

## Wirkungsmessung in der Entwicklungszusammenarbeit

### Zewo-Leitfaden für Projekte und Programme



## Schritt 2: Wirkungsmodell entwickeln

Damit die Wirkung des 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 eines Projekts. Dieses beschreibt die expliziten und impliziten Annahmen über die Wirkungsweise des Vorhabens. Es zeigt mit welchen Mitteln (**Input**), Massnahmen (**Aktivitäten**), Produkten oder Dienstleistungen (**Output**) und über welche Zwischenresultate das **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** Wirkungsmodelle sollten gemeinsam mit den Zielgruppen entwickelt werden. Oft führen mehrere Wege zum Ziel. Dann bildet das Wirkungsmodell eine gute Grundlage, um die effektivste und erfolgversprechendste Interventionsstrategie zu wählen.

**Fragen** Mit der Beantwortung folgender Fragen kann dieser zweite Schritt der Wirkungsmessung angegangen werden:

- 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 Projektziel zu erreichen?

**Resultate** Grafisches Wirkungsmodell, das der Komplexität des Projekts angemessen ist:

- [Einfaches Logic Model](#)
- [Erweitertes Logic Model](#)
- [Results Framework](#)
- [Conceptual Framework](#)

**Hilfsmittel**

- [Logical Framework Approach](#): Problem- und Zielanalyse
- [Outcome Mapping](#): Intentional Design
- [Theory of Change](#): Backwards Mapping, Identifying interventions

### 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 einem bestimmten Projekt oder Programm eindeutig zuzuordnen ([Zuordnungslücke](#)). Es sollte aber plausibel begründet werden, was es zur Erreichung des längerfristigen Entwicklungsziels beiträgt.

## Wirkungsmessung in der Entwicklungszusammenarbeit

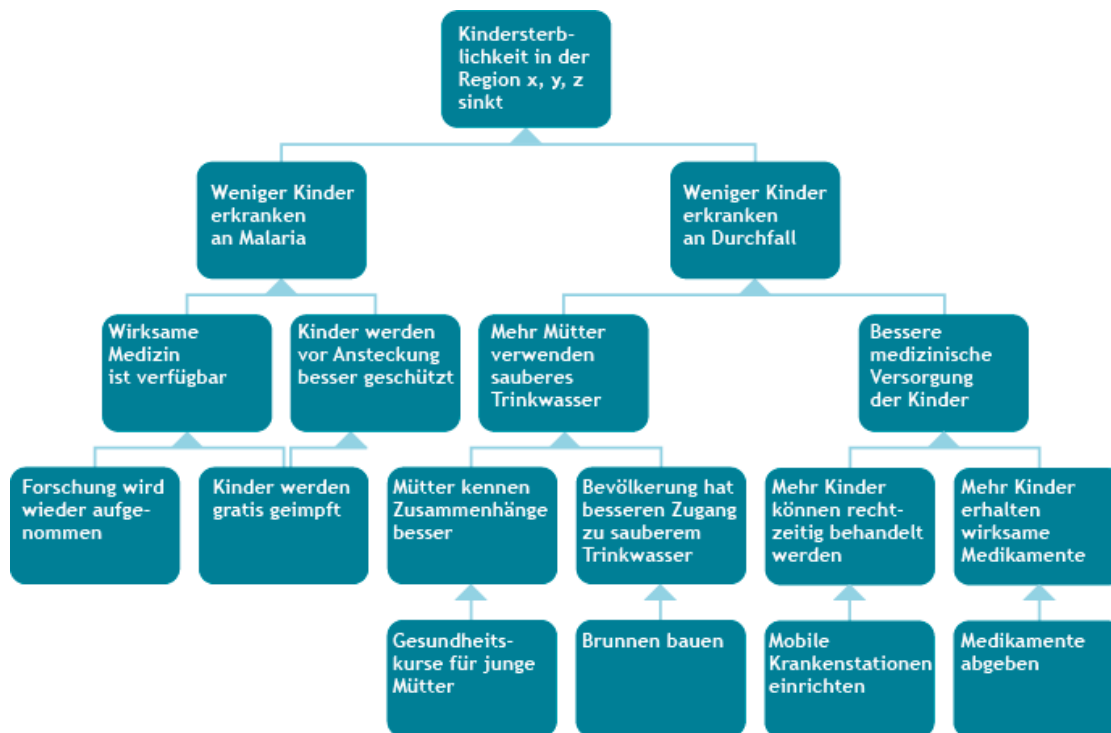
Zewo-Leitfaden für Projekte und Programme



### Lösungswege

Um nach Lösungen für die Probleme zu suchen, wird häufig ein Zielbaum entwickelt. Diese Technik stammt aus dem Logical Framework Approach. Der Zielbaum wird aus dem Problembaum abgeleitet, indem die einzelnen Probleme in positive, für die Zukunft wünschenswerte Situationen umformuliert werden.

