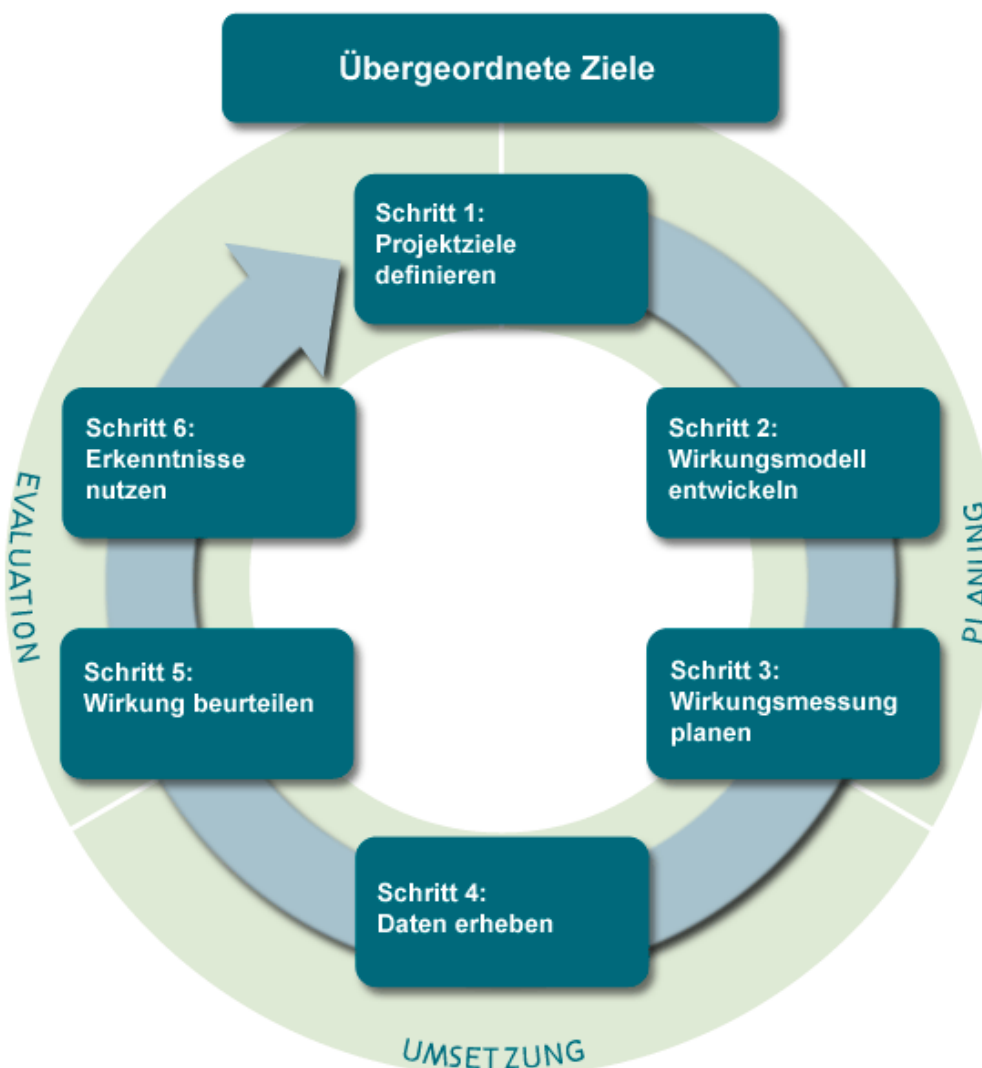


## Wirkungsmessung in der Entwicklungszusammenarbeit

Zewo-Leitfaden für Projekte und Programme

Dieser Leitfaden unterstützt Projektverantwortliche beim Erfassen der Wirkung von Projekten und Programmen. Er zeigt, wie Hilfswerke ein auf ihre Verhältnisse angepasstes System zur Wirkungsmessung implementieren können.



In 6 Schritten wird erklärt, wie die Wirkungsmessung in den 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 Projekten auch länger. Während 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 in der Entwicklungszusammenarbeit sowie die nötigen organisatorischen Voraussetzungen und die Grenzen der Wirkungsmessung.

Im Kapitel Hilfsmittel sind die wichtigsten Methoden übersichtlich 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 in der Entwicklungszusammenarbeit

Zewo-Leitfaden für Projekte und Programme



### Die wichtigsten Begriffe und ihre Verwendung

Dieses Kapitel gibt einen Überblick über die wichtigsten Begriffe zu Wirkungsmessung und Evaluation sowie deren Definitionen. Zudem wird erklärt, wie sie in der Literatur und insbesondere in diesem Leitfaden verwendet werden.

Das Glossar zeigt die adäquaten Begriffe in deutsch, englisch, französisch und spanisch. Es orientiert sich an den Definitionen der OECD und der Verwendung der Begriffe durch die Direktion für Entwicklung und Zusammenarbeit (DEZA).

## Wirkungsmessung in der Entwicklungszusammenarbeit

Zewo-Leitfaden für Projekte und Programme

### Wirkungsmessung

Wirkungsmessung erfasst insbesondere jene Effekte (Outcome), die Hilfswerke durch ihre Leistungen (Output) bei den Empfängerinnen und Empfängern auslösen, aber auch längerfristige Effekte (Impact), die über die Zielgruppen hinausgehen.



#### Input

Finanzielle, personelle und materielle Ressourcen, die für eine Entwicklungsmassnahme eingesetzt werden.  
*Quelle: OECD/DAC*

#### Aktivitäten

In die Wege geleitete Aktionen oder Tätigkeiten, durch die Inputs wie finanzielle Mittel, Leistungen der technischen Zusammenarbeit und andere Arten von Ressourcen mobilisiert werden, um spezifische Outputs zu erzielen.  
*Quelle: OECD/DAC*

#### Output (Leistungen)

Produkte, Investitionsgüter und Dienstleistungen, die Ergebnis einer Entwicklungsmassnahme sind; hierzu können auch durch die Massnahme induzierte Veränderungen zählen, die für die Erzielung direkter Wirkungen relevant sind.  
*Quelle: OECD/DAC*

Das heisst: Als Leistungen der NGO gelten finanzielle Zuwendungen, Dienstleistungen, Information und Beratung, Ausbildung oder die kostenlose Abgabe und Ausleihe von Sachmitteln (Geräten, Wohnraum usw.).

#### Outcome (Auswirkungen)

Die voraussichtlich oder tatsächlich erreichten kurz- und mittelfristigen Wirkungen der Outputs einer Massnahme.  
*Quelle: OECD/DAC*

Das heisst: Unter Effekten bei den Zielgruppen fassen wir alle Auswirkungen im Sinne einer wirtschaftlichen Besserstellung, Erhöhung des Informationsstandes, besseren Ausbildung, Verbesserung der Lebensumstände, Erhöhung der Sensibilisierung oder Befähigung der Zielgruppen zusammen.

### **Impact (Einwirkung)**

Positive und negative, primäre und sekundäre Langzeiteffekte, die direkt oder indirekt, beabsichtigt oder unbeabsichtigt durch eine Entwicklungsmassnahme verursacht werden.

*Quelle: OECD/DAC*

## Wirkungsmessung in der Entwicklungszusammenarbeit

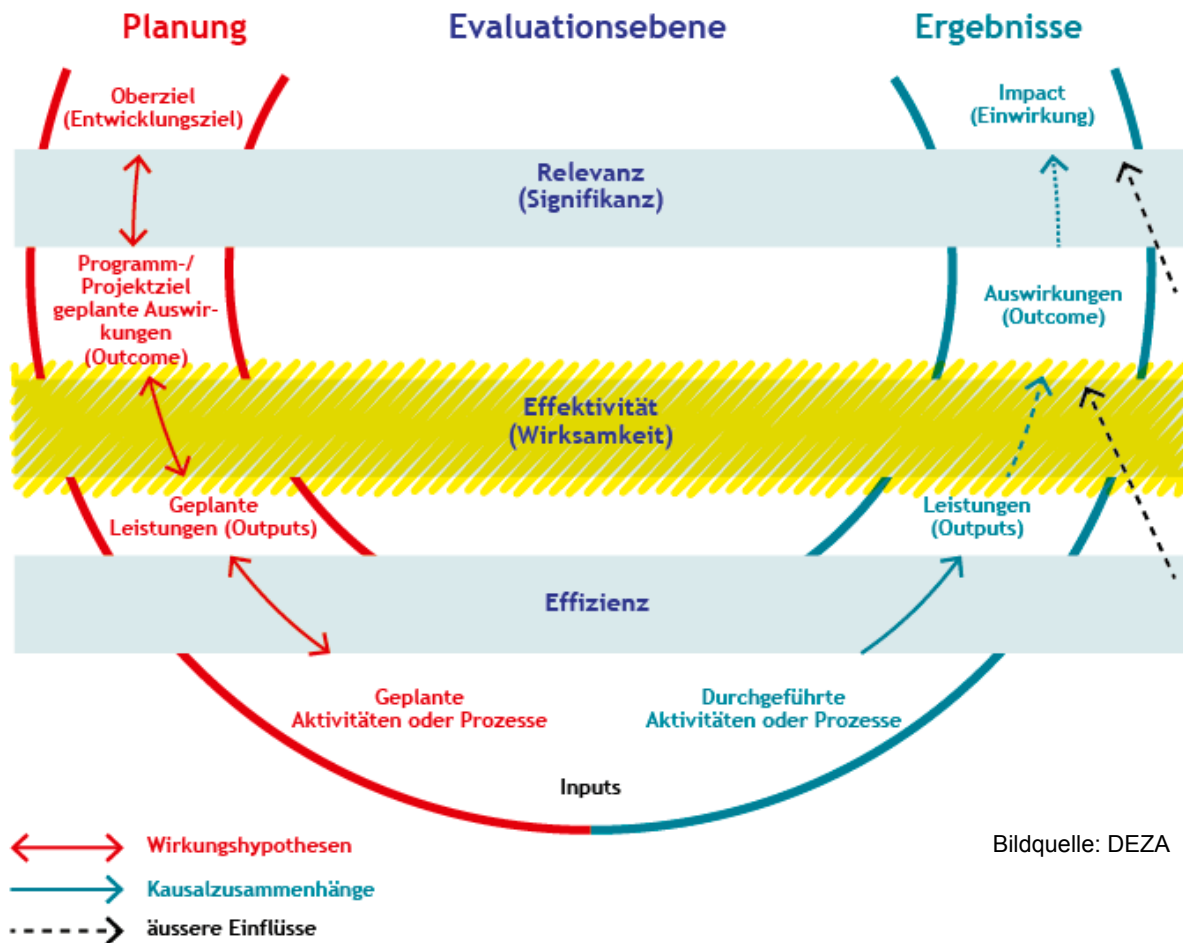
Zewo-Leitfaden für Projekte und Programme

### Evaluation

Der Begriff Evaluation wird in Literatur und Praxis für Aktivitäten auf verschiedenen Ebenen und mit unterschiedlichem Fokus verwendet. Gemäss DEZA/OECD Glossar bezeichnet der Begriff Evaluation eine systematische und objektive Beurteilung eines Projekts, einschliesslich dessen Konzept, Umsetzung und Ergebnisse. Mit einer Evaluation sollen Relevanz, Erreichen von Entwicklungszielen, Effektivität (Wirksamkeit), Impact und Nachhaltigkeit beurteilt werden.

Wirkungsmessung im Sinne dieses Leitfadens bezeichnet insbesondere die Erfassung und Beurteilung der Effektivität (Wirksamkeit) eines Projekts. Wirkungsmessung kann also Teil einer umfassenden Evaluation sein. Wirkungsmessung kann aber auch alleinstehend oder ins allgemeine Projektmanagement integriert durchgeführt werden.

### Planung und Evaluation auf 3 Ebenen: eine Illustration



Bildquelle: DEZA

## **Effizienz**

Ein Mass dafür, wie sparsam Ressourcen/Inputs (Finanzmittel, Fachwissen, Zeit usw.) in Ergebnisse umgewandelt werden.

*Quelle: OECD/DAC*

## **Effektivität**

Ausmass, in dem die Ziele einer Entwicklungsmassnahme unter Berücksichtigung ihrer relativen Bedeutung erreicht worden sind oder voraussichtlich erreicht werden.

*Quelle: OECD/DAC*

## **Relevanz**

Ausmass, in dem die Ziele einer Entwicklungsmassnahme mit den Bedürfnissen der Begünstigten, den Anforderungen eines Landes, den globalen Prioritäten und den Politiken der Partner und Geber im Einklang stehen.

*Quelle: OECD/DAC*



**Stiftung Zewo**  
Schweizerische Zertifizierungsstelle für gemeinnützige,  
Spenden sammelnde Organisationen

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

## Wirkungsmessung in der Entwicklungszusammenarbeit

Zewo-Leitfaden für Projekte und Programme



### Glossar

Leider sind die im Zusammenhang mit Wirkungsmessung verwendeten Bezeichnungen in Theorie und Praxis äusserst vielseitig und uneinheitlich. Dieser Leitfaden orientiert sich an der Terminologie von OECD/DEZA, einzelne Abweichungen davon sind möglich.

Untenstehend finden Sie die wichtigsten, in diesem Leitfaden verwendeten Begriffe viersprachig (deutsch/englisch /französisch/spanisch) zusammengestellt.

### Downloads

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

### Links

Hier finden Sie das vollständige Glossar der OECD/DAC in verschiedenen Sprachen:

- Glossary of key terms in evaluation and results-based management





## Wirkungsmessung in der Entwicklungszusammenarbeit

### Zewo-Leitfaden für Projekte und Programme



## Wirkungsmessung wozu?

Damit ein Hilfswerk seine Mittel wirtschaftlich und wirksam einsetzen kann, sollte es nicht nur wissen, was es mit seiner Tätigkeit bei der Zielgruppe bewirken will. Es sollte sich auch regelmässig folgende Fragen stellen:

### Tun wir die richtigen Dinge?

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

### Tun wir die Dinge richtig?

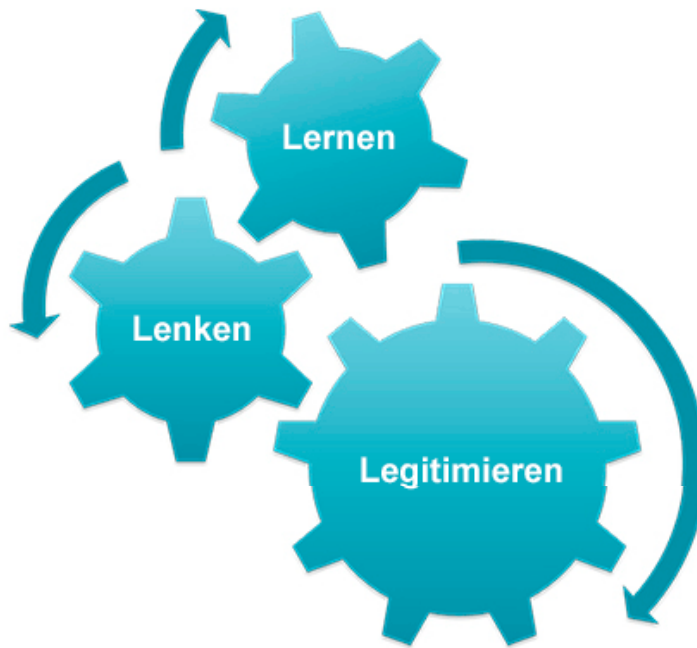
- Erreichen wir unsere Ziele?
- Was haben wir gut gemacht, was nicht?
- Sind die Erwartungen der Zielgruppe erfüllt?

### 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 Wirkungsmessung hilft, Antworten auf diese Fragen zu finden. Sie ist eine gute Grundlage, um aus den eigenen Erfahrungen zu lernen, eine Organisation wirkungsorientiert zu lenken und ihre Tätigkeit zu legitimieren.



Es muss immer geklärt werden, wozu die Erkenntnisse einer Wirkungsmessung genutzt werden sollen. Je nachdem ob es darum geht, etwas zu beweisen, etwas zu verbessern oder etwas zu lernen, verändern sich die Anforderungen an eine gute Wirkungsmessung. Es macht auch einen Unterschied, ob eine bestimmte Wirkung eindeutig einer Aktivität zugeordnet werden soll, oder ob es genügt, wenn plausibel wird, dass ein bestimmtes Projekt oder Programm einen Beitrag zur Zielerreichung geleistet hat.

### **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 hilft, Widerstände abzubauen, erhöht die Projektverantwortung und fördert die Umsetzungsbereitschaft.



## Wirkungsmessung in der Entwicklungszusammenarbeit

Zewo-Leitfaden für Projekte und Programme



### Lernen

#### **Für wen?**

Die 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 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.



**Stiftung Zewo**  
Schweizerische Zertifizierungsstelle für gemeinnützige,  
Spenden sammelnde Organisationen

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

## Wirkungsmessung in der Entwicklungszusammenarbeit

Zewo-Leitfaden für Projekte und Programme



### Lenken

#### **Für wen?**

Führungsverantwortliche der Organisation erhalten durch die Wirkungsmessung eine zusätzliche Entscheidungsgrundlage.

#### **Weshalb?**

Die 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 nötig 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.



**Stiftung Zewo**  
Schweizerische Zertifizierungsstelle für gemeinnützige,  
Spenden sammelnde Organisationen

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

## Wirkungsmessung in der Entwicklungszusammenarbeit

Zewo-Leitfaden für Projekte und Programme



### Legitimieren

#### **Für wen?**

Gegenüber der Öffentlichkeit, Geldgebern, Trägerschaften und anderen Interessengruppen legt die Organisation Rechenschaft ab. Vermehrt legitimieren Hilfswerke ihre Tätigkeiten auch gegenüber Partnerorganisationen und Begünstigten (Downward Accountability).

#### **Weshalb?**

Die 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, das Projekt durchzuführen und ob es nötig ist, die Aktivität weiterzuführen. Die 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 in der Entwicklungszusammenarbeit

Zewo-Leitfaden für Projekte und Programme

### Übergeordnete Ziele

Die Planung von Projekten muss auf übergeordnete Ziele inner- und ausserhalb der Organisation abgestimmt sein. Die Grundsätze der internationalen Entwicklungszusammenarbeit, die in den Poverty Reduction Strategy Papers festgehaltenen Bestrebungen der Projektländer und die Strategien der Geldgeber (Donor Strategie) müssen ebenso beachtet werden wie das Zielsystem der NGO selbst. Einzelne Projekte müssen also auch in die Länder- und Themenstrategien der Organisation integriert werden. Diese wiederum sind auf die strategischen Schwerpunkte, das Leitbild und den Zweck der Organisation abgestimmt und werden mittel- bis langfristig überprüft und weiterentwickelt. Wirkungsorientierte Planung von Projekten heisst also auch, Aktivitäten und Ziele mit anderen Akteuren zu harmonisieren und auf die eigenen Bestrebungen der Partner(länder) auszurichten.



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



## Wirkungsmessung in der Entwicklungszusammenarbeit

### Zewo-Leitfaden für Projekte und Programme

# Grundsätze der internationalen Entwicklungszusammenarbeit

Es gibt eine Reihe von Grundsätzen der Entwicklungszusammenarbeit, die international und national weitg unbestritten sind:

#### 1. **Partizipation**

Begünstigte Bevölkerungsgruppen und Behörden müssen das Design, die Realisierung und die Verwaltung von Projekten und Programmen prägen und bestimmen.

#### 2. **Partnerschaft**

Nicht ausschliesslich über eigene Strukturen arbeiten, sondern über lokale Partner wie Behörden, Unternehmen, zivilgesellschaftliche Organisationen oder Interessenvertretungen der armen Bevölkerungsgruppen. Hilfe ist nicht einseitiges Geben und Nehmen, sondern Zusammenarbeit mit Partnern.

#### 3. **Nachhaltigkeit**

Projekte und Programme so konzipieren, dass sie auch nach Beendigung der personellen und finanziellen Unterstützung weiter wirken.

#### 4. **Empowerment**

Viele Entwicklungen lassen sich nur voranbringen, wenn die Betroffenen sich organisieren, ihre Interessen artikulieren und in die politische Auseinandersetzung hineinragen können. NGOs nennen ihre Unterstützung für diesen Prozess der Interessenartikulation «Empowerment».

#### 5. **Geschlechtergerechtigkeit**

NGOs in der Entwicklungszusammenarbeit anerkennen, dass Frauen und Männer unterschiedliche Chancen und Rechte haben und richten ihre Programme speziell auf die Förderung und das Empowerment von Frauen aus.

#### 6. **Do no harm**

NGOs in der Entwicklungszusammenarbeit konzipieren ihre Projekte so, dass sie den vermeintlich «Begünstigten» nicht letztlich schaden. Dazu müssen sie die Auswirkungen ihres Vorhabens auf die verschiedene Bezugsgruppen vor Ort verstehen und in ihren Programmen und Projekten Vorkehrungen treffen, die ein unerwünschtes Schüren von Konflikten oder eine unerwünschte Begünstigung einzelner Akteure vermeiden können.

Quelle: Peter Niggli (2008): *Der Streit um die Entwicklungshilfe. Mehr tun – aber das Richtige*. Rotpunktver. Zürich



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



### UN – Millennium Development Goals (MDGs)

Die Mitgliedstaaten der Uno haben sich verpflichtet, bis zum Jahr 2015 acht Ziele zu verfolgen, um das Los von der einen Milliarde Menschen, die zu wenig zum Überleben haben, zu verbessern. Diese Ziele gelten heute als internationalen Referenzrahmen für die Entwicklungszusammenarbeit.

Die acht Millennium-Entwicklungsziele sind:

- 1. Hunger und extreme Armut sollen reduziert werden.**  
Bis 2015 soll der Anteil der Menschen, die weniger als einen Dollar pro Tag zur Verfügung haben und der Anteil der Menschen, die Hunger leiden, halbiert werden.
- 2. Alle Kinder sollen bis 2015 eine Primarschulbildung vollständig abschliessen können.**
- 3. Die Gleichstellung und stärkere Beteiligung der Frauen soll gefördert werden.**  
Bis 2015 soll auf allen Ausbildungsstufen in der Primar- und Mittelschule jede unterschiedliche Behandlung der Geschlechter beseitigt werden.
- 4. Die Kindersterblichkeit soll verringert werden.**  
Bis 2015 soll die Sterblichkeitsrate von Kindern unter fünf Jahren um zwei Drittel verringert werden.
- 5. Die Gesundheit der Mütter soll verbessert werden.**  
Bis 2015 soll die Sterblichkeitsrate von Müttern um drei Viertel gesenkt werden.
- 6. Aids, Malaria und andere Krankheiten sollen bekämpft werden.**  
Bis 2015 soll die Zahl der Neuinfektionen nicht mehr weiter anwachsen, sondern zu sinken beginnen.
- 7. Ein nachhaltiger Umgang mit der Umwelt soll gesichert werden.**  
Bis 2015 soll der Anteil der Menschen, die kein sauberes Trinkwasser haben, halbiert werden und die Lebensbedingungen von 100 Millionen Slumbewohnerinnen und Slumbewohnern sollen erheblich verbessert werden. Böden, Wald und Küstengewässer sollen nachhaltiger bewirtschaftet und die Grundsätze von nachhaltiger Entwicklung soll in die Politik der Länder aufgenommen werden.
- 8. Es soll eine weltweite Partnerschaft für Entwicklung aufgebaut werden.**  
Bis 2015 soll ein geregeltes, voraussehbares, nicht diskriminierendes internationales Handels- und Finanzsystem aufgebaut werden. Armen Ländern sollen Schulden vermehrt erlassen und die Budgets für Entwicklungszusammenarbeit sollen erhöht werden.

#### Download

The Millennium Development Goals Report 2010

#### Link

Millennium Development Goals





## Wirkungsmessung in der Entwicklungszusammenarbeit

Zewo-Leitfaden für Projekte und Programme



### Erklärung von Paris

Anlässlich ihrer Tagung vom 2. März 2005 in Paris haben die zuständigen Ministerinnen und Minister aus Industriestaaten und Entwicklungsländern sowie die Leiterinnen und Leiter multilateraler und bilateraler Entwicklungsinstitutionen ihre Entschlossenheit bekundet, die Modalitäten in der Entwicklungszusammenarbeit zu reformieren. Sie haben dazu in der «Erklärung von Paris über die Wirksamkeit von der Entwicklungszusammenarbeit» folgende Grundsätze festgehalten:

1. **Eigenverantwortung**  
Die Partnerländer erarbeiten und realisieren ihre eigenen Entwicklungsstrategien.
2. **Partnerausrichtung**  
Die Geber richten ihre Hilfe und Unterstützung auf die Entwicklungsstrategien und Institutionen der Partnerländer aus.
3. **Harmonisierung**  
Die Geber sprechen sich ab, erhöhen ihre Transparenz und harmonisieren ihre Aktivitäten, um gemeinsam eine grössere Wirksamkeit zu erreichen.
4. **Ergebnisorientierung**  
Das Ressourcenmanagement ist ergebnisorientiert und die Entscheidungsprozesse werden entsprechend verbessert.
5. **Gegenseitige Rechenschaftspflicht**  
Geber wie Partnerländer legen Rechenschaft über die Entwicklungsergebnisse ab.

