



# Leitfaden zur Entwicklung von Wirkungsmodellen

Wirksame Interventionen planen, darstellen und messen

Luzern, den 16. August 2024

**| Autorinnen und Autoren**

Dr. Oliver Bieri, Interface Politikstudien Forschung Beratung AG

Charlotte Schwegler, Interface Politikstudien Forschung Beratung AG

**| INTERFACE Politikstudien**

Forschung Beratung AG

Seidenhofstrasse 12

CH-6003 Luzern

Tel. +41 (0)41 226 04 26

Rue de Bourg 27

CH-1003 Lausanne

Tel. +41 (0)21 310 17 90

[www.interface-pol.ch](http://www.interface-pol.ch)

**| Auftraggeber**

Bundesamt für Umwelt (BAFU)

**| Projektleitung**

Lilith Wernli, Bundesamt für Umwelt (BAFU)

**| Begleitgruppe**

Baud-Lavigne, Marion	PVK	Rickli, Mathias	EFK
Berwert, Adrian	Innosuisse	Riser, Adrian	SECO
Diaz, Paula	BFE	Rosemann, Nils	EDA/DEZA
Griessen, Roger	Bundeskanzlei	Sivarajah, Abinaya	BFE
Hochuli, Gisela	BSV	Waardenburg, George	SBFI
Hug, Sven	SWR	Waldmann, Paul	Innosuisse
Jung, Vinzenz	BLW	Weber, Markus	BAG
Nigg, Reto	EDA/DEZA	Wittwer, Stefan	ARE
Ramseier, Ulrich	SECO		

**| Zitiervorschlag**

Bieri, Oliver; Schwegler, Charlotte (2024): Leitfaden zur Entwicklung von Wirkungsmodellen. Wirksame Interventionen planen, darstellen und messen. Interface Politikstudien Forschung Beratung AG, Luzern.

Dieser Leitfaden wurde im Auftrag des Bundesamtes für Umwelt (BAFU) verfasst. Für den Inhalt ist allein der Auftragnehmer verantwortlich.

<b>1. Ausgangslage und Ziele</b>	<b>4</b>
1.1 Für welche Ziele wurde der Leitfaden entwickelt?	4
1.2 Die Bedeutung von Wirkungsmodellen: Warum sind sie nützlich?	4
<b>2. Modul 1: Wirksame Interventionen planen</b>	<b>9</b>
2.1 Schritt 1: Problemanalyse	9
2.2 Schritt 2: Interventionshypothese	9
2.3 Schritt 3: Stakeholderanalyse	11
2.4 Schritt 4: Zielgruppe bestimmen und Verhaltensänderung (Outcome) definieren	11
2.5 Schritt 5: Übergeordnete Zielsetzung (Impact) definieren	12
2.6 Schritt 6: Kontext berücksichtigen	12
<b>3. Modul 2: Wirkungslogik darstellen</b>	<b>14</b>
3.1 Schritt 1: Impact festlegen	15
3.2 Schritt 2: Outcome bei Zielgruppen definieren	16
3.3 Schritt 3: Einbezug von Mittlern prüfen	17
3.4 Schritt 4: Outputs bestimmen	18
3.5 Schritt 5: Umsetzung/Aktivitäten definieren	19
3.6 Schritt 6: Input bestimmen	19
3.7 Schritt 7: Kontext der Wirkungsentfaltung beschreiben	19
3.8 Exkurs: Mehrstufige (komplexe) Modelle	21
<b>4. Modul 3: Wirkungen messen</b>	<b>23</b>
4.1 Schritt 1: Ziele formulieren	24
4.2 Schritt 2: Indikatoren und Soll-Werte definieren	25
4.3 Schritt 3: Datenquellen definieren	26
4.4 Schritt 4: Vergleichsebenen bestimmen und Wirkungen bewerten	26
<b>Anhang</b>	<b>27</b>
A 1 Beispiel 1: MONAMO	27
A 2 Beispiel 2: NAPA	32
A 3 Beispiel 3: Aktionsplan Holz	33

# 1. Ausgangslage und Ziele

Der vorliegende Leitfaden ist in drei inhaltliche Module gegliedert. An dieser Stelle zeigen wir zuerst die Ziele des Leitfadens und den Nutzen von Wirkungsmodellen auf. Im darauffolgenden «Modul 1» wird dargelegt, wie wirkungsvolle Interventionen auf der Basis von erkannten Problemlagen und deren Ursachen konzipiert werden können. Das zweite Modul erläutert, wie Wirkungszusammenhänge anhand von Wirkungsmodellen vereinfacht dargestellt werden können. Das dritte Modul widmet sich schliesslich der Messung von Wirkungen mit Hilfe von Zielen und Indikatoren.

## 1.1 Für welche Ziele wurde der Leitfaden entwickelt?

Der vorliegende Leitfaden soll Fachpersonen von Verwaltungen, Hochschulen, Stiftungen und Verbänden, Evaluationsexperten/-innen und mit Evaluation beauftragten Personen bei der Entwicklung und Gestaltung von Wirkungsmodellen unterstützen und verfolgt drei Zielsetzungen:

- Der Leitfaden soll dazu beitragen, das Verständnis und das Wissen zur Wirkungslogik von Programmen, Projekten und Massnahmen zu fördern.
- Der Leitfaden soll dabei helfen, Wirkungsmodelle grafisch ansprechend und verständlich zu formulieren. Dazu werden verschiedene Vorlagen mit einer einheitlichen Struktur und Farbgebung bereitgestellt.
- Der Leitfaden ist so konzipiert, dass er für den Politikzyklus angewendet werden kann. Er soll damit den gesamten Prozess bei der Erarbeitung von staatlichen Interventionen von der Formulierung von Zielen bis hin zur Überprüfung der Zielerreichung abdecken.

Der Leitfaden wurde von Interface Politikstudien Forschung Beratung im Auftrag des Bundesamts für Umwelt (BAFU), Abteilung Ökonomie und Innovation, zwischen Juni 2023 und April 2024 erarbeitet. Die Entwicklung des Leitfadens wurde durch eine Begleitgruppe unterstützt, in der Vertreterinnen und Vertreter von insgesamt 14 Bundesstellen mitgewirkt haben.<sup>1</sup> Die Mitglieder der Begleitgruppe haben in mehreren gemeinsamen Besprechungen Rückmeldungen zur Konzeption und zu den Inhalten des Leitfadens gegeben und die im Anhang aufgeführten Beispiele beigesteuert.

## 1.2 Die Bedeutung von Wirkungsmodellen: Warum sind sie nützlich?

In den letzten Jahren haben Wirkungsmodelle zunehmend an Bedeutung gewonnen, indem sie als Grundlage für die politische Steuerung und die Messung der Zielerreichung politischer Massnahmen dienen. Sie sind vereinfachte Darstellungen, welche die Beziehungen zwischen politischen Massnahmen, den daraus resultierenden Aktivitäten, den beabsichtigten oder unbeabsichtigten Wirkungen sowie schlussendlich der Messung der Zielerreichung aufzeigen. Sie können als Arbeits- und Analyseinstrument bei verschiedenen Fragestellungen eingesetzt werden:

- *Klärung von Zusammenhängen:* Wirkungsmodelle helfen dabei, komplexe Zusammenhänge zu verstehen und zu visualisieren, indem sie die Beziehungen zwischen politischen Massnahmen, Aktivitäten und Ergebnissen vereinfachen und aufzeigen. Sie

---

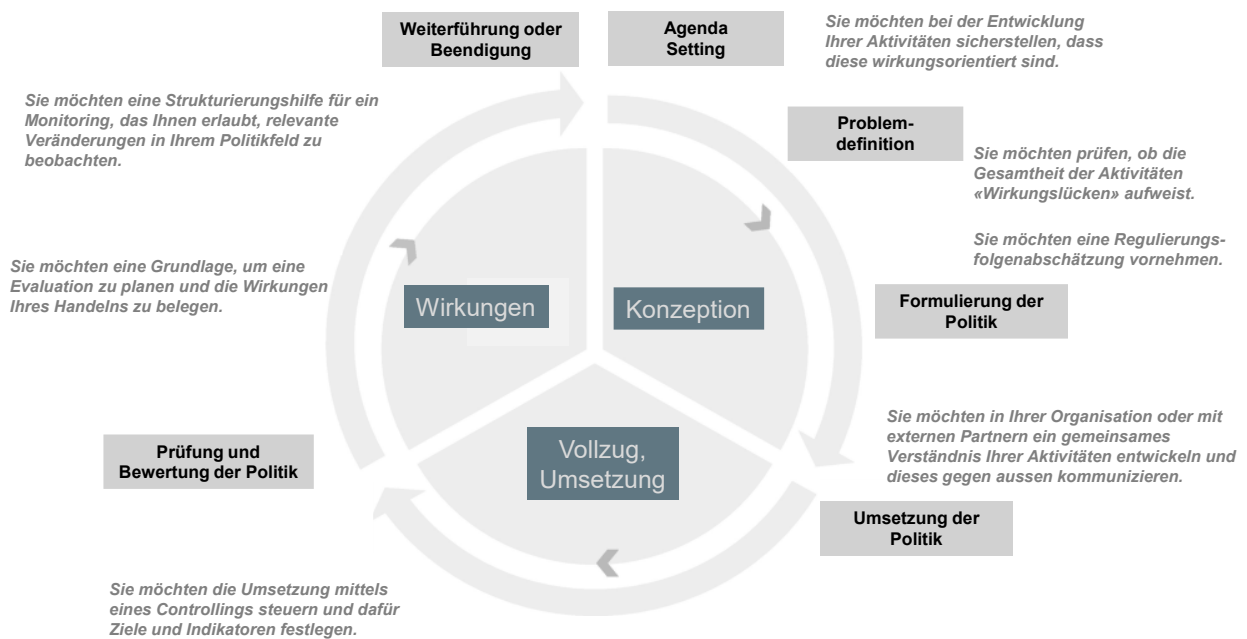
<sup>1</sup> In der Begleitgruppe vertretene Bundesstellen: ARE, BAFU, BFE, BK, BLW, BSV, EDA, EFK, Innosuisse, PVK, SBFI, SECO, SWR, BAG.

liefern damit Unterstützung bei der Problemanalyse und der Definition von Massnahmen.

- *Antizipation von Auswirkungen:* Wirkungsmodelle ermöglichen die Analyse der potenziellen Auswirkungen von politischen Entscheidungen (ex-ante), bevor diese umgesetzt werden, und unterstützen somit die Entscheidungsfindung beispielsweise bei der Volkswirtschaftlichen Beurteilung von Umweltmassnahmen (VOBU) oder der Regulierungsfolgenabschätzung (RFA).
- *Grundlage für Wirkungsmessung:* Wirkungsmodelle unterstützen die Formulierung von Zielen und Indikatoren auf verschiedenen Stufen der Wirkungsentfaltung und tragen somit zur Strukturierung der Wirkungsmessung bei.
- *Evaluierung von Politikmassnahmen:* Wirkungsmodelle dienen als Grundlage für die strukturierte Bewertung von politischen Massnahmen, um zu analysieren, ob die angestrebten Ziele erreicht wurden und welche Faktoren den Erfolg beeinflusst haben (Ex-post-Evaluationen).
- *Ressourcenoptimierung:* Durch die Analyse der Wirkungen mit Hilfe von Wirkungsmodellen kann der Einsatz von Ressourcen überprüft und optimiert werden. Anhand von Wirkungsmodellen können sowohl Informationen zur Effizienz (Wirtschaftlichkeit) als auch zur Effektivität (Wirksamkeit) gesammelt werden. Damit wird Entscheidungsträgern ermöglicht, Ressourcen gezielt dort einzusetzen, wo sie den grössten Nutzen und die höchste Wirkung erzielen können.
- *Kommunikation und Transparenz:* Wirkungsmodelle erleichtern die Kommunikation zwischen Verantwortlichen von Legislative und Exekutive, Fachexpertinnen und Fachexperten sowie der Öffentlichkeit, indem sie komplexe Informationen verständlich darstellen. Sie helfen damit, Transparenz zu schaffen, und unterstützen die fundierte Entscheidungsfindung.

Wirkungsmodelle erweisen sich in verschiedenen Phasen von politischen Prozessen als nützlich. Der politische Prozess wird in Darstellung D 1.1 anhand des Politikzyklus (Policy Cycle) dargestellt.

D 1.1: Nutzung von Wirkungsmodellen im Politikzyklus



Quelle: Herbert Brunold (BAG) in Zusammenarbeit mit Sarah Fässler und Manuela Oetterli (Interface, Luzern).<sup>2</sup>

Der Politikzyklus beschreibt im innersten Kreis die Phasen *Konzeption*, *Vollzug* (Umsetzung) und *Wirkungsentfaltung*, die eine öffentliche Politik durchläuft. In der Phase der *Konzeption* wird zuerst das Problem definiert und davon ausgehend eine beziehungsweise mehrere Interventionen konzipiert, die einen Beitrag zur Problemlösung leisten sollen. Für den *Vollzug*, beziehungsweise die Umsetzung der Intervention, werden Strukturen und Prozesse geschaffen, damit Leistungen erbracht werden können, die schliesslich zu einer Verhaltensänderung bei den Zielgruppen (*Wirkungsentfaltung*) führen sollen. Betrachtet man den äusseren Kreis des Politikzyklus, wird ersichtlich, in welchen Phasen und zu welchen Zwecken Wirkungsmodelle eine Unterstützung bieten können:

1. *Problemdefinition:* In dieser Phase helfen Wirkungsmodelle, Ursachen und Auswirkungen eines Problems zu verstehen sowie Zusammenhänge zwischen Handlungen und erwarteten Ergebnissen zu veranschaulichen, was bei der Festlegung von politischen Prioritäten unterstützt.
2. *Formulierung der Politik:* Das Arbeiten mit Wirkungsmodellen ermöglicht es, verschiedene politische Optionen zu analysieren, wirksame Interventionen zu planen und deren potenzielle Auswirkungen aufzuzeigen.
3. *Umsetzung der Politik:* Während der Umsetzung von politischen Massnahmen helfen Wirkungsmodelle dabei, den Fortschritt zu überwachen und sicherzustellen, dass die gewünschten Ergebnisse erreicht werden.
4. *Prüfung und Bewertung der Politik:* Wirkungsmodelle spielen in dieser Phase eine entscheidende Rolle, indem sie die Bewertung von Politikmassnahmen unterstützen.

