



Gesundheitsförderung Schweiz  
Promotion Santé Suisse  
Promozione Salute Svizzera

Februar 2019

Arbeitspapier 46

# Wirkungsevaluation von Interventionen

Leitfaden für Projekte im Bereich Bewegung, Ernährung  
und psychische Gesundheit

Gesundheitsförderung Schweiz ist eine Stiftung, die von Kantonen und Versicherern getragen wird. Mit gesetzlichem Auftrag initiiert, koordiniert und evaluiert sie Massnahmen zur Förderung der Gesundheit (Krankenversicherungsgesetz, Art. 19). Die Stiftung unterliegt der Kontrolle des Bundes. Oberstes Entscheidungsorgan ist der Stiftungsrat. Die Geschäftsstelle besteht aus Büros in Bern und Lausanne. Jede Person in der Schweiz leistet einen jährlichen Beitrag von CHF 4.80 zugunsten von Gesundheitsförderung Schweiz, der von den Krankenversicherern eingezogen wird. Weitere Informationen: [www.gesundheitsfoerderung.ch](http://www.gesundheitsfoerderung.ch)

In der Reihe «**Gesundheitsförderung Schweiz Arbeitspapier**» erscheinen von Gesundheitsförderung Schweiz erstellte oder in Auftrag gegebene Grundlagen, welche Fachleuten in der Umsetzung in Gesundheitsförderung und Prävention dienen. Der Inhalt der Arbeitspapiere unterliegt der redaktionellen Verantwortung der Autorinnen und Autoren. Gesundheitsförderung Schweiz Arbeitspapiere liegen in der Regel in elektronischer Form (PDF) vor.

## **Impressum**

### **Herausgeberin**

Gesundheitsförderung Schweiz

### **Autorinnen**

- Sarah Fässler, lic. ès sciences sociales + DEA ès sciences politiques (Projektleitung)
- Sibylle Studer, Dr. rer. pol. (Projektmitarbeit)

### **Projektleitung Gesundheitsförderung Schweiz**

Doris Wiegand, Projektleiterin Wirkungsmanagement

### **Reihe und Nummer**

Gesundheitsförderung Schweiz, Arbeitspapier 46

### **Zitierweise**

Fässler, S.; Studer, S. (2018). *Wirkungsevaluation von Interventionen. Leitfaden für Projekte im Bereich Bewegung, Ernährung und psychische Gesundheit*. Arbeitspapier 46. Bern und Lausanne: Gesundheitsförderung Schweiz.

### **Fotonachweis Titelbild**

iStockphoto

### **Auskünfte/Informationen**

Gesundheitsförderung Schweiz, Wankdorffallee 5, CH-3014 Bern, Tel. +41 31 350 04 04, [office.bern@promotionsante.ch](mailto:office.bern@promotionsante.ch), [www.gesundheitsfoerderung.ch](http://www.gesundheitsfoerderung.ch)

### **Originaltext**

Deutsch

### **Bestellnummer**

01.0256.DE 02.2019

Diese Publikation ist auch in französischer Sprache verfügbar (Bestellnummer 01.0256.FR 02.2019).

### **Download PDF**

[www.gesundheitsfoerderung.ch/publikationen](http://www.gesundheitsfoerderung.ch/publikationen)

© Gesundheitsförderung Schweiz, Februar 2019

# Editorial

## **Eine gesunde Schweiz als langfristige Priorität**

Mit ihrem gesetzlichen Auftrag hat Gesundheitsförderung Schweiz eine zentrale Rolle in der Prävention inne, indem sie zusammen mit Bund, Kantonen und Versicherungen Gesundheitsförderung und Prävention weiterentwickelt, finanziell unterstützt und koordiniert. Um diesem Auftrag besser gerecht zu werden, haben Bund, Kantone und Gesundheitsförderung Schweiz 2016 die «Nationale Strategie zur Prävention nichtübertragbarer Krankheiten» (NCD-Strategie) verabschiedet. Zusammen mit dem entsprechenden Massnahmenplan bildet die NCD-Strategie den operativen Rahmen der Tätigkeit von Gesundheitsförderung Schweiz bis ins Jahr 2024. Diese strategischen Rahmenbedingungen verstärken die Zusammenarbeit von Gesundheitsförderung Schweiz mit den Kantonen im Rahmen der erfolgreichen kantonalen Aktionsprogramme. So wurden die Programme auf die Zielgruppe «Ältere Menschen» sowie um das Thema «Psychische Gesundheit» ausgeweitet. Wir möchten damit den Anteil der Bevölkerung mit einem gesunden Körpergewicht und gestärkten psychischen Ressourcen erhöhen.

## **Es ist wichtig, die Wirksamkeit der verschiedenen Massnahmen zu kennen**

Zahlreiche Fachpersonen arbeiten an der Erreichung dieses Ziels mit, indem sie Interventionen mit den genannten Zielgruppen entwickeln und umsetzen. Ob es uns gelingt, unser langfristiges Ziel zu erreichen, ist wesentlich von der Wirksamkeit dieser Interventionen abhängig. Wissen zur Wirksamkeit von Interventionen ist wichtig für die Legitimation des Einsatzes öffentlicher Mittel. Es hilft aber auch, die Wirksamkeit aufgrund der Evaluationsergebnisse zu verbessern sowie besonders wirksame Projekte zu identifizieren und deren Verbreitung zu fördern.

Das Wissen darüber ist jedoch begrenzt. Obwohl viele wichtige Projekte evaluiert sind, konzentrieren sich die Evaluationen oft auf die Prozessqualität und liefern nur wenige Angaben zur Wirkung der Interventionen bei den Zielgruppen und den Settings.

## **Leitfaden Wirkungsevaluation**

In Zusammenarbeit mit Interface Politikstudien GmbH hat Gesundheitsförderung Schweiz deshalb den vorliegenden Leitfaden entwickelt. Er soll Projektleitende und andere Interessierte bei der Evaluation der Wirkungen von Interventionen im Bereich Ernährung, Bewegung und psychische Gesundheit bei Kindern und Jugendlichen sowie älteren Menschen unterstützen. Der Leitfaden zeigt auf, wie ein Wirkungsmodell erstellt werden kann, und führt anhand eines konkreten Beispiels durch die verschiedenen Phasen einer Wirkungsevaluation.

Lisa Guggenbühl  
Leiterin Wirkungsmanagement

Fabienne Amstad  
Leiterin Programmentwicklung

# Inhaltsverzeichnis

<b>Management Summary</b>	<b>5</b>
<b>1 Warum soll ich Wirkungen evaluieren?</b>	<b>6</b>
<b>2 Wie möchte ich die Wirkungen erzielen?</b>	<b>9</b>
2.1 Wirkungsmodell	9
2.2 Ziele und Indikatoren	14
<b>3 Wie kann ich die Wirkungen evaluieren?</b>	<b>17</b>
3.1 Planung der Evaluation	17
3.2 Evaluationsfragen	20
3.3 Evaluationsdesign	23
<b>4 Wie nutze ich die Erkenntnisse im Projekt?</b>	<b>29</b>
4.1 Wie stelle ich die Valorisierung der Ergebnisse sicher?	29
<b>5 Glossar</b>	<b>35</b>
<b>Anhang: Checkliste für die Planung einer Evaluation in quint-essenz</b>	<b>38</b>
<b>Darstellungsverzeichnis</b>	
D1.1 Wirkungsentfaltung von Leistungen (Stufen 1–3) zu Wirkungen (Stufen 4–7)	6
D1.2 Nutzung des Leitfadens im Projektzyklus	8
D2.1 Wirkungsmodell für ein Projekt zur Förderung von ausreichend Bewegung, ausgewogener Ernährung und der psychischen Gesundheit	10
D2.2 Gegenstände des Wirkungsmodells	11
D2.3 Wirkungsmodell fiktives Pilotprojekt «Bewegung im Quartier»	13
D2.4 Ziele, Indikatoren und Soll-Werte im fiktiven Pilotprojekt «Bewegung im Quartier»	15
D3.1 Checkliste für die Beurteilung der Offerten	18
D3.2 Evaluationsbudget	19
D3.3 Mögliche Evaluationsfragen für Wirkungsevaluation	21
D3.4 Evaluationsfragen im Pilotprojekt «Bewegung im Quartier»	22
D3.5 Vergleichstypen	23
D3.6 Gegenüberstellung quantitativer und qualitativer Methoden	25
D3.7 Evaluationsmatrix zum fiktiven Pilotprojekt «Bewegung im Quartier»	27
D4.1 Valorisierungsmatrix	29
D4.2 Wirkungsmodell fiktives Projekt «Gemeinsam bewegen»	33
D4.3 Outcome-Ziele, Indikatoren und Soll-Werte im Projekt «Gemeinsam bewegen»	34

## Management Summary

Dieser Evaluationsleitfaden wurde als unterstützendes Instrument für Personen entwickelt, die Massnahmen zur Gesundheitsförderung in den Bereichen Ernährung, Bewegung und psychische Gesundheit für die Zielgruppen Kinder, Jugendliche und ältere Menschen umsetzen.

Der Evaluationsleitfaden richtet sich in erster Linie an Projektleitende, welche die Wirkung ihres Projekts bewerten möchten. Er erläutert in chronologischer Reihenfolge die verschiedenen Erstellungsphasen einer Evaluation. Zuerst wird beschrieben, wie ein Wirkungsmodell mit Zielen und Indikatoren als Grundlage für eine Evaluation erstellt werden kann. Danach wird dargelegt, wie eine Evaluation geplant, Evaluationsfragen formuliert und Evaluationsmethoden bestimmt werden können. Schliesslich wird erläutert, wie die Evaluationsergebnisse am besten kommuniziert und valorisiert werden.

Die theoretischen Erläuterungen werden anhand eines fiktiven Beispiels zur Förderung von Bewegung und psychischer Gesundheit bei älteren Menschen veranschaulicht. Das fiktive Projekt wird über den gesamten Leitfaden hinweg fortgeführt und für Übungen zum Thema Wirkungsmodell und Evaluationskonzept genutzt.

Jedes Kapitel schliesst mit einem Quellenverzeichnis. Mit diesem Literaturverzeichnis kann jedes Evaluationsthema bedarfsgerecht vertieft werden.

# 1 Warum soll ich Wirkungen evaluieren?

Gesundheitsförderung Schweiz unterstützt im Rahmen der kantonalen Aktionsprogramme zahlreiche Projekte, die dazu beitragen, dass sich Kinder und Jugendliche sowie ältere Menschen ausreichend bewegen, sich ausgewogen ernähren und ihre psychische Gesundheit gestärkt wird. Die Wirkungen der Projekte wurden in der Vergangenheit jedoch noch zu wenig systematisch evaluiert. Mit diesem Evaluationsleitfaden stellt Gesundheitsförderung Schweiz Ihnen ein Instrument für die Wirkungsevaluation Ihres Projekts zur Verfügung.<sup>1</sup>

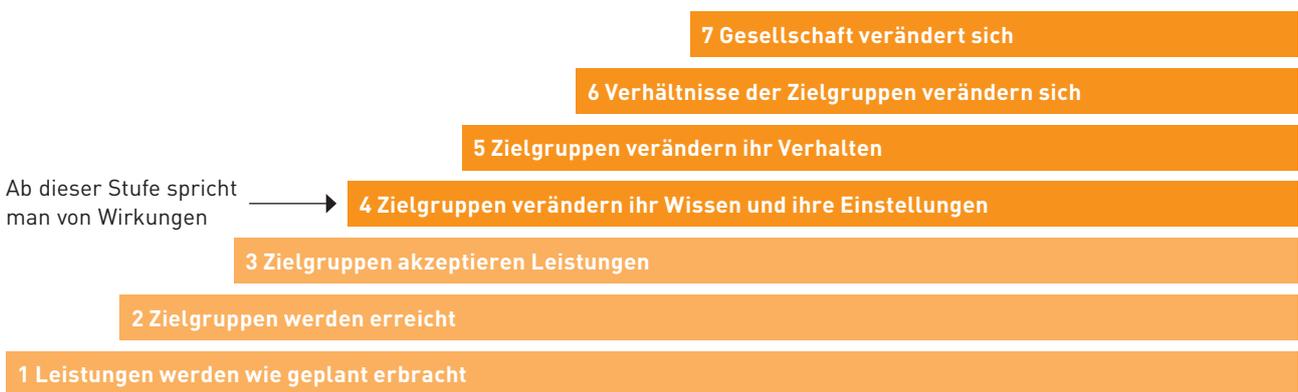
## Was muss ich unter Wirkungsevaluation verstehen?

In Abbildung D1.1 werden die verschiedenen Stufen der Wirkungsentfaltung eines Projekts aufgezeigt. Um Wirkungen zu erzielen, werden in Ihrem Projekt verschiedene Leistungen erbracht (1). Angemessene Leistungen, welche die Zielgruppen erreichen (2)

und von diesen akzeptiert werden (3), sind eine wichtige Voraussetzung für die Wirkungsentfaltung Ihres Projekts. Unter Wirkungen versteht man die bei den Zielgruppen ausgelösten kurz- und mittelfristigen Veränderungen auf Ebene Wissen, Einstellungen (4), Verhalten (5) und Verhältnisse (6). Ebenfalls zählen dazu Veränderungen in der Gesellschaft (7). Eine Wirkungsevaluation untersucht in der Regel alle Stufen der Wirkungsentfaltung mit einem besonderen Fokus auf die Wirkungen bei den Zielgruppen (dunkelorange eingefärbt). Damit unterscheidet sie sich von einer Leistungsevaluation, die sich ausschliesslich darauf konzentriert, welche Leistungen Ihr Projekt anbietet und wie diese von den Zielgruppen genutzt und akzeptiert werden. Wirkungsevaluationen finden mehrheitlich als «summativ Evaluation» statt, d. h., sie dienen der abschliessenden Beurteilung des Erfolgs eines Projekts. Leistungsevaluationen tragen oft als «formative

ABBILDUNG D1.1

### Wirkungsentfaltung von Leistungen (Stufen 1–3) zu Wirkungen (Stufen 4–7)



Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Kurz, Bettina; Kubek, Doreen (2013)

<sup>1</sup> Der Evaluationsleitfaden baut dabei auf eine frühere – auf das kantonale Aktionsprogramm Gesundes Körpergewicht ausgerichtete – Version auf. Der Leitfaden wurde überarbeitet, damit nun auch der Schwerpunkt Psychische Gesundheit sowie die Zielgruppe ältere Menschen abgedeckt sind. Zudem wurden aufgrund der gemachten Erfahrungen in der Anwendung des Leitfadens Optimierungen vorgenommen.

Evaluation» während des Projektverlaufs zu Lerneffekten beziehungsweise zur Verbesserung des Projekts bei. (Es sei festgehalten, dass diese Zuordnung jedoch nicht exklusiv ist, d.h., grundsätzlich ist es auch möglich, eine formative Wirkungsevaluation und/oder eine summative Leistungsevaluation durchzuführen.)

### Was nützt mir die Wirkungsevaluation?

Eine Wirkungsevaluation kann Ihnen einerseits dabei helfen, die Wirkungen Ihres Projekts gegenüber Ihren Geldgebern/-innen, der Trägerschaft, den politischen Entscheidungsträgern/-innen und der interessierten Öffentlichkeit zu legitimieren. Andererseits können Sie aus einer Wirkungsevaluation lernen, wie Sie die Wirkungen Ihres Projekts bei Multiplikatoren (z.B. Eltern, Hebammen, Kita-Mitarbeitenden, Lehrpersonen, Spitex-Mitarbeitenden, pflegenden Angehörigen, Sozialarbeitenden) oder bei Zielgruppen (Säuglingen, Kindern, Jugendlichen, älteren Menschen) verbessern können.

### Wie nutze ich diesen Evaluationsleitfaden?

Der Leitfaden ist als Nachschlagewerk konzipiert. Je nachdem, wo Sie im Projektzyklus stehen, sind für Sie andere Kapitel bzw. Fragen von Interesse (vgl. Abbildung D1.2).

- **Kapitel 2:** Sowohl in einem neuen als auch in einem bestehenden Projekt ist es wichtig, dass Sie sich darüber im Klaren sind, **wie Ihr Projekt wirken soll**. Dies erleichtert Ihnen die Steuerung des Projekts und hilft Ihnen, eine nützliche Evaluation durchzuführen oder in Auftrag zu geben. In diesem Kapitel erhalten Sie Informationen darüber, wie Sie ein Wirkungsmodell erstellen und sich mit diesem Instrument Gedanken über die Wirkungen Ihres Projekts machen können (Abschnitt 2.1). Danach wird dargelegt, wie Sie für Ihr Projekt Ziele, Indikatoren und Soll-Werte formulieren können (Abschnitt 2.2).

- **Kapitel 3:** Dieses Kapitel hilft Ihnen weiter, wenn Sie eine **Wirkungsevaluation durchführen** möchten. Zuerst erhalten Sie Informationen, wie Sie eine Wirkungsevaluation planen (Abschnitt 3.1). Danach wird dargelegt, wie Sie Evaluationsfragen formulieren (Abschnitt 3.2). Weiter finden Sie in diesem Kapitel Erläuterungen zur Erstellung eines Evaluationsdesigns (Abschnitt 3.3).
- **Kapitel 4:** Dieses Kapitel hilft Ihnen weiter, wenn Sie bereits eine Evaluation durchgeführt haben und mehr darüber wissen möchten, wie Sie die **Ergebnisse am besten kommunizieren und nutzen** und so zu deren Valorisierung beitragen können (Abschnitt 4.1).

