



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



Dieser Leitfaden unterstützt Dienstleistungs- oder Projektverantwortliche beim Erfassen der Wirkung von Dienstleistungen und Projekten. Er zeigt, wie Non-Profit-Organisationen (NPO) ein auf ihre Verhältnisse angepasstes System zur Wirkungsmessung implementieren können.

In sechs Schritten wird erklärt, wie die Wirkungsmessung in den Dienstleistungs- und Projektmanagement-Zyklus integriert werden kann. Für die Wirkungsmessung entscheidende Schritte erfolgen bereits bei der Planung. Der gesamte Zyklus dauert drei bis fünf Jahre, bei grösseren Dienstleistungen oder Projekten auch länger. Während der Umsetzung einer Dienstleistung oder eines Projektes können die verschiedenen Phasen mehrmals durchlaufen werden. Die Definitionen und einleitenden Erläuterungen zur Wirkungsmessung sind unter [Die wichtigsten Begriffe](#) und [Wirkungsmessung wozu?](#) zu finden. Der Leitfaden behandelt zudem die [übergeordneten Ziele](#) von gemeinnützigen Tätigkeiten sowie die notwendigen [organisatorischen Voraussetzungen](#) und die [Grenzen der Wirkungsmessung](#). Im Kapitel [Hilfsmittel](#) sind praktische Tipps dargestellt und es finden sich weiterführende Links zum Thema.



Stiftung Zewo

Schweizerische Zertifizierungsstelle für gemeinnützige,
Spenden sammelnde Organisationen

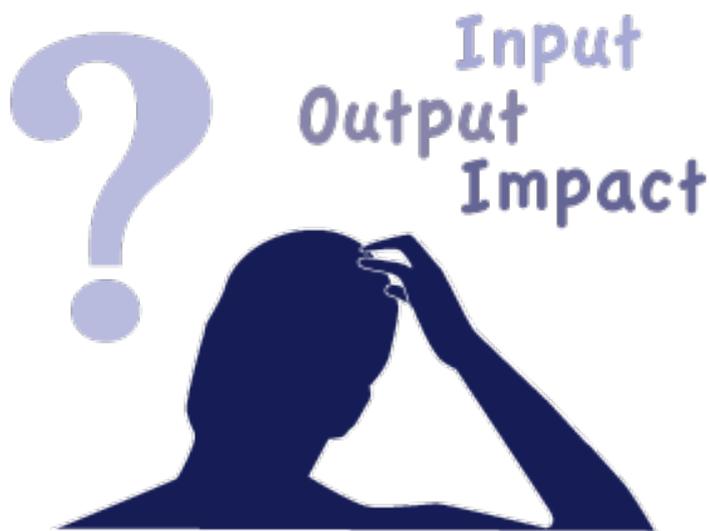
Stiftung Zewo
Lägerstrasse 27
8037 Zürich
Telefon +41 (0)44 366 99 55

Wirkungsmessung für NPO

Zewo-Leitfaden für Dienstleistungen und Projekte im Inland



Die wichtigsten Begriffe und ihre Verwendung



Dieses Kapitel gibt einen Überblick über die wichtigsten Begriffe zu Wirkungsmessung und deren Definitionen. Zudem wird der Begriff Wirkungsmessung zu Qualitätsmanagement und internen Kontrollsystemem (IKS) abgegrenzt.

Das Glossar gibt einen Überblick über die Begriffe, wie sie vom Bundesamt für Gesundheit (BAG) und der OECD verwendet werden.

Wirkungsmessung für NPO

Zewo-Leitfaden für Dienstleistungen und Projekte im Inland

Wirkungsmessung

Wirkungsmessung erfasst insbesondere jene Effekte (Outcome), die eine Non-Profit-Organisation (NPO) bzw. gemeinnützige Organisation durch ihre Leistungen (Output) bei den Zielgruppen auslösen, aber auch längerfristige Effekte (Impact), welche sich auf Personen, Gruppen, Organisationen, die Gesamtgesellschaft oder den Zustand der Umwelt beziehen, welche nicht zu den direkten Adressaten der Leistungen oder der Projekte gehören.



Beispiel: Beratung von Menschen mit Schuldenproblemen

Input

Als Input bezeichnet man einerseits finanzielle, personelle oder andere Ressourcen, die in Dienstleistungen oder Projekte investiert werden. Teil des Inputs sind aber auch Konzepte, welche die Ziele und die Ausrichtung von Dienstleistungen oder Projekten definieren.

Aktivitäten

Aktivitäten sind Handlungen oder Interventionen der Non-Profit-Organisation (NPO), welche der Erreichung der Ziele dienen und auf der Basis der Inputs umgesetzt werden.

Output (Leistungen)

Als Output werden in unmittelbarem Zusammenhang mit den Interventionen von Dienstleistungen oder Projekten stehende Leistungen bezeichnet. Es handelt sich dabei um quantifizierbare Einheiten wie Produkte oder Teilnahmen, Nutzungen, Beratungen, finanzielle Zuwendungen, zur Verfügung gestellte Hilfsmittel, durchgeführte Kurse, etc.

Outcome (Auswirkungen)

Unter dem Outcome versteht man die Wirkungen einer Dienstleistung oder eines Projektes, welche bei den Zielgruppen ausgelöst werden und sich vom Output ableiten lassen.

Impact (Einwirkung)

Impacts sind dagegen die Wirkungen von Dienstleistungen oder Projekten, welche über die Wirkungen bei den Zielgruppen hinausgehen. Dies können Wirkungen im Umfeld der Zielgruppen, auf der Ebene der Gesellschaft oder betreffend den Zustand der Umwelt sein.

WICHTIG

Bei einer Zielgruppe muss es sich nicht zwingend um eine Gruppe von Menschen handeln. In bestimmten Zusammenhängen können damit auch Tiere oder Pflanzen gemeint sein. Der Einfachheit halber wird in diesem Leitfaden nur der Begriff «Zielgruppe» verwendet.

ACHTUNG

Je nach Dienstleistungen oder Projekt können andere oder mehrere Zielgruppen im Fokus der Intervention stehen. Die Unterscheidung zwischen Outcome und Impact dient der Trennung zwischen den Auswirkungen auf die Zielgruppen und den Einwirkungen auf höherer Aggregationsebene wie der Gesellschaft oder der Umwelt. Für die Überprüfung der Wirkungen ist diese Trennung auch vor dem Hintergrund der

zeitlichen Entfaltung von Wirkungen wichtig (vgl. unten *Die Entfaltung von Wirkungen braucht Zeit*)

WICHTIG

Unterschiedliche Verwendung der Begriffe Outcome und Impact

Die Begriffe Outcome (Auswirkung) und Impact (Einwirkung) werden in der Literatur verschieden verwendet: Oft werden Outcome und Impact in umgekehrter Reihenfolge genannt. Wichtig ist, dass beim ersten Schritt der Wirkungsentfaltung die unmittelbare Wirkung bei den Zielgruppen im Zentrum steht. Mit dem nächsten Schritt werden Wirkungen im Umfeld der Zielgruppen, der gesamtgesellschaftlichen Ebene oder beispielsweise der Umwelt gemeint. Mit der Reihenfolge Outcome vor Impact lehnen wir uns an die im Leitfaden «Wirkungsmessung in der Entwicklungszusammenarbeit» (www.impact.zewo.ch) gehaltene Reihenfolge an, welche sich an der englischsprachigen Fachliteratur der Entwicklungszusammenarbeit orientiert.

Detailliertere Definitionen zu den verwendeten Begriffen finden sich bei:

- Beywl und Niestroj 2009, S. 143 ff
- Bundesamt für Gesundheit (2005)
- Bussmann et. al. (1997)
- Knoepfel et al. 2011, S 245 ff.
- Widmer/ De Rocchi 2012, S.30 ff.

Achtung

Die Entfaltung von Wirkungen braucht Zeit

Die Umsetzung von Dienstleistungen und Projekten braucht Zeit. Die geplanten Outputs müssen erst einmal umgesetzt und bereitgestellt werden bevor sie auf die Zielgruppen Einfluss nehmen können. Dementsprechend sind Wirkungen bei den Zielgruppen (Outcome) erst nach einiger Zeit messbar. In der Regel geht man bei den Outcomes von einem Zeithorizont von drei bis vier Jahren und bei den Impacts von fünf und mehr Jahren aus.

Wirkungsmessung für NPO

Zewo-Leitfaden für Dienstleistungen und Projekte im Inland

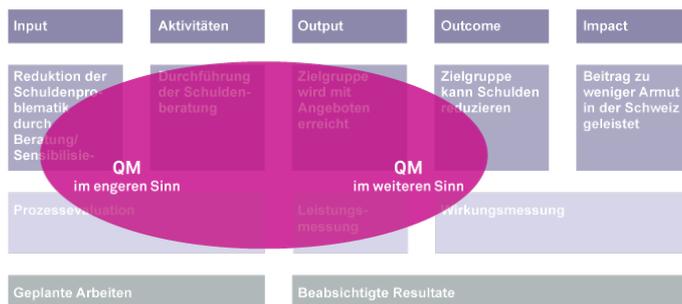


Abgrenzung von Wirkungsmessung zu Qualitätsmanagement und internen Kontrollsystemen

In der Schweiz tätige Non-Profit-Organisation verfügen oft über Instrumente zur Sicherung der Qualität. Dazu stehen verschiedene Modelle zur Verfügung, welche ihre Wurzeln im Bereich der Privatwirtschaft haben. Die Sicherung der Qualität kann einerseits auf die Basis einer Normenreihe der International Organization for Standardization ISO (DIN EN ISO 9000-9004) oder aber auf den Leitgedanken eines umfassenden Qualitätsmanagement (Total Quality Management: TQM) aufbauen. Zudem gibt es verschiedene branchenspezifische Ansätze zur Qualitätssicherung wie beispielsweise EduQua im Bereich der Weiterbildung oder QuaTheDA im Suchthilfebereich. Alternativ oder ergänzend verfügen grössere Organisationen oft auch über ein „Internes Kontrollsystem“ (IKS), welches das Erreichen der Zielsetzungen durch eine wirksame und effiziente Geschäftsführung prüft. Neben der Überwachung der Prozesse haben beim IKS finanzielle und buchhalterische Aspekte wie die ordnungsgemässe und vollständige Buchführung oder die zeitgerechte und verlässliche finanziellen Berichterstattung eine zentrale Bedeutung.

Alle Modelle der Qualitätssicherung und der internen Kontrolle sind die systematische Aufarbeitung der Organisationsstruktur, die Erfassung der Prozesse und die Sicherung der Qualität der erbrachten Leistungen (Outputs) gemeinsam. Daraus ergeben sich gewisse Parallelen zur Wirkungsmessung.

Wie die folgende Darstellung zeigt, liegen die Überschneidungen des Qualitätsmanagements (QM) und der internen Kontrollsysteme (IKS) mit der Wirkungsmessung vor allem in den Bereichen der Inputs, der Aktivitäten und der Outputs. Beim Qualitätsmanagement in einem engeren Sinne spielen Wirkungen auf der Outcome- und Impact-Ebene keine Rolle. Im Mittelpunkt stehen Prozesse und Outputs. Beim Qualitätsmanagement in einem weiteren Sinn, können dagegen Wirkungen bei den Zielgruppen ein Thema sein. In diese Richtung zielen beispielsweise die Systeme von EduQua oder QuaTheDA. Selbstverständlich können auch andere Systeme zur Qualitätssicherung in die Richtung einer Wirkungsmessung entwickelt werden. In der Regel befassen sich aber die gängigen Qualitätsmanagementsysteme mit organisationsbezogenen Kennzahlen und wenig bis gar nicht mit den Wirkungen bei den Zielgruppen. Der wichtigste Unterschied der Wirkungsmessung gegenüber dem Qualitätsmanagement liegt daher in der Ausrichtung auf die Klärung von Ursache-Wirkungs-Zusammenhängen.



ACHTUNG

Idealerweise können bei der Datenerfassung für die Wirkungsmessung und das Qualitätsmanagement Synergien genutzt werden. Die Wirkungsmessung erzeugt dann am wenigsten Arbeit, wenn die erhobenen Daten des Qualitätsmanagements für die Wirkungsmessung verwendet werden können. Wie oben erwähnt reichen aber diese Daten nur in seltenen Fällen aus, damit Aussagen über Wirkungen und deren Zusammenhänge gemacht werden können. Dazu braucht es ergänzende Daten, welche Veränderungen bei den Zielgruppen messen können. In diesem Sinne gilt es genau zu prüfen, in wie weit die Systeme der Qualitätssicherung den Ansprüchen einer Wirkungsmessung genügen.



Stiftung Zewo

Schweizerische Zertifizierungsstelle für gemeinnützige,
Spenden sammelnde Organisationen

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

Wirkungsmessung für NPO

Zewo-Leitfaden für Dienstleistungen und Projekte im Inland



Glossar

Untenstehend finden Sie die wichtigsten, in
diesem Leitfaden verwendeten Begriffe.

Link

Bundesrat für Gesundheit: BAG Glossar
(PDF-Datei)

Downloads

- OECD/DAC Glossar (Auszug als Excel File)
- OECD/DAC Glossar (Auszug als PDF File)



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



Wirkungsmessung wozu?

Damit eine Non-Profit-Organisation seine Mittel wirtschaftlich und wirksam einsetzen kann, sollte sie nicht nur wissen, was sie mit den Programmen oder Aktivitäten bei den Zielgruppen bewirken will. Die Non-Profit-Organisation sollte sich auch regelmässig folgende Fragen stellen:

Tun wir die richtigen Dinge?

Verbessern wir die Situation der Zielgruppen?
Tragen wir dazu bei, übergeordnete Ziele zu erreichen?
Setzen wir die richtigen Prioritäten?

Tun wir die Dinge richtig?

Erreichen wir unsere Ziele?
Was haben wir gut gemacht, was nicht?
Sind die Erwartungen der Zielgruppen erfüllt?

Wie können wir uns verbessern?

Was sollten wir in Zukunft anders machen?
Wie können wir mit gleichem Input mehr bewirken?
Wie können wir die gleiche Wirkung mit weniger Input erreichen?

WICHTIG

Eine systematische Überprüfung der Wirkungen hilft, Antworten auf diese Fragen zu finden. Sie ist eine gute Grundlage, um aus den eigenen Erfahrungen zu lernen, wirkungsorientiert zu lenken und die Aktivitäten zu legitimieren.





Idealerweise wird zu Beginn geklärt, welche Ziele die Wirkungsmessung hat bzw. welche Erkenntnisse die Wirkungsmessung bringen soll. Je nachdem ob es darum geht, etwas zu beweisen, etwas zu verbessern oder etwas zu lernen, verändern sich die Anforderungen für die Wirkungsmessung. Je nach Akteur stehen hier unterschiedliche Interessen im Zentrum. Politiker und Politikerinnen, Behörden, Führungsorgane der Non-Profit-Organisation, direkt Betroffene oder Spenderinnen und Spender haben unterschiedliche Ansprüche an die Ergebnisse einer Wirkungsmessung. Idealtypisch unterscheiden wir im Folgenden die drei Aspekte Lernen, Lenken und Legitimieren, welche in der Praxis jedoch nicht in dieser klaren Abgrenzung auftreten.

ACHTUNG

Damit ein System zur Wirkungsmessung erfolgreich implementiert werden kann, muss allen Beteiligten ihr Zweck und Nutzen von Anfang an klar sein. Eine transparente Planung mit breit angelegten Konsultationen und dem Einbezug von Partnern und beteiligten Akteuren hilft, Widerstände abzubauen und erhöht damit Akzeptanz der Wirkungsmessung.

Wirkungsmessung für NPO

Zewo-Leitfaden für Dienstleistungen und Projekte im Inland



Lernen

Für wen?

Die Non-Profit-Organisation selber und die direkt Beteiligten nutzen die Ergebnisse der Wirkungsmessung. Mitarbeitende aller Stufen sollen erkennen, was die erbrachten Leistungen bei der Zielgruppe bewirkt haben und inwieweit die gesetzten Ziele erreicht wurden.

Weshalb?

Die Non-Profit-Organisation sucht nach Optimierungsmöglichkeiten und will wissen, ob sie die Dinge richtig tut. In dem sie die Erkenntnisse aus der Wirkungsmessung im Arbeitsprozess umsetzt, verbessert sie ihre Leistungsfähigkeit. Die Wirkungsmessung ist die Grundlage für institutionelles Lernen und fördert wirkungsorientiertes Denken innerhalb der Organisation auf allen Stufen.

Wie?

Der Blick ist in die Tiefe gerichtet. Meist wird ein bestimmter Teil einer Wirkungskette analysiert. Wichtig ist, dass der Wille zur Veränderung gegeben ist. Die Erkenntnisse müssen verstanden und akzeptiert werden. Die Umsetzungsbereitschaft wird erhöht, wenn die Beteiligten sich etappenweise mit den Resultaten auseinandersetzen. Fest geplante «Learning Events» fördern das Lernen. Die so gewonnen Einsichten werden in geeigneter Form aufgearbeitet und breiter gestreut.

Durch wen?

Die Wirkungsmessung kann von den Beteiligten selber durchgeführt werden. Gefragt sind gute Kenntnisse der spezifischen Massnahmen und kurze Informationswege.



Wirkungsmessung für NPO

Zewo-Leitfaden für Dienstleistungen und Projekte im Inland



Lenken

Für wen?

Führungsverantwortliche der Non-Profit-Organisation erhalten durch die Wirkungsmessung eine zusätzliche Entscheidungsgrundlage.

Weshalb?

Die Non-Profit-Organisation will wissen, ob sie die richtigen Dinge tut. Die Erkenntnisse der Wirkungsmessung helfen ihr, die Gründe für den Erfolg oder Misserfolg ihres Handelns zu verstehen. Sie kann, wo es nötig ist, geeignete Massnahmen ergreifen um sicherzustellen, dass die vorhandenen Ressourcen nachhaltig eingesetzt werden.

Wie?

Wichtig ist, dass die für die Entscheidungsträger relevanten Resultate rechtzeitig zur Verfügung stehen. Der Zeitplan der Wirkungsmessung muss mit anstehenden Entscheidungsprozessen übereinstimmen. Die Aufbereitung muss einfach, verständlich und standardisiert sein.

Durch wen?

Die Wirkungsmessung kann sowohl intern als auch extern durchgeführte Elemente enthalten.



Wirkungsmessung für NPO

Zewo-Leitfaden für Dienstleistungen und Projekte im Inland



Legitimieren

Für wen?

Gegenüber der Öffentlichkeit, Geldgebern, Trägerschaften und anderen Interessengruppen legt die Non-Profit-Organisation Rechenschaft ab. Vermehrt werden die Tätigkeiten der Non-Profit-Organisationen auch gegenüber den Zielgruppen und den Betroffenen legitimiert.

Weshalb?

Die Non-Profit-Organisation will zeigen, was sie mit der erbrachten Leistung bei der Zielgruppe verändert hat und welchen Beitrag sie zur Lösung eines Problems geleistet hat. Sie will wissen, ob es richtig war, eine Dienstleistung zu implementieren oder ein Projekt durchzuführen und ob es nötig ist, die Aktivität weiterzuführen. Die Non-Profit-Organisation kann mit den Ergebnissen der Wirkungsmessung zusätzliche Legitimation für ihr Wirken erhalten.

Wie?

Der Blick ist in die Breite gerichtet, das heisst eher auf die ganze Wirkungskette als auf einzelne Teile davon. Wichtig für die Evaluation sind die methodische Rigorosität, die gute Formulierung und die formale Aufbereitung. Die Evaluation muss als glaubwürdig, fachlich kompetent und unabhängig wahrgenommen werden.

Durch wen?

Die Anforderungen an die Wirkungsmessung können besser eingehalten werden, wenn sie von unabhängigen Fachleuten durchgeführt wird, statt von den Beteiligten selbst.





Wirkungsmessung für NPO

Zewo-Leitfaden für Dienstleistungen und Projekte im Inland



Übergeordnete Ziele

Die Planung von Dienstleistungen und Projekten muss auf übergeordnete Ziele inner- und ausserhalb der Non-Profit-Organisation abgestimmt sein. Als wichtigstes übergeordnetes Ziel gilt der Zweck, den sich eine Non-Profit-Organisation selbst gesetzt hat und in den Statuten oder in der Stiftungsurkunde festgehalten ist. Daraus werden von den leitenden Organen eine mittelfristige Ausrichtung der Organisation sowie mittelfristige, strategische Schwerpunkte abgeleitet (Strategie, Leitbild etc.), welche gesellschaftlichen Entwicklungen berücksichtigen. Unter der Beachtung dieser Leitplanken, die sich eine Non-Profit-Organisation selbst gesetzt hat, werden eigene operative Ziele entwickelt oder operative Zielvorgaben im Rahmen von Leistungsverträgen übernommen. Daraus werden konkrete Dienstleistungen oder Projekte abgeleitet. Diese werden immer wieder mit den strategischen Schwerpunkten, dem Leitbild und dem Zweck der Organisation sowie gegebenenfalls mit den Zielvorgaben der Auftrag- oder Geldgeber abgestimmt. Wirkungsorientierte Planung von Dienstleistungen und Projekten bedeutet daher auch, Aktivitäten und Ziele mit anderen Akteuren zu harmonisieren und auf die eigenen Aktivitäten auszurichten.

Zweck der NPO
(Statuten, Stiftungsurkunde etc.)

Leitbild, Strategie etc.

operative Zielvorgaben
im Rahmen
von Leistungsverträgen

Eigene
operative Ziele

Projekt/
Dienstleistung

Projekt/
Dienstleistung

Projekt/
Dienstleistung

Projekt/
Dienstleistung

Der Zewo-Leitfaden zur Wirkungsmessung setzt auf der Ebene von Dienstleistungen und Projekten an. Er zeigt, wie die Wirkung einzelner Dienstleistungen und Projekte bei den Zielgruppen gemessen werden können und wie der Beitrag zu den übergeordneten Zielen erfasst wird.

Zweck

Der Zweck einer Non-Profit-Organisation ist üblicherweise in den Statuten oder in der Stiftungsurkunde festgehalten. Er erläutert, welche Aufgaben sich eine Organisation gesetzt hat. Das Handeln einer Organisation zielt darauf ab,

den gesetzten Zweck zu erfüllen oder einen Beitrag dazu zu leisten.

Strategische Ausrichtung: Leitbild, Strategie etc.

Das Umfeld einer Non-Profit-Organisation verändert sich über die Zeit. Deshalb werden immer wieder mittelfristige, strategische Schwerpunkte gesetzt, die von der Umwelt und der Gesellschaft beeinflusst werden. Auf sich ändernde Normen und soziale Standards wird reagiert.

Operative Ziele im Rahmen von Leistungsverträgen

Non-Profit-Organisationen können im Rahmen von Leistungsverträgen operative Ziele von anderen Organisationen oder der öffentlichen Hand übernehmen. Die in diesem Rahmen zu erbringende Leistung oder Umsetzung von Projekten lassen sich mit dem Zweck und der mittelfristigen, strategischen Ausrichtung der Organisation vereinbaren.

Eigene operative Ziele

Eigene, von Non-Profit-Organisationen entwickelte, operative Ziele leiten sich aus dem Zweck und der mittelfristigen, strategischen Ausrichtung der Organisation ab. Sie beeinflussen in der Gesellschaft oder in der Umwelt feststellbare Entwicklungen oder Zustände in eine von der Non-Profit-Organisation angestrebten Richtung oder auf ihre gewünschte Art und Weise.

Dienstleistungen und Projekte

Konkrete Dienstleistungen und Projekte, welche von einer Organisation durchgeführt oder angeboten werden, zielen darauf ab, einen Beitrag zur Erreichung von übergeordneten Zielen zu leisten. Die Aktivitäten lassen sich dabei mit den übergeordneten Zielen in der kurzen (z.B. Jahresziele), mittleren (strategische Ziele) und langen Frist (Zweck der Organisation) vereinbaren.

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

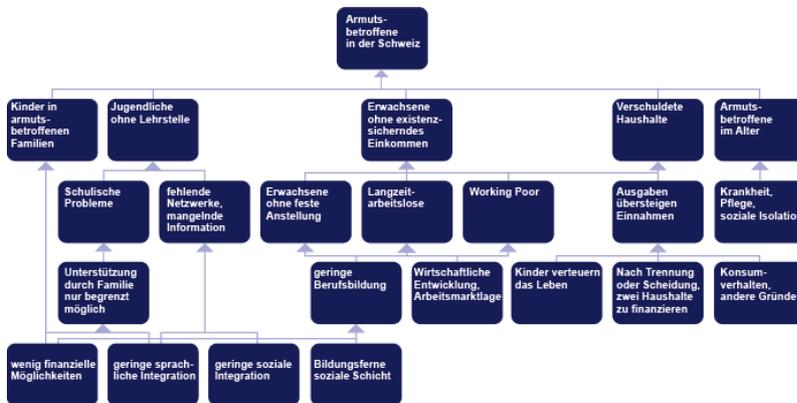
Zewo-Leitfaden für Dienstleistungen und Projekte im Inland



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.

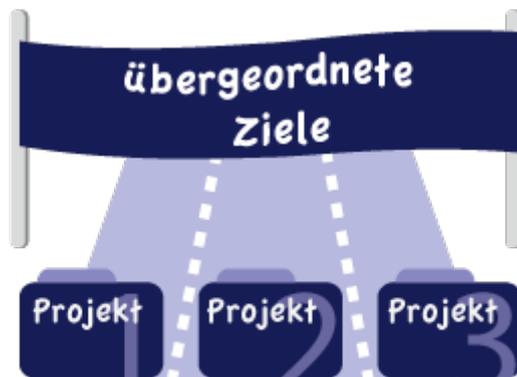
Wirkungsmessung für NPO

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



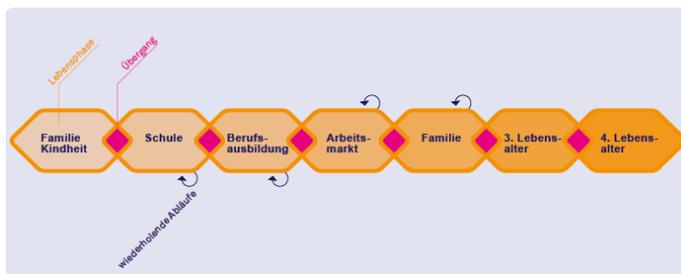
Beispiel: Armut in der Schweiz

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.