#### Link

[Erklärung von Paris](#)



## Wirkungsmessung in der Entwicklungszusammenarbeit

### Zewo-Leitfaden für Projekte und Programme



## Aktionsplan von Accra

Im September 2008 fand in Accra, Ghana, ein weiteres Forum zur Wirksamkeit der Entwicklungszusammenarbeit statt. Daraus ist der Aktionsplan von Accra hervorgegangen, der die Erklärung von Paris in Bereichen, in denen im bisherigen Umsetzungsprozess Hindernisse aufgetreten sind, ergänzt. Der Aktionsplan stellt die Effektivität von Entwicklungsleistungen in einen breiteren entwicklungspolitischen Zusammenhang. Als zentrale Faktoren wirksamer Entwicklungszusammenarbeit sind Menschenrechte, Gleichstellung der Geschlechter und Umweltschutz festgehalten. Zudem sind die Aspekte guter Regierungsführung im Aktionsplan als zentrale Faktoren wirksamer Entwicklungszusammenarbeit verankert und es ist festgeschrieben, wie wirksame Entwicklungszusammenarbeit in fragilen Staaten organisiert werden kann.

Die Kernelemente des Accra Aktionsplans sind:

- **Predictability**  
Developing countries will strengthen the linkages between public expenditures and results, and donors will provide 3-to 5-year forward information on their planned aid to partner countries.
- **Ownership**  
Developing country governments will engage more with parliaments and civil society organizations.
- **Country systems**  
Partner country systems will be used to deliver aid as the first option, rather than donor systems, and donors will share their plans on increasing use of country systems.
- **Conditionality**  
Donors will switch from reliance on prescriptive conditions about how and when aid money is spent to conditions based on the developing country's own development objectives.
- **Untying**  
Donors will elaborate individual plans to further untie their aid.
- **Aid fragmentation**  
Donors agree to avoid creating new aid channels, and donors and countries will work on country-led division of labor.
- **Partnerships**  
All actors are encouraged to use the Paris Declaration principles, and the value of South-South cooperation is welcomed.
- **Transparency**  
Donors and countries will step up efforts to have mutual assessment reviews in place by 2010. These will involve stronger parliamentary and citizen engagement and will be complemented with credible independent evidence.

### Link

Accra Agenda for Action



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

### Alliance Sud

Alliance Sud ist die gemeinsame entwicklungspolitische Organisation der sechs Schweizer Hilfswerke Swissaid, Fastenopfer, Brot für alle, Helvetas, Caritas und Heks. Sie setzt sich für eine kohärente Politik der Schweiz gegenüber den armen Ländern ein. Im Kern ihrer Entwicklungspolitik geht es um die Frage, ob die Mittel der Entwicklungszusammenarbeit für die Erfordernisse der Entwicklungsländer und die Bedürfnisse der Ärmsten eingesetzt werden oder für andere Zwecke wie Eigeninteressen der Industrieländer oder aussepolitische Operationen, die zulasten der Entwicklungsbudgets finanziert werden. Die Träger von Alliance Sud haben dazu eine Agenda für die Entwicklungszusammenarbeit der Schweiz erstellt, welche ihre entwicklungspolitischen Leitlinien ergänzt.

In der entwicklungspolitischen Agenda von Alliance Sud sind folgende Punkte festgehalten:

#### **Ziele der Entwicklungszusammenarbeit**

1. Armut und Not bekämpfen
2. Die Menschenrechte durchsetzen
3. Entwicklung ermöglichen
4. Für Frieden eintreten
5. Geschlechtergerechtigkeit als Grundlage für Entwicklung fördern
6. Die Lebensgrundlagen bewahren und Zugangsrechte sichern

#### **Konzentration auf das, was Entwicklungszusammenarbeit kann**

7. Die Millenniums-Entwicklungsziele ins Zentrum stellen
8. Die Praxis- und Basisorientierung beibehalten
9. Die Unabhängigkeit zivilgesellschaftlicher Bewegungen fördern
10. Frauenorganisationen direkt unterstützen
11. Regierungshilfe an Bedingungen knüpfen
12. Die politische Zusammenarbeit mit Schwellenländern nicht mit Entwicklungsgeldern finanzieren

#### **«Erklärung von Paris»: Mitarbeit unter Beibehaltung schweizerischer Stärken**

13. Die «Erklärung von Paris» bedingt unterstützen
14. Ownership stärken
15. Die Eigenständigkeit zivilgesellschaftlicher Bewegungen sichern
16. Verlässlichkeit verbessern und gegenseitige Rechenschaftspflicht einführen

17. Selektiv an Budget- und Sektorhilfe partizipieren

18. Unterschiede der Geberländer einkalkulieren

### **Neue Pisten in der multilateralen Entwicklungszusammenarbeit**

19. Sich an der multilateralen Entwicklungszusammenarbeit der UNO, der Weltbank und der Regionalbanken beteiligen

20. Neuen Entwicklungen von ausschliesslich auf die Entwicklungsländer gestützten Entwicklungsfinanzierungs-Institutionen offen gegenüberstehen und bereit sein, die Rolle der Weltbank entsprechend zu überdenken und zu relativieren.

21. Die wirtschaftspolitischen Konditionalitäten abschaffen, welche die Weltbank und IWF immer noch verlangen und die in den nationalen Entwicklungs- oder Armutsreduktionsplänen nach wie vor figurieren.

22. Weltbank auf Klimakohärenz verpflichten

23. Weltbank und IWF demokratisieren

### **Für ein höheres, zielgerichtetes und transparentes Entwicklungsbudget**

24. Ein Entwicklungsbudget anstreben, das der Globalisierungsgewinnerin Schweiz angemessen ist.

25. Neue Instrumente der Entwicklungsfinanzierung prüfen

26. Die schleichende Erosion der bilateralen Entwicklungszusammenarbeit rückgängig machen

27. Aussenpolitische und aussenwirtschaftliche Operationen nicht über das Entwicklungsbudget finanzieren

28. Das Entwicklungsbudget transparent halten

### **Downloads**

Agenda für Entwicklungszusammenarbeit

Entwicklungspolitische Leitlinien

### **Links**

Alliance Sud



**Stiftung Zewo**  
Schweizerische Zertifizierungsstelle für gemeinnützige,  
Spenden sammelnde Organisationen

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

## Wirkungsmessung in der Entwicklungszusammenarbeit

Zewo-Leitfaden für Projekte und Programme



### Menschenrechte

In jüngerer Zeit wird auch hervorgehoben, dass die grundsätzlichen Menschenrechte, wie sie unter anderem in der «Allgemeinen Erklärung der Menschenrechte» festgehalten sind, einerseits als Grundlage für die Entwicklungszusammenarbeit dienen müssen und andererseits deren Durchsetzung Ziel der Entwicklung sein muss. Aus Sicht eines auf den Menschenrechten basierenden Ansatzes der Entwicklungszusammenarbeit (Human Rights Based Approach, HRBA) ist reine Wohltätigkeit nicht ausreichend. In einem Human Rights Based Approach basieren Projekte und Programme auf einem System von Rechten und Verpflichtungen. Die Leistungsempfänger werden von reinen Begünstigten zu echten Partnern mit Rechten (Right-Holders), die Leistungserbringer haben eine Verpflichtung ihre Leistungen zu erbringen (Duty-Bearers).

### Downloads

- OHCHR, Frequently asked Questions on a Human Rights Based Approach to Development Cooperation (2006)
- Helvetas, Human Rights Based Approach (2010)



**Stiftung Zewo**  
Schweizerische Zertifizierungsstelle für gemeinnützige,  
Spenden sammelnde Organisationen

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

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



## Poverty Reduction Strategy Papers (PRSP)

Um die Armut in den Ländern des Südens wirksam zu bekämpfen, braucht es nicht nur Unterstützung aus den Ländern des Nordens. Ebenso wichtig ist, dass die Länder des Südens in diesen Vorhaben als verantwortliche Partner einbezogen sind. Dazu haben die Weltbank und der IWF 1999 die Entwicklung von Poverty Reduction Strategy Papers (PRSP) angeregt. Diese werden von den Regierungen der von Armut betroffenen Länder erarbeitet. In den partizipativen Erarbeitungsprozess werden sowohl lokale Bezugsgruppen als auch externe Partnerorganisationen wie der Weltbank und der Internationale Währungsfonds eingebunden. Die PRSP beschreiben die makro-ökonomische, strukturelle und soziale Politik des Landes sowie dessen mittelfristige Programme zur Wachstumsförderung und Armutsreduktion und den damit verbundenen Finanzierungsbedarf. Alle drei Jahre wird über die erzielten Fortschritte berichtet und die PRSP werden aktualisiert.

### Link

Poverty Reduction Strategy Papers (PRSP)



**Stiftung Zewo**  
Schweizerische Zertifizierungsstelle für gemeinnützige,  
Spenden sammelnde Organisationen

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

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



## Donor Strategien

Sofern eine Finanzierung der Projekte oder Programme durch öffentliche Gelder oder private institutionelle Geldgeber vorgesehen ist, sind deren Strategien ebenfalls zu beachten.

### Link

Die Strategien der Direktion für Entwicklung und Zusammenarbeit (DEZA) zu spezifischen entwicklungspolitischen Themen, zur Unterstützung in bestimmten Regionen und zur Zusammenarbeit mit NGOs.

## Wirkungsmessung in der Entwicklungszusammenarbeit

Zewo-Leitfaden für Projekte und Programme



### Zielsystem NGO

Einzelne Projekte und Programme sollen einen Beitrag zu den übergeordneten Zielen innerhalb der NGO leisten. Ihre Inhalte und Ziele sollten auf die thematischen und/oder geografischen Schwerpunkte der Organisation und auf die Vision abgestimmt sein.



Auch die übergeordneten Ziele innerhalb einer NGO sollten mittelfristig überprüft und weiterentwickelt werden. Dazu können die Erkenntnisse aus der Wirkungsmessung wichtige Grundlagen und Informationen liefern.



## Wirkungsmessung in der Entwicklungszusammenarbeit

### Zewo-Leitfaden für Projekte und Programme



## Schritt 1: Projektziele definieren

Die Wirkung des Projekts kann nur gemessen und überprüft werden, wenn klar ist, was das geplante Projekt bewirken soll. Eine Situationsanalyse und die Definition der Wirkungsziele bilden die Grundlage der Wirkungsmessung.

### So wird es gemacht

**Aktivitäten** Unter Berücksichtigung von Umfeld und Kontext muss geklärt werden, worin die problematische Situation der Zielgruppe besteht, was die Ursachen sind und welche Bedürfnisse bestehen. Es ist zu definieren, welche Veränderung das Projekt bewirken soll. Die Zielgruppe sollte schon von Beginn weg einbezogen und die übergeordneten Zielen 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?
- Welche Bedürfnisse hat die Zielgruppe und was wollen weitere Anspruchsgruppen?
- Was wollen wir bei der Zielgruppe verändern?
- Welche längerfristigen Wirkungen sollen dadurch ausgelöst werden?
- Wie tragen wir damit zu den übergeordneten Zielen innerhalb und ausserhalb unserer Organisation bei?
- Welche externen Faktoren und Kräfte können den Zielen entgegenwirken?

**Resultate**

- Projektziele sind definiert.
- Oberziele sind geklärt.

**Hilfsmittel**

- Logical Framework Approach: Stakeholder-, Problem- und Zielanalyse
- Outcome Mapping: Intentional Design
- Theory of Change: Identify Goals and Assumptions

### WICHTIG

Die Wirkung eines Projekts ist klar zu unterscheiden von dessen Output. Outputs sind die vom Projekt erbrachten Dienstleistungen und Produkte. Wirkungen sind bei den Zielgruppen ausgelöste Effekte. Wir unterscheiden zwischen direkten, kurzfristigen Wirkungen des Projekts bei der Zielgruppe (Outcome) und mittelbaren, längerfristigen Wirkungen (Impact) für die Gemeinschaft. Das Ziel des Projekts auf der Outcome-Ebene wird als Projektziel bezeichnet. Das Ziel des Projekts auf der Impact-Ebene wird als Oberziel bezeichnet. Im Zewo-Leitfaden zur Wirkungsmessung orientieren wir uns primär an der Wirkung auf der Outcome-Ebene.

## Wirkungsmessung in der Entwicklungszusammenarbeit

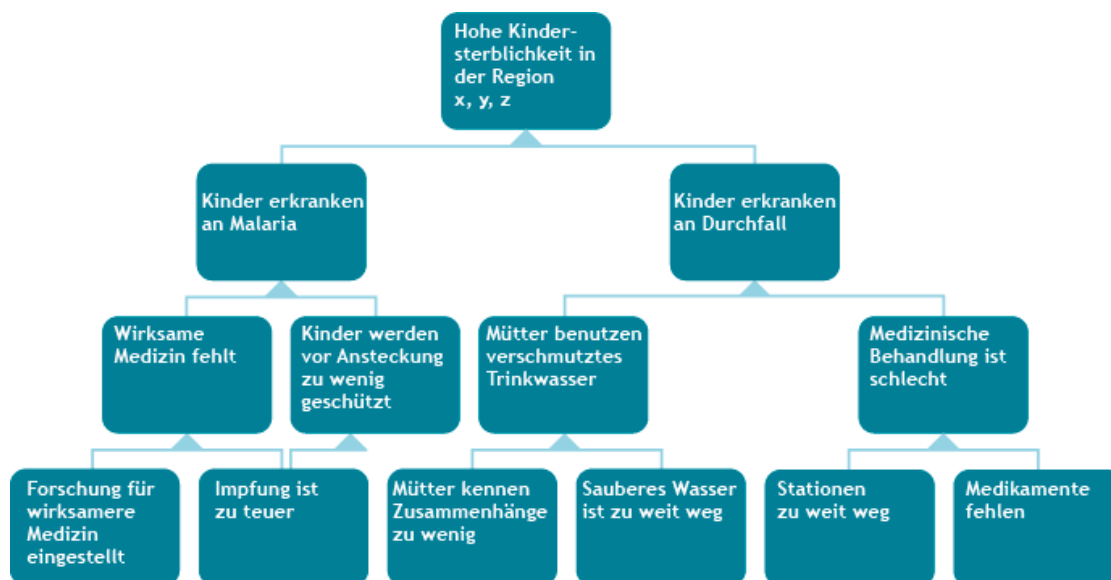
Zewo-Leitfaden für Projekte und Programme



### Problemanalyse

Ein häufig genutztes Mittel zur Identifikation von Problemen und deren Ursachen ist der Problembaum. Die Technik ist Bestandteil des Logical Framework Approachs. Der Problembaum wird idealerweise in einer partizipativen Gruppendiskussion über mehrere Schritte erarbeitet: Als erstes werden in einer offenen Brainstorm-Runde Probleme, die von den Teilnehmenden 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.

### Beispiel Problembaum



## Wirkungsmessung in der Entwicklungszusammenarbeit

### Zewo-Leitfaden für Projekte und Programme



## Was ist ein Projektziel?

Das Projektziel beschreibt die erwünschten und direkten, kurz- und mittelfristigen Wirkungen (Outcome), die das Projekt bei der Zielgruppe erzielen soll. Das Projektziel muss im Einflussbereich des Projekts liegen, die Wirkungen sollten direkt dem Projekt zugeschrieben werden können. Das Projektziel wird oft als Nutzen des Projekts für die Zielgruppe formuliert: «*Besserer...*; *erhöhter ...*». Ebenfalls sinnvoll ist es, das Projektziel als einen zu erreichenden Zustand in der Zukunft zu formulieren.

Das Projektziel sollte auch tatsächlich eine Wirkung beschreibt. Das heisst: den Effekt oder die Veränderung, die das Projekt bei der Zielgruppe auslösen soll. In der Praxis ist es oft nicht ganz einfach, Wirkungen (Outcomes) von den Outputs also den Produkten und Dienstleistungen, die das Projekt hervorbringt zu unterscheiden. Gut formulierte, echte Wirkungsziele sind deshalb von grosser Bedeutung für eine aussagekräftige Wirkungsmessung.

### Ein gut formuliertes Projektziel

- beschreibt tatsächlich die Wirkung des Projekts auf der Outcome-Ebene
- wurde partizipativ erarbeitet
- 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

- **Programm Gesundheit Kinder**  
Der Gesundheitszustand der Kinder in den ärmsten Regionen des Landes soll verbessert werden.
- **Projekt Gesundheitskurse**  
Junge Mütter in den Regionen x, y und z sollen vermehrt sauberes Trinkwasser verwenden oder verschmutztes Wasser abkochen.
- **Projekt Brunnenbau**  
Die Bevölkerung in den Regionen x, y und z soll besseren Zugang zu sauberem Trinkwasser haben.
- **Projekt medizinische Versorgung**  
An Durchfall erkrankte Kinder in den Regionen x, y und z sollen erfolgreich behandelt werden können.
- **Programm Bildung**

Die Gemeinschaften haben besseren Zugang zu formeller und informeller Bildung.

- **Projekt Empowerment**

Sozial und ökonomisch Benachteiligte beeinflussen die Entscheidungsfindung in der Region

- **Projekt Förderung von Bauernorganisationen**

Die Bauernorganisationen verbessern ihre institutionellen und organisatorischen Fähigkeiten.

Die Bauernorganisationen verbessern das Management ihrer ökonomischen Aktivitäten.

Bei der Umsetzung in der Praxis gibt es auch Ziele für lokale Partnerorganisationen. Für ein Hilfswerk, das nicht in direktem Kontakt mit den Zielgruppen steht, kann es sinnvoll sein, auf diese Ebene zu fokussieren. Sie ist jedoch nicht Gegenstand der Wirkungsmessung in diesem Leitfaden.



## Wirkungsmessung in der Entwicklungszusammenarbeit

### Zewo-Leitfaden für Projekte und Programme

## 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 der folgenden Tabelle anhand eines Beispiels veranschaulicht werden. Alle drei Varianten sind zweckmässig. Sie sollten jedoch nicht vermischt werden.

**Wir verwenden in diesem Leitfaden die Variante 1.**

### Variante 1 (z.B. EU)

	Ziel	Indikator
<b>Impact-Ebene</b>	Weniger Kinder in x sterben an Durchfall	Kindersterblichkeit in x < 5% (bis 2015)
<b>Outcome-Ebene</b>	Verbesserter Zugang zu Trinkwasser	Gehzeit zum nächsten Brunnen < 15 Min. für 90% der Haushalte in x (bis 2015)
<b>Output-Ebene</b>	Brunnen erstellen	100 Brunnen in Betrieb

### Variante 2 (z.B. Weltbank)

	Ziel	Indikator	Soll
<b>Impact-Ebene</b>	Weniger Kinder in x sterben an Durchfall	Kindersterblichkeit in x	< 5% (bis 2015)
<b>Outcome-Ebene</b>	Verbesserter Zugang zu Trinkwasser	Prozent der Haushalte in x mit Gehzeit zum nächsten Brunnen < 15 Min.	90% (bis 2015)
<b>Output-Ebene</b>	Brunnen erstellen	Anzahl Brunnen in Betrieb	100

### Variante 3

	<b>Ziel</b>	<b>Indikator</b>
<b>Impact-Ebene</b>	Bis 2015 ist die Kindersterblichkeit < 5%	Kindersterblichkeit
<b>Outcome-Ebene</b>	90% der Haushalte in x haben guten Zugang zu Trinkwasser (bis 2015)	Prozent der Haushalte in x mit Gehzeit zum nächsten Brunnen < 15 min
<b>Output-Ebene</b>	100 Brunnen erstellen	Anzahl Brunnen in Betrieb



## Wirkungsmessung in der Entwicklungszusammenarbeit

Zewo-Leitfaden für Projekte und Programme



### Was ist ein Oberziel?

Das Oberziel beschreibt die langfristigen Wirkungen (Impact), die durch das Projekt (mit)ausgelöst werden sollen. Oft wird hier die Formulierung «*Das Projekt trägt dazu bei, dass ...*» verwendet. Damit wird veranschaulicht, dass die gewünschten Wirkungen auf dieser höheren Ebene meist nicht konkret und ausschliesslich diesem Projekt zugeordnet werden können. Das Oberziel stellt den Bezug des Projekts und der direkten Wirkungen (Projektziel) zu den übergeordneten Zielen innerhalb und ausserhalb der Organisation her.

#### Ein gut formuliertes Oberziel

- beschreibt tatsächlich die Wirkung des Projekts auf der Impact-Ebene
- zeigt den Bezug des Projekts (des Projektziels) zu den übergeordneten Zielen

#### Beispiele

- **Programm Gesundheit Kinder**  
Es trägt dazu bei, dass die Kindersterblichkeit im Land sinkt.
- **Projekt Gesundheitskurs**  
Es trägt dazu bei, den Gesundheitszustand der Kinder in den ärmsten Regionen des Landes zu verbessern.
- **Programm Bildung**  
Ein erhöhtes Bildungsniveau der Gemeinschaften trägt dazu bei, dass die Armut sinkt.
- **Projekt Empowerment**  
Trägt dazu bei, dass sich die Lebensbedingungen der sozial und ökonomisch Benachteiligten verbessern.
- **Projekt Förderung von Bauernorganisationen**  
Trägt dazu bei, die ökonomische Situation der ländlichen Bevölkerung zu verbessern.

## Wirkungsmessung in der Entwicklungszusammenarbeit

### Zewo-Leitfaden für Projekte und Programme



## Einbezug von Zielgruppen

Partizipation begleitet den ganzen Projektzyklus vom Festlegen der Strategie und Identifizieren von Zielen über die Planung und Durchführung der Aktivitäten bis zur Evaluation der Ergebnisse und Nutzen der Erkenntnisse. Nur so kann die Süd-NGO nach dem Weggang der Nord-NGO erfolgreich weiterarbeiten. Die Stimme des Südens äussert sich direkt und nicht via Expertenbestandesaufnahme. Partizipation beginnt bei den ersten Gesprächen.

### Partizipative Definition der Projektziele und Planung

Ein ganze Reihe von Ansätzen, Methoden und Verhaltensweisen zur partizipativen Situations- und Problemanalyse, Zielsetzung und Projektplanung werden unter dem Titel Participatory Rural Appraisal (PRA) zusammengefasst. Dabei handelt es sich mehr um einen Stil als um eine konkrete Methode. Zu den Grundprinzipien von PRA gehören unter anderem:

- Empowerment: Wissen wird lokal erarbeitet und bleibt verfügbar.
- Respekt: Die lokalen intellektuellen und analytischen Fähigkeiten werden respektiert.
- Lokalisierung: Es werden extensiv lokale Materialien und Darstellungen verwendet.
- Inclusiveness: Auf die Beteiligung von marginalisierten Gruppen wird besonders geachtet.
- Visual Sharing: Informationen werden visuell dargestellt.
- Iteratives Lernen und Vorgehen: Instrumente werden schrittweise nacheinander und aufeinander abgestimmt eingesetzt.
- Triangulation: Die Untersuchungen werden durch möglichst viele Perspektivenwechsel validiert.
- Optimale Ignoranz: Unnötige Genauigkeit wird vermieden.



Bild: Ecosolidar

PRA hängt stark von den Moderatoren ab, die den Prozess leiten und katalysieren müssen, ohne ihn zu dominieren.

### Partizipatives Monitoring und Evaluation

Der PRA Stil und Methodenkasten wird auch für das Monitoring und die Evaluation und damit für die Wirkungsmessung eingesetzt. Der Einbezug der Zielgruppen bei der Planung und Durchführung der Wirkungsmessung ist entscheidend für deren Akzeptanz. Dies gilt insbesondere für die Erarbeitung von Indikatoren, die Datenerhebung sowie für die Beurteilung der Wirkungen. Nur so kann sichergestellt werden, dass die Resultate der Wirkungsmessung auch von den lokalen Partnern gewinnbringend genutzt werden können.

### Links

- Participatory Rural Appraisal auf Wikipedia (englisch)
- NGO Programme Karnataka-Tamil Nadu, Participatory Monitoring and Evaluation: Field Experiences (2005)
- Feinstein International Center, Participatory Impact Assessment – A Guide for Practitioners (2008)
- eldis, Resource Guide «Participation»



## Wirkungsmessung in der Entwicklungszusammenarbeit

### Zewo-Leitfaden für Projekte und Programme



## Schritt 2: Wirkungsmodell entwickeln

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

### So wird es gemacht

**Aktivitäten** Wirkungsmodelle sollten gemeinsam mit den Zielgruppen entwickelt werden. Oft führen mehrere Wege zum Ziel. Dann bildet das Wirkungsmodell eine gute Grundlage, um die effektivste und erfolgversprechendste Interventionsstrategie zu wählen.

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

- Wie können wir das Problem lösen und die Situation verändern?
- Von welchen Beziehungen zwischen Ursachen und Wirkung (Wirkungshypothesen) gehen wir dabei aus?
- Welche Voraussetzungen sind nötig, damit das Ziel erreicht werden kann?
- Welche externen Kräfte wirken den Zielen entgegen?
- Welche Nebeneffekte sind denkbar?
- Was ist die beste Strategie, um das Projektziel zu erreichen?

