

Wirkungsmessung in NPO



Leisten Sie noch oder wirken Sie schon?
Bedeutung der Wirkungsberichterstattung von NPO
Wirkungsbasierte Steuerung bei der Caritas Wien –
«Hilfe in Not»

Weitere Themen:

Mesurons l'impact – et faisons confiance !

Von individuellen Einstellungen zu gesellschaftlichem Wandel:

Feminismus in Chile

Die Wirkungsbox – ein Instrument zur Arbeit mit Wirkungen



INFORMATIONEN
ZU UNSEREN
ANGEBOTEN.
KONTAKTIEREN
SIE UNS!

**WIR VON DER B'VM BEGLEITEN
NONPROFIT-ORGANISATIONEN IN
IHRER ENTWICKLUNG - MIT
INDIVIDUELLER BERATUNG, DURCH
DIE VERMITTLUNG VON WISSEN UND
DURCH DIE KONKRETE UMSETZUNG.**

**Wir unterstützen Sie in jeder
Lebensphase Ihrer Organisation:**

Organisationsentwicklung
Change-Management
Strategie / Grundlagen / Governance
Rekrutierungen
Ad-Interim-Management

B'VM

gut beraten

Schweiz | Deutschland | Österreich

Editorial



In einer Zeit, in der die Ressourcen knapp und die Erwartungen der Anspruchsgruppen hoch sind, gewinnt Wirkungsmessung für Nonprofit-Organisationen zunehmend an Bedeutung. Sie ist ein strategisches Instrument, das NPO hilft zu steuern, zu legitimieren und insbesondere zu lernen. Die organisationsinterne Entwicklung einer Wirkungslogik ist von enormem Wert. Dabei werden Diskussionen zur Sinnhaftigkeit der eigenen Leistungen angestoßen und die Frage gestellt, ob die gesteckten Ziele im Sinne der Zielgruppen erreicht werden. Oder, ob man solche Ziele überhaupt klar genug gesetzt hat. Oder, ob man die Bedürfnisse der Zielgruppen überhaupt gut genug kennt. Im Kern geht es auch hier um die vermeintlich einfache Frage: «Tut man die richtigen Dinge richtig?» Wirkungsmessung schafft auch gegen aussen und weiteren Anspruchsgruppen gegenüber Klarheit über den tatsächlichen Beitrag einer Organisation zur Lösung eines Problems und zur Erfüllung ihres Zwecks. Sie ermöglicht es, Erfolge sichtbar zu machen und das Vertrauen von Förderer_innen, Partner_innen und der Öffentlichkeit zu stärken. In dieser Ausgabe des VM erhalten Sie zahlreiche Anstöße und Inputs, um das Thema anzugehen, oder schon etablierte Wirkungsmessungssysteme zu reflektieren. Mein Beitrag zeigt auf, wie NPO mit dem Logic-Modell ihre Wirkungsmessung aufbauen können. Georg von Schnurbein analysiert den Stand der Wirkungsberichterstattung in Schweizer NPO. Es zeigt sich, dass Wirkung meist nur implizit erwähnt wird und der Fokus auf dem Output liegt.

Rea Pirani betrachtet die Idee der Wirkungsmessung aus soziologischer Perspektive und untersucht, welchen Beitrag ein einzelner Anlass durch die Auswirkung auf die Teilnehmenden zu einem gesellschaftlichen Wandel leisten kann.

Christian Grünhaus und Olivia Rauscher präsentieren die Wirkungsbox - ein Managementinstrument für die Praxis der Wirkungsmessung. Grünhaus, Kettl, Pascher und Schuster zeigen, wie die Caritas der Erzdiözese Wien mithilfe der Wirkungsbox eine wirkungsbasierte Steuerung einführt. Sie beschreiben den komplexen Prozess in mehreren Schritten anschaulich.

Michaël Gonin fragt in der Rubrik La Chronique nach den Vor- und Nachteilen der Tendenz hin zu mehr Wirkungsmessung. Er plädiert für eine gesunde Balance zwischen Rechenschaft und Vertrauen.

Thomas Zurkinden

Partner & Berater B'VM

Leisten Sie noch oder wirken Sie schon?

6

Nonprofit-Organisationen verfolgen Sachziele. Mit deren Erreichung soll ihr Zweck erfüllt, ihre Daseinsberechtigung legitimiert werden. Doch wie können NPO nachweisen, dass ihnen das gelingt, oder eben nicht? Antworten bietet Wirkungsmessung mit klar nachvollziehbaren Schritten. Heute stehen hierfür erprobte Ansätze und Instrumente zur Verfügung. Gleichzeitig hat deren Anwendung auch ihre Grenzen und bleibt herausfordernd.

Rea Pirani

Von individuellen Einstellungen zu gesellschaftlichem Wandel: Feminismus in Chile

22

Am Beispiel eines feministischen Workshops in Chile wird untersucht, wie einzelne NPO einen Beitrag zu einem gesellschaftlichen Wandel im Bereich der Geschlechtergerechtigkeit leisten. Gesellschaftliche Geschlechtervorstellungen beeinflussen individuelles Handeln und werden dadurch gleichzeitig reproduziert oder verändert. Es wird gezeigt, wie der Workshop bestehende feministische Geschlechtervorstellungen der Teilnehmenden festigte und zugleich ihre Energie, Gemeinschaftsbindung und Selbstwirksamkeit stärkte.

Bedeutung der Wirkungsberichterstattung von NPO

14

Jahresberichte sind für Nonprofit-Organisationen (NPO) ein zentrales Instrument, um Transparenz zu schaffen, Vertrauen aufzubauen und Rechenschaft abzulegen. Die Analyse von 476 Schweizer NPO-Berichten zeigt jedoch: Wirkung wird meist nur implizit dargestellt und oft mit Fokus auf Output. Dagegen wird selten über Outcome oder Impact berichtet, und kohärente Konzepte wie eine Theory of Change werden zu wenig aktiv eingesetzt. Eine Entwicklung der Wirkungsberichterstattung beginnt jedoch auf der strategischen Ebene, wo Entscheide sowohl zur Wirkung selbst wie auch zur Berichterstattung notwendig sind.

Christian Grünhaus und Olivia Rauscher

Die Wirkungsbox – ein Instrument zur Arbeit mit Wirkungen

32

Die Wirkungsbox ist ein hilfreiches Instrument, um intendierte und tatsächlich erreichte Wirkungen systematisch zu strukturieren und so ein differenziertes Bild der vielfältigen Wirkungen der eigenen Organisation zu erhalten.

Wirkungsbasierte Steuerung bei der Caritas Wien – Hilfe in Not

36

Der Beitrag beleuchtet die Einführung einer wirkungsbasierten Steuerung im Bereich «Hilfe in Not» der Caritas der Erzdiözese Wien. Statt wie bisher primär Leistungen und Effizienz zu messen, wird ein System entwickelt, das die Wirkungen auf Klient_innen sichtbar und für Steuerungsentscheidungen nutzbar macht. Anhand eines mehrstufigen Implementierungsprozesses – von der Definition von Wirkungszielen über die Entwicklung von Indikatoren bis hin zur Pilotphase – zeigt das Projekt, wie wirkungsbasierte Steuerung in einer grossen, heterogenen Organisation umgesetzt werden kann.

Mesurons l'impact – et faisons confiance !

50

La tendance à la mesure de l'impact a plusieurs sources, notamment liées au changement du contexte des NPO. Mais elle résulte peut-être aussi d'un glissement de la confiance à la méfiance – ou de la naïveté au réalisme. Ce glissement a des bons et des mauvais côtés ; en les combinant intelligemment, nous pouvons relever le double défi du service gratuit et de la confiance.

Impressum

Redaktion:	Rea Pirani, redaktion@vmi.ch
Layout:	Rea Pirani media f imprimerie SA
Herausgeber:	Verbandsmanagement Institut (VMI) Universität Freiburg CH
Titelbild:	ISTOCK PHOTOS, "Wassertropfen"
Fotomaterial:	ISTOCK PHOTOS, "Wassertropfen"
Adresse:	VMI Bd de Pérolles 90 CH-1700 Freiburg Tel. +41 (0)26 300 84 00
Internet:	www.vmi.ch, info@vmi.ch
Jahrgang:	51. Jahrgang
ISBN:	9783909437740
ISSN:	1424-9189

Leisten Sie noch oder wirken Sie schon?

Thomas Zurkinder

Nonprofit-Organisationen verfolgen Sachziele. Mit deren Erreichung soll ihr Zweck erfüllt, ihre Daseinsberechtigung legitimiert werden. Doch wie können NPO nachweisen, dass ihnen das gelingt, oder eben nicht? Antworten bietet Wirkungsmessung mit klar nachvollziehbaren Schritten. Heute stehen hierfür erprobte Ansätze und Instrumente zur Verfügung. Gleichzeitig hat deren Anwendung auch ihre Grenzen und bleibt herausfordernd.

NPO streben danach Wirkung zu erzeugen, um so ihren Zweck zu erfüllen. Angestrebte Veränderungen bei Ihren Leistungsempfängenden und der Gesellschaft sollen herbeigeführt werden. Wirkungsmessung ist für NPO kein «nice to have», sondern ein strategisches Instrument zur Steuerung, der Legitimation und der eigenen Weiterentwicklung. Sie hilft, Wirkung sichtbar zu machen – und damit auch den Mehrwert für Mitglieder, externe Anspruchsgruppen und die Gesellschaft. Folgende Aspekte zeigen dies:

- **Nachweis (gesellschaftlicher)**

Relevanz: Egal ob Leistungen für die eigenen Mitglieder erbracht werden oder für Dritte, der Nachweis des Zielerreichungsgrads über eine Wirkungsmessung unterstreicht die Bedeutung der Organisation. Wer aufzeigen kann, wie die eigene Organisation durch ihre Arbeit gewollte Veränderungen bei den Zielgruppen herbeiführt, ist im Vorteil.

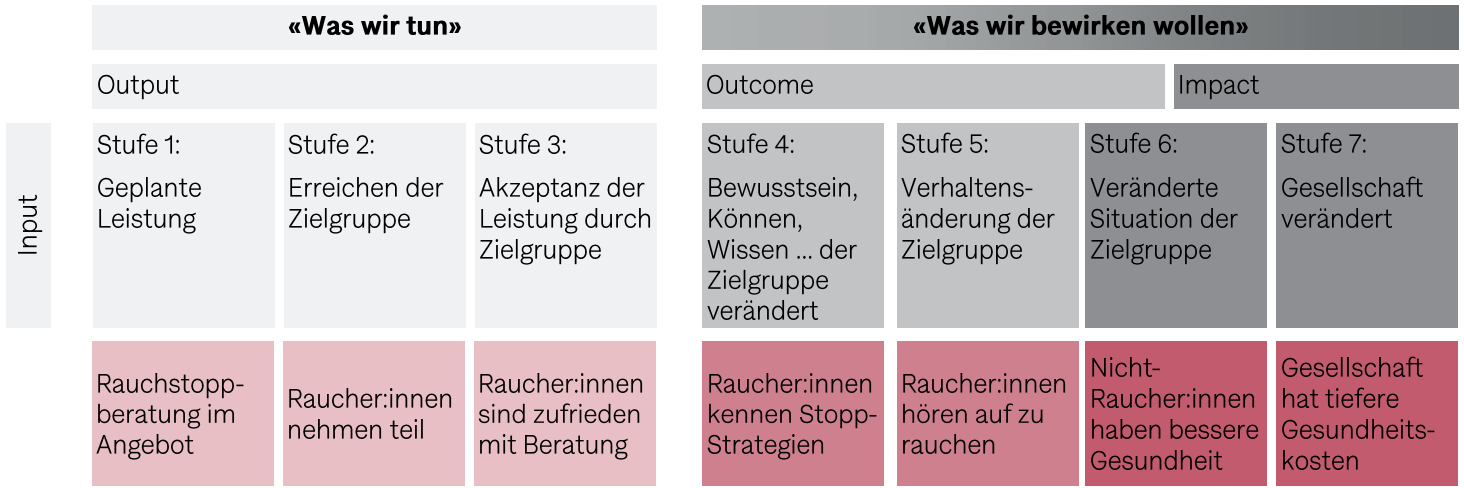
- **Transparenz und Vertrauen:** NPO arbeiten mit Mitgliederbeiträgen, Spenden, öffentlichen Geldern und Fördermitteln von Stiftungen. Wirkungsmessung hilft, gegenüber den

Finanzgeber_innen Rechenschaft abzulegen und Vertrauen aufzubauen. Organisationen, die ihre Auswirkungen messen und kommunizieren, sind attraktiver für potenzielle Geldgeber_innen.

- **Strategische Steuerung und Effizienz:** Wirkungsmessung ist eine Weiterentwicklung des strategischen Controllings. Sie hilft Organisationen dabei, ihre Ressourcen gezielter einzusetzen, die richtigen Massnahmen zu ergreifen und zu prüfen, ob die Organisation ihren Zweck erfüllt.
- **Lernen und Weiterentwicklung:** Durch die systematische und regelmässige Erfassung von Wirkungen können NPO aus Erfahrungen lernen. Dies führt zu einer Denkhaltung die fördert, dass Angebote von Anfang an darauf ausgelegt sind, Wirkungen zu erzielen – und schon dementsprechend geplant und umgesetzt werden.
- **Nutzen für die interne und externe Kommunikation:** In der Praxis zeigt sich, dass Wirkungsmessung auch als Argumentationshilfe gegenüber Mitgliedern und politischen Entscheidungsträger_innen dient – etwa bei Beitragserhöhungen, Leistungsvereinbarungen oder Förderanträgen.

Das Prinzip der Wirkungsmessung am Beispiel

Wirkungsmessung ist im Kern eine konsequente und logische Weiterentwicklung des operativen und strategischen Controllings in NPO. Sie verfeinert die Methoden und beantwortet die beiden folgenden Fragen: Tun wir die richtigen Dinge und tun wir diese Dinge richtig?



In der Wirkungsmessung verfeinern wir diese Fragen und nutzen die folgenden drei Stufen:

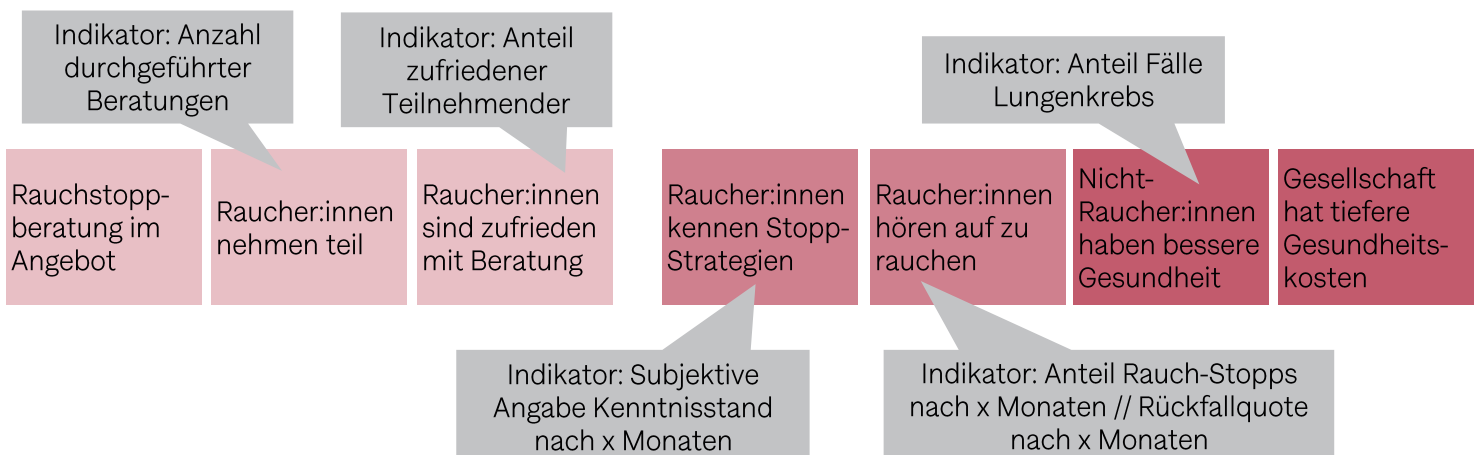
- **Output** (Leistung/Angebot): Das, was wir tun und anbieten.
- **Outcome** (Auswirkung): Das, was wir bei der Zielgruppe erreichen wollen.
- **Impact** (Wirkung): Das, wozu wir auf gesellschaftlicher Ebene beitragen wollen.

Auf dieser Annahme basiert auch das klassische Logic-Modell der Wirkungsmessung, das die Transformation von Input zu Output zu Outcome und schliesslich zu Impact aufzeigt. Dies immer bezogen auf eine Zielgruppe und unter der Nennung der Ziele, die man erreichen will.

Im konkreten Beispiel hat eine Organisation den Zweck, die gesundheitliche Situation von Raucher_innen zu verbessern. Sie bietet deshalb unter

anderem Rauchstoppberatungen an. Dabei reicht es nicht, diese Beratung «nur» anzubieten (Stufe 1), sondern die Zielgruppe muss auch davon erfahren und überhaupt teilnehmen (Stufe 2). Die Teilnehmenden müssen die Beratung akzeptieren und bestenfalls gut finden (Stufe 3), um danach sensibilisierter und handlungsfähiger zu sein (Stufe 4), also z. B. Strategien kennen, die ihnen helfen, aufhören zu rauchen. Schliesslich müssten sie auch tatsächlich aufhören zu Rauchen (Stufe 5), also das neue Wissen anwenden und eine Verhaltensänderung zeigen. Erst wenn ein konstanter Verzicht auf das Rauchen Realität ist, wäre die Situation der Betroffenen, zum Beispiel bezogen auf deren Gesundheit, auch wirklich verändert (Stufe 6). Und schliesslich erhoffen wir uns auf Stufe 7 auch positive gesellschaftliche Auswirkungen wie

Abbildung 2: Wirkungsziele mit Indikatoren



beispielsweise tiefere Gesundheitskosten.

Um den eigenen Erfolg zu messen, werden für die Ziele auf den Stufen 1-7 messbare Indikatoren gesetzt. Diese können quantitativ oder qualitativ ausgestaltet sein. So könnte man im Beispiel Rauchstopp auf Stufe 6 messen, wie viele Personen der Zielgruppe auch 12 Monate nach der abgeschlossenen Beratung noch rauchfrei unterwegs sind. Aus den Erkenntnissen kann dann das Angebot der eigenen Organisation angepasst werden (z. B. die Etablierung einer konsequenten Nachbetreuung).

Schritt 1: Situation analysieren und Ziele definieren

Zu Beginn ist es notwendig, die Ausgangslage der Zielgruppe zu erfassen (siehe graue Box). Wo liegen die Herausforderungen und Probleme? Welche Ursachen liegen zugrunde, und welche spezifischen Bedürfnisse lassen sich für die Zielgruppe identifizieren? Auf dieser Grundlage kann festgelegt werden, welche Veränderungen in der Zielgruppe angestrebt werden. Die Klarheit über die Ausgangssituation, die Ursachen und die Bedürfnisse der Zielgruppe ermöglicht

es, realistische und überprüfbare Wirkungsziele zu formulieren und somit die anschließende Wirkungsmessung zielgerichtet zu gestalten. Dabei können der Problem- und Lösungsbaum helfen, hier am Beispiel von Menschen mit einer seltenen Krankheit dargelegt.

Der **Problembaum** (siehe Abb. 3) hilft dabei, zu identifizieren, wo man als NPO ansetzen will, um die Situation der Zielgruppe zu verbessern. Um einen Problembaum zu erstellen, wird zuerst das Kernproblem benannt, zu dessen Lösung beigetragen werden soll, hier «Die Gesundheit der Betroffenen ist schlecht». In einem zweiten Schritt werden die Ursachen des Kernproblems beschrieben. Dabei werden die einzelnen Ursachen als negative Aussagen formuliert. Wenn Zusammenhänge zwischen den Ursachen bestehen bzw. diese vermutet werden, sollte versucht werden auch diese darzustellen. Betroffene haben eine schlechte Gesundheit, weil die psychische Belastung hoch ist; die psychische Belastung ist hoch, weil sie keine sinnvollen Strategien im Umgang mit ihrer Krankheit haben; sie kennen keine Strategien, weil es an Angeboten der psycho-sozialen Beratung mangelt.