<sup>2</sup> In: Balthasar, Andreas; Fässler, Sarah (2017): Wirkungsmodelle in der Evaluation: Ursprung, Erarbeitungsprozess, Chancen und Risiken. LeGes – Gesetzgebung & Evaluation, 28(2), S. 301–325.

Sie strukturieren die Wirkungsmessung und es kann aufgezeigt werden, inwieweit die angestrebten Ziele erreicht wurden.

Wirkungsmodelle sind aber auch als Arbeitsinstrument zu verstehen. Nicht selten werden die entwickelten Wirkungsmodelle im Verlauf ihrer Entstehung und Nutzung im Politikzyklus angepasst und weiterentwickelt. Sie dienen dazu, den Kreislauf zwischen politischer Strategieentwicklung, Wirkungsmessung und Strategieänderung oder -optimierung zu unterstützen. Damit bieten sie einen klaren Rahmen, um die Wirksamkeit von staatlichen Interventionen zu analysieren, und ermöglichen eine strukturierte Bewertung beziehungsweise Wirkungsmessung des politischen Handelns. Durch die eindeutige Darstellung von Ursache-Wirkung-Beziehungen sollen Wirkungsmodelle eine transparente und fundierte Entscheidungsfindung in der Bundesverwaltung unterstützen.

#### **I Herausforderungen und Lösungsansätze bei der Entwicklung von Wirkungsmodellen**

*Mittelweg zwischen Detaillierungsgrad und Komplexitätsreduktion:* Die Balance zwischen einer detaillierten Erfassung der Wirkungsmechanismen und einer vereinfachten, leicht verständlichen Darstellung stellt eine fortlaufende Herausforderung dar. Es gilt, die richtige Ebene der Komplexität zu finden, die sowohl die Nuancen der Wirkungsprozesse widerspiegelt als auch eine klare Kommunikation ermöglicht.

*Unterstützung zur Arbeit mit den Wirkungsmodellen und Initiierungsaufwand:* Die erfolgreiche Implementierung von Wirkungsmodellen erfordert nicht nur eine breite Akzeptanz, sondern auch eine kontinuierliche Unterstützung innerhalb der beteiligten Einheiten. Der initiale Aufwand zur Einführung und Schulung kann eine Herausforderung darstellen, die durch gezielte Unterstützungsmassnahmen bewältigt werden muss.

*Einbezug der wichtigsten Beteiligten und Betroffenen:* Die Einbindung aller relevanten Stakeholder in den Prozess der Wirkungsmodellentwicklung ist essenziell für die Validität und Akzeptanz der Modelle. Dies erfordert einen transparenten und partizipativen Ansatz, um sicherzustellen, dass unterschiedliche Perspektiven und Expertisen angemessen berücksichtigt werden.

*Vorgehen bei der Entwicklung von Wirkungsmodellen:* Die Entscheidung, ob zunächst Leitlinien von einer übergeordneten Instanz vorgegeben werden sollen, um einen deduktiven Ansatz zu verfolgen, oder ob ein Bottom-up-Ansatz mit einem breiten Einbezug verschiedener Beteiligter erfolgen soll, stellt eine bedeutende Herausforderung dar. Dieser Prozess kann sowohl die Effektivität als auch die Akzeptanz der entwickelten Modelle beeinflussen.

*Berücksichtigung nicht beabsichtigter Wirkungen:* Neben der Analyse der intendierten Wirkungen ist es wichtig, auch potenzielle nicht beabsichtigte Konsequenzen im Blick zu behalten.

*Langfristige Wirkungen und Zeitverzögerungen:* Die Bewertung langfristiger Wirkungen und möglicher Zeitverzögerungen stellt eine Herausforderung dar, da diese Aspekte oft schwer vorhersehbar sind und sich über einen längeren Zeitraum erstrecken können. Eine angemessene Berücksichtigung dieser Faktoren erfordert möglicherweise die Anpassung von Methoden zur Wirkungsmessung sowie ein entsprechendes Erwartungsmanagement.

Die Übersicht in Darstellung D 1.2 gibt einen Überblick zum Aufbau und zu den Inhalten des vorliegenden Leitfadens. Das erste Modul befasst sich mit der Planung von wirksamen Interventionen. Das zweite Modul hilft bei der Erarbeitung der einzelnen Komponenten von Wirkungsmodellen. Im dritten Modul steht das Messen von Wirkungen im Fokus. Je

nach Fragestellung kann mit Modul 1 oder Modul 2 gestartet werden. Die in Modul 2 erarbeiteten Informationen sind Basis für die Arbeitsschritte in Modul 3. Davon ausgehend ergeben sich die in Darstellung D 1.2 abgebildeten zwei Zugänge zum Leitfaden.

D 1.2: Aufbau und Verknüpfung der Module im Leitfaden





## 2. Modul 1: Wirksame Interventionen planen

Die folgenden Ausführungen unterstützen bei der Planung oder Konzeption von Interventionen.<sup>3</sup> Einzelne Elemente davon können im nachfolgenden Modul 2 bei der Erstellung von Wirkungsmodellen weiterverwendet werden. Falls Ziele und Zielgruppen einer Intervention bereits klar definiert sind, erübrigen sich möglicherweise die Überlegungen in diesem Modul. In diesem Fall verweisen wir auf Modul 2, das auch unabhängig von Modul 1 bearbeitet werden kann.

Dieses Modul ist in sechs Schritte gegliedert und führt von der Analyse einer Problemlage über die Formulierung von Problemursachen und Interventionen zur Problemlösung. Die erarbeiteten Inhalte der letzten drei Schritte finden auch im Modul 2 Verwendung und können dort wieder aufgegriffen werden.

Ein Praxisbeispiel mit einer ausgefüllten Analyse zu Modul 1 findet sich in Anhang A 1 unter Darstellung DA 1 bis DA 6.

### 2.1 Schritt 1: Problemanalyse

Ausgangspunkt von Interventionen bilden Problemlagen, die im Rahmen politischer Prozesse oder strategischer Zielsetzungen als solche erkannt und definiert wurden.<sup>4</sup> Damit Interventionen konzipiert und geplant werden können, müssen Problemlagen definiert werden. Die Problemanalyse erfolgt in der Regel evidenzbasiert, gestützt auf belegbare Erkenntnisse aus Wissenschaft und Praxis. Im Folgenden sollen erkannte übergeordnete gesellschaftliche, wirtschaftliche oder ökologische Problemlagen in ein paar wenigen Sätzen umschrieben werden.

#### D 2.1: Problemanalyse

*Worin besteht das übergeordnete (gesellschaftliche, wirtschaftliche oder ökologische) Problem, zu dem eine Lösung erarbeitet werden soll?*

### 2.2 Schritt 2: Interventionshypothese

Im nächsten Schritt geht es zuerst darum, die Ursachen, die zum erkannten Problem führen, zu identifizieren. Dazu können in der linken Spalte von Darstellung D 2.2 mögliche Ursachen des Problems aufgelistet werden.

<sup>3</sup> Die in diesem Leitfaden genutzte Terminologie orientiert sich an den Evaluationsstandards der SEVAL und der diesen zugrundeliegenden Terminologie des ([http://eval-wiki.org/glossar/Eval-Wiki: Glossar der Evaluation](http://eval-wiki.org/glossar/Eval-Wiki:Glossar%20der%20Evaluation)).

<sup>4</sup> Vgl. dazu Sager, Fritz; Hadorn, Susanne; Balthasar, Andreas; Mavrot, Céline (2021): *Politikevaluation. Eine Einführung*. Wiesbaden: Springer VS, S. 21 ff.

Danach können in einem weiteren Schritt mögliche Interventionen oder Massnahmen formuliert werden, welche die definierten Ursachen des Problems beeinflussen oder verändern können (mittlere Spalte von Darstellung D 2.2). Dabei ist es denkbar, dass für die Behebung einer Ursache mehrere Massnahmen formuliert werden.

<b>D 2.2: Interventionshypothese</b>		
<i>Welches sind die Ursachen für das Problem?</i>	<i>Wie (mit welchen Massnahmen) kann die Ursache beeinflusst oder verändert werden?</i>	<i>Auswahl für Umsetzung</i>
<i>Ursache 1</i>	<i>Massnahme 1</i>	<input type="checkbox"/>
<i>Ursache 2</i>	<i>Massnahme 2</i> <i>Massnahme 3</i>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
<i>Ursache 3</i>	<i>Massnahme 3</i>	<input type="checkbox"/>
<i>Ursache 4</i>	<i>Massnahme 4</i> <i>Massnahme 5</i>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

Für die Ausgestaltung von Massnahmen stehen im Bereich der staatlichen Interventionen die unten beschriebenen drei grundsätzlichen Typen von Interventionen zur Verfügung. Man spricht in diesem Kontext von sogenannten Policy-Instrumenten. Die Beschreibung der Policy-Instrumente soll bei der Gestaltung und Auswahl von Massnahmen beziehungsweise bei der Entwicklung der Wirkungsmodelle helfen. Aus Forschung und Praxis wird belegt, dass Interventionen, die verschiedene Policy-Instrumente miteinander kombinieren, besonders wirksam sind. Oft werden daher in Programmen oder Strategien verschiedene Policy-Instrumente miteinander kombiniert.

**I Kategorien von möglichen Massnahmen (Policy-Instrumente)**  
 Für staatliche Interventionen stehen eine Reihe von verschiedenen Massnahmen der Steuerung zur Verfügung. Diese sogenannten Policy-Instrumenten können in die drei Kategorien persuasive Instrumente (*Sermons*), Anreize (*Carrots*) sowie Verbote und Gebote (*Sticks*) gegliedert werden.<sup>5</sup> Die Kategorien unterscheiden sich durch den Grad der Verbindlichkeit, beziehungsweise der Intensität bezüglich Eingriffe in die individuellen Freiheiten:

- Mit persuasiven Instrumenten (*Sermons*) wie der Vermittlung von Informationen und Aufforderungen möchte man die Zielgruppe dazu bringen, ihr Verhalten zu ändern. Entsprechend ist die Verbindlichkeit, die gewünschte Verhaltensänderung anzunehmen, tief.
- Mit Anreizen (*Carrots*) wird das erwünschte Verhalten belohnt beziehungsweise das unerwünschte Verhalten bestraft. Damit wird die Verbindlichkeit durch die in Aussicht gestellte Belohnung oder Bestrafung erhöht.

<sup>5</sup> Vedung, Evert (1998). Policy instruments: Typologies and theories. In Bemelmans-Videc, Marie-Louise; Rist, Ray C; Vedung, Evert (Hrsg.), *Carrots, Sticks, and Sermons: Policy Instruments and Their Evaluation* (Bd. 5, S. 21–58). New Brunswick/London: Transaction Publishers.

- Bei den regulativen Instrumenten (*Sticks*) wird die Steuerung von Zielgruppen durch Gebote und Verbote zusammengefasst. Diese sind im Rahmen der gesetzlichen Grundlagen festgelegt und haben daher eine hohe Verbindlichkeit.

Schliesslich gilt es, aus den aufgeführten Massnahmen diejenigen auszuwählen, die als Interventionsstrategie umgesetzt werden sollen. Dazu können die gesammelten Massnahmen hinsichtlich Kriterien der finanziellen, politischen, institutionellen und gesellschaftlichen Umsetzbarkeit sowie der Effizienz und Effektivität beurteilt und ausgewählt werden. Für die weiteren Schritte gilt es zu berücksichtigen, dass unterschiedliche Policy-Instrumente von verschiedenen Wirkungslogiken ausgehen und daher differenziert betrachtet werden sollten.

### 2.3 Schritt 3: Stakeholderanalyse

In diesem Schritt geht es darum, die involvierten Akteure im Zusammenhang mit den Ursachen und den ausgewählten Massnahmen zu identifizieren. Zu den relevanten Akteuren können spezifische Gruppen von Personen, Teile der Verwaltung sowie Institutionen und Organisationen aus dem Bereich der NGO, der NPO oder der Privatwirtschaft gezählt werden. Die Akteure können in einer Liste aufgezählt werden. Es ist davon auszugehen, dass die einzelnen Akteure eine unterschiedliche Rolle und Bedeutung bei der Umsetzung der geplanten Massnahmen haben. Es ist daher wichtig, dass die Akteure gemäss ihrer Rolle und ihrer Bedeutung bei der Lösung eines Problems einbezogen werden. Je nach den Erkenntnissen bei der Auflistung der Akteure in diesem Schritt sind die ausgewählten Massnahmen zu prüfen und gegebenenfalls anzupassen.

