

Verbands-Management (VM)

Fachzeitschrift für Verbands- und Nonprofit-Management



VM 2/15

Matthias Bütikofer; Roger Höhener; Karin Stuhlmann; Sara Hofmann

Ergebnis- und Wirkungsmessung als Basis für Strategieplanung

Verbands-Management, 41. Jahrgang, Ausgabe 2 (2015), S. 34-39.

Herausgeber: Verbandsmanagement Institut (VMI)
Universität Freiburg/CH (www.vmi.ch)
Redaktion: Irene Weber
Layout: Irene Weber / Paulusdruckerei, Freiburg/CH
Fotomaterial: Sandra Mumprecht zum Thema „Absturzsicherung“
ISBN: 3-909437-43-5
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.



Praxisbeitrag

Ergebnis- und Wirkungsmessung als Basis für Strategieplanung

Matthias Bütikofer, Roger Höhener, Karin Stuhlmann und Sara Hofmann

NPO werden immer stärker gefordert, die Wirkung ihrer Aktivitäten und Projekte darzulegen. Insbesondere in einem Leistungsauftragsverhältnis gilt es, die Geldgeberseite fundiert und transparent zu informieren, da der Rechenschaftsbericht häufig den nachfolgenden Leistungsauftrag legitimiert. Nicht weniger wichtig ist die Legitimation der Aktivitäten und Projekte für spendenbasierte Organisationen, welche sich auf dem Spendenmarkt zu behaupten haben. Denn Erfolg in einem zusehends umkämpfteren Umfeld werden nur jene Organisationen haben, welche überzeugend nachweisen können, dass sie die Mittel erfolgreich, d.h. sowohl wirksam, als auch möglichst wirtschaftlich, einsetzen.

Zentrales Anliegen der NPO-Führung ist damit nicht nur das Vorliegen eines Rechenschaftsberichts, sondern vielmehr auch eines ergebnis- und wirkungsorientierten Controllings. Letzteres – also das wirkungsorientierte Controlling – dient dabei als Entscheidungsgrundlage für die strategische Steuerung. Es stösst gleichzeitig aber auch einen grundlegenden Prozess organisationaler Entwicklung an hin zur ständigen Verbesserung und fordert alle beteiligten Subjekte der Organisationen heraus zu neuen, erfolgsgeprägten Denkkulturen. Zusammen mit der Beratergruppe für Verbands-Management B'VM entwickelte der Schweizerische Zentralverein für das Blindenwesen SZB in den vergangenen zwei Jahren ein praxistaugliches Inst-

ument zur kontinuierlichen und systematischen Ergebnis- und Wirkungsmessung. Wie dabei vorgegangen wurde und welche Erfahrungen der SZB sowie B'VM als externer Partner dabei machten, wird im Folgenden dargelegt.

Zielsetzung und Ergebnis

Zu Beginn des Projekts standen für den SZB die nachfolgenden Effektivitäts- und Effizienz-Fragen im Zentrum des Interesses:

Tun wir die richtigen Dinge? (Effektivität)

- ♦ Tragen all unsere Aktivitäten in genügendem Ausmass dazu bei, die Zielsetzungen unserer Organisation zu erreichen?
- ♦ Stiften wir mit unseren Leistungen auf Seiten der Adressaten (wir sprechen auch von sog. Anspruchsgruppen bzw. Stakeholdern) den erhofften Nutzen, und werden wir mit unseren Leistungen den Erwartungen unserer Stakeholder gerecht?
- ♦ Setzen wir in all unseren Aktivitäten die richtigen Prioritäten?

Tun wir die Dinge richtig? (Effizienz)

- ♦ Erbringen wir unsere Leistungen effizient, d.h. wirtschaftlich bzw. arbeiten wir produktiv und damit kostenbewusst?

Wo können wir uns verbessern?



Die Ergebnis- und Wirkungsmessung sollte zudem zugleich den Ansprüchen der Legitimierung auf Seiten von Mitgliedern sowie bei Geldgebern dienen, gleichzeitig aber auch einem strategischen Controlling genügen und als Prototyp für andere NPO, namentlich im Blinden- und Sehbehindertenwesen, dienen.

