KURSBUCH WIRKUNG

DAS PRAXISHANDBUCH FÜR ALLE, DIE GUTES NOCH BESSER TUN WOLLEN

In Kooperation mit

Skala CAMPUS

BertelsmannStiftung

PHINEO
damit Engagement wirkt

KOOPERATIONSPARTNER*INNEN DIESER PUBLIKATION

Bertelsmann Stiftung

Die 1977 von Reinhard Mohn gegründete Bertelsmann Stiftung setzt sich für das Gemeinwohl ein. Sie fördert die Zivilgesellschaft und engagiert sich in den Bereichen Bildung, Wirtschaft und Soziales, Gesundheit sowie internationale Verständigung und fördert das friedliche Miteinander der Kulturen. Durch ihr gesellschaftliches Engagement will sie alle Bürger ermutigen, sich ebenfalls für das Gemeinwohl einzusetzen.

→ *www.bertelsmann-stiftung.de*

BertelsmannStiftung

SKala-CAMPUS

Der SKala-CAMPUS möchte als Lern- und Austauschplattform die Zivilgesellschaft stärken. Um dieses Ziel zu erreichen, unterstützt der CAMPUS gemeinnützige Organisationen sowie Förder*innen, insbesondere sozial engagierte Unternehmen und Stiftungen, in ihrem Projekt- und Organisationsalltag.

→ *www.skala-campus.org*

SKala CAMPUS

Impressum

6. überarbeitete Auflage, Februar 2021

© PHINEO gemeinnützige AG, Berlin

Autorinnen: Bettina Kurz, Doreen Kubek
Redaktion: Florian Hinze
Gestaltung & Illustrationen: Stefan Schultze

Kontakt
PHINEO gAG
Anna-Louisa-Karsch-Str. 2
10178 Berlin
Tel. +49.30.52 00 65 400
Fax +49.30.52 00 65 403
→ *www.phineo.org*

Für inhaltliche Fragen wenden Sie sich bitte an:
Bettina Kurz und Florian Hinze unter
→ *kursbuch-wirkung@phineo.org*

Sie möchten die Publikation ganz oder teilweise nutzen? Bitte fragen Sie uns, wir sind gegenüber der Verbreitung unserer Inhalte grundsätzlich aufgeschlossen.

ISBN Printedition: 978-3-9818000-0-5
ISBN eBook: 978-3-9818000-1-2

Verantwortung

Klimaneutral Druckprodukt
ClimatePartner.com/53160-2102-1004

FSC www.fsc.org RECYCLED Papier aus Recyclingmaterial FSC® C013894

Klimaneutraler Druck
durch DRUCKHAUS
BERLIN GmbH
auf umweltfreundlichem
Recyclingpapier

EDITORIAL

Die Themen „Wirkung“ und „Wirkungsorientierung“ werden im gemeinnützigen Sektor viel diskutiert. Menschen, Organisationen und Projekte möchten mit ihrer Arbeit so viel Positives wie möglich für ihre Zielgruppen erreichen, und gleichzeitig fordern Förder*innen vermehrt Nachweise darüber, welchen Nutzen die von ihnen unterstützten Projekte haben. Die Beschäftigung mit dem Thema Wirkung ist für gemeinnützige Organisationen also aus verschiedenen Gründen wichtig.

Bei unserer Arbeit haben wir viele gemeinnützige Projekte und Organisationen kennengelernt, die mit ihrer Arbeit Großartiges leisten. Sie arbeiten mit viel Wissen, Engagement und Ressourcen unter anderem dafür, dass es Menschen besser geht, die Natur geschützt oder der gesellschaftliche Zusammenhalt in ihrem Stadtteil gestärkt wird. Mit ihrer Arbeit leisten sie damit jeden Tag einen unverzichtbaren Beitrag für die Gesellschaft. Dabei versuchen sie, so viel Wirkung wie möglich zu erzielen. Doch Wirkung tritt nicht von alleine ein. Vielmehr muss während des gesamten Projektverlaufs darauf geachtet werden, ob sich das Projekt noch auf dem richtigen Weg befindet, um die gewünschten Wirkungsziele zu erreichen.

Vielen Organisationen fehlen allerdings das Wissen und die geeigneten Instrumente, um Wirkungsorientierung systematisch in ihre Projektarbeit zu integrieren. Wirkungsorientierung wird daher oft als aufwendiges Gimmick wahrgenommen, das sich angesichts begrenzter Ressourcen ohnehin nicht umsetzen ließe.

Dabei ist das Gegenteil der Fall. Aus unserer über zehnjährigen Sektorerfahrung wissen wir, dass sich das Konzept der Wirkungsorientierung für gemeinnützige Organisationen jeder Größe und jeden Alters eignet, und auch, wenn nur wenige Mittel zur Verfügung stehen.

Wie das im Einzelnen funktioniert, haben wir in Zusammenarbeit mit der Bertelsmann Stiftung in diesem Kursbuch aufgeschrieben. Mit vielen praxisnahen Instrumenten, Tipps und Beispielen.

Wir freuen uns, wenn das Kursbuch Ihnen dabei hilft, Ihre Arbeit wirkungsorientiert zu gestalten!

Bettina Kurz

Doreen Kubek

Bettina Kurz

Doreen Kubek

... sind verantwortlich für das Kursbuch Wirkung.

Die Politikwissenschaftlerin Bettina Kurz war zuvor in zahlreichen Projekten zum Thema Zivilgesellschaft in der Bertelsmann Stiftung tätig. Ihr Arbeitsschwerpunkt liegt auf den Themen Wirkungsanalyse und Qualitätsentwicklung.

Doreen Kubek hat Politikwissenschaften studiert und war in Bereichen wie Internationale Politik und Soziale Arbeit tätig.

Weitere kostenfreie Publikationen von PHINEO finden Sie unter → *www.phineo.org/publikationen*

INHALTSVERZEICHNIS

Editorial 1

Einführung 4

1. Wirkung und Wirkungsorientierung 4
2. Über das Kursbuch 9

TEIL 1: WIRKUNG PLANEN 10

1. Herausforderungen und Bedarfe verstehen 12

1.1 Vom Bauchgefühl zum Wissen 13
1.2 Bedarfs- und Umfeldanalyse in der Praxis 14

2. Die Wirkung in den Blick nehmen – Wirkungsziele setzen 25

2.1 Wirkungsziele setzen 26
2.2 Wirkungsziele erarbeiten und formulieren 27
2.3 Den richtigen Handlungsansatz wählen 31

3. Auf dem Weg zur Wirkung – die Wirkungslogik 33

3.1 Was sind Wirkungslogiken und wofür werden sie genutzt? 33
3.2 Die Wirkungslogik und ihre Bestandteile 34
3.3 Erstellen einer Wirkungslogik 40
3.4 Wirkungslogik und Wirkungsziele verknüpfen 44
3.5 Der Wirkungskreislauf 44
3.6 Planung und Anpassung 45

TEIL 2: WIRKUNG ANALYSIEREN 46

4. Die Wirkungsanalyse vorbereiten 48

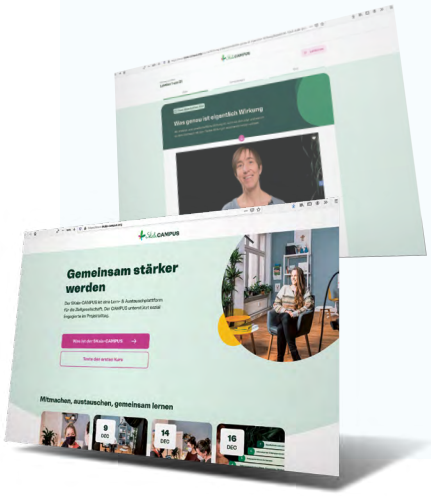
4.1 Wirkungsanalyse, Monitoring & Evaluation 48
4.2 Logistische Fragen zur Wirkungsanalyse 50
4.3 Welche Fragen soll die Wirkungsanalyse beantworten? 54

5. Wirkung überprüfbar machen – Indikatoren entwickeln 58

5.1. Was sind Indikatoren und wofür braucht man sie? 59
5.2 Arten von Indikatoren 60
5.3 Schritte zur Indikatorenentwicklung 62
5.4 Baselines und Soll-Werte 66

6. Daten für die Wirkungsanalyse erheben 70

6.1 Datenerhebung – die praktischen Schritte 70
6.2 Schwer zu erhebende Wirkungen 82
6.3 Qualitätskriterien für die Datenerhebung 85



SKala-CAMPUS

— die neue Lern- & Austauschplattform für sozial Engagierte: Leitfäden, Übungen, Praxistipps, Video-Tutorials & Vernetzung. Für alle, die sich engagieren.

→ *www.skala-campus.org*

7. Datenaufbereitung und -analyse 86

7.1 Wann und wie oft sollten die Daten ausgewertet werden? 87

7.2 Wer ist für die Datenauswertung und -analyse zuständig? 87

7.3 In 4 Schritten von der Datenaufbereitung zu Handlungsempfehlungen 88

TEIL 3: WIRKUNG VERBESSERN 98

8. Lernen und verbessern 100

8.1 Voraussetzungen für eine lernende Organisation 101

8.2 Lernen in der Organisation 102

8.3 Lernen von und mit anderen Organisationen 104

8.4 Gute Entscheidungen treffen 105

9. Über Wirkung berichten 108

9.1 Eine Kommunikationsstrategie für das Projekt entwickeln 108

9.2 Wirkungen transparent machen 111

10. (Noch) weiter wirken – Wirkung verbreiten 116

10.1 Kriterien für die Verbreitung 116

10.2 Verbreitungsmethoden 117

10.3 Wirkungsanalyse bei der Verbreitung von Projekten 120

Zum Schluss 122

Checklisten und Arbeitshilfen 124

Glossar 136

Literaturverzeichnis 138

Danksagung 139

Tue erst das Notwendige, dann das Mögliche, und plötzlich schaffst du das Unmögliche.

Franz von Assisi

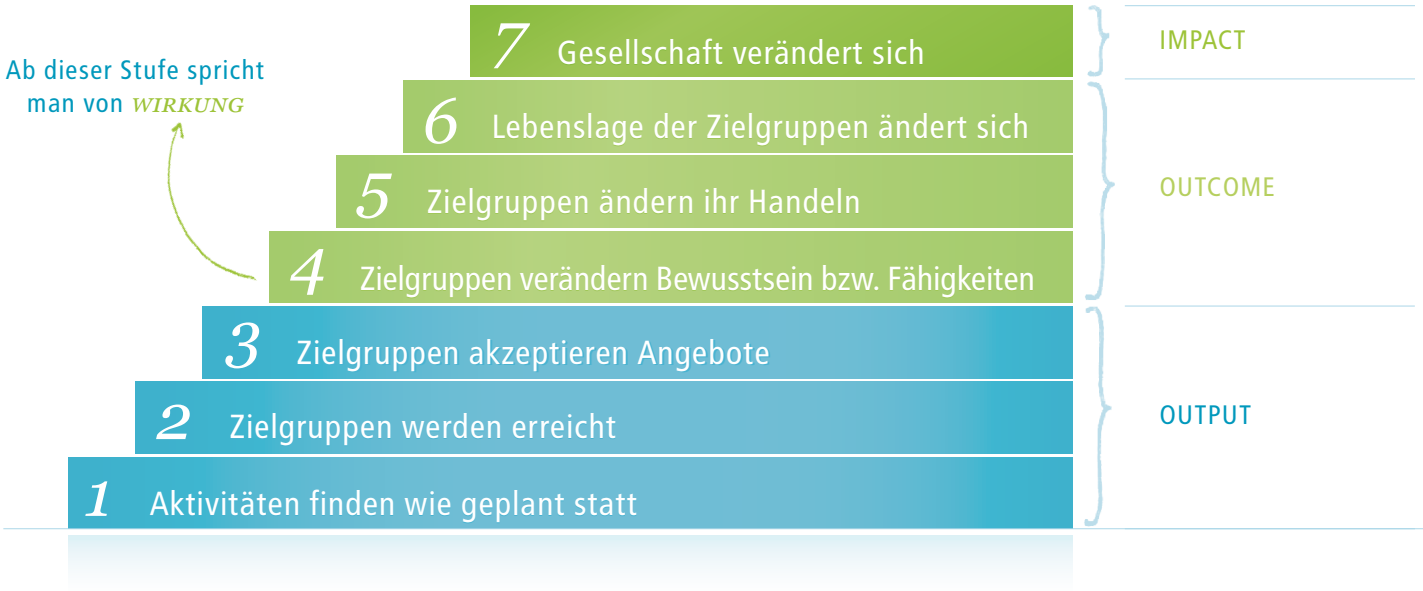
EINFÜHRUNG

Angenommen, Sie wollen eine Seereise unternehmen: Wie planen Sie Ihre Überfahrt? Zuerst überlegen Sie wahrscheinlich, wohin es Sie zieht, wen Sie mitnehmen wollen und wie Sie Ihre Passagiere sicher an den Zielort bringen können. Außerdem müssen Sie entscheiden, welches Schiff und welche Mannschaft erforderlich sind, welche Route Sie einschlagen und wie viel Proviant Sie einpacken müssen. Auf See überprüfen Sie laufend gemeinsam mit der Crew, ob Sie noch auf dem richtigen Kurs oder ob Anpassungen nötig sind. Parallel sorgen Sie für die Passagiere und fungieren als Ansprechpartner*in für deren alltäglichen Bedürfnisse. Es wird eine schöne Reise, die Passagiere loben den Service und die Ausstattung Ihres Schiffes. Am Ende kommen alle wohlbehalten ans Ziel und gehen zufrieden von Bord. Auch Sie selbst sind mit dem Verlauf der Reise zufrieden. Rückblickend würden Sie aber vielleicht einige Dinge anders machen. Vielleicht war einer der Passagiere seekrank, und es gab keine entsprechenden Medikamente an Bord, oder ein anderer bekam einen heftigen Sonnenbrand. Bei der nächsten Reise würden Sie deshalb darauf achten, Reisemedikamente und ausreichend Sonnenschutz dabeizuhaben, um auf verschiedene Wetterlagen und Bedürfnisse Ihrer Passagiere noch besser reagieren zu können. – Aber was hat diese Geschichte mit Wirkungsorientierung zu tun? Eine ganze Menge.

1. WIRKUNG UND WIRKUNGSORIENTIERUNG

Genau wie Sie bei Ihrer Reise bestrebt sind, dass alles optimal verläuft, versuchen Sie mit ihrer Projektarbeit die größtmögliche Wirkung zu erzielen. Sie stecken **viel Ressourcen und Herzblut** in die Planung und Durchführung Ihrer Projekte und arbeiten tagtäglich mit viel Energie und persönlichem Engagement daran, dass sich Dinge zum Positiven verändern. Sie sorgen unter anderem dafür,

Die Wirkungstreppe



dass es benachteiligten Menschen besser geht, Bildung gefördert, die Natur geschützt oder der gemeinschaftliche Zusammenhalt gestärkt wird.

Was in diesem Kontext der Begriff *Wirkungsorientierung* bedeutet, dazu kommen wir später. Denn im ersten Schritt ist es notwendig, den Terminus *Wirkung* zu erläutern.

Was sind Wirkungen?

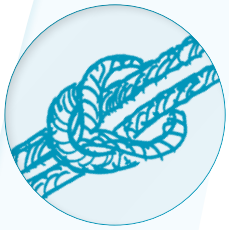
Wirkungen sind **Veränderungen**, die Sie mit Ihrer Arbeit bei Ihren Zielgruppen, deren Lebensumfeld oder der Gesellschaft erreichen. Gesellschaftliche Wirkung wird als **Impact**, Wirkungen bei den Zielgruppen werden als **Outcomes** bezeichnet. Bei den Outcomes lassen sich wiederum verschiedene Wirkungsebenen unterscheiden, z.B. die Veränderung von Fähigkeiten, Verhalten oder der Lebenslage der Zielgruppen, wie in der oben stehenden Grafik anhand der Wirkungstreppe veranschaulicht ist. Wirkungen ergeben sich in Folge von Leistungen, d.h. Angeboten, Maßnahmen oder Produkten. Diese Angebote, Maßnahmen oder Produkte sind zwar Outputs und eben noch keine Wirkungen, aber sie sind eine zwingende Voraussetzung, um Wirkungen zu erreichen.

Ein Beispiel: Will ein Projekt Jugendlichen dabei helfen, einen Ausbildungsplatz zu bekommen, bestehen seine Leistungen (Outputs) in den durchgeführten Nachhilfestunden und Bewerbungstrainings. Die Durchführung allein oder eine hohe Teilnehmendenzahl **sagen jedoch nichts über die Wirkung** des Projekts aus. Denn die Teilnahme am Projekt bedeutet nicht automatisch, dass sich Veränderungen bei den Jugendlichen eingestellt haben, die ihnen beim Finden eines Ausbildungsplatzes helfen. Die Outputs sind aber andererseits eine wichtige Voraussetzung, um Wirkungen erzielen zu können. Denn: Würde niemand

Kurz & kompakt: die Wirkungstreppe leicht verständlich:

→ *https://www.youtube.com/watch?v=8AQHFSTGUfg*

→ *www.wirkung-lernen.de/anhang/videos*



die Angebote wahrnehmen, könnte man durch dieses Angebot auch keine Veränderung bei den Zielgruppen erreichen. Haben die Jugendlichen durch die Teilnahme an den Bewerbungstrainings etwa **relevante Kenntnisse und Fähigkeiten erworben**, haben sie Selbstvertrauen aufgebaut und können nun selbstständig gut formulierte Bewerbungen erstellen, so sind dies Wirkungen (Outcomes), die zum Ziel der Vermittlung in Ausbildung beitragen. Gelingt es dem Projekt, die Teilnehmer*innen in Ausbildung zu vermitteln, und trägt dies zu einem allgemeinen Rückgang der Arbeitslosigkeit in der Region, in der es tätig ist, bei, hätte es eine Veränderung auf gesellschaftlicher Ebene (Impact) bewirkt. Eine Darstellung der verschiedenen Wirkungsstufen finden Sie in → Kap. 3.

Was ist Wirkungsorientierung?

Wirkungsorientierung bedeutet, dass ein Projekt darauf ausgelegt ist, Wirkungen zu erzielen, und es auf diese Wirkungen hin geplant und umgesetzt wird. Die erwünschten Wirkungen werden als **konkrete Ziele** formuliert, um deren Erreichung herum sich das gesamte Projekt ausrichtet.

Für die wirkungsorientierte Arbeit lassen sich drei Hauptschritte samt Unterschritten identifizieren, die zusammen einen Kreislauf ergeben.

Zunächst muss das Projekt auf die erwünschte Wirkung hin **geplant werden** (Teil 1 des Kursbuchs).

Um festzustellen, ob das Projekt dem richtigen Weg folgt, ist während des Projektverlaufs zu prüfen, ob es sich in Richtung der formulierten Wirkungsziele bewegt. Dies ist die Aufgabe der **Wirkungsanalyse** (Teil 2).

Während der Wirkungsanalyse kommen Monitoring und Evaluation ins Spiel. Monitoring und Evaluation kommen zentrale Rollen bei der wirkungsorientierten Projektsteuerung bei. Denn die Ergebnisse der Wirkungsanalyse bilden die Grundlage, um Schlussfolgerungen zu ziehen und **Verbesserungen zu implementieren**. Entsprechend bildet der Themenbereich „Wirkung verbessern" den dritten Kernschritt bei der wirkungsorientierten Arbeit (Teil 3).

Anhand der Erkenntnisse aus der Wirkungsanalyse, den Learnings sowie den daraus abgeleiteten Verbesserungen kann nun erneut geplant werden, und es beginnt ein neuer Kreislauf.

Die Wirkungsanalyse, das gemeinsame Lernen daraus und das Ableiten von Schlussfolgerungen bilden zudem eine wichtige Grundlage, wenn ein Projekt *skaliert*, d.h. erweitert oder verbreitet werden soll (→ Kap. 10).

Warum ist Wirkungsorientierung wichtig?

Sie möchten mit Ihrer Arbeit die Situation für Zielgruppen verbessern und den Projektteilnehmer*innen eine hohe Qualität bieten. Dafür müssen Sie sich genau überlegen, was Sie bei Ihren Zielgruppen erreichen wollen, und überprüfen, inwiefern Ihnen dies auch

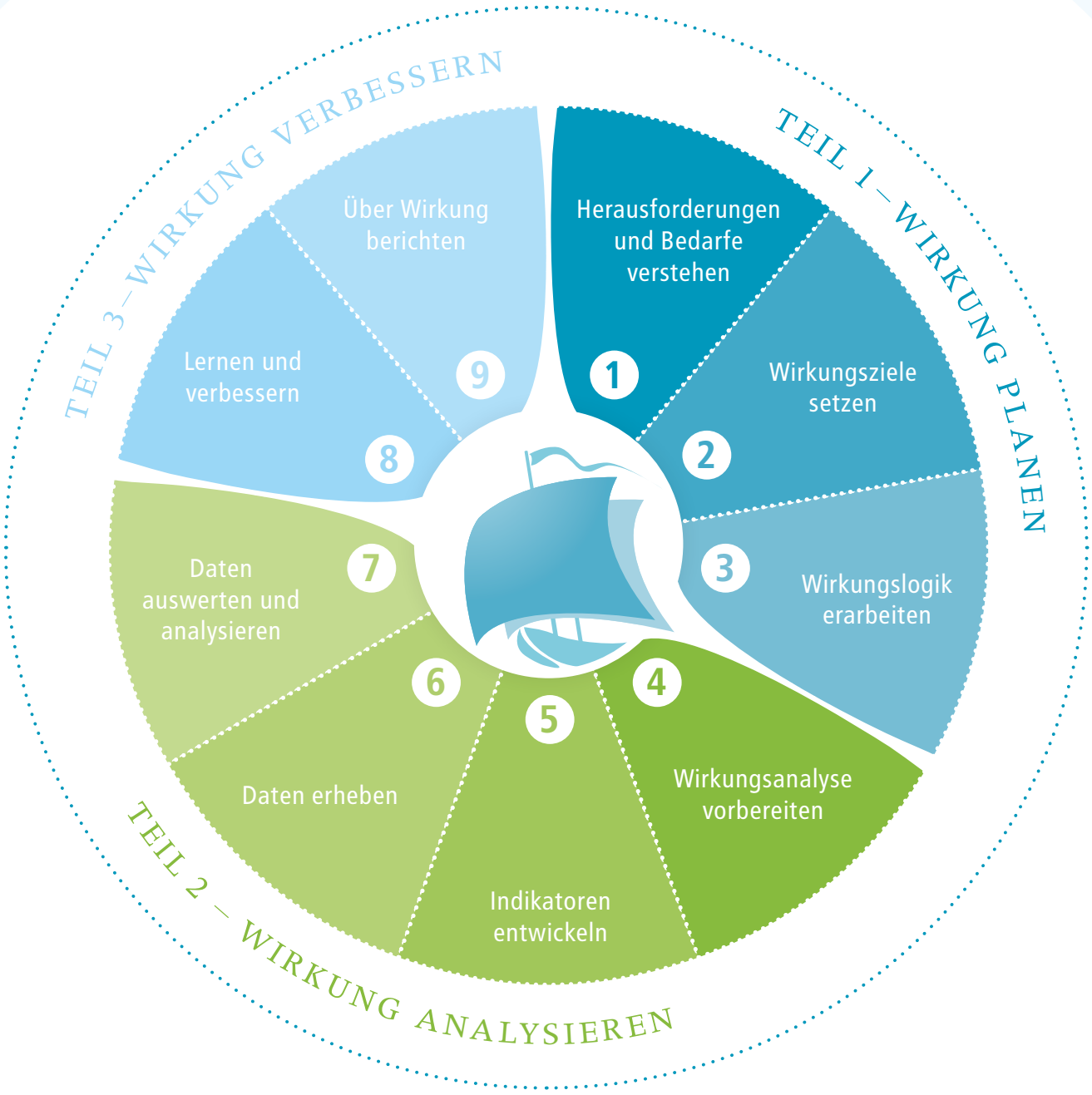


Abb.: Wirkungsorientierung im Steuerungskreislauf: Die Schritte der wirkungsorientierten Steuerung

Vgl. Studie „Wirkungsorientierte Steuerung in Non-Profit-Organisationen – Wirkung und Transparenz schaffen", PHINEO gAG (2013: 8)

tatsächlich gelingt. Zwar bemühen sich immer mehr Organisationen darum, die Resultate und Wirkungen ihrer Projekte zu analysieren und greifbar zu machen, gängige Praxis ist das aber noch nicht. Hinzu kommt, dass die wirkungsorientierte Projektsteuerung häufig als akademische Herausforderung verstanden oder aber einseitig im Sinne der Außendarstellung und Legitimation gedacht wird. Das jedoch greift zu kurz. Die wesentliche Bedeutung wirkungsorientierten Arbeitens liegt im Lernen und in der **kontinuierlichen Verbesserung der eigenen Arbeit**. Nur wer seine Arbeitsergebnisse, seine Stärken und Schwächen kennt, kann diese Erkenntnisse nutzen, um sich weiterzuentwickeln.

Um nun auf die Seereise zurückzukommen: Es ist Ihnen wahrscheinlich gar nicht aufgefal-

len, aber Sie haben während Ihrer Reise all die hier skizzierten Schritte unternommen. Sie haben sich überlegt, wohin Sie wollen und warum, Sie haben die Fahrt geplant und absolviert und laufend überprüft, ob die Richtung stimmt. Die lobenden Worte der Passagiere haben Sie zur Kenntnis genommen, aber auch festgestellt, dass es Aspekte gibt, die Sie **in Zukunft anders machen** würden. Ganz nebenbei haben Sie Ihre Reise analysiert.

Sich Ziele zu setzen, Ergebnisse und Prozesse zu analysieren, ist etwas, das wir in unserem Alltag ständig machen. Wir sammeln Informationen, wir bearbeiten sie, geben ihnen eine Bedeutung und handeln entsprechend. Die wirkungsorientierte Projektarbeit gemeinnütziger Organisationen ist natürlich komplexer, aber sie folgt im Wesentlichen denselben Schritten.

Lassen Sie sich bitte von den Herausforderungen nicht abschrecken, sondern verstehen Sie sie als eine Möglichkeit, Ihr Projekt **auf gute Weise voranzubringen**. Die Zeit und der Aufwand, die Sie in ein gut geplantes Projekt und eine durchdachte Wirkungsanalyse stecken, werden sich auf jeden Fall lohnen. Warten Sie nicht darauf, dass Ihnen Berichts- und Nachweispflichten von außen vorgegeben werden, sondern nehmen Sie die Zügel in die Hand!

2. ÜBER DAS KURSBUCH

Was ist Ziel dieses Kursbuchs?

Wir möchten einen niedrigschwelligen Einstieg in wirkungsorientiertes Projektmanagement bieten. Wir wollen Ihnen zeigen, wie Sie mit einfachen Schritten Ihr Projekt wirkungsorientiert planen, umsetzen und Wirkungen analysieren können. Hierfür stellen wir Ihnen **alltagstaugliche Instrumente** zur Verfügung, die Ihnen in der praktischen Umsetzung helfen und die das Miteinander innerhalb Ihrer Organisation unterstützen. Vor allem aber möchten wir Sie motivieren, sich mit dem Thema auseinanderzusetzen. Und wir möchten beweisen, dass auch kleine und wenig finanzstarke Organisationen Monitoring und Evaluation für sich nutzen können.

Für wen ist das Kursbuch?

Das Kursbuch richtet sich an Menschen, Projekte, Programme und Organisationen, die sich bisher noch wenig mit Wirkungsorientierung und Wirkungsanalyse beschäftigt haben.

Wie ist das Kursbuch aufgebaut?

Der Aufbau des Kursbuchs orientiert sich am auf → S. 7 skizzierten Steuerungskreislauf und untergliedert sich in die drei Teile: *Wirkung planen*, *Wirkung analysieren* und *Wirkung verbessern*.

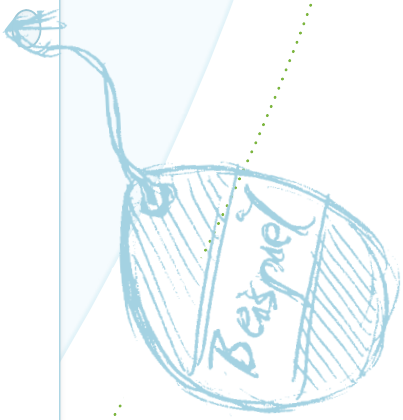
Der Schwerpunkt liegt dabei auf den Eckpunkten wirkungsorientierten Projektmanagements. Auf grundlegende organisatorische Prozesse gehen wir nur am Rande ein.

Wir veranschaulichen die Theorie anhand eines fiktiven Patenschaftsprojekts: *PAFF – Pat*innen für Ausbildung und Förderung in Frankfurt*. **PAFF ist ein Patenprojekt in einem Stadtteil von Frankfurt/M., das seit fast fünf Jahren besteht.**

Die Jugendlichen aus dem Stadtteil finden nach dem Schulabschluss deutlich seltener einen Ausbildungsplatz als Jugendliche aus anderen Stadtteilen. Einige der Jugendlichen haben einen Migrationshintergrund, und bei vielen sind die Schulleistungen nicht ausreichend, um einen qualifizierten Schulabschluss zu erlangen.

PAFF verfolgt das Ziel, Jugendliche fit für die Ausbildung zu machen und sie beim Schritt ins Arbeitsleben zu unterstützen. Hierfür werden sie von ehrenamtlichen Pat*innen begleitet, überwiegend ehemaligen Führungskräften, die mit den Jugendlichen lernen und ihnen zur Seite stehen. Zusätzlich bietet PAFF Nachhilfestunden und Bewerbungstrainings an, die von professionellen Kräften durchgeführt werden.

Bislang ist PAFF an zwei Schulen im Stadtteil aktiv. Das Projekt wird durch eine hauptamtliche Projektleitung und ehrenamtliche Pat*innen getragen. Die Pat*innen treffen sich regelmäßig zum Austausch. Hierfür haben einige die Aufgabe als Patengruppenbetreuer*innen übernommen. Es stehen vergleichsweise wenig Gelder zur Verfügung.



TEIL 1: WIRKUNG PLANEN

„Wer nicht weiß, wohin er segeln will,
für den ist kein Wind der richtige."

Seneca

Worum es in Teil 1 geht:

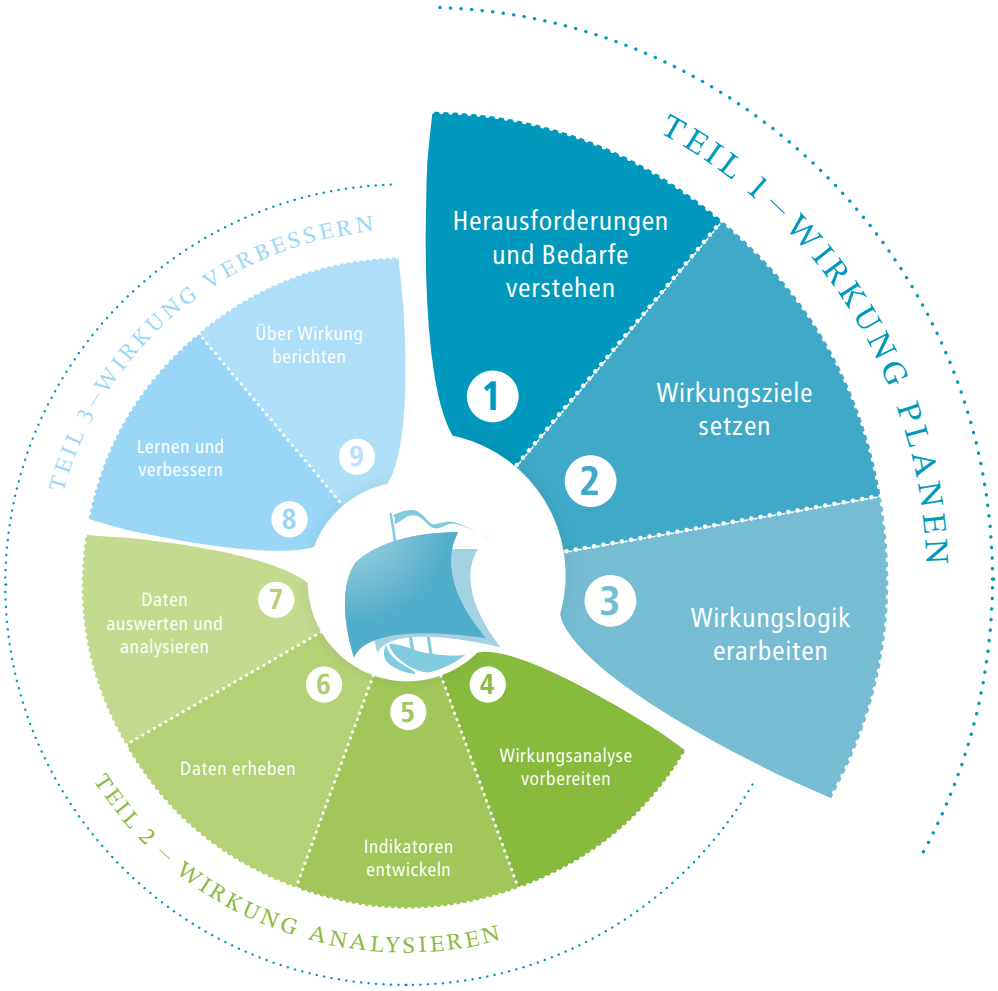
Wie Sie durch die Bedarfs- und Umfeldanalyse wichtige Informationen über die Bedarfe Ihrer Zielgruppe und das Umfeld Ihres Projekts erhalten.

Wie Sie auf Basis der Bedarfs- und Umfeldanalyse die Wirkungsziele und den Handlungsansatz des Projekts entwickeln.

Wie Sie den Weg, auf dem die Wirkungsziele erreicht werden sollen, mithilfe einer Wirkungslogik systematisch erarbeiten.

Wörterbuch „Social – Deutsch"

Im Anhang zu diesem Praxishandbuch findet sich ein Glossar der wichtigsten Begriffe. Zusätzlich können Sie auf unserer Website das Nachschlagewerk „Social – Deutsch / Deutsch – Social" herunterladen.
www.phineo.org/publikationen



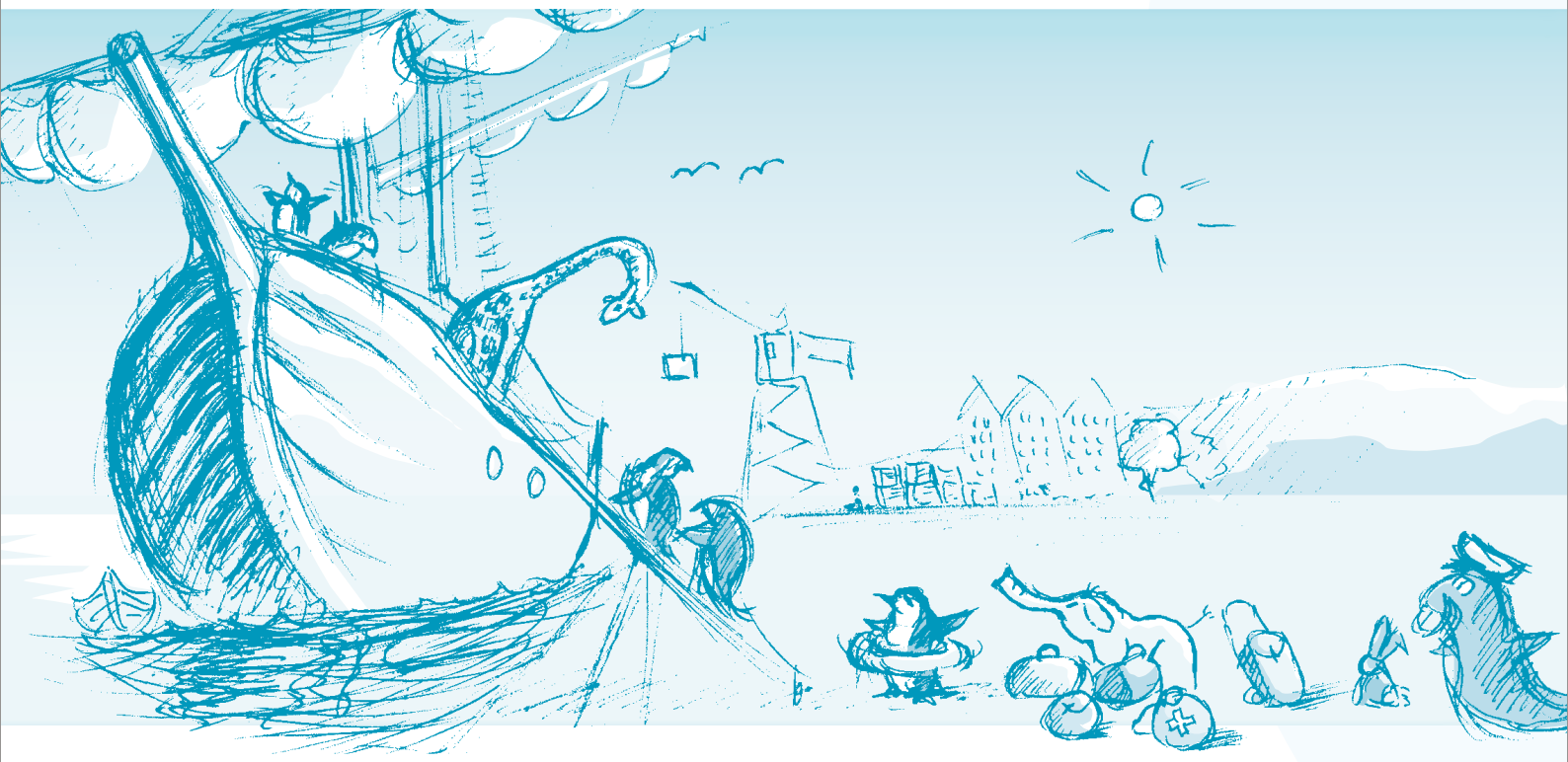
Bevor Sie in See stechen, machen Sie sich sicher einige Gedanken über Ihre Reise. Dabei werden Sie und Ihre Mannschaft sich u.a. vermutlich folgende Fragen stellen:

- Was ist der Grund unserer Reise?
- Welches Ziel möchten wir mit unseren Passagieren erreichen?
- Auf welchem Weg kommen wir dorthin?

Wenn Sie nun statt einer Schiffsreise ein gemeinnütziges Projekt planen, sind die Fragen nahezu die gleichen. So wie die Planung der Seereise einen großen Einfluss auf den Erfolg der Überfahrt hat, legt die Planungsphase die **Basis für eine wirkungsvolle Projektarbeit**. Die drei Kapitel in Teil 1 des Kursbuchs folgen daher diesen drei Fragen und erläutern, wie Projekte wirkungsorientiert geplant werden. Doch was bedeutet dies für bereits bestehende Projekte? Vielleicht sind Sie schon auf hoher See, stecken also mittendrin in der Umsetzung Ihres Projekts, haben bereits einige Klippen erfolgreich umschifft und einige Passagiere erfolgreich an ihr Ziel gebracht. Macht es auch in diesem Fall Sinn, sich über die wirkungsorientierte Planung Gedanken zu machen? Auf jeden Fall, denn so, wie auf hoher See das Wetter umschlagen kann, können sich auch die Rahmenbedingungen für ein Projekt und die **Bedarfe der Zielgruppen ändern**.

Wenn ein Projekt auch weiterhin erfolgreich arbeiten soll, muss der Kurs regelmäßig geprüft und gegebenenfalls angepasst werden. Aus diesem Grund umfasst *Projektplanung* also keineswegs nur den Zeitabschnitt vor dem Projektstart. Vielmehr sollte sie **regelmäßig im Projektverlauf wiederholt werden**.

1. HERAUSFORDERUNGEN UND BEDARFE VERSTEHEN



In diesem Kapitel …

- **erfahren Sie, warum eine Analyse der gesellschaftlichen Herausforderung, der Bedarfe der Zielgruppe und des Projektumfelds die Basis für eine wirksame Projektarbeit bildet.**
- **lernen Sie die für die Bedarfs- und Umfeldanalyse relevanten Aspekte und Fragen kennen.**

Wie entscheiden Sie, wohin die Reise geht, wen Sie mitnehmen und welche Ausrüstung Sie benötigen? Buchen Sie für die gesamte Gruppe eine Atlantiküberquerung, weil dies Ihrer eigenen Vorstellung einer gelungenen Schiffsreise entspricht? Statten Sie alle Passagiere, unabhängig von deren jeweiligen Reisezielen, mit Regenmänteln aus, weil Sie davon gerade eine größere Menge günstig erwerben konnten? – Wohl eher nicht.

Viel wahrscheinlicher werden Sie überlegen, in welchen Rahmen die Reise eingebettet ist: Machen Sie eine Kreuzfahrt durch die Karibik mit Cocktails und Schirmchen? Oder planen Sie eine Arktisexpedition mit dem Eisbrecher? Und wen schippern Sie eigentlich über den Ozean: Urlauber*innen oder gestandene Seebären? Wie muss die Reise ablaufen, damit die Passagiere glücklich sind und nicht am erstbesten Hafen von Bord gehen? Sind Ihre Gäste vielleicht nervös, weil es ihre erste Schiffsreise ist? Gibt es Personen, die leicht seekrank werden?

Bei der Planung einer Schiffsreise gilt es also, sowohl den **Kontext der Reise zu betrachten** als auch die individuellen Bedarfe der Passagiere. Nicht anders ist das bei der Planung und Umsetzung sozialer Projekte.

Abb.: Dimensionen der Bedarfsanalyse

1.1 VOM BAUCHGEFÜHL ZUM WISSEN

Warum ist der Blick auf die Ausgangssituation, die Bedarfe und das Projektumfeld wichtig? – Um die erwünschte Wirkung entfalten zu können, müssen Projekte auf die **konkrete Situation vor Ort** und die Bedarfe der Zielgruppe zugeschnitten sein. Für viele Organisationen, die schon lange in einem Themenfeld tätig sind, mag diese Erkenntnis banal erscheinen. Doch nicht nur für neue, sondern auch für bestehende Projekte ist es sinnvoll, sich regelmäßig mit den **Bedarfen der Zielgruppe(n)** sowie dem Zuschnitt des Projektumfelds hinreichend zu beschäftigen.

Die Bedarfs- und Umfeldanalyse hilft Ihnen dabei, ...

... die Prioritäten in Ihrer Projektarbeit richtig zu setzen.
Mithilfe der Bedarfs- und Umfeldanalyse lässt sich feststellen, ob für ein Projekt überhaupt Bedarf besteht und, falls ja, wie dieser aussieht. Auf Grundlage dieser Informationen sollten Organisationen und auch Förder*innen entscheiden, welche Projekte sie aufsetzen, unterstützen – oder auch *nicht mehr* unterstützen.

... der Zielgruppe Ihrer Arbeit ein maßgeschneidertes Projekt zur Verfügung zu stellen.
Die Menschen, an die sich soziale Projekte wenden, sollten ein Angebot bekommen, das bestmöglich auf ihre Situation und individuellen Bedarfe abgestimmt ist. Ein Programm, das exakt auf die Bedarfe der Zielgruppe reagiert, hat gute Chancen, die erwünschten Wirkungen zu erzielen.

... die wichtigen Stakeholder zu identifizieren und in Ihre Arbeit einzubeziehen.
Für eine wirkungsorientierte Projektumsetzung ist es entscheidend, dass von Beginn an wichtige Stakeholder – also diejenigen Personen, Personengruppen oder Institutionen, die von dem Projekt positiv oder negativ betroffen sind und/oder es beeinflussen können – eingebunden werden. Die Bedarfs- und Umfeldanalyse ist der ideale Zeitpunkt, alle Stakeholder an Bord zu holen!

Fortsetzung auf S. 14

Fortsetzung von S. 13

... die Grundlagen für Monitoring und Evaluation zu legen.
Informationen, die zu Beginn des Projekts erhoben wurden, bieten einen sehr guten Referenzpunkt für die im weiteren Projektverlauf erhobenen Daten.

... Ihre Ressourcen effizient und effektiv einzusetzen.
Während der Projektumsetzung trägt die Bedarfsanalyse dazu bei, die Ressourcen an der richtigen Stelle und im richtigen Umfang einzusetzen.

... die Arbeitsqualität in Ihrem Themen- und Projektumfeld zu erhöhen.
Wenn Sie die von Ihnen erhobenen Informationen mit anderen Akteur*innen im Umfeld teilen, kann dies auch bei anderen Organisationen zu einer wirkungsorientierteren Arbeit beitragen.

... die Qualität Ihrer Arbeit gegenüber Förder*innen darzustellen.
Es spricht für eine hohe Qualität der Arbeit einer Organisation, wenn sie sich vor Projektstart mit den Bedarfen ihrer Zielgruppe auseinandersetzt. So gesehen, können Sie die Bedarfs- und Umfeldanalyse geschickt als Grundlage für die Mittelakquise nutzen!

1.2 DIE BEDARFS- UND UMFELDANALYSE IN DER PRAXIS

Aufgabe der Bedarfs- und Umfeldanalyse ist es also, **systematisch Informationen zusammenzustellen** und zu analysieren, um auf der Grundlage dieser Informationen das Projekt zu planen und umzusetzen.

Wann sollte eine Bedarfs- und Umfeldanalyse durchgeführt werden?

Eine Bedarfs- und Umfeldanalyse bildet nicht nur die Grundlage für die Konzeption eines neuen Projekts, sondern dient auch der **zielgerichteten Weiterentwicklung** bereits laufender Projekte. Denn häufig kommt es während eines Projekts zu Veränderungen, auf die reagiert werden muss. Wird die Zielgruppe größer oder kleiner? Ändern sich ihre Zusammensetzung und damit ihre Bedarfe, weil z.B. die Zahl der Jugendlichen mit Migrationshintergrund im Stadtteil gestiegen ist? Wie entwickeln sich die Faktoren, von denen der Projekterfolg abhängt, auf die das Projekt selbst aber keinen Einfluss hat, z.B. die Zahl der verfügbaren Ausbildungsplätze?

Wie verändert sich das Projektumfeld? Entstehen neue Projekte im Themenfeld? Fallen bisherige Angebote weg?

Eine Bedarfs- und Umfeldanalyse ist an folgenden **Zeitpunkten** sinnvoll:

- vor Beginn eines Projekts
- im regelmäßigen Turnus während der Projektumsetzung
- wenn Daten aus Monitoring und Evaluation darauf hinweisen, dass etwas nicht wie geplant läuft
- wenn das Projekt skaliert werden soll,
- wenn innerhalb des Projekts zusätzliche Angebote entwickelt werden sollen, um Lücken zu schließen

Für wen und zu welchem Zweck soll die Analyse durchgeführt werden?

Das Ziel der Bedarfs- und Umfeldanalyse sollte von Anfang an klar sein, denn obwohl es bei der Analyse immer um die Bedarfe der Zielgruppen und das Projekt-

umfeld geht, kann sich je nach Erkenntnisinteresse der Fokus der Analyse ändern:

- Wird ein bundesweites Projekt geplant, bei dem die Initiatorin wissen möchte, wo der erste Standort errichtet werden soll?
- Möchte eine Förderstiftung wissen, wie die Bedarfslage vor Ort aussieht, um auf dieser Informationsgrundlage ihre Förderentscheidung zu treffen?
- Möchte eine bestehende Organisation wissen, ob ihr Projekt noch zeitgemäß ist?
- Ist eine Verbreitung des Projekts an andere Standorte geplant und es soll festgestellt werden, ob und wie das Projekt auch an anderen Standorten seine Wirkung entfalten kann?
- Will eine neue Initiative vor Ort verstehen, an welcher Stelle es im vorhandenen Projektangebot noch Lücken gibt, die sie schließen könnte?

Überlegen Sie daher vor der Analyse, **zu welchem Zweck** die Analyse durchgeführt wird und wie die gesammelten Informationen genutzt werden sollen, und investieren Sie genügend Zeit in die Erarbeitung der Fragestellungen.

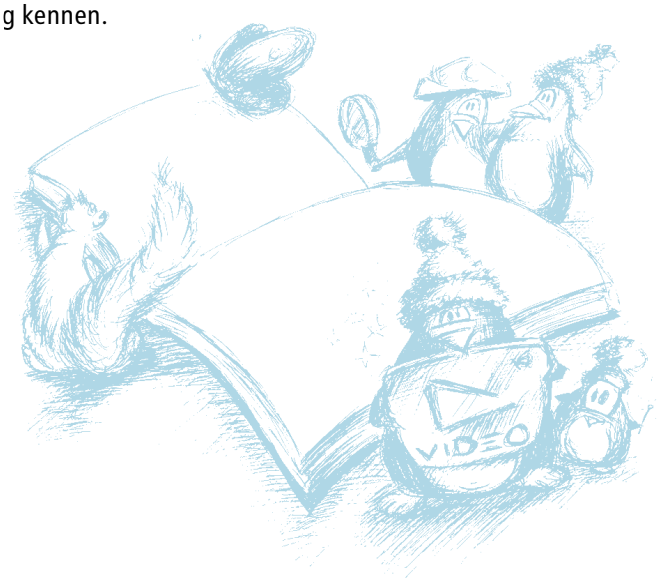
Wie viel Aufwand bedeutet eine Bedarfs- und Umfeldanalyse?

