

schen werden von den vielen ehrenamtlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern wie auch den Spenderinnen und Spendern durch aktive und regelmäßige Mitarbeit und Förderung anerkannt. Die Zusammenarbeit mit den kommunalen Behörden und den nahestehenden Institutionen und Organisationen einschließlich der Presse ist gefestigt. Eine Abschiebung wohnungsloser Menschen an den Rand der Stadt wie noch Mitte der 1980er-Jahre scheint heute undenkbar.

*Dr. Alex Füller ist Vorstandsvorsitzender des Heidelberger Vereins Obdach e.V. zur Begleitung und Unterstützung wohnungsloser Menschen. E-Mail: fueller@obdach-hd.de*

#### Literatur

**LWV Baden:** Hilfe zur Überwindung besonderer sozialer Schwierigkeiten. Unveröffentlichte Stellungnahme. Karlsruhe 2000

**Ministerium für Arbeit und Sozialordnung, Familie, Frauen und Senioren Baden-Württemberg** (Hrsg.): Wohnungslosigkeit in Baden-Württemberg. Bremen und Stuttgart 2015

**OBDACH e.V.:** 20 Jahre OBDACH e.V. Heidelberg 2007

**OBDACH e.V.:** Jahresberichte 2008-2016. Heidelberg

## WIRKUNGSMESSUNG BEI NPO: NOTWENDIGES ÜBEL ODER TEIL DER STRATEGIE? | Wirkungsmessung und Entwicklungspotenzial bei Spendensammelnden Organisationen in der Schweiz

*Oliver Bieri; Sibylle Studer*

**Zusammenfassung** | Schweizer NPO setzen sich intensiv mit dem Thema Wirkungsmessung auseinander. Eine Studie bei Spendensammelnden NPO in der Schweiz belegt die starke Wirkungsorientierung in NPO, aber auch vielseitige Hemmnisse für deren Wirkungsmessung. Wir zeigen auf, wie diese Hemmnisse abgebaut werden können und verweisen dabei auf aktuelle Beispiele.

**Abstract** | NPO in Switzerland intensively deal with the subject of efficiency measurement. A study examining fundraising Swiss NPO proves that efficiency measurement in NPO is very strong, although it is constrained by a wide range of obstacles. Referring to current examples we show how these obstacles can be removed.

**Schlüsselwörter** ▶ Non-Profit-Organisation  
▶ Spendenwesen ▶ Schweiz  
▶ Wirksamkeitsforschung ▶ Evaluation

**Wirkungsmessung warum und wozu?** | Die Non-Profit-Organisationen (NPO) in der Schweiz stehen im Wettbewerb um abnehmende Zahlungen der öffentlichen Hand. Darüber hinaus gründen internationale NPO zunehmend Ableger in der Schweiz und machen so nationalen NPO die Spendengelder streitig (Schnurbein 2013). Gleichzeitig steigen die Erwartungen an die Professionalität der NPO und der Druck, Wirksamkeit zu belegen (Bütikofer u.a. 2015, Bernet; Gmür 2015, Schnurbein; Bethmann 2010, Schnurbein 2013). Von einer professionellen Organisation wird erwartet, dass sie ihren Erfolg einschätzen kann und sich ständig weiterentwickelt. Da eine NPO jedoch nicht wie andere Unternehmen an einem Markt ein Produkt verkauft und eine direkte Gegenleistung vom Kunden in Form einer Geldzahlung erhält, kann der

Erfolg nicht am Gewinn gemessen werden (*Anheier; Toepler* 2005). Den Erfolg von NPO zu messen und zu belegen, ist daher weitaus vielschichtiger (*Herman; Renz* 2008).

Viele NPO zählen in ihren Berichterstattungen ihre Produkte und Dienstleistungen auf. In der Theorie der Wirkungsmessung werden solche Produkte und Dienstleistungen als Output bezeichnet (*W.K. Kellogg Foundation* 2006, *Balthasar* 2000). Wirkungsmodelle gliedern die Wirkungsentfaltung einer Intervention entlang von fünf Stufen. Die Stufen umfassen das Konzept, die Umsetzung, den Output, den Outcome und den Impact. Während die Erfassung des Outputs als Leistungsmessung verstanden wird, bezieht sich die Wirkungsmessung auf die letzten zwei Stufen des Wirkungsmodells: Erst in der Wirkung bei der Zielgruppe (Outcome) und schließlich als Beitrag zur Lösung von Problemen auf der übergeordneten gesellschaftlichen Ebene (Impact). Entlang dieser Wirkungsentfaltung vom Output über den Outcome zum Impact nimmt die Komplexität der Wirkungszusammenhänge zu, wodurch Wirkungsmessung zu einer großen Herausforderung wird. Kausale Wirkungszusammenhänge zwischen einer Intervention und den Wirkungen bei den Zielgruppen sind oft nur schwer mess- und belegbar. Während sich im Rahmen des New Public Management in der Schweizer Verwaltung bereits in den 1990er-Jahren eine Wirkungsorientierung sowie Wirkungsmessungen zu etablieren begannen (*Wüest-Rudin* 2002, *Hirsbrunner* u.a. 2001), befindet sich die Auseinandersetzung mit der Wirkungsmessung bei NPO weiterhin im Aufbau.