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

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

**Hilfsmittel**

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

### WICHTIG

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

## Wirkungsmessung in der Entwicklungszusammenarbeit

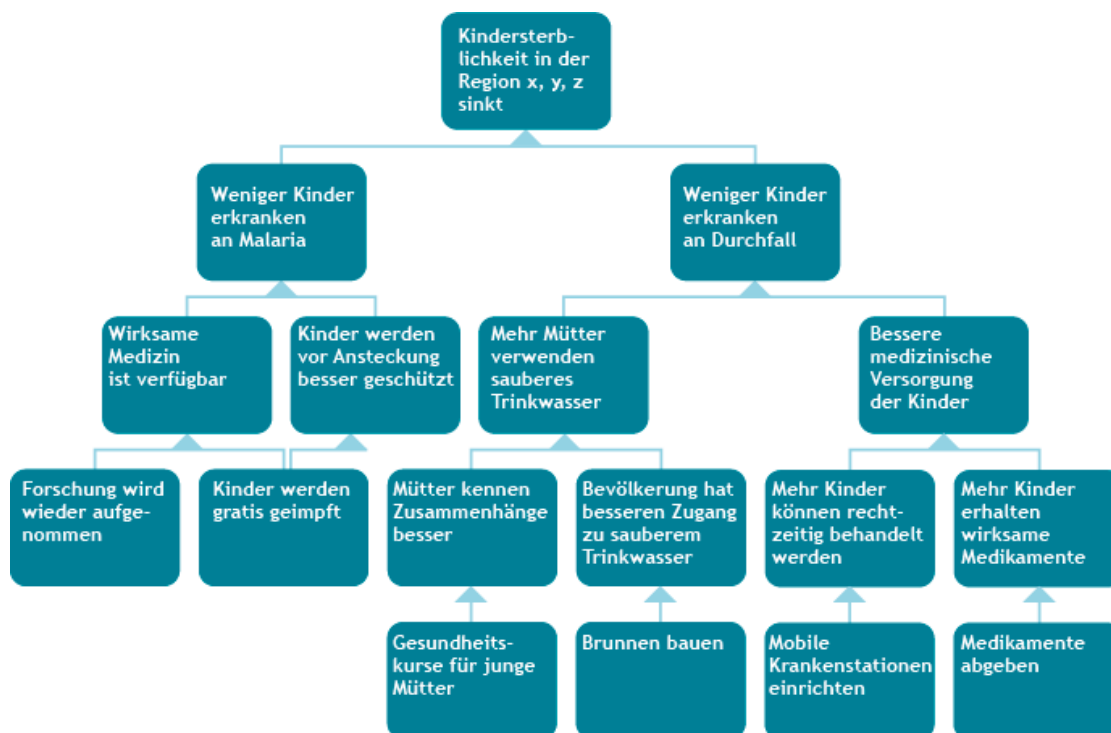
Zewo-Leitfaden für Projekte und Programme



### Lösungswege

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

#### Beispiel Zielbaum



## Wirkungsmessung in der Entwicklungszusammenarbeit

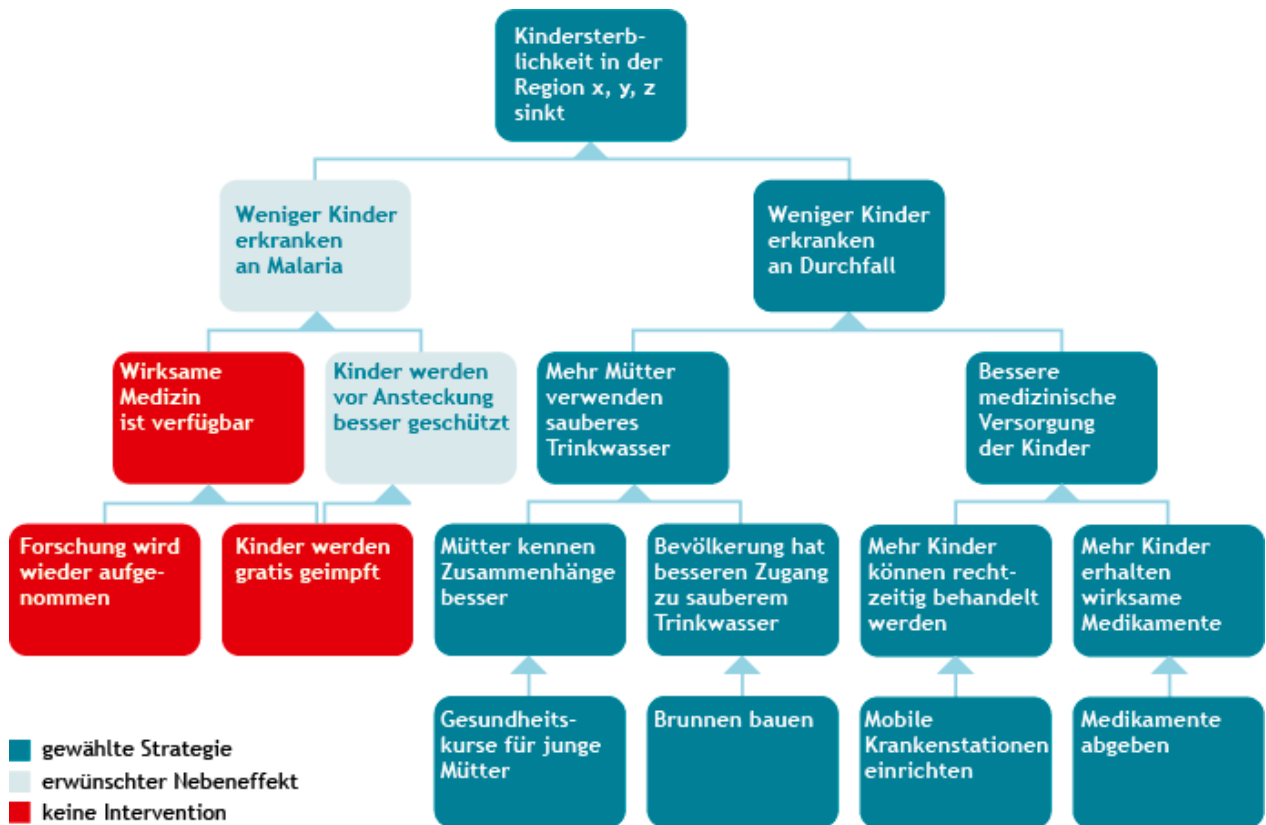
Zewo-Leitfaden für Projekte und Programme



### Interventionsstrategie

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

#### Beispiel hohe Kindersterblichkeit



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

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

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

### Bewertung verschiedener Massnahmen

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

### Gewählte Interventionsstrategie

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

#### 1. Projekt Gesundheitskurs

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

#### 2. Projekt Brunnenbau

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

#### 3. Projekt medizinische Versorgung

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

### Beitrag zum längerfristigen Entwicklungsziel (Wirkungshypothese)

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

## Wirkungsmessung in der Entwicklungszusammenarbeit

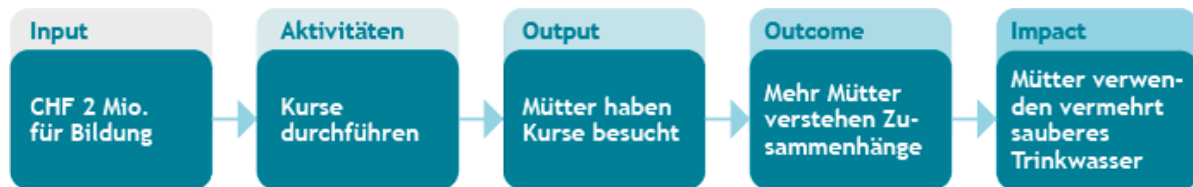
Zewo-Leitfaden für Projekte und Programme



### Einfaches Logic Model

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

#### Beispiel: Projekt Gesundheitskurs



#### Eignung

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

Vorteile	Nachteile
Einfache Darstellung	Reduktion auf lineare Zusammenhänge von Ursache und Wirkung
Fokus auf die zentralen, wesentlichen Elemente des Projekts	Externe Einflüsse nicht berücksichtigt
Gute Grundlage für Wirkungsmessung	Prozess der Veränderung ist nicht sichtbar
Weite Verbreitung	Gefahr für Tunnelblick

#### ACHTUNG

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

## Wirkungsmessung in der Entwicklungszusammenarbeit

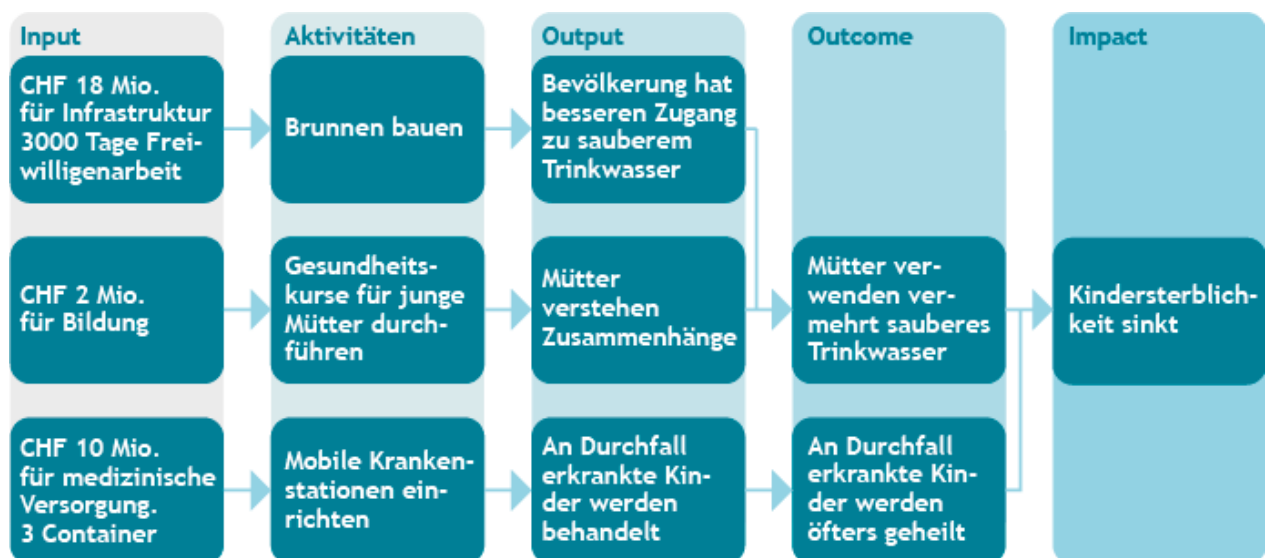
Zewo-Leitfaden für Projekte und Programme



### Erweitertes Logic Model

Um die Wirkungsweise von komplexeren Projekten oder ganzen Programmen zu visualisieren reicht ein einfaches Logic Model oft nicht aus. Wenn mehrere Aktivitäten zum gleichen Output führen, muss es verbreitert werden. Es kann auch über mehrere Stufen verschachtelt sein. In der Praxis werden solche erweiterten Logic Models häufig angewandt.

#### Beispiel Programm Gesundheit Kinder



#### Eignung

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

Vorteile	Nachteile
Zusammenhänge der Projekte können einfach dargestellt werden	Externe Einflüsse nicht berücksichtigt
Fokus ist auf die zentralen Elemente gerichtet	Prozess der Veränderung ist nicht sichtbar
Gute Grundlage für Wirkungsmessung	Gefahr für Tunnelblick
Weite Verbreitung	

## Weitere Beispiele

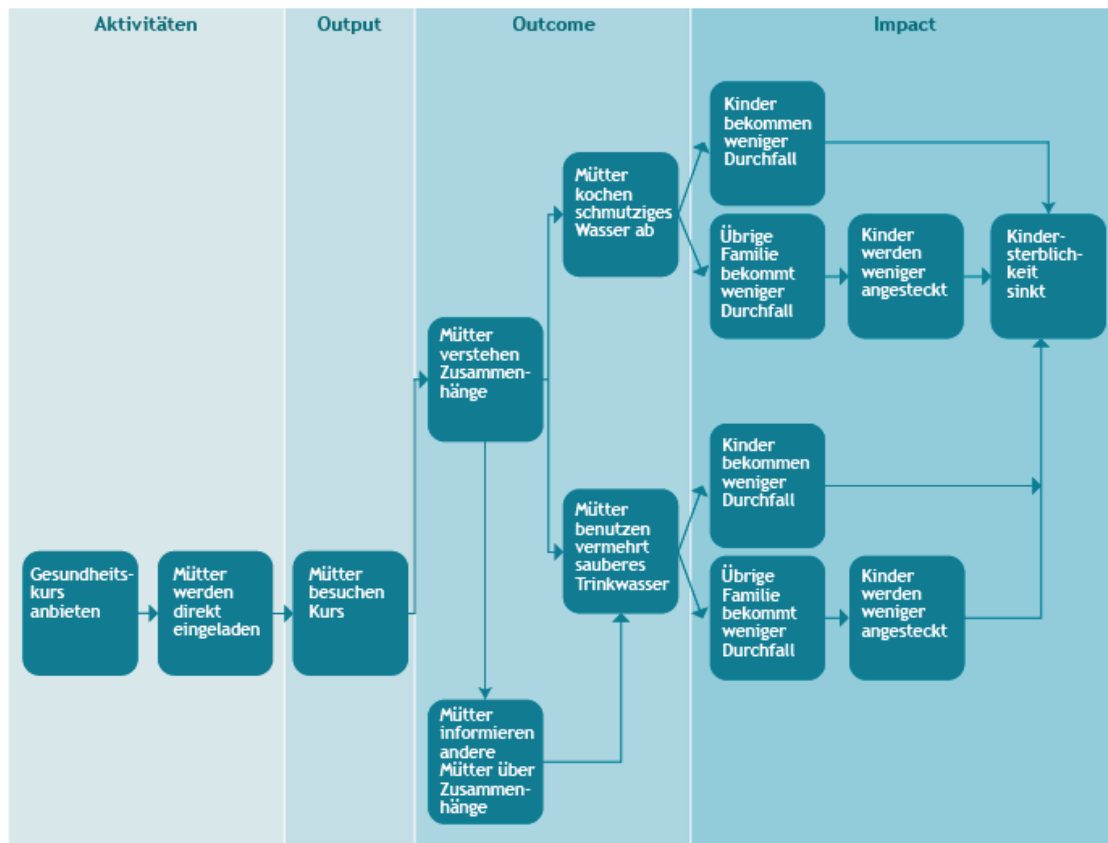
Bei den beiden Beispielen Gesundheitskurse und Programm Gesundheit Kinder handelt es sich ebenfalls um Logic Models, jedoch mit einem höheren Detaillierungsgrad. Insbesondere werden mehrere Outputs und Outcomes pro Wirkungsstrang zugelassen. Zu beachten ist auch, dass ein Outcome eines Projekts aus Sicht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

## Wirkungsmessung in der Entwicklungszusammenarbeit

Zewo-Leitfaden für Projekte und Programme



### Beispiel Projekt Gesundheitskurs



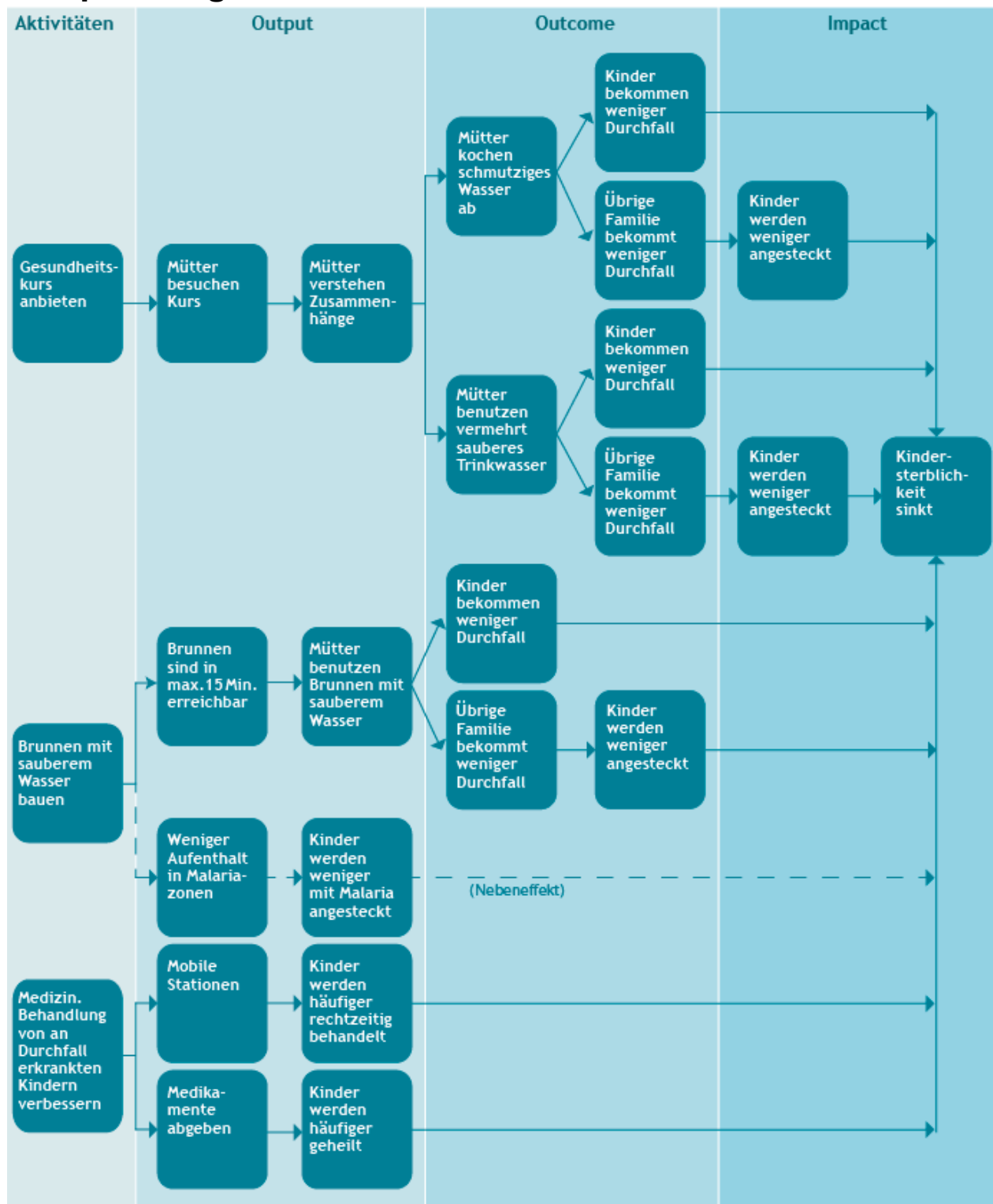


## Wirkungsmessung in der Entwicklungszusammenarbeit

Zewo-Leitfaden für Projekte und Programme



### Beispiel Programm Gesundheit Kinder



## Wirkungsmessung in der Entwicklungszusammenarbeit

### Zewo-Leitfaden für Projekte und Programme

## Results Framework

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



### Eignung

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

**Vorteile****Nachteile**

---

Zusammenhänge der Projekte können einfach dargestellt werden

Externe Einflüsse nicht berücksichtigt

---

Fokus auf die zentralen, wesentlichen Elemente des Projekts oder Programms

Gefahr für Tunnelblick

---

Gute Grundlage für Wirkungsmessung

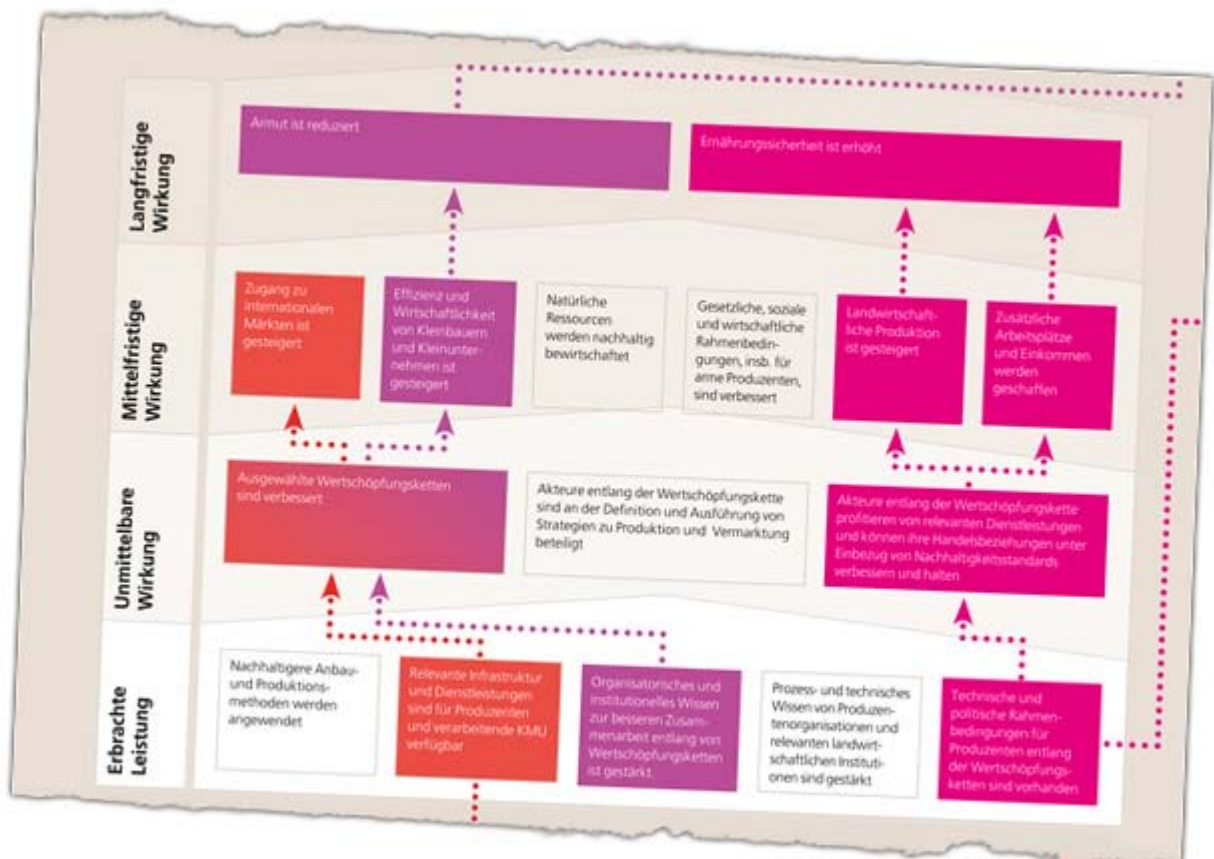
---

## Wirkungsmessung in der Entwicklungszusammenarbeit

### Zewo-Leitfaden für Projekte und Programme

## Beispiel Wertschöpfungskette

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



## LINKS

DEZA, Wirkungsbericht der Schweizer Entwicklungszusammenarbeit im Landwirtschaftssektor (2010)

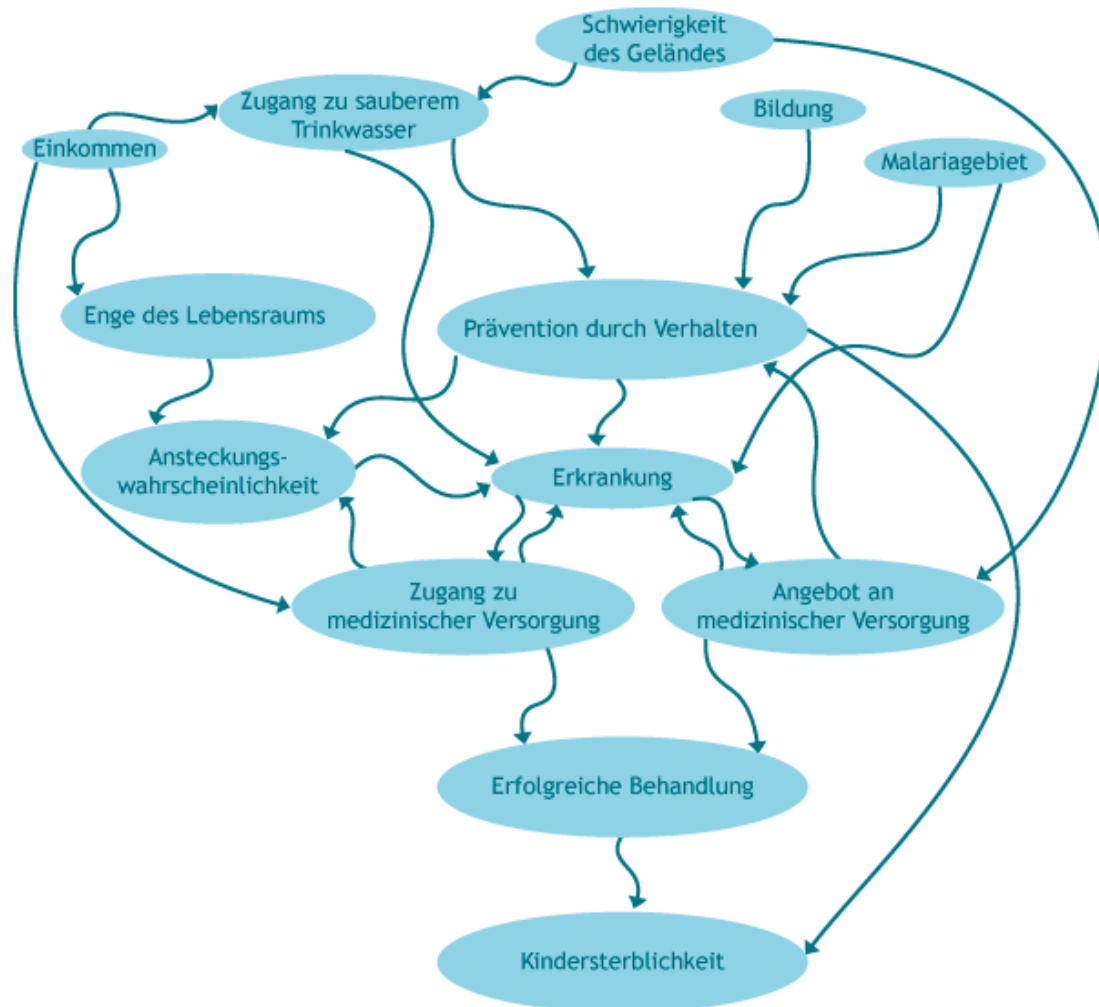
## Wirkungsmessung in der Entwicklungszusammenarbeit

Zewo-Leitfaden für Projekte und Programme



### Conceptual Framework

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



#### Eignung

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

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

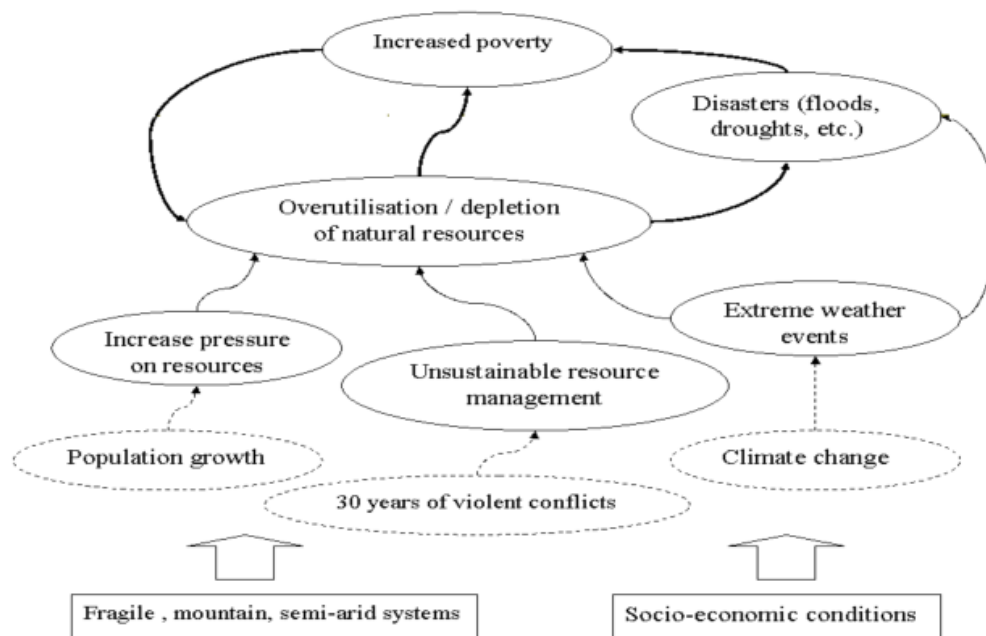
**Wirkungsmessung in der Entwicklungszusammenarbeit**  
Zewo-Leitfaden für Projekte und Programme



## Beispiel Teufelskreis Armut – Naturkatastrophen

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

Quelle: Helvetas



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



### Schritt 3: Wirkungsmessung planen

Schon vor der Umsetzung des 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?
- 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.

