

Verbands-Management (VM)



Fachzeitschrift für Verbands- und Nonprofit-Management

VM 3/25

Thomas Zurkinden

Leisten Sie noch oder wirken Sie schon?

Verbands-Management, 51. Jahrgang, Ausgabe 3 (2025), S. 6-13.

Herausgeber: Verbandsmanagement Institut (VMI)
Universität Freiburg/CH (www.vmi.ch)
Redaktion: Rea Pirani
Layout: Rea Pirani / media f imprimerie SA
Titelbild: Thema «Wassertropf»: istockphoto.com
Fotomaterial: istockphoto.com
ISBN: 978-390-9437-74-0
ISSN: 1424-9189
Kontakt: info@vmi.ch

Die Zeitschrift VM erscheint dreimal jährlich in den Monaten April, August und November.

Abdruck und Vervielfältigung von Artikeln und Bildern, auch auszugsweise oder in Abschnitten, nur mit Genehmigung des Herausgebers.



**UNI
FR**
UNIVERSITÉ DE FRIBOURG
UNIVERSITÄT FREIBURG

Leisten Sie noch oder wirken Sie schon?

Thomas Zurkinden

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.

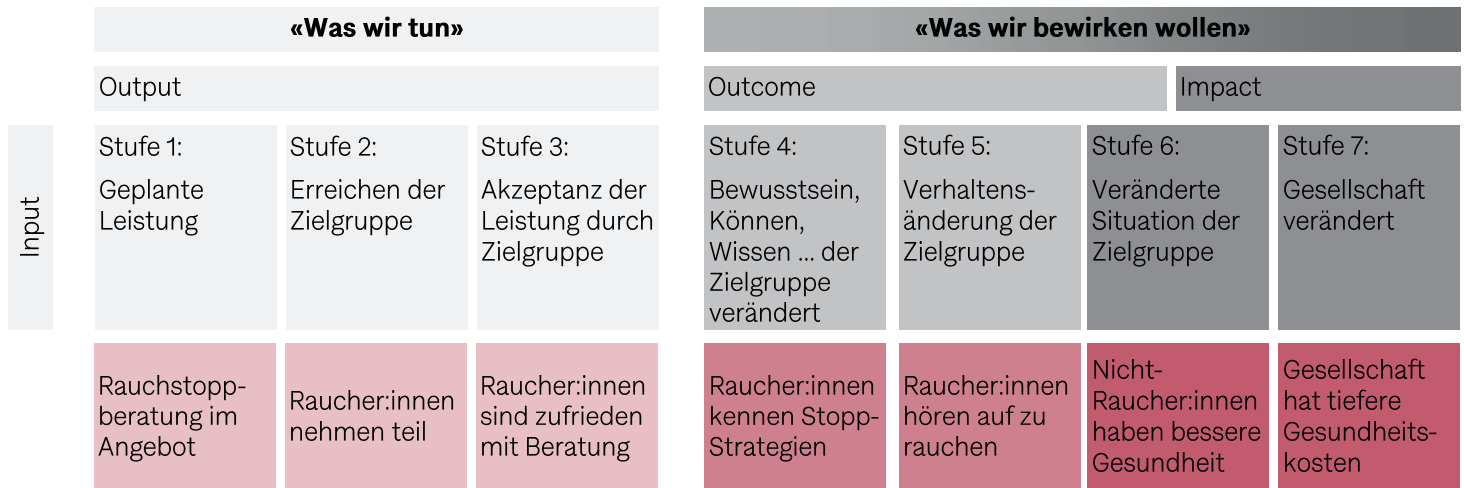
- **Lernen und Weiterentwicklung:** Durch die systematische und regelmässige Erfassung von Wirkungen können NPO aus Erfahrungen lernen. Dies führt zu einer Denkhaltung die fördert, dass Angebote von Anfang an darauf ausgelegt sind, Wirkungen zu erzielen – und schon dementsprechend geplant und umgesetzt 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?

Wirkungsmessung in NPO



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

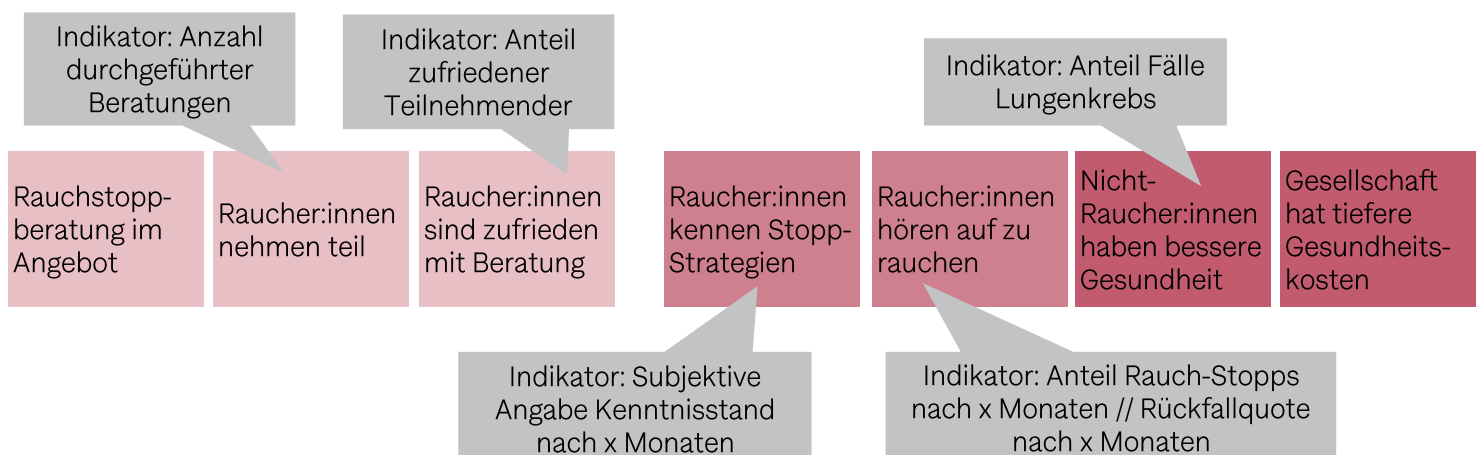
- **Output** (Leistung/Angebot): Das, was wir tun und anbieten.
- **Outcome** (Auswirkung): Das, was wir bei der Zielgruppe erreichen wollen.
- **Impact** (Wirkung): Das, wozu wir auf gesellschaftlicher Ebene beitragen wollen.

