

Wirkungsmessung in NPOs, nichtgewinnorientierten Projekten und Programmen

Dr. Christian Schober

NPO-Kompetenzzentrum WU Wien

„Wos woar eigentlich
mei Leistung“

Es geht wie immer um das Thema Erfolg

Politik und öffentliche
Verwaltung



Wiederwahl, erfolgreiche
Bereitstellung öffentlicher Güter

Gewinnorientierte
Unternehmen



Finanzieller Erfolg; Shareholder
Value; Bestand des Unternehmens

Nonprofit
Organisationen



Erfüllung der Mission, erfolgreiche
Bereitstellung öffentlicher Güter,
bestand der Organisation

Worüber reden wir eigentlich? ... ein paar Begriffe

- **Wirkungen** bezeichnen jene (positiven und/oder negativen) Veränderungen die an den Begünstigten einer Intervention (z.B. Menschen, Gruppen, Gesellschaft) festzustellen sind, nachdem eine Intervention stattgefunden hat.
- Wirkungen können zeitlich gesehen unmittelbar, mittelbar und langfristig auftreten
- Wirkungen sind stakeholderspezifisch unterschiedlich zu bewerten
- Wirkungen können grob in 4 unterschiedlichen Formen von **Nutzen** (benefits) auftreten (Young 2007):
 - privater Nutzen (von Individuen)
 - Gruppennutzen (Nutzen einer klar abgegrenzten gesellschaftlichen Gruppe)
 - Öffentlicher Nutzen (breite Öffentlichkeit)
 - Gewerblicher Nutzen (Lieferanten)

Worüber reden wir eigentlich? ... ein paar Begriffe

- **Messung** meint den „Vorgang der Zuordnung von Ausprägungen eines Merkmals zu den Elementen einer Gesamtheit nach Maßgabe der für das Merkmal eingeführten Skala. Messung bezieht sich, anders als im täglichen Sprachgebrauch, auch auf qualitative Merkmale“ (Gabler Wirtschaftslexikon) – z.B.: Merkmal = KundInnenzufriedenheit; Skala = Schulnoten; Ausprägung = 1; Gesamtheit = alle TeilnehmerInnen eines Programms;
- In den **Sozialwissenschaften** ist eine **direkte Messung** eines Sachverhalts (hier z.B. Wirkung einer Intervention) nicht oder nur **schwer möglich**. Daher bedient man sich Indikatoren, die empirisch gemessen werden können und den Sachverhalt möglichst repräsentieren sollen. Indikatoren liefern somit eine operationale Definition für eine nicht direkt messbare Sache.
- Wie viele **Indikatoren** hierbei notwendig sind hängt vom Sachverhalt ab (z.B. Art und Umfang der intendierten Wirkungen)

Worüber reden wir eigentlich? ... ein paar Begriffe

- Unter **Leistungen** verstehen wir „jene Produkte oder Dienstleistungen, die direkt aus den Aktivitäten einer (Nonprofit) Organisation oder eines Programms resultieren und die damit in Zusammenhang stehenden Bemühungen“.
- Art und Umfang der Leistungen können vom Management gesteuert werden.
- Leistungen können eher direkt gemessen werden als Wirkungen. Sie werden allerdings auch häufig mittels Indikatoren gemessen (insbesondere wenn es um globale Beurteilung einer ganzen Organisation geht).

Leistungsmessung - typische Dimensionen

Nonprofit Organisationen	Gewinnorientierte Unternehmen
KundInnenzufriedenheit	Marktanteil
(Fundraising) Effizienz	Profitabilität
Öffentliche Unterstützung	Aktienkursentwicklung
Flexibilität	Gewinn
Anzahl/Umfang erbrachte Leistungen	... und auch Kennzahlen abseits von Finanzen
Einkommensstabilität	
... und auch Finanzkennzahlen	

Wird bei NPOs gemessen was gemessen werden soll? Zielerreichung im Sinne der Mission?

Liegt die Zielerreichung bei gewinnorientieren Unternehmen immer bei einer Profitsteigerung?

Worüber reden wir eigentlich? ... ein paar Begriffe

- **Evaluation** ist die systematische Bewertung eines Sachverhalts anhand festgelegter Kriterien (mithilfe sozialwissenschaftlicher Forschungsmethoden)
- Wirkungsmessung findet häufig im Rahmen von Evaluationen statt.