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

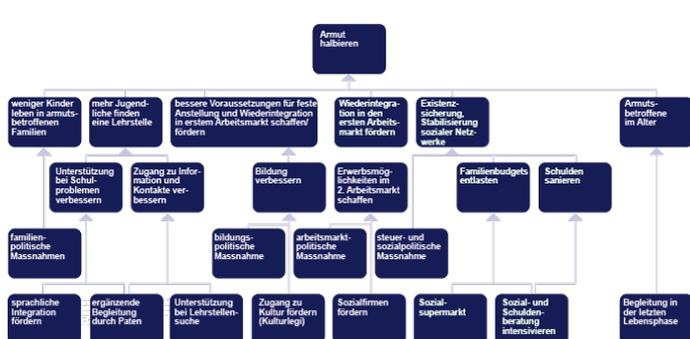


Lösungswege

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

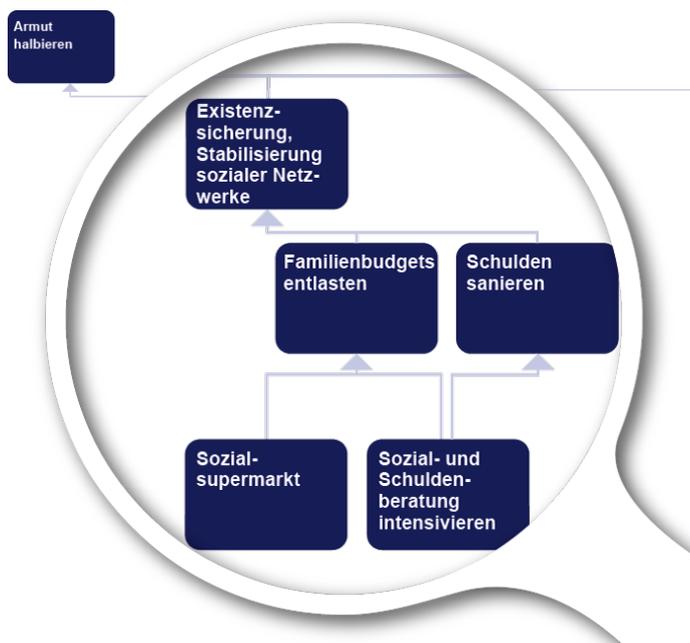
Dieser Zielbaum zeigt ein Modell, wie man mittels verschiedenen Projekten und Dienstleistungen auf die Armut in der Schweiz Einfluss nehmen kann. Die Problematik der Armut ist sehr komplex, wie der Problembaum veranschaulicht hat. Umgekehrt gibt es viele denkbare Aktivitäten und Massnahmen, die dazu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



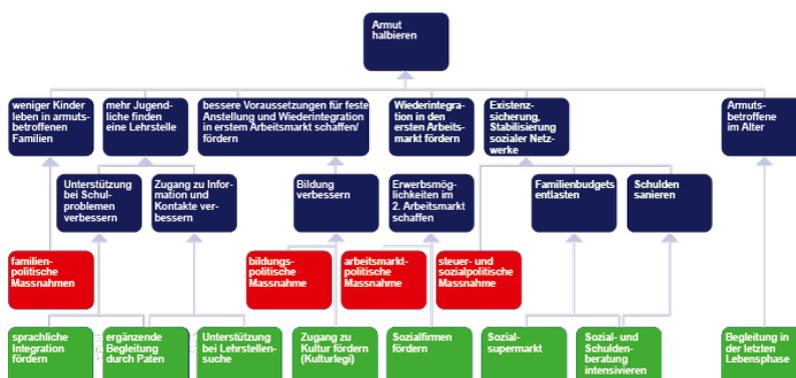
Interventionsstrategie

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?

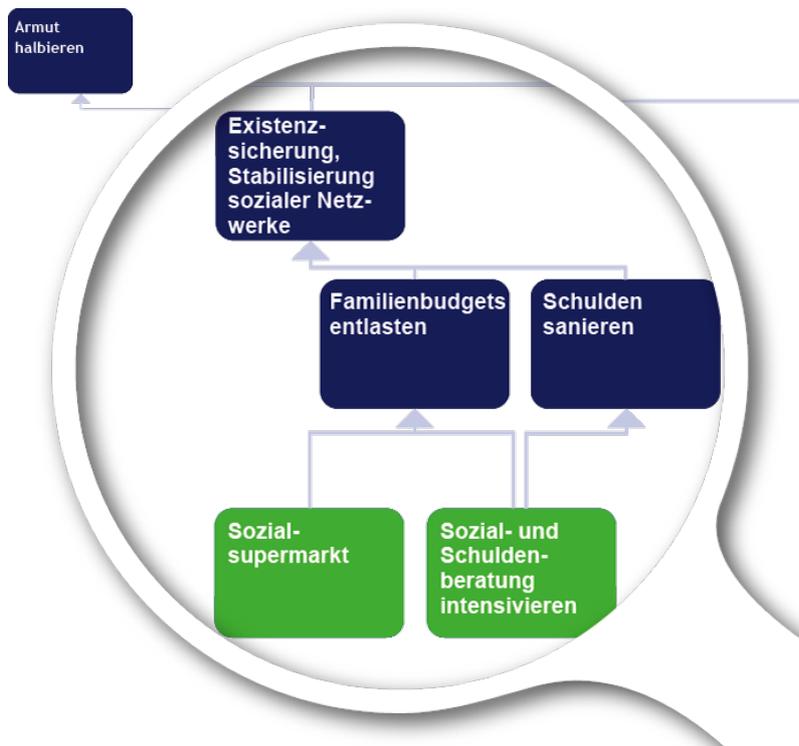
Eine Intervention sollte möglichst wirksam sein und der Aufwand, um sie zu realisieren, muss verhältnismässig bleiben. Die nötigen Voraussetzungen für eine erfolgreiche Durchführung sollten realistischerweise gegeben sein. Es darf keine Risiken geben, die mit hoher Eintretenswahrscheinlichkeit den Erfolg 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	-	-
----------------------------	--	--------	--------------	--	---	---

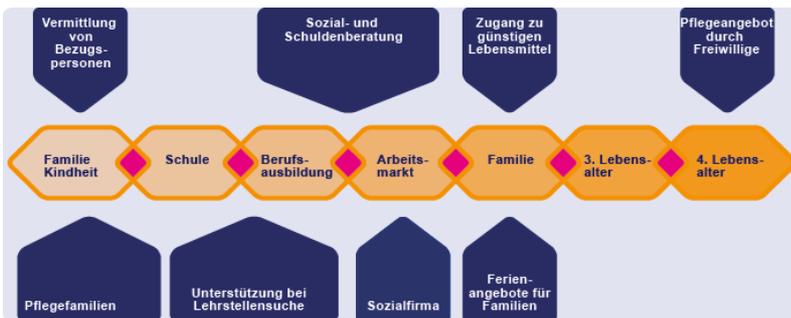
Wirkungsmessung für NPO

Zewo-Leitfaden für Dienstleistungen und Projekte im Inland

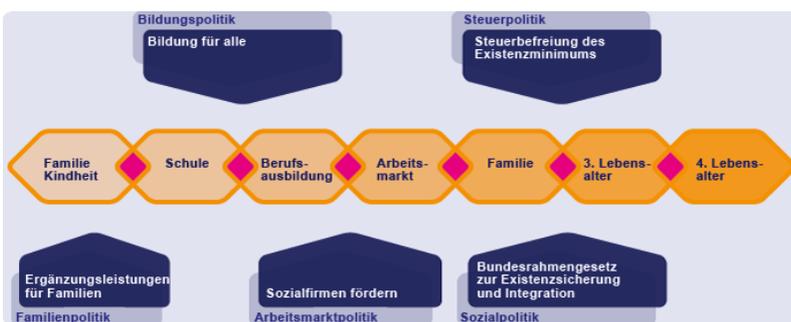


Beispiel: Die Auswahl von Projekten und Dienstleistungen

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

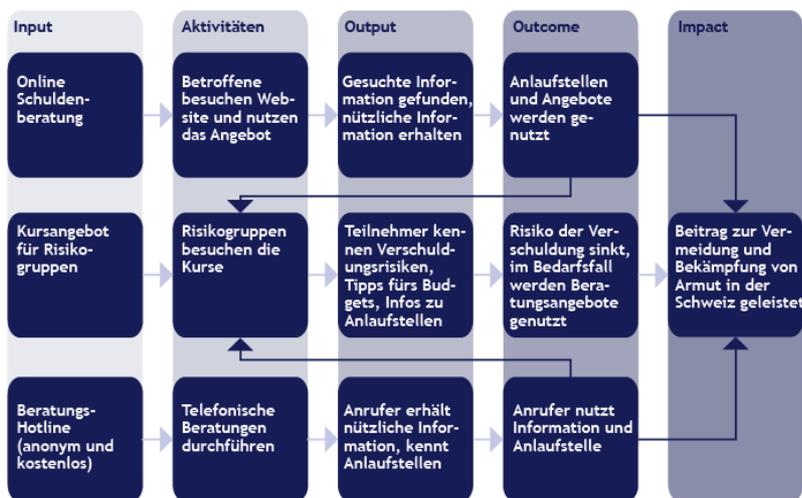


Erweitertes Logic Model

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

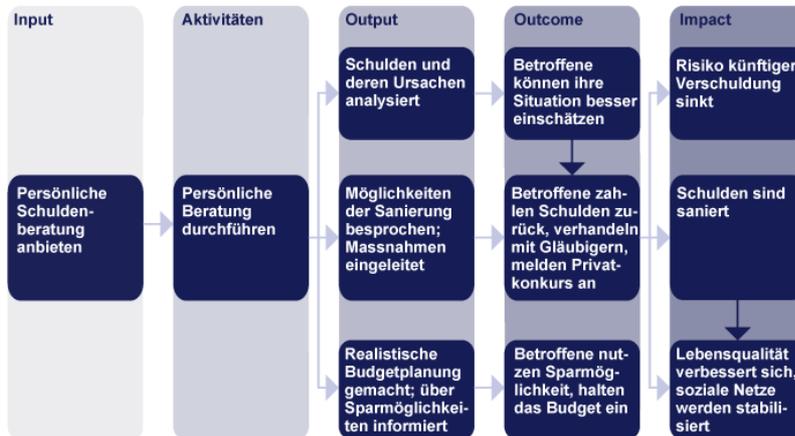
Zewo-Leitfaden für Dienstleistungen und Projekte im Inland



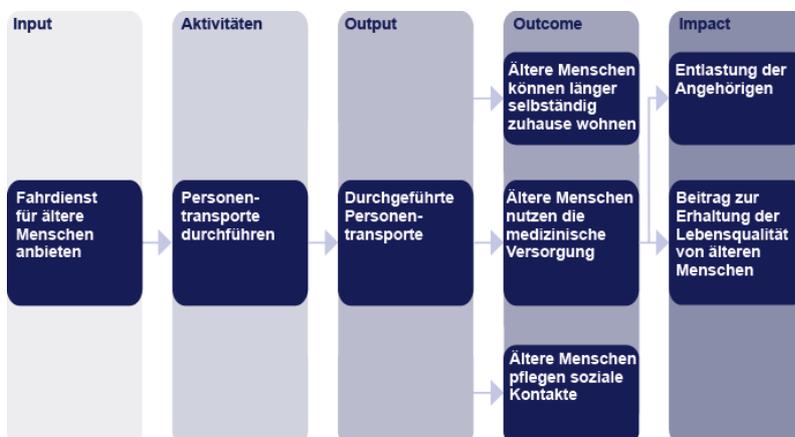
Beispiel: Einzelne Dienstleistung

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.



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



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)



Wirkungsmessung für NPO

Zewo-Leitfaden für Dienstleistungen und Projekte im Inland



Schritt 3: Wirkungsmessung planen

Schon vor der Lancierung einer neuen Dienstleistung oder der Umsetzung eines Projekts muss geplant werden, wie die Wirkung später gemessen und beurteilt werden soll. Die Ergebnisse dieses Schrittes werden schriftlich festgehalten.

So wird es gemacht

Aktivitäten Es muss geklärt werden, was wem wozu beantwortet werden soll. Daraus kann abgeleitet werden, womit die Resultate der Wirkungsmessung verglichen werden und wer die Evaluation später durchführt. Die angestrebten Leistungen und Wirkungen müssen in Indikatoren überführt werden und es braucht Zielwerte für diese Messgrössen. Für jeden Indikator muss geplant werden, mit welchen Methoden die nötigen Daten erhoben werden.

Fragen Mit der Beantwortung folgender Fragen kann der dritte Schritt der Wirkungsmessung angegangen werden:

- Was wollen wir in Erfahrung bringen?
- Womit werden die Ergebnisse verglichen?
- Wer soll die Wirkungsmessung durchführen und wer ist dafür verantwortlich?
- Mit welchen Indikatoren können wir unsere Outputs (Leistungen) und Outcomes (Wirkungen) messen?
- Aus welchen Quellen können die Daten bezogen werden?
- Wie werden die Daten erhoben und wer ist dafür zuständig?
- Wie häufig werden Daten erhoben?
- Wurde bei der Formulierung des Auftrags zur Wirkungsmessung an alles gedacht?

Resultate

- Verantwortlichkeiten stehen fest.
- Indikatoren, Datenquellen, Erhebungsmethoden, Häufigkeit und Zeitpunkt der Messung sowie Bezugsgrössen für Vergleiche sind klar.
- Konzept, Plan und Auftrag zur Wirkungsmessung sind formuliert.

Beispiele

- Schuldenberatung: Ziele, Indikatoren, Soll-Werte, Messung

- Wolf: Ziele, Indikatoren, Soll-Werte, Messung

WICHTIG

Im Rahmen eines Leistungsvertrages zwischen der öffentlichen Hand und einer leistungserbringenden Non-Profit-Organisation ist es empfehlenswert, dass die Wirkungsmessung gemeinsam geplant wird:

- Indikatoren sollten so definiert werden, dass der Auftraggeber ein objektives Bild über die Wirkung einer Dienstleistung oder eines Projekts erhält.
- Bei der Definition der Indikatoren sollte umgekehrt aber auch darauf geachtet werden, dass die Erhebung der Daten eines Indikators in der Feldarbeit auf Akzeptanz stösst.
- Bei der Zusammenarbeit zwischen dem Auftraggeber und der leistungserbringenden Non-Profit-Organisation sollte ein Lernumfeld geschaffen werden, bei dem die Verbesserung der Leistung im Vordergrund steht

WICHTIG

Innerhalb dieses Schrittes und zu den vorangegangenen Schritten (Dienstleistung-/Projektziel definieren und Wirkungsmodell entwickeln) gibt es wichtige Feedbackschlaufen:

- Die Formulierung der Wirkungsziele mittels Indikatoren hilft, zu überprüfen, ob die geplanten Dienstleistungs- oder Projektziele realistisch und erreichbar sind.
- Die Planung der Datenerhebung hilft, zu überprüfen, ob die Indikatoren rechtzeitig und mit vertretbarem Aufwand gemessen werden können.
- Beides zusammen zeigt, ob die Evaluationsfrage beantwortet werden kann.



Wirkungsmessung für NPO

Zewo-Leitfaden für Dienstleistungen und Projekte im Inland



Vergleiche

Die Planung einer Messung beinhaltet immer auch die Definition des Massstabes zur Bewertung des untersuchten Gegenstandes. Die Definition des Vergleichsmassstabes bestimmt weitgehend, wie die Untersuchung angegangen werden sollte. Dabei müssen folgende Dimensionen beachtet werden:

- **Zeit**
Die Messung kann vor Aufnahme einer Tätigkeit, am Ende einer Periode oder nach Abschluss einer Tätigkeit durchgeführt werden. Soll die Entwicklung über die Zeit untersucht werden, sind zusätzliche Messungen während der Ausführung einer Tätigkeit nötig.
- **Bezugsgrösse**
Der Ist-Zustand kann mit den Zielen, der Ausgangslage oder mit einer Vergleichsgruppe verglichen werden.

Basismodelle

Mit folgenden Basismodellen können die Zielerreichung, die Veränderungen bei der Zielgruppe oder der Einfluss einer Dienstleistung oder eines Projekts gemessen werden:

<u>Soll-Ist</u>	Vor Aufnahme am Ende einer nach		
<u>Vergleich</u>	der Tätigkeit	Periode/	Abschluss
	(Ex-ante)	des Projekts	(Ex-post)
Ziele		Definition	
Zielgruppe		Messung 1	

<u>Vorher-</u>	Vor Aufnahme am Ende einer nach		
<u>Nachher</u>	der Tätigkeit	Periode/	Abschluss
<u>Vergleich</u>	(Ex-ante)	des Projekts	(Ex-post)
Zielgruppe	Messung 1	Messung 2	

<u>Vergleich mit</u>	Vor Aufnahme am Ende nach		
<u>Vergleichsgruppe</u>	der Tätigkeit	einer Periode/	Abschluss
	(Ex-ante)	des Projekts	(Ex-post)
Zielgruppe		Messung 1	
Vergleichsgruppe		Messung 2	

<u>Vorher-Nachher</u> <u>Vergleich mit</u> <u>Vergleichsgruppe</u>	Vor Aufnahme am Ende der Tätigkeit (Ex-ante)	nach einer Periode/ Abschluss des Projekts (Ex-post)
Zielgruppe	Messung 1	Messung 3
Vergleichsgruppe	Messung 2	Messung 4

WICHTIG

Eine rigorose Wirkungsmessung kann mittels einem Vorher-Nachher Vergleich mit Vergleichsgruppe oder im Rahmen einer randomisierten kontrollierten Studie¹ durchgeführt werden. Festgestellte Veränderungen können so eindeutig der Dienstleistung oder dem Projekt zugeschrieben und externe Einflüsse ausgeschlossen werden. Solche Vergleichsmodelle werden in der Praxis zunehmend von institutionellen Geldgebern verlangt. Sie sind aber sehr aufwändig: Es braucht mindestens vier Messungen. Die Auswahl der Vergleichsgruppe und das Ziehen von Stichproben sind keineswegs trivial. Insbesondere kleinere Organisationen werden kaum die Ressourcen haben, rigorose Wirkungsmessungen durchzuführen. Auch grössere Organisationen müssen sich überlegen, wann und wo es für sie Sinn macht.

An dieser Stelle wird dafür plädiert, dass auch einfachere Modelle zweckmässig sind. Sie eignen sich beispielsweise für organisationsinternes Lernen. Damit Vorher-Nachher Vergleiche möglich sind, sollte jedoch eine Messung bei der Lancierung einer neuen Dienstleistung beziehungsweise zu Beginn des Projekts (Baselinestudie) eingeplant werden. Damit Soll-Ist Vergleiche gemacht werden können, müssen klare Ziele formuliert sein.

Für die kausale Zuordnung (Attribution) der Wirkung zu einer Intervention braucht es rigorose Methoden zur Wirkungsmessung. Zur Plausibilisierung, dass eine Intervention einen Beitrag zur Erreichung übergeordneter Ziele geleistet hat (Contribution), genügen auch einfachere Ansätze. In jedem Fall muss aber klar sein, wie die Wirkungsmessung gemacht wurde und welche Schlüsse sich daraus ableiten lassen.

¹Bei einer randomisierten kontrollierten Studie (Randomized Controlled Trial) handelt es sich um eine Untersuchung, bei der man aus einer Grundgesamtheit mit identischen Bedingungen zufällig ein Sample auswählt, bei der man eine Einflussgrösse verändert. In einer kontrollierten Umgebung kann in der Folge der Effekt dieser veränderten Einflussgrösse im Vergleich zur Kontrollgruppe statistisch signifikant bestimmt werden.

ACHTUNG

In der Praxis kommt es immer wieder vor, dass lediglich der Zustand bei einer Dienstleistung am Ende einer Periode oder der Endzustand eines Projekts beschrieben wird. Für die Messung der Wirkung reicht eine Beschreibung der Zielgruppe ohne Bezug zu den Zielsetzungen, der Ausgangslage oder zu einer Vergleichsgruppe jedoch nicht aus.

Erweiterte Modelle

Komplexere Modelle mit erhöhter Aussagekraft entstehen durch die Erweiterung und die Kombination von Basismodellen.

<u>Vorher-Nachher</u> <u>und</u> <u>Soll-Ist Vergleich</u>	Vor Aufnahme der Tätigkeit (Ex-ante)	am Ende einer Periode/ des Projekts	nach Abschluss (Ex-post)
Ziele		Definition	
Zielgruppe	Messung 1	Messung 2	

<u>Ex-post</u> <u>Vergleich</u>	Vor Aufnahme der Tätigkeit (Ex-ante)	am Ende einer Periode/ des Projekts	nach Abschluss (Ex-post)
Zielgruppe	Messung 1	Messung 2	Messung 3

<u>Ex-post und</u> <u>Soll-Ist Vergleich</u>	Vor Aufnahme der Tätigkeit (Ex-ante)	am Ende einer Periode/ des Projekts	nach Abschluss (Ex-post)
Ziele		Definition	
Zielgruppe	Messung 1	Messung 2	Messung 3

<u>Ex-post Vergleich</u> <u>mit</u> <u>Vergleichsgruppe</u>	Vor Aufnahme der Tätigkeit (Ex-ante)	am Ende einer Periode/ des Projekts	nach Abschluss (Ex-post)
Zielgruppe	Messung 1	Messung 3	Messung 5
Vergleichsgruppe	Messung 2	Messung 4	Messung 6

<u>Soll-Ist Vergleich</u> <u>mit</u> <u>Vergleichsgruppe</u>	Vor Aufnahme der Tätigkeit (Ex-ante)	am Ende einer Periode/ des Projekts	nach Abschluss (Ex-post)
Ziele		Definition	
Zielgruppe		Messung 1	
Vergleichsgruppe		Messung 2	

**Vorher-Nachher
und
Soll-Ist Vergleich
mit
Vergleichsgruppe** **Vor Aufnahme am Ende nach**
der Tätigkeit einer Periode/ Abschluss
(Ex-ante) des Projekts (Ex-post)

Ziele		Definition
Zielgruppe	Messung 1	Messung 3
Vergleichsgruppe	Messung 2	Messung 4

**Ex-post- und
Soll-Ist Vergleich
mit
Vergleichsgruppe** **Vor Aufnahme am Ende nach**
der Tätigkeit einer Periode/ Abschluss
(Ex-ante) des Projekts (Ex-post)

Ziele		Definition	Definition
Zielgruppe	Messung 1	Messung 3	Messung 5
Vergleichsgruppe	Messung 2	Messung 4	Messung 6

Wirkungsmessung für NPO

Zewo-Leitfaden für Dienstleistungen und Projekte im Inland



Soll-Ist Vergleich



Charakteristik

Es handelt sich um eine statische Betrachtung, bei der zu einem bestimmten Zeitpunkt die tatsächliche Situation der Zielgruppe mit der zu diesem Zeitpunkt geplanten Situation der Zielgruppe verglichen wird.

Beispiel

20% der von Verschuldung betroffenen Menschen, die den Kurs zum Thema «Schuldenbewältigung» besucht haben, konnten innerhalb von 12 Monaten ihre Verschuldung reduzieren. Das sind deutlich weniger als geplant (Soll):

Vorteile

Eine einfache Art, die Zielerreichung festzuhalten.

Der Aufwand für die Datenerhebung ist gering.

Das methodische Know-how ist intern vorhanden oder erlernbar.

Nachteile

Es gibt keinen Bezug zur Ausgangslage: Man weiss nicht, ob und wie sich die Situation der Zielgruppe seit dem Beginn der Intervention verändert hat.

Man weiss nicht, ob und wie sich die Situation der Zielgruppe verändert hätte, ohne das Projekt.

Es ist keine Aussage zur Wirkung möglich.

Es ist keine Aussage zur Nachhaltigkeit möglich.

Eignung

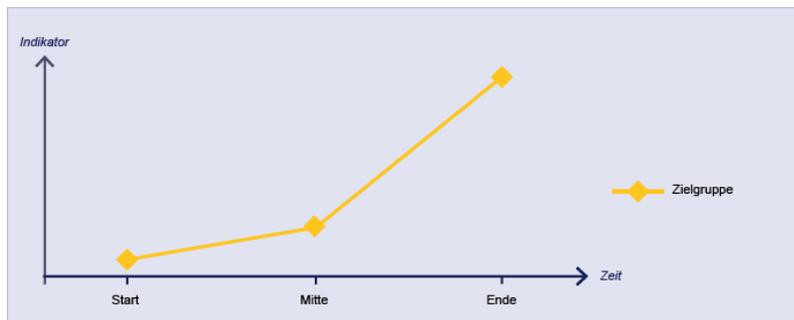
Ist bedingt geeignet für das Lenken der Organisation und das Lernen innerhalb einer Organisation. Geeignet zu Legitimationszwecken bei Zielvereinbarungen. Kommt insbesondere dann zum Einsatz, wenn Daten zur Ausgangslage und geeignete Vergleichsgruppen fehlen oder nur mit unverhältnismässig grossem Aufwand beschafft werden können. Zur Wirkungsmessung ist ein punktueller Soll-Ist Vergleich nicht geeignet.

Wirkungsmessung für NPO

Zewo-Leitfaden für Dienstleistungen und Projekte im Inland



Vorher-Nachher Vergleich



Charakteristik

Es wird die Entwicklung der Zielgruppe einer Dienstleistung oder eines Projekts beschrieben, z.B. am Anfang und am Ende einer Periode oder am Anfang und am Ende des Projekts. Zusätzliche Messungen geben Auskunft über die Entwicklung einer Tätigkeit.

Beispiel

70% der Langzeitarbeitslosen, welche Unterstützungsangebote für die Stellensuche in Anspruch genommen haben, konnten innerhalb von sechs Monaten eine neue Arbeitsstelle finden. Bei der Lancierung dieser Dienstleistung lag dieser Anteil lediglich bei 10%.

Vorteile

Es kann plausibel gemacht werden, ob eine Intervention einen Beitrag zur angestrebten Wirkung geleistet hat oder nicht.

Aufwand für die Datenerhebung ist oft vertretbar.

Methodisches Know-how ist oft intern vorhanden oder erlernbar.

Nachteile

Man weiss nicht, ob und wie sich die Situation der Zielgruppe verändert hätte ohne das Projekt. Eine eindeutige Zuordnung der Wirkung zur Intervention ist nicht möglich.

Es gibt keinen Bezug zur Zielsetzung. Man weiss nicht, ob und inwieweit die Organisation die gesetzten Ziele erreicht hat.

Aussagen zur Nachhaltigkeit des Projekts sind nicht möglich.

Eignung

Geeignet, um aus den beobachteten Veränderungen zu lernen sowie zur Legitimation, wenn eine Plausibilisierung der Wirkung genügt. Kommt dann zum Einsatz, wenn Daten zur Ausgangslage vorhanden sind oder mit vertretbarem Aufwand rekonstruiert werden können, jedoch geeignete Vergleichsgruppen fehlen oder nur mit unverhältnismässig grossem Aufwand

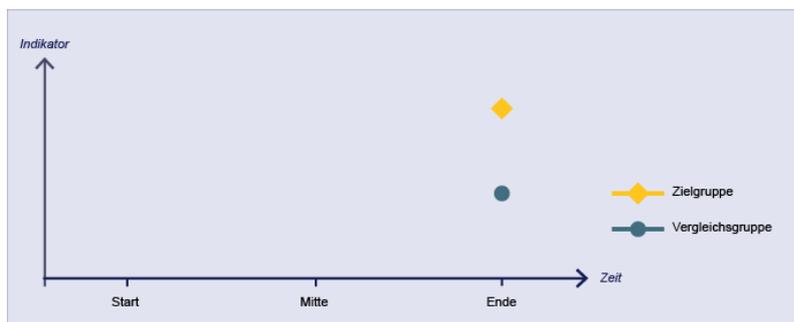
konstruiert werden können oder wenn ein Vergleich mit Vergleichsgruppen ethisch fragwürdig sind.

Wirkungsmessung für NPO

Zewo-Leitfaden für Dienstleistungen und Projekte im Inland



Vergleich mit Vergleichsgruppe



Charakteristik

Es handelt sich um eine statische Betrachtung, bei der zu einem bestimmten Zeitpunkt die Situation der Zielgruppe mit der Situation der Kontrollgruppe verglichen wird.

Beispiel

Die Privatkonkurse sind in der Region x im vergangenen Jahr um 10% zurückgegangen. In der Vergleichsregion y sind die Privatkonkurse nur um 5% zurückgegangen.

Vorteile

Es kann plausibel gemacht werden, ob eine Intervention einen Beitrag zur angestrebten Wirkung geleistet hat oder nicht.