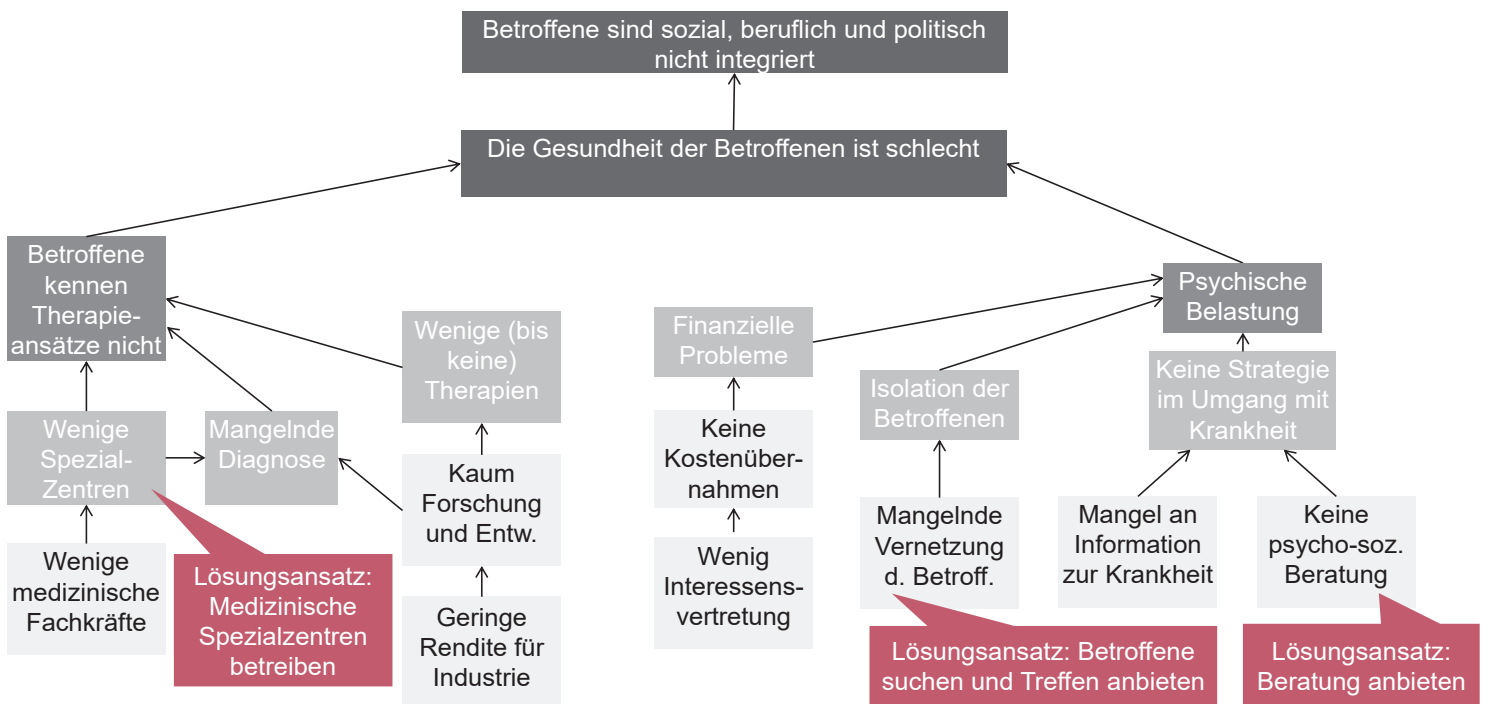
Situation von Menschen mit einer seltenen Krankheit

- Seltene Krankheiten betreffen 1 von 2'000 Menschen. Sie sind oft schwer, verlaufen chronisch und können lebensbedrohend sein.
 - Die meisten Betroffenen sind durch sensorische, motorische oder mentale Behinderungen sowie physischen Merkmalen beeinträchtigt. Etliche seltene Krankheiten führen zu multiplen Behinderungen.
 - Die Autonomie der Betroffenen ist oft eingeschränkt und ihre Lebensqualität reduziert.
- Menschen mit seltenen Krankheiten stossen auf ihrem Weg zur Diagnose oder bei der Suche

nach Informationen und kompetenten Fachkräften auf vergleichbare Schwierigkeiten:

- Fehlender Zugang zu adäquaten Therapien
- Mangelnde soziale und medizinischen Betreuung
- Ungenügende Koordination der ambulanten und stationären Pflege
- Fehlende Kostenübernahme
- Eingeschränkte Autonomie
- Psychischer Leidensdruck infolge Isolation und dem Fehlen von Hoffnung auf Heilung
- Herausforderungen bei der sozialen, beruflichen und politischen Integration

Abbildung 3: Kombiniertes Problem- und Lösungsbaum (vereinfachte Darstellung, die Auswirkungen des Kernproblems werden nicht detailliert dargestellt)



Am Schluss soll der Problembaum auf logische Zusammenhänge und möglichen Lücken geprüft werden. Bestenfalls wird die Zielgruppe bei der Erstellung des Problembaums einbezogen. Um im nächsten Schritt den **Lösungsbaum** zu erarbeiten, wird in die entgegengesetzte Richtung gedacht. Werden psycho-soziale Beratungen angeboten, können Strategien erarbeitet werden, welche im Umgang mit der Krankheit helfen, um so die psychische Belastung zu senken und schlussendlich die Gesundheit der Betroffenen zu verbessern. Alle Schritte des Problem- sowie des Lösungsbaums sollten logisch miteinander verknüpft sein.

Im Beispiel identifiziert die NPO den Mangel an Spezialzentren, an Vernetzung und an psycho-sozialer Beratung als jene Ursachen, die sie mit eigenen Leistungen bekämpfen kann und will.

Schritt 2: Wirkungsmodell entwickeln

Damit die Wirkung eines Angebots gemessen und überprüft werden kann, muss klar sein, wie die geplante Wirkung erzielt werden soll. Dies wird im

Wirkungsmodell ausgearbeitet. Es beschreibt die Annahmen über die Wirkungsweise, die angestrebt wird. Es zeigt, wie für ein bestimmtes Problem mit welchen Mitteln (Input) und Massnahmen (Aktivitäten) die Ziele des Projekts (Outputs) erreicht werden sollen und zu welchen Veränderungen (Outcomes) diese führen sollen. Es sollte unbedingt grafisch und schriftlich festgehalten werden.

Je unbekannter der Bedarf der Zielgruppe ist und je weniger Erfahrung die eigene Organisation mit den Problemstellungen hat, umso relevanter ist es, nicht von der Leistungserbringung (also vom Output) her zu denken, sondern von der erwünschten Wirkung her. Man arbeitet sich also von Stufe 7 bis zur Stufe 1 vor:

- Was ist die Herausforderung/das Problem in der Zielgruppe?
- Was wollen wir in der Zielgruppe «bewirken»?
- Welche Outcomes sind dafür in der Zielgruppe notwendig?
- Welcher Output führt (wahrscheinlich) zu diesen Outcomes für die Zielgruppe?

Abbildung 4: Beispiel Wirkungsmodell «seltene Krankheiten»

Stufe 1	Stufe 2	Stufe 3	Stufe 4	Stufe 5	Stufe 6	Stufe 7
Geplante Leistung	Erreichen der Zielgruppe	Akzeptanz der Leistung durch Zielgruppe	Können und Wissen der Zielgruppe verändert	Verhaltensänderung der Zielgruppe	Veränderte Situation der Zielgruppe	Gesellschaft verändert
Psycho-soziale Beratung für Betroffene ist angeboten	Betroffene nehmen psycho-soziale Beratung in Anspruch	Betroffene kennen Therapieansätze für den Alltag	Betroffene kennen Kompensationsstrategien im Umgang mit der Krankheit	Betroffene bauen durch Kompensationsstrategien und Austausch psychische Belastung ab	Die Gesundheit der Betroffenen ist verbessert	Betroffene sind sozial, beruflich und politisch integriert
Treffen für Betroffene sind angeboten	Betroffene besuchen die Treffen	Betroffene sind mit den Treffen zufrieden	Betroffene sind motiviert und kennen Gleichgesinnte			
Medizinische Spezialzentren für Betroffene werden betrieben	Betroffene nehmen Leistungen der Zentren in Anspruch	Betroffene akzeptieren die Leistungen der Zentren	Betroffene kennen Therapieansätze für den Alltag	Betroffene führen Therapien so optimal wie möglich im Alltag durch		

- Welchen Input brauche ich für die Erstellung des Outputs für die Zielgruppe?

Dieses Vorgehen führt zu einer Vielzahl möglicher Lösungsansätze, aus welchen dann eine Auswahl getroffen werden muss.

Schritt 3: Wirkungsmessung planen

Weiter muss geplant werden, wie die Wirkung des Projekts gemessen und beurteilt werden kann. Mögliche Indikatoren sind festzulegen, welche die NPO dabei unterstützen, die Zielerreichung zu messen.

Es muss geklärt werden, mit welchen Daten und Methoden Fortschritte am besten gemessen werden können. Weiter muss festgehalten werden, wer die Evaluation durchführt und welche Zielwerte erreicht werden sollen. Hierbei hilft ein Datenerhebungsplan.

Schritt 4: Daten erheben

Die benötigten Daten sollten bereits vor oder während der Implementierung erhoben werden. Wird nicht daran gedacht, sind verlässliche Aussagen zur

Wirkung nur bedingt möglich. Die Erhebung der Wirkungsindikatoren und deren Häufigkeit muss also bereits in der Planung der Leistung berücksichtigt werden.

Schritt 5: Wirkung beurteilen

In diesem Schritt wird beurteilt, ob die geplante Wirkung der Leistung bei der Zielgruppe eingetreten ist oder nicht. Die im 4. Schritt erhobenen Daten werden zusammengeführt, ausgewertet und dargestellt. Im Rahmen von Zwischen- und Schlussberichten wird die Beurteilung des Fortschritts kommuniziert. Diese Beurteilung kann durch externe Experten und Expertinnen (externe Evaluation) oder durch die Leistungserbringer selbst (Selbstevaluation) erfolgen.

Schritt 6: Erkenntnisse nutzen

Die gewonnenen Erkenntnisse können entweder genutzt werden, um eine bestehende Leistung zu verbessern oder um für zukünftige Leistungen und Projekte zu lernen. Damit die Erkenntnisse aus der Wirkungsmessung auch

genutzt werden, müssen die nötigen Voraussetzungen geschaffen und geeignete Kommunikationsformen gefunden werden. Auch hier gilt: Die Nutzung der Ergebnisse muss von Anfang an systematisch geplant werden.

Erfolgsfaktoren der Wirkungsmessung

Ein zentraler Erfolgsfaktor in der Wirkungsmessung ist die Kombination qualitativer Daten mit rein quantitativen Kennzahlen. Während Zahlen oft objektiv erscheinen, liefern qualitative Informationen – etwa aus Interviews oder Beobachtungen – tiefere Einblicke in die tatsächlichen Veränderungen bei Zielgruppen. Sie ermöglichen ein besseres Verständnis der Wirkmechanismen und fördern die Reflexion über die eigene Arbeit.

Ebenso wichtig ist die Wiederholbarkeit von Messungen. Einmalige Erhebungen können Momentaufnahmen liefern, doch erst durch wiederholte Messungen über Zeiträume hinweg lassen sich Entwicklungen und Trends erkennen. Dies erhöht die Aussagekraft und Glaubwürdigkeit der Wirkungsmessung. Ein weiterer Erfolgsfaktor ist die systematische Datensammlung von Beginn an. Wer frühzeitig relevante Daten erhebt, vermeidet später Lücken, die

eine fundierte Bewertung erschweren oder gar unmöglich machen. Wirkungsmessung sollte daher integraler Bestandteil der Planung sein – nicht ein nachträglicher Zusatz.

Zudem ist es entscheidend, Wirkung nicht ausschliesslich als positive Veränderung zu definieren. Auch das Verhindern negativer Entwicklungen – etwa das Abwenden von Krisen oder das Stabilisieren von Lebenssituationen – stellt eine relevante Wirkung dar. Diese Perspektive erweitert den Blick und macht die Arbeit von Nonprofit-Organisationen in ihrer ganzen Tiefe sichtbar.

Schliesslich bildet eine fundierte Ausgangsanalyse die Basis jeder sinnvollen Wirkungsmessung. Eine sorgfältige Analyse vor der Planung schafft Klarheit über Zielgruppen, Bedarfe und Umfeldbedingungen – und damit über die realistischen Möglichkeiten des Einflusses der eigenen Leistungen. So wertvoll Wirkungsmessung für Nonprofit-Organisationen sein kann – sie birgt auch Risiken, die bei der Konzeption und Umsetzung berücksichtigt werden sollten.

Risiken der Wirkungsmessung

Wenn Organisationen sich zu stark auf die Erhebung von Daten konzentrieren,

Abbildung 5: Datenerhebungsplan, inkl. Ziele und Indikatoren

Ziel	Indikator	Zielwert	Datenquelle	Zeitpunkt Erhebung / Auswertung	Verantwortliche Erhebung / Auswertung	
Impact Ebene	Betroffene bauen durch Strategien und Austausch psychische Belastung ab	Anteil Betroffener, die angeben die psychische Belastung <i>[wie erwartet oder mehr als erwartet]</i> abbauen zu können	60% wie erwartet oder mehr als erwartet	Befragung oder Interviews	Erh: alle 3 Jahre Ausw: alle 3 Jahre	Erh: Dienstleister Ausw: Dienstleister
		Anteil Indikation Depression	- 15% Depression	Befragung und nationale Statistik	Erh: alle 3 Jahre Ausw: alle 3 Jahre	Erh: Dienstleister Ausw: Dienstleister
Outcome Ebene	Betroffene kennen Kompensationsstrategien im Umgang mit der Krankheit	Anteil Betroffener, die angeben <i>[wie erwartet oder mehr als erwartet]</i> , Kompensationsstrategien zum Umgang mit der Krankheit erlernt zu haben	60% wie erwartet oder mehr als erwartet	Befragung oder Interviews	Erh: alle 3 Jahre Ausw: alle 3 Jahre	Erh: Dienstleister Ausw: Dienstleister
Output Ebene	Betroffene akzeptieren die psycho-soziale Beratung	Grad der Zufriedenheit Betroffener mit der Beratung	75% gut bis sehr gut	Online Befragung	Erh: nach 3 Monaten Ausw: jährlich	Erh: Sozialberatende Ausw: Controller
	Betroffene nehmen psycho-soziale Beratung in Anspruch	Anteil Betroffener im Einzugsgebiet, welche die Beratung nutzen	33% der Betroffenen	Betriebssoftware & nationale Statistik	Erh: laufend (Dossier) Ausw: Quartal	Erh: Sozialberatende Ausw: Controller

kann dies zu einer Überbetonung von Messbarkeit führen – zulasten der inhaltlichen Arbeit. In der Folge besteht die Gefahr, dass Leistungen und Projekte nicht mehr nach ihrem Nutzen bei der Zielgruppe, sondern nach ihrer Messbarkeit geplant werden.

Diese Ausrichtung der Planung an der Messbarkeit kann die Vernachlässigung komplexer, aber wirkungsvoller Massnahmen zur Folge haben, weil sie schwer zu quantifizieren sind. Wirkungsvolle Arbeit wird so unter Umständen unsichtbar – oder gar nicht erst begonnen.

Zusammenfassung

Wirkungsmessung ist für Nonprofit-Organisationen ein wertvolles Instrument, um den gesellschaftlichen Nutzen ihrer Arbeit sichtbar zu machen und gezielt weiterzuentwickeln. Sie sollte jedoch stets mit einer fundierten Ausgangsanalyse beginnen und Wirkung in ihrer ganzen Bandbreite – einschliesslich der Abwendung negativer Entwicklungen – erfassen. Gleichzeitig gilt es, Risiken wie die Überbetonung der Messbarkeit, Büro-

Ein weiteres Risiko ist die Bürokratisierung der Wirkungsmessung. Wenn der Aufwand für Dokumentation, Datenerhebung und Reporting überhandnimmt, leidet die Effizienz. Die Wirkungsmessung wird dann nicht mehr als unterstützendes Instrument wahrgenommen, sondern als Belastung. In diesem Zusammenhang entsteht oft ein Datenfriedhof: Daten werden zwar erhoben, aber nicht sinnvoll ausgewertet oder genutzt. Sie verstauben in Tabellen und Berichten, ohne zur Steuerung oder Weiterentwicklung beizutragen.

krisierung und Datenfriedhöfe bewusst zu vermeiden, damit die Messung nicht zum Selbstzweck wird. Entscheidend ist ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Nutzen und Aufwand: Wirkungsmessung muss die inhaltliche Arbeit unterstützen und darf diese nicht behindern. So bleibt sie ein wirkungsvolles Steuerungsinstrument, das die Entwicklung von Nonprofit-Organisationen nachhaltig fördert.

Literaturverzeichnis

Gmür, M., Lichtsteiner, H., Stuhlmann, K., Erpf, P. & Andeßner, R. (2023). Das Freiburger Management-Modell für Nonprofit-Organisationen (10. Auflage). Bern/Stuttgart/Wien: Haupt Verlag.
Kurz, B. & Kubek, D. (2021). Kursbuch Wirkung (6. Auflage). Berlin: PHINEO gemeinnützige AG.
ZEWO (2025), Zewo Impact Tool. Besucht am: 15.09.2025 auf: <https://zewo.ch/de/zewo-impact-tool-wirkung-zeigen/>



Thomas Zurkinden / thomas.zurkinden@bvmbberatung.net

Thomas Zurkinden ist Partner und Berater bei der Beratungsgruppe für Verbandsmanagement B'VM. Dort begleitet er seit 2007 Nonprofit-Organisationen in verschiedensten Entwicklungsprojekten und ist im Mandat Geschäftsführer des Verbands der medizinischen Labore der Schweiz (FAMH). Er studierte Betriebswirtschaft an der Universität Freiburg und ist diplomierter Verbands-/NPO-Manager VMI.

Intensiv-Lehrgang Mitarbeitendenführung in NPO

16. - 20. Februar 2026
Hostellerie Schwarzsee,
Schwarzsee

Ein Modul des CAS
Führung und Unternehmertum in NPO



Verbandsmanagement Institut
Weiterbildung in NPO-Management
Universität Freiburg, Schweiz



Bedeutung der Wirkungsberichterstattung von NPO

Georg von Schnurbein

Jahresberichte sind für Nonprofit-Organisationen (NPO) ein zentrales Instrument, um Transparenz zu schaffen, Vertrauen aufzubauen und Rechenschaft abzulegen. Die Analyse von 476 Schweizer NPO-Berichten zeigt jedoch: Wirkung wird meist nur implizit dargestellt und oft mit Fokus auf Output. Dagegen wird selten über Outcome oder Impact berichtet und kohärente Konzepte wie eine Theory of Change werden zu wenig aktiv eingesetzt. Eine Entwicklung der Wirkungsberichterstattung beginnt jedoch auf der strategischen Ebene, wo Entscheide sowohl zur Wirkung selbst wie auch zur Berichterstattung notwendig sind.

Jahresbericht und Jahresrechnung sind grundlegende Elemente der Kommunikation einer Nonprofit-Organisation (NPO). Sie tragen wesentlich zur Transparenz der Organisation bei und erfüllen damit nicht nur eine wichtige Kommunikationsaufgabe, sondern auch eine zentrale Anforderung der Governance von NPO. Im Herbst laufen die ersten Vorbereitungen für den Jahresbericht an. Es werden Konzepte entwickelt, Schwerpunkte gesetzt und Daten gesammelt.

Wenn Organisationen darstellen, wie ihre Aktivitäten zu gesellschaftlichen Veränderungen beitragen, können sie Vertrauen bei Spenderinnen und Spendern, bei Förderinstitutionen sowie in der breiten Öffentlichkeit gewinnen. Eine transparente Wirkungsberichterstattung ermöglicht es, den Nutzen der eingesetzten Mittel

sichtbar zu machen, die eigene Glaubwürdigkeit zu stärken und die Wettbewerbsfähigkeit in einem zunehmend umkämpften Spendenmarkt zu sichern.¹

Darüber hinaus ist die Wirkungsberichterstattung auch für die interne Entwicklung einer Organisation von Bedeutung. Sie schafft die Grundlage für Reflexion und organisationales Lernen, indem sie zeigt, was erreicht wurde, wo Herausforderungen bestehen und welche Anpassungen notwendig sind. Gerade weil die Arbeit vieler NPO in komplexen sozialen und gesellschaftlichen Kontexten stattfindet, in denen Ergebnisse nicht immer unmittelbar messbar sind, wird eine nachvollziehbare und systematische Darstellung der Wirkung zu einem wesentlichen Instrument ihrer Legitimation.

Die effektive Berichterstattung über Wirkungen ist jedoch mit Herausforderungen verbunden:² Viele NPO haben Schwierigkeiten, langfristige Ergebnisse zu messen, verlässliche Daten zu erheben und Veränderungen direkt mit ihren Aktivitäten in Verbindung zu bringen. Begrenzte Ressourcen und personelle Kapazitäten erschweren eine umfassende Analyse, die über einfache zählende Output-Ergebnisse hinausgeht. Auch die Balance zwischen transparenter Berichterstattung und einer überzeugenden Erzählweise ist schwierig. Obwohl Wirkung zu einem zentralen Ziel für NPO geworden ist, bleibt die Berichterstattung darüber aufgrund des qualitativen Charakters schwierig.³



Vorgaben zum Jahresbericht

Obwohl die rechtlichen Vorgaben gering sind, müssen NPO aufgrund ihrer Abhängigkeit von öffentlicher und privater Unterstützung vielfältigen Rechenschaftsanforderungen entsprechen. Jahresberichte – die sowohl Finanz- und Leistungsinformationen enthalten – spielen dabei eine zentrale Rolle. Sie schaffen Transparenz und unterstützen Entscheidungsprozesse, sowohl in funktionaler als auch in symbolischer Hinsicht. Aus der Perspektive der Ressourcenabhängigkeitstheorie tragen sie dazu bei, fortlaufende Unterstützung zu sichern.⁴ Auch die Signaling-Theorie legt nahe, dass Jahresberichte gegenüber wichtigen Anspruchsgruppen verantwortungsbewusstes Handeln und Rechenschaftspflicht demonstrieren.⁵

Dennoch verweisen Kritiker_innen auf erhebliche Defizite in der Jahresberichterstattung, etwa den Einsatz werbender Sprache, mangelnde Transparenz und die Verbreitung potenziell irreführender Informationen. Diese Probleme werden häufig

mit der Stakeholder-Theorie erklärt, die davon ausgeht, dass Organisationen ihre Berichterstattung an den Erwartungen von Spender:innen und anderen Anspruchsgruppen ausrichten.⁶ Um den Geldgeber_innen oder staatlichen Stellen zu gefallen, wird eine entsprechend angepasste Kommunikation gewählt, z. B. was die Höhe der Administrationskosten angeht. Infolgedessen können NPO in einen «Starvation Cycle» geraten, bei dem immer geringere Ausgaben für Verwaltung und Fundraising die Fähigkeit gefährden, die Kernaufgaben langfristig aufrechtzuerhalten.⁷

Konzepte und Werkzeuge zur Wirkungsberichterstattung

Zur Unterstützung von NPO sind in den letzten Jahrzehnten verschiedene Konzepte und Werkzeuge entwickelt worden, die Orientierung für Planung, Messung und Kommunikation von Wirkung bieten.⁸ Besonders weit verbreitet ist die Theory of Change (ToC). Sie beschreibt, welche Annahmen einer Intervention oder einem

Projekt zugrunde liegen und wie Inputs, Aktivitäten, Outputs und Outcomes miteinander verbunden sind, um schliesslich eine gesellschaftliche Wirkung – den Impact – zu erzeugen.