NPO betreiben jedoch nicht primär Wirkungsmessung, um auf äußere Erwartungen an die NPO zu reagieren und ihre Tätigkeiten zu legitimieren. Eine Studie bei den größten Spenden sammelnden Organisationen in der Schweiz belegt, dass Wirkungsmessung deutlich stärker von organisationsinternen Akteuren, insbesondere der Geschäftsleitung, nachgefragt wird als von außerhalb (*Rieder; Bieri* 2009). Wirkungsmessung wird auch eingesetzt, um Lernprozesse einzuleiten und die Tätigkeiten der Organisation zu lenken. Neben der öffentlichen Verwaltung, die Leistungsaufträge auf den Ebenen der Gemeinden, Kantone und des Bundes formuliert, prägen auch Dachverbände die Entwicklungen von NPO. Im sozialen Bereich und Gesundheitsbereich prägen insbesondere die Dachverbände Curaviva (für Heime und andere

stationäre Einrichtungen), INSOS (für Behinderteneinrichtungen) und der Spitex-Dachverband die Leitung und Arbeitsweise – und somit zumindest indirekt die Wirkungsmessung – von NPO (*Bernet; Gmür* 2015). Dachverbände von Schweizer Stiftungen wie Swissfoundations und Profonds bieten ihren Mitgliedern Weiterbildungen zu Wirkungsmessung an. Die Stiftung Zewo (Schweizerische Zertifizierungsstelle für gemeinnützige, Spenden sammelnde Organisationen) hat sich explizit dem Thema Wirkungsmessung in der Schweiz angenommen und dazu eine Studie in Auftrag gegeben (*Rieder; Bieri* 2009).

### **Status quo der Wirkungsmessung bei NPO in der Schweiz**

Im Folgenden gehen wir auf den Stand der Wirkungsmessung bei Spenden sammelnden NPO in der Schweiz ein. In der Schweiz stärkt die Stiftung Zewo die Wirkungsorientierung in NPO. Sie vergibt das „Zewo-Label“ an Spenden sammelnde Organisationen, welche ihre Spendengelder zweckbestimmt, wirksam und wirtschaftlich einsetzen. Inzwischen haben rund 500 Spenden sammelnde Organisationen das Zewo-Label. Sie weisen zusammen ein Spendeneinkommen von mehr als einer Milliarde Schweizer Franken pro Jahr aus. Somit vereinen sie je nach Schätzung<sup>1</sup> rund ein Drittel bis die Hälfte des gesamten privaten Spendenvolumens in der Schweiz. Die Stiftung Zewo hat im Jahr 2004 in einem ersten Schritt eine einheitliche Definition und Methodik zur Messung der Wirtschaftlichkeit eingeführt, welche alle zertifizierten NPO einhalten müssen. Damit ist sichergestellt, dass Spendengelder effizient und transparent eingesetzt werden. Neben der Transparenz der Spendenverwendung begann sich die Stiftung Zewo in einem zweiten Schritt mit der Wirkung der Spendengelder auseinanderzusetzen. Im Jahr 2008 startete sie eine Bestandsaufnahme und Bedarfsabklärung zur Wirkungsmessung in Schweizer NPO (*Rieder; Bieri* 2009). Basierend auf den Studienergebnissen wurden zwei Leitfäden zur Wirkungsmessung erarbeitet: einer für die Entwicklungszusammenarbeit (2011) und einer für NPO im Gesundheits-, Sozial- und Umweltbereich (2013).

Seit 2016 behandelt einer der 21 Standards der Zewo-Zertifizierung die Wirkungsorientierung. Dieser Standard verlangt, dass jede Organisation Wirkungsziele definiert, Verantwortliche für die Wirkungsorien-

<sup>1</sup> Das gesamte private Spendenvolumen in der Schweiz wird auf zwei bis drei Milliarden Franken geschätzt (*Helmig* u.a. 2010, *Schnurbein; Bethmann* 2010).

tierung bestimmt, die angestrebten Veränderungen bei der Zielgruppe regelmäßig überprüft und in der Berichterstattung auf fünf Fragen<sup>2</sup> zur Wirkungsorientierung Bezug nimmt. Im Vergleich zu den Anforderungen an die Standards zur Wirtschaftlichkeit ist der Standard zur Wirkungsmessung weicher formuliert, er verfolgt das Prinzip „comply or explain“: Wenn eine Organisation von den Standards abweicht, ist sie verpflichtet, die Abweichung zu begründen. Damit wird der Tatsache Rechnung getragen, dass der Non-Profit-Sektor auch in Bezug auf den Entwicklungsstand und die Ausgestaltung verschiedener Systeme zur Wirkungsmessung sehr heterogen ist und ein eng definierter Standard nicht allen NPO gleichermaßen gerecht wird. Mit dem Standard geht die Stiftung Zewo jedoch über die Anforderungen des Swiss NPO Codes hinaus, welcher keine expliziten Anforderungen an die Wirkungsmessung stellt.

