



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



Organisatorische Voraussetzungen

Klares Bekenntnis des Managements

Die leitenden Organe einer Organisation müssen ihren Willen zur Wirkungsmessung der Aktivitäten der Organisation klar zum Ausdruck bringen. Die Schaffung der notwendigen Voraussetzungen ist eine kontinuierliche Aufgabe.

Konzept und Handbuch als Grundlagen

Die Einführung einer systematischen Wirkungsmessung bezieht sich auf alle Bereiche einer Organisation, die sich mit der Planung, Durchführung, Steuerung und Evaluierung von Dienstleistungen und Projekten sowie organisationsinternem Lernen und Wissensmanagement beschäftigen. Grundlagen sind ein klares und verbindliches institutionelles Konzept sowie ein praxisorientiertes Handbuch zur Umsetzung. Darin werden die Begrifflichkeiten, Formate, Instrumente und Methoden für die Anwender und Anwenderinnen erläutert und die Standardformate für Planung, Monitoring und Berichterstattung dem Konzept entsprechend formuliert.

Kapazität und Know-how

Die Einführung einer systematischen Wirkungsmessung ist ein mehrjähriger Prozess, der entsprechende Kapazitäten benötigt. Wo das existierende Know-How für eine angemessene Wirkungsmessung nicht ausreichend vorhanden ist, sollte eine spezielle, interne Förderung erfolgen, um Monitoringfähigkeiten heranzubilden. Manchmal kann es aber auch sinnvoll sein, externe Experten beizuziehen.

Schulung

Mitarbeitende müssen im Bereich der Wirkungsmessung geschult werden. Es braucht ein flexibles System zur Weiterbildung sowie zur Schulung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Zeit

Für die Wirkungserfassung vor Ort ist ausreichend Zeit einzuplanen. Methodischen Fragen muss in der Vorbereitung von Wirkungsanalysen angemessene Aufmerksamkeit eingeräumt werden. Zudem müssen externe Gutachterinnen und Gutachter in verwendete Begrifflichkeit und Methoden eingeführt werden.

Budget

Wirkungsmessung braucht Ressourcen. Der entsprechende Aufwand sollte als Begleitaufwand der Dienstleistungen oder Projekte im Budget eingeplant werden. Sinnvoll ist es, jährlich etwa 0,5 bis 2,5% vom gesamten Aufwand für Dienstleistungen und Projekte vorzusehen. In Jahren mit geringerem, tatsächlichem Aufwand kann der nicht verwendete Teil als Reserve einem Fonds für Wirkungsmessung zugewiesen werden. So können spezifische Vorhaben der Wirkungsmessung periodisch, z.B. alle vier Jahre, durchgeführt

werden.



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



Institutionalisierung der Wirkungsmessung

Die Tätigkeiten im Rahmen der Wirkungsmessung können auf verschiedene Arten in eine Non-Profit-Organisation eingebettet werden. Hier sind einige Aspekte aufgeführt, die für eine erfolgreiche Implementierung eines Wirkungsmessungssystems in eine Organisation hilfreich sind.

Mehr-Augen-Prinzip

An der Wirkungsmessung sollten mehrere Personen beteiligt sein. Für die Planung, Durchführung und Evaluation der Wirkungsmessung - insbesondere die Definition der Wirkungsziele von Dienstleistungen und Projekten sowie die dazugehörigen Indikatoren - ist in der Regel die für das Projekt verantwortliche Person zuständig. Eine zweite Person, die auf Wirkungsmessung spezialisiert ist, sollte sie dabei unterstützen und die Wirkungsziele, die Wirkungsmodelle und die Indikatoren überprüfen.

Kleine Organisationen: Für die Umsetzung der Wirkungsmessung ist die projekt- oder dienstleistungsverantwortliche Person zuständig. Es ist zu empfehlen, dass mindestens eine zweite Person in diese Tätigkeiten einbezogen wird, welche die Umsetzung beurteilen und Feedbacks geben kann. Bei kleinen Organisationen kann dies beispielsweise die geschäftsleitende Person oder ein Vertreter des leitenden Organs sein.