### Wie ist der Leitfaden aufgebaut?

Die nachfolgenden drei Kapitel sind jeweils in verschiedene Abschnitte gegliedert. Jeder Abschnitt hat die gleiche Struktur:

- Nach einer Erläuterung erhalten Sie eine Anleitung, wie Sie das Gelernte in Ihrem Projekt anwenden. Die Anleitung ist mit einem → markiert.
- Danach folgt ein fiktives **Projektbeispiel**, um die Erläuterungen zu illustrieren.
- Am Ende der Kapitel 2 und 3 finden Sie zudem eine Übung, die im Kapitel 4 aufgelöst wird.
- Falls Sie an weiterführenden Informationen interessiert sind, finden Sie am Schluss jedes Abschnittes ein **Literaturverzeichnis** (Wo finde ich wichtige Quellen zu ...?). In der PDF-Version des Leitfadens (der auf der Website von Gesundheitsförderung Schweiz zum Download bereitsteht) sind die meisten Literaturquellen verlinkt. Wenn Sie auf die Quelle klicken, werden Sie automatisch zum Originaldokument weitergeleitet.

ABBILDUNG D1.2

**Nutzung des Leitfadens im Projektzyklus**



Quelle: Projektzyklus in Anlehnung an quint-essenz, [www.quint-essenz.ch/de/quality](http://www.quint-essenz.ch/de/quality)

**Wo finde ich wichtige Quellen zum Thema Wirkungsevaluation?**

Balthasar, Andreas (2011): Critical Friend Approach: Policy Evaluation Between Closeness and Distance. In: *German Policy Studies*, Vol. 7, No. 3, S. 187–231.

Bussmann, Werner; Klöti, Ulrich; Knöpfel, Peter (Hrsg.) (1997): Einführung in die Politikevaluation. Helbing & Lichtenhahn, Basel und Frankfurt am Main.

EVALIN: Guide d'évaluation des interventions en nutrition.

Fontaine, Denis; Beyragued, Louisa; Medina, Patricia; Menneret, Frédéric; Miachon, Catherine; Pelosse, Lucie (2008): L'évaluation en 9 étapes. Document pratique pour l'évaluation des actions santé et social. Espace Régional de Santé Publique Rhône-Alpes, Lyon.

IN FORM Deutschlands Initiative für gesunde Ernährung und mehr Bewegung: Leitfaden «Evaluation», Zugriff 11.12.2018.

Kurz, Bettina; Kubek, Doreen (2013): Kursbuch Wirkungen. Das Praxishandbuch für alle, die Gutes noch besser tun wollen. PHINEO in Kooperation mit der Bertelsmann Stiftung, Berlin.

Website [www.quint-essenz.ch](http://www.quint-essenz.ch): *Evaluation*.

## 2 Wie möchte ich die Wirkungen erzielen?

Um über die Wirkungsweise eines Pilotprojekts oder eines bestehenden Projekts Klarheit zu erhalten, kann Ihnen ein Wirkungsmodell helfen (vgl. Abschnitt 2.1). Dieses Wirkungsmodell sollte mit Projektzielen und -indikatoren präzisiert werden (vgl. Abschnitt 2.2), damit es als Grundlage für die Wirkungsevaluation genutzt werden kann.

### 2.1 Wirkungsmodell

#### Was ist ein Wirkungsmodell?

Ein Wirkungsmodell ist eine Beschreibung oder grafische Darstellung von Ursache-Wirkungs-Zusammenhängen in Bezug auf Interventionen in sozialräumlichen Systemen. In diesem Leitfaden wird ein Wirkungsmodell verwendet, das auf einer einfachen linearen Darstellung eines Projekts beruht (vgl. Abbildung D2.1). Es wird von links nach rechts gelesen. Ein Wirkungsmodell zeigt auf, mit welchen Mitteln (Input), über welchen Weg (Umsetzung), mit welchen Leistungen (Output) in einem Projekt welche Wirkungen bei wem (Outcome) erzielt werden sollen. Es können Wirkungen direkt bei der Zielgruppe (z. B. Säuglingen, Kindern, Jugendlichen, älteren Menschen) oder indirekt über die Multiplikatoren (z. B. Eltern, Hebammen, Kita-Mitarbeitende, Lehrpersonen, Pflegepersonal, Hausärzte/-ärztinnen) ausgelöst werden. Zusätzlich gibt das Wirkungsmodell darüber Auskunft, welchen Beitrag das Projekt indirekt an längerfristige gesellschaftliche Veränderungen leistet (Impact). Solche Impacts werden in der Regel aber nicht durch ein Projekt, sondern durch ein Programm mit mehreren Projekten angestrebt. Wichtig ist, dass die einzelnen Elemente des Wirkungsmodells logisch ineinandergreifen. Man spricht in diesem Zusammenhang von einer Wirkungskette. Bei Projekten zur Gesundheitsförderung und Prävention können grundsätzlich vier solche Wirkungsketten unterschieden werden:

- **Dunkelgrüne Wirkungskette:** Das Projekt löst direkt Wirkungen bei der Zielgruppe aus, indem über Veränderungen in Wissen und Einstellung eine Verhaltensänderung erzielt wird (Verhaltensprävention direkt).

- **Hellgrüne Wirkungskette:** Das Projekt trägt dazu bei, dass Multiplikatoren neues Wissen erwerben, motiviert sind, das Wissen anzuwenden (Einstellung), und es im Alltag auch effektiv tun (Verhalten), indem sie beispielsweise der Zielgruppe neues Wissen vermitteln und so bei der Zielgruppe gesundheitsfördernde Einstellungen bzw. Verhaltensweisen auslösen (Verhaltensprävention indirekt).

- **Dunkelblaue Wirkungskette:** Das Projekt verändert die Verhältnisse eines Settings direkt über Anpassungen der Struktur und der Kultur, sodass ein gesundheitsförderndes Verhalten der Zielgruppe begünstigt wird (Verhältnisprävention direkt).

- **Hellblaue Wirkungskette:** Das Projekt bewirkt Wissens-, Einstellungs- und Verhältnisänderungen bei den Multiplikatoren, die in der Folge gesundheitsfördernde Verhältnisse für die Zielgruppe schaffen (Verhältnisprävention indirekt).

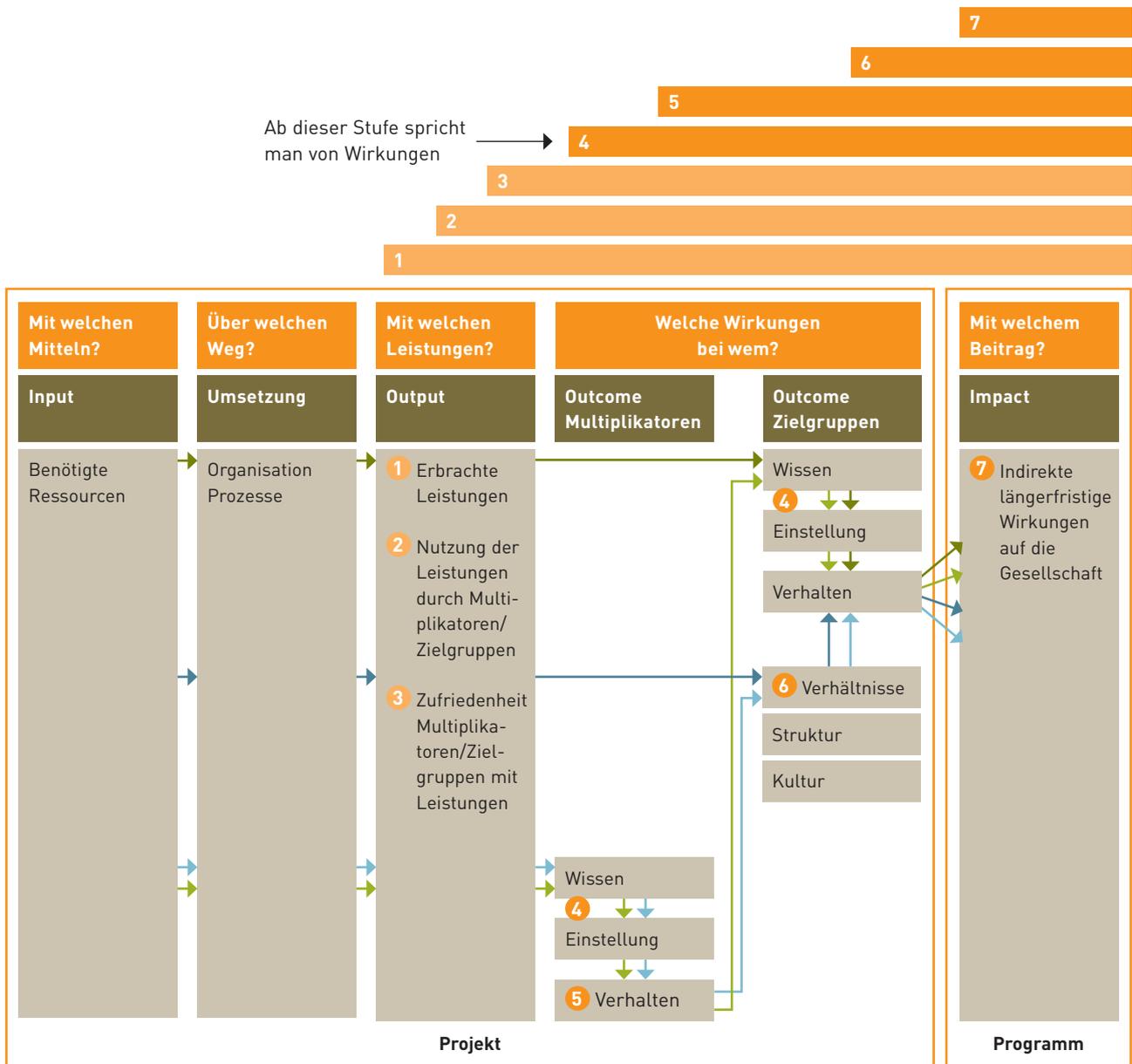
Je nach Projekt sind unterschiedliche Wirkungsketten relevant. Zudem kann ein einzelner Output verschiedene Wirkungsketten auslösen und unterschiedliche Outcomes begünstigen. Beispielsweise können Rituale zur Konfliktbewältigung in der Schule (Output) dazu führen, dass die Schüler und Schülerinnen lernen, wie sie Konflikte selbstständig lösen können (Wissen), und sie dieses Wissen auch anwenden (Verhalten). Dadurch kann in der Schule eine bessere Konfliktkultur entstehen (Verhältnisse), die wiederum die positiven Konfliktlösungsstrategien der einzelnen Schüler und Schülerinnen verstärkt (Verhalten). In einem solchen Fall wären Pfeile zwischen den Elementen «Verhalten» und «Verhältnisse» im Wirkungsmodell einzuzeichnen. Umgekehrt können unterschiedliche Outputs ein Outcome begünstigen. So können ältere Menschen sich sicherer in ihrer Wohnung bewegen und länger zuhause leben (Verhalten), wenn sie einerseits finanzielle Mittel (Output 1) erhalten, um ihre Wohnung hindernisfrei zu gestalten (Struktur), und andererseits dank eines Trainings (Output 2) Kompetenzen zur Sturzprävention erwerben (Wissen).

Schliesslich wäre auch denkbar, dass ein Projekt primär die Verhältnisse der Multiplikatoren verändert, zum Beispiel durch die Verankerung einer Weiterbildung an einer Fachhochschule für Pflgende.

In diesem Fall wäre das Kästchen «Verhältnisse» im Wirkungsmodell in der Spalte unter «Outcome Multiplikatoren» aufzuführen.

ABBILDUNG D2.1

**Wirkungsmodell für ein Projekt zur Förderung von ausreichend Bewegung, ausgewogener Ernährung und der psychischen Gesundheit**



- Verhaltensprävention direkt
- Verhaltensprävention indirekt via Multiplikatoren
- Verhältnisprävention direkt
- Verhältnisprävention indirekt via Multiplikatoren

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an W.K. Kellogg Foundation (2004) und Kurz, Bettina; Kubek, Doreen (2013).

Nachfolgend werden die fünf Gegenstände eines Wirkungsmodells für ein Projekt in den Bereichen ausreichend Bewegung, ausgewogene Ernährung und Förderung der psychischen Gesundheit beschrieben (vgl. Tabelle D2.2).

### Wie erstelle ich ein Wirkungsmodell?

Ein Wirkungsmodell erstellen Sie von rechts nach links. Das heisst, Sie beginnen mit dem Impact. Mit dem Impact zu beginnen, hat den Vorteil, dass Sie sich von Beginn weg an den Wirkungszielen orientieren. Danach folgt die Festlegung der Outcomes, Outputs, Umsetzung und Inputs. In einem neuen Projekt können Sie das Wirkungsmodell basierend auf diesen fünf Schritten neu entwickeln. In einem bestehenden Projekt haben Sie sich wahrscheinlich bereits implizit oder explizit mit dem Wirkungs-

modell beschäftigt und Informationen dazu in Ihren Projektunterlagen festgehalten. Sie können diese Informationen aus den Projektunterlagen in das Wirkungsmodell eintragen:

- Um den Beitrag Ihres Projekts an die *Impacts*, das heisst die längerfristigen Wirkungen auf die Gesellschaft, bestimmen zu können, orientieren Sie sich am besten an den Visionen bzw. Leitzielen der Geldgebenden Ihres Projekts (z. B. Rahmenbedingungen von Gesundheitsförderung Schweiz zu den kantonalen Aktionsprogrammen). Als Orientierungshilfen können Ihnen auch Ziele dienen, an denen sich verschiedene Settings orientieren (z. B. Lehrpläne in den Schulen, Orientierungsrahmen für die frühkindliche Bildung in den Kitas, Altersleitbilder von Kanton oder Gemeinden).

TABELLE D2.2

### Gegenstände des Wirkungsmodells

<b>Input</b>	Finanzielle, personelle und materielle Ressourcen, die für die Umsetzung eines Projekts notwendig sind (z. B. Zeit, Löhne, Know-how, Infrastruktur).
<b>Umsetzung</b>	<i>Organisation</i> des Projekts (z. B. Organigramm, Pflichtenhefte) und <i>Prozesse</i> (z. B. Projektplanung inklusive Zeitplan und Meilensteine, Zusammenarbeit mit Internen und Externen), um das Projekt umzusetzen und die Leistungen wie geplant zu erbringen.
<b>Output</b>	Vom Projekt erbrachte <i>Leistungen</i> wie durchgeführte Beratungen, Kurse, Weiterbildungen, abgegebene Broschüren, Berichte, Flyer, Give-aways usw.
<b>Outcome</b>	<p><i>Direkte kurz- und mittelfristige Wirkungen</i> des Projekts bei <i>Multiplikatoren</i> (z. B. Eltern, Gesundheitspersonal, Kita-Mitarbeitenden, Lehrpersonen, Spitex-Mitarbeitenden, pflegenden Angehörigen) und bei <i>Zielgruppen</i> (z. B. Säuglingen, Kindern, Jugendlichen, älteren Menschen):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Wissen</i>: Multiplikatoren und Zielgruppen erwerben Wissen und (Handlungs-)Kompetenzen im Bereich von ausreichender Bewegung, ausgewogener Ernährung und/oder psychischer Gesundheit.</li> <li>• <i>Einstellung</i>: Kinder, Jugendliche, ältere Menschen erachten ausreichend Bewegung, ausgewogene Ernährung und/oder psychische Gesundheit als etwas Wichtiges und Positives für sich selber bzw. für die Zielgruppe im Falle der Multiplikatoren.</li> <li>• <i>Verhalten</i>: Kinder, Jugendliche, ältere Menschen bewegen sich ausreichend, ernähren sich ausgewogen und/oder kümmern sich um ihre psychische Gesundheit (z. B. sie pflegen Freundschaften, sprechen über ihre Sorgen, entspannen sich). Die Multiplikatoren fördern in ihrem Berufsalltag dieses gesundheitsfördernde Verhalten der Zielgruppe.</li> <li>• <i>Verhältnisse</i>: Es werden nachhaltige Veränderungen des Umfeldes in einem Setting durch kulturelle und strukturelle Veränderungen ausgelöst: <ul style="list-style-type: none"> <li>– <i>Kultur</i>: Ein kollektiver Normwandel führt dazu, dass ausgewogene Ernährung, ausreichend Bewegung oder die Förderung psychischer Gesundheit von allen Beteiligten in einem Setting als wichtig und erstrebenswert erachtet werden (z. B. etablierte Konfliktkultur im Kindergarten).</li> <li>– <i>Struktur</i>: Es werden neue oder verbesserte Bewegungs-, Ernährungsinfrastrukturen sowie Ressourcen für die psychische Gesundheit in einem Setting geschaffen (z. B. Bewegungs- und Begegnungsräume, Mittagstisch mit gesunden Mahlzeiten).</li> </ul> </li> </ul>
<b>Impact</b>	<i>Indirekte längerfristige Wirkungen auf die Gesellschaft</i> (z. B. ausgewogene Ernährung, ausreichend Bewegung und psychische Gesundheit sind fester Bestandteil des Alltags von Kindern und Jugendlichen sowie älteren Menschen).

