

**Zeitschrift:** Schweizerische Zeitschrift für Forstwesen = Swiss forestry journal = Journal forestier suisse

**Herausgeber:** Schweizerischer Forstverein

**Band:** 171 (2020)

**Heft:** 6

  

**Artikel:** Impact? Outcome? Output? : Ein Beitrag zur Entwirrung der Wirkungskonfusion

**Autor:** Müller, Urs / Wilhelm, Sandra

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-1097314>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 01.05.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

# Impact? Outcome? Output?

## Ein Beitrag zur Entwirrung der Wirkungskonfusion

Urs Müller  
Sandra Wilhelm

Institut für Umwelt und Natürliche Ressourcen, Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (CH)\*  
anders kompetent GmbH (CH)

### Impact? Outcome? Output? Ein Beitrag zur Entwirrung der Wirkungskonfusion

Die Frage nach der Wirkung von Projekten ist allgegenwärtig, Wirkungsevaluationen boomen. Meist beschränken sich die Evaluationen jedoch auf vergleichsweise einfach quantifizierbare Leistungen wie die Anzahl von Besuchenden, Nutzerkennzahlen eines Angebots oder die «Markenbekanntheit» von Kampagnenslogans. Eigentliche Wirkungsevaluationen im Sinne der Erhebung erreichter Veränderungen sind ausserhalb von Forschungsprojekten selten. Grund dafür sind hauptsächlich Konfusionen rund um die Terminologien und Bedenken gegenüber dem Nutzen der Wirkungsevaluationen. Im Dialog mit Vertreterinnen und Vertretern von Förderinstitutionen und Akteuren der Projektpraxis haben wir ausgehend vom etablierten Input-Output-Outcome-Impact-Wirkungsmodell einen pragmatischen Ansatz entwickelt, der die Wirkungskonfusion entwirrt und Wirkungsevaluationen konstruktiv gestalten lässt. Der Ansatz ist seit 2017 in 10 Workshops der Stiftung Mercator Schweiz mit insgesamt 64 Projektbeteiligten und in diversen weiteren Coachings, Workshops und Weiterbildungen getestet und evaluiert worden. Kerngedanke des Ansatzes ist, dass bei der Verwendung von Wirkungsmodellen ein «Turnaround» von der Wirkungsevaluation hin zur Wirkungsorientierung vollzogen werden muss. Um dies leisten zu können, wurden die Begriffe dahingehend geschärft, dass Outcomes konsequent die direkten Wirkungen eines Projekts bezeichnen, während Impacts die indirekten, ausserhalb des Einflussbereichs eines Projekts stehenden Wirkungen umfassen. Wirkungsevaluationen können in der Folge pragmatisch, aussagekräftig und formativ durchgeführt werden. Denn für den Nachweis der direkten Wirkung eines Projekts kann primär auf den Grad der Erreichung der Outcome-Zielsetzungen fokussiert werden. Aufgrund unserer Erfahrungen sind wir überzeugt, dass die entwickelte Interpretation des Wirkungsmodells eine wirkungsorientierte Haltung fördert und dadurch einen Mehrwert sowohl für Projektleitende wie auch für die Förderinstitutionen darstellt.

**Keywords:** environmental communication, impact assessment, logic model, evaluation, outcome-orientation  
**doi:** 10.3188/szf.2020.0330

\* Grüentalstrasse 14, CH-8820 Wädenswil, E-Mail [urs.mueller@zhaw.ch](mailto:urs.mueller@zhaw.ch)

Die Frage nach der Wirkung von Umweltkommunikation und -bildung ist in letzter Zeit allgegenwärtig, das Thema der Wirkungsevaluation boomt regelrecht (vgl. Schober & Rauscher 2014). Es gibt kaum noch eine Projektförderung, ohne dass abschliessend eine Evaluation zu leisten ist. Kritische Stimmen sprechen angesichts dieser Entwicklung von «Evaluitis», «Evaluationsmania» oder von der «Inquisition zur Evaluation» (vgl. Balzer & Beywl 2018). Befeuert wurde der Boom in den Wirkungsevaluationen primär durch Förderinstitutionen wie Stiftungen oder die öffentliche Hand (Nicholls 2009). Sie fordern vermehrt Nachweise darüber, welche Wirkungen die von ihnen unterstützten Projekte haben. Während Stiftungen im Prinzip selbst entscheiden können, ob sie Wirkungsnach-

weise verlangen – einige tun dies, andere nicht –, wächst bei der öffentlichen Hand der Legitimationsdruck ihren «Geldgebern» gegenüber: den Steuerzahlern. Wirkungsevaluationen dienen aus dieser Perspektive dem Zweck, den «Return on Investment» aufzuzeigen und die Geldvergabe zu legitimieren (vgl. Hall & Millo 2018, Then et al 2017).

Insbesondere grosse und aufwendige Sensibilisierungskampagnen der öffentlichen Hand rücken von Zeit zu Zeit ins Licht der Öffentlichkeit. Kritische Stimmen hinterfragen den Nutzen der investierten Gelder. Ein häufiger Gegenstand solcher kontroverser Diskussionen sind Kommunikationskampagnen zur Gesundheitsprävention wie die «Smoke free»-Präventionskampagne des Bundesamts für Gesundheit (BAG). Während Kritiker von «her-



**Abb 1** Impression aus der Ausstellung «Erdreich – der Schatz unter unseren Füssen». Was ist die Wirkung solcher Umweltkommunikationsprojekte? Foto: Erich Stutz

ausgeworfenem Geld» sprechen, beteuert das BAG mit Verweis auf die Wirkungsevaluation, die Kampagne habe eine grosse Bekanntheit erzielt.<sup>1</sup> Das Beispiel deutet die Konfusion in den Wirkungsdebatten an: Wovon ist eigentlich die Rede, wenn wir über Wirkungen diskutieren? Die kritischen Stimmen dürften kaum besänftigt sein, wenn das BAG auf die gesteigerte Bekanntheit der Kampagne verweist. Aber auch das BAG selbst gibt sich wohl kaum mit der Steigerung der «Markenbekanntheit» zufrieden.