**Hilfsmittel**

- Logical Framework Approach: Logical Framework Matrix
- Outcome Mapping: Outcome & Performance Monitoring, Evaluation Planning
- Theory of Change: Developing Indicators

**Beispiele**

- Brunnenbau: Ziele, Indikatoren, Messung
- Gesundheitskurs: Ziele, Indikatoren, Messung
- Medizinische Versorgung: Ziele, Indikatoren, Messung



## WICHTIG

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

- Die Formulierung der Wirkungsziele mittels Indikatoren hilft, zu überprüfen, ob die geplanten 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 in der Entwicklungszusammenarbeit

### Zewo-Leitfaden für Projekte und Programme

## Vergleiche

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

- **Zeit**  
Die Messung kann vor dem Projekt, am Ende oder nach Abschluss des Projekts durchgeführt werden. Soll der Verlauf des Projekts untersucht werden, sind zusätzliche Messungen während des Projekts nötig.
- **Bezugsgrösse**  
Der Ist-Zustand kann mit den Zielen, der Ausgangslage oder mit einer Kontrollgruppe verglichen werden.

## Basismodelle

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

Soll-Ist Vergleich	<b>vor dem Projekt (Ex-ante)</b>	<b>am Ende des Projekts</b>	<b>nach Abschluss (Ex-post)</b>
Ziele		Definition	
Zielgruppe		Messung 1	

Vorher-Nachher Vergleich	<b>vor dem Projekt (Ex-ante)</b>	<b>am Ende des Projekts</b>	<b>nach Abschluss (Ex-post)</b>
Zielgruppe	Messung 1	Messung 2	

Vergleich mit Kontrollgruppe	<b>vor dem Projekt (Ex-ante)</b>	<b>am Ende des Projekts</b>	<b>nach Abschluss (Ex-post)</b>
Zielgruppe		Messung 1	

Kontrollgruppe		Messung 2	
Vorher-Nachher Vergleich mit Kontrollgruppe	<b>vor dem Projekt (Ex-ante)</b>	<b>am Ende des Projekts</b>	<b>nach Abschluss (Ex-post)</b>
Zielgruppe	Messung 1	Messung 3	
Kontrollgruppe	Messung 2	Messung 4	

### WICHTIG

Eine rigorose Wirkungsmessung kann im Prinzip nur mit Vorher-Nachher Vergleich mit Kontrollgruppe werden. Festgestellte Veränderungen können so eindeutig dem Projekt zugeschrieben und externe I ausgeschlossen werden. Solche Vergleichsmodelle werden in der Praxis zunehmend von institutionen verlangt. Sie sind aber sehr aufwändig: Es braucht mindestens vier Messungen. Die Auswahl der Kc das Ziehen von Stichproben ist keineswegs trivial. Insbesondere kleinere Organisationen werden ka Ressourcen haben, rigorose Wirkungsmessungen durchzuführen und auch grössere Organisationer überlegen, wann und wo es für sie Sinn macht.

An dieser Stelle wird dafür plädiert, dass auch einfachere Modelle zweckmässig sind. Sie eignen sic für organisationsinternes Lernen. Damit Vorher-Nachher Vergleiche möglich sind, sollte jedoch eine Beginn des Projekts (Baselinestudie) eingeplant werden. Damit Soll-Ist Vergleiche gemacht werden klare Ziele formuliert sein.

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

### ACHTUNG

In der Praxis kommt es immer wieder vor, dass lediglich der Endzustand eines Projekts beschrieben Messung der Wirkung reicht eine Beschreibung der Zielgruppe ohne Bezug zu den Zielsetzungen, d Ausgangslage oder zu einer Kontrollgruppe jedoch nicht aus.

### Erweiterte Modelle

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

Vorher-Nachher und Soll-Ist Vergleich	<b>vor dem Projekt (Ex-ante)</b>	<b>am Ende des Projekts</b>	<b>nach Abschluss (Ex-post)</b>
Ziele		Definition	

Zielgruppe	Messung 1	Messung 2	
Ex-post Vergleich	<b>vor dem Projekt (Ex-ante)</b>	<b>am Ende des Projekts</b>	<b>nach Abschluss (Ex-post)</b>
Zielgruppe	Messung 1	Messung 2	Messung 3
Ex-post und Soll-Ist Vergleich	<b>vor dem Projekt (Ex-ante)</b>	<b>am Ende des Projekts</b>	<b>nach Abschluss (Ex-post)</b>
Ziele		Definition	
Zielgruppe	Messung 1	Messung 2	Messung 3
Ex-post Vergleich mit Kontrollgruppe	<b>vor dem Projekt (Ex-ante)</b>	<b>am Ende des Projekts</b>	<b>nach Abschluss (Ex-post)</b>
Zielgruppe	Messung 1	Messung 3	Messung 5
Kontrollgruppe	Messung 2	Messung 4	Messung 6
Soll-Ist Vergleich mit Kontrollgruppe	<b>vor dem Projekt (Ex-ante)</b>	<b>am Ende des Projekts</b>	<b>nach Abschluss (Ex-post)</b>
Ziele		Definition	
Zielgruppe		Messung 1	
Kontrollgruppe		Messung 2	
Vorher-Nachher und Soll-Ist Vergleich mit Kontrollgruppe	<b>vor dem Projekt (Ex-ante)</b>	<b>am Ende des Projekts</b>	<b>nach Abschluss (Ex-post)</b>
Ziele		Definition	
Zielgruppe	Messung 1	Messung 3	
Kontrollgruppe	Messung 2	Messung 4	
Ex-post- und Soll-Ist Vergleich mit Kontrollgruppe	<b>vor dem Projekt (Ex-ante)</b>	<b>am Ende des Projekts</b>	<b>nach Abschluss (Ex-post)</b>

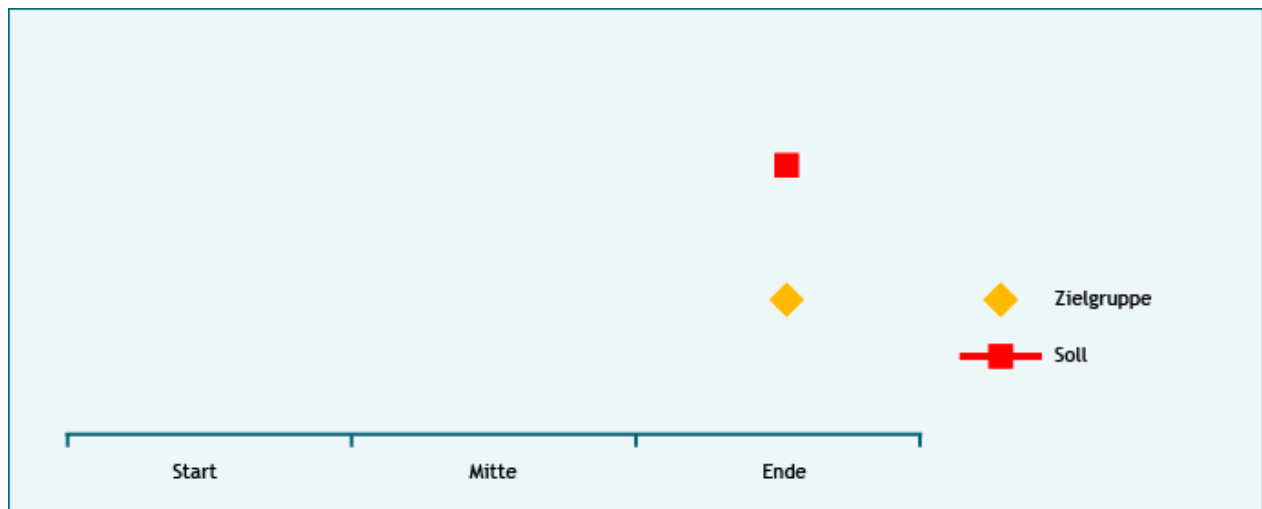
Ziele		Definition	Definition
Zielgruppe	Messung 1	Messung 3	Messung 5
Kontrollgruppe	Messung 2	Messung 4	Messung 6

## Wirkungsmessung in der Entwicklungszusammenarbeit

Zewo-Leitfaden für Projekte und Programme



### 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

40% der jungen Mütter in der Region kennen am Ende des Prozesses den Zusammenhang von sauberem Trinkwasser und Gesundheit. Das sind deutlich weniger als geplant (Soll):

Vorteile	Nachteile
Eine einfache Art, die Zielerreichung festzuhalten.	Es gibt keinen Bezug zur Ausgangslage: Man weiss nicht, ob und wie sich die Situation der Zielgruppe seit dem Beginn der Intervention verändert hat.
Der Aufwand für die Datenerhebung ist gering.	Man weiss nicht, ob und wie sich die Situation der Zielgruppe verändert hätte, ohne das Projekt.
Das methodisches Know-how ist intern vorhanden oder erlernbar.	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

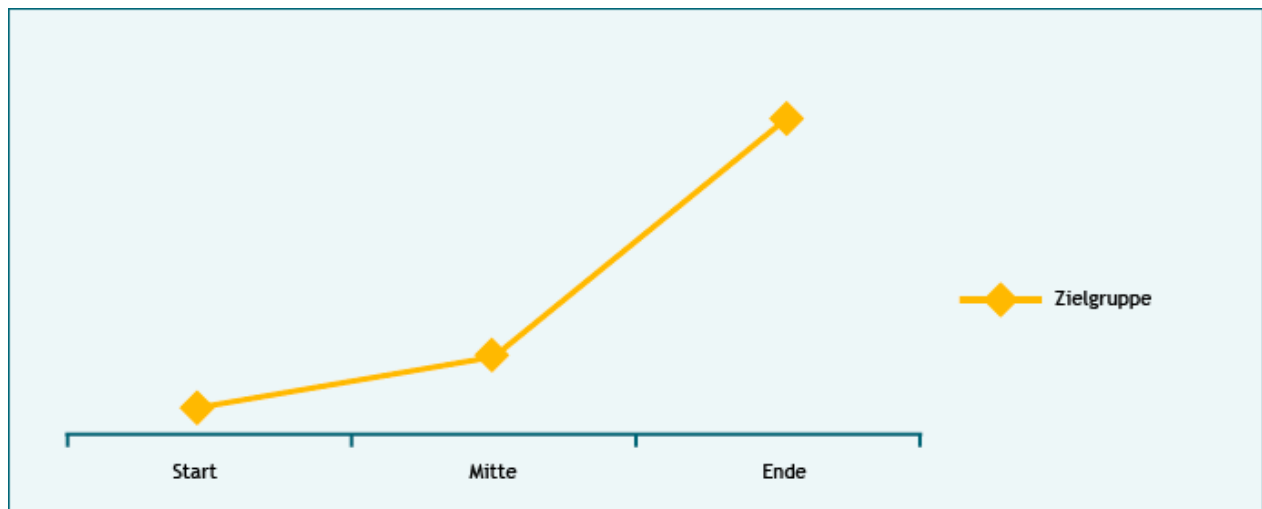
Legitimationszwecken bei Zielvereinbarungen. Kommt insbesondere dann zum Einsatz, wenn Daten zur Ausgangslage und geeignete Kontrollgruppen fehlen oder nur mit unverhältnismässig grossem Aufwand beschafft werden können. Zur Wirkungsmessung ist ein punktueller Soll-Ist Vergleich nicht geeignet.

## Wirkungsmessung in der Entwicklungszusammenarbeit

### Zewo-Leitfaden für Projekte und Programme



## Vorher-Nachher Vergleich



### Charakteristik

Es wird die Entwicklung der Zielgruppe eines Projekts oder Programms beschrieben, z.B. am Anfang und am Ende des Projekts. Zusätzliche Messungen geben Auskunft über den Verlauf des Projekts.

### Beispiel

70% der ländlichen Bevölkerung in der Region x haben innerhalb von 15 Minuten Zugang zu sauberem Trinkwasser. Zu Beginn des Projekts hatten nur 10% der ländlichen Bevölkerung innerhalb von 15 Minuten Zugang zu sauberem Trinkwasser.

#### 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**

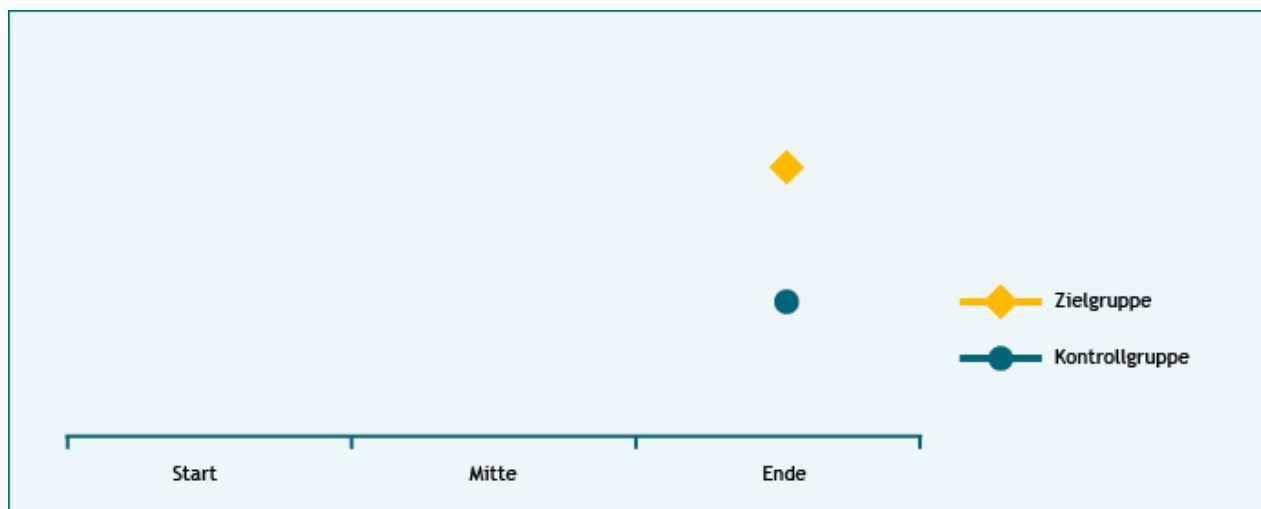
Geeignet, um aus den beobachteten Veränderungen zu lernen sowie zur Legitimation, wenn eine Plausibilisierung der Wirkung genügt. Kommt dann zum Einsatz, wenn Daten zur Ausgangslage vorhanden sind oder mit vertretbarem Aufwand rekonstruiert werden können, jedoch geeignete Kontrollgruppen fehlen oder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

## Wirkungsmessung in der Entwicklungszusammenarbeit

Zewo-Leitfaden für Projekte und Programme



### Vergleich mit Kontrollgruppe



#### 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

90% der an Durchfall erkrankten Kinder in der Region x konnten erfolgreich medizinisch behandelt werden. In der Kontrollgruppe der Region y konnten nur 60% der an Durchfall erkrankten Kinder erfolgreich behandelt werden.

#### Vorteile

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

Falls anfänglich identische Kontrollgruppen vorhanden sind, können Aussagen zur Wirkung 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 Kontrollgruppe seit dem Beginn der Intervention verändert hat.

Identische Gruppen fehlen oft, methodisches Know-how ist erforderlich, wenn Kontrollgruppen konstruiert werden müssen. Die Wahl der Kontrollgruppe 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**

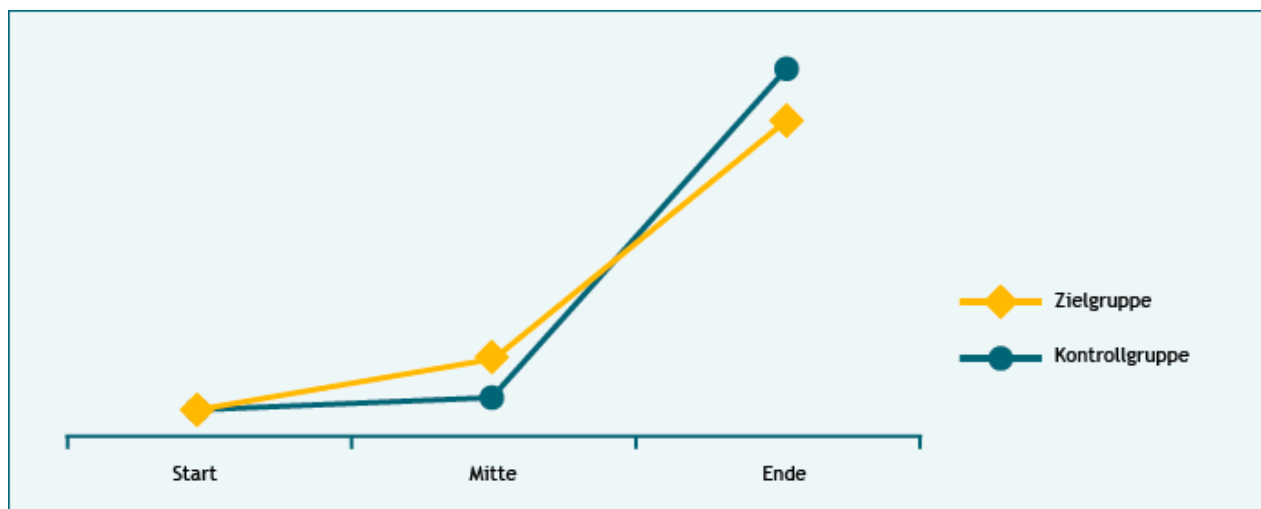
Durch seine erhöhte Aussagekraft ist ein Vergleich mit Kontrollgruppe für Legitimationszwecke geeignet, sofern geeignete Kontrollgruppen vorhanden sind oder konstruiert werden können und es keine ethischen Bedenken gibt. Er wird dann angewandt, wenn Daten zur Ausgangslage fehlen oder nur mit unverhältnismässig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

## Wirkungsmessung in der Entwicklungszusammenarbeit

Zewo-Leitfaden für Projekte und Programme



### Vorher-Nachher Vergleich mit Kontrollgruppe



#### Charakteristik

Die Entwicklung der Zielgruppe wird mit jener der Kontrollgruppe verglichen. Zusätzliche Messungen geben Auskunft über den Verlauf des Projekts.

#### Beispiel

90% der an Durchfall erkrankten Kinder konnten erfolgreich medizinisch behandelt werden. Das ist zwar bedeutend mehr als zu Beginn des Projekts. Die Situation der Kontrollgruppe hat sich ohne Intervention in der selben Zeit aber noch stärker verbessert.

#### 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.

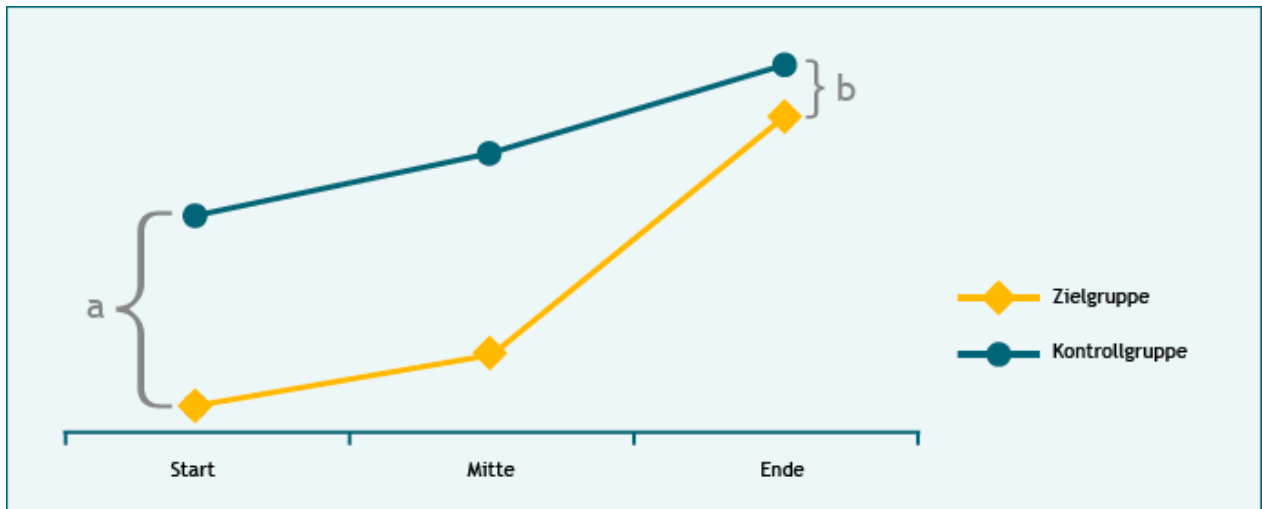
Das Vorgehen ist methodisch anspruchsvoll.

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 Kontrollgruppen gibt. Geeignete Kontrollgruppen müssen bestimmt oder konstruiert werden können.

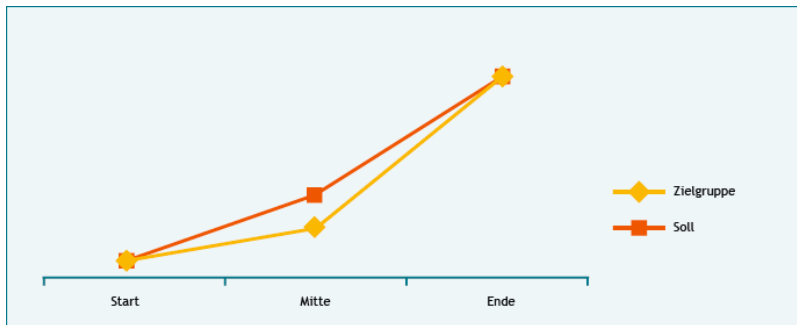


Wenn die Ausgangslage der Kontrollgruppe nicht mit jener der Zielgruppe identisch ist, muss die Differenz zwischen der Ziel- und der Kontrollgruppe am Anfang a) und am Ende b) des Projektes bestimmt werden. Die Aussage zur Wirkung hängt in diesem Fall davon ab, ob sich die Differenz vergrößert oder verringert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

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



# 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 des Projekts.

## Beispiel

80% der jungen Mütter in der Region x kennen den Zusammenhang von sauberem Trinkwasser und Gesundheit. 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

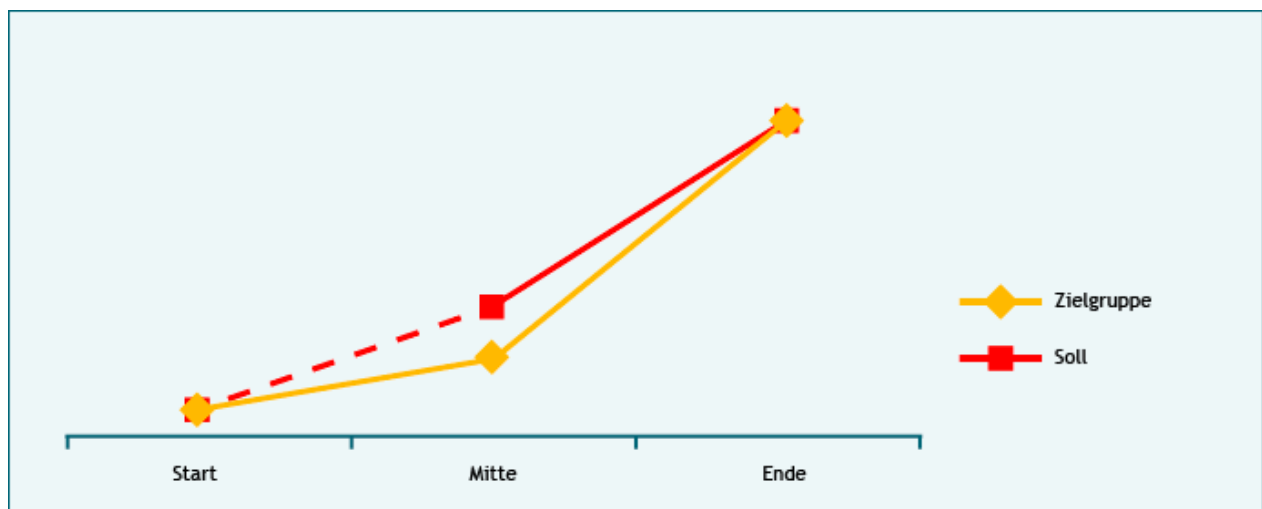
Ist zum Lernen und insbesondere zum Lenken der Organisation geeignet kann aber bei Zielvereinbarungen der wenn eine Plausibilisierung der Wirkung genügt, auch zu Legitimation dienen. Kommt zum Einsatz, wenn klare Ziele formuliert wurden und Daten zur Ausgangslage vorhanden sind, jedoch geeignete Kontrollgruppen fehlen oder wenn Vergleiche mit Kontrollgruppen ethisch fragwürdig sind.