Ergebnisse der intensiven Zusammenarbeit sind ein «Wirkungsraster» mit dazugehörigen Erhebungsinstrumenten sowie eine standardisierte Form der Management-Review, welche sowohl in konzentrierter Form wiedergibt, wo der SZB als Organisation steht, als auch einen auf die Ergebnisse aufbauenden Strategieplan für die kommenden drei Jahren enthält.

Vorgehen

1. Konzipierung

In einer ersten Phase wurde definiert, welche Wirkungsbereiche anhand welcher Kriterien evaluiert werden sollen. Hierfür wurde in Zusammenarbeit zwischen dem SZB und B'VM ein «Wirkungsraster» entwickelt, dessen Inhalte im Rahmen eines partizipativen Prozesses zusammen mit den Verantwortlichen der verschiedenen Geschäftsbereiche des SZB erarbeitet wurde. Das Raster umfasste nachfolgende Dimensionen:

Zielgruppe/n:

Für jeden Geschäftsbereich wurde/n die jeweilige/n Zielgruppe/n festgelegt. Dabei wurde von einem breiten Begriffsverständnis ausgegangen und sämtliche internen und/oder externen Anspruchsgruppen berücksichtigt, welche gegenüber dem SZB direkte oder indirekte Bedürfnisse und Erwartungen haben.

Vision/en:

Mit der Benennung der Zielgruppe/n einher ging die Formulierung einer auf die Zielgruppe/n hin ausgerichtete Vision, an der sich der jeweilige Geschäftsbereich orientiert. Dabei handelte es sich um eine kurze und prägnante Aussage über eine mittel- oder langfristige Grundzielsetzung bzw. eines wünschenswerten Idealzustandes.

Erfolgspotenziale und deren Nachweis:

Anschließend wurden für jeden einzelnen Geschäftsbereich des SZB die so genannten Erfolgspotenziale festgelegt. Diese beschreiben die entscheidenden Grö-

ssen, an welchen sich der Erfolg bzw. Misserfolg der einzelnen Bereiche manifestiert. Die Erfolgspotenziale wurden dabei in enger Zusammenarbeit mit den Bereichsleitenden festgelegt und möglichst präzise beschrieben. Aufbauend auf diesen Definitionen wurden empirisch überprüfbare Indikatoren bestimmt. Im Hinblick auf die eingangs aufgeworfenen Fragen nach der Effektivität und Effizienz wurde dabei ein Augenmerk darauf gelegt, dass in etwa gleichgewichtig sowohl Effizienz- als auch Effektivitätsgrößen berücksichtigt werden. Denn vor dem Hintergrund seines Anspruchs «das Richtige richtig zu tun», waren beide Ergebnisebenen für den SZB gleichsam von Bedeutung. Damit sollte auch verhindert werden, dass Produktivitätsverbesserungen unbeschadet auf Kosten der Leistungsqualität «verbessert» werden sowie auch umgekehrt Qualitätsverbesserungen die Produktionskosten über Gebühr erhöhen.

Neben der Erarbeitung der konkreten Inhalte ging es in dieser Phase insbesondere darum, ein gemeinsames Verständnis und eine gemeinsame Akzeptanz für die Ergebnis- und Wirkungsmessung zu schaffen. Zwar ist es im Grunde genommen ja nicht so, dass Begriffe wie Effizienz und Effektivität innerhalb der Fachlichkeit der Sozialen Arbeit in der Vergangenheit keinerlei Rolle gespielt hätten. Dennoch konnte durch den gezielten Einbezug insbesondere der Bereichsleitenden den bereits in der Anfangsphase geäußerten Vorbehalten gegenüber der zunehmenden Anwendung ökonomischer Methoden in der Sozialen Arbeit gezielt begegnet werden.