Gleiches gilt für die Akteure der Umweltkommunikation (vgl. Grosse Ophoff 2009). Sie wollen für Themen sensibilisieren, Motivation fördern, Einstellungen und Handlungsweisen verändern – und dies möglichst nicht nur kurz-, sondern langfristig (Abbildung 1). Wer sich für die Umwelt einsetzt, will wissen, ob das Engagement letztlich etwas bewirkt, und verfügt grundsätzlich über ein intrinsisch motiviertes Interesse, aus Erfahrungen zu lernen und sich zu verbessern. Freilich sind auch die Akteure der Umweltkommunikation nicht davor gefeit, Rechenschaft über die Mittelverwendung abzulegen, sprich: Wirkungsevaluationen durchzuführen. Aufgrund der herrschenden Konfusion rund um Wirkungsbegriffe und Evaluationsansätze weichen die unterschiedlichen Interessen und Erwartungen an Wirkungsevaluationen oft voneinander ab. Gerade kleinere Akteure der Umweltkommunikation schauen mit Sorgen auf die zunehmende «Evaluitis». Wir möchten in diesem Artikel aufzeigen, dass eine Entwirrung der herrschenden Wirkungskonfusion sämtlichen Akteuren und letztlich vor allem auch der (Umwelt-)Wirkung dient.

## Das Unbehagen mit der Wirkung

Trotz – oder gerade wegen – der wachsenden «Evaluitis» herrscht in der Praxis, insbesondere jener der Umweltkommunikation und -bildung, ein beträchtliches Unbehagen gegenüber Wirkungsevaluationen. Die Bedenken lassen sich auf folgende Kritikpunkte kondensieren:

- **Unklare Zeiträume:** Wirkungen von Massnahmen können Tage, Wochen oder auch erst Jahre nach einer Intervention eintreten. Sie können Jahre, Wochen oder auch nur einen Tag anhalten (Imhof 2016). Sensibilisierungs- oder Bildungsangebote erzielen gewisse Wirkungen – wenn überhaupt – oft erst sehr langfristig. Es stellt sich die Frage, wie angesichts solch langfristiger Zusammenhänge Wirkungen auf ein konkretes Projekt zurückgeführt werden sollen.
- **Schwierige Beobachtbarkeit:** Während die Teilnahme an einem Angebot oder die Nutzung von bestimmten Leistungen wie die Anzahl der Downloads einer Broschüre einfach zu beobachten und zu messen sind, lässt sich beispielsweise die Förderung einer Motivation, eine Einstellungs- oder langfristige Verhaltensänderung schwerer beobachten – so die Befürchtung.
- **Grosse Kosten:** Wirkungsmessungen können sehr aufwendig werden, insbesondere wenn mit Kon-

<sup>1</sup> KNOPF S (2015) Rauchverbot, Anti-Raucher-Kampagne – was wirkt? Tages Anzeiger vom 16.2.2015. [www.tagesanzeiger.ch/schweiz/standard/Rauchverbot-AntiRaucherKampagne--was-wirkt/story/19387847](http://www.tagesanzeiger.ch/schweiz/standard/Rauchverbot-AntiRaucherKampagne--was-wirkt/story/19387847) (7.7.2020)



Abb 2 Teilnehmende eines Workshops arbeiten an der Wirkungslogik ihres Projekts.

Foto: Daniel Burkart

trollgruppen oder Vor- und Nachbefragungen evaluiert wird (vgl. Döring & Bortz 2016). Wirkungsanalysen von Umweltkommunikation oder -bildung münden derart fast zwangsläufig in grössere Forschungsvorhaben (vgl. Imhof 2016, Kamber 1999), bei denen versucht wird, «rigoros» den Impact eines Projekts zu identifizieren (Meyer et al 2008). Dabei wird zweifelsfrei sehr genau gemessen, jedoch bleibt unklar, weshalb etwas gemessen wird. Gerade kleinere Nichtregierungsorganisationen, die kaum Mittel für aufwendige Evaluationen haben, benötigen fokussierte Ansätze.

- Vereinfachende Kausalitäten: Eine bestimmte Wirkung kann, so die Kritik, auf unzählige Einflussfaktoren zurückzuführen sein. Insbesondere bei Umweltbildungs- und Umweltkommunikationsangeboten wird bezweifelt, dass einfache kausale Beziehungen zwischen einem Angebot und seinen Wirkungen, beispielsweise einer Verhaltensänderung, festgestellt werden können. Kausalitäten nach einer Intervention zu identifizieren und zu belegen, bedarf elaborierter Methoden (Kehl et al 2012).