## Wirkungsmessung in der Entwicklungszusammenarbeit

### Zewo-Leitfaden für Projekte und Programme



## 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 des Projekts.

### Beispiel

80% der jungen Mütter in der Region x kennen den Zusammenhang von sauberem Trinkwasser und Gesundheit. 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 in der Entwicklungszusammenarbeit

### Zewo-Leitfaden für Projekte und Programme



## Ex-post Vergleich



### Charakteristik

Es wird die Entwicklung der Zielgruppe über die Beendigung des Projekts hinaus betrachtet.

### Beispiel

Drei Jahre nach Beendigung des Projekts haben 70% der ländlichen Bevölkerung in der Region x innerhalb von 15 Minuten Zugang zu sauberem Trinkwasser. Das sind mehr als vor dem Projekt, aber weniger als bei Projektende.

#### 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 Kontrollgruppe fehlt.

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

Die Erkenntnisse liegen erst Jahre nach Abschluss der Intervention vor.

## **Eignung**

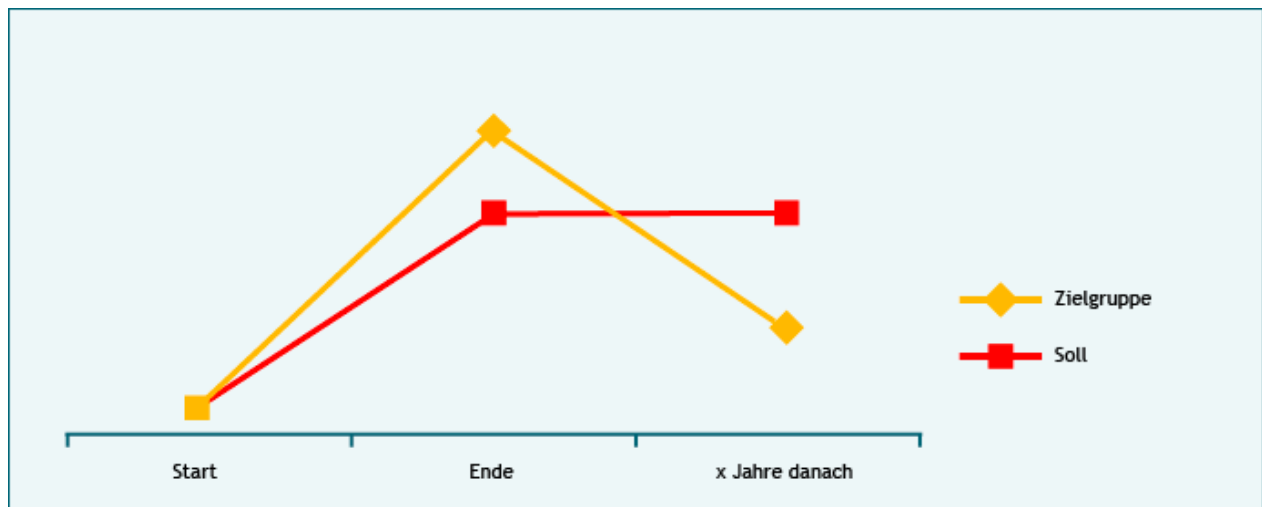
Kommt dann zum Einsatz, wenn die Nachhaltigkeit einer Intervention untersucht werden soll. Durch die zeitliche Verzögerung kommt die Information zur kurzfristigen Legitimation und für das unmittelbare Lenken und Lernen zu spät. Sie kann jedoch für die langfristige Entwicklung der Organisation und die strategische Ausrichtung genutzt werden.

## Wirkungsmessung in der Entwicklungszusammenarbeit

### Zewo-Leitfaden für Projekte und Programme



## Ex-post und Soll-Ist Vergleich



### Charakteristik

Die tatsächliche Entwicklung der Zielgruppe wird mit der geplanten Entwicklung über das Projektende hinaus verglichen.

### Beispiel

Drei Jahre nach Beendigung der Intervention kennen 30% der jungen Mütter in der Region x den Zusammenhang von sauberem Trinkwasser und Gesundheit. Das sind mehr als vor dem Projekt, aber weniger als am Ende des Projekts und 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**

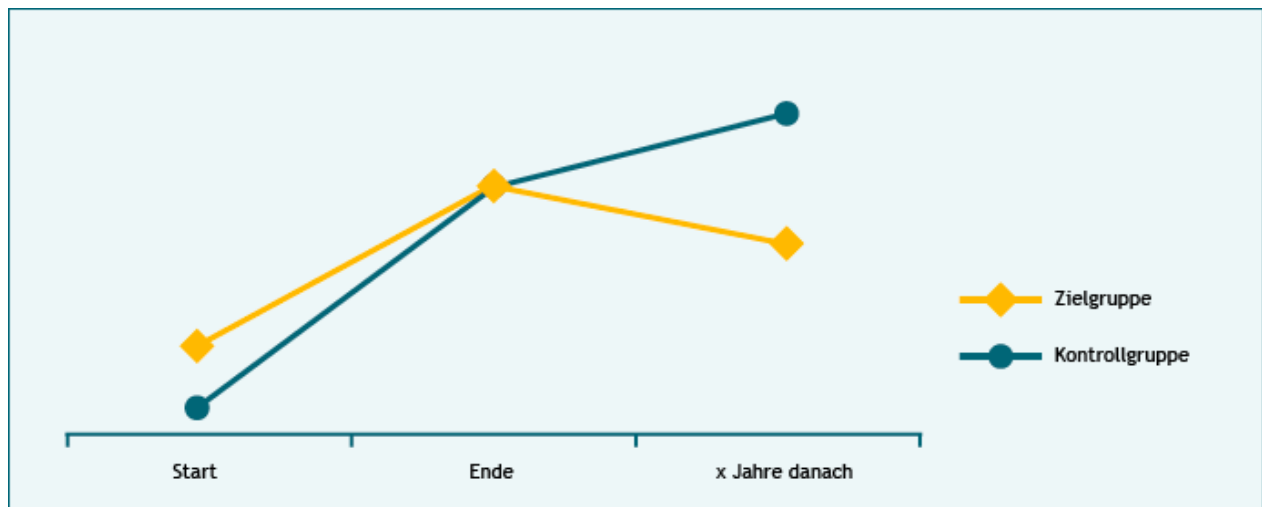
Eignet sich zur Legitimation bei Zielvereinbarungen oder wenn eine Plausibilisierung der Wirkung genügt. Kommt zum Einsatz, wenn die Nachhaltigkeit einer Intervention untersucht werden soll und Vergleiche mit Kontrollgruppen zu aufwändig oder ethisch fragwürdig sind. Durch die zeitliche Verzögerung kommt 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 in der Entwicklungszusammenarbeit

### Zewo-Leitfaden für Projekte und Programme



## Ex-post Vergleich mit Kontrollgruppe



### Charakteristik

Die Entwicklung der Zielgruppe wird mit jener der Kontrollgruppe über das Projektende hinaus verglichen.

### Beispiel

30% der jungen Mütter in der Region x kennen den Zusammenhang von sauberem Trinkwasser und Gesundheit. Das sind mehr als vor dem Projekt aber weniger als am Ende des Projekts. Der Wissensstand in der Kontrollgruppe 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 Kontrollgruppen gibt und geeignete Kontrollgruppen bestimmt oder konstruiert werden können. Die Daten zur Ausgangslage müssen allenfalls rekonstruiert werden. Wenn die Ausgangslage der Kontrollgruppe nicht mit jener der Zielgruppe identisch ist, muss die Differenz zwischen der Ziel- und der Kontrollgruppe verfolgt werden. Die Aussage zur Wirkung hängt in

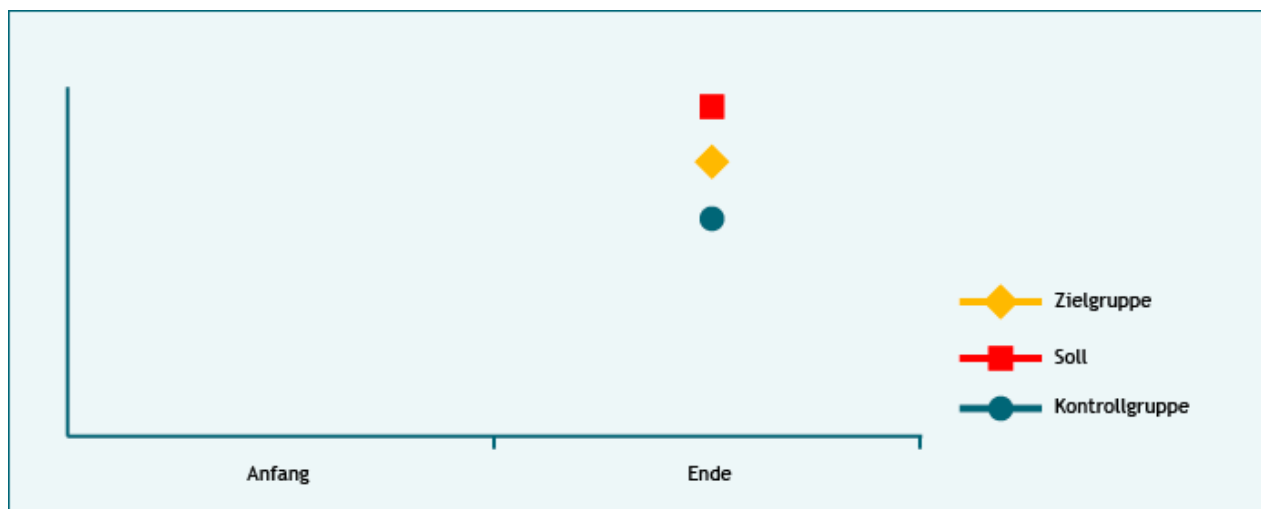
diesem Fall davon ab, ob sich die Differenz vergrößert oder verringert. Durch die zeitliche Verzögerung kommt die Information zur kurzfristigen Legitimation und für das unmittelbare Lenken und Lernen zu spät. Sie kann jedoch für die langfristige Entwicklung der Organisation und die strategische Ausrichtung genutzt werden.

## Wirkungsmessung in der Entwicklungszusammenarbeit

Zewo-Leitfaden für Projekte und Programme



### Soll-Ist Vergleich mit Kontrollgruppe



#### 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 Kontrollgruppe verglichen wird.

#### Beispiel

70% der jungen Mütter in der Region x kennen den Zusammenhang von sauberem Trinkwasser und Gesundheit. Das sind mehr als in der Kontrollgruppe, 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 Kontrollgruppen vorhanden sind, können Aussagen zur Wirkung 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 Kontrollgruppe seit dem Beginn der Intervention verändert hat und ob sie vom selben Ausgangspunkt gestartet sind.

Identische Kontrollgruppen fehlen oft.

Es sind keine Aussagen zur Nachhaltigkeit möglich.

## **Eignung**

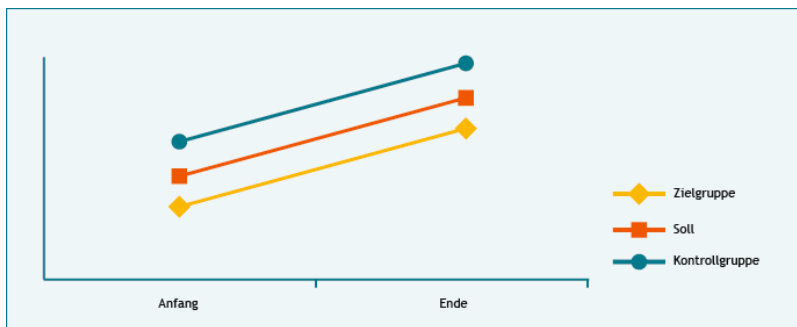
Ist nur bedingt geeignet für das Lenken und Lernen innerhalb einer Organisation. Kann jedoch zur Legitimation bei Zielvereinbarungen geeignet sein. Wird in der Praxis dann angewandt, wenn Daten zur Ausgangslage fehlen oder nur mit unverhältnismässig grossem Aufwand beschafft werden können, jedoch geeignete Kontrollgruppen vorhanden sind.



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



# Vorher-Nachher und Soll-Ist Vergleich mit Kontrollgruppe



## Charakteristik

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

## Beispiel

50% der ländlichen Bevölkerung in der Region x hat innerhalb von 15 Minuten Zugang zu sauberem Trinkwasser. Zu Beginn des Projekts waren es nur 30%. Die Verbesserung um 20%-Punkte ist gleich gut wie in der Kontrollgruppe in der Region y, bei der sich der Zugang zu Trinkwasser im selben Zeitraum von 50 auf 70% der Bevölkerung verbessert hat. Das Ziel von 60% 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

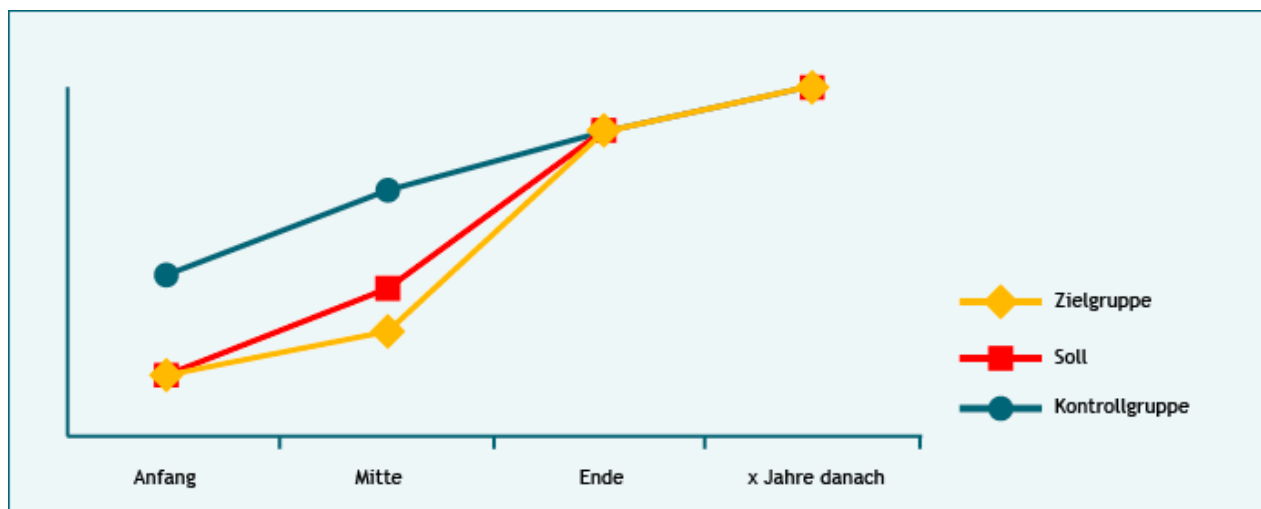
Eignet sich zum Lernen, Lenken und Legitimieren. Wird bei Zielvereinbarungen angewandt und insbesondere dann, eingesetzt, wenn die Wirkung eindeutig nachgewiesen werden soll und es keine ethischen Bedenken zum Vergleich mit Kontrollgruppen gibt. Geeignete Kontrollgruppen müssen bestimmt oder konstruiert werden können. Wenn die Ausgangslage der Kontrollgruppe nicht mit jener der Zielgruppe identisch ist, muss die Differenz zwischen der Ziel- und der Kontrollgruppe am Anfang und am Ende 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 in der Entwicklungszusammenarbeit

### Zewo-Leitfaden für Projekte und Programme



## Ex-post und Soll-Ist Vergleich mit Kontrollgruppe



### Charakteristik

Die Entwicklung der Zielgruppe wird mit jener der Kontrollgruppe über das Projektende hinaus verglichen und mit den Zielsetzungen in Bezug gebracht.

### Beispiel

55% der an Durchfall erkrankten Kinder konnten erfolgreich medizinisch behandelt werden. Das sind 25%-Punkte mehr als vor dem Projekt. In der gleichen Zeitspanne hat sich die Situation der Kontrollgruppe nur um 15%-Punkte verbessert. Nach Beendigung des Projekts verläuft die Entwicklung der Ziel- und der Kontrollgruppe 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

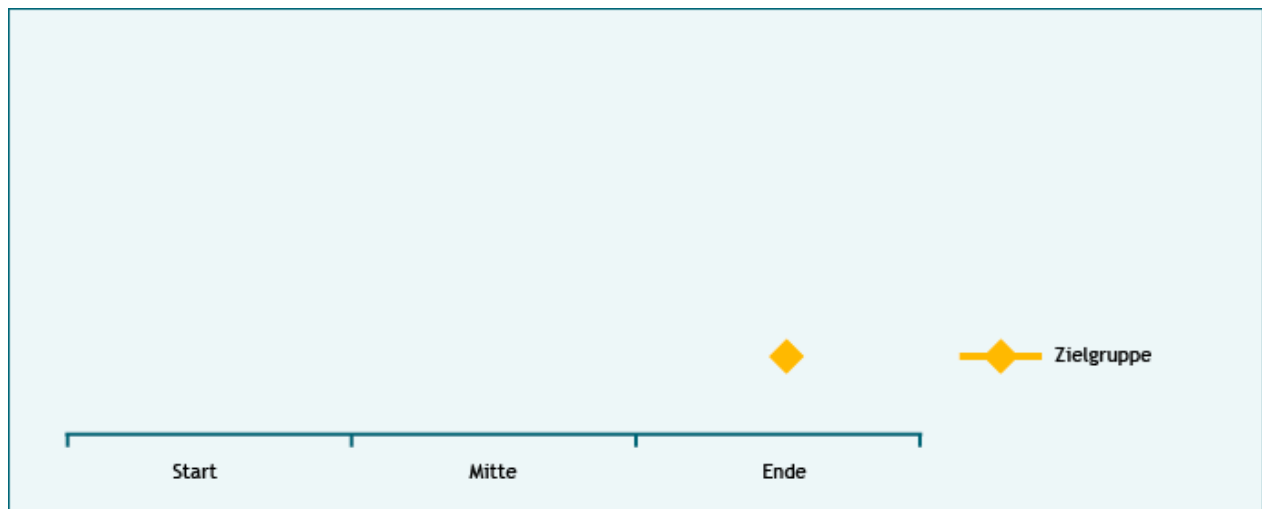
Vergleich mit Kontrollgruppen gibt. Geeignete Kontrollgruppen müssen bestimmt oder konstruiert werden können. Wenn die Ausgangslage der Kontrollgruppe nicht mit jener der Zielgruppe identisch ist, muss die Differenz zwischen der Ziel- und der Kontrollgruppe verfolgt werden. Die Aussage zur Wirkung hängt in diesem Fall davon ab, ob sich die Differenz vergrößert oder verringert.

## Wirkungsmessung in der Entwicklungszusammenarbeit

### Zewo-Leitfaden für Projekte und Programme



## Beschreibung



### Charakteristik

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

### Beispiele

70% der ländlichen Bevölkerung in der Region x haben innerhalb von 15 Minuten Zugang zu sauberem Trinkwasser.

#### 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 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 Kontrollgruppen fehlen oder diese nur mit unverhältnismässig grossem Aufwand konstruiert werden können. Zur Wirkungsmessung ist die reine Beschreibung eines Zustandes jedoch nicht geeignet.

## Wirkungsmessung in der Entwicklungszusammenarbeit

### Zewo-Leitfaden für Projekte und Programme



## 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 die sie geeignet sind und wie weit sie in der Praxis verbreitet sind.

### Planung von Zeitpunkt und Häufigkeit der Messung

Zeitpunkt	Vor dem Projekt (Ex-ante)	Während dem Projekt	Am Ende des Projekts	Nach Abschluss des Projekts (Ex-post)
<b>Notwendigkeit</b>	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
<b>Eignung</b>	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
<b>Verbreitung</b>	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 Kontrollgruppe 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	Ziel- erreichung	Wirkung	Plausibilisierung (Contribution)	Eindeutige Zuordnung (Attribution)	Nachhaltigkeit	Minimale Anzahl Messungen	Dauer
<b>Basis Vergleichsmodelle</b>							
Soll-Ist Vergleich	o.k.					1	punktuell
Vorher- Nachher		o.k.	o.k.			2	3 bis 8 Jahre

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

## Wirkungsmessung in der Entwicklungszusammenarbeit

### Zewo-Leitfaden für Projekte und Programme



## 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.<sup>1</sup> Inhaltlich unterscheiden sich die Fragestellungen der Selbstevaluation nicht von denjenigen einer externen Evaluation. Beurteilt werden insbesondere die Relevanz, die Wirksamkeit und die Wirtschaftlichkeit eines Projekts. Bei einer unterstützten Selbstevaluation berät und unterstützt ein anerkanntes Institut oder eine anerkannte Fachperson die Projektdurchführenden in der Planung, Durchführung und Berichterstattung einer Selbstevaluation.

Vorteile	Nachteile
Motivation der Evaluierten ist grösser	Weniger Distanz
Insiderwissen kann eingesetzt werden	Grundsatzfragen werden weniger gestellt
Evaluatoren sind mit dem Thema vertraut	Evaluationswissen fehlt
Ownership für Ergebnisse führt zu rascher Umsetzung	Weniger Legitimationskraft gegen aussen
Akzeptanz der Ergebnisse in der Organisation grösser	
Organisation ist weniger aufwändig	

### 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.

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





## Wirkungsmessung in der Entwicklungszusammenarbeit

Zewo-Leitfaden für Projekte und Programme



### 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 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 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.
- **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 in der Entwicklungszusammenarbeit

Zewo-Leitfaden für Projekte und Programme



### 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 das Programm bei der Selbstevaluation und der kritischen Beurteilung des Programms. 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 des Programmteams abgestimmt und der distanzierte Blick dennoch gewährleistet ist.

Vorteile	Nachteile
Informationen können rechtzeitig ins Projekt einfließen	Rollen sind nicht immer klar
Lernorientierte Atmosphäre	Braucht Zeit, bis alle ihre Rolle kennen

### 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 in der Entwicklungszusammenarbeit

Zewo-Leitfaden für Projekte und Programme



### 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	Nachteile
Keine «Betriebsblindheit»	Geringe Einbindung in Arbeitsfeld
Unbefangenheit	Kontextbezug und Sachkompetenz fehlen
Methodenkompetenz	Weniger Legitimationskraft gegen innen
Akzeptanz gegen aussen ist höher	

### Eignung

Die Fremdevaluation eignet sich besonders für Evaluationen, die gemacht werden, um ein Projekt zu legitimieren. Fremdevaluationen kommen zum Einsatz, wenn die eigenen personellen Ressourcen knapp sind oder wenn wenig internes Evaluations-Know-how vorhanden 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.

## Wirkungsmessung in der Entwicklungszusammenarbeit

### Zewo-Leitfaden für Projekte und Programme



## 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
Verbesserter Zugang zu Trinkwasser	Nächster Brunnen ist innert 15 Gehminuten erreichbar
Kindersterblichkeit sinkt	Kindersterblichkeit sinkt von x% auf y%

### 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 nicht nur auf den Wirkungsebenen (Outcome), sondern auch auf der Leistungsebene (Output) festgelegt werden.

## Beispiele

- **Programm Gesundheit Kinder**

**Ziel:** Der Gesundheitszustand der Kinder in den ärmsten Regionen des Landes soll verbessert werden.

**Indikator:** Bis im Jahr 2015 ist die Kindersterblichkeit in den Regionen x, y, z auf % reduziert.

- **Projekt Brunnenbau**

**Ziel:** Die Bevölkerung in den Regionen x, y und z soll besseren Zugang zu sauberem Trinkwasser haben.

**Indikator:** Bis im Jahr 2015 haben 80% der Bevölkerung in den Regionen x, y und z innerhalb von 15 Minuten Zugang zu sauberem Trinkwasser.

- **Programm Bildung**

**Ziel:** Die Gemeinschaften haben besseren Zugang zu formeller und informeller Bildung

**Indikator:** 70% der 14'000 Personen, die neu Lesen und Schreiben können, bestätigen, dass ihre Lebensgrundlage dadurch verbessert wird.

**Projekt Empowerment**

**Ziel:** Sozial und ökonomisch Benachteiligte beeinflussen die Entscheidungsfindung in der Region

**Indikator:** Für 90% der lokalen politischen Vorhaben wurden öffentliche Anhörungen durchgeführt.

- **Projekt Förderung von Bauernorganisationen**

**Ziel:** Die Bauernorganisationen verbessern ihre institutionellen und organisatorischen Fähigkeiten.

**Indikator:** 100% der Bauernorganisationen bezeichnen in der Selbstevaluation ihre institutionellen und organisatorischen Fähigkeiten als mittel oder gut.

**Ziel:** Die Bauernorganisationen verbessern das Management ihrer ökonomischen Aktivitäten.

**Indikator:** 60% der Bauernorganisationen bezeichnen in der Selbstevaluation ihre Leistungen bezüglich der Entwicklung eines Partnernetzwerks als mittel oder gut.