**Umsetzung der Wirkungsmessung ist noch ausbaufähig** | Im Rahmen der Entwicklung der Leitfäden zur Wirkungsmessung wurde im Jahr 2009 eine Befragung der Organisationen mit Zewo-Label durchgeführt. Bei dieser Vollerhebung wurde ein Rücklauf von 45 Prozent erzielt, die Zahl der Probanden betrug 223 (Rieder; Bieri 2009). Gemäss der Studie stellen mehr als drei Viertel der Organisationen Überlegungen zur Wirkungsmessung an. Es besteht jedoch eine Diskrepanz zwischen der Auseinandersetzung und der tatsächlichen Anwendung von Wirkungsmessung: Rund 40 Prozent der befragten Organisationen geben an, dass sie die Wirksamkeit ihrer Aktivitäten messen. Im sozialen und Gesundheitsbereich geben sechs Jahre später 54 Prozent der NPO an, die langfristige Zielerreichung zu überprüfen (Bernet; Gmür 2015).<sup>3</sup> Die selbst deklarierte Wirkungsmessung der NPO mit Zewo-Label beruht in den meisten Fällen auf einer Selbstbeurteilung der Projektverantwortlichen,

**2** Was wollen wir als Organisation erreichen? Mit welchen Strategien wollen wir diese Ziele erreichen? Welche Mittel und Fähigkeiten haben wir, um diese Strategien umzusetzen? Wie wissen wir, ob wir Fortschritte machen? Was haben wir bisher erreicht und was noch nicht?

**3** „Der Kreis der befragten Organisationen wurde aus den öffentlich zugänglichen Adresslisten von drei Dachverbänden (CURAVIVA, INSOS und SPITEX Verband) sowie der Stiftung ZEW0 (eingegrenzt auf Gesundheitsorganisationen) zusammengestellt, wobei das Ziel einer Vollerhebung verfolgt und weitgehend erreicht wurde. [...] Die Rücklaufquote betrug insgesamt 15 %. [N = 412]“ (Bernet; Gmür 2015, S. 27).

teilweise gestützt auf Umfragen und Rückmeldungen der Zielgruppen. Während die Beurteilung von Wirkungen im Rahmen von Führungsinstrumenten (zum Beispiel Logframes) verbreitet ist, werden selten systematisch wissenschaftliche Methoden angewendet, um Wirkungen zu messen. Die Autoren der Studie schätzen, dass eine systematische Wirkungsmessung unter Anwendung von wissenschaftlichen Methoden in zehn bis maximal 20 Prozent der Organisationen durchgeführt wird. Eine solche Wirkungsmessung kommt insbesondere dort vor, wo Projekte von öffentlichen Institutionen finanziert werden.

**Leistungsverträge fördern die Wirkungsmessung** | Eine deutliche Mehrzahl (76 Prozent) der befragten Schweizer NPO mit Zewo-Label sieht einen stärkeren Zusammenhang zwischen Wirkungsmessung und Fundraisingerfolg bei staatlichen Stellen als bei Spendensammlungen bei privaten Personen (56 Prozent). Die Studie zeigt aber auch, dass ein Leistungsauftrag mit öffentlichen Institutionen erst dann Einfluss auf die Durchführung von Wirkungsmessungen hat, wenn im Vertrag Wirkungsziele (Zielvorgaben und Indikatoren) definiert sind. Ansonsten führen Verträge vor allem dazu, dass Leistungen (Output), nicht aber Wirkungen im Sinne von Outcome und Impact systematischer dokumentiert werden. In dem Zusammenhang lässt sich auch das Ergebnis der Studie bei NPO im Schweizerischen Sozial- und Gesundheitsbereich interpretieren, welche aufzeigt, dass Impact-Daten für die Beurteilung des Organisationserfolgs als weniger wichtig erachtet werden als Output-Daten (Bernet; Gmür 2015).

**Hemmende Faktoren** | Die Schweizer NPO mit Zewo-Label zeigen eine hohe Wirkungsorientierung, jedoch führen sie systematische Wirkungsmessungen nur in geringem Umfang durch (Rieder; Bieri 2009). Zudem zeigt die Studie von Rieder und Bieri, dass NPO, welche von einem positiven Zusammenhang zwischen der Wirkungsmessung und dem Erfolg von Fundraisingmaßnahmen ausgehen, deswegen häufiger Wirkungsmessungen durchführen. Es scheint demnach eine Diskrepanz zwischen der Einschätzung der Bedeutung von Maßnahmen der Wirkungsmessung und deren tatsächlicher Umsetzung vorzuliegen. Anhand von Interviews mit zwölf Vertreterinnen und Vertretern von Schweizer NPO und von sieben Förderinstitutionen wurden verschiedene Faktoren identifiziert, die die Durchführung von Wirkungs-

messung hemmen (*ebd.*). Ein Hemmnis bilden die Kosten, und insbesondere für kleine NPO und kleine Projekte kann es schwierig sein, eine Wirkungsmessung durchzuführen, die in einem angemessenen Verhältnis zu den Gesamtkosten steht. Weiter hemmen der Mangel an personellen und finanziellen Ressourcen sowie Know-how die Durchführung von Wirkungsmessung.

Oft haben die Verantwortlichen auch Schwierigkeiten, inhaltlich sinnvolle Indikatoren zu definieren und die Wirkung ihrer Tätigkeiten von anderen Einflussfaktoren abzugrenzen. Zudem hängt die Durchführung von Maßnahmen zur Wirkungsmessung davon ab, ob deren Nutzen in der Geschäftsleitung und von den Projektmitwirkenden als hoch eingeschätzt wird. Hier sei auf die kritischen Perspektiven auf Leistungs- und Wirkungsmessung hingewiesen (*Gmür u.a. 2013*), welche insbesondere auch in der Sozialen Arbeit intensiv diskutiert werden: *Minning u.a. (2013)* verdeutlichen beispielsweise die fast unlösbare Herausforderung, bei der Quantifizierung und Monetarisierung von Nutzen dem Aspekt der Verteilungsgerechtigkeit aus Sicht der Adressatinnen und Adressaten, „gemessen“ an Werten wie Inklusion, Teilhabe, Steigerung der Lebensqualität etc., gerecht zu werden.