Als Erfolgsfaktor zeigte sich insbesondere die Partizipation der Bereichsleitenden. So konnte gerade etwa die Formulierung griffiger Fragen zum konkreten Nutzen der jeweiligen Leistungen zwecks Erhebung relevanter Sachverhalte im Rahmen durchgeführter Befragungen nur durch den intensiven Einbezug der Bereichsleitenden – als Spezialisten ihres jeweiligen Fachbereichs – gelingen.

2. Festlegung von Methodik und Instrumentarium

Einmal bekannt, welche Indikatoren herangezogen werden, ging es in einer nächsten Phase darum, die Erhebungsmethoden und den Erhebungsrhythmus zu bestimmen. Es sei hier erwähnt, dass der entscheidende Mehrwert, welcher aus einer Ergebnis- und Wirkungs-

messung wie der hier vorgestellten resultiert, sich erst bei einer regelmässigen Erhebung entlang der Wirkungsindikatoren ergibt. Dies nämlich dann, wenn die Entwicklungen über mehrere Jahre sichtbar gemacht werden können. Dabei standen im Vordergrund dieser Phase die Operationalisierung der quantitativen und qualitativen Output- und Wirkungskenngrössen. Während für die Erhebung der Effizienzgrössen meist auf bereits vorhandene Kennzahlen aus dem Rechnungswesen zurück gegriffen werden konnte, galt es für die Erfassung der qualitativen Effektivitätsindikatoren geeignete Erhebungsinstrumente zu entwickeln. Im Fall des SZB entschied man sich dazu, die jeweiligen Zielgruppen, sprich: die jeweiligen Adressaten der Leistungen, zu befragen. Die Ausarbeitung der Fragebögen wurde dabei von B'VM übernommen. Dies wiederum in enger Zusammenarbeit mit den Verantwortlichen der Geschäftsbereiche.

Deren Einbindung stellte sich aus Sicht von B'VM erneut als Erfolgsfaktor heraus. Sie steuerten konkretes Know-how zu den Zielgruppen und deren «Befragbarkeit» bei. Zudem war aus externer Sicht erfolgsrelevant, dass von Anfang an der Anspruch deklariert war, dass die Ergebnisse nicht nur im Zeitverlauf, sondern – dort wo möglich – auch unter den verschiedenen Geschäftsbereichen, im Sinne eines Benchmarks, vergleichbar sein sollten. Durch die frühzeitige Deklaration dieses Anspruchs konnten die Erhebungsinstrumente schon bei deren Entwicklung darauf ausgerichtet werden. Die Art der Konzipierung des Ergebnis- und Wirkungsmessungssystems folgte dabei von Beginn weg einem bewusst sozialwissenschaftlichen Verständnis, welches sich an einer systematischen Erhebung und Auswertung von Daten orientiert, gleichzeitig aber auch den gängigen Gütekriterien empirischer Sozialforschung Beachtung verleiht: Objektivität (Unabhängigkeit einer Messung), Reliabilität (Zuverlässigkeit eines Verfahrens) und Validität (Gültigkeit einer Messung).

3. Durchführung der Ergebnis- und Wirkungsmessung

Die nächste Phase beinhaltete die konkrete erste Durchführung der Ergebnis- und Wirkungsmessung. Neben der SZB-internen Erfassung von Effizienzgrössen ging es nun auch darum, extern die unterschiedlichen Befragungen für die Erfassung der Effektivitätswerte zu planen und durchzuführen. Mit der

Durchführung der Umfragen und der Datenauswertung wurde B'VM beauftragt. Einerseits, weil dadurch ein vertraulicher Umgang mit den Daten gewährleistet werden konnte. Diese Gewissheit war beispielsweise bei der Befragung der Mitarbeitenden von grösster Bedeutung. Andererseits konnte damit die Glaubwürdigkeit der Ergebnisse im Sinne einer unabhängigen Rechenschaftsberichtlegung erhöht werden. Kam hinzu, dass sich der SZB nicht in der Lage sah, die personellen Kapazitäten für die Durchführung von acht, mit einer Ausnahme allesamt zeitgleich geführten Befragungen, bereitzustellen.

