



Fachhochschule Nordwestschweiz
Hochschule für Angewandte Psychologie

Einführung der Wirkungsanalyse bei der Stiftung Theodora

BACHELOR THESIS

Juni 2024

Autor
Marti, Daniel

Betreuungsperson
Waldispühl, Iris

Praxispartnerin
Stiftung Theodora
Kontaktperson Schlegel, Simona

Abstract

Die Stiftung Theodora hat sich zum Ziel gesetzt, die eigene Wirkung ausweisen zu können. Diese Arbeit ist der erste Schritt hin zu diesem Ziel. Dafür soll der Stiftung ein Konzept vorgelegt werden zur Einführung einer Wirkungsanalyse. Weiter sind Indikatoren in den Bereichen Spendensammlung, strategische Ausrichtung und Programmentwicklung zur Wirkungsauffindung zu bestimmen. Die qualitative Fallanalyse wird mittels Dokumentenanalyse, Experten-Interview und halbstandardisierten Interviews in einem linearen Forschungsdesign durchgeführt. Aus der Literatur geht hervor, dass Wirkungsmodelle vor einer Analyse zu erstellen sind. Sie bilden Input, Aktivität, Output, Outcome und Impact modellhaft ab. Die qualitative Erhebung weist Leistung und Wirkung nach. Dennoch erstaunt es nicht, dass Wirkung wenig bekannt und wahrgenommen wird. Externen Personen fällt es leichter, einen umfassenden Blick auf die Auswirkung der Stiftung zu gewinnen. Die wissenschaftliche Fragestellung kann nicht abschliessend beantwortet werden. Dennoch liefert die Arbeit einen Beitrag zum initiierenden Schritt der Stiftung Theodora Richtung Wirkungsanalyse.

Anzahl Zeichen des Berichts: 114'814 Zeichen (inkl. Leerzeichen, exkl. Anhang)

Schlüsselwörter: Wirkung, Wirkungsmodell, Wirkungsanalyse, Veränderung, Traumdoktor

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung	1
1.1 Stiftung Theodora und Ausgangslage	1
1.2 Wissenschaftliche Fragestellung	2
1.3 Aufbau der Arbeit	3
1.4 Abgrenzungen	4
2. Grundlagen zur Wirkungsanalyse	5
2.1 Grundlagen von Wirkung	5
2.2 Wirkungsmodell	7
2.3 Wirkungsziele	8
2.4 Erstellen eines Wirkmodells	8
2.5 Wirkungsanalysen	10
2.6 Praktische Umsetzung von Wirkungsanalysen	11
3. Methodik	13
3.1 Forschungsdesign und Vorgehen	13
3.2 Dokumentenanalyse	14
3.2.1 Methode	15
3.2.2 Vorbereitung und Durchführung	15
3.2.3 Auswertung	16
3.3 Experten-Interview	16
3.3.1 Methode	17
3.3.2 Vorbereitung	17
3.3.3 Interview Leitfaden	18
3.3.4 Durchführung	19
3.4 Halbstandardisiertes Interview	20
3.4.1 Methode	20
3.4.2 Vorbereitung	20
3.4.3 Interview Leitfaden	22
3.4.4 Durchführung	23

3.4.5 Auswertung	24
4. Ergebnisse	27
4.1 Ergebnisse Grundlagen zur Wirkungsanalyse	27
4.2 Ergebnisse Dokumentenanalyse	28
4.3 Ergebnisse Experten-Interviews	30
4.4 Ergebnisse halbstandardisierte Interviews	31
5. Diskussion	34
5.1 Handlungsempfehlung	35
5.2 Limitationen	36
5.3 Kritische Reflexion	37
5.4 Weiterführende Forschung	37
Literaturverzeichnis	38
Abbildungsverzeichnis	41
Anhang	42
A Geheimhaltungsvertrag Dokumentenanalyse	42
B Zusammenstellung der analysierten Dokumente	45
C Einverständniserklärung Experten-Interview	46
D Einverständniserklärung Halbstandardisiertes Interview	47
E Leitfaden Experten-Interview Einstieg	48
F Transkriptionsregeln	53
G Leitfaden Halbstandardisiertes Interview Einstieg	54
H Entwurf Kategoriensystem	58

1. Einleitung

«Sein ist bereits wirken». Das schöne Zitat von Hans Ulrich Bänziger (2010), einem Schweizer Psychologen und Schriftsteller, wird in der vorliegenden Bachelor-Arbeit in den Grundlagen wissenschaftlich widerlegt. Dennoch zeigt sich, dass durch das 31-jährige Bestehen der Stiftung Theodora und ihren professionellen *Traumdoktoren*¹ sich einiges an Wirkung entfaltet hat (Güdel, 2022). Was als Lachen in einem Spitalzimmer zwischen einem Traumdoktor und seinem Gegenüber beginnt, ist nachweislich mehr als nur Lachen (Costantini, 2019; Ofir, 2013; Stiwí & Rosendahl, 2022; Weber, 2018). Die Bachelor-Arbeit ist der erste Schritt der Stiftung Theodora, ihre gesamte Auswirkung in einer Analyse erfassen zu wollen. Grundlegend geht es jedoch vorerst darum, wie die Wirkung der Stiftung zielgerichtet erfasst und die Resultate sinnvoll in definierten Bereichen eingesetzt werden können. Wenn man als beobachtende Person leuchtende, begeisterte Augen feststellt, auf die bunte Erscheinung von Dr. Blumenwurz, spontan zur Sirup-Party mit Strohhalm im Spitalgang von Dr. Pirouette eingeladen wird und dank Dr. Leberwurst und seinem Akkordeon wohlthuend von dem monotonen Piepsen der wichtigen medizinischen Geräte abgelenkt wird. Oder man erstaunt feststellt, dass Dr. Carusela selbst auf der Neonatologie mit feinem Zupfinstrument und emphatischer Art den Zugang zu Neugeborenen und erschöpften Eltern findet, fällt es einem als Autor schwer, sich professionell abzugrenzen. Dank der weisenden Verfahren der qualitativen Sozialforschung (Flick, 2017) und der technischen Fragestellung zur Wirkungsanalyse, ist es dennoch gelungen, die notwendige Distanz zu wahren. Der Werdegang der Stiftung ist gezeichnet von viel Dankbarkeit, Wohlwollen und Freude ihrer Arbeit gegenüber. Er zeigt auch, dass die ausgestrahlte Wirkung zu Veränderungen ihrer selbst und in ihrem Arbeitsfeld geführt hat.

1.1 Stiftung Theodora und Ausgangslage

Die Stiftung Theodora ist eine gemeinnützige Stiftung. Sie wurde 1993 gegründet mit dem Ziel, Kindern in Spitälern und später auch in Institutionen für Kinder mit Behinderungen Lachen, Freude und wertvolle Momente der Abwechslung zu schenken. Die Gründungsidee basiert darauf, dass einer der beiden Gründungsbrüder in seiner Kindheit selbst hospitalisiert werden musste. Ihre gemeinsame Mutter «Theodora» gestaltete mit ungewöhnlichen Besuchen die Aufenthaltszeit so kurzweilig und angenehm wie nur möglich. Nach nun 31-jähriger Tätigkeit organisiert die Stiftung wöchentlich Besuche in 59 Spitälern und spezialisierten Institutionen. Die Stiftung ist in der ganzen Schweiz tätig und setzt sich international für die Schaffung gleichwertiger Angebote ein (Güdel, 2022). Dazu beschäftigt die Theodora Stiftung 68 Traumdoktoren, weitere 10 Personen befinden sich in der Ausbildung. Diese professionellen Clowns, Kunstschaffende oder Theaterschauspielende werden streng selektioniert und intensiv weiterausgebildet, bevor sie Besuche leisten dürfen (Schlegel, 2024a).

¹ Traumdoktoren, die Stiftung Theodora verwendet diesen Begriff für alle Angestellten, welche im Spital oder Institutionen arbeiten unabhängig des Geschlechts. Früher wurden sie auch Spitalclowns genannt (Herger, 2023).

In der Verwaltung arbeiten rund 38 Teil- und Vollzeitangestellte, welche sich unter anderem um die Administration, Programmentwicklung und Spendensammlung kümmern. Sie werden von rund 60 ehrenamtlichen Mitarbeitenden unterstützt, die hauptsächlich bei Spendensammelaktionen eingesetzt werden (Schlegel, 2024b).

Die Stiftung stellt fest, dass sie zum Pflegepersonal in einem anderen Verhältnis steht, als zu den Ärztinnen und Ärzten. Während und nun nach der Covid-19-Pandemie hat sich das Verhältnis und die Bedürfnisse aller Stakeholder für die Stiftung weiter verändert. Während der Pandemie konnten aufgrund von Vorschriften keine oder nur wenige und reduzierte Dienstleistungen angeboten werden. Dies wurde entsprechend von den Patientinnen und Patienten, den Pflegenden und der Stiftung sehr bedauert. Nach der Pandemie wurde anfänglich befürchtet, dass nun die Nachfrage und Akzeptanz bei den Spitälern stark abgenommen hätte. Gegenteiliges ist geschehen. Neben einem gesteigerten Bedürfnis nach ihrem Grundangebot, stellt die Stiftung weiter fest, dass neue Programme gefordert werden. MRI-Begleitung (Magnetresonanztomographie) oder 24-Stunden-Pikett sind nur zwei der internen sowie externen Wünsche. Auch hat sich die Stiftung selbst in Anbetracht ihrer eigenen Geschichte entwickelt. In den ersten Jahren ging es darum, Spitälern zu animieren, ihr Angebot anzunehmen. Heute äussern die Spitälern wie oben geschildert den Wunsch, das Angebot auszubauen und die Zusammenarbeit zu intensivieren. Oft können aus Budgetgründen die von den Spitälern geforderten Einsatzstunden nicht geleistet werden (Güdel, 2022; Schlegel, 2024b).

Wie andere gemeinnützige Organisationen weist die Stiftung Theodora die ordnungsgemässe Verwendung der ihr anvertrauten Mittel in quantitativ erhobenen Daten aus (Schlegel, 2024b). Dabei werden beispielsweise die Anzahl Spitalbesuche den Spendenden und der Öffentlichkeit kommuniziert. Die Stiftung, welche mit ihrer international vernetzten Theodora-Akademie als Vorbild agiert, möchte nun eine qualitative Wirkungsanalyse einführen. Dies mit dem Ziel, Entscheidungen des Managements zu unterstützen, Spendenden ihre Wirkungen umfangreicher aufzeigen zu können, Werbekampagnen auszubauen, die Ausbildung zielgerichteter zu gestalten und neue Angebote zu etablieren. Weiter erhofft sich die Institution, dass mit dem höheren Verständnis der Wirkung die Qualität ihrer Leistung steigt und sie damit näher an den Bedürfnissen ist. Welche sich wie oben geschildert insbesondere nach Covid-19 verändert haben.

1.2 Wissenschaftliche Fragestellung

Die Stiftung Theodora hat sich zum Ziel gesetzt, bis ins Jahr 2026 neben der etablierten quantitativen Auswertung ihrer Leistungen, auch qualitativ ihre Wirkung ausweisen zu können. Die Wirkungsanalyse soll vor allem die Bereiche Fundraising (Spendensammlung), strategische Ausrichtung (Managemententscheidungen) und Programmentwicklung (Theodora-Akademie) in ihrer Entwicklung unterstützen. Die Stiftung erachtet diesen Schritt als wichtig, weil sie im internationalen Netzwerk eine Vorreiterrolle hat, es im NGO-Sektor Trend ist und sich die Bedürfnisse ihrer Stakeholder spürbar ändern. Die Bachelorarbeit soll die Stiftung beim ersten

initiiierenden Schritt unterstützen. Es geht dabei darum aufzuzeigen, was eine Wirkungsanalyse ist und wie die Resultate zur Anwendung gebracht werden können. In der qualitativen Erhebung sind Indikatoren zu suchen, welche die Stiftung Theodora anschliessend bei eigenen Erhebungen wirksam unterstützen. Dies soll bereits zielgerichtet auf die drei benannten Bereiche (Fundraising, strategische Ausrichtung und Programmentwicklung) geschehen. Abgeschlossen wird die Arbeit mit einer konzeptionellen und qualitativen Handlungsempfehlung zur Einführung einer Wirkungsanalyse bei der Stiftung Theodora. Daraus ergeben sich folgende wissenschaftliche Fragestellungen:

1. *Wie ist die Wirkungsanalyse konzeptionell und qualitativ bei der Stiftung Theodora einzuführen?*
2. *Welche Indikatoren zur Wirkungsanalyse gibt es, um wirksam die Bereiche Fundraising (Spendensammlung), strategische Ausrichtung (Managemententscheidungen) und Programmentwicklung (Theodora-Akademie) der Stiftung Theodora prospektiv unterstützen zu können?*

Die Herausforderungen der Arbeit liegen in folgenden zwei Bereichen. Zum einen nimmt der Autor an, dass sich die Indikatoren wohl an gewissen Stellen überschneiden und dennoch für die unterschiedlichen Bereiche abschliessend nicht dieselben sind. Wirkungsmodelle sollen hierbei helfen, vereinfacht Wirkung einzuordnen. Zum andern sind qualitative Erhebungen aufwendige Verfahren (Eppler, Miehte & Schneiderm Armin, 2011). Im Sinne eines möglichst ressourcenschonenden und effizienten Einsatzes einer Wirkungsanalyse, ist der Stiftung aufzuzeigen, wie sie mit einfachen Mitteln gute Resultate erzielt. So wünscht sich die Stiftung durch die Wirkungsanalyse fundierte Grundlagen, um effizient Handlungen abzuleiten. Auch sollen mit den Resultaten prospektiv die notwendigen Entwicklungen initiiert, die richtigen Entscheidungen getroffen und die zentralen Ressourcen dazu akquiriert werden, möglichst ohne intensiven Mehraufwand. Das Ziel der Bachelorarbeit ist das Aufzeigen möglicher Erhebungsmethoden und Definieren der passenden Wirkungsanalyse für die Stiftung Theodora. Die Analyse soll konzeptionell und qualitativ vorbereitet werden. Dazu werden Indikatoren für die Bereiche Fundraising (Spendensammlung), strategische Ausrichtung (Managemententscheidungen) und Programmentwicklung (Theodora-Akademie) gesucht, um Entwicklungen möglich zu machen.

1.3 Aufbau der Arbeit

Die vorliegende Bachelor-Arbeit ist nach den aktuell gültigen Leitlinien der Fachhochschule für Angewandte Psychologie in Olten aufgebaut und gestaltet. Diese stützen sich bzw. schreiben vor, die Richtlinien zur Manuskriptgestaltung anzuwenden (*Richtlinien zur Manuskriptgestaltung*, 2019). Weiter orientiert sich die Arbeit aufgrund des gewählten qualitativen Forschungsdesigns am Buch von Flick (2017). Nach der Einleitung, welche insbesondere aus der Herleitung zur wissenschaftlichen Fragestellung besteht, sowie die Lesenden näher an die Stiftung Theodora bringen soll, wird nachfolgend die Theorie erarbeitet. Die wissenschaftliche Auslegeordnung von Wirkung und Wirkungsanalysen bildet die Grundlage für die gesamte Arbeit. Im Theorieteil dieser Arbeit wird Wirkung thematisiert, definiert und abgegrenzt. Im Kapitel 3 Methodik wird das Forschungsdesign

und Vorgehen erläutert. Anschliessend werden die drei gewählten qualitativen Verfahren (Dokumentenanalyse, Experten und halbstandardisierte Interview) einzeln erläutert, die Durchführung vorgestellt und die Auswertung dargelegt. Hier setzt der Autor bewusst ein Arbeitsschwerpunkt, da er in den vorangegangenen Gruppenarbeiten jeweils eine andere Rolle innehatte und diesbezüglich sein wissenschaftliches Können noch vertiefen möchte.

Darauf aufbauend folgen im Kapitel 4 die Ergebnisse aller Erhebungsmethoden sowie die Beantwortung der wissenschaftlichen Fragestellung. Im Kapitel 5 der Diskussion werden der Stiftung Handlungsempfehlungen abgegeben. Weiter werden die Limitationen und eine kritische Reflexion aufgezeigt. Mit dem Ausblick wird auf weiterführende Forschungsmöglichkeiten verwiesen. Die Verzeichnisse sowie der Anhang bieten dem interessierten Lesenden ergänzende oder weiterführende Informationen. Weiter sorgen sie für die notwendige Legitimation dieser Arbeit.

1.4 Abgrenzungen

Im Zentrum dieser Arbeit steht die Stiftung Theodora. Genauer noch liegt der Fokus auf ihren Tätigkeiten in der Schweiz und die Arbeit der Traumdoktoren in Spitälern. Internationale Partnerorganisationen oder im Ausland liegende Zweigstellen werden höchstens als Wissenstransfer in den Grundlagen beachtet. Es ist kein Ziel der Arbeit, diese mitzuerheben oder die Resultate direkt an sie zu liefern. Auf Grund der geographischen Nähe des Autors zum Büro Standort Hunzenschwil wurde vermehrt in der Deutschschweiz gearbeitet bzw. erhoben. Die Daten aus der Dokumentenanalyse stammen aus allen Sprachregionen der Schweiz.

Das im Zentrum stehende Modell der Arbeit ist das «Logic Model» von Funnell und Rogers (2011), in angepasster Form zur Wirkungskette nach Eschenbach, Schober, Horak und Meyer (2015). Es geht somit zielgerichtet um Wirkung und Analyse oder Messung. Projektmanagement, Konzepte aus dem Changemanagement, Veränderungsprozesse und Organisationsentwicklung sind nicht Teil dieser Arbeit. Veränderungen werden nur dann erhoben, wenn davon ausgegangen wird, dass die Wirkung der Stiftung Auslöser ist. Leistung als Vorläufer von Wirkung und organisationales Lernen werden nur unterstützend benötigt. Die Arbeit nimmt keine Wirkungsanalyse direkt vor, vielmehr ist sie der Versuch, zu Gunsten der Stiftung eine solche konzeptionell darzulegen.

2. Grundlagen zur Wirkungsanalyse

«Sein ist bereits wirken» (Bänziger, 2010). Inwieweit stimmt dieses Zitat und wo stösst es, wie in der Einleitung beschrieben, an seine Wirkungsgrenzen? Im zweiten Teil dieser Arbeit wird Wirkung erläutert und aus einem organisationalen Blick betrachtet. Würden wir diesen unternehmerischen Blick weglassen und reine Physik anwenden, kämen wir zum Schluss, dass Wirkung das Ergebnis einer Ursache ist, welche in einer Kausalität stehen. Somit ist Sein bereits Wirken (Eppler et al., 2011). Mit der Hinzugabe eines Organisation oder einer Stiftung wird Wirkung umfassender betrachtet, wenngleich die Grundannahme weiterhin ihre Richtigkeit hat (Ziegerer & Brenner, 2009).

2.1 Grundlagen von Wirkung

Betrachten wir Wirkung aus Sicht einer Organisation, erkennen wir aufbauend auf der oben beschriebenen Grundannahme, dass sich eine Organisation zuerst mit einer Ressource investieren muss (Eschenbach et al., 2015). Die Organisation investiert sich mit einem Input, nimmt eine Aktivität vor und liefert eine Leistung. Die Leistung als physikalische Grösse bezeichnet eine Energie, welche in einer definierten Zeitspanne umgesetzt wird (Biner, Grentz & Zimmermann, 2015). Aus Sicht einer Organisation ist dies ihre geleistete Arbeit (Nerdinger, Blicke & Schaper, 2014). Bevor wir uns ganz vom Zitat lösen, könnten wir behaupten, dass das beschriebene «Sein», wenn auch eine aktive Form davon, noch korrekt ist. Betrachten wir nun wieder eine Organisation, welche eine Leistung liefert.

Es fällt auf, dass wenn Organisationen Leistungen erbringen, dies nicht zwingend heisst, dass sie damit die Kundschaft erreichen oder das Angebot angenommen wird. Sei es das Frühstücksgipfeli um 16:30 Uhr in der Backstube, der Kinofilm «Forrest Gump» nach der fünfundfünfzigsten Vorstellung oder der Traumdoktor in einem leeren Kinderspitalzimmer. Nur wenn die Kundin oder der Kunde die Leistung einer Organisation annehmen könnte, annehmen will, und annimmt, kann Wirkung entstehen (Eschenbach et al., 2015; Schüpbach, 2013; Ziegerer & Brenner, 2009). Somit können wir aus unternehmerischer Sicht dem Zitat nicht zustimmen. Obwohl der Traumdoktor vor Ort ist und damit die potenzielle Leistung der Organisation verkörpert, kann diese im doppelten Sinne nicht zu Wirkung führen, solange Patienten oder Patientinnen fehlen (Ziegerer & Brenner, 2009).

