

Wirkungsmessung für NPO

Zewo-Leitfaden für Dienstleistungen und Projekte im Inland



Schritt 1: Dienstleistungs- und Projektziele definieren

Die Wirkung einer Dienstleistung oder eines Projekts kann nur gemessen und überprüft werden, wenn klar ist, was die geplante Dienstleistung oder das geplante Projekt bewirken soll. Eine Situationsanalyse und die Definition der Wirkungsziele bilden die Grundlage der Wirkungsmessung.

So wird es gemacht

Aktivitäten	Unter Berücksichtigung vom Umfeld muss geklärt werden, worin die problematische Situation der Zielgruppe besteht, was die Ursachen sind und welche Bedürfnisse bestehen. Es ist zu definieren, welche Veränderung die Dienstleistung oder das Projekt bewirken soll. Die Zielgruppe sollte schon von Beginn weg einbezogen und die <u>übergeordneten Ziele</u> müssen im Auge behalten werden.
Fragen	Mit der Beantwortung folgender Fragen kann der erste Schritt zur Wirkungsmessung angegangen werden: Was ist das Problem und dessen Ursachen? <ul style="list-style-type: none">• Welche Bedürfnisse hat die Zielgruppe und was wollen weitere Anspruchsgruppen?• Was wollen wir bei der Zielgruppe verändern?• Welche längerfristigen Wirkungen sollen dadurch ausgelöst werden?• Wenn die Dienstleistung oder das Projekt erfolgreich war, was hat sich bei der Zielgruppe konkret verändert?• Wie tragen wir damit zu den übergeordneten Zielen innerhalb und ausserhalb unserer Organisation bei?• Welche externen Faktoren und Kräfte können den Zielen entgegenwirken?
Resultate	<ul style="list-style-type: none">• <u>Dienstleistungs- oder Projektziele</u> sind definiert.• <u>Beitrag zu den übergeordneten Zielen</u> ist geklärt.
Hilfsmittel	<ul style="list-style-type: none">• <u>Lösungsorientiertes Coaching</u>

WICHTIG

Die Wirkung einer Dienstleistung oder eines Projekts ist klar zu unterscheiden von dessen Output. Outputs sind die Produkte oder Angebote von einer Dienstleistung beziehungsweise eines Projekts. Wirkungen sind bei den Zielgruppen ausgelöste Effekte. Wir unterscheiden zwischen direkten, kurzfristigen Wirkungen der Tätigkeit bei der Zielgruppe (Outcome) und mittelbaren, längerfristigen Wirkungen (Impact) für die Gemeinschaft. Das Ziel der Tätigkeit auf der Outcome-Ebene wird als Dienstleistungs- oder Projektziel bezeichnet. Das Ziel einer Tätigkeit auf der Impact-Ebene muss den übergeordneten Zielen entsprechen. Im Zewo-Leitfaden zur Wirkungsmessung orientieren wir uns primär an der Wirkung auf der Outcome-Ebene.



Wirkungsmessung für NPO

Zewo-Leitfaden für Dienstleistungen und Projekte im Inland



Problem- und Kontextanalyse

Wenn die Planung für eine neue Dienstleistung oder ein neues Projekt in Angriff genommen wird, steht am Anfang in der Regel eine Information über eine Situation, welche durch Interventionen der Non-Profit-Organisation beeinflusst und verbessert werden soll. Non-Profit-Organisation verfügen über verschiedene Instrumente zur Beurteilung von unerwünschten Situationen:

- **Eigene Beurteilung:** Eine Non-Profit-Organisation kann aufgrund eigener Einschätzungen zum Schluss kommen, dass eine unerwünschte Situation besteht (z.B. eine Organisation kommt aufgrund einer höheren Beanspruchung der Hotline zum Schluss, dass immer mehr Menschen in finanzielle Probleme geraten).
- **Eigene Studien:** Eine Non-Profit-Organisation kann aufgrund eigener, wissenschaftliche Untersuchungen zum Schluss kommen, dass eine unerwünschte Situation besteht (z.B. eine Organisation zeigt im Rahmen einer eigenen wissenschaftlichen Studie, dass alleinerziehende Mütter immer öfter in eine finanzielle Notlage geraten).
- **Statistiken:** Eine Non-Profit-Organisation kann aufgrund von öffentlichen Statistiken zum Schluss kommen, dass in einem bestimmten Bereich ein Handlungsbedarf besteht (z.B. die Anzahl der Privatkonkurse ist in einer Periode stetig angestiegen, steigende Arbeitslosenzahlen).
- **Übergeordnete Strategien und gesetzliche Grundlagen:** Ein neuer Verfassungsartikel, neue Gesetze und Verordnungen oder neue Strategien des Bundes können dazu führen, dass eine unerwünschte Situation neu beurteilt, anders beeinflusst oder mit neuen Massnahmen angegangen wird (z.B. wenn der Bund beschliesst, dass die maximale Anzahl der Bezugstage von Arbeitslosengeld gekürzt wird).
- **Unabhängige Studien:** Eine unabhängige Studie kommt zum Schluss, dass eine gewisse Situation festgestellt wird, die von einer Non-Profit-Organisation als negativ beurteilt wird (z.B. kommt eine Studie einer Universität zum Schluss, dass vermehrt junge Menschen von Armut betroffen sind).
- **Beurteilung Betroffene:** Eine Non-Profit-Organisation kann direkt von Betroffenen auf eine unerwünschte Situation aufmerksam gemacht werden (z.B. Armutsbetroffene weisen eine Organisation darauf hin, dass sich der steigende soziale Druck negativ auf ihre Psyche auswirkt).

Solche Beurteilungen werden auch laufend von der öffentlichen Hand vorgenommen. Daraus resultierende Dienstleistungen und Projekte können im Rahmen von Leistungsverträgen zur Umsetzung an Non-Profit-Organisationen ausgelagert werden.

Wirkungsmessung für NPO

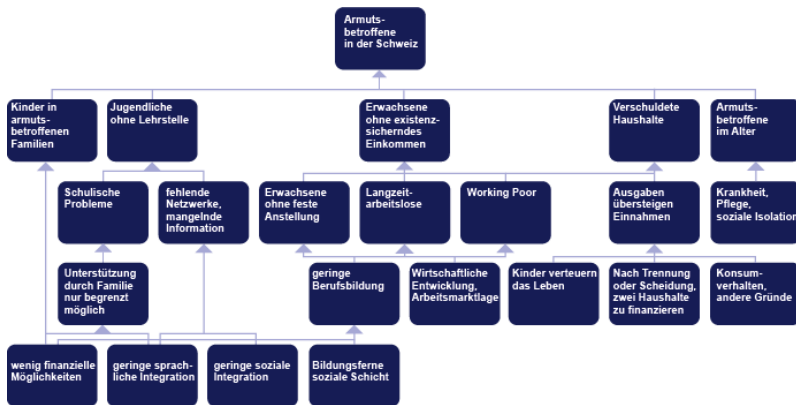
Zewo-Leitfaden für Dienstleistungen und Projekte im Inland



Ursachenanalyse anhand eines Problembaums

Ein praktisches Mittel zur Identifikation von Problemen und deren Ursachen ist der Problembaum. Die Technik stammt aus dem Bereich der Entwicklungszusammenarbeit. Eine Anwendung auf Themen im Inland ist aber problemlos möglich, wie das nachfolgende Beispiel zum Thema «Armut in der Schweiz» zeigt.

Der Problembaum kann anhand von eigenen Analysen oder im Rahmen von einer partizipativen Gruppendiskussion über mehrere Schritte erarbeitet: Als erstes werden in einer offenen Brainstorm-Runde Probleme, die von den Beteiligten als wichtig erachtet werden, genannt und auf Kärtchen aufgeschrieben. Ausgehend von einem ausgesuchten Hauptproblem werden die Kärtchen in eine Hierarchie von Ursache und Wirkung gebracht. Das Produkt der Diskussion, der Problembaum, sollte ein korrektes, aber vereinfachtes Modell der Wirklichkeit zeigen.