Quelle: eigene Darstellung

- Die *Outcomes* bestimmen Sie in vier Schritten:
- Überlegen Sie sich, bei welcher Zielgruppe (Säuglingen, Kleinkindern, Schülern/-innen, Jugendlichen, älteren Menschen) Ihr Projekt eine Wirkung auslösen soll.<sup>2</sup> Möglicherweise ist es in Ihrem Projekt sinnvoll, die Zielgruppe zusätzlich bezüglich Alter, Geschlecht, Herkunft und sozioökonomischem Hintergrund zu präzisieren.
  - Werden Sie sich klar, ob Ihr Projekt die Zielgruppe direkt oder indirekt durch Multiplikatoren ansprechen möchte. Bei Säuglingen kommt zum Beispiel nur ein indirekter Zugang in Frage.
  - Machen Sie sich Gedanken, welche Wirkungen Ihr Projekt bei diesen Zielgruppen bzw. Multiplikatoren auslösen soll (z. B. Wirkungen auf Wissen und/oder Einstellung und/oder Verhalten und/oder Kultur und/oder Struktur und/oder Verhältnisse).
  - Bestimmen Sie, wie diese verschiedenen Wirkungen zusammenspielen, und zeigen Sie die entsprechenden Wirkungszusammenhänge im Wirkungsmodell mit Pfeilen auf.
- Zu den *Outputs*, also den Leistungen, haben Sie wahrscheinlich bereits ziemlich klare Vorstellungen. Überlegen Sie sich, ob Sie mit diesen Leistungen die angestrebten Wirkungen bei den Zielgruppen und Multiplikatoren auslösen können. Sie könnten zudem in der wissenschaftlichen Literatur nach Evidenz suchen, welche die Wirksamkeit Ihrer Leistungen bei der Zielgruppe untermauern würde.
- Machen Sie sich Gedanken darüber, wie Sie das Projekt *umsetzen* möchten und welche Organisation und Prozesse dafür nötig sind (u. a. Organigramm, Pflichtenheft, Zeitplan, Kommunikation mit Partnern und Anspruchsgruppen).
- Werden Sie sich darüber im Klaren, welche zeitlichen, finanziellen und materiellen *Ressourcen* für die geplanten Massnahmen notwendig sind.
- Machen Sie sich Gedanken, welche Kontextfaktoren besonders wichtig sind für den Erfolg Ihres Projekts. Findet ein Projekt beispiels-

weise in einem stark multikulturell geprägten Umfeld statt, können Übersetzungsleistungen erfolgsrelevant sein. Wird ein Projekt ausgeweitet und andernorts «multipliziert», gilt es die Kontextfaktoren zu vergleichen und die Umsetzung gegebenenfalls an den neuen Kontext anzupassen.

### Beispiel fiktives Pilotprojekt

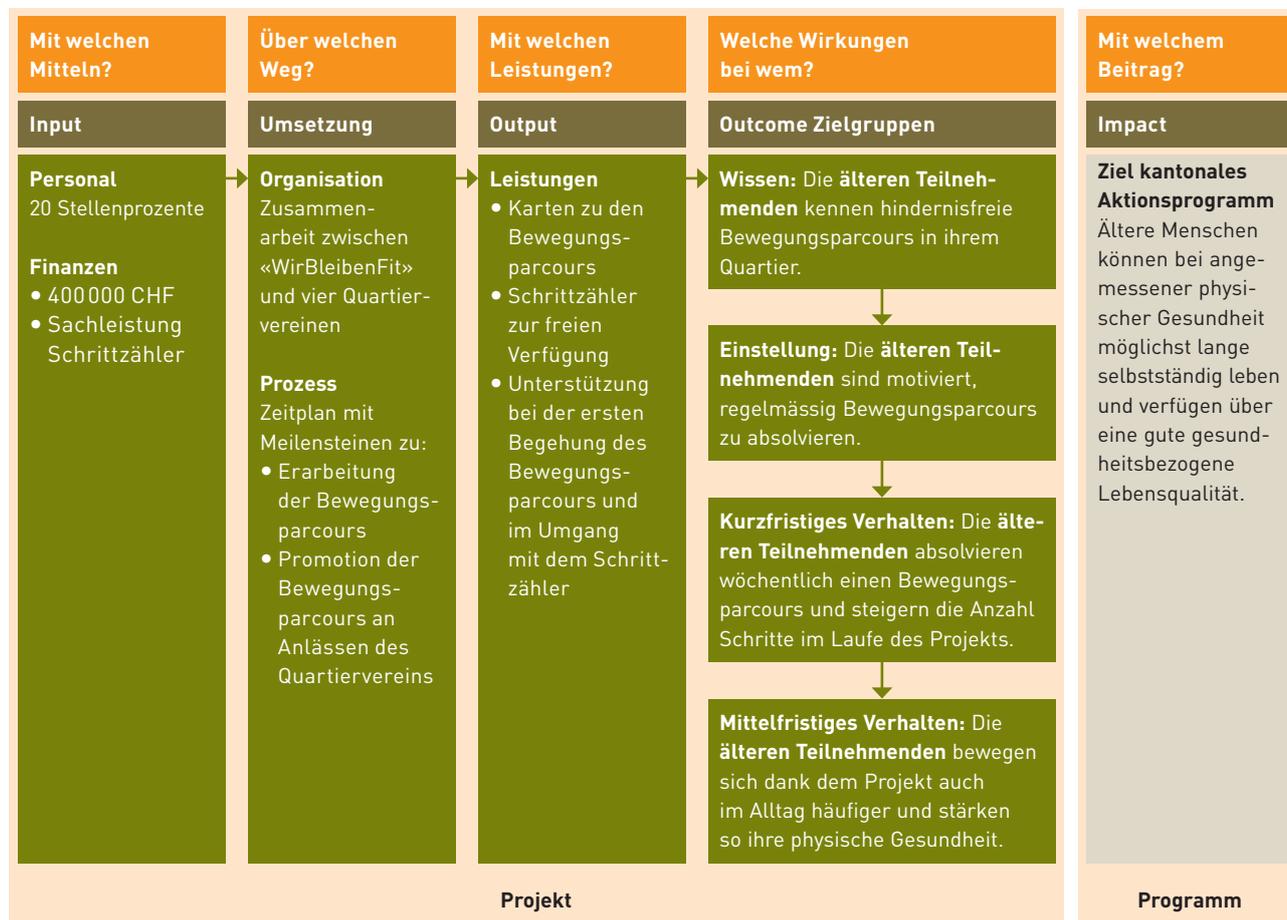
#### «Bewegung im Quartier»

Die Verantwortlichen der Organisation «WirBleibenFit» haben ein Pilotprojekt namens «Bewegung im Quartier» entwickelt. In der Abbildung D2.3 ist das Wirkungsmodell des Projekts abgebildet. Die Organisation «WirBleibenFit» arbeitet für dieses Projekt mit vier Quartiervereinen zusammen (Organisation). Den Quartiervereinen wird eine 20%-Stelle für die Projektumsetzung finanziert. Sie erhalten zudem 100 Schrittzähler als Sachleistung (Input). Nach der Projektlanierung widmen sich die Projektverantwortlichen in den Quartiervereinen zuerst der Erstellung von drei Bewegungsparcours und entsprechenden Karten. Danach stellen sie die Bewegungsparcours an Anlässen des Quartiervereins vor, legen im Quartiertreff Flyer und Karten zu den Bewegungsparcours auf und sprechen ältere Menschen proaktiv auf die Bewegungsparcours an (Prozess). Den Teilnehmenden des Projekts stehen so verschiedene Leistungen zur Verfügung. Die Projektverantwortlichen unterstützen sie bei der Begehung des ersten Bewegungsparcours, stellen ihnen Karten der Bewegungsparcours sowie Schrittmesser zur Verfügung (Output). Diese Leistungen führen über eine Veränderung von Wissen und Einstellung zu Bewegungsparcours zu einer Verhaltensänderung bei den älteren Teilnehmenden. Sie absolvieren wöchentlich einen Bewegungsparcours und steigern die Anzahl Schritte im Laufe des Projekts. Dadurch bewegen sie sich auch im Alltag häufiger und stärken so ihre physische Gesundheit (Outcome). Das Projekt soll zum Ziel des kantonalen Aktionsprogramms für ältere Menschen beitragen (Impact).

<sup>2</sup> Vgl. Lebensphasenmodell von Gesundheitsförderung Schweiz: <https://gesundheitsfoerderung.ch/kantonale-aktionsprogramme/basisinformationen.html>, Zugriff 15.1.2019.

ABBILDUNG D2.3

**Wirkungsmodell fiktives Pilotprojekt «Bewegung im Quartier»**



■ Verhaltensprävention direkt    ■ langfristig angestrebte Wirkungen auf Ebene Impact

**Wo finde ich wichtige Quellen, um mein Wirkungsmodell zu erstellen?**

Balthasar, Andreas (2011): Critical Friend Approach: Policy Evaluation Between Closeness and Distance. In: *German Policy Studies*, Vol. 7, No. 3, S. 192–194.

Balthasar, Andreas; Fässler, Sarah (2017): Wirkungsmodelle: Ursprung, Erarbeitungsprozess, Möglichkeiten und Grenzen, *LeGes – Gesetzgebung & Evaluation* 28(2), S. 285–308.

Brunold, Herbert/Fässler, Sarah/Oetterli, Manuela, 2016, Die Erarbeitung von «Wirkungsmodellen» und Indikatoren, Wesentliches in Kürze, Bundesamt für Gesundheit, Bern.

Dachverband offene Kinder- und Jugendarbeit DOJ (2016): QUALITOOL. Darstellen. Planen. Bewerten. Bern.

Fontaine, Denis; Beyragued, Louisa; Medina, Patricia; Menneret, Frédéric; Miachon, Catherine; Pelosse, Lucie (2008): L'évaluation en 9 étapes. Document pratique pour l'évaluation des actions santé et social. Espace Régional de Santé Publique Rhône-Alpes, Lyon. Etape 2.

Gesundheitsförderung Schweiz (2017): 10 Schritte für die psychische Gesundheit. Produkteblatt. Gesundheitsförderung Schweiz, Bern.

Kurz, Bettina; Kubek, Doreen (2013): Kursbuch Wirkungen. Das Praxishandbuch für alle, die Gutes noch besser tun wollen. PHINEO in Kooperation mit der Bertelsmann Stiftung, Berlin, S. 33–45.

Website [www.betterevaluation.org](http://www.betterevaluation.org): *Develop Programme Theory/Logic Model*.

W.K. Kellogg Foundation (2004): Logic Model Development Guide. W.K. Kellogg Foundation, Battle Creek, Michigan, USA.

## 2.2 Ziele und Indikatoren

### Was sind Ziele und Indikatoren?

Durch gute Ziele können die Überlegungen im Wirkungsmodell präzisiert werden. Die Ziele bringen auf den Punkt, was das Projekt erreichen soll und woran es beurteilt werden soll. Ein gutes Ziel erfüllt die fünf SMART-Kriterien:

- Spezifisch:** Das Ziel zeigt, was bei welcher Zielgruppe verändert werden soll.
- Messbar:** Es muss messbar sein, ob das Ziel erreicht wird.
- Anspruchsvoll:** Es sind Anstrengungen nötig, um das Ziel zu erreichen.
- Realistisch:** Ein Ziel muss mit den verfügbaren Ressourcen erreichbar sein.
- Terminiert:** Die Ziele sollen am Ende des Projekts erreicht werden.

Damit ein Ziel messbar wird, braucht es in der Regel einen oder mehrere Indikatoren. Ein Indikator ist eine objektive Messgröße. Zu einem Indikator gehört ein Soll-Wert. Dieser zeigt an, wann ein Ziel als erreicht betrachtet werden kann. Es werden zwei Arten von Indikatoren unterschieden: Quantitative Indikatoren lassen sich mit einer Zahl umschreiben, qualitative Indikatoren beruhen auf Bewertungen, Einschätzungen und Beobachtungen. Ein guter Indikator enthält Angaben darüber, auf welchen Datenquellen er beruht und mit welchen Methoden diese Daten erhoben werden sollen.

### Wie formuliere ich Ziele, Indikatoren und Soll-Werte?

Grundsätzlich können Sie für alle Gegenstände im Wirkungsmodell Ziele und Indikatoren formulieren. Wir beschränken uns hier auf die Outcome-Ziele und -Indikatoren, weil wir in diesem Leitfaden den Fokus auf Wirkungen legen, die durch ein Projekt beeinflusst werden können. Dafür empfehlen wir Ihnen das nachfolgende Vorgehen:

- Formulieren Sie *Outcome-Ziele* gestützt auf Ihr Wirkungsmodell und die darin enthaltenen Wirkungsdimensionen (Wissen und/oder Einstellung und/oder Verhalten und/oder Kultur und/oder Struktur). Diese Ziele sollten SMART sein:
  - **Spezifisch:** Ihre Wirkungsziele sollten möglichst spezifisch aufzeigen, was Ihr Projekt im Bereich von genügend Bewegung, ausgewogener Ernährung und/oder psychischer Gesundheit genau erreichen möchte (z. B. statt des Ziels «die Kinder bewegen sich mehr», sollte das Ziel lauten «die Kinder bewegen sich täglich eine Stunde»). Ihre Wirkungsziele sollten auch unterscheiden, ob sie auf alle Mitglieder der Zielgruppen oder auf Risikogruppen ausgerichtet sind.
  - **Messbar:** Die Outcome-Ziele werden durch gute Indikatoren messbar (vgl. unten).
  - **Anspruchsvoll:** Idealerweise sollte sich Ihr Projekt positiv auf das Verhalten von Kindern, Jugendlichen bzw. älteren Menschen auswirken. Formulieren Sie – wenn möglich – Outcome-Ziele nicht nur für Multiplikatoren, sondern für die Zielgruppe sowie für die Wirkungsdimension Verhalten.
  - **Realistisch:** Unterscheiden Sie klar zwischen Outcome- und Impact-Zielen. Ihr Projekt kann nur einen Beitrag an ausreichend Bewegung, ausgewogene Ernährung und/oder psychische Gesundheit leisten, diese aber nicht sicherstellen! Sie sollten sich entsprechend überlegen, was Sie kurz- und mittelfristig direkt bei den Multiplikatoren und Zielgruppen erreichen möchten (Outcome) und was eher längerfristige indirekte Wirkungen Ihres Projekts sind (Impact). Die Outcome-Ziele sollten mit den verfügbaren Ressourcen erreichbar sein.
  - **Terminiert:** Überlegen Sie sich, ob Sie die Outcome-Ziele bis Projektende erreichen können.

- Formulieren Sie *Indikatoren*, um Ihre Wirkungsziele messen zu können. Überlegen Sie sich, ob sich Ihr Indikator auf die Anzahl Multiplikatoren, Zielgruppen oder Settings beziehen soll (vgl. Beispiele in Tabelle D2.4). Ihr Indikator kann jedoch auch die Wirkungsweise (z. B. Dauer, Häufigkeit, Art der Bewegung, Ernährung oder psychische Gesundheit) abbilden.
- Überlegen Sie sich pro Indikator einen *Soll-Wert*, den Sie mit Ihrem Projekt erreichen möchten.
- Machen Sie sich Gedanken, aus welcher *Quelle* die Daten zur Beurteilung des Indikators stammen sollen. Vielleicht können Sie auf bereits bestehende Statistiken zurückgreifen. Möglicherweise müssen Sie die Daten neu erheben. Falls dafür ein unverhältnismässiger Aufwand notwendig ist, müssen Sie eventuell einen anderen Indikator finden.

### Beispiel fiktives Pilotprojekt

#### «Bewegung im Quartier»

Die Verantwortlichen der Organisation «Wir-BleibenFit» haben für das Pilotprojekt «Bewegung im Quartier» Ziele gesetzt (vgl. Tabelle D2.4). Sie planen, das Projekt in vier Quartieren umzusetzen. In jedem Quartier sollen 100 ältere Menschen vom Projektverantwortlichen bei der Begehung des ersten Bewegungsparcours unterstützt werden (Z0 zum Output). Bei diesen jeweils 100 Teilnehmenden sollen die Wirkungen des Projekts untersucht und die Ziele des Projekts auf Ebene Wissen, Einstellung sowie kurz- und mittelfristiges Verhalten überprüft werden.

