



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



Beispiel: Fahrdienst mit Freiwilligen

In diesem Kapitel werden die sechs Schritte zur Wirkungsmessung anhand eines durchgehenden Beispiels erläutert, das auf fiktiven Annahmen beruht. Thematisch handelt das Beispiel von einem «Fahrdienst mit Freiwilligen».

Zu Beginn wird die Ausgangslage einer Organisation beschrieben, welche im Inland tätig ist und eine einzige Dienstleistung anbietet. In der Folge werden die sechs Schritte zur Wirkungsmessung für diese bestehende Tätigkeit durchgespielt. Es wird versucht im Rahmen dieses Beispiels die Good Practice zu beschreiben.



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



Ausgangslage

Eine mittelgrosse, gemeinnützige Stiftung hat den Zweck das Wohlbefinden von älteren Menschen zu fördern. Sie betreibt deshalb schon seit mehr als 20 Jahren einen Fahrdienst für ältere Menschen in der ganzen Schweiz. Mit dieser Dienstleistung möchte man Menschen im fortgeschrittenen Alter entlasten und ihnen bei Alltagsbedürfnissen, welche eine gewisse Mobilität erfordern, behilflich sein. Durchgeführt werden die Transporte durch freiwillige Fahrerinnen und Fahrer. Bei diesen Personen handelt es sich überwiegend um Pensionärinnen und Pensionäre, die sich nach dem Berufsleben sozial engagieren möchten. Das Angebot ist beliebt und wird von vielen Menschen in Anspruch genommen. Die Dienstleistung wird durch Dienstleistungserträge, Spendengelder und öffentliche Beiträge finanziert.

Der Stiftungsrat dieser Organisation entscheidet im Rahmen des periodisch durchgeführten Strategieprozesses in den kommenden vier Jahren einen Schwerpunkt in der Wirkungsmessung zu setzen. Die bestehende Dienstleistung soll intensiv und wissenschaftlich fundiert auf ihre Wirkung überprüft werden. Er definiert dabei, dass jährlich 0.5 Prozent des Dienstleistungsbudgets für die Wirkungsmessung eingesetzt werden. Bei einem durchschnittlichen Dienstleistungsbudget von 4 Mio. Franken, stehen somit jährlich im Durchschnitt 20'000 Franken für die Wirkungsmessung zur Verfügung. Da erwartet wird, dass die Planung des Wirkungsmessungsprojekts sowie die Auswertung und die Interpretation der Daten etwas mehr Ressourcen binden, werden für das 1. und das 4. Jahr jeweils 25'000 Franken eingeplant und für die Datenerhebung im 2. und 3. Jahr jeweils 15'000 Franken. Unter Einhaltung dieser Rahmenbedingungen wird die Geschäftsleitung beauftragt in den kommenden vier Jahren ein Wirkungsmessungsprojekt durchzuführen. Im Fokus soll das organisationsinterne «Lernen» stehen.



Wirkungsmessung für NPO

Zewo-Leitfaden für Dienstleistungen und Projekte im Inland



Schritt 1: Dienstleistungsziele definieren

Mit dem Auftrag des Stiftungsrates in den kommenden Jahren die Wirkung des angebotenen Fahrdienstes zu überprüfen, setzt sich die Geschäftsleitung zum Ziel, in einem ersten Schritt die bestehende Dienstleistung zu analysieren. Sie möchte herausfinden, welche Bedürfnisse bei ihrer Zielgruppe bestehen und welche problematischen Lebensumstände, die sich negativ auf die Lebenszufriedenheit auswirken, festzustellen sind.

Die Geschäftsleitung beschliesst im Rahmen einer Vorstudie für die Problem- und Kontextanalyse eine Literatur-Recherche durchzuführen.