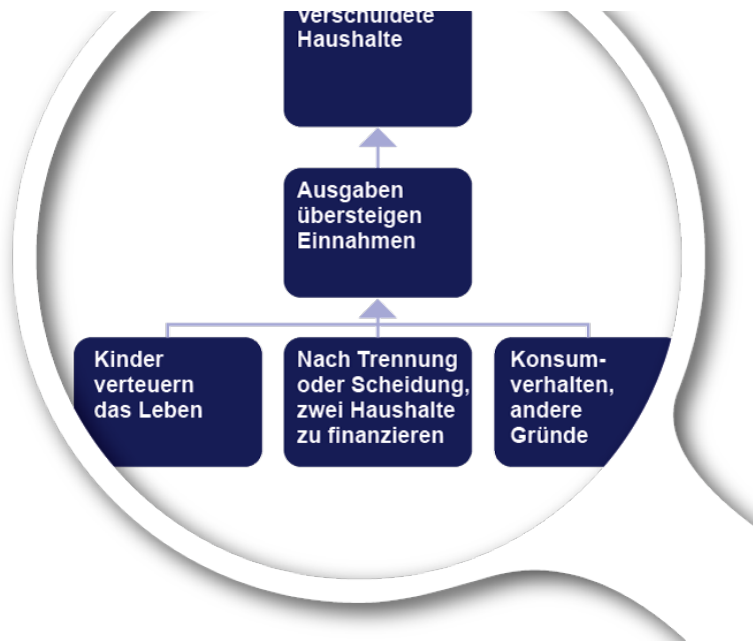


Klicken Sie auf das Bild, um es zu vergrössern

Teilursache für die Verschuldung: zu hohe Ausgaben

Um die Komplexität dieses Beispiels etwas zu verringern, möchten wir uns auf ein vereinfachtes, spezifisches Problem konzentrieren: Die Verschuldung von Haushalten. Dabei wird auf jene Ursache fokussiert, bei der hohe Ausgaben zu dieser Schuldensituation führen. Gängige Ursachen für hohe Ausgaben sind beispielsweise die Familiensituation (Kinder, Trennung oder Scheidung) oder das Konsumverhalten.





Daneben gibt es natürlich noch weitere Gründe, weshalb Haushalte verschuldet sind. Ursachen, die aufgrund einer schlechten Einkommenssituation zu einer Verschuldung führen, werden im Rahmen der oben stehenden Grafik der Einfachheit halber ausgeklammert. Die Verschuldung kann beispielsweise auch aus einer schlechten Entlohnung der Arbeit resultieren (Working Poor). Inhaltlich ist die Einkommenssituation für die Verschuldung von Haushalten genauso wichtig, wie zu hohe Ausgaben. Was sich jedoch unterscheidet sind die Lösungswege, um unterschiedliche Ursachen zu bekämpfen.



Wirkungsmessung für NPO

Zewo-Leitfaden für Dienstleistungen und Projekte im Inland



Was ist ein Dienstleistungs-/Projektziel?

Das Dienstleistungs-/Projektziel beschreibt die erwünschten und direkten, kurz- und mittelfristigen Wirkungen (Outcome), welche die Tätigkeit bei der Zielgruppe erzielen soll. Die Dienstleistungs- oder Projektziele müssen im Einflussbereich der Tätigkeit liegen und die Wirkungen sollten direkt der Tätigkeit zugeschrieben werden können. Die Dienstleistungs- oder Projektziele werden oft als Nutzen der Tätigkeit für die Zielgruppe formuliert: «Besserer...; erhöhter ...». Ebenfalls sinnvoll ist es, das Dienstleistungs- oder Projektziel als einen zu erreichenden Zustand in der Zukunft zu formulieren.

Das Dienstleistungs- oder Projektziel sollte auch tatsächlich eine Wirkung beschreiben. Das heisst: den Effekt oder die Veränderung, welche die Tätigkeit bei der Zielgruppe auslösen soll. In der Praxis ist es oft nicht ganz einfach, Wirkungen (Outcomes) von den Outputs bzw. den Leistungen, die aus einer Tätigkeit resultieren, zu unterscheiden. Gut formulierte, echte Wirkungsziele sind deshalb von grosser Bedeutung für eine aussagekräftige Wirkungsmessung.

Die Interventionen bei der Zielgruppe sollen bewirken, dass ein Beitrag zur Erreichung der langfristigen Ziele geleistet wird (Impact). Diese längerfristigen Effekte können sich auf Personen, Gruppen, Organisationen, die Gesamtgesellschaft oder den Zustand der Umwelt beziehen, welche nicht zu den direkten Adressaten der Leistungen gehören.