Falls anfänglich identische Vergleichsgruppen vorhanden sind, können Aussagen zur Wirkung der Dienstleistung oder des Projekts bei der Zielgruppe gemacht werden.

Der Aufwand für die Datenerhebung (2 Messungen) ist oft noch vertretbar.

Nachteile

Es gibt keinen Bezug zur Ausgangslage: Man weiss nicht, ob und wie sich die Situation der Ziel- und der Vergleichsgruppe seit dem Beginn der Intervention verändert hat.

Identische Gruppen fehlen oft, methodisches Know-how ist erforderlich, wenn Vergleichsgruppen konstruiert werden müssen. Die Wahl der Vergleichsgruppe ist nicht trivial.

Es gibt keinen Bezug zu den gesetzten Zielen: Man weiss nicht, ob und inwieweit die Organisation ihre Ziel erreicht hat.

Es sind keine Aussagen zur Nachhaltigkeit möglich.

Eignung

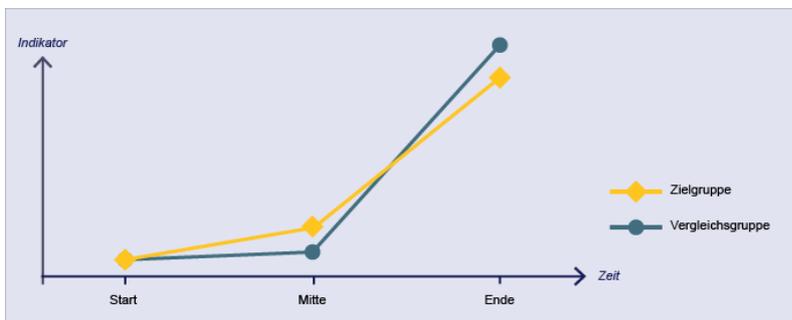
Durch seine erhöhte Aussagekraft ist ein Vergleich mit Vergleichsgruppe für Legitimationszwecke geeignet, sofern geeignete Vergleichsgruppen vorhanden sind oder konstruiert werden können und es keine ethischen Bedenken gibt. Er wird dann angewandt, wenn Daten zur Ausgangslage fehlen oder nur mit unverhältnismässig grossem Aufwand beschafft werden können.

Wirkungsmessung für NPO

Zewo-Leitfaden für Dienstleistungen und Projekte im Inland



Vorher-Nachher Vergleich mit Vergleichsgruppe



Charakteristik

Die Entwicklung der Zielgruppe wird mit jener der Vergleichsgruppe verglichen. Zusätzliche Messungen geben Auskunft über den Verlauf einer Tätigkeit.

Beispiel

In der Region x sind im vergangenen Jahr die Privatkonkurse um 10% zurückgegangen. Das ist ein Fortschritt seit Beginn der Präventionskampagne. In der Vergleichsregion y ist aber ohne eine Intervention für die gleiche Periode ein stärkerer Rückgang der Privatkonkurse festzustellen.

Vorteile

Der Intervention kann eine bestimmte Wirkung zu- oder abgesprochen werden.

Der Ansatz ist methodisch fundiert.

Nachteile

Die Datenerhebung ist aufwändig und erfordert mindestens 4 Messungen.

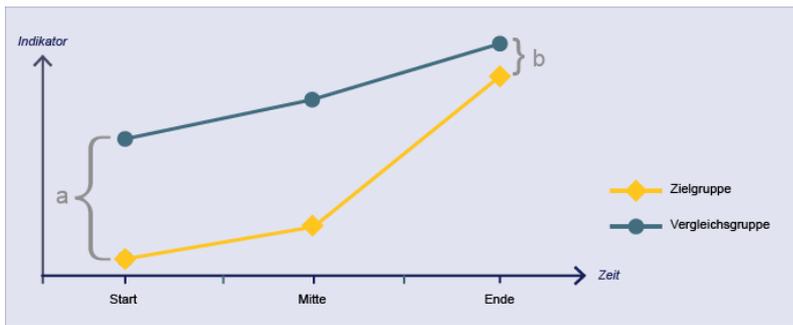
Das Vorgehen ist methodisch anspruchsvoll.

Die Zielerreichung wird nicht gemessen.

Es ist keine Aussage zur Nachhaltigkeit möglich.

Eignung

Eignet sich sehr gut zum Legitimieren, aber auch zum Lernen und Lenken der Organisation. Wird dann angewandt, wenn die Wirkung eindeutig nachgewiesen werden soll und es keine ethischen Bedenken zum Vergleich mit Vergleichsgruppen gibt. Geeignete Vergleichsgruppen müssen bestimmt oder konstruiert werden können.



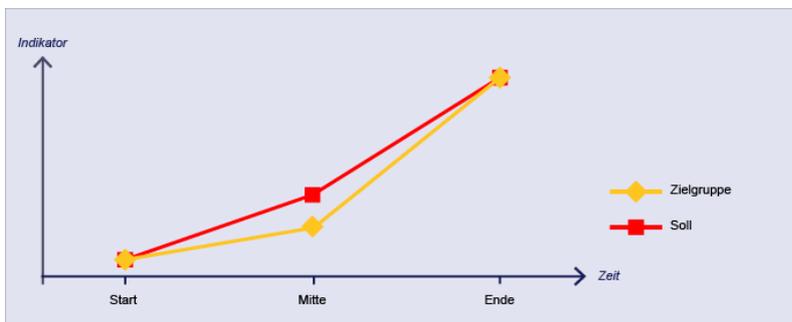
Wenn die Ausgangslage der Vergleichsgruppe nicht mit jener der Zielgruppe identisch ist, muss die Differenz zwischen der Ziel- und der Vergleichsgruppe am Anfang a) und am Ende b) der Betrachtungsperiode eines Dienstleistungsangebotes beziehungsweise des Projektes bestimmt werden. Die Aussage zur Wirkung hängt in diesem Fall davon ab, ob sich die Differenz vergrößert oder verringert hat. Dieses Verfahren wird difference-in-difference genannt.

Wirkungsmessung für NPO

Zewo-Leitfaden für Dienstleistungen und Projekte im Inland



Vorher-Nachher und Soll-Ist Vergleich



Charakteristik

Die tatsächliche Entwicklung der Zielgruppe wird mit der geplanten Entwicklung der Zielgruppe verglichen. Zusätzliche Messungen geben Auskunft über den Verlauf der betrachteten Periode eines Dienstleistungsangebots oder des Projekts.

Beispiel

80% der Schulabbrecher in der Region x finden innerhalb von 6 Monaten eine Arbeitsstelle. Das sind dreimal mehr als zu Beginn des Projekts und so viele wie angestrebt.

Vorteile

Es wird gezeigt, inwieweit die gesetzten Ziele erreicht werden konnten.

Es kann plausibel gemacht werden, ob eine Intervention einen Beitrag zur angestrebten Wirkung geleistet hat oder nicht.

Der Aufwand für die Datenerhebung (2 Messungen) ist oft vertretbar.

Das methodische Know-how ist oft vorhanden oder erlernbar.

Nachteile

Man weiss nicht, ob und wie sich die Situation der Zielgruppe verändert hätte ohne das Projekt. Eine eindeutige Zuordnung der Wirkung zur Intervention ist nicht möglich.

Es ist keine Aussage zur Nachhaltigkeit möglich.

Eignung

Ist zum Lernen und insbesondere zum Lenken der Organisation geeignet kann aber bei Zielvereinbarungen der wenn eine Plausibilisierung der Wirkung

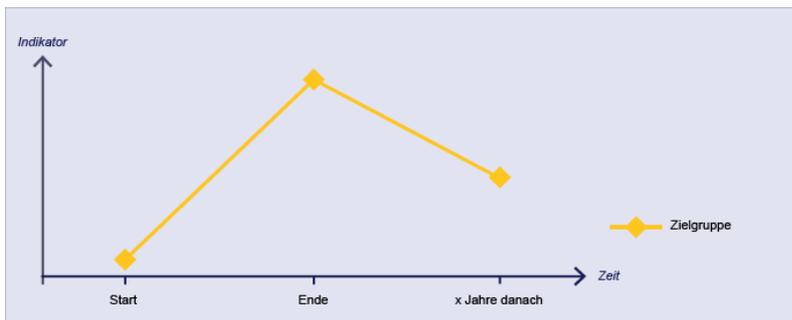
genügt, auch zu Legitimation dienen. Kommt zum Einsatz, wenn klare Ziele formuliert wurden und Daten zur Ausgangslage vorhanden sind, jedoch geeignete Kontrollgruppen fehlen oder wenn Vergleiche mit Kontrollgruppen ethisch fragwürdig sind.

Wirkungsmessung für NPO

Zewo-Leitfaden für Dienstleistungen und Projekte im Inland



Ex-post Vergleich



Charakteristik

Es wird die Entwicklung der Zielgruppe über die analysierte Periode eines Dienstleistungsangebotes oder über die Beendigung des Projekts hinaus betrachtet.

Beispiel

Zwei Jahre nach Beendigung einer Kursreihe für alleinerziehende Mütter, die in eine finanzielle Notsituationen geraten sind, geben 40% der Kursteilnehmerinnen an, dass sie ihre finanzielle Situation als stabil bezeichnen. Das sind zwar deutlich mehr als zu Kursbeginn, aber weniger als unmittelbar nach Beendigung der Kursreihe.

Vorteile

Der Aufwand für die Datenerhebung ist oft vertretbar.

Das methodische Know-how ist oft intern vorhanden oder erlernbar.

Es kann plausibel gemacht werden, ob eine Intervention einen Beitrag zur angestrebten Wirkung geleistet hat oder nicht.

Es kann gezeigt werden, ob eine Intervention nachhaltig war oder nicht.

Nachteile

Externe Einflussfaktoren können nicht ausgeschlossen werden, da der Vergleich zur Vergleichsgruppe fehlt.

Es wird nicht ersichtlich, ob die gesetzten Ziele erreicht worden sind.

Die Erkenntnisse liegen erst Jahre nach Abschluss der Intervention vor.

Eignung

Kommt dann zum Einsatz, wenn die Nachhaltigkeit einer Intervention untersucht werden soll. Durch die zeitliche Verzögerung kommt die

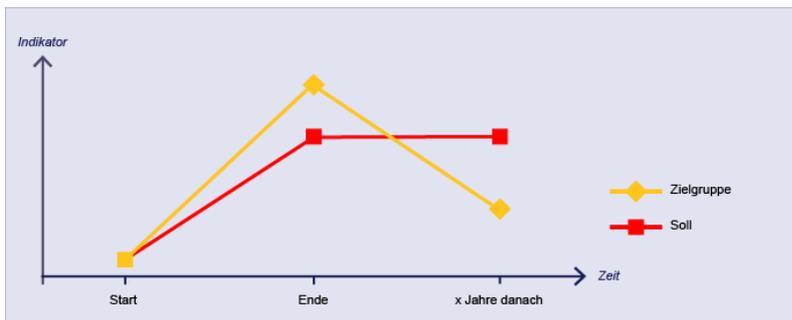
Information zur kurzfristigen Legitimation und für das unmittelbare Lenken und Lernen zu spät. Sie kann jedoch für die langfristige Entwicklung der Organisation und die strategische Ausrichtung genutzt werden.

Wirkungsmessung für NPO

Zewo-Leitfaden für Dienstleistungen und Projekte im Inland



Ex-post und Soll-Ist Vergleich



Charakteristik

Die tatsächliche Entwicklung der Zielgruppe wird mit der geplanten Entwicklung über die analysierte Periode eines Dienstleistungsangebotes beziehungsweise über das Projektende hinaus verglichen.

Beispiel

Drei Jahre nach Beendigung der Intervention finden 25% der Schulabbrecher innerhalb von 6 Monaten eine Arbeitsstelle. Das sind zwar mehr Jugendliche als vor dem Projekt, aber weniger als am Ende des Projekts und auch weniger als angestrebt.

Vorteile

Es wird gezeigt, inwieweit die gesetzten Ziele erreicht werden konnten.

Es kann plausibel gemacht werden, ob eine Intervention einen Beitrag zur angestrebten Wirkung geleistet hat oder nicht.

Es kann gezeigt werden, ob eine Intervention nachhaltig war oder nicht.

Das methodische Know-how ist vorhanden oder erlernbar.

Nachteile

Man weiss nicht, ob und wie sich die Situation der Zielgruppe verändert hätte ohne das Projekt. Eine eindeutige Zuordnung der Wirkung zur Intervention ist nicht möglich.

Eignung

Eignet sich zur Legitimation bei Zielvereinbarungen oder wenn eine Plausibilisierung der Wirkung genügt. Kommt zum Einsatz, wenn die Nachhaltigkeit einer Intervention untersucht werden soll und Vergleiche mit

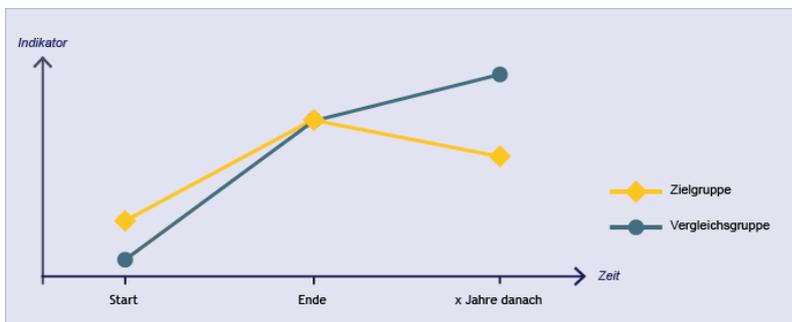
Vergleichsgruppen zu aufwändig oder ethisch fragwürdig sind. Durch die zeitliche Verzögerung kommt die Information zur unmittelbaren Legitimation und für das kurzfristige Lenken und Lernen zu spät. Sie kann jedoch für die langfristige Entwicklung der Organisation und die strategische Ausrichtung genutzt werden.

Wirkungsmessung für NPO

Zewo-Leitfaden für Dienstleistungen und Projekte im Inland



Ex-post Vergleich mit Vergleichsgruppe



Charakteristik

Die Entwicklung der Zielgruppe wird mit jener der Vergleichsgruppe über die analysierte Periode eines Dienstleistungsangebotes oder über das Projektende hinaus verglichen.

Beispiel

30% der Alleinerziehenden in der Region x nutzen die Kultur-Legi, welche diverse Vergünstigungen für kulturelle Veranstaltungen bietet. Das sind mehr als vor dem Projekt aber weniger als am Ende des Projekts. Die Nutzung in der Vergleichsregion y hat sich in der gleichen Zeit von einer schwächeren Ausgangslage auf das Niveau der Zielgruppe entwickelt und verbessert sich weiter.

Vorteile

Es kann wissenschaftlich fundiert nachgewiesen werden, ob eine Intervention nachhaltig wirksam war oder nicht.

Nachteile

Die Datenerhebung ist sehr aufwändig und erfordert mindestens 6 Messungen.

Das Vorgehen ist methodisch anspruchsvoll.

Die Zielerreichung wird nicht gemessen.

Eignung

Geeignet, wenn wissenschaftlich fundiert nachgewiesen werden soll, ob mit der Intervention eine nachhaltige Wirkung erzielt worden ist. Kommt zum Einsatz, wenn es keine Bedenken gegen Vergleiche mit Vergleichsgruppen gibt und geeignete Vergleichsgruppen bestimmt oder konstruiert werden können. Die Daten zur Ausgangslage müssen allenfalls rekonstruiert werden.

Wenn die Ausgangslage der Vergleichsgruppe nicht mit jener der Zielgruppe identisch ist, muss die Differenz zwischen der Ziel- und der Vergleichsgruppe verfolgt werden. Die Aussage zur Wirkung hängt in diesem Fall davon ab, ob sich die Differenz vergrößert oder verringert. Durch die zeitliche Verzögerung kommt die Information zur kurzfristigen Legitimation und für das unmittelbare Lenken und Lernen zu spät. Sie kann jedoch für die langfristige Entwicklung der Organisation und die strategische Ausrichtung genutzt werden.

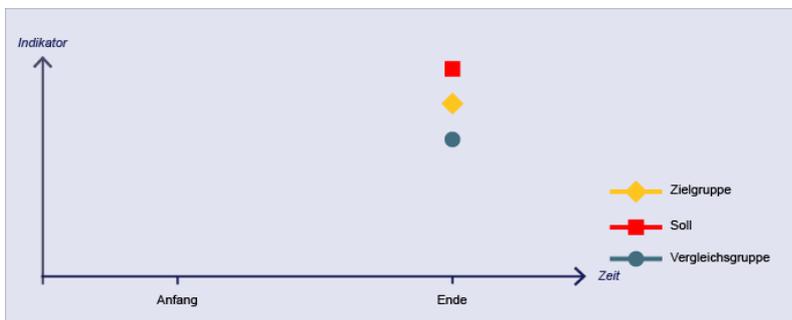


Wirkungsmessung für NPO

Zewo-Leitfaden für Dienstleistungen und Projekte im Inland



Soll-Ist Vergleich mit Vergleichsgruppe



Charakteristik

Es handelt sich um eine punktuelle Betrachtung, bei der zu einem bestimmten Zeitpunkt die Situation der Zielgruppe mit den Zielen und mit der Situation der Vergleichsgruppe verglichen wird.

Beispiel

60% der Jugendlichen ohne Lehrstelle, welche Unterstützungsangebote für die Lehrstellensuche in Anspruch genommen haben, konnten innerhalb von sechs Monaten eine Lehrstelle finden. Das sind mehr als in der Vergleichsgruppe, aber weniger als angestrebt.

Vorteile

Der Aufwand für die Datenerhebung mit 2 Messungen ist oft noch vertretbar.

Es ist eine einfache Art, die Zielerreichung festzuhalten.

Falls identische Vergleichsgruppen vorhanden sind, können Aussagen zur Wirkung der Dienstleistung oder des Projekts bei der Zielgruppe gemacht werden.

Nachteile

Es gibt keinen Bezug zur Ausgangslage. Man weiss nicht, ob und wie sich die Situation der Ziel- und der Vergleichsgruppe seit dem Beginn der Intervention verändert hat und ob sie vom selben Ausgangspunkt gestartet sind.

Identische Vergleichsgruppen fehlen oft.

Es sind keine Aussagen zur Nachhaltigkeit möglich.

Eignung

Ist nur bedingt geeignet für das Lenken und Lernen innerhalb einer

Organisation. Kann jedoch zur Legitimation bei Zielvereinbarungen geeignet sein. Wird in der Praxis dann angewandt, wenn Daten zur Ausgangslage fehlen oder nur mit unverhältnismässig grossem Aufwand beschafft werden können, jedoch geeignete Vergleichsgruppen vorhanden sind.

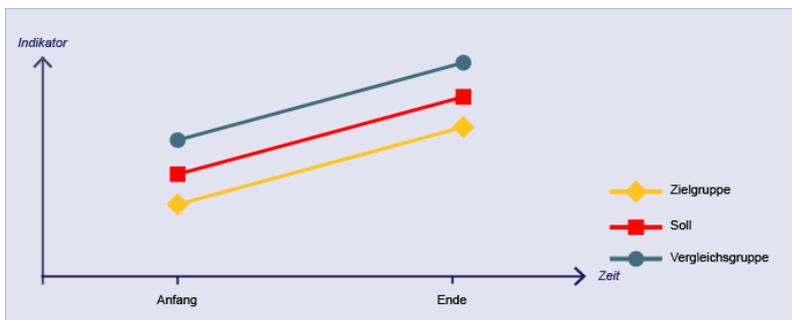


Wirkungsmessung für NPO

Zewo-Leitfaden für Dienstleistungen und Projekte im Inland



Vorher-Nachher und Soll-Ist Vergleich mit Vergleichsgruppe



Charakteristik

Die Entwicklung der Zielgruppe wird mit jener der Vergleichsgruppe verglichen und zur Zielsetzung in Bezug gesetzt wird.

Beispiel

25% der Schulabbrecher in der Region x haben innerhalb von 6 Monaten eine Arbeitsstelle gefunden. Zu Beginn des Projektes waren es nur 15%. Die Verbesserung um 10 %-Punkte ist gleich gut wie in der Vergleichsgruppe in der Region y, bei der sich der Prozentsatz von 25% auf 40% verbessert hat. Das Ziel von 35 % konnte nicht erreicht werden.

Vorteile

Es wird gezeigt, was sich bei der Zielgruppe durch die Intervention verändert hat.

Es wird festgestellt, ob die Ziele erreicht worden sind.

Der Ansatz ist methodisch fundiert.

Die Zuordnung der Wirkung zur Intervention ist möglich.

Nachteile

Die Datenerhebung ist aufwändig und erfordert mindestens 4 Messungen.

Das Vorgehen ist methodisch anspruchsvoll.

Es ist keine Aussage zur Nachhaltigkeit möglich.

Eignung

Eignet sich zum Lernen, Lenken und Legitimieren. Wird bei Zielvereinbarungen angewandt und insbesondere dann, eingesetzt, wenn die Wirkung eindeutig nachgewiesen werden soll und es keine ethischen Bedenken zum Vergleich mit Vergleichsgruppen gibt. Geeignete Vergleichsgruppen müssen bestimmt oder konstruiert werden können. Wenn die Ausgangslage der Vergleichsgruppe nicht mit jener der Zielgruppe

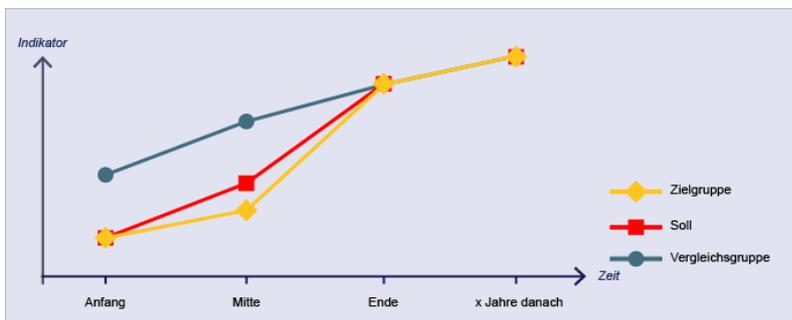
identisch ist, muss die Differenz zwischen der Ziel- und der Vergleichsgruppe am Anfang und am Ende der analysierten Periode des Dienstleistungsangebotes oder des Projektes bestimmt werden. Die Aussage zur Wirkung hängt in diesem Fall davon ab, ob sich die Differenz vergrößert oder verringert hat. Dieses Verfahren wird difference-in-difference genannt.

Wirkungsmessung für NPO

Zewo-Leitfaden für Dienstleistungen und Projekte im Inland



Ex-post und Soll-Ist Vergleich mit Vergleichsgruppe



Charakteristik

Die Entwicklung der Zielgruppe wird mit jener der Vergleichsgruppe über die analysierte Periode eines Dienstleistungsangebotes oder über das Projektende hinaus verglichen und mit den Zielsetzungen in Bezug gebracht.

Beispiel

10% der Schulabbrecher haben in der Region x hat im vergangenen Jahr innerhalb von 3 Monaten eine Arbeitsstelle gefunden. Das sind 5%-Punkte mehr als zu vor dem Projekt. In der gleichen Zeit hat sich die Situation in der Vergleichsgruppe nur um 3%-Punkte verbessert. Nach Beendigung des Projekts verläuft die Entwicklung der Ziel- und Vergleichsgruppe gleich. Das Projekt hat die Soll-Ziele erreicht.

Vorteile

Es kann wissenschaftlich fundiert nachgewiesen werden, ob eine Intervention nachhaltig wirksam war und ob die Ziele langfristig erreicht wurden.

Nachteile

Die Datenerhebung ist sehr aufwändig (mind. 6 Messungen).

Das Vorgehen ist methodisch anspruchsvoll.

Eignung

Eignet sich für die Überprüfung der langfristigen Entwicklungspolitik der Organisation und der strategischen Ausrichtung der Organisation. Geeignet für die Legitimation der nachhaltigen Wirkung gegenüber Dritten. Wegen der zeitlichen Verzögerung ist der Ansatz weniger geeignet für das unmittelbare Lenken und Lernen. Wird dann, eingesetzt, wenn eine nachhaltige Wirkung

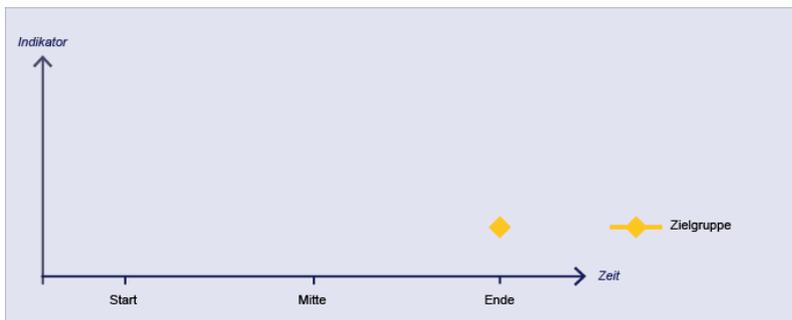
eindeutig nachgewiesen werden soll und es keine Bedenken zum Vergleich mit Vergleichsgruppen gibt. Geeignete Vergleichsgruppen müssen bestimmt oder konstruiert werden können. Wenn die Ausgangslage der Vergleichsgruppe nicht mit jener der Zielgruppe identisch ist, muss die Differenz zwischen der Ziel- und der Vergleichsgruppe verfolgt werden. Die Aussage zur Wirkung hängt in diesem Fall davon ab, ob sich die Differenz vergrößert oder verringert.

Wirkungsmessung für NPO

Zewo-Leitfaden für Dienstleistungen und Projekte im Inland



Beschreibung



Charakteristik

Es handelt sich um eine punktuelle Betrachtung, bei der zu einem bestimmten Zeitpunkt die Situation der Zielgruppe beschrieben wird.

Beispiele

30% der Alleinerziehenden in der Region x nutzen die Kultur-Legi, welche diverse Vergünstigungen für kulturelle Veranstaltungen bietet.

Vorteile

Der Aufwand für die Datenerhebung ist gering.

Das methodische Know-how ist vorhanden.

Nachteile

Es gibt keinen Bezug zu den gesetzten Zielen: Man weiss nicht, ob und inwieweit die Organisation ihre Ziele erreicht hat.

Es gibt keinen Bezug zur Ausgangslage: Man weiss nicht, ob und wie sich die Situation der Zielgruppe seit dem Beginn der Intervention verändert hat.

Man weiss nicht, ob und wie sich die Situation der Zielgruppe verändert hätte, ohne die Dienstleistung oder ohne das Projekt.

Es ist keine Aussage zur Wirkung möglich.

Es ist keine Aussage zur Nachhaltigkeit möglich.

Eignung

Durch ihre geringe Aussagekraft, ist die punktuelle Beschreibung wenig geeignet für das Lernen oder Lenken einer Organisation. In der Praxis wird

insbesondere dann auf die punktuelle Beschreibung zurückgegriffen, wenn keine Ziele formuliert wurden, Daten zur Ausgangslage und Vergleichsgruppen fehlen oder diese nur mit unverhältnismässig grossem Aufwand konstruiert werden können. Zur Wirkungsmessung ist die reine Beschreibung eines Zustandes jedoch nicht geeignet.



Wirkungsmessung für NPO

Zewo-Leitfaden für Dienstleistungen und Projekte im Inland



Planung und Eignung

Der Zeitpunkt der Messungen muss geplant werden. Die Häufigkeit der Messungen erhöht die Genauigkeit der Resultate, aber auch den Aufwand. Die folgende Tabelle zeigt, wann es welche Messungen braucht, wofür sie geeignet sind und wie weit sie in der Praxis verbreitet sind.