TABELLE D2.4

#### Ziele, Indikatoren und Soll-Werte im fiktiven Pilotprojekt «Bewegung im Quartier»

Ziel	Indikator	Soll-Wert	Datenquelle
<b>Z0:</b> Pro Quartier nehmen 100 ältere Menschen an der ersten Begehung der Bewegungsparcours teil	Anzahl	100 Teilnehmende pro Quartier	Zählung durch Projektverantwortliche
<b>Z1:</b> Die älteren Teilnehmenden kennen hindernisfreie Bewegungsparcours in ihrem Quartier (Wissen)	Anteil	100 % der Teilnehmenden	Befragung nach der ersten Begehung des Parcours
<b>Z2:</b> Die älteren Teilnehmenden sind motiviert, regelmässig Bewegungsparcours zu absolvieren (Einstellung)	Anteil	60 % der Teilnehmenden	Befragung nach der ersten Begehung des Parcours
<b>Z3:</b> Die älteren Teilnehmenden absolvieren wöchentlich einen Bewegungsparcours (Verhalten kurzfristig)	Anteil	40 % der Teilnehmenden	Befragung der Teilnehmenden nach vier Monaten bei der Rückgabe der Schrittmesser
	Häufigkeit	1 Mal pro Woche	
	Dauer	4 Monate	
<b>Z4:</b> Die älteren Teilnehmenden steigern die Anzahl Schritte im Laufe des Projekts auf 5000 Schritte (Verhalten kurzfristig)	Mittelwert	5000 Schritte im Mittel aller Teilnehmenden am Ende des Projekts	Auswertung der Schrittzähler am Anfang und am Ende des Projekts
<b>Z5:</b> Die älteren Teilnehmenden bewegen sich dank dem Projekt auch im Alltag häufiger und stärken so ihre physische Gesundheit (Verhalten mittelfristig)	Anteil	20 % der Teilnehmenden	Befragung der Teilnehmenden am Anfang und am Ende des Projekts
	Häufigkeit	Wöchentlich	
	Dauer	150 Minuten	

Quelle: eigene Darstellung

### Übung zum Wirkungsmodell des fiktiven Pilotprojets «Bewegung im Quartier»

Ein Wirkungsmodell ist eine gute Grundlage, um sich über die Wirkungsweise eines Projekts Gedanken zu machen und allfällige Schwächen zu entdecken. Beantworten Sie gestützt auf das Wirkungsmodell in der Abbildung D2.3 folgende Fragen:

→ Können mit den Outputs (Karten, Schrittmesser, Unterstützung bei der Begehung des Bewegungsparcours) ältere Menschen motiviert werden, einmal wöchentlich einen Bewegungsparcours zu absolvieren und dabei die Anzahl Schritte zu steigern (Outcome)? Welche der drei Leistungen ist wahrscheinlich am wirksamsten?

→ Müssen die Leistungen angepasst oder zusätzliche Leistungen erbracht werden, damit die älteren Menschen einmal wöchentlich den Bewegungsparcours absolvieren und ihre Schrittzahl steigern?

→ Wie wirkt sich der Zugang über die Quartiervereine auf die Erreichung älterer Menschen aus? Welche älteren Menschen werden dadurch angesprochen und welche eher nicht?

Wenn Sie mehr darüber erfahren möchten, wie diese und andere Fragen im Rahmen einer Evaluation untersucht werden können, lesen Sie im Kapitel 3 weiter. Wenn Sie mögliche Antworten auf diese Fragen kennen möchten, finden Sie sie im Kapitel 4 (ab Seite 29).

### Wo finde ich wichtige Quellen, um Outcome-Ziele und -Indikatoren zu formulieren?

Kurz, Bettina; Kubek, Doreen (2013): Kursbuch Wirkungen. Das Praxishandbuch für alle, die Gutes noch besser tun wollen. PHINEO in Kooperation mit der Bertelsmann Stiftung, Berlin, S. 25–32.

Rieder, Stefan (2003): Integrierte Leistungs- und Wirkungssteuerung. Eine Anleitung zur Formulierung von Leistungen, Zielen und Indikatoren in der öffentlichen Verwaltung, erstellt im Auftrag der Programmleitung FLAG. Interface Politikstudien Forschung Beratung, Luzern.

World Health Organization (1998): Fragebogen zum Wohlbefinden, Psychiatric Research Unit, WHO Collaborating Center in Mental Health WHO.

ZEWO: Wirkungsevaluation für NPO. Ein Leitfaden für Dienstleistungen und Projekte im Inland: *Ziele und Indikatoren*.

## 3 Wie kann ich die Wirkungen evaluieren?

Um die Wirkungen evaluieren zu können, müssen Sie die Evaluation planen (Abschnitt 3.1). Weiter müssen Sie sich Gedanken zu den Evaluationsfragen (Abschnitt 3.2) und zum Evaluationsdesign machen (Abschnitt 3.3).

### 3.1 Planung der Evaluation

Die Planung des Projekts und die Planung der Evaluation erfolgen idealerweise gleichzeitig. So kann sichergestellt werden, dass die Ergebnisse und Empfehlungen aus der Evaluation zum richtigen Zeitpunkt im Projektzyklus genutzt werden können (vgl. Kapitel 4). Die Planung umfasst die Bestimmung des Evaluationszwecks, der Evaluationsverantwortlichen, des Budgets sowie des Arbeits- und Zeitplans.

#### Wie lege ich den Evaluationszweck fest?

Grundsätzlich wird zwischen formativen und summativen Evaluationen unterschieden. Bei einer summativen Wirkungsevaluation steht die Legitimation im Vordergrund. Die erzielten Wirkungen werden am Ende des Projekts bilanzierend bewertet. Idealerweise wird das Projekt während der Umsetzung nicht substantiell geändert.

Der summative Ansatz berücksichtigt, dass die Wirkungsentfaltung Zeit braucht und die Wirkungen bei der Zielgruppe daher häufig erst am Ende eines Projekts beurteilt werden können. Wirkungsevaluationen können aber auch einen formativen Charakter haben, wenn die Evaluation begleitend zum Projekt stattfindet und das Lernen im Fokus steht. Beispielsweise kann begleitend zum Projekt untersucht werden, wie die unterschiedlichen Outputs des Projekts die Wirkungen bei der Zielgruppe begünstigen und welche Outputs verbessert, verstärkt oder weggelassen werden sollen. Evaluationen können auch beide Zwecke abbilden und beispielsweise eine formative Zwischenevaluation sowie eine summative Schlussevaluation kombinieren.

→ Überlegen Sie sich, ob Sie die Evaluation zur Legitimation, zum Lernen oder für beide Evaluationszwecke durchführen möchten.

#### Wie bestimme ich die Evaluationsverantwortlichen?

Die Evaluationsverantwortung kann entweder bei projektexternen Fachleuten (externe Evaluation) oder beim Projektteam (interne Evaluation) liegen. Der Entscheid für eine interne oder externe Evaluation hängt unter anderem davon ab, für welchen Adressaten die Evaluationsergebnisse bestimmt sind.

**Externe Evaluation:** Eine externe Evaluation durch projektexterne Fachleute wirkt glaubwürdiger, wenn gegenüber Geldgebern/-innen, Trägerschaft, politischen Entscheidungsträgern/-innen und der interessierten Öffentlichkeit Rechenschaft über die Wirkungen des Projekts abgelegt werden soll. Bei einer externen Evaluation fallen folgende Arbeitsschritte an:

- Erstellen Sie ein Pflichtenheft. Dieses enthält neben dem Budget sowie dem Zeitplan auch Angaben zu Wirkungsmodell, -zielen und -indikatoren (vgl. Kapitel 2) sowie zu Evaluationszweck, -fragen und -design (vgl. Kapitel 3).
- Wählen Sie ein geeignetes Evaluationsteam aus. Dafür können die Datenbank der Schweizerischen Evaluationsgesellschaft (SEVAL) oder Empfehlungen von anderen Projektverantwortlichen genutzt werden. Der Aufwand für die Lektüre der Offerten und allfällige Rücksprachen mit dem Evaluationsteam sind nicht zu unterschätzen. Daher empfiehlt es sich nur bei einem Evaluationsbudget von über 50 000 Franken, mehrere Offerten einzuholen.
- Beurteilen Sie die Offerten. Die Fragestellungen in der Tabelle D3.1 können Ihnen dabei helfen.

TABELLE D3.1

**Checkliste für die Beurteilung der Offerten**

<b>Projektverständnis</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wird aus der Offerte ersichtlich, dass unser Projekt gut verstanden wurde?</li> <li>• Sind unsere Fragen und Bedürfnisse gut erfasst?</li> <li>• Werden unsere Fragen sinnvoll angepasst und ergänzt?</li> </ul>
<b>Design</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ist die Offerte klar und verständlich?</li> <li>• Können unsere Evaluationsfragen mit der vorgeschlagenen Methodik beantwortet werden?</li> </ul>
<b>Zeitplan</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wird die Evaluation zum richtigen Zeitpunkt vorliegen?</li> <li>• Entsprechen die vorgeschlagenen Termine zum Austausch über die Evaluation unseren Vorstellungen?</li> </ul>
<b>Budget</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ist das Budget transparent und angemessen?</li> <li>• Welche Personalkosten (z. B. Rückmeldungen zu Erhebungsinstrumenten und Bericht) und Sachkosten (z. B. Übersetzungen) entstehen zusätzlich bei uns?</li> </ul>
<b>Kompetenzen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Welche <i>fachlichen</i> Kenntnisse über vergleichbare Projekte, Gesundheitsförderung und Prävention im Allgemeinen sowie Bewegung und Ernährung und/oder Förderung psychischer Gesundheit im Speziellen bringen die Evaluatoren/-innen mit?</li> <li>• Über welche <i>methodischen</i> Fähigkeiten für die Erhebung und Auswertung qualitativer und/oder quantitativer Daten verfügen die Evaluatoren/-innen?</li> <li>• Bringen die Evaluatoren/-innen die nötigen <i>sozialen</i> Kompetenzen mit, um auf unsere Anliegen sowie bei den Erhebungen auf die Partner, Multiplikatoren und Zielgruppen eingehen zu können?</li> <li>• Verfügen die Evaluatoren/-innen über die nötigen <i>Sprachkenntnisse</i>, um Erhebungen in verschiedenen Landesteilen bzw. bei Vertretenden der Migrationsbevölkerung durchführen zu können?</li> </ul>

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an: Bundesamt für Gesundheit (Hrsg.) (1997): Leitfaden für die Planung von Projekt- und Programmevaluation, Bern

**Interne Evaluation:** Bei einer internen Evaluation evaluieren die Projektverantwortlichen ihr Projekt selber und gewinnen so Steuerungswissen zur Optimierung ihres Projekts. Als Adressat der Evaluation steht das Projektteam im Vordergrund. Wenn im Projekt die Kompetenzen oder die Zeit für eine Wirkungsevaluation fehlen und eine Aussensicht auf das Projekt erwünscht ist, bieten sich verschiedene Mischformen an, welche die Vorteile externer und interner Evaluationen kombinieren (vgl. Literaturquellen am Ende des Abschnittes: Hybridevaluation oder Critical Friend Approach). Um eine interne

Evaluation durchzuführen, sollten Sie folgende Punkte beachten:

- ➔ Stellen Sie sicher, dass Ihre Leitung und Ihr Team vom Mehrwert einer internen Evaluation überzeugt sind.
- ➔ Überlegen Sie, ob im Team die notwendigen zeitlichen Ressourcen und methodischen Kompetenzen für eine interne Evaluation vorhanden sind.
- ➔ Organisieren Sie bei Bedarf rechtzeitig eine externe Unterstützung.

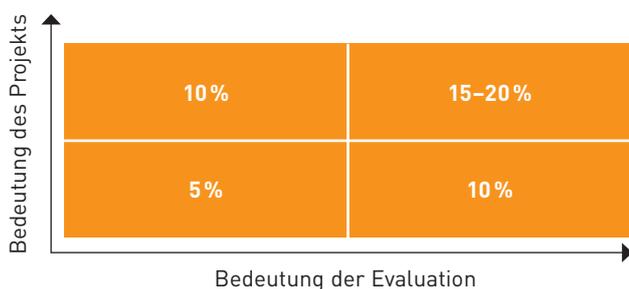
### Wie bestimme ich das Evaluationsbudget?

Das Evaluationsbudget wird idealerweise bereits bei Projektbeginn festgelegt. Für die Evaluation sollten je nach Bedeutung des Projekts und der Evaluation zwischen 5% und 20% des Projektbudgets eingeplant werden (vgl. Abbildung D3.2). Für ein Pilotprojekt sollte mehr Geld reserviert werden als für ein langjähriges Projekt. Für eine externe Evaluation muss mit mindestens 20 000 Franken gerechnet werden. Sollen die Wirkungen umfassend evaluiert werden, steigt das Evaluationsbudget auf über 50 000 Franken. Dieser Budgetposten muss jedoch nicht jedes Jahr ausgegeben werden, sondern kann beispielsweise am Projektende nach vier Jahren für eine umfassende Evaluation eingesetzt werden. Bei einem kleineren Evaluationsbudget ist eine interne Evaluation sinnvoller. Allerdings ist auch der Aufwand für eine interne Evaluation, die gewissen Qualitätsanforderungen genügen soll, nicht zu unterschätzen. Im Projektbudget sollte aus diesem Grund Geld für die interne Evaluation reserviert werden. Bei einer internen Evaluation mit externer Begleitung ist mit rund 10 000 Franken zu rechnen.

➔ Legen Sie Ihr Evaluationsbudget gestützt auf die Abbildung D3.2 sowie Ihre Überlegungen zum Evaluationszweck und zur Evaluationsform fest.

ABBILDUNG D3.2

#### Evaluationsbudget



Quelle: Vorschlag von Gesundheitsförderung Schweiz

### Wie erarbeite ich einen Zeitplan für die Evaluation?

Ein solcher Plan gibt Auskunft, welche Arbeitsschritte eine Evaluation umfasst und bis wann die einzelnen Arbeitsschritte fertiggestellt werden. Der Zeitplan wird einerseits dadurch bestimmt, dass die Evaluationsergebnisse zum richtigen Zeitpunkt vorliegen und gut in den Projektzyklus integriert werden können. Bei einer formativen Evaluation sollten die Evaluationsergebnisse möglichst regelmässig in das Projekt einfließen. Bei einer summativen Evaluation sollte die Wirkungsevaluation am Ende des Projekts vorliegen (vgl. Kapitel 4). Andererseits wird der Zeitplan auch durch das methodische Vorgehen bestimmt (vgl. Abschnitt 3.3).

➔ Überlegen Sie gemeinsam mit den Adressaten und Adressatinnen der Evaluation, wann die Evaluationsergebnisse zur Verfügung stehen sollen, und entwickeln Sie einen Zeitplan.

#### Beispiel fiktives Pilotprojekt

##### «Bewegung im Quartier»

Die Organisation «WirBleibenFit» legt gemeinsam mit ihrer Geldgeberin – der Stiftung «Golden Ageing» – den Evaluationszweck fest. Da es sich bei «Bewegung im Quartier» um ein innovatives Pilotprojekt handelt, sollen nicht nur die Wirkungen bei der Zielgruppe am Ende des Projekts summativ evaluiert werden. Im Hinblick auf eine Ausweitung des Projekts auf weitere Quartiertreffs ist es nicht nur für die Projektbeteiligten, sondern auch für die Geldgeberin von Bedeutung, dass formativ untersucht wird, wie die Leistungen des Projekts die Wirkungen bei der Zielgruppe begünstigen. Weil die Projektorganisation an glaubwürdigen Ergebnissen interessiert ist und selber nicht über genügend Evaluationskompetenzen verfügt, werden externe Fachleute für die Evaluation gesucht. Das Pilotprojekt verfügt über ein Budget von 400 000 Franken und setzt 40 000 Franken für die Evaluation ein. Der Zeitplan der Evaluation wird eng auf den Projektablauf abgestimmt. Das erste halbe Jahr des Projekts wird für die Erstellung der Karten zu den Bewegungsparcours und die Bekanntmachung des Angebots im Quartier eingesetzt. Die Evaluation soll im Laufe des zweiten Halbjahrs stattfinden, wenn die älteren Teilnehmenden die Bewegungsparcours absolvieren.

### Wo finde ich wichtige Quellen zur Planung einer Evaluation?

Balthasar, Andreas (2011): Critical Friend Approach: Policy Evaluation Between Closeness and Distance.

In: *German Policy Studies*, Vol. 7, No. 3, S. 187–231.

Bundesamt für Gesundheit (Hrsg.) (1997): Leitfaden für die Planung von Projekt- und Programmevaluation, Bern.

Fontaine, Denis; Beyragued, Louisa; Medina, Patricia; Menneret, Frédéric; Miachon, Catherine; Pelosse, Lucie (2008): L'évaluation en 9 étapes. Document pratique pour l'évaluation des actions santé et social. Espace Régional de Santé Publique Rhône-Alpes, Lyon. *Etape 1, Etape 6*.

IN FORM Deutschlands Initiative für gesunde Ernährung und mehr Bewegung: Leitfaden «Evaluation», Zugriff 11.12.2018, Auftragsvergabe.

IN FORM Deutschlands Initiative für gesunde Ernährung und mehr Bewegung: Leitfaden «Evaluation», Zugriff 11.12.2018, *Besonderheiten der Selbstevaluation*.

Kurz, Bettina; Kubek, Doreen (2013): Kursbuch Wirkungen. Das Praxishandbuch für alle, die Gutes noch besser tun wollen. PHINEO in Kooperation mit der Bertelsmann Stiftung, Berlin, S. 50–53.

Website [www.betterevaluation.org](http://www.betterevaluation.org): *determine and secure resources*.

Website [www.quint-essenz.org](http://www.quint-essenz.org): *Evaluationskonzept*.

Website der Schweizerischen Evaluationsgesellschaft (SEVAL), Datenbank der EvaluatorInnen.

