

Wirkungsmessung für NPO

Zewo-Leitfaden für Dienstleistungen und Projekte im Inland



Schritt 2: Wirkungsmodell entwickeln

Damit die Wirkung einer Dienstleistung oder eines Projekts gemessen und überprüft werden kann, muss klar sein, wie die geplante Wirkung erzielt werden soll. Eine weitere Grundlage der Wirkungsmessung ist deshalb das Wirkungsmodell einer Dienstleistung oder eines Projekts. Dieses beschreibt die expliziten und impliziten Annahmen über die Wirkungsweise des Vorhabens. Es zeigt mit welchen Mitteln (Input), Massnahmen (Aktivitäten), Produkten oder Tätigkeiten (Output) und über welche Zwischenresultate das Dienstleistungs- oder Projektziel erreicht werden soll. Das Wirkungsmodell ist zentral für das Verstehen und Analysieren von Erfolgen und Misserfolgen. Es sollte unbedingt grafisch oder schriftlich festgehalten werden.

So wird es gemacht

Aktivitäten	Es wird ein Wirkungsmodell entwickelt, das die Wirkungszusammenhänge aufzeigt. Unter gewissen Bedingungen macht es Sinn, das Wirkungsmodell zusammen mit der Zielgruppe zu entwickeln. Ein fundiertes Wirkungsmodell hilft, effektivste und erfolgversprechende Interventionsstrategien zu wählen.
Fragen	Mit der Beantwortung folgender Fragen kann dieser zweite Schritt der Wirkungsmessung angegangen werden: <ul style="list-style-type: none">• Wie können wir das Problem lösen und die Situation verändern?• Von welchen Beziehungen zwischen Ursachen und Wirkung (Wirkungshypothesen) gehen wir dabei aus?• Welche Voraussetzungen sind nötig, damit das Ziel erreicht werden kann?• Welche externen Kräfte wirken den Zielen entgegen?• Welche Nebeneffekte sind denkbar?• Was ist die beste Strategie, um das Dienstleistungs- oder Projektziel zu erreichen?
Resultate	Grafisches Wirkungsmodell, das der Komplexität der Dienstleistung oder des Projekts angemessen ist: <ul style="list-style-type: none">• <u>Einfaches Logic Modell</u>• <u>Erweitertes Logic Modell</u>• <u>CIPP Modell</u>• <u>Programmbaum</u>

WICHTIG

Auch wenn primär die Leistung auf der Outcome Ebene gemessen wird, braucht es eine Hypothese, die beschreibt, was die Effekte bei der Zielgruppe (Outcome) zur Erreichung des längerfristigen Entwicklungsziels (Impact) beitragen. Oft ist es nicht möglich, eine langfristige Wirkung einer bestimmten Dienstleistung oder einem bestimmten Projekt eindeutig zuzuordnen (Zuordnungslücke). Es sollte aber plausibel begründet werden, was es zur Erreichung des längerfristigen Ziels beiträgt.

Wirkungsmessung für NPO
Zewo-Leitfaden für Dienstleistungen und Projekte im Inland

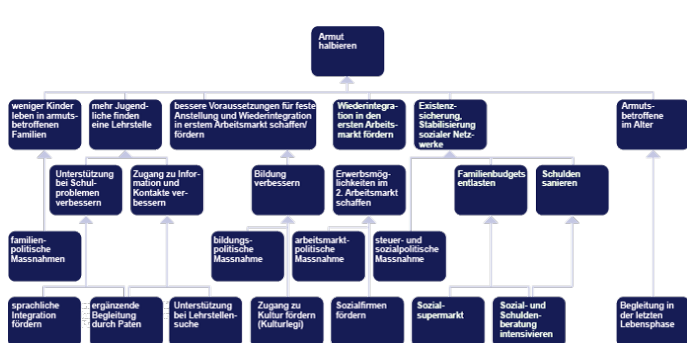


Lösungswege

Um nach Lösungen für die Probleme zu suchen, wird häufig ein Zielbaum entwickelt. Dieser wird üblicherweise aus dem Problembaum abgeleitet.