**Trend zu mehr Wirkungsmessung?** | Während die Studie in NPO mit Zewo-Label (*Rieder; Bieri 2009*) den Stand der Wirkungsmessung aus dem Jahr 2009 erfasste, fragte sie auch nach einer Einschätzung der zukünftigen Entwicklung: Rund 60 Prozent der befragten NPO gaben an, dass die Aktivitäten zur Messung der Wirkungen in Zukunft zunehmen werden. In Interviews wurden mehrere Gründe für diesen Trend angeführt: die Angleichung an die Wirkungsmessungspraktiken internationaler Organisationen, der steigende Legitimationsdruck gegenüber den Geldgebern und die Zunahme der Konkurrenz zwischen den NPO um Spendengelder und öffentlichen Zuwendungen. Gemäß einer Studie bei NPO im Sozial- und Gesundheitsbereich hat zudem die Wachstumserwartung bei den Klienten- und Nutzerzahlen in stationären Einrichtungen einen positiven Einfluss darauf, ob die Wirkungsmessung (auf Impact-Ebene) als wichtig für den Organisationserfolg eingeschätzt wird (*Bernet; Gmür 2015*).

Parallel zum beschriebenen Trend hin zu mehr Wirkungsmessung wächst auch das Angebot an Weiterbildungen zu Wirkungsmessung in NPO,<sup>4</sup>

was auf eine zunehmende Professionalisierung der Wirkungsmessung in NPO hindeutet. So berichten auch rund 40 Prozent der NPO mit Zewo-Label, dass Teile des Personals Aus- und Weiterbildungen zum Thema Evaluation oder Wirkungsmessung besucht haben (*Rieder; Bieri 2009*). *Bernet und Gmür (2015)* können aufzeigen, dass Wirkungsmessung (auf Outcome-Ebene) in denjenigen NPO ausgebaut ist, welche vor relativ kurzer Zeit eine Neubesetzung in der Geschäftsleitung erfahren haben und von einer Geschäftsleitung mit Hochschulstudium geleitet werden. Diese Trends sprechen dafür, dass in Zukunft die Hemmnisse in der Wirkungsmessung weiter abgebaut werden.

**Wege, um Hemmnisse der Wirkungsmessung abzubauen** | Hemmnisse gegenüber der Wirkungsmessung gilt es abzubauen, Wirkungsmessung mit bestehenden Führungs- und Qualitätssicherungsinstrumenten zu verknüpfen. Wirkungsmessung ist dann besonders nützlich, wenn die Resultate der Wirkungsmessung in bestehende Führungsinstrumente integriert werden (*Hirsbrunner u.a. 2001*). Entsprechend dem Entwicklungsstand der anderen Führungsinstrumente trägt die Auseinandersetzung mit Wirkungsmessung entscheidend zur wirkungsorientierten Strategieentwicklung bei, etwa unter Anwendung der „Theory of Change“-Methode zur Entwicklung von Wirkungsmodellen (*Taplin; Clark 2012*). Die Einführung von Wirkungsmessungen kann auch zur Zusammenführung bestehender Führungsinstrumente in ein neues, integrales System führen. Am Fallbeispiel des Schweizerischen Zentralvereins für das Blindenwesen zeigen *Bütikofer u.a. (Bütikofer u.a. 2015)*, wie „gleichzeitig das ‚Wirkungsraster‘ mit den Indikatoren, die dazugehörigen Erhebungsinstrumente sowie die standardisierte Form der Management-Review entworfen“ und mit bestehenden Führungsinstrumenten verknüpft wurden.

In den zurückliegenden Jahren wurden mehrere Leitfäden entwickelt, welche die Umsetzung der Wirkungsorientierung und -messung unterstützen, sowohl im Kontext der Schweiz (2013) wie auch im internationalen Kontext (*Kurz; Kubek 2013, Zewo 2011*). Bei der Umsetzung von Wirkungsmessungen kann zudem auf die Standards der Schweizerischen Evaluations-

4 unter anderem an der Universität Basel seit 2010, an der Universität Bern seit 2013 sowie integriert in den Master of Advanced Studies in Development and Cooperation an der ETH Zürich spätestens seit der Publikation des Zewo-Leitfadens im Jahr 2011

gesellschaft SEVAL und Evaluationsleitfäden für verschiedene Tätigkeitsbereiche zurückgegriffen werden, in denen jedoch Evaluation breiter als die spezifische Wirkungsmessung auf Outcome- und Impact-Ebene definiert wird.

**Prioritäten setzen** | Da Wirkungsmessung methodisch anspruchsvoll und aufwendig ist, bedarf es einer Einschränkung auf bestimmte Bereiche der gesamten Organisation. Pragmatisch gesehen bestimmt oft die Höhe der Projektgelder darüber, ob überhaupt eine Wirkungsmessung in Erwägung gezogen wird. Bei einem bescheidenen Budget ist es sinnvoll, sich auf zentrale Zielgruppen zu beschränken und keine (kostenintensiven) Befragungen breiter Bevölkerungsschichten zu planen. Als Beispiel belegt die Krebsliga Ostschweiz anhand der spezifischen Befragung von Angehörigen, die Beratung zu palliativer Pflege in Anspruch genommen haben, die Wirkung bei den Angehörigen sowie die indirekt berichtete Wirkung bei den Pflegebedürftigen (Schneider 2014). Messungen bei Zielgruppen verweisen meist auf Wirkungen auf Projektebene, während Wirkungen auf Programm- und Organisationsebene komplexerer Erfassungsmethoden bedürfen. Aus strategischer Perspektive werden die Kosten einer umfassenden Wirkungsmessung insbesondere dort in Kauf genommen, wo die Erwartungen bezüglich der angestrebten Wirkungen besonders hoch sind (Leuchtturmprojekte) oder neue, strategisch wichtige Wirkungsfelder erschlossen werden. Auch ist eine Wirkungsmessung dann besonders Nutzen stiftend, wenn sich ein Projekt im Übergang von der Pilotphase ins ständige Angebot befindet und eine Grundlage für die Entscheidung über eine Weiterführung des Projektes benötigt wird.