#### D 2.3: Liste der relevanten Akteure

Welche Akteure sind im Zusammenhang mit den Ursachen und/oder den Massnahmen relevant?

---



---



---



---



---

### 2.4 Schritt 4: Zielgruppe bestimmen und Verhaltensänderung (Outcome) definieren

Im Zentrum jeder Intervention oder Massnahme steht eine bestimmte Wirkung. Diese zielt auf eine bestimmte Zielgruppe ab, die ihr Verhalten in einer gewünschten Richtung ändern soll. Man spricht hier vom Outcome. Bei der Definition des Outcomes geht es zuerst darum, diese Zielgruppe(n) zu definieren. Danach gilt es darzulegen, welche Veränderungen beim Verhalten der Zielgruppe erwirkt werden sollen. Manchmal stehen dabei nicht nur Veränderungen der Verhaltensweisen der Zielgruppe, sondern auch Veränderungen von Strukturen im Umfeld der Zielgruppen im Fokus. Bei der Definition der Zielgruppen können die in Darstellung D 2.3 vorhergehend erfassten Informationen zu den involvierten Akteuren helfen. In Darstellung D 2.4 sind die Zielgruppe und die geplante Veränderung in deren Verhaltensweise so genau wie möglich zu beschreiben. Berücksichtigen Sie dabei, dass Reaktionen bei den Zielgruppen oft über die Reihenfolge Wissen (aufbauen), Einstellung (verändern), Verhalten (umsetzen) erfolgt. Bei Bedarf können verschiedene Abstufungen von Verhaltensveränderungen innerhalb der Outcomes in eine logische (vertikale) Reihenfolge gebracht werden.

**D 2.4: Zielgruppen definieren**

*Welche Zielgruppe soll ihr Verhalten in welcher Art und Weise verändern? Welche Veränderungen in Bezug auf Wissen, Fähigkeiten, Einstellungen, Motivation, Bewusstsein, Handeln, Verhalten usw. werden bei der Zielgruppe erwartet?*

**2.5 Schritt 5: Übergeordnete Zielsetzung (Impact) definieren**

Im nächsten Schritt gilt es, die «Lösung» des zu Beginn formulierten Problems als übergeordnetes Ziel oder Vision zu formulieren. Man spricht hier vom Impact. Der Impact beschreibt die Veränderungen der gesellschaftlichen, politischen, ökonomischen oder auch ökologischen Bedingungen. Manchmal leistet Intervention einen Beitrag zur Erreichung von mehreren Impacts beziehungsweise Zielsetzungen. In diesem Fall können auch mehrere Impacts aufgeführt werden.

**D 2.5: Impact definieren**

*Vision oder Ziele der Veränderungen auf übergeordneter gesellschaftlicher, wirtschaftlicher oder ökologischer Ebene*

**I Wie formuliere ich Ziele richtig?**

Ziele auf der Ebene der Impacts können als Vision, politische Zielsetzungen oder einfach wünschenswerte Veränderung aufgenommen werden. Dabei kann eine Veränderung im Sinne einer Verbesserung einer Situation beziehungsweise eines Zustandes (häufig als Zu- oder Abnahme) beschrieben werden. Selbstverständlich können Ziele auch quantifizierte Elemente mit messbaren Zielvorgaben beinhalten. Dies ist eine zentrale Bedingung, wenn die Erreichung von Zielen zu einem bestimmten Zeitpunkt überprüft werden soll. Diese Thematik wird später im Abschnitt 4.1 aufgegriffen.

**2.6 Schritt 6: Kontext berücksichtigen**

Die geplante Intervention oder Massnahmen sollen helfen, die erkannten Probleme in der gewünschten Art und Weise zu beeinflussen. Daneben gibt es aber meistens eine Reihe von zusätzlichen Faktoren, die auf das Problem beziehungsweise dessen Ursachen einwirken und mit den geplanten Massnahmen nicht oder nur teilweise beeinflusst werden können. Man spricht in diesem Fall von externen Faktoren oder von Kontextfaktoren.<sup>6</sup> Dabei kann es sich um gesellschaftliche, wirtschaftliche, politische, rechtliche oder technologische Entwicklungen im nationalen oder internationalen Umfeld handeln, die auf die Problemlage Einfluss nehmen. Es ist daher sinnvoll, sich bereits bei der Planung einer Intervention zu überlegen, in welchen Kontext diese Intervention eingebunden ist und welche Faktoren die Umsetzung der Intervention negativ (im Sinne eines Risikos) oder positiv (im Sinne einer Chance) beeinflussen können. Die erkannten Faktoren können in der Darstellung D 2.6 aufgeführt werden. Die Berücksichtigung dieser Faktoren hilft, Risiken zu

<sup>6</sup> Vgl. dazu Pawson, Ray; Tilley, Nick (1997): Realistic Evaluation. London: Sage.

minimieren und Chancen zu nutzen, um die gewünschten Ergebnisse der Intervention zu erreichen.

**I Systemgrenzen festlegen**

Bei der Planung einer Intervention ist es wichtig, die Systemgrenzen klar zu definieren, um zu verstehen, welche Faktoren innerhalb des Systems direkt beeinflusst werden können und welche externen Faktoren ausserhalb des Systems liegen und möglicherweise indirekt auf das Problem einwirken. Durch die Festlegung klarer Systemgrenzen können diejenigen Faktoren identifiziert werden, die innerhalb des Einflussbereichs der Intervention liegen, und es kann besser eingeschätzt werden, welche externen Faktoren berücksichtigt werden müssen, um die Wirksamkeit der Intervention zu maximieren (vgl. dazu auch Abschnitt 3.7, «Begrenzter Fokus durch gezielte Abgrenzung»).

**D 2.6: Kontextfaktoren**

<i>Kontextfaktoren</i>	<i>Risiken</i>	<i>Chancen</i>
<i>In welchem Kontext ist das Problem eingebettet (gesellschaftlich, wirtschaftlich, politisch, rechtlich, technologisch usw.)?</i>	<i>Durch welche externen Risiken können sich die Probleme verschärfen?</i>	<i>Durch welche externen Chancen können sich die Probleme entschärfen?</i>

## 3. Modul 2: Wirkungslogik darstellen

Es gibt verschiedene Möglichkeiten, wie die Entfaltung der Wirkungen von Interventionen dargestellt werden kann. Der Leitfaden orientiert sich am linearen Wirkungsmodell.<sup>7</sup> Dieses dient der Veranschaulichung der Wirkungslogik einer Intervention, indem es Etappen der Wirkungsentfaltung darstellt: Es zeigt auf, ...

- ... aufgrund welcher *Konzepte* ...
- ... und mit welchen Ressourcen (*Input*) ...
- ... über welchen Weg (Umsetzung/Aktivitäten) ...
- ... mittels welcher Leistungen (*Output*) ...
- ... welche Wirkungen bei den Zielgruppen (*Outcome*) erzielt ...
- ... und wie dadurch übergeordnete Probleme oder Ziele auf Systemebene (*Impact*) gelöst oder erreicht werden sollen.

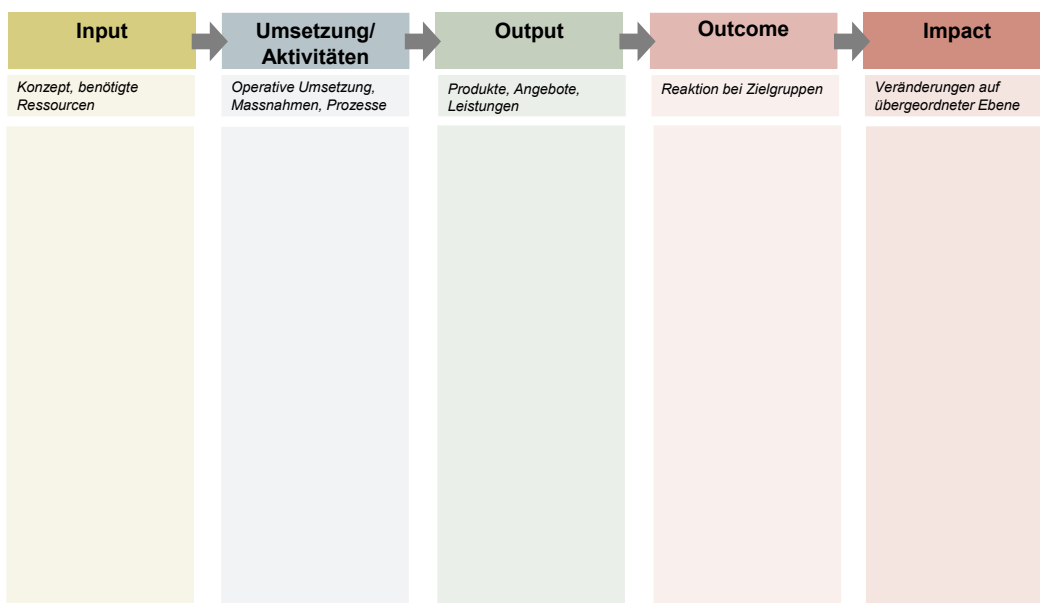
Die Erarbeitung des Wirkungsmodells kann grundsätzlich bei jedem der fünf vertikalen Elemente (*Input*, *Umsetzung/Aktivitäten*, *Output*, *Outcome* und *Impact*) der Darstellung D 3.1 begonnen werden. Aus didaktischen Überlegungen beginnen wir bei der Erarbeitung des Wirkungsmodells mit dem *Impact*. Alternativ kann auch beim *Input* gestartet werden. Die zwei unterschiedlichen Zugänge können sich ergänzen und die Kombination bietet einen Mehrwert. Die Pfeile zwischen den einzelnen Elementen stehen für mögliche Kausalzusammenhänge. Diese können als Wirkungskette im Sinne von «Wenn-dann-Beziehungen» verstanden werden.

Ein Praxisbeispiel für ein einfaches lineares Wirkungsmodell findet sich im Anhang A 3 unter Darstellung DA 9.

---

<sup>7</sup> Vgl. dazu W. K. Kellogg Foundation (2004): Logic Model Development Guide, W. K. Kellogg Foundation, Battle Creek MI.

D 3.1: Einfaches lineares Wirkungsmodell



**Wirkungsmodell als Arbeitsinstrument**

Es gibt beim Erstellen von Wirkungsmodellen kein «Richtig» oder «Falsch». Vielmehr geht es darum, eine vereinfachte, schematische und dennoch adäquate Darstellung zu erhalten, die hilft, die Umsetzung und die Wirkungsentfaltung einer Intervention zu verstehen. Oft werden Wirkungsmodelle im Verlauf ihrer Nutzung und Anwendung als Arbeitsinstrumente zusammen mit den involvierten Fachpersonen und Akteuren angepasst und weiterentwickelt.

Im Folgenden wird die Erarbeitung des Wirkungsmodells in sieben Schritten erläutert.

**3.1 Schritt 1: Impact festlegen**

*Falls Modul 1 bearbeitet wurde, können die Informationen zum Impact aus Darstellung D 2.5 übernommen oder weiterentwickelt werden.*

Impacts beschreiben die Veränderungen auf übergeordneter gesellschaftlicher, wirtschaftlicher oder ökologischer Ebene. Damit können Impacts auch ökologische Bedingungen beziehungsweise den Zustand der Umwelt betreffen. Impactziele lassen sich oft direkt aus einer Strategie oder einem übergeordneten (politischen) Ziel ableiten. Auch gesetzliche Grundlagen können bei der Formulierung von Impactzielen helfen. Da sich ein kausaler Zusammenhang zwischen Intervention und Impact häufig nur schwer und oft auch gar nicht nachweisen lässt, empfiehlt es sich, Impacts verhältnismässig zu formulieren. Eine Herausforderung beim Nachweis von Impacts betrifft die Dauer, bis eine Veränderung auf übergeordneter Ebene nachweisbar wird. Eine andere Herausforderung besteht darin, dass es oft eine Reihe von zusätzlichen Faktoren gibt, die auf die Impacts einwirken, und daher kausale Zusammenhänge nur bedingt einer einzelnen Intervention zugeschrieben werden können.

Generell lässt sich festhalten, dass die Überprüfung von Impacts deutlich schwieriger und aufwendiger ist als die Erfassung von Outcomes. Dies hängt damit zusammen, dass es oft eine Reihe von zusätzlichen Faktoren gibt, die auf die Impacts auf gesellschaftlicher, wirtschaftlicher oder ökologischer Ebene einwirken (z.B. weitere, nicht durch die Intervention

beeinflusste Ursachen sowie externe Chancen und Gefahren). Solche Faktoren können allenfalls beim Kontext (vgl. Abschnitt 3.7) berücksichtigt werden.

Manchmal leistet eine Intervention einen Beitrag zur Erreichung von mehreren Impacts. In diesem Fall können mehrere Impacts im Wirkungsmodell aufgeführt werden. Dabei kann versucht werden, die verschiedenen Impacts in eine sinnvolle vertikale Reihenfolge zu bringen. Kriterien dazu können die folgenden sein:

- Zeitraum bis zur Zielerreichung
- Bedeutung der einzelnen Ziele
- Hierarchische Ebene, auf der die Ziele angesiedelt sind usw.