Beispiel Zielbaum: Armut in der Schweiz

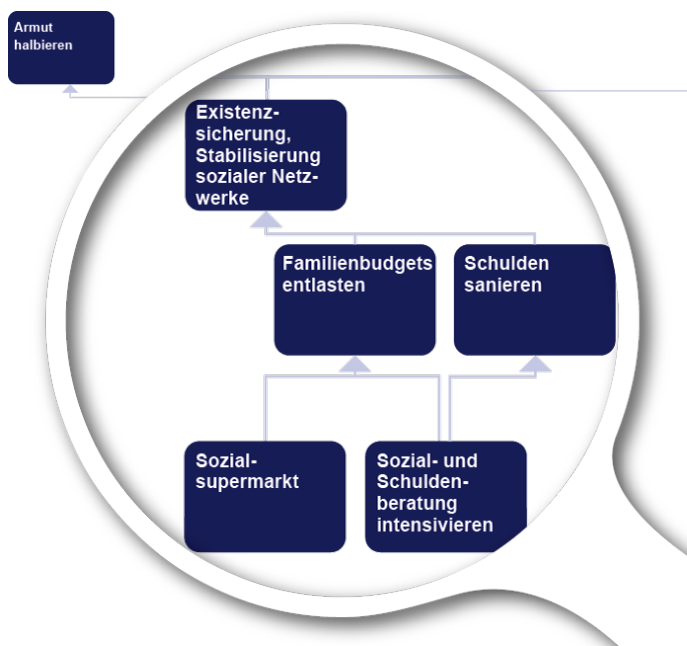
Dieser Zielbaum zeigt ein Modell, wie man mittels verschiedenen Projekten und Dienstleistungen auf die Armut in der Schweiz Einfluss nehmen kann. Die Problematik der Armut ist sehr komplex, wie der Problembaum veranschaulicht hat. Umgekehrt gibt es viele denkbare Aktivitäten und Massnahmen, die dazu beitragen, die Armut in der Schweiz zu reduzieren.



Klicken Sie auf das Bild, um es zu vergrössern

Mögliche Lösungswege bei zu hohen Ausgaben

Selbst wenn man auf die Teilproblematik von jenen verschuldeten Haushalten fokussiert, bei denen zu hohe Ausgaben als Armutsursache ausgemacht wurde, sind immer noch unterschiedliche Lösungsansätze und Hilfeleistungen denkbar. Eine Beratungsstelle, an die sich Betroffene wenden können, kann als Lösungsansatz ebenso effizient sein, wie ein Markt, bei dem vergünstigte Lebensmittel verkauft werden. Bei diesen beiden Lösungsansätzen handelt es sich um komplementäre Dienstleistungen, welche beide einen Beitrag leisten können, die Armut in der Schweiz zu reduzieren.



Wirkungsmessung für NPO

Zewo-Leitfaden für Dienstleistungen und Projekte im Inland



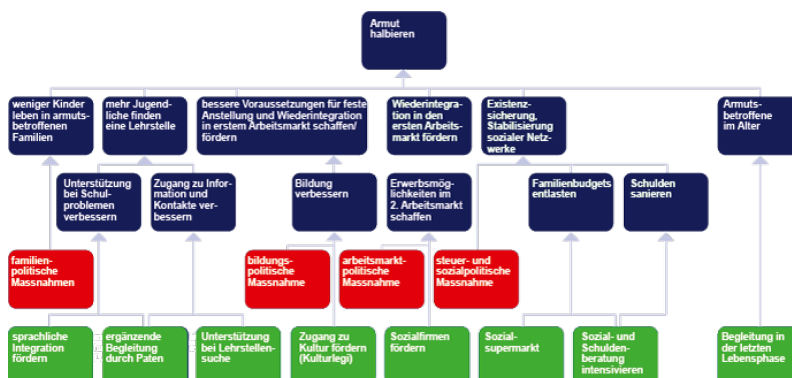
Interventionsstrategie

Die Probleme sind oft vielschichtig und meist gibt es mehrere Wege zur Verbesserung der Situation. Non-Profit-Organisationen müssen sich für eine Interventionsstrategie entscheiden.