**Ziel der Wirkungsmessung mit Stakeholder klären** | Wirkungsmessung dient nicht nur der Legitimation nach außen, sondern kann auch intern Lernprozesse beeinflussen und zukünftige Tätigkeiten der Organisation lenken (Zewo 2013). Erst wenn sich die Mitwirkenden über die Ziele einer Wirkungsmessung klar sind, kann diese nutzbringend durchgeführt werden. Insbesondere bei NPO, die Dienstleistungen im Auftrag unterschiedlicher Akteure erbringen, gilt es, sich auf eine Zielsetzung der Wirkungsmessung zu einigen und die Zuordnung der Wirkungen auf die Beiträge der verschiedenen Auftraggeber zu diskutieren. Im föderalen System der Schweiz bedeutet

dies, dass oft das Zusammenspiel mehrerer Ebenen (Gemeinde, Kanton und Bund) berücksichtigt werden muss (Minning u.a. 2013). Neben den externen sind auch die internen Stakeholder einzubeziehen. So nennen Bütikofer u.a. (2015) die Einbindung der Bereichsleitenden als zentralen Erfolgsfaktor für die Akzeptanz von Leistungs- und Wirkungsmessung. Es ist zudem elementar, sich der unterschiedlichen Zielgruppen und Anspruchsgruppen bewusst zu werden, denn diese sind die Träger der Wirkungen im Sinne von Outcomes, welche schließlich nur bei den Zielgruppen selbst gemessen werden können. Es kann zielführend sein, die Zielgruppen in die Begleitgruppe der Wirkungsmessung zu integrieren und bei der Entwicklung der Wirkungsindikatoren mit den Verantwortlichen der Geschäftsbereiche zusammenzuarbeiten, was die Angemessenheit der Indikatoren stark erhöht (ebd.).

**Wirkung qualitativ und quantitativ definieren** | Da nicht alle Wirkungen in gleicher Weise gemessen werden können (Kurz; Kubek 2013), müssen quantitative Indikatoren mit qualitativen Wirkungsbelegen ergänzt werden. Schwer zu messen sind beispielsweise Wirkungen, die sich auf das Nichteintreten einer Veränderung (Bütikofer u.a. 2015) beziehen oder die erst nach längerer Zeit eintreten (und sich dann oft schwer auf ein spezifische Intervention einer NPO zurückführen lassen). Ebenso kann es vorkommen, dass die Zielgruppen nicht befragt werden können oder wollen, beispielsweise wenn eine anonyme Beratung am Telefon angeboten wird. Weiter sind Wirkungen von Projekten mit einer diffusen Zielgruppe – beispielsweise von Kampagnen, Präventionsarbeit oder offenen Angeboten – schwieriger nachzuweisen.

Wirkungsmessung kann demnach die Befürchtung wecken, dass nicht messbare Wirkungen vernachlässigt, Projekte mit gut messbaren Wirkungen bevorzugt werden (Minning u.a. 2013). Es gilt, in der Organisation das Verhältnis zwischen messbaren und nur schwierig messbaren Wirkungen zu thematisieren und die Bedeutung der Wirkungsmessung in Bezug auf andere Führungsinstrumente und Entscheidungsgrundlagen einzuordnen. So formulieren Bütikofer u.a. (2015), dass Zahlenmaterial bestehendes Erfahrungswissen und Intuition nicht verdrängen, sondern ergänzen soll. Um Widerstände gegen Wirkungsmessungen zu entschärfen, ist es sehr hilfreich, Wirkung nicht nur quantitativ, sondern auch qualitativ zu erfassen (Flick 2008). Qualitative Wirkungsindikatoren verweisen

beispielsweise auf positive Veränderungen in der Lebensqualität oder die soziale Integration: Wirkungen, die schwer in einer Zahl fassbar oder in einem konkreten Nutzwert messbar sind. In dem Sinne wurde zum Beispiel beim Schweizerischen Roten Kreuz eine qualitative Wirkungsmessung der Sprachentwicklung und der Entwicklung des Selbstvertrauens aufgrund eines Integrationsprojektes durchgeführt (Etienne 2013).