#### **I** Wie den erwarteten Impact richtig formulieren?

Impactziele werden als übergeordnete Vision oder positive Veränderung auf gesellschaftlicher, wirtschaftlicher oder ökologischer Ebene im Wirkungsmodell aufgenommen. Dabei kann eine Veränderung im Sinne einer Verbesserung einer Situation beziehungsweise eines Zustandes (häufig als Zu- oder Abnahme) beschrieben werden. Selbstverständlich können Impactziele auch quantifizierte Elemente mit messbaren Zielvorgaben beinhalten. Dies ist eine zentrale Bedingung, wenn die Erreichung von Impactzielen zu einem bestimmten Zeitpunkt überprüft werden soll. Diese Thematik wird später im Abschnitt 4.1 aufgegriffen. Dort wird erläutert, wie die im Wirkungsmodell beschriebenen Situationen und Ereignisse mess- und überprüfbar gemacht werden können. Dies erfordert klare Indikatoren und Kriterien, anhand derer der Fortschritt gemessen und bewertet werden kann.

### **3.2 Schritt 2: Outcome bei Zielgruppen definieren**

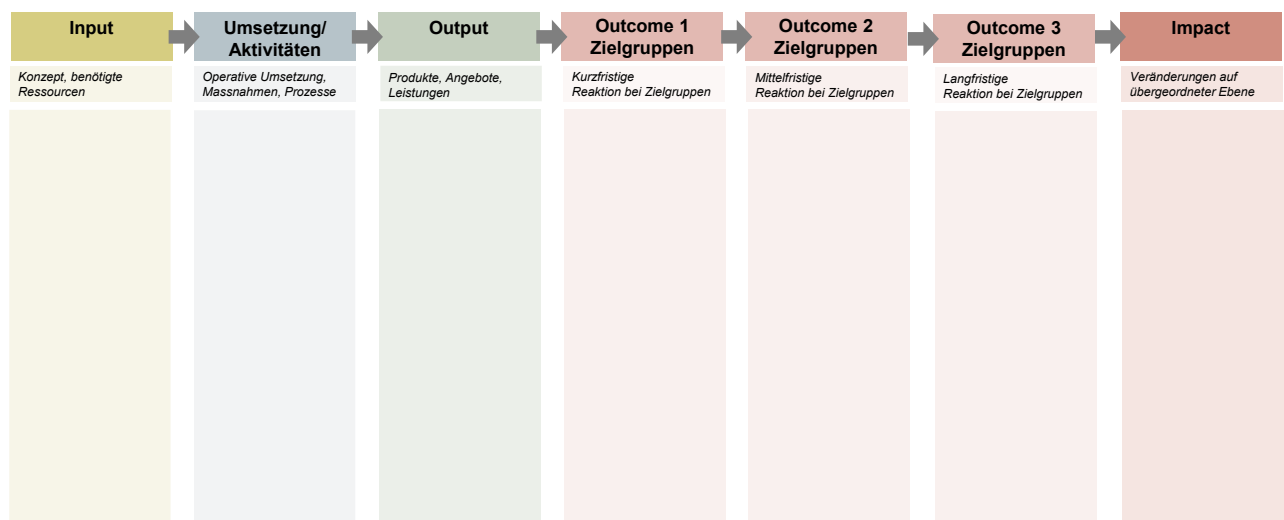
*Falls Modul 1 bearbeitet wurde, können die aufgelisteten Outcomes aus Darstellung D 2.4 übernommen oder weiterentwickelt werden.*

- Outcomes sind diejenigen Veränderungen, die eine Intervention kurz-, mittel- oder langfristig bei den Zielgruppen auslösen soll. Es gilt daher, zuerst die Zielgruppe(n) der Intervention zu definieren und anschließend Outcomes zu beschreiben. Die Outcomes können einerseits Veränderungen beim Verhalten der Zielgruppen selbst oder andererseits auch Veränderungen von Verhältnissen oder Strukturen anstreben, die das Verhalten der Zielgruppen direkt beeinflussen.<sup>8</sup> Oft steht hinter den Verhaltensveränderungen einer Zielgruppe eine ganze Reihe von Verhaltensaspekten wie beispielsweise Wissen (aufbauen), Einstellung (verändern), Fähigkeiten (erlernen), Verhalten (umsetzen), die im Wirkungsmodell nicht immer dargestellt werden. Diese Abstufungen von Verhaltensveränderungen oder Teile davon können helfen, die verschiedenen Outcomes zu konzipieren und in eine logische (vertikale) Reihenfolge zu bringen. Wenn man aber die Aspekte der Verhaltensveränderung horizontal darstellen möchte, braucht es eine Differenzierung mit zusätzlichen Outcomes. In Darstellung D 3.2 ist exemplarisch ein Wirkungsmodell aufgeführt, das die Darstellung eines dreistufigen Outcomes mit kurz-, mittel- und langfristigen Reaktionen bei den Zielgruppen als Outcome 1, Outcome 2 und Outcome 3 ermöglicht.

<sup>8</sup> Beywl, Wolfgang; Speer, Sandra; Kehr, Jochen (2004): Wirkungsorientierte Evaluation im Rahmen der Armut- und Reichtumsberichterstattung. Bonn: Bundesministerium für Gesundheit und Soziale Sicherung, S. 36.



D 3.2: Wirkungsmodell mit mehreren Outcomes



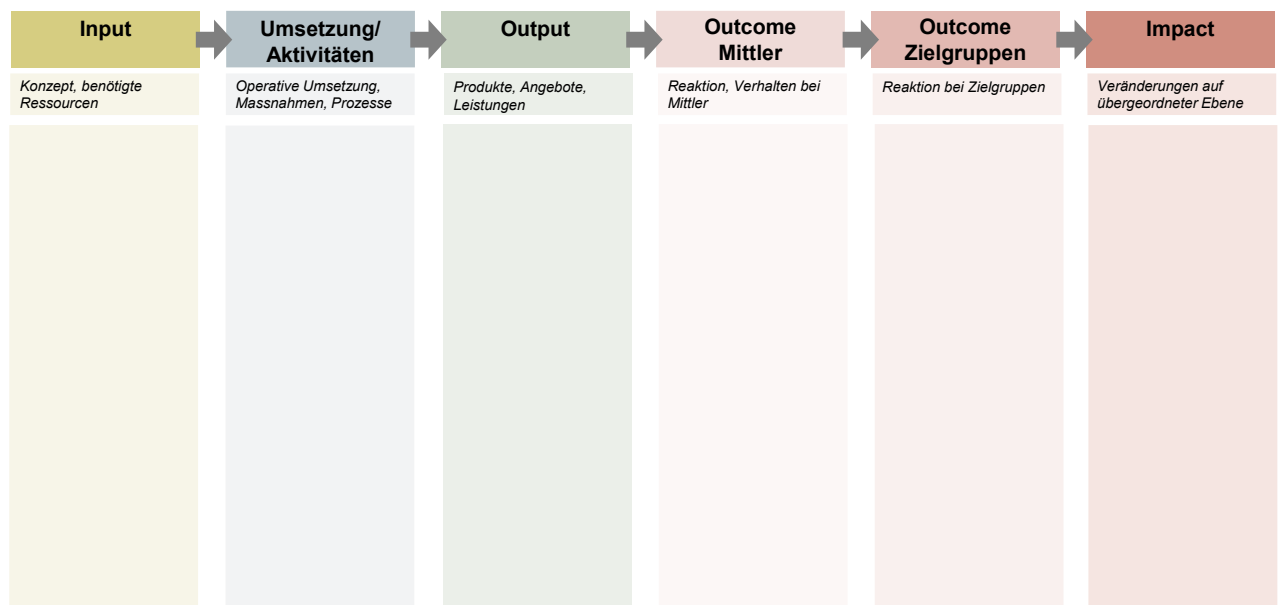
### 3.3 Schritt 3: Einbezug von Mittlern prüfen

Manchmal werden im Rahmen von Interventionen die Zielgruppen nicht direkt, sondern indirekt über Mittler erreicht. Sie tragen häufig zum Projekterfolg bei der Zielgruppe bei, da sie eine wichtige Mittlerfunktion einnehmen. Dies kann sein, weil sie bereits im Kontakt zur Zielgruppe stehen, sich mit den Zielgruppen gut auskennen oder eine Vorbild- oder Expertinnen-/Expertenfunktion wahrnehmen und das Verhalten der Zielgruppen dadurch mitbeeinflussen können. Deshalb können Mittler dazu beitragen, dass die Outputs an die dafür bestimmten Zielgruppen gelangen. Sie «vermitteln» quasi zwischen Output und Outcome bei den Zielgruppen. Beispiele für Mittler sind Lehrpersonen, die Jugendliche für gesundheitsfördernde Verhaltensweisen sensibilisieren. Oder Installateure von Heizungen, die bei einem Heizungersatz auf Vorteile von Heizungen mit erneuerbaren Energieträgern hinweisen.

Falls Mittler bei der Wirkungsentfaltung einer Intervention eine zentrale Rolle einnehmen, können diese als separates Element im Wirkungsmodell aufgenommen werden (vgl. Darstellung D 3.3). Entsprechend dem Outcome auf Ebene der Zielgruppen gilt es, die gewünschten Verhaltensweisen für die Mittler als «Outcome Mittler» zu definieren und im Wirkungsmodell aufzunehmen.

Ein Praxisbeispiel für ein Wirkungsmodell mit differenziertem Outcome und Berücksichtigung von Mittlern findet sich im Anhang A 2 unter Darstellung DA 8.

D 3.3: Einfaches lineares Wirkungsmodell (inklusive Mittler)



### 3.4 Schritt 4: Outputs bestimmen

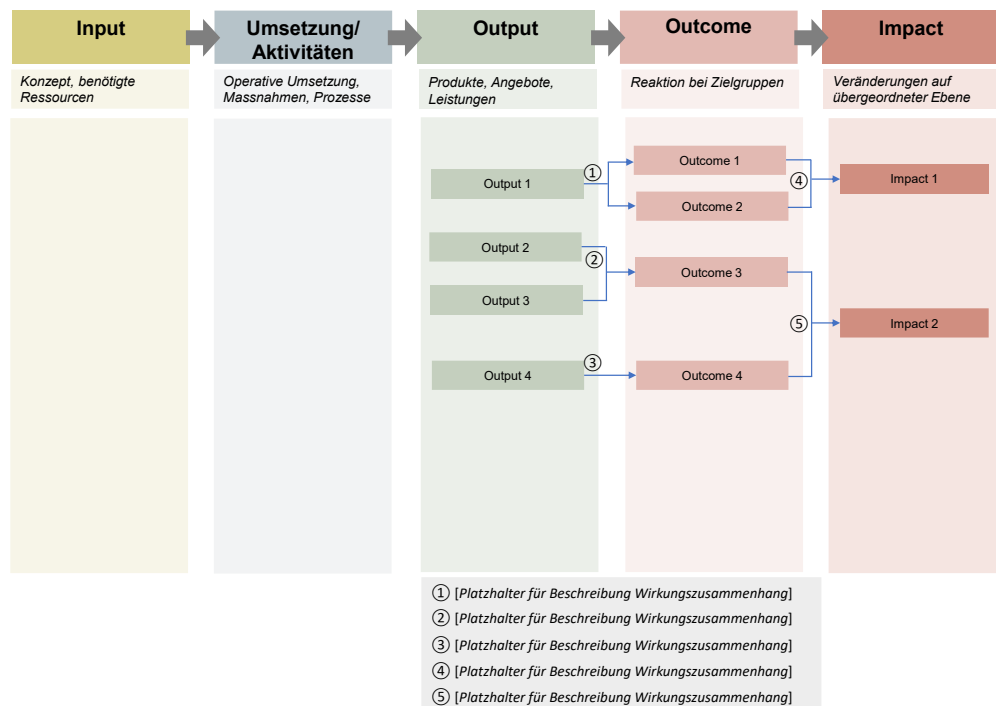
Outputs sind Produkte, Angebote und Leistungen, die im Rahmen der Intervention erbracht werden, um das Verhalten der Zielgruppen in die erwünschte Richtung zu beeinflussen. Damit diese Veränderungen erreicht werden können, müssen die Outputs in einer gewissen Qualität und Quantität erbracht werden. Outputs lassen sich relativ einfach quantifizieren, weil es sich dabei in der Regel um *zählbare Einheiten* handelt. Typische Outputs sind beispielsweise Verfügungen, ausbezahlte Geldleistungen, angebotene Informationen, Beratungen und Schulungen, aber auch Strafen, Entscheide, durchgeführte Expertisen usw. Der Output schafft daher eine direkte Beziehung zwischen den für die Umsetzung zuständigen Akteuren und den adressierten Zielgruppen.

#### Abgrenzung zwischen Output und Outcome

Immer wieder für Diskussionen sorgt die Frage, ob die Nutzung der Outputs durch die Zielgruppen bei den Outcomes (Wirkungen bei den Zielgruppen) oder noch bei den Outputs eingeordnet werden soll. Das können beispielsweise Besuche auf einer Homepage, verteilte Broschüren, besuchte Kurse oder Schulungen sein. Da die Quantifizierung dieser Nutzungen noch keine Informationen zu den potenziellen Wirkungen enthält, wird hier die Einordnung bei den Outputs empfohlen, die in der Regel aus den verfügbaren Prozessdaten abgeleitet werden können. Wenn aber Informationen bei den Zielgruppen direkt erhoben werden, stehen meistens Aspekte der Wirkungsentfaltung (u.a. Verhaltensänderung bei den Zielgruppen) im Fokus, die demzufolge als Outcomes zu klassifizieren sind.