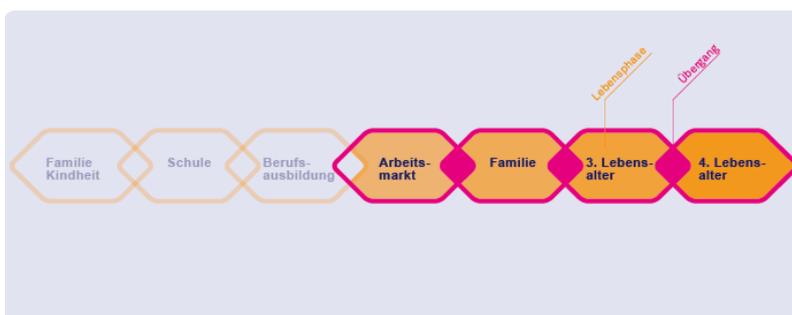
Ergebnisse der Kontext- und Problemanalyse

Anhand der Literatur-Recherche kann gezeigt werden, dass die abnehmende Autonomie ein wichtiger Grund für Unzufriedenheit im Alter darstellt. Aspekte, welche die Autonomie im Alltag negativ beeinflussen, sind die folgenden:

- Der Gesundheitszustand wird schlechter
- Einsamkeit und fehlende soziale Kontakte
- Abnehmende Mobilität
- Geringeres Sicherheitsgefühl
- Finanzielle Probleme, Betroffenheit von Armut

Lebenslaufmodell

Die Hauptzielgruppe befindet sich in der Regel im *3. und 4. Lebensalter*. Die Ursachen negative Einflussfaktoren auf die Lebenszufriedenheit im Alter reicht jedoch in frühere Lebensphasen zurück (u.a. *Arbeitsmarkt, Familie*). Kritische Phasen sind auch immer wieder die Übergänge in einen neuen Lebensabschnitt. Jene Lebensphasen, in denen die Hauptereignisse für eine höhere Unzufriedenheit im Alter zu eruieren sind, können anhand eines Lebenslaufmodells wie folgt veranschaulicht werden:



Der Gesundheitszustand verschlechtert sich: Mit zunehmendem Alter steigen die Gesundheitsrisiken und der Gesundheitszustand nimmt im

Durchschnitt stetig ab. Mit dem verschlechterten Gesundheitszustand sind Tätigkeiten nicht mehr möglich, die früher alltäglich waren. Auftretende körperliche oder geistige Beschwerden beeinträchtigen die Selbstbestimmung und die Unabhängigkeit negativ. Autonomes Wohnen wird zunehmend schwieriger.

Fehlendes soziales Netzwerk: Ältere Menschen beklagen Einsamkeit und fehlende soziale Kontakte, wenn das soziale Umfeld nicht mehr im gewünschten Ausmass vorhanden ist oder nie bestanden hat. Die Ursachen dafür sind in den Lebensphasen *Familie*, *3. Lebensalter* und *4. Lebensalter* zu suchen, sowie beim Übergang in die jeweils nächste Lebensphase. Gründe für das Gefühl von Einsamkeit sind beispielsweise ein schlechter Familienzusammenhalt, Scheidung, das Ausscheiden aus dem Arbeitsmarkt oder Todesfälle im sozialen Umfeld. Ein fehlendes soziales Netzwerk beeinflusst die Autonomie negativ und macht externe Hilfe notwendig.

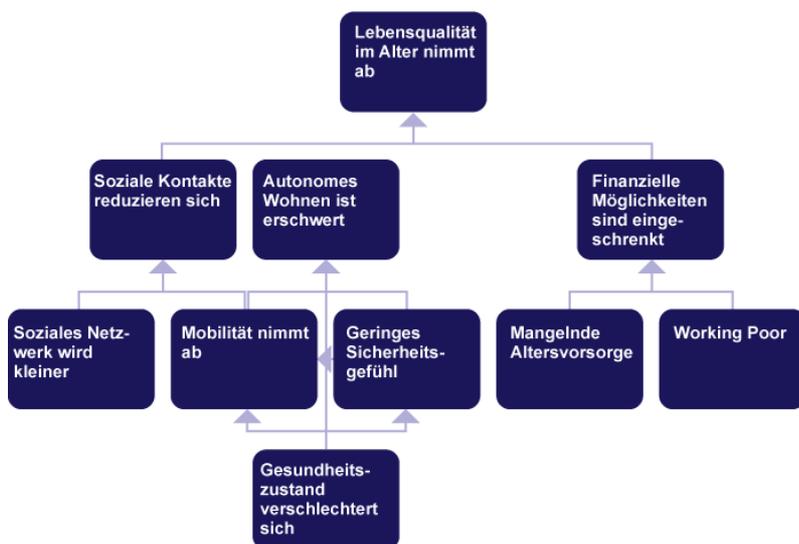
Sinkende Mobilität: Im Alter nimmt die Mobilität ab. Mit einem abnehmenden Gesundheitszustand brauchen gewisse Tätigkeiten mehr Zeit oder werden ganz unmöglich. Die sinkende Mobilität betrifft vor allem die Lebensphasen *3. Lebensalter* und *4. Lebensalter*. Wenn ältere Menschen weniger mobil sind, wird die Autonomie eingeschränkt.