Heisst dies im Umkehrschluss, dass wenn das Gipfeli vom Kunden gegessen wird, der Kinofilm geschaut wird oder der Traumdoktor eine Person vorfindet, Wirkung entsteht? Nein, auch dies stimmt nicht. Wirkung wissenschaftlich definiert ist komplexer. Es wird unterschieden zwischen dem Output, der Leistung, gefolgt von Outcome und Impact, der Wirkung. Im Fall des Frühstücksgipfelis kann nach Definition nicht von Wirkung gesprochen werden. Das Bäckereiteam leistet einen Input, in Form von Ressourcen wie Zeit, Arbeit und Material. Daraus entsteht eine Leistung, eine Aktivität oder ein Mehrwert. Im Output, dem Ausmass ihrer Leistung, dem Gipfeli wird dies verkörpert. Kauft und isst die Kundschaft diese Produkte endet der Kreislauf, bevor eine

einfache Wirkungskette entsteht (Eppler et al., 2011; Eschenbach et al., 2015). Differenzierter verhält es sich beim Kinofilm «Forrest Gump». Der Film handelt von einer minderintelligenten und beeinträchtigten Person, welche von Tom Hanks gespielt wird, die trotz den schwierigen Voraussetzungen erfolgreich und umsichtig das Leben meistert. Die Tragikomödie aus dem Jahr 1994 erhielt diverse Preise und ist mittlerweile Kulturgut (Groom & Hamblock, 1996). Der Autor hat bewusst diesen Film als Beispiel genommen und nicht eine beliebige Netflix Produktion. Bezogen auf Wirkung musste bei der Produktion ebenfalls ein Input geleistet werden. Daraus entstand ein Output und bei diesem Film konnte die Produktionsgesellschaft ein Outcome generieren. Angesichts der Auswirkungen des Films kann gar von einem Impact ausgegangen werden (Eppler et al., 2011). Die einfache Wirkungskette, ist zur besseren Veranschaulichung nach Eppler et al. (2011), aufgeführt.

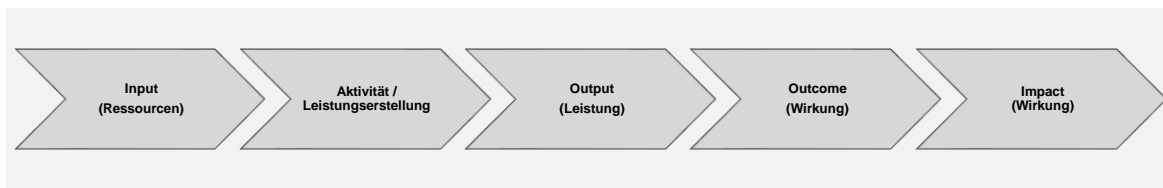


Abbildung 1 Einfache Wirkungskette, eigene Darstellung

Bezugnehmend auf das letzte aufgeführte Beispiel des Traumdoktors, stellen wir fest, dass die Wirkungskette die komplexen Zusammenhänge zu stark vereinfacht. Nehmen wir an, das Kinderspitalzimmer ist leider voll und unser Herr Traumdoktor oder unsere Frau Traumdoktor tritt in Aktion. Daraus entsteht unbestritten eine Leistung und Wirkung. Wie lässt sich nun die Wirkung von Outcome und Impact differenziert unterscheiden? Dazu benötigen wir eine weitere Unterteilung von Outcome und Impact. Selbst der Output kann bei genauerer Betrachtung weiter aufgeteilt werden. Als Bildnis ist eine Treppe geeignet, bei welcher jeweils eine Stufe erreicht werden muss, bevor eine nächste genommen werden kann. Ottmann und König (2023) führen zu Output (Leistung) drei Stufen aus.

- I. Output: Aktivitäten finden wie geplant statt. Der Traumdoktor ist vor Ort.
- II. Output: Richtige Zielgruppe ist erreicht. Die Kinder sind im Zimmer.
- III. Output: Zielgruppe akzeptiert das Angebot. Die Kinder sind nicht zu krank oder zu verletzt.

Somit sind die Voraussetzungen gegeben, damit Wirkung entstehen kann. Die Treppe wird mit dem Outcome aufbauend erweitert. Hierzu halten Ottmann und König (2023) / (vgl. Ziegerer & Brenner, 2009) fest, dass sich auf diesen Stufen die Resultate eines Programms, eines Angebots oder einer Dienstleistung zeigen.

- I. Outcome: Wissen/Einstellung/Werte/Fähigkeit. Die Zielgruppe ändert ihre Fähigkeit. Die Kinder verändern ihr Bewusstsein in ihrer Lage.
- II. Outcome: Handlungen/Verhalten. Zielgruppe verändert ihr Verhalten. Interaktionen in der Notfallaufnahme verändern sich.
- III. Outcome: Lebenslage/Status: Lebenslage der Zielgruppe ändert sich.

sind sie ein adäquates Planungsinstrument (Eschenbach et al., 2015). Zweitens ist es möglich, anhand eines bestehenden Modells die Arbeit zu reflektieren oder retrospektiv ein Modell zu erstellen. Diese Auswertungsmethode ermöglicht eine objektivere und fachlich solidere Auswertung realisierter Massnahmen oder Angebote sowie deren Resultate. Der Kontext und die Ausseneinflüsse lassen sich bei Massnahmen und Dienstleistungen nie abschliessend ausblenden. Gerade hier hilft ein Modell, sich auf das Wesentliche fokussiert zu reflektieren (Ottmann & König, 2023; Ziegerer & Brenner, 2009). Drittens damit die wichtige Grundlage für anschliessende Wirkungsanalysen vorhanden ist. Nur bei ausreichender Eingrenzung und Definierung von Wirkung, im Vorfeld mit Hilfe eines Wirkungsmodells, kann anschliessend Wirkung ausgewertet werden. Empirische Erhebungen zu Gunsten einer Wirkungsanalyse können nur zielgerichtet wahrgenommen werden, wenn die Ausgangslage mit Hilfe eines Wirkungsmodells gelegt ist. Insbesondere dann, wenn externe Organisationen engagiert werden (Ottmann & König, 2023; Ziegerer & Brenner, 2009).

Das Durchführen von Wirkungsanalysen ist grundsätzlich sinnvoll, insbesondere für die Steuerung bestehender und Einführung neuer Angebote, Massnahmen oder Dienstleistungen sowie die vertiefte Auswertung erreichter Wirkung. Dennoch ist für die Leistungserbringer das Aufzeigen eines Wirkungsmodells bereits Motivation und schafft einen Mehrwert für die Angebote. Selbst der Aufwand für die Erstellung eines Wirkungsmodell ist klein, insbesondere in Bezug zur Wirkungsanalyse (Eppler et al., 2011; Ottmann & König, 2023).

2.3 Wirkungsziele

Um Wirkungsmodelle anzureichern oder um steuernd einzugreifen, können Wirkungsziele in der Unternehmung formuliert werden (Eschenbach et al., 2015). Diese Ziele werden durch die Organisation erreicht, indem sie dafür die notwendige Leistung bereitstellt (Balanoff, 2010). Wirkungsziele sind nach aussen gerichtet und vom Nutzen, dem Zweck und der Strategie der Organisation abgeleitet. Drei Kriterien, welche für Wirkungsziele relevant sind; das Beschreiben eines Ziel-Zustandes gegebenenfalls für einen Zielgruppe, die Organisation muss es selbst beeinflussen können und die Zielerreichung muss messbar sein (Eschenbach et al., 2015). Wirkungsziele haben einen weiteren Vorteil, indem sie die Kommunikation nach aussen vereinfachen. So gibt es Leitfaden zur wirkungsorientierter Kommunikation (Eschenbach et al., 2015). Daran kann die Organisation entsprechend gemessen werden. Dies nicht nur extern sondern auch intern. Wirkungsziele besitzen so gerade auch bei NPO (Non-Profit-Organisation) den Vorteil, selbstkritische Reflexion (Eschenbach et al., 2015) und organisationales Lernen anzustossen (Gessler & Sebe-Opfermann, 2016).

2.4 Erstellen eines Wirkmodells

Zum Aufbau von Wirkungsmodellen eignet sich initiiierend ein Workshopverfahren, bei welchem sich die Organisation mit ihrem Zweck, den Zielen und ihrer gewünschter Wirkung auseinandersetzt (Ottmann & König, 2023). Sie setzt sich somit angelehnt an die systemtheoretische Interpretation mit sich selbst auseinander. Dabei spielen die internen sowie externen Interaktionen

eine Rolle (Baitsch, 1999). Die Erwartungen, die zur Verfügung stehenden Ressourcen und die Leistungsbereitstellung müssen grundlegend diskutiert und hinterfragt werden. Hierbei gibt es eine grosse Überschneidung mit organisationalem Lernen (Baitsch, 1999; Prange, 2002). Das Auswerten von Leistungen, definieren von (neuen) Zielen, Reflektieren von Abläufen tragen nicht nur zu den Grundlagen eines Wirkungsmodells bei, sondern sind Teile des organisationalen Lernens. Wir können festhalten, dass das Auseinandersetzen mit Wirkung immer auch dazu beiträgt, sich selbst und die Organisation zu reflektieren (Prange, 2002; Staehle, Conrad & Sydow, 2018).

Ottmann und König (2023) beschreiben eine Methode zur Erstellung eines Wirkungsmodells. Sie sehen dabei grosse Vergleichbarkeit mit der Theory of Change. Auch wenn diese Methode für Entwicklung gedacht ist, kann sie genutzt werden, um Wirkungsmodelle zu entwickeln, besonders wenn die Angebote bereits bestehen. Im ersten Schritt werden die Hauptwirkungen auf Niveau der Outcomes beschrieben oder definiert. Weil die Interessen der Stakeholder divergieren können, ist die Zielgruppe ins Zentrum zu stellen. Anschliessend werden mit dem Backward-Mapping all jene Voraussetzungen und Teilwirkungen gesucht und beschrieben, welche notwendig sind, um die Hauptwirkungen zu ermöglichen. Diesem Schritt sollte genügend Zeit und Diskussionsraum bei offener Diskussionskultur gelassen werden. Das Einbeziehen von Personen unterschiedlicher Hierarchiestufe und das Abbilden von diversen Teilwirkungen, trägt zu alternativen Erklärungen bei. Am Schluss wird eine gemeinsame Lösung angestrebt (Ottmann & König, 2023). Als nächster Schritt wird der Kontext dargestellt. Dieser teilt sich auf in Strukturen, Inputs, Incomes und Restkontext. Im mittlerweile vierten Schritt werden die Angebote, Dienstleistungen oder Aktivitäten definiert, welche kontrastiert mit dem Kontext, notwendig sind, um festgelegte Teil- und Hauptwirkungen zu erreichen. Im letzten Schritt soll das Wirkmodell graphisch und schriftlich aufgearbeitet werden. Dies dient gemäss Ottmann und König (2023) der Ergebnissicherung. Weiter hilft es, die dahinterliegenden Annahmen und Wirkmechanismen festzuhalten. Denken wir an organisationales Lernen. Ebenso hilft die Verschriftlichung bei einer allfälligen Überarbeitung (Ottmann & König, 2023).

Ursprünglich empfiehlt die Theory of Change das Definieren von Indikatoren im Prozess (Ottmann & König, 2023). Indikatoren helfen, empirische Erfassungen standardisiert zu ermöglichen. Ein Indikator ist eine Variable, welcher messbar ist und er definiert Messpunkte oder Anhaltspunkte für die Auswertung. In der Forschung ermöglichen sie es, komplexe Konzepte zu operationalisieren und deren Veränderungen im Zeitverlauf oder unter verschiedenen Bedingungen zu quantifizieren. Ottmann und König (2023) raten, nicht während dem Erarbeiten des Wirkungsmodells sondern im Nachhinein, Indikatoren zu definieren. Sie argumentieren, im Prozess benötigte dieser Schritt zu viel Aufwand. Sie legen nahe, das Modell fertigzustellen. Bei ganzheitlicher Betrachtung, sind Indikatoren einfacher zu definieren (Ottmann & König, 2023). Folgende Kriterien sind zu beachten: Messbarkeit, Relevanz, Gütekriterien (Objektivität, Reliabilität, Validität), Sensitivität, Spezifität (Baur & Blasius, 2019). Dies im Erarbeitungsprozess zu berücksichtigen, ist schwierig und stellt

selbst im Nachgang eine Herausforderung dar. Mit den richtigen Indikatoren wird Wirkung messbar gemacht (Ottmann & König, 2023).

2.5 Wirkungsanalysen

Der Begriff der Wirkungsmessung wird heute weniger verwendet. Er impliziert, dass die Wirkung genau gemessen werden kann. Dies ist eine falsche Annahme. Aufgrund von Kontexteffekten, grosser Subjektivität und Messfehlern ist Wirkung keine exakt messbarer Gegenstand. Dennoch ist es möglich, Wirkungsbereiche, Wirkmechanismen und Auswirkung zu analysieren und offen darzulegen (Eppler et al., 2011). Bereits vor 15 Jahren gaben rund 42 Prozent ($N=223$) befragter NPO an, vollständig oder teilweise Wirkung zu analysieren (Ziegerer & Brenner, 2009). Diese Zahl muss aufgrund von Effekten wie sozialer Erwünschtheit nach unten korrigiert werden. Viele NPO haben zudem ihre internen nicht wissenschaftlich basierten Erhebungsmethoden stark überschätzt. Dennoch zeigt das Resultat, wie relevant im Bereich von NPO das Analysieren und Ausweisen von Wirkung ist. Dies kann zusammengefasst und vereinfacht auf zwei Begründungen zurückgeführt werden. Zum einen wollen Geldgebende (inkl. Staaten) wissen, was mit grossen Geldbeträgen bewirkt wird. Sie fordern NPO zur Rechenschaft über Leistung und Wirkung auf. Zum andern wollen NPO verhindern, dass ihre Ziele nicht erreicht werden.

Ziegerer und Brenner (2009) beschreiben, welche Führungs- und Steuerungsinstrumente bei den NPO mit der Erfassung von Wirkung verbunden sind. Dies sind Selbstbeurteilung sowie Fremdbeurteilung der Leistungen und Wirkungen, Erfassung der Auswirkung von Dienstleistungen, Programmen oder Projekten auf Zielgruppen und Erfassung der Rückmeldungen der Zielgruppen. Sie stellen fest, dass die Akzeptanz hoch und die Bereitschaft qualitativ elaborierter vorzugehen da ist. Informationen sind in den Organisationen vorhanden, es fehlt jedoch an einer (wissenschaftlichen) Auswertung und sehr wenige gezielte quantitative und/oder qualitative Erhebungen werden durchgeführt (Ziegerer & Brenner, 2009). Wenn Wirkung erkannt wird, generiert es Wissen in der Organisation. Dieses Wissen wird häufig in Führungs- und Steuerungsinstrumenten festgehalten. Zudem ist es ebenfalls implizit in Kaderpositionen von Organisationen vorhanden (Prange, 2002).

Die Wirkungsanalyse wird kontinuierlich bis heute als Führungs- und Steuerungsinstrument weiterentwickelt. Es gibt fast unüberschaubare Mengen an Analyse- und Mess-tools (Ottmann & König, 2023). Die NPO sind aus beschriebenen Gründen massgeblich an der Entwicklung der vergangenen Jahre beteiligt (Eschenbach et al., 2015). Auch dienstleistungsorientierte Unternehmungen entdecken dieses Tool in jüngerer Vergangenheit für sich (Ottmann & König, 2023). Für Erhebungen stellt sich die Grundsatzfrage, ob qualitative oder quantitative Verfahren besser geeignet sind. Die Sozialwissenschaften bevorzugen die qualitativen Verfahren. Dies mit der nachvollziehbaren Begründung, dass qualitative Verfahren humaner sind, näher zum Mensch stehen und individuellere Resultate liefern können (Eppler et al., 2011). Forschende aus dem Bereich Management (Balanoff, 2010; Eschenbach et al., 2015; Weik & Lang, 2005) sehen dies pragmatischer. Das Auswerten von Informationen, welche in Unternehmen oft in quantitativer Form

vorhanden sind, ist eine günstige erste Ressource. Eppler et al. (2011) kommt ebenfalls zum Schluss, dass ein Kompromiss wohl die gewinnbringendste Form wäre. Auch wenn die qualitative Erhebung bevorzugt wird. Während für Forschende die Gütekriterien zentraler Bestandteil jeder Erhebung sind, sehen es Personen in leitenden Positionen von Organisationen nicht ganz so streng. Die schnelle Verwendung von Daten zugunsten von Erkenntnissen oder Entscheidungen geht einer standardisierten Auswertung vor. Selbst Eppler et al. (2011) und Ottmann und König (2023) führen aus, dass Organisationen, ganz besonders NPO, im Bezug auf Wirkungsanalysen die Ziele, die Art, der Umfang, die Normierung und Gewichtung der Gütekriterien für ihre Zwecke austarieren müssen. Bei NPO sind die Ressourcen eine zentrale Währung, mit welcher umsichtig umgegangen werden muss. Die Normierung meint das Berücksichtigen eines Bezugssystems, um die Ergebnisse einordnen zu können (Eppler et al., 2011). Eine weitere Unterscheidung liegt im grundsätzlichen Ziel einer Analyse. Es gibt experimentelle Designs, um Wirkung der organisationalen Leistung (Arbeit) kausal nachzuweisen. Somit der Frage nachgehen *ob* Wirkung erzielt wird. Im Gegensatz dazu gibt es Wirkungsanalysen, welche sich um das *Wie* kümmern. In beiden Ansätzen liefert das Wirkungsmodell eine wichtige Grundlage (Ottmann & König, 2023).

2.6 Praktische Umsetzung von Wirkungsanalysen

Aus einer Vielzahl an Wirkungsanalyseverfahren und Vorgehensweisen werden fortfolgend drei Auswertungsmethoden aufgeführt (Eppler et al., 2011). Diese gehören zur Kategorie der einfachen Wirkungsanalysen und verfolgen nicht eine umfassende Erhebung (Eschenbach et al., 2015).

Outcome Mapping; funktioniert in drei Schritten. Zuerst wird grundlegend und bewusst geplant, anschliessend begleitend überwacht (Monitoring) und danach evaluiert (Earl, Carden, Patton & Smutylo, 2008). Der Fokus liegt dabei nicht auf der Leistung oder deren Effekten, sondern auf den Verhaltensänderungen (Outcomes) der Involvierten. Die Analyse des Outcome Mappings fördert internes Lernen. Sie funktioniert über einen qualitativen, partizipativen Ansatz und wurde zur Selbstevaluation entwickelt (Eschenbach et al., 2015).

Der Social Accounting an Auditing (SAA) Ansatz ist ein Instrument, insbesondere für NPO. Er gibt einzig einen Prozess vor, welcher zyklisch durchgeführt werden sollte (Zimmer & Simsa, 2014). Worauf der Fokus gelegt wird (Leistung oder Wirkung) entscheidet die durchführende Organisation selbst. Auch welche quantitativen oder qualitativen Indikatoren ausgewählt werden, lässt er offen. Es geht darum, basierend auf Ziele und Werte der Organisation eine Wirkungsmessung durchzuführen. Der Prozess unterstützt das Empowerment und das organisationale Lernen der jeweiligen Organisation (Eschenbach et al., 2015).

Social Impact Measurement for Local Economies (SIMPLE) ist ein Managementwerkzeug, welches Wirkung mit der strategischen Richtung eines Projektes oder einer ganzen Organisation verknüpft (Costa & Pesci, 2016). Es ist in der Lage, alle Stufen bis hin zum gesellschaftlichen Impact abzubilden. Mit Indikatoren soll die Wirkung sichtbar gemacht werden. Wo möglich soll die

Erfassung kontinuierlich geschehen. Dies ist bei langen Prozessen sehr aufwendig. Die Resultate werden zu Steuerungszwecken zurück implementiert. Die Vorgehensweise ist geeignet, um Wirkung begleitend zu analysieren. SIMPLE kann leicht an die konkreten Verhältnisse angepasst werden (Costa & Pesci, 2016; Eschenbach et al., 2015).