Aufgrund der zentralen Bedeutung der Wirkungszusammenhänge zwischen Output und Outcome können diese Zusammenhänge bei Bedarf mit Hilfe von Pfeilen dargestellt werden. Wie in Darstellung D 3.4 aufgeführt, kann ein einzelner Output verschiedene Wirkungsketten auslösen und unterschiedliche Outcomes begünstigen. Denkbar ist aber auch, dass unterschiedliche Outputs zum selben Outcome führen. Da es in der Darstellung zum Wirkungsmodell oft wenig Platz hat, die einzelnen Kausalzusammenhänge zu beschreiben, können diese bei Bedarf mittels einer Legende unterhalb des Wirkungsmodells in der Form von Textbausteinen erfasst werden.

D 3.4: Lineares Wirkungsmodell mit Verknüpfungen von Outputs, Outcomes und Impacts



### 3.5 Schritt 5: Umsetzung/Aktivitäten definieren

Falls Modul 1 bearbeitet wurde, kann die Liste mit den relevanten Akteuren aus Darstellung D 2.3 als Checkliste dienen, damit die relevanten Akteure beziehungsweise deren Aktivitäten im Wirkungsmodell berücksichtigt wurden.

In diesem Schritt gilt es, die Aktivitäten und die involvierten Akteure zur Umsetzung der Intervention festzuhalten, die bei der Bereitstellung der Outputs (Produkte, Angebote, Leistungen) eine Rolle spielen. Bei der Umsetzung von Gesetzen spricht man in diesem Zusammenhang oft auch vom Vollzug beziehungsweise den Vollzugsaktivitäten. Idealerweise wird bei den erfassten Aktivitäten sichtbar, welche Akteure für welche Aktivitäten oder Aufgaben zuständig sind. Zu den Akteuren können externe Partner, mandatierte Institutionen genauso wie Teile der Verwaltung zählen. Es gilt zu prüfen, ob alle relevanten Akteure zur Erstellung der Outputs im Wirkungsmodell vorkommen.

### 3.6 Schritt 6: Input bestimmen

In diesem Schritt werden die Inputs bestimmt. Als Input gelten einerseits die konzeptionellen Grundlagen einer Intervention. Diese können in der Form von gesetzlichen Grundlagen, Strategien oder den Konzepten der geplanten Massnahmen erfasst werden. Zum Input gehören aber auch die für die Umsetzung geplanten finanziellen und personellen Ressourcen sowie Beschreibungen der Aufbau- und Ablauforganisation. Diese werden in der Regel für einen bestimmten Zeitraum der Umsetzung festgelegt.

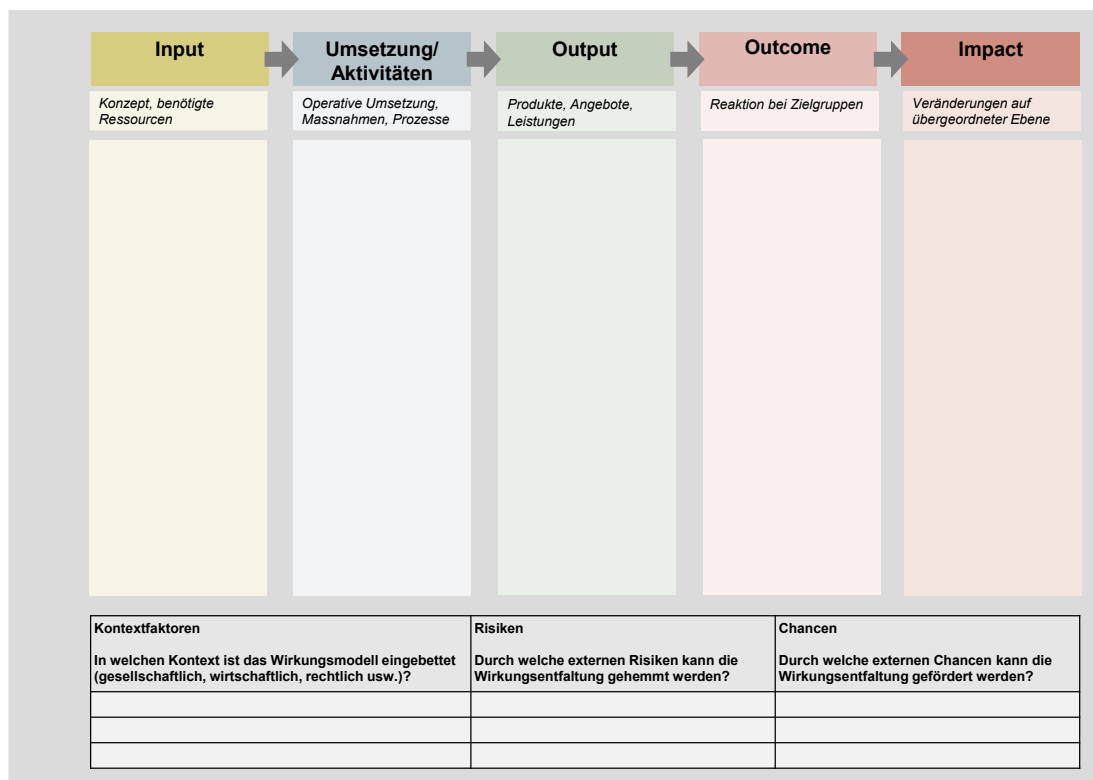
### 3.7 Schritt 7: Kontext der Wirkungsentfaltung beschreiben

Falls Modul 1 bearbeitet wurde, können die Angaben zu den externen Faktoren aus Darstellung D 2.6 übernommen werden.

Das lineare Wirkungsmodell bildet modellhaft die erwarteten Kausalzusammenhänge ab. Oft werden die Annahmen im Wirkungsmodell aber durch zusätzliche Faktoren beeinflusst. Dabei kann es sich um gesellschaftliche, wirtschaftliche, politische, rechtliche oder technologische Entwicklungen im nationalen oder internationalen Umfeld handeln. Zudem können weitere nicht im Wirkungsmodell abgebildete Faktoren die Entfaltung der Wirkungen beeinflussen. Weil sich diese Effekte durch die Intervention weder gezielt steuern noch planen lassen, spricht man von externen Faktoren oder vom Kontext, in den das Wirkungsmodell eingebettet ist.

Die externen Faktoren können die erwarteten Wirkungen im Modell positiv im Sinne der gewünschten Wirkungsentfaltung (als Chance) oder auch negativ als hemmend für die Wirkungsentfaltung (als Risiko) beeinflussen. Es ist aber auch möglich, dass zum Zeitpunkt der Erarbeitung des Wirkungsmodells nicht abgeschätzt werden kann, in welcher Art und Weise externe Faktoren die erwarteten Kausalzusammenhänge im Wirkungsmodell beeinflussen, oder relevante externe Faktoren noch nicht als solche erkannt werden. Damit die externen Faktoren in der Darstellung des Wirkungsmodells berücksichtigt werden können, wurde in Darstellung D 3.5 ein Platzhalter für die Erfassung von externen Faktoren berücksichtigt.

**D 3.5: Lineares Wirkungsmodell mit Platzhaltern für externe Faktoren**



**I Begrenzter Fokus durch gezielte Abgrenzung**

Wirkungsmodelle fokussieren durch die Definition der berücksichtigten Veränderungen auf übergeordneter Ebene (Impact) und der Auswahl der Zielgruppen (Outcome) auf einen spezifischen Bereich der Wirkungsentfaltung. Damit wird die Betrachtung auf der Ebene unterschiedlicher Systeme – zum Zweck der Reduktion von Komplexität – eingegrenzt. Wie eng oder weit die jeweiligen Systemgrenzen zu fassen sind, gilt es fallweise zu bestimmen und zwischen Detaillierungsgrad, Abgrenzungen und Übersichtlichkeit zu entscheiden (vgl. dazu auch Abschnitt 2.6, «Systemgrenzen festlegen»).

**3.8 Exkurs: Mehrstufige (komplexe) Modelle**

Nicht immer reichen die Vorlagen von linearen Wirkungsmodellen aus, um die Wirkungslogiken von Interventionen adäquat darzustellen. In der Regel können aber mit ein paar einfachen Erweiterungen auch komplexere Wirkungszusammenhänge dargestellt und beschrieben werden. Dies kann beispielsweise durch das Hinzufügen einer oder mehrerer horizontaler Ebenen erfolgen (vgl. Darstellung D 3.6).

Allerdings soll nicht vergessen werden, dass die Stärken des Wirkungsmodells gerade in der vereinfachten schematischen Darstellung der Wirkungszusammenhänge liegen. Aus Gründen der Übersichtlichkeit gilt es daher, zu entscheiden, ob ein Wirkungsmodell mit mehreren Ebenen oder mehrere separate Wirkungsmodelle Sinn machen. Eventuell erweist sich ergänzend auch ein aggregiertes Wirkungsmodell mit reduziertem Detaillierungsgrad als zielführend.

**I Berücksichtigung mehrerer Zielgruppen**

Weil die Herleitung der Wirkungen bei den Zielgruppen (Outcomes) den Kern des Wirkungsmodells bildet, ist es in der Regel notwendig, für jede spezifische Zielgruppe eine eigene Wirkungskette zu erstellen oder die Zielgruppen dementsprechend zu reduzieren, um die Komplexitäten abbilden zu können. Wenn Interventionen auf unterschiedliche Zielgruppen abzielen, gilt es daher zu prüfen, ob eine Darstellung in mehreren separaten Wirkungsmodellen oder einem Wirkungsmodell mit mehreren Ebenen sinnvoll ist.

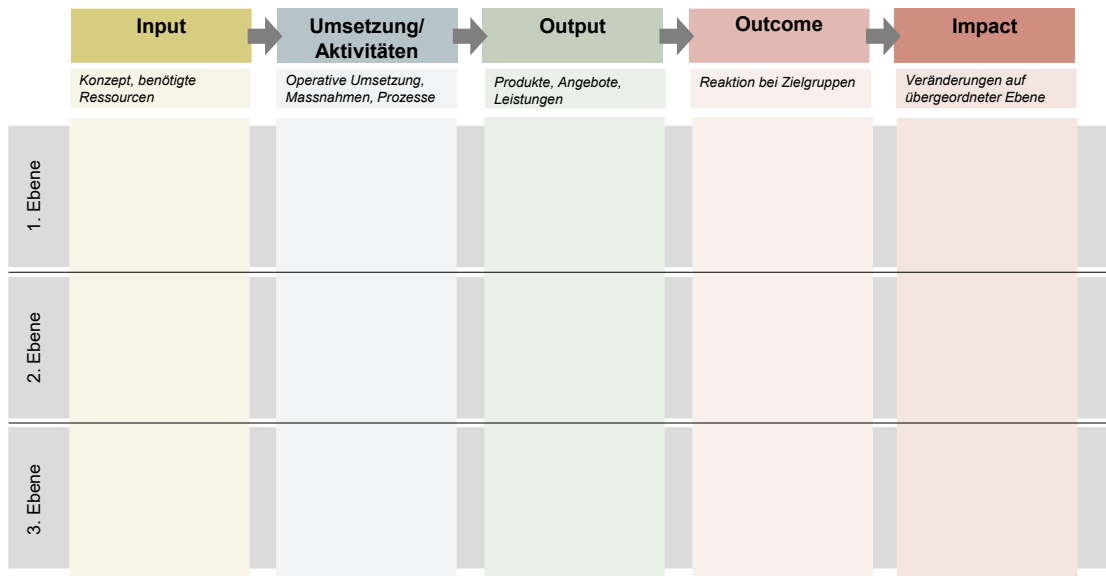
Ein Praxisbeispiel für ein Wirkungsmodell mit mehreren Zielgruppen findet sich im Anhang A 3 unter Darstellung DA 9.

**I Berücksichtigung verschiedener Ebenen der Umsetzung**

Nicht selten sind die Aktivitäten zur Umsetzung von Interventionen komplex, weil sie auf verschiedenen Ebenen der Umsetzung (z.B. Bund, Kantone, Gemeinden) zu verorten sind und zu unterschiedlichen Outputs führen können. Manchmal erfolgt die Umsetzung auch auf der Basis von verschiedenen Projekten oder Teilprojekten. In solchen Fällen gilt es, zu prüfen, ob ein differenziertes Wirkungsmodell mit Berücksichtigung unterschiedlicher Ebenen des Vollzugs der systematischen Darstellung der Wirkungsentfaltung dient. Dasselbe gilt für Interventionen oder Programme, die mittels verschiedener Massnahmen umgesetzt werden. In Darstellung D 3.6 ist ein Beispiel für die Gestaltung eines linearen Wirkungsmodells mit drei Ebene aufgeführt.

Ein Praxisbeispiel für ein Wirkungsmodell mit mehreren Ebenen findet sich im Anhang A 1 unter Darstellung DA 7.

D 3.6: Lineares Wirkungsmodell mit mehreren Ebenen



## 4. Modul 3: Wirkungen messen

Während bei Evaluationen in der Regel die Analyse der gesamten Wirkungskette berücksichtigt wird (Input, Umsetzung, Output, Outcome, Impact), konzentrieren wir uns bei der Messung und Beurteilung von Wirkungen vor allem auf quantifizierbare Daten zu den Outputs, den Outcomes und den Impacts.