- Ökonomisierung des Nichtökonomischen: Gerade Evaluationsansätze, die den «Return on Investment» nachweisen wollen, führen zur Kritik, soziale, kulturelle oder ökologische Leistungen zu ökonomisieren bzw. zu monetarisieren (vgl. Werle 2010). Zu einer bekannten Zielscheibe wurde das im Zuge des Bologna-Prozesses reformierte Bildungssystem, in dem der Kompetenzerwerb in der international vergleichbaren Währung ECTS (European Credit Transfer System) abgerechnet wird (Faulstich & Zeuner 2015).

Diese Bedenken und Widerstände gegenüber Wirkungsevaluationen führen dazu, dass sich Erhebungen auf einfach quantifizierbare «Wirkungen», beispielsweise die Anzahl von Besuchenden und ihre

Zufriedenheit, beschränken. Weitergehende (Wirkungs-)Evaluationen werden ausserhalb von grossen Forschungsprojekten kaum durchgeführt (vgl. West 2015).

## Wirkung praxisorientiert denken

Wir möchten im Folgenden aufzeigen, dass das Unbehagen der Praxis gegenüber Wirkungsevaluationen primär durch eine bislang wenig geklärte, diffuse und dadurch konfuse Verwendung zentraler Wirkungsbegriffe bedingt ist. Einer Manifestation dieses Problems sind wir bereits eingangs im Beispiel der «Smoke free»-Kampagne begegnet: Handelt es sich bei der Bekanntheit einer Kampagne wirklich um deren Wirkung? Unser Ansatz geht davon aus, dass eine geschärfte Terminologie solche Fragen beantworten und die oben genannten Kritikpunkte gegenüber Wirkungsanalysen weitgehend auflösen kann. Wir entwickelten den Ansatz im Verlauf verschiedener angewandter Forschungs- und Entwicklungsprojekte (u.a. Müller & Bättig-Frey 2016, Müller & Meier 2018) und unterzogen ihn einem umfassenden Praxistest: Im Austausch mit den vier grössten privaten Umweltbildungsanbietern der Schweiz (Praktischer Umweltschutz Schweiz, sanu future learning, Stiftung SILVIVA und WWF Schweiz) wurde der Ansatz auf Kursangebote angewendet und getestet. Aus dem Praxistest resultierte eine Arbeitshilfe in deutscher und französischer Sprache (Müller & Wilhelm 2017, Müller & Wilhelm 2018). Seit 2017 werden mithilfe des Ansatzes Projektleitende unterstützt, die bei der Stiftung Mercator Schweiz ein Gesuch einreichen.<sup>2</sup> Bislang wurden 10 Workshops durchgeführt, die von insgesamt 64 Projektleitenden mit 49 verschiedenen Projekten genutzt wurden. Als Kursunterlage wird eine leicht adaptierte Version der erwähnten Arbeitshilfe verwendet (Abbildung 2). Die Workshops wurden jeweils zum Schluss evaluiert, wobei insbesondere der Nutzen des Angebots und das Verbesserungspotenzial interessierte.

Unser Ansatz erfindet das Rad nicht neu. Er basiert bewusst auf bekannten und etablierten logischen Wirkungsmodellen, um möglichst breit anschlussfähig zu sein. Logische Wirkungsmodelle werden seit den 1960er-Jahren vor allem im Kontext der Entwicklungszusammenarbeit eingesetzt. Sie sollen den Zusammenhang zwischen den Ressourcen, die in ein Projekt investiert werden, den Aktivitäten und Resultaten, die im Projekt geleistet werden, und den bezweckten Wirkungen verdeutlichen (vgl. W.K. Kellogg Foundation 1998). Über den Einsatz der Wirkungsmodelle lässt sich die Wirkungs-

<sup>2</sup> [www.stiftung-mercator.ch/de/veranstaltungen/projekte-mit-wirkung](http://www.stiftung-mercator.ch/de/veranstaltungen/projekte-mit-wirkung) (7.7.2020)



**Abb 3** Das Input-Output-Outcome-Impact-Wirkungsmodell (IOOI-Modell) in der Übersicht. Grafik: Erich Stutz

evaluation auf einem theoretischen Fundament abstützen. Denn im Wirkungsmodell werden einerseits die theoretischen Annahmen veranschaulicht, wie ein Projekt wirken soll (die erhofften Wirkungskausalitäten), andererseits erlaubt die Formulierung der Wirkungsziele eine nachvollziehbare Evaluation im Sinne der Überprüfung der Zielerreichung bzw. der effektiven Wirkungskausalitäten (Balthasar & Fässler 2017). Verschiedene Förderstiftungen, zunehmend auch Institutionen der öffentlichen Hand, verlangen bei Projekteingaben ein Wirkungsmodell (vgl. Stiftung Zewo 2013, Kurz & Kubek 2017). Die Schweizerische Evaluationsgesellschaft SEVAL fördert diese Entwicklung durch die Erwähnung in ihren Evaluationsstandards, dass sich ein Evaluationskonzept, «wenn angebracht, an einem Wirkmodell des Evaluationsgegenstandes» orientiert (SEVAL 2016: 5).