Der Autor nimmt bewusst keine Gewichtung vor, auch darf die Reihenfolge nicht gewertet werden. Eine Organisation welche ihre Wirkung analysieren möchte, sollte sich damit auseinandersetzen, wie sie diesen Prozess gestalten möchte. Dabei spielen Aufwand, Kontext der Organisation, das Ziel zur Weiterverwendung der Daten, auch Ziele und Werte der Organisation und die Zeitspannen einen massgebenden Einfluss (Feitner, 2010; Ottmann & König, 2023).

3. Methodik

In diesem Kapitel werden die qualitativen Methoden, welche zur Beantwortung der wissenschaftlichen Fragestellung benötigt werden, vorgestellt, hergeleitet und begründet. Dem überstellt, wird das Vorgehen beschrieben sowie das Forschungsdesign ausgewiesen. Die eintägige Begleitung der Traumdoktoren durch den Autor im Inselspital Bern gehört nicht zur Erhebung. Vielmehr hat der Besuch im Feld dazu beigetragen, ein höheres Verständnis zu schaffen und in der Vorbereitung der einzelnen qualitativen Methoden Einfluss gefunden.

3.1 Forschungsdesign und Vorgehen

Ein Teil von Wirkung quantitativ zu erheben ist möglich (Eppler et al., 2011). Bezugnehmend auf die Ausgangslage der Stiftung, die Zielsetzung und insbesondere die wissenschaftliche Fragestellung, ist eine rein qualitative Erhebung erfolgsversprechender. Helfferich (2011) beschreibt, dass sich qualitative Forschung für subjektive Sichtweisen eignet und wie die Wahrnehmung von Wirkung sein kann. Aufgrund der zur Verfügung stehenden Ressourcen wird ein lineares Modell des Forschungsprozesses realisiert (Flick, 2017). Die Auswahlstrategie des Samplings wird breit und besonders gezielt auf typische Fälle gelegt (Flick, 2017). Zum einen geht es darum, möglichst viele unterschiedliche Bezugsgruppen zu akquirieren. Zum andern geht es mit der Erhebung nicht darum, abschliessend zu erfassen, sondern initiiierend Indikatoren zu suchen. Gemäss Flick (2017) wird somit die begrenzte Verallgemeinerbarkeit des gezielten Sampling bewusst in Kauf genommen.

Das Forschungsdesign oder nach Flick (2017) das Basisdesign ist die Fallanalyse. Für Flick (2017) ist die Auswahl zu prüfen mit einem Kriterien bezogenen Vergleich der alternativen Basisdesigns. Daraus ergibt sich, dass in Bezug auf Wirkung ebenfalls ein retrospektiver Ansatz vielversprechende Resultate liefern kann. Basierend auf dem vierten Bezugspunkt nach Flick (2017), der Einordnung des Ansatzes in den gesamten Forschungsprozess zeigt sich, dass die Fallanalyse am Stimmigsten ist (Pflüger, Pongratz & Trinczek, 2017). Dies im Bezug zur Sampling-Strategie sowie zu den naheliegendsten und gewählten Erhebungsmethoden. Weiter befürwortend, liegt der Fokus sehr auf der Stiftung. Der analytische Ansatz ist vielversprechend. Miteinher geht wiederum, dass eine Verallgemeinerung eher schwierig ist (Flick, 2017).

Für die Erhebung der qualitativen Daten werden eine Dokumentenanalyse, Experten-Interviews und halbstandardisierte Interviews durchgeführt. Fortfolgend wird die Auswahl durch den Autor begründet. Aus der Dokumentenanalyse erhofft sich der Autor Erkenntnisse über bereits initiierte Veränderungen aufgrund erkannter oder unerkannter Wirkungen aus der alltäglichen Arbeit der Stiftung. Die Erhebung dient dazu, Resultate aus den Interviews zu konkretisieren oder zu stärken. Weiter hilft sie dem Autor dabei, das Forschungsfeld besser verstehen zu können und zur Vorbereitung der Interviews (Flick, 2017).

Mit dem halbstandardisierten Interview (auch teilstrukturiert genannt), lassen sich gestützt auf einen Leitfaden unterschiedlichste Bezugsgruppen interviewen. Mit hypothesengerichteten Fragen lassen sich die für viele diffusen Wirkungen der Stiftung wissenschaftlich aufdecken (Flick, 2017).

Diese Interviewform schafft eine Atmosphäre, in der sich die interviewten Personen wohlfühlen und möglichst frei über ihr eigenes Erleben berichten können. Weiter sollte sie genügend Struktur vorgeben, damit anschliessend eine solide Auswertung aller Interviews vorgenommen werden kann. Beides ist laut Renner und Jacob (2020) im halbstandardisierten Interview möglich. Focus-Groups legen Wirkung offen und werden deshalb in den Organisationen für die Messung von Wirkung bereits erfolgreich eingesetzt (Ottmann & König, 2023; Ziegerer & Brenner, 2009). Gemäss Flick (2017) ergibt sich bei Gruppendiskussionen beziehungsweise Focus-Groups das Risiko von unterschiedlichen Gruppendynamiken. Für die Grundlagenerarbeitung und zur Diversifizierung ist dies wenig gewinnbringend. Die Interviewstruktur sollte halbstandardisiert sein. Das Experten-Interview, ebenfalls Leitfaden gestützt, wird in dieser Erhebung initiierend eingesetzt, um im Feld einen Überblick der Akteure, tieferes Verständnis der Arbeit der Traumdoktoren und deren Interaktionen mit allen Stakeholdern der Spitalumgebung zu erhalten. Dieser Einsatz des Experten-Interviews ist gemäss Flick (2017) korrekt, beziehungsweise gar häufig. Dass dabei die passende Auswahl einer interviewten Person zentral ist, scheint klar.

Fortfolgend das methodische Vorgehen der gesamten qualitativen Erhebung in der Abbildung. Die detaillierten Inhalte der einzelnen Methoden folgen in den nächsten Unterkapiteln.



Abbildung 3 Methodisches Vorgehen der qualitativen Erhebung, eigene Darstellung

3.2 Dokumentenanalyse

Die Dokumentenanalyse dient dem Autor als grundsätzlicher Zugang zum Feld. Sie soll retrospektiv vorgenommene Veränderungen in der Stiftung Theodora aufdecken. Benannte Veränderungen sollten ihren Ursprung aus der eigenen Wirkung haben. Sie können sehr wohl von

Extern initiiert oder gefordert werden, müssen jedoch mit Handlungen der Stiftung in direktem Zusammenhang stehen (Kondratjuk, 2020). Das Verständnis und die Resultate der Dokumentenanalyse werden somit mehrfach verwendet. Das höhere Verständnis und eine erste Auswertung helfen bei der Leitfadententwicklung. Weiter können die Resultate der Dokumentenanalyse die Auswertung aus den Interviews konkretisieren oder verstärken. Da gewisse Dokumente gar als Indikatoren betrachtet werden können, kann die Analyse durchaus direkt zur Beantwortung der Fragestellung beitragen.

3.2.1 Methode

Die Auswertung von medialen Daten, zu welcher die Dokumentenanalyse gehört, ist nach Flick (2017) ein geeigneter Zugang zum Feld. Diese ergibt einen neuen und ungefilterten Blick auf Perspektiven und Prozesse. Für die Dokumentenanalyse werden keine Dokumente eigens erstellt, sondern es wird auf bestehende zugegriffen (Flick, 2017).

3.2.2 Vorbereitung und Durchführung

Zur Vorbereitung der Dokumentenanalyse wird ein Vorgespräch zwischen Simona Schlegel, Projektmanagerin Kommunikation der Stiftung Theodora, und dem Autor durchgeführt. Die Stiftung stellt die öffentlichen Dokumente bedingungslos zur Verfügung. Diese Dokumente werden erfasst und dienen zusätzlich zum Schreiben der Einleitungen. Interne Dokumente werden im Vorfeld keine abgegeben, sondern für den definierten Termin vorbereitet. Dazu wird von Seiten der Stiftung die Auflage für ein Geheimhaltungsvertrag (Anhang A) gemacht. Der Autor definiert die im Interesse liegenden Themenfelder, zu welchen die Dokumente vorzubereiten sind (Kondratjuk, 2020; Schmidt, 2016). Dabei spielt die physische oder digitale Aufarbeitung keine Rolle. Folgende Themenfelder werden vereinbart:

- (a) Allgemeine wichtige Unterlagen über die Stiftung Theodora,
- (b) Rückmeldungen / Feedback aller Stakeholder,
- (c) Korrespondenz zwischen einem Spital und einer internen Ansprechperson, wenn möglich über einen längeren Zeitraum,
- (d) Entscheide der Geschäftsleitung während Covid-19 und deren Konsequenzen,
- (e) Erstehungsprozess einer Vision, eines Leitbildes oder eines Ausbildungsprogramms,
- (f) Kommunikations- und Marketing-Unterlagen der letzten fünf Jahre,
- (g) Zielsetzung der Stiftung und falls vorhanden, Unterlagen des Prozesses,

Die Dokumente werden von Simona Schlegel und Miriam Bass Costantini (Leiterin der Akademie der Stiftung Theodora) zusammengestellt. Dabei wird eine erste Selektion, auf die der Autor keinen Einfluss hat, vorgenommen. Das Datenmaterial ist sehr umfangreich. Deshalb wird nach der Übergabe eine weitere Selektion durch den Autor vorgenommen. Dabei werden alle Unterlagen aussortiert, welche nicht eindeutig einem der obengenannten Themenfelder zugeordnet werden können. Anschliessend wird das Material systematisch erfasst und geprüft. Die Erfassung erfolgt standardisiert anhand einer Tabelle (Anhang B). Diese lässt sich wie folgt zusammenfassen:

Allgemeine Daten des Dokumentes, Zweck, Prüfkriterien und Einteilung in die Bereiche Spendensammlung, Management Entscheidungen sowie Programmentwicklung. Die vier Prüfkriterien Authentizität, Glaubwürdigkeit, Repräsentativität und Bedeutung nach Flick (2017) verursachen wenig Ausschuss. Die Daten sind echt, nicht (vor-) bearbeitet und inhaltlich verständlich. Dokumente, welche dem Kriterium Repräsentativität und/oder Bedeutung nicht standhalten können, werden vermerkt. Die Dokumentenanalyse wurde am 17. April 2024 ganztags im Büro der Stiftung in Hunzenschwil durchgeführt.

3.2.3 Auswertung

Nach der Prüfung der Unterlagen auf oben beschriebene Kriterien und der Erfassung erfolgt die Auswertung der Dokumente. Das standardisierte Erfassen (Anhang B) der Dokumente kann bereits als Vorauswertung angesehen werden (Schmidt, 2016). Damit die Inhalte nicht falsch erfasst oder verstanden werden, wird nach der ersten Lesung eine Besprechung mit Simona Schlegel vereinbart. Die Besprechung wird genutzt, um Unterlagen zusätzlich digital zu erhalten und spannendes Material zu ergänzen.

Die Auswertung der Dokumente erfolgt in der Software MAXQDA 2024. Diese unterstützt die Auswertung qualitativ erhobener Daten und Texten. Soweit möglich, werden alle Unterlagen in die Software importiert. Vereinzelt muss der Autor Text transkribieren. Die qualitative Inhaltsanalyse erfolgt in zwei Schritten. Sie dient, wie von Schmidt (2016) beschrieben, dem höheren Verständnis, als Vorbereitung für die weiteren Erhebungen und als Ergänzung weiterer Resultate. Das Vorgehen orientiert sich an der Profilmatrix von Schmidt (2016) bzw. Kuckartz (2018). Im ersten Schritt werden Textstellen aus den unterschiedlichen Dokumenten (oder Transkripten) in die Kategorien Fundraising, strategische Ausrichtung, Traumdoktoren und Speicher eingeteilt. Die Einteilung erfolgt deduktiv nach den Bereichen aus der wissenschaftlichen Fragestellung (Helfferich, 2011; Schmidt, 2016). Diese Auswertung wird gleichentags und in der Woche danach vollzogen.

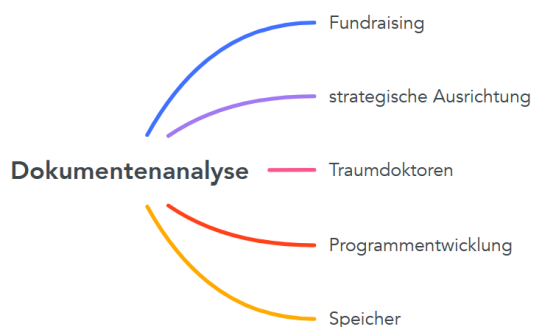


Abbildung 4 Kategoriensystem Dokumentenanalyse, eigene Darstellung.

3.3 Experten-Interview

Das Experten-Interview passt als qualitative Erhebung gut in das gewählte Basisdesign der Fallanalyse. Sowohl Flick (2017) wie auch Pflüger et al. (2017) verweisen auf unterschiedlichen

Einbezug von Perspektiven auf den Forschungsgegenstand. Das Experten-Interview soll das Verständnis zur Stiftung und derer Beteiligten erhöhen, die Arbeit der Traumdoktoren verständlich machen und Erfahrungen mit Wirkungsanalysen liefern. Weiter dient die Teilauswertung wiederum zur Vorbereitung der halbstandardisierten Interviews.

3.3.1 Methode

Beim Experten-Interview nach Flick (2017) handelt es sich um eine spezielle Form eines Leitfaden-Interviews. Der Experte oder die Expertin spielen dabei eine zentrale Funktion. Die interviewte Person steht dabei nicht als Einzelperson, sondern als Repräsentant einer ganzen Gruppe. Darin besteht jedoch bereits eine Herausforderung dieser Methode. Die interviewte Person muss dabei in der Lage sein, als Experte zu antworten und subjektive Sichtweisen möglichst auszublenden, beziehungsweise reflektiert einordnen zu können. Bogner, Littig und Menz (2002a) führen aus, dass die Exploration, Unterstützung zur Erstellung eines Leitfadens und Orientierung in einem Feld Ziel eines Experten-Interviews sein kann. Ebenfalls können theorieorientierte Experten-Interviews zur Rekonstruktion von Wissen beitragen. Beides passt hinsichtlich der vorliegenden Fragestellung sowie zum gewählten Vorgehen. Gemäss Meuser und Nagel (2002) ist eine solide Ausarbeitung des Leitfadens für das Experten-Interview wichtig, damit Forschende, im vorliegenden Fall der Autor, nicht als inkompetente Gesprächspartner wahrgenommen werden. Dies würde dazu führen, dass die interviewte Person in einen Vortragsmodus verfällt, anstatt auf Fragen zu antworten.

3.3.2 Vorbereitung

Aufbauend zur Zielsetzung soll das Experten-Interview das Verständnis zur Stiftung und derer Beteiligten erhöhen. Weiter soll das Vorgehen die Arbeit der Traumdoktoren verständlich machen und Erfahrungen zum Wissensaufbau von Wirkungsanalysen erhöhen. Zudem dient die Teilauswertung zur Vorbereitung der halbstandardisierten Interviews. Der Autor ist überzeugt, dass dazu zwei Personen interviewt werden müssen. Eine Person, welche eine Expertise im Bereich der Stiftung und der Arbeit der Traumdoktoren vorweist und eine weitere Person, welche bereits Wirkungsanalysen durchführt oder Expertise in diesem Feld besitzt. Weiter einschränkende Merkmale werden nicht definiert. Im Austausch mit der Stiftung werden drei Personen empfohlen. Dr. med. Sepp Holtz, Supervisor für alle Traumdoktoren ist prädestiniert, den Teil Stiftung adäquat abzudecken. Er ist Kinderarzt und hat jahrelange Erfahrung in der Theater- und Schauspielkunst. Er ist im Mandat der Stiftung für die Supervision der Traumdoktoren angestellt. Weiter unterstützt er die Ausbildung neuer Traumdoktoren. Er ist jedoch nicht vertraglich an die Stiftung gebunden. Er engagiert sich im Internationalen Netzwerk der Spitalclowns. Durch seine Unabhängigkeit und dennoch hohe Expertise im Feld der Stiftung und der Traumdoktoren kann er als Experte betrachtet werden (Bogner et al., 2002a). Sepp Holtz kann für ein Interview online gewonnen werden. Grundsätzlich haben der Autor sowie der Experte die Absicht, das Interview physisch durchzuführen. Beide erachten die höheren sozialen Interaktionsmöglichkeiten als qualitativen Gewinn. Aufgrund der kurzfristigen

Terminvereinbarung und von Folgeterminen muss diese Absicht verworfen werden. Was dafür den Vorteil hat, dass für das Interview mehr Zeit zur Verfügung steht.

Die Suche nach einer geeigneten zweiten Person mit Expertise im Bereich Wirkung (-sanalyse) gestaltet sich als herausfordernd. Erschwerend ist das relativ kurze Zeitfenster des Autors für die Akquise sowie die Erhebung selbst. Eine vorgeschlagene Person der Partnerorganisation aus England kann aus Zeitgründen nicht teilnehmen. Weitere Absagen gehen ein oder Anfragen werden nicht beantwortet. Eine Person, welche beim Kanton Aargau für Wirkungsanalysen nach Infrastruktur, insbesondere grossen Verkehrsprojekten, zuständig ist, erklärt sich für ein Interview bereit. Der Autor entschied jedoch, kein Interview durchzuführen. Die Erhebungen der kantonalen Wirkungsberichte erfolgen fast gänzlich über quantitativ erhobene Zahlen. Der Bezug zum vorliegenden Forschungsgegenstand (Flick, 2017) ist nicht gegeben. Die erfolglose Akquise einer zweiten Person wird nach rund vier Wochen abgebrochen.

3.3.3 Interview Leitfaden

Das Experten-Interview folgt einem Leitfaden (Anhang E) beziehungsweise mit einem narrativen Zugang (Flick, 2017). Um aufbauend profitieren zu können wird ein Leitfaden erstellt, welcher adaptiert weiterverwendet werden kann. Das Erarbeiten des Leitfadens wird mit der SPSS Methode unterstützt (Helfferich, 2011). Das Akronym bedeutet Sammeln, Prüfen, Sortieren und Subsummieren. Es wird sequenziell vorgegangen. Sammeln; dabei werden ohne Wertung und Überprüfung spannende Fragen mit einer Verbindung zum Forschungsinteresse gesammelt. Hierbei gilt es, eine Grundoffenheit zu wahren und möglichst breit zu sammeln. Im ersten Entwurf werden 73 Fragen gesammelt. Prüfen; im nun zweiten Schritt geht es darum, die Fragen zu prüfen. Dies führt automatisch zu einer Selektion und auch Priorisierung. Zur Prüfung der Fragen stehen Prüffragen nach Helfferich (2011) zur Verfügung. Beispielsweise: «Ist es eine reine Faktenfrage?», «Impliziert die Frage bereits eine Antwort?», oder «Bestätige ich mit der Frage lediglich bereits vorhandenes Wissen?» (Helfferich, 2011). Sortieren; Im dritten Schritt werden die Fragen sortiert. Daraus entstehen Gruppen. Diese Frage-Gruppen werden für die interviewte Person in einen angenehmen, aufbauenden und strukturierten Leitfaden gegliedert. Inhaltliche Sprünge, herausfordernde Einstiegsfragen und ein abrupter Abschluss, gilt es zu vermeiden. Es sei denn das Forschungsinteresse verlangt danach. Dies ist in der vorliegenden Arbeit nicht der Fall (Meuser & Nagel, 2002). Subsummieren; Die Fragen-Gruppen werden nun zusammengefasst, beziehungsweise in Leit- oder Ergänzende- Fragen blockbezogen eingeteilt (Helfferich, 2011). Dank dieser Methode kann der Leitfaden mit acht Blöcken strukturiert werden, welche elf Leitfragen beinhalten. Diese werden unterstützt durch konkrete Fragen. Diese sind ergänzend dazu da, nicht behandelte Themen direkt zu befragen. Die Check-Spalte hilft dem Autor, die Übersicht im Interview zu halten und Interessantes im Gesprächsverlauf nicht zu verpassen (Helfferich, 2011).