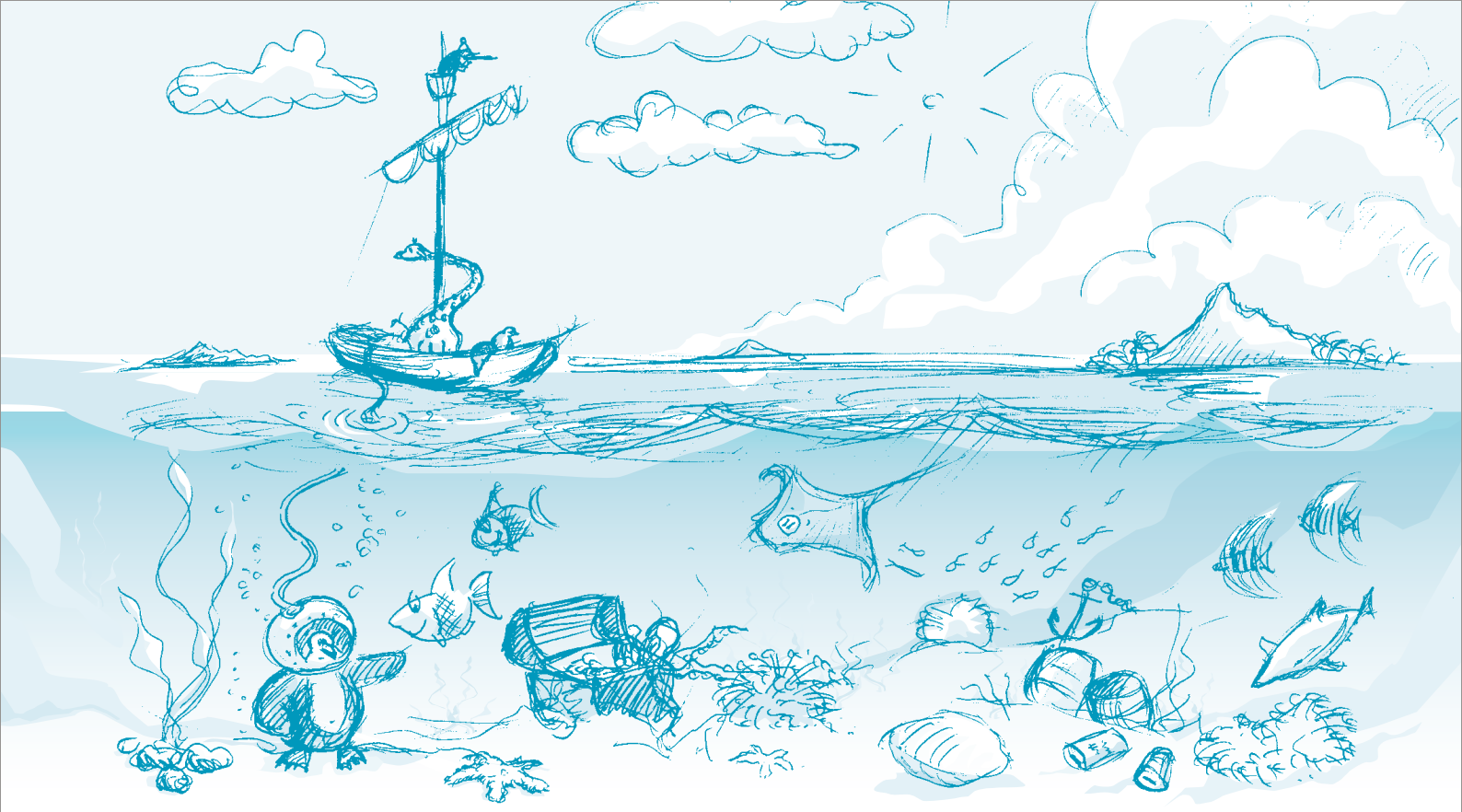
Bei der Bedarfs- und Umfeldanalyse geht es nicht darum, mit hohem Aufwand so viele Informationen wie möglich zu erheben. Sie müssen, zumindest in den meisten Fällen, keine umfangreiche wissenschaftliche Studie in Auftrag geben, bevor Sie Ihr Projekt konzipieren können. Es geht vielmehr darum, *gezielt* solche Informationen zu sammeln, die wirklich und zwingend notwendig sind, um darauf eine **bedarfsorientierte Projektplanung** aufzusetzen. Der Aufwand bemisst sich vor allem daran, wie aufwendig es ist, die notwendigen Informationen zu recherchieren.

Woher kommen die Informationen?

Grundsätzlich gibt es zwei Möglichkeiten, Informationen für eine Bedarfs- und Umfeldanalyse zu sammeln:

- Sie können auf **bereits vorhandene Daten** zurückgegreifen (was Sie tun sollten, sofern die Informationen aus zuverlässiger Quelle stammen).
- Wenn keine Daten existieren oder die vorliegenden Informationen nicht ausreichen, müssen **neue Daten erhoben** werden. Die Möglichkeiten hierzu sind vielfältig und reichen von wissenschaftlich-komplexen Methoden hin zu Instrumenten, die vom Projektteam selbst auch mit wenig Vorkenntnissen und wenig Ressourcen angewendet werden können.
  In → Teil 2 dieses Kursbuchs lernen Sie eine Reihe von Instrumenten der Datenerhebung kennen.





Fragen der Bedarfs- und Umfeldanalyse

Um ein umfassendes Bild von der Ausgangssituation, den Bedarfen vor Ort und dem Projektumfeld zu bekommen, sind verschiedene Aspekte in den Blick zu nehmen:

1. **Worin besteht die gesellschaftliche Herausforderung, auf die das Projekt reagieren möchte? Ist diese so groß wie angenommen? Wie stellt sich die Situation unmittelbar vor Ort dar?**

2. **Wer sind die Zielgruppen des Projekts? Was brauchen diese Personen?**

3. **Welche Akteur*innen sollten in das Projekt einbezogen werden?**

4. **Welche Angebote gibt es bereits? Welche Ergebnisse haben diese bisher erzielt? Gibt es Förderlücken? An welcher Stelle ergeben sich Möglichkeiten der Kooperation, wo lauern Konkurrenzsituationen?**

5. **Welche Ursachen und Auswirkungen der gesellschaftlichen Herausforderung gibt es, und wie hängen sie zusammen?**

Auf diese fünf Fragen gehen wir nun im Einzelnen ein.

Das Ausmaß der gesellschaftlichen Herausforderung und die Situation vor Ort

In einem ersten Schritt ist es sinnvoll, sich einen Überblick über den Umfang der gesellschaftlichen Herausforderung zu verschaffen und z.B. festzustellen, wie viele Personen von dem Problem betroffen sind. Informationen liefern hier zum Teil bereits verfügbare Datenquellen. Dazu gehören u.a. offizielle Statistiken und Erhebungen. Regelmäßig erhobene Daten, z.B. Erwerbslosenzahlen, können zur Einschätzung der aktuellen Situation genutzt werden, aber auch **problematische Entwicklungen und Trends** aufzeigen. Oft liegen diese Informationen jedoch nur in stark komprimierter Form vor, z.B. als Durchschnittswerte auf Bundesebene. Um Aussagen für kleinere

Bezugseinheiten wie Städte oder Stadtteile treffen zu können, braucht es jedoch tatsächlich **belastbare Daten für die jeweilige Situation vor Ort**, denn diese können sich erheblich vom Bundestrend unterscheiden. Neben der Anzahl der Betroffenen sollten Sie noch weitere Informationen sammeln, wie demografische Daten und Informationen zur Infrastruktur etc.

Aber Achtung: Teilweise liefern die Daten zwar unmittelbare Antworten auf die jeweiligen Fragen, mitunter jedoch dienen sie nur als ein Anhaltspunkt von vielen. So lässt sich z.B. aus der bloßen Anzahl kostenlos verteilter Schulessen nicht auf die soziale Gesamtsituation im Stadtteil schließen.

An dieser Stelle die richtigen und für die eigene Arbeit relevanten Informationen zu bekommen kann eine erhebliche Herausforderung darstellen. Hierbei könnte es helfen, wenn Sie den **Austausch mit anderen Akteur*innen** suchen, die bereits vor Ort tätig sind und die sich gut auskennen.

Projektbeispiel PAFF

Die Initiator*innen von PAFF nutzen bei den ersten Überlegungen für das Projekt unterschiedliche Informationsquellen. Zum einen verfolgen sie regelmäßig die Entwicklung der Jugendarbeitslosigkeit in Deutschland und in der Region sowie die Situation am regionalen Ausbildungsmarkt. Zum anderen setzen sie sich intensiv mit der Situation im Stadtteil auseinander. Hier können sowohl staatliche Einrichtungen wie Schulen und örtliche Jobcenter eine Einschätzung der Lage vor Ort abgeben als auch das von einem Verein betriebene Jugendzentrum.

Die Analyse dieser Informationen verdeutlicht, dass die Jugendarbeitslosigkeit im Stadtteil überdurchschnittlich hoch und gleichzeitig das Ausbildungsplatzangebot aufgrund der strukturellen und konjunkturellen Situation vergleichsweise niedrig ist. Das örtliche Jugendzentrum kann weitere Informationen dazu liefern, wie sich diese Situation auf die Lage im Stadtteil auswirkt, die durch einen hohen Grad an Frustration und Perspektivlosigkeit gekennzeichnet ist.

Hier finden Sie Daten und Hintergrundinformationen

Sozialberichterstattung der amtlichen Statistik
Die Sozialberichterstattung der amtlichen Statistik liefert vergleichbare Daten für Bund und Länder aus den Bereichen soziale Mindestsicherung sowie Armut und soziale Ausgrenzung.
www.amtliche-sozialberichterstattung.de

Sozialatlas
Viele der großen Städte (u.a. Berlin, München, Hamburg, Stuttgart) veröffentlichen im Rahmen eines „Sozialatlasses" Daten über die sozialräumlichen Entwicklungen in den einzelnen Stadtteilen. Diese lassen sich im Internet finden, wenn man nach dem Schlagwort Sozialatlas und dem Namen der Stadt sucht.

Daten des Statistischen Bundesamts (Destatis)
Das Statistische Bundesamt stellt auf seiner Webseite eine Vielzahl von Daten bereit, u.a. die Schulstatistik, die Berufsbildungsstatistik, die Kinder- und Jugendhilfe-Statistik und den Mikrozensus, der Daten zur Bevölkerungsstruktur sowie zur wirtschaftlichen und sozialen Lage der Bevölkerung liefert. *www.destatis.de*

Statistiken der Bundesagentur für Arbeit
Daten zur Entwicklung des Arbeits- und Ausbildungsmarktes finden sich auf der Webseite der Bundesagentur für Arbeit. *http://statistik.arbeitsagentur.de*

Wegweiser Kommune
Der Wegweiser Kommune stellt für alle Kommunen Deutschlands mit mehr als 5.000 Einwohner*innen Daten zu den Themen demografischer Wandel, Wirtschaft & Arbeit, Wohnen, Bildung, Finanzen, soziale Lage und Integration sowie eine Bevölkerungsprognose bis 2030 auf Gemeinde- und Kreisebene bereit.
www.wegweiser-kommune.de

Stärken und Potenziale im Blick haben

Situations- und Bedarfsbeschreibungen fokussieren häufig sehr stark auf die Probleme und Defizite eines Zustands oder der Zielgruppen. Natürlich ist es die Aufgabe von sozialen Projekten, Not zu lindern, Probleme anzupacken und in Situationen tätig zu sein, die oft alles andere als erfreulich sind.

Fragen Sie aber auch:

- Worin bestehen bei der Zielgruppe Potenziale und Entwicklungsmöglichkeiten?
- Welche Stärken und Ressourcen haben die Teilnehmenden, die genutzt werden können?
- Was sind ihre Wünsche und Hoffnungen?

Die positive Sicht auf die Potenziale der Zielgruppe spielt eine wichtige Rolle bei der wirkungsorientierten Projektgestaltung!

Die Zielgruppe(n) und ihre Bedarfe

Die Zielgruppe von Projekten sind **Einzelpersonen oder Gruppen** – Familien, Teams, Organisationen –, zumeist in geografisch eingegrenzten Bereichen wie Städten, Stadtteilen oder Landkreisen. Im Rahmen der Bedarfsanalyse sollten Sie versuchen, die Zielgruppe Ihres Projekts so eng wie möglich einzugrenzen und so exakt wie möglich zu beschreiben. Denn nur so können Projekte passgenau geplant und umgesetzt werden und die größtmögliche Wirkung erreichen. Für die **Beschreibung der Zielgruppe** sollten Sie z.B. folgende Fragen beantworten: Wer sind die Mitglieder der Zielgruppe? Wie alt sind sie? Aus welchem Einzugsgebiet (Stadtteil, Landkreis) kommen sie? Wie ist ihre soziale, familiäre und finanzielle Situation? Welchen Bildungsstatus haben sie, besteht ein Migrationshintergrund? Welchen Herausforderungen sehen sie sich gegenüber? Wo liegen ihre Potenziale und Stärken?

Sinnvoll ist die Unterscheidung zwischen der **direkten und der indirekten Zielgruppe**:

- Zur **direkten** Zielgruppe gehören diejenigen Personen, auf die alle Aktivitäten des Programms ausgerichtet sind und bei denen die Wirkung erzielt werden soll. Dabei kann es innerhalb der Zielgruppe Unterzielgruppen geben, die eine weitere Ausdifferenzierung des Angebots sinnvoll oder notwendig machen, z.B. Zusatzangebote für Kinder mit speziellen Förderbedarfen.
- Die **indirekte** Zielgruppe sind die Personen im Umfeld der direkten Zielgruppe. Sie tragen oft zum Erfolg des Projekts bei der direkten Zielgruppe bei und sollten daher berücksichtigt werden. So können z.B. in einem Patenprojekt die Kinder die *direkte* und deren Eltern die *indirekte Zielgruppe* sein.

Aber Achtung: Die Definition der Zielgruppe sollte nicht so weit gefasst sein, dass es schwerfällt, ein passgenaues Projekt aufzusetzen, gleichzeitig aber auch nicht so eng, dass die Beschreibung der Zielgruppe **auf kaum jemanden zutrifft** – es sei denn, es geht um ein hochspezialisiertes Projekt.

Viele Projekte setzen auf unterschiedlichen Ebenen an und haben dadurch mehr als nur eine Zielgruppe, z.B. ein Projekt, das sich mit seiner Arbeit an Kinder richtet und *gleichzeitig* Lobbyarbeit für Kinderrechte macht.

Weitere Stakeholder identifizieren und einbeziehen

Soziale Probleme sind meist komplex und werden von verschiedenen Stakeholdern unterschiedlich definiert und bewertet. Die Problemdefinition, die Zieldefinition und die Entwicklung einer Handlungsstrategie für ein Projekt können daher zu einem umfangreichen Prozess geraten. Für eine erfolgreiche Planung und Umsetzung des Projekts kommt es deshalb darauf an, die **relevanten Personen, Gruppen oder Institutionen** von Beginn an einzubeziehen. Durch eine sogenannte Stakeholderanalyse finden Sie heraus, wer die relevanten Stakeholder für Ihr Projekt sind und in welchem Verhältnis sie zu Ihrem Projekt stehen. Welche Erwartungen, Hoffnungen oder Befürchtungen haben sie? Was

Projektbeispiel PAFF

Direkte Zielgruppe bei PAFF sind Jugendliche auf ihrem Weg in die Ausbildung. PAFF wendet sich dabei gezielt an diejenigen Schüler*innen der Hauptschule im Stadtteil, bei denen davon auszugehen ist, dass sie ohne individuelle Unterstützung den Schritt in den Beruf nicht schaffen. Bei der Bedarfserhebung wurden Lehrer*innen sowie die Jugendlichen selbst befragt. Die meisten Jugendlichen stammen aus bildungsfernen Familien, viele von ihnen haben einen Migrationshintergrund. PAFF hat sich deshalb dafür entschieden, Schüler*innen bereits ab dem vorletzten Jahrgang zu betreuen. Denn ein Learning aus dem Vorläuferprojekt war, dass das letzte Schuljahr zu kurz ist, um den individuellen Bedarfen gerecht zu werden.

Wichtig für den Projekterfolg von PAFF ist, dass die Bedarfsanalyse für jede*n Teilnehmende*n individuell erfolgt. Das geschieht in Einzelgesprächen und per Fragebogen. Gleichzeitig recherchiert PAFF, wie sich die Bedarfe der Schüler*innen über die Jahre verändert haben. Die Auswertung ergibt, dass seit drei Jahren verstärkt Nachhilfe im Fach Deutsch nötig ist.

Bereits kurz nach Projektstart zeigt sich, dass PAFF eine ungleich höhere Wirkung erzielt, wenn die Eltern der Jugendlichen deren Projektteilnahme unterstützen. Die Eltern sind damit als *indirekte Zielgruppe* identifiziert, und es werden verschiedene Maßnahmen konzipiert, um sie aktiv und dauerhaft einzubinden.

---

sind die positiven oder negativen Einflüsse, die sie auf das Projekt haben können? Neben den direkten und indirekten Zielgruppen, an die sich das Projekt wendet, finden sich Stakeholder sowohl innerhalb als auch außerhalb des Projekts, also Projektleitung und -mitarbeitende sowie Förder*innen, politische Entscheidungsträger*innen, Vertreter*innen der öffentlichen Verwaltung, andere Organisationen, Personen, die von dem Projekt **indirekt betroffen** sind, Bürgerinitiativen, Interessengruppen und Betroffenenvereinigungen.

Vorlage Stakeholderanalyse:
Die Tabelle auf der folgenden Seite hilft Ihnen dabei, einen Überblick über Ihre Stakeholder zu gewinnen und gleichzeitig einzuschätzen, welchen Einfluss diese auf Ihr Projekt haben können. Sie wurde für das Projektbeispiel PAFF beispielhaft ausgefüllt.

Im Anhang auf → S. 125 finden Sie eine Vorlage zur Stakeholderanalyse, die Sie für Ihr eigenes Projekt nutzen können.

Stakeholder	Auf welche Weise sind diese Personen/Gruppen mit dem Projekt verbunden? Welche Erwartungen haben sie an das Projekt?	Welchen positiven Einfluss können sie auf den Projekterfolg haben? Wo liegen ihre Potenziale?	Welchen negativen Einfluss können sie auf den Projekterfolg haben? Wo liegen ihre Schwächen?	Welche Konsequenzen ergeben sich für das Projekt? Wie soll dieser Stakeholder eingebunden werden?
Zielgruppen				
Jugendliche (direkte Zielgruppe)	• 1:1-Patenschaft und Teilnahme an Angeboten des Projekts, z.B. Nachhilfe, Bewerbungstraining etc. • erwarten Unterstützung beim Schritt in die Ausbildung	• besitzen teils eine hohe Motivation, den Schritt in die Ausbildung zu schaffen und das Projektangebot zu nutzen • äußern sich gegenüber Dritten positiv über das Projekt	• sind teils wenig motiviert, haben eine geringe Frustrationstoleranz, was sich negativ auf Projekterfolg und die Motivation der Pat*innen auswirken kann	• regelmäßige Feedback-möglichkeit bieten
Eltern (indirekte Zielgruppe)	• müssen der Teilnahme ihrer Kinder am Projekt zustimmen • erwarten im positiven Fall, dass das Projekt ihren Kindern hilft • haben im negativen Fall keine Erwartungen an das Projekt	• können ihre Kinder darin bestärken, am Projekt teilzunehmen und sich um ihre berufliche Zukunft zu kümmern	• können die Teilnahme der Kinder am Projekt verhindern • können durch eine ablehnende Haltung die Motivation der Kinder negativ beeinflussen	• müssen einbezogen werden, damit sie ein Verständnis für das Projekt entwickeln und die Teilnahme ihrer Kinder fördern (oder zumindest nicht behindern)
weitere Stakeholder				
Pat*innen	• übernehmen die Patenschaft für Schüler*innen • möchten Jugendliche unterstützen • möchten ihre Freizeit sinnvoll durch Ehrenamt gestalten	• sind als Pat*innen zentral an der individuellen Entwicklung der Jugendlichen beteiligt • können weitere Pat*innen anwerben und positiv über das Projekt berichten	• fehlen den Pat*innen notwendige Kompetenzen, kann sich das negativ auf die Jugendlichen wie auch den Projekterfolg auswirken	• müssen vor Übernahme einer Patenschaft geschult werden • müssen während der Patenschaft Unterstützung und die Möglichkeit zu Austausch und Feedback haben
Lehrer*innen	• schlagen Schüler*innen für die Projektteilnahme vor • tauschen sich mit Pat*innen über die Jugendlichen aus • erwarten vom Projekt, dass Schüler*-innen individuell gefördert werden	• können Schüler*innen motivieren, am Projekt teilzunehmen • können durch ihr Wissen über die Schüler*innen deren individuelle Förderung unterstützen	• stellen ihre Unterstützung ein, wenn sie nicht ausreichend vom Projekt überzeugt sind • haben wenig Ressourcen, sich für das Projekt zu engagieren	• sollten regelmäßig einbezogen werden, durch Pat*innen und Projektleitung
Geldgebende	• sichern Finanzierungsbedarf des Projekts	• können weitere Finanzierungsmittel zur Verfügung stellen • können positiv über das Projekt berichten	• können ihre Unterstützung kürzen oder ganz einstellen	• müssen regelmäßig einbezogen und informiert werden
(potenzielle) Ausbil-dungsbetriebe	• stellen Ausbildungsplätze zur Verfügung	• geben Jugendlichen aus Projekt Ausbildungsplätze • ermöglichen Praktika	• kooperieren nicht	• sollten vom Mehrwert des Projekts überzeugt werden • müssen mit Pat*innen zusammen-arbeiten und von der Projektleitung unterstützt werden
andere Organisationen im Themenfeld / vor Ort	• bieten Angebote im gleichen Themenfeld an	• Synergien durch Kooperation	• Konkurrenz	• Austausch in regelmäßigen Abständen bzw. bei Bedarf
Stadtver-waltung	• stellt Büroraum für die Projekt-leitung zur Verfügung	• stellt Ressourcen zur Verfügung • berichtet über das Projekt	• streicht oder kürzt ihre Unterstützung • besitzt keinen inhaltlichen Einfluss auf das Projekt	• Austausch in regelmäßigen Abständen bzw. bei Bedarf

STAKEHOLDERANALYSE

Bisherige Angebote und Förderlücken im Umfeld

Kaum ein Projekt findet auf der grünen Wiese statt. Im Normalfall gibt es vor Ort bereits Organisationen, die im Themenfeld aktiv sind. Im Zuge der Umfeldanalyse empfiehlt es sich, **etablierte Angebote und deren Lösungsansätze** in den Blick zu nehmen.

Wenn Sie ein gänzlich neues Projekt planen, sollten Sie versuchen, **Förderlücken** zu identifizieren und diese mit Ihrem Angebot zu schließen. Dabei kann es sich sowohl um inhaltliche Lücken als auch um die unzureichende quantitative Abdeckung eines Bedarfs handeln. Überlegen Sie im Zuge dessen, an welchen Stellen es sinnvoll ist, Kooperationen einzugehen, und an welchen Stellen infolge einer hohen Projektdichte der **Konkurrenzdruck** zu groß ist.

Auf der Suche nach einem passenden Projektkonzept ist es ratsam, bereits bestehende erfolgreiche Lösungsansätze im Themenfeld in den Blick zu nehmen (Best Practices) und zu überlegen, ob sich diese Ansätze – oder zumindest Teile davon – **sinnvoll übertragen lassen** (→ Kap. 10).

Ursachen und Auswirkungen des Problems verstehen: der Problembaum

In den meisten Fällen sind soziale Probleme so vielschichtig, dass sich *ein* Projekt auch nur mit der Lösung *eines Teilaspektes* beschäftigen kann. Und dennoch ist es für die wirkungsorientierte Steuerung eines Projekts wichtig, das Problem **in seiner ganzen Komplexität zu erfassen** und den Einfluss einzelner Faktoren zu berücksichtigen.
So wird etwa der Erfolg eines Projekts, das Jugendliche auf dem Weg in die Ausbildung begleitet, entscheidend davon abhängen, ob es in der Region überhaupt ausreichend Ausbildungsplätze gibt.

Ein nützliches Werkzeug zur Analyse eines Problems mit seinen Ursachen, Auswirkungen und Faktoren ist der sogenannte **Problembaum**. Auf der folgenden Seite sehen Sie am Projektbeispiel PAFF, wie ein solcher Problembaum entwickelt wird. Die für die Erstellung des Problembaums notwendigen Informationen ergeben sich dabei aus den Daten, die bei der Bedarfs- und Umfeldanalyse gesammelt wurden.

Im nächsten Kapitel skizzieren wir, wie aus dem Problembaum heraus der **Lösungsbaum** erarbeitet wird, auf Basis dessen sich Handlungsansatz und Ziele des Projekts ergeben.

Wann und wie sind Stakeholder einzubeziehen?

Versuchen Sie, Ihre Zielgruppen und alle anderen Stakeholder so früh wie möglich zu berücksichtigen. Das erhöht nicht nur deren Akzeptanz, sondern es trägt auch zu einer hilfreichen Vielfalt an Perspektiven bei, wenn alle relevanten Wünsche und Bedarfe bekannt sind.

Bieten Sie Ihren Zielgruppen und Stakeholdern daher eine aktive Rolle an, sowohl in der Planung als auch in regelmäßigen Abständen während der Umsetzung des Projekts.

Im Kapitel zur Datenerhebung stellen wir verschiedene Möglichkeiten vor, wie Sie Zielgruppen und Stakeholder systematisch einbeziehen können.

Projektbeispiel PAFF

PAFF verschafft sich vor Projektstart einen Überblick, welche berufsvorbereitenden Angebote für die Schüler*innen der örtlichen Hauptschule existieren. Neben einer umfassenden Recherche befragt PAFF andere Organisationen aus dem Themenbereich sowie die Schulleitung. Dabei wird deutlich, dass es bislang an einer individuellen Förderung mangelt, wie PAFF sie nun mit dem Patenschaftsmodell anbietet.

Anregungen für das Projektkonzept holt sich PAFF bei bereits erfolgreich umgesetzten Patenschaftsprojekten. Die Projektverantwortlichen nutzen hierfür den persönlichen Austausch wie auch einschlägige Leitfäden; parallel besuchen sie Konferenzen zum Thema „Unterstützung von Jugendlichen beim Übergang von der Schule in den Beruf".

Problembaum

Auswirkungen

Problem / Herausforderungen

Ursachen

Steigende Sozialausgaben

Soziale Probleme im Stadtteil

Vermehrter Drogenmissbrauch

Hoher Prozentsatz an Sozialleistungsempfängern im Stadtteil

Erhöhte Gewaltbereitschaft

Erhöhte Suchtgefahr

Psychische Probleme

Abwanderung

Prekäre finanzielle Lage der Jugendlichen

Jugendliche haben keine Perspektive

Problem auf gesellschaftlicher Ebene

Hohe Jugendarbeitslosigkeit im Stadtteil

Problem auf Ebene der Zielgruppe

Jugendliche bekommen keinen Ausbildungsplatz

Jugendliche wissen nicht, wie man sich richtig bewirbt

Jugendlichen fehlen die nötigen Sozialkompetenzen

Jugendliche haben keinen oder schlechten Schulabschluss

Wenig Ausbildungsplätze in der Gegend

Es werden keine Bewerbungstrainings angeboten

Mangelnde Erziehungskompetenz der Eltern

Schlechte schulische Leistungen

Geringe Bereitschaft auszubilden

Schließung und Abwanderung von Betrieben

Mangelnde Kapazitäten der Schule, um Jugendliche auf Bewerbungen vorzubereiten

Keine außerschulischen Angebote, um Jugendliche auf Bewerbungen vorzubereiten

Geringe Unterstützung bei schulischen Belangen durch Familien

Keine erschwinglichen Nachhilfeangebote im Stadtteil

Schlechte Erfahrung mit Azubis

Schlechte konjunkturelle und strukturelle Lage in der Region

Niedriger Bildungsstand bei den Familien

Familien mit Migrationshintergrund

Keine Unterstützung der Unternehmen bei der Arbeit mit Azubis

Niedriger Stellenwert von Bildung in der Familie

Lösungsbaum auf Seite 29

© PHINEO gAG 2013, www.phineo.org

So geht´s: Die Erstellung des Problembaums

Schritt 1: Das Kernproblem und die zentrale Herausforderung definieren

Im ersten Schritt benennen Sie das Kernproblem, zu dessen Lösung Sie beitragen möchten. Beschreiben Sie dieses so konkret wie möglich und im Einklang mit allen beteiligten Stakeholdern. Das Kernproblem sollte aus Sicht der Zielgruppe formuliert sein und eine negative Aussage treffen. „Hohe Arbeitslosigkeit bei jungen Menschen" ist zwar wie gewünscht negativ, aber zu unspezifisch. Deutlich besser ist: „Jugendliche finden nach ihrem Schulabschluss keinen Ausbildungsplatz". Die Aussage grenzt die Zielgruppe ein und benennt einen konkreten Zeitraum, in dem das Projekt ansetzt (nämlich zwischen letztem Schuljahr und Beginn der Ausbildung).

Schritt 2: Ursachen und Auswirkungen identifizieren

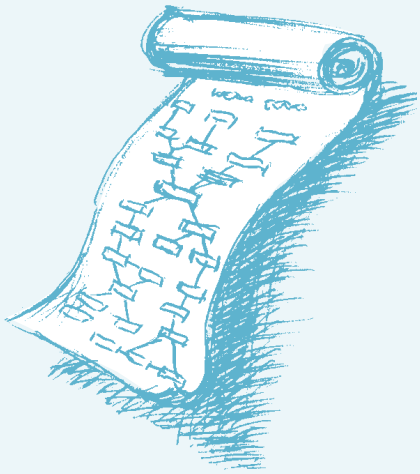
Im zweiten Schritt erarbeiten Sie die Ursachen und Auswirkungen des Kernproblems. Dabei werden die einzelnen Ursachen und Auswirkungen als negative Aussagen formuliert: „Jugendliche haben keine ausreichenden Sozialkompetenzen", „wenig Ausbildungsplätze in der Region", „Perspektivlosigkeit", „hohe Gewaltbereitschaft". Die direkten Ursachen des Kernproblems werden in der Zeile unterhalb des Kernproblems festgehalten, darunter die Ursachen der Ursachen angeheftet. Oberhalb des Kernproblems finden die direkten Auswirkungen Platz, die Auswirkungen der Auswirkungen werden in der Reihe darüber eingetragen, und so weiter. Der Problembaum verzweigt sich nach oben und unten. Sofern Zusammenhänge zwischen den Ursachen bzw. Auswirkungen existieren, werden diese mittels Querverbindungen abgebildet. Lücken werden mittels Platzhaltern gekennzeichnet, die Sie gegebenenfalls später füllen.

Im Anschluss ist der Problembaum auf logische Zusammenhänge und möglichen Lücken hin zu prüfen.

Rahmen:

Der Zeitbedarf, um den Problembaum zu erstellen, liegt bei einigen Stunden bis zu einem Tag.

In die Erstellung sollten Sie alle für das Projekt relevanten internen und externen Stakeholder einbeziehen.



Quelle: evaluationtoolbox.net.au

Tipp: Probleme richtig formulieren

Das Kernproblem sollte so formuliert sein, dass es die negative Situation aus Sicht der Zielgruppe beschreibt, also bspw.: „Jugendliche finden nach ihrem Schulabschluss keinen Ausbildungsplatz." Ein häufiger Fehler bei der Problemformulierung besteht nämlich darin, das Problem als *Abwesenheit* einer bestimmten Lösung auszudrücken, z.B. „Es mangelt an Ausbildungsplätzen".

Solche Problemformulierungen sind ungünstig, weil sie bereits eine Lösung implizieren (in diesem Fall: mehr Ausbildungsplätze zu schaffen), ohne zu prüfen, ob diese Lösung wirklich eine Lösung ist und ob etwa der Mangel an Ausbildungsplätzen womöglich nur eine von mehreren Ursachen darstellt. Quelle: vgl. VENRO (2002: 9)

Mit folgender Checkliste können Sie überprüfen, ob Sie die zentralen Fragen der Bedarfs- und Umfeldanalyse beantwortet haben:

	ja	nein	Bemerkung
Ist das Problem klar definiert?			
Ist vollständig geklärt, worin die Ursachen des Problems bestehen?			
Ist deutlich, welche konkreten Auswirkungen das Problem hat?			
Sind Umfang und Ausmaß des Problems klar?			
Ist deutlich, wer die Zielgruppe ist?			
Ist die Situation der Zielgruppe vollständig verstanden?			
Sind die Bedarfe der Zielgruppe vollständig verstanden?			
Sind das Problem und die Bedarfe so pointiert umrissen, dass auf dieser Grundlage das Projekt entwickelt werden kann?			
Fließen Erfahrungen aus früheren oder ähnlichen Projekten ein?			
Sind Förderlücken identifiziert?			

Denken Sie mal drüber vor! Die Inhalte dieses Kursbuchs interaktiv und online, ergänzt um Videos und Tests zum Lernen: www.wirkung-lernen.de

2. WIRKUNG IN DEN BLICK NEHMEN – WIRKUNGS-ZIELE SETZEN

In diesem Kapitel erfahren Sie, ...

- **warum die Zielklärung wichtig für die wirkungsorientierte Planung und Durchführung des Projekts ist.**
- **weshalb man zwischen Aktivitäten und Wirkungen unterscheiden muss und welche Ebenen von Wirkungszielen es gibt.**
- **wie Wirkungsziele erarbeitet und formuliert werden.**
- **wie sich aus den verschiedenen Möglichkeiten, Wirkungsziele zu erreichen, der passende Handlungsansatz für das Projekt auswählen lässt.**

Würden Sie in See stechen, bevor Sie wissen, wohin die Reise gehen soll? Werden Sie sich über Ihr Ziel erst klar, wenn Sie bereits unter vollen Segeln unterwegs sind, riskieren Sie, dass Sie den Kurs nur nur unter hohem Aufwand anpassen können, Umwege in Kauf nehmen müssen oder schlimmstenfalls Ihr Ziel gar nicht erst erreichen. Ob Sie in die Antarktis oder zu einer Südseeinsel segeln wollen, macht einen erheblichen Unterschied.

Mithilfe der Bedarfs- und Umfeldanalyse haben Sie im vorhergehenden Kapitel festgestellt, ob das avisierte Problem tatsächlich so groß und relevant ist wie angenommen. Auf dieser Grundlage werden nun die Ziele des Projekts erarbeitet, idealerweise mit den Stakeholdern: Wo wollen wir hin? Was soll für die Zielgruppe(n) erreicht werden? Wann sind wir mit unserer Arbeit erfolgreich? Und vor allem: Wann hat unsere Arbeit wirklich etwas bei der Zielgruppe bewirkt? – Der Fokus bei der Zielfindung liegt also auf den sogenannten **Wirkungszielen**.

Im nächsten Schritt legen Sie dann fest, auf welchem Weg die Wirkungsziele zu erreichen sind. Dies geschieht durch die Erarbeitung der sogenannten Wirkungslogik für das Projekt (→ Kap. 3).

→ *www.wirkung-lernen.de*

Die Auseinandersetzung mit Wirkungszielen hilft Ihnen dabei, ...

... Orientierung zu gewinnen

Wenn während des Planungsprozesses formuliert wird, was das Projekt bewirken soll, fällt es später auch leichter, das Projekt auf Kurs zu halten. Nur wenn Wirkungsziele partizipativ erarbeitet werden, sorgt dies bei allen Projektbeteiligten für ein gemeinsames Verständnis. Wichtig ist das sowohl bei strategischen Entscheidungen als auch in Entscheidungssituationen im Projektalltag.

... die Grundlagen für die Wirkungsanalyse zu legen

Ohne Wirkungsziele sind ein wirkungsorientiertes Monitoring und Evaluation nicht möglich. Die avisierten Ziele helfen, während der Wirkungsanalyse die richtigen Fragen zu stellen und die passenden Indikatoren zu finden.

... Ihre Mitarbeitenden zu motivieren

Innerhalb des Projekts geben klare und realistische Wirkungsziele sowohl den Mitarbeitenden wie auch den Teilnehmenden Orientierung und Motivation. Wenn die Mannschaft das Projektziel kennt und sich mit diesem identifiziert, hilft das ungemein, Durstrecken zu überstehen. Und Passagiere, die das Ziel der Reise kennen, können sich besser auf die Reise einstellen und aktiv zu deren Gelingen beitragen.

... die Qualität Ihrer Arbeit nach außen darzustellen

Die Stakeholder, darunter v.a. die Förder*innen, haben ein Interesse daran (und ein Recht darauf), zu erfahren, was in dem von ihnen unterstützten Projekt passiert und wofür die Mittel verwendet werden. Inspirierende, motivierende Ziele können dabei helfen, neue Förder*innen oder ehrenamtliche Mitarbeitende zu gewinnen. Nutzen Sie daher die Wirkungsziele Ihres Projekts auch für die Öffentlichkeitsarbeit und die Mittelakquise!

2.1 WIRKUNGSZIELE SETZEN: NOTWENDIG UND NÜTZLICH

Bei einem Projekt verhält es sich ähnlich wie bei der Seereise: Es kann nur dann wirkungsorientiert ausgerichtet und umgesetzt werden, wenn klar ist, wohin die Reise gehen soll. In vielen Fällen scheinen die Ziele eines Projekts so offensichtlich zu sein, dass deswegen ein weiterführender Zielfindungsprozess ausbleibt. Meistens entpuppt sich das später als ein **Trugschluss**, weil die Ziele eben doch nicht so deutlich sind wie erhofft.

Je weiter fortgeschritten ein Projekt ist, umso problematischer wird es dann. Unter Umständen müssen Sie zurück auf Start. Insofern gilt: Jede Minute, die Sie in die Ausarbeitung der Wirkungsziele investieren, **wird sich hinterher auszahlen!** Der Aufwand, der in eine sorgfältige Erarbeitung der Wirkungsziele fließt, wird sich im gesamten Projektverlauf positiv bemerkbar machen.

Die Auseinandersetzung mit Wirkungszielen ist übrigens keine einmalige Aufgabe in der Planungsphase. Auch für bereits laufende Projekte ist es wichtig, deren **Wirkungsziele regelmäßig zu reflektieren**, denn die Bedarfe der Zielgruppen und das Projektumfeld können sich jederzeit ändern.

2.2 WIRKUNGSZIELE ERARBEITEN UND FORMULIEREN

Vom Problembaum zum Lösungsbaum

Wirkungsziele lassen sich mithilfe des Lösungsbaums erarbeiten. Der Lösungsbaum entsteht, indem die negativen Aussagen aus dem Problembaum (→ Kap. 1) in **positive Aussagen** der angestrebten Situation umgewandelt werden. So wird z.B. aus „Jugendliche haben keine ausreichenden Sozialkompetenzen" die Aussage „Jugendliche haben ausreichende Sozialkompetenzen". Sobald der Lösungsbaum fertiggestellt ist, sollte er auf **Lücken und Unklarheiten** überprüft werden; hierbei hilft der nochmalige Blick auf den Problembaum.

Wirkungsziele erarbeiten

Auf Basis des Lösungsbaums lassen sich nun die Wirkungsziele ableiten und formulieren.

Wenn über Ziele gesprochen wird, werden häufig verschiedene **Begriffe** genutzt, z.B. Oberziele, Unterziele, Leitziele, Mittlerziele, Detailziele, Projektziele, gesellschaftliche Ziele etc. Beim Ausfüllen von Projektanträgen können diese Unterscheidungen sehr relevant sein, und leider kann Ihnen niemand die Aufgabe abnehmen, sich durch den Begriffsdschungel zu kämpfen und herauszufinden, welcher Terminus in welchem Zusammenhang genutzt wird. Unabhängig von der verwirrenden Vielzahl der Begrifflichkeiten sind für die Erarbeitung und Darstellung von Wirkungszielen aber **zwei Unterscheidungen** von zentraler Bedeutung:

Zum einen fällt es vielen Organisationen oft schwer, die **Wirkungsziele von den (geplanten) Aktivitäten abzugrenzen**. Und zum anderen ist es wichtig, die beiden Ebenen zu unterscheiden, die Wirkungsziele haben können: die Wirkungsziele auf **Ebene der Zielgruppe(n)** sowie die Wirkungsziele auf **Ebene der Gesamtgesellschaft**. Beide Unterscheidungen werden im Folgenden erläutert.

Von den Aktivitäten zu den Wirkungen

In der Vergangenheit wurden Projekte vor allem daran gemessen, welche Aktivitäten und Leistungen sie anboten. Dabei ging es in erster Linie um Kennzahlen und Messgrößen. Welche Wirkungen infolge der Aktivitäten erzielt wurden, interessierte selten oder nie. Diese **Fixierung auf Outputs** wirkt bis heute nach. Immer noch berichten viele Organisationen hauptsächlich Rumpfdaten: Welche und wie viele Leistungen bietet ein Projekt an? Welche Aktivitäten finden statt, und wie viele Teilnehmende gab es? – Es ist richtig und wichtig, diese Informationen zu sammeln und zu kommunizieren. Mit Blick auf die wirkungsorientierte Projektarbeit fehlt jedoch die entscheidende Frage: Welchen Unterschied machen Sie mit Ihrer Arbeit, welche gesellschaftlichen Wirkungen erzielen Sie?

Da Wirkungsbelege selten leicht zu finden sind, tendieren viele Organisationen dazu, sich auf die Beschreibung ihrer Aktivitäten zu konzentrieren. Doch Organisationen, die mit ihrer Arbeit wirklich einen **Unterschied erzielen wollen**, kommen nicht umhin, sich mit ihren Wirkungszielen auseinanderzusetzen. Denn gut formulierte und klar von den Aktivitäten abgegrenzte Wirkungsziele sind

Stakeholder einbeziehen!

Nur wenn alle Stakeholder ein gemeinsames Verständnis der Wirkungsziele haben und diese Ziele von allen mitgetragen werden, lässt sich ein Projekt dauerhaft wirkungsorientiert umsetzen.

Bei der Erarbeitung der Wirkungsziele sowie deren regelmäßiger Reflexion sollten daher alle Stakeholder einbezogen werden.

Zum einen, weil sie unterschiedliche Perspektiven beisteuern und so zu einer realistischen Zielsetzung beitragen.

Zum anderen ist es für die Motivation und Identifikation der Stakeholder sehr wichtig, dass Ziele partizipativ erarbeitet werden. Dies gilt besonders für die haupt- und ehrenamtlichen Kräfte.

Parallel dazu sollten auch die Zielgruppen des Projekts so eng wie möglich eingebunden werden. Die Ziele sollten nicht *für sie*, sondern *mit ihnen* erarbeitet werden!

die Grundlage für eine wirkungsorientierte Projektsteuerung! Und, nicht zu vergessen: Förder*innen fragen zunehmend Informationen zu Wirkungszielen und Zielerreichung ab. Es ergibt also schon aus Gründen des **Fundraisings** Sinn, sich intensiv mit den eigenen Zielen zu beschäftigen!

Verschiedene Arten von Wirkungszielen

Bei der Konkretisierung der Wirkungsziele helfen folgende Fragen:

- Welche Zielgruppe(n) wollen wir erreichen?
- Was soll das Projekt bei der Zielgruppe verändern?
- Zu welchen Zielen auf gesellschaftlicher Ebene soll das Projekt beitragen?

Diese Fragen verdeutlichen, dass Wirkungsziele verschiedene Ebenen besitzen. Unterschieden wird in **Wirkungsziele auf Ebene der Zielgruppe** und in **Wirkungsziele auf gesellschaftlicher Ebene**.

Wirkungsziele auf Ebene der Zielgruppe nehmen die erwünschten Wirkungen bei der Zielgruppe des Projekts in den Blick. Sie beschreiben den Nutzen des Projekts für die Zielgruppe und die **Veränderungen**, die durch das Projekt bei der Zielgruppe erreicht werden sollen. Wird ein Wirkungsziel auf Ebene der Zielgruppe erklommen, so lässt sich dieser Erfolg auf die Leistungen des Projekts zurückzuführen, jedenfalls zu einem großen Teil.

Wirkungsziele auf gesellschaftlicher Ebene beschreiben die **langfristigen Wirkungen**, die durch das Projekt (mit) ausgelöst bzw. beeinflusst werden. Wirkungen auf gesellschaftlicher Ebene lassen sich in den allermeisten Fällen nicht ausschließlich auf die Leistungen des Projekts zurückführen, sondern **unterliegen verschiedenen Faktoren** – meist auch solchen, die das Projekt selbst gar nicht beeinflussen kann. Gleichwohl sollten natürlich Wirkungsziele auf gesellschaftlicher Ebene formuliert werden, nur vielleicht etwas zurückhaltender im Sinne von *„Das Projekt trägt dazu bei, dass …"*. Die Wirkungsziele auf gesellschaftlicher Ebene stehen übrigens in engem Zusammenhang mit der Vision der Organisation.

Wirkungsziele formulieren

Nachdem die Wirkungsziele identifiziert sind, sollten Sie diese so formulieren, dass Sie sie in im Projektalltag auch nutzen können. Das bedeutet, dass die Wirkungsziele in eine Form gebracht werden müssen, aus der heraus sich **Indikatoren zum Grad der Zielerreichung** entwickeln lassen (→ Kap. 5), die wiederum die Grundlage für die Wirkungsanalyse (→ Kap. 6) bilden.

Bei der Formulierung der Wirkungsziele für die Zielgruppe(n) ist Folgendes zu beachten:

- Konzentrieren Sie sich zunächst auf **das zentrale Wirkungsziel** des Projekts, also dasjenige, auf das Sie langfristig hinarbeiten und das die Veränderung der Lebenslage der Zielgruppen beschreibt (grüner Kasten im Lösungsbaum). Im nächsten Schritt werden Sie Ziele für die verschiedenen **Stufen der Wirkungslogik** formulieren, die notwendig sind, um zu eben diesem Wirkungsziel zu gelangen (→ Kap. 3).

Kurz & kompakt: Wirkungsziele formulieren – leicht verständlich unter:

→ *https://www.youtube.com/watch?v=fwLRnoeX9Ww*

→ *www.wirkung-lernen.de/anhang/videos*

Lösungsbaum

Sinkende Sozialausgaben

Wenig soziale Probleme im Stadtteil

Weniger Drogenmissbrauch

Niedriger Prozentsatz an Sozialhilfeempfängern im Stadtteil

Niedrigere Gewalt-bereitschaft

Niedrigere Suchtgefahr

Weniger psychische Probleme

Jugendliche bleiben in der Region

Stabilere finanzielle Lage der Jugendlichen

Jugendliche haben Perspektiven

Wirkungsziel auf gesellschaftlicher Ebene

Niedrigere Jugendarbeitslosig-keit im Stadtteil

Wirkungsziel auf Ebene der Zielgruppe

Jugendliche bekommen einen Ausbildungsplatz

Boxen mit grüner Kontur: Projektansätze des Beispielprojekts PAFF

Jugendliche wissen, wie man sich richtig bewirbt

Jugendliche haben die notwendigen Sozialkompetenzen

Jugendliche haben einen bzw. einen besseren Schulabschluss

Mehr Ausbildungsplätze in der Gegend

Es werden Bewerbungs-trainings angeboten

Verbesserte Erziehungs-kompetenz der Eltern

Verbesserte schulische Leistungen

Höhere Bereitschaft auszubilden

Betriebe bleiben in der Region

Ausreichende Kapa-zitäten der Schule, um Jugendliche auf Bewerbungen vorzubereiten

Außerschulische Angebote, um Jugendliche auf Bewerbungen vorzubereiten

Stärkere Unterstüt-zung bei schulischen Belangen durch Familien

Erschwingliche Nachhilfeangebote im Stadtteil

Gute Erfahrung mit Azubis

Bessere konjunk-tuelle und strukturelle Lage in der Region

Höherer Bildungs-stand bei den Familien

Mehr Unterstützung von Familien mit Migrationshintergrund

Unterstützung der Unternehmen bei der Arbeit mit Aziubis

Höherer Stellen-wert von Bildung in der Familie

Problembaum auf Seite 22

spezifisch	Wirkungsziele müssen klar und eindeutig sein. Versuchen Sie daher, die Wirkungsziele so präzise und verständlich wie möglich zu formulieren, damit diese auch von Dritten verstanden werden.
messbar	Wirkungsziele müssen messbar sein, d.h. es muss sich feststellen lassen, ob die Wirkung eingetreten ist oder nicht.
akzeptiert	Die Wirkungsziele müssen von den Stakeholdern akzeptiert werden. Das bedeutet, dass ein gemeinsames Verständnis über die Wirkungsziele besteht und dass die Ziele von allen Beteiligten mitgetragen werden.
realistisch	Es muss möglich sein, die Wirkungsziele tatsächlich zu erreichen. Das bedeutet nicht, dass Sie sich absolut sicher sein müssen, dass Sie es auf jeden Fall erreichen werden, aber es sollte zumindest im Bereich des Möglichen liegen.
terminierbar	Bei der Zielformulierung ist es in vielen Fällen schwierig, einen festen Zeitpunkt zu definieren, zu dem das Ziel erreicht sein muss. Dem Wirkungsziel sollte aber zumindest ein Zeitrahmen zugeordnet werden, *bis wann* es erreicht sein sollte. Denn ob die Wirkung *während* des Projekts oder erst *viel später* eintreten kann, macht z.B. in der Wirkungsanalyse einen wichtigen Unterschied. Ein Zeitrahmen bietet hier hilfreiche Orientierung.