Grosse Organisationen: Bei einer grösseren Organisation gibt es verschiedene denkbare Organisationsformen. Je nach Tätigkeitsgebiet, Grösse und Struktur der Organisation können unterschiedliche Angliederungen der Wirkungsmessung sinnvoll sein. In der Praxis wird das Fachwissen für die Wirkungsmessung häufig in einer Stabstelle gebündelt, die sich professionell mit Wirkungsmessung beschäftigt. Ein solches Kompetenzzentrum kann den Prozess der Planung, Durchführung und Evaluation der Wirkungsmessung unterstützen und den Dienstleistungs- und Projektverantwortlichen beratend zur Seite stehen.

Die Organisationsform hängt zudem davon ab, wie stark mit externen Partnern zusammengearbeitet wird (siehe Durchführung).

Strategische Vorgaben

Das leitende Organ sollte bei der Erstellung einer mittelfristigen Strategie klare Wirkungsziele definieren. Diese müssen im Einklang mit dem gemeinnützigen Zweck der Non-Profit-Organisation stehen, der in den Statuten oder der Stiftungsurkunde festgehalten ist. Auf diese Weise können im operativen Bereich die Wirkungsziele von einzelnen Dienstleistungen und Projekten immer wieder auf die übergeordneten Ziele abgestimmt werden.

Es empfiehlt sich zudem einen Informationsweg zu institutionalisieren, der sicherstellt, dass die Resultate der Wirkungsmessung dem leitenden Organ vorgelegt werden. Zudem kann geprüft werden, ob im leitenden Organ ein Gremium geschaffen werden soll, das die Wirkungsmessung überwacht (z.B.

ein «Ausschuss Wirkungsmessung»).

Beteiligung aller Mitarbeitenden

Eine Organisation sollte die Mitarbeiter in regelmässigen Abständen über die Erkenntnisse der Wirkungsmessung informieren. Dafür kann beispielsweise die Plattform eines alljährlichen Informationstages geschaffen werden. Auf diese Weise kann das wirkungsorientierte Handeln innerhalb einer Organisation gefördert werden.

Wirkungsmessung für NPO

Zewo-Leitfaden für Dienstleistungen und Projekte im Inland

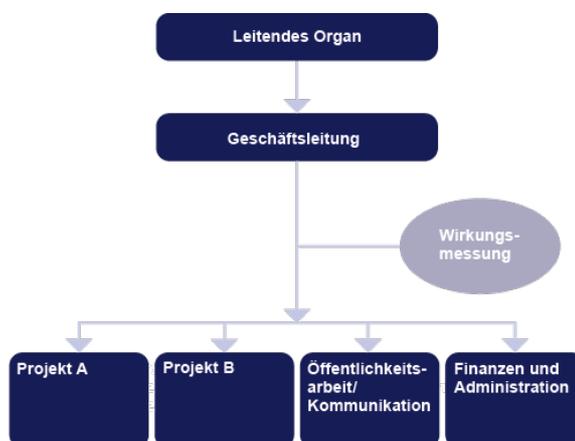


Organisationsformen

Es sind verschiedene Organisationsformen denkbar, wie die Wirkungsmessung innerhalb einer Organisation implementiert werden kann. Die folgenden Informationen bieten dazu einen kurzen Einblick und richten sich eher an grosse Organisationen.

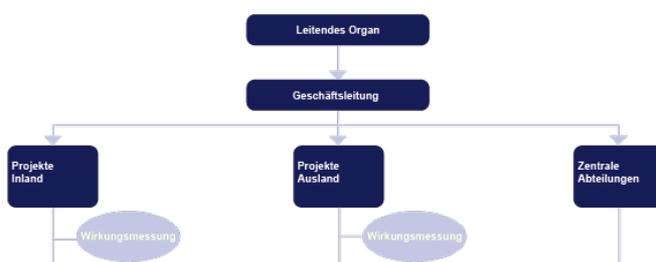
Stabstelle der Geschäftsleitung

Die Wirkungsmessung wird in einer Stabstelle institutionalisiert, die der Geschäftsleitung unterstellt ist. Die Geschäftsleitung hat sich die Wirkungsmessung zur Aufgabe gemacht und setzt die Stabstelle dafür in den von ihr bestimmten Dienstleistungen und Projekten ein. Die Stabstelle unterstützt die Leitung der Dienstleistung oder des Projekts bei der Wirkungsmessung und rapportiert an die Geschäftsleitung.



