



**Soziale Arbeit**

# **Wirkung und Effektivität**

**Wie Sie die Leistungsfähigkeit  
Ihrer Organisation prüfen  
und nutzen können**

November 2017

**White Paper**

**Institut für Sozialmanagement**

Dr. Konstantin Kehl, Dozent

Dr. Larissa M. Sundermann, Wissenschaftliche Mitarbeiterin

## Wirkung und Effektivität

### Wie Sie die Leistungsfähigkeit Ihrer Organisation prüfen und nutzen können

Haben Sie sich schon gefragt, wie Ihre Organisation erfolgreich sein und bleiben kann? Oder wie Sie die Effektivität Ihrer Leistungen bewerten und damit zur Verbesserung der Qualität und der öffentlichen Kommunikation nutzen können? Dann sind Sie in bester Gesellschaft.

Öffentliche und private Organisationen, die sich der Lösung sozialer Probleme widmen, diskutieren kontrovers über diese Fragen. Dabei steht häufig der Begriff Wirkung im Fokus. Die Debatte um diesen abstrakten Begriff ist mitunter etwas unübersichtlich, dabei sind Wirkungsanalyse und Wirkungsmessung schnell erklärt. Wir laden Sie ein, sich mit uns auf eine kurze Reise zu den Hintergründen, zur praktischen Durchführung und zum Nutzen von Wirkungsanalysen zu begeben.

## Ursachen und Knackpunkte der Wirkungsdebatte

Im Kern der Wirkungsdebatte steht die Frage, wie sich die Arbeit von Organisationen im Sozialwesen, in der Gesundheitsversorgung oder im Bildungsbereich erklären und legitimieren lässt. Organisationen sollen generell nachweisen, wie und mit welchem Ergebnis sie ihre Aufgaben erledigen. Der stetige Druck, sich zu professionalisieren, führt zur Anwendung betriebswirtschaftlicher Konzepte und Kennzahlen, um die effiziente Erledigung von Aufgaben und die korrekte Mittelverausgabung zu bewerten. Diese Konzepte und Kennzahlen greifen aber besonders bei Organisationen aus dem Sozialwesen, der Gesundheitsversorgung oder dem Bildungssystem zu kurz. Elementare Zukunftsherausforderungen wie Migration, demografischer Wandel, Integration von benachteiligten Gruppen, Bildung oder soziale Kohäsion lassen sich mit der Orientierung an betriebswirtschaftlichen Standards nicht hinreichend lösen. Ob diese Herausforderungen erfolgreich gemeistert werden, kann nicht einfach in Zahlen ausgedrückt werden.

Akteure aus Politik und Verwaltungen ebenso wie Entscheider in sozialen Organisationen verstehen sich verstärkt als Investoren in das Gemeinwohl. Sie beanspruchen, nicht ausschliesslich Steuer- und Sozialversicherungsmittel im Rahmen von Recht und Gesetz an ihre Zielgruppen zu «verteilen», sondern in Chancen der Entfaltung, Inklusion und Selbsthilfe zu «investieren». Mit diesem Verständnis geht das Interesse einher, in Erfahrung zu bringen, welche sozialen «Erträge» – welche konkreten Veränderungen in den Lebensumständen oder in der Lebensqualität von Menschen – eine solche Intervention langfristig generiert.

Die Antwort erscheint einfach: Man misst die Wirkung. Jedoch besteht selten Klarheit darüber, weshalb und zu welchem Zweck sich eine Organisation mit dem Thema beschäftigt – und wie sie den für ihre Bedürfnisse angemessenen Wirkungsnachweis erbringen kann. Das liegt an begrifflichen Verwirrungen und der oft wenig systematischen Auseinan-

## Wirkung und Effektivität

### Wie Sie die Leistungsfähigkeit Ihrer Organisation prüfen und nutzen können

dersetzung mit den eigenen Arbeitsweisen. Ernüchterung oder gar Abwendung von der «Causa Wirkung» sind mitunter die Folge. Wenige Begriffe und das Vermitteln essenzieller Vorgehensweisen helfen, den Überblick zu behalten.