Abb. oben: Die SMART-Kriterien sind hilfreich beim Formulieren von Wirkungszielen.

- Nennen Sie die **Zielgruppe**, bei der die Wirkung eintreten soll, am besten gleich zu Beginn des Satzes.

- Greifen Sie auf solche Verben zurück, die beschreiben, wie sich infolge der erwünschten Wirkungen die **Lebenslage** der Zielgruppen verändern wird. – Welche neuen Möglichkeiten haben einzelne Individuen der Zielgruppe danach? Wie ändert sich die soziale oder finanzielle Situation der Zielgruppe?

- Obwohl es sich bei dem Ziel um einen Soll-Zustand handelt, sollte das Ziel als **positiver Ist-Zustand** formuliert werden, in dem die erwünschte Wirkung bereits eingetreten ist.

- Die Wirkungsziele sollten **positiv formuliert** werden, d.h. sie sollen beschreiben, welcher erwünschte Zustand erreicht werden soll. Vermeiden Sie bei der Formulierung Verneinungen, diese wecken negative Assoziationen. „An der Maßname teilnehmende Jugendliche finden nach ihrem Schulabschluss einen Ausbildungsplatz" ist eine bessere Formulierung als „Jugendliche sind nicht arbeitslos". Ziele, die positiv formuliert sind, motivieren und setzen Energien frei!

Als Wirkungsziel auf Ebene der Lebenslage der Zielgruppe formuliert PAFF: „Die teilnehmenden Jugendlichen haben spätestens ein halbes Jahr nach ihrem Schulabschluss einen Ausbildungsplatz gefunden."

Für die Formulierung der Wirkungsziele auf gesellschaftlicher Ebene gilt:

- Wirkungsziele auf gesellschaftlicher Ebene sind stets **abstrakter formuliert** als die auf Ebene der Zielgruppe. Sie beziehen sich häufig auf die *gesamte* Gesellschaft oder einen Teil davon, etwa die Bevölkerung in einer bestimmten Region. Sie lassen sich am besten nutzen, wenn Sie das gesellschaftliche Problem in eine positive Aussa-

ge ummünzen: Wenn das Problem beseitigt wäre, wie würde sich die gesamtgesellschaftliche Situation dann darstellen?

- Die angestrebten Veränderungen auf gesamtgesellschaftlicher Ebene hängen meist von vielen Faktoren ab und sind überdies oft langfristiger Natur. Aus Projektsicht es daher häufig nicht sinnvoll, einen Zeitrahmen zu formulieren, innerhalb dessen diese Ziele erreicht werden sollen.

Als Wirkungsziel auf Ebene der Gesellschaft formuliert PAFF: „PAFF trägt zur Verringerung der Jugendarbeitslosigkeit im Frankfurter Stadtteil XY bei."

2.3 DEN RICHTIGEN HANDLUNGSANSATZ WÄHLEN

Nachdem Sie sich bei der Planung Ihrer Seereise auf ein Reiseziel geeinigt haben, stellt sich die Frage, wie Sie dorthin gelangen. Wahrscheinlich gibt es mehrere mögliche Reiserouten, und es gilt nun, diejenige zu finden, deren Verlauf Ihren gemeinsamen Ideen für die Reise am ehesten entspricht und die mit größtmöglicher Sicherheit ans Ziel führt. Kriterien für die Auswahl der Route sind sowohl Ihre Vorstellung davon, wie die Reise verlaufen soll, als auch äußere Rahmenbedingungen, die Ausrüstung des Schiffes etwa oder das Know-how der Mannschaft.

Analog zur Seereise kommt es in Ihrer Projektplanung nun darauf an, den Weg zu den Wirkungszielen festzulegen. Die **Zusammenhänge** innerhalb des Lösungsbaums zeigen Ihnen verschiedene Handlungsoptionen auf, auf deren Grundlage Sie sich einen passenden Handlungsansatz auswählen können (unter Berücksichtigung von Vision und Mission des Projekts bzw. der Organisation).

Weitere Kriterien, die die Auswahl beeinflussen, sind die **Kompetenzen** und die **Erfahrungen** im Team, das **Kosten-Nutzen-Verhältnis**, die einzusetzenden **Ressourcen** und die **Wahrscheinlichkeit**, mit der der jeweilige Handlungsansatz die erwünschte Wirkung erzielen wird.

Wie auch in der Auseinandersetzung mit den Wirkungszielen kommt es beim Handlungsansatz darauf an, ihn regelmäßig zu hinterfragen.

Nachdem die Wirkungsziele auf gesellschaftlicher Ebene und in Hinblick auf die Lebenslage der Zielgruppe bestimmt sind und der Handlungsansatz für das Projekt identifiziert ist, gilt es im nächsten Schritt, alles im Rahmen der **Wirkungslogik** detaillierter auszuarbeiten und **miteinander zu verknüpfen**.

Projektbeispiel PAFF

Im Lösungsbaum auf → Seite 29 ist der Handlungsansatz von PAFF farblich hervorgehoben.

PAFF setzt direkt bei den Jugendlichen an und versucht, durch die Verbesserung der schulischen Leistungen, der Sozialkompetenzen und der Bewerbungskompetenzen den Jugendlichen den Schritt in die Ausbildung zu erleichtern. Alternative Handlungsansätze wären z.B. die Arbeit mit den Eltern, damit diese ihre Kinder besser unterstützen können, oder eine Kampagne bei Unternehmern für mehr Lehrstellen in der Region.

PAFF hat sich bewusst für diesen Handlungsansatz entschieden, weil den Projektgründer*innen die direkte Arbeit mit den Jugendlichen wichtig ist und man sich mithilfe des gewählten Ansatzes die beste und direkteste Wirkung verspricht. Außerdem kennen die Organisator*innen viele Personen, die sich gerne als Pat*innen für das Projekt engagieren möchten. Die fachlichen Kompetenzen sind u.a. deshalb vorhanden, weil ehemalige Lehrer*innen im Projekt mitarbeiten.

Checkliste für die Formulierung von Wirkungszielen

	ja	nein	Bemerkung
Statt Aktivitäten/Leistungen zu beschreiben, wird benannt, welche Wirkungen durch die Aktivitäten/Leistungen bei der Zielgruppe ausgelöst werden sollen.			
In der Formulierung des Wirkungsziels wird deutlich, bei wem die erwünschte Wirkung eintreten soll.			
Das Wirkungsziel beschreibt einen erwünschten Zustand in der Zukunft.			
Das Wirkungsziel ist so formuliert, dass man sich die Veränderung konkret vorstellen kann.			
Das Wirkungsziel ist positiv formuliert.			
Ein Zeitrahmen, in dem das Ziel erreicht werden soll, ist angegeben oder zumindest eingegrenzt.			
Es lässt sich überprüfen, ob das Ziel erreicht wurde.			
Das Wirkungsziel zu erreichen stellt für uns eine positive Herausforderung dar. Das heißt, dass wir uns aktiv dafür einsetzen müssen, es gleichzeitig aber realistisch ist, dass wir das Ziel erreichen können.			
Bei der Erarbeitung der Wirkungsziele wurden die Stakeholder einbezogen, und die Wirkungsziele werden von allen Beteiligten akzeptiert und mitgetragen.			
Die Wirkungsziele und der Handlungsansatz unseres Projekts stehen im Einklang mit unserer Vision und Mission.			
Unsere Wirkungsziele motivieren uns bei unserer Arbeit.			

3. AUF DEM WEG ZUR WIRKUNG – DIE WIRKUNGSLOGIK

In diesem Kapitel erfahren Sie, ...

- **was Wirkungslogiken abbilden und warum sie für die wirkungsorientierte Projektarbeit nützlich sind.**
- **wie eine Wirkungslogik aufgebaut ist und aus welchen Bestandteilen sie sich zusammensetzt.**
- **wie Sie eine Wirkungslogik erarbeiten.**

Mit Ihren Passagieren und Ihrer Mannschaft haben Sie sich darauf geeinigt, wohin die Reise gehen soll. Nun geht es darum, die beste Route zu finden.

Während Sie bei Ihrer Seereise auf Seekarten und Ihre Erfahrung zurückgreifen, sind Ihnen bei der wirkungsorientierten Planung des Projekts sogenannte **Wirkungslogiken** dienlich.

3.1 WAS SIND WIRKUNGSLOGIKEN UND WOFÜR WERDEN SIE GENUTZT?

Wirkungslogiken werden seit den 1970er-Jahren in den Bereichen der Projektplanung und Evaluation genutzt. Bei der Projektplanung kommt es der Wirkungslogik zu, die avisierten Wirkungsziele und die zur Erreichung dieser Ziele notwendigen Ressourcen sowie die Leistungen, die das Projekt erbringt, in eine **systematische Beziehung zueinander** zu setzen. Auf diese Weise lässt sich das Projekt auf seine Plausibilität und Machbarkeit hin prüfen. Eine Wirkungslogik bildet also ab, wie ein Projekt *funktioniert*. Sie dient damit gleichermaßen als Reiseroute und Kontrollinstrument, mit dem sich überprüfen lässt, ob das Projekt (noch) auf dem richtigen Weg ist. Eine Wirkungslogik ist damit **die Basis** für die wirkungsorientierte Projektarbeit.

Wirkungslogiken unterstützen Sie …

… bei der Überprüfung der Wirkungsannahmen für Ihr Projekt: In den allermeisten Fällen haben Sie vermutlich eine Vorstellung davon, wie Ihr Projekt funktioniert. Das heißt, Sie besitzen Annahmen darüber, wie ein Projekt mit seiner Arbeit Wirkung erzielt, und oft haben sich diese Annahmen bereits in der Praxis bestätigt. Dennoch lohnt es sich, einen Schritt zurückzutreten und die dem Projekt zugrunde liegenden Wirkungsannahmen nochmals zu überdenken. Unerlässlich ist dies im Rahmen der Projektplanung, aber auch im laufenden Projekt sollten Sie die Wirkungslogik angesichts neuer Lernerfahrungen immer wieder einem Praxischeck unterziehen.

… bei der detaillierten Ausarbeitung von Wirkungszielen: Entlang der Wirkungslogik lassen sich die Wirkungsziele für die einzelnen Stufen der Wirkungslogik systematisch erarbeiten.

… beim Projektmanagement: Die Wirkungslogik beschreibt die Zusammenhänge der verschiedenen Stufen auf dem Weg zur Wirkung in ihrer logischen Abfolge (Inputs, Outputs, Outcomes, Impacts). Auf dieser Grundlage kann ein detailliertes Projektmanagement erfolgen.

… bei der Wirkungsanalyse: Die Wirkungslogik hilft Ihnen zu bestimmen, was Sie bei der Wirkungsanalyse herausfinden möchten, sie hilft Ihnen, die richtigen Fragen zu stellen und die dazu passenden Indikatoren zu finden.

… beim internen Lernen: Eine gemeinsam mit den relevanten Stakeholdern erarbeitete Wirkungslogik erzeugt unter den Projektmitarbeiter*innen ein gemeinsames Verständnis des Projekts und schafft somit eine Grundlage für gemeinsames Lernen.

… bei der Kommunikation nach außen und beim Fundraising: Eine gut ausgearbeitete Wirkungslogik hilft Ihnen dabei, Ihr Projekt gegenüber Förder*innen und anderen Stakeholdern überzeugend darzustellen. Sie verdeutlicht, dass Sie als Projektverantwortliche einen durchdachten Plan für Ihr Projekt besitzen und genau wissen, welche Ressourcen dafür notwendig sind.

Vorsicht vor Begriffsverwirrung!

Wie bei den Wirkungszielen trifft man auch bei den Wirkungslogiken auf eine große Vielfalt der Begriffe, die – ebenfalls – nicht einheitlich verwendet werden. Im Kursbuch Wirkung werden die englischen Begriffe „Inputs", „Outputs", „Outcomes" und „Impacts" genutzt, weil diese in der Literatur und in den Diskussionen über Wirkungsorientierung sehr häufig verwendet werden. Gleichzeitig werden jeweils die Begriffe angegeben, die im *Social Reporting Standard* (SRS) genutzt werden (→ Kap. 9).

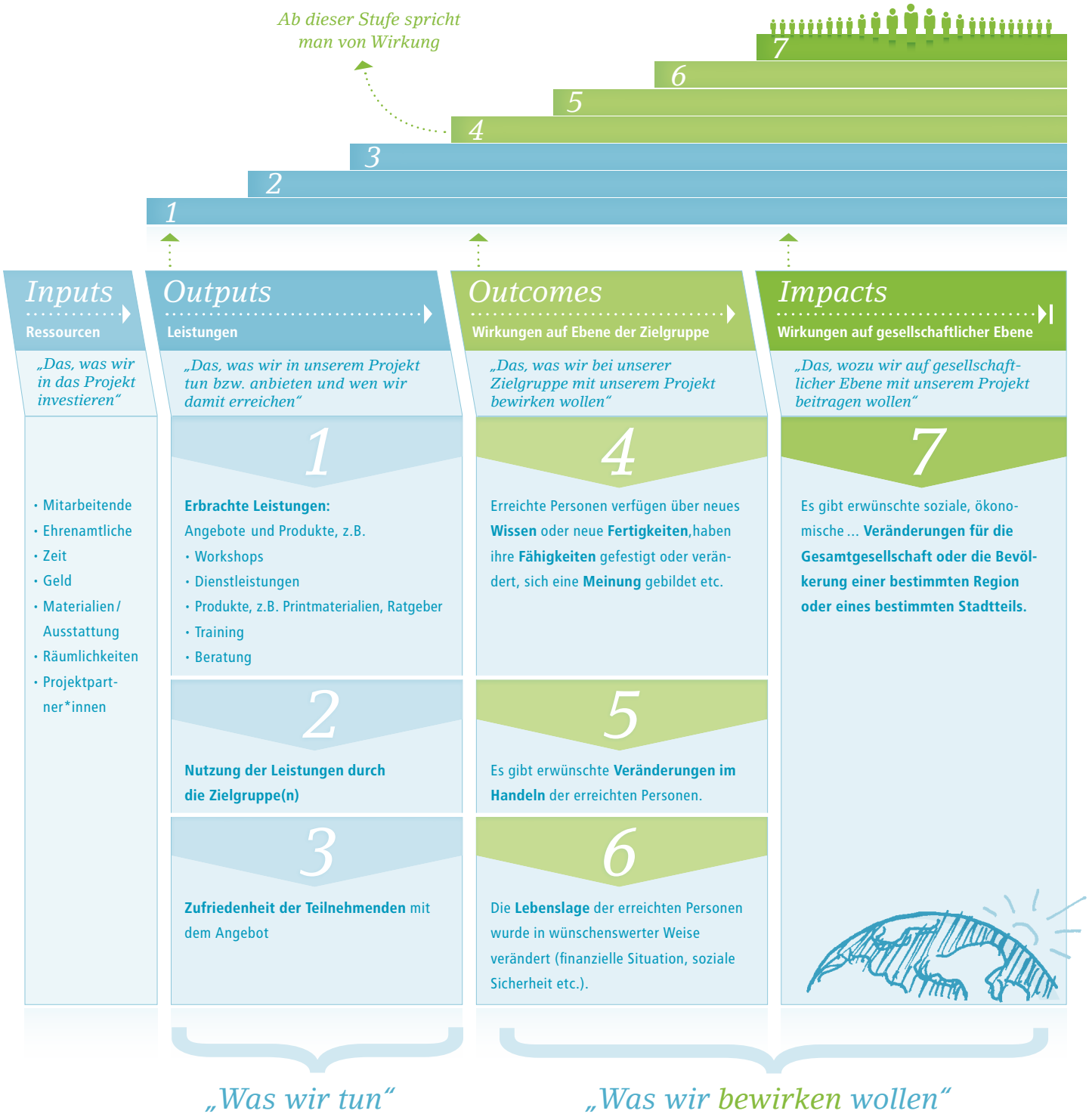
Als Übersetzungshilfe ist folgende Übersicht hilfreich:

(englische) Fachbegriffe	Im SRS verwendete Begriffe
Inputs	Ressourcen
Outputs	Leistungen
Outcomes	Wirkungen
Impacts	

3.2 DIE WIRKUNGSLOGIK UND IHRE BESTANDTEILE

Wirkungslogiken gibt es in verschiedenen Varianten und unter verschiedenen Namen. Bekannt sind v.a. *Programmlogik, Theory of Change, Wirkungsketten* oder *Logische Modelle*. Gemeinsam ist ihnen ihre Aufgabe, die Funktionsweise eines Projekts schematisch und in vereinfachter Form abzubilden.

Im Folgenden beschreiben wir die Wirkungslogik in Form des sogenannten **Logischen Modells** (logic model). Das logische Modell ist eine der gängigsten Versionen der Wirkungslogik, die für die meisten Projekte



nutzbar ist. Für das Verständnis dieser Wirkungslogik ist es wichtig, die einzelnen Bestandteile zu kennen und zu wissen, wie diese zusammenhängen.

Inputs (Ressourcen)

Die Inputs umfassen alle Mittel und Kräfte, die notwendig sind, um das Projekt umsetzen zu können. Dazu gehören in erster Linie die hauptamtlichen und ehrenamtlichen Mitarbeitenden, deren Arbeitszeit, die Gelder, die Räumlichkeiten und die für die Projektumsetzung benötigte Ausstattung. Für eine realistische Projektplanung müssen hier **alle erforderlichen Ressourcen** aufgelistet werden. In unserem Projektbeispiel sind die Ressourcen die Projektleitung (20 Stunden pro Woche), die 50 ehrenamtlichen Pat*innen

Vgl. die Wirkungstreppe im Einführungskapitel → S.5

Outputs

und 4 Patengruppenbetreuer*innen (pro Person ca. 5 Stunden pro Woche), die finanziellen Mittel, der Raum im Gemeindezentrum, die Schulungsmaterialien sowie der Computer der Projektleitung. Da PAFF den Projekterfolg an die Kooperation mit den Schulen knüpft, sind auch die beiden Schulen Teil der notwendigen Ressourcen.

Outputs (Leistungen)

Die Outputs umfassen die Angebote und Produkte eines Projekts, also das, **was ein Projekt tut bzw. anbietet**, sowie die Nutzung der Leistungen durch die Zielgruppe. Dabei lassen sich drei Stufen von Outputs unterscheiden (Stufen 1 – 3 in der Wirkungslogik).

- **STUFE 1**

Die Outputs auf Stufe 1 sind die (zählbaren) **Angebote und Produkte** eines Projekts, die der Zielgruppe zur Verfügung gestellt werden. Im Projektbeispiel sind die Outputs auf Stufe 1 etwa die geleisteten Pat*innen- und Nachhilfestunden, die durchgeführten Bewerbungstrainings und die erstellten Ratgeber mit Tipps für Berufsanfänger*innen.

- **STUFE 2**

Nur weil eine Organisation ihre Angebote (Outputs auf Stufe 1) zur Verfügung stellt, bedeutet das keineswegs, dass diese automatisch von der Zielgruppe genutzt werden. Daher wird die **Nutzung der Angebote** und Produkte durch die Zielgruppe auf der Ebene der Outputs auf Stufe 2 erfasst. Im Projektbeispiel sind die Outputs auf Stufe 2 die Anzahl der Jugendlichen, die an den verschiedenen Angeboten (Pat*innenschaft, Nachhilfe und Bewerbungstraining) teilnehmen.
Die Outputs auf den Stufen 1 und 2 lassen sich mit den eingesetzten Inputs in direkten Zusammenhang bringen, wodurch Aussagen über die **effiziente Umsetzung** des Projekts möglich werden. So kann bei PAFF beispielsweise festgestellt werden, wie viel das Projekt pro teilnehmendem Jugendlichen kostet.

- **STUFE 3**

Die Outputs auf Stufe 3 umfassen die **Zufriedenheit** der Teilnehmenden mit den Angeboten und den Produkten. Im Projektbeispiel sind die Outputs auf Stufe 3 die Zufriedenheit der Jugendlichen mit der Betreuung durch die Pat*innen bzw. mit dem Nachhilfeangebot. Diese Outputs auf Stufe 3 übernehmen eine **Scharnierfunktion** zwischen bloßer Projektteilnahme und der Wirkung, die bei der Zielgruppe durch die Teilnahme erzielt wird. Denn erst wenn die Teilnehmenden mit dem Angebot zufrieden sind – d.h., wenn sie sich gut betreut und ernst genommen fühlen und wenn sie den Eindruck haben, dass das Angebot für sie nützlich ist –, werden sie sich in dem Maße öffnen, dass individuelle Entwicklungen angestoßen werden können. Allerdings bedeutet das Ausmaß an Zufriedenheit **nicht zwangsläufig**, dass das Projekt auch tatsächlich die avisierte Wirkung erzielen wird. Denn es ist gut möglich, dass die Teilnehmenden beim Bewerbungstraining von PAFF zwar zufrieden sind, weil sie etwa nette Gespräche mit anderen Teilnehmenden führen, das Essen gut ist und sie in der Zeit nicht in die Schule gehen müssen, sie aber vom Training selbst **keine nennenswerten Learnings erzielen**, die ihnen bei künftigen Bewerbungen helfen. Die Zufriedenheit der Teilnehmenden ist somit eine *notwendige*, aber keineswegs *hinreichende* Bedingung für das Erzielen von Wirkungen.

Von den Outputs (Leistungen) zu den Outcomes und Impacts (Wirkungen)

Der Schritt von den Outputs hin zu den Outcomes und Impacts ist **für den Projekterfolg elementar**. Deswegen kommt es darauf an, diesen Schritt in der erforderlichen Trennschärfe nachzuvollziehen.

Der Unterschied zwischen den erbrachten Leistungen und den erzielten Wirkungen lässt sich anhand des Praxisbeispiels PAFF gut verdeutlichen: Die Projektverantwortlichen von PAFF setzen ihr Projekt mit viel Engagement um. Sie initiieren und begleiten die Patenschaften, erstellen Infomaterialien und führen Nachhilfeangebote und Bewerbungstrainings durch. Die Jugendlichen aus den beiden Schulen nutzen diese Angebote.

Die Nutzung der Outputs – also der Nachhilfeangebote etc. – ist die **Voraussetzung** dafür, dass ein Projekt überhaupt Wirkung erzielen kann. Wirkungen selbst treten jedoch erst dann auf, wenn sich bei den Jugendlichen **positive Veränderungen ergeben**, die ihnen schließlich den Schritt in die Ausbildung ermöglichen. Wie schon im vorhergehenden Kapitel zu den Wirkungszielen dargestellt, lassen sich Wirkungen auf der Ebene der Zielgruppe (Outcomes) und Wirkungen auf gesellschaftlicher Ebene (Impacts) unterscheiden.

Wirkungen auf Ebene der Zielgruppe (Outcomes)

Outcomes sind die Wirkungen des Projekts auf Ebene der Zielgruppe(n). Sie verdeutlichen, auf welche **positiven Veränderungen** bei den am Projekt Teilnehmenden das Projekt abzielt. Die Outcomes untergliedern sich dabei in drei Stufen (Stufen 4 – 6 in der Wirkungslogik):

- **STUFE 4**

Die Wirkungen auf Stufe 4 der Wirkungslogik umfassen die **Veränderungen auf Ebene des Wissens, der Fertigkeiten und der Einstellungen**. So wissen die Jugendlichen nach dem Bewerbungstraining unter anderem, wie wichtig gute Bewerbungsunterlagen für eine erfolgreiche Bewerbung sind und welche Inhalte im Detail dazugehören.

- **STUFE 5**

Die Wirkungen auf Stufe 5 der Wirkungslogik bauen auf der vorherigen Outcome-Stufe auf und beschreiben die **Veränderungen auf Ebene des Verhaltens und des Handelns** der Teilnehmenden. So wissen die Jugendlichen nicht nur um die Relevanz und Bestandteile guter Bewerbungsunterlagen, sondern sie erstellen diese auch selbstständig.

- **STUFE 6**

Die Wirkungen auf Stufe 6 der Wirkungslogik bauen ihrerseits auf den Outcomes auf Stufe 5 auf. Das veränderte Verhalten bildet die Grundlage für die erwünschten **Veränderungen in Hinblick auf die Lebenslage der Teilnehmenden** aus der Zielgruppe. Dies umfasst z.B. die Verbesserung ihrer finanziellen und/oder sozialen Situation. So hat sich die Situation der Jugendlichen im Projektbeispiel insofern verbessert, als sie infolge der Maßnahme nicht mehr erwerbslos und auf externe Hilfe angewiesen sind, sondern eine Ausbildung absolvieren und ihr Leben selbst in die Hand nehmen können.

Outcomes

Warum sind die Unterteilung in verschiedene Outcomestufen und die Darstellung bereits erreichter Fortschritte so wichtig?

Damit Sie feststellen können, ob Sie a) noch auf dem richtigen Weg sind und b) welche Wirkung(en) Sie in welchem Grad erreicht haben, ist entscheidend, dass Sie Wirkungsziele für die verschiedenen Outcome-Stufen der Wirkungslogik formulieren. Erst dadurch schaffen Sie eine Grundlage, um die Fortschritte der Teilnehmenden wirklich nachvollziehen zu können. Wenn sich etwa die Projektverantwortlichen von PAFF als einziges Erfolgskriterium für ihr Projekt anschauen würden, ob und wie viele Jugendliche nach Ende der Betreuungsphase einen Ausbildungsplatz gefunden haben, dürften sie ihr Projekt als gescheitert ansehen, wenn ihnen dies nicht oder nicht bei allen Teilnehmenden gelingt. Vielleicht hat die Teilnahme bei PAFF aber bei vielen der Jugendlichen dafür gesorgt, dass diese schulische Defizite besser meistern, sich stärker mit ihren Bewerbungsunterlagen beschäftigen oder sicherer in Vorstellungsgespräche gehen, weil sie sich gut vorbereitet fühlen und mehr Selbstvertrauen gewonnen haben. All dies sind wichtige Voraus-

Auf Basis des Lösungsbaums wurden für diese Stufe der Wirkungen bereits ein Wirkungsziel oder mehrere Wirkungsziele identifiziert und formuliert (→ Kap. 2).

Wirkungen auf Ebene der Gesellschaft (Impacts)

- **STUFE 7**

Während sich bei den Outcomes die Wirkungen auf die Zielgruppe(n) des Projekts beziehen, beschreiben die Impacts die erwünschten Veränderungen auf gesamtgesellschaftlicher Ebene. Dies sind beispielsweise Veränderungen der **sozialen oder ökonomischen Situation der Gesellschaft**.

Da der Bezug auf die Gesamtgesellschaft in den meisten Fällen weder sinnvoll noch möglich ist, ist es ratsam, die Impacts auf einen Teil der Gesellschaft zu beschreiben, z.B. die Bevölkerung in einem Stadtteil.

setzungen für den erfolgreichen Schritt in eine Ausbildung. Und auch wenn ein*e Teilnehmer*in diesen letzten Schritt zunächst einmal nicht geschafft hat, so haben sich die Grundvoraussetzungen dafür, dass er/sie den Sprung in den Beruf schafft, deutlich verbessert.

Veränderungen passieren nicht von einem Tag auf den anderen, sondern eher im Sinne einzelner Prozessschritte. Genauso wie eine Seefahrerin nicht mit einer einzigen guten Brise allein den Zielhafen erreichen wird, sind Jugendliche nicht von einem Tag auf den anderen ausbildungsreif und finden eine Lehrstelle. Damit es so weit kommt, müssen zuvor eine Reihe an Veränderungen durchlaufen werden, und zwar schrittweise. Diese Abfolge von erzielten Fortschritten wird im Englischen als *distance travelled* bezeichnet, was wunderbar bildhaft ausdrückt, dass es sich bei den erzielten Fortschritten um Meilensteine *auf dem Weg zum eigentlichen Ziel* handelt. Implizit wird davon ausgegangen, dass Verhaltensänderungen einem bestimmten Muster folgen: Zunächst muss das Wissen vorhanden sein (Stufe 4), dann muss dieses Wissen genutzt werden (Stufe 5), und erst dann tritt die Veränderung in der Lebenssituation ein (Stufe 6).

Oft sind es jedoch die messbaren, harten Fakten auf Ebene der Wirkungen (*hard outcomes*), die zählen: Hat die Seefahrerin den Zielhafen erreicht? Hat der Jugendliche nach dem Projekt einen Job? Hat ein*e Obdachlose*r wieder eine Wohnung? Das sind die harten Fakten, die oft von Förder*innen gefordert und in Berichten abgefragt werden.
Das ist nicht grundfalsch, allerdings sollte der Fokus nicht ausschließlich auf solcherart Wirkungen liegen, denn die Schritte, die zur Erreichung dieser Ziele zurückgelegt werden müssen, sind mindestens genauso wichtig. Die Veränderungen im Wissen, in den Einstellungen und den Handlungen (*soft outcomes*) der teilnehmenden Personen sind die eigentlich ausschlaggebenden Faktoren, damit das Ziel – die Verbesserung der Lebenssituation, z.B. durch einen Ausbildungsplatz – überhaupt aus eigener Kraft erreicht werden kann.

Bringt man eine Seefahrerin einfach per Flugzeug in den Zielhafen, wird sie auf der nächsten Schiffsreise aufgeschmissen sein, weil ihr das notwendige Wissen fehlt.

Sollte also ein Jugendlicher einen Ausbildungsplatz auf dem Silbertablett serviert bekommen, wäre das Projektziel zwar offiziell erreicht, aber es bestünde die Gefahr, dass der Jugendliche bei einer neuerlichen Jobsuche scheitern wird, weil er nicht alle notwendigen Entwicklungsschritte durchlaufen hat. Aus diesem Grund ist es sinnvoll, besonderes Augenmerk auf diejenigen Fortschritte zu legen, die auf den verschiedenen Outcome-Stufen beschrieben werden.

Diese Herangehensweise beeinflusst übrigens auch die Art, wie das Projekt gesteuert wird und wie die Teilnehmenden eingebunden werden. Die hier vorgestellte Logik versteht die Teilnehmenden nicht als passive Leistungsempfänger*innen, sondern als Individuen, die aktiv den Veränderungsprozess mit planen, mit umsetzen und mit gestalten – immer mit Blick darauf, was noch bzw. als Nächstes zu tun ist, um das Ziel zu erreichen.

Die sichtbare Abbildung der einzelnen Fortschritte hat aber noch eine andere wichtige Funktion: Sie motiviert Projektmitarbeitende, Teilnehmende und auch Förder*innen, am Ball zu bleiben und den Prozess weiter zu unterstützen. Es ist für alle am Projekt Beteiligten extrem motivierend, Fortschritte zu sehen und diese Erfolge auch gemeinsam zu feiern!

Impacts

Auf Basis des Lösungsbaums wurden für die Stufe gesellschaftlicher Wirkungen bereits ein Wirkungsziel oder mehrere Wirkungsziele identifiziert und formuliert (→ Kap. 2). Aufs Projektbeispiel bezogen, soll der Impact der Maßnahme von PAFF darin bestehen, zur Verringerung der Jugendarbeitslosigkeit im Stadtteil beizutragen.

Bei Wirkungen auf Ebene der Impacts müssen die Menschen, die von den Wirkungen profitieren, nicht notwendigerweise in direkten Kontakt mit den Aktivitäten der Organisation gekommen sein. Sie können auch nur mittelbar an sozialen und ökonomischen Veränderungen teilhaben, wie z.B. an den positiven Folgen einer niedrigeren Arbeitslosenquote oder einer verbesserten Wohnqualität im Stadtteil.

Das bedeutet zugleich, dass der Einfluss eines Projekts auf Impact-Ebene geringer ist als

Tipp

Stakeholder mit einbeziehen!

Wie bei der Erarbeitung der Projektziele sollten Sie auch bei der Erstellung der Wirkungslogik die relevanten Stakeholder und Expert*innen einbeziehen.

auf Outcome-Ebene – gesellschaftliche Wirkungen lassen sich weniger stark beeinflussen als Wirkungen auf Ebene der Zielgruppen (was naheliegend ist, denn Wirkungen auf gesellschaftlicher Ebene sind nie monokausal, sondern immer multifaktoriell). Daher spricht man auch davon, dass das Projekt zu den Wirkungen auf Impact-Ebene *beitragen will*, während man auf Outcome-Ebene von den Wirkungen spricht, die durch das Projekt *erreicht werden sollen*. Auch treten Impacts meist erst nach längerer Zeit ein, sodass sich der **kausale Zusammenhang** zwischen dem Projekt und dem Impact in vielen Fällen nur mit erheblichem Aufwand nachweisen lässt (→ Kap. 6: Datenerhebung).

Die Verbindungen zwischen den einzelnen Bestandteilen der Wirkungslogik

Die Pfeile zwischen den einzelnen Elementen der Wirkungslogik repräsentieren die (kausalen) Zusammenhänge eines Projektlogik sowie die der diesem Projekt zugrunde liegenden Annahmen. Das mag sich zunächst abstrakt anhören, wird aber bei der Erarbeitung der Wirkungslogik verständlicher.

3.3 ERSTELLEN EINER WIRKUNGSLOGIK

Das Erstellen einer Wirkungslogik kann in zwei Richtungen erfolgen:

1. Von den Impacts (Wirkungen) zu den Inputs (Ressourcen), oder
2. von den Inputs (Ressourcen) zu den Impacts (Wirkungen).

Es macht Sinn, sich *beider* Vorgehensweisen zu bedienen. Die Planungsrichtung *von den Wirkungen (Impacts) zu den Ressourcen (Inputs)* eignet sich ganz hervorragend für die wirkungsorientierte Projektplanung. Der Vorteil dieser Vorgehensweise liegt darin, dass in der Planungsphase auf diejenigen Wirkungen fokussiert wird, die das Projekt erzielen möchte. Dagegen laufen Projekte, die einzig um die Ressourcen und Aktivitäten herum geplant werden, nicht nur Gefahr, die eigentlichen Wirkungen aus dem Blick zu verlieren, sondern auch, keine neuen Ideen zur Zielerreichung mehr zu entwickeln.

Die Planungsrichtung *von den Inputs zu den Impacts* hilft Ihnen dann im zweiten Schritt, Ihre Wirkungslogik einem Plausibilitäts-Check zu unterziehen.

Schritt 1: Wirkungsorientiert planen – Von den Impacts (Wirkungen) zu den Inputs (Ressourcen)

Beim Planungsprozess von den Impacts (Wirkungen) zu den Inputs (Ressourcen) wird die Wirkungslogik *von rechts nach links* erstellt. In den einzelnen Planungsschritten wird jeweils gefragt: „Was muss getan werden bzw. was muss passieren, um die jeweilige Wirkung bzw. Leistung zu erzielen"?

Den Ausgangspunkt für diese Planung bilden die Wirkungsziele auf gesellschaftlicher Ebene (Stufe 7) und die Wirkungsziele auf Ebene der Lebenslage der Zielgruppe (Stufe 6), die Sie auf Grundlage des Lösungsbaums identifiziert haben. Für die Schritte im Einzelnen heißt das:

Inputs
Ressourcen

„Das, was wir in das Projekt investieren“

- Mitarbeitende
- Ehrenamtliche
- Zeit
- Geld
- Materialien / Ausstattung
- Räumlichkeiten
- Projektpartner*innen

Outputs
Leistungen

„Das, was wir in unserem Projekt tun bzw. anbieten und wen wir damit erreichen“

1

Erbrachte Leistungen:
Angebote und Produkte, z.B.
- Workshops
- Dienstleistungen
- Produkte, z.B. Printmaterialien, Ratgeber
- Training
- Beratung

2

Nutzung der Leistungen durch die Zielgruppe(n)

3

Zufriedenheit der Teilnehmenden mit dem Angebot

Outcomes
Wirkungen auf Ebene der Zielgruppe

„Das, was wir bei unserer Zielgruppe mit unserem Projekt bewirken wollen“

4

Erreichte Personen verfügen über neues **Wissen** oder neue **Fertigkeiten**, haben ihre **Fähigkeiten** gefestigt oder verändert, sich eine **Meinung** gebildet etc.

5

Es gibt erwünschte **Veränderungen** im **Handeln** der erreichten Personen.

6

Die **Lebenslage** der erreichten Personen wurde in wünschenswerter Weise verändert (finanzielle Situation, soziale Sicherheit etc.).

Impacts
Wirkungen auf gesellschaftlicher Ebene

„Das, wozu wir auf gesellschaftlicher Ebene mit unserem Projekt beitragen wollen“

7

Es gibt erwünschte soziale, ökonomische ... **Veränderungen für die Gesamtgesellschaft bzw. die Bevölkerung einer bestimmten Region oder eines bestimmten Stadtteils.**

Der beste Weg, Ihre eigene Wirkungslogik aufzustellen:

Zäumen Sie das Pferd von hinten auf! – Starten Sie bei Punkt 7 dieser Tabelle und gehen rückwärts bis Punkt 1 vor.

„Was wir tun“ *„Was wir bewirken wollen“*

1. Was muss passieren, um die Situation auf gesellschaftlicher Ebene zu verbessern? – Es muss sich etwas an der Lebenslage der einzelnen Personen der Zielgruppe verändern!

Projektbeispiel: Was muss passieren, damit die Jugendarbeitslosigkeit im Stadtteil verringert wird? – Die Jugendlichen müssen u.a. einen Ausbildungsplatz finden.

2. Was muss passieren, damit sich an der Lebenslage der einzelnen Personen der Zielgruppe etwas verändert? – Es muss sich etwas am Verhalten / Handeln der einzelnen Personen der Zielgruppe ändern!

Projektbeispiel: Was muss passieren, damit die Jugendlichen einen Ausbildungsplatz bekommen? – Die Jugendlichen müssen unter anderem qualitativ hochwertige Bewerbungsunterlagen erstellen.

3. Was muss passieren, damit sich am Verhalten / Handeln der einzelnen Personen der Zielgruppe etwas verändert? – Es muss sich etwas am Wissen/an den Einstellungen

Kurz & kompakt: die IOOI-Logik leicht verständlich unter

→ *https://www.youtube.com/watch?v=YotWpRYvW40*

→ *https://www.wirkung-lernen.de/anhang/videos/*

Abbildung rechte Seite: Wirkungsziele entlang der Wirkungslogik für das Projektbeispiel PAFF

der einzelnen Personen der Zielgruppe ändern!

Projektbeispiel: Was muss passieren, damit die Jugendlichen qualitativ hochwertige Bewerbungsunterlagen erstellen? – Sie müssen wissen, wie man diese erstellt.

4. Was muss passieren, damit sich etwas am Wissen/an den Einstellungen der teilnehmenden Personen aus der Zielgruppe ändert? – Die teilnehmenden Personen müssen mit dem Angebot, das sie nutzen, zufrieden sein!

Projektbeispiel: Was muss passieren, damit die Jugendliche gelernt haben, wie man Bewerbungsunterlagen erstellt? – Sie müssen mit dem Bewerbungstraining zufrieden sein.

5. Was ist die Voraussetzung dafür, dass die Personen aus der Zielgruppe mit dem Angebot zufrieden sind? – Sie müssen das Angebot nutzen!

Projektbeispiel: Was ist die Voraussetzung dafür, dass die Jugendlichen mit dem Bewerbungstraining zufrieden sind? – Sie müssen am Bewerbungstraining teilnehmen.

6. Was ist die Voraussetzung dafür, dass das Angebot genutzt werden kann? – Das Angebot muss zur Verfügung stehen!

Projektbeispiel: Was ist die Voraussetzung dafür, dass die Jugendlichen am Bewerbungstraining teilnehmen können? – Das Training muss angeboten werden.

7. Was sind die Voraussetzungen dafür, dass das Angebot zur Verfügung steht? – Es müssen ausreichend Ressourcen vorhanden sein, um die Leistungen anbieten zu können!

Projektbeispiel: Was sind die Voraussetzungen dafür, dass das Training angeboten werden kann? – Es müssen die notwendigen finanziellen und personellen Ressourcen zur Verfügung stehen.

Schritt 2: Der Plausibilitäts-Check – Von den Inputs (Ressourcen) zu den Impacts (Wirkungen)

Beim Plausibilitäts-Check von den Inputs zu den Impacts wird die Wirkungslogik *von links nach rechts* auf die innere Plausibilität der (zwischen den einzelnen Schritten liegenden) **Wenn-dann-Zusammenhänge** überprüft:

1. *Wenn* die notwendigen Ressourcen/Inputs zur Verfügung stehen und investiert werden, *dann* lassen sich die geplanten Aktivitäten umsetzen und Angebote und Produkte erstellen (Stufe 1).

2. *Wenn* die Angebote und Produkte zur Verfügung stehen, *dann* können sie von der Zielgruppe genutzt werden (Stufe 2).

3. *Wenn* die Angebote und Produkte genutzt werden, *dann* ist damit die Voraussetzung geschaffen, dass die Teilnehmenden zufrieden sind (Stufe 3).

4. *Wenn* die Teilnehmenden mit dem Angebot zufrieden sind, *dann* ist die Voraussetzung geschaffen, dass sich dadurch die erwünschten Veränderungen im Wissen und bei den Einstellungen der Zielgruppe ergeben (Stufe 4).

Inputs
Ressourcen

„Das, was wir in das Projekt investieren“

- hauptamtliche Projektleitung (20h/Woche)
- 50 ehrenamtliche Pat*innen (je 5h/Woche)
- 4 Patengruppenbetreuer*innen (je 5h/Woche)
- 45.000 €/Jahr
- Raum im Gemeindezentrum
- Laptop
- 2 Schulen als Projektpartner*innen

Outputs
Leistungen

„Das, was wir in unserem Projekt tun bzw. anbieten und wen wir damit erreichen“

1

Erbrachte Leistungen:
- Pat*innenschulungen
- Pat*innensupervision
- Schulworkshops
- Treffen mit Pat*innen und Schüler*innen
- Nachhilfe für Schüler*innen
- Bewerbungstrainings für Schüler*innen
- Weiterbildung für Pat*innen
- Projektflyer
- Projektleitfaden
- Beratungen für Schüler*innen
- Ratgeber für Berufsanfänger*innen

2

Nutzung der Leistungen durch 50 Schüler*innen der beiden örtlichen Hauptschulen

3

Zufriedenheit der teilnehmenden Jugendlichen mit dem Angebot

Outcomes
Wirkungen auf Ebene der Zielgruppe

„Das, was wir bei unserer Zielgruppe mit dem Projekt bewirken wollen“

4

- Jugendliche haben infolge der Projektteilnahme soziale Kompetenzen erworben, die für einen erfolgreichen Berufseinstieg notwendig sind
- Jugendliche haben ihr Lernverhalten verbessert
- Jugendliche haben ihre Kenntnisse in den Kernschulfächern verbessert
- Jugendliche wissen, was sie werden wollen, und besitzen eine berufliche Perspektive
- Jugendliche wissen, wie man sich bewirbt

5

- Die Jugendlichen haben bis Ende des Schuljahres selbstständig qualitativ gute Bewerbungsunterlagen erarbeitet
- Jugendliche können ein Vorstellungsgespräch erfolgreich bewältigen
- Jugendliche haben während ihrer Teilnahme am Projekt ihre schulischen Leistungen verbessert

6

- Die Jugendlichen haben die Schule mit einem qualifizierten Abschluss verlassen
- Die Jugendlichen haben spätestens ein halbes Jahr nach ihrem Schulabschluss einen Ausbildungsplatz gefunden
- Jugendliche haben ihren sozioökonomischen Status verbessert

Impacts
Wirkungen auf gesellschaftlicher Ebene

„Das, wozu wir auf gesellschaftlicher Ebene mit unserem Projekt beitragen wollen“

7

PAFF trägt mit seiner Arbeit zur Verringerung der Jugendarbeitslosigkeit im Frankfurter Stadtteil bei

„Was PAFF tut“

„Was PAFF bewirken will“

Checkliste: Die Wirkungslogik im Qualitätscheck

	ja	nein	Bemerkung
Stehen der Organisation die notwendigen Ressourcen zur Verfügung bzw. ist absehbar, dass die notwendigen Ressourcen rechtzeitig zur Verfügung stehen werden, um die Aktivitäten umzusetzen, die zur erwünschten Wirkung führen?			
Sind alle Outputs (Leistungen), die für den Erfolg des Projekts notwendig sind, einbezogen?			
Sind die Outputs (Leistungen) und Wirkungen (Outcomes und Impacts) klar voneinander unterschieden?			
Sind auf Ebene der Outcomes die einzelnen Stufen der Veränderungen (Outcomes 4-6) ausdifferenziert?			
Sind die verschiedenen Bestandteile der Wirkungslogik durch logische Zusammenhänge verbunden?			
Sind die Wirkungsziele auf Outcome- und Impact-Ebene im Sinne einer positiven Veränderung formuliert?			
Wurden bei der Erstellung der Wirkungslogik die relevanten Stakeholder eingebunden?			

5. *Wenn* sich die erwünschten Veränderungen im Wissen und bei den Einstellungen der Zielgruppe einstellen, *dann* ergibt sich dadurch (die Möglichkeit für) neues/anderes Handeln bei der Zielgruppe (Stufe 5).

6. *Wenn* dieses Handeln umgesetzt wird, *dann* ermöglicht dies, dass sich die Lebenslage der Teilnehmer*innen ändert (Stufe 6).

7. *Wenn* sich die Lebenslage der am Projekt Teilnehmenden ändert, *dann* trägt dies dazu bei, dass sich Veränderungen auf gesellschaftlicher Ebene ergeben (Stufe 7).

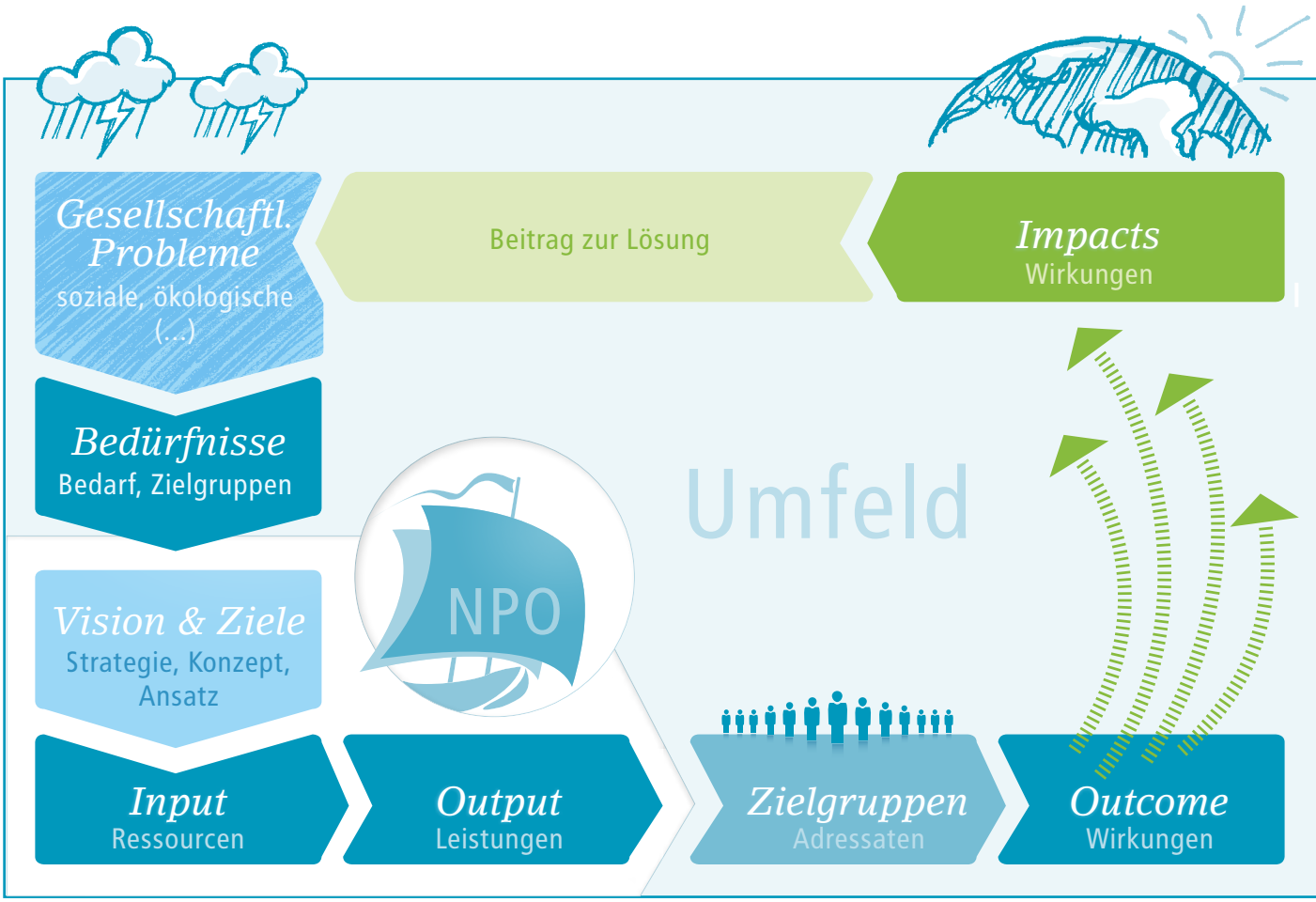
3.4 ZIELE UND WIRKUNGSLOGIK VERKNÜPFEN

Sie haben nun Wirkungsziele für die verschiedenen Stufen der Wirkungslogik erarbeitet. Sobald Sie diese im Sinne der **Formulierungskriterien von Wirkungszielen** konkretisiert haben (→ Kap. 2), entwickeln Sie im nächsten Schritt Indikatoren, die Ihnen erlauben, festzustellen, ob und inwieweit die Wirkungsziele erreicht werden (→ Kap. 5).