Divisionale Organisation

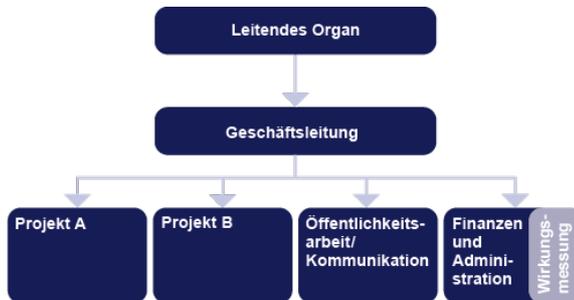
Hier wird die Wirkungsmessung als Stabstelle in die operativen Bereiche eingebunden. Eine divisionale Organisation macht grundsätzlich dann Sinn, wenn eine Organisation sehr verschiedene Tätigkeitsbereiche ausübt, die man organisatorisch trennen möchte. Bei dieser Organisationsform werden eher Lerneffekte betont. Der Unabhängigkeit wird jedoch ein kleineres Gewicht zugeordnet.





Funktionale Organisation

Hier wird die Wirkungsmessung einem administrativen Bereich zugeordnet. Die Unabhängigkeit bleibt auf diese Weise gewahrt. Kontrollaspekte werden eher betont. Für den Abschlussbericht der Wirkungsmessung ist die administrative Einheit zuständig.





Wirkungsmessung für NPO

Zewo-Leitfaden für Dienstleistungen und Projekte im Inland



Erfahrungen aus der Praxis

Bei der Erarbeitung eines für eine bestimmte Organisation zugeschnittenen Konzeptes für die Wirkungsmessung, empfiehlt es sich folgende Punkte zu beachten:

Motivation der Mitarbeitenden

In der Praxis führt die Implementierung eines Wirkungsmessungssystem oft dazu, dass von den einzelnen Mitarbeitenden Daten erhoben werden müssen. Mitarbeitende nehmen dies manchmal als zusätzliche Belastung wahr, deren Sinn nicht immer nachvollziehbar ist. Deshalb ist es wichtig, dass Sinn und Zweck der Wirkungsmessung vermittelt werden. Folgende Punkte können helfen, dass die Akzeptanz der Wirkungsmessung innerhalb einer Organisation zu steigern.

- **Verständlichkeit**
Der Auftrag für die Datenerfassung soll klar, einfach und verständlich sein. Nur wer Zusammenhänge versteht, kann motiviert zu einem Wirkungsmessungssystem beitragen.
- **Feedbacks**
Wenn Mitarbeitende regelmässig Rückmeldungen über Erkenntnisse aus der Wirkungsmessung erhalten, steigert das die Motivation zur Wirkungsmessung beizutragen. Dies ist umso wichtiger, je wesensfremder zusätzliche Aufgaben für die Wirkungsmessung zur eigentlichen Tätigkeit sind.
- **Einbindung der Mitarbeitenden in die Planung**
Wenn Mitarbeitende in die Planung eines Wirkungsmessungssystems einbezogen werde, steigert das die Motivation Tätigkeiten im Rahmen der Wirkungsmessung auszuüben.

Fehlanreize vermeiden

Ein System zur Wirkungsmessung soll in der Planungsphase auf Fehlanreize überprüft werden:

- **Erhebung der Daten**
Die Datenerfassung der Wirkungsmessung soll so in die Prozesse implementiert werden, dass ein Anreiz zur Erhebung von objektiven Daten bestehen. Potentielle Fehlanreize der Daten erfassenden Personen die Daten systematisch in die gewünschte Richtung zu verzerren, sollen nach Möglichkeit vermieden werden.
- **Interpretation der Resultate**
Bei der Wirkungsmessung soll eine Kultur geschaffen werden, die eine objektive Interpretation der Resultate fördert. Dies gilt es besonders zu

beachten, wenn verschiedene Organisationen oder unterschiedliche Abteilungen an der Wirkungsmessung beteiligt sind.