Planung von Zeitpunkt und Häufigkeit der Messung

Zeitpunkt	Vor Aufnahme der Tätigkeit (Ex-ante)	Während der Tätigkeit	Am Ende einer Periode / eines Projekts	Nach Abschluss (Ex-post)
Notwendigkeit	Nötig, wenn erforderliche Daten zur Ausgangslage fehlen	Nötig, wenn die Verläufe betrachtet werden sollen	Nötig, wenn der Erfolg beurteilt werden soll	Nötig, wenn die nachhaltige Wirkung der Intervention beurteilt werden soll
Eignung	Geeignet, um über die Durchführung zu entscheiden	Geeignet, zur Überwachung und Steuerung der Umsetzung	Geeignet zur Steuerung und Rechenschaftsablage	Geeignet zur Überprüfung der Strategie und Politik
Verbreitung	Wird eher selten und wenn, dann vor grossen Programmen angewandt	Wird häufig nur auf Output-Ebene (Monitoring) angewandt	Wird auch auf Outcome-Ebene angewandt	Wird eher selten und wenn, dann auf Impact-Ebene angewandt

Die reine Beschreibung eines Zustandes sagt ebenso wenig über die Wirkung aus wie ein herkömmlicher Soll-Ist Vergleich. Damit Aussagen über die Wirkung möglich werden, muss der erreichte Zustand der Zielgruppe zu deren Ausgangslage oder zu einer Vergleichsgruppe in Bezug gesetzt werden. Die Kombination von beidem wird gelegentlich auch als «gold standard» der Wirkungsmessung bezeichnet. Die nachfolgende Tabelle gibt einen Überblick, welche Vergleiche möglich sind und wozu sie sich eignen.

Eignung der Vergleichsarten

Aussagekraft	Zielerreichung	Wirkung	Plausibilisierung (Contribution)	Eindeutige Zuordnung (Attribution)	Nachhaltigkeit	Minimale Anzahl Messungen	Dauer
Basis Vergleichsmodelle							

Soll-Ist Vergleich	o.k.					1	punktuell
Vorher-Nachher Vergleich		o.k.	o.k.			2	3 bis 8 Jahre
Vergleich mit Vergleichsgruppe		o.k.	o.k.			2	punktuell
Vorher-Nachher Vergleich mit Vergleichsgruppe		o.k.	o.k.	o.k.		4	3 bis 8 Jahre
Komplexere Modelle und Kombinationen							
Vorher-Nachher und Soll-Ist Vergleich	o.k.	o.k.	o.k.			2	3 bis 8 Jahre
Ex-post Vergleich		o.k.	o.k.	o.k.		3	6 bis 12 Jahre
Ex-post und Soll-Ist Vergleich	o.k.	o.k.	o.k.	o.k.		3	6 bis 12 Jahre
Ex-post Vergleich mit Vergleichsgruppe		o.k.	o.k.	o.k.	o.k.	6	6 bis 12 Jahre
Soll-Ist Vergleich mit Vergleichsgruppe	o.k.	o.k.	o.k.			2	punktuell
Vorher-Nachher und Soll-Ist Vergleich mit Vergleichsgruppe	o.k.	o.k.	o.k.	o.k.		4	3 bis 8 Jahre
Ex-post und Soll-Ist Vergleich mit Vergleichsgruppe	o.k.	o.k.	o.k.	o.k.	o.k.	6	6 bis 12 Jahre
Kein Vergleich							
Beschreibung						1	punktuell



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



Einbezug der Zielgruppen bei der Wirkungsmessung



Grundsätzlich ist es zu empfehlen die Zielgruppen als eigentliche Empfänger von Dienstleistungen oder Massnahmen in die Wirkungsmessung einzubeziehen. Aus inhaltlichen oder methodischen Gründen ist dies jedoch nicht immer möglich. Es gilt daher von Fall zu Fall zu entscheiden, mit welchem Aufwand die Zielgruppen in die Wirkungsmessung einbezogen werden können.

In der Praxis geht das von ein paar Interviews mit Vertreterinnen und Vertretern der Zielgruppe bis hin zu umfangreichen standardisierten Befragungen. Können Vertreterinnen und Vertreter der Zielgruppen nicht direkt befragt werden, gibt es manchmal die Möglichkeit, dass Mittler beziehungsweise im unmittelbaren Umfeld der Zielgruppen tätige Akteure für eine Einschätzung der Wirkungen bei den Zielgruppen beigezogen werden können.



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



Spezialfälle



Die Wirkungsmessung befasst sich mit konkreten Dienstleistungen oder Projekten. In der Praxis müssen deshalb spezielle Gegebenheiten, Eigenheiten oder Umstände einer Dienstleistung oder eines Projekts berücksichtigt werden. Aus diesem Grund müssen in der Planung der Wirkungsmessung adäquate Lösungen für solche Besonderheiten gefunden werden. In der Folge werden zwei Spezialfälle kurz diskutiert: Dienstleistungen mit Einmalkontakten und Case Management. Zum Case Management wird zudem noch ein kurzes Beispiel erläutert, wie die Wirkungsmessung im Rahmen des Case Managements geplant werden könnte (Ressourcenmodell).



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



Dienstleistungen mit Einmalkontakten

Bei Dienstleistungen, bei denen häufig nur einmalige Kontakte mit der Zielgruppe stattfinden (z.B. Sorgentelefon), besteht die Schwierigkeit die Wirkung dieser Tätigkeiten auf eine geeignete Art zu messen. Je nach Thematik der Dienstleistung müssen direkte Befragungen der Zielgruppe als nicht geeignet eingestuft werden (z.B. bei Anrufen von suizidgefährdeten Personen).

In solchen Fällen gilt es Wege zu finden, wie eine Wirkungsmessung über alternative Ansätze erfolgen kann. Folgende Punkte können helfen eine alternative und finanzierbare Betrachtungsweise zu bestimmen:

Was für alternative Methoden gibt es?

- Die Wirkung kann über breiter abgestützte, repräsentative Befragungen der potentiellen Zielgruppe analysiert werden
- Die leistungserbringende Person im Feld selbst sammelt Daten für die Wirkungsmessung

Mit wem können grössere Untersuchungsprojekte durchgeführt werden?

- Öffentlich finanzierte Leistungen können evtl. in andere Untersuchungen der öffentlichen Hand integriert werden
- Organisationen mit ähnlichen Angeboten können gemeinsam eine breiter angelegte Studie zur Wirkungsmessung finanzieren
- Universitäten, Fachhochschulen oder andere Institutionen können angefragt werden
- Unter Umständen existieren bereits bestehende Untersuchungen oder Forschungsprojekte, in welche die Analyse eingeschlossen werden könnte



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



Case Management

Case Management ist ein spezifisches Verfahren zur koordinierten Bearbeitung komplexer Fragestellungen im Sozial-, Gesundheits- und Versicherungsbereich. In einem systematisch geführten, kooperativen Prozess wird eine auf den individuellen Bedarf abgestimmte Dienstleistung erbracht bzw. unterstützt, um gemeinsam vereinbarte Ziele und Wirkungen mit hoher Qualität effizient zu erreichen. In den meisten Case Management Konzepten werden verschiedene Prozess-Schritte auf der Klientenebene beschrieben, welche von der Aufnahme, über das Assessment, zur Zielvereinbarung, Durchführung von Massnahmen bis hin zur Evaluation reichen. Ausgehend von den Informationen und Daten des Case Management sind durchaus Aussagen zu den Wirkung der Massnahmen auf individueller Ebene möglich. Können diese Informationen in geeigneter Form aggregiert werden, ermöglichen sie umfassende Aussagen zu Dienstleistungen oder Projekten.

Beim Case Management werden Einzelfälle betrachtet. Der Fokus liegt dabei auf einzelnen Klienten. In der Regel wird dabei qualitativ mit persönlichen Befragungen gearbeitet.

Für die Wirkungsmessung muss überlegt werden, wie diese Datenerhebungen genutzt werden können. Insbesondere gilt es zu klären, wie die Daten für die Wirkungsmessung ausgewertet werden können. Zu beachten gibt es folgende Fragen:

- Handelt es sich um objektive oder um subjektive Daten?
- Können Kontrollvariablen erfasst werden?
- Ist es möglich Vergleichsgruppen zu erfassen?
- Können die Daten quantifiziert 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



Beispiel: Ressourcenmodell und Wirkungsinstrument aus dem Bereich der Suchtarbeit

Anhand eines standardisierten Interviews zu Beginn der Arbeit mit einem Klienten werden die im Vorfeld definierten Schlüsselressourcen erfragt. Diese werden dann über den Zeitraum der Betreuung beobachtet und immer wieder erfasst. So kann festgestellt werden, wie sich die Ressourcen in verschiedenen Bereichen entwickelt haben.

Die 16 Schlüsselressourcen sind wie folgt definiert:

Primärgruppe

- Selbstbezug
- Beziehungs- und Konfliktverhalten
- Wohnfähigkeit
- Selbstadministration

Bildung

- Schul- und Ausbildung
- Fort- und Weiterbildung
- Lernbereitschaft und –fähigkeit
- Kriterienfähigkeit

Arbeit

- Arbeitstätigkeit
- Einkommen/Vermögen
- Rollenhandeln
- Status

Freizeit

- Freie Beziehungen
- Animationspotenzial
- Sozialkompetenz
- Verwurzelte Sinnorientierung

Bei der Beurteilung werden drei Levels unterschieden:

1. Mittelschicht
2. Unterschicht
3. Desintegration, Randexistenz

Quelle: Denkwerkstatt sie&m GmbH

Wichtig

Analog zu diesem Beispiel aus dem Suchtbereich können im Case Management auch in anderen thematischen Bereichen Schlüsselressourcen definiert werden. Dies ist eine gute Hilfe um individuelle Entwicklungsprozesse systematisch zu erfassen.



Wirkungsmessung für NPO

Zewo-Leitfaden für Dienstleistungen und Projekte im Inland



Praxisbeispiel zum Case Management

Zur Förderung der sozialen Integration von Menschen mit Behinderung bietet eine gemeinnützige Non-Profit-Organisation (PI) eine breite Palette unterschiedlicher Dienstleistungen an. Eine davon ist die Sozialberatung, die eine umfassende Stärkung der Ressourcen von Klientinnen und Klienten vorsieht, indem deren Situation ganzheitlich erfasst und bei Bedarf mehrschichtige Interventionen eingeleitet werden.

In diesem Zusammenhang stellte Pro Infirmis in den vergangenen Jahren eine Zunahme der Komplexität der Fälle fest (Walcher 2009). In der Beratungspraxis Oftstellen sich den Klientinnen und Klienten oft gleichzeitig dringliche Fragen zu in verschiedenen Lebensbereichen (Wohnen, Arbeit, Finanzen, Gesundheit u.a.) und Daraus kann sich ein Bedarf an Leistungen mehrerer Institutionen des Sozial- und Gesundheitsbereichs ergeben. Mit der Zunahme der beteiligten Leistungserbringer steigt auch die Komplexität des Unterstützungsprozesses. Um in solchen Situationen die zielorientierte Kooperation der Leistungserbringer im Sinne der Klientinnen und Klienten zu gewährleisten, hat die gemeinnützige Non-Profit-Organisation das Case Management eingeführt, welches die folgende Ziele verfolgt:

- die Handlungsmöglichkeiten der Klientinnen und Klienten sollen erweitert werden
- interne und externe Ressourcen sollen genutzt und erschlossen werden
- zwischen Institutionen den beteiligten Institutionen soll eine aktive und verbindliche Zusammenarbeit zwischen Institutionen herbeigeführt werden

Als teils privat teils aus der öffentlichen Hand finanzierte Organisation setzt sich die gemeinnützige Non-Profit-Organisation immer auch mit der Frage auseinander, ob die vorhandenen Mittel optimal eingesetzt werden und ob die bestehenden Angebote und Dienstleistungen tatsächlich die erwünschten Wirkungen erzielen. Deshalb hat die Organisation vor der Lancierung des Case Management-Angebotes unter wissenschaftlicher Begleitung einer Fachhochschule, ein Konzept zur Wirkungsmessung entwickelt.

Zur Wirkungsmessung wurde ein multiperspektivischer Ansatz gewählt, der einerseits aus einer Wirkungsprüfung durch Klientinnen und Klienten und Case-Management-Fachkräfte besteht und andererseits eine Erhebung im Längsschnitt beinhaltet, die entlang des CM-Prozesses erfolgt ist und Aufschluss über die Veränderung der Lebensqualität gibt.

Zentrale Fragestellungen auf der Ebene Wirkungen waren dabei:

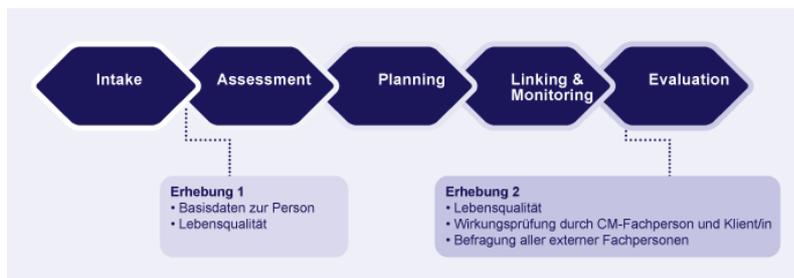
- Hat sich die Lebensqualität bzw. die Selbstwirksamkeit der Klientinnen und Klienten nach Abschluss des Case Managements verbessert?
- In welchen Lebensbereichen erreichen die Klientinnen und Klienten

Verbesserungen? Welche Bereiche bleiben stabil? Gibt es Bereiche mit Verschlechterungen?

- Besteht ein Zusammenhang zwischen der Ausgangslage der Klientinnen und Klienten und den beobachteten Veränderungen zur Lebensqualität?
- Besteht ein Zusammenhang zwischen der Interventionsdichte der Beratungen und der Veränderung der Lebensqualität?
- In welchen Lebensbereichen wurden Rahmenziele für das Case Management entwickelt? Konnten die Ziele aus Sicht der Case Managerinnen und Manager erreicht werden? Konnten die Ziele aus Sicht der Klientinnen und Klienten bzw. Angehörigen erreicht werden? Unterscheidet sich die Sicht der Case Managerinnen und Manger von der Sicht der Klientinnen und Klienten?
- Wie schätzen die externen Fachkräfte die mit dem Case Management intendierten Wirkungen ein?

Um Wirkungen messen zu können, wurden die Erhebungen im Längsschnitt angelegt. Dabei orientierten sich die Erhebungen am Verfahrensablauf des Case Managements und erfolgten zu zwei unterschiedlichen Zeitpunkten: Eine erste Erhebung erfolgte in der Anfangsphase der Unterstützung. Weitere Befragungen haben mit Abschluss des Case Managements stattgefunden.

Damit kann die Situation zu Beginn des Case Management-Prozesses mit jener beim Abschluss verglichen werden.



Wie aus der Abbildung hervorgeht, sind im Rahmen des Case Management Prozesses die folgenden Erhebungen geplant:

1. **Basiserhebung:** Zu sozio-demografischen Merkmalen und zur Behinderungsart
2. **Erhebung Lebensqualität:** Die Messung der Lebensqualität erfolgt mittels eines Erhebungsinstrumentes der Weltgesundheitsorganisation (Angermeyer et al. 2002). Dieses wird mit Fragen zur Selbstwirksamkeit ergänzt. Der Fragebogen umfasst 30 Items und kann von den Klientinnen und Klienten selbst oder stellvertretend von nahen Angehörigen ausgefüllt werden. Die Klientinnen und Klienten füllen zu Beginn des Unterstützungsprozesses einen Fragebogen aus und einen bei Abschluss des Case Managements.
3. **Erhebung Wirkungsüberprüfung im Case Management:** Case-Management-Fachperson sowie Klientinnen und Klienten nehmen eine Einschätzung der Wirkung vor, indem sie bei Fallabschluss auf die vereinbarten Ziele zurückblicken. Diese Einschätzungen werden von der Case-Management-Fachperson und der Klientin oder dem Klienten je separat vorgenommen. Der Fragebogen umfasst die Lebensbereiche Gesundheit, Hilfsmittel und Therapie, Lebensplan/-sinn, Soziale Kontakte und Familie, Tagesstruktur, Arbeit/Ausbildung, Freizeit, Finanzen sowie Wohnen. Darüber hinaus werden die Klientinnen und Klienten um eine allgemeine Einschätzung des Case Managements gebeten.

4. **Befragung der am Fall beteiligten externen Fachpersonen:** Bei Fallabschluss werden die Case Managerinnen und Manager alle relevanten Fachpersonen um eine Einschätzung des Unterstützungsprozesses beten. Der Fragebogen thematisiert die im Case Management intendierten Wirkungen auf der Systemebene.

(Quelle: „Case Management Pro Infirmis – Zwischenbericht zur Wirkungsmessung der Periode Juli 2009 bis August 2012“, Prof. Dr. Haller, BFH/Fachbereich Soziale Arbeit, 2013)



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



Durchführung

Die Durchführung der Wirkungsmessung kann in verschiedener Weise erfolgen. Es ist zu planen, durch wen die Daten erhoben und ausgewertet werden. Die Wirkungsmessung kann grundsätzlich von den Dienstleistungs- oder den Projektverantwortlichen selber (Selbstevaluation) oder von unabhängigen Dritten (Fremdevaluation) durchgeführt werden. Dazwischen gibt es verschiedene Mischformen (Hybridevaluation).

Dabei ist Folgendes zu beachten:

- **Unabhängigkeit**
Externe Experten oder auch Dienstleistungs- oder den Projektverantwortliche müssen, je nach Verwendungszweck der Wirkungsmessung (z.B. fürs Legitimieren oder Lenken), die nötige Unabhängigkeit haben, um von den Nutzerinnen und Nutzern der Ergebnisse als genügend unparteiisch und unvoreingenommen wahrgenommen zu werden. Für andere, interne Zwecke gibt es wichtigere Aspekte als die Unabhängigkeit (z.B. die Fachkompetenz beim Lernen).
- **Glaubwürdigkeit**
Das Team muss die nötige fachliche und methodische Kompetenz haben, um die Evaluation fachgerecht durchführen zu können.
- **Akzeptanz**
Das Team muss das nötige Einfühlungsvermögen und die nötige Erfahrung haben, um von den Beteiligten und den Nutzerinnen und Nutzern der Ergebnisse akzeptiert zu werden.



Wirkungsmessung für NPO

Zewo-Leitfaden für Dienstleistungen und Projekte im Inland



Selbstevaluation

Die Selbstevaluation ist ein Verfahren, bei dem die praxisgestaltenden Fachleute identisch sind mit den Evaluatorinnen und Evaluatoren. Dies bedeutet, dass die Akteure ihre eigene Tätigkeit überprüfen: Sie sind also gleichzeitig praxisverantwortlich und evaluationsverantwortlich.¹ Inhaltlich unterscheiden sich die Fragestellungen der Selbstevaluation nicht von denjenigen einer externen Evaluation. Beurteilt werden insbesondere die Relevanz, die Wirksamkeit und die Wirtschaftlichkeit einer Dienstleistung oder eines Projekts. Bei einer unterstützten Selbstevaluation berät und unterstützt ein anerkanntes Institut oder eine anerkannte Fachperson die Dienstleistungs- oder Projektdurchführenden in der Planung, Durchführung und Berichterstattung einer Selbstevaluation.

Vorteile

- Motivation der Evaluierten ist grösser
- Insiderwissen kann eingesetzt werden
- Evaluatoren sind mit dem Thema vertraut
- Ownership für Ergebnisse führt zu rascher Umsetzung
- Akzeptanz der Ergebnisse in der Organisation grösser
- Organisation ist weniger aufwändig

Nachteile

- Weniger Distanz
- Grundsatzfragen werden weniger gestellt
- Evaluationswissen fehlt
- Weniger Legitimationskraft gegen aussen

Eignung

Die Selbstevaluation eignet sich besonders für Evaluationen, die gemacht werden, um daraus zu lernen. Sie eignet sich gut dafür Prozesse zu analysieren und schrittweise Verbesserungen zu erzielen. Selbstevaluationen können auch bei knappen finanziellen Ressourcen durchgeführt werden.

WICHTIG

Auch bei Selbstevaluationen ist darauf zu achten, dass dafür genügend Zeit und Ressourcen eingesetzt werden, dass das nötige Know-how vorhanden ist oder bereit gestellt wird und Verbindlichkeiten klar festgelegt sind. Selbstevaluationen scheitern sonst gern an der Methodenkomplexität und mangelnden Ressourcen.

¹ Quelle: Hildegard Müller-Kohlenberg, Wolfgang Beywl (2003): Standards der Selbstevaluation, Begründung und aktueller Diskussionsstand, Zeitschrift für Evaluation 1/2003, Köln.



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



Fremdevaluation

Die Verantwortung für die Durchführung liegt bei Personen, welche nicht in die Umsetzung einer Massnahme einbezogen sind. Expertinnen und Experten verschaffen sich Informationen über den Evaluationsgegenstand und geben den Verantwortlichen Rückmeldungen darüber, wie sie diesen einschätzen.

Vorteile

Keine «Betriebsblindheit»
Unbefangenheit

Methodenkompetenz

Legitimationskraft gegen aussen ist
höher

Nachteile

Geringe Einbindung in Arbeitsfeld
Kontextbezug und Sachkompetenz
fehlen

Akzeptanz der Ergebnisse in der
Organisation kleiner

Eignung

Die Fremdevaluation eignet sich besonders für Evaluationen, die gemacht werden, um eine Tätigkeit zu legitimieren. Fremdevaluationen kommen zum Einsatz, wenn die eigenen personellen Ressourcen knapp sind, wenn wenig internes Evaluations-Know-how vorhanden ist oder wenn die Finanzierung (und die Planung) einer Tätigkeit ausserhalb der ausführenden Organisation erfolgt ist.

WICHTIG

Die Zielsetzung und die Fragestellung der Evaluation müssen klar festgelegt werden. Die Auswahl geeigneter externer Evaluatoren ist entscheidend für das Gelingen der Evaluation. Evaluatoren müssen natürlich die nötigen Sachkenntnisse mitbringen, aber auch über die nötige Sensibilität im Umgang mit verschiedenen Anspruchsgruppen verfügen und von diesen akzeptiert werden. Schliesslich sind realistische Zeitpläne und Budgets bereitzustellen.

Partner

Als potentielle Partner für Fremdevaluationen kommen entweder private Evaluationsunternehmen oder Bildungseinrichtungen wie Universitäten oder Fachhochschulen in Frage. Welche Partner sich am besten eignen, hängt vom Themenfeld ab.

Schweizerische Evaluationsgesellschaft Seval

Liste von anerkannten Schweizer Hochschulen



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



Hybridevaluation

Die Kombination von Selbst- und Fremdevaluation kann als Hybridevaluation bezeichnet werden. Dabei werden die Vorteile von Selbst- und Fremdevaluation kombiniert. Im Zentrum dieses Ansatzes steht ein systematischer, durch ein unabhängiges Evaluationsteam unterstützter Prozess einer Selbstevaluation. Das Evaluationsteam unterstützt die Dienstleistungs- oder Projektverantwortlichen bei der Selbstevaluation und der kritischen Beurteilung des Projekts. Daten und Informationen, welche der Beurteilung zugrunde liegen, werden dabei vom Evaluationsteam verifiziert, zusätzliche Fragen werden aufgeworfen und alternative Hypothesen der Interpretation der Daten zur Diskussion gestellt. Dieses Vorgehen stellt sicher, dass die Evaluation eng auf die Bedürfnisse der Leistungserbringenden oder des Projektteams abgestimmt und der distanzierte Blick dennoch gewährleistet ist.

Vorteile

Informationen können rechtzeitig ins Projekt einfließen

Lernorientierte Atmosphäre

Nachteile

Rollen sind nicht immer klar

Braucht Zeit, bis alle ihre Rolle kennen

Ressourceneinsatz insgesamt hoch

Eignung

Hybridevaluationen eignen sich sowohl fürs Lernen als auch fürs Legitimieren. Bei knappen eigenen personellen Ressourcen oder wenn wenig internes Evaluations-Know-how vorhanden ist, aber trotzdem nicht auf die Vorteile einer Selbstevaluation verzichtet werden soll, ist die Hybridevaluation das geeignete Mittel.

WICHTIG

Die Zielsetzung und die Fragestellung der Evaluation müssen klar festgelegt werden. Die Auswahl geeigneter externer Evaluatoren ist entscheidend für das Gelingen der Evaluation. Der Verteilung der Rollen und der Festlegung der Verantwortlichkeiten sollte besondere Aufmerksamkeit geschenkt werden.



Wirkungsmessung für NPO

Zewo-Leitfaden für Dienstleistungen und Projekte im Inland



Indikatoren

Damit Wirkungen gemessen werden können und das Erreichen von Wirkungszielen überprüft werden kann, müssen diese in objektiv messbaren Grössen konkretisiert werden. Eine solche objektiv messbare Grösse wird Indikator genannt. Ein Indikator gibt Antwort auf die Frage: «Wie werden wir wissen, ob das, was wir geplant haben, auch tatsächlich eingetroffen ist und dass wir unser Ziel erreicht haben?» Ein Indikator für ein Wirkungsziel gibt also an, wie wir die Wirkung messen und wann wir das Wirkungsziel als erreicht betrachten:

Ziel	Indikator	Soll
Verbesserte Integration von Schulabbrechern in den Arbeitsmarkt	Prozentsatz der Schulabbrecher, welche innerhalb von 6 Monaten eine Arbeitsstelle finden	80%

WICHTIG

Ein guter Indikator sollte **SMART** sein:

- Specific: Der Indikator muss eindeutig und klar sein.
- Measurable: Der Indikator muss messbar sein, auch mit angemessenen Kosten.
- Achievable: Der vom Indikator vorgegebene Sollwert muss erreichbar sein.
- Relevant: Die Information die der Indikator liefert soll relevant für Projektmanager sein.
- Time-bound: Der Indikator muss angeben, bis wann das Ziel erreicht werden soll.

Quelle: *European Commission, PCM Guidelines*

Gute Indikatoren zu finden und zu wählen ist entscheidend dafür, dass eine Wirkungsmessung nützliche Informationen liefert, aber keineswegs einfach. Eine hohe Bedeutung kommt auch hier der partizipativen Erarbeitung zu: Ein guter Indikator wird insbesondere auch von der Zielgruppe akzeptiert und als sinnvoll empfunden.

Es ist oft nötig, mehrere Indikatoren für ein Ziel zu definieren. In der Praxis werden quantitative und qualitative Indikatoren häufig kombiniert. Grundsätzlich gilt aber, dass man sich auf ein Minimum beschränken sollte, um keine unnötigen Datenmengen zu produzieren.

Zu einem Indikator gehört immer auch die Angabe, aus welcher Quelle die

Daten zum Indikator stammen und mit welcher Methode diese erhoben werden. Dadurch wird sichergestellt, dass der Indikator messbar ist. Zeigt es sich dabei, dass die Daten zum Indikator nicht oder nur mit unverhältnismässigem Aufwand erhoben werden können, muss der Indikator durch einen einfacheren ersetzt werden. Zu berücksichtigen ist auch die Möglichkeit, auf bestehende Quellen zurückzugreifen, z.B. auf nationale Statistiken oder auf Daten von Partnerorganisationen.