In der Schweiz findet zudem das IOOI-Modell grosse Verbreitung. Es strukturiert die Abfolge von Input, Output, Outcome und Impact und eignet sich insbesondere für die Planung und Darstellung von Projekten und Programmen. Das Logical Framework (Logframe), ursprünglich für die Entwicklungszusammenarbeit entwickelt, bietet eine weitere strukturierte Methode, um Ziele, Ressourcen, Indikatoren und Risiken in einer Projektmatrix zu erfassen und so sowohl Planung als auch Evaluation zu erleichtern.

Daneben existieren Standards, die speziell auf die Berichtspraxis zugeschnitten sind. Der Social Reporting Standard (SRS), entwickelt in Deutschland, gibt eine einheitliche Gliederung für Wirkungsberichte vor und erleichtert dadurch Vergleichbarkeit und Nachvollziehbarkeit. In der Schweiz unterstützt das Zewo-Impact-Tool Organisationen dabei, Wirkungsmessung und -kommunikation praxisnah in ihre Arbeit zu integrieren und die Erwartungen von Spenderinnen und Spendern wie auch von Aufsichtsstellen zu erfüllen.

Diese Instrumente zeigen, dass ein breites Fundament an Konzepten existiert. In der Praxis werden sie jedoch von vielen Organisationen aus den zuvor genannten Gründen nicht konsequent angewandt.

Umsetzung der Untersuchung

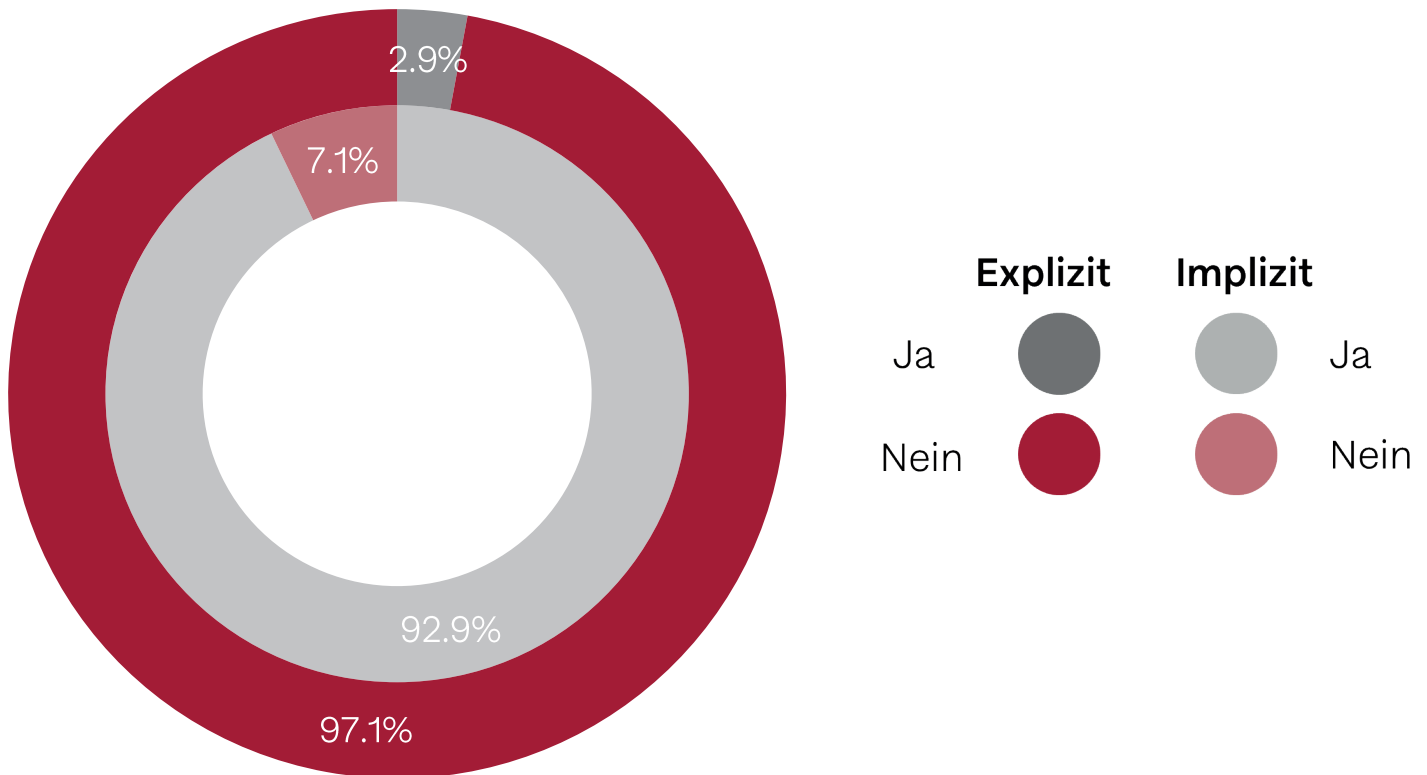
Um die Berichterstattungspraxis in der Schweiz zu untersuchen, wurden 476 Jahresberichte von Nonprofit-Organisationen analysiert. Zielsetzung der Untersuchung war die Frage, ob und inwieweit NPO über ihre Wirkung berichten, da bisherige Untersuchung hier nur wenig Verbesserungen festgestellt haben.⁹ Grundlage der Untersuchung war ein sogenanntes Retrieval-Augmented-Generation-Modell (RAG), das grosse Sprachmodelle mit einem Dokumentenabrufsystem kombiniert. Auf diese Weise konnten die Texte effizient ausgewertet werden, ohne dass eine manuelle Lektüre jedes einzelnen Berichts erforderlich war. Gegenüber früheren Untersuchungen verbindet diese Methoden die Vorzüge von qualitativer und quantitativer Analyse. Aufgrund der grossen Textmenge wurden Jahresberichte bisher entweder nur in kleiner Zahl qualitativ ausgewertet, oder es wurden quantitativ in grosser Menge nur Finanzkennzahlen berücksichtigt.

Die Analyse stützte sich auf eine Reihe klar definierter Fragen, die auf zentrale

Retrieval-Augmented-Generation (RAG)-Modell

Ein Retrieval Augmented Generation (RAG)-Modell verbindet ein Large Language Model (LLM) mit einem geschlossenen Dokumentenspeicher. Jedes Dokument wird in eine Vektordatenbank umgewandelt, aus der mit Hilfe von semantischen Suchtechniken die relevantesten Teile für jede Frage gewonnen werden. Diese werden als zusätzlicher Kontext oder Wissensbereich in das LLM eingebettet. Sowohl der Kontext als auch die Frage («prompt») werden vom LLM bei der Erstellung der Antwort berücksichtigt. Der Prozess erfordert mehrere Iterationen, um das Modell kontinuierlich zu verbessern und die beste Art und Weise zu finden, Fragen zu stellen («prompt engineering»). Da die Antworten nur aus den vorgegebenen Dokumenten gewonnen werden können, werden Halluzinationen und Fehlinterpretationen deutlich verringert. Dennoch ist auch bei einem solchen Modell darauf zu achten, dass die Ergebnisse auf ihre Plausibilität hin geprüft werden.

Abbildung 1: Wurde implizit oder explizit über eine Theory of Change berichtet?¹⁰



Aspekte der Wirkungsberichterstattung zielten. Dazu gehörten die Benennung von Zielen, die Verwendung von Konzepten wie Theory of Change oder Logframe, die Art der Berichterstattung über Outputs, Outcomes und Impacts, die Bezugnahme auf die Sustainable Development Goals (SDGs) sowie die institutionelle Verankerung von Wirkungsfragen innerhalb der Organisation. Durch dieses Vorgehen war es möglich, sowohl die explizite Darstellung von Wirkung als auch implizite Logiken in den Berichten sichtbar zu machen.

Zentrale Ergebnisse

In der Schweiz gibt es keine Vorschriften für die Bezeichnung eines Jahresberichts. Am gebräuchlichsten ist daher die Bezeichnung «Jahresbericht» (66,3 %). Allerdings können NPO den Titel nutzen, um ihre bevorzugte Ausrichtung der Berichterstattung hervorzuheben. Als Folge einer stärkeren Ausrichtung auf Effizienz haben

sich andere Bezeichnungen wie «Leistungsbericht» (17,3 %) oder «Tätigkeitsbericht» (8,6 %) etabliert. Nur sehr wenige Organisationen bezeichnen ihren Jahresbericht tatsächlich als «Wirkungsbericht» (0,3 %).

Jede NPO verfolgt eine gemeinnützige Mission. Ein Jahresbericht ist ein idealer Ort, um die zentralen Ziele der Organisation darzustellen. In unserer Stichprobe nutzen jedoch nur 43,7 % der Organisationen diese Möglichkeit. Noch weniger (2,3 %) veröffentlichen genauere Wirkungsziele der Organisation. Im Gegensatz dazu verweisen viele NPO (72,3 %) auf die Sustainable Development Goals (SDGs) als Referenzrahmen. Dieses Ergebnis steht im Einklang mit früheren Forschungen, die Nonprofit-Missionen mit den SDGs in Verbindung bringen.¹¹

Wirkungsberichterstattung sollte auf einem systematischen Ansatz beruhen, der das Verständnis von Inputs, Outputs sowie Outcomes oder Impacts erleichtert. Daher ermöglicht die

Anwendung und Darstellung der Aktivitäten einer Organisation nach einem klaren Konzept wie Social Impact, Theory of Change (ToC) oder Logic Framework ein besseres Verständnis der Mission. Social Impact als weitester Begriff ist häufiger anzutreffen (25 %) als die beiden anderen Konzepte. Nur wenige berichten über ihre Theory of Change (2,9 %), und keine Organisation verwendet das Logic Framework in ihrem Jahresbericht. Diese Ergebnisse stehen nicht im Einklang mit dem allgemeinen Trend zur Wirkungsorientierung in NPO (Benjamin et al. 2023). Deshalb haben wir das RAG-Modell genutzt, um zu prüfen, ob dennoch Informationen zu den Komponenten einer Theory of Change (Input, Output, Outcome, Impact) in den Jahresberichten enthalten sind. Das Ergebnis war gänzlich anders: 92,9 % der Organisationen teilen implizit ihre Theory of Change im Jahresbericht (siehe Abbildung 1). Diese Art der Kommunikation überlässt es den Lesenden, die Verbindungen zwischen den einzelnen Komponenten selbst herzustellen und die Theory of Change eigenständig zu verstehen. Eine explizitere Kommunikation über die Theory of Change (oder ein anderes Konzept) würde sicherstellen, dass die Lesenden direkt von der Organisation erfahren, wie

diese ihre eigene Wirkung versteht. Ohne Bezug zu einem bestimmten Konzept berichten mehr als die Hälfte der NPO (56,3 %) in der Stichprobe über Wirkung. Die Mehrheit (96,3 %) der NPOs nutzt qualitative und quantitative Informationen, um auf Output-Ebene über ihre Aktivitäten und Leistungen zu berichten. Die übrigen 3,1 % berichten ausschliesslich quantitativ über Output. Konkret geben 83,8 % Output-Messgrössen an, wie etwa die Anzahl betreuter Personen oder geleisteter Stunden. 18,1 % berichten über konkrete Outcome-Messgrössen, z. B. die Zufriedenheit der Klient_innen oder die Steigerung ihres Wohlbefindens. Schliesslich berichten nur 2,9 % über Impact-Ergebnisse auf gesellschaftlicher Ebene. Diese detaillierteren Befunde stimmen mit den Erkenntnissen zur allgemeinen Nutzung von Wirkungskonzepten überein. Wirkungsmessung und -berichterstattung zahlt sich aus, wenn die Ergebnisse zu Lernen und Verbesserung führen.¹² Da NPO von externen Geldgebern abhängig sind, die sie nicht verlieren wollen, sind Berichte über Lernprozesse und Misserfolge unter NPO jedoch unpopulär.¹³ Dies gilt auch für die im Rahmen dieser Erhebung untersuchten Schweizer NPO. Nur 1,5 % berichten über Konsequenzen, die sich aus Wirkungsanalysen ergeben haben.

Kurz-Checkliste für den nächsten Jahresbericht:

- Theory of Change sichtbar machen (Kurztext + Darstellung).
- Mindestens ein Outcome Indikator für jedes Kernprogramm.
- Zuständigkeit für Wirkungsfragen im Organigramm benennen.
- Ein Abschnitt zu Learnings und Konsequenzen (ggf. auch zu Misserfolgen).
- Einsatz eines anerkannten Reporting Standards prüfen und dokumentieren.
- Basismethoden und Metadaten transparent ausweisen (Methoden, Zeiträume, Datenbasis).



Immerhin 8,4 % berichten allgemeiner über Misserfolge, z. B. Projektabbrüche, fehlende Mittel oder Probleme mit Mitarbeitenden.

Ein letzter Aspekt der Analyse betraf die organisatorische Verankerung der Wirkungsmessung. Nur 14,5 % der Berichte nennen eine in der Organisation verantwortliche Person für Wirkungsmessung oder Ähnliches. Die Hervorhebung von Verantwortlichkeiten signalisiert internen wie externen Stakeholdern die Bedeutung einer Aufgabe.

Konsequenzen für Governance und Führung

Die Ergebnisse verdeutlichen, dass die Wirkungsberichterstattung in vielen NPO noch wenig strategisch verstanden wird. Ohne eine entsprechende Verankerung in Governance und Führung der Organisation wird das Potential der Wirkungsberichterstattung jedoch nicht ausgeschöpft. Gerade weil Wirkung nie eindeutig ist und immer auch von der Perspektive der Betrachtenden abhängt, muss die

NPO selbst die Kommunikation über die Wirkung aktiv steuern.¹⁵ Spender_innen haben andere Erwartungen an die Leistung einer NPO als Sponsor_innen, und deren Einschätzung unterscheidet sich wiederum grundlegend von derjenigen der Leistungsempfänger_innen usw.

Ausgehend von Vorstand oder Stiftungsrat muss die Verantwortung für die Wirkungsberichterstattung klar zugewiesen werden, damit auf allen Ebenen der Organisation die Wirkungsorientierung mitgedacht wird. Dabei obliegt dem Vorstand oder Stiftungsrat die strategische Steuerung, d.h. auch dieses Gremium muss sich damit auseinandersetzen, welche Wirkung von der NPO geleistet wird oder zu warten ist. So sollte das Gremium sich nicht nur mit dem Finanzbudget und Output-Zahlen befassen, sondern auch strategisch Kennzahlen oder Zielgrößen auf Outcome- und Impact-Ebene definieren.

Zudem erfordert eine wirksame Führungskultur, dass nicht nur Erfolge, sondern auch Herausforderungen und

Misserfolge offen thematisiert werden. Eine solche Transparenz stärkt nicht nur die Glaubwürdigkeit gegenüber Stakeholdern, sondern ermöglicht auch internes Lernen und Weiterentwicklung. Die Übernahme von etablierten Standards wie dem Zewo-Gütesiegel erhöht die Vergleichbarkeit und Vertrauenswürdigkeit. Ebenso kann durch Mitwirkung von externen Expert_innen eine Nabelschau verhindert werden und so die Weiterentwicklung der NPO gefördert werden.

Implikationen für die Berichtspraxis

Für die Praxis der Berichterstattung ergeben sich aus den Ergebnissen mehrere zentrale Implikationen. Erstens sollten Organisationen ihre Wirkungslogik explizit benennen und für externe Zielgruppen verständlich darstellen. Zweitens ist es notwendig, die Balance zwischen der Darstellung von Outputs und Outcomes zu verbessern. Es ist nicht ausreichend, sich der eigenen Wirkung bewusst zu sein, sondern dies muss auch nach aussen kommuniziert werden. Ob dazu ein einzelner Indikator, eine Wirkungskette oder gar eine berechnete Wirkung herangezogen wird, ist eine Frage der Komplexität des Projektinhalts und

des Aufwandes, der für die Wirkungsmessung betrieben werden kann. Ohne eine entsprechende Kommunikation bleibt der Nachweis der Wirkung jedoch aus. Dann werden bei den verschiedenen Stakeholdergruppen sehr unterschiedliche Wahrnehmungen über die Wirkung der NPO entstehen. Drittens können standardisierte Instrumente wie der Social Reporting Standard oder das Zewo-Impact-Tool helfen, Berichte klarer zu strukturieren und die Vergleichbarkeit zu fördern. Dabei ist zu berücksichtigen, dass solche Modelle immer auch der Komplexitätsreduzierung dienen, um die Nachvollziehbarkeit zu erleichtern. Das Beispiel der SOS Kinderdörfer weltweit zeigt anschaulich, wie durch eine graphische Visualisierung die Vielschichtigkeit der Wirkungen dargestellt werden kann (siehe Abbildung 2). Der gesamte Impact-Report dieser NPO setzt sich aus quantitativen wie qualitativen Informationen zur Wirkung der NPO zusammen und spricht damit verschiedene Stakeholdergruppen gleichermaßen an. Schliesslich sollten die Datenerhebungs- und -verarbeitungsprozesse möglichst fest im Jahresverlauf etabliert sein, ähnlich wie der Budgetprozess.

Zusammenfassung

Die Untersuchung zur Wirkungsberichterstattung zeigt, dass Schweizer NPO zwar vielfach wirkungsorientiert arbeiten, diese Orientierung jedoch selten konsequent und transparent kommunizieren. Wirkungsberichterstattung sollte daher mehr sein als eine Pflichtübung: Sie ist ein zentrales Instrument, um Legitimität zu sichern, Vertrauen aufzubauen, Mittel einzuwerben und die eigene

Arbeit strategisch weiterzuentwickeln. Durch die konsequentere Nutzung bestehender Konzepte und Instrumente sowie die Verankerung von Verantwortung in der Governance können NPO das Potenzial der Wirkungsberichterstattung besser ausschöpfen und ihre Rolle in Gesellschaft und Politik nachhaltig stärken.

- 1 Gordon et al. 2010, S. 210.
- 2 McConville 2017, S. 212.
- 3 von Schnurbein 2016, S. 471.
- 4 Parsons 2003, S. 104.
- 5 Gugerty 2009, S. 245.
- 6 Cordery & McConville 2022, S. 111.
- 7 Lecy & Searing 2015, S. 8.
- 8 Für eine schnelle Übersicht zu den verschiedenen Methoden der Wirkungsmessung siehe Stitteneder 2025, S. 39ff.
- 9 Benjamin et al., 2023, S. 318.
- 10 Meier 2023, S. 2.
- 11 von Schnurbein & Hussein 2024, S. 12.
- 12 von Schnurbein 2016, S. 477.
- 13 Helmig et al. 2014, S. 1513.
- 14 SOS Kinderdörfer o.J., S. 7.
- 15 von Schnurbein 2015, S. 777.

- Benjamin, L. M., Ebrahim, A., & Gugerty, M. K. (2023). Nonprofit Organizations and the Evaluation of Social Impact: A Research Program to Advance Theory and Practice. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 52(1_suppl), 313-352.
- Cordery, C., & McConville, D. (2022). Annual Reporting in Voluntary Organisations: Opportunities for Content Analysis Research. In *Researching Voluntary Action* (pp. 110-121). Policy Press.
- Gordon, T.P., Khumawala, S.B., Kraut, M. & Neely, D.G. (2010), Five Dimensions of Effectiveness for Nonprofit Annual Reports. *Nonprofit Management and Leadership*, 21: 209-228.
- Gugerty, M. K. (2009). Signaling virtue: Voluntary accountability programs among nonprofit organizations. *Policy Sciences*, 42(3), 243–273. <https://doi.org/10.1007/s11077-009-9085-3>
- Helmig, B., Ingerfurth, S. & Pinz, A. (2014) 'Success and Failure of Nonprofit Organizations: Theoretical Foundations, Empirical Evidence, and Future Research', *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 25(6): 1509–1538.
- Lecy, J. D., & Searing, E. A. (2015). Anatomy of the Nonprofit Starvation Cycle: An Analysis of Falling Overhead Ratios in the Nonprofit Sector. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 44(3), 539-563.
- McConville, D. (2017) New Development: Transparent Impact Reporting in Charity Annual Reports – Benefits, Challenges and Areas for Development. *Public Money & Management*, 37(3): 211-216.
- Meier, D. S. (2023). The evolution of SDG-related third sector and public administration literature: an analysis and call for more SDG-related research. *Sustainability: Science, Practice and Policy*, 19(1): 1-14.
- Parsons, L. M. (2003). Is Accounting Information from Nonprofit Organizations Useful to Donors? A Review of Charitable Giving and Value-Relevance. *Journal of Accounting Literature*, 22, 104–129.
- SOS Kinderdörfer weltweit (Hrsg.) (o.J.). Impact Report. Besucht am 3.10.2025 auf https://www.sos-kinderdoerfer.de/getmedia/9d19ad89-da1f-4f13-95f8-55c897a219f8/impact-report-sos-kinderdoerfer-weltweit-wirksamkeit_einzelseiten.pdf.
- Stitteneder, T. (2025) : Wirkung wissenschaftlich analysieren: Methoden zur Evaluation sozialer Innovationen und gemeinwohlorientierter Organisationen, ifo Schnelldienst, ISSN 0018-974X, ifo Institut - Leibniz-Institut für Wirtschaftsforschung an der Universität München, München, Vol. 78, Iss. 02, pp. 39-44
- von Schnurbein, G. (2015). Kommunikationscontrolling in Non-Profit-Organisationen. In: Esch, FR., Langner, T. & Bruhn, M. (Hrsg.), *Handbuch Controlling der Kommunikation*. (S.771-788). Springer Gabler, Wiesbaden.
- von Schnurbein, G. (2016). Measuring Impact and Recognizing Success. In: Jung, T., Phillips, S., & Harrow, J. (Hrsg.). *The Routledge Companion to Philanthropy* (S. 468-481). London: Routledge.
- von Schnurbein, G. & Hussein, O. (2024). Wirkungsberichterstattung von Schweizer NPO – eine KI-basierte Analyse, Basel: CEPS.