#### Beispiel Zielbaum



## Wirkungsmessung in der Entwicklungszusammenarbeit

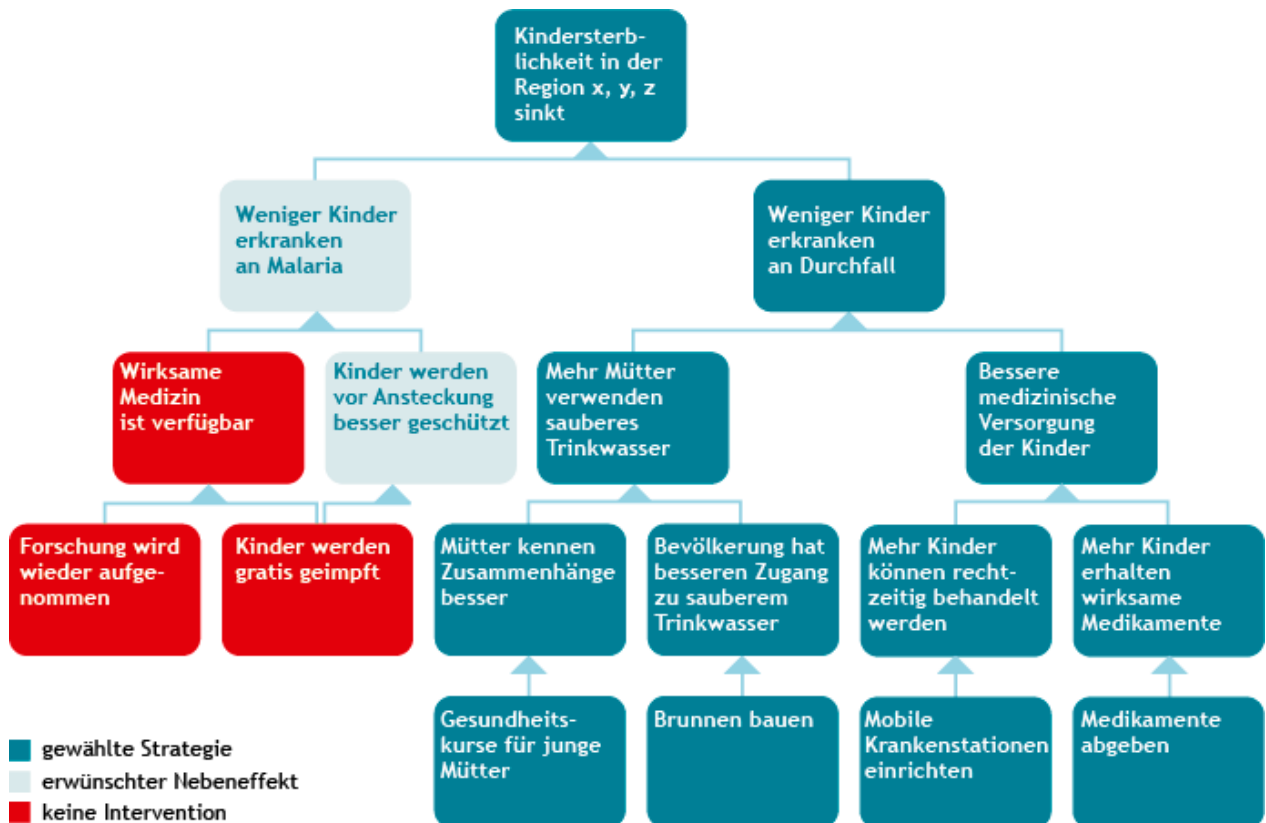
Zewo-Leitfaden für Projekte und Programme



### Interventionsstrategie

Die Probleme sind oft vielschichtig und meist gibt es mehrere Wege zur Verbesserung der Situation. Hilfswerke müssen sich für eine Interventionsstrategie entscheiden. Der Zielbaum kann eine gute Grundlage sein, um die Interventionsstrategie zu erarbeiten.

