte überprüfbar sein. Es wird offengelegt, wann die Messung durchgeführt wurde und auf welche Zeitperiode sich die jeweiligen Aussagen beziehen.

Organisatorische Voraussetzungen

Damit eine NPO Erkenntnisse aus der Wirkungsmessung gewinnt, die ihr einen nachhaltigen Nutzen bringen, sollte sie für die Einhaltung folgender Rahmenbedingungen sorgen:

■ Klares Bekenntnis des Managements

Die leitenden Organe einer Organisation müssen ihren Willen zur Wirkungsmessung der Aktivitäten der Organisation klar zum Ausdruck bringen.

■ Konzept und Handbuch als Grundlagen

Die Einführung einer systematischen Wirkungsmessung bezieht sich auf alle Bereiche einer Organisation.

■ Kapazität und Know-how

Die Einführung einer systematischen Wirkungsmessung ist ein mehrjähriger Prozess, der entsprechende Kapazitäten benötigt.

■ Schulung

Mitarbeitende müssen im Bereich der Wirkungsmessung geschult werden.

■ Zeit

Für die Wirkungserfassung vor Ort und für methodische Fragen in der Vorbereitung von Wirkungsanalysen muss ausreichend Zeit eingeplant werden.

■ Budget

Weil Wirkungsmessung Ressourcen braucht, ist es sinnvoll, jährlich etwa 0,5 bis 2,5% vom gesamten Aufwand für Dienstleistungen und Projekte dafür zu reservieren.

Unterstützende Institutionen



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Eidgenössisches Departement des Innern EDI
Bundesamt für Sozialversicherungen BSV

Das Bundesamt für Sozialversicherungen (BSV) hat an der Entwicklung dieses Leitfadens im Rahmen der Arbeitsgruppe mitgewirkt, vertreten durch Daniel Mock.



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.

u^b

UNIVERSITÄT
BERN

Das Zentrum für universitäre Weiterbildung (ZUW) der Universität Bern bietet ein Weiterbildungsangebot zum Leitfadens an.

Wir danken den NPO, die in der Arbeitsgruppe mitgewirkt und diesen Leitfadens entwickelt haben:



Guido Frey *Stiftung aha!*

CARITAS Zürich Max Elmiger *Caritas Zürich*



Peter Burkhard *Die Alternative*

pro infirmis Eleonora Quadri *Pro Infirmis*

Croix-Rouge suisse
Schweizerisches Rotes Kreuz
Croce Rossa Svizzera



Markus Stämpfli
Schweizerisches Rotes Kreuz



Nina Hug *WWF Schweiz*



Stiftung Zewo

Lägerstrasse 27

8037 Zürich

Telefon 044 366 99 55

Fax 044 366 99 50

info@zewo.ch

www.zewo.ch