Autor



Georg von Schnurbein / georg.vonschnurbein@unibas.ch

Prof. Dr. Georg von Schnurbein ist Professor für Stiftungsmanagement an der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät und Direktor des Center for Philanthropy Studies (CEPS) der Universität Basel, das er 2008 gegründet hat. Er studierte Betriebswirtschaftslehre mit Nebenfach Politikwissenschaften an den Universitäten Bamberg, Freiburg/CH und Bern. Am Verbandsmanagement Institut (VMI) doktorierte er zu NPO Governance. Seine Schwerpunkte liegen auf Wirkungsmessung, Finanzmanagement von NPO und Nonprofit Governance. Er ist Mit-Herausgeber des Swiss Foundation Code und des jährlich erscheinenden Schweizer Stiftungsreports. Zuletzt erschienen ist sein Lehrbuch «Finanzmanagement in Nonprofit-Organisationen».

Von individuellen Einstellungen zu gesellschaftlichem Wandel: Feminismus in Chile

Rea Pirani

Am Beispiel eines feministischen Workshops in Zentralchile, wird untersucht, wie einzelne Nonprofit Organisationen (NPO) einen Beitrag zu einem gesellschaftlichen Wandel im Bereich Geschlechtergerechtigkeit leisten. Gesellschaftliche Geschlechtervorstellungen beeinflussen individuelles Handeln und werden gleichzeitig dadurch reproduziert oder verändert. Es wird gezeigt, wie der Workshop bestehende feministische Geschlechtervorstellungen der Teilnehmenden festigte und zugleich ihre Energie, Gemeinschaftsbindung und Selbstwirksamkeit stärkte. Diese Faktoren bilden wichtige Voraussetzungen für wandelförderndes Handeln und zeigen einen Weg auf, wie auch zeitlich begrenzte, lokale Anlässe einen Beitrag zu gesellschaftlichem Wandel leisten können.

Soziale Probleme gibt es viele. So verschieden sie sind, so schwierig ist es, sie zu lösen. Unklarheiten gibt es dabei zu genüge: Nicht nur die Frage nach den geeigneten theoretischen und praktischen Ansätze zur Veränderung sowie die konkreten Ursachen, sondern selbst die Definitionen der Probleme an sich sind Teil der Debatte. Klar hingegen ist, dass ein einzelnes Angebot oder ein einzelner Anlass ein soziales Problem nicht einfach zu lösen vermag. Klar ist aber auch, dass über die Jahre Wandel geschieht bzw. möglich ist. Wie also lassen sich diese beiden Wahrheiten fruchtbar vereinen? Dieser Frage geht der vorliegende Beitrag¹ nach, mit folgender konkreten Fragestellung: Welchen Beitrag kann

ein einzelner Anlass zu einem gesamtgesellschaftlichen Wandel leisten? Aus einer soziologischen Perspektive wird untersucht, wie gesellschaftlicher Wandel funktioniert und wie er beeinflusst werden kann. Aus einer Organisationsperspektive geht es um die Frage der Auswirkungen der eigenen Angebote – letztlich einer Form der Wirkungsmessung. Sowohl aus theoretischer wie auch methodologischer Sicht versucht dieser Beitrag diese beiden Perspektiven zu vereinen.

Das im Beitrag fokussierte Problem ist die Veränderung der Geschlechterstruktur in Chile. Ein Land, das einerseits geprägt ist von ungleichen Geschlechterverhältnissen, andererseits – oder vielleicht gerade deswegen – auch eine lange Geschichte feministischen Aktivismus aufweist. Mit einem Women's Empowerment Index² von 0.786 befindet sich Chile global im unteren Mittelfeld. Chuaqui und Foulon (2023, S. 41-42) beobachten in Chile konservativere Geschlechterrollen als im lateinamerikanischen Durchschnitt. Die chilenische Geschichte ist zugleich gezeichnet von feministischem Widerstand: Während der Militärdiktatur unter Pinochet von 1973 bis 1990 war der chilenische Feminismus von Widerstandsbestrebungen geprägt.³ Nach der Rückkehr zur Demokratie konnten feministische Anliegen vermehrt wieder in der Öffentlichkeit vertreten werden, es kam jedoch auch zu einer tendenziellen De-mobilisierung.⁴ 2018 liess sich eine «feministischen Welle» beobachten, die ausgehend von den Universitäten im ganzen Land zu



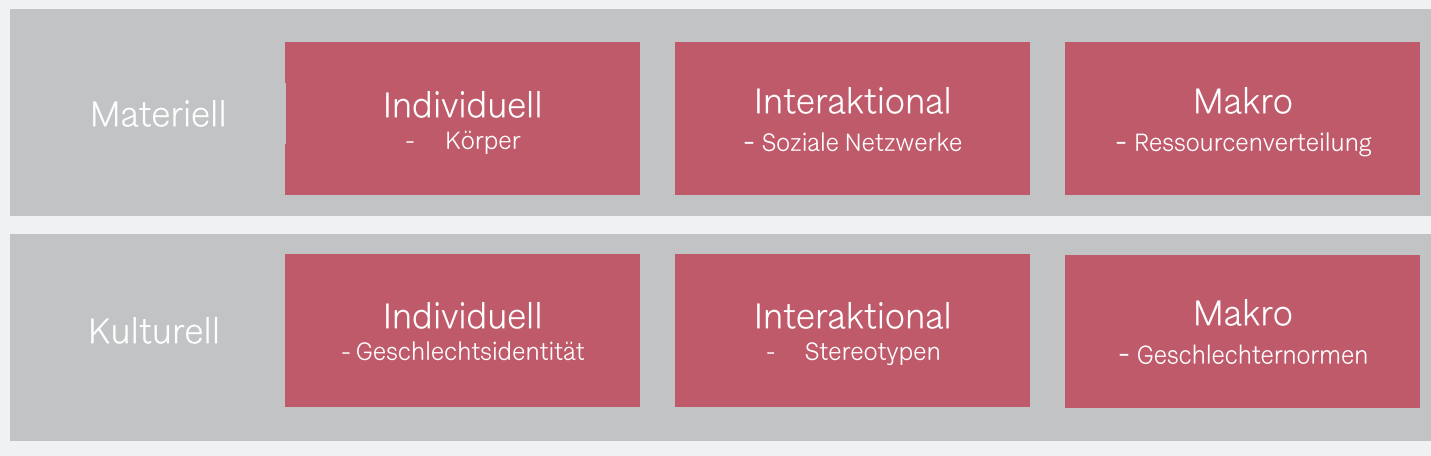
Protesten und Demonstrationen führte (De Fina Gonzalez und Figueroa Vidal, 2019). Das Kollektiv «Húmeda Tierra» ist eine von vielen kleinen Organisationen, welche sich (unter anderem) für eine feministische Zukunft Chiles einsetzt. Durch diverse Angebote in den Bereichen Kunst, Erziehung/Sorgearbeit und Bildung fördern die Aktivist_innen die Auseinandersetzung mit feministischen Theorien und Weltbildern. Im Rahmen der Forschungsarbeit, welche diesem Beitrag zugrunde liegt, wurde ein zwei-tägiger, feministischer Workshop des Kollektivs zum Thema «Kunst, Mutterschaft und Feminismus»⁵ beobachtet und analysiert. Aus der Perspektive der Organisation standen die konkreten Auswirkungen des eigenen Angebots im Mittelpunkt der Untersuchung. Aus wissenschaftlicher Perspektive wurde diese Sicht ergänzt durch die Frage, welchen Einfluss ein einzelner Workshop auf die Geschlechterstruktur der chileni-

schen Gesellschaft nehmen kann. Um einer Antwort hierzu auf die Spur zu kommen, bedarf es zuerst einer Auseinandersetzung mit folgenden, grundlegenden Fragen: Wie funktioniert Geschlecht? Wie funktioniert gesellschaftlicher Wandel (von Geschlecht)? Welches Potential bietet ein beobachteter Workshop für einen Beitrag zu solchem Wandel? Die beiden ersten Fragen werden anhand theoretischer Überlegungen erörtert. Die dritte Frage wird durch die hier dargestellte Forschungsarbeit beantwortet.

Wie funktioniert Geschlecht?

Geschlechterrollen, Geschlechtsidentität, gender, sex, Geschlechterstereotypen oder -ideologien. Die Vielfalt der Begriffe zeigt: Geschlecht ist ein komplexes Thema, das uns als Individuen sowie als Gesellschaft beeinflusst und beschäftigt. Die Betrachtung von Geschlecht als «soziale Struktur»⁶ bietet hier Orientierung und

Geschlecht als Struktur



ermöglicht ein umfassendes Verständnis von Geschlecht und dessen systemischer Natur.⁷ Nach diesem Modell zeigt sich Geschlecht auf der gesellschaftlichen (Makro-) Ebene, der interaktionalen Ebene und der individuellen (Mikro-)Ebene sowohl in materiellen wie in kulturellen Aspekten. Alle diese Formen von Geschlecht beeinflussen sich gegenseitig. Das Modell erlaubt es, einzelne Formen von Geschlecht wie Geschlechterstereotypen (kulturelle Makroebene), Geschlechtsidentität (kulturelle Mikroebene), männliche/weibliche Körper (materielle Mikroebene) einzuordnen und miteinander in Beziehung zu setzen.

Zudem erwiesen sich Überlegungen zu Geschlechtervorstellungen für die Forschungsarbeit als hilfreich. Unter gesellschaftlichen Geschlechtervorstellungen werden Vorstellungen dazu verstanden,

- was Geschlecht ist und welche Werte damit verbunden werden;
- was Männlichkeit und Weiblichkeit ist;
- welche Erwartungen an Männer und Frauen und ihr Verhalten gestellt werden.

Diese gesellschaftlichen Geschlechtervorstellungen werden von einzelnen

Personen internalisiert. Dabei können sie unhinterfragt übernommen werden oder auch kritisiert.

Das Konzept des doing gender, ebenfalls als theoretische Grundlage herangezogen, geht davon aus, dass Geschlecht durch Interaktion laufend (re-)produziert wird.⁸ In diesen Interaktionen werden Menschen als Mann oder Frau wahrgenommen und nehmen andere entsprechend wahr. Eigene Handlungen sowie Wahrnehmung der Handlungen anderer geschehen vor dem Hintergrund gesellschaftlicher (und individueller) Geschlechtervorstellungen. Unabhängig davon, wie gesellschaftliche Geschlechtervorstellung rezipiert werden – ob diese unterstützt oder abgelehnt werden – beeinflussen sie menschliches Handeln und menschliche Wahrnehmung.

Wie funktioniert gesellschaftlicher Wandel?

Eine grundlegende Idee zu sozialem Wandel geht davon aus, dass Normen und Strukturen einzelne Menschen in ihrem Handeln beeinflussen, dieses aber nicht zwingend vorgeben. Die einzelnen Handlungen, zu denen sich

Menschen entscheiden, ergeben in ihrer Summe wiederum Normen und Strukturen. Solche Überlegungen, wie zum Beispiel in der «Colemanschen Badewanne»⁹, betonen einerseits die erhaltende Kraft von Normen und andererseits das Veränderungspotential durch einzelne Akteur_innen. Auf das Thema Geschlecht bezogen bedeutet dies, dass gesellschaftliche Geschlechtervorstellungen von einzelnen Menschen wahrgenommen und internalisiert werden. Vor diesem Hintergrund erfolgt eine Handlungsentscheidung, welche entweder die Geschlechtervorstellungen bestätigt oder in Frage stellt. In der Summe führen derartige einzelne Handlungen entweder zu einer Reproduktion gegebener Geschlechtervorstellungen oder zu einer Veränderung dergleichen.

Forschungsfrage und -design

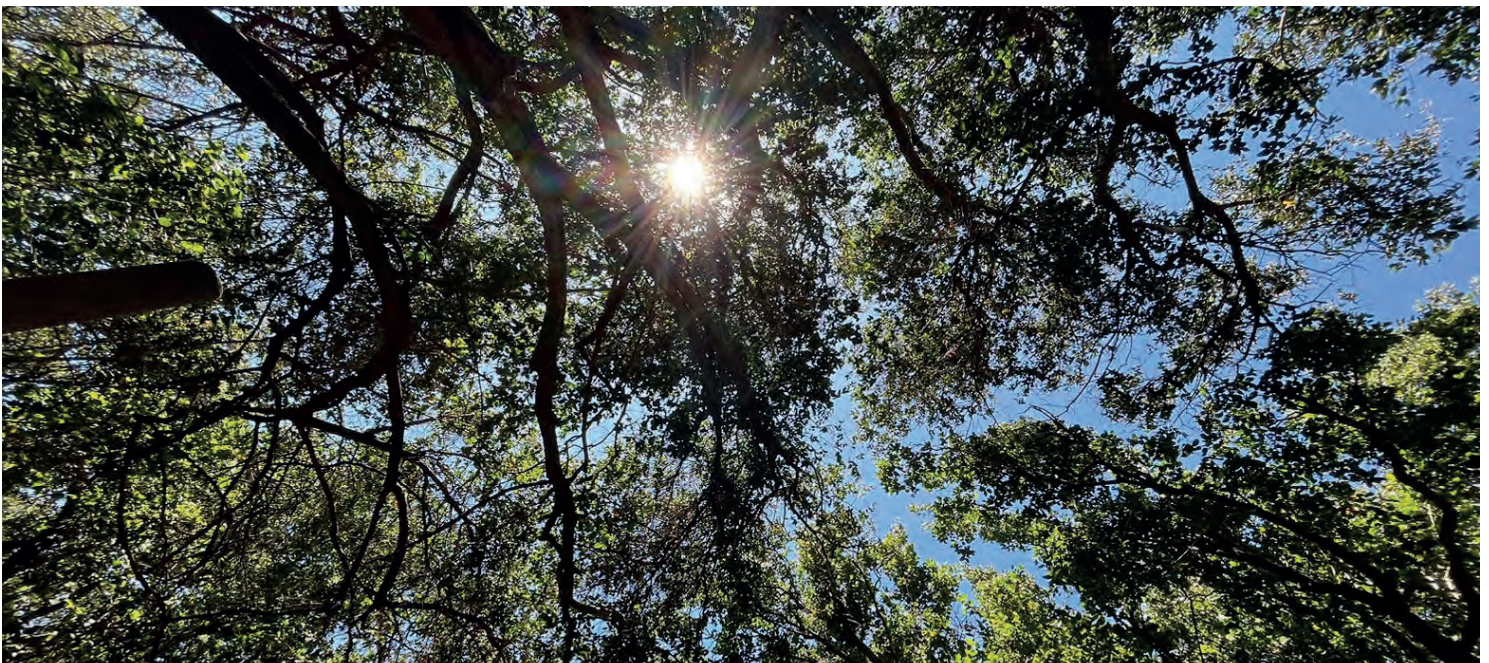
Ergeben sich gesellschaftliche Geschlechtervorstellungen aus individuellen Handlungen, müssen diese beeinflusst werden, um die gewünschte Veränderung herbeizuführen. Der Einfluss des Workshops auf die tatsächlichen Handlungen der Teilnehmenden lässt sich nur schwer erhe-

ben, da nicht sämtliche Handlungen sämtlicher Teilnehmenden nach dem Workshop erfasst werden können. Der Forschungsfokus lag deshalb auf den Voraussetzungen für die Handlungen. Zur Fähigkeit sowie der Bereitschaft der Workshop-Teilnehmenden, sich im Sinne eines Wandels der Geschlechtervorstellungen zu verhalten, wurden folgende Forschungsfragen formuliert:

1. Wie nehmen die Teilnehmenden die in Zentralchile vorherrschenden gesellschaftlichen Geschlechtervorstellungen wahr?
2. Welchen Einfluss hat der Workshop auf die Bereitschaft und Fähigkeit der Teilnehmenden, Teil eines gesellschaftlichen Wandels der Geschlechterstruktur zu sein?
 - a. Wie beeinflusst die Teilnahme am Laboratorio die individuellen Geschlechtervorstellungen der Teilnehmenden?
 - b. Welche weiteren diesbezüglich relevanten Auswirkungen hat der Workshop auf die Teilnehmenden?
 - c. Welche Aspekte des Workshops sind in Bezug auf die oben erwähnte Einflussnahme besonders relevant?

Die Arbeit orientierte sich an den Vorstellungen der transdisziplinären

Abbildung 3: Durchführungsort des Workshops



Forschung¹⁰, die auf eine Zusammenarbeit auf Augenhöhe zwischen Praxis und Wissenschaft baut: In der engen Zusammenarbeit von Praxis- und Forschungsakteur_innen werden sowohl Praxis- als auch Forschungsziele berücksichtigt. In diesem Sinn wurde das Beantworten der Forschungsfrage als Forschungsziel gleichwertig ergänzt durch das Praxisziel: Erarbeitung von Wissen über die Wirkungen des Workshops sowie über die relevanten Aspekte des Workshops, welche zu diesen Wirkungen führen.

Um die Forschungsfragen sinnvoll beantworten zu können, wurden sowohl Vorher- und Nachherinterviews mit den Teilnehmenden durchgeführt, wie auch eine teilnehmende Beobachtung während des Workshops. Die erhobenen Daten wurden transkribiert, übersetzt und anschließend anhand einer inhaltlich strukturierenden Inhaltsanalyse nach Kuckartz (2019) ausgewertet. Für jede Frage und Unterfrage wurden Kategorien erarbeitet, wobei sowohl deduktiv

wie auch induktiv gearbeitet wurde. Die inhaltlich strukturierende Inhaltsanalyse ermöglicht es, sämtliche Aussagen zu einer Kategorie (also einem Thema) zu sammeln. So wurden beispielsweise alle Aussagen zu gesellschaftlichen Geschlechtervorstellungen gebündelt und anschließend aus dem Material heraus relevante Unterkategorien erarbeitet.

Vorherrschende Geschlechtervorstellungen in Chile

Die erste Forschungsfrage betrachtete die vorherrschenden Geschlechtervorstellungen in Chile. Dadurch sollte der für die Untersuchung relevante Kontext erschlossen werden. Erhoben wurden Aussagen über wahrgenommene gesellschaftliche Ansprüche, Erwartungen und Assoziationen bezüglich Geschlechtes sowie erlebte Schwierigkeiten und Privilegien mit Bezug zu Geschlecht.