Um den besten Weg zu finden, sollten folgende Punkte beachtet werden:

- Was liegt in unserem Einflussbereich, was nicht?
- Ist der Aufwand gemessen an der Wirkung vertretbar?
- Welche Voraussetzungen braucht es für eine erfolgreiche Durchführung?
- Welche Risiken gibt es? Wie wahrscheinlich ist es, dass sie eintreten?
Könnten die Auswirkungen den Erfolg der Dienstleistung oder des Projekts gefährden?
- Welche erwünschten oder unerwünschten Nebeneffekte sind denkbar?

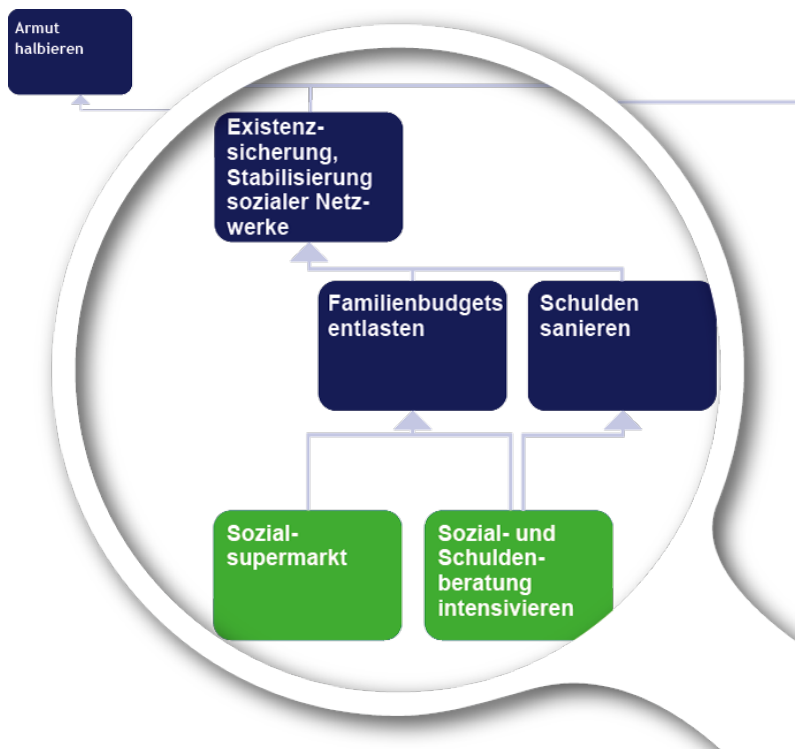
Eine Intervention sollte möglichst wirksam sein und der Aufwand, um sie zu realisieren, muss verhältnismässig bleiben. Die nötigen Voraussetzungen für eine erfolgreiche Durchführung sollten realistischerweise gegeben sein. Es darf keine Risiken geben, die mit hoher Eintretenswahrscheinlichkeit den Erfolg der Dienstleistung oder des Projektes gefährden. Unerwünschte Nebeneffekte gilt es möglichst zu vermeiden.



Klicken Sie auf das Bild, um es zu vergrössern

Eine Non-Profit-Organisation muss sich für eine bestimmte Interventionsstrategie entscheiden, um Ihre Ziele zu erreichen. Im vorliegenden Beispiel können sowohl konkrete Dienstleistungen und Projekte, die von der Organisation selber ausgeführt werden (grün), als auch politische Massnahmen einen Beitrag leisten (rot), die Armut zu reduzieren. Eine Organisation muss sich für konkrete Massnahmen und Aktivitäten entscheiden, die umgesetzt werden sollen. Bei politischen Massnahmen ist der Einfluss einer Non-Profit-Organisation in der Regel begrenzt. Dienstleistungen und Projekte, welche von einer Organisation für eine Umsetzung in Betracht gezogen werden, müssen wirksam und moralisch

vertretbar sein. Zusätzlich müssen die geplanten Aktivitäten und Massnahmen von der Organisation auch umgesetzt werden können. Das Potential genügend Ressourcen einsetzen zu können, muss vorhanden sein.