### 3.2 Evaluationsfragen

Eine wichtige Grundlage für die Evaluation sind die Evaluationsfragen. Sie zeigen auf, was im Rahmen der Evaluation untersucht werden soll.

#### Wie entwickle ich Evaluationsfragen für eine Wirkungsevaluation?

Idealerweise werden die Evaluationsfragen aus dem Wirkungsmodell abgeleitet (vgl. Abschnitt 2.1). Ebenso kann es sinnvoll sein, die Adressaten und Adressatinnen der Evaluation in die Erarbeitung der Evaluationsfragen miteinzubeziehen, um sicherzustellen, dass die Evaluationsergebnisse auch genutzt werden (vgl. Kapitel 4). Im Rahmen einer Wirkungsevaluation wird häufig die ganze Wirkungskette untersucht, und es werden Evaluationsfragen zum Input, zur Umsetzung, zum Output, zum Outcome und allenfalls zum Impact beantwortet (vgl. Tabelle D3.3). Bei einem beschränkten Evaluationsbudget ist eine Priorisierung der Evaluationsfragen notwendig. In einem Pilotprojekt ist es besonders wichtig, herauszufinden, wie die Leistungen des

Projekts die Wirkungen begünstigen oder hemmen (projektbezogene Wirkungsfaktoren). Informationen zu den Wirkungen des Projekts in unterschiedlichen Kontexten (kontextbezogene Wirkungsfaktoren) sind dann von Bedeutung, wenn ein Projekt multipliziert werden soll.

→ Entwickeln Sie gestützt auf Ihr Wirkungsmodell Evaluationsfragen und priorisieren Sie diese gemeinsam mit den Adressaten und Adressatinnen der Evaluation (z. B. Geldgeber/-innen, Projektleitung und -mitarbeitende). Sie können sich dafür am fiktiven Beispiel orientieren.

#### Beispiel fiktives Pilotprojekt

##### «Bewegung im Quartier»

Die Projektorganisation «WirBleibenFit» hat gemeinsam mit der Stiftung «Golden Ageing» die folgenden Evaluationsfragen zum Wirkungsmodell entwickelt (vgl. Abbildung D3.4). Weil das Budget der Evaluation begrenzt ist, entscheiden sie sich gemeinsam, sich auf die Fragen zum Output und zum Outcome (F4 bis F10) zu beschränken.

TABELLE D3.3

**Mögliche Evaluationsfragen für Wirkungsevaluation**

Phasen	Fragen
Input	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Welche finanziellen, materiellen und personellen Ressourcen wurden in das Projekt investiert?</li> <li>• Genügen die ursprünglich vorgesehenen Ressourcen, um das Projekt planmässig umzusetzen?</li> </ul>
Umsetzung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erweisen sich die Organisation (Aufgaben und Kompetenzen) und Prozesse (interne und externe Zusammenarbeit) für die Leistungserbringung in der Praxis als zweckmässig?</li> </ul>
Output	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wie viele Multiplikatoren bzw. Zielgruppen haben die Leistungen des Projekts genutzt?</li> <li>• Wie zufrieden waren die Multiplikatoren und Zielgruppen mit den Leistungen?</li> </ul>
Outcome	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Werden mit den Leistungen des Projekts die angestrebten Outcome-Ziele erreicht?</li> <li>• Welche Outcomes wurden auf Ebene Wissen, Einstellung, Verhalten, Kultur, Struktur erzielt?</li> <li>• Kam es zu unerwarteten positiven oder negativen Nebenwirkungen?</li> </ul>
Impact	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Welchen Beitrag leistet das Projekt an längerfristige Veränderungen in der Gesellschaft (z. B. Zunahme des Anteils Kinder, Jugendlicher, älterer Menschen, die ein gesundes Körpergewicht haben und psychisch gesund sind)?</li> </ul>
Projektbezogene Wirkungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wie begünstigen bzw. hemmen die Leistungen des Projekts die Wirkungen bei Multiplikatoren und Zielgruppen?</li> <li>• Welche Leistungen sind besonders wirkungsrelevant?</li> </ul>
Zielgruppenspezifische Wirkungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Welche Unterschiede bei den Outcomes gibt es zwischen Multiplikatoren (z. B. freischaffenden und angestellten Hebammen) und zwischen Zielgruppen (z. B. älteren Menschen mit tiefem bzw. hohem Einkommen)?</li> </ul>
Kontextbezogene Wirkungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wie wirkt das Projekt in unterschiedlichen Kontexten (z. B. Quartier mit gutem Generationenmix versus Quartier mit einem hohen Anteil älterer Menschen; Schule mit hohem bzw. tiefem Anteil Kinder aus bildungsfernen Familien)?</li> <li>• Gibt es andere Angebote im Umfeld (z. B. zur Frühförderung oder zur Entlastung pflegender Angehöriger), welche die Wirkungen begünstigen, hemmen oder sogar erklären?</li> </ul>
Optimierungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wie soll das Projekt auf Ebene Input, Umsetzung und Output angepasst werden, um die Wirkungen bei Multiplikatoren und Zielgruppen zu optimieren? (Braucht es z. B. mehr finanzielle Mittel [Input]? Eine bessere Zusammenarbeit mit externen Partnern [Umsetzung]? Oder besser auf die Bedürfnisse der Zielgruppe angepasste Leistungen [Output]?)</li> </ul>

Quelle: eigene Darstellung

**Wo finde ich wichtige Quellen, um Evaluationsfragen zu erstellen?**

Balthasar, Andreas (2011): Critical Friend Approach: Policy Evaluation Between Closeness and Distance.

In: *German Policy Studies*, Vol. 7, No. 3, S. 192–200.

Bundesamt für Gesundheit (Hrsg.) (1997): Leitfaden für die Planung von Projekt- und Programmevaluation, Bern.

Dachverband offene Kinder- und Jugendarbeit DOJ (2016): Qualität in der offenen Jugendarbeit, Leitfaden, Bern. S. 18-20.

Fontaine, Denis; Beyragued, Louisa; Medina, Patricia; Menneret, Frédéric; Miachon, Catherine; Pelosse, Lucie (2008): L'évaluation en 9 étapes. Document pratique pour l'évaluation des actions santé et social. Espace Régional de Santé Publique Rhône-Alpes, Lyon. *Etape 3*.

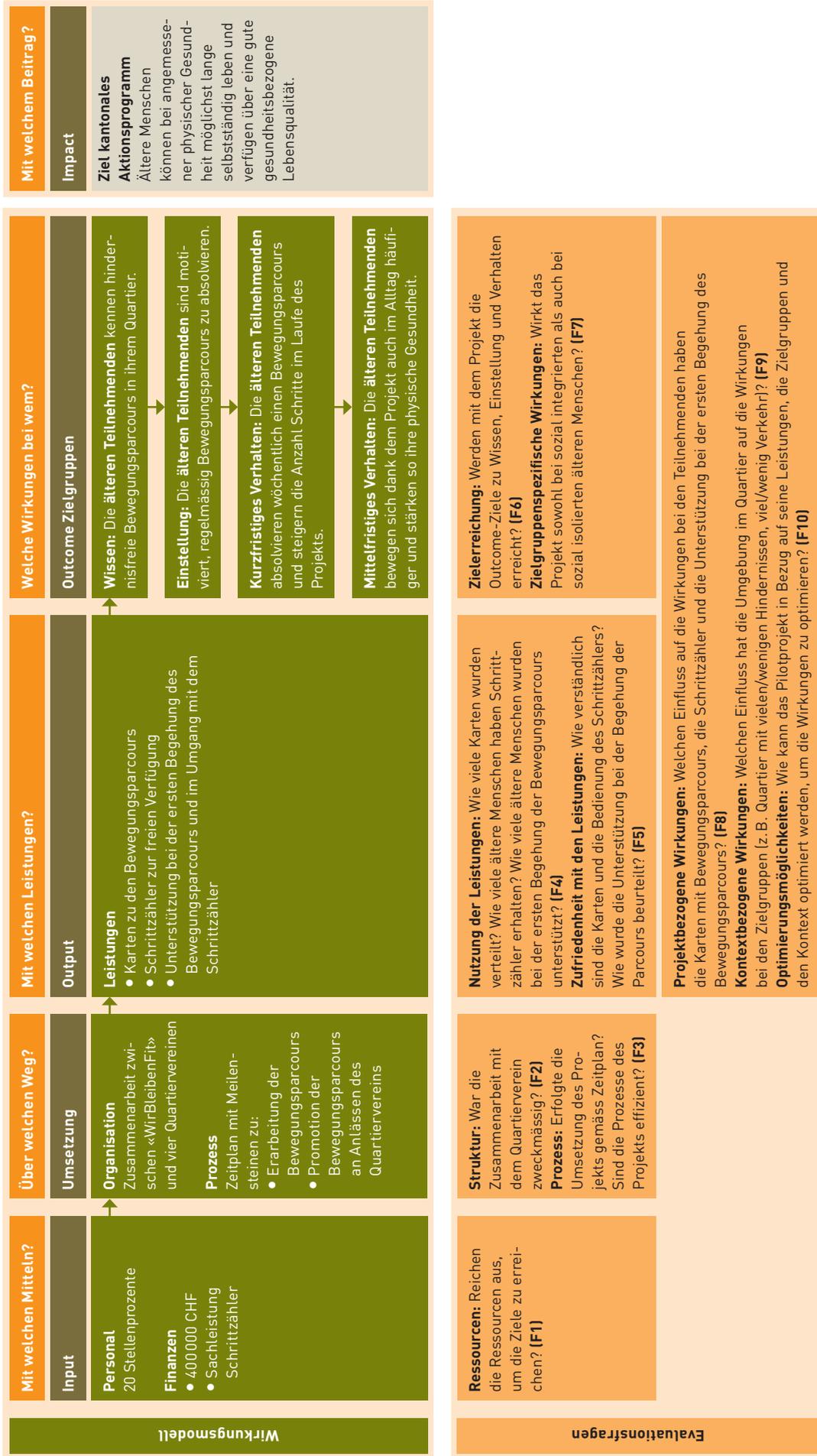
Website [www.betterevaluation.org](http://www.betterevaluation.org): *Frame the boundaries of an evaluation*.

Website [www.quint-essenz.org](http://www.quint-essenz.org): *Evaluationskonzept*.

Website [www.quint-essenz.org](http://www.quint-essenz.org): *Evaluation planen*.

ABBILDUNG D3.4

Evaluationsfragen im Pilotprojekt «Bewegung im Quartier»



Quelle: eigene Darstellung

### 3.3 Evaluationsdesign

Ein Evaluationsdesign legt das Vorgehen fest, um Wirkungen zu beurteilen. Es umfasst einerseits Vergleiche und andererseits die Evaluationsmethoden.

#### Wie erstelle ich Vergleiche?

Mittels Vergleichen wird das Projekt in Bezug zu einer Vergleichsgröße gesetzt. Vergleiche sind notwendig, um von einer deskriptiven Beschreibung der Wirkungen zu einer Beurteilung der Wirkungen zu gelangen (z.B. Sind die beschriebenen Wirkungen stark genug?). Es werden drei Vergleiche unterschieden (vgl. Tabelle D3.5).

**Soll-Ist-Vergleich:** Ein solcher Vergleich setzt den Zustand der Zielgruppe am Ende des Projekts (Ist) den Outcome-Zielen des Projekts (Soll) gegenüber. Der Ist-Zustand wird nur einmal gemessen, und zwar am Ende des Projekts. Dank eines solchen Vergleichs kann man sagen, ob die Outcome-Ziele erreicht wurden. Wenn die Ziele nicht erreicht wurden, kann dies einerseits daran liegen, dass sie zu ambitiös formuliert wurden und angepasst werden müssen. Andererseits ist möglicherweise auch eine Optimierung des Projekts notwendig, um die Ziele zu erreichen. Soll-Ist-Vergleiche sind nicht geeignet, um die Wirkungen des Projekts zu beurteilen. Es ist beispielsweise unklar, ob sich der Zustand der Zielgruppe seit Beginn des Projekts verändert hat.

**Vorher-Nachher-Vergleich:** Wie sich der Zustand der Zielgruppe seit Beginn des Projekts verändert hat, wird durch Vorher-Nachher-Vergleiche beurteilt. Die Wirkungsmessung erfolgt zwei Mal: Beim Start des Projekts erfasst die Nullmessung den Zustand der Zielgruppe vor der Intervention des Projekts. Am Ende des Projekts wird die Veränderung in der Zielgruppe seit Projektstart erhoben. Es kann jedoch sein, dass es nötig ist, die Wirkungen des Projekts nicht nur zweimal, sondern mehrmals zu messen. In diesem Fall spricht man von einem Längsschnittvergleich. So kann es beispielsweise sinnvoll sein, die Wirkungen einige Zeit nach Abschluss des Projekts zu messen, um die Nachhaltigkeit des Projekts zu beurteilen. Für die Erstellung eines Vorher-Nachher-Vergleichs wird idealerweise eine Datenerhebung (Nullmessung) zu Beginn des Projekts gemacht. In einem seit längerer Zeit bestehenden Projekt kann eine solche Nullmessung durchgeführt werden, bevor das Projekt beispielsweise in neuen Kitas oder Gemeinden eingeführt wird. Für statistisch belastbare Ergebnisse sind Antworten von mindestens 100 Teilnehmenden (der Multiplikatoren- oder der Zielgruppe) vor und nach Einführung des Projekts notwendig. Mit Vorher-Nachher-Vergleichen können die Wirkungen des Projekts plausibilisiert werden. Externe Einflüsse können aber nicht ausgeschlossen werden. Es kann sein, dass sich der Zustand der Zielgruppe zwar seit Projektbeginn verbessert hat, dies aber nicht auf das Projekt, sondern auf andere gesellschaftliche Entwicklungen zurückzuführen ist.

TABELLE D3.5

#### Vergleichstypen

	Soll-Ist	Vorher-Nachher	Vorher-Nachher mit Kontrollgruppe
Zielerreichung beurteilen	Ja		
Wirkungen plausibel		Ja	
Wirkungen belegt			Ja
Anzahl Messungen	1	2	4

Quelle: eigene Darstellung

**Vorher-Nachher-Vergleich mit einer Kontrollgruppe:** Um projektexterne Einflüsse auszuschliessen, ist ein Vorher-Nachher-Vergleich mit einer Kontrollgruppe notwendig. Mit einem solchen Vergleich ist es nicht nur plausibel, dass die beobachteten Wirkungen bei der Zielgruppe auf das Projekt zurückzuführen sind (contribution), sondern sie können dem Projekt zugeschrieben werden (attribution). Es sind vier Messungen notwendig: beim Projektstart bei Ziel- und Kontrollgruppe sowie am Ende des Projekts bei Ziel- und Kontrollgruppe. Dieses Vergleichsmodell erlaubt zwar eine rigorose Wirkungsmessung, ist jedoch sehr kostenintensiv und oft aufgrund methodischer Herausforderungen schwer umsetzbar. Die Zielgruppe und die Kontrollgruppe sollten möglichst identisch sein und sich in identischen Kontexten bewegen. Gerade bei Gesundheitsförderungsprojekten fehlen häufig geeignete Kontrollgruppen. Zudem kann bei einer möglichst identischen Ziel- und Kontrollgruppe – beispielsweise Familien aus dem Mittelstand – nicht beurteilt werden, wie das Projekt bei sozioökonomisch benachteiligten Familien wirkt. Wenn eine geeignete Kontrollgruppe fehlt, kann die Situation der Zielgruppe mit bereits bestehenden Statistiken wie der HBSC-Studie und der Schweizerischen Gesundheitsbefragung in Bezug gesetzt werden (vgl. Literaturquellen).

- ➔ Bestimmen Sie gemeinsam mit den Adressaten und Adressatinnen der Evaluation den Vergleichstyp für die Evaluation.
- ➔ Versuchen Sie sowohl für interne als auch für externe Evaluationen Soll-Ist-Vergleiche anzustellen und formulieren Sie dafür SMART-Ziele und Indikatoren (vgl. Kapitel 2.2).
- ➔ Bei summativen Evaluationen erstellen Sie idealerweise einen Vorher-Nachher-Vergleich, vorausgesetzt Ihr Projekt verfügt über mehr als 100 Teilnehmende. Versuchen Sie zudem, die Wirkungen in Bezug zu einer Kontrollgruppe bzw. Daten aus anderen nationalen Studien zu setzen.

### **Welche Evaluationsmethoden soll ich für eine Evaluation wählen?**

Idealerweise werden in einer Wirkungsevaluation sowohl quantitative als auch qualitative Methoden eingesetzt. Ein solcher Methodenmix (oder Methodentriangulation) erhöht die Aussagekraft der Wirkungsevaluation. In der Tabelle D3.6 sind die wichtigsten Unterschiede zwischen den beiden Ansätzen zusammengefasst.