Geringeres Sicherheitsgefühl: Im *3. Lebensalter* und *4. Lebensalter* steigt das Sicherheitsbedürfnis. Einerseits steigt die Angst, alleine zuhause zu sein, weil die gesundheitlichen Risiken zunehmen. Andererseits wird aufgrund höherer Sicherheitsbedürfnisse die Bewegungsfreiheit eingeschränkt, was die Mobilität reduziert (z.B. Fahrradfahren im Winter wird vermieden). Auch potentielle Risiken schränken die Autonomie ein.

Finanzielle Probleme, Betroffenheit von Armut: Eine ganz andere Ursache für die eine sinkende Lebenszufriedenheit im Alter sind finanzielle Probleme. Wenn Pensionärinnen oder Pensionäre zu wenig Geld für den Alltag zur Verfügung steht bzw. weniger als früher, macht das ältere Menschen unzufrieden. Gründe dafür können eine schlechte Vorsorge oder die frühere Stellung im Arbeitsmarkt sein (Working Poor).

Problembaum

Zusammengefasst lässt sich feststellen, dass alle beschriebenen Einflussfaktoren eine sinkende Lebenszufriedenheit im Alter zur Folge haben. Diese beeinflussen sich zum Teil auch gegenseitig. Wenn die Autonomie, die Selbstbestimmung oder die Unabhängigkeit eingeschränkt werden, sinkt die Lebenszufriedenheit. Um eine Übersicht dazu zu erhalten, wurden diese Erkenntnisse in einem Problembaum dargestellt.



Formulierung von Dienstleistungszielen

Aus der Vorstudie haben eine Literatur-Recherche, eine Befragung, ein

Lebenslaufmodell und ein Problembaum resultiert. Daraufhin werden die folgenden Dienstleistungsziele formuliert:

1. Der Fahrdienst mit Freiwilligen leistet einen positiven Beitrag für die Lebensqualität von Menschen im 3. und 4. Lebensalter.
2. Der Fahrdienst mit Freiwilligen trägt dazu bei, dass ältere Menschen selbständig zuhause wohnen können.
3. Der Fahrdienst mit Freiwilligen wird von der Zielgruppe vermehrt genutzt

Die Dienstleistungsziele stehen dabei in Einklang mit dem Zweck der Stiftung, in dem festgeschrieben ist, das Wohlbefinden von älteren Menschen in der Schweiz zu fördern.

Wirkungsmessung für NPO

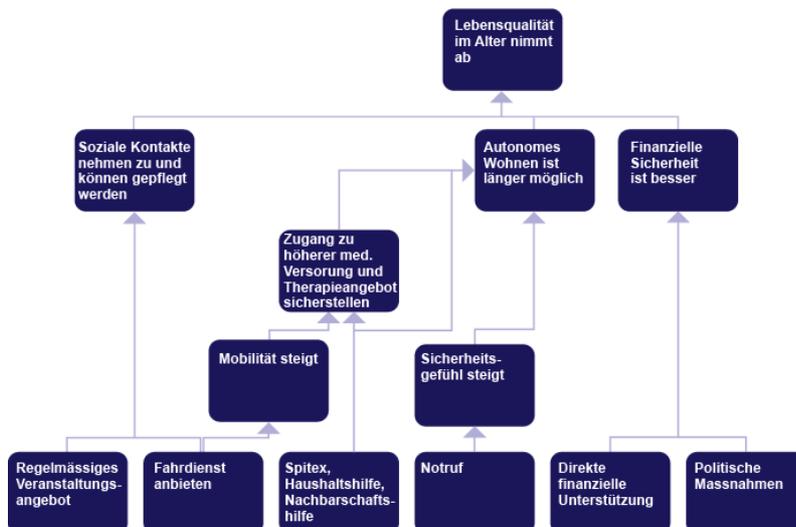
Zewo-Leitfaden für Dienstleistungen und Projekte im Inland