### Die Wirkungskonfusion entwirren

Unter den verschiedenen möglichen Wirkungsmodellen haben wir uns für ein einfaches Input-Output-Outcome-Impact-Modell (IOOI) entschieden (Abbildung 3). Als Input werden die Ressourcen bezeichnet, die ein Projekt benötigt und dank derer die Outputs realisiert werden können. Unter den Outputs werden die Leistungen verstanden, die im Projekt erbracht werden. Es handelt sich

dabei um Angebote oder Produkte, die im Projektverlauf realisiert werden (z.B. Drucksachen, Veranstaltungen usw.). Dank den Outputs können die angestrebten Outcomes erreicht werden. Outcomes definieren wir als die direkten Wirkungen eines Projekts. Es sind die Veränderungen, die im Einflussbereich eines Projekts liegen und die dank den Outputs erreicht werden. Dies können zum Beispiel Kompetenzen sein, die bei der Zielgruppe entwickelt werden, oder Handlungen, die ausgelöst werden. Als Impact werden schliesslich die indirekten oder langfristigen Wirkungen eines Projekts verstanden, die Wirkungen, auf die ein Projekt hinarbeitet. Im Unterschied zu den Outcome-Zielen können Impact-Ziele nicht direkt erreicht werden, da ihre Erreichung von Faktoren abhängt, die ausserhalb des direkten Einflussbereichs liegen. Outcomes und Impacts zusammen machen die Wirkungen eines Projekts aus. Mithilfe des Modells lassen sich Wirkungen von Leistungen abgrenzen.

Das IOOI-Modell, wie wir es verwenden, grenzt sich in vermeintlich kleinen, jedoch bedeutenden Punkten von anderen Wirkungsmodellen und deren Interpretation ab. Während Wirkungslogiken oft eine zusätzliche Ebene «Aktivitäten» (Stiftung Zewo 2013, Schober & Rauscher 2014) oder «Umsetzungen» (DOJ 2016) zwischen Input und Output schalten, um die Leistungserstellung, die zu den Outputs führt, abbilden zu können, verzichten wir auf diese Zwischenebene. Es hat sich in den praktischen Anwendungen gezeigt, dass Aktivitäten inhaltlich nicht scharf von Outputs abgrenzbar sind und dadurch zu Redundanzen oder wiederum zu Konfusionen führen. Wird die Zwischenebene weggelassen, vereinfacht sich die Arbeit mit der Wirkungslogik (vgl. Müller & Bättig-Frey 2016). Aus dem gleichen Grund wird auch darauf verzichtet, die Outcome-Ebene weiter zu strukturieren wie dies beispielsweise in Kurz & Kubek (2017) mit den Stufen «Veränderungen im Bewusstsein», «Veränderungen im Handeln» und «Veränderungen in der Lebenslage» der Fall ist. Diese Stufen sind in dieser Art und Abfolge nicht generell relevant, denn nicht jedes Projekt zielt darauf ab, die Lebenslage seiner Zielgruppe zu verändern. Natürlich kann die besagte Stufe in solchen Fällen auch weggedacht werden. Unsere Erfahrungen haben jedoch gezeigt, dass die Vorgabe dazu führt, Wirkungsziele und deren Zusammenhang in die Schablone einpassen zu wollen, auch wenn dies keinen Sinn ergibt. Es soll bei der Arbeit mit der Wirkungslogik nicht darum gehen, die Wirkungslogik richtig auszufüllen, sondern durch sie Projekte zu verbessern. Erst diese formative Haltung wirkt sinnstiftend und führt zu Offenheit gegenüber Wirkungsevaluationen.

Weiter haben wir uns aufgrund der Anregungen der Praxispartner dazu entschieden, die Definitionen von Outcome und Impact rein formal zu be-

gründen. Während Outcomes oft als Wirkungen bei der Zielgruppe und Impacts als Wirkungen in der Gesellschaft oder der Umwelt definiert sind (z.B. Stiftung Zewo 2013, Kurz & Kubek 2017), fokussieren wir bei unserer Verwendung von Outcomes und Impact stärker auf das formale Merkmal der Kausalität. Outcomes bezeichnen die direkt durch die Outputs bewirkten Veränderungen, während der Impact die indirekten, durch weitere Faktoren beeinflussten Wirkungen ausmacht (vgl. ansatzweise auch Blockhaus 2010). Outcomes können sich auf die Zielgruppe beziehen, sie können jedoch auch Veränderungen in Umwelt oder Gesellschaft bezeichnen, sofern diese Veränderungen direkte Wirkungen der Projektintervention, das heisst der Outputs, sind. Ebenso sind Impacts in der Tat oft Wirkungen in der Gesellschaft oder Umwelt, jedoch kann ein Impact-Ziel auch eine Veränderung bei der Zielgruppe umfassen, nämlich dann, wenn diese Veränderung nicht direkt durch die Projektintervention erfolgt, sondern von weiteren Faktoren abhängig ist. Von der wirkungsorientierten Projektplanung her betrachtet, kann ein Projekt dank der inhaltlichen Offenheit der Wirkungsbegriffe konsequent auf seine direkte Wirkung hin geplant werden, die über die Zielgruppe hinausgehen kann. Die Einschränkung, dass ein Outcome per Definition auf Veränderungen in der Zielgruppe beschränkt bleibt, während Impacts per Definition immer auf Umwelt und Gesellschaft gerichtet sind, entfällt. Von der Evaluation her betrachtet liefert die Evaluation der Outcome-Ziele den Nachweis der (im Prinzip) kausal bewirkten Veränderungen.

### **Wirkungsevaluation bedingt Wirkungsorientierung**

Dieses oben geschärfte Verständnis von direkten und indirekten Wirkungen eines Projekts führt in der Konsequenz zu einem «Turnaround» in der Wirkungsevaluation. Die Frage nach den erreichten Wirkungen setzt jene nach den angestrebten Wirkungen voraus. Wirkungsevaluationen sind nur dann sinnvoll, wenn ihnen Wirkungsorientierungen vorausgehen. Denn um sinnvolle Aussagen darüber machen zu können, was ein Projekt erreicht, muss im Projekt geklärt worden sein, was das Projekt überhaupt erreichen wollte und worauf es hinielte. Ein Beispiel soll dies veranschaulichen.

