

# Wie können Gemeinden Gemeinnütziges messen?

Seit 60 Jahren versuchen Wissenschaft und Politik, gesellschaftliche Entwicklungen in Franken und Rappen umzurechnen. Gezielte Wirkungsmessung im Sozialbereich ist anspruchsvoll, aber unabdingbar für Gemeinden.

Non-Profit-Organisationen (NPO) erbringen viele Leistungen, die für Gemeinden wichtig sind. Diese reichen von Freizeitangeboten in Kultur und Sport bis hin zu lebenswichtigen Leistungen wie z.B. Spitex, Suizidberatung und Fluchthäuser. Die Gemeinden stehen hier zwischen zwei Fronten. Auf der einen Seite braucht eine gute Zusammenarbeit mit NPOs ein grundsätzliches Vertrauen, auf der anderen Seite steigt der politische Druck, Ausgaben mit «Wirkungsbeweisen» zu legitimieren. Letzteres hat zu Leistungsverträgen zwischen Gemeinden und NPOs geführt, die genaue Wirkungsindikatoren festlegen, die erhoben und kontrolliert werden. Die Wissenschaft beschäftigt sich derzeit intensiv mit der Frage, welche Formen der Wirkungsmessung sich bewähren, aber auch damit, wann solche «Messübungen» die Qualität eher belasten.

### Ein gutes Herz ist nicht mehr genug

Bis in die 1950er-Jahre war die gemeinnützige Arbeit freiwillig und wurde so gut gemacht wie eben möglich oder wie es einem das eigene Weltbild aufzeigte.

### Über das Center for Philanthropy Studies (CEPS) der Universität Basel

2008 haben grosse Förderstiftungen in Basel ein Forschungszentrum gegründet, das sich vertieft mit der gemeinnützigen, philanthropischen Arbeit in der Schweiz auseinandersetzt. Neben dem zentralen Forschungsauftrag ist die Publikation und Weitergabe des entstandenen Wissens wichtigster Auftrag des CEPS. Das CEPS veröffentlicht Bücher, Fachhefte und Artikel, hält Vorträge und bietet in relevanten Fragestellungen der gesellschaftlichen Arbeit modulare Weiterbildungen an. Zum Beispiel im Bereich Wirkungsmanagement: <https://tinyurl.com/yx8osyd7>.

Obwohl aus diesem Ansatz viel Gutes entstand, führte er auch zu Verfehlungen, wie zum Beispiel zum Programm «Kinder der Landstrasse» der Pro Juventute, in dem jenen Familien ihre Kinder weggenommen wurden, um sie von «Vagantentum» zu heilen. Auch als Folge solcher Verfehlungen wurden ab den 1960er-Jahren die sozialen und pfllegerischen Berufsbilder professionalisiert, und die Qualität der Leistungserbringung wurde zur zentralen Frage. So tauchten in dieser Zeit die ersten Kosten-Nutzen-Analysen auf. In den 1980er-Jahren hiessen diese Messinstrumente dann «Sozialbilanz», und heute boomen Werkzeuge wie die SROI (Social Return of Investment). Doch obwohl, von der Politik befeuert, nun seit bereits 60 Jahren versucht wird, gesellschaftliche Entwicklungen in Franken und Rappen umzurechnen, ist man dem eigentlichen Dilemma nie entkommen: reine Zahlen können soziale und psychologische Entwicklungen nur sehr beschränkt darstellen. Bis heute stellt sich für jede Gemeinde bei jedem Auftrag die Frage, was denn nun gemessen werden soll und wem dies hilft.

### Messung ist nicht gleich Messung

Im Zusammenhang mit dem Begriff Wirkung unterscheidet man zwischen Monitoring, interner Wirkungsmessung und wissenschaftlicher Evaluation. Der «Goldstandard» wäre die Analyse von Wirkungen im Vergleich mit Gruppen,

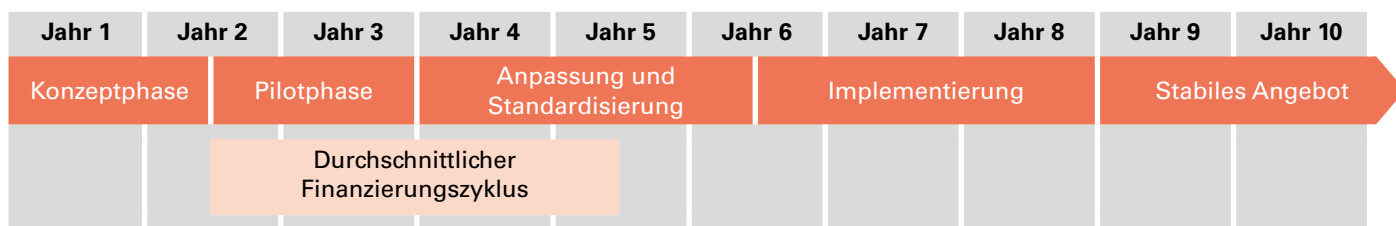
die nicht am Projekt teilnehmen. Doch auf der einen Seite ist dies enorm kosten- und zeitintensiv. Und auf der anderen Seite gibt es im gemeinnützigen Bereich hier viele ethische Bedenken. Welche Gruppe soll von der Leistung ausgeschlossen werden, um dann als Vergleichsgruppe zu dienen? Soll zum Beispiel eine Gruppe von Kindern nicht über Drogen informiert werden, damit man später messen kann, ob hier mehr Personen drogensüchtig werden als bei aufgeklärten Gruppen?