Ein gut formuliertes Dienstleistungs-/Projektziel

- beschreibt tatsächlich die Wirkung der Dienstleistung oder des Projekts auf der Outcome-Ebene
- kann plausibel mit den übergeordneten Zielen der Organisation in Verbindung gebracht werden (Zweck und Strategie der Organisation)
- ist von der Zielgruppe und weiteren Anspruchsgruppen akzeptiert
- ist klar und prägnant

ACHTUNG

- Nicht einfach die Outputs zusammenfassen, sondern die dadurch auszulösenden Wirkungen auf einem höheren Level beschreiben.
- Klar unterscheiden zwischen Ziel und Indikator.
- Es gibt verschiedene Möglichkeiten, Ziele und Indikatoren zu unterscheiden. Die einzelnen Varianten sollten aber nicht vermischt werden.

Beispiele

- **Kurs Schuldenmanagement**
Verschuldete Familienväter in den Regionen x, y und z entlasten durch Sparmassnahmen das Familienbudget.
- **Dienstleistung Fahrdienst**
Die Mobilität von älteren Menschen in den Regionen x, y und z soll verbessert werden.

Wirkungsmessung für NPO

Zewo-Leitfaden für Dienstleistungen und Projekte im Inland



Wie leistet das Dienstleistungs-/Projektziel einen Beitrag zu den übergeordneten Zielen?

Mit der langfristigen, strategischen Ausrichtung verfolgt eine Non-Profit-Organisation übergeordnete Ziele. Wenn konkrete Dienstleistungs- und Projektziele ausgearbeitet werden, muss geklärt sein, wie die



beabsichtigten langfristigen Wirkungen (Impact) eines Projektes oder einer Dienstleistung einen Beitrag zu den übergeordneten Zielen leisten. Die übergeordneten Ziele sind unter anderem im Zweck und in der Strategie der Organisation festgehalten.

Die beabsichtigten, langfristigen Wirkungszusammenhänge auf der Impact-Ebene sind deshalb ebenfalls im Rahmen der Planung von Dienstleistungs- und Projektzielen aufzuzeigen und festzuhalten.



Wirkungsmessung für NPO

Zewo-Leitfaden für Dienstleistungen und Projekte im Inland



Ziel und Indikator

In der Praxis werden die Begriffe «Ziel» und «Indikator» oft unterschiedlich definiert und verwendet. Grundsätzlich können drei Varianten unterschieden werden, die in den folgenden Tabellen anhand eines Beispiels veranschaulicht werden. Alle drei Varianten sind zweckmässig. Sie sollten jedoch nicht untereinander kombiniert werden.

In diesem Leitfaden verwenden wir die Variante 1: Bei dieser Variante wird zwischen einem Ziel, einem Indikator für diese Zielgrösse und einer Soll-Grösse, die man mit den Interventionen erreichen möchte, unterschieden.

Beim Ziel wird formuliert, was man erreichen möchte. Es handelt sich dabei nicht um eine quantifizierbare Grösse. Der Indikator wird dann verwendet, um die Entwicklung der Zielgrösse messen zu können. Im erläuterten Beispiel wird die Armut mit der Armutsquote gemessen. Das ist jener Anteil der Bevölkerung, der unter dem Existenzminimum lebt. Bei einer Veränderung der Zielgrösse sollte sich der Indikator in die gewünschte Richtung der Soll-Grösse bewegen.

Variante 1 (Beispiel Armut in der Schweiz)

	Ziel	Indikator	Soll
Impact-Ebene	Armut in der Schweiz sinkt	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 mindestens halbieren konnten	>60%
Output-Ebene	Zielgruppe wird mit Angeboten erreicht	Beratungen durchgeführt	80

Neben der Variante 1 gibt es noch andere Möglichkeiten die Begriffe «Ziel» und «Indikator» abzubilden. Bei der Variante 2 wird die Soll-Grösse bereits als quantifizierbare Zahl beim Indikator formuliert.

Variante 2 (Beispiel Armut in der Schweiz)

	Ziel	Indikator
Impact-Ebene	Armut in der Schweiz sinkt	Armutsquote halbiert (bis 2020)

Outcome-Ebene	Zielgruppe kann Schulden reduzieren	Mindestens 60% der Personen konnten nach der ersten Schuldenberatung innerhalb von 24 Monaten ihre Schulden mindestens halbieren
Output-Ebene	Zielgruppe wird mit Angeboten erreicht	80 Beratungen durchgeführt

Bei der Variante 3 wird die Soll-Grösse als quantifizierbare Zahl beim Ziel formuliert.