ACHTUNG

In der Praxis wird den Quellen oft zu wenig Aufmerksamkeit gewidmet und die Daten sind später gar nicht verfügbar, was den Indikator nutzlos macht. Ein Indikator ohne echte Datenquelle ist nicht messbar und kann damit nicht für eine Wirkungsmessung verwendet werden.

In der Praxis gibt es verschiedene Varianten Ziel und Indikator zu definieren bzw. voneinander zu unterscheiden. Diese sind gleichberechtigt. Man sollte sich jedoch immer bewusst sein, welche Definition gilt und diese konsistent anwenden. Diskussionen darüber sind fast unvermeidbar. Zu beachten ist, dass ein Indikator im hier verwendeten Sinne (der Indikator gibt an, ob das Ziel erreicht wurde oder nicht) immer auch eine Zielsetzung und damit die Wahl eines Vergleiches enthält.

Indikatoren sollen sowohl auf den Wirkungsebenen (insbesondere Outcome), wie auch auf der Leistungsebene (Output) festgelegt werden.

Beispiele

- **Projekt Schuldenberatungskurs**

Ziel: Menschen mit Schulden aufgrund von zu hohen Ausgaben für Konsum sollen ihre finanzielle Lage in den Griff bekommen.

Indikator: Prozentsatz x der 250 Kursteilnehmer geben ein Jahr nach dem Kursbesuch an, dass sich ihre finanzielle Lage stabilisiert hat.

Soll: 70%

- **Projekt Förderung landwirtschaftliche Infrastruktur im Berggebiet**

Ziel: Die ökonomische Situation der Bauern in den Berggebieten soll verbessert werden.

Indikator: Ein Prozentsatz x der Begünstigten geben an, dass die realisierten Infrastrukturprojekte einen positiven Effekt auf die ökonomische Situation gezeigt haben.

Soll: 80%

Wirkungsmessung für NPO

Zewo-Leitfaden für Dienstleistungen und Projekte im Inland



Beispiel Schuldenberatung

Durch das Beratungsangebot für Menschen mit Schuldenproblemen soll die Anzahl von verschuldeten Menschen gesenkt und damit ein Beitrag zur Reduzierung der Armut geleistet werden.



© Urs Siegenthaler / Caritas Zürich

	Ziel	Indikator	Soll	Messung
Wirkungsziel (W1)	Zielgruppe kann Schulden reduzieren	Prozentsatz x der Personen, welche ein Angebot der Schuldenberatung in Anspruch genommen haben, konnten innerhalb von 24 Montaten nach dem Erstkontakt ihre Schulden halbieren	>60%	Befragung
<i>Wirkungshypothese W1</i>	<i>Die Schuldenberatung trägt dazu bei, dass die Zielgruppe ihre Schulden reduzieren kann.</i>			
Leistungsziel (L1)	Steigerung der individuellen Beratungskontakte	Die Anzahl der Kontakte mit betroffenen Menschen	Steigerung um 20%	Erfassung der Kontakte
<i>Wirkungshypothese L1</i>	<i>Je grösser die Anzahl der Beratungskontakte, desto mehr verschuldete oder von der Verschuldung gefährdete Haushalte können erreicht werden.</i>			
Leistungsziel (L2)	Kursangebot ausbauen	Anzahl Teilnehmer, die einen Kurs zur Bewältigung von finanziellen	250 Teilnehmer im kommenden Jahr	Teilnehmerlisten

Notlagen
besuchen

Wirkungshypothese *Je grösser die Anzahl der Teilnehmenden, desto grösser ist die*
L2 Wirkung auf verschuldete oder von der Verschuldung gefährdete
Haushalte.



Wirkungsmessung für NPO

Zewo-Leitfaden für Dienstleistungen und Projekte im Inland



Beispiel Wolf

Durch verschiedene Massnahmen sollen Bedingungen geschaffen werden, dass sich die Population von Wölfen in den Alpen wieder hergestellt wird und Wölfe in der freien Wildbahn leben können.



© Chris Martin Bahr / WWF-Canon

	Ziel	Indikator	Soll	Messung
Wirkungsziel (W1)	Ein erheblicher Anteil des potentiellen Lebensraums von Wölfen in den Alpen stehen unter Schutz oder nachhaltiger Nutzung	Anzahl Hektare des Habitats in den Gebieten a, b und c der Alpen unter Schutz und nachhaltiger Nutzung	Steigerung des Gebietes unter Schutz oder mit nachhaltiger Nutzung bis zum Jahr 2018 um 15% im Vergleich zu 2005	Öffentliche Daten des Bundes
Wirkungshypothese W1	<i>Wenn der Lebensraum unter Schutz steht, kann sich die Wolfpopulation in der Wildnis entwickeln</i>			
Leistungsziel (L1)	Politisches Lobbying und öffentlicher Druck führen dazu, dass der Schutzstatus der Grossraubtiere in der Schweiz verbessert wird und Abschüsse nicht zulässig sind.	Status des Gesetzes	Erreichung der politischen Etappenziele A und B bis 2015	Beschlüsse der Politik
Wirkungshypothese L1	<i>Ein verbesserter gesetzlicher Schutz ist ein erster Schritt zur Vergrösserung der Population des Wolfes</i>			
Wirkungsziel (W2)	Ein verbesserter Herdenschutz reduziert das Konfliktpotential	Anzahl eingesetzte Herdenschutzhunde	Jährliche Steigerung eingesetzter Herdenschutzhunde	Umfrage

	zwischen Wolf und Mensch		um x%	
Wirkungshypothese W2	<i>Je weniger Schafe gerissen werden, desto grösser die Akzeptanz bei den Bauern in den Berggebieten</i>			
Leistungsziel (L2)	Ein erhöhtes Angebot von Herdenschutzkursen wird von Landwirten in den Berggebieten genutzt.	Anzahl Kurse und Anzahl Teilnehmer	Steigerung der Anzahl Kurse und Teilnehmer im Vergleich zum Vorjahr	Teilnehmerlisten
Wirkungshypothese L2	<i>Je mehr Kurse angeboten werden, desto mehr Bauern in den Berggebieten können erreicht werden</i>			
Wirkungsziel (W3)	Der Tourismus im Berggebiet profitiert ökonomisch oder kulturell vom Wolfschutz	Anzahl positive Presseberichte zum Wolf	5 positive Berichte in regionalen Zeitungen	Mediendienste
Wirkungshypothese W3	<i>Je mehr Menschen direkt oder indirekt vom Wolfschutz profitieren, desto eher/stärker werden Schutzmassnahmen unterstützt</i>			
Leistungsziel (L3)	Die Erlebniswege zum Thema Wolf und Bär erreichen viele Menschen	Anzahl Menschen erreicht	5'000 wurden im Jahr x erreicht	Schätzung
Wirkungshypothese L3	<i>Je mehr Menschen über positive Erlebnisse über das mögliche Miteinander von Wolf und Mensch aufgeklärt werden, desto höher ist die Akzeptanz des Wolfes in den Alpen</i>			



Wirkungsmessung für NPO

Zewo-Leitfaden für Dienstleistungen und Projekte im Inland

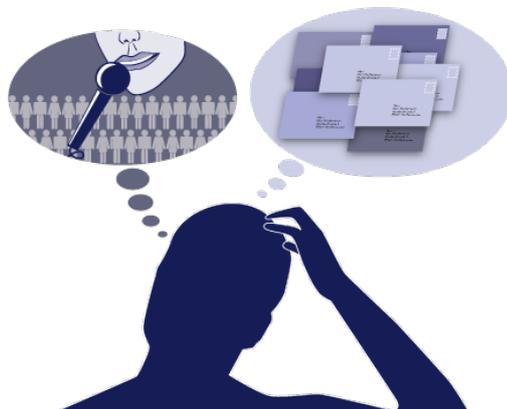


Erhebungsmethoden

Im Rahmen der Wirkungsmessung können verschiedene Erhebungsmethoden angewendet werden. Grundsätzlich kann zwischen qualitativen und quantitativen Erhebungsmethoden unterschieden werden. Neben der Wahl der Erhebungsmethode gilt es, in einem zweiten Schritt zu überlegen, ob alle oder nur ein Teil der betroffenen Einheiten, Zielgruppen oder Fälle in der Erhebung zur Wirkungsmessung berücksichtigt werden sollen (Untersuchungseinheit). Weiter gilt es, die Qualität der erhobenen Daten kritisch zu prüfen (Datenqualität).

Methodenmix

Im heutigen Forschungsalltag ist es üblich, qualitative und quantitative Methoden kombiniert einzusetzen und so von den Vorteilen beider Methoden zu profitieren. Man spricht in diesem Fall von einem Methodenmix. Der Nutzen der Kombination von qualitativen und quantitativen Methoden gilt als unbestritten und ist zum Standard aussagekräftiger Wirkungsmessungen geworden. So kann z.B. bei der Messung der Effektivität eines Programms einerseits ein standardisierter Fragebogen an die Zielgruppen verteilt und andererseits ein Interview mit Mitarbeitenden oder eine Gruppendiskussion mit Expertinnen und Experten durchgeführt werden. In Abhängigkeit der gewählten Erhebungsmethode haben die erhobenen Daten eine bestimmte Form (Interviewprotokolle, Protokolle von Expertengesprächen, Prozentzahlen aus einer Befragung, Häufigkeiten einer Beobachtung usw.) und müssen daher mit geeigneten Auswertungsverfahren analysiert werden.





Wirkungsmessung für NPO

Zewo-Leitfaden für Dienstleistungen und Projekte im Inland



Quantitative Methoden

Bei der quantitativen Methodik geht es darum, Verhalten oder Veränderungen in Form von zahlenmässigen Ausprägungen möglichst genau zu beschreiben und zu erfassen.

Anzahl der Untersuchungseinheiten:	Viele
Annahmen:	Klare Vorstellung über relevante Zusammenhänge
Ausgangspunkt:	Überprüfen von Vorstellungen
Fokus:	Wissen der Forschenden steht im Zentrum
Absicht:	Theorieevaluation

Eignung

Quantitative Verfahren eignen sich mit ihrer standardisierten Befragungs- und Beobachtungsform für die Untersuchung grosser Stichproben und für die Anwendung statistischer Auswertungsverfahren zur objektiven Messung und Quantifizierung von Sachverhalten. Sie sind ideal, um objektive Daten über die Zeit zu vergleichen und daraus Entwicklungen abzulesen. Quantitative Datenerhebungsmethoden erlauben es, eine grosse Menge von Informationen über zuvor definierte Verfahren zu untersuchen. Die gewonnenen Informationen können mit Hilfe statistischer Verfahren und Auswertungstechniken analysiert und verglichen werden.

Erhebung

Quantitative Daten werden mit folgenden Verfahren erhoben:

- Strukturierte Beobachtung, Messung, Zählung
- Analyse von Sekundärdaten (Statistiken, Prozessdaten)
- Verschiedene Formen von Befragungen und Experimenten

Stichprobengrösse

Die zu wählende Stichprobengrösse ist davon abhängig, wie genau die aus der Befragung resultierenden Ergebnisse sein müssen. Am einfachsten ist es daher, wenn alle Untersuchungseinheiten befragt werden können. Man spricht dann von einer Vollerhebung. Bei einer Vollerhebung erübrigen sich statistische Tests zur Signifikanz von Unterschieden, weil die Daten nicht auf einer Sichtprobe basieren, welche auf die Grundgesamtheit hochgerechnet werden. Aus der folgenden Tabelle lässt sich ableiten, dass bei Untersuchungseinheiten, die weniger als 300 Fälle umfassen am besten eine Vollerhebung durchgeführt wird. Evident wird auch, dass mit 300 befragten

Einheiten relativ verlässliche Aussagen zu grossen Grundgesamtheiten gemacht werden können.

N =Grösse der Grundgesamtheit

	n =	n =
Grösse der Grundgesamtheit	minimale Stichprobengrösse bei einem Fehler von +/-3 Prozentpunkten	minimale Stichprobengrösse bei einem Fehler von +/-5 Prozentpunkten
100	92	80
200	169	132
300	234	169
400	291	196
500	341	217
1000	516	278
5000	880	357
10 000	964	370
100 000	1056	383
1 000 000	1066	384

Non-response

Non-response (Nichtbeantwortung) kann bei Befragungen zu einem Problem führen, weil durch fehlende Antworten die Stichprobe verkleinern und damit die Aussagekraft der Daten schmälern. Das non-response-Problem kann daher die Repräsentativität einer Stichprobe gravierend beeinträchtigen, weil eine Nichtbeantwortung meist mit den Befragungsgegenständen verknüpft ist. Mögliche Lösungen der non-response-Problematik bilden Nachfassaktionen beziehungsweise gezielte Nachfragen bei Nicht-Teilnehmenden (sofern diese bekannt sind).

Auswertung

Bei quantitativen Erhebungsverfahren erfolgt die Auswertung mittels verschiedener statistischer Verfahren und Kennzahlen wie Häufigkeiten, prozentuale Anteile oder Mittelwerte sowie mit komplexeren statistischen Verfahren.

Vorteile

Exakt quantifizierbare Ergebnisse

Ermittlung von statistischen Zusammenhängen möglich

Möglichkeit, eine grosse Stichprobe zu untersuchen und damit repräsentative Ergebnisse zu erhalten

Nachteile

Keine Flexibilität während der Untersuchung durch die Standardisierung der Untersuchungssituation. Die Fragen sind schon vorher festgelegt, es ist kein individuelles Eingehen auf die Testpersonen möglich.

Man ermittelt nicht die Ursachen für einen Befund oder eine Einstellung wie beispielsweise Unzufriedenheit. Zur Verringerung dieses Problems empfiehlt sich der Einsatz offener Fragen.

Man erhält keine Verbesserungsvorschläge. Dieser Nachteil kann ebenfalls durch die Integration offener Fragen verringert werden.

Hohe externe Validität durch grosse
Stichprobe

Grössere Objektivität und
Vergleichbarkeit der Ergebnisse



Wirkungsmessung für NPO

Zewo-Leitfaden für Dienstleistungen und Projekte im Inland



Qualitative Methoden

Bei der qualitativen Methodik geht es um das Beschreiben, Interpretieren und Verstehen von Zusammenhängen.

Anzahl der Untersuchungseinheiten:	Wenige
Annahmen:	Wenig gefestigtes Wissen über Wirkungszusammenhänge
Ausgangspunkt:	Bedarf an vertieften Informationen
Fokus:	Wissen der Akteure/Akteurinnen steht im Zentrum
Absicht:	Theoriekonstruktion

Eignung

Qualitative Datenerhebungsmethoden erlauben es, einen bestimmten Untersuchungsgegenstand im Detail und in der Tiefe zu untersuchen. Dabei können auch neue und nicht erwartete Informationen hervorgebracht werden. Dies kann zu einem tiefen Verständnis des Untersuchungsgegenstandes führen, erschwert aber Verallgemeinerungen über den konkret betrachteten Gegenstand hinaus. Die qualitative Befragung bzw. Beobachtung zeichnet sich durch eine unverzerrte und umfassende Informationen liefernde Herangehensweise aus und ist hierdurch überall dort geeignet, wo man eine differenzierte und ausführliche Beschreibung individueller Meinungen und Eindrücke benötigt. Insbesondere zur Sammlung von detaillierten Verbesserungsvorschlägen und zur Erkundung von Ursachen (für Sachverhalte wie beispielsweise Unzufriedenheit) sind qualitative Methoden ideal.

Erhebung

Qualitative Daten werden mit folgenden Verfahren erhoben:

- Verschiedene Formen von Interviews (Einzelgespräche, Gruppeninterviews, Fokusgruppen)
- Dokumentenanalyse

Stichprobengrösse

Über die Anzahl der Gespräche, die geführt werden sollen, gibt es in der Literatur keine einheitliche Meinung. Die Vorstellung von einer geeigneten Stichprobengrösse bewegt sich zwischen einigen wenigen Gesprächen und rund 200 Personen, wobei in Abhängigkeit der untersuchten Fragestellung ab einer gewissen Anzahl Gespräche eine theoretische Sättigung eintritt. Das heisst, dass sich der Erkenntnisgewinn durch zusätzliche Gespräche nicht

weiter steigern lässt. Die erforderliche Stichprobengröße ist im Allgemeinen deutlich geringer als bei quantitativen Verfahren. Bei der Zusammensetzung der Stichprobe gelten die Grundsätze des theoretical sampling, das heisst, die Stichprobe sollte den theoretischen Überlegungen und der Fragestellung angepasst werden, heterogen zusammengesetzt sein und möglichst typische Vertreter enthalten.

Auswertung

Bei qualitativen Erhebungsverfahren erfolgt die Auswertung anhand verschiedener Formen der Inhaltsanalyse. Diese Formen gehen von der Zusammenfassung und der schrittweisen Reduktion des Datenmaterials aus. Wichtig: Auch qualitativ gewonnene Daten können quantitativ ausgewertet werden.

Vorteile

Flexible Anwendung der Methode, die Methode passt sich an den Untersuchungsgegenstand an und nicht umgekehrt.

Die Offenheit des Vorgehens ermöglicht es, neue, bisher unbekannte Sachverhalte zu entdecken.

Da die Teilnehmenden keinerlei Vorgaben haben, erhält man eher wahre und vollständige Informationen über die subjektive Sicht der Gesprächspartner.

Der Fokus wird von den Teilnehmenden selbst bestimmt, dadurch liegt er vor allem auf den für sie relevanten Sachverhalten.

Durch die persönliche Interaktion gibt es die Möglichkeit, Hintergründe zu erfragen und Unklarheiten zu beseitigen.

Hohe inhaltliche Validität durch nicht prädefinierte Vorgehensweise

Tiefgründiger Informationsgehalt durch offene Befragung

Größere Subjektivität der Ergebnisse

Nachteile

Die Anforderungen an die Qualifikation der beobachtenden oder interviewenden Person sind recht hoch, die Qualität der Daten ist zu einem gewissen Teil auch davon abhängig.

Die Auswertung ist vor allem im Vergleich zu den quantitativen Methoden relativ aufwändig.

Aus qualitativen Daten kann man keine zahlenmässigen Mengenangaben ableiten.

Häufig wird die Robustheit der Daten aufgrund der subjektiven Perspektive bei der Dateninterpretation angezweifelt.



Wirkungsmessung für NPO

Zewo-Leitfaden für Dienstleistungen und Projekte im Inland



Untersuchungseinheit

Die Auswahl der für die Wirkungsmessung zu untersuchenden Einheiten, Zielgruppen oder Fälle hängt massgebend vom Design bzw. den Vergleichen ab.

Idealerweise werden alle betroffenen Einheiten, Zielgruppen oder Fälle in der Erhebung zur Wirkungsmessung berücksichtigt. Man spricht in diesem Fall von einer Vollerhebung. In der Praxis sind Vollerhebungen aus spezifischen Gründen oder wegen den Kosten nicht immer möglich. Daher muss entschieden werden, welche Untersuchungseinheiten bei der Wirkungsmessung berücksichtigt werden sollen. Bei quantitativen Verfahren spricht man in solchen Fällen von einer Stichprobe.

Stichproben haben gegenüber den Vollerhebungen den Nachteil, dass Informationen immer nur für einen Teil aller interessierenden Beobachtungen erhoben wird. Entsprechend muss man sich überlegen, ob die Ergebnisse, welche auf einer Stichprobenauswahl basieren, auch für die gesamte Untersuchungseinheit gelten. Ist dies nicht der Fall, dann wurde die Stichprobe nicht richtig gezogen bzw. die zu analysierenden Einheiten nicht korrekt ausgewählt.

Auswahlkriterien bei qualitativen Verfahren

Nicht nur bei quantitativen Verfahren stellt sich die Frage nach der Auswahl der Stichprobe. Auch bei qualitativen Verfahren muss man sich überlegen, welche Einheiten für die Untersuchung berücksichtigt werden sollen. Aufgrund der Auswahlkriterien ergibt sich meistens automatisch die Anzahl der zu berücksichtigenden Einheiten. Oft möchte man pro Auswahlkriterium mindestens eine oder zwei Einheiten berücksichtigen. Aus theoretischer Sicht ist die Anzahl der Untersuchungen genügend, wenn das Prinzip der Sättigung eintritt. Als saturiert gilt eine Auswahl oder Stichprobe, wenn zusätzlich Erhebungen keine neuen Informationen mehr erbringen und mit dem erhobenen Material der Erkenntnisgewinn gesättigt ist. Zur Bestimmung der richtigen Auswahl der Analyseeinheiten kann ein Vorgehen in drei Schritten angewandt werden:

- In einem ersten Schritt empfiehlt es sich, das inhaltliche Interesse an bestimmten Gruppen zu präzisieren.
- In einem zweiten Schritt kann darauf geachtet werden, ob alle möglichen Ausprägungen und Merkmale der zu untersuchenden Einheit bei der Auswahl berücksichtigt worden sind.
- Im dritten Schritt ist nach der Datenerhebung nochmals zu prüfen, welche Konstellationen und Merkmale nicht in der bisherigen Erhebung vorkommen. Gegebenenfalls sind zusätzliche Untersuchungseinheiten zu berücksichtigen. Das bedeutet auch, dass die Auswahl der Untersuchungseinheiten nicht wie bei den quantitativen Verfahren anhand eines einzigen Schrittes durchgeführt werden muss.

Bei sehr knappen Ressourcen besteht auch die Möglichkeit, dass man den Fokus auf extreme Ausprägungen legt. Unter diesen Bedingungen beschränkt

man sich auf eine Auswahl von Fällen, bei denen besonders positive bzw. besonders negative Resultate erwartet werden. Dieses Verfahren setzt folglich eine subjektive Auswahl voraus, was nicht dem optimalen Vorgehen entspricht.

Auswahlkriterien bei quantitativen Verfahren

Um Fehler oder Verzerrungen aufgrund einer falschen Auswahl von Fällen zu vermeiden, sollte genau geklärt werden wer oder was zur Population gehört, die untersucht werden soll: Es ist insbesondere darauf zu achten, dass auch schlecht erreichbare (z.B. räumlich) und marginalisierte Gruppen wie ethnische oder religiöse Minderheiten oder Frauen bei der Stichprobenziehung angemessen berücksichtigt werden. Weiter muss die Grösse der Stichprobe bestimmt werden: Zentrales Kriterium ist dabei, wie genau die Ergebnisse sein müssen. Die Grösse der Population hat, zumindest bei eher grossen Populationen, wenig Einfluss auf die Mindestgrösse der Stichprobe (siehe dazu auch quantitative Methoden). Natürlich spielen in der Praxis dabei auch die verfügbare Zeit und die Kosten eine wichtige Rolle.

Zur Auswahl von Stichproben bei quantitativen Verfahren gibt es verschiedene Möglichkeiten. Grundsätzlich wird zwischen «Zufallsstichproben» und «Nicht-Zufallsstichproben», welche nach bestimmten Kriterien zusammengestellt werden, unterschieden. Wenn die Stichprobe nach dem Zufallsprinzip zusammengesetzt sein soll, hat jeder, welcher der Grundgesamtheit angehört, dieselbe Wahrscheinlichkeit als Stichprobenmitglied «gezogen» zu werden. Im Folgenden werden einige der wichtigsten Auswahlverfahren kurz beschrieben.

Zufallsstichproben

- **Einfache Zufallsstichprobe**

Es gelangt jede Einheit der Grundgesamtheit mit der selben Wahrscheinlichkeit in die Auswahl (z.B. Namen aus einer Urne ziehen oder jede x-te Person).

- **Geschichtete Zufallsstichprobe**

Die Untersuchungseinheiten werden nach einem bestimmten Merkmal in Gruppen (Schichten) unterteilt (z.B. Gemeinden, Kurse). Aus diesen Teilgesamtheiten werden dann nach dem Zufallsprinzip Stichproben entnommen.

- **Gestufte Zufallsstichprobe**

Es werden zuerst die Stufungskriterien bestimmt (z.B. Regionen A bis D). Dann wird die Grundgesamtheit nach diesen aufgeteilt und eine zufällige Auswahl getroffen (z.B. Region B und D) und auf eine bestimmte Anzahl von Primäreinheiten begrenzt, die man untersucht (z.B. 5 Kurse je Region). Die restlichen Teilgesamtheiten werden ignoriert. Aus den zufällig ausgewählten Primäreinheiten (z.B. 5 Kurse) ermittelt man nun die Zufallsstichprobe der Merkmalsträger (je 20 Kursteilnehmer pro Kurs). In den beiden Regionen werden je 100 Kursteilnehmer befragt, die dann zu einer Gesamtstichprobe zusammengeführt werden.

Nicht-Zufallsstichproben

- **Quoten-Stichprobe**

Zuerst werden die Elemente der Grundgesamtheit in Gruppen eingeteilt. Die Stichprobe ist nun so zu ziehen, dass dieses Gruppenverhältnis in der Stichprobe möglichst genau so aussieht wie in der Grundgesamtheit. Es wird also versucht, eine gewünschte Populationsstruktur in der Stichprobe nachzuahmen. Dazu werden den Interviewern Vorgaben gemacht, welche Eigenschaften die zu Befragenden haben müssen. Wen er konkret auswählt, bleibt dabei dem Interviewer überlassen.

- **Homogene und heterogene Fallauswahl**

Die Beobachtungen werden so für die Stichprobe ausgewählt, dass sie möglichst ähnliche/unähnliche Eigenschaften aufweisen. In Fallstudien

(welche per Definition keine Zufallsstichproben darstellen) werden beispielsweise häufig zwei Beobachtungen mit möglichst gegensätzlichen Eigenschaften untersucht.

- **Die Auswahl von typischen Fällen**

Hier werden diejenigen Beobachtungen für die Stichprobe ausgewählt, von denen man weiss oder annimmt, dass sie typische, durchschnittliche und eben keine extremen Eigenschaften aufweisen.

- **Die Auswahl von kritischen Fällen**

Es werden insbesondere oder ausschliesslich diejenigen Beobachtungen ausgewählt, von denen man weiss, dass ihr Einschluss in die Stichprobe für die Glaubwürdigkeit oder Akzeptanz einer Studie ausschlaggebend ist.



Wirkungsmessung für NPO

Zewo-Leitfaden für Dienstleistungen und Projekte im Inland



Datenqualität

Die Informations- oder Datenqualität bezeichnet die Relevanz und Korrektheit von Informationen. Sie gibt Hinweise dazu, wie gut Daten die Realität oder die tatsächlichen Situationen beschreiben. Die Qualität der erhobenen Daten ist von zentraler Bedeutung dafür, dass eine Wirkungsmessung exakte Resultate liefern kann. In der wissenschaftlichen Methodik der Datenerhebung gibt es zwei Gütekriterien, welche die erhobenen Daten erfüllen sollten:

- **Reliabilität** (Zuverlässigkeit)
Der Begriff Reliabilität bezieht sich auf die Zuverlässigkeit der Datenerhebung. Ein Erhebungsverfahren ist dann zuverlässig, wenn unter den gleichen Bedingungen eine Wiederholung der Erhebung oder Messung zu den gleichen Ergebnissen führt.
- **Validität** (Gültigkeit)
Der Begriff Validität bezieht sich auf die Gültigkeit der Datenerhebung. Eine Datenerhebung ist dann gültig, wenn sie das misst, was man messen wollte. Eine Messung oder Erhebung ist valide, wenn die erhobenen Werte geeignete Kennzahlen für die zu untersuchende Fragestellung liefern.

Daten und Datenquellen prüfen

Daten und Datenquellen sollten bezüglich der Kriterien Reliabilität und Validität überprüft werden. Das ist insbesondere dann nötig, wenn es sich um fremde Datenquellen handelt oder wenn neue Datenquellen verwendet werden. Neue Erhebungs- und Verarbeitungsmethoden sollten ebenfalls getestet werden. Es kann sich also lohnen, die Datenerhebung vorgängig in einem Testlauf zu prüfen. Zusätzlich sollte geprüft werden, ob die Erhebungen die gewünschten Informationen liefern.