3.5 DER WIRKUNGSKREISLAUF

Wie die einzelnen Teile zusammenhängen, lässt sich gut am sogenannten **Wirkungskreislauf** verdeutlichen (Abbildung rechts):

- Aus den gesellschaftlichen Herausforderungen und den sich daraus ergebenden Bedarfen der Zielgruppen werden vor dem Hintergrund der Vision der Organisation Wirkungsziele und ein Handlungsansatz definiert.
- Um die Wirkungsziele erreichen zu können, müssen bestimmte Inputs (Ressourcen) zur Verfügung stehen.
- Aus diesen Ressourcen ergeben sich die Outputs (erbrachte Leistungen).
- Werden die angebotenen Leistungen von der Zielgruppe genutzt, ist die Grundlage



für das Erreichen von Wirkungen auf Ebene der Zielgruppe (Outcomes) gelegt.

- Wirkungen auf der Ebene der Zielgruppe können im nächsten Schritt zu Wirkungen auf gesellschaftlicher Ebene (Impact) beitragen.
- Aus der sich nun veränderten gesellschaftlichen Situation ergeben sich neue Bedarfe, die wiederum die Anpassung der Ziele, der benötigten Ressourcen und der angebotenen Leistungen des Projekts notwendig machen.

Planung und Anpassung sind somit Prozessschritte, die während des gesamten Projektverlaufs erfolgen. Kurz: **Der Kreislauf endet nie**; er beginnt immer wieder von vorn.

3.6 PLANUNG UND ANPASSUNG

Da in der Planungsphase die Basis für eine wirkungsvolle Projektarbeit gelegt wird, sollten Sie sich auch **ausreichend Zeit** für die Planung nehmen. Planen ist kein einmaliger Vorgang, sondern im Konzept der wirkungsorientierten Projektsteuerung eine wiederkehrende Konstante. Das bedeutet im Umkehrschluss aber auch, dass Sie nach hinreichender Planung irgendwann starten sollten, weil Sie darauf vertrauen können, dass die im weiteren Projektverlauf gesammelten **Learnings in die weitere Projektplanung einfließen**.

Unter dem Strich gilt es, die **richtige Balance zu finden** zwischen Planen, Tun, Reflektieren und Anpassen. Die lernorientierte Wirkungsanalyse unterstützt Sie dabei, alle relevanten Informationen zu bekommen, die Sie für die wirkungsorientierte Steuerung Ihres Projekts benötigen.

Wie Sie eine lernorientierte Wirkungsanalyse umsetzen und in Ihren Alltag integrieren, erfahren Sie nun in → Teil 2 dieses Kursbuchs.

Kurz & kompakt: Wirkungslogik verständlich erklärt

→ *https://www.youtube.com/watch?v=zmTccE-iuSk*

→ *https://www.wirkung-lernen.de/anhang/videos/*

TEIL 2: WIRKUNG ANALYSIEREN

„Nicht alles, was zählt, kann gezählt werden, und nicht alles, was gezählt werden kann, zählt.“

Albert Einstein

Das erwartet Sie:

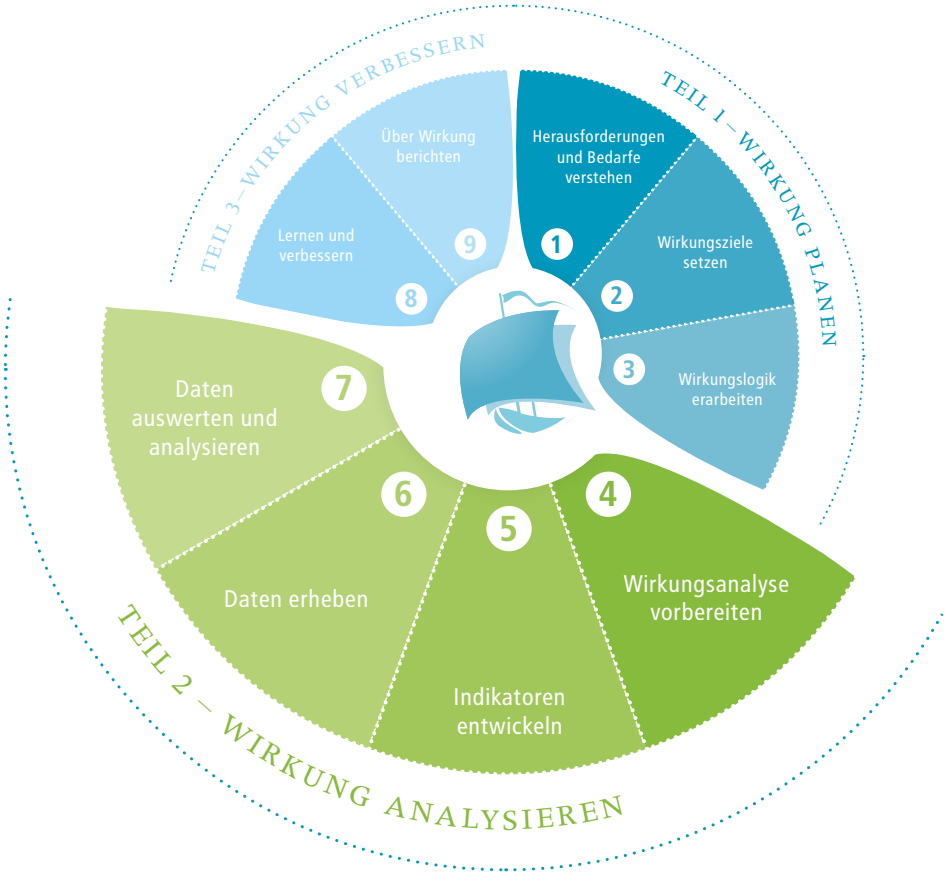
In Kapitel 4 erfahren Sie, wie Sie die logistischen Grundlagen für die Wirkungsanalyse legen und wie Sie die Fragen für die Wirkungsanalyse entwickeln.

In Kapitel 5 erfahren Sie, wie sich Indikatoren entwickeln lassen, die Ihnen als Grundlage für die Datenerhebung dienen.

In Kapitel 6 lernen Sie verschiedene Methoden der Datenerhebung kennen.

In Kapitel 7 zeigen wir, wie Sie die erhobenen Daten auswerten und analysieren können, um Schlussfolgerungen und Handlungsempfehlungen abzuleiten.

© PHINEO gAG, www.phineo.

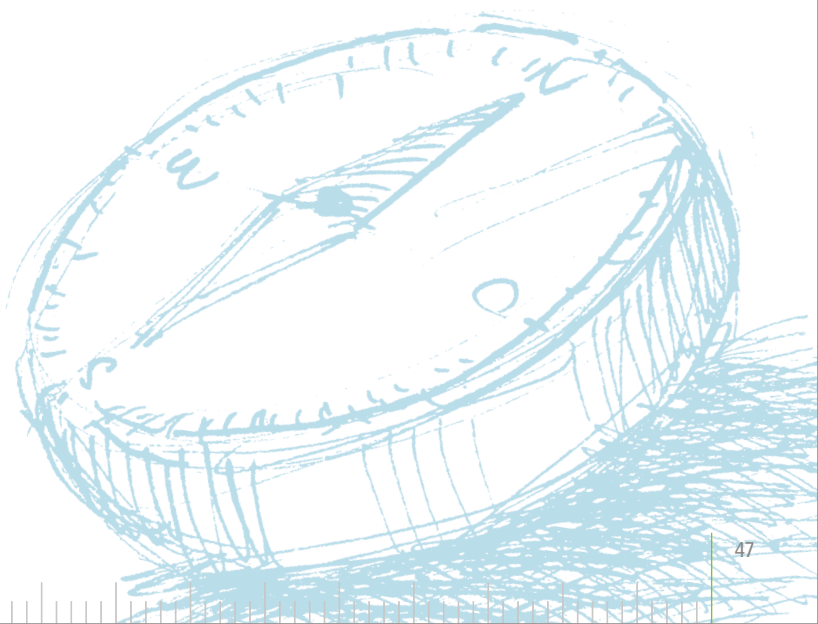


Nachdem Sie entschieden haben, wohin Ihre Seereise gehen soll, und Sie Ihre Reiseroute festgelegt haben, machen Sie sich nun endlich auf den Weg. Allerdings verlaufen die wenigsten Reisen nach Plan, und deshalb müssen Sie unterwegs regelmäßig überprüfen, ob Sie auf dem *richtigen* Kurs sind, ob Sie Ihre Ziele noch erreichen können und ob es Ihren Passagieren gut geht. Auf Basis dieser Informationen können Sie dann abwägen, ob Sie die eingeschlagene Route beibehalten oder den Kurs anpassen möchten.

Wie bei einer Seereise sind Sie in der Projektarbeit gefordert, den **Ausgangsplan regelmäßig mit der aktuellen Lage abzugleichen**: Was war geplant, und was haben wir getan? Was haben wir damit erreicht? Funktioniert das Projekt wie angenommen? Warum oder warum nicht?

In Teil 2 des Kursbuchs zeigen wir, wie Sie mittels der Wirkungsanalyse alle dafür notwendigen Informationen erheben können.

Im Idealfall wird die Wirkungsanalyse schon im Planungsprozess mitgedacht. Aber auch wenn Ihr Projekt schon einige Zeit läuft, ist es jederzeit möglich und sinnvoll, Monitoring und Evaluation einzuführen.



Die zentrale Rolle des Monitorings in der wirkungsorientierten Projektsteuerung

Die Diskussion um Wirkungsanalysen wird bestimmt durch das Thema Evaluation. Obschon Evaluationen bei Wirkungsanalysen eine wichtige Funktion einnehmen, sollte das Monitoring nicht aus den Augen verloren werden.

Monitoring ist *das* **Frühwarnsystem**, das feststellt, wenn es im Projekt zu unerwarteten Entwicklungen kommt. Ein gutes Monitoring ist unabdingbar, wenn Sie auf Probleme reagieren möchten, bevor das ganze Projekt in Gefahr gerät. Gleichzeitig trägt Monitoring auch dazu bei, festzustellen, wenn sich **Erfolge** einstellen. Das bedeutet, dass auch Projekte, die sich keine aufwendigen Evaluationen leisten können, im Rahmen eines systematischen Monitorings Aussagen über ihre Resultate treffen können.

Wirkungsorientiertes Monitoring leistet einen zentralen Beitrag zum Lernen, dient der Steuerung des Projekts und legt gleichzeitig die Grundlage für Evaluationen. Denn Evaluator*innen sind häufig mit dem Problem konfrontiert, dass es keine oder keine qualitativ ausreichenden Monitoringdaten gibt, die sie als Grundlage für die Evaluation nutzen können. Dies beeinträchtigt damit die Qualität und Aussagekraft der Evaluation negativ, und der Aufwand für die Evaluation steigt.

4. DIE WIRKUNGS-ANALYSE VORBEREITEN

In diesem Kapitel erfahren Sie, …

- **was die Begriffe Wirkungsanalyse, Monitoring und Evaluation bedeuten.**
- **wann Sie Monitoring und Evaluation durchführen sollten.**
- **wer Monitoring und Evaluation durchführen sollte und welche Stakeholder Sie in die Wirkungsanalyse einbinden sollten.**
- **wie viel Monitoring und Evaluation kostet, und woher dafür das Geld kommt.**
- **wie Sie die Fragen für die Wirkungsanalyse entwickeln.**

Um beurteilen zu können, ob Sie sich noch auf dem richtigen Kurs befinden, benötigen Sie entsprechende Informationen zu ihrem aktuellen Standort. Um an diese Informationen zu gelangen, müssen Sie zunächst die **Voraussetzungen für deren Erhebung** schaffen: Wer sitzt im Ausguck und beobachtet kontinuierlich die Reiseroute? Hat diese Person genügend Wissen und Erfahrung für diese Aufgabe? Wann und wie oft sollten die Passagiere befragt werden, um festzustellen, ob ihnen die Reise gefällt und inwiefern sie von der Reise profitieren? Braucht es dafür vielleicht eine externe Fachkraft, die extra an Bord geholt werden muss? Welcher Aufwand ist damit verbunden, und woher kommen die notwendigen Ressourcen?

Vor allem aber müssen Sie festlegen, welche Informationen Sie eigentlich erheben wollen bzw. welche Informationen aus dem Meer an Daten **für Sie relevant** sind.

Wie bei einer Seereise müssen Sie auch bei der wirkungsorientierten Projektsteuerung die Grundlagen für die Wirkungsanalyse lange vor der Datenerhebung schaffen. Aber bevor wir auf die logistischen Fragen der Wirkungsanalyse eingehen, rasch noch eine Begriffsklärung.

4.1 WIRKUNGSANALYSE, MONITORING & EVALUATION

Was meint Wirkungsanalyse?

Der Begriff Wirkungsanalyse kann in einem *engeren* und in einem *weiteren Sinn* verwendet werden.

Wirkungsanalyse im **engeren Sinne** heißt, dass ausschließlich die Wirkungen eines Projekts betrachtet werden – also Outcomes und Impacts. Bei dieser ergebnisorientierten Betrachtung bleibt allerdings völlig unklar, wodurch diese Wirkungen erzielt wurden und welche Maßnahmen dazu maßgeblich beitrugen (und welche nicht). Insofern möchten wir Sie für eine Wirkungsanalyse in einem **weiter gefassten Sinn** begeistern, die neben den Wirkungen (Outcomes und Impacts) auch die erbrachten Leistungen (Outputs) und deren Qualität hinterfragt sowie die grundlegenden Wirkungsannahmen betrachtet, auf denen das Projekt fußt.

Oft wird auch der Begriff *Wirkungsmessung* genutzt. Der Begriff suggeriert, dass sich Wirkungen exakt messen lassen oder stets quantifizierbar sind. Das Gegenteil ist der Fall. Wirkungen, insbesondere in der sozialen Arbeit, sind in der Realität **komplex und**

	Monitoring	Evaluation
Was wollen Sie wissen?	*Was* passiert?	*Wie gut* und *warum* passiert etwas, und *welche* Änderungen kommen dadurch zustande?
Warum?	Fortschritte überprüfen, Informationen für Entscheidungsfindungen und Anpassungen zur Verfügung stellen, Grundlage für weitere Analysen schaffen, z.B. Evaluationen	Fortschritte und Resultate beschreiben und bewerten, Schlussfolgerungen und Empfehlungen ableiten
Wann?	durchgehend während des Projekts	zu einem bestimmten Zeitpunkt während des Projekts, zum Projektende oder einige Zeit nach Projektabschluss
Wer?	intern, Projektmitarbeitende	intern oder extern
Wo in der Wirkungslogik genutzt?	Schwerpunkt auf Inputs, Aktivitäten, Outputs und leicht zu messenden Wirkungen (Outcomes)	Schwerpunkt auf Wirkungen (Outcomes und Impacts)

Abb.: Monitoring und Evaluation im Vergleich
Quelle: International Federation of Red Cross and Red Crescent Societies (2011: 20).

keineswegs berechenbar, schon gar nicht aufs Komma. Daher ist der Begriff Wirkungsanalyse der in diesem Kontext passendere.

Ähnlich, aber doch verschieden: Monitoring und Evaluation

Monitoring und Evaluation sind unterschiedliche Arten der Erfassung und Auswertung von Daten im Zuge der Wirkungsanalyse. Beide werden – verkürzt als M&E – oft in einem Atemzug genannt, und beide erfüllen wichtige Aufgaben im Rahmen der wirkungsorientierten Projektsteuerung.

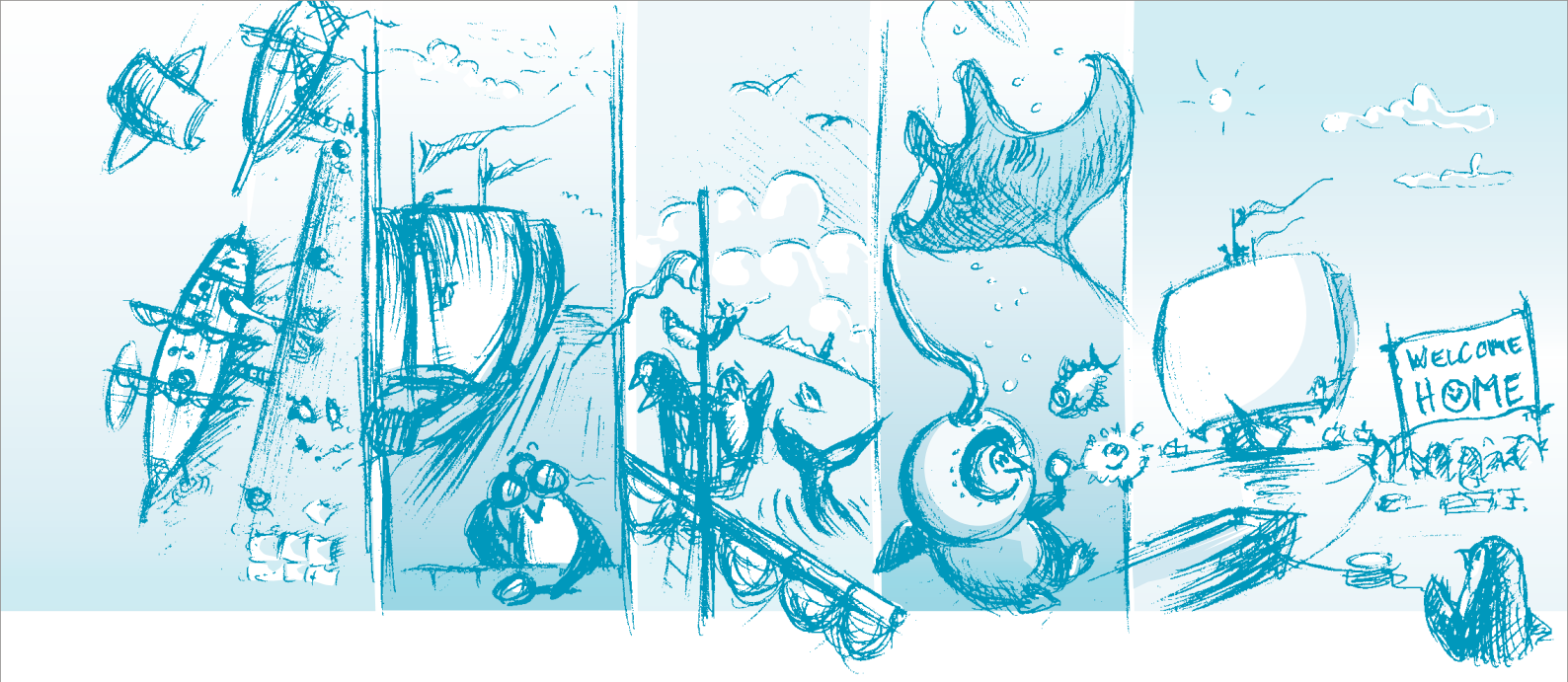
Monitoring ist die regelmäßige Erhebung von Informationen mit dem Ziel, sowohl die Projektfortschritte als auch das Einhalten von Qualitätsstandards zu überprüfen.

Bezogen auf die Schiffsreise entspricht das kontinuierliche Beobachten der Reiseroute aus dem Ausguck des Schiffes oder die Erfassung der zurückgelegten Seemeilen dem Monitoring.

Das Monitoring eignet sich v.a. dafür, Inputs (Ressourcen) und Outputs (Leistungen) sowie leicht erhebbare Wirkungen zu erfassen. Schwerer zu erfassende Daten werden dagegen meist mittels **Evaluationen** erhoben. Verraten die im Monitoring gewonnenen Daten, dass ein Projekt nicht wie geplant läuft, lässt sich mittels einer Evaluation feststellen, warum das so ist.

Eine Evaluation betrachtet und bewertet Prozesse, Ergebnisse und Wirkungen. Sie kann zu verschiedenen Zeitpunkten durchgeführt werden.

Bei der Schiffsreise wäre eine Evaluation denkbar, wenn Sie nach der Zielankunft feststellen wollen, ob und inwieweit die Passagiere von der Reise profitiert haben.



Tipp

Abschlussevaluation oder Zwischenevaluation?

Insbesondere bei befristeten Projekten finden Evaluationen oft erst zum Projektende hin statt. Natürlich ist so eine Abschlussbilanz sinnvoll, gerade auch mit Blick auf die Förder*innen.

Doch im Sinne der Wirkungsanalyse besitzt eine nachgelagerte Evaluation zum Projektende oft wenig Sinn, weil die Erkenntnisse kaum mehr nutzbar sind.

Versuchen Sie daher, die Evaluation zu einem Zeitpunkt vorzunehmen, an dem Sie die Ergebnisse noch für die wirkungsorientierte Projektsteuerung nutzen können, etwa in Form einer Zwischenevaluation.

Sprechen Sie mit Ihren Förder*innen und überlegen Sie gemeinsam, wann für das Projekt ein sinnvoller Evaluationszeitpunkt ist.

4.2 LOGISTISCHE FRAGEN ZUR WIRKUNGSANALYSE

Wann sollte M&E durchgeführt werden?

Bevor Sie sich ans Datensammeln machen, müssen Sie sich über zwei Aspekte klar werden:

- **Wann ist der richtige Zeitpunkt**, an dem Sie die Daten erheben? – Sammeln Sie fortlaufend? Oder einmalig nach jedem Meilenstein, nach Abschluss einer Maßnahme o.Ä.? – Diese Fragen müssen Sie individuell beantworten. Der richtige Zeitpunkt hängt natürlich auch davon ab, ab wann sich Daten überhaupt erheben lassen, also ab welchem Zeitpunkt überhaupt belastbare Informationen vorliegen.

- Nicht minder wichtig ist Ihr Erkenntnisinteresse: **Was genau wollen Sie eigentlich herausfinden**, und welche Daten helfen Ihnen ganz konkret (und welche helfen Ihnen nicht)?

Auf der Ebene der Prozesse und Outputs (Leistungen) kommt es darauf an, dass Sie zeitnah herausfinden, ob Geld und Zeit noch im Plan liegen. Deswegen sollten Sie solche Daten regelmäßig erheben – je nach Spielart wöchentlich, monatlich, vierteljährlich. Denn nur so können Sie bei Abweichungen gegensteuern.

Auf der Ebene der Wirkungen (Outcomes und Impacts) geht es meist um mittel- und langfristige Resultate. Diese lassen sich im Allgemeinen schwerer feststellen als z. B. Output-Informationen. Allerdings gibt es auch auf dieser Ebene Informationen, die Sie vergleichsweise leicht und regelmäßig erheben können, wie etwa die Veränderung von Schulnoten.

Egal, welche Daten Sie ermitteln – die Wirkungsanalyse ist ein **kontinuierlicher Prozess**. Das heißt, es genügt nicht, Daten erst zum Projektende hin zu erheben. Sie können dann nämlich weder aus diesen Daten lernen noch adäquat reagieren.

Die Evaluation zu Beginn des Projekts dient der Bedarfs- und Umfeldanalyse. Sie können so die Bedarfe der Zielgruppe erfragen, diese mit den Projektzielen abgleichen und prüfen, ob die geplante Vorgehensweise tatsächlich die richtige ist.

Durch kontinuierliches Monitoring und Zwischenevaluationen lässt sich feststellen, ob das Projekt auf dem richtigen Weg ist.

Projektbeispiel PAFF: PAFF erhebt systematisch Daten. Vor allem werden die erbrachten Leistungen dokumentiert, wie etwa die Anzahl der Nachhilfestunden.

Auf Ebene der Wirkungen werden die Veränderungen bei den Schulnoten festgehalten.

Um festzustellen, wie sich die Projektteilnahme auf das Sozialverhalten der Jugendlichen auswirkt, wird nach zweieinhalb Jahren evaluiert. Die Resultate helfen, das laufende Projekt weiterzuentwickeln und das Folgeprojekt von vornherein optimal aufzusetzen.

Welche Maßnahmen der Datenerhebung PAFF im Einzelnen durchführt, steht in → Kap. 6.

Auf der Grundlage dieser Erkenntnisse können Sie dann Anpassungen vornehmen.

(Ab-)Schlussevaluationen werden, wie es der Name schon sagt, am Ende eines Projekts durchgeführt. Hierbei wird oft, aber nicht immer, das gesamte Projekt bewertet. Natürlich gibt es Projekte, die kein (geplantes) Ende haben. Hier gibt es auch keine Abschlussevaluation, gleichwohl aber sollten Zeitpunkte identifiziert werden, an denen eine umfassende Auswertung stattfindet, etwa wenn ein neues Projektmodul entwickelt oder das Projekt skaliert werden soll.

Eine Ex-Post-Evaluation findet einige Zeit nach Abschluss des Projekts statt. Sie hat zum Ziel, herauszufinden, welche Wirkungen ein Projekt auch über sein Ende hinaus entfaltet. Ein Beispiel für eine Ex-Post-Evaluation wäre eine Verbleibstudie, die ermittelt, was aus den Projektteilnehmenden wurde.

Unabhängig vom Zeitpunkt sollten Sie über eine Evaluation nachdenken, wenn die Monitoringdaten auf signifikante Abweichungen gegenüber Ihrer Planung hinweisen.

Wer soll die Wirkungsanalyse durchführen?

Während das Monitoring im Rahmen des internen Projektmanagements verankert ist, können Evaluationen intern erfolgen oder mit externer Hilfe durchgeführt werden.

Wenn Evaluation eher als unliebsamer Zeiträuber angesehen wird, ist man schnell versucht, diese Aufgabe abgeben zu wollen.

	Vorteile	Nachteile
Interne Evaluation	• Projektverständnis • Zugang zu den Informationen • kaum Einarbeitungszeit • kostensparend	• fehlende Distanz und Neutralität • Rollenkonflikte • mangelnde Kompetenzen
Externe Evaluation	• Expertenwissen • Methodenwissen • Neutralität • Akzeptanz durch Stakeholder	• inhaltliche Distanz • Kosten • ggf. aufwendige Absprachen

Vor- und Nachteile interner und externer Evaluation

Wo finden Sie externe Evaluator*innen?

- An Hochschulen in den jeweiligen Fachbereichen
- Bei auf Evaluationen spezialisierten Unternehmen oder Freiberufler*innen
- Durch Empfehlungen anderer Organisationen aus dem Themenfeld
- Auf Fachtagungen
- Auf Empfehlung von Förder*innen, z.B. Förderstiftungen, die ihre Projekte regelmäßig evaluieren lassen

Projektbeispiel PAFF:

Im Rahmen des Monitorings ist es bei PAFF die Aufgabe der Patengruppenbetreuer*innen, die Daten von den Pat*innen, Jugendlichen und Lehrer*innen zusammenzutragen. Die Daten werden dann von der hauptamtlichen Projektleitung aufbereitet und ausgewertet.
Für die Evaluation wurde eine Wissenschaftlerin vom Pädagogik-Lehrstuhl der städtischen Universität gewonnen.

Die Rolle der Stakeholder bei der Wirkungsanalyse klären

- Welche Rolle spielen die Stakeholder bei der Durchführung der Wirkungsanalyse?
- Welche Informationen aus der Wirkungsanalyse sind für die Stakeholder relevant?
- Können sie unterstützen, beeinflussen, bremsen, verhindern? Haben sie besondere Hoffnungen, Interessen oder Befürchtungen hinsichtlich der Datenerhebung oder bestimmter Fragestellungen darin?
- Falls ja, ergeben sich daraus Konsequenzen für die geplante Erhebung? Müssen etwa andere Fragen oder Beteiligungsformen gewählt werden?

Ob Sie es selbst übernehmen oder jemand Außenstehendes die Daten auswertet, hängt davon ab,

- ob Sie projektintern die erforderlichen Kompetenzen besitzen,
- wie komplex der zu ermittelnde Sachverhalt ist und
- welches Budget Ihnen zur Verfügung steht.

Für eine **interne Evaluation** spricht, dass sie im Vergleich zu einer externen Evaluation günstiger ist. Zudem geht es bei der Wirkungsanalyse vor allem darum, **aus den Erkenntnissen zu lernen**, und das können Sie nur bis zu einem gewissen Grad nach außen abgeben.

Ein weiterer Pluspunkt besteht darin, dass die Mitarbeitenden schneller an relevante Informationen gelangen und mehr Sachkunde über das zu beurteilende Projekt besitzen – was allerdings problematisch werden kann, wenn diese Sachkunde in **Betriebsblindheit** ausartet oder persönliche Beziehungen zu einer Befangenheit führen. All das setzt natürlich voraus, dass Sie projektintern über die nötigen Kompetenzen verfügen, um eine qualifizierte Evaluation vornehmen zu können.

Eine Evaluation durch eine **externe Fachkraft** hat den Vorteil, dass sie in den meisten Fällen fachlich und methodisch sauberer ist, strukturierter umgesetzt wird (und eben weniger *nebenbei*) und einen objektiven, überparteilichen Blick einbringt.

Diese Unabhängigkeit kann zum Nachteil werden, wenn die externe Fachkraft deswegen Schwierigkeiten hat, an die für die Erhebung relevanten Informationen zu kommen. Für den Erfolg der Evaluation ist es daher extrem wichtig, dass eine gute Zusammenarbeit zwischen dem/der Evaluator*in und allen Stakeholdern herrscht.

Erforderliche Qualifikationen

- Erfahrung mit Evaluationen im Themengebiet
- gutes Methodenwissen und hohes Qualitätsbewusstsein
- Kommunikationsfähigkeit & Integrität
- Sensibilität im Umgang mit der Zielgruppe, z.B. bei Genderfragen
- eine hohes Maß an Objektivität (es muss deutlich werden, an welchen Stellen der/die Evaluator*in seine persönliche Meinung einbringt)

Eine Lösung für dieses Dilemma könnte in einer **Mischform aus interner und externer Evaluation** bestehen. Projektmitarbeitende arbeiten Hand in Hand mit der externen Fachkraft, die Expertise und den Blick von außen mitbringt. Die Mitarbeitenden bauen so allmählich Kompetenzen auf, und die externe Fachkraft gewährleistet den neutralen Blick. So kommen die Vorteile aus beiden Ansätzen zusammen – vorausgesetzt, **Rollen und Zuständigkeiten sind klar geregelt**.

Unabhängig davon, ob es auf eine interne oder eine externe Evaluation hinausläuft, sollte innerhalb des Projektteams klar geregelt sein, wer für die Wirkungsanalyse bzw. deren Koordination verantwortlich ist. Selbstverständlich müssen für diese koordinierenden Aufgaben **ausreichend Ressourcen** bereitstehen.

Wer muss in den Prozess der Wirkungsanalyse einbezogen werden?

Grundsätzlich gilt: Wirkungsorientierte Projektsteuerung ist zum Scheitern verurteilt, wenn sie nicht von der Organisations- bzw. **Projektleitung mitgetragen** und großzügig gefördert wird.

Neben Ressourcen braucht es festgelegte **Prozesse und Verantwortlichkeiten**. Idealerweise laufen die Fäden an einem Ort bzw. bei einer Person zusammen. Das sollte allerdings nicht dazu führen, dass sich alle anderen nicht mehr um die Wirkungsanalyse kümmern. Sinn und Zweck einer Evaluation ist, **gemeinsam** aus den Ergebnissen zu lernen – deshalb sollten auch alle Mitarbeitenden einbezogen sein! Nicht fortwährend, aber eben doch regelmäßig, denn der primäre Zweck der Wirkungsanalyse ist es, gemeinsam aus den Ergebnissen zu lernen!

Wer sollte außer den Mitarbeitenden noch in den Prozess der Wirkungsanalyse mit einbezogen werden?

Im Zuge der Projektplanung haben Sie bereits die Stakeholder Ihres Projekts identifiziert (→ Kap. 1). Die Perspektive der Stakeholder ist nicht nur bei der Planung und Umsetzung des Projekts relevant, sondern auch bei der Wirkungsanalyse. Indem Sie Ihre Stakeholder einbeziehen, stellen Sie die Ergebnisqualität sicher, legitimieren das Vorgehen und beugen etwaigen Widerständen vor.

Und was kostet das Ganze?

Erfahrungsgemäß kostet eine angemessene Wirkungsanalyse zwischen **drei bis zehn Prozent des Projektbudgets**.

Größter Posten sind die Personalkosten; hinzu kommen Druckkosten für den Evaluationsbericht, Kosten für die Kommunikation der Ergebnisse und eventuell Reisekosten.

Drei bis zehn Prozent sind ein sehr theoretischer Wert – denn in der Realität sind meistens überhaupt keine Mittel eingeplant (was häufig daran liegt, dass viele Förder*innen noch zu wenig Interesse an Wirkungszusammenhängen haben).

Ohne Budget wird es natürlich schwer, überhaupt irgendetwas zu erheben; aber wenn es Ihnen gelingt, ein paar Mittel loszueisen, wäre das immerhin ein Anfang. Es gibt durchaus **günstige Methoden** der Datenerhebung und -auswertung, auf diese kommen wir in → Kap. 6 zu sprechen.

Bei einem **schmalen Budget** ist es sinnvoll, lieber einen kleinen, dafür aber relevanten Teil des Projekts zu evaluieren, als gänzlich darauf zu verzichten.

Idealerweise tauschen Sie sich hierzu frühzeitig mit Ihren Förder*innen aus! Zeigen Sie auf, **welche Kosten anfallen**, und überlegen Sie gemeinsam, ob und wie sich diese stemmen lassen oder welche **Alternativen** es gibt. Dabei geht es nicht nur darum, das Monitoring grundsätzlich in die Aufwandsplanung einzupreisen, sondern auch die erforderlichen Mittel für die Auswertung und Diskussion der Daten, denn all das erfordert Aufwände, die meistens unterschätzt werden. Gut, wenn Ihre Förder*innen und Sie hierüber von Anfang an im Gespräch sind!

Folgende Fragen können Ihnen helfen, die Kosten überschaubar zu halten

- Sind die Informationen wirklich hilfreich?
- Liegen die Daten vielleicht schon andernorts vor?
- Ist die Stichprobengröße angemessen?
- Gibt es kostengünstigere Erhebungsinstrumente?
- Welche Aufgaben müssen mit externer Hilfe durchgeführt werden, und welche lassen sich intern verteilen?

Erwartungen zügeln

Mit einer Wirkungsanalyse sind häufig (zu) hohe Erwartungen verbunden:

Zum einen wollen die Projektbeteiligten wissen, ob das Projekt die erwünschten Wirkungen zeigt.

Zum anderen wünschen auch die, die das Geld geben, Wirkungsnachweise.

Die Erwartungen sollten sich im Wesentlichen daraus speisen, welche Ressourcen Ihnen zur Verfügung stehen und welche Datenerhebungsmethoden Sie anwenden.

Steht Ihnen nur wenig Geld zur Verfügung, müssen Sie auf preisgünstige, aber wenig aussagekräftige Erhebungsmethoden zurückgreifen, deren Resultate überschaubar sein werden.

Entsprechend zurückhaltend sollte sich das Erwartungsmanagement gestalten – Ihr eigenes ebenso wie das der Förder*innen.

4.3 WELCHE FRAGEN SOLL DIE WIRKUNGSANALYSE BEANTWORTEN?

Nach dem logistischen Teil geht es nun um die Inhalte. Die zentrale Frage, die Sie beantworten müssen, lautet: **Was genau wollen Sie mithilfe der Wirkungsanalyse eigentlich herausfinden?**

Die Antwort auf diese Frage ist insofern wichtig, weil sie allein bestimmt, welcher Aufwand nötig ist. Je konkreter Sie wissen, welche Arten von Informationen Sie benötigen, desto genauer können Sie planen (und umso weniger groß erscheint die Aufgabe).

Welche Erkenntnisinteressen verfolgen Sie mit der Wirkungsanalyse?

Die Wirkungsanalyse soll feststellen, …

- auf welche **Herausforderungen und Bedarfe** das Projekt reagiert (→ Kap. 1).
- welche **Leistungen** (Outputs) das Projekt erbracht hat, und Aussagen über die Projektumsetzung treffen. Die gegebenenfalls quantitative Erhebung der Leistungen bzw. Outputs beantwortet die Frage: Was haben wir getan? Obschon sich diese Frage in den meisten Fällen leicht beantworten lässt, möchten Sie im Rahmen der Wirkungsanalyse aber vielleicht auch wissen, *wie gut* Sie etwas getan haben und ob die Aktivitäten in der geplanten Qualität und innerhalb des Budgetrahmens stattfanden.
- ob und in welchem Maß das Projekt seine **Wirkungsziele** auf den verschiedenen Stufen der Wirkungslogik erreicht hat.
- ob die **Wirkungslogik** funktioniert. Hier werden die (logischen) Grundannahmen, die hinter dem Projektkonzept stehen, mit den Erfahrungen aus der Praxis abgeglichen und hinterfragt.

Im Rahmen der **Wirkungsanalyse** sollten Sie dabei alle Aspekte im Blick haben. Je nach Interessenschwerpunkt wird sich dabei natürlich der jeweilige Fokus verschieben. Angesichts der schieren Menge möglicher Fragen müssen Sie eine sinnvolle Auswahl treffen. Idealerweise deckt der Fragenkatalog unterschiedliche Aspekte ab:

- Welche Daten brauchen Sie für **Reportings** und Berichterstattung?
- Welche Informationen benötigen Sie, um **Prozesse beurteilen** zu können?
- Welche, um zu lernen und **Verbesserungen** ableiten zu können?

Fragen, die sich Ihnen zum Projektstart stellen, werden andere sein als mittendrin oder gar am Ende. Es kommt also darauf an, die Leitfragen der Wirkungsanalyse regelmäßig zu überprüfen.

Wenn Sie die Fragen vor dem Hintergrund der Wirkungslogik Ihres Projekts formulieren, hilft das, die Wirkungsanalyse zu strukturieren und zu priorisieren.

Abb.: Überblick Fragestellungen für die Wirkungsanalyse entlang der Wirkungslogik

Inputs
Ressourcen

Was investieren wir in unser Projekt?

- Wie viele Ressourcen sind in das Projekt eingeflossen?
- Reichen die vorhandenen Ressourcen aus, um das Projekt erfolgreich durchzuführen?

Outputs
Leistungen

Welche Leistungen bieten wir in unserem Projekt an und wen erreichen wir damit?

1

Anzahl der Leistungen (Produkte, Seminare etc.)?
Wie passen die einzelnen Projektbausteine zusammen?

2

Werden die Zielgruppen erreicht?
Anzahl der Teilnehmenden?

3

Sind die Teilnehmenden mit dem Projekt zufrieden?

Fragen zur Effizienz: In welchem Verhältnis stehen Inputs (Ressourcen) und Outputs (Leistungen)? Haben die Dinge so viel gekostet wie geplant?

Frage zur Qualität: Wurden die Leistungen in der ursprünglich geplanten Qualität erbracht?

Outcomes
Wirkungen auf Ebene der Zielgruppe

Was bewirkt unser Projekt bei unserer Zielgruppe? Auf welcher Stufe und in welchem Ausmaß?

4

Verändert sich das Wissen?
In welchem Maß?
Wie ändern sich die Meinungen?
Inwiefern?

5

Verändert sich das Verhalten?
Inwiefern?

6

Ändert sich die individuelle Lebenssituation? Inwiefern?

Impact
Wirkungen auf gesellschaftlicher Ebene

Zu welchen gesellschaftlichen Entwicklungen trägt das Projekt bei?

7

Hat sich der Lebensstandard der Gesellschaft vor Ort verbessert?

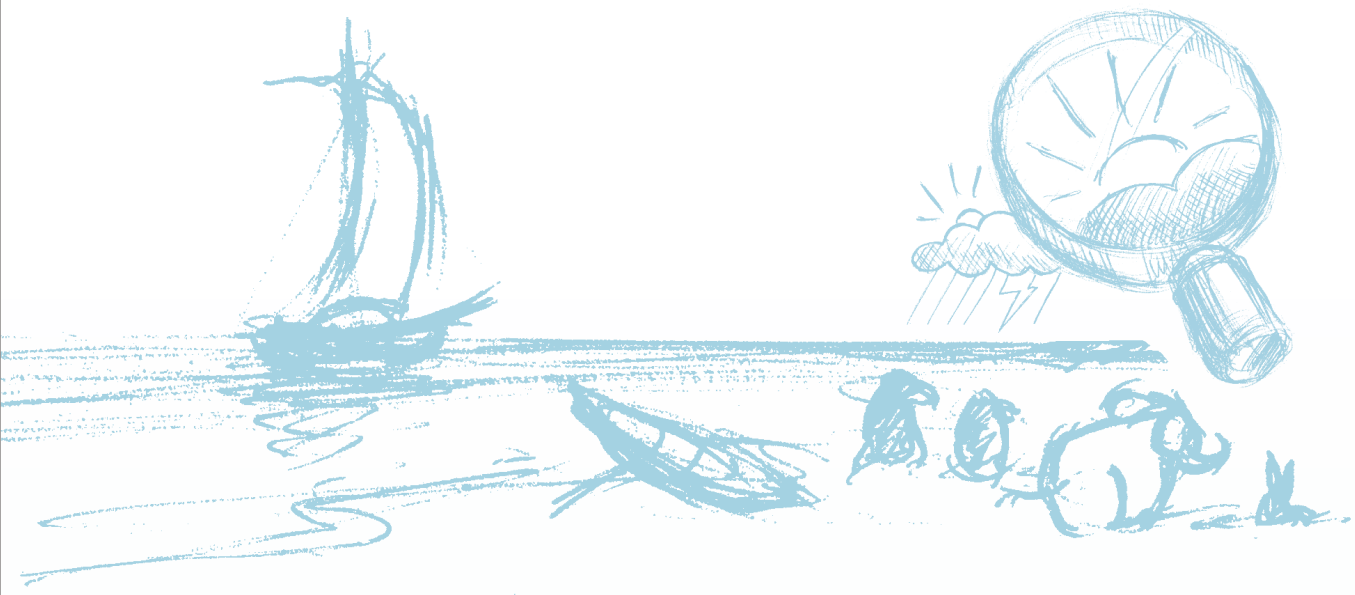
Hat sich der Gesundheitszustand der Gesellschaft vor Ort verbessert?

Hat der Wohlstand der Gesellschaft vor Ort zugenommen?

Wer hat – über die Zielgruppe hinaus – vom Projekt profitiert?

Welche Ziele auf Ebene der Impacts konnten erreicht werden und welche nicht?

Fragen bezüglich der Wirkungslogik: Funktioniert die Wirkungslogik in der Praxis? Führen die eingesetzten Ressourcen und erbrachten Leistungen zu den erwünschten Wirkungen? Welche Teile des Projekts erweisen sich als nützlich, um die Bedarfe der Zielgruppe zu unterstützen, z.B. Ausstattung, Personal, Räumlichkeiten, Öffnungszeiten? Was funktioniert? Was funktioniert nicht? Warum?



Prozesse und Wirkungen zusammen denken!

Während sich früher Evaluation und Berichterstattung eher auf die Projektaktivitäten und den Prozess konzentrierten, wird heute verstärkt darauf geachtet, welche Wirkung ein Projekt erzielt.

Im Sinne einer wirkungsorientierten Projektumsetzung ist es wichtig, beide Ebenen zu betrachten, also sowohl die Prozess- als auch die Wirkungsebene. Denn schließlich möchten Sie herausfinden, welche konkrete Wirkung das Projekt erzielt, aber auch, welche Teile des Projekts in besonderem Maße wirksam dazu beitrugen (oder an welchen Stellen es Hindernisse gab).

Negative und unerwartete Wirkungen im Blick behalten!

Während der Wirkungsanalyse versuchen Sie festzustellen, was Sie erreicht haben und welche positiven Veränderungen für die Zielgruppen es gab. Vergessen Sie darüber aber nicht, dass im Rahmen eines Projekts auch ungeplante Effekte eintreten können, positive wie negative.

Fragen Sie daher auch:

- Wer profitiert nicht vom Projekt? Welche (Unter-)Zielgruppen konnten nicht profitieren?
- Welche Ziele wurden nicht erreicht?
- Welche unerwarteten positiven Wirkungen traten auf?
- Gab es negative Wirkungen?

Nachdem Sie die Fragen für die Wirkungsanalyse erarbeitet haben, entwickeln Sie im nächsten Schritt Indikatoren, mit deren Hilfe Sie die aufgeworfenen Fragen beantworten können (→ Kap. 5), und identifizieren die passenden Instrumente für die Datenerhebung (→ Kap. 6).

Fragen für Monitoring und Evaluation entlang der Wirkungslogik für das Projektbeispiel PAFF

Inputs
Ressourcen

„Das, was wir in das Projekt investieren"

- Gab es genügend Ressourcen, um die Ziele zu erreichen?
- Konnten die Ressourcen wie geplant eingesetzt werden?
- Wie ist das Verhältnis zwischen den eingesetzten Ressourcen sowie den Leistungen und Wirkungen?

Outputs
Leistungen

„Das, was wir in unserem Projekt tun bzw. anbieten und wen wir damit erreichen"

1
- Wurden die Leistungen wie geplant umgesetzt und angeboten?
- Wurden die Nachhilfestunden / Bewerbungstrainings wie geplant durchgeführt?
- Wie viele Bewerbungstrainings wurden durchgeführt?
- Sind die Inhalte der Trainings für die Kompetenzentwicklung geeignet?
- Sind die Pat*innen qualifiziert für die Aufgaben?
- Ist die Betreuung der Jugendlichen durch die Pat*innen zielführend?
- Funktioniert die Pat*innenvermittlung?

2
- Werden Jugendliche durch das Angebot erreicht?
- Wie viele Jugendliche nehmen an den einzelnen Angeboten teil?
- Welcher Teil des Angebots wird stark/ weniger stark genutzt?

3
- Sind die Jugendlichen mit dem jeweiligen Angebot zufrieden?
- Sind die Jugendlichen mit ihrem Paten / ihrer Patin zufrieden?
- Warum sind die Jugendlichen ggf. unzufrieden?
- Wo besteht Verbesserungspotenzial?

Outcomes
Wirkungen auf Ebene der Zielgruppe

„Das, was wir bei unserer Zielgruppe mit unserem Projekt bewirken wollen"

4
- Lernen Jugendliche durch das Angebot, wie sie sich richtig bewerben?
- Haben die Jugendlichen infolge der Trainings berufsrelevante soziale Kompetenzen erworben?
- Haben die Jugendlichen ihr Wissen in den Schulfächern, in denen sie Probleme haben, verbessert?

5
- Sind die Jugendlichen in der Lage, passgenaue Bewerbungsunterlagen zu erstellen?
- Verhalten sie sich selbstsicher und sozial kompetent bei Vorstellungsgesprächen?
- Haben sich die Noten der Jugendlichen verbessert?

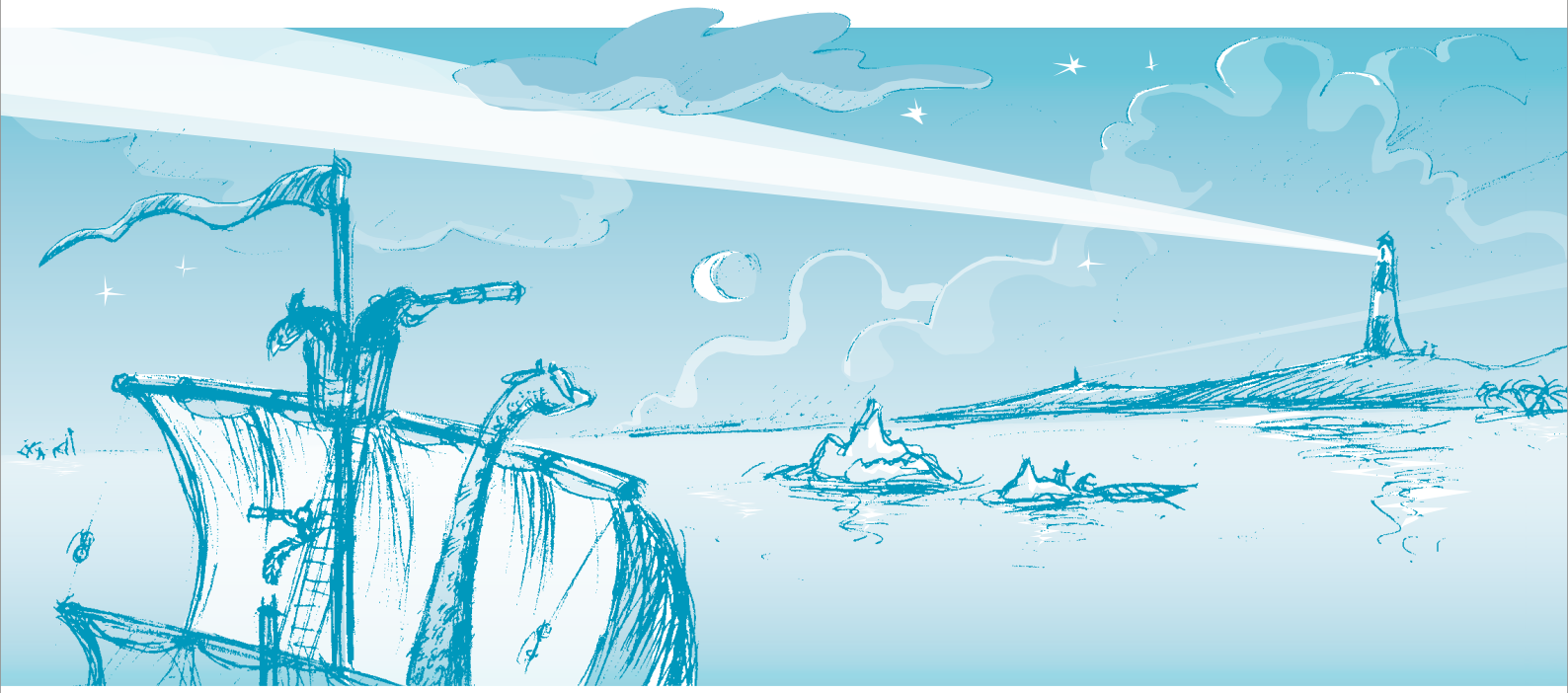
6
- Hilft das Projekt den Teilnehmenden beim Finden eines Ausbildungsplatzes?
- Wie viele der Teilnehmer*innen konnten in eine Ausbildung vermittelt werden?
- Trägt das Projekt dazu bei, den sozio-ökonomischen Status der Jugendlichen zu verbessern?
- Hilft das Projekt den Jugendlichen, einen qualifizierten Schulabschluss zu erlangen?