### Begriffliche Klärung

Immer, wenn Organisationen Ressourcen wie Geld, Personal oder Know-how zielgerichtet für Aktivitäten einsetzen, führt dies zu messbaren Leistungen oder Gütern, sogenannten Outputs. Dies sind z.B. Arbeitsstunden, Anzahl Teilnehmende an einer Massnahme oder vergebene Zertifikate. Diese Outputs ziehen mittel- bis langfristig und durch ihr Zusammenwirken «Bruttowirkungen», sogenannte Outcomes, bei ihren Anspruchsgruppen nach sich. So erhöht eine Bewegungsförderung für behinderte Kinder beispielsweise deren Gesundheit oder eine Sprachförderung für Geflüchtete verbessert deren Sprachkompetenzen. Die Wirkungsanalyse möchte identifizieren, welche Wirkungen diesem zielgerichteten Einsatz organisationaler Ressourcen zuzurechnen sind. Effekte, die ohne sie eingetreten wären, werden von den Outcomes abgezogen, sodass mit der Wirkung – dem Impact – die «Nettowirkungen» verbleiben, die auf das untersuchte Projekt oder die Organisation zurückzuführen sind. Analysen, die sich der Identifizierung des Impacts widmen, sind in aller Regel sehr aufwändig.

Um eine Wirkungsanalyse durchzuführen, muss sich eine Organisation darüber klarwerden, mit welchen Aktivitätsschritten sie ihre Ziele erreicht. Sie bildet ein Wirkungsmodell, mit dem sie systematisch identifiziert, auf welche Weise sie die Problemlösung bewerkstelligt, in welchen Wirkungsdimensionen – z.B. Dienstleistungen, politische Lobbyarbeit, Stärkung von sozialen Beziehungen – die intendierte Wirkung anfällt und mit welchen Indikatoren sie Wirkung messen kann.

Zentraler Teil der Modellbildung ist es, zu hinterfragen, wer von einer Aktivität betroffen ist und wessen Nutzen oder Schaden berücksichtigt werden muss. Nimmt man alle betroffenen Anspruchsgruppen der Organisation zusammen und überführt sie in eine strukturierte Systematik, so entsteht eine «Stakeholder Map». Diese hilft bei der Identifizierung von Wirkungsdimensionen, Indikatoren und Adressaten der Analyse. Die so gewonnenen Erkenntnisse entscheiden über die Reichweite der Analyse und die Wahl der Methodik.

### Der Nutzen von Wirkungsanalysen

Wirkungsanalysen demonstrieren innerhalb und ausserhalb der Organisation erzielte oder erwartete Wirkungen von Aktivitäten. Neben Ressourcengebern stehen die Nutzerinnen

## Wirkung und Effektivität

### Wie Sie die Leistungsfähigkeit Ihrer Organisation prüfen und nutzen können

und Nutzer von Leistungen, Mitarbeitende ebenso wie die Öffentlichkeit im Fokus. Je nachdem, wem die Ansprache gilt, können Wirkungsanalysen unterschiedliche Zwecke erfüllen:

- **Kommunikation**

Organisationen aus dem Sozialwesen, der Gesundheitsversorgung oder dem Bildungsbereich stehen in puncto öffentliche Aufmerksamkeit, Ressourcen und Personal in zunehmendem Wettbewerb untereinander. In der Kommunikation mit Trägerschaften, Spendern, Öffentlichkeit und Medien setzen Organisationen Wirkungsanalysen ein, um die Wahrnehmung von Mittelgebern zu sichern und die Suche nach neuen Partnern zu unterstützen.

- **Legitimität**

Gegenüber Politik, Verwaltung und Öffentlichkeit zeigen Wirkungsanalysen die Leistungsfähigkeit eines Projekts oder einer Organisation auf. Sie dienen dazu, Reputation zu sichern oder Zweifeln an der Legitimität zu begegnen.

- **Strategisches Management**

Wirkungsanalysen sind ferner ein effektives Instrument für das Management von Organisationen. Die in Wirkungsanalysen gewonnenen Ergebnisse bieten eine Grundlage für strategische Entscheidungen und die Optimierung des Leistungsangebots. Darüber hinaus lassen sie sich in Organisationsentwicklungs- und Change-Projekten nutzen.

Das Potenzial von Wirkungsanalysen in Bezug auf die Strategie- und Organisationsentwicklung wird häufig noch nicht vollständig erkannt. Erkenntnisse über die Art und Weise, wie Wirkungen erreicht und sichtbar gemacht werden können, halten wertvolle Erfahrungen für Mitarbeitende und das Management bereit und unterstützen sie dabei, Entscheidungen bei der Ziel-Mittel-Abwägung zu treffen.