Möglicherweise können verschiedene Projekte oder Dienstleistungen potentiell für eine Umsetzung in Frage kommen, welche die gesetzten Anforderungen erfüllen. Wenn jedoch nicht alle Projekte und Dienstleistungen umgesetzt werden können, sollte sich eine Organisation überlegen, welche Aktivitäten und Massnahmen den grössten Beitrag zu den übergeordneten Zielen leisten.

Bewertung verschiedener Massnahmen, Dienstleistungen und Projekte

Verschiedene Massnahmen sind unterschiedlich effizient. Als Non-Profit-Organisation gilt es einzelne Massnahmen zu bewerten und abzuwägen, welche konkreten Interventionen am sinnvollsten sind. Es handelt sich dabei um eine interne normative Bewertung. Sie soll als Entscheidungsgrundlage dienen, welche Massnahmen, Dienstleistungen oder Projekte tatsächlich durchgeführt werden.

Beispiel: Armut in der Schweiz

Massnahme	Einflussbereich	Wirkung	Aufwand	Voraussetzung	Risiken	Nebeneffekte
Ergänzungsleistungen	Politische Forderung	mittel	hoch	realistisch	mittel	positive
Bildung für alle	Politische Forderung	hoch	hoch	realistisch	mittel	positive
Sozial- und Schuldenberatung	Anlaufstelle für persönliche Beratung, Hotline, Homepage	hoch	mittel	realistisch	gering	geringe negativen
Prävention für Risikogruppen	Prävention für Risikogruppen	mittel	mittel	realistisch	gering	Weniger Imageprobleme und Inkassoaufwand für Firmen

Direkte Finanzhilfe	Tilgung der Schulden mittels Spendengelder	gering	sehr hoch	übersteigt finanzielle Möglichkeiten	-	-
----------------------------	--	--------	--------------	--	---	---

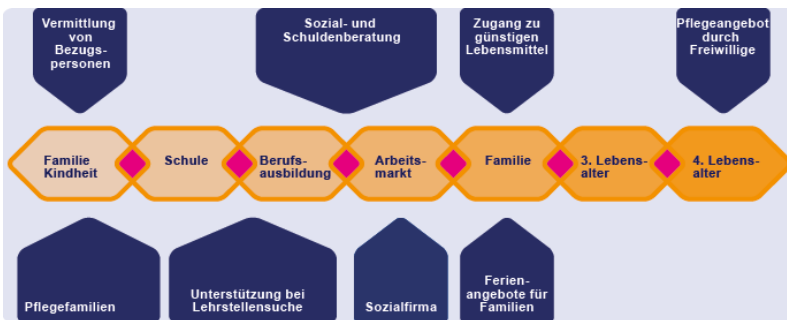
Wirkungsmessung für NPO

Zewo-Leitfaden für Dienstleistungen und Projekte im Inland

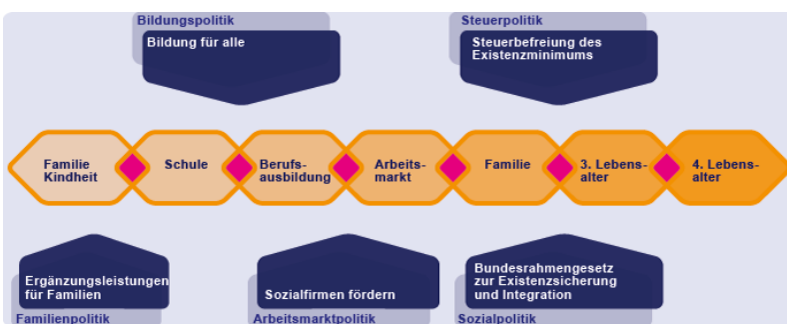


Beispiel: Die Auswahl von Projekten und Dienstleistungen

Das Praxisbeispiel aus dem Bereich der Armutsbekämpfung zeigt, dass ganz verschiedene Projekte und Dienstleistungen einen Beitrag zur Reduktion der Armut in der Schweiz leisten können. Eine Organisation entscheidet sich beispielsweise für folgende Dienstleistungen und Projekte, welche aus einem Lebenslaufmodell abgeleitet wurden.