Die Befragten beschrieben die Geschlechtervorstellungen generell als ausgeprägt, restriktiv und schädlich. Ein gewisser Grad an Veränderung

Abbildung 4: Input während des Workshops



wird erwähnt, wobei die Teilnehmenden uneinig blieben, wie ausgeprägt dieser ist. Betont wurde der Zusammenhang der Geschlechtervorstellungen und geografischer Gegebenheiten: ländliche Gegenden (wie der Ort der Forschung) wurden als besonders konservativ beschrieben. Dies wurde zurückgeführt auf die hohe Relevanz der Landwirtschaft, der Huasokultur¹¹ und der Minenindustrie. Die Untersuchung machte sechs Themenbereiche sichtbar, welche die Geschlechtervorstellungen der (zentral-) chilenischen Gesellschaft prägen:

- Das **Konzept «señorita»**: Die Teilnehmerinnen berichteten von der an sie gestellten Erwartung, sich als «señorita» zu benehmen. Zentraler Bestandteil dieser Erwartung sind «weibliche» Zurückhaltung sowie das Einnehmen einer untergeordneten Rolle.
- **Leadership / Stärke**: Männlichkeit wurde wiederholt mit Stärke, Selbstbewusstsein und Leadership in Verbindung gebracht, wobei eine Verbindung zwischen Stärke, Macht und Gewalt hergestellt wurde. In Bezug auf Frauen wurde Stärke mit der Idee von «Anstrengung» in Verbindung gebracht.
- **Emotionalität vs. Rationalität**: Es wurde eine Trennung von Emotionalität und Rationalität beschrieben, wobei Rationalität mit Männlichkeit assoziiert wurde. Während Rationalität gesellschaftlich höher gewertet werde, werden Männer als emotional weniger kompetent beschrieben.
- **Sorgearbeit / Familie**: Die Erwartung, dass Frauen Sorgearbeit leisten wird als stark verankert beschrieben. Gleichzeitig widerspricht dies der Lebensrealität vieler alleinerziehender Mütter, welche neben der Sorgearbeit auch bezahlter Arbeit nachgehen müssen. Während Mutterschaft mit Aufopferung assoziiert wurde,

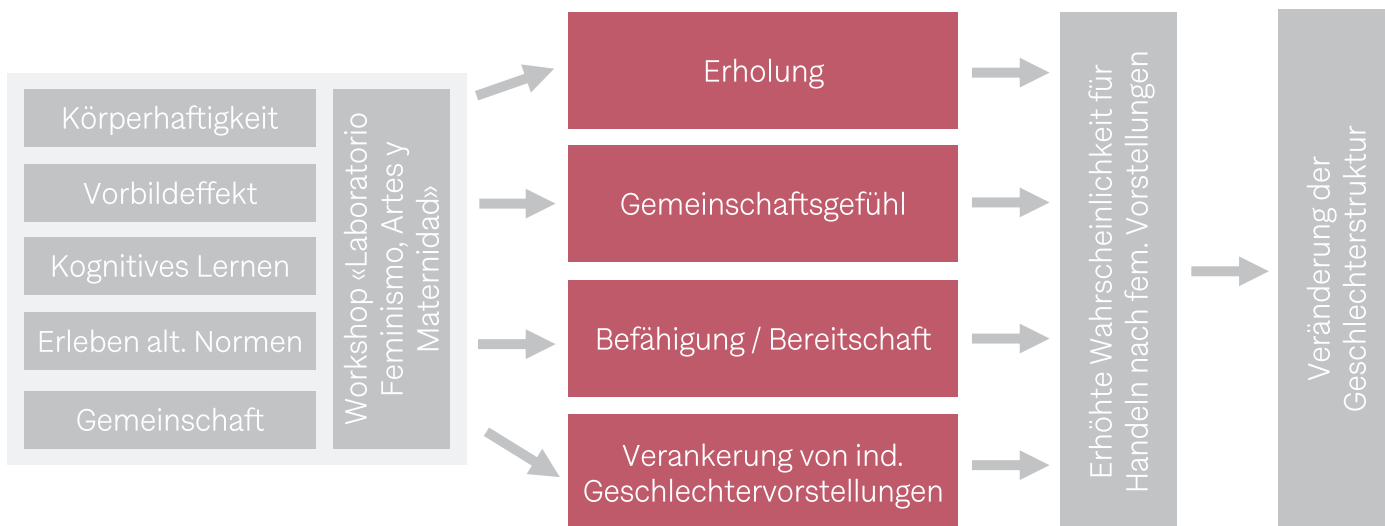
wurde Vaterschaft mit Geldverdienern verbunden.

- **Bezahlte Arbeit / Beruf**: Beruflicher Erfolg wurde als zentraler Bestandteil der Männlichkeitsanforderungen betont.
- **Schönheitsideale**: In Bezug auf das Aussehen werden hohe Erwartungen an Frauen gestellt, den gängigen (europäisch geprägten) Schönheitsidealen zu entsprechen.

Auswirkungen des Workshops auf individuelle Geschlechtervorstellungen

Um die Auswirkungen des Workshops auf die individuellen Geschlechtervorstellungen zu erheben, wurden diese vor und nach dem Workshop durch Leitfaden gestützte Interviews erhoben und mit einem Prä-Postvergleich analysiert. Da alle Teilnehmenden sich bereits vor dem Workshop mit den Themen Feminismus und Geschlecht auseinandergesetzt hatten, brachten sie grösstenteils bereits vor der Teilnahme am Workshop durchdachte und kohärente individuelle Geschlechtervorstellungen zum Ausdruck. Die Teilnahme am Workshop führte nicht zu grundlegenden inhaltlichen Veränderungen in Bezug auf die individuellen Geschlechtervorstellungen. Der Einfluss des Workshops wurde als «vertiefend», «komplementär» und «bestätigend» beschrieben. Dass sich die individuellen Geschlechtervorstellungen inhaltlich nicht gross verändert haben, bedeutet nicht, dass die Teilnahme einflusslos blieb. Der Vorher-Nachher-Vergleich brachte eine Erhaltung und eine Verfestigung bereits bestehender Vorstellungen als konkrete Auswirkungen der Workshopteilnahme hervor. Gerade in einem gesellschaftlichen Kontext, in dem die erwähnten Geschlechtervorstellungen ausserhalb der Norm liegen, kann eine solche Bestätigung bedeutsam sein.

Abbildung 5: Darstellung der Aspekte (graue Kästen links) und Auswirkungen (rote Kästen) des Workshops



Weitere relevante Auswirkungen des Workshops

Die Teilnehmenden wurden nach weiteren relevanten Auswirkungen befragt (siehe Abb. 5, rote Kästen). Als relevant werden dabei Auswirkungen verstanden, bei welchen von einem plausiblen Zusammenhang zwischen der Workshopteilnahme und der Bereitschaft oder Fähigkeit zu wandelförderndem Verhalten ausgegangen werden kann. Darunter fallen Handlungen wie Teilnahmen an Demonstrationen, aber auch alltägliche Handlungen, welche den vorherrschenden Geschlechtervorstellungen widersprechen.

- **Energie tanken und Erholung:** Der Workshop wurde von den Teilnehmenden als Raum beschrieben, der Entspannung und Erholung ermöglichte. Wiederholt wurde dabei der Aspekt des «Energie Tankens» hervorgehoben. Das Thema «Erholung und Widerstand» war zudem explizit Bestandteil des Workshop-Inhalts. Dieser Zusammenhang ist insofern relevant, als Widerstand Energie erfordert. Nur Personen, die über ausreichende Energieressourcen verfügen, können diese auch mobilisieren. Die Teilnahme am Workshop führte somit einerseits unmittelbar zu einem gesteigerten Erholungs-

und Energieempfinden, wobei davon auszugehen ist, dass dieser Effekt zeitlich begrenzt ist. Andererseits wurden Strategien vermittelt, die darauf abzielen, im Alltag langfristig Formen von Erholung und Energiegewinnung zu fördern.

- **Gemeinschaft:** Ein erhöhtes Gemeinschaftsgefühl sowie der Aufbau eines Netzwerks wurde mehrfach als Auswirkung der Workshopteilnahme genannt.
- **Befähigung und Willen:** Die Teilnehmenden beschrieben ihren gestärkten Willen und eine wahrgenommene Befähigung, sich aktiver als zuvor für einen Wandel einzusetzen.

Sowohl die Verankerung feministischer Geschlechtervorstellungen wie auch das Gefühl von Erholung, Gemeinschaft und Befähigung sind Voraussetzungen, welche Handlungsentscheide beeinflussen können. Es kann davon ausgegangen werden, dass die Bereitschaft und Fähigkeit der Teilnehmenden im Sinne eines feministischen Wandels zu handeln nach der Workshopteilnahme erhöht ist. Dies lässt sich unter anderem mit der Selbstbestimmungstheorie der Motivation nach Deci und Ryan (1993) verknüpfen, welche Wirksamkeitsempfinden, Erleben von sozialer Eingebundenheit und Autonomie als wichtige Voraussetzungen für Motiva-

tion beschreibt. Sowohl das Wirksamkeitsempfinden (Befähigung und Willen), wie auch die soziale Eingebundenheit (Gemeinschaftsgefühl) wurden durch die Teilnahme am Workshop erhöht.

Wirkmächtige Aspekte des Workshops

Die Frage nach wirkmächtigen Aspekten ihres Workshops soll dem Kollektiv «Húmeda Tierra» dienen, die Wirkmechanismen ihres Angebots vertiefter zu verstehen und somit ihre Angebote entsprechend zu optimieren. Die beschriebenen Aspekte (siehe Abb. 5) ergeben sich aus der Analyse der Interviews sowie der teilnehmenden Beobachtung:

- **Kognitives Lernen:** Durch theoretischen Inhalt zu feministischen Themen wurden Denk- und Lernprozesse angeregt. Sowohl kompetente Fachpersonen wie auch der Austausch unter den Teilnehmenden wurde als relevant beschrieben.
- **Körperhaftigkeit:** Neben rein kognitiven Lernprozessen wurde der Einbe-

zug des Körpers als relevant hervorgehoben. Die Arbeit mit dem Körper habe Lernprozesse unterstützt und zu mehr Verbundenheit mit sich selbst und anderen geführt.

- **Erlebte Gemeinschaft:** Gemeinschaft wurde sowohl als Auswirkung wie auch als relevanter Aspekt des Workshops genannt. Das In-Verbindung-Treten mit anderen wurde als zentral für die Erholung und Befähigung beschrieben.
- **Vorbildeffekt:** Betont wurde die Wichtigkeit von Vorbildern. Der Workshop bot die Gelegenheit, andere als Vorbilder wahrzunehmen.
- **Erleben alternativer Normen:** Die Ideale eines feministischen Umgangs miteinander wurden im Rahmen der Workshops nicht nur theoretisch thematisiert, sondern in Teilen auch praktisch umgesetzt. Das konkrete Erleben alternativer bzw. feministischer Geschlechtervorstellungen wurde als zentraler Wirkmechanismus beschrieben.

Zusammenfassung

Die vorliegende Arbeit ging der Frage nach, welchen Beitrag ein einzelner Anlass – konkret ein zweitägiger feministischer Workshop in Zentralchile – zu gesellschaftlichem Wandel im Sinne einer Veränderung der Geschlechterstruktur leisten kann. Ausgangspunkt war die Annahme, dass gesellschaftliche Geschlechtervorstellungen einerseits individuelles Handeln prägen, andererseits aber auch durch eben dieses Handeln reproduziert oder transformiert werden. Es wurde die Frage gestellt nach den Auswirkungen des Workshops auf die Fähigkeit und Bereitschaft der Teilnehmenden, im Sinne eines Wandels der Geschlechterstruktur zu handeln. Ausserdem wurde – aus der Praxisperspektive der Organisation – nach den relevanten Aspekten des Workshops gefragt.

Die Untersuchung zeigte, dass die Teilnehmenden bereits vor dem Workshop über ausgeprägte, feminis-

tische Geschlechtervorstellungen verfügten. Der Workshop führte daher nicht zu grundlegenden inhaltlichen Veränderungen dieser Vorstellungen, wohl aber zu deren Vertiefung, Bestätigung und Verankerung. Diese Stabilisierung feministischer Perspektiven ist im Kontext konservativer gesellschaftlicher Strukturen als bedeutsam zu werten. Darüber hinaus wurden mehrere unterschiedliche Auswirkungen identifiziert, welche die Bereitschaft und Fähigkeit zu wandelförderndem Handeln stärken können: die Erfahrung von Erholung und erhöhter Energie, das Erleben von Gemeinschaft und sozialer Verbundenheit sowie ein gesteigertes Wirksamkeitsempfinden und Selbstvertrauen. Als relevante Aspekte des Workshops wurden Situationen kognitiven Lernens, der Einbezug des Körpers, das Erleben von alternativen Normen, der Vorbildeffekt sowie die erlebte Gemeinschaft herausgearbeitet.

- 1 Der Beitrag beruht auf der Masterarbeit «Von individuellen Geschlechtervorstellungen zu gesellschaftlichen Strukturen. Beitrag eines feministischen Anlasses zu gesellschaftlichem Wandel», verfasst von Rea Pirani (2024), im Rahmen ihres Masterstudiums in Soziologie und Geschlechterforschung. In der Masterarbeit werden Theorien des sozialen Wandels mit der Geschlechterforschung kombiniert. Der untersuchte Anlass sowie der chilenische Kontext werden vertieft beschrieben. Neben der Masterarbeit wurde eine Kurversion auf Spanisch verfasst und der Organisation als Wirkungsbericht zur Verfügung gestellt.
- 2 Der WEI (Women's Empowerment Index) misst den Grad des Empowerments von Frauen in fünf Dimensionen: Leben und Gesundheit, Bildung, Arbeit und Finanzen, Beteiligung an Entscheidungsprozessen und Freiheit von Gewalt. UNDP und UN Women 2023.
- 3 Arce Riffo, 2022, S.48.
- 4 Forstenzer 2019, S.38.
- 5 «Mutterschaft» (maternidades) wird als breites Konzept verstanden, welches verschiedene Arten von Sorgebeziehungen und -arbeit miteinschliesst und sich nicht auf biologische Mutterschaft – noch auf biologische Weiblichkeit - beschränkt.
- 6 Der Begriff Struktur soll keine Makro-zu-Mikro-Kausalität implizieren, sondern darauf hinweisen, wie wichtig Geschlecht für das Gewebe unserer Gesellschaften ist.
- 7 Risman, 2018, S.29.
- 8 West und Zimmermann, 1987, S.126.
- 9 Coleman 1984.
- 10 Defila und Di Giulio, 2019.
- 11 Ein «Huaso» ist ein chilenischer Landarbeiter, vergleichbar mit dem argentinischen Gaucho oder dem US-amerikanischen Cowboy.

- Arce Riffo, J. (2022). Desde la autonomía del cuerpo hasta la paridad de género en la convención constitucional chilena: un análisis sobre el movimiento feminista chileno. In: Reverter Bañón, Sonia und Alba Moliní Gimeno (Hrsg.). *La praxis feminista en clave transformadora* (S. 43-71). Catelló de Plana: Universitat Jaume I.
- Coleman, J. (1986). Social Theory, Social Research and a Theory of Action. *American Journal of Sociology* 91(6), S. 1309-1335.
- Defila, R. & Di Giulio A. (2018). Reallabore als Quelle für die Methodik transdisziplinären und transformativen Forschens - eine Einführung. In: Defila, Rico und Antoinetta Di Giulio (Hrsg.). *Transdisziplinär und transformativ forschen. Eine Methodensammlung* (S. 39-68). Wiesbaden:Springer VS.
- Forstenzer, N. (2019). Feminisms en el Chile Post-Dictadura: Hegemonías y marginalidades. *Revista Punto Género*, 11, S. 34-50.
- Pirani, R. (2024). Von individuellen Geschlechtervorstellungen zu gesellschaftlichen Strukturen. Beitrag eines feministischen Anlasses zu gesellschaftlichem Wandel. (unveröffentlichte Masterarbeit) Universität Freiburg/CH.
- Risman, B. (2018). *Where the millenials will take us: a new generation wrestles with the gender structure*. Oxford:University Press.
- United Nations Development Programme (UNDP) und United Nations Entity for Gender Equality and the Empowerment of Women (UN Women) (2023). *The paths to Equal. Twin Indices on gender equality and women's empowerment*. Report, United Nations, New York.
- West, C. & Zimmerman D.H.(1987). Doing Gender. *Gender and Society* 1(2), S.125-151.

Autorin



Rea Pirani / rea.pirani@vmi.ch

Rea Pirani ist seit 2023 Projektmitarbeiterin und Redaktorin am VMI an der Universität Freiburg/CH. Neben der Redaktion des VM arbeitet sie in verschiedenen Weiterbildungen des VMI mit. In ihrer Doktorarbeit beschäftigt sie sich mit der Frage wo und wie sich Geschlecht in Schweizer NPO zeigt. Ihren Master in Soziologie und Genderstudies mit Fokus NPO Management absolvierte sie an der Universität Freiburg/CH. Für ihre Masterarbeit im Bereich der Sozialen Bewegungsforschung arbeitete sie mit einer lokalen NPO in Zentralchile zusammen.

Lass Deine Spenden zur vollen Blüte kommen!

KALEIDO-KI



kaleido

verbinden, verstehen, verbessern

Entdecke mit **Kaleido-KI** die Zukunft der Spenderselektion. Unser KI-Modell analysiert die Daten Deiner Organisation und identifiziert **hochpotenzielle Spender** – präziser und effizienter als traditionelle Methoden. **Das kann kein RFM-Modell!**

DIE VORTEILE

- **Maximale Spendeneinnahmen**
Dank der Konzentration auf die vielversprechendsten Kontakte, erhöht sich der Spenden-Netto-Ertrag.
- **Effiziente Ressourcenplanung**
KI optimiert Deine Kampagnen-Selektion. Das spart Zeit und Geld.
- **Stärkt die Spenderbeziehungen**
durch die Selektion themenaffiner Zielgruppen.

Kaleido KI

RFM



NEUGIERIG GEWORDEN?

Erfahre mehr über die Vorteile von Kaleido-KI und wie Du Deine Fundraising-Strategie auf das nächste Level heben kannst.

Scanne den QR-Code und sichere Dir exklusive Informationen!

www.creativ.ch/kaleido-ki-fundraising

creati</> SOFTWARE

WIR MACHEN KOMPLEXES EINFACH

Die Wirkungsbox – ein Instrument zur Arbeit mit Wirkungen

Christian Grünhaus und Olivia Rauscher

Das Thema Wirkungsorientierung ist im Nonprofit-Sektor, bei Sozialunternehmen und zum Teil auch in der öffentlichen Verwaltung angekommen. Oft ist die Auseinandersetzung mit Wirkungen aber eher Projekten oder Teilbereichen einer Organisation zugeordnet und dient verstärkt der Legitimation und Aussenkommunikation. Der Trend geht allerdings in Richtung wirkungsbasierter Steuerung, nicht zuletzt, um Ressourcen zu sparen. Vorgelagert gilt es die eigenen Wirkungen zu kennen, für intendierte Wirkungen auch Wirkungsziele zu formulieren und in dieser komplexen Situation einen Überblick zu bewahren.

Die Wirkungsbox ist hierbei ein hilfreiches Instrument, um intendierte und tatsächlich erreichte Wirkungen systematisch zu strukturieren und so ein differenziertes Bild der vielfältigen Wirkungen der eigenen Organisation zu erhalten.

Das Konzept der Wirkungsbox

Die Wirkungsbox verortet Wirkungen in drei Dimensionen:

Zeitlich: kurzfristige, mittelfristige und langfristige Wirkungen.

Strukturell: Wirkungen auf der Mikroebene (Individuen), der Mesoebene (Organisationen und Gruppen) sowie der Makroebene (Gesellschaft).

Inhaltlich: sechs Dimensionen, die verschiedene Arten von Wirkungen abbilden:

- **Ökonomisch:** finanzielle Effekte wie Einsparungen, Einkommenszuwächse oder erhöhte Produktivität.

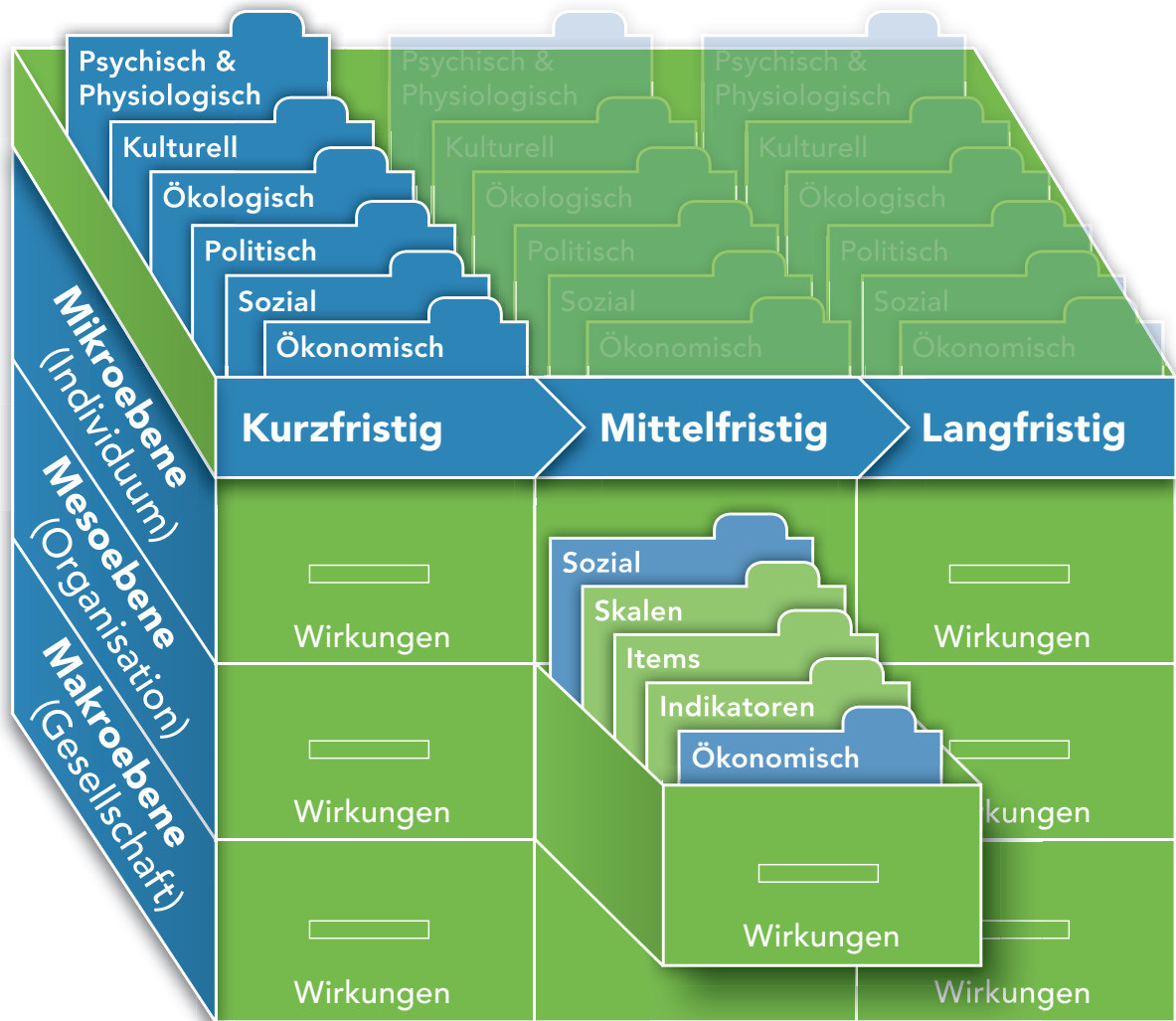
- **Sozial:** Wirkungen auf das Zusammenleben und die Interaktionen zwischen Menschen.
- **Politisch:** Formen der Beteiligung, Mitgestaltung und Einflussnahme auf das Gemeinwesen.
- **Ökologisch:** Auswirkungen auf die Umwelt und die Wechselwirkungen zwischen Mensch und Natur.
- **Kulturell:** materielle und immaterielle Errungenschaften, Normen, Werte und kulturelle Ausdrucksformen.
- **Psychisch/physiologisch:** individuelles Wohlbefinden, Gesundheit.