Impact
Wirkungen auf gesellschaftlicher Ebene

„Das, wozu wir auf gesellschaftlicher Ebene mit unserem Projekt beitragen wollen"

7
- Hat sich die Übergangsquote von der Schule in die Ausbildung bei den Schüler*innen im Stadtteil erhöht? Inwiefern hat das Projekt dazu beigetragen?
- Leistet das Projekt einen Beitrag zur Reduzierung von Armut im Stadtteil?

5. WIRKUNG ÜBERPRÜFBAR MACHEN – INDIKATOREN ENTWICKELN



Kurz & kompakt: Indikatoren für die Wirkungsanalyse leicht verständlich

→ *https://www.youtube.com/watch?v=G6h1OVZ1ey8*

→ *www.wirkung-lernen.de/anhang/videos*

In diesem Kapitel erfahren Sie, …

- **was Indikatoren sind und wozu man sie braucht.**
- **welche Arten von Indikatoren es gibt.**
- **was gute Indikatoren ausmacht und wie man sie entwickelt.**
- **was Baseline- und Soll-Werte sind und wofür sie genutzt werden können.**

Es gibt viele Anhaltspunkte, dass Ihre Segelroute noch die richtige ist: die Küstenlinie deckt sich mit der auf der Seekarte, die berechnete Position stimmt mit dem GPS überein, Strömung und Wellengang ändern sich. Kurz: Sie bedienen sich **sichtbarer, messbarer und fühlbarer Hinweise**.

Auch in Ihrer Projektarbeit kommt es darauf an, dass Sie kontinuierlich Anhaltspunkte und Hinweise dafür sammeln, ob Sie noch auf Kurs und die gesteckten Ziele erreichbar sind.

In den vorangegangenen Kapiteln haben Sie sich mit den Wirkungszielen, der Wirkungslogik und relevanten Fragen für die Wirkungsanalyse auseinandergesetzt. Nun geht es darum, zu überlegen, wie Sie feststellen können, ob Sie die Wirkungsziele erreichen und wie Sie die Evaluationsfragen beantworten können. Für beides benötigen Sie sogenannte **Indikatoren**, mit deren Hilfe Sie dann in der Wirkungsanalyse Daten erheben (→ Kap. 6).

5.1 WAS SIND INDIKATOREN UND WOFÜR BRAUCHT MAN SIE?

Was sind Indikatoren?

Selbst wenn Wirkungsziele sehr konkret formuliert sind, lässt sich aus ihnen nur selten ableiten, **in welchem Ausmaß oder Grad das Ziel erreicht wurde**. Deshalb ist es notwendig, mit Indikatoren zu arbeiten.

Der Begriff *Indikator* lässt sich übersetzen mit *Hinweis*. Anhand von Indikatoren kann festgestellt werden, ob ein bestimmtes Ereignis eingetreten ist. So sind gelbe Blätter an den Bäumen ein Indikator dafür, dass es Herbst wird, und herumwirbelndes Laub ist ein Indikator für Wind. Ein Indikator dafür, dass Sie auf Ihrer Seereise Ihr Ziel erreicht haben, könnte z.B. der Leuchtturm an der Hafenmole sein. Aber auch auf hoher See helfen Indikatoren bei der Kursbestimmung, z.B. die Anzahl zurückgelegter Seemeilen, die Küstenformation, die Temperatur, Strömung und Geschwindigkeit. Indikatoren für Ihr Projekt zu finden ist sicherlich komplexer, funktioniert aber vom Prinzip her gleich.

Wofür braucht man Indikatoren?

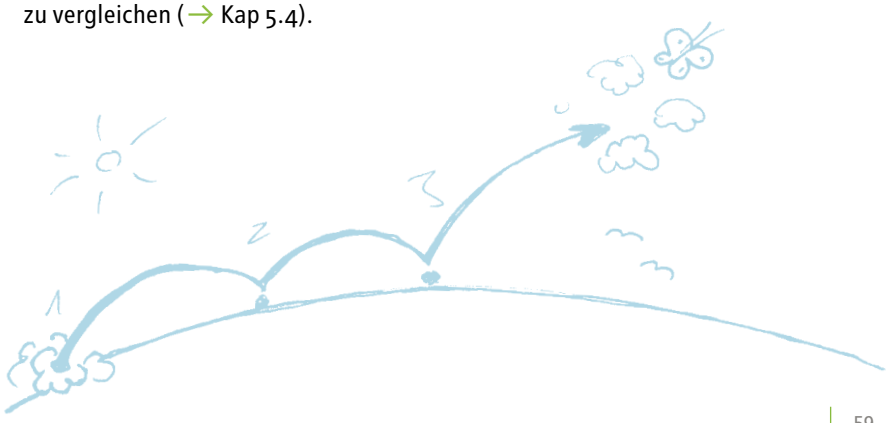
Um zu wissen, ob Sie auf dem richtigen Weg sind, und um entscheiden zu können, ob Sie den Kurs anpassen müssen, benötigen Sie solide und entscheidungsrelevante Informationen. Und zwar dauerhaft, im gesamten Projektzyklus.

In der Planungsphase werden Indikatoren zur Beschreibung der Situation und der Bedarfe genutzt und dienen der Konkretisierung der Wirkungsziele. Für die wirkungsorientierte Projektsteuerung ist es wichtig, dass die Indikatoren – so weit wie irgend möglich – bereits während der Planungsphase festgelegt werden, damit während der Projektumsetzung klar ist, welche Aspekte eigentlich relevant sind:

- Welche Wirkungsziele wollen und können Sie regelmäßig beobachten?
- Woran stellen Sie den Projektfortschritt und schließlich die Wirkung des Projekts fest?

Während der Projektumsetzung sind Indikatoren ein wichtiges Instrument der Fortschrittskontrolle, des Lernens und der Steuerung. Mithilfe von Indikatoren lässt sich feststellen, ob das Projekt planmäßig verläuft und die – entlang der Stufen der Wirkungstreppe – avisierten Ziele erreicht. Die regelmäßige Beobachtung der Indikatoren ist daher die Voraussetzung für die wirkungsorientierte Steuerung.

Bei der **abschließenden Betrachtung** eines Projekts bilden Indikatoren die Grundlage, um das Erreichte analysieren und bewerten zu können. Indikatoren helfen, die Projektergebnisse mit der Situation zum Projektstart zu vergleichen (→ Kap 5.4).



5.2 ARTEN VON INDIKATOREN

Es gibt verschiedene Arten von Indikatoren: **direkte** und **indirekte** Indikatoren.

Direkte und indirekte Indikatoren

Direkte Indikatoren lassen sich vor allem für zählbare Sachverhalte wie Outputs und leicht messbare Wirkungen formulieren. Direkte Indikatoren ergeben sich oft unmittelbar aus den Wirkungszielen.

Angenommen, eines Ihrer Wirkungsziele besteht darin, dass Jugendliche durch die Teilnahme an Ihrem Projekt einen Ausbildungsplatz bekommen. Woran würden Sie nun erkennen, ob das Projekt diese Wirkung erreicht? So simpel es auch scheint, aber der richtige Indikator wäre tatsächlich die „Anzahl der Jugendlichen, die nach Teilnahme an Ihrem Projekt einen Ausbildungsplatz bekommen haben".

Doch nicht immer liegen Indikatoren unmittelbar auf der Hand, sondern ergeben sich erst nach längerem Herumdenken (was dazu führt, dass viele Sachverhalte auf den ersten Blick nicht überprüfbar erscheinen).

In diesen Fällen kommen indirekte Indikatoren zum Einsatz. **Indirekte Indikatoren** (in der Fachsprache auch als Proxy-Indikatoren bezeichnet) weisen nur mittelbar auf den zu beobachtenden Sachverhalt hin. Sie werden genutzt, wenn es nicht oder nur mit unvertretbar hohem Aufwand möglich ist, Daten zu erheben.

Ein klassisches Beispiel für die Nutzung eines indirekten Indikators ist die Erhebung der Bevölkerungszahl in einem großen und schwer zugänglichen, von Nomaden besiedelten Gebiet.

Statt einer kaum realisierbaren Pro-Kopf-Zählung könnte man sich dafür entscheiden, nachts über das Land zu fliegen und, als indirekten Indikator, die erleuchteten Feuerstellen zu zählen. Da aus anderen Untersuchungen bekannt ist, wie viele Personen sich in etwa um eine Feuerstelle herum gruppieren, lässt sich auf diese Weise die Bevölkerungszahl hinreichend genau bestimmen.

Übersetzt heißt das: Wenn Sie etwa wissen möchten, wie hoch die Anzahl der von Armut betroffenen Kinder in einem Stadtteil ist, wäre ein indirekter Indikator etwa die Anzahl der Kinder, die das Angebot eines kostenlosen Mittagessens nutzen.

Indirekte Indikatoren werden vor allem dann eingesetzt, wenn **qualitative Sachverhalte** beschrieben werden: veränderte Lebensumstände, veränderte Einstellungen, verändertes Verhalten.

Hieraus ergibt sich aber schon die nächste Schwierigkeit. Denn woran etwa würden Sie festmachen, ob ein Jugendlicher infolge einer Projektteilnahme selbstbewusster geworden ist? – Daran, dass er innerhalb der Gruppe öfter seine Meinung vertritt? Er mehr Sozialkontakte hat? Eine andere Körperhaltung zeigt? – In solchen Fällen brauchen Sie also eine **Vielzahl an Indikatoren**, am besten für jede Stufe der Wirkungstreppe einen.

Beachten Sie dabei, dass indirekte Indikatoren sehr **kontextabhängig** sind und vor dem Hintergrund des jeweiligen Projekts und dem sozialen und gesellschaftlichen Hintergrund erarbeitet werden müssen.

Indikatoren für die verschiedenen Stufen der Wirkungslogik

So wie bei der Seereise Indikatoren notwendig sind, um festzustellen, ob die einzelnen (Etappen-) Ziele der Reise erreicht wurden, müssen auch für die verschiedenen Stufen der Wirkungslogik Indikatoren gebildet werden. Die Indikatoren entlang der Wirkungslogik sind damit quasi **Meilensteine für die Steuerung** Ihres Projekts.

Indikatoren können, entsprechend der Wirkungslogik, in Impact-, Outcome-, Output- und Input-Indikatoren unterschieden werden. Für die wirkungsorientierte Projektarbeit sind zusätzlich noch **Indikatoren für die Qualität** der Projektarbeit wichtig.

Wirkungsindikatoren

Ob und inwieweit Ihr Projekt Wirkung entfaltet, bestimmen Sie mittels Wirkungsindikatoren (Outcome- und Impact-Indikatoren). Um auch die kleinen Fortschritte aller Teilnehmenden nachvollziehen zu können, kommt es aber weniger darauf an, Indikatoren für langfristige Wirkungen zu formulieren, sondern auch für die Outcomes der Stufen 4-6.

Output-Indikatoren

Outputs sind zwar noch keine Wirkungen, aber sie sind Bedingung dafür, dass Wirkungen entstehen. Ohne Outputs keine Wirkung.

Inbesondere in der Anfangsphase eines Projekts kann es sein, dass Outputs die einzigen Dinge sind, die sich erheben lassen, da Wirkungen oftmals erst nach einiger Zeit zu ermitteln sind. Wenn Sie etwa zum Projektstart die Wirkungen Ihres Projekts noch gar nicht überprüfen können, sollten Sie wenigstens Aussagen über Ihre Outputs treffen können – das erfordert jedoch, dass Sie über die entsprechenden Output-Indikatoren verfügen.

Input-Indikatoren

Auch Input-Indikatoren sind relevant, da sie ...

- Auskunft über die Ressourcen geben, die in das Projekt einfließen, und
- Rückschlüsse über die Effizienz und die Effektivität eines Projektes zulassen.

Wenn Sie Inputs in Relation zu den Outputs und Wirkungen setzen, können Sie zentrale Fragen beantworten wie:

- Mit wie viel Input wurden wie viele Outputs erbracht (= wie effizient arbeiten wir)?
- Mit wie viel Input wurden welche Wirkungen erzielt (= wie effektiv arbeiten wir)?

Qualitätsindikatoren

Für die wirkungsorientierte Projektarbeit sind außerdem Indikatoren wichtig, die die Qualität der Projektarbeit erfassen. Solche Standards können etwa sein, dass Nachhilfestunden nur von Lehrer*innen oder Lehramtsstudierenden der jeweiligen Fachrichtung durchgeführt werden oder dass Patinnen und Paten regelmäßig von einer ausgebildeten Supervisorin begleitet werden.

Inputs
Ressourcen

„Das, was wir in das Projekt investieren"

Menge der eingesetzten Ressourcen:

- Anzahl der hauptamtlichen Mitarbeitenden
- Anzahl der Pat*innen
- Anzahl der Patengruppen-betreuer*innen
- Eingesetzte Zeit je Mitarbeitendem
- Höhe der finanziellen Ressourcen
- zur Verfügung stehende Räumlichkeiten
- zur Verfügung stehende Materialien, z.B. Computer etc.

Outputs
Leistungen

„Das, was wir in unserem Projekt tun bzw. anbieten und wen wir damit erreichen"

1

Anzahl der ...

- Nachhilfestunden
- Bewerbungstrainings
- Beratungen für Jugendliche
- Treffen der Pat*innen-Tandems
- Pat*innenvermittlungen
- Pat*innenschulungen
- Pat*innensupervisionen
- Pat*innenweiterbildungen
- Projektflyer
- Projektleitfaden
- Ratgeber mit Tipps

2

- Anzahl der Jugendlichen, die am Projekt teilnehmen
- Anzahl der Jugendlichen, die an den einzelnen Angeboten des Projekts teilnehmen

3

- Anzahl der Jugendlichen, die mit dem Projekt und den Angeboten zufrieden sind

Outcomes
Wirkungen auf Ebene der Zielgruppe

„Das, was wir bei unserer Zielgruppe mit unserem Projekt bewirken wollen"

4

Anzahl der Jugendlichen, die ...

- wissen, wie man sich richtig bewirbt
- soziale Kompetenzen erworben haben, die für einen erfolgreichen Berufseinstieg notwendig sind
- ihre Kenntnisse in den Kernschulfächern verbessert haben

5

Anzahl der Jugendlichen, die ...

- selbstständig qualitativ gute Bewerbungsunterlagen erstellen
- sich bei Vorstellungsgesprächen sozial kompetent verhalten
- angeben, selbstsicherer in Vorstellungsgespräche zu gehen
- bessere Schulnoten innerhalb eines bestimmten Zeitraums erzielen

6

- Anzahl der Jugendlichen, die einen qualifizierten Schulabschluss erreicht haben
- Anzahl der Jugendlichen, die innerhalb von XY Monaten nach Teilnahme am Projekt einen Ausbildungsplatz fanden
- Veränderung des sozioökonomischen Status der Jugendlichen (Einkommen etc.)

Impacts
Wirkungen auf gesellschaftlicher Ebene

„Das, wozu wir auf gesellschaftlicher Ebene mit unserem Projekt beitragen wollen"

7

- Übergangs- und Ausbildungsquote im Stadtteil steigt
- Jugendarbeitslosenquote im Stadtteil sinkt

Abb.: Indikatoren für das Projektbeispiel PAFF

Die Qualitätskriterien werden später während des Monitorings mit der Realität abgeglichen.

Wie bei den Output-Indikatoren gilt auch hier: Wenn Sie ein Projekt umsetzen, bei dem sich Wirkungen schwer nachweisen lassen, sollten Sie versuchen, die Ergebnisqualität mithilfe aussagekräftiger Indikatoren zu belegen.

5.3 SCHRITTE ZUR INDIKATORENENTWICKLUNG

Idealerweise werden Indikatoren so früh wie möglich erarbeitet, am besten während der Planungsphase – was allerdings nicht bedeutet, dass im Projektverlauf oder bei einer Evaluation nicht noch Indikatoren dazukommen

können. Indikatoren werden auf der Grundlage spezifischer Fragen entwickelt, und es ist durchaus möglich, dass sich diese Fragen erst **im Projektverlauf ergeben**.

In die Entwicklung der Indikatoren sollten alle Personen eingebunden sein, die auch an der Planung, Durchführung und Wirkungsanalyse des Projekts beteiligt sind. Neben den Mitarbeiter*innen im Projekt könnten dies auch die Förder*innen sein. Die Förder*innen einzubinden ist schon insofern günstig, weil Sie auf diese Art elegant deren **Erwartungen und Prioritäten** abfragen können.

Grundsätzlich sollten Sie für alle Stufen Ihrer Wirkungslogik Indikatoren entwickeln, da für eine wirkungsorientierte Steuerung die Erhebung von Daten aus allen Bereichen wichtig ist.

Schritt 1: Ideen sammeln

Ausgangspunkt für die Entwicklung von Indikatoren sind …

- die **Ziele des Projekts**, die für die verschiedenen Stufen der Wirkungslogik festgehalten wurden, und
- die für die **Wirkungsanalyse** relevanten Fragen.

Notieren Sie diese und überlegen Sie – am besten im Team –, woran Sie erkennen, dass ein bestimmtes Ziel erreicht wurde.

In diesem ersten Schritt geht es erst einmal darum, Ideen zu sammeln, ohne zu bewerten. Sammeln Sie daher alles, ohne sich zu beschränken. Notieren Sie die Vorschläge der Gruppe oder lassen Sie diese ihre Ideen auf Kärtchen schreiben, die Sie dann den Zielen und Fragen zuordnen. Überlegen Sie dann gemeinsam, woran Sie und alle anderen erkennen würden, dass ein bestimmtes Ziel erreicht wurde.

Schritt 2: Strukturieren und verfeinern

Im zweiten Schritt werden die Ideen strukturiert und verfeinert. **Clustern** Sie die Vorschläge, differenzieren Sie sie aus.

Manche Wirkungsziele lassen sich *mit einem einzigen* Indikator erfassen, etwa bei quantitativen Merkmalen. Ein Beispiel wäre die Anzahl der Jugendlichen, die nach Teilnahme einen Ausbildungsplatz gefunden haben.

Komplexere Wirkungsziele erfordern hingegen meist *mehrere Indikatoren* und darüber hinaus qualitative wie quantitative Indikatoren gleichzeitig. Wodurch kann sich etwa das Erreichen eines Ziels wie „Jugendliche haben höhere Bewerbungskompetenzen" ausdrücken? Wie lässt sich das beschreiben? Gibt es zählbare Dimensionen?

Bei der Entwicklung Ihrer Indikatoren können Sie sich auch an anderen Organisationen orientieren oder bereits bewährte Indikatoren-Sets nutzen. Blind übernehmen sollten Sie diese aber nicht – schließlich ist kein Projekt genau wie Ihres, und Indikatoren sind ein wichtiger Schritt in der Projektentwicklung.

Ziel	Dimension	Indikatoren
Jugendliche haben nach Teilnahme am Projekt einen Ausbildungsplatz (direkt überprüfbar)	zählbar	Anzahl der Jugendlichen, die innerhalb von 6 Monaten nach Teilnahme am Projekt einen Job haben
Jugendliche verfügen über höhere Bewerbungskompetenzen (nicht direkt überprüfbar)	zählbar	Anzahl der Teilnehmenden an Trainings
		Anzahl der nach der Bewerbung erhaltenen Jobzusagen
	beschreibbar	Jugendliche wissen, wie eine gute Bewerbung aufgebaut ist
		Jugendliche haben eine klare berufliche Perspektive
		Qualität der erstellten Bewerbungsunterlagen (Aussehen, Formulierung, Vollständigkeit)
		Jugendliche erstellen selbstständig eine Bewerbung

Projektbeispiel PAFF

Anstelle von „Ein Großteil der Jugendlichen hat einen Ausbildungsplatz", ist die bessere Formulierung: „Die Anzahl der zuvor arbeitslosen Jugendlichen im Stadtteil XY, die innerhalb von 6 Monaten nach der Teilnahme am Bewerbungstraining einen Ausbildungsplatz haben."

Schritt 3: Indikatoren formulieren

Damit ein Indikator aussagekräftig und messbar wird, sollte er, ebenso wie die Ziele, SMART formuliert sein – also **spezifisch, messbar, akzeptiert, realistisch und terminierbar** (→ Kap. 2). Formulieren Sie den Indikator so, dass klar wird, bei welcher Zielgruppe in welchem Zeitraum welche Wirkung konkret erreicht werden soll. Gegebenenfalls kann die Frage noch um „Wo" – etwa in einem bestimmten Stadt-teil – und „Wie gut", also hinsichtlich der Qualität, ergänzt werden.

Mit Blick auf die SMART-Kriterien ist zu beachten, dass es nicht immer sinnvoll oder möglich ist, einem Indikator einen Zeithorizont zuzuschreiben.

Beherzigen Sie bei der Entwicklung der Indikatoren bitte Folgendes:

- Ermitteln Sie stets Indikatoren, die sowohl **quantitative als auch qualitative Aspekte** berücksichtigen.

- Das zentrale Ziel der Wirkungsanalyse besteht darin, aus den Ergebnissen zu lernen und ggf. Veränderungen im Projekt vorzunehmen. Entsprechend sollten die Indikatoren folgende Fragen mit abdecken: Welche Informationen brauchen Sie, um festzustellen, dass es bei den Projektteilnehmenden zu den **erwünschten Entwicklungen** kommt? Welche, um festzustellen, wie Sie Ihr Projekt anpassen und **verbessern** können? Woran würden Sie merken, dass etwas **schiefläuft**?

- Die Auswahl der Indikatoren spielt auch für **Berichtsanforderungen** eine wichtige Rolle. Beziehen Sie Ihre Stakeholder und dabei vor allem die Förder*innen so früh wie möglich ein. Überlegen Sie gemeinsam, zu welchen Indikatoren Daten erhoben werden sollen.

- Überlegen Sie, in welcher Form oder **Maßeinheit** Sie den Indikator sinnvoll darstellen – möglich sind u.a. Anzahl, Summen, Durchschnittswerte, der Prozentsatz einer Menge, der Prozentsatz einer Veränderung etc.

- SMARTe Indikatoren verleiten dazu, vor allem Indikatoren auf Output-Ebene und Indikatoren für Wirkungen, die gezählt werden können, zu formulieren. Versuchen Sie daher, auf allen Ebenen eine **gute Mischung** aus zählbaren und nicht zählbaren Indikatoren zu finden.

- Sie benötigen auch für die **Soft Outcomes** Indikatoren (→ Kap. 3).

Schritt 4: Auswahl der Indikatoren

Sehr wahrscheinlich haben Sie in den Schritten 1 - 3 zu viele Indikatoren gesammelt. Da es aber weniger auf die Masse ankommt, sondern auf die Qualität der Indikatoren, geht es nun ans **Priorisieren**. Ziel ist, dass Sie ein kleines, aber aussagekräftiges Indikatoren-Set erhalten. Pro Ziel und Frage brauchen Sie mindestens einen Indikator; mitunter aber auch mehrere Indikatoren.

Ob ein Indikator tatsächlich etwas taugt, zeigt sich daran, ob für genau diesen Indikator schon Daten vorliegen bzw. mit welchem Aufwand Daten zu erheben sind. Leitfrage: Gibt es überhaupt eine zuverlässige **Datenquelle**, und ist diese leicht zugänglich?

Zuletzt müssen Sie den Indikatoren noch **Soll-Werte** zuweisen. Wie das geht, erklären wir im nächsten Abschnitt (→ Kap. 6).

Die Entscheidung, welche Indikatoren wichtig sind und eine entsprechend höhere Priorität haben sollten als andere, müssen Sie selbst treffen. Im Ergebnis sollten Sie ein SMARTes, übersichtliches und **aussagekräftiges Indikatoren-Set** haben, dem Sie im nächsten Schritt Soll-Werte zuordnen können.

Projektbeispiel PAFF

In der unten stehenden Tabelle haben wir für das Projektbeispiel PAFF mögliche Indikatoren für Soft Outcomes zusammengefasst.

Indikatoren für Soft Outcomes sind zumeist indirekte Indikatoren. Diese sind sehr kontextabhängig und müssen für jedes Projekt individuell entwickelt werden. Dennoch können Beispiele aus vergleichbaren Projekten hier hilfreiche Anregungen geben.

Kategorien	Beispiele für Indikatoren
Verhaltensweisen, Einstellungen, persönliche Fähigkeiten und Kompetenzen (u.a. Motivation, Selbstbewusstsein, Selbstvertrauen, Verantwortungsbewusstsein, Zuverlässigkeit)	Anzahl / Prozentsatz der Jugendlichen, die ... • regelmäßig an den Projektangeboten teilnehmen • sich selbstständig um die Terminabsprachen mit ihren Paten kümmern • pünktlich zu Terminen erscheinen • mit einem positiven Gefühl in Vorstellungsgespräche gehen • über sich selbst sagen, dass sie sich mehr zutrauen • eine selbstbewusstere (aufrechtere) Körperhaltung haben • in Gesprächen den Blickkontakt halten • in Gesprächen ihre eigene Meinung vertreten • ihre Verantwortung für ihre eigenen Leistungen erkennen, z.B. Schulnoten • offen über ihre Probleme, Wünsche etc. sprechen • auf ein gepflegtes Äußeres achten • sich auf eine Aufgabe konzentrieren können
Praktische Fähigkeiten und Kompetenzen	Anzahl / Prozentsatz der Jugendlichen, die ... • qualitativ gute Bewerbungen schreiben können • verantwortungsvoll mit Geld umgehen können • ihre Rechte und Pflichten kennen und diese wahrnehmen können
Berufliche Fähigkeiten und Kompetenzen	• Anzahl der (angefangenen, beendeten) Jobs • Abwesenheitsquote bei der Arbeit Anzahl / Prozentsatz der Jugendlichen, die ... • mit ihren Kollegen im Team zusammenarbeiten • Aufgaben und Probleme selbstständig lösen bzw. gezielt nach Hilfe fragen • verständlich und höflich mit ihren Kolleg*innen/Kund*innen kommunizieren • die für ihren beruflichen Kontext relevanten IT-Anwendungen kompetent nutzen

5.4 WIE VIEL SOLL'S DENN SEIN? – BASELINES UND SOLL-WERTE

Um die Wirkung feststellen zu können, die Ihr Projekt künftig erzielen wird, benötigen Sie Vergleichswerte aus der Vergangenheit. Wie hat sich die Situation dargestellt, bevor Sie sich engagiert haben?

Baselines

Baseline-Daten geben Aufschluss über die **Ausgangssituation vor dem Projektstart**. Ohne Baselines können Sie nicht feststellen, ob es Fortschritte gab und welche Wirkungen durch Ihr Projekt erzielt wurden.

Beispiel: die Übergangsquote ehemaliger Schüler*innen, die nach dem Abschluss der Schule in eine Ausbildung wechseln, *vor* und *nach* der Einführung eines Projekts zur Unterstützung von Jugendlichen. Wenn hier vor Projektstart nicht ermittelt wird, wie hoch die Übergangsquote *ohne* die unterstützende Intervention ist, lässt sich während oder am Ende des Projekts kaum mehr feststellen, ob und inwiefern sich die Quote verändert hat.

Im Idealfall werden Baseline-Daten im Zuge der Bedarfs- und Umfeldanalyse und bis spätestens ein Jahr nach Projektstart erhoben. Generell gilt: Je länger das Projekt läuft, umso schwieriger wird es, Daten für eine Baseline zu bekommen.

Es kann passieren, dass zum Projektstart noch nicht alle Indikatoren bekannt sind, die sich im Laufe des Projekts als tatsächlich relevant herausstellen. Eine Möglichkeit, um im Nachhinein Vergleichsdaten zu erhalten, besteht darin, die Daten der Baseline den **Ergebnissen aus Monitoring und Evaluation gegenüberzustellen**. Auf diese Weise lassen sich Aussagen darüber treffen, wie sich das Projekt entwickelt (→ Kap. 7).

Was tun, wenn keine Baseline erhoben wurde?

Wenn Ihnen zum Projektstart noch nicht alle Indikatoren bekannt waren und Sie nun im Nachhinein Vergleichsmöglichkeiten schaffen müssen, können Sie Teilnehmende fragen, wie diese ihre Situation vor Beginn der Maßnahme – also rückwirkend – einschätzen und wie sie sie jetzt bewerten. Beide Antworten halten Sie in einer Skala fest. Diese rückwirkende Baseline kann insbesondere bei individuellen und Soft Outcomes aussagekräftig sein, denn oft haben die Teilnehmenden im Zuge der Intervention gelernt, ihre Situation besser einzuschätzen, und können daher auch realistischer beurteilen, wie sich ihre Situation vor Projektstart darstellte. Parallel oder stattdessen können Sie auch beteiligte Dritte befragen, z.B. die Eltern der teilnehmenden Jugendlichen.

Ergeben sich Indikatoren erst während der Projektumsetzung, müssen Sie rückwirkend Informationen sammeln. Diese ergeben sich zum Beispiel aus alten Aufzeichnungen, Protokollen oder Situationsbeschreibungen von Personen, die bereits seit Projektstart dabei sind. Voraussetzung ist natürlich, dass Sie überhaupt über Aufzeichnungen verfügen.

Wenn das Projekt bereits läuft und es nicht möglich ist, im Nachhinein Daten zu erheben, setzen Sie einfach eine neue Baseline. Die Aussagekraft dieser Daten ist dann aber natürlich begrenzt.

Soll-Werte

Hat etwa PAFF sein Ziel erreicht, wenn alle Jugendlichen einen Ausbildungsplatz gefunden haben? Oder reicht die Hälfte? Oder ein*e einzelne*r Jugendliche*r? – Im Idealfall sollten natürlich alle Jugendlichen einen Ausbildungsplatz finden. Aber dieses Ziel wiederum wäre lebensfremd.

Wie lassen sich nun Zielwerte definieren, die sowohl den Bedarf abbilden als auch realistisch sind und motivieren? Und aus denen ersichtlich wird, ab wann man von der Erreichung des Ziels sprechen kann. Schließlich macht es schon mit Blick auf die erforderlichen Ressourcen einen Unterschied, ob PAFF zehn oder einhundert Jugendliche erreichen möchte.

Um brauchbare Soll-Werte zu erhalten, empfehlen wir den Rückgriff auf …

- Ihre eigene Erfahrung,
- die Erfahrungen und Ergebnisse ähnlicher Projekte (→ Kap. 7) oder
- die Baseline und Zwischenresultate, die während des Projektverlaufs erhoben wurden und die Referenzpunkte bilden.

Gibt es bei Projektbeginn weder eine Baseline noch Erfahrungswerte, können Sie auch mit gefühlten Werten arbeiten, die Sie alsbald gegen reale Werte austauschen.

Soll-Werte setzen: Risiko oder Ansporn?

Dass sich Soll-Werte während des Projektverlaufs ändern, liegt in der Natur der Dinge. Weisen also die Daten darauf hin, dass Soll-Werte korrigiert werden müssen, dann tun Sie das!

Soll-Werte können und sollen eine positive Herausforderung sein. Setzen Sie die Soll-Werte für Ihr Projekt also nicht zu hoch (aber auch nicht zu niedrig)! Definieren Sie die Soll-Werte so, dass sie das Team motivieren.

Das trifft insbesondere auf individuelle Soll-Werte zu, die Sie mit einzelnen Projektteilnehmer*innen vereinbart haben, wie etwa die geplante Notenverbesserung zum Ende des Schuljahrs.

© PHINEO gAG, www.phineo.org – Kursbuch Wirkung

Ebene	Ziel	Indikator	Baseline-Daten	Soll-Wert	Grundlage für den Soll-Wert
Output	Bewerbungstrainings werden durchgeführt.	Anzahl Bewerbungstrainings	Bisher wurden noch keine Bewerbungstrainings durchgeführt.	Im nächsten Schuljahr werden 2 Bewerbungstrainings angeboten.	Es wurde der Bedarf für 5 Bewerbungstrainings festgestellt. Vor dem Hintergrund der vorhandenen Ressourcen wurde der Soll-Wert aber (zunächst) auf 2 Trainings festgelegt.
Output	Die teilnehmenden Jugendlichen haben eine*n Pat*in vermittelt bekommen.	Anzahl der vermittelten Pat*innen	10 vermittelte Pat*innen in den ersten 6 Monaten des Projekts	25 vermittelte Pat*innen bis Ende des Jahres	Aus der bisherigen Erfahrung bei der Patenvermittlung wird der Soll-Wert festgelegt, den die Projektverantwortlichen in einem bestimmten Zeitraum erreichen wollen.
Outcome	Die teilnehmenden Jugendlichen haben soziale Kompetenzen erworben, die für einen erfolgreichen Berufseinstieg notwendig sind.	Indikatoren zu sozialen Kompetenzen (u.a. zu Zuverlässigkeit, Pünktlichkeit, Konfliktlösungsfähigkeit, Teamfähigkeit)	Im Durchschnitt wurden die sozialen Kompetenzen der Jugendlichen vor Projektteilnahme auf einer Skala von 1-10 bei 5,2 eingeschätzt.	Wenn die Jugendlichen das Projekt abschließen, sollen die sozialen Kompetenzen auf der gleichen Skala im Durchschnitt bei 7,0 eingeschätzt werden.	Der Soll-Wert lehnt sich an die Erfahrungen aus einem vergleichbaren Projekt an, das diesen Wert im Rahmen einer Evaluation ermittelt hat. Befragt wurden hier die Lehrer zu ihrer Einschätzung der Jugendlichen.
Outcome	Die teilnehmenden Jugendlichen erarbeiten selbstständig qualitativ gute Bewerbungsunterlagen.	Prozentsatz der Jugendlichen, die Bewerbungsunterlagen in guter Qualität erstellen	Zu Projektbeginn können 30% der Jugendlichen Bewerbungsunterlagen in guter Qualität erstellen (Ergebnis wurde beim „Eingangstest" festgestellt).	Wenn die Jugendlichen das Projekt abschließen, können 85% von ihnen Bewerbungsunterlagen in guter Qualität erstellen (Ergebnis wird anhand der Bewerbungen für Ausbildungsplätze gegen Ende des Projekts festgestellt).	Das Projekt hat es sich selbst zum Ziel gesetzt, dass zu Projektabschluss so gut wie alle Jugendlichen in der Lage sind, ordentliche Bewerbungsunterlagen zu erstellen. Die Kriterien für gute Bewerbungsunterlagen sind in einer Checkliste festgehalten.
Outcome	Die teilnehmenden Jugendlichen haben einen Ausbildungsplatz.	Prozentsatz der teilnehmenden Jugendlichen, die einen Ausbildungsplatz haben	47% aller Schulabgänger aus den kooperierenden Hauptschulen bekommen direkt nach Schulabschluss einen Ausbildungsplatz. Bei der Gruppe der Jugendlichen, für die eine Teilnahme bei PAFF sinnvoll erscheint, sind es nur 35%.	Nach zwei Jahren Projektlaufzeit bekommen 70% der Projektteilnehmenden direkt nach Schulabschluss einen Ausbildungsplatz.	Das Projekt hat die Übergangsquote gemeinsam mit den am Projekt beteiligten Unternehmen gesetzt. Sie soll als gemeinsamer Ansporn dienen, auch wenn es wahrscheinlich schwer sein wird, sie zu erreichen.
Impact	Die Jugendarbeitslosigkeit im Stadtteil sinkt.	Jugendarbeitslosigkeitsquote für den Stadtteil XY von Frankfurt	Die Jugendarbeitslosigkeitsquote im Stadtteil xy von Frankfurt beträgt 30%.* — * fiktiver Wert für dieses Projektbeispiel	Für dieses Ziel auf gesellschaftlicher Ebene einen Soll-Wert festzulegen erschien den Projektverantwortlichen von PAFF als wenig hilfreich und sinnvoll, da die Höhe der Jugendarbeitslosigkeit vielen verschiedenen Einflussfaktoren unterliegt und der Einfluss von PAFF darauf schwer zu bestimmen ist.	
Qualität	*Qualifizierte* Nachhilfe wird durchgeführt.	Prozentsatz der gesamten Nachhilfestunden, die von Lehrkräften oder Lehramtsstudenten des entsprechenden Fachs durchgeführt werden	Bislang wird die Hälfte aller Nachhilfestunden von Lehrkräften oder Lehramtsstudent*innen des entsprechenden Fachs durchgeführt (die andere Hälfte der Nachhilfestunden wird von Personen durchgeführt, die keine ausgebildeten Lehrkräfte sind).	Alle Nachhilfestunden werden von Lehrkräften oder Lehramtsstudent*innen des entsprechenden Fachs durchgeführt.	Qualitätsstandard ist im Projektkonzept festgelegt.

Projektbeispiel PAFF: **Das** nebenstehende Projektbeispiel zeigt Indikatoren samt Baseline-Daten und Soll-Werten.

Checkliste für die Indikatorenentwicklung

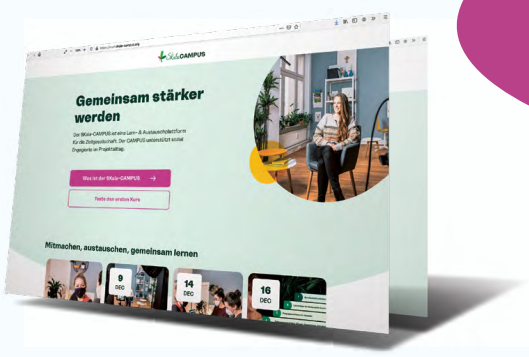
	ja	nein	Bemerkung
Jedem Ziel beziehungsweise jeder Evaluationsfrage ist mindestens ein Indikator zugeordnet.			
Die Indikatoren erfüllen die SMART-Kriterien.			
Die unterschiedlichen Aspekte eines Ziels werden durch Indikatoren abgedeckt.			
Es gibt nicht mehrere Indikatoren, die dasselbe messen.			
Den Indikatoren sind (soweit möglich und sinnvoll) Soll-Werte zugeordnet.			
Bei der Erarbeitung der Indikatoren wurden die Stakeholder eingebunden.			

Für Bildungsstürmer und Mehrwissenwollerinnen

SKala-CAMPUS – die neue Lern- & Austauschplattform für sozial Engagierte

Leitfäden, Übungen, Praxistipps,
Video-Tutorials & Vernetzung.
Für alle, die sich engagieren.
Gleich reinschauen, es lohnt sich!

→ *www.skala-campus.org*



6. DATEN FÜR DIE WIRKUNGS-ANALYSE ERHEBEN

Kurz & kompakt: Monitoring und Evaluation leicht verständlich in unserem Youtube-Kanal.

→ *https://www.youtube.com/watch?v=G6h1OVZ1ey8*

→ *https://www.wirkung-lernen.de/anhang/videos*

In diesem Kapitel erfahren Sie, …

- **wie Sie die passenden Datenquellen für Ihre Erhebung identifizieren.**
- **welche Datenerhebungsmethoden es gibt und wie Sie die für Sie passende Methode auswählen.**
- **welche Möglichkeiten Sie haben, um schwer zu erhebende Wirkungen zu ermitteln.**
- **welche Qualitätskriterien Sie bei der Datenerhebung anlegen sollten.**

Unter vollen Segeln und mit den Passagieren an Bord sind Sie unterwegs zum Ziel Ihrer Reise. Sie haben Hilfsmittel – Indikatoren –, mit denen Sie bestimmen können, ob Sie tatsächlich noch auf Kurs sind: Zum Einsatz kommen ein Fernglas, ein Sextant, ein Funkgerät, verschiedene Seekarten und die erfahrene Crew. Nur: Wann nutzen Sie welches Hilfsmittel? Mit Sextant und Fernglas werden Sie bei Nebel kein Glück haben, bei Sturm fällt womöglich das Funkgerät aus, und bei sengender Hitze leidet die Orientierungsfähigkeit der Mannschaft.

Dieselbe Frage stellt sich auch bei Ihrem Projekt: Sie wissen, welche Informationen Sie benötigen. Sie wissen, welche Fragen Sie stellen müssen, um an diese Informationen zu gelangen. Sie kennen die Indikatoren, mit denen Sie feststellen, ob ein Ziel erreicht wurde. Nun müssen Sie überlegen, mit welchen Hilfsmitteln Sie an diese Informationen gelangen.

6.1 DATENERHEBUNG – DIE PRAKTISCHEN SCHRITTE

Die Datenerhebung folgt drei Schritten.

1 Im ersten Schritt erstellen Sie einen **Datenerhebungsplan**, der Ihnen hilft, den Prozess der Datenerhebung zu strukturieren,

und der etwa definiert, wann Sie welche Daten benötigen.

2 Im zweiten Schritt identifizieren Sie die **Datenquellen**, d.h. Sie ermitteln, woher und von wem Sie die Daten beziehen.

3 Im dritten Schritt geht es dann darum, die **Daten tatsächlich zu erheben**.

Es gibt verschiedene, unterschiedlich komplexe Methoden, um Daten zu erhalten. Einige davon können auch mit vergleichseise geringen Vorkenntnissen und Ressourcen angewendet werden. Bei vielen Methoden ist es jedoch hilfreich, Fachleute hinzuzuziehen (→ Kap. 4.2).

Schritt 1: Datenerhebungsplan erstellen

Der Datenerhebungsplan auf → S. 72 hilft Ihnen, die Datenerhebung zu strukturieren, zu planen sowie den Überblick zu behalten.

Schritt 2: Datenquellen identifizieren

Datenquellen sind vor allem Mitglieder der Zielgruppe und andere Stakeholder sowie interne und externe Dokumente.

Für jeden Indikator benötigen Sie **mindestens eine Datenquelle**. Um diese ausfindig zu machen, helfen Ihnen folgende Fragen:

- Liefert die Quelle hochwertige Daten?
- Ist die Datenquelle leicht zugänglich und kann regelmäßig abgerufen werden?
- Sind die Kosten vertretbar?

Haben Sie auf diese Weise eine Datenquelle ermittelt, müssen Sie die passende Methode bestimmen, mit der Sie Informationen erheben.

Schritt 3: Daten erheben

Hierfür haben Sie zwei Möglichkeiten: Sie können bereits vorhandene Daten nutzen oder neu Daten erheben.

Vorhandene Daten nutzen

Viele Informationen liegen bereits an anderer Stelle vor. Neben den Daten aus externen Quellen, wie z.B. offizielle Statistiken und Erhebungen, können Sie oft auch innerhalb der Organisation auf vorliegende Informationen zurückgreifen. Zu finden sind solche Daten in Dokumentationen und Projektunterlagen, in Evaluationen und Jahresberichten, in Teilnehmer*innen-Informationen, Anmeldebögen etc. – vor allem aber in den Köpfen aller Mitarbeitenden. Die Mitarbeiter*innen sind eine unverzichtbare Quelle und sollten schon allein deshalb von Anfang an in die Wirkungsanalyse mit einbezogen werden.

Neue Daten erheben

Reichen die bestehenden Daten nicht aus oder existieren schlicht noch keine Daten, müssen Sie selbst welche ermitteln. Hierfür stehen Ihnen eine Vielzahl an Datenerhebungsmethoden zur Verfügung, von komplex & aufwendig bis ressourcenfreundlich & in Eigenregie. Für welchen Ansatz Sie sich entscheiden, hängt von den zur Verfügung stehenden Ressourcen ab sowie davon, in welcher Detailtiefe und in welchem Umfang Sie die Informationen benötigen. – Die Kunst besteht darin, dass Sie diejenige auswählen, die zu Ihrem Kontext passt.

Vermeiden Sie exzessives Datensammeln!

Blockieren Sie Ihr Projekt nicht mit exzessivem Datensammeln! Häufen Sie keine Datenberge an, diese kann ohnehin niemand auswerten. Überlegen Sie deshalb beizeiten, welche Informationen Sie tatsächlich und ganz wirklich brauchen.

© PHINEO gAG, www.phineo.org – Kursbuch Wirkung

Datenerhebungsplan[1] am Projektbeispiel „PAFF“

	Erläuterung								
Fragestellung	Hier listen Sie die Fragestellungen für Ihre Wirkungsanalyse auf.	Wie viele Bewerbungstrainings wurden durchgeführt?	Wie viele Jugendliche nehmen an den einzelnen Angeboten teil?	Sind die Jugendlichen mit den jeweiligen Angeboten zufrieden?	Haben die Jugendlichen ihre sozialen Kompetenzen verbessert?	Können die Jugendlichen qualitativ hochwertige Bewerbungsunterlagen erstellen?	Haben sich die Schulnoten der Jugendlichen verbessert?	Wie viele der Teilnehmenden konnten in Ausbildung vermittelt werden?	Welche Verbesserungsideen haben Pat*innen, Lehrer*innen und Patengruppenbetreuer*innen?
Indikator	Hier tragen Sie den Indikator ein, der Ihnen hilft, die Fragestellung zu beantworten.	Anzahl der durchgeführten Bewerbungstrainings	Anzahl der Jugendlichen, die im Zeitraum x an dem jeweiligen Angebot teilnehmen	Anzahl der Jugendlichen, die mit dem Angebot zufrieden sind	Anzahl der Jugendlichen, die ihre sozialen Kompetenzen verbessert haben	Qualität der erstellten Bewerbungsunterlagen	Anzahl der Jugendlichen, deren Schulnoten sich verbessert haben	Anzahl der Jugendlichen, die einen Ausbildungsplatz gefunden haben	keine Indikatoren festgelegt
Datenquelle	In diesem Feld tragen Sie ein, wer Ihnen die zur Beantwortung der Fragestellung nötigen Informationen liefern kann.	Projektdokumentation	Anmeldeformular, Teilnehmendenlisten	teilnehmende Jugendliche	teilnehmende Jugendliche	Leiter der Bewerbungstrainings, Pat*innen, Projektleitung	Lehrer*innen	teilnehmende Jugendliche	Pat*innen, Lehrer*innen, Patengruppenbetreuer*innen
Liegen bereits Daten vor?	In vielen Fällen gibt es durch bereits bestehendes Material, wie z.B. Anmeldeformulare, Teilnehmendenlisten etc., schon Informationen.	ja	ja	nein	nein	nein	ja	nein	nein
Datenerhebungsinstrument	Hier tragen Sie ein, mit welchem Datenerhebungsinstrument Sie Ihre Fragestellung beantworten wollen.	Projektmonitoring	Projektmonitoring	Fragebogen	Beobachtung	Analyse der Bewerbungsunterlagen	Telefoninterview	Interview, Projektmonitoring	Fokusgruppen
Wann und wie oft wird erhoben?	Wann sind Zeitpunkte für die Erhebung, die in den Projektablauf und zur Fragestellung passen? Wann müssen Sie Daten vorlegen können?	fortlaufend	fortlaufend	jährlich	bislang einmalige Evaluation	vierteljährlich	vierteljährlich	vierteljährlich	halbjährliche Sitzungen der Fokusgruppen
Wer erhebt?	Wer ist kompetent, autorisiert und hat die notwendigen zeitlichen Ressourcen, um die Daten zu erheben?	Projektleitung	Projektleitung und Kursleitung	Projektleitung	externe*r Evaluator*in	Pat*innen, Kursleitung des Bewerbungstrainings	Projektleitung	Projektleitung	Projektleitung
Durchführbarkeit: ja/nein?	Ist die geplante Erhebung zeitlich und finanziell möglich sowie ethisch vertretbar?	ja	ja	ja	ja	ja	ja	ja	ja

Einen Datenerhebungsplan zum Ausfüllen finden Sie auch im Anhang.

[1] vgl. BMFSFJ (2000: 39f.)

Methoden der Datenerhebung

Mithilfe welcher Methode Sie Daten erheben, ist abhängig von Ihrem Erkenntnisinteresse und vom jeweiligen Indikator.

Unterschieden werden **quantitative** und **qualitative** Erhebungsmethoden.

Quantitative Methoden eignen sich besonders dann, wenn ...

- präzise Daten vorliegen sollen
- Sie sich einen generellen Überblick verschaffen möchten
- Vergleiche zwischen verschiedenen Gruppen oder Personen nötig sind
- statistische Abhängigkeiten zwischen dem Problem und den vermuteten Ursachen zu prüfen sind
- der Beweis erbracht werden soll, dass ein Projekt (zählbare) Erfolge liefert

Quantitative Methoden sind unter anderem Messungen, Zählen, die Analyse statistischer Daten, Befragungen, Tests sowie strukturierte Beobachtungen.