Die Herausforderungen erwiesen sich dabei als vielschichtig. So waren die gesamtschweizerisch angelegten Befragungen zum einen nicht nur mehrsprachig durchzuführen. Vielmehr mussten auch die Voraussetzungen geschaffen werden, dass sämtliche Zielgruppen auch tatsächlich an den Befragungen teilnehmen konnten. Denn unter diesen fanden sich nicht nur sehende Personen, sondern auch eine grosse Zahl an Menschen mit Sehbehinderung. Um die sog. barrierefreie Zugänglichkeit sicherzustellen, sind schriftliche Fragebögen mit angepasstem, d.h. schriftvergrössertem Layout verwendet worden. Gleichzeitig war aber auch die Navigierbarkeit im Rahmen der Onlinebefragungen sicherzustellen. In all jenen Fällen mit kleiner Grundgesamtheit sind dabei Vollerhebungen angestrebt worden, in den Fällen mit grosser Grundgesamtheit ist stattdessen (aus Kostengründen) Teilerhebungen der Vorzug gegeben worden (z.B. Stichprobenbefragung auf Seiten Hilfsmittel-beziehender Kundinnen und Kunden).

4. Interpretation der Daten und Ableitung von Massnahmen

Nach Vorliegen der Resultate der Ergebnis- und Wirkungsmessung, im Anschluss an die Datenerhebung also, sind diese den Verantwortlichen der Geschäftsbereiche zur Verfügung gestellt worden. Ihre Aufgabe war es nun, die Resultate zu interpretieren. Dieser Interpretation von Wirkungsergebnissen kommt dabei grösste Bedeutung zu. Es gilt, plausible Hypothesen für das Zustandekommen der ermittelten Resultate zu formulieren. Dabei darf nicht ausser Acht gelassen werden, dass manchmal auch das Verhindern unerwünschter Veränderung bereits eine «Wirkung» darstellt. Eine Ergebnis- und Wirkungsmessung bezweckt

aber keinesfalls nur den Wirkungsnachweis, sondern vielmehr ebenso die kritische Reflexion der eigenen Prozessabwicklung sowie der Wahl der Leistungsangebote.

Auf Basis der erhobenen Daten sollten so hinsichtlich einer mittelfristigen Planung von drei Jahren stichhaltige Schlüsse gezogen werden hin zu einer (noch) verstärkteren Orientierung an den Bedürfnissen von Kundinnen und Kunden sowie einer gesteigerten Produktivität. Als aufschlussreich erwies sich dabei die Kundensicht mit ihrer Beurteilung einerseits der Qualität von Leistungen und Produkten, andererseits aber auch deren Wichtigkeit. Dabei vermochten die Bereichsleitenden auf der Basis vorliegender Ergebnisse problemlos das Ausmass der Erwartungen etwa von Klienten (Wichtigkeit) an eine spezifische Leistung bzw. deren allfällig bestehende Diskrepanz zur effektiv erzielten Leistungsqualität zu erkennen. Bestand dabei eine Diskrepanz zwischen der zugewiesenen Wichtigkeit eines Produktes oder einer Dienstleistung, sprich einer hohen Erwartung an eine Leistung im Vergleich zu einer ihr zugewiesenen, tiefen Leistungsqualität, so offenbarte sich den Bereichsleitenden Korrekturbedarf. Die Kundenzufriedenheit vor Auge galt es, ein entsprechendes Risikopotenzial entsprechend zu verringern. Dabei waren Mängel, etwa in Bezug auf die Produkte- oder die Dienstleistungsqualität, aber – im Falle von Produkten – auch deren Preis fundiert zu analysieren. Darauf aufbauend wurden Korrekturmassnahmen vorgeschlagen und ebenso ein neuer, im Rahmen einer nächsten Erhebungsrunde anzustrebender Zielwert festgelegt. Ist aber der Wichtigkeit einer Leistung von Seiten der Leistungsempfänger ein tiefer Wert zugewiesen worden, so sind die Bereichsleitenden angehalten worden, Überlegungen anzustellen, ob die entsprechende Leistung denn überhaupt weitergeführt werden soll. Bei einer solchen Konstellation ist es zwingend, sich radikal die Frage zu stellen, ob die bislang eingesetzten Ressourcen inskünftig nicht besser in Leistungsbereiche mit einer hohen Wichtigkeit transferiert werden sollen.