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

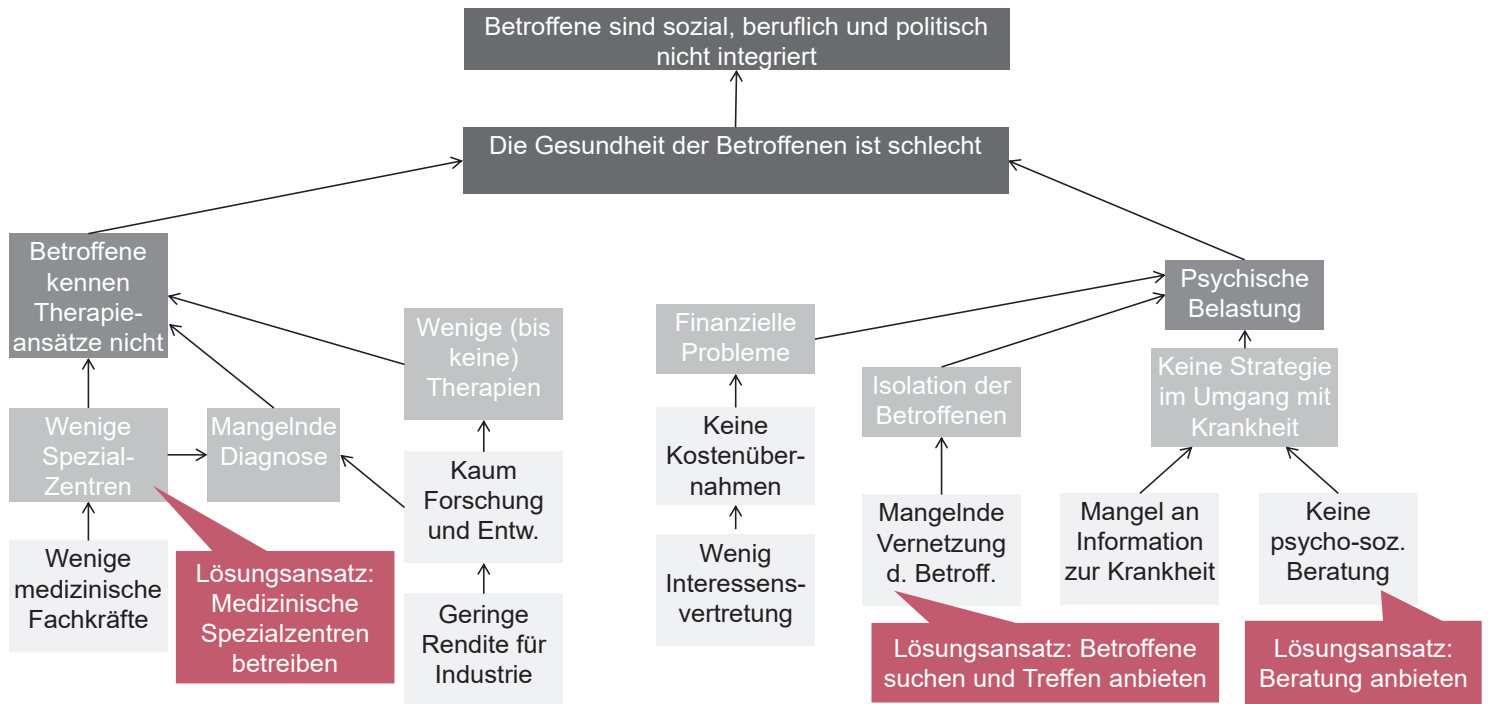
- Seltene Krankheiten betreffen 1 von 2'000 Menschen. Sie sind oft schwer, verlaufen chronisch und können lebensbedrohend sein.
- Die meisten Betroffenen sind durch sensorische, motorische oder mentale Behinderungen sowie physischen Merkmalen beeinträchtigt. Etliche seltene Krankheiten führen zu multiplen 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: Kombierter 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.

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.

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-

kritisierung 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 verschiedenen 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