## Wirkungsmessung in der Entwicklungszusammenarbeit

Zewo-Leitfaden für Projekte und Programme



### Beispiel Projekt Gesundheitskurs

Für Mütter mit kleinen Kindern wird ein Kurs angeboten, der sie über den Zusammenhang von sauberem Trinkwasser und Gesundheit aufklärt.

	Ziel	Indikator	Messung
<b>Wirkungsziel (W1)</b>	Teilnehmerinnen kennen den Zusammenhang von sauberem Trinkwasser und Gesundheit.	Die Teilnehmerinnen können die vermittelten Inhalte im Rahmen eines Rollenspiels anwenden.	Video, Auswertung durch Projektverantwortliche
<b>Leistungsziel (L1)</b>	Kurse durchführen	100 Kurse	Projektbericht
<b>Leistungsziel (L2)</b>	Die Kurse sind gut besucht.	Mindestens 35 Teilnehmerinnen pro Kurs	Teilnehmerlisten



## Wirkungsmessung in der Entwicklungszusammenarbeit

Zewo-Leitfaden für Projekte und Programme



### Beispiel Projekt Brunnenbau

Durch den Bau und die Reparatur von Brunnen wird der Zugang der Bevölkerung zu sauberem Trinkwasser verbessert.

	Ziel	Indikator	Messung
<b>Wirkungsziel (W1)</b>	Verbesserter Zugang zu sauberem Trinkwasser	Die Gehzeit zum nächsten Brunnen ist <15 Minuten für 80% der Haushalte	Beobachtung
<b>Leistungsziel (L1)</b>	Neue Brunnen bauen	50 neue Brunnen in der Region	Liste
<b>Leistungsziel (L2)</b>	Defekte Brunnen reparieren	80 Brunnen repariert	Liste



## Wirkungsmessung in der Entwicklungszusammenarbeit

Zewo-Leitfaden für Projekte und Programme



### Beispiel Logframe Projekt

#### Gesundheitskurse

	<b>Interventionsstrategie</b>	<b>Indikator</b>	<b>Quelle</b>
<b>Impact</b>	Trägt dazu bei, dass Mütter vermehrt sauberes Wasser verwenden	90% der Haushalte verwenden hauptsächlich Wasser aus sauberen Quellen.	Umfrage
<b>Outcome</b>	Mütter kennen Zusammenhänge	Teilnehmerinnen der Kurse können die vermittelten Inhalte im Rahmen eines Rollenspiels anwenden.	Video, Auswertung durch Projektverantwortliche
<b>Output</b>	Mütter besuchen Kurse	100 Kurse durchgeführt, durchschnittlich über 35 Teilnehmerinnen pro Kurs	Projektbericht Teilnehmerlisten
<b>Aktivitäten</b>	Kurse für Mütter durchführen		





## Wirkungsmessung in der Entwicklungszusammenarbeit

Zewo-Leitfaden für Projekte und Programme



### Beispiel Projekt medizinische Versorgung

Durch das Einrichten mobiler Krankenstationen können an Durchfall erkrankte Kinder medizinisch behandelt werden.

	Ziel	Indikator	Messung
<b>Wirkungsziel (W1)</b>	An Durchfall erkrankte Kinder können öfter geheilt werden.	95% der Behandlungen von Kindern mit Durchfall sind erfolgreich.	Fallstudien
<b>Leistungsziel (L1)</b>	An Durchfall erkrankte Kinder werden medizinisch behandelt.	1000 Behandlungen von Kindern mit Durchfall pro Jahr	Behandlungsstatistik
<b>Leistungsziel (L2)</b>	Mobile Krankenstationen kommen regelmässig in die Region.	3 mobile Stationen im Einsatz	Fahrplan, Einsatzplan



## Wirkungsmessung in der Entwicklungszusammenarbeit

Zewo-Leitfaden für Projekte und Programme



### 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 oder der Triangulation. 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 in der Entwicklungszusammenarbeit

Zewo-Leitfaden für Projekte und Programme



### Beispiel Logframe Programm

#### Gesundheit Kinder

	Interventionsstrategie	Indikator	Quelle
<b>Impact</b>	Trägt zu verbessertem Gesundheitszustand der Kinder bei: Kindersterblichkeit sinkt	Kindersterblichkeit in den Regionen x, y, z von 10% auf 2% reduziert	Nationale Statistik
<b>Outcome</b>	1. Mütter kennen Zusammenhänge	Teilnehmerinnen der Kurse können die vermittelten Inhalte im Rahmen eines Rollenspiels anwenden.	Video, Auswertung durch Projektverantwortliche
	2. Erkrankte Kinder können erfolgreich behandelt werden.	95% der Behandlungen von Kindern mit Durchfall sind erfolgreich.	Fallstudien
	3. Verbessertes Zugang zu sauberem Trinkwasser	Gehzeit zum nächsten Brunnen <15 Minuten für 80% der Haushalte	Beobachtung
<b>Output</b>	1. Kurse	100 Kurse durchgeführt	Projektbericht
	2. Behandlungen	1000 Behandlungen/Jahr	Behandlungsstatistik
	3. Brunnen	50 neue Brunnen in der Region	Projektbericht
<b>Aktivitäten</b>	1. Kurse durchführen		
	2. Mobile Krankenstation betreiben		
	3. Brunnen bauen		

## Wirkungsmessung in der Entwicklungszusammenarbeit

### Zewo-Leitfaden für Projekte und Programme



## Quantitative Methoden

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

<b>Anzahl der Untersuchungseinheiten:</b>	Viele
<b>Annahmen:</b>	Klare Vorstellung über relevante Zusammenhänge
<b>Ausgangspunkt:</b>	Überprüfen von Vorstellungen
<b>Fokus:</b>	Wissen der Forschenden steht im Zentrum
<b>Absicht:</b>	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.

<b>N =Grösse der Grundgesamtheit</b>	<b>n =</b>	<b>n =</b>
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

## Auswertung

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

<b>Vorteile</b>	<b>Nachteile</b>
Exakt quantifizierbare Ergebnisse	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.
Ermittlung von statistischen Zusammenhängen 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.
Möglichkeit, eine grosse Stichprobe zu untersuchen und damit repräsentative Ergebnisse zu erhalten	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 in der Entwicklungszusammenarbeit

### Zewo-Leitfaden für Projekte und Programme



## Qualitative Methoden

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

<b>Anzahl der Untersuchungseinheiten:</b>	Wenige
<b>Annahmen:</b>	Wenig gefestigtes Wissen über Wirkungszusammenhänge
<b>Ausgangspunkt:</b>	Bedarf an vertieften Informationen
<b>Fokus:</b>	Wissen der Akteure/Akteurinnen steht im Zentrum
<b>Absicht:</b>	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	Nachteile
Flexible Anwendung der Methode, die Methode passt sich an den Untersuchungsgegenstand an und nicht umgekehrt.	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 Offenheit des Vorgehens ermöglicht es, neue, bisher unbekannte Sachverhalte zu entdecken.	Die Auswertung ist vor allem im Vergleich zu den quantitativen Methoden relativ aufwändig.
Da die Teilnehmenden keinerlei Vorgaben haben, erhält man eher wahre und vollständige Informationen über die subjektive Sicht der Gesprächspartner.	Aus qualitativen Daten kann man keine zahlenmässigen Mengenangaben ableiten.
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	
Tieferer Informationsgehalt durch offene Befragung	
Größere Subjektivität der Ergebnisse	



## Wirkungsmessung in der Entwicklungszusammenarbeit

### Zewo-Leitfaden für Projekte und Programme

## Untersuchungseinheit

Die Auswahl der für die Wirkungsmessung zu untersuchenden Einheiten, Zielgruppen oder Fälle hängt maßgeblich 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 man in solchen Fällen von einer Stichprobe.

Stichproben haben gegenüber den Vollerhebungen den Nachteil, dass Informationen immer nur für einen Teil interessierender Beobachtungen erhoben wird. Entsprechend muss man sich überlegen, ob die Ergebnisse 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. Aus den Auswahlkriterien ergibt sich meistens automatisch die Anzahl der zu berücksichtigenden Einheiten. Oft wählt man pro Auswahlkriterium mindestens eine oder zwei Einheiten berücksichtigt. Aus theoretischer Sicht ist die Anzahl der Untersuchungen genügend, wenn das Prinzip der Sättigung eintritt. Als gesättigt gilt eine 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 das 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.

### Auswahlkriterien bei quantitativen Verfahren

Um Fehler oder Verzerrungen aufgrund einer falschen Auswahl von Fällen zu vermeiden, sollte genau geklärt werden, welche Kriterien bei der Auswahl zu berücksichtigen sind.



werden wer oder was zur Population gehört, die untersucht werden soll: Es ist insbesondere darauf zu achten 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 zwischen «Zufallsstichproben» und «Nicht-Zufallsstichproben», welche nach bestimmten Kriterien zusammengefasst werden, unterschieden. Wenn die Stichprobe nach dem Zufallsprinzip zusammengesetzt sein soll, hat jede der Grundgesamtheit angehört, dieselbe Wahrscheinlichkeit als Stichprobenmitglied «gezogen» zu werden. Folgendes 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 jedes x-te Haus).

- **Geschichtete Zufallsstichprobe**

Die Untersuchungseinheiten werden nach einem bestimmten Merkmal in Gruppen (Schichten) unterteilt (z.B. Dörfer, 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. 10 Brunnen je Region). Die restlichen Teilgesamtheiten werden ignoriert. Aus den zufällig ausgewählten Primäreinheiten (z.B. 10 Brunnen) ermittelt man nun die Zufallsstichprobe der Merkmalsträger (je 20 Haushalte im Umkreis von 15 Min.). In den beiden Regionen werden je 200 Haushalte 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

## Wirkungsmessung in der Entwicklungszusammenarbeit

### Zewo-Leitfaden für Projekte und Programme

## Datenqualität

Die Informations- oder Datenqualität bezeichnet die Relevanz und Korrektheit von Informationen. Sie gibt an, 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 als sinnvoll erweisen, die Datenerhebung vorgängig in einem Testlauf zu prüfen. Zusätzlich sollte geprüft werden, ob die Erhebung gewünschten Informationen liefert.

### 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.) vorab mit einer Pilotstudie (Pretest) geprüft werden. Dazu wird das Erhebungsinstrument an Testpersonen oder an Personen der Zielgruppe erprobt. Diese sollten, wenn möglich, der Zielgruppe der Befragung respektive den zu analysierenden Fällen entsprechen. 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 korrekten Auswahl der Untersuchungseinheit.

man weiss, dass ihr Einschluss in die Stichprobe für die Glaubwürdigkeit oder Akzeptanz einer Studie ausschlaggebend ist.

## Wirkungsmessung in der Entwicklungszusammenarbeit

### Zewo-Leitfaden für Projekte und Programme



## 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 einem bestimmten Projekt oder Programm.

#### 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:

- 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 (z.B. DAC , SEVAL, DEZA)
- Berichtsformat definieren



**Stiftung Zewo**  
Schweizerische Zertifizierungsstelle für gemeinnützige,  
Spenden sammelnde Organisationen

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

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



### DAC Evaluation Quality Standards

Der Entwicklungsausschuss der OECD (DAC) hat einen Leitfaden für gute Praxis bei der Evaluierung in der Entwicklungszusammenarbeit herausgegeben. Die Standards sollen die Qualität von Evaluierungsprozessen und -produkten verbessern und die Zusammenarbeit erleichtern. Die Grundsätze wurden im internationalen Konsens erarbeitet. Sie sind nach den typischen Phasen einer Evaluation gegliedert und enthalten von der Beschreibung des Zwecks, des Blickwinkels und des Kontexts über die Planung, Gestaltung, Durchführung und Berichterstattung bis hin zum Lernen und Nutzen der Ergebnisse jene Aspekte, die für die Qualität von Evaluationen von Bedeutung sind.

#### Download

DAC Guidelines and Reference Series Quality Standards for Development Evaluation, 2010, vollständiger Text

#### Link

Development Co-operation Directorate (DCD-DAC)



**Stiftung Zewo**  
Schweizerische Zertifizierungsstelle für gemeinnützige,  
Spenden sammelnde Organisationen

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

## Wirkungsmessung in der Entwicklungszusammenarbeit

Zewo-Leitfaden für Projekte und Programme



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



### Leitprinzipien zu DEZA-Evaluationen

Die Direktion für Entwicklung und Zusammenarbeit (DEZA) will jährlich **0,6 bis 0,8 Prozent** ihres Gesamtbudgets für Evaluationen und Reviews aufwenden, um professionell über ihre Tätigkeit Rechenschaft abzulegen. Damit liegt sie im Durchschnitt vergleichbarer Agenturen. Bei bilateralen Gebern bewegen sich die Budgets für Evaluationen zwischen **0,1 und 2,5 Prozent** der Totalausgaben. Die DEZA publiziert das jährliche Evaluationsprogramm und die abgeschlossenen Evaluationen auf ihrer Website.

Mit ihrer Evaluationspolitik klärt die DEZA den Stellenwert der Evaluation und ordnet diese in einen grösseren Kontext ein. Sie zeigt die wichtigsten nationalen und internationalen Trends im Bereich der Evaluation auf und gibt eine Übersicht über ihre Evaluationsarchitektur. Die Politik hat normativen Charakter und dient als Grundlage für die Festlegung der minimalen Evaluationsstandards zur Qualitätssicherung. Auf eine vertiefte Diskussion einzelner Evaluationsmethoden wird dabei bewusst verzichtet. Die DAC/OECD-Evaluationsstandards, die Standards für die humanitäre Hilfe (ALNAP-Standards) und die Standards der Schweizerischen Gesellschaft für Evaluation (SEVAL) bilden den verbindlichen Rahmen.

In der Evaluationspolitik der DEZA sind 10 Leitprinzipien festgehalten, die die Grundwerte der DEZA-Evaluationstätigkeit reflektieren und den übergeordneten verbindlichen Rahmen für alle Mitarbeitenden bilden. Sie umfassen die folgenden Themenbereiche: Unabhängigkeit der Evaluationsteams, Unparteilichkeit, Objektivität und Glaubwürdigkeit, Transparenz, Partnerschaft, Machbarkeit, Nützlichkeit, Komplementarität, Subsidiarität, Steuerungsrelevanz und Persönlichkeitsschutz.

#### Downloads

DEZA-Evaluationspolitik, Direktion für Entwicklung und Zusammenarbeit, 2008, vollständiger Text  
ALNAP-Standards, Evaluating humanitarian action using the OECD-DAC criteria, 2006

#### Links

DEZA  
ALNAP



## Wirkungsmessung in der Entwicklungszusammenarbeit

### Zewo-Leitfaden für Projekte und Programme



## Schritt 4: Daten erheben

Die benötigten Daten für die Wirkungsmessung sollten vor oder während der Implementierung 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 des Projekts 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 laufend analysieren. Falls die 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 in der Entwicklungszusammenarbeit

Zewo-Leitfaden für Projekte und Programme



### Monitoring

Während der Umsetzung des Projekts werden in einem kontinuierlichen Prozess die Daten zu den spezifischen Indikatoren erhoben. So wird laufend über die Fortschritte 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 vor Ort.

Im Rahmen des Monitorings sollte sichergestellt werden, dass auch die für die Wirkungsmessung nötigen Daten verlässlich erhoben und erfasst werden. Allenfalls müssen Schnittstellen zum Projekt- 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, wie es beispielsweise der Results-based Monitoring Ansatz der Weltbank vorsieht, 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 in der Entwicklungszusammenarbeit

### Zewo-Leitfaden für Projekte und Programme

## Datenerfassung

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

### WICHTIG

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

### Beispiel Projekt Kurse

Für Mütter mit kleinen Kindern wird ein Kurs angeboten, der sie über den Zusammenhang von sauberem Trinkwasser und Gesundheit aufklärt.

	Ziel	Indikator	Messung
<b>Wirkungsziel (W1)</b>	Teilnehmerinnen kennen den Zusammenhang von sauberem Trinkwasser und Gesundheit	Teilnehmerinnen kennen den Zusammenhang von sauberem Trinkwasser und Gesundheit	Video, Auswertung durch Projektverantwortliche
<b>Leistungsziel (L1)</b>	Kurse durchführen	100 Kurse	Projektbericht
<b>Leistungsziel (L2)</b>	Die Kurse sind gut besucht	Mindestens 35 Teilnehmerinnen pro Kurs	Teilnehmerlisten

### Datenerfassung: Projekt: Gesundheitskurs für junge Mütter

Phase 1: 2009 bis 2012, erfasst von Projektleiter

Ziele	Indikator	30.06.09	31.12.09	30.06.10	31.12.10	30.06.11	31.12.11	30.06.12
<b>W1</b>	Anwendung in Rollenspiel	gut	-	genügend				
<b>L1</b>	Anzahl Kurse	1 (Pilot)	22	18				

<b>L2</b>	Anzahl Teilnehmerinnen	45	779	702
	Kosten	15 000	100 000	85 000



## Wirkungsmessung in der Entwicklungszusammenarbeit

### Zewo-Leitfaden für Projekte und Programme



## Ausgefülltes Logframe

### Programm Gesundheit Kinder

	Interventionsstrategie	Indikator	Quelle	2009	2010	2011	2012
<b>Impact</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Trägt zu verbessertem Gesundheitszustand der Kinder bei: Kindersterblichkeit sinkt</li> </ul>	Kindersterblichkeit in den Regionen x, y, z von 10% auf 2% reduziert	Nationale Statistik	x:10% y:10% z:10%	x:5% y:7% z:12%		
<b>Outcome</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mütter kennen Zusammenhänge</li> <li>Erkrankte Kinder können erfolgreich behandelt werden.</li> <li>Verbesserter Zugang zu sauberem Trinkwasser</li> </ul>	Teilnehmerinnen der Kurse können die vermittelten Inhalte im Rahmen eines Rollenspiels anwenden.  95% der Behandlungen von Kindern mit Durchfall sind erfolgreich.	Video, Auswertung durch Projektverantwortliche  Fallstudien	gut	genügend		
<b>Output</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kurse</li> <li>Behandlungen</li> <li>Brunnen</li> </ul>	100 Kurse durchgeführt  1000 Behandlungen/Jahr  50 neue Brunnen in der Region	Beobachtung  Projektbericht	50%	60%	23	42
<b>Aktivitäten</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kurse durchführen</li> <li>Mobile Krankenstation betreiben</li> <li>Brunnen bauen</li> </ul>					955	1112
						12	



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



### 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	Opera Massi
W1	Anwendung in Rollenspiele	min. gut	gut	---	Auswertung gut möglich	keine
L1	Anzahl Kurse	1 (Pilot)	1 (Pilot)	---		keine
L2	Anzahl Teilnehmerinnen	35	45	+ 30 %	Nachfrage hoch	grösse Kurse
	Kosten	10 000	15 000	+ 5 000	höhere Teilnehmerzahl teurere Kurse	Einspa pro Ku prüfen Budge erhöht beantr
	Termin	Mai 09	Juni 09	1 Monat Verspätung	Referentensuche war schwieriger als erwartet	Ausbil von zusätz Referer nötig

#### 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 in der Entwicklungszusammenarbeit

### Zewo-Leitfaden für Projekte und Programme



## 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 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 Gruppendiskussionen angemessen sein. Projektverantwortliche informieren im Rahmen der Berichterstattung ihrer Organisation über das Projekt und die Ergebnisse der Wirkungsmessung.

### So wird es gemacht

**Aktivitäten** Projektverantwortliche oder externe Expertinnen und Experten führen die Vergleiche durch und eruieren anhand vorhandenen Daten die Wirkung des Projekts bei der Zielgruppe. Dabei sollte nach den gängigen Evaluationsstandards vorgegangen werden. Die Ergebnisse werden meist schriftlich festgehalten und dokumentiert.

**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 das Projekt verändert?
- Was sind die Gründe für allfällige Abweichungen von den Projektzielen?
- Welche Annahmen und Hypothesen haben sich bewährt, welche waren falsch?
- Welche beabsichtigten und unbeabsichtigten Nebenwirkungen gab es?
- Ist es plausibel, dass das Projekt einen Beitrag zu übergeordneten Zielen geleistet hat?
- Welche Wirkungen können klar dem Projekt zugeordnet werden?
- Welche Empfehlungen braucht es?

**Resultate** • Es liegt ein Bericht oder eine Präsentation zur Wirkung des Projekts oder Programms 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 in der Entwicklungszusammenarbeit

Zewo-Leitfaden für Projekte und Programme



### 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 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.





## Wirkungsmessung in der Entwicklungszusammenarbeit

Zewo-Leitfaden für Projekte und Programme



### 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 in der Entwicklungszusammenarbeit

### Zewo-Leitfaden für Projekte und Programme



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



### Zuordnungslücke

Auch wenn eine Wirkung beobachtet und gemessen werden kann, darf daraus nicht zwingend geschlossen werden, dass die Wirkung allein wegen 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 entwicklungspolitische Wirkung (Impact) erzielt wurde. Je nach Verwendungszweck der Wirkungsmessung ist es oft ausreichend, plausibel zu machen, dass 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 Entwicklungsmassnahme eindeutig zugeordnet werden soll (Attribution), oder ob plausibel gemacht werden soll, dass ein Projekt oder Programm 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 Kontrollgruppe, um festzustellen, was 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

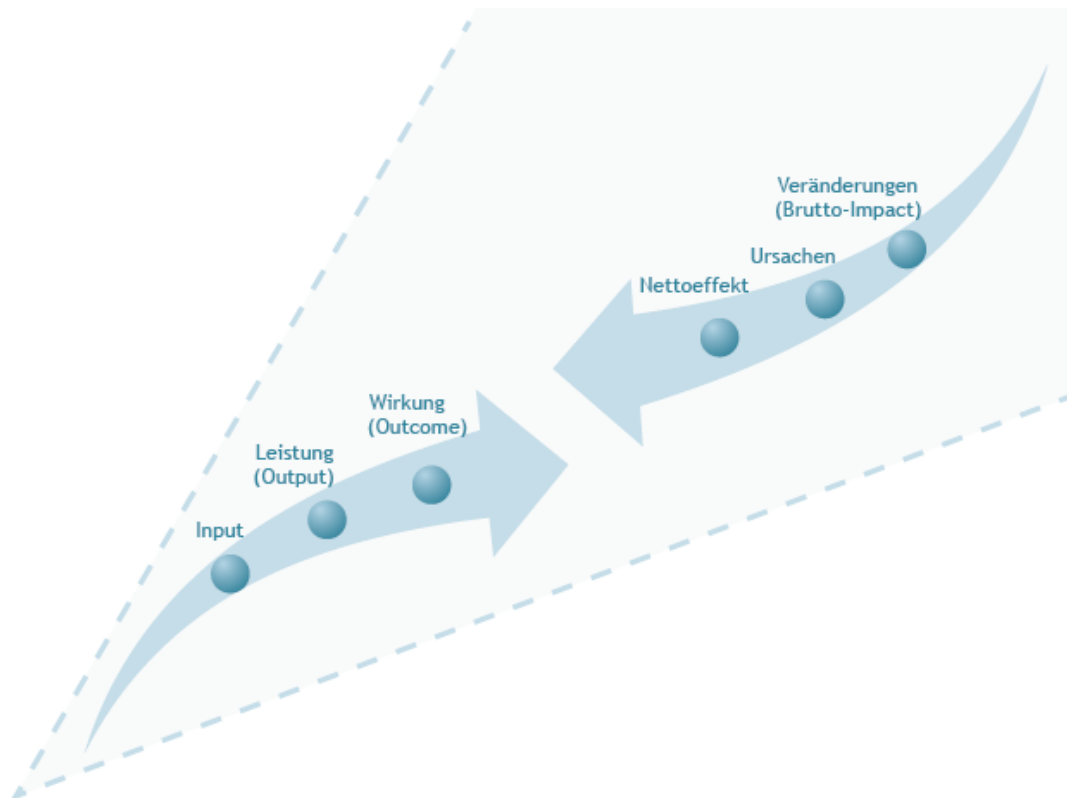
Der Bericht sollte offen legen, welche Aussage aufgrund der durchgeführten Wirkungsmessung möglich sind.

- **Eindeutig zuordenbare Wirkungen**  
Das Projekt oder Programm hat bewirkt, dass die Kindersterblichkeit in der Region a von ... bis ... um x% gesunken ist.
- **Plausible Wirkung**  
Das Projekt oder Programm hat dazu beigetragen, dass die Kindersterblichkeit 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 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 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 in der Entwicklungszusammenarbeit 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. Hilfswerke, die selber eine systematische Wirkungsmessung implementiert haben, sind dabei in einer besseren Ausgangslage als jene Organisationen, die keine eigenen Vorstellungen dazu entwickelt haben.



## Wirkungsmessung in der Entwicklungszusammenarbeit

Zewo-Leitfaden für Projekte und Programme



### Aggregation

Soll der Erfolg der Entwicklungszusammenarbeit an der Erreichung der Millennium Development Goals 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 ein Projekt auf Zielgruppen in verschiedenen geografischen Gebieten ausgewirkt hat oder wie verschiedene 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.