Folgende Resultate oder Erkenntnisse werden aus der Dokumentenanalyse in die Konstruktion des Leitfadens aufgenommen (vgl. 4.2 Ergebnisse Dokumentenanalyse). Zum einen geht bei

Umfragen, welche die Stiftung in Auftrag gegeben hat, hervor, dass aussenstehende Personen ein falsches Bild eines Traumdoktors haben. Mit der Frage «Was wissen aussenstehende Personen nicht über die Stiftung?» versucht der Autor festzustellen, ob in diesem Bereich Wirkung von Massnahmen der Stiftung vorhanden sind oder nicht. Die Stiftung versucht mit gezielten Entscheidungen, Veränderungen bei den Traumdoktoren und im Verwaltungsbereich einzuleiten. Hierbei wird bewusst separiert gefragt: «Welche Veränderungen der Traumdoktoren haben Sie über die Jahre wahrgenommen?» und «Welche Veränderungen der Stiftung haben Sie über die Jahre wahrgenommen?». Durch die Erläuterung der Wirkungstreppe am Schluss des Interviews mit dem wissenschaftlichen Abgrenzen von Leistung und Wirkung, erhofft sich der Autor, dass der Interviewte seine Analyse des Feldes reflektiert. Dies führt im Gesprächsverlauf möglicherweise dazu, dass weitere und/oder neue Wirkungsfelder angesprochen werden. Eine gedankliche Spielerei erlaubt sich der Autor mit der Frage: «Was sind die (Aus-)Wirkungen der Arbeit der Traumdoktoren nach 10 Wochen – 10 Monaten – 10 Jahren?». Die Frage geht zurück auf eine Methode, welche Entscheidungen unterstützen soll. Diese 10-10-10 Methode (Welch, 2009) soll Personen gedanklich in die Lage versetzen, Auswirkungen von unterschiedlichen Entscheidungen langfristig einzuschätzen. So soll die richtige Variante gewählt werden, welche auch langfristig Erfolg verspricht. Gestützt auf diese erprobte Methode geht der Autor davon aus, dass interviewte Personen in der Lage sind, die Wirkung ebenfalls langfristig zu erkennen. Im Sinne eines Tests wird die Frage leicht angepasst aufgenommen (Welch, 2009).

3.3.4 Durchführung

Das Experten Interview mit Sepp Holtz wurde am Mittwoch, 24. April 2024 online durchgeführt. Es dauerte 105 Minuten. Mit der Terminbestätigung wurde die Einverständniserklärung zur Unterschrift versandt (Anhang C). Nach einem kurzen Einstieg wird dem Interviewten der Ablauf erläutert. Dieser ist im Leitfaden (Anhang E) ausgewiesen. Zusammengefasst geht es darum, das Ziel der Bachelor-Arbeit und die Zusammenarbeit mit der Stiftung vorzustellen. Die Methodik, Auswertung und der Interviewablauf sind zu erläutern und der Datenschutz und die Einverständniserklärung abzusichern. Nach dem Interview wird das weitere Vorgehen eröffnet und es besteht für die interviewte Person die Gelegenheit, Fragen zum Projekt zu stellen. Das Interview wurde auf Mundart geführt und mit Microsoft Teams (MS Teams) aufgezeichnet (Videodatei). Während dem Interview wechselt der Experte mehrfach in seiner Rolle. Dies wird von Flick (2017) als eine der Herausforderungen eines Experten-Interviews beschrieben. Im vorliegenden Fall führt dies zu keiner Qualitätseinschränkung. Der Experte zeichnet sich gerade dadurch aus, dass er unterschiedliche Rollen vorweisen kann. Das Interview verläuft weitestgehend entlang der Leitfadenstruktur. Wo interessante Themen angeschnitten wurden, hat der Autor ergänzend nicht vorbereitete Fragen gestellt. Diese Fragen werden nachträglich kursiv im Leitfaden ergänzt (Anhang E) und ordentlich ausgewiesen.

3.3.5 Auswertung

Die Aufzeichnung des Experten-Interviews wird ins Programm MAXQDA 2024 importiert. Die einheitliche Transkription ist gewährleistet, da diese nur durch einen Autor vorgenommen wird. Weiter hat sich der Autor an einer selbsterstellten angepassten Vorgabe (Anhang F) aus einem anderen Studienprojekt orientiert (vgl. Kuckartz, 2018). Einige Fragen und Erkenntnisse aus dem Experten-Interview werden in den Leitfaden des halbstandardisierten Interviews übernommen. Die inhaltlich qualitative Auswertung mittels der Kategorisierung und Codierung wurde mit den halbstandardisierten Interviews gemeinsam erstellt (siehe 3.4.5 Auswertung). Der Vorteil von MAXQDA 2024 ist, dass eine einzelne sowie kombinierte Auswertungen aller Interviews möglich sind.

3.4 Halbstandardisiertes Interview

Im linearen Forschungsprozess weiter voranschreitend, baut das halbstandardisierte Interview in der vorliegenden Erhebung auf den Erfahrungen und Erkenntnissen der zwei vorangegangenen Erhebungsmethoden auf. Die halbstandardisierten Interviews werden eingesetzt, um Veränderung und Wirkung bei Personen mit unterschiedlichem Bezug zur Stiftung strukturiert sowie Leitfaden gestützt zu erheben (Flick, 2017).

3.4.1 Methode

Das halbstandardisierte Interview, auch teilstrukturiert genannt, ist Leitfaden gestützt (Flick, 2017). Der Leitfaden ist in thematische Bereiche eingeteilt, welche in der Vorbereitung strukturiert werden, in der Interviewdynamik jedoch angepasst werden dürfen (Baur & Blasius, 2019; Flick, 2017). Mit offenen, erzählgenerierenden Fragen wird ein Themenbereich angestossen, worauf die interviewte Person mit unmittelbar verfügbarem Wissen antwortet. Dieses unmittelbare Antworten beinhaltet Vor- und Nachteile. Zu den Vorteilen gehört das intuitive und spontane sowie am stärksten Präsenze. Hinsichtlich der fast unerschöpflichen Thematik dieser Arbeit ein geeignetes Mittel, um in den Resultaten bereits eine Priorisierung und Fokussierung zu erreichen. Dies bedingt aber auch, dass die Fragen mit wenig Vorannahmen und wertfrei formuliert werden (Baur & Blasius, 2019; Flick, 2017; Renner & Jacob, 2020). Der Nachteil sieht Flick (2017) in diesem Umstand genauso. Oftmals erwähnen interviewte Personen im Nachgang, dass ihnen zum Thema noch weiteres eingefallen sei. In Bezug auf das Thema Wirkung, welches nicht stets offensichtlich und präsent ist, ein Nachteil. Mit dem Ziel unterschiedlichste Personen zu interviewen, die wiederum ganz unterschiedliche Zugänge zum Feld haben, scheint das halbstandardisierte Interview die geeignetste Form (Baur & Blasius, 2019; Flick, 2017; Renner & Jacob, 2020).

3.4.2 Vorbereitung

Bezugnehmend auf das Forschungsinteresse, Indikatoren für Wirkung im Umfeld der Stiftung zu finden, wird ein qualitativer Stichprobenplan für das Sampling angewandt. Convenience Sampling oder ein schrittweises Sampling können ausgeschlossen werden. Mit dem qualitativen Stichprobenplan ist es möglich, vorgängig relevante Merkmale und die Grösse des Samplings festzulegen (Kelle & Kluge, 2010). Zudem werden mit dem halbstandardisierten Interview die

Auswirkung der Arbeit der Traumdoktoren direkt erhoben. Die Nähe zur Arbeit (zur Leistung) der Traumdoktoren ist für diese Erhebung zentral. Mit der Minimierungsstrategie wird das Sampling eingegrenzt. Aus der Stakeholder-Analyse ergeben sich folgende Personengruppen mit Bezug zur Stiftung (vgl. Schlegel, 2024b): Direktion, Beirat, Verwaltungsmitarbeitende, ehrenamtliche Mitarbeitende, Traumdoktoren, Kinder/Patienten und Patientinnen, ehemalige Patienten und Patientinnen, Eltern, Angehörige, Pflegende, Arzt/Ärztin, Spitalpersonal, Spendende und Mitarbeitende von internationalen Partnerorganisationen. Daraus werden Folgende ausgewählt: Direktion, Verwaltungsmitarbeitende, Traumdoktoren, ehemalige Patientinnen und Patienten, Pflegende, Arzt/Ärztin. Aufgrund der zur Verfügung stehenden Ressourcen wird möglichst der engste und direkteste Kreis gewählt. Einzig bei den Kindern/Patienten wurde aufgrund der Ethikgrundsätze auf ehemalige mittlerweile erwachsene Patienten und Patientinnen ausgewichen. Weiter hofft der Autor, dass diese Gruppe Wirkung mit zeitlichem Abstand besser versteht und verbalisieren kann als Kinder vor oder in der Adoleszenz. Ebenfalls zur Minimierungsstrategie gehört, dass alle Personen aktiv im Beruf sein müssen oder die Eltern und ehemalige Patientinnen und Patienten das Angebot des Traumdoktors persönlich erlebt haben. Weitere Vorgaben sind, dass das medizinische Personal nicht aus demselben Spital ist, die Traumdoktoren unterschiedliche Berufsjahre vorweisen und die ehemaligen Patientinnen und Patienten unterschiedlichen Geschlechts sind. Dies dient einer möglichst breiten Erhebung (Helfferich, 2011; Kelle & Kluge, 2010). In der Maximierungsstrategie des Samplings kann aufgeführt werden, dass zum Alter und Wohn-/Arbeitsort keine Vorgaben gemacht werden. Mit Ausnahme der ehemaligen Patientinnen und Patienten wird das Geschlecht ebenfalls nicht eingeschränkt (Helfferich, 2011; Kelle & Kluge, 2010). Die Stichprobengrösse ist ein Kompromiss zwischen möglichst viele verschiedene Stakeholder zu erfassen und dennoch über jede Interessensgruppe eine minimale Aussage tätigen zu können. Es geht darum, möglichst breit und nicht tief erheben zu können. Das Sampling fortfolgend aufgeführt in den runden Klammern N ($N_{\text{total}} = 10$) und in den eckigen Klammern die Vorgaben.

- (a) Leitende Ärzte/Ärztinnen (2) [Unterschiedliche Spitäler]
- (b) Pflegepersonal (2) [Unterschiedliche Spitäler]
- (c) Traumdoktoren (2) [Unterschiedliche Berufsjahre/-erfahrung]
- (d) Ehemalige Patienten und Patientinnen (2) [Unterschiedliches Geschlecht]
- (e) Mitglieder der Geschäftsleitung (2) [keine]

Die Akquise erfolgt über eine standardisierte E-Mail, welche der Autor verfasst. Bei der Suche wird der Autor von Simona Schlegel, Projektmanagerin Kommunikation, unterstützt. Die Stiftung machte entweder eine Voranfrage, verwendete die Mail oder sandte die Kontakte direkt an den Autor. Die Bereitschaft mitzuwirken ist sehr hoch. Alle Personen können die Vorgaben aus dem Sampling (Minimierungs-/Maximierungsstrategie) einhalten. Die Akquise von leitenden Ärzten/Ärztinnen und Mitgliedern der Geschäftsleitung, gestaltete sich herausfordernder als angenommen und die Samplinggrösse konnte nicht erreicht werden. Nach den halbstandardisierten Interviews mit den

ehemaligen Patienten und Patientinnen, erkannte der Autor die wichtige Rolle der Eltern bei der Hospitalisierung ihres Kindes. Aus diesem Grund und weil die Erkenntnisgewinnung nach einer ersten kurzen Analyse nicht sehr gross schien, wurde das Sampling um die Eltern erweitert. Dies ist für einen qualitativen Stichprobenplan atypisch (Kelle & Kluge, 2010). Das finale Sampling fortfolgend aufgeführt in den runden Klammern N ($N_{\text{total}} = 10$), dies entspricht den durchgeführten Interviews. In den eckigen Klammern die Vorgaben, welche eingehalten wurden.

- (a) Leitender Arzt (1) [Unterschiedliche Spitäler]
- (b) Pflegepersonal (2) [Unterschiedliche Spitäler]
- (c) Traumdoktoren (3) [Unterschiedliche Berufsjahre/-erfahrung]
- (d) Ehemalige Patienten und Patientinnen (2) [Unterschiedliches Geschlecht]
- (e) Mitglieder der Geschäftsleitung (1) [keine]
- (f) Eltern (1) [keine]

3.4.3 Interview Leitfaden

Die Durchführung des halbstandardisierten Interviews ist mit einem Leitfaden vorgesehen (Anhang G). Der Leitfaden profitiert stark von der Struktur und den Fragen aus dem Experten-Interview. Auch die Einleitung und der Abschluss können in leicht angepasster Form übernommen werden. Die intensiv durchgeführte SPSS Methode nach Helfferich (2011) bei der Erstellung des Leitfadens des Experten-Interviews wird nicht wiederholt. Das Prüfen wird nochmals adaptiv angewandt (Helfferich, 2019). Mit dem Resultat, dass auf die Vorstellung der Wirkungstreppe verzichtet wird und sämtliche Zusatzfragen gestrichen werden. Die restlichen Fragen haben im Experten-Interview gut funktioniert und werden für den Pretest beibehalten. Die Erkenntnisse aus der Dokumentenanalyse werden integriert beibehalten. Die Frage «Was sind die (Aus-)Wirkungen der Arbeit der Traumdoktoren nach 10 Wochen – 10 Monate – 10 Jahren?» hat erstaunlich gut funktioniert und wird beibehalten. Sie basiert auf der 10-10-10 Methode nach Welch (2009). Der Leitfaden besteht somit aus neun Leitfragen, aufgeteilt in sechs thematische Blöcke. Die Struktur des Leitfadens lässt den Einstieg, Hauptteil und Abschluss gut erkennen. Dies ist gemäss Helfferich (2019) und weiteren Forschenden (Bogner, Littig & Menz, 2002b; Flick, 2017; Meuser & Nagel, 2002) wichtig für die interviewte Person, um sich im Rahmen des Interviews wohlfühlen und somit öffnen zu können. Besonders die erste Frage, welche sehr individuell und erfahrungsbasiert ist, «Was verbindet Sie mit der Stiftung Theodora oder derer Tätigkeit?», lässt einen einfachen Einstieg zu. Die Leitfragen sind bewusst erzählgenerierend formuliert. Helfferich (2011, 2019) betont, dass sich diese Form für subjektive Theorien und Alltagsthemen gut eignet. Wirkung ist nicht ein Alltagsthema, aber das Erleben ist sehr subjektiv und im Alltag vorhanden, wenn auch nicht offensichtlich. Die Leitfragen werden durch konkrete Fragen unterstützt, beziehungsweise ergänzt. Die Check-Spalte hilft dem Autor, die Übersicht im Interview zu halten und Interessantes im Gesprächsverlauf nicht zu verpassen (Helfferich, 2011). Weiter wird der Leitfaden mit der Spalte Aufrechterhaltungs- und Steuerungsfragen verstärkt. Sollte die interviewte Person zu sehr abschweifen oder keine Antwort

präsent haben, kann eine solche Frage gestellt werden. Diese Fragen sind wesentlich konkreter und zielgerichteter. Sie reduzieren den offenen Charakter eines halbstandardisierten Interviews. Sie sind zurückhaltend und nur wenn notwendig einzusetzen. Eine Alternative ist, das erneute Stellen der Leit- oder einer konkreten Frage (Flick, 2017; Helfferich, 2019).

Der Pretest wurde am Donnerstag, 25. April 2024 mit einer Person aus der Verwaltung der Stiftung durchgeführt. Das Interview dauerte 42 Minuten. Die Leitfragen wirken erzählgenerierend und es benötigt keine Aufrechterhaltungs- oder Steuerungsfragen. Der Leitfaden erhält keine massgeblichen Anpassungen. Es kann festgehalten werden, dass aufgrund der unterschiedlichen Zugänge der Personen, Fragen funktionieren oder komplett ins Leere laufen. Dadurch kann nicht jedes Thema oder jeder Inhalt aus der Checkbox mit allen Personen behandelt werden. Stichworte werden aus der Checkbox gekürzt und mit wenigen Neuen ergänzt. Der finale Leitfaden ist im Anhang G aufgeführt.

3.4.4 Durchführung

Die halbstandardisierten Interviews wurden in einem Zeitraum von vier Wochen durchgeführt. Der Interviewteil dauerte zwischen 19 und 48 Minuten, exklusive Einleitung und Abschluss. Die hohe Volatilität kommt daher, dass das Wissen und die Erfahrungen im Sampling extrem unterschiedlich sind. Der ehemalige Patient und die ehemalige Patientin konnten sehr isoliert von einer Krankheitsgeschichte erzählen. Pflegende oder die Traumdoktoren hingegen blicken auf viele Berufsjahre zurück. Mit der Terminbestätigung wurde die Einverständniserklärung zur Unterschrift versandt (Anhang D). Allen Personen wird angeboten, das Interview physisch oder online durchzuführen. Alle machen vom Angebot Gebrauch, das Interview online abzuhalten. Sämtliche Termine konnten wie vereinbart durchgeführt werden und erfolgten ohne Verbindungs- oder Anwendungsstörungen. Trotz der reduzierten Interaktionsmöglichkeiten kommt der Autor zum Schluss, dass die Qualität der Interviews dadurch nicht eingeschränkt wird (Renner & Jacob, 2020). Nach einem kurzen Einstieg wird der interviewten Person der Ablauf erläutert. Dieser ist im Leitfaden (Anhang G) ausgewiesen. Zusammengefasst geht es darum, das Ziel der Bachelor-Arbeit und die Zusammenarbeit mit der Stiftung vorzustellen, die Methodik, Auswertung und den Interviewablauf zu erläutern und den Datenschutz und die Einverständniserklärung abzusichern. Nach dem Interview wird das weitere Vorgehen eröffnet. Es besteht für die interviewte Person die Gelegenheit, Fragen zum Projekt zu stellen. Alle Interviews wurde auf Schweizerdeutsch geführt und mit MS Teams aufgezeichnet (Videodatei). Eine Person antwortete auf Hochdeutsch. Bei diesem Interview wurde die neue Funktion von MS Teams, Dialoge live zu transkribieren und protokollieren, eingeschaltet. Das Protokoll ist erstaunlich gut und verkürzt das Transkribieren in MAXQDA 2024 auf rund einen Viertel. Mit diesem Sampling wäre es möglich gewesen, alle Interviews auf Hochdeutsch zu führen, mit geringem Einfluss auf die Antwortqualität. Die dank den automatisch generierten Protokollen gewonnene Zeit, hätte zusätzlich in die Auswertung der Daten investiert werden können.

3.4.5 Auswertung

Die Videodateien und ein Protokoll werden in MAXQDA 2024 importiert. Die einheitliche Transkription ist, wie bereits beschrieben, gewährleistet, da diese nur durch einen Autor vorgenommen wird. Weiter hat sich der Autor an einer selbsterstellten angepassten Vorgabe (Anhang F) orientiert (vgl. Kuckartz, 2018). Bereits beim Transkribieren werden wichtige Textstellen farblich markiert und mit Memos kommentiert. Die gesamte Videodatei wird transkribiert. Der Autor hat unmittelbar vor dem Interview ohne Einstieg und unmittelbar nach dem Interview ohne Abschluss die Aufnahme gestartet, respektive beendet. Nach der Transkription folgt der Autor einer inhaltlich strukturieren Analyse nach Kuckartz (2018), wobei die Software MAXQDA 2024 wiederum eine wirkungsvolle Hilfestellung ist. In einem ersten Schritt wird deduktiv das Hauptsystem (Kategorien) des Kategoriensystems gebildet. Dieses Hauptsystem ergibt sich aus den beiden Leitfäden und dem Theorieteil der vorliegenden Arbeit. Basierend auf der wissenschaftlichen Fragestellung und inkludiert wird ebenfalls das Hauptsystem der Dokumentenanalyse. In die zehn Hauptkategorien (vier der Dokumentenanalyse) mit zehn Subkategorien wird die erste Codierung vorgenommen. Wichtige oder interessante Aussagen, welche in keiner Kategorie Platz finden, werden vermerkt. Diese werden in die zehnte Hautkategorie «Speicher» codiert. Solche Aussagen werden im zweiten Schritt induktiv einer Sub- oder Subsubkategorie zugeteilt oder das Hauptkategoriensystem wird angepasst. Das finale Kategoriensystem ist unten aufgeführt. Der deduktive erste Entwurf des Kategoriensystems findet sich im Anhang H. Deduktives Verfahren heisst, dass Kategorien anhand bestehender Theorien, Modellen oder Erkenntnissen erstellt werden. Induktiv wiederum heisst, dass die Kategorien von den erhobenen Daten aus gebildet werden (Kuckartz, 2018). Das Codieren ist eine Einordnung von Textstellen aus den transkribierten Interviews in Haupt- und Subkategorie (Kuckartz, 2018; Rädiker & Kuckartz, 2019).