**Mittel für die Wirkungsmessung mobilisieren** | Die Stiftung Zewo empfiehlt, jährlich etwa 0,5 bis 2,5 Prozent vom gesamten Aufwand für Dienstleistungen und Projekte für Wirkungsmessungen zu reservieren. Die finanziellen Ressourcen für die Wirkungsmessung werden idealerweise bereits in der Planung von Projekten berücksichtigt und bei der Mittelbeschaffung aktiv thematisiert. Im Swiss Foundation Code (Sprecher 2015) wird empfohlen, dass die Stiftung mit den Destinatären die Projektvaluation vereinbart und die dazu erforderlichen Kosten im Projektbeitrag eingeplant werden. Damit ist eine Argumentationsgrundlage für Spenden sammelnde Organisationen geschaffen, um die Auftraggeber in die Mitverantwortung für Wirkungsbelege zu nehmen. Einige Hilfswerke in der Schweiz verfolgen bei Verträgen mit der öffentlichen Hand zudem den Ansatz, dass Auftraggeber und Auftragnehmer jährlich fünf bis zehn Prozent der Auftragssumme in einen Fonds einzahlen. Oft wird auch vereinbart, dass Mittel vor Ablauf eines Leistungsvertrags für einen Wirkungsbericht eingesetzt werden können. Die Einbeziehung des Auftraggebers in die Finanzierung der Wirkungsmessung bedingt auch, dass Themen und Inhalte des Wirkungsberichts gemeinsam festgelegt werden.

**Daten für Wirkungsmessung sicherstellen** | Elementar für jede Wirkungsmessung ist die Aufbereitung von Daten. Um zu illustrieren, wie sich ein Zustand aufgrund einer Intervention verändert hat, ist es notwendig, bereits vorab mit der Datenerhebung zu beginnen (Zewo 2013). Dabei kann meist auf bestehende Führungsinstrumente und bestehendes Know-how aufgebaut werden. Durch das Controlling werden in vielen Organisationen Informationen zu Arbeitsabläufen und der Wirtschaftlichkeit der Prozesse und Leistungen erhoben. Weiter bereiten Systeme zur Qualitätssicherung Informationen zur Organisationsstruktur, zu Prozessen und zur Qualität der

Leistungen auf. Für den Bereich der Outputs können Daten oft als sogenannte Prozessdaten gewonnen werden. Ein geschicktes Design der Wirkungsmessung nutzt diese bereits bestehenden Daten beziehungsweise die Erhebungsinstrumente. So zeigt ein Beispiel bei Pro Infirmis Schweiz, wie Daten zur Lebensqualität und Selbstwirksamkeit der Leistungsempfängerinnen und -empfänger bereits bei der Kontaktaufnahme (Intake) im Case Management erfasst und dann ein zweites Mal beim Fallabschluss erhoben und durch Einschätzungen von externen Fachpersonen ergänzt werden (Zewo 2013).

**Verantwortlichkeiten klären** | Der Nutzen einer Wirkungsmessung hängt stark von der Akzeptanz der Resultate ab. Je nach Publikum und Inhalt werden Wirkungsmessungen mit externer Unterstützung oder intern selbst durchgeführte Messungen besser aufgenommen (Balthasar 2012). Eine Wirkungsmessung durch Externe ist dann besonders angebracht, wenn hohe methodische Anforderungen bestehen oder die politische Akzeptanz und dadurch die Unabhängigkeit der Berichterstattung besonders wichtig sind. Eine interne Wirkungsmessung ist vorzuziehen, wenn die interne Steuerung im Zentrum steht, internes Lernen und Prozesse wichtig sind und wenn Daten relativ einfach erhoben werden können.

**Kosten-Nutzen-Verhältnis der Wirkungsmessung optimieren** | Das Kosten-Nutzen-Verhältnis von Wirkungsmessung kann optimiert werden, wenn die Resultate nicht nur für die konkrete Umsetzung der gewonnenen Erkenntnisse in der untersuchten Intervention, sondern auch für weitere Organisationsziele genutzt werden. So können Resultate der Wirkungsmessung gezielt für die Öffentlichkeitsarbeit beziehungsweise die Positionierung der NPO eingesetzt werden. Der WWF Schweiz kommuniziert zum Beispiel seine Zielindikatoren und den Grad der Zielerreichung auf seiner Homepage im Internet und in Broschüren, wobei die Ziele (noch) häufiger auf der Output- als auf der Wirkungsebene definiert sind. Die online verfügbaren Wirkungsberichte des Hilfswerks HEKS präsentieren neben Daten zum Output Ausschnitte aus Befragungen der Zielgruppe sowie Videos. Neben der Kommunikation von Zahlen wird auch immer öfter die Wichtigkeit von wirkungsorientiertem „Storytelling“ thematisiert, insbesondere in Bezug auf das Fundraising (Chase Lockshin 2016).

An der Kommunikation von Wirkungen zeigen sich auch Förderstiftungen interessiert, die vermehrt einen auf Wirkungsbelegen basierenden Erfahrungsaustausch zwischen NPO anregen: Resultate aus Wirkungsmessungen ermöglichen somit die Positionierung der eigenen NPO bei solchen Veranstaltungen (Mercator 2012) oder im Internet. Die Age Stiftung publiziert beispielsweise die Schlussberichte und Evaluationen der von ihr geförderten Projekte auf ihrer Internetseite und unterstützt teilweise auch die wissenschaftliche Begleitung von Projekten. Zudem kann der Nutzen einer Wirkungsmessung wie bereits oben angesprochen dadurch gesteigert werden, dass die Ergebnisse und die Erhebungsmethoden mit bestehenden Führungsinstrumenten verknüpft werden. Das Fallbeispiel des Schweizerischen Zentralvereins für das Blindenwesen SZB zeigt, dass es gelingen kann, Wirkungsindikatoren so zu definieren, dass sie wiederholt gemessen werden können und somit ohne großen Zusatzaufwand eine Vergleichbarkeit über die Zeit hinweg ermöglichen (Bütikofer u.a. 2015). Werden systematisch gleiche Indikatoren bei verschiedenen Projekten erhoben, ergeben sich weitere Vergleichsmöglichkeiten. Zum Beispiel schafft eine Impact-Studie des Schweizerischen Roten Kreuzes länderübergreifende Lerneffekte (Molesworth 2015), wodurch sich der Nutzen der Wirkungsmessung im Vergleich zu den Kosten nochmals steigern mag.