### Links

Die folgenden beiden Übersichten über Methoden zur Wirkungsmessung bewerten die dargestellten Methoden auf ihre Eignung zu Aggregation (siehe dazu auch [Kapitel Hilfsmittel](#)):

DeGEval, Wirkungsanalyse — Eine Landkarte für die entwicklungspolitische Praxis (2009)

ACT Development, A guide to assessing our contribution to change

## Muster zur Struktur eines Berichts zur Wirkungsmessung

### I Zusammenfassung

### II Grundlagen

1. Ziel und Zweck (rationale, purpose and objectives)
2. Umfang der Wirkungsmessung (scope)
3. Fragen der Wirkungsmessung
  - 3.1 Frage a
  - 3.2 Frage b
4. Kontext der Wirkungsmessung
5. Team

### III Vorgehen

1. Methodendiskussion, Informationsquellen und Datenqualität
2. Einbezug relevanter Stakeholder

### IV Erkenntnisse

1. Frage a
  - 1.1 Feststellungen
  - 1.2 Beurteilungen und Schlussfolgerungen
2. Frage b
  - 1.1 Feststellungen
  - 1.2 Beurteilungen und Schlussfolgerungen

### V Gesamtbeurteilung und Empfehlungen



## Wirkungsmessung in der Entwicklungszusammenarbeit

### Zewo-Leitfaden für Projekte und Programme

5

## Bericht

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

Bei der Erstellung von Berichten ist der Einbezug der Bedürfnisse der potenziellen Nutzerinnen und Nutzer 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 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 Unermunterung führen.

### **ACHTUNG**

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

## Wirkungsmessung in der Entwicklungszusammenarbeit

### Zewo-Leitfaden für Projekte und Programme



## 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

**Beispiele**

- WWF Schweiz: Leistungsbericht
- DEZA: Wirkungsbericht im Wassersektor
- DEZA: Wirkung im Fokus — Einblick in DEZA-Programme
- Helvetas: Performance Indicators for Helvetas
- Helvetas: Good Teachers — a key to development
- Helvetas: Organic Cotton changes producers' lives

### 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 in der Entwicklungszusammenarbeit

### Zewo-Leitfaden für Projekte und Programme



## 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, Projekte und Programme 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 Projektmanagement und 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, einem neuen Projekt oder zu einer anderen Organisation gewechselt, fehlt ihnen der Anreiz, aus den Erkenntnissen zu lernen. Häufige Personalwechsel und der kurzfristige Beizug 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 zurückfließen. 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 in der Entwicklungszusammenarbeit

### Zewo-Leitfaden für Projekte und Programme



## Lenken

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

Die Erkenntnisse aus der Wirkungsmessung und aus dem Monitoring werden so aufbereitet, dass daraus hervorgeht, wie gut ein Projekt oder Programm 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, an dem günstige externe Bedingungen für Veränderungen vorliegen sind, 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
- 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.

## Wirkungsmessung in der Entwicklungszusammenarbeit

### Zewo-Leitfaden für Projekte und Programme



## 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 Hilfswerke 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. Werden dazu Wirkungsmessungen durchgeführt, basieren sie häufig auf einem Logical Framework Approach.

### Fördernde Faktoren

- **Unabhängigkeit**  
Je grösser die Unabhängigkeit der beurteilenden Instanz desto eher eignen 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.

### Downloads

Beide Ansätze haben ihre Berechtigung. Die Herausforderung besteht darin, diese zu verbinden. Wie dies angegangen werden kann, zeigen folgende Beispiele.

- Accountability Learning and Planning System (ALPS) von Action Aid
- Standards für Humanitarina Accoutability Partnership (HAP)



## Wirkungsmessung in der Entwicklungszusammenarbeit

### Zewo-Leitfaden für Projekte und Programme



## 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 Projektbudgets zur Implementierung und Durchführung von Wirkungsmessungen ein.
- **Vergleichsebene**  
Die Organisation versteht unter Wirkungsmessung zumindest einen Vorher-Nachher Vergleich. 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 Projekte und Programme werden mindestens gegenüber den Geldgebern offengelegt.
  - **Kosten**  
Wünschenswert ist es auch, 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 eines bestimmten Projekts oder Programms 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 in der Entwicklungszusammenarbeit Zewo-Leitfaden für Projekte und Programme



### 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 Nonprofit-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.

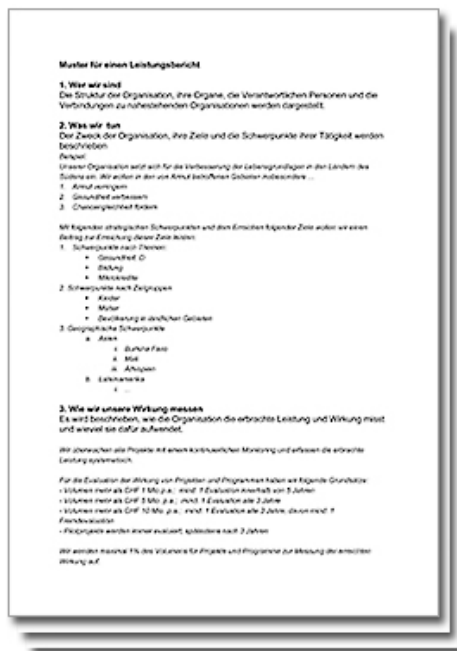
#### WICHTIG

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 Projekten und Programmen in einen Leistungsbericht integriert werden können.



## Download

Muster für einen Leistungsbericht



**Stiftung Zewo**  
Schweizerische Zertifizierungsstelle für gemeinnützige,  
Spenden sammelnde Organisationen

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

## Wirkungsmessung in der Entwicklungszusammenarbeit

### Zewo-Leitfaden für Projekte und Programme

# 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, um sie mit der Planung, Durchführung, Steuerung und Evaluierung von Entwicklungsmaßnahmen sowie organisationsinternem Lernen und Wissensmanagement beschäftigen. Grundlagen sind ein klares und verankertes 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 existierende Partnerorganisationen nicht ausreichend entwickelt sind, sollte eine Förderung erfolgen, um Monitoringfähigkeiten heranzubilden, was auch hinsichtlich einer Nachhaltigkeit von Kapazitäten und Qualifikationen entwicklungspolitisch sinnvoll ist.

## Schulung

Partnerorganisationen und Mitarbeitende müssen geschult werden. Es braucht ein flexibles System zur Weiterbildung sowie zur Schulung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

## Zeit

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

## Budget

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



## Wirkungsmessung in der Entwicklungszusammenarbeit

### Zewo-Leitfaden für Projekte und Programme



## 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 Projekte oder Programme eine Wirkung nachgewiesen werden kann, ist es gerade für Hilfswerke mit vielen verschiedenen Projekten oft schwierig, Aussagen über die Wirkung ihrer gesamten Organisation zu machen oder positive gesamtwirtschaftliche und gesellschaftliche Auswirkungen der Entwicklungszusammenarbeit 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 Projektbegleitung statt für die Zielgruppen verbrauchen und dass sie die notwendige Flexibilität in der partizipativen Entwicklungsarbeit behindern. Sinnvoll ist es, jährlich etwa 0,5 bis 2,5% vom gesamten Aufwand für Projekte und Dienstleistungen als Projektbegleitaufwand für die Wirkungsmessung zu budgetieren. 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 auch periodisch, z.B. alle vier Jahre, durchgeführt werden. Organisationen mit vielen kleinen Projekten, müssen auswählen, bei welchen Projekten 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

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

### 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 Hilfswerke 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  
Lägerstrasse 27  
8037 Zürich  
Telefon +41 (0)44 366 99 55

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



### Über diesen Leitfaden

#### An wen richtet sich dieser Leitfaden?

Dieser Leitfaden ist ein praktisches Hilfsmittel für Hilfswerke, die in der Entwicklungszusammenarbeit tätig sind und ein System zur Wirkungsmessung einführen möchten.

#### 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 Hilfswerke bei der Entwicklung und Implementierung von Systemen zur Wirkungsmessung, die auf ihre Verhältnisse zugeschnitten sind, fördern.

#### Wer hat diesen Leitfaden entwickelt?

Der Leitfaden basiert auf den Erkenntnissen aus der Studie zur Bestandesaufnahme und Bedarfsanalyse der Wirkungsmessung bei NGOs in der Schweiz, welche die Stiftung Zewo in Zusammenarbeit mit Interface Politikstudien Forschung Beratung bei 220 Hilfswerken durchgeführt hat. Die Zusammenarbeit mit Interface wurde auch für die Entwicklung dieses Leitfadens weitergeführt. Eine Arbeitsgruppe mit Fachleuten aus der Entwicklungszusammenarbeit und der Direktion für Entwicklung und Zusammenarbeit (DEZA) hat das vorliegende Instrument mitentwickelt und wesentlich geprägt. Wir danken den Mitgliedern der Arbeitsgruppe, Bernard Du Pasquier (HEKS), Diether Grünenfelder (EcoSolidar), Maya Natarajan (IAMANEH Schweiz), Constanze Bunzemeier (Enfants du Monde), Peter Schmidt (Helvetas) und Gerhard Siegfried (DEZA) ganz herzlich für ihren engagierten Einsatz und ihre wertvollen Beiträge. Ebenso danken wir der SEVAL Arbeitsgruppe EZA unter der Leitung von Ruedi Felber, für die konstruktiven Rückmeldungen im Rahmen der Vernehmlassung. Für die wissenschaftliche Begleitung des Projekts gilt unser Dank der fachlichen Begleitgruppe mit Herbert Ammann (SGG), Ernst Buschor (Jacobs Stiftung), Christian Varga (Caritas Schweiz), Michael Meyer (Universität Wien) sowie Mark Zumbühl (Pro Infirmis).



## Wirkungsmessung in der Entwicklungszusammenarbeit

### Zewo-Leitfaden für Projekte und Programme



## Hilfsmittel

### Factsheets

Die wichtigsten Ansätze und Methoden zur Wirkungsmessung, die in der Praxis weit verbreitet sind, werden in einer übersichtlichen Zusammenfassung vorgestellt:

- Logical Framework Approach  
Der Logical Framework Approach ist DER weitverbreitete Standard zur wirkungsorientierten Projektplanung in der Entwicklungszusammenarbeit. Deshalb basiert auch der vorliegende Leitfaden weitgehend auf der Logframe-Logik. Der Logical Framework Approach ist per se keine spezifische Methode der Wirkungsmessung, sondern macht Wirkungsmessung möglich.
- Outcome Mapping  
Outcome Mapping ist ein Ansatz zum Aufbau eines Systems zur (qualitativen) Erfassung der Wirkungen von Projekten und Programmen. Der Ansatz basiert auf einem alternativen Verständnis von Wirkung und schlägt konkrete Instrumente zur Erfassung der Wirkungen vor. Er ist auch ein Projektplanungsinstrument.
- Theory of Change  
Theory of Change ist ebenfalls ein Ansatz zur wirkungsorientierten Projektplanung, der auf einem etwas offeneren Wirkungsmodell als der Logical Framework Approach basiert. Er beinhaltet wie der Logical Framework Approach keine konkreten Instrumente zur Wirkungsmessung, sondern soll Wirkungsmessung überhaupt möglich machen.
- Most Significant Change  
Most Significant Change ist eine ganz spezifische, qualitative und partizipative Technik zur Erfassung von Wirkungen in Projekten und Programmen. Sie basiert auf der systematischen Auswertung von individuellen Erfahrungen und kommt damit ganz ohne Indikatoren und Zahlen aus.
- MAPP  
MAPP ist ebenfalls ein spezifisches, partizipatives Verfahren zur Erfassung von Wirkungen in Projekten und Programmen. Es basiert auf Gruppendiskussionen, in denen nach einem festgelegten Ablauf Wirkungen und Entwicklungen rückschauend analysiert werden.

### Link: allgemein

Der von Rick Davies (Most Significant Change) privat betriebene Blog enthält viele auch kritische Informationen und weiterführende Links.

[Monitoring and Evaluation NEWS](#)

### Links: Methoden Übersichten

Hier finden Sie Sammlungen und Übersichten zu Methoden, Verfahren und Instrumente der Wirkungsmessung in der Entwicklungszusammenarbeit:

Die Deutsche Gesellschaft für Evaluation hat eine umfangreiche Übersicht über bestehende Methoden und Verfahren in der Wirkungsmessung publiziert. Die Methoden werden nach verschiedenen Kriterien verglichen.

DeGEval, Wirkungsanalyse — Eine Landkarte für die entwicklungspolitische Praxis (2009)

ACT Development hat ebenfalls eine Sammlung von Methoden der Wirkungsmessung erstellt. Die Methoden werden standardisiert charakterisiert und bewertet.

ACT Development, A guide to assessing our contribution to change

Dieses Portal des Wageningen UR Centre for Development Innovation enthält viele (leider wenig strukturierte) Informationen und Links zum Thema «Participatory Planning, Monitoring and Evaluation».

PPM&E Resource Portal

Eine Sammlung von Links zu Monitoring- und Evaluationsmethoden, u.a. auch zu einigen konkreten Toolkits, auf der Website der Institutional Learning and Change Initiative.

Tools and methods for Monitoring and Evaluation

## **Links: Handbücher zu Monitoring und Evaluation**

Hier finden Sie Handbücher zur praktischen Einführung von wirkungsorientierten Monitoring und Evaluation Systemen und/oder Methoden der Wirkungsmessung:

Ein ausführliches Handbuch für Monitoring und Evaluation von Projekten des internationalen Fonds für landwirtschaftliche Entwicklung. Von allgemeinem Interesse ist Annex D, in dem eine Übersicht über verschiedene Monitoring und Evaluation Tools gegeben wird (von der Stichprobenauswahl über Fokusgruppen bis Spider Web). Verfügbar in Englisch, Arabisch, Spanisch und Französisch.

International Fund for Agricultural Development, Managing for Impact in Rural Development: A guide for project Monitoring and Evaluation (2002)

Auch bei diesem Handbuch liegt der Fokus auf der landwirtschaftlichen Entwicklung und ausschliesslich auf der partizipativen Wirkungsmessung. Es werden verschiedene konkrete partizipative Datenerhebungs-Methoden erläutert. Verfügbar in Englisch, Spanisch und Französisch.

Feinstein International Center, Participatory Impact Assessment — A Guide for Practitioners (2008)

Karl Herweg und Kurt Steiner, Impact Monitoring and Assessment, Instruments for use in rural development project with a focus on sustainable land management. (2002)

Ebenfalls ein Handbuch für partizipatives Monitoring und Evaluation im Bereich landwirtschaftlicher/ländlicher Entwicklung. Volumen 2 beschreibt einige konkrete Tools. Verfügbar in Englisch und Spanisch.

Volumen 1: Procedure

Volumen 2: Toolbox

Ein kurzer Leitfaden zur Durchführung von Datenerhebungen zu Beginn eines Projekts (oder auch sonst) der deutschen Gesellschaft für Technisches Zusammenarbeiten.

GTZ, Baselineerhebung (2010)

Das Handbuch der Weltbank ist eher auf Wirkungsmessung in Programmen (von Ländern) ausgerichtet.

Jody Zall Kusek and Ray C. Rist, Ten Steps to a Results-Based Monitoring and Evaluation System, The World Bank, Washington D.C. (2004)

Auch das Handbuch des UNDP ist auf Wirkungsmessung in Programmen von Ländern ausgerichtet.

United Nations Development Programme, Handbook on Planning, Monitoring and Evaluating for Development Results (2009)

Das umfassende Projektmanagement-Handbuch von EuropeAid.

European Commission, Project Cycle Management Guidelines (2004)

### **Links: Toolkits**

Hier finden Sie Links zu konkreten, Ready-to-use-Instrumenten für die Wirkungsmessung in spezifischen Kontexten:

Beinhaltet vier aufeinander abgestimmte Methoden. Ursprünglich für Projekte im Bereich Kredit und Sparen entwickelt. Gemäss den Autoren aber auch für viele weitere Bereiche anwendbar.

The NGO-IDEAs «Impact Toolbox»

Helvetas, Tracer Studies for VET Programmes — a Practical Tool Kit

### **Link und Download: Erfahrungsberichte**

Sourcebook on Emerging Good Practice in Managing for Development Results

BMZ, Wirkungsevaluierungen — zum Stand der internationalen Diskussion und dessen Relevanz für die Evaluierung der deutschen Entwicklungszusammenarbeit

## Wirkungsmessung in der Entwicklungszusammenarbeit

### Zewo-Leitfaden für Projekte und Programme

## Logical Framework Approach

Der Logical Framework Approach (LFA) wurde in den 60er Jahren für USAID entwickelt. Seither wurde dieser von vielen weiteren EZA-Agenturen übernommen und adaptiert. Unter anderen entwickelte die deutsche GTZ daraus ihre Zielorientierte Projektplanung (ZOPP). Der LFA ist heute weit verbreitet. Die Methodik wird jedoch oft flexibler und pragmatischer gehandhabt als in den 70er und 80er Jahren. Auch viele Ansätze, die unter den Titeln «Results Based Management (RBM)» und «Managing for Development Results» laufen, basieren auf dem Logical Framework Approach oder sind zumindest nahe verwandt.

Der Logical Framework Approach ist ein systematischer, analytischer Planungsprozess für die zielorientierte Planung eines Projekts (oder Programms) und dessen Monitoring- und Evaluationssystem. Grundidee des Logical Framework Approachs ist es, ausgehend von einer fundierten Situations- und Problemanalyse, die geplante Wirkungsweise des Projekts schliesslich auf ein relativ einfaches, lineares Wirkungsmodell (Logic Model) zu kondensieren. Dieses dient als Basis für die Planung des Monitoring- und Evaluationssystems, indem Outputs und Wirkungen des Projekts mittels quantitativer oder qualitativer Indikatoren erfasst werden sollen. Schliesslich werden die Wirkungsweise des Projekts und das Monitoring- und Evaluationssystem in einer standardisierten Tabelle (Logframe) zusammengefasst. Der Logical Framework Approach ist demnach per se keine Wirkungsmessungsmethode. Vielmehr hilft er, Projekte und deren Evaluation ziel- und wirkungsorientiert zu planen.

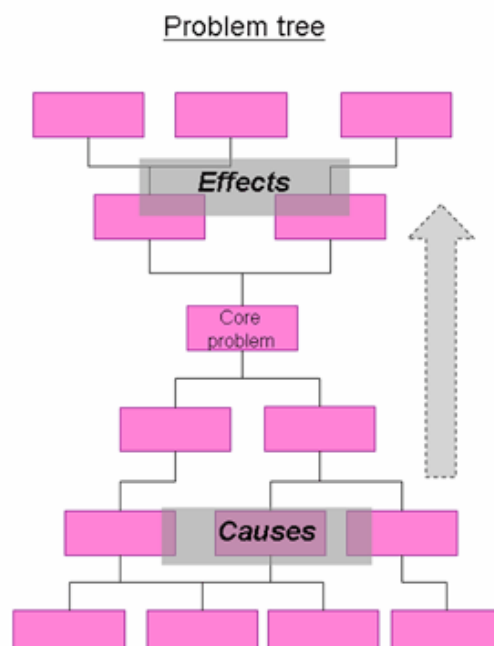
### WICHTIG

Der Begriff Logical Framework Approach (LFA) ist zu unterscheiden vom Begriff der Logical Framework Matrix (LFM), dem sogenannten Logframe. Der Logical Framework Approach ist der gesamte Planungsprozess. Das Logframe hingegen ist ein Produkt davon und eines der Tools.

### Planungsprozess

Das genaue Vorgehen wird je nach Quelle leicht unterschiedlich beschrieben. Gemäss den PCM Guidelines der Europäischen Kommission beinhaltet der Logical Framework folgende Schritte:

- **Stakeholderanalyse**  
Die Stakeholderanalyse soll klären, wer die Stakeholder (Partner, Zielgruppen, Begünstigte, Gegner usw.), die am Projekt beteiligt und/oder davon positiv oder negativ betroffen sein könnten, sind.
- **Problemanalyse**  
Die Problemanalyse identifiziert die negativen Aspekte der bestehenden Situation. Diese werden in einen





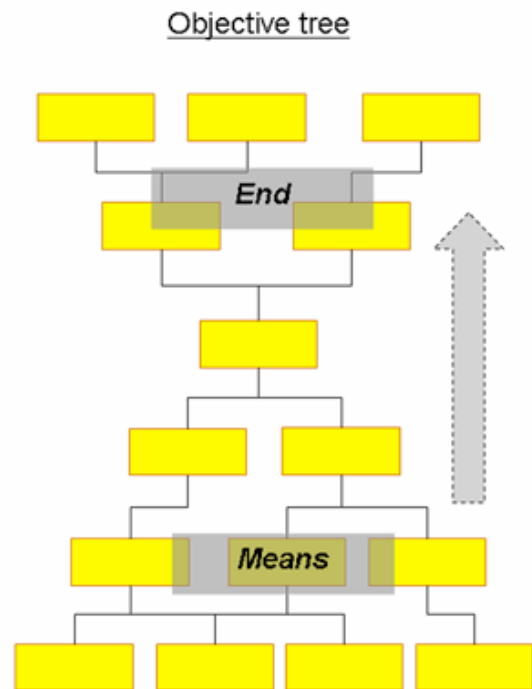
Ursache–Wirkung-Zusammenhang gebracht und in einem «Problembaum» dargestellt. Die Erarbeitung des Problembaums wird vorzugsweise partizipativ mit den Stakeholdern erarbeitet.

Quelle Grafik: SECO (2007)

- **Zielanalyse**

In der Zielanalyse werden Lösungen für die identifizierten Probleme entwickelt. Die negativen Aspekte im Problembaum werden in zukünftig gewünschte, positive Situationen transferiert und in einem Zielbaum mit einer Mittel-Zweck-Logik dargestellt. Im einfachsten Fall hat der Zielbaum die genau gleiche Struktur, wie der Problembaum.

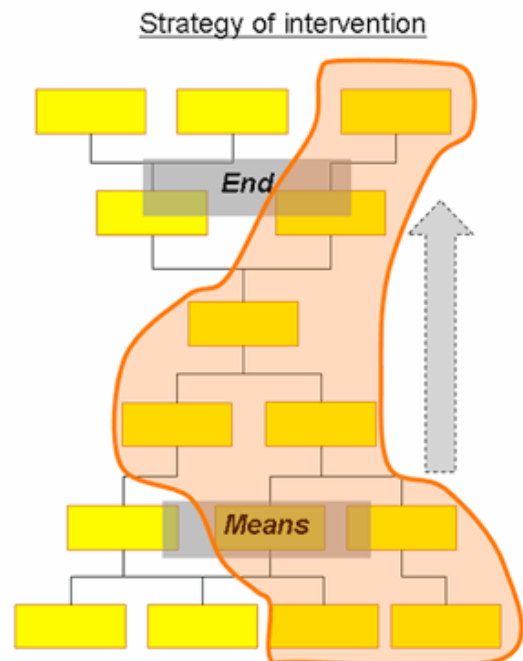
Quelle Grafik: SECO (2007)



- **Strategieanalyse**

Die Strategieanalyse soll klären, welcher der (üblicherweise mehreren) Wege zum Ziel im Zielbaum am zweckmässigsten und machbarsten ist. Kriterien, die dabei berücksichtigt werden sollen, sind: bereits vorhandene Möglichkeiten, Wahrscheinlichkeit für Erfolg, lokale Ownership, Kosten, Ressourcen, Relevanz, Effektivität, negative Wirkungen usw.

Quelle Grafik: SECO (2007)



- **Entwicklung der Logical Framework Matrix**

Die Resultate der Logical Framework Analyse (Stakeholder, Probleme, Ziele, Strategien) werden in der Logical Framework Matrix (Logframe) dargestellt. Diese stellt eine Zusammenfassung des Projektdesigns dar. Die einfachste Form des Logframe ist eine Matrix mit 4 Spalten und 4 Zeilen.

**Logframe**

	Projektbeschreibung	Indikator	Quelle	Annahme
<b>Impact</b>	Längerfristige Effekte und Beitrag des Projekts zu den übergeordneten Zielen.	Wie (mit welchen Messgrößen) wird der Impact gemessen, inklusive geplanter Quantität, Qualität und Zeit?	Wie wird die Information gesammelt, wann und durch wen?	
<b>Outcome</b>	Direkter Nutzen und Effekte des Projekts für die Zielgruppen.	Wie (mit welchen Messgrößen) wird der Outcome gemessen, inklusive geplanter Quantität, Qualität und Zeit?	wie oben	Wenn der Outcome erzielt wird, welche Annahmen müssen erfüllt sein, damit zum Impact beigetragen wird?
<b>Output</b>	Konkrete Produkte oder Dienstleistungen, die vom Projekt erbracht werden.	Wie (mit welchen Messgrößen) wird der Output gemessen, inklusive geplanter Quantität, Qualität und Zeit?	wie oben	Wenn die Outputs erbracht werden, welche Annahmen müssen erfüllt sein um damit zum Outcome beizutragen?
<b>Aktivitäten</b>	Aktivitäten, die unternommen werden müssen, damit das Projekt die gewünschten Outputs erbringt.			Wenn die Aktivitäten ausgeführt werden, welche Annahmen müssen erfüllt sein, damit daraus der Output resultiert?

Quelle: nach European Commission (2004)

Die erste Spalte des Logframe fasst zusammen, was das Projekt tun soll und zeigt den kausalen Zusammenhang der Zielhierarchie auf. Von unten nach oben liegt ihr ein lineares Logic Model zugrunde. In der vierten Spalte werden die sogenannten Annahmen eingetragen. Das sind die externen Faktoren, die möglicherweise oder sicher Einfluss auf den Erfolg des Projekts haben, aber nicht im Einflussbereich der Projektverantwortlichen liegen. Die erste und die vierte Spalte bilden zusammen die «vertikale Logik» des Logframes:

- Wenn die Aktivitäten ausgeführt werden und die Annahmen (auf diesem Level) zutreffen, werden die Outputs produziert.
- Wenn die Outputs produziert werden und die Annahmen zutreffen, werden Outcomes erreicht.
- Wenn die Outcomes erreicht werden und die Annahmen zutreffen, wird das Projekt zum übergeordneten Ziel beitragen können (Impact).