Damit Aussagen zur Entfaltung von Wirkungen belegt und überprüft werden können, müssen die Zielsetzungen auf den Ebenen der Outputs, der Outcomes und der Impacts in eine messbare Form überführt werden. Bei der Wirkungsmessung stehen grundsätzlich Outcomes und Impacts im Fokus, allerdings kann deren Wirkungsmessung – insbesondere die Wirkungsmessung des Impacts – eine Herausforderung darstellen. Dies, weil die benötigten Daten oft nicht zur Verfügung stehen und eindeutige Kausalzusammenhänge zwischen den Ebenen von Outcome und Impact nicht nachgewiesen werden können, da die Wirkungsentfaltung von zusätzlichen Faktoren beeinflusst wird (vgl. dazu Abschnitt 3.7). Aus diesen Gründen ist es empfehlenswert, auch die erbrachten Outputs bei der Wirkungsmessung zu berücksichtigen. Insbesondere in der Anfangsphase der Umsetzung einer Intervention sind Outputs oft die einzigen Elemente, die sich erheben lassen, da die Entfaltung von Wirkungen bei den Zielgruppen erst nach einer gewissen Zeit eintritt. Entsprechend dieser Logik ist die Messung von Outputs oft mit weniger Aufwand verbunden als das Messen von Outcomes und Impacts.

Zudem werden Informationen zu Outputs oft im Rahmen des Controllings beziehungsweise der Erhebung von Prozessdaten erfasst und bilden daher eine gute Ausgangslage für den Einstieg in die Wirkungsmessung. Das Controlling, aber auch die Wirkungsmessung bedingen, dass regelmässig Daten erhoben, ausgewertet und damit Erkenntnisse aus diesen Daten gewonnen werden. Es ist hilfreich, bereits vor dem Start einer Intervention die für eine Wirkungsmessung relevanten Daten zu definieren und die nötigen Erhebungsinstrumente zu konzipieren. Eine gut konzipierte Datenerhebung ermöglicht eine aktive Steuerung von Massnahmen und Prozessen und eine Einschätzung der Wirksamkeit der Intervention.

Gemäss der Logik im Wirkungsmodell braucht es zur Messung von Wirkungen idealerweise Indikatoren (Messgrössen) zu den Outputs, Outcomes und Impacts. Diese müssen im Folgenden gebildet werden. Die Matrix in Darstellung D 4.1 soll dabei helfen, die Informationen zur Wirkungsmessung zu strukturieren. Die Bildung von Zielen und Indikatoren erfolgt in drei Schritten und gilt analog für die Elemente der Outputs, Outcomes und Impacts. In der Regel nimmt die Anzahl der Indikatoren entlang der Wirkungskette ab. Dies aufgrund der Verfügbarkeit der Daten, der bereits erwähnten zeitlichen Entwicklung der Wirkungsentfaltung und der Verfügbarkeit von Indikatoren, die kausale Zusammenhänge nachweisen können.

Ein Praxisbeispiel für die Wirkungsmessung mit Hilfe von Zielen und Indikatoren finden sich im Anhang A 3 unter der Darstellung DA 10 (Outputs) und Darstellung DA 11 (Outcome).

**D 4.1: Matrix zur Erfassung von Zielen und Indikatoren**

Wirkungsebene	Zielformulierung	Indikator	Soll-Wert	Datenquelle	Vergleichsebene <sup>9</sup>
<b>Output 1</b> (hier Outputs aus Wirkungsmodell übernehmen)					<input type="checkbox"/> Soll-Ist-Vergleich <input type="checkbox"/> Vorher-Nachher-Vergleich <input type="checkbox"/> Querschnittsvergleich
<b>Output 2</b> (weitere Outputs nach Bedarf ergänzen, Spalten hinzufügen)					<input type="checkbox"/> Soll-Ist-Vergleich <input type="checkbox"/> Vorher-Nachher-Vergleich <input type="checkbox"/> Querschnittsvergleich
<b>Outcome 1</b> (hier Outcomes aus Wirkungsmodell übernehmen)					<input type="checkbox"/> Soll-Ist-Vergleich <input type="checkbox"/> Vorher-Nachher-Vergleich <input type="checkbox"/> Querschnittsvergleich
<b>Outcome 2</b> (weitere Outcomes nach Bedarf ergänzen, Spalten hinzufügen)					<input type="checkbox"/> Soll-Ist-Vergleich <input type="checkbox"/> Vorher-Nachher-Vergleich <input type="checkbox"/> Querschnittsvergleich
<b>Impact 1</b> (hier Impacts aus Wirkungsmodell übernehmen)					<input type="checkbox"/> Soll-Ist-Vergleich <input type="checkbox"/> Vorher-Nachher-Vergleich <input type="checkbox"/> Querschnittsvergleich
<b>Impact 2</b> (weitere Impacts nach Bedarf ergänzen, Spalten hinzufügen)					<input type="checkbox"/> Soll-Ist-Vergleich <input type="checkbox"/> Vorher-Nachher-Vergleich <input type="checkbox"/> Querschnittsvergleich

#### 4.1 Schritt 1: Ziele formulieren

Zu den Ebenen Output, Outcome und Impact sollen im ersten Schritt Ziele formuliert werden. Dazu können alle festgelegten Outputs, Outcomes und Impacts in die erste Spalte der aufgeführten Matrix (Darstellung D 4.1) übertragen werden. Danach wird zu jedem formulierten Output, Outcome oder Impact ein Ziel formuliert (Spalte Zielformulierung). Das heißt, es gilt ein zu erreichendes Ziel beziehungsweise einen zu erreichenden Zustand in der Form eines quantifizierbaren Ziels zu formulieren. Manchmal erfolgt die Quantifizierung auch erst bei der Bildung der Indikatoren im nächsten Schritt. In diesem Fall sind im Zusammenhang mit der Zielsetzung mindestens Veränderungen in eine erwartete Richtung zu benennen (Zunahme, Reduktion, Verbesserung usw.). Zur Zieldefinition gehört auch die Angabe eines Zeitpunkts, zu dem ein Ziel erreicht werden soll. Zur Formulierung von messbaren Zielen helfen die fünf SMART-Kriterien:<sup>10</sup>

- **Spezifisch:** Das Ziel zeigt konkret und eindeutig, was erreicht beziehungsweise verändert werden soll.
- **Messbar:** Es muss messbar sein, ob das Ziel erreicht wird.
- **Attraktiv:** Das Ziel muss ansprechend beziehungsweise erstrebenswert sein und wird positiv formuliert.
- **Realistisch:** Ein Ziel muss mit den verfügbaren Ressourcen erreichbar sein.

<sup>9</sup> Vgl. dazu Sager, Fritz; Hadorn, Susanne; Balthasar, Andreas; Mavrot, Céline (2021): Politikevaluation. Eine Einführung. Wiesbaden: Springer VS, S. 161–167.

<sup>10</sup> Drucker, Peter (1977): People and Performance: The Best of Peter Drucker on Management. New York: Harper's College Press.



- *Terminiert*: Die Ziele sollen einen zeitlichen Bezug zu einem definierten Endzeitpunkt haben.

In der Praxis nimmt der Konkretisierungsgrad der Ziele von den Outputs zum Impact ab. Oft können Impacts nicht operationalisiert werden und müssen rein qualitativ im Sinne von langfristigen und nur schwer messbaren Zielen dargestellt werden.

#### 4.2 Schritt 2: Indikatoren und Soll-Werte definieren

Damit ein Ziel messbar wird, braucht es in einem nächsten Schritt die Definition eines oder mehrerer Indikatoren. Es gilt festzulegen, mit welchen Indikatoren die erwarteten Outputs, Outcomes und allenfalls Impacts am besten quantifiziert werden können. Als mögliche Indikatoren werden oft Grössen wie Anzahl, Häufigkeit, Summen, Durchschnitte, prozentuale Anteile usw. erfasst. Wenn möglich wird die Zielerreichung mit Hilfe von quantitativen Indikatoren gemessen. Wenn das aber nicht möglich ist, muss eventuell auf qualitative Daten ausgewichen werden. Bei der qualitativen Datenerhebung werden detaillierte, subjektive und individuelle Erkenntnisse über Einstellungen und Handlungen der Zielgruppe(n) ermittelt. Zu den qualitativen Methoden zählen unter anderem verschiedene Formen von Interviews (Einzelinterviews, Fokusgruppen usw.), aber auch Workshops sowie Beobachtungen und Analysen von prozessbezogenen Rapporten oder Dokumenten.

Nach der Definition der Indikatoren können in der folgenden Spalte die erwarteten Ziele oder Wirkungen als Soll-Wert definiert werden. Die Soll-Werte werden in der Regel von den Verantwortlichen der Massnahmen, des Projekts oder des Programms selbst bestimmt. Oft finden sich bei den Inputs beziehungsweise der Konzeption von Massnahmen Hinweise zu den Zielsetzungen. Die Soll-Werte sollten in einer Weise definiert werden, dass deren Erreichung realistisch eingeschätzt werden kann. Wenn es bereits Erfahrungen mit der Umsetzung aus Vorjahren gibt, können auch diese Werte bei der Definition von Vergleichen helfen.

Bezüglich der Anzahl der Indikatoren gibt es kein «Richtig» oder «Falsch». Entscheidend für die Anzahl der Indikatoren ist oft die Verfügbarkeit von Daten beziehungsweise der Aufwand für die Datenerhebung. Wichtig sind daher Abklärungen zur Verfügbarkeit der Daten sowie die Planung der Datenerhebung (vgl. nächster Schritt). Pro Ziel auf den Ebenen der Outputs, der Outcomes und der Impacts sollte aber mindestens ein Indikator verfügbar sein. Für die Güte und die Auswahl von Indikatoren helfen die RACER-Kriterien:<sup>11</sup>

- *Relevant*: Der Indikator ist an ein klares Ziel gebunden.
- *Akzeptiert*: Der Indikator wird von den relevanten Stakeholdern akzeptiert.
- *Credible (glaubwürdig)*: Der Indikator ist eindeutig und basiert auf zuverlässigen Daten.
- *Einfach*: Die für den Indikator erforderlichen Daten sind einfach beziehungsweise mit geringem Aufwand zu erheben.
- *Robust*: Der Indikator kann nicht manipuliert werden und ist wenig anfällig für externe Einflüsse.

---

<sup>11</sup> Die RACER-Kriterien wurden von der Europäischen Kommission auf der Basis der SMART-Kriterien im Zusammenhang mit der Bewertung und Gestaltung von EU-Förderprojekten entwickelt. Europäische Kommission (2015). Better Regulation Toolbox, S. 250–251.

### 4.3 Schritt 3: Datenquellen definieren

Es empfiehlt sich, frühzeitig festzulegen, aufgrund welcher Datenquellen die definierten Indikatoren erhoben werden sollen. Idealerweise kann dabei auf bereits bestehende Prozess-, Controlling- oder Monitoringdaten zurückgegriffen werden. Möglicherweise müssen aber einzelne Daten separat beziehungsweise neu erhoben werden. Diese Erhebungen gilt es rechtzeitig zu planen und die Zuständigkeiten für die Datenerhebung und den Zeitpunkt für die Messung verbindlich zu definieren. Falls sich der Aufwand für die Datenerhebung als unverhältnismässig erweist, muss eventuell ein anderer Indikator festgelegt werden.

### 4.4 Schritt 4: Vergleichsebenen bestimmen und Wirkungen bewerten

Zielsetzungen und Wirkungen so exakt wie möglich zu messen, ist wichtig und nicht selten mit erheblichem Aufwand verbunden. Trotz exakter Messungen bereitet die Beurteilung der erreichten Ziele oder Wirkungen aber oft Mühe. Dies fällt besonders dann schwer, wenn vorgängig keine Ziel- oder Soll-Werte definiert wurden. Damit die gewonnenen Daten bewertet beziehungsweise entsprechende Steuerungsentscheide getroffen werden können, sind jedoch Aussagen über die Zielerreichung unerlässlich. Für den Nachweis von Effekten einer bestimmten Intervention würde es einen Vergleich mit einer Kontrollgruppe ohne Intervention benötigen. Da ein solcher Vergleich in der Praxis oft nicht möglich ist, helfen andere Vergleichsebenen weiter, mit denen sich die erreichten Werte vergleichen und interpretieren lassen. Dazu gibt es grundsätzlich drei Vergleichsebenen:

- Soll-Ist-Vergleich (Vergleich mit Ziel- oder Soll-Wert)
- Vorher-Nachher-Vergleich (Vergleich über die Zeit mit zwei oder mehreren Messungen zu den Zeitpunkten  $t_0$  und  $t_1$ )
- Querschnittsvergleich oder Benchmark (Vergleich mit ähnlichem Projekt/ähnlicher Zielgruppe, Kontrollgruppe usw.)

Vergleiche sind analog der Gliederung bei den Indikatoren auf den Ebenen der Outputs, der Outcomes und der Impacts empfehlenswert. Manchmal ist es möglich, dass für einen Indikator mehrere Vergleichsebenen zur Verfügung stehen (z.B. ein Vorher-Nachher-Vergleich und ein Querschnittsvergleich).

Die Bestimmung der tatsächlichen Additionalität, also des tatsächlichen Zusatznutzens einer Intervention im Vergleich zu einem hypothetischen Referenzszenario ohne Intervention, ist eine komplexe und herausfordernde Aufgabe. Dies gilt es beim Erwartungsmanagement beziehungsweise im Rahmen der Kommunikation mit Entscheidungsträgern/-innen in Politik und Verwaltung zu berücksichtigen.