Das Umweltkommunikationsprojekt «Erdreich» (Abbildung 1) will die Bevölkerung dafür sensibilisieren, die Ressource «Boden» wertzuschätzen. Böden sollen nicht «wie Dreck» behandelt, es soll kein Quadratmeter dieser wertvollen Ressource achtlos überbaut werden. Wird eine solche Zielsetzung als Outcome verstanden, als direkte Wirkung des Projekts «Erdreich», offenbart sich, wie diffus – und

unrealistisch – die Zielsetzung ist. Wie viele Quadratmeter Boden weiterhin überbaut werden, hängt von vielem ab wie politischen Rahmenbedingungen oder Bodenpreisen. Auch wird das Projekt für sich genommen nicht erreichen können, dass die ganze Bevölkerung die Böden wertschätzt. Die genannten Zielsetzungen entsprechen eher einem möglichen Impact des Projekts, an den das Projekt nur einen kleinen Beitrag leistet. Um welchen Beitrag es sich dabei konkret handelt, ist die entscheidende Frage, die auf der Ebene der Outcome-Zielsetzungen zu klären ist. Die Outcome-Ziele sind die Veränderungen, die direkt durch das Projekt erreicht werden sollen. Sie beschreiben den unter den gegebenen Bedingungen möglichen Beitrag, den das Projekt an den Impact leisten kann. Outcome-Ziele werden aus der Perspektive der Planung so gesetzt, dass fokussiert darauf hingearbeitet wird, diese Ziele tatsächlich zu erreichen. Im Beispiel «Erdreich» wurden konkrete Ziele gesetzt, die sich auf die Zielgruppe von Schülerinnen und Schülern eingrenzen: Mindestens 80 Prozent der Schülerinnen und Schüler, die die Ausstellung besuchen, entwickeln eine positivere Beziehung zum Boden; mindestens 90 Prozent der Schülerinnen und Schüler können drei Argumente für den Wert des Bodens ausdrücken, und mindestens 50 Prozent der Schülerinnen und Schüler motivieren ihre Eltern zu einem Familienausflug in die Ausstellung.

Soll nun die direkte Wirkung des Projekts evaluiert und nachgewiesen werden, bedeutet dies eine Überprüfung, ob bzw. in welchem Umfang die angestrebten Outcome-Ziele erreicht wurden. Selbstverständlich können auch Aspekte auf Impact-Ebene evaluiert werden. Anhand statistischer Daten lassen sich beispielsweise einfach Aussagen über die Veränderung des Bodenverbrauchs anstellen. Entscheidend ist einfach, dass Impact-Analysen keine Aussage über die direkte Wirkung eines Projekts zulassen, da Impacts ausserhalb seines kausalen Einflussbereichs liegen.

### **Bewährung in der Praxis**

Das neu interpretierte IOOI-Modell hat sich für die Anwenderinnen und Anwender, die bislang in den Workshops, Beratungen oder selbstständig damit gearbeitet haben, als nützliches Werkzeug erwiesen. Die oben geäusserten Bedenken gegenüber Wirkungsevaluationen konnten bei den Involvierten stark gemindert werden. Die Problematik der schwierig zu identifizierenden Kausalitäten und der unbestimmten Zeiträume, in denen sich eine Wirkung manifestiert, wird umgedreht, da die Differenzierung in direkte und indirekte Wirkungsziele – den Outcomes und Impacts – explizit in der wirkungslogischen Projektplanung vorweggenommen wird.



Abb 4 Nutzen der Wirkungsorientierung. Grafik: Erich Stutz

In der Planung wird überlegt, was bei wem bis wann bewirkt werden soll. Veränderungen, die über die kontrollierbaren Kausalitäten hinausgehen, rücken aus dem Fokus der direkten Wirkungen hin zum Impact.

Die Arbeit mit dem Wirkungsmodell macht Wirkungen beobachtbar, indem bereits in der Projektplanung berücksichtigt wird, wie Wirkungen sichtbar werden. Für ein wirkungsorientiertes Projekt muss überlegt werden, wie sich beispielsweise eine Einstellungsveränderung oder eine Sensibilisierung äussert. Ohne eine klare, «smarte» Vorstellung von den Outcome-Zielen kann auch nicht kohärent auf diese hingearbeitet werden. Was den Aufwand der Evaluation betrifft, so ist dieser nicht per se kleiner, nur weil wirkungsorientiert geplant wird. Jedoch werden ausufernde Kosten unfokussierter Evaluationen verhindert, weil die Wirkungsevaluation als Überprüfung der Zielerreichung durchgeführt werden kann. Schliesslich ist auch der letzte Kritikpunkt, jener nach der Ökonomisierung der Leistungen und Wirkungen, entkräftet, da das Modell keine Vorgaben macht, ob Wirkungen in einer quantifizierten «Währung» gemessen werden.

Aber nicht nur das Unbehagen in den genannten Punkten wird durch den wirkungsorientierten Ansatz gemildert, er erzeugt darüber hinaus einen klaren Nutzen in mehrfacher Hinsicht (Abbildung 4).