Variante 3 (Beispiel Armut in der Schweiz)

	Ziel	Indikator
Impact-Ebene	Bis 2020 hat sich die Armut in der Schweiz halbiert	Armutquote x
Outcome-Ebene	Mindestens 60% der Personen konnten nach der ersten Schuldenberatung ihre Schulden innerhalb von 24 Monaten mindestens halbieren	Prozentsatz x der Personen, die nach der ersten Schuldenberatung ihre Schulden innerhalb von 24 Monaten mindestens halbieren konnten
Output-Ebene	Persönliche Schuldenberatung anbieten	Anzahl durchgeführter Beratungen

Inhaltlich sind diese drei Varianten gleichwertig. Wichtig ist, dass man sie nicht vermischt.

Wirkungsmessung für NPO

Zewo-Leitfaden für Dienstleistungen und Projekte im Inland



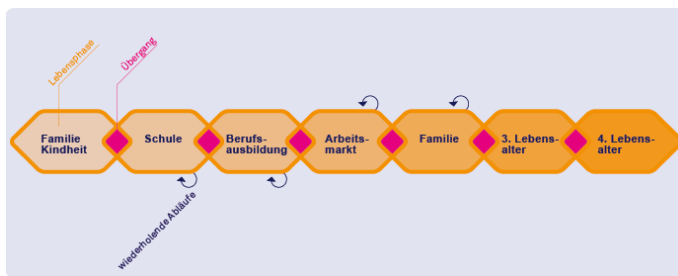
Beispiel: Armut in der Schweiz

Das Vorgehen bei der Wirkungsmessung wird in diesem Leitfaden anhand eines Beispiels aus der Praxis erläutert. Dafür wurde das Thema «Armut in der Schweiz» gewählt.

Ausgangslage

Eine Non-Profit-Organisation ist aufgrund von eigenen Studien zum Schluss gekommen, dass in der Schweiz viele Menschen von Armut betroffen sind. Deshalb setzt sich diese Organisation im Jahr X das Ziel, dass die Armut in der Schweiz innerhalb von 10 Jahren halbiert wird. Es wird zu einer Dekade der Armutsbekämpfung aufgerufen. Dafür wird zuerst erörtert, unter welchen Bedingungen Menschen in Armut geraten oder in Armut verbleiben. Aus diesen Analysen werden dann konkrete Massnahmen, Dienstleistungen und Projekte abgeleitet.

Wie wird die Situation zur Armut in der Schweiz beurteilt?



Die Non-Profit-Organisation versucht in einem ersten Schritt, die Ursachen für Armut in der Schweiz zu bestimmen. Es wird die Frage gestellt, wann

und unter welchen Bedingungen eine Person in der Schweiz in Armut gerät. Als Orientierungshilfe für diese Betrachtung wird ein Lebenslaufmodell mit sieben Lebensphasen aufgestellt. Innerhalb jeder dieser Lebensphasen sowie insbesondere bei den Übergängen in die nächste Lebensphase besteht die Gefahr, dass Individuen in Armut geraten. Die Gründe in diesen Zeitabschnitten sind sehr unterschiedlicher Natur. Entwicklungen von früheren Lebensphasen beeinflussen dabei auch spätere Lebensphasen. Wenn bei einem Individuum beispielsweise in der Schulzeit ein Bildungsdefizit besteht, erhöht das auch in einer späteren Lebensphase die Wahrscheinlichkeit in Armut zu geraten.

Wie wurden die Projekt- und Dienstleistungsziele definiert?

In einem zweiten Schritt wird systematisch analysiert, welche spezifischen Gründe in den einzelnen Lebensphasen sowie bei den Übergängen in die nächste Lebensphase dafür verantwortlich sind, dass Individuen in Armut geraten. Als Ursachen für Armut werden dabei Aspekte wie Integration, Bildung und Sprachkenntnisse identifiziert. Um langfristig wirkungsvoll und nachhaltig intervenieren zu können, müssen Dienstleistungen und Projekte auf Ursachen von Armut fokussieren.