Die Box dient damit als Raster, um vielseitige Wirkungen strukturiert zu erfassen und komplexe Ergebnisse in übersichtlicher Form darzustellen.

Anwendungsmöglichkeit: Strategisches Management

Die Wirkungsbox hilft Organisationen, Schwerpunkte und Lücken ihrer Wirkungslogik sichtbar zu machen. Durch die Gegenüberstellung von intendierten Wirkungszielen und tatsächlich erreichten Ergebnissen (Soll-Ist-Vergleich) entstehen Ansatzpunkte für strategische Weiterentwicklung. Wo wird Wirkung erzielt, ohne ein Wirkungsziel zu verfolgen? Wo gibt's Wirkungsziele, zu denen keine Informationen zum Erreichungsgrad vorliegen? In welchen inhaltlichen oder strukturellen Dimensionen soll Wirkung erzielt werden, die operativen Leistungen hierzu fehlen allerdings? Solche Fragen können mittels einer Strukturierung auf Basis der Wirkungsbox erörtert werden.

Abbildung 1: Die Wirkungsbox – Ebenen der Wirkungsbetrachtung. Die Wirkungsbox ordnet Wirkungen entlang der Dimensionen Zeit, Struktur und Inhalt. Jede «Schublade» kann mit konkreten Wirkungen befüllt werden. Dort können auch weiterführende Erhebungsinstrumente verortet sein.



IMPACT (NETTOWIRKUNG)= OUTCOME (BRUTTOWIRKUNG) – DEADWEIGHT

Anwendungsmöglichkeit: Operative Nutzung

Auch in der Praxis der Evaluation und Berichterlegung ist die Wirkungsbox nützlich: Sie erlaubt es, erhobene Daten in einer klaren Struktur darzustellen und erleichtert die Kommunikation mit Fördergebern, Stakeholdern und der Öffentlichkeit.

Anwendungsmöglichkeit: Datenbank für evidenzbasierte Wirkungen

Besondere Bedeutung gewinnt die Wirkungsbox, wenn sie als Datenbank genutzt wird: Wirkungen aus wissenschaftlichen Studien und Evaluationen lassen sich nach inhaltlichen, zeitli-

chen und strukturellen Dimensionen kategorisieren. Ein Beispiel dafür ist die Wirkungsbox Jugendarbeit, die eine Vielzahl empirisch belegter Wirkungen in der offenen und verbandlichen Jugendarbeit dokumentiert und öffentlich zugänglich macht (www.wirkungsboxjugendarbeit.at).

Beispielhafte Anwendung

Eine Sozial-NPO hat folgende fünf Wirkungsziele für ihre Leistungen formuliert:

- Die Gesundheit der Klient_innen soll stabilisiert werden.
- die Selbstwirksamkeit soll gesteigert werden.

- Die Teilhabechancen der Klient_innen an der Gesellschaft sollen verbessert werden.
- An- und Zugehörige sollen entlastet werden.
- Gesellschaftliche Subsysteme sollen im Umgang mit der speziellen Klient_innengruppe vertraut sein.

In einem Wirkungsstrategieworkshop wird das Raster der Wirkungsbox herangezogen, um die Wirkungsziele zu verorten. Hier zeigt sich, dass die Wirkungsziele allesamt mittel- oder langfristig sind und vier der fünf Ziele auf der Mikroebene liegen. Hieraus entstand eine Diskussion, ob nicht

auch kurzfristige Wirkungsziele notwendig sind. Zudem wurde mit Blick auf die inhaltlichen Dimensionen klar, dass ökologische und ökonomische Wirkungen nicht angestrebt werden. Aus Erhebungen weiss die Sozial-NPO allerdings, dass ihre Klient_innen zum Teil eine verbesserte Einkommenssituation erlangen, nachdem sie eine von der NPO angebotene Ausbildung absolvierten. Zudem berichten Angehörige, dass sie aufgrund der Stabilisierung wieder vermehrt ihrer Erwerbsarbeit nachgehen können. Dies gab den Impuls neue Wirkungsziele zu formulieren.

Fazit

Die Wirkungsbox bietet eine differenzierte Abbildung von Wirkungen der eigenen Organisation und erhöht die Transparenz in der Wirkungsanalyse. Als strategisches Instrument unterstützt sie bei der Arbeit mit Wirkungszielen und bei wirkungsbasierten Soll-Ist-Vergleichen, als operatives Werkzeug

erleichtert sie Evaluation und Kommunikation, und in Form einer Datenbank schafft sie Zugang zu evidenzbasiertem Wissen. Damit stellt sie ein vielseitig einsetzbares Instrument dar, das Organisationen hilft, komplexe Wirkungslogiken klarer zu erfassen und weiterzuentwickeln.

**Laissez le papier
raconter votre
histoire.**



*Votre contact privilégié
pour l'impression de vos
plus belles histoires.*

media f imprimerie SA
026 919 88 44
imprimerie@media-f.ch
imprimerie.media-f.ch

media f
imprimerie

Literaturverzeichnis

Grünhaus, C., & Rauscher, O. (2020). Ein Tool, das helfen könnte: Die Wirkungsbox. in Monika Burmester, Jan Friedemann, Stephanie Catharina Funk, Sabine Kühnert (Hrsg.), *Die Wirkungsdebatte in der Quartiersarbeit* (S. 135 - 153). Springer VS.

Rauscher, O., Mildenerberger, G. & Krlev, G. (2015): Wie werden Wirkungen identifiziert? Das Wirkungsmodell. In: Schober, C./Then, V. (Hrsg.), *Praxishandbuch Social Return on Investment*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Grünhaus, C., & Rauscher, O. (2021). *Impact und Wirkungsanalyse in Nonprofit Organisationen, Unternehmen und Organisationen mit gesellschaftlichem Mehrwert: vom Wirkungsmodell über die Messung, Bewertung bis zur Steuerung, Darstellung und Kommunikation*. Kompetenzzentrum für Nonprofit-Organisationen und Social Entrepreneurship. https://research.wu.ac.at/files/19857361/Gr_nhaus_Rauscher_Impact_Wirkungsanalyse_gesellMehrwert_Apr2021.pdf.

Then, V., Grünhaus, C., Rauscher, O., & Kehl, K. (2017). *Social Return on Investment Analysis: Measuring the Impact of Social Investment*. Palgrave Macmillan. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-71401-1>.

Autor_innen



Christian Grünhaus / christian.gruenhaus@wu.ac.at

Dr. Christian Grünhaus ist Leiter des Zentrums für Nonprofit Organisationen und Social Impact der Wirtschaftsuniversität Wien. Seine Forschungs- und Interessenschwerpunkte liegen im Bereich Social Impact Analyse, ökonomische Evaluation, Finanzierung sowie Governance von NPO. Themen im Bereich Sozialpolitik insbesondere Altenpflege und -betreuung, Leistungen für Menschen mit Behinderung und Wohnungslosigkeit gehören ebenfalls zu seinen Arbeitsschwerpunkten. Er leitete in den letzten 20 Jahren über 100 Projekte in den genannten Themenfeldern.



Olivia Rauscher / Olivia.Rauscher@wu.ac.at

Olivia Rauscher ist Senior Researcherin und Bereichsleiterin für Wirkungsanalysen am Zentrum für Nonprofit Organisationen und Social Impact der WU Wien. Seit über 18 Jahren beschäftigt sie sich mit der Durchführung und Leitung von Wirkungsanalysen und hat als Autorin und Herausgeberin an zahlreichen Publikationen zu diesem Thema mitgewirkt. Ihre aktuellen Forschungs- und Arbeitsschwerpunkte liegen im Bereich des Social Impact Measurement und der Evaluation. Inhaltlich konzentriert sie sich dabei auf Fragen sozialer Ungleichheit, Bildung und Jugend.

Wirkungsbasierte Steuerung bei der Caritas der Erzdiözese Wien – Hilfe in Not

Christian Grünhaus, Julian Kettl, Lukas Pascher, Karoline Schuster

Der Beitrag beleuchtet die Einführung einer wirkungsbasierten Steuerung im Bereich «Hilfe in Not» der Caritas der Erzdiözese Wien. Statt wie bisher primär Leistungen und Effizienz zu messen, wird ein System entwickelt, das die Wirkungen auf Klient_innen sichtbar und für Steuerungsentscheidungen nutzbar macht. Anhand eines mehrstufigen Implementierungsprozesses – von der Definition von Wirkungszielen über die Entwicklung von Indikatoren bis hin zur Pilotphase – zeigt das Projekt, wie wirkungsbasierte Steuerung in einer grossen, heterogenen Organisation umgesetzt werden kann.

NPO wollen Wirkung erzielen: die Gesellschaft lebenswerter gestalten, resilienter machen, Raum für Inklusion schaffen, Veränderung initiieren. Hierfür werden Aktivitäten gesetzt. In Jahresberichten, auf Websites oder Social Media berichten NPO aber meist nur über den Umfang ihrer erbrachten Leistungen: Dutzende Kurse mit hunderten Teilnehmenden wurden abgehalten, tausende Stunden für pflegende Angehörige aufgewendet und Millionen Kilometer gefahren. In welchem Umfang sie die angestrebten Wirkungen erreichen, erfährt man kaum. Steuerung erfolgt ebenso anhand von Leistungskennzahlen und Effizienz; Wirkung bleibt aussen vor. Sie wird meist angenommen und punktuell in Evaluationen gemessen. Dabei wäre das Wissen über die Wirkungen der eigenen Leistungen häufig vorhanden oder relativ einfach zu eruieren – an der

Basis, wo die Mitarbeitenden der NPO mit den Leistungsbezieher_innen arbeiten. NPO sind also schlecht im Wirkungsnachweis und noch schlechter in der wirkungsbasierten Steuerung. Das wissen die meisten Organisationen. Dennoch scheint die Umstellung schwerzufallen. Warum wird der Weg von der Erfolgsmessung via Leistungen hin zu Wirkungen selten beschritten? Eine Systemumstellung ist herausfordernd. Der finanzierende (Sozial-)Staat steckt ebenfalls in der Leistungsmessung, die Spender_innen bevorzugen Geschichten über Einzelschicksale, die Klient_innen wollen Wirkung spüren, sind aber oft nicht in der Lage sie einzufordern.

Die Caritas der Erzdiözese Wien ist sich dieses Themas bewusst, benennt seit einigen Jahren ihren Jahresbericht Wirkungsbericht und geht jetzt einen grossen Schritt weiter. Der heterogene Bereich «Hilfe in Not» implementiert in Piloteinrichtungen ein System zur wirkungsbasierten Steuerung. Ein Team aus Sozialwissenschaftler_innen des Zentrums für Nonprofit-Organisationen und Social Impact der Wirtschaftsuniversität Wien und Mitarbeiter_innen der Caritas Wien arbeiten an dieser Implementierung. Dieser Beitrag beschreibt ihr Vorgehen und zeigt, wie der Weg hin zu einer wirkungsbasierten Steuerung gelingen kann.

Ausgangssituation bei der Caritas der Erzdiözese Wien

Die Caritas der Erzdiözese Wien ist mit rund 6 250 hauptamtlichen Mitarbei-

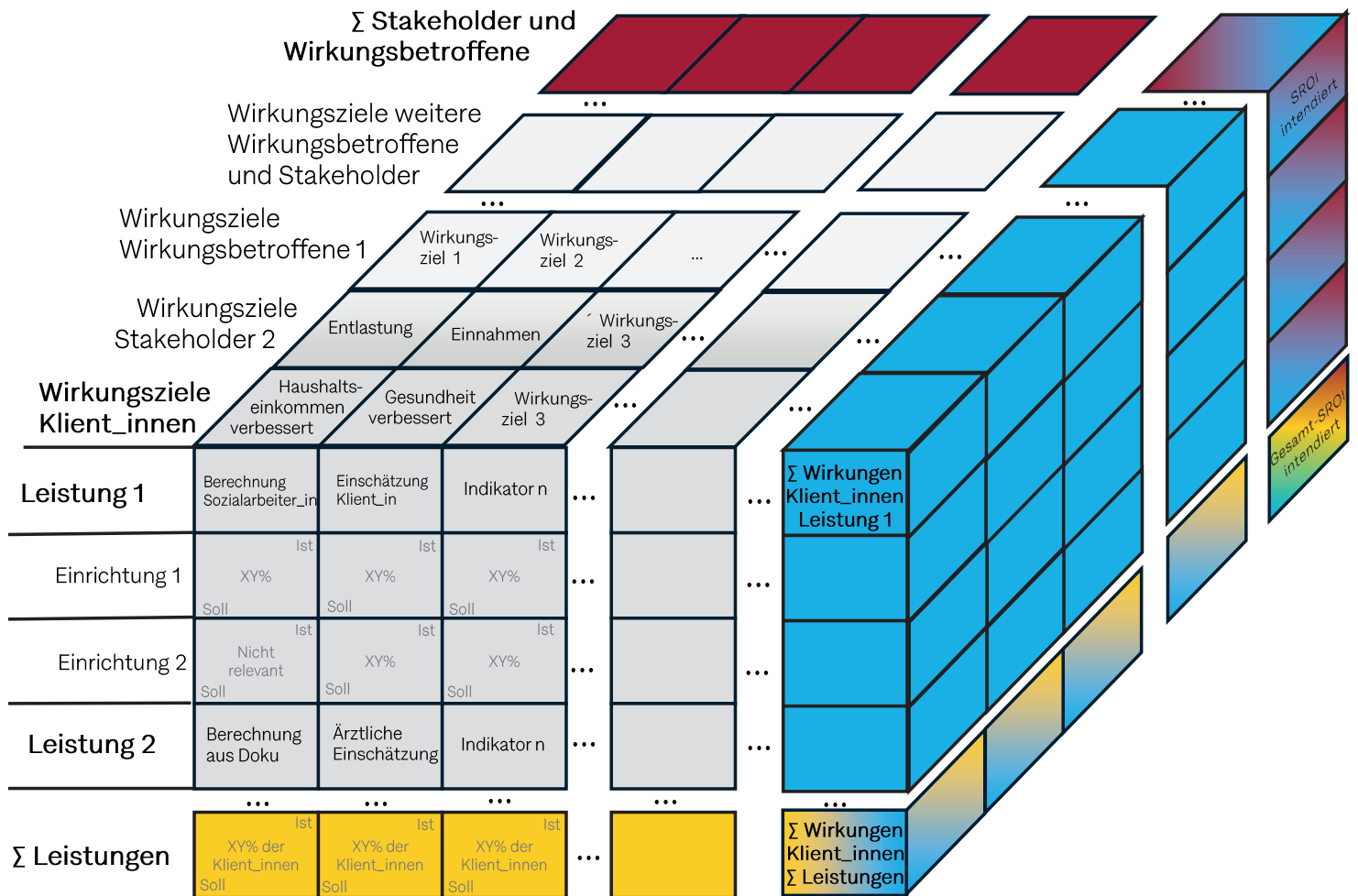


tenden und 17 000 Freiwilligen eine der grössten Sozialorganisationen Österreichs. Insgesamt wurden knapp 560 Mio. Euro für soziale Aufgaben im In- und Ausland eingesetzt. Finanziert wird die Caritas der Erzdiözese Wien durch öffentliche Mittel, Spenden (70 878 Spender_innen) und Eigenleistungen. Der Bereich «Hilfe in Not» (HiN) betreute 2024 über 47 500 Menschen. Er hat zum Ziel, Menschen in Not rasch, wirksam und sachlich zu helfen. Hierfür wird eine Vielzahl an sozialen Dienstleistungen erbracht, beispielsweise Sozialberatung, Wohnungslosenhilfe, Hilfe für Geflüchtete und Migrant_innen. Der Bereich HiN betreibt ca. 70 Einrichtungen, mit über 100 unterschiedlichen Angeboten. Ziel des Projekts ist, Wirkungen der Einrichtungen und Angebote auf die jeweiligen Klient_innen zu ermitteln. So soll die Wirkung der Arbeit der Mitarbeiter_innen sichtbar gemacht

und andere Stakeholder (z. B. Spender_innen, Fördergeber_innen) über die Wirkung informiert werden. Zugleich sollen wirkungsbasierte Steuerung und wirkungsbasierte Entscheidungen für die Leitungen ermöglicht werden. Angebote sollen anhand von Wirkungen voneinander lernen und die Einrichtungen die Wirkung bei ihren Klient_innen sehen. Das entwickelte Instrumentarium sollte gleichzeitig flexibel genug sein, um rasche Adaptionen bei häufig wechselnden Bedingungen von HiN vornehmen zu können.

Die grösste Herausforderung ist hierbei die Heterogenität des Bereichs HiN mit Blick auf wirkungsbasierte Steuerung adäquat abzubilden. Es gilt die Wirkungen differenziert genug zu messen, um die Basis für eine Steuerung auf Organisationsebene zu bilden. Gleichzeitig soll eine Aggregation der unterschiedlichen Fachbereiche (z. B.

Abbildung 1: Wirkungs-basierte Steuerungsbox mit Beispielen für Wirkungsziele und Indikatoren



Wohnungslosenhilfe, Asyl und Integration, Beratung und Familie) möglich sein, um bereichsübergreifende Aussagen tätigen zu können. Hierfür wurde auf das Konzept der wirkungs-basierten Steuerungsbox zurückgegriffen.

Konzeptuelle Basis: Steuerungsbox

Die wirkungs-basierte Steuerungsbox baut auf der Wirkungskettenlogik auf. Jede Leistung erzeugt Output und dieser wiederum intendierte und unintendede Wirkungen. Steuerung als bewusster Vorgang fokussiert auf intendierte Wirkungen. Diese sind in den Wirkungszielen verankert und entstehen bei einer Reihe von Stakeholdern und Wirkungsbetroffenen, was in der Abbildung 1 die nach hinten zum roten Bereich laufende Schicht abbildet. Wirkungsbetroffene haben – im Gegensatz zu Stakeholdern - kein besonderes Interesse und keinen

Einfluss auf die NPO, sind aber von den Wirkungen deren Aktivitäten sehr wohl beeinflusst.

Nicht jede Leistung ruft jede intendierte Wirkung hervor. Regelmässig werden allerdings mehrere Leistungen bestimmte Wirkungsziele adressieren und in unterschiedlicher Intensität Wirkung zeigen. Auf Ebene eines Fachbereichs oder der Gesamtorganisation interessiert dann die Aggregation von Wirkungen über Leistungen (in Abbildung 1 der gelbe Bereich) und oft auch Stakeholder bzw. Wirkungsbetroffene hinweg (roter Bereich). Das Konzept der Steuerungsbox erlaubt die Aggregation über die Anzahl und Anteile der betroffenen Stakeholder bzw. Wirkungsbetroffenen, bei denen die jeweilige Wirkung eintritt, gegebenenfalls nach Intensitätsgraden. Dies ermöglicht die Verwendung unterschiedlicher Indikatoren,

was ein angepasstes Erhebungsdesign für die unterschiedlichen Leistungen ermöglicht. Solcherart können bessere Wirkungsaussagen für einzelne Leistungen getroffen werden, was den Wert des Vorgehens für die Einzelleistungen deutlich erhöht. Wie aus Abbildung 1 ersichtlich ist, könnte die verbesserte Gesundheit beispielsweise einmal mittels subjektiver Einschätzung der Klient_innen und einmal mittels ärztlicher Einschätzung gemessen werden. Der Anteil an Personen mit verbesserter Gesundheit, gewichtet mit der Anzahl der Betroffenen, fließt dann in die Aggregation ein. Gleichzeitig wird sowohl bei der einzelnen Leistung als auch aggregiert ein Soll-Wert gebildet und geprüft, ob die Ist-Werte entsprechend dem Soll liegen. Dies gibt gleichermaßen Orientierung für die einzelnen Einrichtungen, Leistungen und die Gesamtorganisation.

Manchmal besteht auch das Anliegen, die vielfältigen Wirkungen selbst zu aggregieren, um den gesamten gesellschaftlichen Mehrwert für eine Leistung darzustellen. Dies deutet der blaue Bereich rechts in Abbildung 1 an. Voraussetzung hierfür ist eine Aggregation über unterschiedliche Wirkungen. Hierfür könnten Wirkungen monetarisiert werden, wie es in einer SROI-Analyse der Fall ist. Damit sind Aussagen über den gesellschaftlichen Wert - dargestellt in Geldeinheiten - der Summe der intendierten Wirkungen einer Leistung möglich.