## Anwendungsmöglichkeiten für Organisationen

Die Durchführung von Wirkungsanalysen im Sinne von Impact Studies verlangen ein hohes Mass an Expertise. Sie zeichnen sich durch wissenschaftlich fundierte (empirische) Untersuchungen aus und sind aufwändiger und teurer als andere Formen. Je nach Zielsetzung sind bereits vergleichsweise niederschwellige Formen nützlich. Hilfreich für die kursorische Abschätzung von Wirkung ist die Formulierung des Wirkungsmodells, um Indizien für Wirkung zu beobachten. Weitreichende und konfliktträchtige Entscheidungen oder die Gewinnung von Argumenten für die politische Diskussion rechtfertigen jedoch einen höheren Ressourcenaufwand.

## Wirkung und Effektivität

### Wie Sie die Leistungsfähigkeit Ihrer Organisation prüfen und nutzen können

Unterschieden werden drei Stufen oder Anwendungsformen:

- **Monitoring**

Vielfach ist es von Nutzen, Wirkung durch die Verständigung auf ein oder mehrere Wirkungsmodelle zur Debatte zu stellen und durch ein Wirkungs-Monitoring Sensibilität für das Thema zu schaffen (und kleinere Entscheidungen daran auszurichten).

- **Schätzung**

Wirkungsanalysen auf der Grundlage verfügbarer Daten wie amtliche Statistiken und gut abgewogener Annahmen dienen der Überprüfung und Modifizierung zentraler Entscheidungen der Vergangenheit, wenn die praktische Evidenz die damit verbundenen Unsicherheiten abfedert.

- **Nachweis**

Eine komplexe empirische Beweisführung eignet sich zur Überprüfung oder bei der Planung grosser Investitionen. Dies betrifft die Evaluation kostenintensiver Modellprojekte, Rechenschaftspflichten gegenüber Mittelgebern wie im Rahmen von öffentlichen Förderprogrammen und die effektive Ansprache von Politik und Öffentlichkeit.

Für alle drei Stufen oder Anwendungsformen ist das Wirkungsmodell grundlegend, dessen Erarbeitung im besten Fall extern begleitet oder im Wechselspiel mit einem erfahrenen Partner stattfindet. Die Qualität der Wirkungsanalyse im engeren Sinne entscheidet über einen umfassenden und universellen Einsatz.

## Vergleichen und Rat einholen

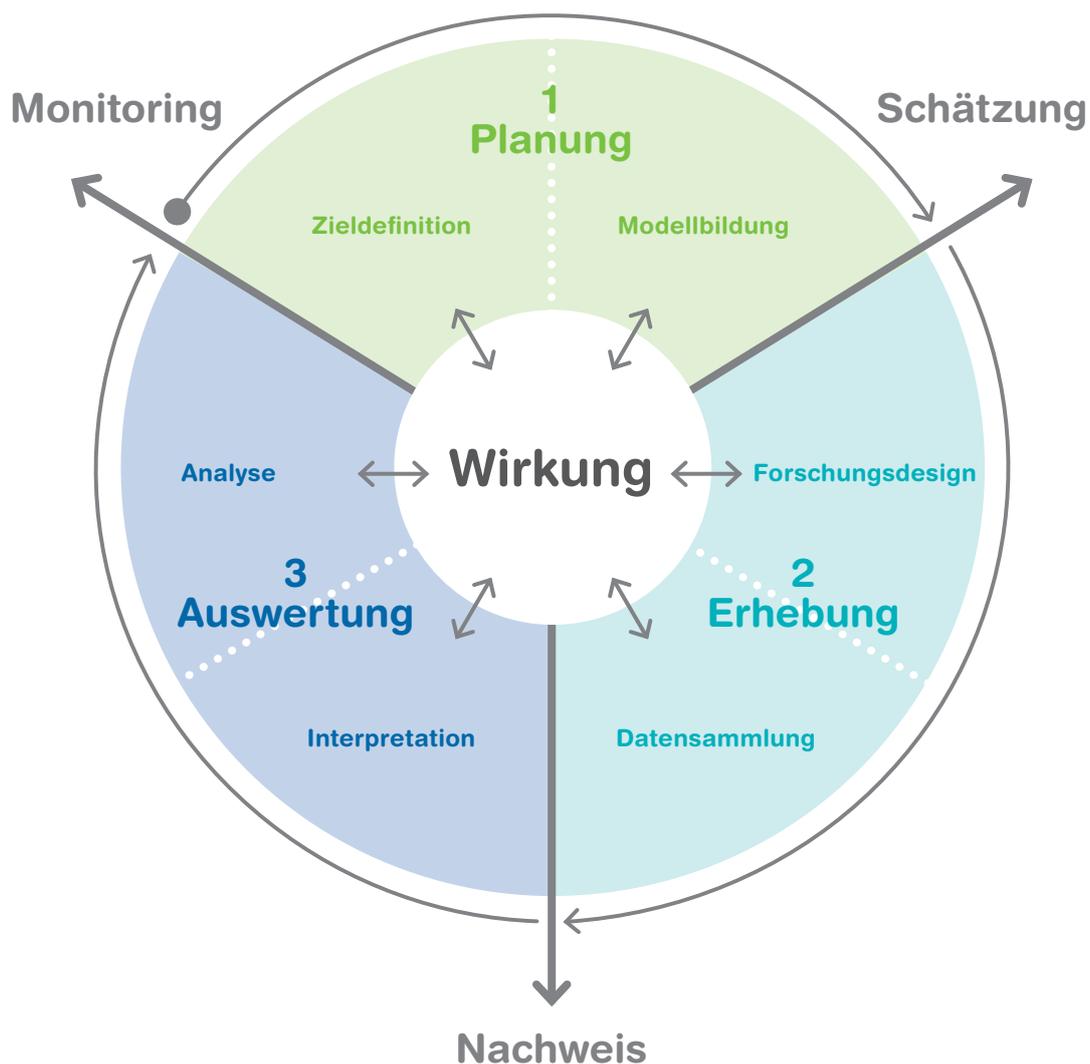
Auf jeden Fall gilt es, die Bandbreite an verfügbaren Instrumenten unter die Lupe zu nehmen. Je nach Anspruch und Verfügbarkeit von Ressourcen bieten sich unterschiedliche Methoden an. Es lohnt sich, vorgängig das Gespräch mit Organisationen oder unabhängigen Fachleuten mit Erfahrungen in der Planung und Durchführung von Wirkungsanalysen zu suchen.