Die Relevanz der Hauptkategorien lässt sich wie folgt begründen. Auswirkung; wird als Oberbegriff für Wirkung und Leistung gewählt. Sie, sowie die Abgrenzung daraus, stehen im Zentrum des Forschungsinteresses. Veränderungen; sie können Indikatoren bereits wahrgenommener oder unbewusster Wirkung sein. Die Erkenntnis daraus unterstützt die Beantwortung der zweiten Fragestellung. Profitieren; unter diesem Oberbegriff werden Personen beziehungsweise Personengruppen subsumiert, welche von den Leistungen und/oder der Wirkung der Stiftung Theodora profitieren. Daraus lassen sich Erkenntnisse insbesondere für den Bereich Programmentwicklung ableiten. Wirkung erkennen; Hierbei geht es darum, Indikatoren in Rollen oder Personen zu finden, welche die Wirkung im Arbeitsalltag der Stiftung erkennen. Die vier Hauptkategorien aus der Dokumentenanalyse unterstützen die Auswertung, um Kategorien einander gegenüberzustellen. Speicher; dient als Gerümpel-Kiste und in den ersten beiden Erhebungen auch als Wissenstransfer. Wissen; darin wird Wissen oder nicht Wissen über die Stiftung gesammelt. Wie intensiv die Auswertung daraus gezogen wird, ist noch offen. Die Antworten kommen aus den Einstiegsfragen und stehen nicht im Zentrum des Forschungsinteresses.

Nach einer ersten Codierung werden nun Sub- und Subsubkategorien induktiv gebildet. Meist verbleiben so keine codierten Textstellen in den Hauptkategorien (Kuckartz, 2018; Rädiker & Kuckartz, 2019). In einem ersten Schritt hat der Autor nach sehr kategorientypischen Aussagen gesucht, um so Ankerbeispiele pro Kategorie zu erhalten. Dies soll eine objektive und valide Codierung ermöglichen. Eine höhere Objektivität wird erreicht, wenn mehrere Personen an diesem Schritt beteiligt sind, sich gegenseitig kontrollieren und somit in einen aktiven Diskurs treten. Irrelevante oder leere Kategorien werden gelöscht. Nach der Codierung wird eine Analyse der Zusammenhänge zwischen den Hauptkategorien sowie eine inhaltliche Auswertung der einzelnen Subsubkategorien gemacht (Kuckartz, 2018; Rädiker & Kuckartz, 2019).



Abbildung 5 Kategoriensystem, eigene Darstellung.

4. Ergebnisse

In diesem Kapitel werden die Resultate aus der Literatur und den Erhebungen isoliert und zusammengefasst vorgelegt.

4.1 Ergebnisse Grundlagen zur Wirkungsanalyse

Wirkung ist komplexer als einleitend angenommen. Aus einer sozialwissenschaftlichen Perspektive kann festgestellt werden, dass Wirkung wesentlich vielschichtiger und umfassender ist, als Modelle und Messinstrumente dies vermuten lassen (Ottmann & König, 2023). Aus betriebswirtschaftlicher Sicht weist die Literatur aus, dass Wirkung mehr sein kann als der Input und die Leistung, welche die Organisation investiert (Eschenbach et al., 2015). Aus organisationspsychologischer Sicht stellen wir fest, dass Wirkung spannende Schnittstellen zum organisationalen Lernen besitzt (Baitsch, 1999). Weiter erkennen wir, dass mit Blick auf das Management Wirkung retrospektiv ausgewertet, Reflexion animiert und prospektiv ein wirksames Führungsmittel sein kann (Balanoff, 2010; Landes & Steiner, 2013; Ziegerer & Brenner, 2009). Eine Wirkungskette vereinfacht mit Input, Aktivität, Output, Outcome und Impact die komplexen Konstrukte und Abläufe zu sehr. Sie hilft dennoch einen ersten ordentlichen Überblick zu gewinnen. Weiter sind der Kontext und die Zeitverhältnisse wichtige Grössen in Bezug auf Wirkung, welche bei einfachen Wirkungsketten vernachlässigt wird. Wird die Darstellung um eine Wirkungstreppe erweitert und einzelne Schritte verfeinert, wird das Konstrukt Wirkung fassbarer (Ottmann & König, 2023). Die Wirkungstreppe impliziert, dass eine Stufe erreicht werden muss, um eine nächsthöhere zu erreichen. Diese Annahme ist korrekt, wenngleich sie etwas zu kurz greift. Auch das Ausbleiben von etabliertem Output kann zu Outcome führen, wenn auch deutlich seltener. Als Wirkung werden die Stufe Outcome und Impact bezeichnet. Für die Auswertung von Impact ist es unumgänglich, eine gesamtheitliche Betrachtung anzustreben (Eppler et al., 2011).

Wirkungsmodelle sind der Versuch von Organisationen Wirkung einzuordnen, darzulegen und steuernd einzugreifen. Sie geniessen zunehmende Beliebtheit. Neben den NPO haben nun auch Unternehmen dieses Führungs- und Steuerungsinstrument entdeckt. Sie bilden ab, was sein soll und zeigen auf, was dazu geleistet werden muss. Sie können retrospektiv erarbeitet werden. So kommt ihre Selbstreflektion- und Lernfunktion zum Tragen. Wenn Wirkungsmodelle prospektiv aufgesetzt werden, dienen sie der Planung von Ressourcen und machen Ziele sichtbar. Damit Wirkungsanalysen nicht ins Leere laufen und viele Ressourcen verschwendet, sind Wirkungsmodelle unabdingbare Grundlagen (Balanoff, 2010; Eschenbach et al., 2015). Wirkungsmodelle können von Organisationen selbst erstellt werden, dazu finden sich einfache Anleitungen. Selbstverständlich bedarf es guter Vorbereitung, Mitwirkung und Methodenkompetenzen (Ottmann & König, 2023).

Wirkungsziele sind prospektiv, das heisst sie beschreiben einen Zielzustand für die Zielgruppe. Sie sollten messbar formuliert werden und beinhalten eine Leistung der Organisation, welche durch sie selbst beeinflusst werden kann. Wirkungsziele können mit oder ohne Wirkungsmodell formuliert

werden. Entweder sind sie ein möglicher Initiator oder verstärken ein Wirkungsmodell, indem Schwerpunkte definiert werden. Die Zielsetzung ist mit Zeitangaben zu konkretisieren (Eschenbach et al., 2015). Die Möglichkeit, diese Ziele intern und extern zu kommunizieren, um damit Rückmeldungen anzustossen sowie Selbstreflektion zu fördern, ist ein weiterer Vorteil (Balanoff, 2010; Gessler & Sebe-Opfermann, 2016).

Für die Auswertung von Wirkung stehen diverse Instrumente zur Wirkungsanalyse zur Verfügung. Grundsätzlich, ganz besonders jedoch, ist bei NPO dies nur basierend auf einem Wirkungsmodell vorzunehmen. Die Gefahr, Ressourcen zu verschleudern ist sonst sehr gross. Weiter helfen definierte Indikatoren, fortlaufend oder zu bestimmten Zeitpunkten Leistung und Wirkung zu messen. Indikatoren können bereits nach dem Erstellen des Wirkungsmodells definiert werden (Ottmann & König, 2023). Die Erhebung kann quantitativ oder qualitativ erfolgen (Eppler et al., 2011), wobei sich die Sozialwissenschaften für qualitative Verfahren stark macht. Dies insbesondere darum, weil Zahlen der vielschichtigen Auswirkungen auf Personen nicht in ausreichender Form gerecht werden. Weiter können Bereiche aufgedeckt werden, welchen davor wenig Beachtung geschenkt wurde (Ottmann & König, 2023). Vorhandenes Datenmaterial in Organisationen ist zu nutzen. Teilweise wird dieses unterschätzt oder nicht ausgewertet (Eschenbach et al., 2015). Die Wirkungsanalyse selbst sollte gut geplant werden. Dazu gehören die Methodik, die Ziele, das Vorgehen, der Zeitpunkt und die Ressourcen. Es ist nicht zu unterschätzen, welchen Einfluss die Resultate einer Wirkungsanalyse auf eine Organisation haben (Eschenbach et al., 2015). Als Führungs- und Steuerungsinstrument richtig eingesetzt und ausgewertet, können Konsequenzen für das organisationale Lernen gezogen werden (Balanoff, 2010; Prange, 2002). Aus praktischen Beispielen geht hervor, dass es genügend Variationen von Analysen gibt. Für jede Organisation oder Situation gibt es verschiedene und oft sind sie adaptierbar. Zirkuläre Verfahren sind für Organisationen mit etablierten Angeboten, Dienstleistungen oder Aktivitäten besser geeignet. So kann Veränderung festgestellt und Organisationsentwicklungen rechtzeitig eingeleitet werden (Eschenbach et al., 2015; Ottmann & König, 2023).

4.2 Ergebnisse Dokumentenanalyse

Die Ergebnisse der Dokumentenanalyse werden zusammengefasst pro Kategorie vorgenommen. Die Kategorie «Speicher» dient als Wissenstransfer für die Leitfadententwicklung. Aus der Studie zur Bekanntheit der Stiftung (Dok. 8) und SWOT-Analyse – Kommunikation (Dok. 1) gingen hervor, dass insbesondere die professionelle Ausbildung der Traumdoktoren, die Grösse der Stiftung und die Professionalität der Stiftung nicht in gewünschtem Umfang bekannt sind. Weiter versuchte der Stiftungsrat und die Geschäftsleitung neben weiteren Massnahmen mit dem Titel Traumdoktoren, ein neues Image zu platzieren. Dieses beiden Erkenntnisse fanden Einzug in den Leitfaden.

Aus den Dokumenten des Bereichs Fundraising gehen Erkenntnisse in andere Bereiche ein. Jedoch wird dieser Bereich wenig von anderen Bereichen bedient. Es können keine Resultate zu

diesem Bereich verfasst werden. Im Jahresbericht 2022 (Dok. 6) gibt es genügend quantitative Daten, welche mit den Vorjahren verglichen werden können. Es besteht die Möglichkeit, auch zu Gunsten einer Wirkungsanalyse diese Daten quantitativ auszuwerten. Dies war jedoch nicht Teil dieser Arbeit.

Die Traumdoktoren und ihr Wirken stehen bei vielen Dokumenten im Zentrum. Der Fokus der Bilder liegt beim Traumdoktor in der Interaktion mit Kindern. Zudem werden die Programme quantitativ beworben und die Inhalte schriftlich vorgestellt. Dazu folgendes Beispiel: «Im Spital wird die Kindheit oftmals von der Krankheit in den Hintergrund gedrängt. Doch hier kommt der Traumdoktor ins Spiel. Er ermöglicht dem Kind, der Spitalumgebung zu entfliehen und in seine kindliche Welt voller Lachen und Spiel zurückzukehren – manchmal auch zusammen mit den Eltern. Im Jahr 2022 haben die Künstler der Stiftung Theodora in den Schweizer Spitälern ungefähr 12'980 Besuchsstunden durchgeführt.» (Dok. 6 – Pos 12). Der Text wird ergänzt mit einer Sprechblase: «71'000 Besuchte Kinder» (Dok. 6 – Pos 13) und einer Rückmeldung einer ehemaligen Patientin. Qualitative Inhalte zur Wirkung der Traumdoktoren finden sich wenige oder sind weniger auffallend platziert. Dies im Gegensatz zum Impact Report 2023 UK (Dok. 2). Er vermittelt die Leistung/Wirkung direkter: «84% said Giggle Doctor visits make children's experience of hospital 'much better,' with 100% agreeing Giggle Doctors have a positive impact.» (Dok. 2 – Pos 45).

Es fällt auf, dass die Stiftung das professionelle Image des Traumdoktors stärker vermarkten möchte. In einer Werbung aus einem Volg-Heft: «... Die Stiftung organisiert Besuche von rund 70 Profi-Künstlern, den Traumdoktoren, und schenkt jährlich...» (Dok. 7 - Pos. 5). Die Ausbildung wird explizit festgehalten. Dies steht im Zusammenhang mit den erwähnten Resultaten aus den beiden Dokumenten (Studie zur Bekanntheit der Stiftung [Dok. 8] und SWOT-Analyse – Kommunikation [Dok. 1]) und Entscheidungen in der Vergangenheit und in der Gegenwart (Dok. 15). Aus vielen Dokumenten geht hervor, dass die Stiftung sehr bemüht ist, sich zu reflektieren und zu verbessern (Dossier Covid-19 [Dok. 11] Evaluation mit KSA [Dok. 16]). Dabei werden Informationen über die Wirkung willentlich oder willkürlich miterfasst. «Vielen lieben Dank für eure Arbeit. Und wenn sie manchmal auch daraus besteht uns, *das Pflorgeteam*, aufzumuntern und weiter zu machen auch an strengen Tagen!» Auszug aus der Umfrage KSA Notfallstation (Dok.19 – Pos. 67). Aus Protokollen geht hervor, dass die Traumdoktoren als Mitarbeitende des Spitalbetriebs wahrgenommen werden. In gewissen Protokollen werden Standards oder Routinen beschrieben, um Abläufe zu verbessern. Es gibt viele Rückmeldungen von Spitälern, welche die Anwesenheitszeit von Traumdoktoren erhöhen möchten. Auch werden die neuen Programme von den Spitälern gefördert (nicht monetär) und mitgetragen. Die Stiftung erfasst alle Rückmeldungen systematisch in einer Exceldatei Feedback Zusammenstellung 2023 (Dok. 17). Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die Dokumentenanalyse weitaus mehr Erkenntnisse und Resultate brachte als vom Autor angenommen. Die Stiftung Theodora benutzt bereits Instrumente, welche zur Wirkungsanalyse eingesetzt werden können und die Resultate Bereiche eines Wirkungsmodells abdecken (Output, Outcome und Impact).

4.3 Ergebnisse Experten-Interviews

Zu den Ergebnissen aus dem Experten-Interview mit Dr. med. Sepp Holtz zählt das Elaborieren des Leitfadens. Das Interview ermöglichte, den Leitfaden anzuwenden und diesen für die halbstandardisierten Interviews weiter zu schärfen. Das Interview wurde ins Kategoriensystem der halbstandardisierten Interviews aufgenommen, beziehungsweise hat dazu beigetragen. Mit 78 Codes ein sehr ergiebiges Interview. Obwohl das Interview länger dauerte, ist dies nicht der Hauptgrund dafür, vielmehr ist es die Expertise von Herrn Holtz. Als Supervisor der Traumdoktoren und langjähriger Kinderarzt bringt er unterschiedliche Perspektiven ein. Obwohl das Interview unter 4.4 Ergebnisse halbstandardisierte Interviews mit ausgewertet wird, werden die wichtigsten Aussagen und Erkenntnisse aus dem Experten-Interview hier isoliert aufgeführt.

Zur Rolle des Traumdoktors sagt der Experte, dass sie die Kunst an einen Ort tragen, welcher dafür nicht vorgesehen war. Dank ihrer Leichtigkeit, Empathie und Professionalität gelingt ihnen dieser Zugang. Er wünscht sich hierzu, dass die organisationalen Vorgaben der Stiftung den Freiraum für die Kunst und den Handlungsspielraum für die Clowns nicht zu sehr beschränken, dies auch in Bezug auf die Personage. Er schätzt die Diversität der Traumdoktoren sehr und stellt fest, dass andere Berufsgruppen nicht so divers aufgestellt sind. Das gesamte Personal arbeitet mit sehr viel Herzblut. Teilweise ist er selbst neidisch auf das «auftragslose» Arbeiten der Traumdoktoren in einem Kinderspital. Unter anderem eine Aussage hat ihm verständlich gemacht, welchen Wert ein Traumdoktor in der Spitalumgebung hat: «...eine Mutter mit einem schwer kranken Kind; sie sagt, die Clowns sind meine Freunde. Also nicht die bespassen mich, sondern es sind meine Freunde!» (Interview I - Pos. 57).

Die Wirkung der Traumdoktoren macht er an einer eigenen Erfahrung aus: «Ich habe als junger Kinderarzt gedacht, der Traumdoktor arbeitet vor allem mit den Kindern, und sehr schnell habe ich gesehen, er arbeitet mit den Kindern und den Eltern. Oder den Kindern und dem familiären Umfeld, und später habe ich entdeckt, wie wichtig es ist, mit den Kindern, den Eltern und dem Team zu arbeiten. Weil und jetzt kommt wieder etwas ganz wichtiges: Wenn es im Team besser geht, dann hat dies eine 1 zu 1 Auswirkung auf die Familie und Kinder...» (Interview I - Pos. 16). Die Kraft der Wirkung begründet Dr. med. Sepp Holtz: «...auf einer ganz tiefen Ebene etwas ausmacht (die Traumdoktoren), welche einen Unterschied ausmacht in einem Spital. Ich glaube, sie verkörpern die Hoffnung. Sie verkörpern die gesunden Anteile im Menschen, das ist, was sie verkörpern. An diesem, muss man sich orientieren. Wie krank man auch immer ist, muss man sich immer an den gesunden Anteilen orientieren.» (Interview I - Pos. 57). Er ist überzeugt, dass Traumdoktoren mehr bewirken als (an-)erkannt.

Darauf aufbauend sieht er die Veränderungen, welche die Stiftung in Zukunft beschäftigen wird. Die Entwicklung im Kinderspital Zürich, bei welchem ehemalige Traumdoktoren der Stiftung festangestellt wurden, ist bezeichnend und decken sich mit persönlich gemachten Erlebnissen in Israel: «... übrigens, ist ihr Etat nun im Krieg aufgestockt worden. Man hat erkannt, wie wichtig diese

sind. Interessanterweise (...) ist der Etat vor allem für die Betreuung des Teams, nicht so sehr für die Kinder und Eltern, sondern in der Funktion für das Team wurde es aufgestockt worden. Weil diese unter einem Dauerdruck stehen, diese Ätze und Ärztinnen und das Pflegepersonal ...» (Interview I - Pos. 12). Er ist überzeugt, dass vor allem die Spitäler erkennen oder bereits erkannt haben, welchen Wert Traumdoktoren haben. Nicht nur in Bezug auf die Kinder, auch bei den Erwachsenen wird sich einiges entwickeln. Dazu wurden bereits Beobachtungen gemacht. Dies ist für die Stiftung eine Herausforderung, eine Gefahr, aber auch eine Chance. Für die Traumdoktoren eröffnen sich damit weitere Anstellungsformen. Darin sieht er Vor- sowie Nachteile.

Im Bereich der Ausbildung attestiert er der Stiftung eine sehr hohe Professionalität. Er wünscht sich, dass die Ausbildung angehender Medizinstudierenden und dem Pflegepersonal mehr die Zusammenarbeit mit den Traumdoktoren beinhalten sollte.

Er ist überzeugt, dass, wenn vom Stiftungsrat gewollt, die Zusammenarbeit mit den Spitälern intensiver gestaltet werden könnte. Er wünscht sich, dass das Handlungsfeld mit dem Kinderspital Zürich geklärt wird, dies insbesondere auch im Interesse der Traumdoktoren, welche sich in den Fluren des Spitals begegnen. «Gute Ärzte und Traumdoktoren also Clowns, deuten Situationen um, also etwas, was vordergründig pathologisch ist, dreht man ins Gegenteil. Und wenn der Stiftung gelingen würde, dass sie stolz sind, auf das, was sie erreicht haben, und dies gleichzeitig auch neue Luft gibt für Veränderungen, ist dies natürlich genial.» (Interview I - Pos. 37).

4.4 Ergebnisse halbstandardisierte Interviews

Der Autor nimmt eine stark zusammengefasste Konklusion der Erkenntnisse vor. Die Auflistung folgt den Hauptkategorien Wirkung erkennen, Veränderung, Auswirkung und profitieren.