Bei der **qualitativen Datenerhebung** werden detaillierte, subjektive und individuelle Erkenntnisse über Einstellungen und Handlungen ermittelt.

Hierfür werden Einzelfälle auf ihre Besonderheiten hin untersucht. Qualitative Daten beschreiben einen Sachverhalt und helfen, ein vertieftes Verständnis von einer Situation zu bekommen. Das macht sie für die wirkungsorientierte Steuerung von Projekten auch so wichtig: Meist ergeben sich erst aus der Kombination quantitativer und qualitativer Daten vollständige Ursachen und Zusammenhänge.

Qualitative Erhebungsmethoden sind dadurch gekennzeichnet, dass sie sich mit dem Wie und Warum eines Sachverhalts oder einer Entwicklung beschäftigen. Sie eignen sich v.a., wenn es darum geht, ...

- eine Situation in einem bestimmten Kontext genau zu verstehen.
- herauszufinden, wie Personen oder Gruppen ihre Situation einschätzen und welche Erwartungen und Wünsche sie haben.
- qualitative Entwicklungen nachzuweisen und zu verfolgen.
- Projekte wirkungsorientiert zu planen.

Qualitative Methoden sind unter anderem verschiedene Formen von Interviews (Einzelinterviews, Fokusgruppen, etc.), Beobachtungen und Dokumentenanalysen.

Fragen, die bei der Auswahl der Datenerhebungsmethode helfen

Um die für Sie passende Erhebungsmethoden zu ermitteln, helfen Ihnen folgende Fragen:

- **Was genau möchten Sie herausfinden?**
  – Möchten Sie wissen, wie groß die erreichte Zielgruppe ist, oder wollen Sie ermitteln, warum das Projekt bei einer ganz bestimmten Personengruppe keine Wirkung erzielt?

- **Wofür brauchen Sie die Informationen?**
  – Möchten Sie gegenüber Geldgebenden die Relevanz eines Problems verdeutlichen, eignen sich besonders quantitative Daten. Wollen Sie hingegen ein Problem durchdringen oder Details und Unterschiede herausarbeiten, sind qualitative Methoden zielführender.

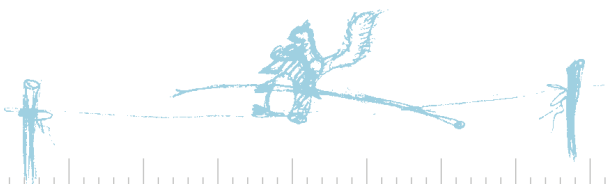


Abb.: Übersicht zur Wahl der richtigen Erhebungsmethode

Wahl der geeigneten Erhebungsmethode(n)

Erhebungsmethoden für die Projektarbeit gibt es wie Seepocken am Schiffsrumpf: viele und in jeder Ausprägung.

Die Entscheidung für die passende Methode ist alles andere als einfach und erfordert in vielen Fällen Erfahrung. Deshalb ist es sinnvoll, sich mit Fachleuten auszutauschen oder Menschen zu befragen, die in ähnlichen Projekten arbeiten.

Weniger ist mehr!

Für kleine Organisationen gibt es budgetfreundliche Datenerhebungsmethoden. Lassen Sie sich also nicht einschüchtern, sondern beginnen Sie mit kleinen, übersichtlichen Maßnahmen, die Sie nach und nach ausweiten.

Bei der Seereise macht es etwa einen großen Unterschied, ob Sie extrem genaue Koordinaten brauchen, um den sicheren Weg zwischen zwei gefährlichen Riffs hindurch zu finden, oder ob Sie Ihre persönlichen Eindrücke aufschreiben wollen, um Freunden eine Postkarte zu schicken. Zu überlegen ist also, wofür Sie die Informationen brauchen und **wie aussagekräftig und belastbar** die Daten sein müssen.

Allgemein gilt: Je mehr Blickwinkel Sie einnehmen, aus denen Sie Ihr Projekt betrachten, umso aussagekräftiger ist das Bild, das sich ergibt. Aus diesem Grunde bietet es sich an, verschiedene **Datenquellen und Erhebungsmethoden miteinander zu kombinieren** – quantitative und qualitative gleichermaßen.

Sie müssen keinesfalls ein Evaluationsprofi sein, um im Zuge der Wirkungsanalyse Daten erheben zu können. Natürlich un-

terscheiden sich die Erhebungsmethoden hinsichtlich Aufwand und Vorkenntnissen sowie Aussagekraft bzw. Belastbarkeit der Daten (Validität), die Übersicht links liefert hierzu einen ersten Überblick. Gleichwohl aber gibt es für nahezu jedes soziale Projekt **geeignete und ressourcenschonende Erhebungsmethoden**.

Ist Ihr Budget klein oder stehen Sie ganz am Anfang, beginnen Sie am besten mit kleinen, übersichtlichen Maßnahmen, die Sie über die Zeit ausbauen. Die Ergebnisse sind anfangs vielleicht weniger exakt, aber sie sind **in vielen Fällen ausreichend**, um Lern- und Verbesserungsprozesse anzustoßen.

Beabsichtigen Sie, die Daten für weitreichende Entscheidungen wie z.B. die Fortführung oder Beendigung des Projekts zu nutzen, sollten diese entsprechend fundiert sein.

Die Entscheidung für oder gegen eine Methode ist letztlich abhängig von ...

- den Fragen, die Sie mithilfe der Daten beantworten wollen,
- den Indikatoren, anhand derer Sie feststellen, ob und inwieweit Sie ein Wirkungsziel erreicht haben.

Um die Komplexität zu reduzieren, können Sie folgende Übersicht zurate ziehen:

Abb.: Übersicht Fragen
vgl. Schmidt (2012: 79)

Tipp

Tipps für die Erstellung von Fragebögen (mehr dazu: nächste Seite)

- Gestalten Sie den Fragebogen übersichtlich und geben Sie genaue Hinweise, wie der Fragebogen auszufüllen ist.
- Formulieren Sie die Fragen kurz und verständlich.
- Achten Sie darauf, dass die Fragen nur eine Frage umfassen.
- Formulieren Sie die Fragen nicht negativ, z.B. „Sind Sie mit dem Angebot unzufrieden?".
- Vermeiden Sie Begriffe wie „manchmal", „oft", „selten" oder „normalerweise", da diese missverständlich sind.
- Vermeiden Sie Formulierungen, die die Befragten von vornherein beeinflussen, z.B. „Inwiefern hat die Teilnahme am Projekt Ihre Lebenssituation *verbessert*?".
- Bei der Erstellung von Fragebögen lohnt es sich, Personen mit Fachkompetenz hinzuzuziehen. Dies gilt v.a. dann, wenn der Fragebogen über einen langen Zeitraum genutzt werden soll.

Überblick über die wichtigsten Erhebungsmethoden

Fragebögen

Beschreibung: Die schriftliche Befragung mithilfe eines Fragebogens ist die am meisten verwendete Art der Datenerhebung. Durch Fragebögen lässt sich bspw. erfragen, wie zufrieden die Teilnehmenden mit einer Maßnahme sind, welches Wissen und welche Kenntnisse sie gewonnen haben und ob sie dieses Wissen anwenden. Befragungen vor und nach dem Projekt ermöglichen es, entsprechende Veränderungen festzustellen. Fragebögen können vor Ort, postalisch oder online ausgefüllt werden.

Da die Antworten entscheidend von der Qualität der Fragen abhängen, sollte entsprechendes Augenmerk auf die Erstellung des Fragebogens gelegt werden.

Fragebögen mit geschlossenen Fragen lassen sich selbst in größerer Anzahl schnell auswerten; Fragebögen mit offenen Fragen liefern meistens nützliche Zusatzinformationen.

+ Vorteile:
- viele Befragungen in kurzer Zeit möglich
- Daten lassen sich gut zusammenfassen
- Anonymität der Befragten

− Nachteile
- Ausarbeitung erfordert Zeit und Know-how
- evtl. wenig Rücklauf
- keine Möglichkeit für Nachfragen
- Antwortmöglichkeiten eingeschränkt

Projektbeispiel PAFF: PAFF erfragt einmal im Jahr per Fragebogen, ob die Jugendlichen zufrieden mit dem Projekt sind. Ein zweiter Fragebogen erfasst die Zufriedenheit der Patinnen und Paten mit ihrer Betreuung.

Einzelinterviews

Beschreibung: Einzelinterviews fangen verschiedene Perspektiven zu einem bestimmten Thema ein. Sie eignen sich für Befragungen während der Bedarfsanalyse, für die Entwicklung neuer Projektmodule, für das Erfassen individueller Feedbacks und um Verbesserungspotenziale zu ermitteln.

Die Form des Interviews hängt von den Interviewten, den Fragen und dem Gesprächsziel ab. Semistrukturierte Interviews, also solche mit offenen und geschlossenen Fragen, sind eine gute Methode, um einen vertieften Einblick in ein Thema zu bekommen. Einzelinterviews eignen sich besonders für die Bedarfsanalyse oder wenn ein Konzept für ein Projektmodul erarbeitet werden soll.

Entscheidend ist auch, wer die Interviews durchführt: Leiten Projektmitarbeitende das Interview, besteht die Gefahr, dass die Befragten nur erwünschte Antworten geben. Fragt jemand Externes, kann es passieren, dass Befragte ihre Meinung lieber für sich behalten.

Achten Sie darauf, eine repräsentative, aber trotzdem nicht zu homogene Gruppe zu befragen. Nur so erhalten Sie aussagekräftige und belastbare Antworten.

Interviews sollten stets um einige wenige Kernfragen herum konzipiert werden. Ist das Gesprächsziel unklar, bleiben auch die Antworten schwammig.

+ Vorteile:
- Stakeholder werden einbezogen
- liefern relevante Daten
- weisen ggf. auf unerwartete Ergebnisse hin
- liefern evtl. Aussagen, die in einer Gruppensituation nicht gemacht worden wären
- erlauben Nachfragen beim Interviewten

− Nachteile
- zeitintensiv
- Interviewer*in muss geschult sein
- Ergebnisse evtl. schwer auszuwerten und zu quantifizieren

Projektbeispiel PAFF: PAFF befragt nach Projektende Jugendliche in Einzelinterviews, inwiefern sie vom Projekt profitiert und ob sie einen Ausbildungsplatz gefunden haben.

Wie viele Personen müssen befragt werden, damit die Aussagen repräsentativ sind?

In Projekten mit einer kleinen Teilnehmendenzahl ist es sinnvoll und machbar, von allen Teilnehmenden Daten zu erheben. In diesem Fall spricht man von einer Vollerhebung. In Projekten mit vielen Teilnehmer*innen hingegen muss eine Auswahl getroffen werden. Dabei sollten Sie darauf achten, dass die Befragten aus der Gesamtheit aller Teilnehmer*innen ausgewählt werden, um die Qualität des Erhebungsergebnisses zu sichern.

Die Stichprobengröße bei quantitativen Erhebungen ist davon abhängig, wie genau die Ergebnisse der Erhebung sein müssen. Bei Untersuchungen, die weniger als 300 befragte Einheiten umfassen, ist eine Vollerhebung ideal. Gleichzeitig lassen sich mit 300 befragten Einheiten relativ verlässliche Aussagen auch zu großen Grundgesamtheiten machen.[1]

Zur Frage, wie viele Interviews geführt werden sollten, gibt es keine einhellige Meinung. Die erforderliche Stichprobenzahl ist in den allermeisten Fällen geringer als bei quantitativen Erhebungen. Je nach Fragestellung tritt ab einer gewissen Anzahl von Gesprächen eine Sättigung ein, d.h. dass sich der Erkenntnisgewinn durch weitere Gespräche aller Wahrscheinlichkeit nach nicht mehr steigern lässt.

Bei der Zusammensetzung der Stichprobe sollte deshalb darauf geachtet werden, dass diese heterogen ist und gleichzeitig möglichst typische Vertreter*innen der zu befragenden Stakeholdergruppe umfasst.[2]

[1] vgl. Zewo (2011: 92), [2] vgl. Zewo (2011: 94)

Experteninterviews (individuell oder in der Gruppe)

Beschreibung: Hierunter versteht man Befragungen von Expert*innen, Entscheidungsträger*innen und Personen, die die Situation vor Ort und die Zielgruppe einschätzen können. Bei einem Expert*innen-Interview steht nicht die oder der Befragte als Person im Vordergrund, sondern ihre Funktion als Expert*in in einem spezifischen Handlungskontext oder als Repräsentant*in einer Gruppe.

Sie können mit einzelnen Expert*innen individuelle Interviews führen oder auch mit mehreren gleichzeitig, z.B. am Runden Tisch. Das macht sowohl bei der Planung eines Projekts Sinn als auch in regelmäßigen Abständen während des Projekts.

+ Vorteile:
- überschauberer Aufwand
- preiswert
- Synthese von Meinungen
- Einbindung von Entscheidungsträger*innen
- möglicher Auftakt für eine weitere Begleitung des Projekts durch Expert*innen

– Nachteile
- Gefahr, dass Debatten zu abstrakt bleiben

Projektbeispiel PAFF: PAFF setzt in verschiedenen Kontexten auf Expert*innen-Interviews: Im Zuge der Bedarfsanalyse wurden die Leiterin des Jugendamts, ein Mitarbeiter aus dem Jobcenter, eine Schuldirektorin und eine Unternehmerin um ihre Einschätzung gebeten. Zusätzlich werden während des Projektverlaufs regelmäßig Interviews mit den Klassenlehrer*innen geführt.

Fokusgruppen (Gruppendiskussionen)

Beschreibung: Eine Fokusgruppe ist eine moderierte Diskussion zwischen mehreren Teilnehmenden, die sich inhaltlich zu einer eng eingegrenzten Frage austauschen. Im Idealfall beflügeln sich die Teilnehmenden gegenseitig und gelangen zu tiefergehenden Aussagen.

Fokusgruppen eignen sich v.a. dann, wenn gemeinsame Erfahrungen und Probleme erläutert und Lösungen erarbeitet werden müssen.

Gruppendiskussionen werden meist mit anderen Methoden kombiniert. Entscheidend für die Qualität von Fokusgruppen ist die Auswahl der Teilnehmenden: Können die Teilnehmenden offen miteinander sprechen? Ist die Gruppe so zusammengesetzt, dass verschiedene Sichtweisen zusammenkommen und sich daraus eine ergiebige Diskussion entwickeln kann?

+ Vorteile:
- Stakeholder werden einbezogen
- liefern auch unerwartete Ergebnisse
- Vielzahl an Perspektiven
- Nachfragen möglich

– Nachteile
- mittlerer Zeitaufwand
- Expertise notwendig
- Ergebnisse evtl. schwer quantifizierbar
- Teilnehmende äußern sich evtl. nicht offen

Projektbeispiel PAFF: PAFF lädt die Pat*innen alle sechs Monate zu einer Gruppendiskussion ein, in der über Erfahrungen, Probleme, Erfolge und die Wirkungslogik des Projekts gesprochen wird. Mithilfe der Fokusgruppe kann das Projekt kontinuierlich verbessert werden.

Informelle Gespräche / Anekdoten

Beschreibung: Informelle Gespräche umfassen alle Gespräche mit Teilnehmenden und Stakeholdern, die über ein „Guten Tag" und „Auf Wiedersehen" hinausgehen. Jede Form von Rückmeldung, Einschätzung und Bewertung kann hilfreich sein – unabhängig davon, ob sie in der Teeküche, im Seminar selbst oder auf dem Nachhauseweg erfolgt.

In der Natur informeller Gespräche liegt es, dass sie insbesondere über ungeplante Ergebnisse Aufschluss geben, positive wie negative.

Entscheidend ist, dass Sie solche Informationen aus informellen Gesprächen regelmäßig und systematisch sammeln, und zwar während des gesamten Projektverlaufs.

Als außerordentlich nützlich haben sich hier Projekttagebücher erwiesen, die alle haupt- und ehrenamtlichen Mitarbeitenden führen. Hilfreich ist auch, Mitarbeitende zu ermuntern, in Projektmeetings über Anekdoten zu berichten, und diese zu protokollieren. Diese Aufzeichnungen sollten nicht in der Schublade verschwinden, sondern Thema regelmäßiger Treffen der ehrenamtlichen wie hauptamtlichen Mitarbeitenden sein.

Informelle Gespräche sind besonders geeignet, um die indirekten Zielgruppen des Projekts zu bespielen (z.B. Eltern).

+ Vorteile:
- direkter Kontakt zur Zielgruppe
- liefern Informationen über ungeplante Effekte
- liefern Inhalte für die Kommunikation (Storytelling)
- keine Vorkenntnisse nötig, preiswert umzusetzen

– Nachteile
- schwer zu verallgemeinern
- Ergebnisse stark subjektiv

Projektbeispiel PAFF: Verschiedene Pat*innen erfahren durch zufällige Gespräche mit den Eltern, dass ihre Kinder sich nicht nur schulisch verbessert haben, sondern auch weit weniger Aggressionspotenzial zeigen. Ohnehin führt jede*r Pat*in ein Patenschaftstagebuch, das positive und negative Ereignisse festhält. Ein Austausch hierüber findet bei den regelmäßigen Patengruppentreffen statt.

Gute Fragen sind der Schlüssel für nützliche Antworten *

Die Art, wie Sie fragen, wirkt sich unmittelbar auf die Antworten aus. Einige Tipps für das Formulieren von Fragen:

- Man unterscheidet zwischen geschlossenen und offenen Fragen. Geschlossene Fragen eignen sich, um an spezifische Informationen zu gelangen. Geschlossene Fragen haben meist nur eine Antwortmöglichkeit, und sie lassen sich mit „ja" oder „nein" beantworten, z.B. „Hast du einen Ausbildungsplatz?" oder „Wie alt sind Sie?". Offene Fragen eignen sich dafür, Diskussionen anzuregen. Sie fördern die Beteiligung der Befragten. Zum Beispiel: „Können Sie Ihre Situation näher beschreiben?" „Wie gehen Sie mit der Situation um?" „Welche Chancen sehen Sie in diesem Projekt für sich?" Offene und geschlossene Fragen lassen sich gut zusammen nutzen. Zum Beispiel: „Hast du schon einen Ausbildungsplatz gefunden?" (geschlossenen Frage) „Warum ist es für dich deiner Meinung nach schwer, einen Ausbildungsplatz zu finden?" (offene Frage)

- Nutzen Sie die W-Fragen: Wer? Wann? Was? Wo? Warum? Wie?
Diese Fragen helfen zu analysieren und zu verstehen, was passiert und worin die Gründe dafür zu suchen sind. Wann ist XY passiert? Warum war das hilfreich?

- Achten Sie bei der Frage darauf, dass sich die befragte Person nicht verhört vorkommt, z.B. durch eine zu häufige Wiederholung von „Warum-Fragen".

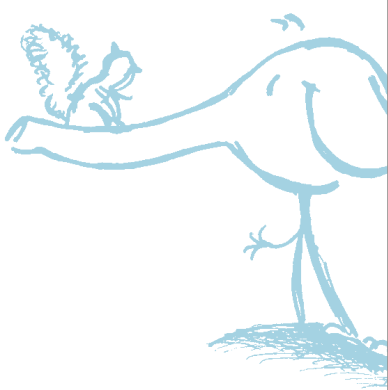
* vgl. Herrero (2012: 34f.)

Datenschutz beachten!

Wenn von den Teilnehmenden Daten erhoben werden, müssen diese darüber informiert werden und ihr Einverständnis erklären. Dieses sollte möglichst im Rahmen der obligatorischen Anmeldeformalitäten erfolgen. Bei minderjährigen Teilnehmenden müssen die Eltern informiert sein.

Soweit möglich, sollten die Befragungen anonymisiert durchgeführt werden, und/oder die Auswertung sollte Rückschlüsse auf einzelne Teilnehmende ausschließen. Aus Datenschutzgründen ist darauf zu achten, dass die Daten für Dritte unzugänglich aufbewahrt werden und die Identität der Teilnehmenden geschützt wird.

Informieren Sie die Teilnehmenden an der Datenerhebung auch über die Ergebnisse der Erhebung.



Systematische Beobachtungen

Beschreibung: Anstatt viel zu fragen, kann es in manchen Fällen sinnvoller sein, genau zu beobachten. Bei systematischen Beobachtungen werden Ereignisse, Individuen, Gruppen und Sozialräume betrachtet. Systematische Beobachtungen bieten sich an, wenn Sie Antworten aus einer Befragung überprüfen wollen oder sich weitergehende, spezifische Erkenntnisse erhoffen.

Bei einer teilnehmenden Beobachtung nimmt die beobachtende Person an den Interaktionen des Felds, das beobachtet wird, mehr oder weniger aktiv teil. Bei einer nicht teilnehmenden Beobachtung bleibt die beobachtende Person außerhalb des Felds, das sie beobachtet. Bei einer *offenen* Beobachtung wissen die Personen (oder können zumindest erkennen), dass sie beobachtet werden. Bei einer *verdeckten* Beobachtung ist das nicht der Fall.

Gehen Sie mit vorformulierten Fragen in die Beobachtung; bleiben Sie jedoch offen für unerwartete Erkenntnisse.

+ Vorteile:
- direkter Bezug zur Zielgruppe und zum Sozialraum/Kontext
- liefert ggf. Inhalte für die Kommunikation (Storytelling)

– Nachteile
- sehr zeitaufwendig
- Beobachter*innen müssen geschult sein
- evtl. wird die Privatsphäre ausgehebelt

Projektbeispiel PAFF: Die externe Evaluatorin prüft die tatsächlichen Veränderungen im Sozialverhalten der Jugendlichen. Hierfür wertet sie die Befragungen der Jugendlichen und Lehrer*innen aus. Zusätzlich hospitiert sie für einige Zeit an der Schule, um das Sozialverhalten der Jugendlichen im schulischen Kontext zu beobachten.

Tests und Messungen

Beschreibung: Tests und Messungen liefern an verschiedenen Punkten des Projektzyklus wichtige Informationen. Zum Projektstart etwa geben sie Auskunft über die Situation der Zielgruppe. Das könnten zum Beispiel Mathe-Tests bei Schüler*innen oder die Erhebung des Gesundheitsstatus bei Teilnehmenden eines Gesundheitsprogramms sein. Tests bedienen sich oft quantitativer Methoden, es sind aber auch qualitative und gemischte Methoden möglich.

+ Vorteile:
- bilden Veränderungen im Zeitverlauf gut ab
- hohe Vergleichbarkeit bei standardisierten Tests

– Nachteile
- mittlerer Zeitaufwand
- braucht umfassende Expertise
- standardisierte Tests eignen sich evtl. nicht für die spezielle Situation der Zielgruppe

Projektbeispiel PAFF: PAFF testet vor Start und nach Ende der Bewerbungstrainings, über welchen Wissensstand die Teilnehmenden verfügen.

Fallstudien (Case Studies)

Beschreibung: Bei Fallstudien stehen einzelne Teilnehmende oder eine ganz bestimmte, eng definierte Gruppe im Fokus. Bei Fallstudien kann eine Vielzahl von Methoden angewandt werden – halb strukturierte Interviews, systematische Beobachtungen, Fokusgruppen etc. Fallstudien eignen sich, wenn es darum geht, Wirkung beispielhaft darzustellen. Mit Zahlen & Daten verknüpfte Geschichten einzelner Personen ergeben ein sehr aufschlussreiches Bild über die Wirkung eines Projekts.

+ Vorteile:

- direkter Bezug zur Zielgruppe
- liefert ggf. Inhalte auch für die Kommunikation (Storytelling)

– Nachteile

- unter Umständen schwer zu verallgemeinern

Projektbeispiel PAFF: PAFF zeichnet den Weg des einstigen Problemkinds Jakob nach – von seinem ersten Gespräch mit dem PAFF-Paten bis zum Ende der Probezeit im Job. Hierbei werden die Daten aus dem Monitoring mit qualitativen Aussagen aus den Patenschaftstagebüchern verknüpft.

Dokumentenanalyse

Beschreibung: In vielen internen und externen Dokumenten finden sich wichtige Informationen für die Wirkungsanalyse. Interne Dokumente sind Projektkonzeptionen, Berichte und Protokolle; in ihnen finden sich Ziele, Resultate, Abweichungen. Externe Dokumente sind Studien, Surveys oder offizielle Statistiken; diese sind vor allem für die Bedarfs- und Umfeldanalyse und als Vergleichsmaßstab interessant.

+ Vorteile:

Interne Daten

- relevante Daten für die spezifische Zielgruppe und den Sozialraum
- preiswert und schnell
- Mitarbeiter*innen des Projekts/der Organisation werden einbezogen

Externe Daten

- preiswert
- methodisch vergleichsweise zuverlässig
- bei regelmäßigen Erhebungen sind Vergleiche über die Zeit möglich

– Nachteile

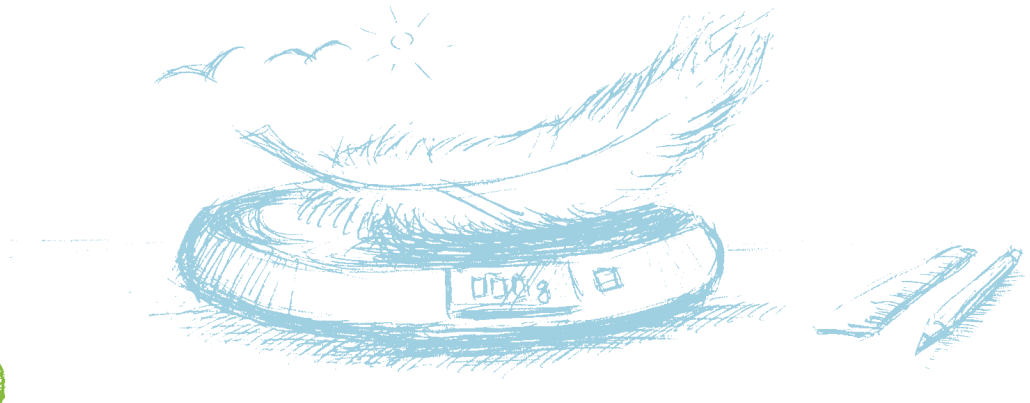
Interne Daten

- evtl. schwer objektivierbar
- evtl. keine Informationen über Ursachen-/Wirkungs-zusammenhänge
- Informationen evtl. unvollständig oder nicht aktuell

Externe Daten

- oft nicht auf den Sozialraum bezogen und hoch aggregiert
- evtl. nicht aktuell

Projektbeispiel PAFF: Für die externe Evaluation hat die Evaluatorin auf die Projektkonzeption und auf die Daten aus dem Monitoring zurückgegriffen. Zu Projektbeginn hat PAFF bei der Analyse der Bedarfe die offiziellen Statistiken zur Jugendarbeitslosigkeit in der Region und Dokumente mit Informationen zur Situation des regionalen Ausbildungsmarkts genutzt.



Was sind Kontrollgruppen?

Die Kontrollgruppe ist eine Gruppe von Personen, die untersucht werden, ohne dass sie Teil des Projekts sind.

Eine Kontrollgruppe erlaubt einen Vergleich mit der Teilnehmendengruppe; daraus abgeleitet lassen sich Aussagen zur Wirksamkeit des Projekts treffen.

Eine Evaluation mit Kontrollgruppen ist zwar sehr aufwendig, dafür jedoch sind die Daten aussagekräftig und belastbar.

6.2 SCHWER ZU ERHEBENDE WIRKUNGEN

Wirkungen nachzuweisen kann aus vielerlei Gründen eine große Herausforderung sein. Was können Sie also tun bei Wirkungen, die sich nur mit viel Aufwand ermitteln lassen?

Herausforderung: Wirkungen nachweisen, die erst nach längerer Zeit eintreten

Viele soziale Projekte zielen auf Wirkungen, die erst nach einiger Zeit eintreten. Solche Wirkungen nachzuweisen ist aufwendig. Das beginnt bereits bei der Datenbeschaffung, wenn Sie versuchen, ehemalige Teilnehmende womöglich nach Jahren erneut zu kontaktieren.

Außerdem stellt sich die Frage, inwiefern die festgestellten Wirkungen **tatsächlich auf das Projekt zurückzuführen sind**, denn in der Zeit zwischen Projektende und dem Eintreten der Wirkung ist im Leben der Teilnehmenden viel passiert; sie waren bestimmt einer Vielzahl an Einflüssen ausgesetzt, von denen einige sicher auch Wirkung zeigten.

Das können Sie tun:

- Pflegen Sie Ihre Kontaktdatenbank.
- Kündigen Sie den Teilnehmenden schon während des Projekts eine Nachbefragung an.
- Bitten Sie jede*n Befragte*n, selbst einzuschätzen, wie groß der Einfluss Ihres Projekts auf ihre/seine jetzige Situation ist.

Stellen Sie dadurch fest, dass bei den Teilnehmenden Wirkungen der Outcome-Stufen 4 (Veränderungen im Wissen) und 5 (Veränderungen im Verhalten und Handeln) eintraten, können Sie mit einer gewissen Wahrscheinlichkeit annehmen, dass das Projekt auch Einfluss auf Outcomes der Stufe 6 (Änderung der Lebenssituation) besitzt.

Herausforderung: Teilnehmende wollen oder können nicht befragt werden

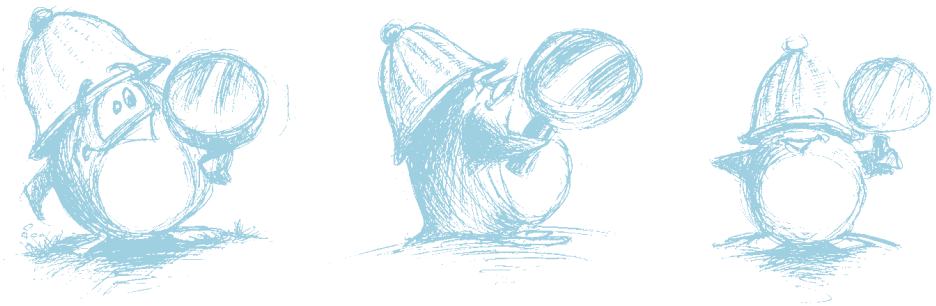
In einigen Projekten ist es schwierig, Teilnehmende befragen zu können. Einige haben Vorbehalte, andere befürchten Nachteile (z.B. von Gewalt Betroffene oder Straftäter*innen etc.), wieder andere sind schlicht nicht in der Lage, Auskünfte zu erteilen (z.B. Kleinkinder, schwer Erkrankte u.a.).

Das können Sie tun:

- Sichern Sie den Befragten Anonymität zu.
- Befragen Sie nahestehende Personen, bspw. Eltern oder pflegende Angehörige.

Herausforderung: Wirkungen von Kampagnenarbeit / Advocacy nachweisen

Ziel von Kampagnen ist es, Entscheidungsträger*innen sowie die öffentliche Meinung zu beeinflussen und Prozesse anzustoßen, die sich in einer Veränderung des Bewusstseins und des Verhaltens ausdrücken, etwa Kampagnen gegen das Rauchen. Solche Wirkungen sind generell schwer zu erheben.



Ob eine Kampagne die erwünschte Wirkung auf gesellschaftlicher Ebene erzielt hat, lässt sich am ehesten in groß angelegten Studien (z.B. über den Gesundheitsstatus der Bevölkerung) ablesen, die für einzelne Organisationen kaum durchführbar sind.

Das können Sie tun:

Definieren Sie entlang der Wirkungslogik einzelne Teilziele, zu denen sich Daten erheben lassen. Beispielsweise lässt sich die Beeinflussung von Entscheidungsträger*innen oder relevanter Multiplikator*innen dadurch überprüfen, ob diese Forderungen aufgegriffen oder Argumente übernommen haben oder ob es eine verstärkte Berichterstattung zum Thema in den Medien gab. Hier bietet die Methode *Outcome Mapping* eine nützliche Hilfestellung für die Erarbeitung und Überprüfung von Wirkungszielen (→ Literaturverzeichnis).

Herausforderung: Wirkungen nachweisen, wenn die Zielgruppe Organisationen sind

In Projekten, deren Zielgruppen Organisationen sind, ergeben sich die Wirkungen aus dem Nutzen, den diese Organisationen aus der Unterstützung durch das Projekt ziehen. Die Veränderungen im Wissen und in der Arbeitsweise der Organisation sind mittelfristige Outcomes; eine langfristige Wirkung wäre, wenn die Organisation effektiver arbeiten könnte. Diese Wirkungen lassen sich vor allem über qualitative Daten abbilden.

Angenommen, ein Projekt unterstützt Organisationen dabei, ehrenamtliche Mitstreiter*innen zu gewinnen, dann …

- bestünde eine Wirkung auf Outcome-Stufe 4 darin, dass die Organisation gelernt hat, wie man Ehrenamtliche akquiriert und betreut.
- wäre eine Wirkung auf Outcome-Stufe 5, dass die Organisation dieses Wissen tagtäglich anwendet.
- ließe sich von Wirkungen auf Outcome-Stufe 6 sprechen, wenn die Organisation aufgrund ihres verbesserten Ehrenamtsmanagements Projekte effektiver als zuvor umsetzt.

Herausforderung: Wirkungen auf Impact-Ebene nachweisen

Impacts zu erheben ist in vielen Fällen schwer bis gar nicht möglich. Denn Veränderungen auf gesellschaftlicher Ebene treten in den allermeisten Fällen erst nach längerer Zeit auf. Zudem benötigen komplexe Probleme viele Impacts, die wiederum zahlreichen Einflüssen unterliegen. Hier die Netto-Wirkung eines einzelnen Projekts herauszufiltern kann gar nicht funktionieren. Das bedeutet allerdings nicht, dass Sie es nicht doch versuchen sollten!

→ Weiter auf der nächsten Seite

Was ist Social Return on Investment (SROI)?

Social Return on Investment (SROI, auf Deutsch: „Sozialrendite") ist ein Ansatz der Social-Impact-Messung, der sich mit der Bewertung des durch (soziale) Projekte geschaffenen gesellschaftlichen Mehrwerts beschäftigt und der in den letzten Jahren kritisch diskutiert wird.

Die SROI-Analyse versucht, Projektresultate zu quantifizieren und in monetären Werten auszudrücken. Bemessen wird dies in der Regel daran, welche Kosten dem Staat durch die Projekte erspart bleiben. So entstehen etwa dem Staat durch eine erfolgreiche Resozialisierung von Straftäter*innen weniger Kosten für Inhaftierung oder die Nachbetreuung.

SROI-Analysen sind sehr aufwendige Verfahren. Überdies ist angesichts der Komplexität gesellschaftlicher Zusammenhänge ohnehin völlig offen, welchen Aussagewert eine solche Zahl tatsächlich hat.

Quelle: vgl. Hoelscher (2011: 32)

Tipps für die Datenerhebung

- Beginnen Sie mit der Planung der Datenerhebung bereits in der Phase der Projektplanung.
- Konzipieren Sie die Erhebungsinstrumente auf der Basis der erarbeiteten Fragen und Indikatoren.
- Erheben Sie nicht zu viele Daten, sondern fokussieren Sie auf solche, mit denen sich zentrale Fragen beantworten lassen.
- Greifen Sie zunächst auf vorliegende Daten zurück, bevor Sie frische erheben.
- Konzipieren Sie die Erhebungsinstrumente so, dass kein Datenüberschuss entsteht.
- Kombinieren Sie verschiedene Datenquellen und Erhebungsmethoden.
- Testen Sie die Erhebungsinstrumente.

Das können Sie tun:

- Denken Sie den Impact in der Analysephase mit: Entwickeln Sie realistische Indikatoren, anhand derer Sie feststellen können, ob Ihr Projekt einen Einfluss auf das Gesamtgefüge hatte.
- Zügeln Sie die Erwartungen der Förder*innen hinsichtlich etwaiger Impacts und verweisen Sie auf komplexe Zusammenhänge (hierfür können Sie etwa den Problembaum nutzen). Skizzieren Sie zugleich, welchen Anteil Ihr Projekt im gesamten Getriebe einnimmt und welche Wirkung realistisch ist.

Herausforderung: Wirkung bei offenen Angeboten nachweisen

Offene Angebote für Kinder, Jugendliche oder ältere Menschen haben häufig Schwierigkeiten, Aussagen über ihre Wirksamkeit zu treffen, und geraten deshalb zum Teil unter einen Rechtfertigungsdruck.

Mal ist die Gruppe der Teilnehmenden sehr heterogen, mal nehmen diese nur unregelmäßig teil, sodass es schwierig erscheint, Wirkungsziele zu setzen und Wirkungen nachzuweisen.

Um Ihre Wirkung nachzuweisen, denken Sie um die Ecke: **Warum nutzen die Besucher*innen Ihr Angebot?**

Ein Senior*innen-Treff wird nicht allein deshalb frequentiert, weil der Kaffee so gut und der Kuchen so preiswert sind, sondern weil die Besucher*innen Kontakte knüpfen und ihre Lebensqualität steigern wollen. Was wären hierfür Wirkungsziele und Indikatoren?

Auch wenn es im Freizeithaus vor allem darum geht, Spaß zu haben, bauen Kinder und Jugendliche soziale und kulturelle Kompetenzen auf und lernen, Verantwortung zu übernehmen. Was wären Wirkungsziele und Indikatoren?

Setzen Sie auf qualitative Erhebungen, Fallstudien und Anekdoten. Unterfüttern Sie Outputs mit qualitativen Aussagen der Teilnehmenden darüber, wie ihnen das Angebot gefallen hat. So erhalten Sie ein aussagekräftiges Bild.

Herausforderung: Wirkung bei Präventionsprojekten nachweisen

Wenn Jugendliche nicht anfangen zu rauchen oder Mädchen nicht mit 14 schwanger werden, haben Präventionsprojekte ihr Ziel erreicht. Nur: Wie lässt sich nachweisen, dass diese Wirkungen auf das jeweilige Projekt zurückzuführen sind?

Das können Sie tun:

- Ermitteln Sie eine Vergleichsgruppe, die nicht am Projekt teilgenommen hat. Das könnten zum Beispiel Jugendliche aus der Parallelklasse oder aus einer anderen Schule im Stadtteil sein.
- Auch bei der Prävention lässt sich mit der Wirkungslogik argumentieren (→ „Wirkungen nachweisen, die erst nach längerer Zeit eintreten").

6.3 QUALITÄTSKRITERIEN FÜR DIE DATENERHEBUNG

Verschiedene Datenquellen und Erhebungsmethoden nutzen

Wenn Sie auf Ihrer Seereise sichergehen wollen, dass Sie auf dem richtigen Weg sind, verlassen Sie sich wahrscheinlich nicht nur auf den Blick aus dem Ausguck, sondern Sie nutzen auch die Informationen aus den Seekarten und dem GPS. Die verschiedenen Blickwinkel helfen, ein möglichst aussagekräftiges Ergebnis zu bekommen und Fehler in der Navigation zu vermeiden.

Auch in der Wirkungsanalyse ist es wichtig, verschiedene Datenquellen und Methoden der Datenerhebung zu kombinieren, um die **Datenqualität zu überprüfen und zu verbessern**. Nutzen Sie für eine aussagekräftige Analyse daher sowohl quantitative als auch qualitative Erhebungsmethoden. In der Fachsprache wird hierfür der Begriff *Triangulation* genutzt.

Die Instrumente zur Datenerhebung testen

Bevor es ernst wird und Sie mit der Datenerhebung beginnen, sollten Sie Ihre Instrumente der Datenerhebung erproben, z.B. den Fragebogen oder Interviewleitfaden. Denn egal, wie gut die Instrumente erarbeitet und das Vorgehen geplant wurden: Es können sich immer Fehler einschleichen, die die Qualität der Erhebung gefährden. Daher lohnt sich der Aufwand, die Instrumente zunächst bei einer kleinen Zahl von Personen zu testen.

Im *Pretest* sollte das Augenmerk auf folgende Punkte gelegt werden:

- Sind die Fragen klar und unmissverständlich formuliert? Kann die befragte Zielgruppe mit der Wortwahl etwas anfangen, oder kommen Fremdworte etc. vor?
- Ist die Fragestellung zielführend?
- Sind die Fragen so formuliert, dass sie kein Unbehagen oder eine Abwehrhaltung erzeugen?
- Sind die Anweisungen an diejenigen, die das Interview durchführen, klar und unmissverständlich?
- Ist die Länge der Befragung / des Fragebogens angemessen? (Manche Befragungen nehmen zu viel Zeit in Anspruch, dadurch werden die Befragten ungeduldig und unkonzentriert, was sich negativ auf die Qualität der Antworten auswirkt.)

Projektbeispiel PAFF

Um festzustellen, ob sich die schulischen Leistungen der teilnehmenden Jugendlichen verbessern, nutzt PAFF verschiedene Methoden der Datenerhebung: Dabei werden die Schulnoten in den verschiedenen Fächern regelmäßig festgehalten, die Jugendlichen im Rahmen einer systematischen Beobachtung während des Unterrichts begleitet und die Lehrer*innen hinsichtlich ihrer Einschätzung der Entwicklung der Jugendlichen befragt.

7. DATENAUFBEREITUNG UND -ANALYSE

Was möchten Sie wissen?

Analysieren Sie nicht um der Analyse willen, sondern behalten Sie bei der Auswertung immer Ihre Erkenntnisinteressen und Ausgangsfragen im Blick!

In diesem Kapitel erfahren Sie, ...

- **wie Sie die erhobenen Daten auswerten, sodass nutzbare Informationen entstehen.**
- **wie Sie aus diesen Informationen konkrete Schlussfolgerungen und Handlungsempfehlungen ableiten können.**

Vor, während und nach Ihrer Seereise haben Sie viele Informationen gesammelt: Die Passagiere gaben Feedback, die Crew ebenfalls, und Sie verfügen über eigene Eindrücke. All das gilt es nun zu analysieren und auszuwerten, am besten im Team. Haben Sie das Ziel erreicht? Verlief die Reise wie geplant? Hat den Passagieren die Überfahrt gefallen? Gab es unerwartete Entwicklungen und, wenn ja, welche und warum? Und was folgt daraus für die nächste Überfahrt?

Im nun folgenden Schritt geht es also darum, die **Daten in brauchbare Informationen umzuwandeln**, aus denen Sie lernen und die Sie für die Projektsteuerung nutzen können.

Die Analyse kann in Abhängigkeit von Erkenntnisinteresse, Datenmenge und Datenqualität sehr anspruchvoll sein. *Kann.* Denn damit wollen wir gar nicht erst anfangen. Vielmehr möchten wir Ihnen praxisnahe Tipps für den Projektalltag geben, mit denen Sie **zügig zu brauchbaren Ergebnissen** gelangen. Wir verraten Ihnen, wie Sie in vier Schritten aus einem Berg an Informationen für Sie interessante Schlussfolgerungen ziehen.

Zuvor muss allerdings geklärt werden, wann ein guter Zeitpunkt für die Auswertung ist und wer die Auswertung vornehmen sollte.

7.1 WANN UND WIE OFT SOLLTEN DIE DATEN AUSGEWERTET WERDEN?

Erfahrungsgemäß sind Daten, die nicht bald nach ihrer Erhebung genutzt werden, verloren. Die Auswertung der Daten sollen daher **so bald wie möglich** nach deren Erhebung stattfinden.

Zum einen, weil die Daten dann noch frisch sind und erlauben, dass sie für die weitere Projektsteuerung und die Kommunikation herangezogen werden können. Und zum anderen, weil nur kurz nach der Erhebung die Möglichkeit besteht, weitere, **noch fehlende Informationen einzuholen**, die Sie zuvor vergessen haben.

Das bedeutet, dass sich die **Auswertung** der Daten in der Regel dem Rhythmus der Datenerhebung anpasst (→ Kap. 4 „Wann sollte M&E durchgeführt werden?“). Bei der **Datenanalyse** hängt der Zeitpunkt der Analyse aber auch von der jeweiligen Fragestellung ab. So können Daten z.B. kurz nach ihrer Erhebung analysiert werden, um ein Bild vom aktuellen Status quo zu bekommen. Dieselben Daten lassen sich aber auch zu einem späteren Zeitpunkt dazu nutzen, um Entwicklungen im Zeitverlauf zu analysieren.

7.2 WER IST FÜR DIE DATENAUSWERTUNG UND -ANALYSE ZUSTÄNDIG?

Bei externen Evaluationen ist die Auswertung outgesourct. Damit hat die externe Fachkraft auch den Hut auf.

Bei projektinternen Evaluationen gilt: Die Person, die die Daten erhebt, sollte sie auch auswerten – schließlich ist sie diejenige, sie am ehesten Bezüge zwischen den Daten herstellen kann, sofern sie nicht befangen oder stark betriebsblind ist. Sind mehrere Personen beteiligt, braucht es eine Verantwortliche bzw. einen Verantwortlichen, die oder der die Auswertung koordiniert.

Die Ergebnisqualität hängt entscheidend davon ab, wen Sie einbeziehen. Nur **mit den richtigen Leuten** können Sie die Ergebnisse hinreichend genau deuten und falschen Schlussfolgerungen vorbeugen – insbesondere bei Resultaten, die **verschiedene Interpretationen** zulassen oder bei denen verschiedene Blickwinkel gefragt sind.

Tauschen Sie sich im Team aus und binden Sie diejenigen Stakeholder mit ein, die die Ergebnisse der Analyse tatsächlich einschätzen können.

Dasselbe gilt bei einer externen Evaluation: Auch in diesem Fall sollten die Ergebnisse breit diskutiert werden, zum Beispiel indem Sie sie einer **repräsentativen Gruppe vorstellen**.

Projektbeispiel PAFF

Die Daten, die PAFF im Zuge des Monitorings erhebt, werden von der Projektleitung ausgewertet und in einem ersten Schritt analysiert. Im zweiten Schritt werden die Ergebnisse dem Leitungsteam vorgestellt. Hierzu sind auch Pat*innen und Lehrer*innen eingeladen.

Bei der Präsentation der externen Evaluation sind neben dem Leitungsteam die involvierten Pat*innen, die Klassenlehrer*innen sowie zwei Unternehmensvertreter*innen zugegen, in deren Betrieb ehemalige Projektteilnehmende eine Ausbildung absolvieren.

Tipp: Fragen, die Ihnen bei der Datenanalyse helfen

Fragen für die *Datenauswertung*	Fragen für den *Plausibilitäts-Check*	Fragen für die *Datenanalyse (Vergleiche)*	Fragen für die *Datenanalyse (Schlussfolgerungen)*	Fragen für die *Handlungs-empfehlungen*
Schritt 1	*Schritt 2*	*Schritt 3*		*Schritt 4*
Zeichnen sich in den Daten Trends oder Anhäufungen (Cluster) ab?	Wurde die Auswertung einer Qualitätskontrolle unterzogen? Weichen die Ergebnisse so stark von der Einschätzung der am Projekt beteiligten Stakeholder ab, dass die Auswertung fehlerhaft sein könnte?	Wie ist das Ergebnis im Vergleich zu früheren Resultaten/geplanten Resultaten/Resultaten aus anderen Projekten? Ist das Ergebnis besser/schlechter als erwartet? Zeigen sich Entwicklungen, die von der Planung abweichen?	Falls das so ist/nicht so ist, warum? Lassen sich Zusammenhänge erkennen? Zeigen sich Veränderungen in den grundlegenden Annahmen oder dem Umfeld des Projekts (z.B. bezüglich der Bedarfe)?	Wie kann das geändert werden? Muss das Projekt angepasst werden? Müssen die Pläne angepasst werden? Was sollte getan werden?

Welche weiteren Informationen benötigen Sie, um die Fragen zu beantworten? An welcher Stelle sollten Sie genauer hinsehen und analysieren?

7.3 IN 4 SCHRITTEN VON DER DATENAUFBEREITUNG ZU HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

Es braucht vier Schritte, um die Auswertung in Handlungsempfehlungen umzumünzen.

Aus einigen Daten lassen sich vergleichsweise leicht Aussagen ableiten, in der Mehrzahl der Fälle muss das Datenmaterial jedoch aufbereitet werden (Schritt 1). Dabei kommt es darauf an, dass die Datenauswertung sorgfältig vorgenommen wird (Schritt 2). Bei der Datenanalyse (Schritt 3) geht es darum, die Daten in einen Kontext zu stellen, Querverbindungen zu ziehen, Entwicklungen zu identifizieren und die Resultate auf der Basis von Vergleichen zu bewerten und zu interpretieren. Auf der Basis der Datenanalyse werden dann Handlungsempfehlungen erarbeitet (in Schritt 4).

Schritt 1: Daten aufbereiten und auswerten

Die erhobenen Daten müssen zunächst in eine Form gebracht werden, in der sie ausgewertet werden können. Diese *Aufbereitung* beinhaltet, dass die Daten systematisiert und zusammengefasst werden. Dabei ist die Art der Aufbereitung abhängig davon, wie die Daten erhoben wurden (→ Kap. 6 „Methoden der Datenerhebung“).

Quantitative Daten lassen sich in Tabellen aufbereiten. Bei **qualitativen Daten**, die durch Interviews oder durch Fragebögen mit offenen Fragen erhoben wurden, werden zunächst die Kernaussagen systematisiert und zusammengefasst.

Im Zuge der **Auswertung** der Daten werden die Informationen dann aus den einzelnen Datensätzen zusammengefasst.

Schritt 2: Plausibilitäts-Check

Im Anschluss sind die Daten auf Plausibilität zu prüfen. Der Plausibilitäts-Check ist ein kleiner, aber sehr wichtiger Schritt, denn auch kleine Fehler können eine Untersuchung stark verzerren.