## Wirkung und Effektivität

Wie Sie die Leistungsfähigkeit Ihrer Organisation prüfen und nutzen können

### Wirkungsanalyse leicht gemacht: Das 3-Phasen-Modell

Um eine passende Lösung für Ihre Organisation zu finden, bietet es sich an, die Wirkungsanalyse genauer in Augenschein zu nehmen. Hierzu definieren Sie im Vorfeld präzise, welche Zielen die Wirkungsanalyse dient. Hierzu bedarf es einer guten Reflexion der eigenen Aktivitäten. Je nachdem, wie diese Definition ausfällt, entwickeln Sie das passende Analyse-Tool. Wir verstehen Wirkungsmessung als andauernden Prozess, der je nach Entwicklung Anpassungen und Nachjustierungen verlangt. Idealerweise unterteilt er sich in drei grundlegende Phasen mit je zwei Arbeitspaketen:



# Wirkung und Effektivität

Wie Sie die Leistungsfähigkeit Ihrer Organisation prüfen und nutzen können

## 1 Planung

### **Paket 1.1: Zieldefinition**

Nehmen Sie sich für die Planung ausreichend Zeit, denn bei der Wirkungsanalyse geht es im Kern um das Bauen von logischen Brücken – und jedes Bauvorhaben braucht eine solide Architektur und ein tragfähiges Fundament. Zunächst arbeiten Sie die Ziele Ihrer Organisation und allfällige Prioritäten heraus. Hierbei handelt es sich um eine präzise Bestimmung Ihres gegenwärtigen «Geschäftsmodells» und eine realistische Einschätzung dessen, ob das alltägliche Handeln mit den Zielen und Vorgaben übereinstimmt.

### **Paket 1.2: Modellbildung**

Davon ausgehend entwickeln Sie Ihr Wirkungsmodell. Operationalisieren Sie, welche Ziele Sie mit welchen Aktivitäten und Instrumenten unter Zuhilfenahme welcher Ressourcen erreichen. Im Kern steht die systematische Exploration von Wirkungsketten im Sinne von Input → Aktivitäten → Output → Outcomes → Impact für alle Anspruchsgruppen. Dazu zählen die Personen, die Ihre Angebote direkt nutzen und von ihnen profitieren, ebenso wie Geldgeber, Verwaltungen und Mitarbeitende. Nützlich bei der Zieldefinition und Modellbildung ist der Einbezug eines unabhängigen und unvoreingenommenen Partners.

## 2 Erhebung

### **Paket 2.1: Forschungsdesign**

Die Wahl eines geeigneten Forschungsdesigns ist für die Erhebung und Verwendung von Daten relevant und variiert je nach Art der Wirkungsanalyse: Monitoring, Schätzung, Nachweis. Monitoring- und Schätzungsansatz ziehen vorhandene Datenbestände in Betracht. Empirische Studien gewährleisten die (kausale) Zurechenbarkeit der Ergebnisse zur Intervention über eine Befragung derselben Personen zu verschiedenen Zeitpunkten oder über einen Vergleich mit anderen Personen.