Haupttypen von Evaluationsstudien

- Bedarfsanalyse
- Programmentwicklung (Analyse der „Programmtheorie“, Machbarkeitsanalyse)
- Prozessevaluation/ Begleitforschung
- **Outcome Evaluation/ Wirkungs- und Nutzenanalyse**
- Ökonomische Evaluation/ Effizienzanalyse

Ökonomische Evaluation

	Berechnung der Kosten des Programms (u. der Alternative)	Breite der berücksichtigten Wirkungen	Messung und Bewertung der Wirkungen
Kostenanalyse?	Geldeinheiten	Keine	Keine
Cost-Effectiveness Analyse?	Geldeinheiten	Eine Wirkungsdimension, die in beiden Alternativen von Interesse ist, aber in unterschiedlichem Ausmaß erreicht wird	Natürliche Einheiten (z.B. Blutdrucksenkung, Anzahl der Neuerkrankungen)
Cost-Utility Analyse?	Geldeinheiten	Eine oder mehrere Wirkungsdimensionen, die nicht notwendigerweise in beiden Alternativen von gleichem Interesse sind	Gesunde Lebensjahre (typischerweise gemessen in: quality-adjusted life-years)
Cost-Benefit Analyse	Geldeinheiten	Eine oder mehrere Wirkungsdimensionen, die nicht notwendigerweise in beiden Alternativen von gleichem Interesse sind	Geldeinheiten

SROI-Analyse

Exkurs Social Return on Investment 1/2

- Kosten = Investitionen \Leftrightarrow Nutzen = Wirkungen bzw. Impact
- Darstellung der Wirkung(en) in einer Kennzahl, dem SROI-Wert
- SROI leitet sich vom Konzept des Return on Investment (ROI) ab
- SROI misst den Nutzen der (wesentlichen) Stakeholder, bewertet diesen monetär und stellt ihn den Investitionen gegenüber

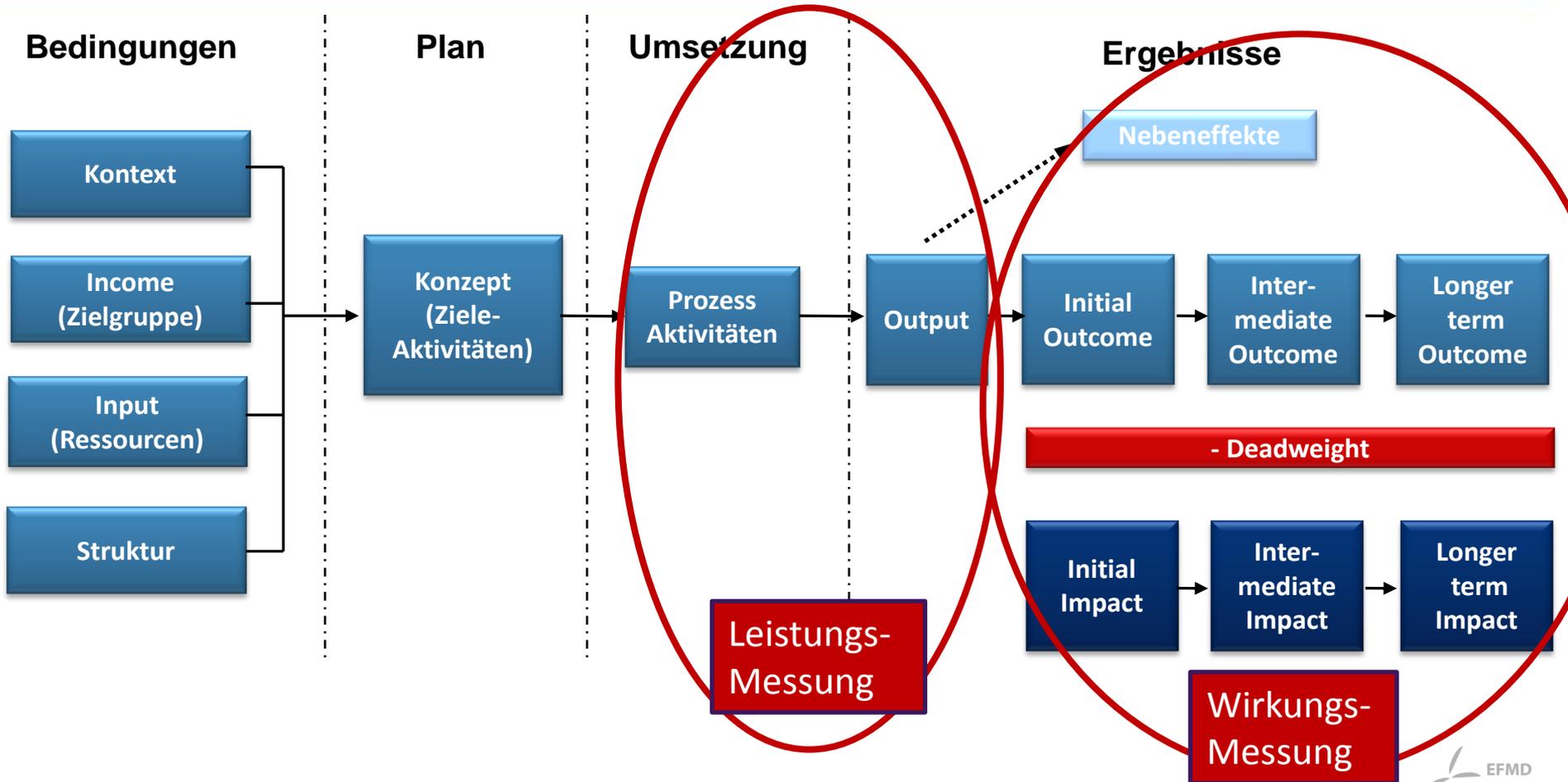
$$\text{SROI} = \text{Netto-Profite} / \text{Netto-Investitionen}$$