#### Beispiel hohe Kindersterblichkeit



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 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 des Projektes gefährden. Unerwünschte Nebeneffekte gilt es möglichst zu vermeiden.

### Bewertung verschiedener Massnahmen

Massnahme	Einflussbereich	Wirkung	Aufwand	Voraussetzung	Risiken	Nebeneffekte
<b>Gesundheitskurse</b>	Bildung o.k.	mittel	gering	realistisch	gering	positive
<b>Brunnenbau</b>	Infrastruktur o.k.	hoch	hoch	realistisch	mittel	keine negativen
<b>Medizinische Versorgung</b>	Humanitäre Hilfe o.k.	mittel	mittel	realistisch	mittel	geringe negativen
<b>Impfung Malaria</b>	–	–	–	nicht gegeben	–	–
<b>Forschung Malaria</b>	nicht in unserem Einflussbereich	–	sehr hoch	–	–	–

### Gewählte Interventionsstrategie

Wir führen in den ärmsten Regionen des Landes A von 2008 bis 2015 ein Programm mit folgenden Projekten durch:

1. **Projekt Gesundheitskurs**

Wir bieten präventive Gesundheitskurse für junge Mütter an, damit sie den Zusammenhang von Trinkwasser und Gesundheit kennenlernen und ihr Verhalten entsprechend anpassen.

2. **Projekt Brunnenbau**

Wir verbessern die Infrastruktur und bauen Brunnen, damit mehr Leute innerhalb von kürzerer Zeit Zugang zu sauberem Trinkwasser haben und dieses verwenden, statt das verschmutzte Wasser zu trinken.

3. **Projekt medizinische Versorgung**

Wir verbessern die medizinische Versorgung für Kinder, indem wir mobile Krankenstationen einrichten und Medikamente abgeben.

### Beitrag zum längerfristigen Entwicklungsziel (Wirkungshypothese)

Dadurch, dass dank der vermehrten Verwendung von sauberem Trinkwasser weniger Kinder an Durchfall erkranken und erkrankte Kinder bessere medizinische Versorgung erhalten, soll ein Beitrag zur Reduktion der Kindersterblichkeit in der betroffenen Region geleistet werden (Millennium Development Goal).

## Wirkungsmessung in der Entwicklungszusammenarbeit

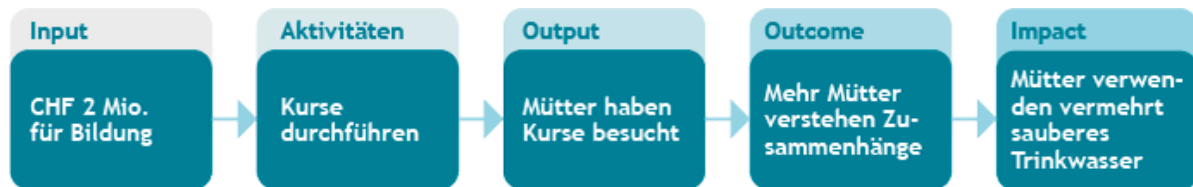
Zewo-Leitfaden für Projekte und Programme



### Einfaches Logic Model

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

#### Beispiel: Projekt Gesundheitskurs



#### Eignung

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

Vorteile	Nachteile
Einfache Darstellung	Reduktion auf lineare Zusammenhänge von Ursache und Wirkung
Fokus auf die zentralen, wesentlichen Elemente des Projekts	Externe Einflüsse nicht berücksichtigt
Gute Grundlage für Wirkungsmessung	Prozess der Veränderung ist nicht sichtbar
Weite Verbreitung	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. Übersicht über den «Logical Framework Approach»