**Fazit: Wirkungsmessung nicht immer und überall** | Wirkungsmessung gehört zu einem modernen Managementverständnis in NPO. Dies zeigt sich unter anderem in der hohen Wirkungsorientierung der Schweizer NPO mit Zewo-Label. Zugleich sind der Wirkungsmessung Grenzen gesetzt: methodisch, ökonomisch wie auch normativ. Methodisch bleibt es eine Herausforderung, kausale Wirkungszusammenhänge eindeutig nachzuweisen und interventionspezifische Wirkungen von externen Einflüssen zu isolieren. Ökonomisch betrachtet sind – auch selbst organisierte und initiierte – Wirkungsmessungen zu kostspielig, als dass sie immer und überall durchgeführt werden könnten. Auf normativer Ebene ist dringend davor zu warnen, alle Entscheidungen und Aktivitäten den Ergebnissen von Wirkungsmessungen unterzuordnen. Es darf nicht vergessen werden, dass unter Umständen zentrale Wirkungen kaum gemessen werden können und eine Wirkungsmessung somit nur einen Ausschnitt aller möglichen und erstrebenswerten Wirkungen erfasst. Es darf daher nicht sein,

das NPO sich nur noch auf das konzentrieren, was auch messbar ist und aufgrund einfacher Wirkungszusammenhänge gute Ergebnisse bringt. Denn NPO werden eben gerade für ihre Innovationsfähigkeit geschätzt, wenn sie die genaue Wirkungsweise von neuen Interventionen während der Pilotphase austesten und weiterentwickeln, ohne die Wirkungsindikatoren vorab bereits zu kennen.

Bei all diesen Grenzen der Wirkungsmessung sind wir jedoch überzeugt, dass das Denken in Wirkungszusammenhängen die Effektivität und Effizienz von Interventionen zu steigern hilft und das Wissen über Wirkungszusammenhänge der strategischen und der operativen Steuerung dienlich ist. Es gilt jedoch, klare Prioritäten zu setzen und Wirkungsmessung gezielt dort einzusetzen, wo es der strategischen Ausrichtung entspricht und ausreichend Mittel beziehungsweise Datenmaterial beschafft werden können. So kann sichergestellt werden, dass den Erwartungen der Wirkungsmessung entsprochen wird und sich Lerneffekte einstellen.

***Dr. phil. Oliver Bieri**, Soziologe und Politologe, ist Gesellschafter von INTERFACE Politikstudien Forschung Beratung, Luzern, wo er seit 2007 den Bereich „Soziales und demografischer Wandel“ leitet. Seine Themenschwerpunkte sind insbesondere Sozialtransfers zur Existenzsicherung. Er lehrt als Dozent im Fachbereich Evaluation an verschiedenen Fachhochschulen und Hochschulen. E-Mail: bieri@interface-politikstudien.ch*

***Dr. rer. pol. Sibylle Studer** hat an der Universität Zürich Ethnologie, Management und Economics sowie Internationale Beziehungen studiert. Seit 2014 arbeitet sie als wissenschaftliche Mitarbeiterin für INTERFACE im Bereich Umwelt und Energie. E-Mail: studer@interface-politikstudien.ch*

## Literatur

- Anheier**, Helmut K.; Toepfer, Stefan: Definitionen und Phänomenologie der Nonprofit-Organisationen. In: Hopt, Klaus J.; Hippel, Thomas von; Walz, W. Rainer (Hrsg.): Nonprofit-Organisationen in Recht, Wirtschaft und Gesellschaft. Tübingen 2005, S. 17-34
- Balthasar**, Andreas: Evaluationssynthesen: Bedingungen, Möglichkeiten und Grenzen. In: LeGes – Gesetzgebung & Evaluation 1/2000, S. 13-25
- Balthasar**, Andreas: Fremd- und Selbstevaluation kombinieren: Der ‚Critical Friend Approach‘ als Option. In: Zeitschrift für Evaluation ZfEv 2/2012, S. 173–198

**Bernet, Pius;** Gmür, Markus: Leistungs- und Erfolgsmessung in Sozialen und Gesundheits-NPO. In: *Verbands-Management* 2/2015, S. 24-33

**Bütikofer, Matthias;** Höhener, Roger; Stuhlmann, Karin; Hofmann, Sara: Ergebnis- und Wirkungsmessung als Basis für Strategieplanung. In: *Verbands-Management* 2/2015, S. 34-39

**Chase Lockshin, Vanessa:** The Storytelling Non-Profit: A practical guide to telling stories that raise money and awareness. In: [www.thestorytellingnonprofit.com](http://www.thestorytellingnonprofit.com) (abgerufen am 12.2.2016)

**Etienne, Yves Alain:** Wirkungsmessung Integrationsprojekt „mitten unter uns“ SRK Baselland. Bachelorarbeit. Liestal: FHNW 2013