- Kann als Evaluationsmethode retrospektiv oder prospektiv eingesetzt werden
- SROI läuft immer vor dem Hintergrund eines (impliziten) Alternativszenarios

SROI-Analysen am NPO-Institut

- R.U.S.Z. Projekt Waschmaschinen
- Integrative Betriebe in Österreich
- Casa Abraham (Rumänien – Essl Award Gewinner 2008)
- Feuerwehren in Oberösterreich
- Starthilfe Wohnen (Ideen gegen Armut Gewinner 2010)
- Das gute Holz (Ideen gegen Armut Gewinner 2010)

Logisches Modell



Logisches Modell – fiktives Beispiel: Programm zur Integration von Menschen mit Behinderung in den Arbeitsmarkt

Input/Income

Menschen mit Mehrfachbehinderung und Resleistungsfähigkeit über 50%

5 Mio. €

Laufzeit 5 Jahre; 5 MitarbeiterInnen

Konzept

in Unternehmen Verständnis für MmB schaffen und solcherart potenzielle Arbeitsplätze identifizieren

Aktivitäten

Persönliche Kontaktaufnahme; Trainings; Informationsweitergabe; Förderungen

Output

Anzahl kontaktierte Unternehmen; Anzahl identifizierter Arbeitsplätze uä.