Die Wirkung und Leistung der Stiftung Theodora wird wahrgenommen und erkannt. Wenige vermögen jedoch das gesamte Ausmass zu erfassen. Vereinfacht kann festgehalten werden, je weiter weg vom Angebot umso grösser das Verständnis für die Auswirkung. Kinder, Angehörige und Traumdoktoren erfassen die Leistung, nicht jedoch die Wirkung. Traumdoktoren könnten zu Indikatoren sensibilisiert werden. Es fehlt ihnen das Verständnis für Wirkung und Leistung im wissenschaftlichen Sinne. Leitendes medizinisches Personal nimmt das Ausmass der Wirkung am stärksten wahr. Bei den Mitarbeitenden der Stiftung ist die Sensibilität für das Thema noch nicht vorhanden. Aus der Dokumentenanalyse geht hervor, dass die Informationen vorhanden sind. Nicht direkt befragt, jedoch indirekt erwähnt wurden Kinderspitalleitungen, welche offenbar die Möglichkeiten der Traumdoktoren entdecken. Dies zeigt sich auch bei den Veränderungen.

Extern werden Veränderungen von den Spitälern angestossen. Der Wunsch nach mehr Anwesenheitszeit wurde nicht nur in Protokollen festgehalten, sondern auch in Interviews mehrfach geäussert. Wünsche werden geäussert, die Traumdoktoren ins Behandlungsteam einzubinden, neue Programme zu entwickeln und die Erreichbarkeit der Traumdoktoren zu regeln. Intern wird Covid-19 als Veränderung wahrgenommen, so sollen Netzwerkanlässe und damit die Organisation im internen Austausch weniger geworden sein. Der Namenswechsel bewegt intern noch. Externe sprechen häufig

von Clowns, obwohl ihnen der Begriff Traumdoktor bekannt ist. Die Anpassung des Namens wird von aussenstehende Personen als Professionalisierung angesehen. Die Einschränkung betreffend der Clown-Nase ist extern grösstenteils unbekannt, intern wird dies sehr kontrovers diskutiert. Im Leitfaden wurde nicht spezifisch danach gefragt, dennoch wurde dies von allen internen Personen erwähnt. Die Stiftung Theodora wird von allen Interviewten als sehr lernfähig und entwicklungsbereit wahrgenommen.

Die Leistung erkennen die Kinder, Angehörige und Traumdoktoren gut. Gross ist die Wertschätzung der Traumdoktoren gegenüber der Verwaltung der Stiftung, insbesondere in Bezug auf die Aktivierung von Spendengeldern. Pflegende, Ärzte sowie Ärztinnen wünschen sich mehr Anwesenheit der Traumdoktoren. Die neuen Programme werden sehr gut aufgenommen. Das neue Programm «Operation-Traum» mit der Möglichkeit, den Eltern anschliessend ein zu Feedback geben stösst auf offene Begeisterung. Auf der Stufe Outcome – Bewusstsein erkennen Pflegende und Eltern die Wirkung gut. Viele können einzelne Situationen verbalisieren, welche ihnen in besonderer Erinnerung sind. Pflegende erkennen die Entlastung, welche es in der Beziehung und Interaktion zwischen krankem/verletztem Kind und Eltern gibt. Die Eltern freuen sich über das Lachen ihres Kindes. Obwohl dies von den Traumdoktoren eher zurückhaltend wahrgenommen wird, gibt es Interviewte, welche diesen Effekt sehr wichtig finden. Für Traumdoktoren steht das Kind im Zentrum ihrer Aufmerksamkeit. Einen Schritt weiter gehen leitende Personen, für sie scheint klar, dass die gesamte Station von einem Traumdoktor profitiert. Vereinzelt berichten auch Pflegende, wie sich die Atmosphäre im Stationszimmer bei Anwesenheit eines Traumdoktors positiv verändert. Als wertvoll werden Behandlungen empfunden, wenn der Traumdoktor einer Pflegenden oder einem Arzt oder einer Ärztin assistiert. Die Frage nach negativen Wirkungen wird sehr zurückhaltend beantwortet. Am meisten wird die Vermutung geäussert, dass Personen sich brüskiert, übergangen oder nicht ernstgenommen fühlen könnten. Selten wird erwähnt, dass ein Traumdoktor bei einem Eingriff im Weg stehen könnte oder medizinische Arbeit behindert. Der Begriff Traumdoktor wird nicht als anmassend aufgenommen. Im Gegenteil bewirkt er beim Spitalpersonal ein Teil des Teams zu sein. Leitende Ärzte sind die einzigen, welche Impact beschrieben haben und ihn als solchen erkannten. Bei der Frage nach dem Profit – Wer profitiert am meisten durch die Arbeit der Traumdoktoren? – ergibt die Auswertung ebenfalls das Bild eines inneren und äusseren Kreises. Während im inneren Kreis die Kinder, Eltern, Traumdoktoren sich gegenseitig nennen, sehen Leitende Ärzte und Mitarbeitende den gesamten inneren Kreis als gemeinsamen Profiteur. «Es bewirkt bei den Patienten und bei den Eltern meist ein Lachen. Und es bewirkt beim Personal auch etwas, ein lösen von Stirnrunzeln. Man ist im Arbeitstunnel und plötzlich ein Durchatmen, ein Auflachen und eine Auflockerung des strengen, manchmal ernsthaften Spitalaufenthalts.» (Interview II - Pos. 16). Überrascht ist der Autor über die Fokussierung auf ausschliesslich diese Personengruppen. Nur einmal wurden Spendende und die Stiftung Theodora selbst genannt. Aus dem Experten-Interview kamen weitere Nennungen wie Reinigungs- oder Kantinenpersonal.

Über die gesamte Erhebung zeigt sich, dass die Leistung und der Output der Stiftung präsenter, bekannter und sichtbarer ist. Wirkung hingegen wird subjektiv, diffuser und selten aktiv wahrgenommen.

5. Diskussion

Die Resultate aus der Erhebungen zeigen, dass die Stiftung einiges an Wirkung in ihrem Betätigungsfeld auslöst. Das Verständnis und die Wahrnehmung dieser ist noch wenig vorhanden. Es scheint, dass einzelne achtsame Spitäler diese Entwicklung ebenfalls erkannt haben. Obwohl sie nicht direkt Gegenstand dieser Erhebungen waren. Die Resultate, insbesondere aus der Dokumentenanalyse zeigt, dass die Stiftung sich kritisch reflektiert, lernwillig und veränderungsbereit ist. In den Daten finden sich bereits viele wertvolle Informationen, zur Wirkungserfassung. Das Experten-Interview liefert umfassenden Resultate, welche sich in den halbstandardisierten Interviews und in der Dokumentenanalyse wiederfinden. Aus der Literatur geht hervor, dass es hin zur Wirkungsanalyse wichtige aufbauende und unterstützende Elemente gibt (Eppler et al., 2011). Festgestellt wird ebenfalls, dass organisationales Lernen und Managementprozesse viele Schnittstellen mit dem Thema Wirkungserfassung haben (Baitsch, 1999; Nerdinger et al., 2014). Das Thema Wirkungsanalyse ist nicht neu. Eine vielfältige Auswahl an adaptierbaren Messtools steht zur Verfügung (Eschenbach et al., 2015). Die wissenschaftliche Fragestellung wird direkt beantwortet. Der Autor weist auf 5.1 Handlungsempfehlungen hin, welche ein strukturiertes und aufbauendes Vorgehen empfehlen.

Wie ist die Wirkungsanalyse konzeptionell und qualitativ bei der Stiftung Theodora einzuführen? Die Wirkungsanalyse ist mit definiertem Auftrag einzuleiten. Dazu gehört das Vorgehen mit abgestecktem Zeitraum, Zielsetzung, Umfang und Methodik (Eppler et al., 2011). Sie ist so zu gestalten, dass sie in regelmässigen Zyklen wiederholt werden kann. Dies, weil die Stiftung bereits ein etabliertes Programm anwendet und kontinuierlich weiter bewirtschaftet (Eschenbach et al., 2015; Zimmer & Simsa, 2014). Vorgelagert sollten Grundlageninstrumente eingeführt und gelebt werden. Dies führt zu exakteren Resultaten bei weniger Aufwand (Ottmann & König, 2023). Quantitative Daten können die Analyse unterstützen, beziehungsweise ergänzen und reduzieren den Umfang der qualitativen Erhebungen (Eschenbach et al., 2015). Viele Daten und Informationen sind vorhanden wie die Dokumentenanalyse belegt. Die qualitative Erhebungsmethodik bietet verschiedene Varianten, um Leistung und fokussiert Wirkung zu analysieren. Es empfiehlt sich, dies auf die Wirkungsanalyse-Ziele und den Umfang auszurichten. In der vorliegenden Arbeit konnten alle Erhebungsmethoden (Dokumentenanalyse, Experten-Interview und halbstandardisierte Interviews) Erkenntnisse generieren. Die teilnehmende Beobachtung und Focusgruppen wären wirksame Ergänzungen. Dokumentenanalyse, halbstandardisierte Interviews und Focusgruppen sind zu priorisieren. Bei diesen Erhebungsmethoden stehen Aufwand und Ertrag in einem guten Verhältnis. Das Experten-Interview lieferte in dieser Arbeit umfassende Resultate. Diese Erkenntnisse sind in einer Wirkungsanalyse nicht gleich wirkungsvoll. Die teilnehmende Beobachtung liefert bestimmt spannende Daten ist jedoch sehr Ressourcen intensiv (Flick, 2017; Helfferich, 2011, 2019).

Welche Indikatoren zur Wirkungsanalyse gibt es, um wirksam die Bereiche Fundraising (Spendensammlung), strategische Ausrichtung (Managemententscheidungen) und Programmentwicklung (Theodora-Akademie) der Stiftung Theodora prospektiv unterstützen zu können? Gestützt auf die Literatur muss der Autor feststellen, dass Indikatoren nicht ohne Grundlagen definiert werden sollen. Dies kann dazu führen, dass Wirkungsanalysen ins leere Laufen oder Resultate keinen Mehrwert liefern.

Im Bereich Fundraising (Spendensammlung) konnte die Erhebung keine Indikatoren ausmachen. Aus der Literatur geht hervor, dass insbesondere quantitative Daten ein reliabler Indikator sein können. Der Jahresbericht 2022 (Dok. 6) der Stiftung enthält einige Daten. Diese können zielgerichtet ausgewertet werden. Der Bereich Fundraising ist tendenziell Nutzniesser der Resultate einer Wirkungsanalyse und nicht Indikator (Epler et al., 2011).

Im Bereich der strategischen Ausrichtung (Managemententscheidungen) hat es einige Indikatoren. Die Mitglieder des Stiftungsrat und der Geschäftsleitung sind Indikatoren, wenn sie sensibilisiert werden auf das Thema Wirkung und standardisiert qualitativ befragt würden. Weiter sind die Protokolle, durch eine Dokumentenanalyse ausgewertet, objektive Indikatoren. Dies weil sie retrospektiv reaktiv auf Veränderungen in Form von Entscheidungen aufzeigen. Diese haben unter anderem ihren Ursprung und sind somit kausal mit Leistung oder Wirkung der Stiftung verbunden.

Der Bereich Programmentwicklung (Theodora-Akademie) findet Indikatoren in den Traumdokumenten selbst. Diese müssen jedoch für das Thema sensibilisiert werden und die Erhebung sollte über Focusgruppen erfolgen. Die halbstandardisierten Interviews zeigen, dass das Thema Wirkung allgemein zu wenig bekannt ist. Aufgrund der Verfügbarkeit von Pflegepersonal und Ärzten sowie Ärztinnen sind diese einzeln zu erheben. Diese Gruppe kann am meisten zur Erkenntnisgewinnung beitragen. Dokumente wie die Feedbackzusammenstellung 2023 / 2024 (Dok. 17; Dok. 18) sind ausgewertet ebenfalls verfügbare Indikatoren.

Ziel der Arbeit war es zugunsten der Stiftung Theodor einen ersten Schritt auf dem Weg zur Wirkungsanalyse zu machen. Wenngleich dieser erste Schritt nicht ganz so gross war wie gedacht, kann ein wichtiges Ziel erreicht werden. So wünscht sich die Stiftung eine fundierte Grundlage um daraus effizient Handlungen abzuleiten. Dies gewährleistet die vorliegende Arbeit in mehreren Kapiteln. Mögliche Erhebungsmethoden zu definieren, war ein weiteres. Von der praktischen Anwendung dreier Methoden kann profitiert und darauf aufbauend weitergearbeitet werden. Es liegt noch eine Wegstrecke vor der Stiftung zur Wirkungsanalyse. Die Voraussetzung ist geschaffen: «Sein ist bereits wirken» (Bänziger, 2010). Im Falle der Stiftung Theodora eine zutreffende Aussage.

5.1 Handlungsempfehlung

Der Stiftung Theodora wird empfohlen, auf operativer und strategischer Ebene Wirkungsziele einzuführen. Dies ermöglicht einen ersten Schritt in Richtung Wirkungsanalysen und sensibilisiert alle Mitarbeitenden für das Thema. Diese können intern breit, bei den Stakeholder gezielt und im Fundraising bewusst für die Kommunikation eingesetzt werden (Eschenbach et al., 2015).

In einem Workshopverfahren ist ein Wirkungsmodell zu erstellen und ist mit den eigenen Mitarbeitenden partizipativ zu erarbeiten. Einfache Wirkungsketten können als Hilfestellung verwendet werden und dienen dem Aufbau zu einem Modell. Das Wirkungsmodell dient als Grundlageninstrument, welches zyklisch überprüft, angepasst und erweitert werden sollte. Den Traumdoktoren und der Programmabteilung dient dies zur Orientierung, besserem Verständnis und als Motivator. Der Stiftungsrat und die Geschäftsleitung können es als Führungsgrundlage einsetzen zur Zielsteuerung, beziehungsweise zur Wirkungssteuerung, für die strategische Ausrichtung und zur Ressourcenverteilung. Die Abteilung Fundraising kann im Bereich Marketing die Ziele und Resultate als Nutzniesserin einsetzen. Das Instrument dient intern und ist zurückhaltend, nur wo angebracht, nach aussen zu kommunizieren (Ottmann & König, 2023).

Die Mitarbeitenden sind über die Leistung und Wirkung welche die Stiftung erzeugt, weiter zu sensibilisieren. Über das Wirkungsmodell und die Wirkungsziele sowie der Auswertung dazu wird dies bereits erreicht. Es ist Wertschätzung und Motivator zu gleich. Es schafft Verständnis gegenüber Massnahmen oder das Ausbleiben solcher. Die Auseinandersetzung damit führt automatisch zu weiterer Reflektion und Lernprozessen (Baitsch, 1999; Eppler et al., 2011).

Das Definieren von Indikatoren für eine Wirkungsanalyse ist erst in einem nächsten Schritt zu vollziehen. Aus ressourcentechnischen Gründen nur dann, wenn die Absicht besteht, mit einer Wirkungsanalyse das Wirkungsmodell zu überprüfen (Ottmann & König, 2023).

Eine Wirkungsanalyse zur Überprüfung der Leistung und Wirkung der Stiftung, ist als letzter Schritt geplant vorzunehmen. Insbesondere das Erkenntnisziel und der Umfang ist von der Geschäftsleitung klar zu definieren. Quantitativ sind genügend Daten vorhanden, um mit standardisierter Auswertung Resultate vorlegen zu können. Qualitativ sind verschiedene Methoden anzuwenden, um zu elaborieren welche die besten Resultate liefert. Die empfohlenen Methoden sind Dokumentenanalyse, halbstandardisierte Interviews, teilnehmende Beobachtung und/oder Focusgruppen (Flick, 2017; Helfferich, 2011). Der Autor empfiehlt, falls Wirkungsanalyse als Tool eingesetzt wird, diese zyklisch vorzunehmen. So können die Methoden angepasst, der Aufwand reduziert und die Resultate verglichen werden (Costa & Pesci, 2016; Eschenbach et al., 2015; Zimmer & Simsa, 2014).

5.2 Limitationen

Die Erkenntnisse sowie Ergebnisse dieser Arbeit beschränken sich weitestgehend auf die Stiftung Theodora. Mit Ausnahme der Grundlagen zur Wirkungsanalyse Kapitel 2, ist eine Anwendung auf andere Organisationen nicht ohne Anpassungen möglich. Die Erhebung wurde in der Deutschschweiz durchgeführt. Inwieweit die Resultat für die Westschweiz und das Tessin anwendbar sind, kann der Autor nicht abschliessend beurteilen. Im Sampling der halbstandardisierten Interviews konnten nicht alle Stakeholder berücksichtigt werden. Kinder, Spendende und Verwaltungsmitarbeitende wurden nicht erhoben. Zudem sind die Ergebnisse der Eltern, Ärzte/Ärztinnen und Mitglieder der Geschäftsleitung vorsichtig zu werten. Pro Gruppe wurde ein

Interview durchgeführt. Es muss festgehalten werden, dass das Sampling viele Stakeholder berücksichtigt, jedoch nicht die notwendige Tiefe aufweist, um abschliessend Erkenntnisse zu erhalten.

5.3 Kritische Reflexion

Die wichtige Basis dieser Arbeit ist das vor rund einem halben Jahr erarbeitete Exposé. Dem Autor war zu wenig bewusst, wie relevant und wichtig dieser Teil für die gesamte Arbeit ist. Im Nachhinein würde der Autor mit den Vorbereitungen rund einen Monat früher starten und in der Startphase mehr Zeit in das Exposé, zum Lesen von Literatur und Abklärungen im Forschungsfeld investieren. Dieser Arbeit liegt ein linearer Forschungsprozess zu Grunde. Zukünftig wird der Autor darauf achten, dass die Linearität ebenfalls für die Zeiteinteilung der Arbeitsschritte gilt. Insbesondere vor und in der Erhebungsphase hätte bereits mehr am Text gearbeitet werden können. Der Autor stellt weiter fest, dass ihm das wissenschaftliche Arbeiten nach wie vor Freude bereitet. Das Arbeiten im Gruppen war rückblickend lernerreicher, interessanter und teilweise konnte objektiver gearbeitet werden dank kritischem Diskurs. Der Leitfaden zum Experten-Interview wurde während der Akquise erstellt. Im Nachhinein wäre es sinnvoller gewesen, zuerst einen Leitfaden im Entwurf zu entwickeln und die Auswahl der richtigen Person zu unterstützen. Der Umfang der erhobenen Daten ist gross. Bereits die Transkription hat sehr viel Zeit in Anspruch genommen. Zeit welche bei der Auswertung leider fehlte. Aus den Daten hätte wohl mehr Erkenntnisgewinn gezogen werden können, wenn der Autor weniger Daten erhoben hätte und dafür mehr Zeit in die Auswertung gesteckt hätte. Der Zukünftige mögliche Einsatz von KI zur Transkription wird dies weiter entschärfen. Erschwerend kommt hinzu, dass die Auswertung mit MAXQDA 2024 dem Autor nicht geläufig war.

5.4 Weiterführende Forschung

Als weiterführende Forschung und ergänzend zu den Handlungsempfehlungen befürwortet der Autor, im Bereich Wissensmanagement und organisationalem Lernen an den zukünftigen Resultaten einer Wirkungsanalyse anzuknüpfen. Beide Forschungsfelder haben wichtige Schnittmengen und befruchten sich gegenseitig. Der Aufwand für die Organisation, sich dafür zu investieren ist gering, das Synergiepotenzial gross. Das daraus entstehende Lernfeld ist beträchtlich und über mehrere Hierarchiestufen anwendbar. Zumal auch die Stiftung Theodora über mehrere Stufen hinweg als sehr aufgeschlossen und wissbegierig agiert.

Im Kernbereich der Wirkungsanalyse gibt es zwei weitere Forschungsmöglichkeiten. Eine mehrere Organisationen umfassende Studie kann nach erfolgter Umsetzung Peer-to-Peer Vergleiche liefern. Davon könnten Organisationen, welche sich ebenfalls karitativ betätigen (gegenseitig-) profitieren. Gerade im internationalen Netzwerk der Stiftung bestünde die Möglichkeit, Partnerorganisationen zu befähigen und später voneinander zu lernen. Die zweite Möglichkeit wäre eine externe Überprüfung der durchgeführten Wirkungsanalyse. Insbesondere die Genauigkeit und die Einhaltung der Gütekriterien könnten elaboriert und allenfalls verbessert werden.