**Flick, Uwe:** Triangulation: Eine Einführung. Wiesbaden 2008

**Gmür, Markus;** Schauer, Reinbert; Theuvsen, Ludwig (Hrsg.): *Performance Management in Nonprofit-Organisationen*. Bern u.a. 2013

**Helmig, Bernd;** Lichtsteiner, Hans; Gmür, Markus (Hrsg.): *Der Dritte Sektor der Schweiz*. Bern 2010

**Herman, Robert D.;** Renz, David O.: Advancing nonprofit organizational effectiveness research and theory: Nine theses. In: *Nonprofit Management and Leadership* 4/2008, pp. 399-415

**Hirsbrunner, Daniel;** Rieder, Stefan; Näf, Andreas; Zürcher, Markus: *Wegleitung Integrierte Leistungs- und Wirkungsteuerung (ILW): Ziel- und Wirkungssystem zur Beurteilung von Potenzial und Wirkungen einer Verwaltungsstelle*. Bern: Eidgenössisches Personalamt 2001

**Kurz, Bettina;** Kubek, Doreen: *Kursbuch Wirkung: Das Praxishandbuch für alle, die Gutes noch besser tun wollen*. Berlin 2013 (<https://www.phineo.org/fuer-organisationen/kursbuch-wirkung>; abgerufen am 8.4.2016)

**Mercator:** *Dokumentation Mercator-Workshop 2012: Wissen, was wirkt*. Zürich 2012

**Minning, Christoph;** Uebelhart, Beat; Zängli, Peter: *Wirkungsmessung in der Sozialen Arbeit*. In: Gmür, Markus; Schauer, Reinbert; Theuvsen, Ludwig (Hrsg.): *Performance Management in Nonprofit-Organisationen*. Bern u.a. 2013

**Molesworth, Kate:** Equitable access to quality health for the most vulnerable: vision or reality? An ex-post impact study of five health projects of the Swiss Red Cross. In: *Sharing Experiences in International Cooperation, Issue Paper on Health Series, No. 5*. Bern: Swiss Red Cross 2015

**Rieder, Stefan;** Bieri, Oliver: *Wirkungsmessung gemeinnütziger Organisationen. Bericht zu Händen der Stiftung Zewo*. Luzern: Interface 2009

**Schneider, Regula:** *Palliativer Brückendienst – wertvolle Hilfe am Lebensende*. In: *Krebsliga Schweiz (Hrsg.): Jahresbericht 2014*. Bern: Krebsliga 2014

**Sprecher, Thomas:** *Swiss Foundation Code 2015*. Basel: Helbing Lichtenhahn 2015

**Schnurbein, Georg von:** *Der Nonprofit Sektor in der Schweiz*. In: Simsa, Ruth; Meyer, Michael; Badelt, Christoph (Hrsg.): *Handbuch der Nonprofit-Organisation: Strukturen und Management*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel 2013, S. 37-54

**Schnurbein, Georg von;** Bethmann, Steffen: *Philanthropie in der Schweiz, CEPS Forschung und Praxis*, Band 1. Basel: CEPS 2010 ([https://ceps.unibas.ch/fileadmin/ceps/redaktion/Downloads/Forschung/Philanthropie\\_in\\_der\\_Schweiz\\_Final.pdf](https://ceps.unibas.ch/fileadmin/ceps/redaktion/Downloads/Forschung/Philanthropie_in_der_Schweiz_Final.pdf); abgerufen am 8.4.2016)

**Taplin, Dana;** Clark, Helène: *Theory of Change Basics: A primer on theory of change*. In: [www.theoryofchange.org/wp-content/uploads/toco\\_library/pdf/ToCBasics.pdf](http://www.theoryofchange.org/wp-content/uploads/toco_library/pdf/ToCBasics.pdf) (veröffentlicht 2012, abgerufen am 12.2.2016)

**W.K. Kellogg Foundation:** *Logic Model Development Guide*. In: <https://www.wkkf.org/resource-directory/resource/2006/02/wk-kellogg-foundation-logic-model-development-guide> (veröffentlicht 2006, abgerufen am 2.12.2016)

**Wüest-Rudin, David:** *Evaluation von Reformen der öffentlichen Verwaltung: Bedeutung und Erfolgsfaktoren*. In: *LeGes – Gesetzgebung und Evaluation* 1/2002, S. 57-82 ([http://www.seval.ch/documents/unterlagen-standards/anwendungen/a24\\_wueest-rudin\\_2002\\_evaluation.pdf](http://www.seval.ch/documents/unterlagen-standards/anwendungen/a24_wueest-rudin_2002_evaluation.pdf); abgerufen am 8.4.2016)

**Zewo – Stiftung Zewo,** Schweizerische Zertifizierungsstelle für gemeinnützige Spenden sammelnde Organisationen: *Wirkungsmessung im Gesundheits-, Sozial- und Umweltbereich: Broschüre zum Zewo-Leitfaden für Dienstleistungen und Projekte im Inland*. Zürich: Stiftung Zewo 2011 (<http://impact.zewo.ch>; abgerufen am 5.4.2016)

**Zewo – Stiftung Zewo,** Schweizerische Zertifizierungsstelle für gemeinnützige Spenden sammelnde Organisationen: *Wirkungsmessung im Gesundheits-, Sozial- und Umweltbereich: Broschüre zum Zewo-Leitfaden für Dienstleistungen und Projekte im Inland*. Zürich: Stiftung Zewo 2013 (<http://www.zewo.ch/wirkunginland/Deutsch/Wirkungsmessung>; abgerufen am 5.4.2016)