Outcome /Wirkungen

Anzahl der Arbeitsverhältnisse, die länger als 1 Jahr bestehen

Erhöhte Lebensqualität der MmB; erhöhte Stabilität im Leben

Höhere gesellschaftliche Akzeptanz von MmB

Arbeitsverhältnisse, die ohne Programm auch bestünden

Lebensqualität/Stabilität die ohne Programm auch bestünde

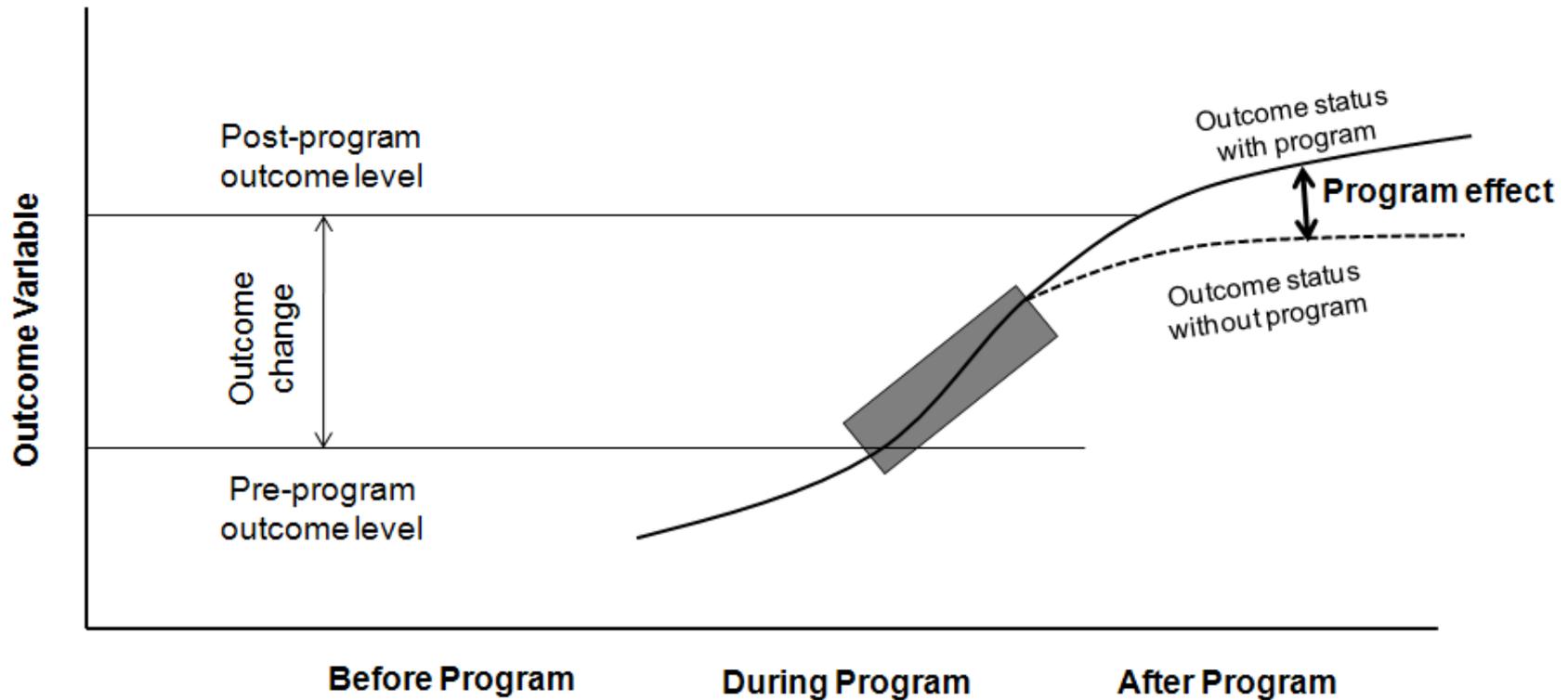
Gesellschaftliche Akzeptanz, die ohne Programm auch bestünde

Initial Impact

Intermediate Impact

Longer term Impact

Outcome und Programmeffekt



Fragen und Schritte für eine erfolgreiche Wirkungsmessung



Wahl des Forschungsdesigns experimentell oder nicht-experimentell?

- Ergibt sich teilweise aus dem Forschungsziel bzw. den Forschungsfragen
- Teilweise Kontextabhängig (Experimentaldesign nicht möglich)
- Welche der folgenden Fragen steht im Vordergrund:
 - Warum machen Menschen was sie machen? => beobachtend; nicht-experimentell
 - Wie kann eine Beeinflussung (Intervention) hin zum gewünschten Ergebnis erfolgen? => eher experimentell
 - Ist die Intervention (Veränderung einer/mehrerer Variable/n) effektiv? => experimentell