Schritt 2: Wirkungsmodell entwickeln

Mit den Erkenntnissen aus dem ersten Schritt wird nun versucht, die Bedürfnisse von Menschen im 3. und 4. Lebensalter positiv zu formulieren, Lösungswege aufzuzeigen und ein Wirkungsmodell zu entwickeln.

Auf der Basis der Vorstudie erarbeitet nun die Geschäftsleitung zusammen mit der dienstleistungsverantwortlichen Person verschiedene Lösungsansätze. Alternative Dienstleistungen und Projekte zur bestehenden Dienstleistung werden ebenfalls berücksichtigt, um möglichst viele Erkenntnisse zu erhalten.

Die eruierten Lösungsansätze werden in einem Zielbaum veranschaulicht. Dieser stellt sozusagen die Antwort auf den Problembaum dar.



Mit dieser grafischen Aufbereitung von denkbaren Lösungsansätzen, welche einen positiven Beitrag zur Erhaltung der Lebensqualität von älteren Menschen leisten, werden in der Geschäftsleitung die verschiedenen Interventionsmöglichkeiten diskutiert.

Es wird versucht, eine subjektive Bewertung der denkbaren Interventionsmöglichkeiten vorzunehmen.

Bewertung verschiedener Massnahmen, Dienstleistungen und Projekte

Massnahme	Einflussbereich	Wirkung	Aufwand	Voraussetzung	Risiken	Nebeneffekte
Regelmässiges Veranstaltungsangebot	Förderung des sozialen Netzwerkes	eher gering	mittel	realistisch	gering	positive

Fahrdienst mit Freiwilligen	Steigerung der Mobilität	hoch	mittel	langfristig vorhanden	mittel	positive
Spitex	Unterstützung, Pflege, Haushalt	hoch	mittel	Ärztliche Verordnung	mittel	positive
Haushaltshilfen	Haushalt, Betreuung, Nachtwache	hoch	hoch	Professionelle Betreuung	gering	positive
Nachbarschaftshilfe	Unterstützung im Haushalt, soziale Kontakte	hoch	eher hoch	Netzwerk mit Freiwilligen	gering	positive
Notruf	Steigerung des Sicherheitsgefühls	mittel bis hoch	hoch	Notrufzentrale 24h, 7/7 Tage erreichbar	gering	keine
Direkte finanzielle Hilfe	Finanzielle Situation	hoch	sehr hoch	unrealistisch	hoch	keine
Politische Massnahmen	Finanzielle Situation	hoch	sehr hoch	unrealistisch	hoch	negative

Die Geschäftsleitung und die dienstleistungsverantwortlichen Person kommen Schluss, dass die Organisation mit der bisherigen Ausgestaltung der Dienstleistung nicht schlecht aufgestellt ist. Ein Lerneffekt hat bereits jetzt stattgefunden: Je mehr Aspekte von den alternativen Interventionsstrategien zu einem vertretbaren Aufwand in den bestehenden Fahrdienst übernommen werden können, desto grösser ist die erwartete Wirkung des Fahrdienstes.

Die Organisation entwickelt ein Wirkungsmodell und greift dabei auf ein erweitertes Logic-Modell zurück. Dabei wird die folgende Variante vorgeschlagen:



Für die Outcome-Ebene konnte im Rahmen der Literatur-Recherche festgestellt werden, dass es für ältere Menschen wichtig ist, soziale Kontakte zu pflegen, mobil zu sein und Zugang zu medizinischer Versorgung zu haben. Alle diese Punkte fördern das autonome Wohnen in der eigenen Wohnung und die Lebensqualität.