Während die Datenauswertung (Schritt 1) nur durch einige wenige Personen erfolgen sollte, ist es sinnvoll, den Plausibilitäts-Check auf mehre Schultern zu verteilen.

Vor allem sollten diejenigen Personen einbezogen werden, die die Ergebnisse am ehesten fachlich einschätzen können: Projektverantwortliche, Projektmitarbeitende, externe Stakeholder mit Sachverstand. Fehler oder den Erfahrungen widersprechende Ergebnisse fallen vermutlich am ehesten den Mitarbeitenden des Projekts auf …

Datenaufbereitung in einer Tabelle

ID Patenkind [1]	Note im Fach Deutsch			Teilnahme am Bewerbungs-training		Betreuung abgeschlossen		qualifizierter Schulabschluss		Lehrstelle gefunden	
	Jahr 1	Jahr 2	Jahr 3	ja	nein	ja	nein	ja	nein	ja	nein
101	3	3	2	x		x		x		x	
102	4	5	4	x			x		x		x
103	5	4	4		x	x		x			x
104	4	3	3	x		x		x		x	
…											
…											
Auswertung	4,0	3,8	3,3	3	1	3	1	3	1	2	2

Schritt 3: Daten analysieren

Die Auswertung der Daten in Schritt 1 ist rein deskriptiv, das heißt, die Ergebnisse werden 1:1 dargestellt: „30 Prozent der Jugendlichen besitzen einen Ausbildungsplatz". Schritt 3 baut auf dieser Beschreibung auf und reflektiert die Ergebnisse. Dabei werden die Resultate zunächst verglichen und dann bewertet und interpretiert. Bewerten meint nicht, in „gut" oder „schlecht" zu unterscheiden, sondern die Resultate in einen Kontext zu setzen und festzustellen, ob das Projekt noch auf dem geplanten Weg ist. Schritt 3 schafft somit die Grundlage dafür, um aus den Daten Verbesserungen anzustoßen.

[1] **Anmerkung:**
Aus Gründen des Datenschutzes und einer besseren Handhabung werden bei der Auswertung großer Datenmengen häufig Codierungen verwendet.

Projektbeispiel PAFF

Die Patenbetreuer*innen haben die Aufgabe, in regelmäßigen Abständen die Monitoringdaten zusammenzutragen und diese dann an die Projektleitung weiterzuleiten.

Um eine gleichbleibende Datenqualität sicherzustellen, werden die Patenbetreuer*innen insbesondere vor und kurz nach dem Projektstart geschult.

Zudem überprüft die Projektleitung alle Daten auf ihre Plausibilität.

Vergleiche ziehen: wichtig, aber bitte mit Bedacht!

Vergleiche sind ein zentraler Bestandteil der Datenanalyse; mit ihrer Hilfe können die Ergebnisse beurteilt werden.

Der Gedanke, die eigene Arbeit mit der von anderen zu vergleichen, **löst häufig Unbehagen aus** – sei es, weil das eigene Projekt als einmalig wahrgenommen wird oder die (leider berechtigte) Befürchtung existiert, dass Förder*innen ihre Förderzusage ausschließlich anhand von Vergleichsergebnissen treffen. Aus diesem Grunde bieten rein quantitative Vergleiche keine gute Entscheidungsgrundlage. Vielmehr kommt es darauf an, die Daten zu interpretieren und **mittels qualitativer Aussagen in einen Kontext einzubetten**.

Beispielsweise lassen sich Zahlenreihen zum Ausbildungsmarkt in strukturschwachen Regionen mit solchen in prosperierenden Landstrichen kaum vergleichen, ohne die Arbeitsmarktsituation im Ganzen zu berücksichtigen.

Eine Erfolgsmessung ausschließlich an harten Zahlen wie der *Übergangsquote in Ausbildung* kann auch dazu führen, dass Projekte, deren Förderung von dieser Kennzahl abhängt, dazu tendieren, mit Jugendlichen zu arbeiten, bei denen von Anfang an ein erfolgreicher Abschluss der Maßnahme wahrscheinlich ist. Dieses sogenannte **Creaming** (Sahne abschöpfen) führt dazu, dass die schwereren Fälle gar nicht erst aufgenommen werden.

Und trotzdem: Vergleiche sind ein zentraler Bestandteil der Datenanalyse. Nur mithilfe von Vergleichen können Ergebnisse bewertet, diskutiert und weiterentwickelt werden (→ Kap. 8).

Arten von Vergleichen

Sie haben verschiedene Möglichkeiten, Daten miteinander zu vergleichen. In diesem Abschnitt stellen wir fünf Optionen vor und zeigen anhand des Projektbeispiels PAFF, welche Schlussfolgerungen sich jeweils aus den Vergleichen ergeben.

Achtung: Natürlich müssen Sie für Ihr Projekt nicht alle vorgestellten Vergleiche nutzen! Die Darstellung soll Ihnen lediglich einen Überblick geben und dabei helfen, den für Sie passenden auszuwählen.

1. Vorher-Nachher-Vergleich

Bei Vorher-Nachher-Vergleichen werden Veränderungen im Zeitverlauf dargestellt.

Beispiel: Sie möchten feststellen, ob sich bei den Schüler*innen einer Schulklasse, die am Mathe-Nachhilfeangebot von PAFF teilnehmen, die Note geändert hat – und in welche Richtung. Hierzu siehe die Tabelle auf → S. 91 oben).

Mögliche Schlussfolgerungen:
Der Notendurchschnitt der Teilnehmenden hat sich innerhalb von zwei Schuljahren um 0,6 verbessert (von 3,5 auf 2,9). Um nun festzustellen, inwieweit die Veränderung auf PAFF zurückzuführen ist, braucht es

	Notendurchschnitt Klasse gesamt	Notendurchschnitt Projektteilnehmer*innen	Notendurchschnitt nicht Teilnehmende am Projekt (Kontrollgruppe)
vor Projektbeginn (Baseline)	3,5	3,5	3,5
Projektjahr 1	3,25	3,0	3,5
Projektjahr 2	3,15	2,9	3,4

Abb.: Tabelle zum Beispiel Vorher-Nachher-Vergleich

eine Vergleichsmöglichkeit. Beispielsweise können die Noten innerhalb einer Klasse verglichen werden (linke Spalte), zwischen Schüler*innen, die am Projekt teilnehmen (mittlere Spalte), sowie Schüler*innen, die nicht am Projekt beteiligt sind (rechte Spalte, Kontrollgruppe).

Ansonsten könnte es ja auch sein, dass sich die Noten der gesamten Klasse verbessert haben, weil es eine neue Mathelehrerin gab – und das Nachhhilfeangebot somit gar nicht ausschlaggebend war.

2. Soll-Ist-Vergleich

Soll-Ist-Vergleiche setzen die tatsächlichen Resultate mit den angestrebten Zielen (Soll-Werten) in Relation.

Beispiel 1: Sie möchten feststellen, ob sich der Prozentsatz der Jugendlichen, die direkt nach dem Schulabschluss einen Ausbildungsplatz finden, wie erhofft entwickelt hat.

*1: Im ersten Jahr hat das Projekt seine Ziele nicht erreicht (Projektjahr 1, erste Zeile). Sie könnten also erwägen, Projektinhalte und -abläufe zu optimieren. Gleichzeitig sollten Sie überlegen, ob die Ziele zu ambitioniert waren und ggf. angepasst werden müssen. Hier kann ein Vergleich mit ähnlichen Projekten hilfreich sein.

*2: Nachdem im zweiten Jahr der Soll-Wert erreicht wurde (zweite Zeile), ist die Übergangsquote im dritten Jahr wieder gesunken (dritte Zeile). Kein Grund zur Unruhe, aber zur Aufmerksamkeit.

Die Gründe für das Verfehlen der Ziele können innerhalb oder außerhalb des Projekts liegen: Gab es einen Qualitätsverlust? Haben sich Bedarfe verändert, auf die reagiert werden sollte? Hat die Zahl der angebotenen Lehrstellen in der Region abgenommen?

Hilfreich kann hier auch ein erneuter Blick auf den Problembaum sein (→ Kap. 1).

Abb.: Tabelle zum Beispiel 1 Soll-Ist-Vergleich

	Übergangsquote tatsächlich	Übergangsquote Soll-Wert	Differenz Prozentpunkte
Projektjahr 1	50 %	70 %	-20 *1
Projektjahr 2	75 %	70 %	+5
Projektjahr 3	60%	70 %	-10 *2

Beispiel 2: Sie möchten ermitteln, wir zufrieden die Pat*innen mit ihren Patenbetreuer*innen sind.

sehr zufrieden	ziemlich zufrieden	ziemlich unzufrieden	sehr unzufrieden	insgesamt
10 % (n=5)	50 % (n=25)	30 % (n=15)	10 % (n=5)	100 % (n=50)

Mögliche Schlussfolgerungen:
40 Prozent der Pat*innen sind mit der Betreuung unzufrieden (Spalten 3+4). Auch ohne expliziten Soll-Wert ist das deutlich zu hoch.

Woran kann die Unzufriedenheit liegen? Lässt sich herausfinden, ob es sich zum Beispiel um Patinnen und Paten handelt, die in ein- und derselben Patengruppe sind? Was kann getan werden, um deren Zufriedenheit zu steigern?

Beispiel 3: Sie möchten die Erwartungen der Jugendlichen und Pat*innen mit den tatsächlich erreichten Ergebnissen vergleichen.

	Note zu Beginn der Patenschaft	gemeinsam gesteck-tes Ziel für das Ende des Schuljahrs	Note im Zwischen-zeugnis	Note zu Schuljahresende
Mathe-Note	5	3	5	4
Deutsch-Note	5	3	4	3

Bei PAFF überlegen Jugendliche und Pat*innen gemeinsam, welche (realistischen) Verbesserungen sie zum Schuljahresende in der Mathe- und Deutsch-Note erreichen wollen.

Mögliche Schlussfolgerungen:
Angesichts der Ergebnisse könnten Patin oder Pate und Mentee zusammen überlegen: „Welche der gesteckten Ziele haben wir erreicht? Wo können wir uns auf die Schulter klopfen, an welcher Stelle müssen wir noch etwas tun? Braucht es zusätzliche Maßnahmen oder weitere Nachhilfeangebote?“

Wissen schafft Vorsprung

SKala-CAMPUS – die neue Lern- & Austauschplattform für sozial Engagierte
Leitfäden, Übungen, Praxistipps, Video-Tutorials & Vernetzung.
Für alle, die sich engagieren.
Gleich reinschauen, es lohnt sich!

→ *www.skala-campus.org*

3. Vergleiche zwischen verschiedenen Möglichkeiten der Konzeptgestaltung

Ein Projekt lässt sich meistens auf verschiedenen Wegen realisieren. Vergleicht man diese verschiedenen Wege miteinander, lässt das auch Rückschlüsse auf die Erfolgsfaktoren zu.

Wurde etwa das Projektkonzept nach einer ersten Evaluation geändert, können die Ergebnisse der ersten Evaluation mit denen der zweiten verglichen werden: Welche Veränderungen führten zu besseren Resultaten?

Beispiel: Es soll ermittelt werden, ob die Jugendlichen, die neben der Patenschaft noch ein zusätzliches Bewerbungstraining hatten, mehr Erfolg bei der Lehrstellensuche haben.

Mögliche Schlussfolgerungen:
Die Abbildung unten zeigt, dass das Bewerbungstraining einen positiven Effekt auf die Übergangsquote hat. Die Projektverantwortlichen hatten aufgrund ihrer Erfahrungen im Projektalltag bereits die Vermutung, dass das zusätzliche Bewerbungstraining einen Erfolgsfaktor darstellt; die Analyse bestätigte das nun.

Unklare Datenlage: Welche Faktoren sind die *eigentlich* relevanten?

Wenn zunächst unklar ist, welche Faktoren bei der Analyse tatsächlich relevant sind, ist Spürsinn gefragt:

- Welche verschiedenen Bestandteile (Bewerbungstrainings, Nachhilfe) und Qualitätsfaktoren (ausgebildete Lehrkräfte) gibt es im Projekt? Lassen sich daraus Rückschlüsse auf die Erfolgskriterien ziehen?
- Haben diejenigen, die einen Ausbildungsplatz fanden, ein Bewerbungstraining durchlaufen?
- Waren die Jugendlichen, deren Schulnoten sich deutlich verbessert haben, diejenigen, die den Nachhilfeunterricht bei einer ausgebildeten Lehrkraft hatten?

Im Beispiel von PAFF wurde beschlossen, die Nachhilfe durch ausgebildete Lehrkräfte zu bewerkstelligen anstatt, wie zuvor, durch Studierende.

Beispiel: Es soll festgestellt werden, ob alle (Unter-) Zielgruppen wie geplant erreicht werden.

Teilnehmende		
Jungen	mit Migrationshintergrund	10
	ohne Migrationshintergrund	15
Mädchen	mit Migrationshintergrund	5
	ohne Migrationshintergrund	20
Insgesamt		50

Mögliche Schlussfolgerungen:
PAFF hatte während der Bedarfsanalyse Jugendliche mit Migrationshintergrund als Zielgruppe mit erhöhtem Förderbedarf identifiziert. Die Auswertung belegt, dass PAFF vor allem Jungen mit Migrationshintergrund erreicht, Mädchen mit Migrationshintergrund hingegen deutlich schlechter.

Hier ist nach den Gründen zu fragen: Spiegelt die Zahl die Verteilung und die Bedarfe in den derzeit betreuten Klassen wider? – Es kann ja durchaus sein, dass es in einer Jahrgangsstufe wenig Schüler*innen mit Migrationshintergrund gibt, die für die Teilnahme am Patenprojekt infrage kommen. Oder muss überlegt werden, wie man gezielt bei dieser (Unter-) Zielgruppe eine Projektteilnahme fördern kann?

4. Vergleiche zwischen Zielgruppen / Unterzielgruppen

Bei der Datenauswertung kann die Differenzierung nach Zielgruppen und Unterzielgruppen hilfreich sein.

5. Benchmarking: Vergleiche zwischen Projekten

Benchmarking ist eine besondere Form des Lernens zwischen Organisationen. *Benchmark* lässt sich übersetzen mit *Maßstab* oder *Bezugsgröße*.

Mit Benchmarking ist ein kontinuierlicher Vergleich von Kosten, Resultaten und Wirkungen mit vergleichbaren Projekten gemeint – eigenen oder fremden.

Benchmarking kann das gesamte Projekt umfassen oder, was sinnvoller ist, nur einen bestimmten Teilaspekt.

Von wenigen Ausnahmen abgesehen, wird es kaum ein Projekt geben, das sich mit überhaupt keinem anderen vergleichen lässt. Um ähnliche Projekte zu finden, helfen Ihnen womöglich Ihre Rechercheergebnisse aus der Umfeldanalyse.

Wollen Sie ein methodisch korrektes Benchmarking durchführen, wird das sehr schnell sehr aufwendig (und sprengt den Rahmen dessen, was wir hier vorstellen können). Wir möchten aber einen Grundgedanken aufgreifen: Benchmarking kann eine Orientierungshilfe für die eigene Weiterentwicklung sein, weil Sie es für das Mit- und Voneinanderlernen nutzen können.

Halten Sie die Augen gezielt nach Organisationen offen, die vergleichbare Projekte umsetzen. Vielleicht ergeben sich daraus Erkenntnisse, mit denen Sie Ihre eigenen Prozesse, Konzepte und Ergebnisse noch weiter verbessern können.

Wenn Sie dabei feststellen, dass eine Organisation besonders wirkungsvoll und/oder effizienter arbeitet als Ihre Organisation oder einen interessanten zusätzlichen Projektbaustein in ihrem Konzept hat: Suchen Sie den Austausch!

Keine falschen Schlüsse!

In Analysen spielen häufig persönliche Grundannahmen und Wertevorstellungen hinein. So kann etwa die Entscheidung einer Jugendlichen, Friseurin zu werden, von jemandem, der einer akademischen Laufbahn einen höheren Wert beimisst, als unbefriedigendes Ergebnis gewertet werden. Solche Fehleinschätzungen lassen sich nie gänzlich vermeiden, aber es hilft, sie sich zu vergegenwärtigen.

Beispiel: Vergleich der Übergangsquoten in Ausbildung von drei Projekten

Projekt	PAFF	Hop on the Job	Jobonauten
Übergangsquote der Teilnehmenden in Ausbildung im Jahr x	60%	75%	65%

Mögliche Schlussfolgerungen:

Der Vergleich mit zwei anderen Projekten ergibt, dass diese höhere Übergangsquoten erzielen als PAFF.

Deswegen ist zunächst zu ermitteln, ob die Ansätze tatsächlich vergleichbar sind: Arbeiten alle Projekte in derselben Region bzw. in miteinander vergleichbaren Regionen? Ist das Ergebnis repräsentativ oder sticht der untersuchte Jahrgang durch besondere Ergebnisse heraus?

Im zweiten Schritt sucht PAFF den Austausch mit den anderen Projekten, um herauszufinden, wie deren Erfolgsfaktoren lauten und inwieweit sich diese adaptieren lassen, z.B. über zusätzliche Trainings, Praktikaangebote, eine längere oder intensivere Betreuung.

Projektbeispiel PAFF

In manchen Fällen kann es notwendig sein, auf der Grundlage der Analyse noch weitere Daten zu erheben, ggf. mithilfe anderer Instrumente: Als bei einer der regelmäßigen Fragebogen-Umfragen bei den Paten von PAFF eine überraschend hohe Unzufriedenheit mit der Betreuung durch die Projektleitung festgestellt wurde, entschloss man sich, der Sache durch eine qualitative Befragung im Rahmen einer Fokusgruppe mit den Paten auf den Grund zu gehen.

Fragen für die *Datenauswertung*	Fragen für den *Plausibilitätscheck*	Fragen für die *Datenanalyse (Vergleiche)*	Fragen für die *Datenanalyse (Schlussfolgerungen)*	Fragen für die *Handlungsempfehlungen*
Schritt 1	*Schritt 2*	*Schritt 3*		*Schritt 4*
Wie viele Jugendliche erhalten einen Ausbildungsplatz? Wie verändern sich die schulischen Leistungen?	Wurde die Auswertung einer Qualitätskontrolle unterzogen?	Wie ist das Ergebnis im Vergleich zu den geplanten Resultaten?	Warum ist das so? Lassen sich Ursachen und/oder Zusammenhänge erkennen?	Wie kann das geändert werden? Muss das Projekt angepasst werden? Müssen die Pläne angepasst werden? Was sollte getan werden?
50 % der Jugendlichen, die am Patenprojekt teilnehmen, erhalten einen Ausbildungsplatz. Die schulischen Leistungen in den Kernfächern liegen bei einem Notendurchschnitt von 3,6.	Die Daten wurden bei der Eingabe überprüft und die Ergebnisse in einer Auswertungssitzung diskutiert.	Das Projekt bleibt hinter seinem Ziel, 70 % der Jugendlichen in eine Ausbildung zu vermitteln, zurück. Die schulischen Leistungen vor allem in den Kernfächern haben sich nur minimal verbessert.	Vor allem die Jugendlichen, bei denen sich die Schulleistungen nicht verbessert haben, haben keinen Ausbildungsplatz bekommen. Offenbar sind die Schulleistungen einer der entscheidenden Faktoren für einen erfolgreichen Übergang in eine Ausbildung.	Zusätzlich zu den bestehenden Bestandteilen des Projekts ist es wichtig, die Jugendlichen beim Lernen zu unterstützen. Daher wurde bei PAFF beschlossen, ein zusätzliches Nachhilfeangebot zu schaffen.

Abb.:
Die 4 Schritte anhand des Projektbeispiels

Schritt 4: Schlussfolgerungen und Handlungsempfehlungen

Auch die aufwendigste Datenanalyse nützt nichts, wenn die **Ergebnisse ungenutzt bleiben**. Deswegen müssen die Ergebnisse breit kommuniziert und hinreichend besprochen werden. Wie bei der sonstigen wirkungsorientierten Projektsteuerung auch, kommt es darauf an, dass **alle Beteiligten an den Schlussfolgerungen partizipieren**.

Handlungsempfehlungen im stillen Kämmerlein zu entwickeln ist zumeist ein effektives Mittel, um deren Umsetzung zu verhindern.

Wie im restlichen wirkungsorientierten Steuerungskreislauf ist auch hier das **partizipative Vorgehen** der Schlüssel zum Erfolg. Die Ergebnisse sollten im Rahmen eines Workshops den relevanten Stakeholdern vorgestellt und diskutiert werden. Auch hier kann es unter Umständen sinnvoll sein, Expert*innen einzubeziehen.

Auf der Grundlage der Diskussionsergebnisse sollten abschließend *gemeinsame* Handlungsempfehlungen formuliert werden.

Was tun bei schlechten Resultaten?

Auch wenn Sie in Ihrem Projekt exzellente Arbeit leisten, kann es vorkommen, dass die erzielten Resultate nicht Ihren Erwartungen oder den Erwartungen der Stakeholder entsprechen.

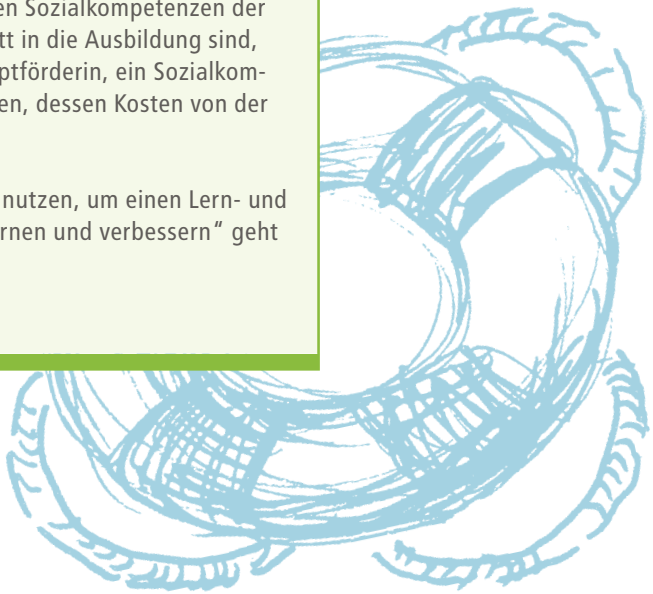
Was sollten Sie in einem solchen Fall tun?

Zunächst einmal ist nach den Gründen für die Abweichungen zu suchen. Diese können dabei innerhalb und außerhalb des Projekts liegen. Dabei sollten die Resultate stets in den weiteren Kontext des Projekts eingeordnet werden, damit verständlich wird, wie die Ergebnisse zu bewerten sind. Der Problembaum ist hierfür ein nützliches Instrument (→ Kap. 1).

Ein systematisches Monitoring während des Projekts sollte *eigentlich* verhindern, dass Sie von schlechten Ergebnissen überrascht werden. Bemühen Sie sich hier auch um einen regelmäßigen Austausch mit den Stakeholdern und informieren Sie sie über den Stand der Dinge. Verdeutlichen Sie dabei, warum Resultate hinter den Erwartungen zurückbleiben und welche Gegenmaßnahmen Sie planen. Im Idealfall honorieren Förder*innen Ihr Engagement und unterstützen den Lern- und Verbesserungsprozess aktiv.

Als die Evaluation bei PAFF ergab, dass die mangelnden Sozialkompetenzen der Jugendlichen ein entscheidendes Hemmnis beim Schritt in die Ausbildung sind, entschied die Projektleitung gemeinsam mit ihrer Hauptförderin, ein Sozialkompetenztraining als weiteres Projektmodul zu konzipieren, dessen Kosten von der Förderin getragen werden.

Versuchen Sie in jedem Fall, die Erkenntnisse dafür zu nutzen, um einen Lern- und Verbesserungsprozess einzuleiten. Um das Thema „Lernen und verbessern" geht es im nächsten Kapitel (→ Kap. 8).



TEIL 3: WIRKUNG VERBESSERN

3

„Alles kann immer noch besser gemacht werden, als es gemacht wird."

Henry Ford

Das sind die Inhalte von Teil 3 des Kursbuchs:

In Kapitel 8 erfahren Sie, wie Sie die Ergebnisse aus der Wirkungsanalyse nutzen können, um aus ihnen zu lernen und das Projektmanagement zu verbessern.

In Kapitel 9 erfahren Sie, wie Sie die Ergebnisse der Wirkungsanalyse für Ihre Berichterstattung und Öffentlichkeitsarbeit nutzen können.

In Kapitel 10 erfahren Sie, wie sich Ihr Projekt skalieren lässt.

Wirkungsorientierte Steuerung in Non-Profits: Analysen & Befunde

Lesen Sie zum Thema auch unsere Studie „Wirkungsorientierte Steuerung in Non-Profit-Organisationen – Wirkung und Transparenz schaffen"
Download unter *www.phineo.org/publikationen*

Auf Ihrer Seereise haben Sie einiges erlebt. Nach der Planung sind Sie in See gestochen und haben nach einer schönen, aber zum Teil auch abenteuerlichen Fahrt Kurs auf Ihr Ziel genommen. Dabei haben Sie von Zeit zu Zeit Ihren Kurs angepasst, Logbuch geführt und einen Reisebericht geschrieben. Angesichts des großen Erfolgs und des positiven Feedbacks der Passagiere überlegen Sie, wie noch mehr Personen in den Genuss einer solchen Reise kommen können.

Auch in der wirkungsorientierten Projektsteuerung haben Sie bereits viel erreicht: Sie haben Ziele und eine Wirkungslogik formuliert, ein Monitoring- und Evaluationssystem eingeführt, auf Grundlage von Indikatoren Daten erhoben, die Ergebnisse ausgewertet und Empfehlungen abgeleitet.

Nun geht es darum, die Ergebnisse auch für den Projektalltag nutzbar zu machen.

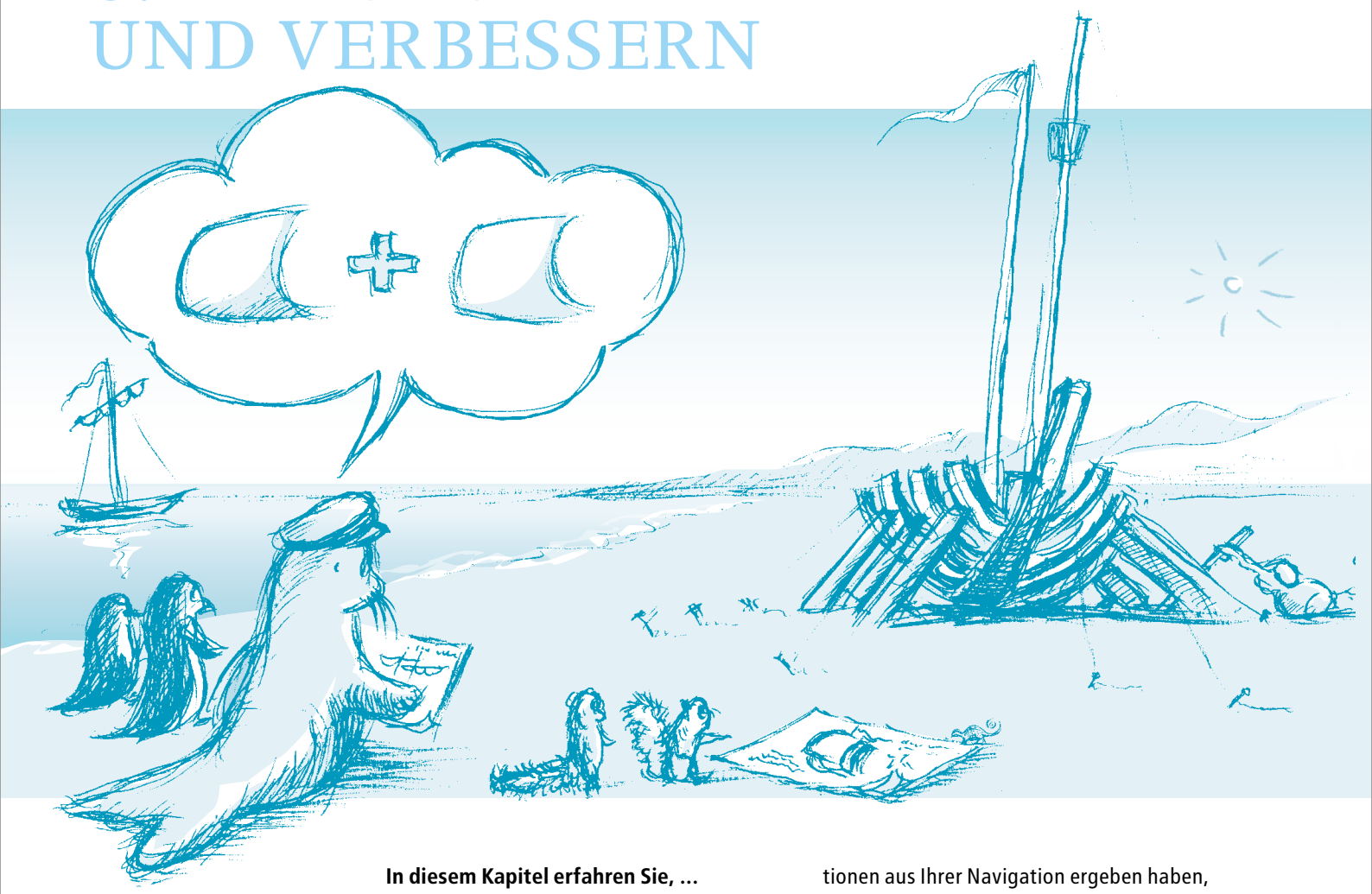
Teil 3 des Kursbuchs beschäftigt sich daher mit der Frage, wie und wofür Sie die Ergebnisse der Wirkungsanalyse gewinnbringend einsetzen können und wieso Lernen, Verbessern und Kommunizieren untrennbar mit wirkungsorientiertem Projektmanagement verbunden sind.

Förderprojekte wirkungsorientiert gestalten – mit dem Kursbuch Stiftungen

Wie lassen sich Förderprojekte effektiver gestalten? Wie Zeit und Geld noch gezielter investieren? Antworten gibt das Kursbuch Stiftungen. Es ist randvoll mit Know-how und Praxistipps, wie Förder*innen ihre Projekte und sich selbst so aufstellen, dass sie maximale Wirkung erzielen. Das Kursbuch Stiftungen gibt es kostenlos unter:

→ *www.kursbuch-stiftungen.de*

8. LERNEN UND VERBESSERN



In diesem Kapitel erfahren Sie, ...

- **warum Lernen für die wirkungsorientierte Projektarbeit wichtig ist.**
- **was eine lernende Organisation ausmacht.**
- **wie Sie aus den Ergebnissen Ihrer Wirkungsanalyse lernen und Verbesserungen ableiten können.**

Nach Ihrer Seereise reflektieren Sie gemeinsam mit Ihrer Mannschaft, ob und inwieweit Sie Ihr Ziel erreicht haben und wie die Reise gelaufen ist. Sie diskutieren, was Sie beim nächsten Mal anders machen können, um Ihre Ziele besser zu erreichen, und halten dies in Ihrem abschließenden Reisebericht fest. Aber auch schon während der Seereise haben Sie sich regelmäßig mit Ihrer Mannschaft und den Passagieren ausgetauscht, um auf Probleme und Reklamationen so schnell wie möglich reagieren zu können. Wenn die Informationen aus Ihrer Navigation ergeben haben, dass Sie vom Kurs abgekommen sind, haben Sie diesen angepasst. Und als Sie aufgrund einiger Rückmeldungen und noch voller Teller gemerkt haben, dass Ihren Gästen das Essen nicht so richtig schmeckt, haben Sie dies bei Ihren regelmäßigen Mannschaftsmeetings thematisiert. Es stellte sich heraus, dass einige Passagiere seekrank waren, der Koch aber nicht genügend Zeit und nicht die notwendigen Zutaten hatte, um eine entsprechende Schonkost zuzubereiten. Gemeinsam haben Sie daraufhin überlegt, wie man das Essen trotz der Situation verbessern kann.

Lernen bedeutet eine **regelmäßige Auseinandersetzung mit den Ergebnissen aus der Wirkungsanalyse**, die sich an der übergeordneten Frage orientiert, ob und inwieweit sich Ihr Projekt in Richtung seiner angestrebten Wirkungsziele bewegt.

Im Rahmen des Lernprozesses können Sie Stärken und Schwächen identifizieren sowie Potenziale erkennen und etwaige Verbesserungen ableiten.

Eine Organisation, die Daten monitort und ihr Projekt analysiert, aber die Ergebnisse weder hinterfragt noch aus ihnen lernt, läuft Gefahr, zu stagnieren und wie bisher weiterzuarbeiten, selbst wenn die avisierten Wirkungen ausbleiben. Lernen ist damit eine zentrale **Voraussetzung für Qualität, Wirkung und Weiterentwicklung** Ihres Projekts. Ohne Lernen keine Wirkung!

Grundlage zum Lernen bilden die Daten aus der Wirkungsanalyse (→ Kap. 7).

8.1 VORAUSSETZUNGEN FÜR EINE LERNENDE ORGANISATION

Um effektiv aus der Wirkungsanalyse lernen zu können, brauchen Sie nicht nur Daten, sondern auch ein lernförderndes Umfeld.

Lernen ist kein einmaliges oder punktuelles Ereignis, sondern ein **dynamischer Prozess**, der während des gesamten Projektzyklus stattfindet. Ein solcher Prozess umfasst …

- eine motivierte Projektleitung,
- entsprechende Ressourcen,
- eine Lern- und Fehlerkultur (die diesen Namen auch verdient),
- feste Aufgaben und Verantwortlichkeiten,
- das Wissensmanagement und
- den transparenten Umgang mit Informationen.

Ein lernfreudiges Umfeld zeichnet sich dadurch aus, dass Lernanreize geschaffen werden und Informationen leicht zugänglich sind. Hierfür muss die Leitungsebene die notwendigen Ressourcen zur Verfügung stellen – in erster Linie ist das Zeit, die die Mitarbeitenden für gemeinsames Reflektieren benötigen.

Lernen verursacht aber auch Sachkosten, wenn zum Beispiel ein Wissensmanagementsystem aufgebaut werden soll oder externe Expert*innen hinzugezogen werden.

Die Lernkultur sollte dabei Hand in Hand mit einer **Fehlerkultur** gehen. Das heißt, Fehler und Schwächen werden akzeptiert mit dem Ziel, daraus zu lernen und sich zu verbessern. In vielen Organisationen gelten Fehler als etwas, über das man nicht spricht. Diese Einstellung ist aber bereits der erste Fehler.

Fehlerkultur ist, wenn aus der Frage „Wie konnte das passieren?" kein Vorwurf entsteht, sondern ein Arbeitsauftrag. Die Mitarbeitenden müssen das Gefühl haben, zu Diskussionen ermutigt zu werden und offen sprechen zu können. Werden Fehler lediglich dafür benutzt, um Verantwortliche zu finden und abzustrafen, ist ein offener Austausch kaum möglich. In solchen Fällen werden die Mitarbeitenden Wirkungsanalysen als **bloßes Kontrollinstrument** empfinden.

Eine weitere Komponente, die Lernen fördert, ist eine Organisationsstruktur mit definierten **Rollen und Verantwortlichkeiten**: Wer sammelt die Informationen? Wer bereitet sie auf? Wer sorgt dafür, dass die Ergebnisse intern besprochen werden?

Was bringt Lernen?

Gemeinsames Lernen …

- verbessert kontinuierlich Prozesse und Abläufe.
- begünstigt die Wirkung Ihres Projekts.
- hilft, Wissen aufzubauen und zu teilen.
- hilft, begründete Entscheidungen zu treffen.
- trägt zur Motivation bei, indem Erfolge sichtbar gemacht werden und eine stärkere Identifikation erleichtert wird.
- fördert bei Mitarbeiter*innen das Verständnis für die Notwendigkeit einer Wirkungsanalyse sowie für aus der Analyse resultierende Entscheidungen.

Projektbeispiel PAFF:

PAFF startete als kleines Projekt: Alle wussten alles. Mit der wachsenden Zahl der Pat*innen und Patengruppenbetreuer*innen ändert sich das nun. Der Vorstand beschließt daher, regelmäßige Workshops zu veranstalten, in denen die Beteiligten ihr Wissen austauschen. Zugleich benennt er einen Verantwortlichen, der den Know-how-Transfer im Blick behält. Dieser dokumentiert Protokolle, Unterlagen und Beschlüsse im Intranet und sendet regelmäßig Info-Mails an alle Mitarbeitenden. Die Patinnen und Paten werden ermutigt, auch von Misserfolgen zu berichten und diese in der Gruppe zu diskutieren. Zu Beginn der Treffen erzählt jeder kurz, was ihn bewegt. Dabei werden die Punkte: „Das hat mich besonders gefreut. / Das hat besonders gut geklappt." und „Hier war ich unzufrieden. / Das hat nicht geklappt. / Hier gab es Probleme. / Eine Herausforderung für mich ist …" thematisiert. Auf diese Weise entsteht eine Kultur des von- und miteinander Lernens.

Das zu dokumentieren ist gerade in solchen Projekten wichtig, in denen es viele (ehrenamtliche) Mitarbeitende gibt, die womöglich auch nicht immer anwesend sind oder häufiger wechseln.

Um sicherzustellen, dass die Lernergebnisse auch langfristig für die Organisation verfügbar sind, ist ein **Wissensmanagement** hilfreich, das den Zugang zu und das Sammeln von Informationen erleichtert. Ein Wissensmanagement lässt sich auch mit einfachen Mitteln realisieren.

Ein zentrales Prinzip einer lernenden Organisation ist **Transparenz**. Eine Organisation muss bereit sein, ihre Prozesse, Leistungen und Wirkungen sichtbar und Informationen zugänglich zu machen.

Unterscheiden lässt sich dabei zwischen *interner* und *externer* Transparenz, d.h. zwischen Transparenz innerhalb einer Organisation, etwa gegenüber den Mitarbeiter*innen und der Organisationsleitung, sowie gegenüber externen Stakeholdern oder der Öffentlichkeit.

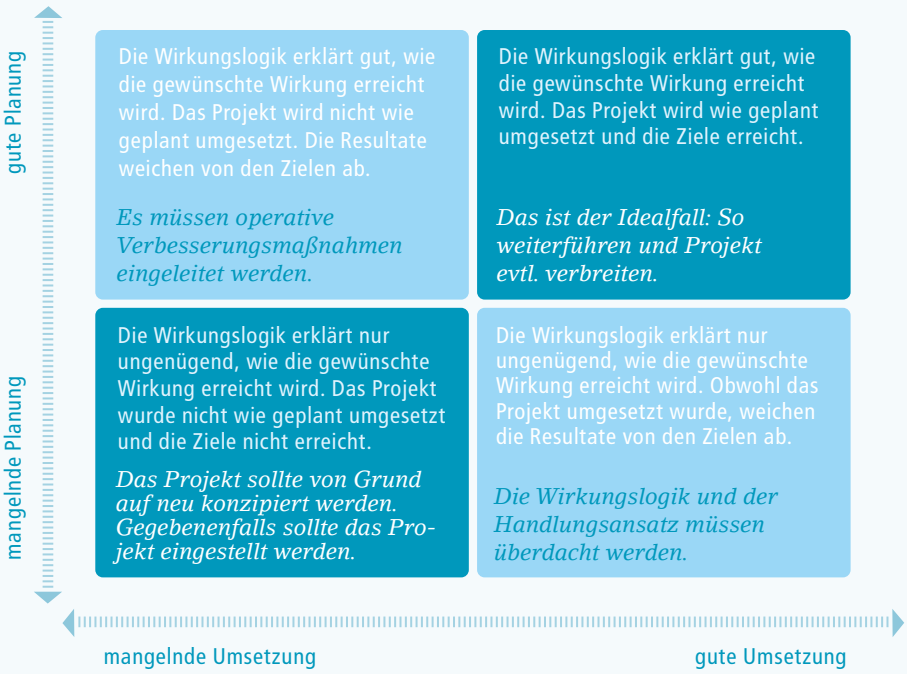
Transparenz ermöglicht den Dialog und das Lernen untereinander und erfüllt gleichzeitig eine legitimatorische Funktion, da Sie transparent machen, was Sie mit Ihrer Arbeit erreichen und wie Gelder eingesetzt werden (hierzu ausführlich → Kap. 9).

8.2 LERNEN IN DER ORGANISATION

Die schnellste, beste und meistens unaufwendigste Möglichkeit, um mit- und voneinander zu lernen, sind **regelmäßige Treffen** in Lernrunden. Wie oft Sie sich treffen und mit wem, ist abhängig davon, was die Daten aus der Wirkungsanalyse ergeben – und auch davon, welche Aspekte Sie konkret diskutieren möchten. Lernrunden können Sie sowohl auf Basis der Monitoringdaten einberufen als auch auf Grundlage von Evaluationsergebnissen.

Lernrunden auf Basis von Monitoringdaten sollten regelmäßig stattfinden, schließlich liegen Ihnen auch regelmäßig neue Daten vor, die ausgewertet sein wollen. Hauptsächlich geht es bei diesen Treffen darum, das Projekt

Die Wirkungslogik und deren Umsetzung hinterfragen



anhand der Monitoringdaten und Erfahrungen zu diskutieren – am besten im Team. Mit Blick auf die Monitoringdaten helfen Ihnen dabei folgende Fragen:

- Inwiefern haben Sie Ihre Ziele erreicht und an welchen Stellen nicht? Und warum?
- Inwieweit weichen Sie von geplanten Ergebnissen ab?
- An welchen Stellen müssen Sie die Ergebnisse genauer betrachten und Ursachen ermitteln, z.B. mithilfe einer Evaluation?

Lernrunden auf Grundlage von Evaluationen finden in deutlich größeren Abständen statt. Da sich eine Evaluation mit Ursachen und Zusammenhängen auseinandersetzt, ermöglicht dies auch tiefergehende Diskussionen und Lernprozesse. Beim Lernen aus Evaluationsergebnissen beschäftigen Sie sich nicht nur damit, ob Ihre Aktivitäten im Plan sind, sondern stärker auch mit dem Plan selbst.

Sie können Schlussfolgerungen und Handlungsempfehlungen für die künftige Ausrichtung besprechen und zugleich die Wirkungsziele selbst in den Fokus rücken:

- Müssen Ziele neu definiert werden?
- Welche Auswirkungen auf das Projektmanagement ergeben sich daraus?
- Hat sich die Wirkungsanalyse als praktikabel erwiesen, und haben Sie die erhoffen Erkenntnisse gewonnen?

Als Diskussionsgrundlage für weitergehende Debatten benötigen Sie aggregierte Ergebnisse, etwa Projektabschlussberichte.

Mögliche Fragen, denen Sie gemeinsam nachgehen können, sind zum Beispiel:

- Was waren die größten **Erfolge**?
- Gab es **Fehler**? Welche **Chancen** haben Sie verpasst?
- Wo sollten **Aktivitäten** angepasst werden?
- Wie **wettbewerbsfähig** sind die Angebote noch?
- Wurden Erfolgsparameter identifiziert?
- Funktioniert die **Wirkungslogik** in der Praxis? Muss sie weiterentwickelt werden?
- Sind die **grundlegenden Annahmen**, auf denen das Projekt fußt, noch richtig?

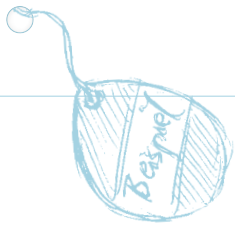
Für das kritische Hinterfragen Ihrer Wirkungslogik ist diese Grafik nützlich.

Grafik angelehnt an Zewo (2011: 123)

Tipps für Lernveranstaltungen

- Planen und terminieren Sie Lernveranstaltungen fest ein, z.B. mittels eines Lernkalenders, der an die verschiedenen Austauschformate erinnert.
- Formulieren Sie im Vorfeld eine Agenda und ein Ziel für das Treffen.
- Machen Sie die Teilnahme verpflichtend und schaffen Sie entsprechende Freiräume.
- Fokussieren Sie während des Treffens auf Problemlösen und Lernen. Vermeiden Sie rückwärtsgewandte Blicke, in denen es v.a. um Verantwortlichkeiten für Fehler geht.
- Treffen Sie gemeinsame Entscheidungen und formulieren Sie Handlungsschritte. Hilfreich sind hier die Fragen des Action Learning Cycles → S. 107.
- Halten Sie Entscheidungen und lessons learned fest und machen Sie diese zugänglich.
- Greifen Sie beides beim nächsten Treffen wieder auf und besprechen Sie den Stand der Umsetzung.
- Nutzen Sie den gemeinsamen Austausch auch, um Erfolge zu feiern!

Projektbeispiel PAFF: PAFF wertet in regelmäßigen Treffen aktuelle Monitoringdaten aus, gleicht diese mit Erfahrungswerten ab und zieht daraus Rückschlüsse. Die Auswertung ergibt, dass die Nachfrage nach Patenschaften zunimmt, zugleich aber die Zufriedenheit der Jugendlichen mit der Betreuungsqualität sinkt. Als Ursache führen einige Patinnen und Paten eine zeitliche Überforderung ins Feld: Sie sind angehalten, interessierten Jugendlichen Schnupperstunden zu ermöglichen, nur fehlt diese Zeit dann für die Arbeit im Projekt. Gemeinsam überlegt die Gruppe, wie sich dieses Dilemma beheben lässt. Sie gelangt zu dem naheliegenden Schluss, dass zusätzliche Patinnen und Paten gewonnen werden müssen, um die Nachfrage zu befriedigen.



Regelmäßiges Reflektieren und Lernen sind vor allem für das Projektteam relevant – denkbar ist aber auch, externe Stakeholder einzubeziehen.

Stakeholder einzubeziehen ist durchaus angebracht. Erstens bringen diese verschiedene Erfahrungen und Sichtweisen ein, was sich wiederum günstig auf den Lernprozess auswirkt. Vor allem aber geht es darum, deren Erwartungen einzufangen und sie dazu zu bringen, etwaige Projekt- und Zielanpassungen mitzutragen (und zu finanzieren).

8.3 LERNEN VON UND MIT ANDEREN ORGANISATIONEN

Monitoring- und Evaluationsergebnisse können nicht nur für das Lernen innerhalb einer Organisation genutzt werden. Sie dienen auch für einen **Austausch zwischen verschiedenen Organisationen**, insbesondere solchen, die ähnliche Projektansätze verfolgen oder sich an die gleichen Zielgruppen richten.

Der Austausch kann dabei helfen, **wesentliche Erfolgs- und Qualitätskriterien** für Ihre Zielgruppe zu definieren, aber auch verdeutlichen, welche Erwartungen und Ziele realistisch sind. Nebenbei identifizieren Sie womöglich Angebotslücken, die Sie mit passenden Angebote füllen können.

Die beste Art des gemeinsamen Lernens liegt im persönlichen Austausch. Aber natürlich ist es auch möglich, indirekt von anderen zu lernen – vorausgesetzt, alle Beteiligten berichten transparent über ihre Arbeit, über Ergebnisse und Erfahrungen (→ Kap. 9).

Tipps für den erfolgreichen Austausch mit anderen Organisationen:

- **Analysieren Sie Ihr Umfeld** – und zwar in zweierlei Form: Recherchieren Sie solche Organisationen, die sich im selben Themenfeld bewegen wie Sie, und recherchieren Sie das lokale Umfeld. Welche Organisationen und Akteur*innen sind hier tätig? Wie ergänzen sich diese oder stehen in Konkurrenz? – Eine Umfeldanalyse sollte wie die Bedarfsanalyse bereits in der Planungsphase eines Projekts sowie auch weiterhin in regelmäßigen Abständen durchgeführt werden (→ Kap. 1).
- Um Lernpotenziale zu nutzen, tauschen Sie sich mit anderen Organisationen aus! Diese haben häufig ähnliche Fragen und Probleme. Berichten Sie über Ihre Erfahrungen und bitten Sie um Feedback. Möglicherweise bietet sich auch eine **Kooperation** mit einer anderen Organisation an.
- Machen Sie Ihre Wirkungen transparent und werben Sie bei anderen Organisationen um organisationale Offenheit. Dadurch werden Erfolgs- und Qualitätskriterien sowie Best Practices zugänglich und nachvollziehbar. Nur so kann ein **wechselseitiges Lernen** im Sektor stattfinden.

8.4 GUTE ENTSCHEIDUNGEN TREFFEN

Bei der Wirkungsanalyse ging es darum, Erkenntnisse zu gewinnen, die Ihnen helfen, das Projekt noch besser in Richtung der Wirkungsziele steuern zu können.

Im nächsten Schritt kommt es darauf an, ins Tun zu kommen und die Erkenntnisse in die Praxis umzumünzen. Das Einleiten konkreter Handlungsschritte bildet zugleich den Abschluss wirkungsorientierter Steuerung.