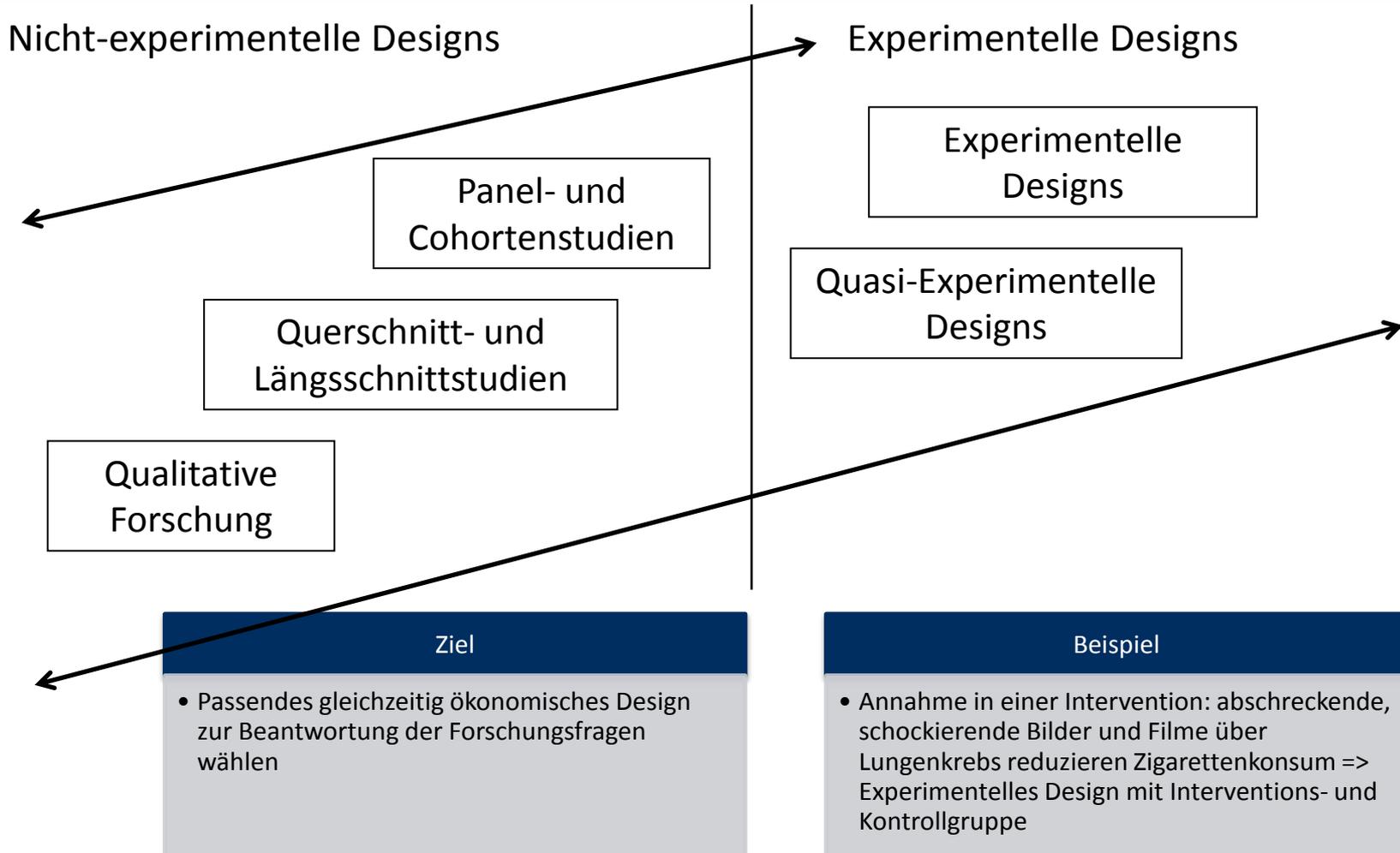
Ziel

- Entscheiden welche grundlegende methodische Herangehensweise gewählt werden soll

Beispiel

- Warum verzichten Jugendliche nach einer bestimmten Intervention auf Zigaretten? => kein Experiment sinnvoll

Wahl des Forschungsdesigns



Methoden

Befragung

„face-to-face“
Interview

telefonisches
Interview

schriftliche
Befragung

Gruppen-
diskussion

Beobachtung

strukturiert oder
unstrukturiert

teilnehmend oder
nicht-teilnehmend

offen oder
verdeckt

Inhaltsanalyse

Texte

Bilder

Filme

Nicht-reaktive Erhebungsmethoden

Verhaltensspuren

Prozessproduzierte
Daten

Amtliche
Statistiken

Vgl. Diekmann 2007

Wirkungsmessung in NPOs

- Wirkungsmessung \neq Leistungsmessung
- Wirksamkeit (Effectiveness) \neq Wirkung (Outcome) bzw. Nutzen (Benefit)
- Öffentlicher Nutzen (public benefit) ist meist besonders schwer zu messen
- Wirkungsmessung besonders notwendig/gefragt wo öffentliche Gelder (Steuergelder) im Spiel sind