Am anderen Ende der Messungsoptionen steht das kontinuierliche Monitoring, das, ins Projekt eingebettet, einen grossen Teil der Messarbeit leistet. Wer nimmt teil, wie oft, wie lange? Solche Fragen lassen sich gut mit konstanter Erfassung erheben. Schlau gemacht, spart dieses Vorgehen Tausende von Franken an Evaluationsmitteln – daher ist es lohnenswert, sich hier vertiefte Gedanken zu machen.

Doch im Zentrum der meisten Angebote steht die gezielte Wirkungsmessung, also die strukturierte Überprüfung der Leistungen und Wirkungen in einem gesetzten zeitlichen Rahmen. Hier gilt es, im Leistungsvertrag brauchbare Indikatoren zu setzen und diese kompetent zu überprüfen. Doch gerade diese gezielte, oft intern erhobene Wirkungsmessung hat einen wichtigen zweiten Faktor: Projekte sollen sich durch die Erkenntnisse aus der Messung verbessern.

*In der Wirtschaft ist es legitim, dass neue Firmenmodelle zu Beginn nicht erfolgreich sind – Amazon hat in den ersten Jahren nur Verluste gemacht. In der NPO-Welt soll alles vom ersten Tag an perfekt klappen, sonst wird es eingestellt. Doch damit werden wichtige Erfahrungen verschwendet.*

*Bild: Annie Spratt – Unsplash*



Die schematische Darstellung der Projekt- und Finanzierungsphasen macht deutlich, dass die Laufzeiten von politischen Entscheiden eigentlich viel zu kurz sind, um zu zeigen, ob sich ein neues Angebot nachhaltig bewährt.

Grafik: Martina Rieben, Quelle: CEPS-Vorträge 2018

Wenn der Leistungsvertrag rein auf die (politische) Legitimierung eines Angebots ausgerichtet ist, verpasst man die grosse Chance, ein mittelmässiges, doch notwendiges Projekt zu einem wirklich guten Angebot zu machen. In der Wirtschaft ist es legitim, dass neue Firmenmodelle zu Beginn nicht erfolgreich sind – Amazon hat in den ersten Jahren nur Verluste gemacht. In der NPO-Welt soll alles vom ersten Tag an perfekt klappen, sonst wird es eingestellt. Dies ist eine Verschwendung von wichtigen Erfahrungen, die wir uns nicht leisten können.

### Unterschiedliche Zeithorizonte

Das Kernproblem der Wirkungsmessung im Sozial-, Bildungs- und Gesundheitsbereich liegt im unterschiedlichen Zeithorizont von Leistungsvertrag und Angebotsaufbau. Ein neues Gesundheitsangebot braucht zwei bis drei Jahre, um zu zeigen, ob es die angestrebte Zielgruppe längerfristig erreicht, weitere zwei bis vier Jahre, um seine konkrete Wirkung zu zeigen und noch einmal zwei bis vier Jahre, bis es strukturell und fachlich gesichert ist. Nach acht bis zehn Jahren kann man sagen, ob ein Projekt oder Angebot langfristig funktioniert. Dem gegenüber stehen die Förderzyklen der Förderer, ob öffentlich oder privat, von normalerweise zwei bis vier Jahren. Dies heisst in der Realität, dass die Resultate der Wirkungsanalyse für den Entscheid einer Folgefinanzierung rund ein Jahr vor Ende der Finanzierungsphase vorliegen müssen. Bei vierjähriger För-

derung also nach drei Jahren, bei zwei-jähriger bereits nach einem Jahr. Kaum ein neues Angebot kann in dieser Frist bereits nachhaltige Wirkungen zeigen. Dies bedeutet für die Gemeinde, dass die Planungsentscheide immer auf den Resultaten sehr kurzer Messzyklen beruhen, was sehr unbefriedigend ist. Doch die Laufzeiten von politischen Entscheidungen sind gegeben, und die NPOs müssen das Beste daraus machen.

### Sechs Empfehlungen für die Gemeinde

1. Unterscheiden Sie, was in einem Angebot einmal erhoben werden muss und was immer wieder interessant ist. Ein Wirkungsmodell muss nur einmal bestätigt werden, nicht jedes Jahr von Neuem.
2. Nutzen Sie das Bild als Ergänzung zur Zahl. Die digitale Revolution macht möglich, dass jeder jederzeit ein Aufnahmegerät zur Verfügung hat. Einige private Förderstiftungen gehen aktuell dazu über, Gesuche und Berichte in filmischer Form zu verlangen (drei bis sieben Minuten).
3. Integrieren Sie in den Leistungsvertrag eine Kommunikationsplanung. Will man nicht auf eine Zahl reduziert werden, müssen auch die Erfahrungen und realen Entwicklungen die Entscheidungsträger erreichen.
4. Schätzen Sie realistisch ein, was in der vorgegebenen Zeit wirklich geleistet und damit gemessen werden kann (Zeitdilemma).

5. Fragen Sie die Projektverantwortlichen nach Referenzprojekten – man nennt dies evidenzbasiertes Arbeiten. Arbeitsansätze, die an andern Orten schon evaluiert wurden, müssen möglicherweise nicht erneut erfasst und ausgewertet werden.
6. Nehmen Sie in die Leistungsziele auch Entwicklungsziele auf: Lernen ist ebenso wichtig wie legitimieren.

Robert Schmuki



### Der Autor

Robert Schmuki, geboren 1963, ist Praktiker am CEPS, kommt also aus der Umsetzungsarbeit und leitet nun die praxisorientierte Weiterbildung des CEPS. Er ist von Haus aus Architekt ETH und Stadtplaner, wurde aber in der Schweiz mit Kinder- und Jugendprojekten (Midnight Sports) bekannt. Schwerpunkt seiner Arbeit an der Universität Basel ist die Projekt- und Organisationsentwicklung im gemeinnützigen Bereich.