Zusätzlich kann eine Organisation auch noch politische Forderungen aufstellen, welche aus Sicht der Organisation ebenfalls Ziel führend sein können, um Armutsrisiken zu senken und Armutsbetroffene zu entlasten.





Wirkungsmessung für NPO

Zewo-Leitfaden für Dienstleistungen und Projekte im Inland

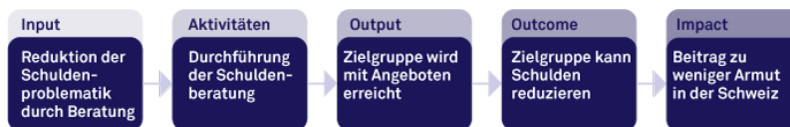


Einfaches Logic Model

Das Logic Model ist eine einfache und weitverbreitete Form eines grafischen Wirkungsmodells. Es veranschaulicht die Wirkungsweise einer Dienstleistung oder eines Projekts als linearen Zusammenhang von Ursache und Wirkung. Externe Faktoren werden meist nicht in die Darstellung einbezogen.

Beispiel: Dienstleistung Schuldenberatung

Eine Dienstleistung, die einen Beitrag zur Reduktion der Armut in der Schweiz leisten kann, ist die persönliche Schuldenberatung. Mit der Schaffung eines solchen Angebotes solle eine Anlaufsstelle für Menschen in einer finanziellen Notlage geboten werden. Diese Dienstleistung soll mithelfen, Armutsrisiken zu reduzieren und Lösungen aufzuzeigen, wie Schulden reduziert werden können.



Eignung

Dieses Modell ist eine gute Basis für das Monitoring und die Wirkungsmessung von einfachen Projekten in wenig komplexen Situationen.

Vorteile

- Einfache Darstellung
- Fokus auf die zentralen, wesentlichen Elemente der Dienstleistung oder des Projekts
- Gute Grundlage für Wirkungsmessung
- Weite Verbreitung

Nachteile

- Reduktion auf lineare Zusammenhänge von Ursache und Wirkung
- Externe Einflüsse nicht berücksichtigt
- Prozess der Veränderung ist nicht sichtbar
- Gefahr für Tunnelblick

ACHTUNG

«Logic Model» nicht mit «Logframe» verwechseln: Das «Logic Model» spielt eine wichtige Rolle im weitverbreiteten Logical Framework Approach. Es ist die Grundlage für die Logical Framework Matrix, das sogenannte «Logframe». «Logic Model» sollte aber nicht mit «Logframe» gleichgesetzt werden. Erstens enthält ein Logframe gegenüber einem reinen Logic Model zusätzliche Informationen und zweitens sollten zur Herleitung des

Logframes durchaus komplexere, nicht streng lineare
Wirkungsmodelle verwendet werden.

Wirkungsmessung für NPO

Zewo-Leitfaden für Dienstleistungen und Projekte im Inland



Erweitertes Logic Model

Um die Wirkungsweise von komplexeren Dienstleistungsangeboten oder komplexeren Projekten zu visualisieren reicht ein einfaches Logic Model oft nicht aus. Wenn mehrere Aktivitäten zum gleichen Output führen, muss es verbreitert werden. Es kann auch über mehrere Stufen verschachtelt sein.

Beispiel: Persönliche Schuldenberatung

Aus einem Katalog von Dienstleistungen und Projekten im Bereich der Prävention und Beratung zur Bekämpfung der Schuldenproblematik entsteht ein komplexeres Modell. Dies kann mit einem erweiterten Logic Model dargestellt werden.



Eignung

Dieses Modell eignet sich als Grundlage zur Wirkungsmessung von detailliert dargestellten Dienstleistungen oder Projekten.