NPO-spezifische Forschung beschäftigt sich u.a. mit folgenden Themensträngen

- Werden Evaluationen (bzw. Wirkungsmessungen) in NPOs eingesetzt? Wie? In welchem Umfang?
- Unter welchen Bedingungen werden Ergebnisse von Evaluationen in NPOs weiter verwendet? (z.B. Johnson et al. 2009)
- Anwendbarkeit von in anderen Kontexten entwickelten Performance-Management-Systemen auf NPOs
- Welche Instrumente/Methoden können in welchen Situationen bzw. Organisationen/Programmen sinnvoll eingesetzt werden
 - Quantitative vs. Qualitatives Vorgehen
 - Relevance vs. Rigor (z.B. zu theoriebasierten Evaluation Coryn et al. 2011)
 - Vor- und Nachteile grundlegender Ansätze (z.B. Polonsky/Grau 2011, Olsen et al. 2008)
- Was bringen Leistungs-/Wirkungsmessungen bzw. deren Implementation in Organisationen mit sich?

Ausgewählte empirische Studienergebnisse

- NPOs messen vorwiegend den Output (z.B. Moxham/Boaden 2007)
- Viele NPOs haben noch keine klare Definition was Erfolg für sie bedeutet
- Gemessen wird was von finanzierenden Stellen gefordert wird (aus Angst Fördergelder zu verlieren)
- NPOs finanzieren sich zum überwiegenden Teil aus unterschiedlichen Quellen und unterschiedliche Financiers bringen häufig nicht-kompatible Anforderungen an Wirkungsnachweisen mit sich => erhöhter administrativer Aufwand
- Evaluationen, Assessments u.ä. werden tw. seitens NPO-Verantwortlichen als unproportionale Mikrosteuerungsversuche externer Financiers oder AuftraggeberInnen erlebt
- Einbeziehen von Stakeholdern ist zentral
- Durchführende Personen (EvaluatorInnen) benötigen ausreichend fachliche Kompetenzen und Entscheidungsfreiheit für eine erfolgreiche Durchführung
- Ergebnisse einer Evaluation werden stärker weiterverwendet wenn (z.B. Johnson et al. 2009):
 - Stakeholder/EntscheidungsträgerInnen einbezogen wurden und deren Involvement entsprechend erhöht wurde
 - Kontinuierliche Interaktion und Kommunikation zwischen (externen) Evaluationsteam und beurteilter Organisation/Programm gegeben ist
 - Ergebnisse detailliert und evidenz-basiert ermittelt wurden aber in klare umsetzbare Handlungsempfehlungen münden

Erkenntnisse zum Thema Wirksamkeit von NPOs (Nonprofit Organizational Effectiveness) 1/2*

- Wirksamkeit von NPOs braucht immer einen Vergleich
 - Pre-Post gleiche Organisation und/oder andere Organisationen
 - Ähnliche Organisation
 - Idealzustand
- Wirksamkeit von NPOs ist immer Mehrdimensional
 - Finanzielle Kriterien
 - Nichtfinanzielle Kriterien – z.B.: Qualität, Image, MitarbeiterInnen/KundInnenzufriedenheit)
 - Effizienz (Input-Output) steht meist im Vordergrund
- Effektivere NPOs nutzen eher anerkannte Management Methoden
- Wirksamkeit von NPOs ist als Soziale Konstruktion anzusehen
 - Aktivitäten und Berichte über Aktivitäten werden erst bedeutsam, wenn ihnen jemand im Sinne der Effektivitätsbeurteilung Bedeutung zumisst (und darüber kommuniziert
 - Es gibt aktuell keine allgemein akzeptierte Form der Wirksamkeitsbeurteilung
 - Wirksamkeitsbeurteilung ist Stakeholderabhängig => Inklusion der Stakeholder ist zentral

Erkenntnisse zum Thema Wirksamkeit von NPOs (Nonprofit Organizational Effectiveness) 2/2*

- Wirksamkeit auf der obersten Führungsebene (Board) hat einen Einfluss auf die Wirksamkeit der NPO insgesamt, aber es ist empirisch nicht geklärt wie.
- Es ist unrealistisch von der Existenz einer universell anwendbaren „best practice“-Handlungsweisen zur Erhöhung der Effektivität von NPOs auszugehen, die für alle NPOs gelten
- Reaktionsfähigkeit (responsiveness) scheint stark mit hoher Effektivität verknüpft zu sein
- NPOs sind eine heterogene Gruppe hinsichtlich Größe, Tätigkeitsbereich, Art der Aktivitäten, Art der Finanzierung usw. => Es ist sinnvoll bei Effektivitätsbeurteilungen auf ähnliche Subgruppen zu achten
- Analyseebene ist bei Effektivitätsbeurteilungen zu beachten
 - Projekt/Programmebene => aktuell aufgrund der Anforderung von Financiers besonders beachtet
 - Organisationsebene => ist nicht nur die Summe der Projekte/Programme und deren Wirksamkeit
 - Netzwerkebene => Effektivität einer NPO hängt oft von der Effektivität anderer Organisationen bzw. Menschen im Netzwerk ab
 - Branche