- Die Unterscheidung in Leistungen und Wirkungen erleichtert das gemeinsame Verständnis al-

ler Projektbeteiligten über den Erfolg eines Projekts und macht transparent, welche direkten Wirkungen erwartet werden können. Dieses differenzierte Verständnis des Projekterfolgs stellt die Grundlage dar, um die Leistungen und Wirkungen beurteilen zu können.

- Die Arbeit mit der Wirkungslogik hilft, den Einflussbereich eines Projekts fokussierter in den Blick zu nehmen. Die Outcome-Ziele bilden den Kern, auf den im Rahmen der Möglichkeiten hingearbeitet werden soll und kann.
- Aus den Outcome-Zielen können die nötigen Leistungen (Outputs), die es zur Erreichung der angestrebten Wirkung braucht, gezielt und begründet abgeleitet werden. Projekte werden effektiver.
- Ressourcen können dank der Wirkungslogik zielgerichteter und damit auch effizienter eingesetzt werden. Der Input, den es für die optimale Wirkung braucht, wird nachvollziehbarer. «Unnötiger Ballast», das heisst Leistungen, die in keinem direkten Zusammenhang zur angestrebten Wirkung stehen, kann identifiziert und reduziert werden.
- Ein wirkungsorientierter Projektaufbau erleichtert die Kommunikation und das Marketing, da die Outcome-Ebene dem direkten Nutzen eines Projekts für die Zielgruppe entspricht.
- Schliesslich erleichtert die Wirkungsorientierung strategische Entscheide: Die Unterscheidung von Outcome und Impact macht deutlich, auf welche langfristigen Ziele hingearbeitet wird. Projekte können somit besser in den grösseren Zusammenhang einer Organisationsstrategie gestellt werden.

## Diskussion und Ausblick

Wir wollten aufzeigen, dass sich die Frage «Was bewirkt Umweltkommunikation?» sinnvoll nur über die Gegenfrage «Was soll Umweltkommunikation bewirken?» beantworten lässt. Die angestrebten Wirkungen sind bereits in der Projektplanung präzise und begründet zu setzen. Die Unterscheidung von direkten Wirkungen (Outcomes) und indirekten oder langfristigen Wirkungen (Impacts) hilft dabei, den direkten Einflussbereich eines Projekts fass- und sichtbar zu machen. Die Leistungen (Outputs) werden auf die angestrebten Wirkungen ausgerichtet. Projekte werden dadurch fokussiert, effektiv und effizient. Schliesslich ermöglicht die Evaluation der Erreichung der Outcome-Ziele eine aussagekräftige, theoretisch begründete Wirkungsevaluation.

Die positiven Erfahrungen, die aus der Anwendung des Modells in der Praxis gewonnen wurden, dürfen nicht darüber hinwegtäuschen, dass die skizzierte Wirkungsorientierung für viele Organisationen einen beträchtlichen «kulturellen Wandel» bedeutet. Wirkungsorientierung steht für einen Paradigmenwechsel in der Denkweise der Projektpla-

nung und -förderung: vom Denken in Angeboten und Leistungen hin zum Denken in Wirkungen und Zielgruppenorientierung, von der outputorientierten Projektplanung hin zur outcomeorientierten. Wandel bringt immer auch (Initial-)Aufwand und Verunsicherungen mit sich. Die wirkungsorientierte Denkweise bedeutet einen zusätzlichen Aufwand in der Projektkonzeption, was alle bestätigen, die bei Projekteingaben bereits Wirkungslogiken erstellen mussten. Zwar lässt sich versprechen, dass der Initialaufwand durch effektivere und effizientere Projekte und fokussierte Wirkungsevaluationen aufgewogen wird. Nichtsdestotrotz müssen die nötigen Ressourcen in der Initialphase vorhanden sein. Gerade organisatorische Rahmenbedingungen und Kontextfaktoren des Berufsalltags beeinflussen stark, wie intensiv sich Projektleitende auf diese Denkweise einlassen können. Deshalb ist es zentral, dass die wirkungsorientierte Haltung von allen Projektbeteiligten, insbesondere jenen, die über die Ressourcenausstattung entscheiden, getragen und gelebt wird.

Der Wandel lässt zudem neue Verunsicherungen an die Stelle der alten Bedenken treten. Die Feinarbeit an den Zielen kann Befürchtungen wecken, Projektmanagement werde zu einem «kleinkrämerischen Mikromanagement». Werden Leistungen und Ziele in Wirkungslogiken eingegossen, mag dies die Angst nähren, im Verlaufe der Projektlaufzeit nicht flexibel mit Umfeldveränderungen umgehen zu können. Zudem mag der eine oder andere sich dagegen sträuben, Ziele allzu ambitioniert schwarz auf weiss zu formulieren, solange unklar ist, wie ein Auftraggeber oder eine Förderinstitution reagiert, wenn die versprochenen Wirkungen nicht eintreten. Für Organisationen, die sich traditionellerweise über Leistungen, zum Beispiel Umweltunterricht oder Umweltkommunikation, definieren, kann das wirkungsorientierte Denken gar das eigene Selbstverständnis infrage stellen. Werden die Outputs konsequent aus den angestrebten Wirkungen abgeleitet, zeigt sich unter Umständen, dass es entweder ziel führende oder effizientere Leistungen gibt, um bestimmte Ziele zu erreichen.