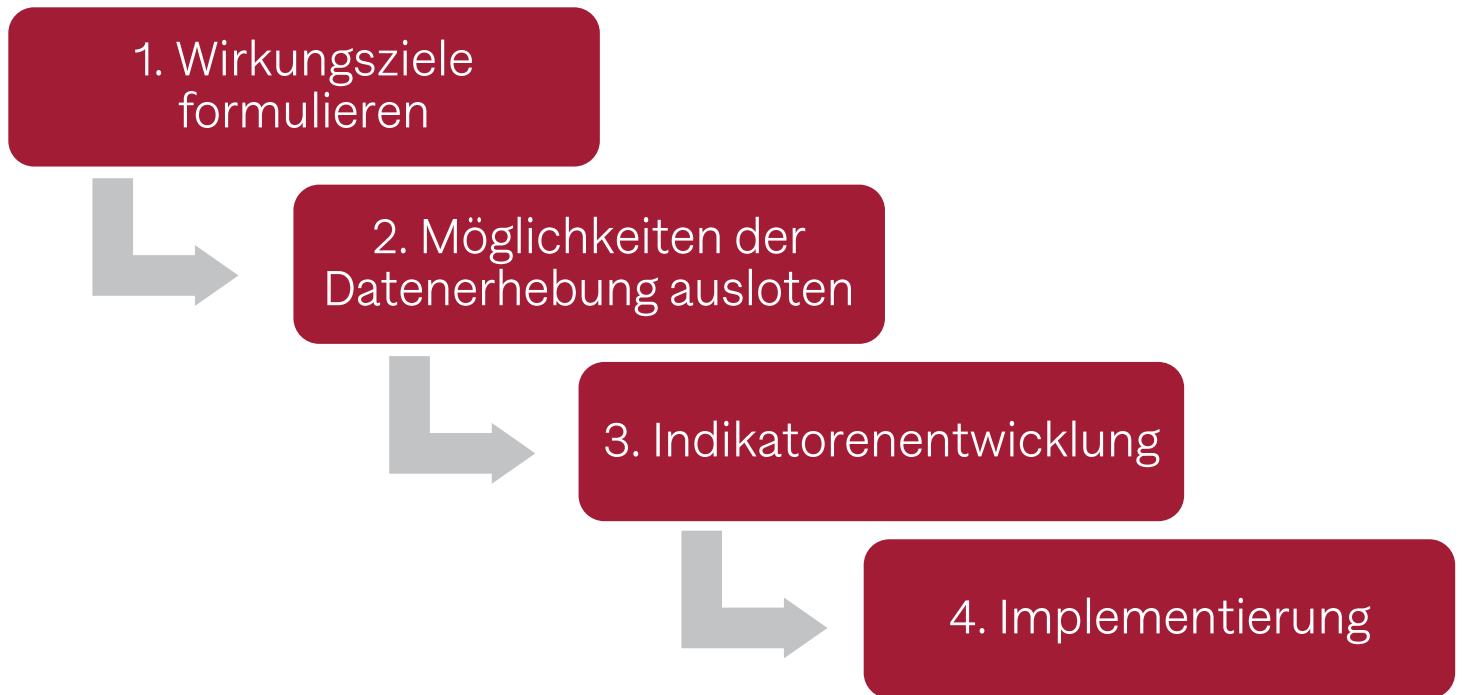
Das vorliegende Projekt bei HiN fokussiert nur auf die Klient_innen und hat nicht zum Ziel, Wirkungen miteinander zu verrechnen. Diese Komplexitätsreduktion erleichtert die Implementierung. Es galt aber typische Schritte einer Wirkungsanalyse zu gehen und Grundlagen für die späteren Datenerhebungen zu schaffen. Die verschiedenen Schritte des Projekts werden in

den nachfolgenden Abschnitten aufgezeigt: Zunächst mussten die Wirkungsziele für die Klient_innen festgelegt werden (siehe Spalten in Abbildung 1). Dann galt es die Leistungen (siehe Zeilen in Abbildung 1), also die Einrichtungen und Angebote von HiN, nach Kriterien zu clustern, die einerseits für die Datenerhebung relevant sind als auch ihre Art (Klient_innen, Fördergeber, Arbeitsweise) sinnvoll widerspiegeln. Anschliessend wurden für die Einrichtungscluster mit ihren spezifischen Datenerhebungsmöglichkeiten konkrete Indikatoren (siehe Zellen in Abbildung 1), ausgewählt oder gebildet. Sobald alles konzeptionell fertig gestellt war, startete die nun laufende Implementierung.

Wirkungsziele formulieren – Schritt 1

Damit eine Organisation wirkungsbasiert steuern kann, muss sie zunächst ihre Wirkungsziele definieren. Wirkungsziele bezeichnen die intendierten positiven Veränderungen, die eine Organisation oder eine Leistung bei einem bestimmten Stakeholder hervorruft. Welche Wirkungen im Vordergrund stehen, kann sich zwischen Bereichen und Leistungen der Organisation stark unterscheiden. Es ist daher sinnvoll, sich für diesen ersten Schritt Zeit zu nehmen und einen grossen, heterogenen Kreis an Beteiligten einzubinden. Die definierten Wirkungsziele geben den Takt für alle weiteren Prozesse vor. Gute Definitionsarbeit spart später viel Aufwand.

Worauf es bei der Formulierung von Wirkungszielen ankommt, zeigt das Beispiel der wirkungsbasierten Steuerung bei HiN. Als die Organisation die Implementierung gestartet hat, existierte bereits ein grobes Set an Wirkungszielen. Gemeinsam mit dem Leitungsteam von HiN wurden detaillierte Wirkungsziele erarbeitet, da



einige Ziele noch zu unkonkret formuliert waren, um sie messen und für eine Steuerung verwenden zu können. Ein Beispiel: «Menschen in existenziellen Notlagen wissen, dass sie sich an unsere Tageszentren und Beratungseinrichtungen wenden können und dort rasch und unbürokratisch eine erste Beratung bekommen.» In dieser Form ist das Ziel schwer messbar, da weder definiert ist, was «rasch» und was «unbürokratisch» bedeutet. Zudem bleibt unklar, wann genau sich ein Mensch in einer «existenziellen Notlage» befindet.

Andere Ziele waren bereits ausgereift und konnten nahezu unverändert in die Steuerungsbox aufgenommen werden. So lautet nun das zentralste Wirkungsziel des Bereichs HiN: «Klient_innen können ihre Grundbedürfnisse binnen 24 Stunden erfüllen.» Dieses Ziel repräsentiert die Kernaufgabe vieler Einrichtungen im heterogenen Gefüge der HiN. Auch hier war zusätzliche Definitionsarbeit nötig, um das Ziel einrichtungsübergreifend vergleichbar und messbar zu machen. Ab welchem Zeitpunkt zählen die 24 Stunden? Ab dem Moment, in dem

Klient_innen mit der Caritas der Erzdiözese Wien zum ersten Mal Kontakt aufnehmen, einigten sich die Leitungsteams HiN in einem gemeinsamen Workshop. Welche Grundbedürfnisse zählen hier dazu? Ein Schlafplatz, Essen und Nahrungsmittel, adäquate Kleidung und Körperhygiene. Das Beispiel zeigt die Balance, die es bei Wirkungszielen einer heterogenen Organisation zu halten gilt: Das Ziel muss einerseits allgemein genug sein, um die Wirkungsabsichten eines grossen Teils der Einrichtungen widerzuspiegeln. Das bedeutet aber keineswegs, dass das Ziel für alle Einrichtungen zutreffen muss. So kümmert sich die Asylrechtsberatung von HiN nicht primär um die rasche Erfüllung von Grundbedürfnissen. Andererseits muss das Wirkungsziel konkret genug sein, um ein einheitliches Verständnis des Wirkungsziels über die Einrichtungen hinweg zu gewährleisten. Das ermöglicht Vergleichbarkeit, die zentral ist, um zwischen Einrichtungen voneinander zu lernen. Ein guter Tipp ist hier, jedes Wirkungsziel auf uneindeutige Begriffe oder Konzepte zu prüfen und diese anschliessend mög-

lichst konkret zu definieren – wie etwa die Liste an Grundbedürfnissen. HiN hat dafür ein Glossar erstellt, in dem alle abstrakten Begriffe präzisiert sind. Eine weitere Erkenntnis aus dem Prozess von HiN: Auch im ersten Schritt gut formulierte Wirkungsziele sind nicht endgültig. Es empfiehlt sich, offen zu bleiben und Wirkungsziele iterativ zu adaptieren, wenn sich deren Formulierung an folgenden Schritten bricht. So kann sich etwa bei der Entwicklung von Indikatoren herausstellen, dass sich mehrere Wirkungsziele nicht trennscharf voneinander abgrenzen lassen. Im Prozess lauteten zwei ursprüngliche Wirkungsziele, dass die Klient_innen erstens «einen Aktionsplan» haben und zweitens «Handlungsmöglichkeiten zur Verbesserung der eigenen Situation» kennen. Eine separate Erhebung dieser beiden Wirkungsziele hat sich allerdings als sinnlos erwiesen, da ein Aktionsplan die Kenntnisse über entsprechende Handlungsmöglichkeiten per Definition einschließt. Die beiden Wirkungsziele wurden daher zu einem messbaren Ziel zusammengeführt.

Möglichkeiten der Datenerhebung ausloten – Schritt 2

Sind konkrete Wirkungsziele definiert, folgt der erste Schritt in Richtung Messung. Die Organisation muss erkennen, wie sie Informationen darüber gewinnen kann, welche Veränderungen bei den betroffenen Stakeholdern durch ihre Tätigkeit eintreten. Zentral ist ein Verständnis davon, ob, wann und wie eine Datenerhebung sinnvoll ist.

Erstens sammeln die meisten Organisationen bereits zahlreiche Daten, wie laufende Dokumentationen, Anamnesen oder Protokolle. Oft enthalten sie wertvolle Hinweise darauf, ob bestimmte Wirkungen eintreten. Es lohnt

sich daher, die bestehenden Datenquellen zu sichten. Diese lassen sich in vielen Fällen direkt in Wirkungsindikatoren überführen. Beispielsweise dokumentieren die Wohneinrichtungen von HiN externe Beschwerden über dort wohnhafte Klient_innen, unter anderem von Nachbar_innen. Nehmen diese Beschwerden über die Aufenthaltsdauer einer Klientin bzw. eines Klienten ab, kann das auf ein verbessertes Wohnverhalten hindeuten – eine intendierte Wirkung von HiN.

Eignen sich bestehende Daten nicht direkt zur Wirkungsmessung, lohnt sich oft eine leichte Anpassung von Dokumentationssystemen. Kleine Adaptionen können den Unterschied machen. Fliesstext-Dokumentationen lassen sich beispielsweise durch standardisierte Check-Boxen oder Drop-down-Menüs ersetzen. Das kann eine statistische Auswertung ermöglichen, die Vergleichbarkeit zwischen Einrichtungen, sowie besseres Verständnis über gleiche Begriffe erhöhen und dabei ausserdem den Dokumentationsaufwand verringern. Der Gesundheitszustand von Klient_innen kann beispielsweise, statt in einem Fliesstext beschrieben, per standardisierter Likert-Skala erfasst werden, was Vergleiche im Zeitverlauf und damit Messungen gesundheitlicher Wirkungen ermöglicht.

Sind die bestehenden Quellen ausgeschöpft, gilt es, die Möglichkeiten neuer Datenerhebungen auszuloten. Da sich die Wirkungsziele von HiN auf positive Veränderungen bei ihren Klient_innen beziehen, nutzt sie vor allem Klient_innenbefragungen. Weil neue Datenerhebungen Mehraufwand bei den Mitarbeiter_innen verursachen, sollte hier ressourcenschonend gedacht werden: Zusätzliche Datenerhebungen sollten sich möglichst in bestehende Prozesse integrieren. Eine

Klient_innenbefragung etwa setzt Kontakt zu den Klient_innen voraus. Im Falle von HiN wurden die Erhebungen daher meist in den bereits bestehenden Gesprächen zwischen Mitarbeiter_innen und Klient_innen eingebettet. Dies bedeutet unterschiedliche Erhebungslogiken je nach Einrichtungstyp. Grundsätzlich lassen sich die Einrichtungen von HiN in dieser Hinsicht zwischen Beratungs- und Betreuungseinrichtungen unterscheiden.

Beratungseinrichtungen (z. B. Asylrechtsberatung) haben punktuellen Kontakt. Die Klient_innen kommen zu einem Beratungsgespräch, das eine abgeschlossene Leistung darstellt. Es ist unsicher, ob sie in die Einrichtung zurückkehren und weiterer Kontakt bestehen wird. Wirkungsfragen müssen daher möglichst im selben Gespräch erhoben werden – was die Messung mittel- und langfristiger Wirkungen erschwert, da Vergleiche zu mehreren Zeitpunkten schwer möglich sind. Eine diskutierte Alternative wäre, Klient_innen bei erneuter Kontaktaufnahme mit einer Einrichtung einige Wirkungsfragen zu stellen. Das setzt aber ein IT-System voraus, das erfasst,

ob jemand schon mal in Beratung und Betreuung war und welche Wirkungsfragen anstehen würden.

Betreuungseinrichtungen (z. B. Mutter-Kind-Häuser) haben hingegen mehrere Kontakte, mindestens zu Beginn und am Ende der Betreuung. In den Wohn-einrichtungen von HiN finden Einzugs- und Auszugsgespräche statt. Dadurch lassen sich Wirkungsfragen zu beiden Zeitpunkten ohne grösseren Mehraufwand stellen. So kann ein Vorher/Nachher-Vergleich Aufschluss über die während der Betreuung eingetretenen Veränderungen geben, etwa beim Gesundheitszustand oder der Lebensqualität.

Indikatorenentwicklung – Schritt 3

Sind die Möglichkeiten der Datenerhebung ausgelotet, geht es an die Entwicklung von Indikatoren. Da die Einrichtungen von HiN, wie gerade beschrieben, systematischen Kontakt mit allen ihren Klient_innen haben, setzte sie dabei auf quantitative Wirkungsindikatoren. Diese fragen eine Wirkung mit einem standardisierten Messinstrument bei einer grossen Anzahl von Personen ab und geben Aufschluss darüber, bei wie vielen





Personen und in welcher Stärke eine Wirkung eingetreten ist. In anderen Worten, sie messen die Breite und Intensität der Wirkung. Dabei unterscheiden sie sich z. B. von qualitativen Methoden der Wirkungsanalyse. Eine qualitative Befragung sieht umfassende und tiefgehende Interviews mit einem kleinen Sample der beobachteten Stakeholdergruppe vor, um Wirkungszusammenhänge nachzuvollziehen und zu verstehen.

Eine zentrale Herausforderung bei der Entwicklung von Indikatoren stellte auch hier die Heterogenität der Einrichtungen dar. Beispielsweise können verbesserte Kompetenzen zur Problembewältigung in einem Mutter-Kind-Haus anders gemessen werden als in der Asylrechtsberatung. Doch auch innerhalb ähnlich ausgerichteter Einrichtungen gibt es oft Unterschiede, etwa in bestehenden Dokumentationsabläufen oder Klient_innenkontakt. Eine weitere Herausforderung war, eine Balance zwischen wissenschaftlicher Rigidität und Anwendbarkeit zu

finden. Im akademischen Kontext werden Wirkungen oft durch wissenschaftlich validierte Fragebatterien und einer Kontrollgruppe gemessen. Das erhöht die Genauigkeit und schliesst Störfaktoren aus. Jedoch ist ein solch rigides Vorgehen für eine NPO meist nicht notwendig, um ihre Wirkungen einschätzen zu können und zudem im Arbeitsalltag der Mitarbeiter_innen schwer umzusetzen. Entsprechend sollte sich aus Sicht der Einrichtungen die Wirkungsmessung auf möglichst wenige und schnell zu beantwortende Fragen beschränken und die Auswertung sollte möglichst simpel sein.

Diese Herausforderungen wurden bei der Prozessgestaltung der Indikatorenentwicklung adressiert. In drei parallelen Workshop-Streams fanden sich je ein Cluster an Einrichtungen mit ähnlichen Angeboten zusammen. Beispielsweise beinhaltete ein Cluster diejenigen Einrichtungen, die betreutes Wohnen anbieten. Dies stellte sicher, dass die Indikatoren auch der

Logik der unterschiedlichen Einrichtungen entsprachen.

Zudem waren an den Workshops diverse Teams mit unterschiedlichen Expertisen beteiligt. Diese beinhalten sowohl Mitarbeiter_innen aus den Einrichtungen, einrichtungsübergreifende Expert_innen als auch externe Wissenschaftler_innen. So wurde sichergestellt, dass die entwickelten Indikatoren zwar eine valide Wirkungsmessung ermöglichen, diese aber auch im Arbeitsalltag in den Einrichtungen umsetzbar ist. So kombinierten viele Indikatoren zum Beispiel Selbst- und Fremdeinschätzungen, um diese miteinander kontrastieren zu können. Die Einschätzung einer Betreuungsperson über den Gesundheitszustand von Klient_innen etwa wird durch die Selbsteinschätzung der betroffenen Person ergänzt.

Dieses Vorgehen brachte ein Set an Indikatoren zur Wirkungsmessung hervor, die für das jeweilige Setting der

Einrichtungen in den Pilot-Clustern passend erscheinen. Je Wirkungsziel entstanden 2-4 unterschiedliche Messmöglichkeiten, die auf HiN abgestimmt sind. Dieses Set an Indikatoren kann bei Bedarf erweitert werden.

Implementierung – Schritt 4

Sind die Indikatoren entwickelt, geht es an die Implementierung. Piloteneinrichtungen testen zunächst das Vorgehen, bevor die wirkungsbasierte Steuerung auf den gesamten Bereich «Hilfe in Not» ausgerollt wird. Dabei soll klar werden, ob die geplante Vorgehensweise im Alltag der Datenerhebung tauglich ist. Derzeit befindet sich der Implementierungsprozess bei HiN genau in diesem Stadium. Eine zentrale Frage dabei ist, wie die Datenerhebung technisch implementiert werden soll. Während des gesamten Prozesses der Konzeptionalisierung wurde davon ausgegangen, die Wirkungsmessung technisch in be-



stehende Dokumentationssysteme zu implementieren. So könnten die Mitarbeitenden ihre Informationen in gewohnte Systeme eingeben. Operativ war angedacht, zu definierten Zeitpunkten kleine Befragungen aufpoppen zu lassen oder automatisiert an die betroffenen Personen zu verschieken. Nachdem das verwendete Dokumentationssystem auch zentral Daten verwaltet, wären die Informationen sowohl bei den Einrichtungen als auch in übergeordneten Organisationseinheiten verfügbar. Soweit die Theorie. Gespräche mit IT-Verantwortlichen zeigten nach einiger Zeit, dass in Realität die verwendeten Dokumentationssysteme für die typischen Anforderungen einer strukturierten quantitativen Datenerhebung ungeeignet sind. Es braucht viel Programmieraufwand, um etwa Vorher-Nachher-Vergleiche und wiederkehrende Einstufungen auf Likert-Skalen technisch zu ermöglichen. Zudem arbeitet

nicht der ganze Bereich HiN mit einem einheitlichen Dokumentationssystem. Daher schafft derzeit ein Parallelsystem mittels Microsoft Forms Abhilfe, um rasch mit der Implementierung voranzukommen. Die Datenzusammenführung und -aufbereitung ist in Microsoft Power BI geplant.

Abseits der technischen Umsetzung wurde in den Piloteinrichtungen konkretisiert, welche der definierten Wirkungsziele durch die eigenen Leistungen adressiert werden. Für die Pilotphase ging es zunächst um 3-5 wesentliche Wirkungsziele. Anschließend wurde aus dem vorab erarbeiteten Indikatoren-Set (siehe Schritt 3) jener Indikator gewählt, der am besten zur Piloteinrichtung passt. Die konkrete Fragenformulierung konnte in diesem Schritt nochmals an die Einrichtung angepasst werden. Weiters wurden die konkreten Erhebungszeitpunkte an die Art des Angebots der Einrichtungen angepasst. In manchen Einrichtungen



erfolgt die Baseline-Erhebung beispielsweise im Erstgespräch, in manchen einige Tage später, und in Beratungseinrichtungen liegt der Fokus auf Ex-Post-Befragungen. Nicht zuletzt wurden die Fragen an die jeweilig relevanten Berufsgruppen angepasst, die nur jene Fragen der Wirkungserhebungen erhalten, die für sie relevant sind. Anhand einer eindeutigen ID werden die Fragen dann personenbezogen zusammengeführt.

Einige Themen begleiten die laufende Implementierung und sollten in ähnlichen Prozessen beachtet werden. Werden die betroffenen Mitarbeiter_innen nicht von Beginn an eingebunden, bestehen rasch Ängste, dass die wirkungsbasierte Steuerung ein reines Kontrollinstrument wird. Ablehnung kam auch aus den Sorgen von Mitarbeiter_innen an der Basis, dass Einzelschicksale in Daten und Quantifizierung untergehen. Hier gilt es immer wieder das übergeordnete Ziel der wirkungsbasierten Steuerung zu thematisieren: Umfang und Intensität der Wirkung bei grösseren Gruppen der Klient_innen zu sehen, daraus Zusammenhänge mit den Leistungen abzuleiten und auf dieser Basis die erbrachten Leistungen zu verbessern. Zudem wird das Ergebnis der eigenen Arbeit sichtbar gemacht, unabhängig von Einzelschicksalen. Aktuell wissen viele Mitarbeiter_innen nicht, wie es den ehemals betreuten oder beratenen Personen geht. Erkenntnis darüber steigert die Motivation und erhöhte auch im vorliegenden Prozess die Bereitschaft, mitzumachen. Das Loslösen von Einzelschicksalen kann zudem evidenzbasierte Kommunikation ermöglichen. Aktuell wird Fundraising und Aussenkommunikation häufig mittels Storytelling, basierend auf Einzelfällen, betrieben. Können die eingetretenen Wirkungen zukünftig in ihrer Breite sichtbar gemacht werden,

fördert dies die Glaubwürdigkeit und Professionalität der NPO.