Fehlerquellen identifizieren und minimieren

Bei der Erhebung und der Erfassung von qualitativen und quantitativen Daten gibt es verschiedene Fehlerquellen, die vermieden werden sollten. Wird eine eigene Datenerhebung mittels qualitativer oder quantitativer Erhebungsinstrumente durchgeführt, dann sollten die Instrumente (Fragebogen, Gesprächsleitfaden usw.) nach Möglichkeit mit einem Pretest geprüft werden. Dazu wird das Erhebungsinstrument an Testpersonen oder Testfällen erprobt. Diese sollten, wenn möglich, der Zielgruppe der Befragung respektive den zu analysierenden Fällen ähnlich sein. Zudem sollte der Pretest unter möglichst ähnlichen Bedingungen durchgeführt werden wie die geplante Erhebung. In Abhängigkeit der Ergebnisse des Pretests ist eventuell eine Überarbeitung oder Anpassung der Erhebungsinstrumente notwendig. Es ist daher wichtig, dass die dazu benötigte Zeit bei der Planung berücksichtigt wird. Häufige Fehlerquellen liegen bei der Auswahl der Untersuchungseinheit.



Wirkungsmessung für NPO

Zewo-Leitfaden für Dienstleistungen und Projekte im Inland



Auftrag formulieren

Wenn die Wirkung durch ein internes Team gemessen und beurteilt wird, besonders aber wenn damit ein externes oder gemischtes Team beauftragt wird, sollte dieser Auftrag und die Planung der Wirkungsmessung schriftlich festgehalten werden.

Ein Auftrag für eine Wirkungsmessung kann der folgenden Struktur für Evaluationen folgen:

Muster zur Struktur für Evaluationen

Zweck und Nutzen (rationale, purpose)

Weshalb wird die Evaluation durchgeführt und wozu werden die Ergebnisse genutzt?

Zum Beispiel:

- Prozesse oder Verfahren optimieren
- Strategie oder Politik der Organisation weiterentwickeln
- Über die Weiterführung eines Projekts oder Programms entscheiden
- Rechenschaft gegenüber Geldgebern oder der Öffentlichkeit ablegen

Ziel (objectives)

Worüber soll die Evaluation etwas aussagen?

Zum Beispiel:

- Bestätigen, dass eine bestimmte Leistung (Output) erbracht, eine bestimmte Wirkung bei der Zielgruppe (Outcome) erreicht oder ein Beitrag zum übergeordneten Ziel geleistet wurde.
- Beurteilen, ob eine bestimmte Intervention effizient, effektiv und relevant war.
- Darlegen von Feststellungen, Schlussfolgerungen und Empfehlungen zu einer bestimmten Dienstleistung oder zu einem bestimmten Projekt .

Umfang (scope)

Der Umfang der Evaluation soll klar definiert werden, indem die wichtigsten Eckpunkte klar umschrieben werden.

Zum Beispiel:

- Zu behandelnde Themen
- Zu betrachtende Zeitperiode
- Zu betrachtende Aktivitäten
- Bereits verwendete Mittel
- Geografische Ausdehnung
- Zielgruppen

Beteiligte und Betroffene

Wer ist an der Evaluation beteiligt oder von ihr betroffen?

Zum Beispiel:

- Dienstleistungs- oder Projektverantwortliche Mitarbeitende
- Mittlerorganisationen
- Zielgruppe
- Partnerorganisationen
- Regierung

Welche Interessen und Bedürfnisse haben diese Personen(gruppen)? Wie werden diese berücksichtigt?

Berichterstattung

Wie wird über die Ergebnisse berichtet? Sind neben dem klassischen Bericht auch weitere «Produkte» zu liefern?

Zum Beispiel:

- Klassischer Bericht
- Workshop mit den Beteiligten
- Debriefing mit Projektverantwortlichen
- Präsentationen für Linienverantwortliche
- Schriftliche «Lessons learnt»

Budget

- Kosten im Verhältnis zur Komplexität der Fragestellung und zum Wert der erwünschten Information verhältnismässig?

Was sollte schriftlich vereinbart werden?

- Ziel, Zweck, Blickwinkel der Evaluation festhalten
- Evaluationsfragen formulieren
- Termine und Budget vereinbaren
- Einem solchen Auftrag können Qualitätsstandards zugrunde gelegt werden (siehe SEVAL)
- Berichtsformat definieren



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



SEVAL Evaluationsstandards

Die Schweizerische Evaluationsgesellschaft (SEVAL) ist eine multidisziplinäre Organisation, die sich für die Qualität und Verbreitung von Evaluationen einsetzt. Sie bildet ein Forum für den Austausch über Evaluationen zwischen Politik, Verwaltung, Hochschulen, NGOs und der Beratung. Die Evaluationsstandards der SEVAL sollen einen Beitrag zur Professionalisierung der Evaluation in der Schweiz leisten. Sie definieren die Qualitätsanforderungen, die an Evaluationen gestellt werden und richten sich insbesondere an Evaluatorinnen und Evaluatoren sowie Auftraggeberinnen und Auftraggeber. Die Leitlinien sind für Evaluationen aller Art ausgelegt, mit Ausnahme von Personalevaluationen. Sie sind in vier Themenbereiche gegliedert: Die Nützlichkeitsstandards stellen sicher, dass sich eine Evaluation an den Informationsbedürfnissen der vorgesehenen Nutzerinnen und Nutzer ausrichtet. Die Durchführbarkeitsstandards stellen sicher, dass eine Evaluation realistisch, gut durchdacht, diplomatisch und kostenbewusst ausgeführt wird. Die Korrektheitsstandards stellen sicher, dass eine Evaluation rechtlich und ethisch korrekt durchgeführt wird und dem Wohlergehen der Beteiligten und Betroffenen gebührende Aufmerksamkeit widmet. Die Genauigkeitsstandards stellen schliesslich sicher, dass eine Evaluation gültige und verwendbare Informationen hervorbringt und vermittelt.

Download

SEVAL Standards, Evaluationsstandards der Schweizerischen Evaluationsgesellschaft, 2000, vollständiger Text

Link

SEVAL



Wirkungsmessung für NPO

Zewo-Leitfaden für Dienstleistungen und Projekte im Inland



Schritt 4: Daten erheben

Die benötigten Daten für die Wirkungsmessung sollten vor oder während der Implementierung der Dienstleistung oder des Projekts erhoben werden. Wird nicht daran gedacht, sind verlässliche Aussagen zur Wirkung nur bedingt möglich. Eine nachträgliche Datenerhebung ist aufwändig oder gar nicht mehr möglich. Idealerweise wird die Erhebung der Wirkungsindikatoren also in das Monitoring integriert. Je nach Planung werden die notwendigen Daten ein- bis zweimal im Laufe der Tätigkeit erhoben, manchmal auch häufiger, z.B. vierteljährlich.

So wird es gemacht

- Aktivitäten** Im Rahmen des Monitorings wird die Umsetzung der Aktivitäten überwacht. Gleichzeitig werden die nötigen Daten für die Wirkungsmessung erhoben, geprüft und erfasst.
- Fragen** Mit der Beantwortung folgender Fragen kann der vierte Schritt der Wirkungsmessung angegangen werden:
- Werden für die Wirkung zentrale Aktivitäten im Monitoring überwacht?
 - Werden dabei die für die Wirkungsmessung relevanten Daten erhoben ?
 - Sind die Verantwortlichkeiten und Schnittstellen klar?
 - Liefern die erhobenen Daten die gewünschten Informationen?
 - Wo gibt es Abweichungen, die das Erreichen der Wirkung gefährden?
 - Welche Massnahmen sind nötig?
- Resultate**
- Notwendige Daten sind erhoben, geprüft und festgehalten.
 - Zwischenauswertungen sind erstellt.
 - Wo nötig sind korrigierende Massnahmen eingeleitet.

WICHTIG

Für ein funktionierendes Monitoring braucht es Verantwortlichkeit. Die zuständige Person muss die Erhebung überwachen und die Daten regelmässig analysieren. Falls die Dienstleistungs- oder Projektverantwortlichen die Daten nicht selber erheben, ist darauf zu achten, dass die mit der Erhebung betrauten Personen wissen,

welchen Zweck die Datenerhebung hat. Dies erhöht erfahrungsgemäss die Bereitschaft, die benötigten Daten korrekt und verlässlich zu erfassen.

ACHTUNG

Das Erfassen von Leistungen auf der Output-Ebene reicht nicht aus, um die Wirkung einer Massnahme zu beurteilen. Die Leistungserfassung ist aber Voraussetzung dafür, dass später die Wirkung gemessen werden kann.



Wirkungsmessung für NPO

Zewo-Leitfaden für Dienstleistungen und Projekte im Inland



Monitoring

Während der Umsetzung einer Tätigkeit werden in einem kontinuierlichen Prozess die Daten zu den spezifischen Indikatoren erhoben. So wird laufend über die Fortschritte der Dienstleistung oder des Projekts, die erreichten Ziele und über die Verwendung der bereitgestellten Mittel informiert.

Viele Organisationen verfügen dazu über Termin-, Kosten- und Qualitätskontrollen. Sie vergleichen die Aktivitätenpläne mit den Zwischenberichten zu den erbrachten Leistungen und die Budgets mit den Abrechnungen. Von Zeit zu Zeit machen sie sich über die Durchführung der Aktivitäten selber ein Bild am Ort der Leistungserbringung.

Im Rahmen des Monitorings sollte sichergestellt werden, dass auch die für die Wirkungsmessung nötigen Daten verlässlich erhoben und erfasst werden. Allenfalls müssen Schnittstellen zum Qualitäts- und Risikomanagement geklärt werden. Zur Frage, ob ein Monitoringsystem bis zur Leistungsebene reichen soll und die Wirkungsdaten dann ergänzt werden oder ob ein Monitoringsystem bis zur Wirkungsebene reichen soll, gibt es auch in Fachkreisen keine einheitliche Meinung.

Wird festgestellt, dass die effektive Leistungserbringung vom geplanten Output abweicht, sollten die Gründe und Konsequenzen analysiert werden. So können frühzeitig korrigierende Massnahmen eingeleitet werden, um das Erreichen der geplanten Wirkung nicht zu gefährden.

ACHTUNG

In der Praxis besteht die Gefahr, dass das Monitoring entweder zu oberflächlich oder zu kompliziert ist. Im einen Fall liegen zu wenig Daten vor. Im anderen Fall werden Datenfriedhöfe produziert, die nie genutzt werden. Die Planungen sind oft zu ambitiös und die festgelegten Indikatoren können dann nicht gemessen werden. Solche Monitoringsysteme werden jeweils schnell wieder über Bord geworfen. Bereits bei der Planung sollten der Machbarkeit und einem vernünftigen Aufwand die genügend Bedeutung zugemessen werden.



Wirkungsmessung für NPO

Zewo-Leitfaden für Dienstleistungen und Projekte im Inland



Datenerfassung

Die erhobenen und geprüften Daten sollten in geeigneter Form systematisch festgehalten und gespeichert werden.

WICHTIG

Das Reporting sollte vorab mit den lokalen Partnern vereinbart werden. Wo möglich werden gemeinsame Formate verwendet. So werden die Daten harmonisiert und die Arbeitsbelastung kann minimiert werden.

Beispiel Projekt Kurse

Für Personen, die zu einem exzessiven Konsumverhalten tendieren, werden Kurse zur Optimierung der Ausgaben angeboten.

	Ziel	Indikator	Messung
Wirkungsziel (W1)	Die Teilnehmer erkennen Einsparungspotential	Die Teilnehmer können die vermittelten Inhalte im Rahmen eines Rollenspiels anwenden.	Video, Auswertung durch Projektverantwortliche
Leistungsziel (L1)	Kurse durchführen	100 Kurse	Projektbericht
Leistungsziel (L2)	Die Kurse sind gut besucht.	Mindestens 35 Teilnehmerinnen pro Kurs	Teilnehmerlisten

Datenerfassung: Projekt Kurs zum Konsumverhalten

Phase 1: 2011 bis 2014, erfasst von Projektleiter

ZieleIndikator	30.06.11	31.12.11	30.06.12	31.12.12	30.06.13	31.12.13	30.06.14
W1 Anwendung in Rollenspiel	gut	-		genügend			
L1 Anzahl Kurse	1 (Pilot)	22		18			
L2 Anzahl Teilnehmerinnen	45	779		702			
Kosten	15 000	100 000		85 000			



Wirkungsmessung für NPO

Zewo-Leitfaden für Dienstleistungen und Projekte im Inland



Zwischenauswertungen

Wie in Schritt 3 geplant werden Zwischenauswertungen erstellt. Die Gründe für allfällige Abweichungen müssen benannt werden und es sollte analysiert werden, welche korrigierenden oder verstärkenden Massnahmen nötig sind. Bereits anhand der Auswertungen auf der Leistungsebene können mögliche Konsequenzen für die Wirkung antizipiert werden. So ist es möglich, Massnahmen auf die kritischen Erfolgsfaktoren zu fokussieren und bereits bei der Implementierung des Projekts einen Lernprozess in Gang zu setzen.

Zwischenauswertung Projekt Kurse

Phase 1: 2009 bis 2012, erstellt von Projektleiter

Ziel	Indikator	Soll	Ist	Differenz	Kommentar	Operative Massnahmen	Konsequenzen auf Wirkungsebene
W1	Anwendung in Rollenspielen	min. gut	gut	---	Auswertung gut möglich	keine	
L1	Anzahl Kurse	1 (Pilot)	1 (Pilot)	---		keine	
L2	Anzahl Teilnehmerinnen	35	45	+ 30 %	Nachfrage hoch	grössere Kurse	Zielgruppe grösser als angenommen
	Kosten	10 000	15 000	+ 5 000	höhere Teilnehmerzahl teurere Kurse	Einsparung pro Kurstag prüfen, Budgeterhöhung beantragen	Umsetzung kann möglicherweise weniger effizient erfolgen.
	Termin	Mai 12	Juni 12	1 Monat Verspätung	Referentensuche war schwieriger als erwartet	Ausbildung von zusätzlichen Referenten nötig	Wirkungsziele werden wegen erforderlicher Ausbildung von Referenten weniger schnell erreicht als geplant.

Legende Farbcode

	Ergebnis	Massnahme
grün	erfreulich	Verstärkung und Erfolgssicherung planen
rot	kritisch	Korrekturen einleiten
gelb	noch unsicher	weiter beobachten

weiss

wie geplant

keine erforderlich



Wirkungsmessung für NPO

Zewo-Leitfaden für Dienstleistungen und Projekte im Inland



Schritt 5: Wirkung beurteilen

Die Wirkung bei der Zielgruppe wird nun so wie bei der Planung der Wirkungsmessung vorgesehen beurteilt. Dies kann durch externe Experten und Expertinnen (externe Evaluation) oder durch die Dienstleistungs- oder Projektverantwortlichen (Selbstevaluation) erfolgen. Denkbar sind auch gemischte Formen. Bei partizipativen Verfahren wird die Zielgruppe in diese Phase einbezogen.

Unabhängig von der Form, geht es darum, die erhobenen Daten zusammenzuführen, auszuwerten und in geeigneter Form zu kommunizieren. Das klassische Mittel ist ein schriftlicher Bericht. Je nach Zweck der Wirkungsmessung kann auch eine Präsentation oder eine Gruppendiskussion angemessen sein. Dienstleistungs- oder Projektverantwortliche informieren im Rahmen der Berichterstattung ihrer Organisation über die Dienstleistung oder das Projekt und die Ergebnisse der Wirkungsmessung.

So wird es gemacht

Aktivitäten Dienstleistungs-/Projektverantwortliche oder externe Expertinnen und Experten führen die Vergleiche durch und eruiieren anhand der vorhandenen Daten die Wirkung der Dienstleistung und oder des Projekts bei der Zielgruppe. Dabei sollte nach den gängigen Evaluationsstandards vorgegangen werden. Die Ergebnisse werden meist schriftlich festgehalten und dokumentiert. Im Rahmen des Monitorings wird die Umsetzung der Aktivitäten überwacht. Gleichzeitig werden die nötigen Daten für die Wirkungsmessung erhoben, geprüft und erfasst.

Fragen Mit der Beantwortung folgender Fragen kann der fünfte Schritt der Wirkungsmessung angegangen werden.

- Liegen alle nötigen Daten in geeigneter Form vor?
- Was wurde bei der Zielgruppe bewirkt oder verändert?
- Was hätte sich für die Zielgruppe ohne die Dienstleistung oder ohne das Projekt oder die Dienstleistung verändert?
- Was sind die Gründe für allfällige Abweichungen von den Dienstleistungs-/Projektzielen?
- Welche Annahmen und Hypothesen haben sich bewährt, welche waren falsch?
- Welche beabsichtigten und unbeabsichtigten Nebenwirkungen gab es?
- Ist es plausibel, dass das Projekt oder die Dienstleistung einen Beitrag zu übergeordneten Zielen geleistet hat?
- Welche Wirkungen können klar der Dienstleistung oder dem Projekt zugeordnet werden?

- Welche Empfehlungen braucht es?

Resultate

- Es liegt ein Bericht oder eine Präsentation zur Wirkung der Dienstleistung oder des Projekts vor.

ACHTUNG

Externe Experten und Expertinnen kommen meist erst in dieser Phase ins Spiel. Es muss jedoch bereits in Schritt 3, also bei der Planung der Wirkungsmessung, geklärt werden, welche Fragen beantwortet werden sollen und wer die Wirkungsmessung durchführt. In der Praxis wird dieser wichtige Punkt oft vernachlässigt. Die Beurteilung der Wirkung wird dadurch beeinträchtigt oder gar verunmöglicht.



Wirkungsmessung für NPO

Zewo-Leitfaden für Dienstleistungen und Projekte im Inland



Auswertung

Um aus den erhobenen Daten nutzbare Informationen zu machen, müssen die Daten zusammengeführt und interpretiert werden.

Zusammenführung

Wenn aus vielen einzelnen Erhebungen ein Gesamtbild zusammengestellt werden soll oder wenn Daten aus verschiedenen Quellen und Methoden gemeinsam beurteilt werden sollen, müssen die Rohdaten zuerst entsprechend aufbereitet werden. Bei quantitativen Daten liegt das Zusammenführen auf der Hand. Die Daten werden in Tabellen eingetragen oder grafisch dargestellt. Die Auswertung von quantitativen Daten erfolgt mittels statistischer Verfahren. Das Zusammenführen von qualitativen Daten ist etwas komplexer und hängt von der Art der Auswertung ab. Die Auswertung qualitativer Daten erfolgt mit verschiedenen Verfahren der Inhaltsanalyse. Die Ergebnisse müssen bewertet und beurteilt werden.

Interpretation

Die Analyse und die Interpretation der Daten stellen die eigentliche Wirkungsmessung dar. Es geht darum, die Wirkungen der Dienstleistung oder des Projekts anhand der durchgeführten Vergleiche zu beurteilen und mögliche Schwächen oder Verzerrungen aufzudecken. Indem die Ergebnisse diskutiert werden, können Widersprüche oder Lücken in den Daten erklärt und gefüllt werden. In partizipativen Verfahren ist die gemeinsame Auswertung der Daten von besonderer Bedeutung. So werden die Schlussfolgerungen verinnerlicht und akzeptiert. Die Motivation, sich für Veränderungen zu engagieren, steigt.

WICHTIG

Folgende allgemein anerkannte Standards sind zu beachten:

- Externe Teams sollen frei arbeiten können. Die Organisation übt keinen Druck auf die Beurteilung aus.
- Unterschiedliche Sichtweisen innerhalb eines Teams werden zugelassen und dokumentiert.
- Die Informationsquellen werden offengelegt und sind verlässlich.
- Die Daten sind aussagekräftig und systematisch geprüft.



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



Quantitative Daten

Für die Auswertung quantitativer Daten eignen sich vor allem die statistischen Verfahren der deskriptiven Analyse. Das sind beispielsweise Auszählungen von Häufigkeiten, die Analyse von prozentualen Verteilungen oder auch Vergleiche von Durchschnittswerten. Die deskriptive Analyse hat das Ziel, die verfügbaren Daten durch Tabellen und Grafiken übersichtlich darzustellen, zu beschreiben und zu ordnen.

Mit der deskriptiven Analyse werden die verfügbaren Daten einer Validierung unterzogen und es können erste inhaltliche Interpretationen vorgenommen werden.

WICHTIG

Kopien der Rohdaten speichern und ablegen. So kann man immer wieder auf die Originaldaten zurückgreifen, wenn im Rahmen der Auswertung das Datenmaterial verändert wird.



Wirkungsmessung für NPO

Zewo-Leitfaden für Dienstleistungen und Projekte im Inland



Qualitative Daten

Die Auswertung qualitativer Daten erfolgt meist nach den Grundsätzen der Inhaltsanalyse. Damit die Daten analysiert werden können, müssen diese in eine einheitliche und vergleichbare Form gebracht werden. Das sind oft verschiedene Arten von Protokollen.

Es werden folgende Protokolltypen unterschieden:

- **Wörtliches Protokoll**
Alle Äusserungen werden vollständig und wörtlich protokolliert. Diese Art von Protokoll dient als Basis für eine ausführliche interpretative Auswertung.
- **Kommentiertes Protokoll**
Es werden auch Informationen festgehalten, die über das Wortprotokoll hinausgehen. Zum Beispiel: Pausen, Betonungen, Sprachbesonderheiten oder zusätzliche Kommentare.
- **Zusammenfassendes Protokoll**
Die für die Fragestellung wichtigsten Inhalte werden systematisch zusammengefasst. Dadurch wird das gesamte Material vereinheitlicht und auf gleichem Detaillierungsniveau aggregiert. Diese Protokolle eignen sich vor allem bei grosser Datenfülle und wenn das Interesse an der inhaltlich thematischen Seite des Materials überwiegt.

ACHTUNG

Auf die freie (nicht systematische) Auswertung von Interviews und Protokollen ist zu verzichten, da die Nachvollziehbarkeit durch andere Beteiligte eingeschränkt wird.

Die Auswertung der Protokolle erfolgt in vier Schritten:

1. Es wird sichergestellt, dass das auszuwertende Datenmaterial das gleiche Informationsniveau hat. Ist dies nicht der Fall, können nicht alle Dateneinheiten nach demselben Muster ausgewertet werden.
2. Die Informationen müssen nach einheitlichen Kriterien - meistens sind es Fragen - sortiert und so aufbereitet werden, dass die verschiedenen Dateneinheiten miteinander verglichen werden können. Dazu eignen sich verschiedene Formen der tabellarischen Darstellung. Alternativ können Textstellen in Protokollen auch mit verschiedenen Farben oder Zeichen markiert werden.
3. Zur eigentlichen Auswertung des aufbereiteten Datenmaterials können

die Inhalte den wichtigsten Fragen zugeordnet werden. Es ist auch möglich, dass man bei diesem Schritt Aussagen oder Antworten, die mehrmals vorkommen, quantifiziert. Die Informationen der Auswertung können in einem neuen Dokument oder in einer zusätzlichen Spalte der tabellarischen Darstellung erfasst werden.

4. Es wird überprüft, ob die zusammengefassten oder aggregierten Resultate noch immer mit der zu beantwortenden Frage übereinstimmen. Ist dies nicht der Fall, so müssen die Schritte zwei und drei nochmals überarbeitet werden.

WICHTIG

Alle Arbeitsschritte müssen dokumentiert sein. Zwischenprodukte, wie Zusammenfassungen oder Tabellen, sollten aufbewahrt werden. Dies erhöht die Transparenz der Aggregation und ermöglicht Korrekturen. Zudem können so später auch noch zusätzliche Fragen ausgewertet werden.



Wirkungsmessung für NPO

Zewo-Leitfaden für Dienstleistungen und Projekte im Inland



Zuordnungslücke

Auch wenn eine Wirkung beobachtet und gemessen werden kann, darf daraus nicht zwingend geschlossen werden, dass die Wirkung allein wegen der Dienstleistung oder des Projekts zustande kam. Und selbst wenn die direkte Wirkung (Outcome) einer Intervention eindeutig zugeordnet werden kann, heisst dies noch nicht, dass damit auch ein Beitrag zum übergeordneten Ziel (Impact) erwiesen ist. Dieser Umstand wird als Zuordnungslücke bezeichnet.

Es ist aber auch gar nicht immer nötig durchgehend zu beweisen, dass mit einem bestimmten Ressourceneinsatz (Input) eine bestimmte gesellschaftliche Wirkung (Impact) erzielt wurde. Je nach Verwendungszweck der Wirkungsmessung ist es oft ausreichend, plausibel zu machen, dass die Dienstleistung und das Projekt zur beobachteten Veränderung beigetragen hat. Dabei spielt ein gutes Wirkungsmodell eine wichtige Rolle.

Eindeutige Zuordnung oder Plausibilisierung

Es ist also zu unterscheiden, ob aus Gründen der Legitimierung eine Wirkung bewiesen und einer Dienstleistung oder einem Projekt eindeutig zugeordnet werden soll (Attribution), oder ob plausibel gemacht werden soll, dass eine Dienstleistung oder ein Projekt zur Verbesserung einer Situation beigetragen hat (Kontribution), z.B. zum Lernen der Organisation oder zum Lenken innerhalb der Organisation.

Für die kausale Zuordnung der Wirkung (Outcome) zu einer Intervention braucht es rigorose Wirkungsmessungsmethoden. Das heisst, es braucht einen Vergleich mit Vergleichsgruppe, um festzustellen, was ohne die Dienstleistung oder ohne das Projekt passiert wäre. Die Auswertung erfordert wissenschaftlich fundierte, statistische Methoden. So können externe Faktoren ausgeschlossen und die Ergebnisse eindeutig einer bestimmten Intervention zugeordnet werden. Solche Vergleiche sind jedoch teuer.

Zur Plausibilisierung genügen auch einfachere Ansätze. Es ist bereits ein guter Ansatz, wenn eine Studie zur Ausgangslage (Baseline) gemacht wird, so dass Vorher-Nachher Vergleiche möglich sind.

Präzise Aussagen darüber, was eine Intervention auf übergeordneter Stufe bewirkt hat (Impact), können nur gemacht werden, wenn auch die Zusammenhänge und Wirkungen auf dieser Stufe durch rigorose Wirkungsmessungsmethoden belegt werden. Das ist in der Praxis kaum möglich. Umso wichtiger ist es, dass weiterführende Wirkungszusammenhänge plausibel erläutert werden.

Beispiele für Formulierungen zur Wirkung

Der Bericht sollte offen legen, welche Aussagen aufgrund der durchgeführten Wirkungsmessung möglich sind.

- **Eindeutig zuordenbare Wirkungen**

Die Dienstleistung hat bewirkt, dass mit dem Spitexdienst in der Region x von ... bis ... 10% mehr der über 70jährigen Menschen weiterhin zu

Hause wohnen können.