In der zweiten Spalte werden die Indikatoren eingetragen, mit denen die Zielerreichung auf der jeweiligen Ebene gemessen werden kann. Gleichzeitig wird in der dritten Spalte eingetragen, wie und wo diese Indikatoren erhoben werden können (Quellen oder Means of Verification genannt). Der Zusammenhang zwischen Zielen, Indikatoren und ihren Quellen wird als die «horizontale Logik» des Logframes bezeichnet.



## Wirkungsmessung in der Entwicklungszusammenarbeit

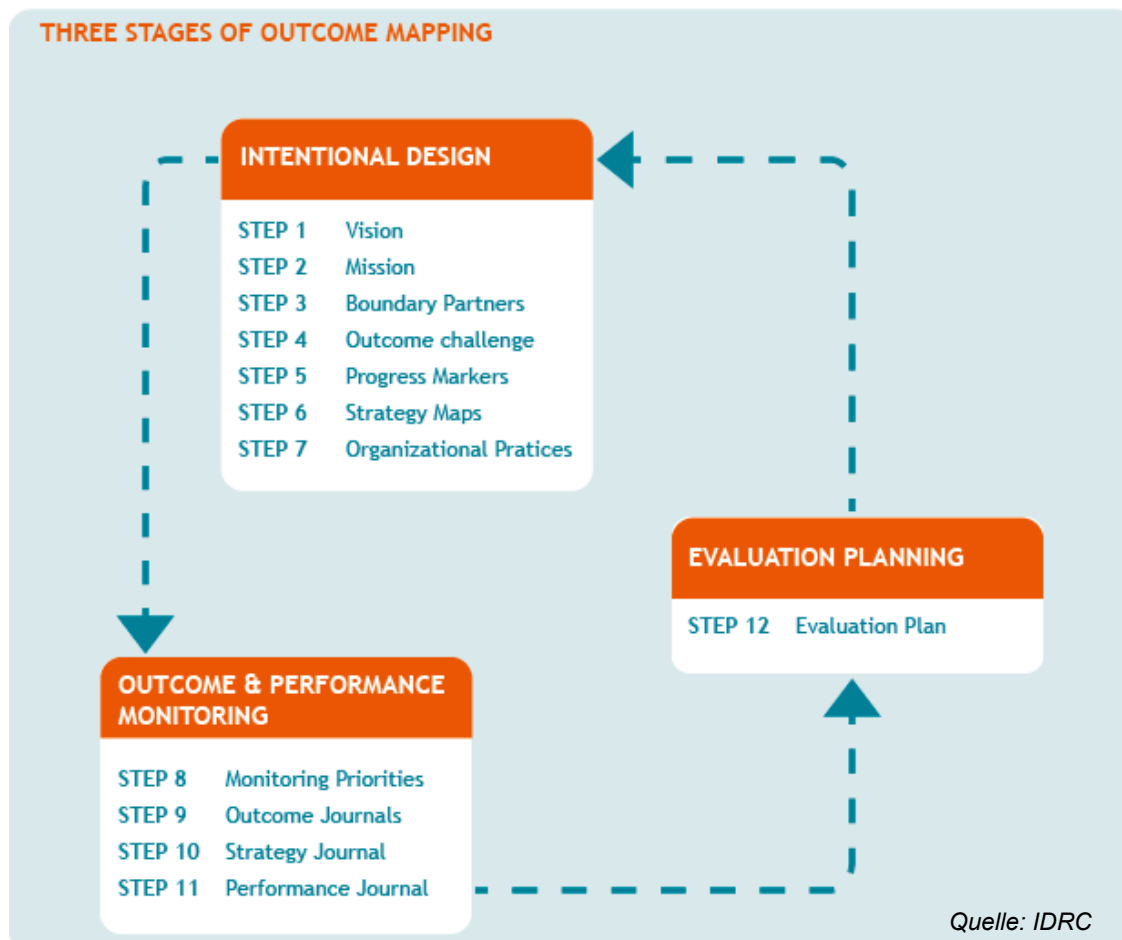
### Zewo-Leitfaden für Projekte und Programme

## Outcome Mapping

Outcome Mapping wurde am International Development Research Centre (IDRC), in Ottawa, Kanada, entwickelt und 2001 in Form eines Manuals publiziert. Es ist ein System zur Erfassung von Projekt-/Programmfortschritten respektive ein strukturierter Prozess zu dessen Planung. Das zentrale Konzept von Outcome Mapping ist, dass Entwicklung auf der Verhaltensänderung von Menschen beruht. Im Gegensatz zu klassischen Wirkungsmessungsmethoden liegt der Fokus deshalb nicht auf (logisch verknüpften) Leistungen des Projekts und dessen Effekten bei den Zielgruppen. Outcome Mapping konzentriert sich vielmehr auf Verhaltensänderungen («Outcomes» genannt) von direkten Partnern mit denen das Projekt arbeitet (den sogenannten «Boundary Partners»). Outcome Mapping ist ein qualitativer und partizipativer Ansatz und konzentriert sich auf den Beitrag (contribution) des Projekts zur Entwicklung. Es wurde insbesondere als Hilfsmittel fürs Lernen und zur Selbstevaluation entwickelt.

### Planungsprozess

Der Outcome Mapping Planungsprozess besteht aus drei Phasen und zwölf Schritten, die im Idealfall in der Planungsphase des allgemeinen Projektmanagements durchlaufen werden.



## Phase 1: Intentional Design (wörtlich: Bewusste Planung)

Hier soll (partizipativ) geklärt und festgelegt werden, zu welchen übergeordneten Veränderungen das Projekt beitragen soll und mit welchen Strategien dies erreicht werden soll. Als erstes werden eine «Vision» (wieso?) und eine «Mission» (wie?) für das Projekt schriftlich festgehalten. Zentral ist die Identifikation der primären «Boundary Partners» auf die sich das Projekt konzentrieren will. Typischerweise gehören die direkten Empfänger der Leistungen des Projekts (z.B. eine lokale Partnerorganisation), aber auch weitere Stakeholder dazu. Für jeden «Boundary Partner» wird die allgemeine gewünschte Verhaltensänderung beschrieben und mehrere konkrete Verhaltensänderungen (sogenannte «Progress Markers») festgehalten. Schliesslich wird festgelegt, mit welchen Aktivitäten diese Verhaltensänderungen im Laufe des Projekts beeinflusst werden.

## Phase 2: Outcome & Performance Monitoring

In der zweiten Phase soll ein System für das laufende Monitoring entwickelt werden. Grundidee dabei ist, nicht nur die erzielten Resultate (Verhaltensänderungen) zu verfolgen. Neben diesen werden auch Daten zu den Aktivitäten, sowie zur Funktion des Projekts als organisatorische Einheit erhoben. Als erstes werden Prioritäten für das Monitoring festgelegt und darauf basierend drei Datenerhebungsinstrumente geplant. Mittels des «Outcome Journal» wird der Fortschritt der «Boundary Partners» bezüglich «Progress Markers» erhoben. Im «Strategy Journal» werden die zugunsten der Partner ergriffenen Aktivitäten und deren Resultate laufend dokumentiert. Und schliesslich werden mit Hilfe eines «Performance Journals» interne Prozesse laufend überwacht.

## Phase 3: Evaluation Planning

Im letzten Schritt soll geklärt werden, welche Aspekte des Projekts (bestimmte Outcomes, Aktivitäten oder Prozesse) evaluiert werden sollen und die dazu benötigten Ressourcen sollen geplant werden.

Outcome Mapping eignet sich gut

- um Wirkungen von Entwicklungsvorhaben, deren Erfolge nicht allein mit quantitativen Indikatoren erfasst werden können, zu analysieren.
- um Wirkungen von partizipativen Projekten, bei denen es um die Verbesserung des Verhaltens (z.B. Interaktion, Aktion/Reaktion und Teilnahme) von bestimmten Akteuren in komplexen Systemen geht, zu analysieren.
- um sich darüber klar zu werden, wer die Akteure sind, mit denen ein Projekt arbeitet und welche Veränderungen mit welchen Strategien erreicht werden sollen.
- um den Beitrag eines Projekts zur einer Entwicklung zu plausibilisieren (contribution).
- um zu lernen.

Daraus ergibt sich im Gegenzug, dass Outcome Mapping weniger geeignet ist zur Rechenschaftsablage oder wenn der direkte Beitrag des Projekts zur Entwicklung bestimmt werden soll (attribution).

Outcome Mapping ist auch ein Planungs- und Monitoringinstrument, weshalb es nicht sinnvoll erscheint, Outcome Mapping für Evaluationen einzusetzen, die erst nach Abschluss eines Projekts initiiert werden.

## Links

Das vollständige Outcome Mapping Manual ist online verfügbar:

Outcome Mapping (2001), Sarah Earl, Fred Carden and Terry Smutlylo

Weitere Informationen zum Outcome Mapping gibt es auf den folgenden Webseiten:

IDRC Outcome Mapping Website

Outcome Mapping Learning Community

Ein Artikel zur (möglichen) Kombination von Logical Framework Approach und Outcome Mapping:

Logical Framework Approach and Outcome Mapping — A Constructive Attempt of Synthesis, D. Roduner, W. Schläppi und W. Egli (2008)



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



### Most Significant Change

Die Most Significant Change Technik wurde in den 90er Jahren von Rick Davies entwickelt und 2005 in einem User Guide publiziert (mit Jess Dart). Es handelt sich um eine qualitative und partizipative Methode zur Erfassung von Wirkungen eines Projekts oder Programms. Most Significant Change kann als Monitoring laufend während eines Projekts angewendet werden. Die Technik trägt aber insbesondere auch zur Evaluation eines Projekts bei, indem es «Daten» über dessen Outcomes und Impacts liefert. Most Significant Change basiert im Wesentlichen darauf, Geschichten über bedeutende Veränderungen («Significant Changes»), insbesondere bei den Zielgruppen eines Projekts, zu sammeln und aus diesen in einem systematischen Prozess über mehrere Stufen die wichtigsten («Most Significant Change») zu selektieren. Most Significant Change ist besonders für komplexe und vielschichtige Projekte mit unterschiedlichen Wirkungen geeignet. Dabei werden auch unerwartete Wirkungen erfasst. Eine erfolgreich implementierte Most Significant Change Technik führt dazu, dass ganze Teams ihre Aufmerksamkeit auf die Wirkungen eines Projekts richten. Most Significant Change ist deshalb besonders gut für das Lernen geeignet.

#### Implementierung

Im User Guide wird Implementierung von Most Significant Changes in 10 Schritten beschrieben:

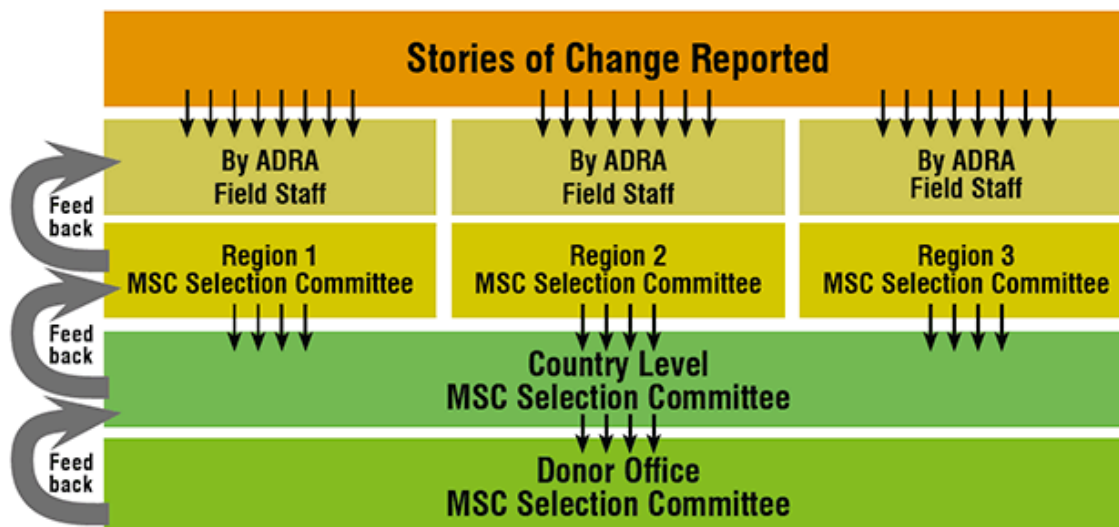
1. How to start and raise interest
2. Defining the domains of change
3. Defining the reporting period
4. Collecting Significant Change stories
5. Selecting the most significant of the stories
6. Feeding back the results of the selection process
7. Verification of the stories
8. Quantification
9. Secondary analysis and meta-monitoring
10. Revising the system

Der erste Schritt besteht darin, verschiedene Stakeholder zu involvieren und sie zur Mitarbeit zu motivieren (da der Prozess sehr partizipativ ist). Als nächstes wird durch die Beteiligten festgelegt, in welchen Bereichen oder zu welchen Themen die Significant Changes gesammelt werden sollen. Weiter wird festgelegt, wie oft die Geschichten gesammelt werden.

Gesammelt werden die Geschichten bei denjenigen, die am direktesten involviert sind, also meist Begünstigte oder Projektmitarbeitende im Feld. Die Geschichten werden im Wesentlichen mit der folgenden einfachen Frage gesammelt: «Was war deiner Meinung nach während den letzten drei Monaten die bedeutendste Veränderung für die Begünstigten des Projekts?»

Die gesammelten Geschichten werden in der hierarchischen Struktur des Projekts, Programms oder der Organisation gefiltert. Konkret werden auf jeder Stufe die Geschichten in Gruppen analysiert und diskutiert und schliesslich eine einzige «Most Significant Story» in jedem definierten Themenbereich nach oben weitergereicht. Gleichzeitig werden die Kriterien für diese Selektion den interessierten Stakeholdern zurückgemeldet. Auf der obersten Organisationsstufe wird ein Dokument mit den schliesslich ausgewählten Geschichten erstellt.

Bild: Beispiel Selektionsprozess (ADRA Laos), Quelle: MSC User Guide



In einem nächsten Schritt können die ausgewählten Geschichten mit einem Feldbesuch verifiziert werden, um einerseits sicherzustellen, dass diese korrekt sind, und andererseits zusätzliche Informationen über das wichtige Ereignis zu erhalten. Ein weiterer Schritt kann darin bestehen, die qualitativen Informationen der Geschichten zusätzlich zu quantifizieren. Zum Beispiel mit Angaben darüber wie viele Personen die gleiche Veränderung erlebt haben.

Die letzten beiden Schritte sind ein Monitoring des Monitorings (z.B. wer hat teilgenommen und mit welchem Einfluss auf die Ergebnisse? Welche Arten von Veränderungen wurden wie oft erzählt?) und die Überprüfung des Prozesses selber (z.B. was wurde gelernt durch die Anwendung?).

## Eignung

Most Significant Change eignet sich gut

- wenn komplexe Projekte/Programme, multiple und unterschiedliche Wirkungen hervorbringen.
- wenn auch unerwartete Veränderungen erfasst werden sollen.
- um Wirkungen von grossen Programmen mit vielen Organisationsstufen zu erfassen.
- um Wirkungen von partizipativen Projekten/Programmen mit einem Fokus auf soziale Veränderungen zu erfassen.
- um Wirkungen zu erfassen, die mit traditionellen Methoden schlecht erfasst werden können.
- wenn keine Monitoring und Evaluation Vorkenntnisse vorhanden sind, es einfach zu kommunizieren ist.
- wenn ein detailliertes Bild von den Veränderungen gewünscht ist.
- um den Beitrag eines Projekts zur einer Entwicklung zu plausibilisieren (contribution).
- um zu lernen

Most Significant Change ist relativ zeitaufwändig und entfaltet seine Wirkung erst, wenn mehrere Runden von Auswahl und Feedback durchlaufen werden. Es ist deshalb weniger sinnvoll Most Significant Change einzusetzen,

- wenn eine erwartete Veränderung bestätigt werden soll.
- ein abgeschlossenes Projekt rückwirkend evaluiert werden soll.
- die durchschnittliche Erfahrung der Begünstigten ermittelt werden soll.
- eine schnelle und billige Evaluation zu Rechenschaftszwecken erstellt werden soll.

## Links

Der User Guide ist online verfügbar:

Rick Davies and Jess Dart, The Most Significant Change (MSC) Technique (2005)

Die Australische Beratungsfirma Clear Horizon (Jess Dart) stellt einen «Quick Start Guide» zur konkreten Implementierung von Most Significant Changes zur Verfügung.

«Quick Start Guide»

Most Significant Change auf Rick Davies' «Monitoring and Evaluation NEWS»:

Homepage





## Wirkungsmessung in der Entwicklungszusammenarbeit

### Zewo-Leitfaden für Projekte und Programme



## Theory of Change

Theory of Change ist ein vom Aspen Institute Roundtable on Community Change, New York, und ActKnowledge, New York, vorgeschlagener und geförderter Ansatz. Es ist zu beachten, dass mit dem Begriff «Theory of Change» in anderem Zusammenhang auch einfach irgendein Wirkungsmodell gemeint sein kann. Theory of Change im hier verwendeten Sinne bezeichnet eigentlich zwei Dinge: Erstens einen systematischen Projektplanungsprozess (Theory of Change Prozess oder Methode) und zweitens eine spezifische Form eines Wirkungsmodells (die eigentliche Theory of Change), welches das Produkt dieses Prozesses ist. Die Grundidee des Prozesses besteht darin, ausgehend von Oberziel und Projektziel des Projekts, zu bestimmen, welche Voraussetzungen (preconditions) das Projekt schaffen muss, damit diese Wirkungsziele erreicht werden können. Dann werden für Voraussetzungen und Ziele Indikatoren zu deren Messung festgelegt und es wird geplant, welche Aktivitäten zur Schaffung dieser Voraussetzungen unternommen werden müssen. Das Ganze wird schliesslich in einem Flussdiagramm respektive Wirkungsmodell grafisch dargestellt. Diese Darstellung ist die Theory of Change des Projekts. Ähnlich wie der Logical Framework Approach ist Theory of Change damit per se keine Wirkungsmessungsmethode, sondern hilft den Projekten und deren Evaluation bei der wirkungsorientierten Planung.

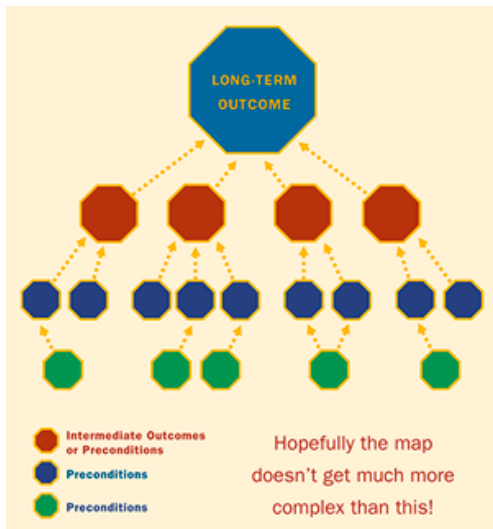
### Vergleich Theory of Change und Logical Framework Approach

Gemeinsam ist der Theory of Change Methode und dem Logical Framework Approach die systematische Vorgehensweise, um zu einem Wirkungsmodell zu kommen, und die Messung des Erfolgs mittels Indikatoren. Die Theory of Change Methode unterscheidet sich insbesondere darin, dass das zugrunde liegende Wirkungsmodell offener ist: Es sind viele Zwischenschritte zugelassen, es wird kein streng linearer Zusammenhang angenommen, die Aktivitäten können auf verschiedenen Stufen des Modells angesetzt werden.

### Planungsprozess

Der Prozess besteht aus den folgenden 5 Schritten:

1. Identify goals and assumptions
2. Backwards mapping and connecting outcomes
3. Developing indicators
4. Identifying interventions
5. Writing a narrative



Im ersten Schritt sollen das Oberziel und die Projektziele partizipativ erarbeitet werden. Ein besonderes Augenmerk wird dabei darauf gelegt, gleichzeitig festzulegen, welche externen Annahmen erfüllt sein müssen, damit diese Ziele überhaupt erreicht werden können. Im zweiten Schritt soll durch Rückwärtsinduktion herausgefunden werden, welche Zwischenresultate (Voraussetzungen) zeitlich und logisch vorher erreicht werden müssen, damit die Projektziele darauf folgen können. Zu beachten ist, dass es sich bei diesen Voraussetzungen (preconditions) ebenfalls um Wirkungen (Veränderungen, Zustände, erreichte Resultate) handeln soll und nicht um Aktivitäten. Auch in dieser Phase soll ein grosses Augenmerk auf die zugrunde liegenden Annahmen gerichtet sein. Das Resultat dieses Prozesses ist eine Wirkungskette (mehrere aufeinander folgende Wirkungen) respektive ein Wirkungsbaum.



Im dritten Schritt sollen für alle Voraussetzungen und Outcomes Indikatoren gefunden werden, damit der Fortschritt des Projekts während der Implementierungsphase laufend überprüft werden kann und schliesslich eine gute Datenbasis für eine Wirkungsmessung zur Verfügung steht. Der vierte Schritt besteht darin, festzulegen, an welcher Stelle in diesem Wirkungsbaum das Projekt seine Aktivitäten entfalten soll. Es wird davon ausgegangen, dass es Schritte gibt, die selbstständig stattfinden werden und andere, bei denen eine Intervention des Projekts (intervention) nötig sein wird. Das Endresultat des Prozesses ist also ein gezeichneter Wirkungsbaum, bei dem an den entsprechenden Stellen Indikatoren, Annahmen und Interventionen eingezeichnet sind.

Im fünften und letzten Schritt soll diese Grafik zusätzlich schriftlich erläutert werden.

## Eignung

Als Projektplanungsprozess soll Theory of Change in erster Linie den Dialog zwischen verschiedenen Stakeholdern erleichtern, zur Identifikation von korrekten Lösungen und zur Klärung und Konkretisierung von Zielen und Wirkungen eines Projekts beitragen und wirkungsorientiertes Monitoring sowie Evaluation ermöglichen. Theory of Change ist besonders geeignet

- wenn komplexe Projekte und Programme geplant werden.
- wenn Wirkungen des Programms mit einem engen Monitoring- und Evaluationssystemen (laufend) erfasst werden sollen.

Theory of Change hat den Anspruch, ein detailliertes Wirkungsmodell und Monitoringsystem zu implementieren und ist dementsprechend aufwändig

## **Links**

Die Theory of Change Methodik wurde in diesem User Guide publiziert:

Andrea A. Anderson, *The Community Builder's Approach to Theory of Change* (2005)

In diesem Dokument wird die Methode anhand eines realen Beispiels erläutert:

ActKnowledge and the Aspen Institute Roundtable on Community Change, *Guided Example: Project Superwomen* (2003)

ActKnowledge betreibt eine Theory of Change Website inklusive Online-Tool zum Zeichnen von ToCs.

Theory of Change Community

In dieser Powerpoint-Präsentation werden die Unterschiede von Theory of Change und Logic Model erläutert:

Andrea A. Anderson and Hélène Clark, *Theories of Change and Logic Models: Telling Them Apart* (2004)

## Wirkungsmessung in der Entwicklungszusammenarbeit

Zewo-Leitfaden für Projekte und Programme

# Method for Impact Assessment of Programmes and Projects (MAPP)

MAPP wurde 1999 von Dr. Susanne Neubart am Deutschen Institut für Entwicklungspolitik (DIE) entwickelt. Es ist ein partizipatives Verfahren zur Erfassung von Wirkungen eines Projekts oder Programms. MAPP basiert auf Gruppendiskussionen, in denen rückwirkend und mit Hilfe von logisch aufeinanderfolgenden Instrumenten Veränderungen und Wirkungen im Umfeld eines Projekts oder Programms erfasst und ausgewertet werden. In der Gruppe wird zuerst die Wirkung des Projekts allgemein und im Detail anhand mehrerer selbstbestimmter Indikatoren analysiert. Dann werden die relevanten Massnahmen und Aktivitäten des Projekts (und weiterer Akteure) aufgelistet und priorisiert. Schliesslich wird, ebenfalls in der Gruppe, der Beitrag der einzelnen Entwicklungsmassnahmen auf die festgestellten Entwicklungen bewertet. Gemäss den Autoren der Methode kann damit die Zuordnungslücke überbrückt werden. MAPP eignet sich gut zur Beurteilung von mehrdimensionalen Entwicklungsvorhaben. Unerwartete Wirkungen werden ebenfalls erfasst. Die Beurteilungen sind vornehmlich qualitativer Natur und basieren auf den subjektiven Einschätzungen der Gruppendiskussionsteilnehmenden.

## Verfahren

Das Verfahren besteht aus der Anwendung der folgenden 6 bis 8 Instrumente in einer logischen Abfolge.

- **Lebenslinie**

Die Gesamtentwicklung der Projektregion aus Sicht der Bevölkerung über den Zeitraum des zu evaluierenden Projekts wird auf einer Fünf-Punkte-Skala bewertet und grafisch aufgezeichnet.

- **Trendanalyse**

Die Entwicklung über diese Zeitperiode wird anhand mehrerer Kriterien detailliert erfasst und ein Gesamttrend für jedes Kriterium ermittelt. Dieser Schritt beinhaltet auch die Definition der Kriterien (Indikatoren) durch die Teilnehmenden der Gruppendiskussion selbst.

- **Cross-Checking**

Zur Überprüfung der Ergebnisse der Trendanalyse können Statistiken, Monitoringdaten, Beobachtungen usw. herangezogen werden.

- **Massnahmenliste**

Die Massnahmen des betrachteten Projekts sowie allfälliger weiterer Akteure (andere Projekte, Regierung usw.) werden aufgelistet und gemäss ihrer Relevanz für die Begünstigten in einer Rangliste bewertet. Zusätzlich wird auch der Beitrag der Begünstigten selber in Form von Arbeit und Finanzen bewertet.



Grafik: Neubart (2010)