# Anhang

Im Folgenden sind als Beispiele drei Versionen von Wirkungsmodellen aufgeführt. Die Wirkungsmodelle besitzen unterschiedliche Spezifitäten, auf die bei den Erklärungen im Leitfaden an verschiedenen Stellen hingewiesen wird.

## A 1 Beispiel 1: MONAMO

Das Beispiel 1 stellt eine Problemanalyse (*Modul 1*) und Wirkungszusammenhänge (*Modul 2*) des Projekts MONAMO Gemeinden von EnergieSchweiz dar. Dieses Projekt ist für diesen Leitfaden exemplarisch, da das Programm mehrere Ebenen der Wirkungslogik aufweist. Auf Ebene Bund wurde MONAMO entwickelt, um innovative Projekte auf kommunaler Ebene unterstützen zu können.

---

### DA 1: Modul 1: Problemanalyse für das Projekt MONAMO

---

## 1. Problemanalyse

### Gesellschaftliches Problem

Das zugrunde liegende gesellschaftliche Problem betrifft die nachhaltige Mobilität und die Reduzierung der negativen Konsequenzen für die Gesellschaft durch den Verkehrssektor.

- Treibhausgasemissionen und Luftschadstoffe, die die Gesundheit der Bevölkerung und die Umwelt belasten
- Erhöhter Energieverbrauch durch fossile Brennstoffe
- Erhöhter Energieverbrauch macht Gesellschaft anfällig für Schwankungen bei den Energiepreisen und -verfügbarkeiten
- Hoher Anteil des Individualverkehrs führt zu Verkehrsüberlastungen, zu Zeitverlusten und wirtschaftlichen Nachteilen
- Hoher Anteil des Individualverkehrs führt zu Verkehrsüberlastungen und zu erhöhtem Kraftstoffverbrauch
- Gestaltung der Infrastruktur privilegiert den motorisierten Individualverkehr, was zu einem ineffizienten Raum- und Flächenverbrauch führt
- Gestaltung der Infrastruktur privilegiert den motorisierten Individualverkehr und schränkt Möglichkeiten für umweltfreundliche Mobilitätsformen wie den Fuss- und Radverkehr sowie den öffentlichen Verkehr ein
- Zugang zu nachhaltigen Mobilitätsangeboten nicht für alle Bevölkerungsgruppen gleichermassen, was zu sozialen Ungleichheiten führt (Einschränkung der Mobilität für Personen ohne Zugang zu einem privaten Fahrzeug oder zu qualitativ hochwertigem öffentlichen Verkehr)

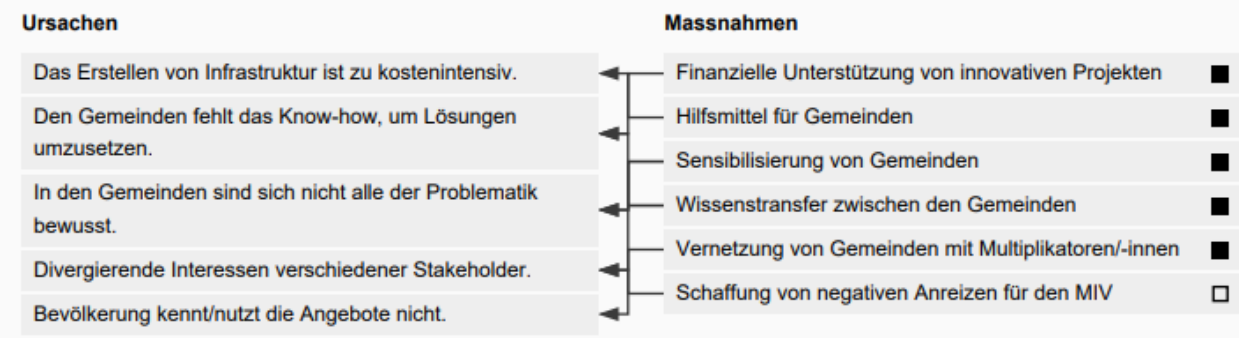
---

Legende: Darstellung Interface in Anlehnung an das Wirkungsmodell, das für die Zwischenevaluation von MONAMO entwickelt wurde. Die Angaben zu Modul 1 wurden in Zusammenarbeit mit Tobias Arnold (Interface) für das Tool Wirkungsanalysen entwickelt. Quelle: Arnold, Tobias; Pestoni, Amélie; Strotz, Chantal; Haefeli, Ueli (2022): Zwischenevaluation Programm Modelle nachhaltiger Mobilität in Gemeinden (MONAMO Gemeinden), Bericht im Auftrag von EnergieSchweiz, Interface Politikstudien Forschung Beratung, Luzern.

---

**DA 2: Modul 1: Interventionshypothese für das Projekt MONAMO**

## 2. Interventionshypothese



Legende: Darstellung Interface in Anlehnung an das Wirkungsmodell, das für die Zwischenevaluation von MONAMO entwickelt wurde. Die Angaben zu Modul 1 wurden in Zusammenarbeit mit Tobias Arnold (Interface) für das Tool Wirkungsanalysen entwickelt. Quelle: Arnold, Tobias; Pestoni, Amélie; Strotz, Chantal; Haefeli, Ueli (2022): Zwischenevaluation Programm Modelle nachhaltiger Mobilität in Gemeinden (MONAMO Gemeinden), Bericht im Auftrag von EnergieSchweiz, Interface Politikstudien Forschung Beratung, Luzern.

**DA 3: Modul 1: Stakeholderanalyse für das Projekt MONAMO**

## 3. Stakeholderanalyse

Relevante Akteure
Gemeinden
Kanton
Bevölkerung
Transportunternehmen/Mobilitätsanbieter
Unternehmen
Beratungsunternehmen/Hochschulen
Weitere Bundesstellen (ARE, ASTRA usw.)

Legende: Darstellung Interface in Anlehnung an das Wirkungsmodell, das für die Zwischenevaluation von MONAMO entwickelt wurde. Die Angaben zu Modul 1 wurden in Zusammenarbeit mit Tobias Arnold (Interface) für das Tool Wirkungsanalysen entwickelt. Quelle: Arnold, Tobias; Pestoni, Amélie; Strotz, Chantal; Haefeli, Ueli (2022): Zwischenevaluation Programm Modelle nachhaltiger Mobilität in Gemeinden (MONAMO Gemeinden), Bericht im Auftrag von EnergieSchweiz, Interface Politikstudien Forschung Beratung, Luzern.

DA 4: Modul 1: Outcome definieren für das Projekt MONAMO

## 4. Outcome definieren

### Outcome

Gemeinden: stärken das Wissen bezüglich positiver Auswirkungen der nachhaltigen Mobilität

Gemeinden: kennen die vorhandenen Förderangebote

Gemeinden: setzen gute Projekte von/mit anderen Gemeinden um

Gemeinden: ändern bzw. passen ihre Infrastruktur an

Gemeinden: sind untereinander vernetzt und tauschen Wissen aus

Gemeinden: nehmen die Kommunikation ihrer Vorbild-Aktivität gegenüber Privaten und Unternehmen sowie anderen Gemeinden wahr

Legende: Darstellung Interface in Anlehnung an das Wirkungsmodell, das für die Zwischenevaluation von MONAMO entwickelt wurde. Die Angaben zu Modul 1 wurden in Zusammenarbeit mit Tobias Arnold (Interface) für das Tool Wirkungsanalysen entwickelt. Quelle: Arnold, Tobias; Pestoni, Amélie; Strotz, Chantal; Haefeli, Ueli (2022): Zwischenevaluation Programm Modelle nachhaltiger Mobilität in Gemeinden (MONAMO Gemeinden), Bericht im Auftrag von EnergieSchweiz, Interface Politikstudien Forschung Beratung, Luzern.

DA 5: Impact definieren für das Projekt MONAMO

## 5. Impact definieren

### Lösung des Problems

Ökologische Nachhaltigkeit (Reduktion von CO2, Energieeffizienz wird erhöht)

Gesellschaftliche Nachhaltigkeit (Erhöhung Aufenthaltsqualität und Zusammenleben im öffentlichen Raum, Verbesserung der Gesundheit der Bevölkerung, Verbesserung der Verkehrssicherheit)

Wirtschaftliche Nachhaltigkeit (effizientere Abwicklung des Verkehrs)

Legende: Darstellung Interface in Anlehnung an das Wirkungsmodell, das für die Zwischenevaluation von MONAMO entwickelt wurde. Die Angaben zu Modul 1 wurden in Zusammenarbeit mit Tobias Arnold (Interface) für das Tool Wirkungsanalysen entwickelt. Quelle: Arnold, Tobias; Pestoni, Amélie; Strotz, Chantal; Haefeli, Ueli (2022): Zwischenevaluation Programm Modelle nachhaltiger Mobilität in Gemeinden (MONAMO Gemeinden), Bericht im Auftrag von EnergieSchweiz, Interface Politikstudien Forschung Beratung, Luzern.

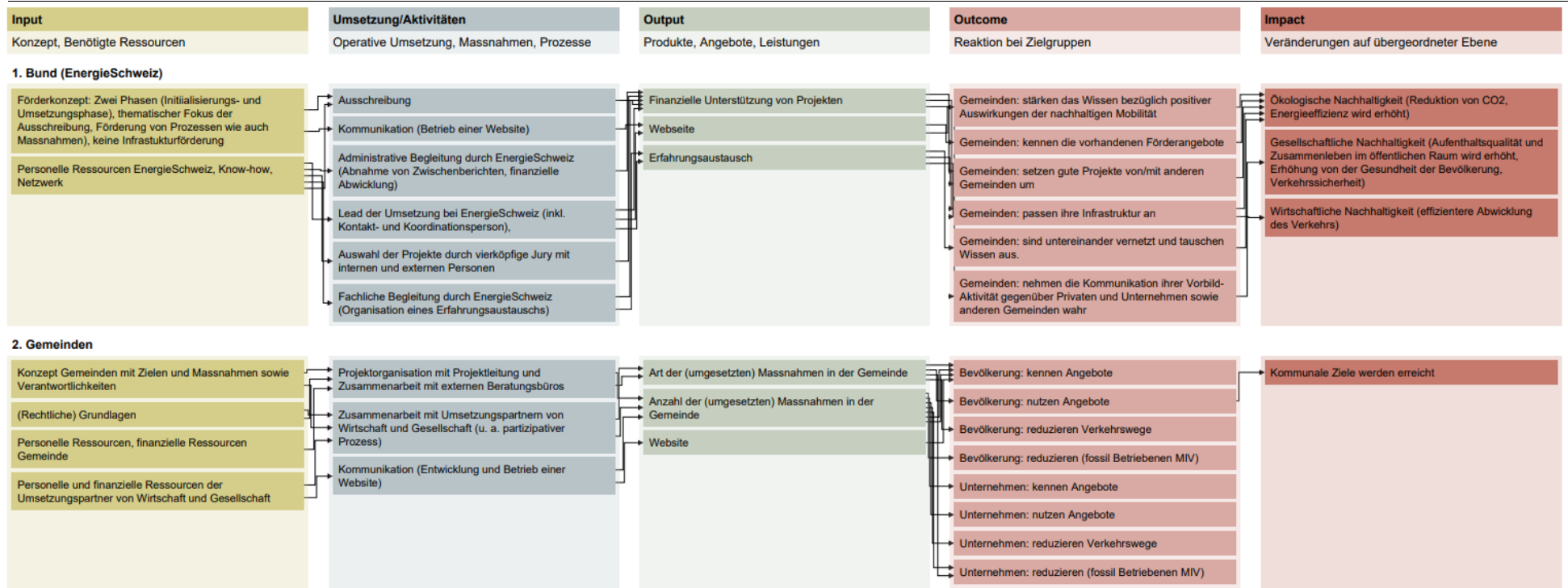
DA 6: Kontext für das Projekt MONAMO

**6. Kontext**

Kontextfaktoren	Risiken	Chancen
Die Legislative auf Ebene Bund entscheidet über die Rahmenbedingungen des Förderkonzepts	Energieknappheit hemmt Elektromobilität	Bewusstsein für die Volatilität der Benzinpreise wird erhöht (z.B. Krieg)
Die kommunale Legislative entscheidet über die tatsächlichen Investitionen	Abhängigkeit von der Sensibilisierung von Umsetzungspartnern (z.B. Unternehmen)	

Legende: Darstellung Interface in Anlehnung an das Wirkungsmodell, das für die Zwischenevaluation von MONAMO entwickelt wurde. Die Angaben zu Modul 1 wurden in Zusammenarbeit mit Tobias Arnold (Interface) für das Tool Wirkungsanalysen erarbeitet. Quelle: Arnold, Tobias; Pestoni, Amélie; Strotz, Chantal; Haefeli, Ueli (2022): Zwischenevaluation Programm Modelle nachhaltiger Mobilität in Gemeinden (MONAMO Gemeinden), Bericht im Auftrag von EnergieSchweiz, Interface Politikstudien Forschung Beratung, Luzern.