Literaturverzeichnis

- Baitsch, C. (1999). *Organisationales lernen*. München: Rainer Hampp.
- Balanoff, H. R. (2010). *Strategic Public Management. Best Practices from Government and Nonprofit Organizations*. Williston, VT, USA: Berrett-Koehler Publishers.
- Balzer, L. & Beywl, W. (2015). *Evaluiert. Planungsbuch für Evaluationen im Bildungsbereich*. Bern: hep.
- Bänziger, H. U. (2010). *Überhaupt und kopfunter. Aphorismen und Gedanken* (2. Aufl.). Zürich: Wolfbach.
- Baur, N. & Blasius, J. (Hrsg.). (2019). *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-21308-4>
- Biner, P., Grentz, W. & Zimmermann, U. (2015). *Fundamentum Mathematik und Physik. Formeln, Begriffe, Tabellen für die Sekundarstufen I und II* (8., überarb. Aufl.). Zürich: Orell Füssli.
- Bogner, A., Littig, B. & Menz, W. (2002a). *Das Experteninterview*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. <https://doi.org/10.1007/978-3-322-93270-9>
- Bogner, A., Littig, B. & Menz, W. (Hrsg.). (2002b). *Das Experteninterview*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. <https://doi.org/10.1007/978-3-322-93270-9>
- Costa, E. & Pesci, C. (2016). Social impact measurement: why do stakeholders matter? *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 7(1), 99–124. <https://doi.org/10.1108/SAMPJ-12-2014-0092>
- Costantini, M. (2019). *Wenn Lachen Kinder heilt. Das Wirken der Traumdoktoren von der Stiftung Theodora in Kinderspitälern*. Eine Studie im Universität Kinderspital Beider Basel (UKBB). Basel: Gymnasium am Münsterplatz.
- Earl, S., Carden, F., Patton, M. Q. & Smutylo, T. (2008). *Outcome mapping. Building learning and reflection into development programs*. Ottawa, Ont.: International Development Research Centre.
- Eppler, N., Michte, I. & Schneiderm Armin. (2011). *Quantitative und Qualitative Wirkungsforschung. Ansätze, Beispiele, Perspektiven* (Theorie, Forschung und Praxis der Sozialen Arbeit, Bd. 2). Leverkusen: Budrich.
- Eschenbach, R., Schober, C., Horak, C. & Meyer, M. (2015). *Management der Nonprofit-Organisation*. Schäffer-Poeschel.
- Feitner, P. (2010). *Organisationales Lernen als privatizipatives Gestaltungskonzept für kleine und mittlere Unternehmen* (Arbeitswissenschaft in der betrieblichen Praxis, Bd. 32). Frankfurt am Main, New York: Peter Lang.
- Flick, U. (2017). *Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung* (Rororo Rowohlts Enzyklopädie, Bd. 55694, Originalausgabe, 8. Auflage). Reinbek bei Hamburg: rowohlts enzyklopädie im Rowohlt Taschenbuch Verlag.

- Funnell, S. C. & Rogers, P. J. (2011). *Purposeful Program Theory: Effective Use of Theories of Change and Logic Models*. San Francisco.
- Gessler, M. & Sebe-Opfermann, A. (2016). Selbstorganisiertes Lernen und Lernende Organisation. In M. Müller-Vorbrüggen & J. Radel (Hrsg.), *Handbuch Personalentwicklung. Die Praxis der Personalbildung, Personalförderung und Arbeitsstrukturierung* (4., überarbeitete und erweiterte Auflage, S. 201–224). Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Groom, W. & Hamblock, D. (1996). *Forrest Gump* (Fremdsprachentexte, Nr. 9033). Stuttgart: Reclam.
- Güdel, N. (2022). *Stiftung Theodora Jahresbreicht 2022. Rechenschaftsbericht* (1280. Aufl.). 5502 Hunzenschwil: Stiftung Theodora.
- Helfferrich, C. (2011). *Die Qualität qualitativer Daten. Manual für die Durchführung qualitativer Interviews* (4. Auflage). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften / Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-531-92076-4>
- Helfferrich, C. (2019). Leitfaden- und Experteninterviews. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. 669–686). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-21308-4_44
- Herger, V. (2023). 30 Jahre Stiftung Theodora. Medienmitteilung 06.09.2023, 2023.
- Kelle, U. & Kluge, S. (2010). *Vom Einzelfall zum Typus*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. <https://doi.org/10.1007/978-3-531-92366-6>
- Kondratjuk, M. (2020). Relevanz einer Dokumentenanalyse. 34-43 Seiten / Zeitschrift Hochschule und Weiterbildung (ZHWB), 2020/1: Geschichte der wissenschaftlichen Weiterbildung. <https://doi.org/10.4119/ZHWB-3494>
- Krause, A., Hartmut, S. & Mattig, T. (2018). *Betriebliches Gesundheitsmanagement Grundlagen und Trends. Fokus auf die psychische Gesundheit* (Bericht 7). Bern.
- Kuckartz, U. (2018). *Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung* (Grundlagentexte Methoden, 4. Auflage). Weinheim, Basel: Beltz Juventa.
- Landes, M. & Steiner, E. (Hrsg.). (2013). *Psychologie der Wirtschaft*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-531-18957-4_32
- Meuser, M. & Nagel, U. (2002). ExpertInneninterviews — vielfach erprobt, wenig bedacht. In A. Bogner, B. Littig & W. Menz (Hrsg.), *Das Experteninterview* (S. 71–93). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. https://doi.org/10.1007/978-3-322-93270-9_3
- Nerdinger, F. W., Blickle, G. & Schaper, N. (2014). *Arbeits- und Organisationspsychologie* (Springer Lehrbuch). Heidelberg: Springer.
- Ofir, S. (2013). *Seriously Clowning: Seriously Clowning. Medical clowning intervention during invasive examinations in children in hospital*. master's degree. University of Haifa.
- Ottmann, S. & König, J. (2023). *Wirkungsorientierung in der Sozialen Arbeit. Eine Einführung für Studium und Praxis* (Grundwissen Soziale Arbeit, Bd. 45, 1. Auflage). Stuttgart: Kohlhammer.

- Pflüger, J., Pongratz, H. J. & Trinczek, R. (2017). Fallstudien in der Organisationsforschung. In S. Liebig, W. Matiaske & S. Rosenbohm (Hrsg.), *Handbuch Empirische Organisationsforschung* (S. 389–413). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-08493-6_19
- Prange, C. (2002). *Organisationales Lernen und Wissensmanagement*. Gabler Verlag.
- Rädiker, S. & Kuckartz, U. (2019). *Analyse qualitativer Daten mit MAXQDA*. Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Renner, K.-H. & Jacob, N.-C. (2020). *Das Interview*. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-60441-0>
- Richtlinien zur Manuskriptgestaltung. Unter Mitarbeit von Jan Pfetsch.* (2019) (5., aktualisierte Auflage). Göttingen: Hogrefe.
- Schlegel, S. (2024a). *Dossier für Schulprojekte*. 5502 Hunzenschwil: Stiftung Theodora.
- Schlegel, S. (2024b). *Die Stiftung Theodora stellt sich vor*. 5502 Hunzenschwil: Stiftung Theodora.
- Schmidt, W. (2016). Dokumentenanalyse in der Organisationsforschung. In Liebig, Stefan and Matiaske, Wenzel and Rosenbohm, Sophie (Hrsg.), *Handbuch Empirische Organisationsforschung* (S. 1–24). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-08580-3_16-1
- Schüpbach, H. (2013). *Arbeits- und Organisationspsychologie* (utb-studi-e-book, Bd. 4009). München: Reinhardt; UTB. Verfügbar unter: <http://www.utb-studi-e-book.de/9783838540092>
- Staehele, W. H., Conrad, P. & Sydow, J. (2018). *Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive* (Vahlens Handbücher der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, 9. Aufl.).
- Stiwi, K. & Rosendahl, J. (2022). Efficacy of laughter-inducing interventions in patients with somatic or mental health problems: A systematic review and meta-analysis of randomized-controlled trials. *Complementary Therapies in Clinical Practice*, 47, 101552. <https://doi.org/10.1016/j.ctcp.2022.101552>
- Weber, J. (2018). *Mehr als ein Lachen? Über die Auswirkungen von Spitalclowns auf hospitalisierte Kinder - Eine Eltern-, Spitalpersonal- und Clown-Perspektive*. Masterarbeit. Basel: Abteilung Klinische Psychologie und Psychotherapie.
- Weik, E. & Lang, R. (Hrsg.). (2005). *Moderne Organisationstheorien* (Gabler-Lehrbuch, 2., überarbeitete Auflage). Wiesbaden: Gabler.
- Welch, S. (2009). *10-10-10. 10 Minutes, 10 Months, 10 Years.*, a Life Transforming Idea. Thorndike Press.
- Ziegerer, M. & Brenner, R. (2009). *Wirkungsmessung. Gemeinnütziger Organisationen* (ZEWOSchriften). Zürich: Stiftung ZEWÖ.
- Zimmer, A. E. & Simsa, R. (2014). *Forschung zu Zivilgesellschaft, NPOs und Engagement. Quo Vadis?* (Bürgergesellschaft und Demokratie, Band 46). Wiesbaden: Springer VS.

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 Einfache Wirkungskette, eigene Darstellung	6
Abbildung 2 Methodisches Vorgehen der qualitativen Erhebung, eigene Darstellung.....	14
Abbildung 3 Kategoriensystem Dokumentenanalyse, eigene Darstellung.	16
Abbildung 4 Kategoriensystem, eigene Darstellung.	26

B Zusammenstellung der analysierten Dokumente

Nr.	Dokumentname	Estellungsdi. Form	Sprache	Autorschaft	Zweck	Zielgruppe	Auth	Glat	Repr	Bedc	Bemerkungen
1	Medienmitteilung	06.09.2023 Newsletter / digital	Deutsch	Kommunikationsabteilung	öffentliche Publikation	Spendende, Bevölkerung	Ja	Ja	Ja	Ja	Dr. Turlutüt bleibt im Gedächtnis
2	Impact Report 2023 UK	01.03.2024 Newsletter / digital	Englisch	Fundraising Team UK	öffentliche Publikation	Spendende, Bevölkerung	Ja	Ja	Ja	Ja	Quali & Quanti Aussagen im Rapport
3	Newsleter Nr.61	01.03.2024 Newsletter / digital	Deutsch	Kommunikationsabteilung	öffentliche Publikation	Spendende, Bevölkerung	Ja	Ja	Ja	Ja	Ihre Meinung Seite 2
4	Organigramm	01.09.2023 Dokument	Englisch	HR-Abteilung	Internes Führungsinstrument	Verwaltungsmitarbeitende	Ja	Ja	Ja	Nein	x
5	Dossier für Schulprojekte	01.01.2024 Heft	Deutsch	Kommunikationsabteilung	Schulprojektanfragen	Studierende / Lernende	Ja	Ja	Ja	Nein	x
6	Jahresbericht 2022	01.05.2023 Heft	Deutsch	Kommunikationsabteilung	öffentliche Publikation	Spendende, Bevölkerung	Ja	Ja	Ja	Ja	offen
7	Werbung im Volgheft	01.01.2024 Auszug einer Seite	Deutsch	Kommunikationsabteilung	öffentliche Publikation	Spendende, Bevölkerung	Ja	Ja	Ja	Ja	Info über "Profi-Künstlern"
8	Studie zur Bekanntheit der Stiftung	01.01.2024 PPP	Französisch	M.I.S TREND - Extern	Internes Führungsinstrument	Diverse	Ja	Ja	Ja	Ja	siehe Foto!
9	Stiftung Theodora - Die Essenz	01.03.2024 Heft	Deutsch	Kommunikationsabteilung	Ausbildungsdossier	Neue Mitarbeitende & neue Künstler	Ja	Ja	Ja	Nein	x
10	SWOT Analyse - Kommunikation	01.02.2023 PPP	Französisch	Geschäftsleitung	Internes Führungsinstrument	Kommunikationsabteilung	Ja	Ja	Ja	Nein	x
11	Dossier Covid-19	Diverse	Deutsch	Diverse	Diverse	Diverse	Ja	Ja	Ja	Ja	-
12	Angebot KSA - Erweiterung	01.10.2021 Mailauszug	Deutsch	Regionalverantwortliche	Koordination des Angebots	Interner Austausch	Ja	Ja	Ja	Ja	-
13	Übersicht Rechtskörper	22.06.2023 Dokument	Englisch	Geschäftsleitung	Internes Führungsinstrument	Management	Ja	Ja	Ja	Ja	-
14	Die Stiftung Theodora stellt sich vor	01.20.2023 Heft	Deutsch	Kommunikationsabteilung	Übersicht Angebote Stiftung	Bereich Fundraising	Ja	Ja	Ja	Ja	siehe Markierungen
15	Zielsetzung 2025	26.03.2024 PPP	Französisch	Geschäftsleitung	Internes Führungsinstrument	Management und anschl. Stiftung	Ja	Ja	Ja	Ja	-
16	Evaluationen mit KSA	01.01.2022 Diverse	Deutsch	Diverse	Internes Arbeitsdokument	Diverse	Ja	Ja	Ja	Ja	siehe Kopien
17	Feedback Zusammenstellung 2023	01.01.2023 Excel	Divers	Kommunikationsabteilung	öffentliche Publikation	Spendende, Bevölkerung	Ja	Ja	Ja	Ja	-
18	Feedback Zusammenstellung 2024	01.01.2024 Excel	Divers	Kommunikationsabteilung	öffentliche Publikation	Spendende, Bevölkerung	Ja	Ja	Ja	Ja	-
19	Umfrage KSA Notfallstation	01.08.2023 PPP	Deutsch	Geschäftsleitung	Interes Führungsinstrument	Management	Ja	Ja	Ja	Ja	-

E Leitfaden Experten-Interview

Einstieg

- Begrüßung
- Danken für die Teilnahme
- Sehr kurze Vorstellung der FHNW, der Bachelor-Arbeit und mir.
- Ablauf vorstellen
 1. Zusammenarbeit mit der Stiftung Theodora
 2. Ziel der Bachelor-Arbeit
 3. Methodik und Auswertung
 4. Einverständniserklärung
 5. Interview
 6. Ausblick und Abschluss

Zusammenarbeit

Im Rahmen der Bachelor-Arbeit durfte ich eine Praxispartnerin akquirieren. Ich «kannte» die Stiftung vorher durch eine Spendensammlung im Militär und habe sie ohne direkten Berührungspunkt oder Netzwerk angeschrieben. Daraus ist diese Zusammenarbeit im Rahmen meiner Bachelor-Arbeit erwachsen.

Ziel der Bachelor-Arbeit

Die Stiftung Theodora hat sich zum Ziel gesetzt, bis ins Jahr 2026 neben der etablierten quantitativen Auswertung ihrer Leistungen auch qualitativ ihre Wirkung ausweisen zu können. Die Wirkungsanalyse soll die Bereiche Fundraising (Spendensammlung), strategische Ausrichtung (Managemententscheidungen) und Programmentwicklung (Theodora-Akademie) in ihrer Entwicklung unterstützen. Die Stiftung erachtet diesen Schritt als wichtig, weil sie im internationalen Netzwerk eine Vorreiterrolle hat, es im NGO-Sektor Trend ist und sich die Bedürfnisse ihrer Stakeholder spürbar ändern.

Die Bachelorarbeit soll die Stiftung beim ersten initiierten Schritt unterstützen. Es geht dabei darum aufzuzeigen, was eine Wirkungsanalyse ist und wie die Resultate zur Anwendung gebracht werden können.

Fragestellung *(nicht vorlesen – falls nachgefragt wird, erläutern)*

1. Wie ist die Wirkungsanalyse konzeptionell und qualitativ bei der Stiftung Theodora einzuführen?
2. Welche Indikatoren zur Wirkungsanalyse gibt es, um wirksam die Bereiche Fundraising (Spendensammlung), strategische Ausrichtung (Managemententscheidungen) und Programmentwicklung (Theodora-Akademie) der Stiftung Theodora prospektiv unterstützen zu können?

Methodik und Auswertung

Neben einer Dokumentenanalyse werden halbstrukturierte Interviews mit Traumdoktoren, Pflegepersonal, Ärzten und Ärztinnen, ehemaligen Patientinnen und Patienten, Verwaltungspersonal der Stiftung

durchgeführt. Weiter durfte ich die Traumdoktoren im Inselspital einen Tag lang begleiten. Diese Begleitung wird jedoch nicht wissenschaftlich ausgewertet, sondern diene mir zum höheren Verständnis.

Das Experten Interview dauert etwa 1 Stunde und 15 Minuten. Uns ist es sehr wichtig zu erwähnen, dass es kein Richtig oder Falsch gibt. Ich bin an Ihrer Meinung zum Thema und Ihrer Expertise interessiert. Die Resultate fließen, zusammen mit rund 10 weiteren Interviewresultaten, in einen Abschlussbericht im Rahmen der Arbeit ein. Dieses Experten Interview wird jedoch gesondert ausgewertet. Dadurch kann es sein, dass Rückschlüsse auf Sie möglich sind. Damit mir die Auswertung leichter fällt, würden wir das Interview gerne aufzeichnen. Die Aufnahme wird maximal zwei Jahr aufbewahrt und anschliessend gelöscht. Wenn Sie sich mit diesen Auflagen einverstanden erklären können, bitte ich Sie, die Einverständniserklärung zu unterschreiben, damit wir anschliessend mit der ersten Frage beginnen können.

Einverständniserklärung

Haben Sie Fragen zum Datenschutz oder zur Einverständniserklärung? Darf ich Ihnen dazu etwas detaillierter erläutern? Sie haben jederzeit das Recht, das Interview unbegründet abzuberechnen oder im Nachgang ebenfalls unbegründet auf eine Mitwirkung zu verzichten. Ich würde anschliessend Ihre Daten umgehend löschen.

(Nicht vorlesen – bei Fragen erläutern – Auszug aus der Einverständniserklärung)

Teilnahme

Ihre Teilnahme an der Studie beinhaltet ein qualitatives halbstandardisiertes Interview per Videocall oder physisch welches rund eine Stunde dauert. Das Interview wird aufgezeichnet, um die Informationen anschliessend niederzuschreiben und qualitativ auszuwerten. Ihnen werden Fragen zum Thema Wirkung, Wirkungsanalyse, Erfahrungen, Veränderungen, und Lernen im Zusammenhang mit der Arbeit der Stiftung Theodora gestellt.

Rücktritt von der Teilnahme oder Widerruf der Einwilligung

Die Teilnahme an dieser Studie ist freiwillig. Sie haben jederzeit das Recht, von der Teilnahme an der Studie zurückzutreten, ohne dafür einen Grund anzugeben. Sie haben ebenfalls das Recht, Ihre Einwilligung zu widerrufen, und Ihre personenbezogenen Daten löschen zu lassen.

Datenschutz, Vertraulichkeit und zukünftige Nutzung

Die im Rahmen der Studie gesammelten Daten werden nur für diese Studie genutzt. Ihr Name oder andere Informationen zu Ihrer Identität werden vertraulich behandelt, nicht publiziert und nicht an Dritte weitergegeben. Ihr Beitrag wird in anonymisierter oder pseudonymisierter Form sicher aufbewahrt und wird nach Abschluss der Studie gelöscht (maximal zwei Jahre).

Einverständnis

Ich habe die Informationen in dieser Erklärung gelesen [oder vorgelesen bekommen] und verstanden. Mir wurde die Möglichkeit eingeräumt, Fragen zur Studie zu stellen und diese wurden zu meiner Zufriedenheit beantwortet. Ich gebe mein Einverständnis an dieser Studie teilzunehmen und gebe meine Erlaubnis für die Aufbewahrung und Verwendung meiner im Rahmen dieser Studie gesammelten Daten.