Vorteile

- Zusammenhänge der Projekte können einfach dargestellt werden
- Fokus ist auf die zentralen Elemente gerichtet
- Gute Grundlage für Wirkungsmessung
- Weite Verbreitung

Nachteile

- Externe Einflüsse nicht berücksichtigt
- Prozess der Veränderung ist nicht sichtbar
- Gefahr für Tunnelblick

Wirkungsmessung für NPO

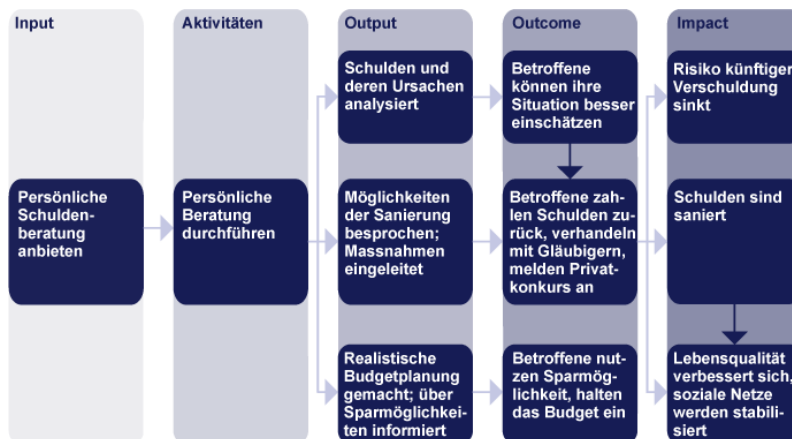
Zewo-Leitfaden für Dienstleistungen und Projekte im Inland



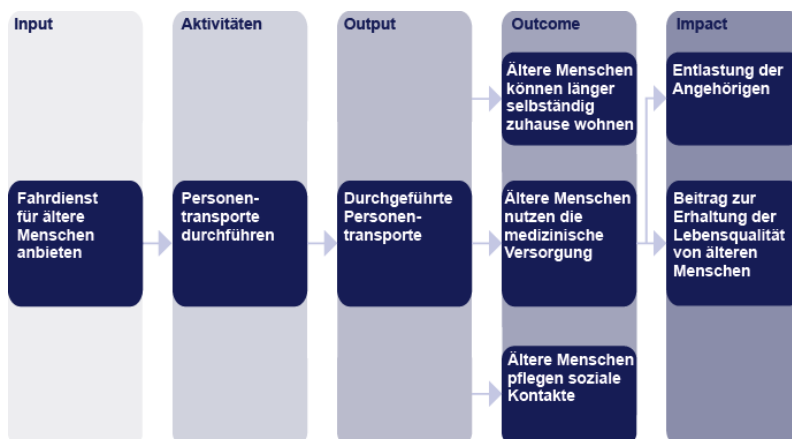
Beispiel: Einzelne Dienstleistung

Auch eine einzelne Dienstleistung oder ein einzelnes Projekt kann in einem erweiterten Logic Modell dargestellt werden, wie die nachfolgende Grafik zeigt.

Persönliche Schuldenberatung



Fahrdienst für ältere Menschen





Stiftung Zewo

Schweizerische Zertifizierungsstelle für gemeinnützige,
Spenden sammelnde Organisationen

Stiftung Zewo
Lägernstrasse 27
8037 Zürich
Telefon +41 (0)44 366 99 55

Wirkungsmessung für NPO

Zewo-Leitfaden für Dienstleistungen und Projekte im Inland



Weitere Modellansätze

Neben dem einfachen Logic Model und dem erweiterten Logic Model gibt es noch weitere Ansätze für die Erstellung eines Wirkungsmodells. Deshalb werden in der Folge noch kurz zwei weitere Modellansätze vorgestellt: das CIPP-Modell und der Programmbaum. Diese beiden Modelle entstammen der Literatur. In der Praxis sind sie bis jetzt jedoch kaum von Bedeutung. Dennoch können diese Ansätze bei der Entwicklung eines Wirkungsmodells hilfreich und inspirierend sein.