In den zahlreichen Projektbegleitungen haben wir eines festgestellt: Alle Akteure wollen letztlich Wirkung erzielen, durch ihre Arbeit und ihr Engagement etwas bewirken. Die Motivation für ein wirkungsorientiertes Vorgehen ist grundsätzlich gegeben, aber die Unsicherheiten und Konfusionen sind noch nicht ausgeräumt. Die vorgestellte Methode der Wirkungsorientierung ist ein fruchtbares Instrument, wie mehr Wirkung erzielt werden kann. Der Umgang damit muss sich freilich noch breiter etablieren. Eine Abkehr von der Praxis gewisser Förderinstitutionen, bei Auftragserteilung eine Leistungsvereinbarung abzuschliessen, bei Auftragsende aber einen Wirkungsnachweis einzufordern, wäre dazu ein wichtiger Schritt. Wenn Förderinstitutionen

Wirkungsevaluationen einfordern, so sollen sie auch Wirkungsvereinbarungen eingehen. Ein Modell, das in diese Richtung geht, führt gerade die Sektion Umweltbildung des Bundesamts für Umwelt (BAFU) ein (Müller & Wilhelm 2020). Projektgesuche sind als durchgehende wirkungslogische Kette vom Impact (der Vision) bis zum Input (Budget) einzureichen. Die Auftragserteilung erfolgt primär aufgrund der Outcomes, der direkten Wirkungen, die das BAFU erstrebens- und unterstützenswert hält. Selbstverständlich sind auch die geplanten Leistungen, die Projekt-Outputs, im Gesuch zu nennen und in den Berichten zu rapportieren. Aber entgegen der Idee der Leistungsvereinbarungen, in denen die Leistungen der Vereinbarung entsprechend zu erbringen sind, ist es bei der Wirkungsvereinbarung möglich oder gar erwünscht, dass sich die Outputs im Projektverlauf ändern, falls die Erreichung des Wirkungsziels dies erfordert. Das Instrument der Wirkungsorientierung dient im Sinne einer Lernkultur primär dem Zweck der Verbesserung der Projekte. Der gesamte Projektverlauf ist dank der formativen und dialogischen Wirkungsorientierung auf Wirkung und Sinnstiftung ausgerichtet. ■

*Eingereicht: 29. November 2019, akzeptiert (mit Review): 13. März 2020*

## Literatur

- BALTHASAR A, FÄSSLER S (2017)** Wirkungsmodelle: Ursprung, Erarbeitungsprozess, Möglichkeiten und Grenzen. *LeGes* 28: 285–308.
- BALZER L, BEYWL W (2018)** *Evaluiert – erweitertes Planungsbuch für Evaluationen im Bildungsbereich*. Bern: hep. 264 p.
- BLOCKHAUS R (2010)** *Corporate Citizenship planen und messen mit der iooi-Methode. Ein Leitfaden für das gesellschaftliche Engagement von Unternehmen*. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung. 54 p.
- DOJ (2016)** *QUALITOOL – Darstellen. Planen. Bewerten*. Bern: Dachverband offene Kinder und Jugendarbeit. 36 p.
- DÖRING N, BORTZ J (2016)** *Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften*. Berlin: Springer. 1051 p.
- FAULSTICH P, ZEUNER C (2015)** *Ökonomisierung und Politisierung des Feldes der Erwachsenenbildung: die Rolle der Wissenschaft*. *Erziehungswissenschaft* 26: 25–35.
- GROSSE OPHOFF M (2009)** *Erfolgsfaktoren der Kommunikation von Natur- und Umweltthemen*. In: Brickwedde F et al, editors. *Natur – Nebensache, Luxus oder Kapital?* Osnabrück: Deutsche Bundesstiftung Umwelt. pp. 71–79.
- HALL M, MILLO, Y (2018)** *Choosing an accounting method to explain public policy: social return on investment and UK non-profit sector policy*. *Eur Account Rev* 27: 339–361.
- IMHOF A (2016)** *Outdoorlernen. Wirksamkeitsvergleich von Umweltunterricht innerhalb und ausserhalb des Schulzimmers am Beispiel des Themenkomplexes Klimawandel*. Zürich: ETH Zürich, Dissertation 23328.
- KAMBER E (1999)** *Wirkungen der Bildungsarbeit im Stadtzürcher Wald auf den Alltag in Familie und Schule: ein Beitrag zur Wirkungsforschung*. *Schweiz Z Forstwes* 150: 370–377. doi: 10.3188/szf.1999.0370
- KEHL K, THEN V, MÜNSCHER R (2012)** *Social return on investment: auf dem Weg zu einem integrativen Ansatz der Wirkungsforschung*. In: Anheier HK, Schröer A, Then V, editors. *Soziale Investitionen*. Wiesbaden: Springer. pp. 313–331.