### **Paket 2.2: Datensammlung**

Das Forschungsdesign bestimmt die Art und Weise der Informationsbeschaffung. Einen begrenzten Aufwand bedeuten Wirkungsanalysen auf der Grundlage vorhandener Daten aus dem Rechnungswesen oder öffentlicher Statistik. Empirische Studien inklusive Befragungen erfordern einen höheren Zeit- und Ressourceneinsatz. Hier ist die Wahl des Designs vor dem Hintergrund des Wirkungsmodells vorzunehmen und im Laufe des Analyseprozesses je nach Bedarf und Möglichkeit anzupassen.

## Wirkung und Effektivität

Wie Sie die Leistungsfähigkeit Ihrer Organisation prüfen und nutzen können

### 3 Auswertung

#### **Paket 3.1: Interpretation**

Liegen die relevanten Daten vor, bedarf es einer sorgsamem Interpretation. Die Daten allein auf Basis empirischer Erkenntnisse oder von Alltagswissen zu interpretieren, greift zu kurz. Der systematische Einbezug der intendierten und nicht-intendierten Wirkungen (Wirkungsmodell) ist unabdingbar. Erneut bietet sich die Reflexion der Interpretationen mit einem externen Partner an. Mit vereinten Kräften, z.B. während eines Workshops, tauschen sie Erfahrung aus dem Analyseprozess aus, diskutieren die Interpretation und finden eine gemeinsame «Lesart».

#### **Paket 3.2: Analyse**

In der Gesamtschau des gesammelten Wissens zeigt die Analyse auf, welche Wirkungen Ihre Organisation bei welchen Anspruchsgruppen erreicht und welche praktischen Schlüsse sich daraus ergeben. Abschliessend lohnt sich die Diskussion darüber, welcher Ressourceneinsatz und welche Aktivitäten nötig und sinnvoll sind, ebenso wo Nachjustierungen angebracht erscheinen. Somit thematisieren Sie unmittelbar operative und Strategie-relevante Fragen, die Sie in Ihrer Organisationsentwicklung weiterbringen.

Nicht jede der drei Phasen ist für jede Form der Wirkungsanalyse gleich wichtig. In unserem 3-Phasen-Modell stehen für Monitoring, Schätzung und Nachweis jeweils die beiden Phasen im Vordergrund, aus deren Kombination sich das Analyse-Instrumentarium ableitet (Abbildung). So sind für das Monitoring primär Planung und Auswertung ohne exzessiven Datenerhebungsaufwand zentral. Der empirische Nachweis hingegen erfordert als Grundlage seine solide Zieldefinition und Wirkungsmodellierung, wengleich der Schwerpunkt bei der Erhebung und Auswertung liegt.

### Probieren geht über Studieren

Wirkungsorientiertes Handeln wirkt sich positiv auf Ihre gesamte Organisation und ihr Umfeld aus. Sie hilft Ihnen, Ihre Effektivität zu steigern und Ihre Wirksamkeit zu erhöhen. Mit unserem 3-Phase-Modell fällt es leicht, den für Ihre Bedürfnisse angemessenen Wirkungsnachweis zu entwickeln. Schritt für Schritt. Probieren Sie es aus. Oder besser: Sprechen Sie uns an. Als kompetenter externer Partner an der Schnittstelle zwischen Praxis und Forschung helfen wir Ihnen bei allen Fragen und in allen Phasen der Wirkungsanalyse. Wir unterstützen Sie im Prozess der Planung und Analyse und bewerten Informationen mit unverstelltem Blick. Die Wirkungsanalyse wird jedoch von Ihnen aus der Organisation heraus entwickelt. Denn schliesslich geht es um Ihre Anforderungen und Ziele. Wir freuen uns auf Sie und Ihre Ideen.

## Wirkung und Effektivität

Wie Sie die Leistungsfähigkeit Ihrer Organisation prüfen und nutzen können



### Die Autorenschaft

Dr. Konstantin Kehl  
Dozent  
ZHAW Soziale Arbeit, Institut für Sozialmanagement  
E-Mail: [konstantin.kehl@zhaw.ch](mailto:konstantin.kehl@zhaw.ch)



Dr. Larissa M. Sundermann  
Wissenschaftliche Mitarbeiterin  
ZHAW Soziale Arbeit, Institut für Sozialmanagement  
E-Mail: [larissa.sundermann@zhaw.ch](mailto:larissa.sundermann@zhaw.ch)