Interviewleitfaden - (Aufnahme starten und auf Bestätigung warten)

Leitfrage / Erzählaufforderung	Check Wurde das erwähnt?	Konkrete Fragen An passender Stelle und Formulierung beibehalten.
Was verbindet Sie mit der Stiftung Theodora oder derer Tätigkeit?	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Ankommen</i> - <i>Aufwärmen</i> - <i>Einstimmen</i> - Beruf - Stakeholder - Bezugspunkte - Bezugszeit - Erfahrungen - Erlebnisse - Erinnerungen 	<ul style="list-style-type: none"> - Gibt es ein Erlebnis, welches Sie mit der Stiftung verbindet? - Gibt es eine besondere Erfahrung, welche Sie in Bezug auf die Stiftung oder ihre Tätigkeit gemacht haben? - Gibt es eine Erinnerung, welche Sie in Bezug auf die Stiftung oder ihrer Tätigkeit haben? - In welcher Rolle hatten Sie Kontakt mit der Stiftung Theodora?
Was wissen Sie über die Stiftung Theodora? Was wissen aussenstehende Personen nicht über die Stiftung?	<ul style="list-style-type: none"> - Ziele / Zweck - Grösse - Zusammenstellung Mitarbeitende - Ausbildung - Regionen - Vernetzung - Organigramm - Programme/Angebote - Marketing - Spenden - Geschichte 	<ul style="list-style-type: none"> - Was wissen Sie über die Ausbildung der Traumdoktoren? - Was wissen Sie über Führung der Stiftung? - Was wissen Sie über den Bereich der Spendensammlung der Stiftung? - Was wissen Sie über die Arbeit der Traumdoktoren? - Was wissen Sie über die angebotenen Programme der Stiftung?
Welche Veränderungen der Traumdoktoren haben Sie über die Jahre wahrgenommen? Welche Veränderungen der Stiftung haben Sie über die Jahre wahrgenommen?	<ul style="list-style-type: none"> - Arbeit der Traumdoktoren - Programme - Art der Kommunikation - Zusammenarbeit - Patienten / Kinder - Erwartungen der Angehörigen - Spitalumfeld - Covid-19 - Vorgehen der Stiftung - Spendensammlung - Ausbildung 	<ul style="list-style-type: none"> - Woran haben Sie diese Veränderung wahrgenommen/ausgemacht? - Was hat diese Veränderung notwendig gemacht? - Wie hat sich diese Veränderung ausgewirkt? - Können Sie dazu die positiven und/oder die negativen Auswirkungen erläutern? - Welche Veränderungen waren wichtig? - Wer hat davon profitiert? - <i>Wie beurteilen Sie das Vorgehen des Kinderspitals Zürich?</i> - <i>Was hat dazu geführt, dass in Israel das Budget für die Traumdoktoren aufgestockt wurde?</i>
Was bewirkt die Arbeit der Traumdoktoren? Was bewirkt die Arbeit der Stiftung Theodora?	<ul style="list-style-type: none"> - Gesundheit / Genesung - Kinder / Patienten - Eltern / Angehörige - Pflege - Ärzte / Ärztinnen - Besuchende - Drittpersonen - Spitalabteilung 	<ul style="list-style-type: none"> - Was sind die (Aus-)Wirkungen der Arbeit der Traumdoktoren nach 10 Wochen – 10 Monaten – 10 Jahren? - Gibt es negative (Aus-)Wirkungen der Arbeit der Traumdoktoren? - Was sind die (Aus-)Wirkungen der Arbeit der Stiftung? - Gibt es negative (Aus-)Wirkungen der Arbeit der Stiftung?

	<ul style="list-style-type: none"> - Spital als Organisation - Abläufe im Spital - Verwaltung der Stiftung - Spendende 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Haben Sie das Gefühl, in Bezug auf das Vorgehen des Kinderspitals Zürich könnte die Stiftung bereits Opfer ihrer eigenen Wirkung sein?</i>
Wer profitiert von der Arbeit der Traumdoktoren am meisten?	<ul style="list-style-type: none"> - Patienten - Kinder - Eltern - Angehörige - Pflege - Ärzte / Ärztinnen - Besuchende - Drittpersonen - Spitalabteilung - Spital als Organisation - Abläufe im Spital - Verwaltung der Stiftung - Spendende 	<ul style="list-style-type: none"> - Wer weiss am meisten über die Auswirkung der Traumdoktoren? - Wer spürt am meisten die Auswirkung der Traumdoktoren? - Können Sie genannte Personen/Gruppen in eine Reihenfolge setzen? - Bitte begründen Sie, weshalb diese Personen am meisten profitieren.



Abb. 1 – von www.skala-campus.org/wirkung-lernen/

Kurze Erläuterung zur Wirkungstreppe

Was bewirkt die Arbeit der Traumdoktoren und der Stiftung in Bezug auf Wirkung?

Wo liegen weitere Indikatoren für eine Wirkungsanalyse bei der Stiftung Theodora?	<ul style="list-style-type: none"> - Spendensammlung - strategische Ausrichtung - Programmentwicklung 	<ul style="list-style-type: none"> - Wo sollten die Erfahrungen und Auswertungen aus der Wirkungsanalyse ihrer Meinung nach einfließen?
Wie veränderungsbereit ist die Organisation?	<ul style="list-style-type: none"> - Wandel - Anpassung - Steuerung 	<ul style="list-style-type: none"> - Wie lernfähig ist die Organisation? - Welche Veränderungen haben sie über die Jahre wahrgenommen?
Was möchten Sie noch Ergänzen / Anfügen über die Stiftung Theodora oder die Arbeit der Traumdoktoren?		

(Aufnahme beenden und auf Bestätigung warten)

Ausblick und Abschluss

Herzlichen Dank für Ihre Mitwirkung und Teilnahme.

Haben Sie noch eine Frage zum Interview oder zur Arbeit?

Erläutern, wie es mit der Arbeit weiter geht.

Haben Sie ein Interesse an den Resultaten? Ich würde Ihnen die Arbeit nach der Bewertung der Fachhochschule im September 2024 zustellen.

Nochmals ganz herzlichen Dank! Ich wünsche Ihnen eine gute Zeit.

F Transkriptionsregeln

Transkriptionsregeln (vgl. Kuckartz, 2018):

1. Es wird **wörtlich transkribiert**, also nicht lautsprachlich oder zusammenfassend.
Vorhandene Dialekte werden nicht transkribiert, sondern **möglichst genau in Hochdeutsch** übersetzt.
2. Sprache und Interpunktion werden leicht geglättet, d. h. an das Schriftdeutsch angenähert.
Die Satzform, bestimmte und unbestimmte Artikel etc. werden auch dann beibehalten, wenn sie Fehler enthalten.
3. Deutliche, längere **Pausen** werden durch in **Klammern** gesetzte Auslassungspunkte (...) markiert. Entsprechend der Länge der Pause in Sekunden werden ein, zwei oder drei Punkte gesetzt, bei längeren Pausen wird eine Zahl entsprechend der Dauer in Sekunden angegeben.
→ Vorschlag Vereinfachung: Markierung Pausen ab 3 Sekunden, d.h. entweder (...) oder (4s) etc.
4. Besonders **betonte Begriffe** werden durch **Unterstreichungen** gekennzeichnet.
5. Zustimmungende bzw. bestätigende **Lautäußerungen der Interviewer** (mhm, aha etc.) werden **nicht** transkribiert, **sofern** sie den **Redefluss** der befragten Person **nicht unterbrechen**.
6. Einwürfe der jeweils anderen Person werden in Klammern gesetzt.
7. **Lautäußerungen** der befragten Person, **die die Aussage unterstützen oder verdeutlichen** (etwa Lachen oder Seufzen), werden in Klammern notiert.
8. Absätze der **interviewenden Person** werden durch ein „I:“, die der **befragten Person** durch „B:“ gekennzeichnet. Dies ist standardmässig so eingestellt. Empfehlenswert ist dabei der Hacken bei «Automatischer Sprecherwechsel» siehe Screenshot im Dokument.
9. Störungen werden unter Angabe der Ursache in Klammern notiert, z. B. (Handy klingelt).
10. **Unverständliche Wörter** werden durch **(unv.) kenntlich** gemacht. Also das nicht verstandene Wort wird weggelassen und durch (unv.) ersetzt.
11. Alle Angaben, die einen Rückschluss auf eine befragte Person erlauben, werden anonymisiert.

G Leitfaden Halbstandardisiertes Interview

Einstieg

- Begrüssung
- Danken für die Teilnahme
- Sehr kurze Vorstellung der FHNW, der Bachelor-Arbeit und mir.
- Ablauf vorstellen
 7. Zusammenarbeit mit der Stiftung Theodora
 8. Ziel der Bachelor-Arbeit
 9. Methodik und Auswertung
 10. Einverständniserklärung
 11. Interview
 12. Ausblick und Abschluss

Zusammenarbeit

Im Rahmen der Bachelor-Arbeit durfte ich eine Praxispartnerin akquirieren. Ich «kannte» die Stiftung vorher durch eine Spendensammlung im Militär und habe sie ohne direkten Berührungspunkt oder Netzwerk angeschrieben. Daraus ist diese Zusammenarbeit im Rahmen meiner Bachelor-Arbeit erwachsen.

Ziel der Bachelor-Arbeit

Die Stiftung Theodora hat sich zum Ziel gesetzt, bis ins Jahr 2026 neben der etablierten quantitativen Auswertung ihrer Leistungen auch qualitativ ihre Wirkung ausweisen zu können. Die Wirkungsanalyse soll die Bereiche Fundraising (Spendensammlung), strategische Ausrichtung (Managemententscheidungen) und Programmentwicklung (Theodora-Akademie) in ihrer Entwicklung unterstützen. Die Stiftung erachtet diesen Schritt als wichtig, weil sie im internationalen Netzwerk eine Vorreiterrolle hat, es im NGO-Sektor Trend ist und sich die Bedürfnisse ihrer Stakeholder spürbar ändern.

Die Bachelorarbeit soll die Stiftung beim ersten initiierten Schritt unterstützen. Es geht dabei darum aufzuzeigen, was eine Wirkungsanalyse ist und wie die Resultate zur Anwendung gebracht werden können.

Fragestellung *(nicht vorlesen – falls nachgefragt wird, erläutern)*

1. Wie ist die Wirkungsanalyse konzeptionell und qualitativ bei der Stiftung Theodora einzuführen?
2. Welche Indikatoren zur Wirkungsanalyse gibt es, um wirksam die Bereiche Fundraising (Spendensammlung), strategische Ausrichtung (Managemententscheidungen) und Programmentwicklung (Theodora-Akademie) der Stiftung Theodora prospektiv unterstützen zu können?

Methodik und Auswertung

Neben einer Dokumentenanalyse werden diese halbstrukturierten Interviews mit Traumdoktoren, Pflegepersonal, Ärzten und Ärztinnen, ehemaligen Patientinnen und Patienten, Verwaltungspersonal der Stiftung durchgeführt. Falls einmal eine Frage nicht perfekt passt oder Ihnen nichts dazu einfällt, ist dies nicht

weiter tragisch. Das Interview dauert etwa 45 Minuten. Mir ist es sehr wichtig zu erwähnen, dass es kein Richtig oder Falsch gibt. Ich bin an Ihrer Meinung zum Thema interessiert. Ihre persönlichen Daten werden anonym behandelt und es sind keine Rückschlüsse auf ihre Person möglich. Die Resultate fließen, zusammen mit rund 10 weiteren Interviewresultaten, in einen Abschlussbericht im Rahmen der Arbeit ein. Damit mir die Auswertung leichter fällt, würde ich das Interview gerne aufzeichnen. Die Aufnahme wird maximal zwei Jahre aufbewahrt und anschliessend gelöscht. Wenn Sie sich mit diesen Auflagen einverstanden erklären können, bitte ich Sie, die Einverständniserklärung zu unterschreiben, damit wir anschliessend mit der ersten Frage beginnen können.

Einverständniserklärung

Haben Sie Fragen zum Datenschutz oder zur Einverständniserklärung? Darf ich Ihnen dazu etwas detaillierter erläutern? Sie haben jederzeit das Recht, das Interview unbegründet abzubrechen oder im Nachgang ebenfalls unbegründet auf eine Mitwirkung zu verzichten. Ich würde anschliessend Ihre Daten umgehend löschen.

(Nicht vorlesen – bei Fragen erläutern – Auszug aus der Einverständniserklärung)

Teilnahme

Ihre Teilnahme an der Studie beinhaltet ein qualitatives halbstandardisiertes Interview per Videocall oder physisch welches rund eine Stunde dauert. Das Interview wird aufgezeichnet, um die Informationen anschliessend niederzuschreiben und qualitativ auszuwerten. Ihnen werden Fragen zum Thema Wirkung, Wirkungsanalyse, Erfahrungen, Veränderungen und Lernen im Zusammenhang mit der Arbeit der Stiftung Theodora gestellt.

Rücktritt von der Teilnahme oder Widerruf der Einwilligung

Die Teilnahme an dieser Studie ist freiwillig. Sie haben jederzeit das Recht, von der Teilnahme an der Studie zurückzutreten, ohne dafür einen Grund anzugeben. Sie haben ebenfalls das Recht, Ihre Einwilligung zu widerrufen, und Ihre personenbezogenen Daten löschen zu lassen.

Datenschutz, Vertraulichkeit und zukünftige Nutzung

Die im Rahmen der Studie gesammelten Daten werden nur für diese Studie genutzt. Ihr Name oder andere Informationen zu Ihrer Identität werden vertraulich behandelt, nicht publiziert und nicht an Dritte weitergegeben. Ihr Beitrag wird in anonymisierter oder pseudonymisierter Form sicher aufbewahrt und wird nach Abschluss der Studie gelöscht (maximal zwei Jahre).

Einverständnis

Ich habe die Informationen in dieser Erklärung gelesen [oder vorgelesen bekommen] und verstanden. Mir wurde die Möglichkeit eingeräumt, Fragen zur Studie zu stellen und diese wurden zu meiner Zufriedenheit beantwortet. Ich gebe mein Einverständnis an dieser Studie teilzunehmen und gebe meine Erlaubnis für die Aufbewahrung und Verwendung meiner im Rahmen dieser Studie gesammelten Daten.

Interviewleitfaden - (Aufnahme starten und auf Bestätigung warten)

Leitfrage / Erzählaufforderung	Check Wurde das erwähnt?	Konkrete Fragen An passender Stelle und Formulierung beibehalten.	Aufrechterhaltungs- und Steuerungsfragen
Was verbindet Sie mit der Stiftung Theodora oder derer Tätigkeit?	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Ankommen</i> - <i>Aufwärmen</i> - <i>Einstimmen</i> - Beruf 	<ul style="list-style-type: none"> - Gibt es ein Erlebnis, welches Sie mit der Stiftung verbindet? 	<ul style="list-style-type: none"> - Wann hatten Sie das letzte Mal Kontakt/Bezug zur Stiftung Theodora?

	<ul style="list-style-type: none"> - Stakeholder - Bezugspunkte - Bezugszeit - Erfahrungen - Erlebnisse - Erinnerungen 	<ul style="list-style-type: none"> - Gibt es eine besondere Erfahrung, welche Sie in Bezug auf die Stiftung oder ihre Tätigkeit gemacht haben? - Gibt es eine Erinnerung, welche Sie in Bezug auf die Stiftung oder ihrer Tätigkeit haben? 	<ul style="list-style-type: none"> - In welcher Rolle hatten Sie Kontakt mit der Stiftung Theodora? - Wie oft standen Sie im Kontakt mit der Stiftung Theodora?
<p>Was wissen Sie über die Stiftung Theodora?</p> <p>Was wissen aussenstehende Personen nicht über die Stiftung?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Ziele / Zweck - Grösse - Zusammenstellung Mitarbeitende - Ausbildung - Wirken Schweiz / International - Regionen - Vernetzung - Organigramm - Programme/Angebote - Jahresbericht - Marketing - Spenden - Geschichte 	<ul style="list-style-type: none"> - Was wissen Sie über die Ausbildung der Traumdoktoren? - Was wissen Sie über die Führung der Stiftung? - Was wissen Sie über den Bereich der Spendensammlung der Stiftung? - Was wissen Sie über die Arbeit der Traumdoktoren? - Was wissen Sie über die angebotenen Programme der Stiftung? 	<ul style="list-style-type: none"> - Würden Sie den Bereich Führung noch detaillierter ausführen? - Würden Sie den Bereich Spendensammlung noch detaillierter ausführen? - Würden Sie den Bereich Ausbildung noch detaillierter ausführen? - Würden Sie den Bereich Programm noch detaillierter ausführen?
<p>Welche Veränderungen der Traumdoktoren haben Sie über die Jahre wahrgenommen?</p> <p>Welche Veränderungen der Stiftung haben Sie über die Jahre wahrgenommen?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Arbeit der Traumdoktoren - Programme - Art der Kommunikation - Zusammenarbeit - Patienten / Kinder - Erwartungen der Angehörigen - Spitalumfeld - Covid-19 - Vorgehen der Stiftung - Entscheidungen - Spendensammlung - Ausbildung 	<ul style="list-style-type: none"> - Woran haben Sie diese Veränderung wahrgenommen / ausgemacht? - Was hat diese Veränderung notwendig gemacht? - Wie hat sich diese Veränderung ausgewirkt? - Können Sie dazu die positiven und/oder die negativen Auswirkungen erläutern? - Welche Veränderungen waren für Sie wichtig? 	<ul style="list-style-type: none"> - Gibt es eine weitere Veränderung, welche Sie wahrnehmen konnten? - Könnten Sie dazu noch etwas ausführlicher erzählen? - Wer hat diese Veränderung initiiert? - Wer hat davon profitiert?
<p>Was bewirkt die Arbeit der Traumdoktoren?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Gesundheit / Genesung - Kinder / Patienten 	<ul style="list-style-type: none"> - Was sind die (Aus-)Wirkungen der Arbeit der Traumdoktoren 	<ul style="list-style-type: none"> - Was sind kurzfristige Auswirkungen?

Was bewirkt die Arbeit der Stiftung Theodora?	<ul style="list-style-type: none"> - Eltern / Angehörige - Pflege - Ärzte / Ärztinnen - Besuchende - Drittpersonen - Spitalabteilung - Spital als Organisation - Abläufe im Spital - Verwaltung der Stiftung - Spendende 	<p>nach 10 Wochen – 10 Monaten – 10 Jahren?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gibt es negative (Aus-)Wirkungen der Arbeit der Traumdoktoren? - Was sind die (Aus-)Wirkungen der Arbeit der Stiftung? - Gibt es negative (Aus-)Wirkungen der Arbeit der Stiftung? 	<ul style="list-style-type: none"> - Was sind mittelfristige Auswirkungen? - Was sind langfristige Auswirkungen? - Welche positiven Effekte sind spürbar? - Zu welchen Friktionen kann es kommen? - Entsteht Konkurrenz zwischen Pflege, Medizinischer Versorgung und den Traumdoktoren?
Wer profitiert von der Arbeit der Traumdoktoren am meisten?	<ul style="list-style-type: none"> - Patienten - Kinder - Eltern - Angehörige - Pflege - Ärzte / Ärztinnen - Besuchende - Drittpersonen - Spitalabteilung - Spital als Organisation - Abläufe im Spital - Verwaltung der Stiftung - Spendende 	<ul style="list-style-type: none"> - Wer weiss am meisten über die Auswirkung der Traumdoktoren? - Wer spürt am meisten die Auswirkung der Traumdoktoren? - Können Sie genannte Personen/Gruppen in eine Reihenfolge setzen? - Bitte begründen Sie, weshalb diese Personen am meisten profitieren. 	<ul style="list-style-type: none"> - Wer profitiert noch vom Angebot? - Könnten Sie sich vorstellen, dass weitere Personen oder «Personengruppen» von Programmen profitieren? - Was haben Sie erlebt, dass diese Personen am meisten profitieren?
Wie veränderungsbereit ist die Organisation?	<ul style="list-style-type: none"> - Wandel - Anpassung - Steuerung 	<ul style="list-style-type: none"> - Wie lernfähig ist die Organisation? 	
Was möchten Sie noch Ergänzen / Anfügen über die Stiftung Theodora oder die Arbeit der Traumdoktoren?			

(Aufnahme beenden und auf Bestätigung warten)

Ausblick und Abschluss

Herzlichen Dank für Ihre Mitwirkung und Teilnahme.

Haben Sie noch eine Frage zum Interview oder zur Arbeit?

Erläutern, wie es mit der Arbeit weiter geht.

Haben Sie ein Interesse an den Resultaten? Ich würde Ihnen die Arbeit nach der Bewertung der Fachhochschule im September 2024 zustellen.

Nochmals ganz herzlichen Dank! Ich wünsche Ihnen eine gute Zeit.

H Entwurf Kategoriensystem