**Quantitative Methoden:** Quantitative Methoden sind geeignet, um aufzuzeigen, was ein Projekt bewirkt hat, da sich die Wirkungen bei der Zielgruppe quantitativ, also mengenmässig, erfassen lassen. Sie erlauben somit einen Blick in die Breite. Die Ergebnisse aus quantitativen Untersuchungen sollten repräsentativ sein. Das heisst, dass Aussagen möglich sind, die für die ganze Zielgruppe des Projekts gültig sind. Dazu werden Erhebungen bei der ganzen Zielgruppe durchgeführt (Vollerhebungen). Wenn die Zielgruppe sehr gross ist, werden lediglich bei einer Auswahl Daten erhoben. Diese Stichprobe sollte so gezogen werden, dass sie die wichtigsten Merkmale (z. B. Alter, Geschlecht) der gesamten Zielgruppe abbildet. Wenn in einem Projekt beispielsweise die männlichen Teilnehmer überwiegen, sollte die Stichprobe ebenfalls mehr männliche als weibliche Jugendliche umfassen. Es können sehr einfache Erhebungsmethoden wie Zählungen eingesetzt werden (z. B. Anzahl verkaufter ausgewogener, gesunder Menüs). Häufig werden im Projekt bereits Daten erfasst, die für eine Evaluation genutzt werden können. Weiter können telefonische, schriftliche oder elektronische Befragungen durchgeführt werden. Schliesslich können Messungen (z. B. BMI, Gewicht, Schrittmesser, Beschleunigungsmesser) und Tests (z. B. zu motorischen Fertigkeiten) vorgenommen werden. Solche Erhebungen sind allerdings aufwendig und liefern selten stichhaltige Resultate, weil diese durch viele andere Faktoren beeinflusst werden.

TABELLE D3.6

**Gegenüberstellung quantitativer und qualitativer Methoden**

	Quantitative Methoden	Qualitative Methoden
Evaluationsfragen	Was?	Wie? Warum?
Ergebnisse	Blick in die Breite	Blick in die Tiefe
Erhebungseinheiten	Viele (Vollerhebung, Stichprobe)	Wenige (Sättigungsprinzip)
Erhebungsmethoden	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zählungen (z. B. im Rahmen einer Beobachtung)</li> <li>• Befragungen (schriftlich, elektronisch, telefonisch)</li> <li>• Messungen</li> <li>• Tests</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einzelinterviews (persönlich oder telefonisch)</li> <li>• Gruppeninterviews</li> <li>• Dokumentenanalyse</li> <li>• Beobachtungen</li> <li>• Fotos</li> <li>• Fallstudien</li> </ul>

Quelle: eigene Darstellung

**Qualitative Methoden:** Mit qualitativen Methoden kann untersucht werden, warum und wie ein Projekt Wirkungen entfaltet. Durch einen detaillierten Blick in die Tiefe können die Wirkungszusammenhänge in einem Projekt besser verstanden werden. Die Ergebnisse sind nur bedingt für die ganze Zielgruppe gültig, weil die Erhebungen nur bei einer kleinen Anzahl Personen durchgeführt werden. Wenn aber die ausgewählten Gesprächspartner und -partnerinnen die Vielfalt in der Zielgruppe bzw. bei den Multiplikatoren gut wiedergeben, sind ihre Aussagen bis zu einem gewissen Grad verallgemeinerbar. Die definitive Anzahl Interviews wird idealerweise nach dem Sättigungsprinzip festgelegt, das heisst, bis aus einem weiteren Gespräch keine zusätzlichen Erkenntnisse gewonnen werden können. Neben telefonischen und persönlichen Einzelinterviews können Gruppeninterviews, Dokumen-

tenanalysen, Beobachtungen und Fotos als qualitative Erhebungsinstrumente eingesetzt werden. Im Rahmen von Fallstudien werden häufig verschiedene Erhebungsmethoden kombiniert. Die untersuchten Fälle (z. B. Schule, Klasse, Person) werden nach bestimmten Kriterien ausgewählt, um beispielsweise den Einfluss des Kontextes auf die Projektumsetzung zu untersuchen.

➔ Erstellen Sie eine Evaluationsmatrix. Eine solche Matrix zeigt auf, mit welchen Methoden und Vergleichen Sie die Wirkungsziele beurteilen und die Evaluationsfragen beantworten wollen (vgl. Beispiel fiktives Pilotprojekt «Bewegung im Quartier» in Tabelle D3.7). Im Rahmen einer externen Evaluation können Sie von den Auftragnehmenden verlangen, eine solche Evaluationsmatrix als Ausgangslage für die Evaluation zu erstellen.

### Beispiel fiktives Pilotprojekt «Bewegung im Quartier»

Das von der Organisation «WirBleibenFit» beauftragte Evaluationsunternehmen hat in seiner Offerte eine Evaluationsmatrix erarbeitet (vgl. Tabelle D3.7). Diese sieht eine Kombination von qualitativen und quantitativen Methoden sowie Soll-Ist- und Vorher-Nachher-Vergleiche vor. Zudem wird in der Offerte erläutert, welche Aufgaben die Projektverantwortlichen in den Quartieren übernehmen und welche das Evaluationsunternehmen übernimmt. Aufgrund des beschränkten Budgets werden die Projektverantwortlichen stark in die Erhebungen involviert. In der Offerte erläutert das Evaluationsunternehmen die einzelnen Erhebungsmethoden im Detail.

*Zählungen:* Jeder Projektverantwortliche in den beteiligten vier Quartieren zählt, wie viele ältere Menschen an der ersten Begehung der Bewegungsparcours teilnehmen. Ebenso erfasst er, wie viele Schrittzähler an die Teilnehmenden nach der ersten Begehung des Bewegungsparcours abgegeben werden können. Schliesslich ermittelt er auch die Zahl der verteilten Karten. Die Daten zu den drei Leistungen des Projekts werden dem Evaluationsunternehmen zur Auswertung übermittelt. Die Evaluatoren und Evaluatorinnen machen einen Soll-Ist-Vergleich und beurteilen, ob das Ziel der 100 Teilnehmenden effektiv erreicht wurde (vgl. Z0 in Tabelle D2.4).

*Schrittmessung:* Bei der ersten Begehung des Bewegungsparcours erläutern die Projektverantwortlichen in den Quartieren, wie die Schrittmesser funktionieren. Sie bitten die Teilnehmenden, den Schrittmesser nach vier Monaten zurückzubringen. Sie geben ihnen zudem ein Formular mit, auf dem sie die Anzahl Schritte beim ersten und beim letzten selbstständigen Begehen der Bewegungsparcours notieren sollen. Die Daten werden dem Evaluationsunternehmen übermittelt und ein Vorher-Nachher-Vergleich zum Ziel zum Verhalten (Z4) wird ausgewertet.

*Schriftliche Befragung:* Bei der Übergabe und Rückgabe der Schrittzähler nach vier Monaten werden die Teilnehmenden vom Projektverantwortlichen gebeten, einen kurzen schriftlichen Fragebogen auszufüllen. Damit sollen die Zufriedenheit mit den Leistungen des Projekts (F5) sowie die Wirkungen des Projekts auf die Zielgruppe (F6) beurteilt werden. Im Fragebogen werden zudem verschiedene soziodemografische Daten (Zivilstand, Einkommen, Ausbildungsniveau) sowie Daten zur sozialen Integration (Anzahl Treffen mit Freunden/-innen, Familie, Nachbarn/-innen pro Woche) erfasst, um allfällige Unterschiede in der Wirkungsweise des Projekts bei der Zielgruppe zu identifizieren (F7). Weil ein Kontrollgruppendesign das Evaluationsbudget übersteigen würde, schlägt das Evaluationsunternehmen Quervergleiche vor. Damit sollen die Wirkungen des Projekts bei den Teilnehmenden in Quartieren untersucht werden, welche sich in Bezug auf Hindernisse und Verkehr unterscheiden (F9).

*Fokusgruppeninterview:* Um die quantitativen Ergebnisse aus der schriftlichen Befragung zu vertiefen und die Wirkungsweise des Projekts besser verstehen zu können, möchten die Evaluatoren und Evaluatorinnen ein Fokusgruppeninterview durchführen, an dem jeweils zwei Teilnehmende aus den vier Quartieren teilnehmen. Das Fokusgruppeninterview soll unter anderem Informationen dazu liefern, ob die Wirkungen des Projekts eher durch den Schrittzähler oder durch die Karten begünstigt werden (F8) und wie das Projekt optimiert werden könnte (F10).

*Interviews mit Projektverantwortlichen:* Ergänzend zum Fokusgruppeninterview will das Evaluationsunternehmen die Projektverantwortlichen in den vier Quartieren zur Zufriedenheit der Teilnehmenden mit den Leistungen sowie deren Wirkungen auf die Teilnehmenden qualitativ befragen. Ebenso sollen Optimierungen mit ihnen diskutiert werden.

TABELLE D3.7

**Evaluationsmatrix zum fiktiven Pilotprojekt «Bewegung im Quartier»**

Evaluationsfragen	Evaluationsdesign						
	Quantitativ		Qualitativ		Vergleiche		
	Zählungen	Schrittmessung	Schriftliche Befragung	1 Fokusgruppe mit Teilnehmenden	4 Interviews mit Projektverantwortlichen	Soll-Ist	Vorher-Nachher
<b>F4</b> • Wie viele Karten wurden verteilt?							
• Wie viele ältere Menschen haben Schrittzähler erhalten?							
• Wie viele ältere Menschen wurden bei der ersten Begehung der Bewegungsparcours unterstützt? (Output-Ziel Z0)							
<b>F5</b> • Wie verständlich sind die Karten und die Bedienung des Schrittzählers?							
• Wie wurde die Unterstützung bei der Begehung der Parcours beurteilt?							
<b>F6</b> • Werden mit dem Projekt die Outcome-Ziele erreicht?							
– <b>Z1:</b> Die älteren Teilnehmenden kennen hindernisfreie Bewegungsparcours in ihrem Quartier (Wissen)							
– <b>Z2:</b> Die älteren Teilnehmenden sind motiviert, regelmässig Bewegungsparcours zu absolvieren (Einstellung)							
– <b>Z3:</b> Die älteren Teilnehmenden absolvieren wöchentlich einen Bewegungsparcours (Verhalten kurzfristig)							
– <b>Z4:</b> Die älteren Teilnehmenden steigern die Anzahl Schritte im Laufe des Projekts auf 5000 Schritte (Verhalten kurzfristig)							
– <b>Z5:</b> Die älteren Teilnehmenden bewegen sich dank dem Projekt auch im Alltag häufiger und stärken so ihre physische Gesundheit (Verhalten mittelfristig)							
<b>F7</b> • Bei welchen Zielgruppen wirkt das Projekt besonders gut bzw. schlecht?							
<b>F8</b> • Welchen Einfluss auf die Wirkungen bei den Teilnehmenden haben die Karten mit Bewegungsparcours und welchen die Schrittzähler?							
<b>F9</b> • Welchen Einfluss hat die Umgebung im Quartier auf die Wirkungen bei den Zielgruppen (z. B. Quartier mit vielen/wenigen Hindernissen, viel/wenig Verkehr)?							
<b>F10</b> • Wie kann das Pilotprojekt in Bezug auf seine Leistungen, die Zielgruppen und den Kontext optimiert werden, um die Wirkungen zu verbessern?							

Quelle: eigene Darstellung

### Übung zum Evaluationsdesign des fiktiven Pilotprojekts «Bewegung im Quartier»

Das Evaluationsdesign des Pilotprojekts «Bewegung im Quartier» hat Stärken und Schwächen. Gehen Sie diesen nach, indem Sie über nachfolgende Fragen nachdenken.

- *Zählungen*: Wie hoch ist der Aufwand für die Projektverantwortlichen in den Quartieren, um die verteilten Schrittzähler und Karten sowie die Anzahl Teilnehmende bei der ersten Begehung des Bewegungsparcours zu zählen? Welche Leistungen können einfacher und welche schlechter erfasst werden?
- *Schrittmessung*: Welche Probleme könnten bei der Schrittmessung auftauchen (z. B. Ablauf der Erhebung, Interpretation der Daten)? Aus welchen Gründen könnte es für die Beurtei-

lung der Wirkungen wichtig sein, dass auch bei der Schrittmessung soziodemografische Unterschiede erfasst werden? Wie könnte das sichergestellt werden?

- *Schriftliche Befragung*: Was sind die Vor- und Nachteile, wenn die Fragebogen vom Projektverantwortlichen direkt an die Teilnehmenden abgegeben werden und nicht vom Evaluationsunternehmen zugestellt werden?
- *Fokusgruppeninterview*: Was sollte bei der Rekrutierung und Zusammensetzung der Fokusgruppen beachtet werden?

Mögliche Antworten auf diese Fragestellungen finden Sie im Kapitel 4 (ab Seite 29).

### Wo finde ich wichtige Quellen zum Evaluationsdesign?

Balthasar, Andreas (2011): Critical Friend Approach: Policy Evaluation Between Closeness and Distance.

In: *German Policy Studies*, Vol. 7, No. 3, S. 208–216.

Bundesamt für Statistik (BFS) (2017): Schweizerische Gesundheitsbefragung 2017, BFS: Neuchâtel.

Fontaine, Denis; Beyragued, Louisa; Medina, Patricia; Menneret, Frédéric; Miachon, Catherine; Pelosse, Lucie (2008): L'évaluation en 9 étapes. Document pratique pour l'évaluation des actions santé et social. Espace Régional de Santé Publique Rhône-Alpes, Lyon. *Etape 4, Etape 5, Etape 7*.

Dachverband offene Kinder- und Jugendarbeit DOJ (2016): Qualität in der offenen Jugendarbeit, Leitfaden, Bern. S. 21–24.

IN FORM Deutschlands Initiative für gesunde Ernährung und mehr Bewegung: Leitfaden «Evaluation», Zugriff 11.12.2018, Instrumente zur Datenerhebung auswählen oder entwickeln mit zahlreichen Beispielen, S. 33–36.

Kurz, Bettina; Kubek, Doreen (2013): Kursbuch Wirkungen. Das Praxishandbuch für alle, die Gutes noch besser tun wollen. PHINEO in Kooperation mit der Bertelsmann Stiftung, Berlin, S. 66–69.

Porst, Rolf (2000): Question Wording – Zur Formulierung von Fragebogen-Fragen. ZUMA How-to-Reihe, Nr. 2.

Website [www.betterevaluation.org](http://www.betterevaluation.org): *Understand causes and Decide what evaluation methods to use*.

Website Health Behaviour in School-aged Children (HBSC) [www.hbsc.ch](http://www.hbsc.ch).

Website [www.quint-essenz.org](http://www.quint-essenz.org): *Evaluationsmethoden und -instrumente*.

ZEWO: Wirkungsevaluation für NPO. Ein Leitfaden für Dienstleistungen und Projekte im Inland: *Vergleiche und Erhebungsmethoden*.

## 4 Wie nutze ich die Erkenntnisse im Projekt?

Damit ein Evaluationsbericht nicht in einer Schublade endet, ist es wichtig, die Evaluation möglichst gut ins Projektmanagement einzubetten. Dies setzt eine Valorisierung der Evaluationsergebnisse nach Abschluss der Evaluation voraus.

### 4.1 Wie stelle ich die Valorisierung der Ergebnisse sicher?

Die Valorisierung dient einerseits dazu, die Erkenntnisse aus der Wirkungsevaluation den relevanten Personen zugänglich zu machen. Andererseits trägt die Valorisierung dazu bei, dass die Ergebnisse für die weitere Praxis genutzt werden können. Die Valorisierung ist ein Prozess. Bereits bei der Planung der Evaluation wird überlegt, wie die Erkenntnisse während und am Ende des Projekts verbreitet und genutzt werden können.

- Machen Sie sich anhand der Valorisierungsmatrix in Tabelle D4.1 Gedanken über die Adressaten/-innen, die Kommunikation, die Nutzung und den Zeitpunkt der Veröffentlichung der Evaluationsergebnisse.
- Planen Sie sowohl bei einer internen als auch bei einer externen Evaluation genügend zeitliche und finanzielle Ressourcen für die Valorisierung ein.
- Bei internen Evaluationen müssen regelmässig Zeitfenster reserviert werden, um die Ergebnisse der Evaluation zu reflektieren und im Projektteam zu diskutieren. Sorgen Sie für ein lernfreudiges Umfeld, das eine offene Diskussion kritischer Ergebnisse erlaubt und eine Weiterentwicklung des Projekts ermöglicht.