## Wirkungsmessung in der Entwicklungszusammenarbeit

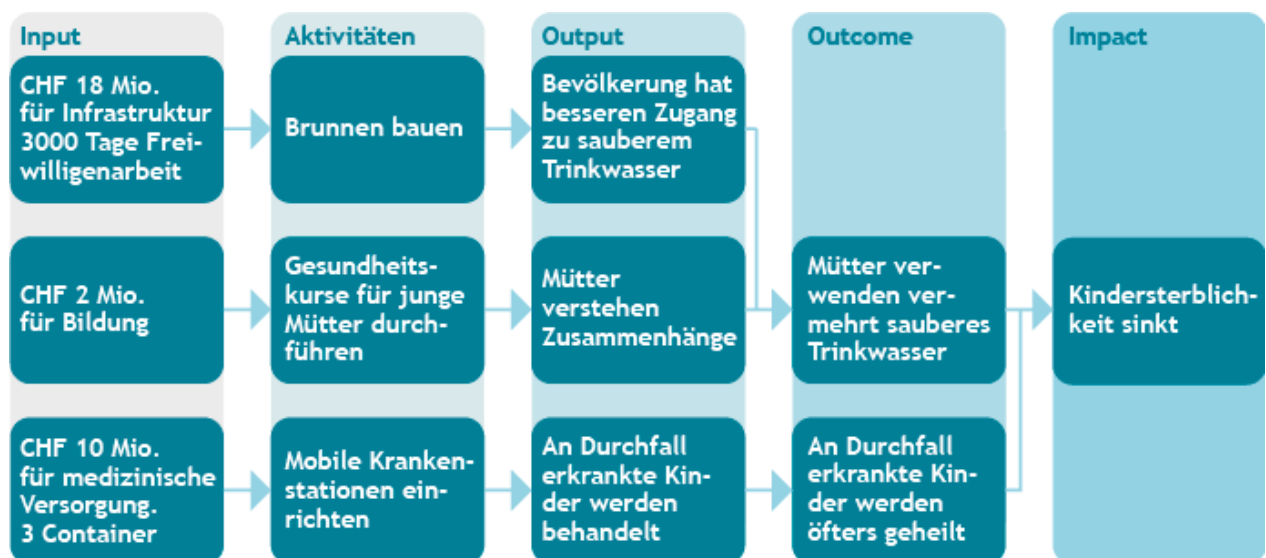
Zewo-Leitfaden für Projekte und Programme



### Erweitertes Logic Model

Um die Wirkungsweise von komplexeren Projekten oder ganzen Programmen 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. In der Praxis werden solche erweiterten Logic Models häufig angewandt.

#### Beispiel Programm Gesundheit Kinder



#### Eignung

Dieses Modell eignet sich als Grundlage zur Wirkungsmessung von einfachen Programmen oder detailliert dargestellten 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

## Weitere Beispiele

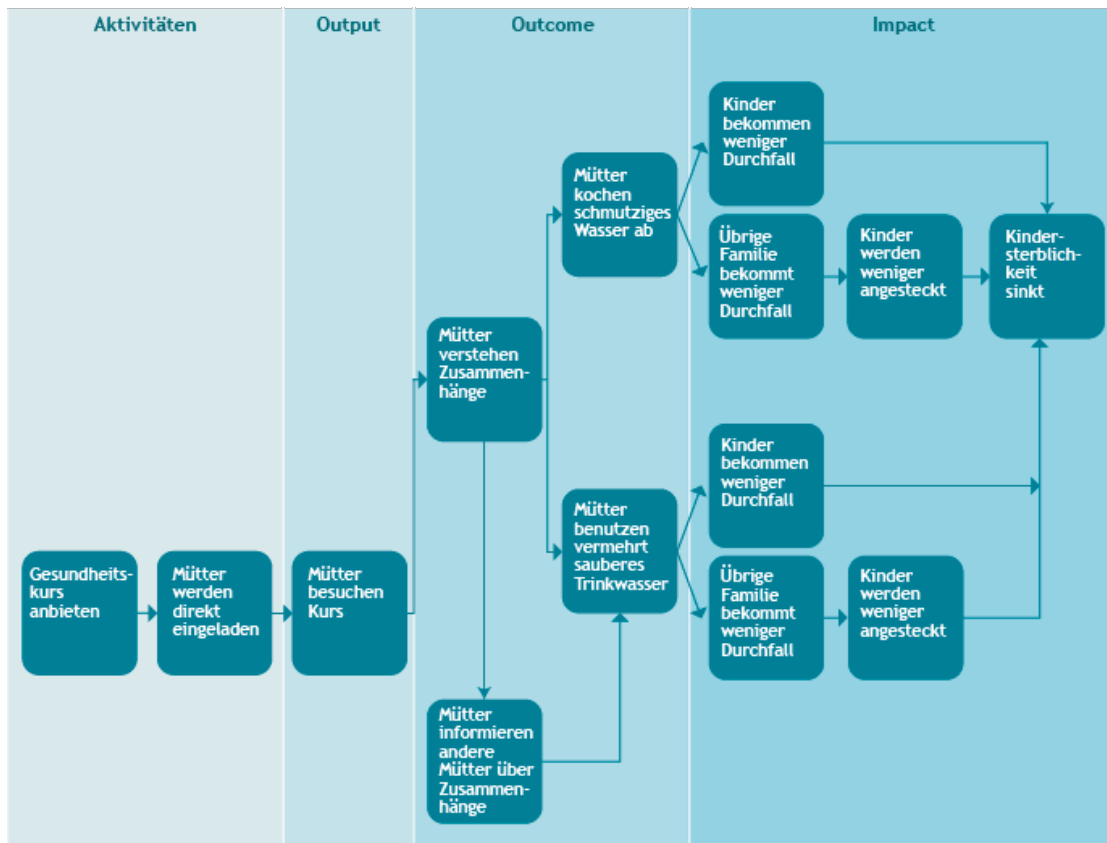
Bei den beiden Beispielen Gesundheitskurse und Programm Gesundheit Kinder handelt es sich ebenfalls um Logic Models, jedoch mit einem höheren Detaillierungsgrad. Insbesondere werden mehrere Outputs und Outcomes pro Wirkungsstrang zugelassen. Zu beachten ist auch, dass ein Outcome eines Projekts aus Sicht des übergeordneten Programms ein Output sein kann, ebenso kann ein Impact des Projekts ein Outcome des Programms sein.