Der Kaderschaft des SZB haben die Resultate der Ergebnis- und Wirkungsmessung entlang der beiden Kriterien von Wichtigkeit und Qualität aus Kunden- bzw. Klientensicht sehr dienliche und zielführende Anhaltspunkte dafür geliefert, wo die Qualität beste-



Mit dem IN definiert Wilkhahn das Sitzen neu. Schon wieder.

Die von Wilkhahn entwickelte Trimension® sorgt für ein noch nie dagewesenes Komforterlebnis. Sie sitzen tatsächlich «in» und nicht nur «auf» einem Stuhl. Der neue IN ist im qualifizierten Fachhandel ab CHF 599.–* erhältlich. wilkhahn.ch



reddot award 2015
winner

hender Leistungen und Produkte prioritär zu verbessern ist, gleichzeitig aber auch, in welchen Fällen Leistungen oder Produkte angesichts tiefer, zugewiesener Wichtigkeit sowie vor dem Hintergrund knapper Ressourcen zurückgefahren werden können.

Die Ergebnis- und Wirkungsmessung vermochte stattdessen keinerlei Beitrag dazu zu leisten, welche Verbesserungen die Kaderschaft des SZB denn nun exakt anzustreben hat, um ein bestehendes Risikopotenzial mit hoher Erwartung (Wichtigkeit) einerseits und verhältnismässig tief wahrgenommener Leistungsqualität andererseits auszumerzen. Die zentrale Herausforderung für die Kaderschaft des SZB im Hinblick auf die Entwicklung einer mittelfristigen Planung bestand – ausgehend von den Resultaten der Ergebnis- und Wirkungsmessung – darin, angemessene Hypothesen zu formulieren für das Bestehen von Diskrepanzen zwischen Erwartungen einerseits und wahrgenommener Qualität andererseits. Daraus galt es, griffige Handlungsfelder zu bestimmen sowie terminierte und damit überprüfbare Massnahmen abzuleiten.

Konklusion

Aus Sicht der externen Begleitung bestätigte sich einmal mehr, dass die Einbindung der betroffenen Bereichsleitenden von Anfang an entscheidend für die Akzeptanz und Passung der neuen Instrumente ist. Die Qualität der nachfolgenden Umsetzung ist dementsprechend beachtlich. Ein weiterer, massgeblicher

Erfolgsfaktor war die integrale Konzipierung des Ergebnis- und Wirkungsmessungs-Systems in langfristiger Perspektive. So wurden gleichzeitig das «Wirkungsraaster» mit den Indikatoren, die dazugehörigen Erhebungsinstrumente sowie die standardisierte Form der Management-Review entworfen. Dadurch wurde einerseits von Anfang an mitgedacht, wie die Ergebnispräsentation am Schluss aussehen sollte, was sich auf die Auswahl der Indikatoren und die Gestaltung der Erhebungsinstrumente klärend auswirkte. Andererseits wurden die Instrumente in einer Art standardisiert, dass die Wiederholbarkeit der Erhebungen gewährleistet ist und damit in Form eines internen Benchmarkings im Zeitverlauf Entwicklungen jederzeit ersichtlich werden.

Der Entscheid der Geschäftsleitung des SZB, bestehende Instrumente und Controlling-Informationen durch ein neues, integrales System abzulösen, bedeutete zwar einen beträchtlichen Initialaufwand. Heute steht dem SZB aber ein in sich konsistentes Ergebnis- und Wirkungsmessungssystem zur Verfügung, dessen Potenzial sich durch die Vergleichbarkeit zwischen den Bereichen und über die Zeit erst noch voll entfalten wird.