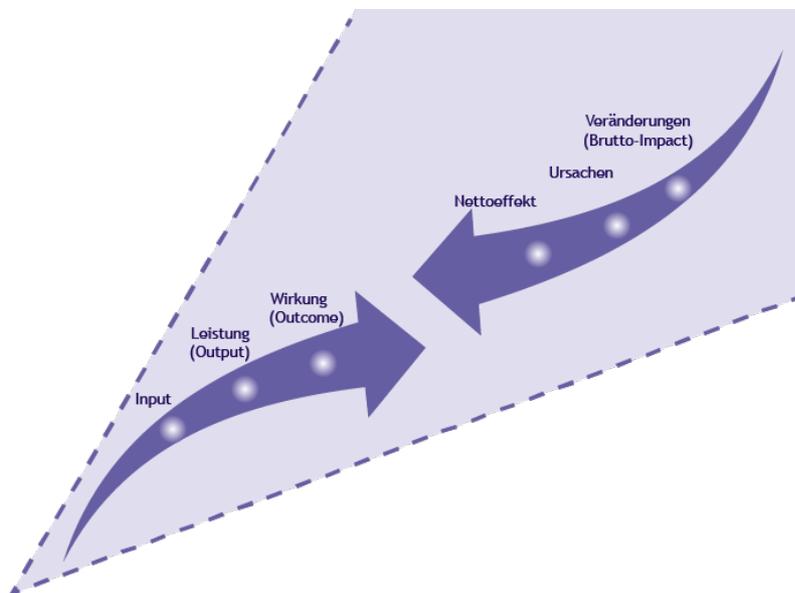
- **Plausible Wirkung**

Die Dienstleistung oder das Projekt hat dazu beigetragen, dass die Anzahl Privatkonkurse in der Region a von ... bis ... um x% gesunken ist.

Alternative Ansätze

Die Zuordnungslücke mit rigorosen Wirkungsmessungsmethoden zu schliessen ist teuer und oft trotz grossem Aufwand nicht vollständig möglich. Kritisiert wird zudem auch die Reduktion auf lineare Kausalzusammenhänge von Ursachen und Wirkung, die diesen Methoden zugrunde liegt.

Als Alternative oder Ergänzung gelten partizipative Methoden, mit denen qualitative Informationen zur Wirkung eines Entwicklungsvorhabens erhoben werden. Diese basieren im Wesentlichen darauf, die Zielgruppen zu befragen, was sich für sie verändert hat und welchen Einflüssen oder welcher konkreten Dienstleistung oder welchem konkreten Projekt sie diese Wirkung zuschreiben.



Dieser Ansatz nimmt die entgegengesetzte Blickrichtung zur strikten Input-Output Logik ein. Er erfasst zuerst die gesamte Veränderung (Brutto-Impact), was externe Faktoren und Nebeneffekte einschliesst. Dann werden mit partizipativen Methoden die Ursachen für diese Veränderungen ermittelt. So soll schliesslich der Nettoeffekt ermittelt werden, den eine bestimmte Dienstleistung oder ein bestimmtes Projekt bei einer Zielgruppe bewirkt hat. Zu diesen kontextbezogenen Verfahren gehören z.B. MAPP (Method for Impact Assessment of Programmes and Projects) oder Most Significant Change. Diese Methoden gehen in erster Linie von den Veränderungen respektive Erfahrungen der Zielgruppen aus. Alternative Ansätze werden in der Praxis teilweise kontrovers diskutiert, können aber auch kombiniert mit dem Logic Model eingesetzt werden. Insbesondere können so quantitativ festgestellte Veränderungen (Was hat sich verändert?) mit qualitativen Informationen (Warum hat es sich verändert?) ergänzt werden.

ACHTUNG

Aufgrund des Legitimationsdrucks werden Wirkungsmessungen oft zu detailliert und zu früh gemacht. Vielfach werden zu hohe Erwartungen an die Wirkungsmessung gestellt, die nicht erfüllt werden können.

Wenn Geldgeber unrealistische Vorstellungen zum Wirkungsnachweis haben oder wenn verschiedene Geldgeber unterschiedliche Vorstellungen dazu haben, sollte versucht werden, mit ihnen eine adäquate Wirkungsmessung zu vereinbaren. Non-Profit-Organisationen, die selber eine systematische Wirkungsmessung implementiert haben, sind dabei in einer besseren Ausgangslage als jene Organisationen, die keine eigenen Vorstellungen dazu entwickelt haben.



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



Aggregation

Soll der Erfolg der Tätigkeit an den übergeordneten Zielen gemessen werden, müssen die eingesetzten Verfahren zur Wirkungsmessung ermöglichen, dass die Ergebnisse aggregiert und auf verschiedenen Ebenen ausgewertet werden können. Auch zur Beantwortung der Frage, wie sich eine Dienstleistung oder ein Projekt auf Zielgruppen in verschiedenen geografischen Gebieten ausgewirkt hat oder wie verschiedene Dienstleistungen oder Projekte auf eine Zielgruppe gewirkt haben, müssen Daten und Informationen zusammengefasst werden.

Denkbar sind thematische oder geografische Aggregationen, wenn quantitative Methoden oder Punktbewertungen angewandt wurden. Eine notwendige Voraussetzung ist die Verwendung gleicher Indikatoren. Werden im Rahmen einer stark partizipativen Vorgehensweise die Indikatoren lokal von der Zielgruppe mitbestimmt, so müssen zumindest allgemein verbindliche Schlüsselindikatoren in allen Untersuchungen verwendet werden, um eine Aggregation der Ergebnisse zu ermöglichen.

Bei der Frage der Aggregation ist die Praxis oft vor Herausforderungen gestellt. Bislang stehen nur wenige Ansätze und noch keine völlig ausgereiften Verfahren zur Analyse der Wirksamkeit von Länderprogrammen, Sektorprogrammen oder programmorientierter Gemeinschaftsfinanzierung zur Verfügung.

Meta-Evaluation

Eine andere Möglichkeit der Zusammenfassung besteht darin, aus bestehenden Evaluationen zu einem bestimmten Thema oder zu einer bestimmten Region, eine Metaevaluation zu erstellen, also eine Evaluation und Synthese der Evaluationen durchzuführen.



Wirkungsmessung für NPO

Zewo-Leitfaden für Dienstleistungen und Projekte im Inland



Bericht

Die Ergebnisse der Wirkungsmessung sind in geeigneter Form zur weiteren Nutzung und Verbreitung zu kommunizieren. Erfolgt die Wirkungsmessung durch die Dienstleistungs- oder Projektverantwortlichen selber, können die Erkenntnisse direkt in die allgemeine Berichterstattung integriert werden. Wurde die Wirkungsmessung von externen Expertinnen und Experten durchgeführt, verfassen diese meist einen eigenen schriftlichen Bericht. Auch in diesem Fall sollten die wichtigsten Ergebnisse in der allgemeinen Berichterstattung über die Tätigkeit einfließen. Dienstleistungs- oder Projektverantwortliche sollen in jedem Fall über die Wirkung ihrer Tätigkeit berichten, auch wenn sie die Wirkungsmessung nicht selber gemacht haben.

Bei der Erstellung von Berichten ist der Einbezug der Bedürfnisse der potenziellen Nutzerinnen und Nutzer ebenso wichtig wie die Beschränkung der übermittelten Informationen auf das Wesentliche. Gute Berichte zeichnen sich dadurch aus, dass die aufgeworfenen Fragen klar, sachlich und verständlich beantwortet werden. Das Vorgehen sollte transparent gemacht werden und die Aussagekraft der Resultate ist zu diskutieren. Meinungen und Bewertungen müssen deutlich erkennbar sein und dürfen nicht als Fakten dargestellt werden. Schlussfolgerungen werden begründet und es gibt zielgerichtete Empfehlungen. Die Stakeholder sollten zudem die Möglichkeit erhalten, die Ergebnisse, Beurteilungen, Schlussfolgerungen und Empfehlungen zu kommentieren.

Über die Ergebnisse der Wirkungsmessung sollte auf jeden Fall berichtet werden, unabhängig davon, ob die Ergebnisse erwartet oder unerwartet, positiv oder negativ sind. Wichtig ist vor allem aber auch die Fähigkeit, negative Resultate zu kommunizieren. Die Gründe für das Resultat und geplante oder eingeleitete Korrekturmassnahmen sollten beschrieben werden. Gute Empfehlungen sind so formuliert, dass sie zur Umsetzung ermuntern.

ACHTUNG

Es wäre falsch, die Kommunikation der Ergebnisse auf die Veröffentlichung eines Berichts zu beschränken. Je nachdem an wen sich die Information richtet und wozu sie genutzt werden soll, eignen sich andere Formen der Kommunikation.







Wirkungsmessung für NPO

Zewo-Leitfaden für Dienstleistungen und Projekte im Inland



Schritt 6: Erkenntnisse nutzen

Die gewonnenen Erkenntnisse können genutzt werden, um Wissen innerhalb der Organisation aufzubauen und für die Zukunft zu lernen, um die Aktivitäten der Organisation wirkungsorientiert zu lenken oder um ihre Tätigkeit gegenüber Gebenden, Mittlern und der Zielgruppen zu legitimieren.

So wird es gemacht

Aktivitäten Damit die Erkenntnisse aus der Wirkungsmessung auch genutzt werden, müssen die nötigen Voraussetzungen geschaffen und geeignete Kommunikationsformen gefunden werden. Diese sollten an den Empfängerkreis angepasst sein.

Fragen Mit der Beantwortung folgender Fragen kann der sechste Schritt der Wirkungsmessung angegangen werden:

- Wer soll die Erkenntnisse wozu nutzen?
- Was kann getan werden, um die Nutzung der Erkenntnisse zu fördern?
- Welche Kommunikationsformen haben sich bewährt?

Resultate

- Lernveranstaltungen durchgeführt, Erkenntnisse formuliert
- Informationen für strategische Diskussionen und Entscheide aufbereitet
- Über die erreichte Wirkung berichtet und Rechenschaft abgelegt

Hilfsmittel

- Good Practice zur Offenlegung
- Muster Leistungsbericht
- Lösungsorientiertes Coaching

Beispiel

- Leistungsausweis WWF

WICHTIG

Die Nutzung der Ergebnisse muss von Anfang an systematisch geplant werden. Lernveranstaltungen, wie zum Beispiel Workshops mit Beteiligten, müssen frühzeitig an die Hand genommen werden. Ebenso sollte bereits im Voraus darüber nachgedacht werden, in welcher Form die Verbreitung der Erkenntnisse an weitere Kreise erfolgt, beispielsweise mittels Zusammenfassung der Ergebnisse in lessons learnt.



Wirkungsmessung für NPO

Zewo-Leitfaden für Dienstleistungen und Projekte im Inland



Lernen

Die Erkenntnisse aus der Wirkungsmessung sind eine gute Grundlage, um das Wissen der Organisation zu erweitern und um aus dem eigenen Handeln zu lernen. So werden Prozesse, Dienstleistungen und Projekte, aber auch die strategische Ausrichtung der Organisation, verbessert und neuen Erkenntnissen angepasst.

Fördernde Faktoren

- **Lernbereitschaft**
Um das Lernen in einer Organisation zu institutionalisieren, braucht es die Bereitschaft der Leitung und eine entsprechende Strategie. Es müssen geeignete Strukturen geschaffen sowie die nötigen Hilfsmittel und Ressourcen zur Verfügung gestellt werden.
- **Lernfreudige Kultur**
In einem lernfreudigen Umfeld werden Informationen zugänglich gemacht, Fehler akzeptiert und als Chance verstanden, um daraus als Person und Institution zu lernen. Es geht nicht darum, nach Schuldigen zu suchen und diese für Fehler zur Verantwortung zu ziehen. Dies behindert den Informationsaustausch und die Bereitschaft, aus Fehlern zu lernen.
- **Zeit**
Lernphasen sollten im Dienstleistungs- und Projektmanagement sowie im Führungssystem einer Organisation fest eingeplant sein, damit sie in der Hektik des Alltags nicht untergehen. Gerade in der Planungs- und Entscheidungsphase werden unter Zeitdruck gerne Abkürzungen genommen. Die Integration bisheriger Erfahrungen und Erkenntnisse wird dann leicht vernachlässigt.
- **Kontinuität**
Es sollte unter Einbezug der Betroffenen ein kontinuierlicher Feedbackprozess implementiert werden. Bis die Konsequenzen des eigenen Handelns absehbar sind, vergeht jedoch Zeit. Haben die Mitarbeitenden und Beraterinnen und Berater in der Zwischenzeit zu einer anderen Aufgabe, einer neuen Dienstleistung/einem neuen Projekt oder zu einer andern Organisation gewechselt, fehlt ihnen der Anreiz, aus den Erkenntnissen zu lernen. Häufige Personalwechsel und der kurzfristige Bezug von Beraterinnen und Beratern erschweren das Lernen. Um den Wissensverlust zu minimieren, sollten Ergebnisse und Erkenntnisse dokumentiert werden.
- **Innovationsgeist**
Erkenntnisse aus der Wirkungsmessung können dazu genutzt werden, Unbekanntes zu ergründen und Bekanntes besser zu verstehen. Organisationen sollten nicht der Versuchung erliegen, in Gewohnheiten zu verhaften und ausschliesslich auf Bekanntes und Bewährtes zu setzen.

- **Nachvollziehbarkeit**

Sind Veränderungen nötig, müssen die Gründe dafür nachvollziehbar sein und der Prozess muss transparent gemacht werden. Ändert eine Organisation ihre Ausrichtung und Prioritäten zu häufig und zu rasch, wirkt sich das negativ aus auf die Bereitschaft zu lernen.

Geeignete Formen der Kommunikation

- Diskussionsforen oder Workshops mit Mitarbeitenden und Betroffenen
- Regelmässige Besprechungen zu Project Reviews
- Lessons learnt formulieren und zugänglich machen
- Good-/Best-Practices-Richtlinien erarbeiten und in Ausbildung und Planung integrieren

WICHTIG

Damit der Wissensaufbau und der Lernprozess gelingen, ist es wichtig, dass die Ergebnisse der Wirkungsmessung umgehend an die involvierten Stellen zurück fliessen. Dadurch erkennen sie direkt, was die erbrachten Leistungen bei der Zielgruppe bewirkt haben. Mitarbeitende, Partnerorganisationen und Betroffene sollten gemeinsam darüber reflektieren, was gut war, wo es Probleme gab und was die Ursachen für Erfolge oder Misserfolge sind. So können sie gemeinsam nach Lösungen und Verbesserungsmöglichkeiten suchen und den Bedarf an zusätzlicher Ausbildung oder technischer Unterstützung ermitteln. Die Erkenntnisse sollten schriftlich festgehalten werden. Sind sie in der Organisation verankert und akzeptiert, werden sie in Zukunft auch beherzigt werden.

Wirkungsmessung für NPO

Zewo-Leitfaden für Dienstleistungen und Projekte im Inland



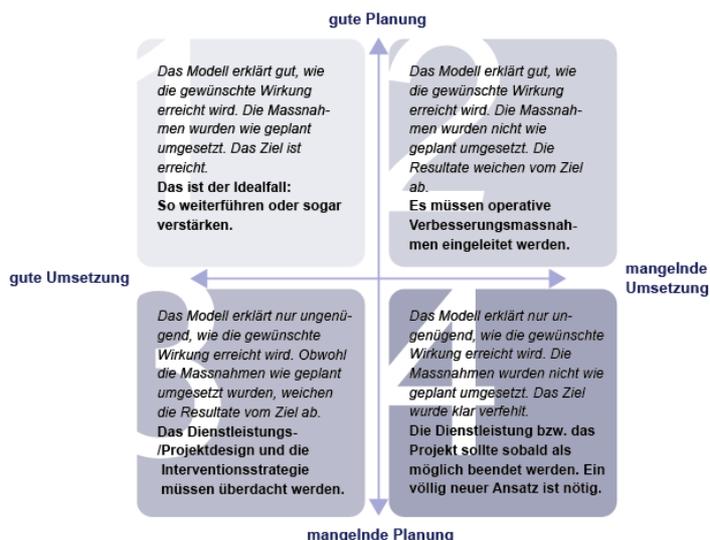
Lenken

Damit die geplante Wirkung mit möglichst grosser Wahrscheinlichkeit erreicht wird, müssen Organisationen auf veränderte Rahmenbedingungen und auf neue Erkenntnisse reagieren und ihre Dienstleistungen oder Projekte entsprechend steuern.

Die Erkenntnisse aus der Wirkungsmessung und aus dem Monitoring werden so aufbereitet, dass daraus hervorgeht, wie gut eine Dienstleistung oder ein Projekt geplant und umgesetzt wurde. Das heisst:

- Wie gut waren das Wirkungsmodell und die ihm zugrunde liegenden Annahmen, Hypothesen und Einschätzungen von Risiken oder Nebenwirkungen? Wie gut war die daraus abgeleitete Interventionsstrategie?
- Wurden die Leistungen rechtzeitig, in der geplanten Qualität und zu den budgetierten Kosten erbracht?

Mit diesen Erkenntnissen verfügt die Organisation über eine Grundlage, die ihr bei der Prioritätensetzung für die Überprüfung von Strategien, der Allokation von Ressourcen und beim Entwickeln von Verbesserungsmassnahmen hilft.



Fördernde Faktoren

- **Gelegenheitsfenster**
Wenn Ergebnisse der Wirkungsmessung zu einem Zeitpunkt vorliegen, in dem externe Bedingungen Veränderungen begünstigen, ist die Wahrscheinlichkeit höher, dass sie verwendet werden. Dies ist zum Beispiel dann der Fall, wenn die Neubesetzung von Leitungsfunktionen

ansteht, die periodische Überarbeitung der Unternehmensstrategie erfolgt oder wenn öffentliche Ereignisse stark mobilisieren.

Geeignete Formen der Kommunikation

- Präsentationen für das leitende Organ oder die Geschäftsleitung
- Dienstleistungs- und Projektportfolio
- Internes Reporting

WICHTIG

Um in einer Organisation wirkungsorientiertes Denken und Handeln zu fördern, braucht es nicht nur eine systematische Implementierung der Wirkungsmessung auf allen Stufen. Ebenso wichtig ist es, dass ein Klima der Transparenz und des Vertrauens geschaffen wird. Kritische Reflexion erfolgt unter Einbezug der Beteiligten und Betroffenen. Die kritische Reflexion ist auf das Erkennen von Verbesserungspotenzialen ausgerichtet, nicht auf das Suchen nach Schuldigen.

ACHTUNG

Eine Organisation sollte ihre Entscheide nicht allein der Wirkungsmessung unterordnen. Sie läuft sonst Gefahr, nur noch das zu tun, was auch gemessen und möglichst eindeutig einer Wirkung zugeordnet werden kann. Die Erkenntnisse aus der Wirkungsmessung sind eine von mehreren Grundlagen, auf denen ein Entscheid getroffen werden kann.



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



Legitimieren

Die Ergebnisse der Wirkungsmessung sind eine wichtige Grundlage, um darlegen zu können, was eine Organisation mit den ihr zur Verfügung gestellten Mitteln bei der Zielgruppe bewirkt hat.

Upward Accountability

Zum einen haben Non-Profit-Organisationen gegenüber Geldgebern der öffentlichen Hand sowie gegenüber privaten und institutionellen Spenderinnen und Spendern eine Verantwortung. Sie müssen zeigen, dass sie die zur Verfügung gestellten Mittel zweckgerichtet, wirtschaftlich und wirksam eingesetzt haben.

Fördernde Faktoren

- **Unabhängigkeit**
Je grösser die Unabhängigkeit der beurteilenden Instanz desto eher eigenen sich die Ergebnisse der Evaluation für die Legitimation.
- **Wissenschaftlichkeit**
Werden die Ergebnisse durch wissenschaftlich anerkannte und akzeptierte Institutionen produziert, ist die Akzeptanz in der Öffentlichkeit und oft auch bei der strategischen Führung grösser.
- **Kommunikation**
Je besser die Kommunikationsform auf die Nutzergruppe zugeschnitten ist und je gezielter die Ergebnisse ausgewählt werden, desto höher kann der Legitimationseffekt ausfallen.

Formen der Kommunikation

- Leistungsbericht mit Ergebnissen aus der Wirkungsmessung
- Bericht zur Wirkungsmessung eines Projekts, für einen Themenbereich oder eine Region

Downward Accountability

Zunehmend setzt sich die Erkenntnis durch, dass Hilfswerke auch gegenüber den Mittlern und den Zielgruppen eine Verantwortung haben und rechenschaftspflichtig sind. Zielgruppen sollen also nicht nur bei der Planung und Umsetzung von Entwicklungsvorhaben mit einbezogen werden, sondern Leistungen der Hilfswerke auch einfordern dürfen. Dadurch verändert sich das Verhältnis zwischen Hilfswerk und Zielgruppen von einem Verhältnis von Gebenden und Empfangenden zu einer echten und gleichberechtigten Partnerschaft. Es geht dabei um das Empowerment der Zielgruppen.



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.

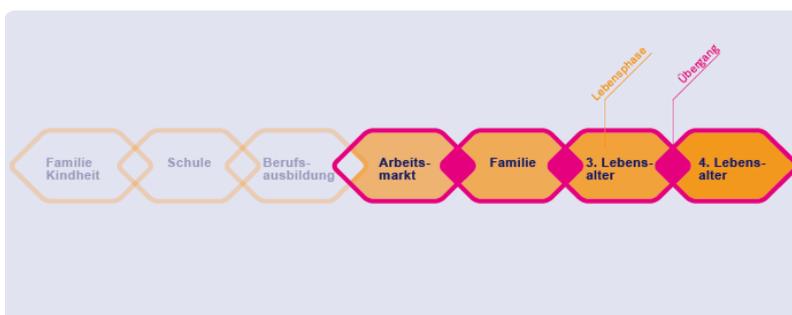
Ergebnisse der Kontext- und Problemanalyse

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.

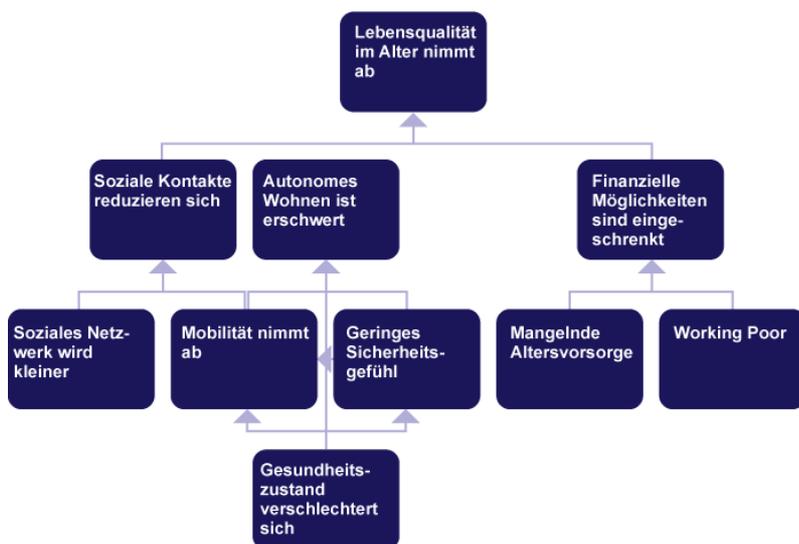
Sinkende Mobilität: Im Alter nimmt die Mobilität ab. Mit einem abnehmenden Gesundheitszustand brauchen gewisse Tätigkeiten mehr Zeit oder werden ganz unmöglich. Die sinkende Mobilität betrifft vor allem die Lebensphasen *3. Lebensalter* und *4. Lebensalter*. Wenn ältere Menschen weniger mobil sind, wird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

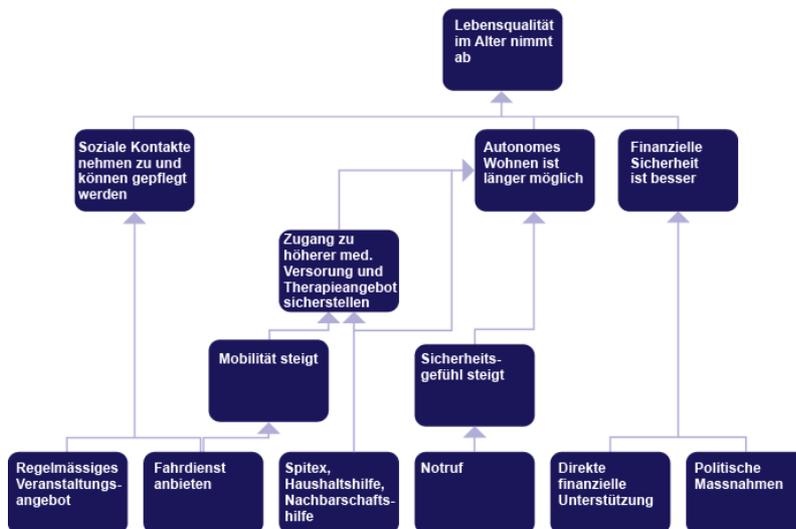


Schritt 2: Wirkungsmodell entwickeln

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

Frage: Wie häufig wird der Fahrdienst wozu genutzt?

Wirkungshypothese L1 Je häufiger der Fahrdienst durch die Zielgruppen für zielkonforme Zwecke genutzt wird, desto ist grösser die Wirkungen bei der Zielgruppe und den Angehörigen.

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
-------------------------	---	--	---	--------------------------

Frage: Von wem wird der Fahrdienst genutzt?

Wirkungshypothese O1 Wenn der Fahrdienst durch die vorgesehenen Zielgruppen genutzt wird, treten die erwarteten Wirkungen bei den Zielgruppen und den Angehörigen am ehesten ein.

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
-------------------------	--	---	--	--------------------------

Frage: Wie zufrieden sind die Nutzerinnen und Nutzer mit dem Fahrdienst?

Wirkungshypothese O2 Wenn die Zielgruppen mit dem Fahrdienst zufrieden sind, wird dieser bei Bedarf häufig genutzt.

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.



Wirkungsmessung für NPO

Zewo-Leitfaden für Dienstleistungen und Projekte im Inland

Good Practice

Es gibt nicht ein System zur Wirkungsmessung. Jede Organisation muss ein auf ihre Verhältnisse angepasstes Konzept entwickeln. Damit dies gelingt, empfiehlt die Zewo, die folgenden Grundsätze zur Qualität der Messung, zur Offenlegung der Ergebnisse und zu deren Kommunikation zu beachten:

Qualität

- **Konzept**
Die Organisation verfügt über ein auf ihre Verhältnisse angepasstes Konzept zur Wirkungsmessung. Dieses gibt Auskunft darüber, was mit welchen Methoden durch wen, wann und wie häufig bei den Zielgruppen gemessen werden soll.
- **Häufigkeit**
Die Organisation führt regelmässig Messungen zur Wirkung bei den Zielgruppen durch
- **Budget**
Die Organisation setzt zwischen 0,5 und 2,5 % ihres jährlichen Dienstleistungs- und Projektbudgets zur Implementierung und Durchführung von Wirkungsmessungen ein. Dabei muss nicht jedes Jahr bzw. permanent eine Wirkungsmessung gemacht werden. Die bereitgestellten Ressourcen können nach einer gewissen Dauer gezielt für die Wirkungsmessung eingesetzt werden.
- **Vergleichsebene**
Die Organisation versteht unter Wirkungsmessung zumindest einen Vorher-Nachher Vergleich innerhalb einer festgelegten Periode. Die Beschreibung eines Zustands wird nicht als Wirkungsmessung verstanden.