## Wirkungsmessung in der Entwicklungszusammenarbeit

Zewo-Leitfaden für Projekte und Programme



### Beispiel Projekt Gesundheitskurs



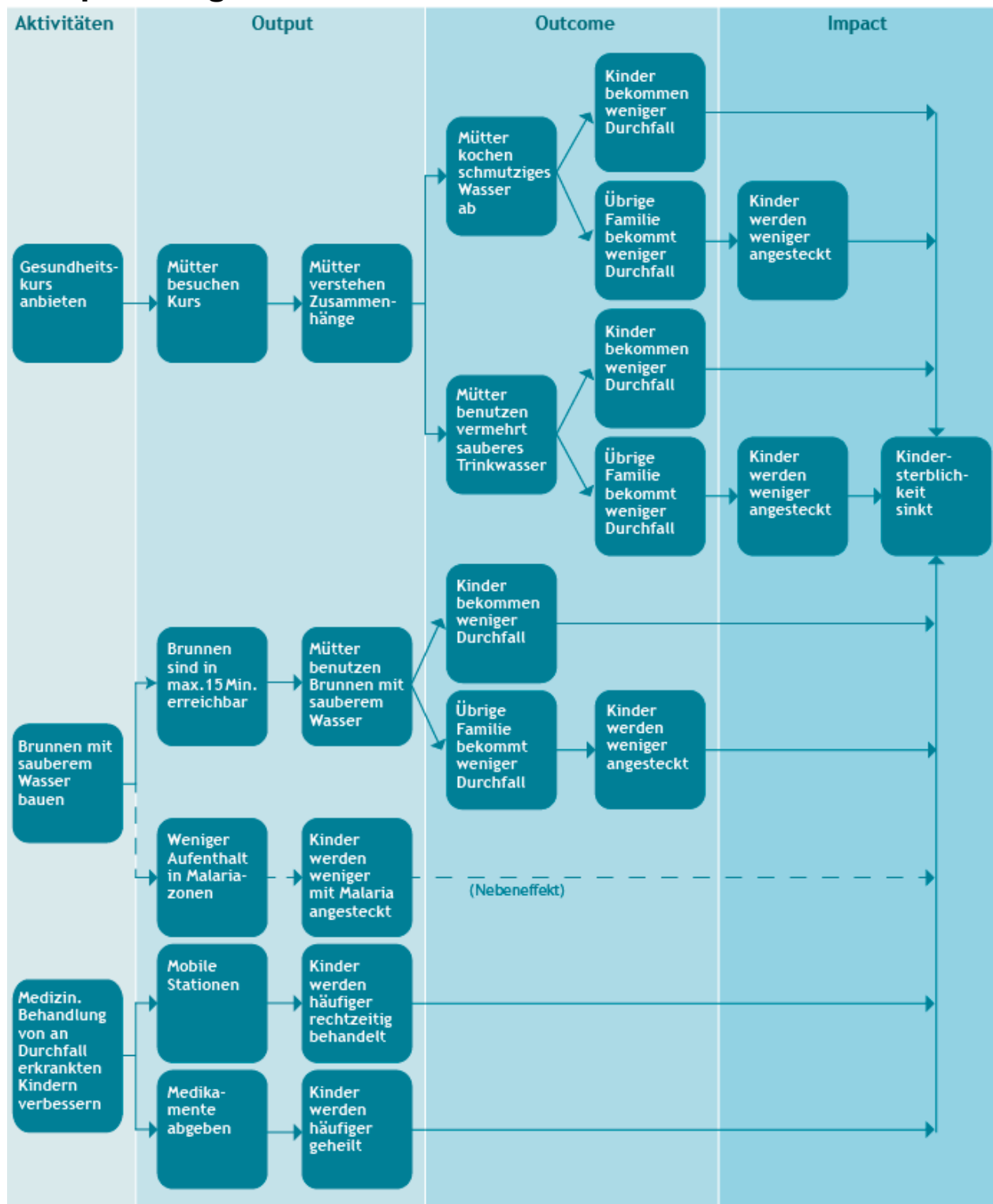


## Wirkungsmessung in der Entwicklungszusammenarbeit

Zewo-Leitfaden für Projekte und Programme



### Beispiel Programm Gesundheit Kinder

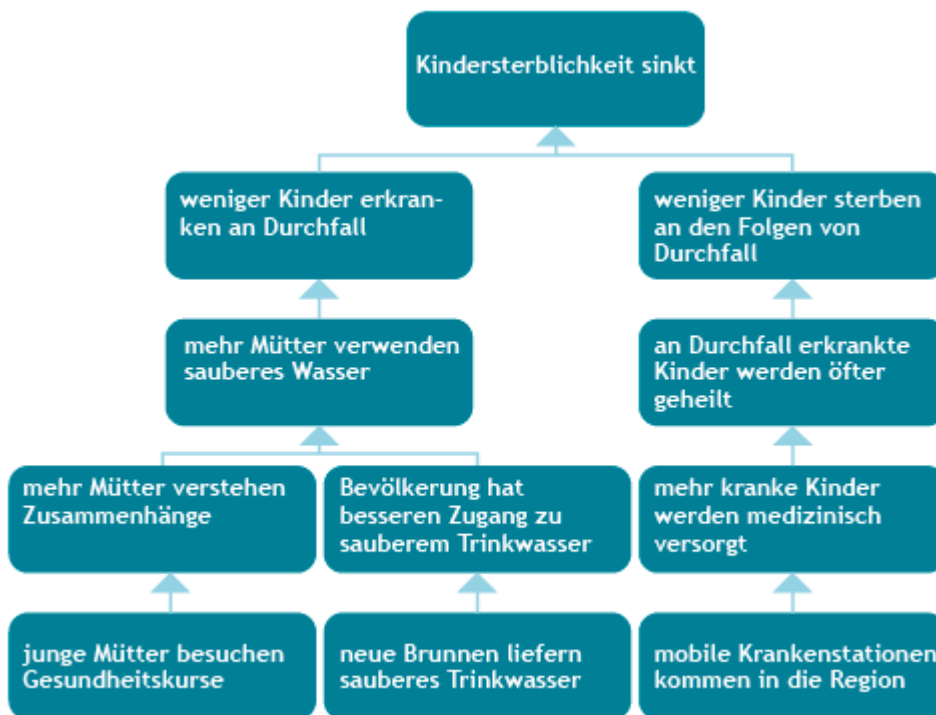


## Wirkungsmessung in der Entwicklungszusammenarbeit

### Zewo-Leitfaden für Projekte und Programme

## Results Framework

Im einem Results Framework wird die Wirkung des Projekts als Abfolge von zu erreichenden Zwischenresultaten (Wirkungen, aber auch Outputs) dargestellt. Die dazu notwendigen Aktivitäten werden in der Grafik selber nicht explizit erwähnt.



### Eignung

Dieses Modell wird gerne zur Darstellung von ganzen Programmen mit mehreren Projekten allenfalls auch verschiedenen Leistungserbringern benutzt.