Die Resultate der Ergebnis- und Wirkungsmessung bilden die Grundlage für ein umfassendes Reporting. Das Vorliegen einer beachtlichen Dichte an Zahlen und Fakten ist dabei von grossem Wert. Allerdings bleibt darauf zu achten, dass das Zahlenmaterial bestehendes Erfahrungswissen sowie die Intuition

Das Wichtigste in Kürze

Dank einer Ergebnis- und Wirkungsmessung soll basierend auf Zahlen und Fakten eine Organisation gezielt weiterentwickelt werden. Um solche Instrumente zu implementieren, muss in einem ersten Schritt definiert werden, welche Wirkungsbereiche evaluiert werden sollen. Darauf aufbauend werden Erhebungsmethoden und -rhythmus bestimmt, um in der nächsten Phase die konkrete Messung zu bewerkstelligen. Wo eine Diskrepanz zwischen der Einschätzung von Wichtigkeit und Qualität aus Kundensicht festzustellen ist, besteht Korrekturbedarf. Für diese Handlungsfelder werden wiederum terminierte und überprüfbare Massnahmen abgeleitet. Erfolgsfaktoren für ein solches Projekt sind einerseits die frühzeitige Einbindung der betroffenen Bereichsleitenden, um die Akzeptanz und Passung der neuen Instrumente zu gewährleisten, andererseits die integrale Konzipierung der Instrumente mit langfristiger Perspektive. Die Instrumente sollen zudem standardisiert werden, damit die Wiederholbarkeit der Messung gewährleistet ist.

nicht gänzlich verdrängen, sondern diese idealerweise ergänzen. Schliesslich sollen die Resultate so sowohl dem Vorstand als auch den Mitgliedern der Geschäftsleitung, gleichzeitig aber auch den Mitarbeitenden dazu dienen, die Organisation angesichts

unbeschränkter Bedürfnisse bei stets knappen Ressourcen gezielt weiterzuentwickeln. Dies stets mit Blick auf den Kunden- bzw. Klientennutzen, gleichzeitig aber auch mit Augenmerk auf die Produktivität der Leistungserbringung.

Die Autoren



Matthias Bütikofer/buetikofer@szb.ch

Matthias Bütikofer studierte Geschichte und Soziologie an der Universität Genf und ist Absolvent des Lehrgangs Executive MBA in NPO-Management am Institut für Verbandsmanagement (VMI). Seit 2002 ist er Geschäftsführer des Schweizerischen Zentralvereins für das Blindenwesen SZB.



Roger Höhener/hoehener@szb.ch

Roger Höhener studierte Politikwissenschaft und Psychologie an der Universität Zürich und ist Absolvent des Diplom-Lehrgangs Verbands-/NPO-Management am Institut für Verbandsmanagement (VMI). Er arbeitet seit 2007 beim Schweizerischen Zentralverein für das Blindenwesen SZB und ist seit 2012 Verantwortlicher für das Qualitätsmanagement.



Karin Stuhlmann/karin.stuhlmann@bvberatung.net

Dr. Karin Stuhlmann studierte Psychologie und Pädagogik an der Universität Zürich und ist Absolventin des Diplom-Lehrgangs Verbands-/NPO-Management am Institut für Verbandsmanagement (VMI). 2009 stieg sie als Beraterin bei der Beratungsgruppe für Verbands-Management (B'VM) ein. 2010 übernahm sie im Mandat die Geschäftsführung des Schweizerischen Verbandes dipl. Ernährungsberater/innen HF/FH (SVDE). Seit 2012 ist sie Mitglied der Geschäftsleitung und Partnerin von B'VM.



Sara Hofmann/sara.hofmann@bvberatung.net

Sara Hofmann studierte Sportwissenschaft und Betriebswirtschaftslehre an der Universität Bern und ist Absolventin des Diplom-Lehrgangs Verbands-/NPO-Management am Institut für Verbandsmanagement (VMI). Seit 2013 ist sie als Beraterin für die Beratungsgruppe für Verbands-Management (B'VM) in Bern tätig. In dieser Funktion führt sie regelmässig Organisations- und Dienstleistungsanalysen von Nonprofit-Organisationen durch.