Fazit aus den ersten beiden Schritten

Im Rahmen des Wirkungsmessungsprojekts soll überprüft werden, inwiefern die bestehende Dienstleistung einen Beitrag zum autonomen Wohnen und damit zu einer Erhöhung der Lebensqualität im Alter leistet, wo Grenzen gesetzt sind und wie die bestehende Dienstleistung verbessert werden kann. Externe Einflüsse müssen bei diesen Untersuchungen zwingend berücksichtigt werden.

Die Resultate aus der Vorstudie, die formulierten Dienstleistungsziele sowie das Wirkungsmodell werden im Stiftungsrat präsentiert und diskutiert. Anhand des ausgearbeiteten Wirkungsmodells soll nun die Wirkung der bestehenden Dienstleistung gemessen werden. Dafür muss die Wirkungsmessung geplant

werden.



Wirkungsmessung für NPO

Zewo-Leitfaden für Dienstleistungen und Projekte im Inland



Schritt 3: Wirkungsmessung planen

In einem dritten Schritt werden die Ziele ausformuliert, messbare Indikatoren definiert und die Datenerhebung geplant. Für die beschriebene Organisation könnte dies beispielsweise folgendermassen aussehen:

	Ziel	Indikator	Soll	Messung
Leistungsziel (L1)	Der Fahrdienst mit Freiwilligen wird von älteren Menschen genutzt	Anzahl Transporte x in den Regionen a, b und c, ev. Anzahl zurückgelegte Kilometer Erfassung der Art der Transporte	Steigerung um 2% im Vergleich zum Vorjahr Fahrdienst soll für vorgesehene Transporte eingesetzt werden (Sicherstellung des Schutzes vor nicht zielkonformer Nutzung)	Erhebung der Transporte
	<i>Frage:</i>	<i>Wie häufig wird der Fahrdienst wozu genutzt?</i>		
	<i>Wirkungshypothese L1</i>	<i>Je häufiger der Fahrdienst durch die Zielgruppen für zielkonforme Zwecke genutzt wird, desto ist grösser die Wirkungen bei der Zielgruppe und den Angehörigen.</i>		
Outcomeziel (O1)	Der Fahrdienst mit Freiwilligen wird von älteren Menschen genutzt	Erhebung soziodemografischer und gesundheits-spezifischer Merkmale der Nutzerinnen und Nutzer des Fahrdienstes	Fahrdienst soll durch Zielgruppe gemäss Konzept genutzt werden (betagte, kranke oder ev. behinderte Menschen)	Befragung der Zielgruppe
	<i>Frage:</i>	<i>Von wem wird der Fahrdienst genutzt?</i>		
	<i>Wirkungshypothese O1</i>	<i>Wenn der Fahrdienst durch die vorgesehenen Zielgruppen genutzt wird, treten die erwarteten Wirkungen bei den Zielgruppen und den Angehörigen am ehesten ein.</i>		
Outcomeziel (O2)	Der Fahrdienst leistet einen positiven Beitrag für die Lebensqualität von älteren Menschen	Zufriedenheit mit der Dienstleistung Angegebene Lebenszufriedenheit	80% der Nutzenden sind sehr/ eher zufrieden mit dem Fahrdienst	Befragung der Zielgruppe
	<i>Frage:</i>	<i>Wie zufrieden sind die Nutzerinnen und Nutzer mit dem Fahrdienst?</i>		
	<i>Wirkungshypothese O2</i>	<i>Wenn die Zielgruppen mit dem Fahrdienst zufrieden sind, wird dieser bei Bedarf häufig genutzt.</i>		
Outcomeziel (O3)	Der Fahrdienst leistet einen positiven Beitrag	Subjektive Beurteilung der Mobilität, des	60% der Befragten beurteilen ihre Mobilität, den Zugangs	Befragung der Zielgruppe

		Zugangs zu medizinischer Versorgung und der sozialen Kontakte	zu medizinischer Versorgung und die sozialen Kontakte positiv	Daten aus der Schweizerischen Gesundheitsbefragung (SGB)
für die Lebensqualität von älteren Menschen			Vergleich mit Daten aus der Schweizerischen Gesundheitsbefragung (SGB)	

Frage: Welche Wirkungen hat der Fahrdienst auf die Zielgruppe?