DA 7: Modul 2: Wirkungszusammenhänge MONAMO in Form eines Wirkungsmodells



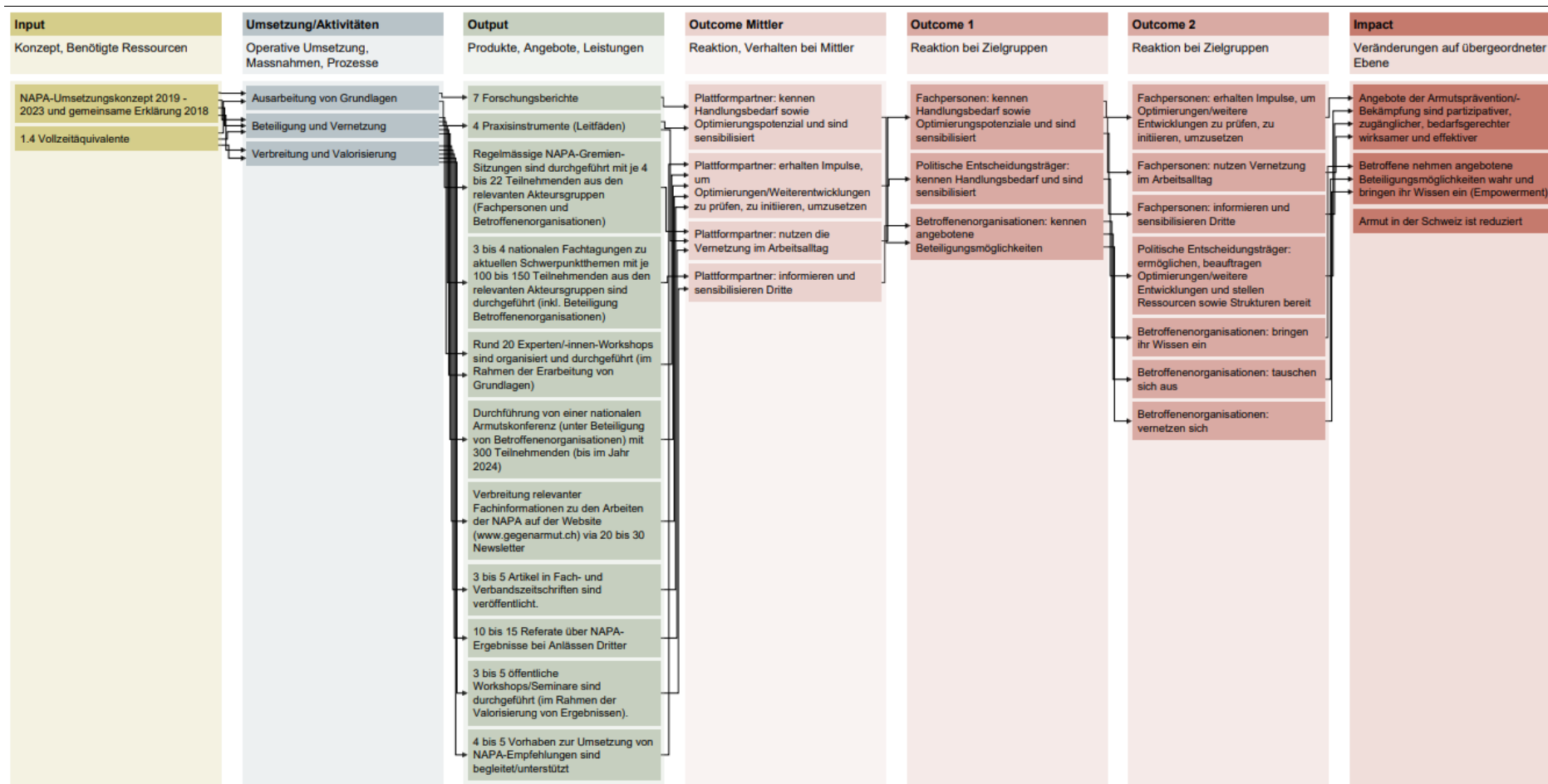
Legende: Darstellung Interface in Anlehnung an das Wirkungsmodell, das für die Zwischenevaluation von MONAMO entwickelt wurde.

Quelle: Arnold, Tobias; Pestoni, Amélie; Strotz, Chantal; Haefeli, Ueli (2022): Zwischenevaluation Programm Modelle nachhaltiger Mobilität in Gemeinden (MONAMO Gemeinden), Bericht im Auftrag von EnergieSchweiz, Interface Politikstudien Forschung Beratung, Luzern.

### A 2 Beispiel 2: NAPA

Das Beispiel 2 stellt die Wirkungszusammenhänge (Modul 2) der Ausschreibung für die Evaluation der Nationalen Plattform zur Prävention und Bekämpfung von Armut (NAPA) dar. Dieses Wirkungsmodell ist für den Leitfaden exemplarisch, da es auf Ebene Outcome zwischen mehreren Outcome-Stufen (Outcome Mittler, Outcome 1 [kurzfristig] und Outcome 2 ([mittel-/langfristig]) unterscheidet.

DA 8: Modul 2: Wirkungszusammenhänge NAPA in Form eines Wirkungsmodells



Legende: Darstellung Interface in Anlehnung an das Wirkungsmodell der Evaluation NAPA entwickelt wurde.

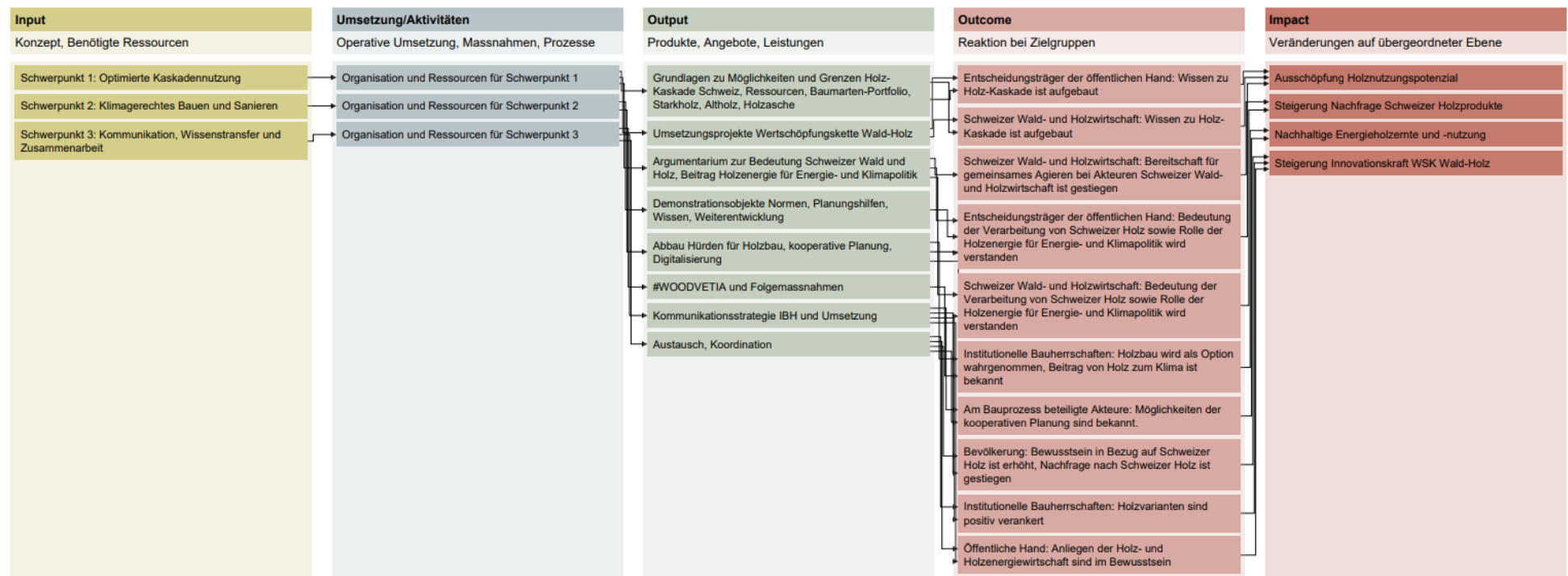
Quelle: BSV (2022): Ausschreibung Evaluation der Nationalen Plattform zur Prävention und Bekämpfung von Armut (NAPA) (Armut 22-06), Bern.



### A 3 Beispiel 3: Aktionsplan Holz

Das Beispiel 3 stellt die Wirkungszusammenhänge (Modul 2) sowie die Wirkungsmessung (Modul 3) des Aktionsplans Holz. Dieses Wirkungsmodell ist für den Leitfaden exemplarisch, da es den Zusammenhang zwischen den Modulen 2 und 3 aufzeigt und was es bei der Ausarbeitung von Indikatoren zu beachten gilt.

DA 9: Modul 2: Wirkungszusammenhänge Aktionsplan Holz in Form eines Wirkungsmodells



Legende: Darstellung Interface, die in Anlehnung an das Wirkungsmodell der Evaluation Aktionsplan Holz (S. 17) entwickelt wurde.

Quelle: Landis, Flurina; Walker, David; Tschannen, Amadea; Strotz, Chantal; Schaffner, Dorothea; Feck, Vanessa (2020): Evaluation Aktionsplan Holz, Bericht zuhanden des Bundesamtes für Umwelt, Programmsteuerung und Programmleitung Aktionsplan Holz, Interface Politikstudien Forschung Beratung und Fachhochschule Nordwestschweiz, Luzern/Olten.

**DA 10: Modul 3: Wirkungen messen Ebene Output Aktionsplan Holz**

Umsetzungsprojekte Wertschöpfungskette Wald-Holz	Zielformulierung	Indikator	Soll-Wert	Datenquelle	Vergleichsebene
	Mindestens 2 Projekte zu Kooperationen/gemeinsame WSK sind umgesetzt. Sie zielen auch auf eine Erhöhung der Verarbeitungskapazität ab.	Anzahl umgesetzte Projekte zu Kooperationen/gemeinsame WSK	2	Projektübersicht und Ergebnisse des Aktionsplans Holz	Soll-Ist-Vergleich
	Mindestens 2 Projekte zu Kooperationen/gemeinsame WSK sind umgesetzt. Sie zielen auch auf eine Erhöhung der Verarbeitungskapazität ab.	Erhöhung der Verarbeitungskapazität eindeutig als Projektziel erkennbar	noch nicht definiert	unbekannt	Vorher-Nachher-Vergleich

Legende: Darstellung Interface, die in Anlehnung an das Wirkungsmodell (S. 17) sowie die Indikatoren (S. 19 ff.) der Evaluation Aktionsplan Holz entwickelt wurde.

Quelle: Landis, Flurina; Walker, David; Tschannen, Amadea; Strotz, Chantal; Schaffner, Dorothea; Feck, Vanessa (2020): Evaluation Aktionsplan Holz, Bericht zuhanden des Bundesamtes für Umwelt, Programmsteuerung und Programmleitung Aktionsplan Holz, Interface Politikstudien Forschung Beratung und Fachhochschule Nordwestschweiz, Luzern/Olten.

**DA 11: Modul 3: Wirkungen messen Ebene Outcome Aktionsplan Holz**

Bevölkerung: Bewusstsein in Bezug auf Schweizer Holz ist erhöht, Nachfrage nach Schweizer Holz ist gestiegen	Zielformulierung	Indikator	Soll-Wert	Datenquelle	Vergleichsebene
	Das Bewusstsein (positive Einstellung) der Konsumenten/-innen in Bezug auf Schweizer Holz wurde seit der letzten Programmperiode erhöht.	Anteil der Bevölkerung mit positivem Image von Schweizer Holz (Nachhaltigkeit, Unterstützung Schweizer Wirtschaft, Schweizer Wald)	noch nicht definiert	Kampagnentracking	Vorher-Nachher-Vergleich
	Nachfrage bei Konsumenten/-innen sowie bei den Bauherrschaften nach Schweizer Holz steigt im Vergleich zur letzten Programmphase.	Anzahl Anfragen Holzverbrauch von Schweizer Holz (relativ zum Kampagnenstart)	noch nicht definiert	Kampagnentracking	Vorher-Nachher-Vergleich
	Schweizer Bevölkerung wird über Medien (klassisch, interaktive Medien) bezüglich Schweizer Holz informiert.	Anzahl Medienberichte zu #WOODVETIA	noch nicht definiert	Medienresonanzanalyse	Soll-Ist-Vergleich
	Schweizer Bevölkerung wird über Medien (klassisch, interaktive Medien) bezüglich Schweizer Holz informiert.	Anzahl erreichte Leserschaft durch Medienberichte	noch nicht definiert	Medienresonanzanalyse	Soll-Ist-Vergleich
	Schweizer Holz wird in Social Media diskutiert.	Anzahl Besucher/-Innen der Website; Social Media: Anzahl Followers und Klicks	noch nicht definiert	Nutzungsstatistiken der interaktiven Online-Kanäle	Soll-Ist-Vergleich
	Medien (als Multiplikatoren) berichten positiv über Schweizer Holz.	Social Media: Werte werden in Diskussionen aufgenommen	noch nicht definiert	Nutzungsstatistiken der interaktiven Online-Kanäle	Soll-Ist-Vergleich

Legende: Darstellung Interface, die in Anlehnung an das Wirkungsmodell (S. 17) sowie die Indikatoren (S. 19 ff.) der Evaluation Aktionsplan Holz entwickelt wurde.

Quelle: Landis, Flurina; Walker, David; Tschannen, Amadea; Strotz, Chantal; Schaffner, Dorothea; Feck, Vanessa (2020): Evaluation Aktionsplan Holz, Bericht zuhanden des Bundesamtes für Umwelt, Programmsteuerung und Programmleitung Aktionsplan Holz, Interface Politikstudien Forschung Beratung und Fachhochschule Nordwestschweiz, Luzern/Olten.