TABELLE D4.1

#### Valorisierungsmatrix

Adressaten	Kommunikation	Nutzung	Zeitpunkt
Projektleitende, Projektmitarbeitende	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluationsbericht</li> <li>• Workshop</li> </ul>	Projektoptimierung	Jährlich
Leitende von ähnlichen Projekten, Fachleute	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fachartikel</li> <li>• Erfahrungsaustausch</li> </ul>	Best Practice	Nach Pilotphase oder wenn neue spannende Erkenntnisse vorliegen
Geldgebende, Trägerschaft	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Management Summary</li> <li>• Präsentation</li> </ul>	Entscheidungsgrundlage für Finanzierung	Nach Pilotphase, danach regelmässig abgestimmt auf Budgetentscheidungen
Breite Öffentlichkeit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medienmitteilung und -berichte (Zeitung, Radio, Fernsehen, Internet)</li> </ul>	Interesse, im Projekt mitzuwirken	Nach Pilotphase, um die Verbreitung des Projekts zu fördern

Quelle: eigene Darstellung

### Beispiel fiktives Pilotprojekt «Bewegung im Quartier»

Das Evaluationsunternehmen verfasst für die Verantwortlichen der Organisation «WirBleibenFit» einen Evaluationsbericht. Zudem erstellen sie ein Management Summary für die Geldgeberin, die Stiftung «Golden Ageing». Darin werden drei Empfehlungen zur Optimierung des Projekts gemacht:

- *Bewegungsparcours in Gruppen statt alleine:* Die schriftliche Befragung hat gezeigt, dass die Karten mit den Bewegungsparcours für die meisten Teilnehmenden schwer verständlich waren. Die Bedienung der Schrittzähler wurde von den Befragten hingegen mehrheitlich als einfach beurteilt. Die Fokusgruppeninterviews zeigten zudem, dass die Schrittzähler eine wichtige Motivationshilfe sind, um im Rahmen der Bewegungsparcours, aber auch im Alltag die Anzahl Schritte zu erhöhen. Am wichtigsten für die Wirkungsentfaltung scheint gemäss den interviewten Projektverantwortlichen allerdings die erste Begehung der Bewegungsparcours in Gruppen zu sein. Zwei Projektverantwortliche haben die Gruppen dazu bewegen können, sich auch weiterhin für die Bewegungsparcours zu treffen. Die Teilnehmenden scheinen den sozialen Austausch in der Gruppe zu schätzen und sind darum eher motiviert, die Bewegungsparcours regelmässig zu absolvieren.
- *Verbesserung des Zugangs zu sozial isolierten Menschen:* Die Fokusgruppeninterviews zeigten, dass die Teilnehmenden in drei Quartieren bereits vor dem Projekt hindernisfreie Wege kannten und nutzten. In einem besonders verkehrs- und hindernisreichen Quartier stellten die Bewegungsparcours jedoch einen Mehrwert dar. Gemäss der Schrittmessung legten die Teilnehmenden dieses Quartiers am Ende des Projekts im Mittel deutlich mehr Schritte zurück als die Teilnehmenden aus anderen Quartieren. Auch gaben mehr Teilnehmende aus diesem Quartier an, sich dank dem Projekt im Alltag häufiger zu bewegen. Allerdings nahmen in diesem verkehrs- und hindernisreichen Quartier am wenigsten Personen am Projekt teil. In diesem Quartier leben viele sozial schlecht integrierte Menschen, die durch den Quartiertreff im Allgemeinen und das Pilotprojekt «Be-

wegung im Quartier» im Speziellen schlecht erreicht werden.

- *Vermittlung von Wissen zur Sturzprävention:* Im Rahmen der Fokusgruppengespräche und der Interviews mit den Projektverantwortlichen wurden ergänzende Leistungen zu den Bewegungsparcours diskutiert. Einige ältere Menschen trauen sich nicht, die Bewegungsparcours zu absolvieren, weil sie Angst vor Stürzen haben. Ein Sturzpräventionstraining wird aus diesem Grund von den Befragten als sinnvoll erachtet.

Das Evaluationsunternehmen verwies aber auch auf einige Grenzen seiner Evaluation. Die Evaluation war für die Projektverantwortlichen mit einem erheblichen Aufwand verbunden. Die *Zählung* der Teilnehmenden, die an der ersten Begehung der Bewegungsparcours teilgenommen haben bzw. an die Schrittzähler abgegeben wurden, war unkompliziert. Allerdings war es unmöglich, die Anzahl verteilter Karten zu ermitteln, weil diese an verschiedenen Orten im Quartier auflagen. Die Erläuterung der *Schrittmessung* beanspruchte ebenfalls relativ viel Zeit. In drei Quartieren wurden die Kontaktdetails der Teilnehmenden notiert, welche einen Schrittmesser erhielten. Dieser Aufwand zahlte sich aus, weil die Teilnehmenden nach vier Monaten relativ einfach zur Rückgabe der Schrittzähler aufgerufen werden konnten. Im Quartier ohne Registrierung der Kontaktdetails wurde hingegen nur ein Viertel der Schrittzähler pünktlich zurückgebracht. Da im Zusammenhang mit der Schrittmessung keine weiteren Informationen zu den Teilnehmenden und deren Nutzung der Bewegungsparcours erfasst wurden, ist die Interpretation der Daten schwierig. So ist unklar, ob die Unterschiede zwischen den Quartieren bei der durchschnittlichen Anzahl Schritte der Teilnehmenden auf Messfehler, eine verschiedenartige soziodemografische Zusammensetzung der Teilnehmenden oder die Nutzung der Bewegungsparcours in Gruppen oder alleine zurückzuführen ist. Bei der *schriftlichen Befragung* hat es sich ausgezahlt, dass die Projektverantwortlichen den Fragebogen bei der Übergabe der Schrittzähler abgegeben und nach dem Ausfüllen wieder eingesammelt haben. Mit Ausnahme des Quartiers

mit Problemen bei der Rückgabe der Schrittzähler war der Rücklauf auf die schriftliche Befragung sehr hoch. Weil die Projektverantwortlichen beim Ausfüllen der Fragebogen präsent waren, können sozial erwünschte Antworten allerdings nicht ausgeschlossen werden. In den *Fokusgruppen-interviews* waren beide Geschlechter, fitte Rentner/-innen, bewegungsarme Betagte und Personen mit

Migrationshintergrund vertreten. Allerdings war es schwierig, sozial schlecht integrierte Personen zu rekrutieren.

Die Trägerorganisation «WirBleibenFit» nützt die Ergebnisse und Empfehlungen der Evaluation, um das Pilotprojekt weiterzuentwickeln. Es entsteht ein neues Projekt namens «Gemeinsam bewegen».

### Beispiel fiktives Projekt «Gemeinsam bewegen»

Im Projekt «Gemeinsam bewegen» soll nicht nur die körperliche Fitness, sondern auch die soziale Teilhabe insbesondere von sozial isolierten Menschen als wichtiger Aspekt psychischer Gesundheit älterer Menschen (65+) sowie die Sturzprävention gefördert werden. In der Abbildung D4.2 ist das Wirkungsmodell des Projekts abgebildet. Da die Trägerorganisation neu eng mit Multiplikatoren zusammenarbeiten und nur noch indirekt auf die Zielgruppe wirken möchte, hat sie das Wirkungsmodell mit der Spalte Outcome Multiplikatoren ergänzt.

Die Stiftung «Golden Ageing» hat sich nach der Umsetzung der Empfehlungen der Evaluation entschlossen, das Projekt «Gemeinsam bewegen» finanziell mit 400 000 Franken zu unterstützen. Dadurch kann das Projektmanagement weiter professionalisiert und eine Vollzeitstelle geschaffen werden (Input). Um die Multiplikatoren zu rekrutieren, arbeitet die Trägerorganisation mit Verantwortlichen des Studiengangs «Bachelor Ergotherapie» sowie dem Institut für Hausarztmedizin zusammen (Organisation). In einem ersten Schritt erstellt der Projektverantwortliche einen Zeitplan für die zweijährige Projektdauer. Der Zeitplan umfasst sechs Meilensteine zur Umsetzung des Projekts (Prozess).

Die Zusammenarbeit mit den Multiplikatoren Hausärzte/-ärztinnen und medizinische Praxisassistentinnen (MPA) wird gesucht, um Zugang zu sozial isolierten Menschen zu gewinnen und diese für die Bewegungsparcours zu motivieren. Die Trägerorganisation stellt den Hausarztpraxen verschiedene Leistungen zur Verfügung. Im Rahmen einer Schulung erhalten die MPA verschiedene Hilfsinstrumente zur Rekrutierung geeigneter

Projektteilnehmenden wie eine Liste mit Selektionskriterien (65+, sozial isolierte, sturzgefährdete, bewegungsarme, aber noch eigenständig mobile Patienten/-innen) sowie Informationen zum Anmeldeverfahren inklusive eines Anmeldetalons. Die am Projekt beteiligten Hausärzte/-ärztinnen werden in motivierender Gesprächsführung geschult und instruiert, welche medizinischen Checks und Abklärungen des Wohlbefindens sie bei ihren Patienten/-innen durchführen sollen, bevor diese am Projekt teilnehmen können (Output Hausärzte/-ärztinnen). Die Leistungen überzeugen die Hausärzte/-ärztinnen und die MPA, sodass sie motiviert sind, die Bewegung und die soziale Teilhabe ihrer älteren Patienten/-innen zu fördern. Sie teilen sich die Arbeit so auf, dass sich die MPA der Rekrutierung und Anmeldung geeigneter Patienten/-innen widmen, während die Hausärzte/-ärztinnen die Überzeugungsarbeit leisten und die notwendigen medizinischen Abklärungen vornehmen. In den Hausarztpraxen entsteht durch das Projekt eine neue Kultur im Umgang mit sozial isolierten älteren Menschen. Diese werden systematischer identifiziert und auf Angebote zur sozialen Teilhabe wie Aktivitäten von Pro Senectute und Quartiertreffs verwiesen (Outcome Hausärzte/-ärztinnen/MPA).

Die Wissensvermittlung und die eigentlichen Gesundheitsförderungsaktivitäten erfolgen durch angehende Ergotherapeuten/-innen. Der Projektverantwortliche schult die Ergotherapeuten/-innen und stellt ihnen verschiedene Hilfsmittel zur Verfügung wie Materialien für das Coaching zur Sturzprävention, Karten und Checklisten zur Identifizierung hindernisfreier Bewegungspar-

cours in der Gemeinde sowie Schrittzähler. Zudem organisiert der Projektverantwortliche einen monatlichen Stammtisch in einem Restaurant (Output Ergotherapeuten/-innen). Das Projekt ist Teil der Bachelorarbeit der angehenden Ergotherapeuten/-innen und erlaubt ihnen, Wissen zu Sturzpräventionen und zum Zusammenspiel zwischen Bewegung, sozialer Teilhabe und psychischer Gesundheit zu erwerben. Zudem können sie den Umgang mit älteren Menschen – insbesondere das Anstossen von Verhaltensänderungen – üben und lernen die Umsetzung eines Präventionsprojekts kennen. Im Rahmen eines Sturzcoachings erläutern die Ergotherapeuten/-innen den Projektteilnehmenden, wie sie Stürze vermeiden und ihre psychische und physische Gesundheit mit den Bewegungsparcours fördern können. Nach erfolgtem Sturzcoaching erhalten alle Projektteilnehmenden einen Schrittzähler. Bei der ersten Begehung der Bewegungsparcours in Dreier- und Vierergruppen werden die Teilnehmenden vom Ergotherapeuten oder von der Ergotherapeutin begleitet. Nach der Wanderung unterstützt der Ergotherapeut oder die Ergotherapeutin die Gruppe in der Terminvereinbarung für den nächsten Bewegungsparcours und motiviert die Gruppe, sich Ziele (Schrittzahl) festzulegen. Zudem informiert er/sie die Teilnehmenden über die Details zum Stammtisch: Am ersten Dienstag im Monat findet jeweils ein Stammtisch in einem für alle gut erreichbaren Restaurant statt. Die Teilnahme ist unverbindlich und erfolgt ohne Anmeldung. Die angehenden Ergotherapeuten/-innen und in der Folge die Studiengangs-

leitung sind vom Projekt begeistert, sodass es im Bachelorstudium der Ergotherapeuten/-innen als Option institutionell verankert wird (Outcome Ergotherapeuten/-innen).

Wie im Pilotprojekt lernen die Teilnehmenden des Projekts «Gemeinsam bewegen» hindernisfreie Bewegungsparcours im Quartier kennen, steigern im Laufe des Projekts die Anzahl Schritte und bewegen sich allgemein im Alltag häufiger. Neu wissen sie jedoch auch, wie sie Stürze vermeiden und ihre psychische Gesundheit durch Bewegung und soziale Teilhabe fördern können. Durch die monatlichen Stammtische und die Bewegungsparcours in Gruppen steigt die soziale Teilhabe im Laufe des Projekts aber auch längerfristige durch zusätzliche Treffen im Alltag (Outcome Zielgruppe). Ein Beitrag des Projekts zu den Zielen des kantonalen Aktionsprogramms ist zwar denkbar, wird aber nicht angestrebt (Impact).

Die Verantwortlichen der Organisation «WirBleibenFit» nützen das Wirkungsmodell, um Ziele und Indikatoren weiterzuentwickeln (vgl. Tabelle D4.3). Um das Verhältnis von Projekt- und Evaluationskosten nicht zu sprengen, haben sie sich entschieden, die Ziele auf die Dimension Verhalten bei den Multiplikatoren Hausärzte/-ärztinnen, MPA und Ergotherapeuten/-innen sowie die Zielgruppe der Projektteilnehmenden zu fokussieren. Als wichtigste Datenquellen für die Erhebung dieser Wirkungsdimensionen dienen Befragungen. Zusätzlich werden objektive Messungen durchgeführt (Anzahl durchgeführter ärztlicher Untersuchungen, Anzahl Schritte, Werte medizinischer Check, Screening Wohlbefinden).

### Wo finde ich wichtige Quellen zur Valorisierung?

Balthasar, Andreas (2011): Critical Friend Approach: Policy Evaluation Between Closeness and Distance.

In: *German Policy Studies*, Vol. 7, No. 3, S. 208–216.

Bundesamt für Gesundheit (Hrsg.) (1997): Leitfaden für die Planung von Projekt- und Programmevaluation, Bern.

Fontaine, Denis; Beyragued, Louisa; Medina, Patricia; Menneret, Frédéric; Miachon, Catherine; Pelosse, Lucie (2008): L'évaluation en 9 étapes. Document pratique pour l'évaluation des actions santé et social. Espace Régional de Santé Publique Rhône-Alpes, Lyon. *Etape 9*.

Kurz, Bettina; Kubek, Doreen (2013): Kursbuch Wirkungen. Das Praxishandbuch für alle, die Gutes noch besser tun wollen. PHINEO in Kooperation mit der Bertelsmann Stiftung, Berlin, S. 98–121.

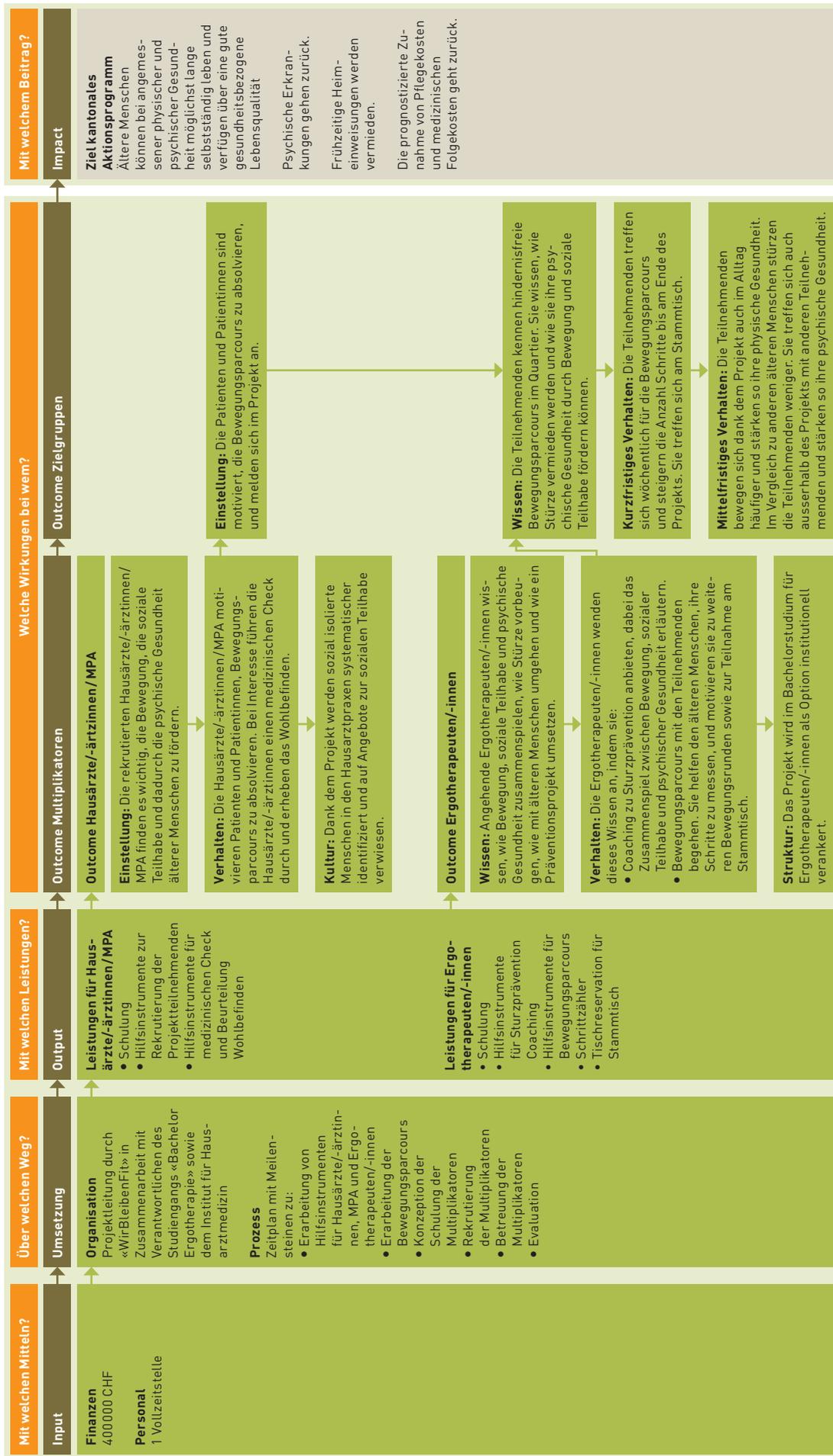
Website [www.betterevaluation.org](http://www.betterevaluation.org): *report and support use*.