**Vorteile****Nachteile**

---

Zusammenhänge der Projekte können einfach dargestellt werden

Externe Einflüsse nicht berücksichtigt

---

Fokus auf die zentralen, wesentlichen Elemente des Projekts oder Programms

Gefahr für Tunnelblick

---

Gute Grundlage für Wirkungsmessung

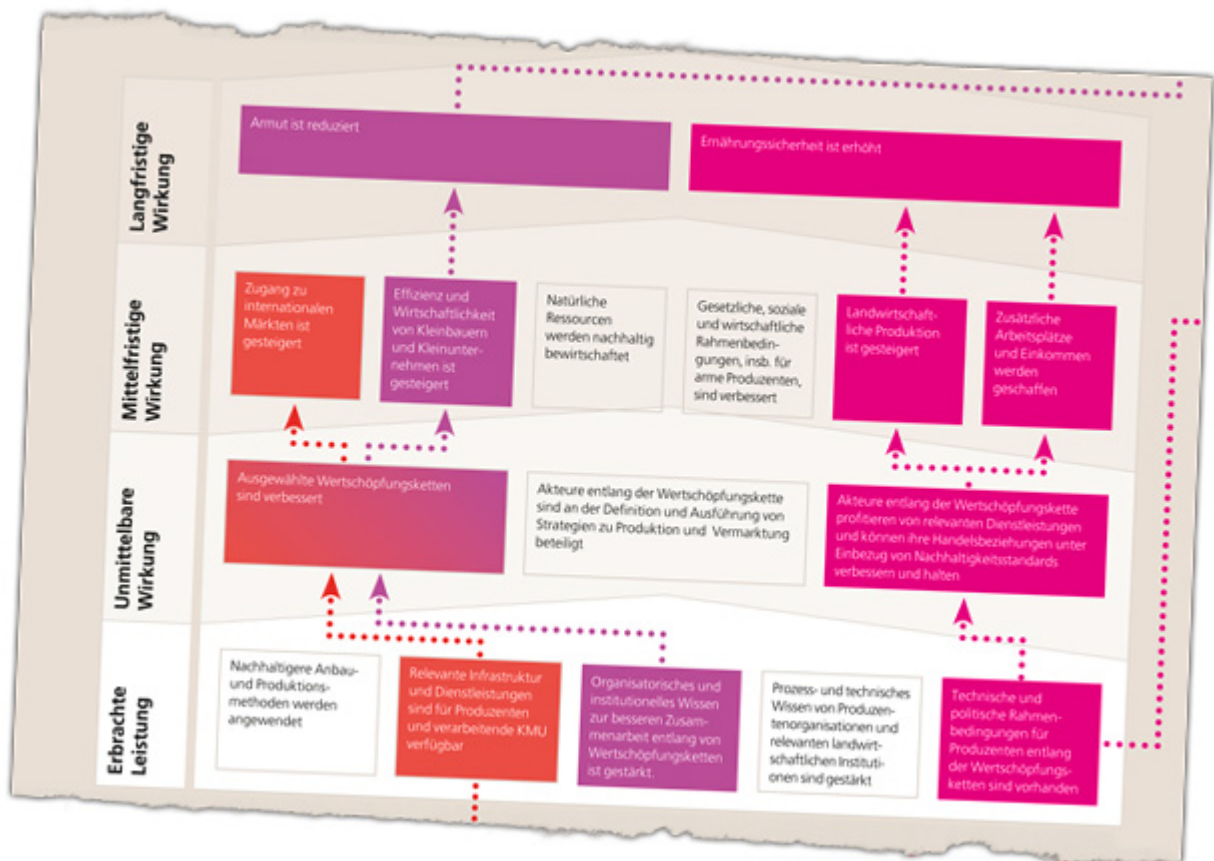
---

## Wirkungsmessung in der Entwicklungszusammenarbeit

### Zewo-Leitfaden für Projekte und Programme

## Beispiel Wertschöpfungskette

Beispiel eines Results Framework aus dem DEZA Wirkungsbericht 2010 zum Thema Landwirtschaft (weitere Beispiele im Bericht).