Wirkungshypothese O3 *Der Fahrdienst leistet einen positiven Beitrag für die Lebensqualität von älteren Menschen*

Impactziel (I1)	Der Fahrdienst mit Freiwilligen trägt dazu bei, dass Angehörige von Transportaufgaben entlastet werden	Beurteilung der Entlastungswirkung auf die Angehörigen Anzahl positive Presseberichte zum Wolf	Für 60% leistet der Fahrdienst einen massgeblichen Beitrag zur Entlastung von Transportaufgaben	Befragung der Angehörigen

Frage: Welche Wirkungen hat der Fahrdienst auf die Angehörigen?

Wirkungshypothese I1 *Der Fahrdienst trägt dazu bei, dass Angehörige von Transportaufgaben entlastet werden.*

Externe Faktoren

Bei der Planung der Wirkungsmessung gilt es auch externe Faktoren zu berücksichtigen. Bei einem Fahrdienst für ältere Menschen müssen beispielsweise folgende Fragen bedacht werden:

- Welche Rolle spielen andere Angebote wie z.B. die Spitex?
- Wie kann dem sich in der Tendenz mit steigendem Alter verschlechternden Gesundheitszustand Rechnung getragen werden?
- Wie gut ist die Gesundheitsversorgung in der betrachteten Region?
- Welche Rolle spielt das soziale Umfeld?

Kausalität

Man geht davon aus, dass der Fahrdienst einen Beitrag zum autonomen Leben zuhause leistet. Bei der Planung der Wirkungsmessung sollten Fragen zur Kausalität stets beachtet werden, wie die folgende Frage zeigt:

- Können Menschen, die den Fahrdienst nutzen, länger autonom wohnen oder nutzen Menschen, die länger autonom wohnen können, länger den Fahrdienst?

Wenn ein Studiendesign kausale Fragen berücksichtigen kann, ist das optimal (z.B. Vorher-Nachher-Vergleich mit Vergleichsgruppe). Wenn dies mit einem vertretbaren Aufwand nicht möglich ist, müssen allfällige Studienresultate stets relativiert werden, da auch eine umgekehrte Kausalität möglich wäre.

Verantwortlichkeiten und organisatorische Aspekte

Bei der Planung der Wirkungsmessung sollten Verantwortlichkeiten und organisatorische Aspekte schriftlich fest gehalten werden. Unter anderem die folgenden Fragen sollten damit beantwortet werden:

- Wer ist für die Datenerhebung verantwortlich?
- Wie werden die Daten erhoben?
- Wie häufig werden Daten erhoben?



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



Schritte 4 bis 6: Von der Datenerhebung bis zur Nutzung der Erkenntnisse

Datenerhebung

Als nächster Schritt folgt die Datenerhebung (Schritt 4). Diese muss überwacht und überprüft werden. Die Daten sollten gemäss der Planung erhoben werden. Gleichzeitig sollte aber auch überprüft werden, ob die Datenerhebung wie geplant durchgeführt werden kann. In dieser Phase können auch Zwischenberichte gemacht werden, welche die bisherigen Erkenntnisse festhalten.

Datenauswertung

In der Folge können die erhobenen Daten ausgewertet und die aufgestellten Hypothesen überprüft werden (Schritt 5). Zuverlässige Resultate bedingen eine gewissenhafte Anwendung aller vorausgehenden Schritte.

Nutzung der Erkenntnisse

Nach Abschluss eines Wirkungsmessungsprojektes können die Resultate zum Lernen, Lenken und Legitimieren genutzt werden (Schritt 6). Für die Motivation der Beteiligten ist es wichtig, dass sie über die Erkenntnisse informiert werden, die aus dem Wirkungsmessungsprojekt gewonnen werden konnten. Wenn beispielsweise die freiwilligen Fahrer oder Mitarbeiter an der Befragung beteiligt waren, sollten sie unbedingt über die Resultate der Studie informiert werden, auch wenn sie mit der Planung der Studie oder der Auswertung der Daten nichts zu tun hatten.