Offenlegung

- **Konzept**
Die Organisation legt ihre Grundsätze der Wirkungsmessung, den Zeitplan und die angewandten Methoden offen.
- **Ergebnisse**
Die Ergebnisse der im Berichtsjahr planmässig durchgeführten Wirkungsmessung werden im jährlichen Leistungsbericht veröffentlicht. Dazu gehören insbesondere Aussagen über:
 - **Wirkungsziele:** Die angestrebten Wirkungen bei der Zielgruppe
 - **Erbrachte Leistung (Output):** Darstellung mit Bezug zu den eingesetzten Mitteln (Input) und zur Zielerreichung
 - **Unmittelbare Wirkung (Outcome):** Beschreibung der Veränderung bei der Zielgruppe sowie der allfälligen Veränderung gegenüber einer

Kontrollgruppe

- **Längerfristige Wirkung (Impact):** Wenn möglich Beschreibung des Beitrags zu übergeordneten Zielen und längerfristiger Wirkung

- **Berichte**

Die Berichte zur Wirkung einzelner Dienstleistungen oder Projekte werden mindestens gegenüber den Geldgebern offengelegt.

- **Kosten**

Wünschenswert ist es, ebenfalls darzulegen, wieviel Mittel für die Wirkungsmessung eingesetzt wurden.

Aussagen

- **Zusammenfassung**

Die Aggregation der Ergebnisse nach Themen oder Regionen ist möglich, soweit die gewählten Methoden dies erlauben.

- **Genauigkeit**

Die Aussagen zur erzielten Wirkung sind der Aussagekraft, Genauigkeit und Verlässlichkeit der gewählten Methoden angepasst. Insbesondere ist erkennbar, ob die Wirkung einer bestimmten Dienstleistung oder eines bestimmten Projekts eindeutig nachgewiesen werden konnte oder ob sie plausibilisiert wurde.

- **Vollständigkeit**

Es werden keine wesentlichen Informationen vorenthalten, die das Gesamtbild verfälschen. Insbesondere wird nicht eine Auswahl von positiven Beispielen getroffen, während die negativen Ergebnisse weggelassen werden.

- **Richtigkeit**

Werden Aussagen zur Wirkung für die Werbung oder für das Spenden sammeln verwendet, müssen die Sachverhalte überprüfbar sein.

- **Zeitraum**

Es wird offengelegt, wann die Messung durchgeführt wurde und auf welche Zeitperiode sich die jeweiligen Aussagen beziehen.



Wirkungsmessung für NPO

Zewo-Leitfaden für Dienstleistungen und Projekte im Inland



Leistungsbericht

Der Leistungsbericht wird in den Empfehlungen zur Rechnungslegung für gemeinnützige, soziale Nonprofit-Organisationen (Swiss GAAP FER 21) als ein Bestandteil der Jahresrechnung definiert. Die minimalen Anforderungen an einen Leistungsbericht sind in Swiss GAAP FER 21 Ziffer 42 bis 43 wie folgt geregelt:

Der Leistungsbericht gibt in angemessener Weise Auskunft über die Leistungsfähigkeit (Effektivität) und die Wirtschaftlichkeit (Effizienz) der gemeinnützigen, sozialen Non-Profit-Organisation.

Er legt zwingend offen:

1. den Zweck der Organisation,
2. die leitenden Organe und ihre Amtszeit,
3. die für die Geschäftsführung verantwortlichen Personen,
4. die Verbindung zu nahestehenden Personen,
5. **die gesetzten Ziele, eine Beschreibung der erbrachten Leistungen in Bezug auf die gesetzten Ziele und die Verwendung der zur Verfügung stehenden Mittel.**

In den Erläuterungen (Ziffer 59) ist dazu Folgendes festgehalten:

1. Für den Leistungsbericht gelten die Grundsätze und Grundlagen ordnungsmässiger Rechnungslegung und Berichterstattung. Besondere Beachtung ist der Stetigkeit beizumessen.
2. Die Angaben im Leistungsbericht unterliegen nicht der ordentlichen Prüfpflicht der Revisionsstelle.

Meist werden die erbrachten Leistungen beschrieben und vielfach auch mit Statistiken und Kennzahlen ergänzt. Diese Leistungsberichte sind häufig in die Jahresberichte integriert. Um Doppelspurigkeiten zu vermeiden, wird dann verständlicherweise auf eine Wiederholung in der Jahresrechnung verzichtet.

Der Begriff «Wirkung» wird in den Anforderungen von Swiss GAAP FER 21 nicht explizit erwähnt, kann aber unter den Begriff «Leistungsfähigkeit» (Effektivität) subsumiert werden. Zu klären bleibt die Frage, was eine angemessene Art und Weise ist, um über die Leistungsfähigkeit einer Organisation — also die erbrachte Leistung und die erzielte Wirkung — Auskunft zu geben.

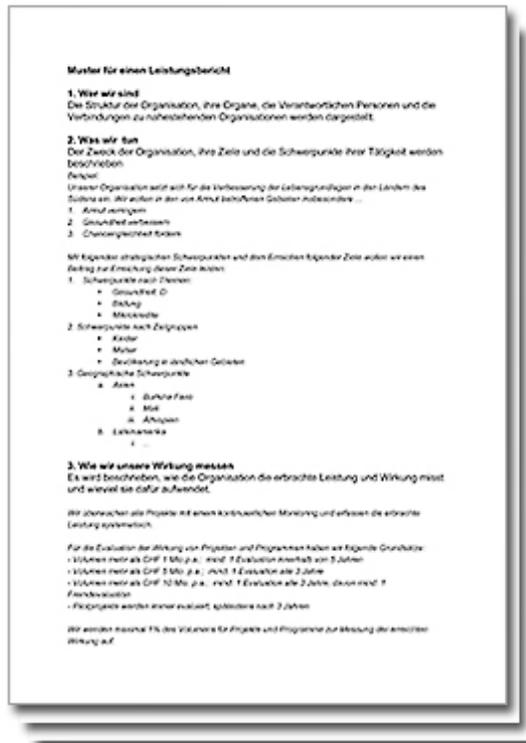
WICHTIG

Damit sich die Leserinnen und Leser über die Leistungsfähigkeit und Wirtschaftlichkeit einer Organisation ein vollständiges Bild

machen können, benötigen sie Informationen zu den Wirkungszielen und Angaben dazu, inwieweit die Organisation auf dem Weg ist, diese zu erreichen. Ebenso ist der Bezug zu den dafür eingesetzten Mitteln nötig.

Beispiel

Das Beispiel zeigt, wie die Ergebnisse einer Wirkungsmessung von Dienstleistungen und Projekten in einen Leistungsbericht integriert werden können.



Download

Muster für einen Leistungsbericht

Muster: Leistungsbericht

1. Wer wir sind

Die Struktur der Organisation, ihre Organe, die Verantwortlichen Personen und die Verbindungen zu nahestehenden Organisationen werden dargestellt.

2. Was wir tun

Der Zweck der Organisation, ihre Ziele und die Schwerpunkte ihrer Tätigkeit werden beschrieben

Beispiel:

Unserer Organisation setzt sich für Erhaltung und Hebung des Wohlbefindens von älteren Menschen in der Schweiz ein. Wir möchten insbesondere dazu beitragen, dass ältere Menschen...

- 1. Länger autonom zuhause wohnen können*
- 2. Ihr soziales Umfeld besser pflegen*
- 3. Einen verbesserten Zugang zur medizinischen Versorgung haben*
- 4. Begleitet und unterstützt werden*
- 5. Mobiler sind*

Mit folgenden strategischen Schwerpunkten und dem Erreichen folgender Ziele wollen wir einen Beitrag zur Erreichung dieser Ziele leisten:

- 1. Schwerpunkte nach Themen:*
 - Soziale Kontakte*
 - Medizinische Versorgung*
 - Begleitung und Unterstützung*
 - Mobilität*
- 2. Schwerpunkte nach Zielgruppen*
 - Menschen im 3. Lebensalter*
 - Menschen im 4. Lebensalter*
- 3. Geographische Schwerpunkte*
 - a. Deutschschweiz*
 - i. Kanton Schwyz*
 - ii. Kantone St. Gallen, Appenzell-Innerrhoden, Appenzell-Ausserrhoden*
 - iii. Kanton Zürich*
 - b. Lateinische Schweiz*
 - i. Kanton Tessin*
 - ii. Kanton Waadt*

3. Wie wir unsere Wirkung messen

Es wird beschrieben, wie die Organisation die erbrachte Leistung und Wirkung misst und wieviel sie dafür aufwendet.

Wir überwachen alle Dienstleistungen und Projekte mit regelmässigen Evaluationen und erfassen die erbrachte Leistung systematisch.

Für die Evaluation der Wirkung von Dienstleistungen und Projekten haben wir folgende Grundsätze:

- Volumen mehr als CHF 1 Mio p.a.; mind. 1 Evaluation innerhalb von 5 Jahren*
- Volumen mehr als CHF 5 Mio. p.a.; mind. 1 Evaluation alle 3 Jahre*
- Volumen mehr als CHF 10 Mio. p.a.; mind. 1 Evaluation alle 3 Jahre, davon mind. 1*

Fremdevaluation

- Pilotprojekte werden immer evaluiert, spätestens nach 3 Jahren*

Wir wenden minimal 1% des Volumens für Dienstleistungen und Projekte zur Messung der erreichten Wirkung auf.

Es werden nach Möglichkeit die Zielgruppe sowie eine Vergleichsgruppe zu mindestens zwei Zeitpunkten befragt.

4. Was wir bewirken

Die Ergebnisse für die strategischen Schwerpunkte der Organisation werden in zusammengefasster Form beschrieben.

Beispiel: Schwerpunkt Menschen im dritten und vierten Lebensalter

a) Ausgangslage

Ab dem dritten Lebensalter sind viele ältere Menschen auf Hilfe angewiesen. Es entspricht einem grossen Bedürfnis, möglichst lange autonom zuhause wohnen zu können. Dazu wird im Alter in der Regel immer mehr Unterstützung im Alltag benötigt.

b) Ziele des Programms

Wir wollen mit einem Fahrdienst einen Beitrag leisten, dass ältere Menschen länger autonom zuhause wohnen können. Mit der angebotenen Dienstleistung sollen ältere Menschen ihr soziales Umfeld pflegen, einen verbesserten Zugang zur medizinischen Versorgung erhalten und Begleitungs- und Unterstützungsleistungen in Anspruch nehmen können. Die Mobilität wird allgemein gesteigert.

c) Lösungsansatz und eingesetzte Mittel (Input):

Es wird ein Fahrdienst mit freiwilligen Fahrern angeboten, den ältere Menschen in Anspruch nehmen können. Über eine zentrale Stelle werden die Transporte koordiniert. Anhand von klaren Kriterien wurde die Zielgruppe definiert.

finanzielle Mittel	<i>Ist: Jahr 2012 in CHF</i>	<i>Ziel: Jahr 2015</i>
Spesen für freiwillige Fahrerinnen und Fahrer	1'100'000	1'300'000
Koordinationsstelle	450'000	500'000
Aus- und Weiterbildung der freiwilligen Fahrerinnen und Fahrer	100'000	130'000
Total	1'650'000	1'930'000

unentgeltliche Leistungen	<i>Ist: Jahr 2011</i>	<i>Ziel: Jahr 2015</i>
Fahrstunden von Freiwilligen	17'000 unentgeltliche Fahrstunden	19'000 unentgeltliche Fahrstunden

d) Was wir bisher geleistet haben (Output)

Kanton X	Soll: Jahr 2012	Ist: Jahr 2012	Ziel: Jahr 2015
Anzahl durchgeführte Transporte	7'500	8'221	9'000
Anzahl geleistete Fahrkilometer	25'500 km	27'381 km	30'500

Kanton Y	Soll: Jahr 2012	Ist: Jahr 2012	Ziel: Jahr 2015
Anzahl durchgeführte Transporte	21'750	19'047	24'000
Anzahl geleistete Fahrkilometer	73'950 km	54'263 km	81'600 km

Erfolge:

Im Kanton X lagen im Jahr 2012 sowohl die Anzahl der durchgeführten Transporte wie auch die geleisteten Fahrkilometer über dem Soll-Wert. Die Leistungen im Jahr 2012 haben somit die Erwartungen übertroffen. Die Nachfrage konnte dennoch nicht vollumfänglich gedeckt werden.

Im Kanton Y lagen im Jahr 2012 sowohl die Anzahl der durchgeführten Transporte wie auch die geleisteten Fahrkilometer unter dem Soll-Wert. Der Grund dafür war vor allem im Mangel an freiwilligen Fahrern zu finden. Die Nachfrage konnte nicht gedeckt werden.

Die beförderten Personen entsprachen den definierten Kriterien (Zielgruppe).

Herausforderungen:

In den Kantonen X und Y besteht ein grösseres Bedürfnis nach den Transportleistungen, als bisher angeboten werden kann. Es muss deshalb in beiden Kantonen ein behutsames Wachstum angestrebt werden.

Stärker als im Kanton X stehen wir im Kanton Y vor der Herausforderung genügend freiwillige Fahrer zu finden. Es sollen vermehrt neue Pensionäre angesprochen werden. Die Idee im dritten Lebensalter Freiwilligenarbeit zu leisten und im vierten Lebensalter Leistungen in Anspruch zu nehmen, soll stärker propagiert werden.

e) Was wir bewirken wollen und wie weit wir bereits sind (Outcome)

Wir wollen einen wesentlichen Beitrag zur Förderung und zum Erhalt der sozialen Integration von älteren Menschen in den Regionen x,y,z bis ins Jahr 2015 leisten. Zudem sollen die Angehörigen entlastet werden.

Die aufgestellten Hypothesen wurden erläutert und anhand der erhobenen Daten überprüft. Zuverlässige Resultate bedingen eine gewissenhafte Anwendung der Schritte 1 bis 6 der Wirkungsmessung, welche in den Dienstleistungs- und Projektmanagementzyklus eingegliedert wurden.



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.



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

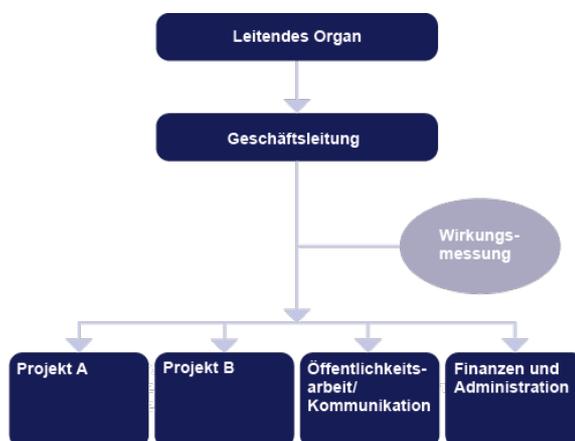


Organisationsformen

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.

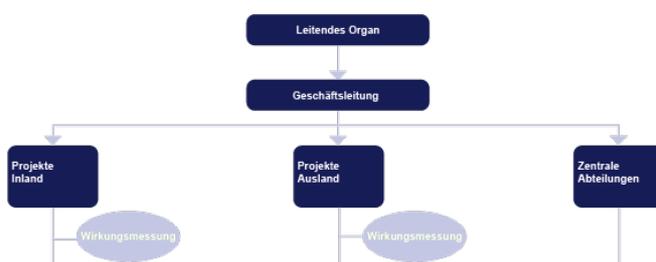
Stabstelle der Geschäftsleitung

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

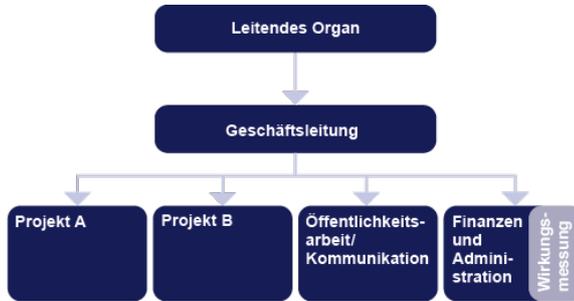
Hier wird die Wirkungsmessung als Stabstelle in die operativen Bereiche eingebunden. Eine divisionale Organisation macht grundsätzlich dann Sinn, wenn eine Organisation sehr verschiedene Tätigkeitsbereiche ausübt, die man organisatorisch trennen möchte. Bei dieser Organisationsform werden eher Lerneffekte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



Wirkungsmessung für NPO

Zewo-Leitfaden für Dienstleistungen und Projekte im Inland



Grenzen der Wirkungsmessung

So wichtig und legitim die Frage nach der Wirkung ist, so schwierig ist es, sie auch abschliessend, umfassend und eindeutig zu beantworten.

Methodische Grenzen

Auch wenn für einzelne Dienstleistungen und Projekte eine Wirkung nachgewiesen werden kann, ist es gerade für Non-Profit-Organisationen mit vielen verschiedenen Dienstleistungen und Projekten oft schwierig, Aussagen über die Wirkung ihrer gesamten Organisation zu machen oder positive gesamtwirtschaftliche und gesellschaftliche Auswirkungen ihrer Tätigkeit auszumachen. In einer idealen Welt würde die Wirkung im gesamten System unter Einbezug aller Stakeholder mit rigorosen Wirkungsmessungsmethoden eindeutig nachgewiesen. Dazu wäre die Anwendung quantitativer Methoden notwendig, die mit qualitativen Methoden ergänzt werden, um so eine umfassende Erklärung für die Zusammenhänge und Prozesse zu erhalten. In der Realität sind diese hohen Anforderungen jedoch kaum erfüllbar. Zudem sind die Budgets begrenzt. Wichtig ist, dass jede Organisation Prioritäten setzt und mit einem auf ihre Verhältnisse zugeschnittenen Methoden-Mix den wichtigsten Ansprüchen gerecht wird.

Ökonomische Grenzen

Die Befürchtung wächst, dass die zunehmend an quantitativen Wirkungsindikatoren ausgerichteten Berichtspflichten so aufwändig werden, dass sie zu viele Ressourcen für die Begleitung der Tätigkeiten gebunden werden statt für die Zielgruppen zu verwenden. Die Ausgaben für die Wirkungsmessung müssen deshalb in einem vertretbaren Verhältnis zu den operativen Tätigkeiten stehen. Sinnvoll ist es, jährlich etwa 0,5 bis 2,5% vom gesamten Aufwand für Dienstleistungen und Projekte als Begleitaufwand für die Wirkungsmessung zu budgetieren. In Jahren mit einem geringeren tatsächlichem Aufwand kann der nicht verwendete Teil als Reserve einem Fonds für Wirkungsmessung zugewiesen werden.

So können spezifische Vorhaben der Wirkungsmessung auch periodisch, z.B. alle vier Jahre, durchgeführt werden. Organisationen mit vielen verschiedenen Dienstleistungen und Projekten, müssen auswählen, bei welchen Tätigkeiten sie die Wirkung messen wollen. Für die Entscheidung bieten sich folgende Kriterien an:

- Höhe des Projektvolumens
- Höhe der Erwartungen an die Wirkungen
- Grad der politischen Bedeutsamkeit
- Innovationspotenzial des Projektes/ der Dienstleistung

Generell sollte für besonders innovative Dienstleistungen und Projekte, bei denen noch wenig über Wirkungen und Wirkungszusammenhänge bekannt ist, mehr Ressourcen für die Wirkungsmessung reserviert werden als für Routinetätigkeiten.

Normative Grenzen

Ein auf die eigenen Verhältnisse angepasstes System zur Wirkungsmessung hilft jeder Organisation, Antworten auf wichtige Fragen ihrer Tätigkeit zu finden. Die Bedeutung der Wirkungsmessung sollte aber nicht soweit gehen, dass Non-Profit-Organisationen all ihre Entscheidungen und Aktivitäten den Ergebnisse der Wirkungsmessung unterordnen und nur noch das machen, was auch messbar ist und gute Ergebnisse bringt.



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



Über diesen Leitfaden

An wen richtet sich dieser Leitfaden?

Dieser Leitfaden ist ein praktisches Hilfsmittel für Non-Profit-Organisationen, die in der Schweiz tätig sind und ein System zur Wirkungsmessung einführen möchten. Neben dem umfassenden Leitfaden existiert eine Broschüre, welche in Kurzform eine Übersicht über den Leitfaden bietet.

Welchen Nutzen bringt dieser Leitfaden?

Anwenderinnen und Anwender finden schnell und einfach den Einstieg in das komplexe Thema der Wirkungsmessung. In diesem modular aufgebauten Hilfsmittel sind bestehendes Wissen, bewährte Methoden und praktische Beispiele übersichtlich gegliedert und anschaulich aufbereitet. In wenigen Schritten kann praxisnah ein auf eigene Verhältnisse angepasstes System entwickelt und eingeführt werden.

Warum wurde dieser Leitfaden entwickelt?

Die Stiftung Zewo will die Verbreitung der systematischen Wirkungsmessung in der Praxis fördern und Non-Profit-Organisationen bei der Entwicklung und Implementierung von Systemen zur Wirkungsmessung, die auf ihre Verhältnisse zugeschnitten sind, unterstützen.

Wer hat diesen Leitfaden entwickelt?

Der Leitfaden basiert auf den Erkenntnissen aus der Studie zur Bestandaufnahme und Bedarfsanalyse der Wirkungsmessung bei NGOs in der Schweiz, welche die Stiftung Zewo in Zusammenarbeit mit Interface Politikstudien Forschung Beratung bei 220 Non-Profit-Organisationen durchgeführt hat. Danach wurde in Zusammenarbeit mit Interface sowie einer Arbeitsgruppe mit Fachleuten aus der Entwicklungszusammenarbeit und der Direktion für Entwicklung und Zusammenarbeit (DEZA) ein Leitfaden für die Wirkungsmessung in der Entwicklungszusammenarbeit entwickelt. In einem weiteren Arbeitsschritt wurde der Leitfaden für den Inlandbereich angepasst. Dazu wurde eine zweite Arbeitsgruppe mit Vertreterinnen und Vertretern der öffentlichen Hand sowie verschiedenen in der Schweiz tätigen Non-Profit-Organisationen gebildet. Wir danken den Mitgliedern der Arbeitsgruppe, Peter Burkhard (Die Alternative), Max Elmiger (Caritas Zürich), Guido Frey (Stiftung aha!), Nina Hug (WWF Schweiz), Daniel Mock (Bundesamt für Sozialversicherungen), Eleonora Quadri (Pro Infirmis) und Markus Stämpfli (Schweizerisches Rotes Kreuz) ganz herzlich für ihren engagierten Einsatz und ihre wertvollen Beiträge.



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



Hilfsmittel

Links

Leitfaden für Wirksamkeitsüberprüfungen beim Bund: Instrument zur Qualitätssicherung gestützt auf die Evaluationsstandards der Schweizerischen Evaluationsgesellschaft (SEVAL-Standards)

[Instrument zur Qualitätssicherung](#)

Das Bundesamt für Gesundheit hat eine Übersicht zu den Evaluationsbegriffen veröffentlicht

[Glossar von Evaluationsbegriffen](#)

Ein Leitfaden des Bundesamts für Gesundheit für die Planung von Projekt- und Programmevaluation

[BAG-Leitfaden](#)

Leitfaden zur Programmentwicklung beim Bundesamt für Gesundheit

[Praxisorientiertes Instrument](#)

Studie: Erfolgsfaktoren der Programmentwicklung beim BAG

[Synthesepapier](#)

Das Bundeskanzleramt Österreich hat ein Handbuch zur wirkungsorientierten Verwaltungsführung heraus gegeben

[Handbuch: Wirkungsorientierte Steuerung](#)

Social Reporting Standard (SRS) - Homepage

[Link Homepage](#)

Social Reporting Standard (SRS) - Leitfaden für die Berichterstattung über die Wirksamkeit von gemeinnützigen Tätigkeiten

[Social Reporting Standard \(Leitfaden als pdf\)](#)

Datenschutz bei der Durchführung von Evaluationen

[Übersicht über die zu beachtenden](#)

[Datenschutzbestimmungen](#)

Forum: Qualitative Sozialforschung – FQS ist eine dreisprachige Online-Zeitschrift für qualitative Sozialforschung. Schwerpunktausgaben erscheinen dreimal jährlich und behandeln für qualitative Forschung wesentliche Themengebiete.

FQS-Homepage

SEVAL - Die Schweizerische Evaluationsgesellschaft fördert den Informations- und Erfahrungsaustausch zwischen Politik, Verwaltung, Universität und Beratung im Bereich Evaluation.

SEVAL-Homepage

LeGes ist ein Mitteilungsblatt der Schweizerischen Gesellschaft für Gesetzgebung (SGG) und der Schweizerischen Evaluationsgesellschaft (SEVAL)

LeGes



Wirkungsmessung für NPO

Zewo-Leitfaden für Dienstleistungen und Projekte im Inland



Lösungsorientiertes Coaching

Hierbei handelt es sich um einen Ansatz aus der Psychologie. Diese Methodik bietet eine Herangehensweise um Wirkungsziele zu definieren und Aktivitäten in Zusammenarbeit mit beteiligten Personen zu hinterfragen. Der Fokus wird bei diesem Ansatz von Anfang an auf die Zukunft und das Entwicklungspotential ausgerichtet. Durch diese konstruktive Zielfokussierung soll dieser Ansatz einfach, schnell und lösungsorientiert auf die wünschenswerten Effekte einer Aktivität ausgerichtet sein.

Lösungsorientierte Fragen

Definition von Wirkungszielen

- Wenn man sich vorstellt, dass die Dienstleistung bzw. das Projekt erfolgreich umgesetzt wurde, was hat sich verbessert?
- Für wen hat sich dann etwas verbessert?
- Was ist genau der Unterschied im Erfolgsfall im Vergleich zu heute?
- Wie weiss man, dass die Aktivität erfolgreich war?

Während der Umsetzung einer Dienstleistung oder eines Projekts

- Wie zufrieden seid ihr momentan mit dem Projekt auf einer Skala von 1 bis 10, wobei Eins für «völlig unzufrieden» und zehn für «perfektes Projekt» steht?
- Mit welchen Elementen des Projekts seid ihr schon zufrieden?
- Welche Elemente tragen dazu bei, dass ihr auf der Skala schon auf X seid?
- Welche Elemente des Projekts wären anders, wenn ihr bei eurer Konzeptentwicklung schon einen Schritt weiter wärt?
- Was wäre an diesen Elementen anders?
- Wie würde das dazu beitragen, dass das Projekt mehr Impact hat?

Detaillierte Fragen

- Welches übergeordnete Ziel möchtet ihr durch euer Projekt erreichen?
- Was sind die wichtigsten Bausteine eures Projekts, und wie tragen diese zur Erreichung des übergeordneten Ziels bei?
- Welche Annahmen müssen zutreffen, damit das Projekt die anvisierte Wirkung erzielt?
- Wie können diese Annahmen überprüft werden?
- Zu welchen Annahmen gibt es bereits Daten, die darauf hindeuten, dass die Annahmen zutreffen?
- Welche Annahmen müssen zutreffen, damit die Projektbausteine die anvisierte Wirkung erzielen?
- Welche anderen Massnahmen könnten dazu beitragen, dieses Ziel zu erreichen?
- Wie könnte die Wirkung dieses (gerade diskutieren) Bausteins (weiter)

erhöht werden?

- Welche Akteure könnten dazu beitragen, dass dieses Projektelement noch mehr Wirkung entfaltet?
- Wie könnte die Dienstleistung oder das Projekt laufend Einnahmen generieren, unabhängig von einer finanziellen Unterstützung unserer Organisation?
- Wie könnte das Projekt im Erfolgsfall skaliert werden?
- Wie könnte die Skalierung finanziert werden?
- Welche Partner könnten zur Finanzierung beitragen?
- An welchen anderen Standorten oder Regionen könnte die Dienstleistung ebenfalls angeboten oder das Projekt umgesetzt werden?
- Welche Partner könnten euch bei der Skalierung unterstützen?

Wie können diese Partner von Anfang an so einbezogen werden, dass die Chancen für ihre Mitwirkung bei der Skalierung optimal sind?