Ein Projekt wie die Einführung der wirkungsbasierten Steuerung in einer grossen Organisation wie der Caritas der Erzdiözese Wien zu implementieren, ist ein langfristiger Prozess, der den Arbeitsalltag vieler verschiedener interner Stakeholder betrifft. Dies bedeutet, die unterschiedlichen Führungsebenen richtig anzusprechen und einzubeziehen. Eine Projektleitung, die gut innerhalb der Organisation vernetzt ist, und Personen aus dem Leitungsteam, die das Projekt ziehen, sind essenziell. Ohne dauerhafte Kommunikation und gemeinsames Zielbild, kann ein solcher Prozess rasch versanden.

Auswertung, Analyse, Steuerung – Schritt 5

Wie geht es künftig weiter mit der wirkungsbasierten Steuerung bei HiN? Die Implementierung in den Piloteinrichtungen zeigt, wie sich die entwickelten Strukturen bewähren und wo Nachschärfungen notwendig sind. Schrittweise folgt dann die Anbindung weiterer Einrichtungen. Der Indikatoren-Katalog wird stetig weiterentwickelt, sodass er Vergleichbarkeit gewährleistet und zugleich Spielraum für einrichtungsspezifische Anpassungen lässt. Flankierend werden modulare Schulungen aufgesetzt, damit die Erhebungen im Alltag funktionieren. Datenseitig werden die Einrichtungs-Datensätze an Power BI angebunden und dort mit bestehenden Organisationsdaten verschnitten, um aussagekräftige Analysen auf Einrichtungs- und Bereichsebene zu ermöglichen. Die ersten Ergebnisse können dann schon in organisationale Entscheidungen einfließen und somit die nächsten Schritte in Richtung wirkungsbasierter Steuerung einleiten.

Zusammenfassung

NPO fokussieren zu sehr auf Leistungskennzahlen. Nachzuweisen und zu kommunizieren, was sie mit ihren Leistungen bewirken, gelingt selten. Der Bereich «Hilfe in Not» der Caritas der Erzdiözese Wien geht hier mit gutem Beispiel voran und zeigt, wie wirkungsbasierte Steuerung in grossen, komplexen Organisationen gelingen kann. Einige Erkenntnisse können aus dem Prozess mitgenommen werden.

Zunächst braucht es eine konzeptionelle Grundlage, die Adaptionen zulässt - das erleichtert die Passgenauigkeit in den unterschiedlichen Leistungen und die Implementierung. Wirkungsziele müssen allgemein genug formuliert sein, damit sich die Einrichtungen in ihrer Heterogenität wiederfinden und gleichzeitig sprachlich eindeutig genug für die Messung und Vergleichbarkeit sein. Hier half ein erstelltes Glossar. Zudem sind einheitliche Erhebungsdesigns und uniforme Indikatoren, die Alles über einen Kamm scheren, ungeeignet. Die Clustering von Einrichtungen mit ähnlicher Leistungserbringungslogik war ein guter Kompromiss. In der Implementierung konnte so schnell von drei auf sechs Piloterichtungen skaliert werden, nachdem die Indika-

toren erstellt waren. Dieses schrittweise Vorgehen reduziert das Risiko des Scheiterns und erlaubt vorhandene Ressourcen effizient einzusetzen. Risikominimierend wirkt auch eine heterogene Projektgruppe, mit Personen von der operativen Basis, der Leitung und sozialwissenschaftlicher Methodenkenntnis. Dies sichert eine gute Balance aus Anwendbarkeit und wissenschaftlicher Rigidität.

Der ursprüngliche Ansatz eine möglichst perfekte IT-Lösung in Anbindung an das Dokumentationssystem zu schaffen, musste aufgegeben werden. Dies war ein kritischer Punkt, der das Projekt zum Scheitern hätte bringen können. Mit einer weniger eleganten, aber arbeitsfähigen Lösung weiterzumachen war wichtig, um den Prozess nicht versanden zu lassen.

Unterm Strich zeigt das Projekt im Bereich «Hilfe in Not» der Caritas der Erzdiözese Wien: Wirkungsbasierte Steuerung ist machbar. Noch können die Früchte der Wirkungsmessung nicht geerntet werden, da die Datenerhebung erst beginnt. Das Denken in Wirkungen ist aber angekommen und bald wird es erste wirkungsbasierte Entscheidungen geben.

- 1 Caritas Wien 2024.
- 2 Grünhaus und Rauscher 2021, S.50; Then et al. 2017, S.306.
- 3 Grünhaus 2023.
- 4 Grünhaus und Rauscher 2022.

Caritas Wien (2024). *Wirkungsbericht*. https://www.caritas-wien.at/fileadmin/storage/wien/ueber-uns/wirkungsberichte/br_Wirkung_2024_CW.pdf.

Grünhaus, C., & Rauscher, O. (2021). *Impact und Wirkungsanalyse in Nonprofit Organisationen, Unternehmen und Organisationen mit gesellschaftlichem Mehrwert: Vom Wirkungsmodell über die Messung, Bewertung bis zur Steuerung, Darstellung und Kommunikation*. https://research.wu.ac.at/ws/files/19857361/Gr%C3%BCnhaus_Rauscher_Impact_Wirkungsanalyse_gesellMehrwert_Apr2021.pdf.

Grünhaus, C., & Rauscher, O. (2022). Evaluation und Wirkungsmessung. in Meyer, M., Simsa, R. & Badelt, C. (Hrsg.), *Handbuch der Nonprofit-Organisation: Strukturen und Management* (6. Aufl., S. 507-528). Schäffer Poeschel.

Grünhaus, C. (2023). Wirkungsindikatoren und SROI: organisationale Steuerung und Legitimation anhand des gesellschaftlichen Mehrwerts. In: Mörtel, J., Nordmann, A., Schlaudt, O. (Hrsg.) *Indikatoren in Entscheidungsprozessen*. (S. 73-85) Springer VS, Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-40638-7_12.

Then, V., Schober, C., Rauscher, O. & Kehl, K. (2017). Which Purposes Can Social Impact Analyses Support? An Overview of Applications for Results of SROI Analyses. In: *Social Return on Investment Analysis*. Palgrave Studies in Impact Finance. Palgrave Macmillan, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-319-71401-1_9.

Autor_innen



Christian Grünhaus / christian.gruenhaus@wu.ac.at

Dr. Christian Grünhaus ist Leiter des Zentrums für Nonprofit Organisationen und Social Impact der Wirtschaftsuniversität Wien. Seine Schwerpunkte liegen im Bereich Social Impact Analyse, ökon. Evaluation, Finanzierung sowie Governance von NPO. Themen im Bereich Sozialpolitik insbesondere Altenpflege und -betreuung, Leistungen für Menschen mit Behinderung und Wohnungslosigkeit gehören ebenfalls zu seinen Arbeitsschwerpunkten. Er leitete in den letzten 20 Jahren über 100 Projekte in den genannten Gebieten.



Julian Kettl / julian.kettl@wu.ac.at

Julian Kettl ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Kompetenzzentrum für Nonprofit Organisationen und Social Entrepreneurship der Wirtschaftsuniversität Wien. Er arbeitet dort hauptsächlich zu Wirkungsanalysen im Bereich der Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik. Sein methodischer Fokus liegt auf quantitativen Panelbefragungen und Mixed-Methods. Julian Kettl hat das Masterstudium Sozioökonomie an der WU absolviert.



Lukas Pascher / lukas.pascher@caritas-wien.at

Lukas Pascher ist Grundlagenmitarbeiter im Bereich «Hilfe in Not» der Caritas der Erzdiözese Wien, in jenen Fachbereichen, die die Wohnungslosenhilfe abdecken und unterstützt die konzeptuelle und inhaltliche Weiterentwicklung dieser. Er hat das Masterstudium der Soziologie an der Universität Wien absolviert und ist dort als Lehrender tätig. Das Projekt der wirkungsbasierten Steuerung profitiert vor allem durch seine Methodenkenntnisse und seinen Einblick in den Arbeitsalltag der Wohnungslosenhilfe.



Karoline Schuster / karoline.schuster@caritas-wien.at

Karoline Schuster ist Fach- und Projektmanagerin im Bereich «Hilfe in Not» der Caritas Erzdiözese Wien. Sie leitet die Implementierung des Projektes der wirkungsbasierten Steuerung. Neben Förderansuchen für alle Einrichtungen im Bereich, beschäftigt sie sich mit Wissensmanagement und der Harmonisierung von Standards. Sie hat nach ihrem Studium der Betriebswirtschaftslehre an der WU als Innovationsberaterin, v.a. in europäischen Forschungsprojekten gearbeitet. Seit drei Jahren ist sie bei der Caritas der Erzdiözese Wien tätig.

spheriq

DIGITALES FUNDRAISING
FÜR NONPROFIT-ORGANISATIONEN

Fundraising-Tools für mehr Sichtbarkeit

Optimieren Sie Ihre Fundraising-Strategien und steigern Sie die Sichtbarkeit Ihrer Projekte. Mit digitalen Tools und massgeschneiderten Services finden Sie schnell passende Förderpartner:innen, sprechen gezielt Spender:innen an und präsentieren Ihre Organisation und Projekte professionell.

spheriq.ch/fundraising

Einfach effektiver



Mesurons l'impact – et faisons confiance!

Michaël Gonin

La tendance à la mesure de l'impact a plusieurs sources, notamment liées au changement du contexte des NPO. Mais elle résulte peut-être aussi d'un glissement de la confiance à la méfiance – ou de la naïveté au réalisme. Ce glissement a des bons et des mauvais côtés ; en les combinant intelligemment, nous pouvons relever le double défi du service gratuit et de la confiance.

Pendant longtemps, une NPO était naturellement considérée comme une contributrice importante au bien-être d'une collectivité. Il n'était pas nécessaire de démontrer son impact pour gagner en légitimité. La chorale du village n'avait pas besoin de démontrer que ses concerts sauveraient quelques jeunes désœuvrés ou lanceraient la carrière de l'une des choristes pour obtenir quelque subside ou don. Les subsides étaient accordés parce qu'une chorale – ou une société de gym ou une œuvre d'entraide – c'est bien.

Et dans la très grande majorité des cas, c'est vrai. Les NPO sont plutôt bien gérées par leurs bénévoles ; elles contribuent positivement à la société dans de nombreux domaines. Les longs formulaires de demande financière, dans lesquels il faut démontrer « l'impact » du projet sur les bénévoles, les publics, le village et la nature, ne changent rien à cette réalité.

Vu sous cet angle, l'introduction d'évaluations de l'impact peut sembler une perte de temps et d'argent monumentale. Alors pourquoi cet engagement pour tout évaluer ? Et comment faire de ces évaluations quelque chose de fondamentalement positif ?

Le changement du contexte

Fondamentalement, la nécessité d'évaluer l'impact s'est imposée dans le milieu des NPO avec l'arrivée du New Public Management dans l'administration publique. L'intégration des méthodes traditionnelles de gestion d'entreprise a conduit à une généralisation des outils de planification et de suivi, y compris des indicateurs de contrôle. Or, contrairement au monde économique, ces indicateurs ne peuvent être premièrement financiers. Alignés sur la mission de la NPO, ils doivent évaluer l'impact recherché. Cette dynamique de mesure a été renforcée par une plus faible tolérance face aux cas de mauvaise gestion dans le tiers secteur (et a renforcé cette intolérance). Ainsi, il devint important de soutenir les acteurs qui contribuent réellement au bien commun et le font de manière « efficace », sans gaspiller les ressources qui leur sont attribuées. La « bonne volonté », voire le « paternalisme », même bien intentionné, ne sont plus des critères suffisants pour être soutenu en tant que NPO. Et surtout, une gouvernance maladroite, voire abusive, ne peut être tolérée. Financeurs et autres parties prenantes se sentent moralement obligés de vérifier le bon fonctionnement de l'organisation avant de la soutenir. Les divers scandales qui ont éclaboussé le monde des NPO ont bien sûr renforcé ce sentiment – et démontré l'importance de ne pas être naïf sur ce sujet.

Le défi du service gratuit

À ces facteurs externes s'ajoutent deux facteurs plus internes, et plus



humains. Premièrement, si pendant longtemps des personnes pouvaient s'impliquer dans une NPO sans autre récompense que le plaisir et la fierté de faire partie d'une organisation « bien », le bénévole d'aujourd'hui cherche autre chose. Il désire souvent s'assurer que son « investissement » porte du fruit et ait un impact. Sa motivation vient probablement moins du simple fait de participer à une « bonne œuvre » que de la conviction de contribuer à un impact qu'il peut voir, sentir et imaginer concrètement. Il n'y a, à mon avis, pas de jugement de valeur à porter ici – l'un n'est pas forcément meilleur que l'autre. L'esprit de service n'est pas automatiquement plus fort chez l'un que chez l'autre. L'engagement « à l'ancienne » n'était pas forcément plus « gratuit » qu'aujourd'hui : l'ancienne fierté d'adhérer à une NPO peut être reliée à des motifs égoïstes forts – ou pas. De même aujourd'hui, l'impact d'une NPO peut nourrir l'ego de certaines personnes autant qu'il peut multiplier l'esprit de service de celles-ci.

Fondamentalement, il incombe donc à chaque acteur de connaître ses motivations et, pour le bien de la collectivité, savoir s'impliquer dans des projets qui parfois n'ont pas le statut escompté (en terme d'image ou d'impact). L'engagement purement égocentrique ou calculé n'a en effet jamais été – et ne sera jamais – suffisant pour développer une collectivité forte.

Le défi de la confiance

Un deuxième facteur socio-psychologique semble également contribuer à ce changement. C'est le passage d'une dynamique de confiance (dans sa forme noble), respectivement naïveté indifférente (dans sa forme dégénérée) à une dynamique de réalisme ou de méfiance. Là également, il ne s'agit probablement pas de choisir entre la vision 'noble' ou celle 'dégénérée' de ce changement, mais de discerner avec nuance les forces et faiblesses de cette dynamique.

Osons reconnaître que la noble confiance était parfois une excuse facile pour fermer les yeux sur des incompé-

tences ou des abus aux conséquences malheureuses, voire dramatiques. En même temps, alors que les démarches administratives pour « prouver » son impact coûtent de plus en plus chères aux NPO en quête de soutien, il serait bon de réfléchir à recréer une dynamique de (saine) confiance qui permette une collaboration efficace.

Cette confiance est d'autant plus essentielle que de nombreux impacts ne peuvent être évalués, encore moins mesurés quantitativement. La raison principale, mais non la seule, est liée à l'échelle de temps. Certes, nous pouvons mesurer quantitativement le nombre de personnes qui ont suivi un programme de réinsertion ; nous pouvons même compter la part d'entre eux qui ont signé un contrat de travail à la fin de cette démarche. Mais la démarche ne pourra être considérée 'efficace' que lorsque ces personnes auront démontré tenir sur la durée dans l'emploi trouvé. Pour cela il faudra attendre 12 ou 24 mois – et faire confiance en attendant. Plus fondamentalement, l'impact réel se situe peut-être même ailleurs, par exemple dans une sérénité retrouvée au sein de la famille concernée, qui permet aux enfants de s'investir à

nouveau dans leur scolarité – et là, il faut attendre encore plus longtemps pour véritablement évaluer (de manière plus qualitative) l'impact d'un projet. De même dans les actions environnementales : il est possible de compter le nombre d'arbres plantés, mais pour connaître l'impact de ces arbres sur la dynamique écologique et la qualité de vie (et donc la diminution des coûts de la santé) qui découlent de cette nouvelle forêt, il faudra attendre une ou deux générations. En attendant, la confiance sera nécessaire.

Une certaine confiance doit donc être retrouvée – mais celle-ci doit éviter le piège de la naïveté et faire preuve d'un certain réalisme. Quand les observations montrent que l'impact recherché n'est pas atteint (voire entravé) par les initiatives d'une NPO, osons le reconnaître et développer de meilleures manières de poursuivre le même objectif (en termes de résultats tout autant qu'en termes de moyens investis et de dynamiques sociales). C'est ainsi que les NPO pourront continuer d'agir de manière intentionnelle, ciblée et respectueuse des publics auxquels elles s'adressent.

Conclusion

En conclusion, ce n'est pas le fait de désirer évaluer l'impact des initiatives des NPO qui est problématique. Au contraire, une évaluation adaptée à la situation est indispensable pour rester pertinent et s'investir au mieux pour le bien des publics visés. Il s'agit néanmoins d'éviter les écueils d'une mesure trop quantitative et à court terme, et d'oser redécouvrir la valeur d'une saine confiance, teintée de réalisme autant que d'esprit de service, dans la collaboration entre les différents acteurs du monde des NPO et de la société.

Peut-être faudrait-il donc parfois ré-évaluer la pertinence de nos mesures d'évaluation elles-mêmes et oser les adapter le cas échéant afin qu'elles contribuent véritablement au but recherché : des NPO toujours encore pertinentes dans des contextes mouvants. Au besoin, saurions-nous alléger ces mesures d'impact et faire confiance – en sachant que faire confiance, c'est prendre un risque...

Das Wichtigste in Kürze

Die Tendenz hin zu verstärkter Wirkungsmessung hat mehrere Ursachen, die insbesondere mit dem veränderten Umfeld von NPO zusammenhängen. Dazu gehören ein veränderter Kontext durch modernes Management sowie ein gesteigertes Bedürfnis nach Transparenz und Effizienz. Aber auch die veränderte Motivation der Freiwilligen, die den Impact ihrer Arbeit nachvollziehen wollen, gehört zu den Gründen.

Der Wandel hin zu mehr Wirkungsmessung ist ferner geprägt von einem Wandel von Vertrauen zu Misstrauen – oder von Naivität zu Realismus, je nach Betrachtungsweise. Dieser Wandel hat gute und schlechte Seiten: es gilt, Wirkungen nachzuweisen und so Vertrauen herzustellen ohne dabei in Bürokratie zu versinken. Eine gesunde Balance zwischen Kontrolle und konstruktivem Vertrauen sollte angestrebt werden. Der Wunsch nach vermehrter Wirkungsmessung in NPO ist verständlich. Eine der Situation angemessene Wirkungserhebung ist unerlässlich, um sich bestmöglich für das Wohl der Zielgruppen einzusetzen. Es gilt jedoch, die Fallstricke einer zu quantitativen und zu kurzfristigen Wirkungsmessung zu vermeiden. Ein gesundes Vertrauen, das sowohl von Realismus als auch einem Dienstleistungscharakter geprägt ist, soll in der Zusammenarbeit verschiedener Akteure der NPO-Welt gelebt werden.

Autor



Michaël Gonin / michael@gonin.ch

Dr. Michaël Gonin ist Dozent für Social Entrepreneurship, Nonprofit- und wert-orienterte(s) Management und Karriere - und dies aus betriebswissenschaftlicher, theologischer sowie empirischer Perspektive. Diese Themen hat er im Rahmen seiner empirischen Studien über Social Enterprises sowie eines Theologie-Masters mit Fokus auf Arbeit und Gesellschaft (Vancouver) vertieft. Er unterrichtet an der Universität Freiburg/CH und ist Dekan der Haute École de Théologie in St-Légier.

Agenda

15. Dez. bis 17. Dez. 2025	SFV Talentmanagement Modul 2 Lehrgangsleitung: Bernhard Lang
12. Jan. bis 14. Jan. 2026	SFV Talentmanagement Modul 3 Lehrgangsleitung Bernhard Lang
25. Jan. bis 28. Jan. 2026	56. Internationales NPO Forum
09. Feb. bis 13. Feb. 2026	CAS Sportverbandsmanagement Modul 2 Lehrgangsleitung: Bernhard Lang
16. Feb. bis 20. Feb. 2026	Intensiv-Lehrgang Mitarbeitendenführung Lehrgangsleitung: Bernhard Lang
23. März bis 27. März 2026	Intensiv-Lehrgang: Wirkungsvolles Marketing in NPO Lehrgangsleitung: Dr. Philipp Erpf
20. April bis 22. April 2026	Aufbau-Seminar, Österreichisches Rotes Kreuz, Bayerisches Rotes Kreuz und Weisses Kreuz Südtirol Lehrgangsleitung: Prof. Dr. Markus Gmür
04. Mai bis 08. Mai 2026	Intensiv-Lehrgang Unternehmerische Führung und Kultur Lehrgangsleitung: Dr. Philipp Erpf und Prof. Dr. Markus Gmür
01. Juni bis 05. Juni 2026	CAS Sportverbandsmanagement, Modulwoche 1 Lehrgangsleitung: Dr. Philipp Erpf, Bernhard Lang
08. Juni bis 12. Juni 2026	Intensiv-Lehrgang Freiburger Management-Modell Lehrgangsleitung: Dr. Philipp Erpf



56. Internationales NPO- Forum

Der Netzwerkanlass für Verbände, Vereine, Stiftungen und Genossenschaften.

25. bis 28. Januar 2026
Saanenmöser

Tagesthemen:

- NPO in Zeiten geopolitischer Unsicherheiten
 - Diversität ermöglichen und nutzen
- Führen mit Ruhe und/oder Leidenschaft
- Mobilisierung schaffen und erhalten



Verbandsmanagement Institut
Weiterbildung in NPO-Management
Universität Freiburg Schweiz

P.P.
CH-1630 Bulle



Institut für Verbands-, Stiftungs- und
Genossenschaftsmanagement (VMI)
Bd de Pérolles 90
1700 Freiburg
Schweiz

Tel +41 26 300 84 00
www.vmi.ch