Wirkungsmessung für NPO

Zewo-Leitfaden für Dienstleistungen und Projekte im Inland



CIPP-Modell (Context, Input, Process, Product)

Daniel L. Stufflebeam (1971) führte ein Evaluationsmodell «CIPP» ein. Die Abkürzung CIPP steht dabei für die Begriffe Context, Input, Process und Product Model. Das CIPP-Evaluationsmodell ist ein umfassender Rahmen, um Evaluationen von Programmen, Projekten, Personal, Produkten, Institutionen und Systemen anzuleiten. Das Modell von Stufflebeam orientiert sich am zeitlichen Verlauf einer Massnahme. Es werden die einzelnen Bedingungen betrachtet, die das Gesamtergebnis beeinflussen.

Context: Umfeldanalyse in Bezug auf die von der Dienstleistung oder dem Projekt adressierten Bedürfnisse der Zielgruppe. Auf der Basis der Umfeldanalyse werden Ziele formuliert und angepasst.

Input: Bei der Analyse des Inputs wird geprüft, welche Ressourcen und Mittel für die Durchführung einer Massnahme oder die Bereitstellung einer Dienstleistung benötigt werden. Darunter fallen auch personelle Ressourcen und Infrastruktur.

Prozess: Bei der Analyse der Prozesse geht es darum die Umsetzung einer Dienstleistung oder eines Projektes laufen zu überprüfen. Darunter fallen die Prüfung der Beteiligung und Akzeptanz bei den Zielgruppen, die Einhaltung der vorgegebenen Termine sowie der geplanten Ressourcen.

Produkt: Bei der Ermittlung der Zielerreichung gilt es zu prüfen, ob die beabsichtigten Veränderungen bei den Zielgruppen und den Betroffenen festgestellt werden können. Neben den angestrebten Effekten sollen auch festgestellte „Nebenwirkungen“ in die Gesamtbetrachtung einbezogen werden.

Link für weiterführende Infos:

[Checkliste für das CIPP-Evaluationsmodell](#)



Wirkungsmessung für NPO

Zewo-Leitfaden für Dienstleistungen und Projekte im Inland



Programmbaum

Der Programmbaum ist ein durch Wolfgang Beywl und Univation entwickeltes logisches Programmmodell. Sein Einsatz strukturiert Evaluationen und Beratungen. Evaluierende nutzen ihn bei Gegenstandsbeschreibung und Kontextanalyse, Designentwicklung und Kommunikation. Programmverantwortliche prüfen und entwickeln mit ihm die Konzeptqualität ihrer Vorhaben. Sein Einsatz sichert einen hohen Prozessnutzen der Evaluation.

Kontext:	Systemumwelt des Programms auf lokaler bis internationaler Ebene; inkl. rechtlicher, politischer, sozialer, kultureller u. a. Aspekte, die sich langfristig und unabhängig vom Programm selbst ändern
Incomes:	Voraussetzungen, mit denen die Mitglieder der Zielgruppen in das Programm «hinein kommen», insb. Wissen, Einstellungen, Verhaltensweisen, Bedürfnisse, Werte (evtl. durch Teilnehmendenauswahl beeinflussbar)
Inputs:	Finanzielle, personale oder andere Ressourcen, die in ein Programm investiert werden, teils als monetäre Kosten erfassbar
Struktur:	Finanzielle, personale oder andere Ressourcen, die in ein Programm investiert werden, teils als monetäre Kosten erfassbar
Konzept:	Gedanklicher Entwurf, welche Resultate bis wann/wo/bei wem ausgelöst werden sollen (vgl. Zielsystem), welche Aktivitäten/Interventionen zur Zielerreichung eingesetzt werden sollen (Interventionsplan)
Aktivitäten:	Handlungen der im Programm beruflich, ehrenamtlich oder als koproduzierende Zielgruppenmitglieder Tätigen, die bei Umsetzung des Programms ausgeführt werden (direkt auf Ziele gerichtete Interventionen, Hilfsaktivitäten sowie Zielgruppenaktivitäten)