- KURZ B, KUBEK D (2017) *Kursbuch Wirkung*. Berlin: Phineo AG, 4 ed. 144 p.
- MEYER W, READE N, STOCKMANN R (2008) Rigorous impact evaluation – Wirkungsmessung in der Entwicklungszusammenarbeit. *Ökol Wirtsch* 23 (4): 23–24.
- MÜLLER U, BÄTTIG-FREY P (2016) Zürich isst: der Erlebnismonat rund um Ernährung, Umwelt und Genuss. *Evaluationsbericht*. Wädenswil: Zürcher Hochschule Angewandte Wissenschaften. 88 p.
- MÜLLER U, MEIER R (2018) *Schlussevaluation Wirkungsverstärkung Umweltunterricht*. Wädenswil: Zürcher Hochschule Angewandte Wissenschaften. 180 p.
- Müller U, Wilhelm S (2017) *Umweltbildung mit Wirkung – eine Arbeitshilfe*. Wädenswil: Zürcher Hochschule Angewandte Wissenschaften. 27 p.
- MÜLLER U, WILHELM S (2018) *Education à l'environnement et efficacité: un outil de travail*. Wädenswil: Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften. 27 p.
- MÜLLER U, WILHELM S (2020) *Umweltbildungsprojekte mit Wirkung – Anleitung für die Eingabe von Gesuchen und Offerten (in Erprobung)*. Bern: Bundesamt Umwelt. 26 p.
- NICHOLLS A (2009) 'We do good things, don't we?': 'Blended Value Accounting' in social entrepreneurship. *Account Org Soc* 34: 755–769.
- SCHOBER C, RAUSCHER O (2014) *Was ist Impact? Gesellschaftliche Wirkungen von (Nonprofit) Organisationen*. Wien: NPO & SE-Kompetenzzentrum. 52 p.
- SEVAL (2016) *Evaluationsstandards der Schweizerischen Evaluationsgesellschaft (SEVAL-Standards)*. Freiburg: Schweizerische Evaluationsgesellschaft. 7 p.
- STIFTUNG ZEWO (2013) *Wirkungsmessung für NPO*. Zürich: Stiftung Zewo. 24 p.
- THEN V, SCHOBER C, RAUSCHER O, KEHL K (2017) *Social return on investment analysis: measuring the impact of social investment*. Cham: Springer. 406 p.
- W.K. KELLOGG FOUNDATION (1998) *Logic model development guide*. Michigan: W.K. Kellogg Foundation. 71 p.
- WERLE E (2010) *Wirkungsforschung in der Sozialarbeit – Ökonomisierung oder neue Chance?* In: Fredersdorf F, Himmer M, editors. *Junge Sozialarbeitswissenschaft*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. pp. 125–134.
- WEST SE (2015) *Evaluation, or just data collection? An exploration of the evaluation practice of selected UK environmental educators*. *J Environ Educ* 46: 41–55.

## Impact? Outcome? Output? Une contribution visant à lever les confusions concernant les effets

La question relative aux effets des projets est omniprésente. Les évaluations des effets connaissent un véritable boom. Le plus souvent, ces évaluations se limitent à des prestations relativement simples à quantifier comme le nombre de visiteurs, les chiffres-clés des utilisateurs d'une offre ou la notoriété de slogans de campagne. Les vraies évaluations des effets dans le sens de la détermination des changements obtenus sont plutôt rares, en dehors de projets de recherche. La raison à cela réside principalement dans les confusions relatives à la terminologie et dans les réserves relatives à l'utilité des évaluations des effets. Dans le cadre d'entretiens avec des représentantes et des représentants d'institutions de promotion et d'acteurs de la pratique de projets, nous avons développé une approche pragmatique sur la base du modèle «input-output-output-outcome-impact» (iooi) établi, qui permet de lever les confusions relatives à l'effet et de représenter les évaluations des effets de manière constructive. Cette approche a été testée et évaluée, depuis 2017, dans le cadre de 10 ateliers de la Fondation Mercator Suisse totalisant 64 participants ainsi que dans divers autres coachings, ateliers et perfectionnements. L'idée maîtresse de cette approche est que l'utilisation de modèles d'effets doit être repensée, pour passer de l'évaluation des effets vers une orientation en fonction des effets. Pour cela, nous avons précisé l'utilisation de la notion d'outcome, afin que celle-ci désigne systématiquement les effets directs d'un projet, tandis que les impacts englobent les effets indirects, en dehors du domaine d'influence d'un projet. Les évaluations des effets peuvent alors être réalisées de manière pragmatique, significative et formative. Car il est possible de mettre prioritairement l'accent sur le degré de réalisation des objectifs d'outcome, pour l'attestation de l'effet direct d'un projet. Sur la base de notre expérience, nous sommes convaincus que l'interprétation développée du modèle iooi favorise une attitude orientée vers l'efficacité et représente une valeur ajoutée aussi bien pour les responsables de projets que pour les institutions de promotion.

## Impact? Outcome? Output? A contribution to creating clarity from impact confusion

The question of project effectiveness remains ever present. Impact assessments are experiencing a boom. In most instances, however, such surveys are limited to services that are comparatively easy to quantify, i.e. the number of visitors, key user figures for an offer or for the "brand awareness" of campaign slogans. Impact assessments that actually record or measure changes are a rarity outside of research projects. The main reason behind this is confusion about terminology and the concerns about the benefits of impact assessments. After working with representatives of funding bodies and actors in project work, we have developed a pragmatic approach based on the established input-output-output-impact model that brings clarity to impact confusion, and enables "impact assessments" to be presented constructively. This approach has been tested and evaluated since 2017 in 10 workshops involving a total of 64 project participants by the Mercator Foundation Switzerland as well as in various other coaching sessions, workshops and professional development courses. The core idea of the approach is that the use of logic models must undergo a turnaround from impact assessment to outcome focus. To achieve this, the expression "outcome" needed to become more narrowly defined to the effect that outcomes consistently denote the direct effects of a project, while impacts comprise indirect effects outside of the sphere of influence of a project. "Impact assessments" can now be carried out pragmatically, meaningfully and formatively. This is because, when it comes to verifying the direct outcome of a project, the focus can be primarily on the degree to which the outcome objectives have been achieved. Based on our experience, we are convinced that the developed interpretation of the logic model promotes an outcome-focused mindset and consequently represents added value, both for project leaders and funding bodies.