Problembereiche bei Wirkungsbetrachtungen

- Kann eine **durchgängige logische Verknüpfung** zwischen Aktivitäten, Leistungen (Output) und Wirkungen (Outcome) nachgewiesen werden?
- **Wie weit soll Wirkungskette berücksichtigt werden?** (z.B. Einkommen = Nutzen bei MitarbeiterIn => Einkommen wird ausgegeben und schafft erneut Arbeitsplätze ...)
- **Kann der Programmeffekt (s.o.) nachgewiesen werden?** => Tw. problematisch welche Deadweights in Ansatz gebracht werden sollen/können bzw. plausibel sind?
- **Können Indikatoren gefunden werden, die Wirkungen valide messen? Wie aufwendig sind die Erhebungen/Messungen?** => gewisse Sachverhalte sind nur extrem schwer messbar (z.B. Lebenszufriedenheit bei schwer Demenzkranken).
- **Mangelnde Datenverfügbarkeit** (z.B. Baseline-Daten sind nicht verfügbar) => Evaluation/Wirkungsmessung und deren Anforderungen bei Planung bereits einbeziehen!
- (wesentliche) **Wirkungen können erst Jahre später gemessen werden**, wenn allfällige Interventionen (und deren Finanzierung) bereits ausgelaufen sind => breiter angelegte Wirkungsmessungen unabhängig vom Interventionsprojekt sehen!
- **Kosten** (inkl. Arbeitsaufwand!) bei fundierten Wirkungsbetrachtungen

Vorteile von Wirkungsanalysen

- **Abgehen von der reinen Input-Output-Orientierung** – Was wird geleistet? Was kostet es? => stattdessen: Was bringen die Leistungen?
- **Beschäftigung mit den Bedürfnissen und Nutzen der Stakeholder** und damit besseres Verständnis für Leistungen bzw. ggf. fehlenden Leistungen und besseres Verständnis für die eigenen Tätigkeiten
- **Nachweis der Missionserfüllung** (Mission sagt normalerweise nicht, dass 17 KlientInnen in 25 Beratungskursen betreut werden sollen)

Empfehlungen für Wirkungsmessungen

- Bereits zu Beginn eines Interventionsprojekts sich überlegen wie Wirkungen gemessen werden sollen => Datenverfügbarkeit!
- Bei Wirkungsmessung in einer Gesamtorganisation Abläufe darauf abstimmen
- Ergebnisse als Input für Steuerung heranziehen
- (wesentliche) Stakeholder einbeziehen
- Auf Kompetenzen von externen EvaluatorInnen achten bzw. intern genügend Kompetenz aufbauen
- Evaluation bzw. Wirkungsmessung als Chance und nicht als notwendiges Übel sehen .
- An Financiers: Evaluationen/Wirkungsmessungen kosten Geld und bedeuten Administrativen Overhead, was sofern gewünscht honoriert werden sollte.

Vielen Dank für die Aufmerksamkeit!

Gibt es Fragen?

... Feedback

... Reden wir darüber

... bleiben wir in Kontakt ...

Dr. Christian Schober

WU Wien

NPO-Kompetenzzentrum

1090 Wien, Nordbergstraße 15

christian.schober@wu.ac.at

www.npo.or.at

Tel.: +43(1)31336/5888

Mobile.:+43(0)699/19250584

Englisch	Deutsch
Effectiveness	Wirksamkeit
Efficiency	Effizienz
Outcome	Wirkung
Output	Output (im Sinne von Leistung)
Input	Input
Performance	Leistung
Impact	Gesamtwirkung
Evaluation	Systematische Bewertung (meist auch mit wissenschaftlichen Methoden)
Assessment	Beurteilung, Begutachtung (ähnlich wie Evaluation aber seltener in Zusammenhang mit wissenschaftlicher Methodik)