



## Wirkungsmessung für NPO

Zewo-Leitfaden für Dienstleistungen und Projekte im Inland



# Schritt 5: Wirkung beurteilen

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

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

## So wird es gemacht

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

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

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

- Welche Empfehlungen braucht es?

**Resultate**

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

## **ACHTUNG**

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



## Wirkungsmessung für NPO

Zewo-Leitfaden für Dienstleistungen und Projekte im Inland



# Auswertung

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

## Zusammenführung

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

## Interpretation

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

## WICHTIG

Folgende allgemein anerkannte Standards sind zu beachten:

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



**Stiftung Zewo**

Schweizerische Zertifizierungsstelle für gemeinnützige,  
Spenden sammelnde Organisationen

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

## Wirkungsmessung für NPO

Zewo-Leitfaden für Dienstleistungen und Projekte im Inland



# Quantitative Daten

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

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

## WICHTIG

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



## Wirkungsmessung für NPO

Zewo-Leitfaden für Dienstleistungen und Projekte im Inland



# Qualitative Daten

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

## Es werden folgende Protokolltypen unterschieden:

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

## ACHTUNG

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

## Die Auswertung der Protokolle erfolgt in vier Schritten:

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

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

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

## **WICHTIG**

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



## Wirkungsmessung für NPO

Zewo-Leitfaden für Dienstleistungen und Projekte im Inland



# Zuordnungslücke

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

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

## Eindeutige Zuordnung oder Plausibilisierung

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

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

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

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

## Beispiele für Formulierungen zur Wirkung

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

- **Eindeutig zuordenbare Wirkungen**

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

Hause wohnen können.

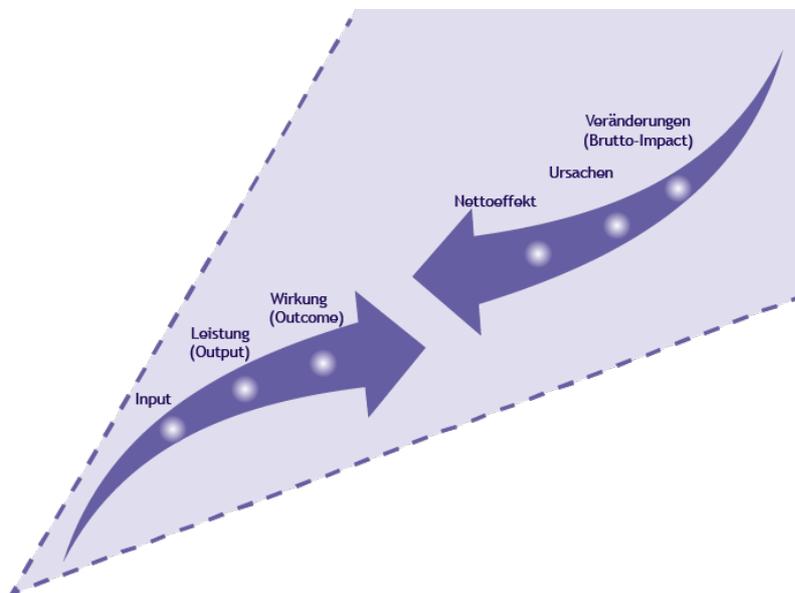
- **Plausible Wirkung**

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

## Alternative Ansätze

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

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



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

### ACHTUNG

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

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



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

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

## Wirkungsmessung für NPO

Zewo-Leitfaden für Dienstleistungen und Projekte im Inland



# Aggregation

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

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

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

## Meta-Evaluation

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



## Wirkungsmessung für NPO

Zewo-Leitfaden für Dienstleistungen und Projekte im Inland



# Bericht

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

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

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

## ACHTUNG

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



## Muster zur Struktur eines Berichts zur Wirkungsmessung

- 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
    - 2.1 Feststellungen
    - 2.2 Beurteilungen und Schlussfolgerungen
- Gesamtbeurteilung und Empfehlungen