## LINKS

DEZA, Wirkungsbericht der Schweizer Entwicklungszusammenarbeit im Landwirtschaftssektor (2010)

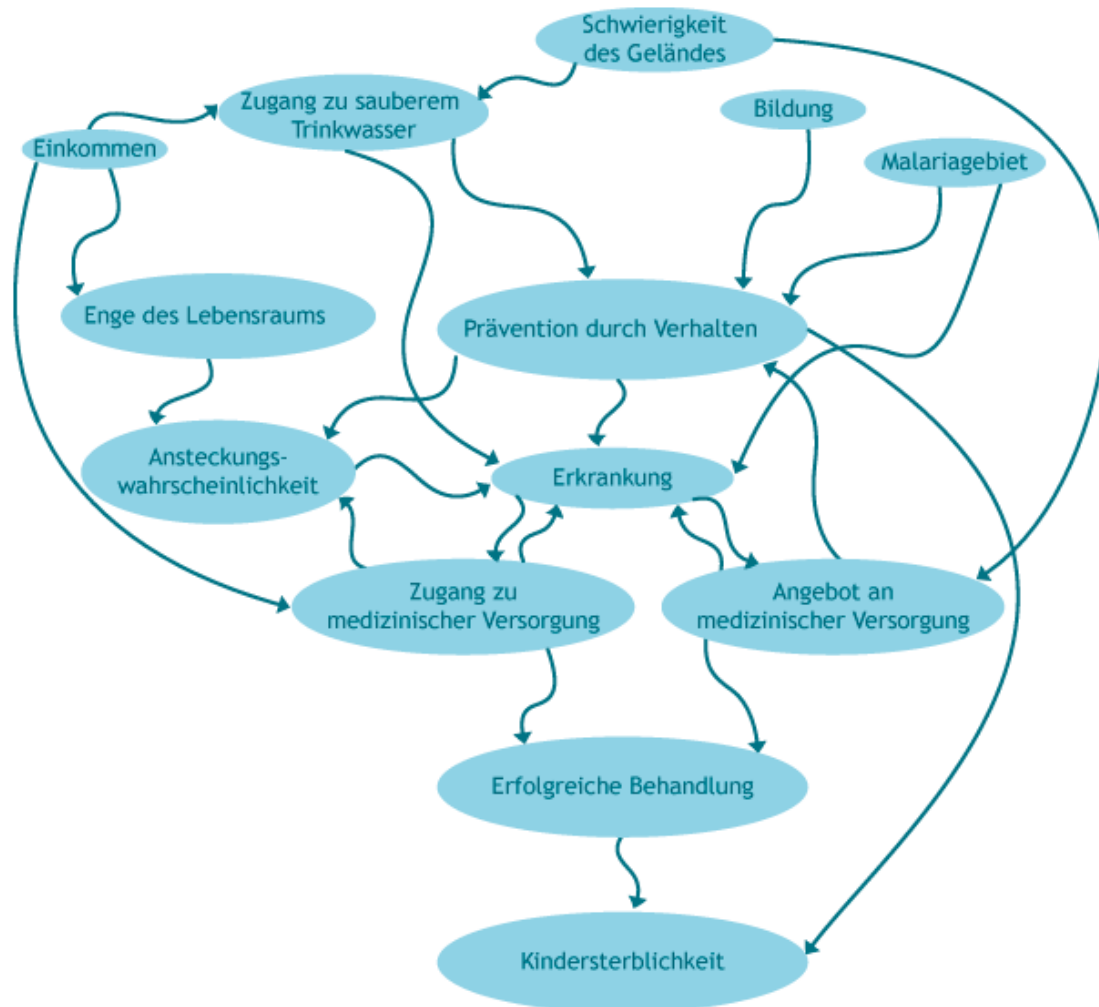
## Wirkungsmessung in der Entwicklungszusammenarbeit

Zewo-Leitfaden für Projekte und Programme



### Conceptual Framework

Ein Conceptual Framework ist eine freie Form eines grafischen Wirkungsmodells. Interne und externe Faktoren, Zwischenresultate, Outputs und Wirkungen werden grafisch in einen Zusammenhang gebracht.



#### Eignung

Solche freien Modelle sind gut geeignet, um sich konzeptionelle Überlegungen zu komplexen Wirkungszusammenhängen zu machen. Sie sind aber als Grundlage für eine Wirkungsmessung weniger geeignet.

<b>Vorteile</b>	<b>Nachteile</b>
Komplexität wird sichtbar	Komplex
Rückkoppelungen werden sichtbar	Keine gute Grundlage für Wirkungsmessung
Zum Verstehen eines Problems geeignet	---

## Wirkungsmessung in der Entwicklungszusammenarbeit Zewo-Leitfaden für Projekte und Programme



### Beispiel Teufelskreis Armut – Naturkatastrophen

Beispiel eines Conceptual Frameworks aus einem Antrag für ein Projekt zur Linderung von Risiken aus Naturkatastrophen in Afghanistan.

Quelle: Helvetas