Website [www.quint-essenz](http://www.quint-essenz): Evaluation abschliessen.

ZEWO: Wirkungsevaluation für NPO. Ein Leitfaden für Dienstleistungen und Projekte im Inland: *Erkenntnisse nutzen*.

ABBILDUNG D4.2

Wirkungsmodell fiktives Projekt «Gemeinsam bewegen»



■ Verhaltensprävention indirekt via Multiplikatoren ■ langfristig angestrebte Wirkungen auf Ebene Impact

TABELLE D4.3

## Outcome-Ziele, Indikatoren und Soll-Werte im Projekt «Gemeinsam bewegen»

Outcome-Ziel	Indikator	Soll-Wert	Datenquelle
<b>Z1:</b> Die <b>Hausärzte/-ärztinnen /MPA</b> motivieren Patienten und Patientinnen zur Projektteilnahme. Bei Interesse an einer Projektteilnahme führen die Hausärzte/-ärztinnen einen medizinischen Check durch und erheben das Wohlbefinden (Verhalten)	Anzahl	15 Patienten/-innen pro Hausarztpraxis werden fürs Projekt motiviert und untersucht (medizinischer Check, WHO-Fragebogen zum Wohlbefinden)	Reporting der Hausarztpraxen
	Art	Die angemeldeten Patienten/-innen entsprechen den Selektionskriterien (65+, sozial isoliert, bewegungsarm, aber noch eigenständig mobil)	Anmeldeformulare Liste der Teilnehmenden
<b>Z2:</b> Die <b>Ergotherapeuten/-innen</b> üben den Umgang mit älteren Menschen sowie die Umsetzung eines Präventionsprojekts, indem sie Coachings anbieten und ältere Teilnehmende zu gemeinsamen Begehungen von Bewegungsparcours motivieren (Verhalten)	Anzahl	4 Coachings mit 10 Teilnehmenden pro Jahr und Ergotherapeut	Reporting der Ergotherapeuten/-innen
	Anzahl	30 Teilnehmende pro Jahr und Ergotherapeut/-in werden für Bewegungsparcours motiviert	Reporting der Ergotherapeuten/-innen
<b>Z3:</b> Die <b>Teilnehmenden</b> treffen sich wöchentlich für die Bewegungsparcours (Verhalten kurzfristig)	Anteil	60% der Teilnehmenden	Befragung der Teilnehmenden
	Häufigkeit	1 Mal pro Woche	
	Dauer	1 Jahr	
<b>Z4:</b> Die <b>Teilnehmenden</b> steigern die Anzahl Schritte bis am Ende des Projekts (Verhalten kurzfristig)	Mittelwert	5000 Schritte im Mittel aller Teilnehmenden am Ende des Projekts	Auswertungen der Schrittzähler am Anfang und am Ende des Projekts
<b>Z5:</b> Die <b>Teilnehmenden</b> treffen sich 1 Mal monatlich am Stammtisch (Verhalten kurzfristig)	Anteil	80% der Teilnehmenden	Befragung der Teilnehmenden
	Häufigkeit	1 Mal pro Monat	
	Dauer	1 Jahr	
<b>Z6:</b> Die <b>Teilnehmenden</b> bewegen sich dank dem Projekt auch im Alltag häufiger und stärken so ihre physische Gesundheit (Verhalten langfristig)	Anteil	40% der Teilnehmenden	Befragung der Teilnehmenden am Anfang und am Ende des Projekts
	Häufigkeit	Wöchentlich	
	Dauer	150 Minuten	Medizinischer Check am Anfang und am Ende des Projekts
	Anteil	10% der Teilnehmenden haben bessere Werte (z. B. Blutdruck, Pulsfrequenz) als beim ersten medizinischen Check	
<b>Z7:</b> Im Vergleich zu anderen älteren Menschen stürzen die <b>Teilnehmenden</b> weniger (Verhalten langfristig)	Anteil, Dauer	Weniger als 25% der Teilnehmenden stürzen innerhalb eines Jahres (Schweizerische Gesundheitsbefragung 2012: 25% der über 65-Jährigen stürzen einmal jährlich)	Befragung der Teilnehmenden
<b>Z8:</b> Die <b>Teilnehmenden</b> treffen sich auch ausserhalb des Projekts mit anderen Teilnehmenden und stärken so ihre psychische Gesundheit (Verhalten langfristig)	Anteil	30% der Teilnehmenden treffen sich ausserhalb des Projekts	Befragung der Teilnehmenden
	Anteil	10% der Teilnehmenden weisen neu einen Wert von über 13 im WHO-Fragebogen zum psychischen Wohlbefinden auf (ein Wert von 13 im 25 Punkte umfassenden Fragebogen deutet auf eine Depression hin)	Medizinischer Check am Anfang und am Ende des Projekts

Quelle: eigene Darstellung

## 5 Glossar

### **Adressaten/-innen**

In diesem Evaluationsleitfaden verwenden wir den Begriff Adressaten/-innen für Personen, welchen die Ergebnisse und Erkenntnisse der Wirkungsevaluation kommuniziert werden.

### **Evaluation**

Systematische Sammlung und Analyse von nicht routinemässig verfügbaren Informationen über verschiedene Aspekte eines Projekts, einer Intervention und deren kritische Beurteilung unter Berücksichtigung verschiedener Perspektiven und gezielter Verwendung (sozial-)wissenschaftlicher Forschungsmethoden und Theorien.

### **Evaluationsdesign**

Ein Evaluationsdesign legt das Vorgehen fest, um Wirkungen zu beurteilen. Darin werden in der Regel die verschiedenen Vergleiche und das methodische Vorgehen festgelegt.

### **Evaluationsfrage**

Evaluationsfragen sind Fragestellungen, auf welche die Evaluation Antworten geben soll. Sie dienen als Leitlinien für eine zielgerichtete Evaluation.

### **Evaluationsmatrix**

In der Evaluationsmatrix werden die Evaluationsmethoden den Evaluationsfragen gegenübergestellt. Diese Übersicht soll sicherstellen, dass alle Evaluationsfragen mit den geplanten Methoden beantwortet werden können.

### **Evaluationsverantwortliche**

Grundsätzlich wird hier zwischen externer und interner Evaluation unterschieden. Die Wahl der Evaluationsverantwortlichen – organisationsexterne Fachpersonen im Falle der externen Evaluation oder interne Projektverantwortliche im Falle der internen Evaluation – hängt davon ab, welchem Zweck eine Evaluation dient, welches Ziel sie verfolgt und welche Fragen sie zu beantworten hat.

### **Evidenzbasiert**

Das Vorgehen beruht auf den besten verfügbaren (wissenschaftlichen) Informationen, ist transparent und nachvollziehbar.

### **Externe Evaluation**

Externe Evaluationen werden von externen Fachpersonen durchgeführt, die nicht in die Projektumsetzung einbezogen sind.

### **Formativ**

Bei formativen Evaluationen steht das Lernen im Vordergrund. Die Evaluationsergebnisse fliessen fortlaufend ins Projekt ein.

### **Impact**

Impacts beschreiben die indirekten längerfristigen Wirkungen des Projekts auf die Gesellschaft.

### **Indikator**

Ein Indikator ist eine empirisch messbare, beobachtbare oder analysierbare Dimension. Indikatoren dienen als Hilfsgrössen für die Beurteilung von (meist komplexen) Sachverhalten, die selbst nicht direkt gemessen oder bewertet werden können.

### **Input**

Die Inputs umfassen die für die Projektumsetzung notwendigen personellen, finanziellen und strukturellen bzw. organisatorischen Ressourcen.

### **Interne Evaluation**

Evaluation eines Projekts, die von Personen durchgeführt wird, die gleichzeitig mit dessen Umsetzung betraut sind.

### **Leistungsevaluation**

Die Leistungsevaluation konzentriert sich ausschliesslich auf die Outputs eines Projekts. Es wird beurteilt, welche Leistungen ein Projekt anbietet und wie diese von den Zielgruppen genutzt und akzeptiert werden.

### **Methoden**

Als Evaluationsmethoden kommen verschiedene qualitative und quantitative sozialwissenschaftliche Verfahren in Frage. Es kann zwischen Erhebungs- und Auswertungsmethoden unterschieden werden. Idealerweise werden qualitative und quantitative Methoden kombiniert (Methodenmix, Methodentriangulation).

### **Multiplikator**

Gewisse Projekte lösen die Wirkungen nicht direkt bei der Zielgruppe aus, sondern wirken indirekt über Multiplikatoren oder Mittler. In Projekten zur Förderung von ausreichender Bewegung und ausgewogener Ernährung bei Kindern und Jugendlichen handelt es sich um Hebammen, Stillberaterinnen, Ärzte und Ärztinnen, Mütter- und Väterberaterinnen, Lehrpersonen, Vereinsleitende usw.

### **Outcome**

Outcomes beschreiben Veränderungen, die das Projekt kurz- oder mittelfristig bei der Zielgruppe bzw. den Multiplikatoren bewirken will.

### **Output**

Outputs beschreiben die Leistungen des Projekts wie Beratungen, Kurse, Weiterbildungen, abgegebene Broschüren, Berichte, Flyer usw.

### **Pflichtenheft**

Ein Pflichtenheft dient externen Evaluatoren als Orientierungshilfe für die Erstellung einer Offerte. Das Pflichtenheft enthält eine Beschreibung des Projekts, idealerweise mit Wirkungsmodell, -zielen und -indikatoren. Weiter beschreibt das Pflichtenheft die Adressaten der Evaluation, den Evaluationszweck und die Evaluationsfragen. Hilfreich sind zudem erste Ideen zum methodischen Vorgehen sowie zu den anzustrebenden Vergleichen. Wichtig sind Angaben zum Budget, zum Arbeits- und Zeitplan sowie zu den Anforderungen an das Evaluationsteam.

### **Prozessevaluation**

Mit einer Prozessevaluation wird untersucht, wie ein Projekt umgesetzt wird und ob die für die Umsetzung eingesetzten Ressourcen, Organisation und Abläufe angemessen sind.

### **Ressourcen**

Personelle, organisatorische und finanzielle Mittel, die für die Projektumsetzung benötigt werden.

### **Soll-Wert**

Ein Soll-Wert ist ein quantitativer oder ein qualitativer Zielwert, der anhand eines Indikators festgestellt werden kann.

### **Summativ**

Bei einer summativen Evaluation erfolgt eine abschliessende Bewertung und Überprüfung der Zielerreichung bzw. Wirkungen des Projekts. Die Datenerhebung erfolgt aber idealerweise parallel zur Projektumsetzung.

### **Triangulation**

Triangulation bedeutet, dass entweder verschiedene quantitative und qualitative Methoden (Methodentriangulation) oder die Aussagen von verschiedenen Auskunftspersonen (Lehrpersonen, Eltern, Schüler/-innen) (Datentriangulation) oder verschiedene Vergleichsebenen (konzeptionelle Triangulation) kombiniert werden.

### **Umsetzung**

Im Projekt vorhandene Organisation und Prozesse, um bestimmte Leistungen zu erbringen (z.B. Entwicklung und Durchführung einer Weiterbildung).

### **Valorisierung**

Aufbereitung, Verbreitung und Nutzbarmachung von Erkenntnissen, Erfahrungen und Evaluationsergebnissen eines Projekts.

### **Vergleiche**

Vergleiche dienen dazu, ein Projekt in Bezug zu einer Vergleichsgrösse zu setzen. Bei Soll-Ist-Vergleichen stellen die Ziele des Projekts diese Vergleichsgrösse dar. Bei Vorher-Nachher-Vergleichen wird die Situation am Ende des Projekts mit der Situation vor dem Projekt verglichen. Eine Kontrollgruppe kann eine weitere Vergleichsgrösse darstellen, mit der die Situation der Zielgruppe des Projekts verglichen wird.

### **Wirkungsevaluation**

Eine Wirkungsevaluation untersucht die Outcomes bzw. die Wirkungskette, das heisst das Zusammenspiel zwischen Inputs, Umsetzung und Outputs, welche die Outcomes beeinflussen.

### **Wirkungskette**

Das Zusammenspiel zwischen den Ressourcen, den geplanten Massnahmen, den geplanten Leistungen sowie den direkten und indirekten Wirkungen wird als Wirkungskette bezeichnet.

### **Wirkungsmodell**

Beschreibung oder grafische Darstellung von Ursache-Wirkungs-Zusammenhängen in Bezug auf Interventionen in sozialräumlichen Systemen.

### **Ziele**

Die spezifischen, im Einzelnen definierten und operationalisierbaren Ziele eines Projekts.

### **Zielgruppen**

Unter Zielgruppen werden Personen verstanden, bei denen ein Projekt direkt kurz- oder mittelfristige Wirkungen auslösen soll. In Projekten zur Förderung von ausreichender Bewegung und ausgewogener Ernährung bei Kindern und Jugendlichen handelt es sich um Säuglinge, Kinder und Jugendliche. In vielen Projekten werden diese Wirkungen nicht direkt, sondern indirekt über Multiplikatoren erzielt.

# Anhang: Checkliste für die Planung einer Evaluation in quint-essenz

## Evaluationskonzept Projekt X

### 1. Ausgangslage und Kurzbeschreibung des zu evaluierenden Projekts/der Intervention

Beschreiben Sie die Grundzüge des zu evaluierenden Projekts sowie den Kontext, in welchem es umgesetzt wird (evtl. Übernahme der Zusammenfassung aus dem Konzept).

### 2. Evaluationszweck

Weshalb soll evaluiert werden? Wer soll welchen Nutzen aus der Evaluation ziehen? Welche Erkenntnisse würden wozu gebraucht?

### 3. Evaluationsgegenstand

Was genau soll evaluiert werden? Das gesamte Projekt? Ein einzelnes Angebot? Mit welchem Fokus (Prozesse? Ergebnisse? Wirtschaftlichkeit)?

### 4. Evaluationsfragen

Welche Fragen soll die Evaluation beantworten? Vermag die Beantwortung dieser Fragen den Evaluationszweck zu erfüllen? Auf welchem Wirkungsmodell basiert das Projekt und entsprechend die Evaluation (Basis: Ergebnismodell)?

### 5. Theoretische und empirische Basis

Auf welche wissenschaftlichen Theorien und Modelle stützt sich die Evaluation? Welches sind die relevanten Informationsträger für die Evaluation? Welche weiteren Datenquellen könnten genutzt werden, um ein möglichst komplettes Bild zu erhalten?

### 6. Design, Erhebungs- und Auswertungsmethoden

Mit welchen Methoden sollen die Fragen beantwortet werden? Wie ist die Evaluation angelegt (Vorher-Nachher-Design, Kontrollgruppen, ...)? Welche Evaluationsform ist vorgesehen (interne oder externe Evaluation; formativ oder summativ)? Stehen Aufwand und Nutzen in einem angemessenen Verhältnis?

### 7. Zeitplanung

Wann werden die Ergebnisse wofür gebraucht? Wann finden die Erhebungen und Auswertungen statt?

### 8. Finanzierung

Wie viel darf die Evaluation kosten? Sind die Evaluationskosten im Projektbudget enthalten? Wer trägt welche Kosten?

### 9. Organisation der Evaluation

Wer trägt die Verantwortung für die Evaluation? Wer ist mit welcher Rolle/Funktion involviert? Wie ist die Evaluation vernetzt?

### 10. Feldzugang

Wie wird der Feldzugang organisiert? Welche Fragen/Abklärungen sind offen? Wer ist Kontaktperson für die Betroffenen im Feld? Wie kommt die Evaluation zu ihren Daten? Woher kommen die Daten?

### 11. Valorisation

In welcher Form werden die Ergebnisse vorliegen? In welcher Form ist die Valorisation der Ergebnisse vorgesehen? Wer soll in welcher Form von den Ergebnissen profitieren können?

### 12. Evaluatoren/-innen/Kompetenzen/Aufträge

Welche Evaluatoren/-innen bzw. Evaluationsinstitutionen könnten für eine externe Evaluation in Frage kommen? Über welche spezifischen Kompetenzen (themenspezifisches Fachwissen, methodisches Know-how) müssen die Evaluatoren/-innen verfügen?

### 13. Weitere wichtige Aspekte

Gibt es Datenschutz-/rechtliche Fragen zu klären?

Wankdorfallee 5, CH-3014 Bern  
Tel. +41 31 350 04 04  
office.bern@promotionsante.ch

Avenue de la Gare 52, CH-1003 Lausanne  
Tel. +41 21 345 15 15  
office.lausanne@promotionsante.ch

[www.gesundheitsfoerderung.ch](http://www.gesundheitsfoerderung.ch)  
[www.promotionsante.ch](http://www.promotionsante.ch)  
[www.promozionesalute.ch](http://www.promozionesalute.ch)