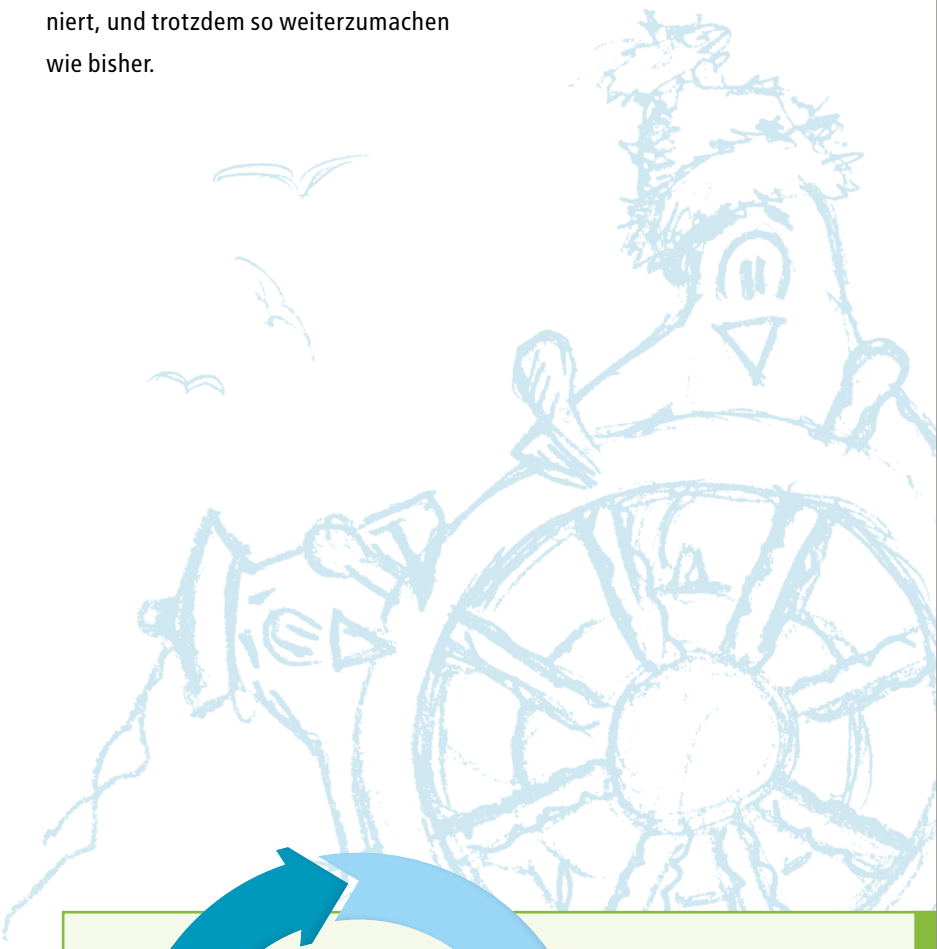
Aber Achtung: Abschluss ist hier nicht als tatsächliches Ende zu verstehen! Mit der Anpassung von Prozessen, Aktivitäten und Zielvorgaben **beginnt ein neuer Kreislauf**, in dessen Verlauf die Aktivitäten und Ergebnisse wiederum überprüft, untersucht und angepasst werden – denn nur durch immer wiederkehrendes Planen, Überprüfen und Anpassen kommen Sie Ihren Zielen näher.

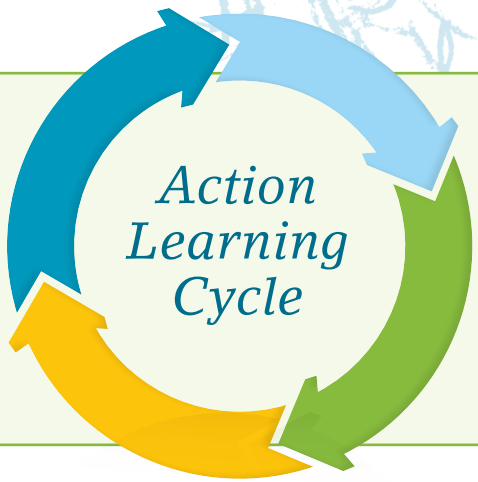
Ein probates Hilfsmittel für das strukturierte Lernen und Umsetzen ist der **Action Learning Cycle** auf → S. 107. Sie können den Action Learning Cycle für das gesamte Projekt wie auch für einzelne Projektbausteine anwenden, etwa Seminarmodule oder Veranstaltungen. Prinzipiell kann der Lernzyklus an jedem der vier Punkte beginnen.

Wenn Sie die Ergebnisse verschriftlichen, haben Sie hinterher Projekt- und Erfahrungsbericht in einem. Dieses Dokument können Sie für Änderungen im laufenden Projekt oder auch für Nachfolgeprojekte heranziehen.

Drei Hinweise noch zur Umsetzung des Action Learning Cycles:

- Es ist allen Organisationen möglich, aus den Ergebnissen der eigenen Arbeit zu lernen – Größe und Budget spielen dabei keine Rolle!
- Selbst wenn Ihnen nur wenige Daten vorliegen oder die Daten keine tiefergehenden Erkenntnisse zulassen, werden die Entscheidungen dennoch reflektierter sein als ein bloßes Bauchgefühl.
- Lernen und Verbessern gehören untrennbar zusammen! Nichts ist frustrierender, als zu wissen, dass etwas nicht funktioniert, und trotzdem so weiterzumachen wie bisher.





Mehr über den *Action Learning Cycle* auf der Seite 107.

Checkliste: Ist Ihre Organisation eine lernende Organisation?

	ja	nein	Bemerkung
In unserer Organisation nehmen wir uns Zeit, über unsere Arbeit und deren Wirkung zu reflektieren und uns offen darüber auszutauschen.			
Unsere Erkenntnisse aus der Wirkungsanalyse nutzen wir, um aus ihnen zu lernen.			
Fehler dürfen bei uns gemacht werden, aber wir nehmen sie zum Anlass, um aus ihnen zu lernen.			
Die Organisationsleitung unterstützt Lernen und Lernprozesse, und es werden Anreize für Lernen gesetzt.			
Lernprozesse sind bei uns als feste Bestandteile in die Arbeitsabläufe eingebunden.			
Es gibt feststehende Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten für Lernen und Wissensmanagement.			
Es gibt festgelegte Prozesse, wie Ergebnisse festgehalten werden und Wissen geteilt wird.			
Uns stehen für die Lernprozesse ausreichend Ressourcen zur Verfügung.			
Wir nutzen die Möglichkeit, uns mit anderen Organisationen auszutauschen und voneinander zu lernen.			

Projektbeispiel PAFF:

Bei PAFF findet ein jährliches Strategietreffen statt, bei dem es um die Erhebung und Auswertung der Monitoringdaten geht. Neben der Projektleitung sind auch Teilnehmende, Pat*innen und Förder*innen eingeladen. Die Gruppe bespricht, inwieweit die gesetzten Ziele erreicht wurden und was sich noch verbessern ließe.

Am Ende ist sich das Plenum einig, den Schwerpunkt auf zusätzliche Bewerbungstrainings zu legen und ein entsprechend größeres Angebot zu schaffen.

Exkurs: Qualitätsmanagementsysteme

Qualitätsmanagementsysteme zielen, wie Evaluationen auch, auf die Qualitätssicherung und -verbesserung. Sie fokussieren dabei aber in den meisten Fällen auf die gesamte Organisation sowie deren Strukturen und Prozesse. QM-Systeme sind Führungsinstrumente; Evaluationen hingegen Bewertungsysteme, die relevante Daten für Entscheidungen liefern. Evaluationen sind damit Teilaspekte des Qualitätsmanagements und liefern die entscheidenden Informationen, mit denen das QM als Führungsaufgabe wahrgenommen werden kann.

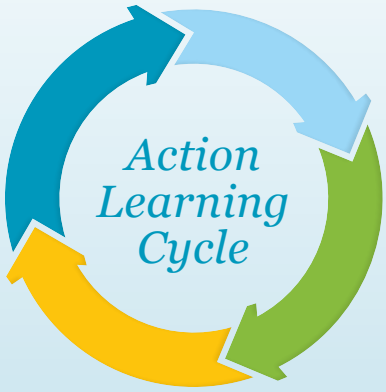
Nähere Informationen zu Qualitätsmanagementsystemen, die im gemeinnützigen Bereich genutzt werden, finden Sie z.B. unter *www.efqm.org* oder *www.iso.org*.

1 ACTION (TUN):

Beschreiben Sie das Projekt:
Was ist passiert? Wer war beteiligt?
Wer hat was getan? Wie haben sich
die Leute gefühlt? Welche Wünsche
hatten sie?

2 REFLECTION (REFLEKTIEREN):

Reflektieren Sie das Projekt:
Warum sind die Dinge so passiert?
Was war die Ursache? Was war hilfreich,
was nicht? Welche Erwartungen hatten Sie?
Wurden diese erfüllt? Was hat Sie überrascht
(positiv wie negativ)?



4 PLANNING (PLANEN):

Zu planen heißt, die Erfahrungen aus dem
Gelernten in die Zukunft zu übertragen. Die
Ausgangsfrage lautet: Was müssen wir tun,
um unsere Ziele zu erreichen?
Einzelne Etappenfragen können sein:
Was bedeuten die Ergebnisse aus den Phasen 1+2?
Was wollen wir tun? Was soll passieren?
Was werden wir verändern?
Wie vermeiden wir, dass sich Fehler wiederholen?
Wie integrieren wir die Learnings in den
Arbeitsalltag?

3 LEARNING (LERNEN):

Nach dem Rückblick kommt der Blick
nach vorn:
Was haben wir gelernt?
Welche neuen Erkenntnisse haben
wir gewonnen?
Welche Annahmen haben sich bestätigt?
Welche neuen Fragen sind aufgetaucht?
Was sollten wir künftig anders machen?

Quelle: Barefoot Collective (2009: 109)

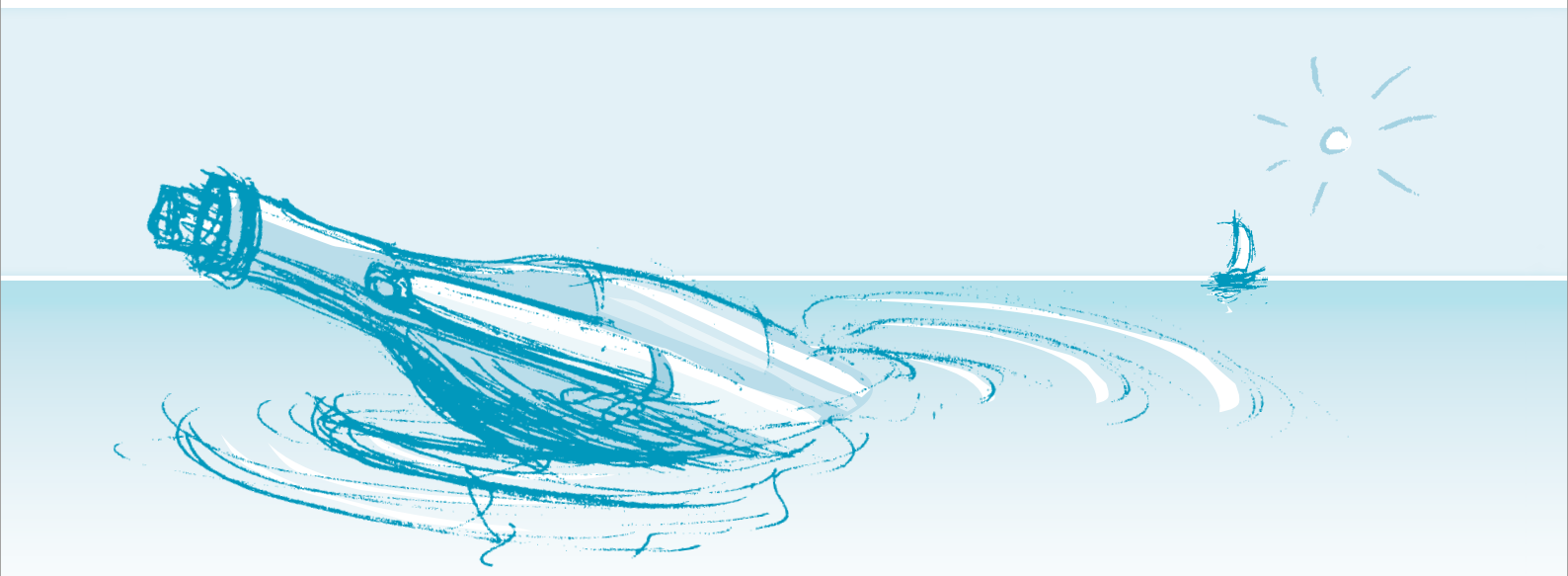
Den Action Learning Cycle nutzen

Der sogenannte Action Learning Cycle unterstützt Sie beim strukturierten Lernen. Sie können ihn für das gesamte Projekt wie auch für einzelne Projektbausteine (Veranstaltungen u. Ä.) anwenden.

Der Lernzyklus kann prinzipiell an jedem der vier Punkte beginnen.

Ein verschriftlichter Action Learning Cycle ist eine gute Grundlage für eine kurze Projektdokumentation, in der sich auch Learnings finden. Diese können Sie dann für Nachfolgeprojekte heranziehen.

9. ÜBER WIRKUNG BERICHTEN



In diesem Kapitel erfahren Sie, ...

- **welche Fragen Sie sich stellen sollten, um eine effektive Kommunikationsstrategie für Ihr Projekt zu entwickeln.**
- **auf was Sie beim Erstellen von schriftlichen Projektberichten achten sollten.**
- **wie Sie zielgerichtet und auf interessante Weise über die Wirkung Ihres Projekts berichten können.**

Schon während der Reise haben Sie regelmäßig Zwischenberichte nach Hause gesendet. In der Heimat angekommen, blicken Sie auf die Reise zurück und berichten nun ausführlicher. Je nachdem, mit wem Sie sprechen, werden sich die Inhalte und die Art, wie Sie berichten, unterscheiden. Einigen Gesprächspartner*innen reichen ein paar allgemeine Infos zur Überfahrt – und andere wollen ausführlich wissen, welche Route Sie nahmen und ob Ihnen Monsterwellen begegneten.

Wie von Ihren Reiseerlebnissen, sollten Sie auch über die **Ergebnisse Ihrer Projektarbeit** berichten: sachlich korrekt, je nach Zielgruppe etwas detaillierter und frei von Seemannsgarn. Das Über-das-Projekt-Kommunizieren hilft Ihnen nicht nur dabei, zu lernen und Verbesserungen anzustoßen. Vielmehr legitimieren Sie damit Ihre Arbeit – gegenüber Förder*innen ebenso wie gegenüber der Öffentlichkeit.

9.1 EINE KOMMUNIKATIONSSTRATEGIE FÜR DAS PROJEKT ENTWICKELN

Um angemessen über die Wirkung Ihres Projekts berichten zu können, benötigen Sie eine Strategie, was und an wen Sie kommunizieren möchten. Idealerweise entwickeln Sie bereits in der **Planungsphase ein Kommunikationskonzept**, das Ihnen Orientierung bietet, welche Ergebnisse wann und über welche Kanäle kommuniziert werden sollten. Sofern Sie verschiedene Adressat*innen anspre-

Adressat*innenanalyse: Wer bekommt welche Informationen und warum?

Die folgenden Fragen helfen Ihnen dabei, Ihre Berichterstattung zielorientiert zu gestalten:

Situation der Adressat*innen:

- Wer sind die Adressat*innen und welches Vorwissen haben sie?
- Welche Stellung haben sie in Ihrem Arbeitsfeld (Interne/Externe; Einflussnehmende/Beeinflusste)?
- Welche Funktion haben sie in Bezug auf das Berichtsthema (Entscheider*innen, Kooperationspartner*innen, Zielgruppen)?
- Wie viel Zeit haben sie, um sich mit den Informationen auseinanderzusetzen?
- Welche Ansprüche haben sie an die sprachliche und gestalterische Form?

Interessen der Adressat*innen:

- Was erwarten die Adressat*innen?
- An welchen Inhalten sind sie besonders interessiert?
- Welche Ergebnisse möchten sie lesen?
- Welche Schlussfolgerungen sind für sie relevant?
- Welche Erwartungen haben sie an die Ausführlichkeit?

Einstellungen der Adressat*innen:

- Welche Hoffnungen und Befürchtungen haben die Adressat*innen in Bezug auf das Berichtsthema?
- Welche Einstellungen haben sie Ihnen gegenüber?
- In welcher Form sind die Ergebnisse für sie selbst relevant (z.B. mehr/weniger Arbeitsbelastung; Einschränkung/Erweiterung ihrer Handlungsmöglichkeiten)?

Quelle: Vgl. BMFSFJ (Hrsg.) (2000: 86).

chen, erfordert das auch unterschiedliche Berichtsformen und -formate. Sie sollten daher überlegen,

- wem berichtet werden soll,
- welches Ziel Sie mit dem jeweiligen Bericht verfolgen,
- welche Inhalte für die jeweiligen Adressat*innen relevant und interessant sind,
- wie häufig und zu welchen Anlässen berichtet werden soll,
- welche Berichtsform die geeignete ist.

Adressat*innen und Zweck

Überlegen Sie im ersten Schritt, wer die Adressat*innen sind. Förder*innen? Führungskräfte und Mitarbeiter*innen innerhalb Ihrer Organisation? Oder die allgemeine Öffentlichkeit? Überlegen Sie dann, an welchen Informationen die Adressat*innen interessiert sind, wie diese aufbereitet sein müssen und über welche Kanäle sie die Adressat*innen am ehesten erreichen. Dadurch legen Sie die Grundlage für eine effektive Kommunikation.

Je nach Ziel und Adressat*in kann es sinnvoll sein, verschiedene **Formate zu kombinieren**: Sie könnten z.B. Ihren Jahresbericht auf Social Media mittels einer Infografik anteasern, Ihre Wirkungsbelege auf der Website aktualisieren und eine aussagekräftige Pressemitteilung an die lokalen Medien verschicken.

Häufigkeit der Berichterstattung

Wie oft Sie berichten, hängt vom Einzelfall ab. Förder*innen üben einen anderen Druck aus als ein Vereinsvorstand, der zum Quartals-

© PHINEO gAG, www.phineo.org – Kursbuch Wirkung

Stakeholder	Ziele der Kommunikation	Relevante Daten und Inhalte	Zeitpunkt und Regelmäßigkeit	Geeignetes Format
Internes Berichtswesen				
Vorstand	• Information über laufendes Projekt als Basis zur Entscheidungsfindung und Steuerung • Rechenschaftspflicht • Legitimation • gemeinsames Lernen • Erreichtes feiern	Umfassender Inhalt und Hintergrundinformationen	Zwischendurch, basierend auf Monitoringdaten und anlassbezogen zum Beispiel anlässlich neuer Evaluationsergebnisse, besonderer Ereignisse oder zu Vorstandssitzungen etc.	Schriftlicher Report (evtl. mit Zusammenfassung / Executive Summary für den Vorstand) und mündliche Präsentation zum Beispiel durch das Evaluationsteam oder die Projektverantwortlichen sowie Diskussion der Ergebnisse auf Führungs-, Bereichs- und Teamebene
Führungskräfte/ Management				
Projektmitarbeitende/Ehrenamtliche				
Externes Berichtswesen				
Förder*innen	• Rechenschaftspflicht • Legitimation • Grundlage zur Einwerbung weiterer Gelder • verdeutlichen, welche Herausforderungen es gibt und wie damit umgegangen wird • Erreichtes feiern	Inhalt ist auf die Interessen der jeweiligen Zielgruppen zugeschnitten.	Zwischendurch, basierend auf Monitoringdaten und anlassbezogen zum Beispiel anlässlich neuer Evaluationsergebnisse, besonderer Ereignisse; zum Teil abhängig von den Berichtsanforderungen der Förder*innen	Schriftlicher Report mit Zusammenfassung / Executive Summary bzw. ein Format, das die Interessen und die Anforderungen an die Berichtslegung der Förder*innen berücksichtigt
Zielgruppen	• Glaubwürdigkeit • Rechenschaftspflicht • Legitimation			Mündliche Präsentation und/oder ein zusammenfassendes Dokument mit geeigneten Tabellen, Grafiken und anschaulichen Darstellungen
Kooperationspartner	• Rechenschaftspflicht • Legitimation • verdeutlichen, welche Herausforderungen es gibt und wie damit umgegangen wird • gemeinsames Lernen • Erreichtes feiern			Schriftlicher Report, persönlicher Austausch, Seminare, Konferenzen
Öffentlichkeit	• Rechenschaftspflicht • Legitimation • Interesse generieren			Artikel, Webseite, Social Media, Jahresberichte, Pressemitteilungen

Übersicht zur Planung der Kommunikation

ende relevante Ergebnisse braucht. Wichtig ist nur, dass Sie sich diese Abläufe vergegenwärtigen, da diese erheblichen Einfluss darauf haben, **wann Sie Daten erheben und auswerten müssen**.

Überlegen Sie auch, welche Ergebnisse sich realistischerweise kommunizieren lassen: Über erbrachte Leistungen (Outputs) können Sie meist schnell und zeitnah berichten, bei Wirkungen dagegen oft erst nach erheblicher Zeit.

Was Sie bei allen Reportings und kommunikativen Maßnahmen berücksichtigen sollten: worin eigentlich Ihr **Alleinstellungsmerkmal** besteht. Was macht Ihre Organisation so besonders? Was machen Sie anders als andere, worin sind Sie richtig gut und wieso? – Wenn Sie das hinreichend plausibel und **für Außenstehende verständlich** darlegen können, ist viel gewonnen.

9.2 WIRKUNGEN TRANSPARENT MACHEN

Wirkungen transparent zu machen heißt, die erzielten Resultate in einen Kontext einzubetten, also Bedarfe, die Zielgruppen, die Angebote und die Wirkungen des Projekts in einen logischen und **verständlichen Zusammenhang** zu bringen. Hierfür verknüpfen Sie die Eckdaten des Projekts – aufgewendete Ressourcen, Leitungs- und Aufsichtsstrukturen, Finanzen etc. – zusammen mit den bereits erzielten Resultaten im **Gesamtkontext der Wirkungslogik**:

- Welche Aktivitäten und Maßnahmen wurden ergriffen und mit welchem Ziel?
- Welche Ressourcen waren erforderlich?
- Welche Wirkungen (Outcomes und Impacts) wurden erzielt?
- Welche Zielgruppen wurden erreicht und was hat sich konkret an ihrer Lebenslage verändert?
- Welche Lerneffekte konnte die Organisation erzielen – auch aus Misserfolgen?
- Wie sieht die Prognose für den Folgezeitraum aus?
- Welche Methoden wurden angewandt, um all das festzustellen?

Ein **stimmiges Gesamtbild** ergibt sich nur, wenn Kennzahlen mit qualitativen Aussagen verknüpft werden. Denn Mittelverwendungsnachweise, Teilnehmendenlisten oder die An-

Was möchte das Projekt erreichen?

Darstellung der
- gesellschaftlichen Herausforderungen
- Zielgruppen und ihrer Bedarfe
- Vision und Ziele des Projekts
- Projektstrategie

Was unternimmt das Projekt, um seine Ziele zu erreichen?

- Darstellung des Handlungsansatzes
- Darstellung der Aktivitäten, Angebote und Produkte, die das Projekt erarbeitet

Wirkungstransparenz

Welche Wirkungen erzielt das Projekt mit seiner Arbeit?

- Darstellung der Wirkungen auf Outcome- und Impact-Ebene

Woran lässt sich die Wirkung erkennen?

- Darstellung der Art und Methode der Wirkungsanalyse

Projektbeispiel PAFF:

Über diese Formate und Kanäle erreicht PAFF seine Stakeholder:

Pat*innen:
E-Mails, Intranet

Teilnehmende Jugendliche:
Social Media, gemeinsame Treffen

Eltern:
zweisprachige Elternbriefe, Elternabende

Förder*innen:
regelmäßige Zweiseiter „PAFF News", individuelle Berichte nach den Wünschen der Förder*innen

Regionale Presse:
regelmäßige, anlassbezogene Presseansprache, Einladungen zu wichtigen Ereignissen

Kooperierende Organisationen:
regelmäßiger persönlicher Austausch

Öffentlichkeit:
Website, Presse

Transparenz im gemeinnützigen Sektor

Beim Begriff Transparenz im gemeinnützigen Sektor wird zumeist an die Berichterstattung über Organisationsstrukturen und vor allem über Finanzen gegenüber der Öffentlichkeit gedacht. Doch nur ein geringer Teil gemeinnütziger Organisationen veröffentlicht bisher Finanzdaten.

Es gibt bislang hierfür keine (staatlich) festgelegten Verpflichtungen. Mittlerweile gibt es zwar einige Selbstverpflichtungen, diese sind aber nicht verbindlich. Zunehmend wird jedoch gefordert, dass Organisationen ihre Finanzen offenlegen, damit beispielsweise Spender*innen eine Möglichkeit haben, sich darüber zu informieren, wofür die jeweilige Organisation die Spendengelder verwendet. Aber auch für die Öffentlichkeit ist eine Offenlegung von Interesse, denn aufgrund der steuerlichen Begünstigung gemeinnütziger Organisationen sollten Steuerzahler grundsätzlich die Möglichkeit haben, die Finanzdaten, aber auch Informationen zur Wirkung einer Organisation nachvollziehen zu können. Der wichtige Punkt der Wirkungstransparenz wird in der Debatte jedoch sehr häufig vergessen. Für eine transparente und ausgewogene Berichterstattung empfiehlt PHINEO die Veröffentlichung von Informationen zu folgenden Bereichen:

- **Projektarbeit:** Informationen zu den durchgeführten Angeboten und Projekten, Zielen und Zielgruppen, dem zugrunde liegenden Problem, der Wirkungslogik, den Aktivitäten sowie den erbrachten Leistungen (Outputs) und deren Wirkungen (Outcomes und Impacts)
- **Organisationsstruktur:** Informationen zu Vision und Strategie der Organisation, der Mitarbeiter-, Leitungs- und Aufsichtsstruktur
- **Finanzen:** Einnahmen-Ausgaben-Rechnung, aus der sich Mittelherkunft und -verwendung nachvollziehen lassen, sowie eine Vermögensrechnung

Wenn Sie sich näher mit dem Thema Transparenz beschäftigen möchten und wissen wollen, warum Transparenz im gemeinnützigen Sektor nicht nur wünschenswert, sondern auch nützlich ist, können Sie unter *www.phineo.org/publikationen* das „Positionspapier Transparenz" herunterladen.

Es gibt zum Thema Transparenz in der Zivilgesellschaft verschiedene **Selbstverpflichtungen**. Eine davon ist die *Initiative Transparente Zivilgesellschaft* von Transparency International. Auf der Website unter *www.transparency.de/Initiative-Transparente-Zivilg.1612.0.html* finden Sie Erläuterungen und eine Anleitung, welche Inhalte Sie auf Ihrer Website transparent darstellen sollten.

zahl durchgeführter Veranstaltungen allein sagen nichts darüber aus, welche Wirkung das Projekt erzielt hat!

Gelegentlich wird es vorkommen, dass einzelne Aspekte zutage treten, die Sie nicht kommunizieren wollen, *unerwünschte Wirkungen* etwa. Natürlich können Sie diese zurückhalten, wir möchten aber dafür werben, dass Sie – wenigstens in Teilen – in angemessenem Umfang **auch über unerfreuliche Ergebnisse berichten**. Neues entsteht erst durch das Lernen aus Fehlern, und indem Sie Fehlerkompetenz beweisen, ermöglichen Sie Dritten, aus Ihren Erfahrungen zu lernen.

Informationen verständlich aufbereiten

Nicht nur Struktur und Aufbau der Berichterstattung sind wichtig, sondern auch die Aufbereitung der Informationen und die Präsentation der Daten. Ist der Text unverständlich oder empfinden ihn Adressat*innen als zu lang oder zu kompliziert, ist die Wahrscheinlichkeit hoch, dass er gar nicht gelesen wird.

In der Regel geht es in der Kommunikation nicht darum, alle erhobenen Daten in aller Ausführlichkeit abzubilden, sondern um das **Senden der Kernbotschaften**. Vermeiden Sie daher lange Sätze und Fachjargon sowie zu viele Statistiken. Heben Sie wichtige Aspekte hervor und versuchen Sie, Daten zu visualisieren und Grafiken oder Diagramme zu nutzen.

Üben Sie sich in einer guten Balance zwischen **Fakten und Unterhaltung** sowie zwischen **Herz und Verstand**. Emotional ansprechend wirken beispielsweise Erfolgsstorys von Zielgruppen des Förderprojekts. Hier können Sie etwa aus Sicht von Teilnehmenden darstellen, wie ihnen das Projekt konkret geholfen hat.

Ein hilfreiches Werkzeug für die Wirkungsberichterstattung ist der **Social Reporting Standard** (SRS).

Der SRS ist ein Berichtstandard, der systematisch alle relevanten Projektdaten, Finanzkennzahlen und Wirkungsbelege erfasst.

Unter anderem erfragt er dezidiert Inputs, Outputs, Outcomes, Impacts, Plan- und Zielvorgaben, Grad der Zielerreichung, Lernerfahrungen, Ziele und Zielgruppen sowie Chancen & Risiken. Seine klare Gliederung und pointierte Struktur verhindern dabei, dass die Berichterstattung in Geschwafel ausartet.

Damit eignet er sich ganz hervorragend für die transparente Darstellung einzelner Projekte, weil er pointiert einen Gesamtüberblick darüber schafft, welche Inputs zu welchen Outputs und Outcomes geführt haben. Sein größter Vorteil besteht darin, dass der SRS eine **Vergleichbarkeit zwischen verschiedenen Projekten** zulässt.

Der SRS erleichtert Organisationen die **Projektsteuerung und Kommunikation**. Zugleich hilft er dabei, dass die Organisation adressat*innengerecht über sich und ihre Aktivitäten und Wirkungen berichten kann.

So gesehen stellt der SRS ein ausgezeichnetes Analyse- und Qualitätsmanagementtool dar, mit dessen Hilfe Organisationen strategische **Ressourcenentscheidungen** treffen und sichtbar machen können. Übrigens: Auch Förder*innen greifen zunehmen auf den SRS zurück. Die *Robert Bosch Stiftung* etwa nutzt in ihrem Fördermanagement wesentliche Elemente des SRS, um das Wirkungspotenzial einer antragstellenden Organisation besser einschätzen zu können.

Der SRS unterstützt Organisationen dabei ...

- verschiedene Projekte miteinander vergleichen zu können,
- die Funktionsweise und Wirkungen der eigenen Organisation zu kommunizieren,
- sich selbst und Einzelprojekte qualitativ weiterzuentwickeln.

Tipp

SRS als Antragshilfe nutzen!

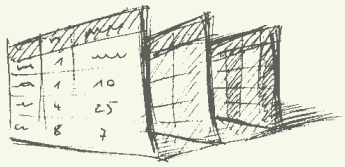
Der SRS ermöglicht, dass Sie verschiedene Projekte miteinander vergleichen können. Größere Organisationen sollten daher überlegen, ob Sie den SRS als verpflichtenden Bestandteil eines internen Reportings definieren.

SRS in folgenden Sprachen verfügbar:

Derzeit ist der SRS als **kostenfreier Download** in diesen Versionen verfügbar: • Deutsch • Englisch • Französisch • Griechisch • Polnisch • Portugiesisch • Spanisch

→ *www.social-reporting-standard.de*

Visualisierung von Resultaten



Tabellen

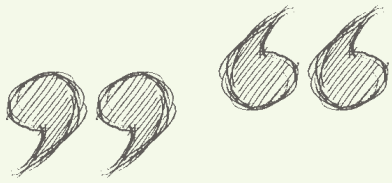
eignen sich gut, um quantitative Daten darzustellen

Balkendiagramme

sind geeignet, um Verteilungen nach Kategorien darzustellen

Tortendiagramme

helfen dabei, die Verteilung innerhalb eines Indikators darzustellen

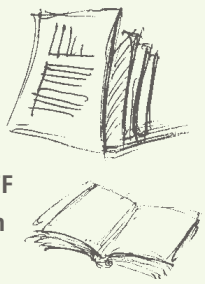


Zitate

„PAFF HAT MIR GEHOLFEN, EINE LEHRSTELLE ZU FINDEN, UND MEIN PATE HAT MICH IMMER UNTERSTÜTZT."

Fast Facts

helfen, Kernfakten kurz und knackig zu präsentieren, z.B. ein Prozentwert samt erklärendem Satz



Storys / Fallstudien

„Seit Dennis einen Paten bei PAFF hat, hat sich vieles zum Positiven verändert: ..."

Sofern Sie über ein **Kooperationsprojekt** berichten, ist es erforderlich, die Partner*innen frühzeitig und dauerhaft in Ihre Kommunikation einzubinden bzw. diese kommunikativ zu unterstützen. Bemühen Sie sich, gemeinsam mit den Projektverantwortlichen die Ergebnisse des Projekts zu analysieren und zu pointieren.

Kommunikation ist ein Prozess

Kommunikation und Wirkungsberichterstattung sind kein fertiger Zustand, sondern ein **kontinuierlicher Prozess**. Der Aufwand, diesen Prozess am Laufen zu halten, lohnt sich. Denn von einer strukturierten Öffentlichkeitsarbeit profitiert vor allem das Projekt selbst:

- Nach außen wirkt eine wirkungstransparente Kommunikation **vertrauensbildend**, weil sich Förder*innen und Öffentlichkeit ausreichend informiert fühlen.
- Sie erreicht womöglich Personen, die zur Zielgruppe gehören, sich aber bislang vielleicht nicht angesprochen fühlten.
- Und nach innen sorgt die Debatte über Erfolge und Misserfolge für eine gute **Organisationskultur** – und befördert qualitativ hochwertige Arbeit.

Unser Tipp: **Einfach mal machen!** Trauen Sie sich! Die Vorbehalte, die manche Projekte hinsichtlich ihrer Öffentlichkeitsarbeit hegen, sind in den allermeisten Fällen unbegründet. Und wer weiß: Womöglich lernen Sie aus den Kommentaren auf Social Media mehr, als Sie gedacht hätten ...

Checkliste: Kriterien für gute Berichte

		ja	nein	Bemerkung
RELEVANT UND BRAUCHBAR	Berichte sollen einem bestimmten Zweck dienen. Die Informationen sind deshalb für die verschiedenen Stakeholder bedarfsgerecht aufbereitet.			
RECHTZEITIG	Berichte sollten rechtzeitig für ihren jeweils intendierten Nutzen erscheinen. Zu spät oder zu unregelmäßig kommunizierte Ergebnisse sind nur wenig nützlich.			
VOLLSTÄNDIG	Berichte sollten eine ausreichende Menge an Informationen enthalten. Dabei sollte gleichzeitig eine Informationsflut vermieden werden.			
WAHR	Für die Resultate sollten nachvollziehbare Belege erbracht werden. Diese können von Anekdoten und einzelnen Feedbacks bis hin zu Wirkungsnachweisen durch eine externe Evaluation variieren.			
EINFACH UND BENUTZERFREUNDLICH	Berichte sollten für ihr jeweiliges Zielpublikum angepasst sein. Sprache und Format müssen klar, präzise und leicht verständlich sein.			
KONSISTENT	Es sollten einheitliche Formate und Gliederungen genutzt werden, die einen Vergleich über die Zeit ermöglichen (z.B. SRS).			
KOSTENEFFIZIENT	Die für die Berichterstattung eingesetzten Ressourcen sollten in einem angemessenen Verhältnis zum erwarteten Nutzen stehen.			
TRANSPARENT	Die Berichterstattung sollte den Stakeholdern leicht zugänglich sein.			

10. (NOCH) WEITER WIRKEN – WIRKUNG VERBREITEN

In diesem Kapitel erfahren Sie, ...

- **welche Vorteile die Verbreitung wirkungsvoller Projekte hat.**
- **woran erkennbar ist, dass sich ein Projekt für die Verbreitung eignet.**
- **welche Möglichkeiten der Verbreitung es gibt.**
- **welche Rolle die Wirkungsanalyse bei der Verbreitung spielt.**

Beflügelt von der erfolgreichen Seereise überlegen Sie nach Ihrer Rückkehr, wie Sie noch mehr Passagiere erreichen und an ihr Ziel bringen können. Sie möchten gerne mehrere Reisen durchführen, weitere Häfen ansteuern und zusätzliche Reiseziele anbieten. Sie denken darüber nach, Ihre Flotte zu erweitern und Ihre Mannschaft zu vergrößern, und suchen nach Möglichkeiten, wie Sie all das realisieren und finanzieren können.

Wenn Sie bei Ihrer Projektarbeit mithilfe der Wirkungsanalyse festgestellt haben, dass Ihr Projekt die angestrebten Wirkungen erzielt, kann eine Verbreitung – Skalierung – des Projekts in andere Regionen dazu beitragen, mehr Menschen zu erreichen und dadurch **letztlich auch mehr Wirkung zu erzielen**. Auf diese Weise können gesellschaftliche Herausforderungen breitenwirksamer gelöst werden, als wenn wirksame Projekte nur an einem Ort ihre Wirkung entfalten und das Rad immer wieder neu erfunden werden muss.

10.1 KRITERIEN FÜR DIE VERBREITUNG

Wirksame Projekte in andere Regionen zu übertragen kann für Ihre Organisation ein sinnvolles Ziel sein. Dabei ist die Verbreitung kein Selbstzweck, sondern folgt einer eigenen Wirkungslogik: Gibt es auch an

Drei gute Gründe für die Verbreitung wirkungsvoller Projekte

1. Mehr Wirkung für die Zielgruppe(n) erreichen
Für viele gesellschaftliche Probleme gibt es bereits erfolgreiche Lösungsansätze. Anstatt das Rad immer wieder neu zu erfinden, ist es ratsam, Projektkonzepte, die sich bereits als wirkungsvoll erwiesen haben, auch andernorts umzusetzen. Dadurch können möglichst viele Personen mit einem bewährten Konzept erreicht werden, wodurch die Grundlage für eine möglichst hohe Wirkung gelegt ist.

2. Gemeinsam mehr erreichen
Die für die Lösung gesellschaftlicher Probleme zur Verfügung stehenden Mittel sind an vielen Stellen knapp. Insofern sollten die vorhandenen Ressourcen so effizient und effektiv wie möglich eingesetzt werden. Durch die Übernahme bewährter Ansätze sparen sich Organisationen Kosten für die Projektentwicklung und für Fehler und Umwege, die bei der Neuentwicklung von Projekten entstehen können.

3. Gemeinsames Lernen im Netzwerk
Bei der Verbreitung wirkungsvoller Projekte werden Best-Practice-Ansätze gemeinsam mit Partner*innen an mehreren Orten umgesetzt und können durch Austausch und gemeinsames Lernen immer weiterentwickelt werden. Im Interesse der Zielgruppe(n) sollten gemeinnützige Organisationen eine Kultur des Austauschs fördern.

anderen Orten Bedarf für das Projekt? Haben Sie die Bereitschaft und Voraussetzungen, das Projekt zu verbreiten? Und ist das Projekt wirklich in andere Regionen übertragbar? (→ Checkliste S. 119)

Die letzte Frage betrifft vor allem das Projekt selbst, denn nicht jedes Projekt eignet sich für eine Verbreitung. Entscheidend ist, dass Sie sich über die Wirkungslogik Ihres Projektes im Klaren sind. Was ist das gesellschaftliche Problem, das Sie lösen möchten? Wie lösen Sie das Problem für die Zielgruppe? Und schließlich: Womit können Sie nachweisen, dass das Projekt auch andernorts erfolgreich und wirksam sein kann? – Die Wirkungslogik bildet somit ein Grundgerüst, wie das Projekt auch in anderen Regionen umgesetzt werden muss, um (mit oder ohne Ihre Hilfe) erfolgreich zu sein.

Die Umstände und Bedingungen können natürlich von Region zu Region abweichen. Insofern sollten Sie sich darüber im Klaren sein, welche Qualitätsstandards unabdingbar sind. Im Allgemeinen gilt: Je einfacher und standardisierter ein Projekt ist, desto eher eignet es sich für eine Verbreitung.

10.2 VERBREITUNGS-METHODEN

Wenn es darum geht, möglichst viele Menschen mit einem wirksamen Projekt zu erreichen, können unterschiedliche Wege zum Ziel führen: Die einfachste Form der Verbreitung ist sicherlich, das Wissen mithilfe eines Handbuchs weiterzugeben. Gleichwohl können Sie auch mit Kooperationsverträgen arbeiten oder Sie beschließen, das Projekt in Eigenregie in anderen Regionen zu etablieren.

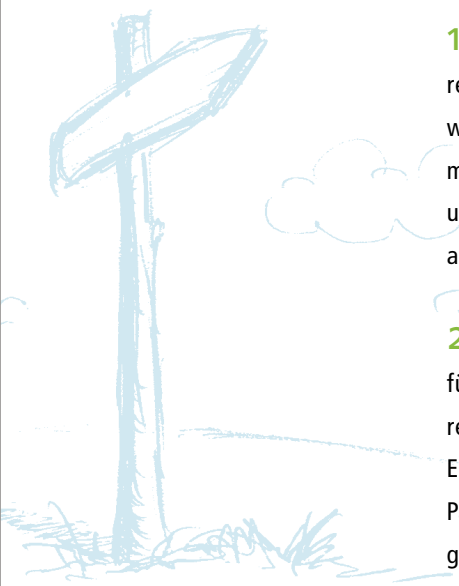
Die Vier-Felder-Matrix der Strategietypen[1]

[1] Quelle: In Anlehnung an: Bertelsmann Stiftung (Hrsg.): Skalierung sozialer Wirkung. Handbuch zu Strategien und Erfolgsfaktoren von Sozialunternehmen, Gütersloh, 2013, S. 23.

Zwei wichtige Fragen können Ihnen dabei helfen, die richtige Strategie für Ihre Organisation zu wählen:

1. Bin ich bereit, meinen Ansatz mit anderen zu teilen und damit auch notwendigerweise **Kontrolle abzugeben**? Oder ist es für meine Organisation wesentlich, selbst die uneingeschränkte Kontrolle über den Projektansatz und dessen Umsetzung zu behalten?

2. Wie viel **Zeit und Geld** bin ich bereit, für die Verbreitung des Projektes zu investieren? Jeder Projekttransfer hat seine Kosten: Ein Handbuch muss geschrieben, neue Partner*innen müssen gefunden und Verträge geschlossen werden.



Auch wenn die Höhe dieser Transferkosten nicht auf den Cent genau im Voraus berechnet werden, so ist die Frage wesentlich, ob Sie für den Projekttransfer eher geringe oder hohe Kosten investieren möchten.

Die Antworten auf diese beiden Fragen ermöglichen es Ihnen, die für Sie passende Strategie in der Matrix links auszuwählen.

Während „Wissenstransfer" und „Kooperation mit Verträgen" insbesondere auf die Weitergabe des Projektes an andere Organisationen zielen, beziehen sich „Kapazitätserweiterung" und „Strategische Ausdehnung" auf die Verbreitung innerhalb einer bestehenden Organisation.

Wissenstransfer

Wenn Sie Ihr Projekt durch **Wissenstransfer** verbreiten möchten, bedeutet dies, dass Sie Ihr Projektkonzept anderen Organisationen frei zur Verfügung stellen, die das Konzept dann eigenverantwortlich in vergleichbarer oder leicht angepasster Form bei sich vor Ort umsetzen.

Während Sie als Projektgeber*in die Projektnehmer*in am Anfang etwa durch Informationen, (technische) Unterstützung oder Beratung bei der Implementierung unterstützen, findet später in der Regel weniger Zusammenarbeit statt.

Diese Form der Verbreitung ist im gemeinnützigen Sektor vergleichsweise stark verbreitet. Sie birgt die geringsten Kosten und ermöglicht eine schnelle Verbreitung und optimale

Leitfragen: Kriterien für die Verbreitungsfähigkeit von Projekten

Um festzustellen, ob sich ein Projekt erfolgreich verbreiten lässt, sind folgende Fragen hilfreich:

Bedarf

Gibt es auch an anderen Orten einen Bedarf für das Projekt und die Bereitschaft, Geld und Zeit in das Projekt zu investieren?

Überzeugung und Motivation

Haben Sie in Ihrer Organisation die Bereitschaft und die notwendige Erfahrung, um Ihr Projekt zu transferieren?

Hat Ihre Organisation die notwendigen personellen und finanziellen Ressourcen für einen Transfer?

Erfolgreiches Modell

Kennen Sie die wichtigsten Faktoren für den Erfolg des Projektes?
Ist Ihr Projektkonzept so einfach und standardisierbar, dass es von anderen Personen und in anderen Regionen durchgeführt werden kann?

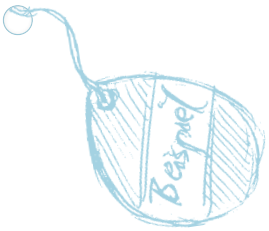
Können Sie die Wirksamkeit und den Erfolg des Projektes nachweisen, um damit andere zu überzeugen?

Anpassungsmöglichkeiten des Konzepts an lokale Gegebenheiten. Dafür bietet sie aber kaum Kontrollmöglichkeiten für die Projektgeberin.

Kooperation mit Verträgen

Sie können ein Projekt auch mithilfe von Kooperationsverträgen an andere, unabhängige Organisationen weitergeben. Diese setzen das Projekt bei sich vor Ort um; Sie als Projektgeber*in haben dabei Kontrollmöglichkeiten, denn in den Verträgen sind gegenseitige **Rechte und Pflichten** geregelt. Beispielsweise können darin die Bereitstellung von Ressourcen und Know-how durch die Projektgeberin sowie Berichtspflichten, Lizenzkosten, Bedingungen für die Nutzung von Markenrechten und einzuhaltende Qualitätsstandards für die Projektnehmerin geregelt sein. Während Sie als Projektgeber*in in diesem Fall stärker gestalten können, bringt eine Kooperation mit Verträgen gleichzeitig höhere Kosten und standardisierte Abläufe mit sich, und es bestehen weniger Spielräume für lokale Anpassungen als bei der Verbreitungsmethode des offenen Transfers.

Vier Vertragsarten werden für die Weitergabe von Projekten unterschieden: Weitergabe innerhalb von Netzwerkvereinen bzw. -verbänden, Lizenz-, Social-Franchise- oder Joint-Venture-Verträge.



Projektbeispiel:

Der Erfolg des PAFF-Projektes spricht sich herum, denn erfolgreiche Lösungen gegen Jugendarbeitslosigkeit sind auch andernorts gefragt. Mehr und mehr Kooperationsanfragen landen bei PAFF. Gemeinsam mit dem Vorstand überlegt die Projektleitung, wie sie mit den Anfragen umgeht. Einerseits möchte sie, dass PAFF in möglichst vielen Regionen angeboten wird. Andererseits ist dem Vorstand wichtig, die Qualität sicherzustellen.

Mangels Geld und Zeit entscheidet sich der Vorstand dafür, ein Handbuch zu verfassen, um das Wissen weiterzugeben. Infolge der Wirkungsanalyse sind die wichtigsten Learnings und Qualitätsaspekte bereits schriftlich dokumentiert.

Gerne hätte man das Projekt auch über Kooperationsverträge weitergegeben, die hohen Kosten für die Vertragsabwicklung blieben das wichtigste Gegenargument. PAFF wird nun dank des Handbuches an vielen Orten angeboten und hilft so, die Jugendarbeitslosigkeit zu verringern. Einmal im Jahr treffen sich alle Projektnehmer*innen mit dem PAFF-Team zum Erfahrungsaustausch.

Kapazitäten in einer Region erweitern

Ein Projekt zu verbreiten muss nicht immer bedeuten, dass der Ansatz an andere Organisationen weitergegeben wird. Vielleicht möchten Sie die Wirksamkeit Ihres Projekts in einer Region vergrößern, in der Sie bereits tätig sind, und dadurch mehr Menschen helfen, ohne dabei gleich an eine überregionale Verbreitung zu denken. Dies können Sie erreichen, indem Ihre eigene Organisation regional – in der Regel an einem Standort – wächst oder Sie bestehende Prozesse und Strukturen so optimieren, dass Sie mit der gleichen Menge an Ressourcen **mehr Menschen erreichen können**. Viele Pilotprojekte beginnen damit, die Wirksamkeit des eigenen Handelns in einer Region zu optimieren und erst danach eine überregionale Verbreitung anzustreben. Die Kontroll- und Gestaltungsmöglichkeiten bei dieser Verbreitungsstrategie sind dabei hoch.

Strategische Ausdehnung

Um mehr Menschen auch in anderen Regionen zu erreichen, können Sie auch Filialen oder Büros an anderen Standorten eröffnen. Die Filialen sind nicht unabhängig, sondern rechtlich Teil Ihrer Organisation. Das bedeutet auch, dass Ihre Organisation aus eigener Kraft die Kosten für die Verbreitung aufbringen muss, dafür behält sie aber auch die **wesentliche Kontrolle über die Umsetzung**, da das Projektkonzept nicht an andere Organisationen weitergegeben wird. Eine strategische Ausdehnung eines Projekts kann auch bedeuten, dass Sie Ihre Aktivitäten auf andere Zielgruppen ausdehnen oder um komplementäre Angebote erweitern.

10.3. WIRKUNGSANALYSE BEI DER VERBREITUNG VON PROJEKTEN

Wirkungsanalyse spielt bei der Verbreitung von Projekten eine wichtige Rolle. Zum einen als Grundlage für die Verbreitung, zum anderen zur laufenden Qualitätssicherung bei den verbreiteten Projekten. Wie nützt Ihnen Ihr M&E-System bei der Verbreitung eines Projekts?

Wirkungsanalyse als Basis für die Verbreitung von Wirkung

Die Wirkungsanalyse zeigt Ihnen, ob das Projekt auch tatsächlich Wirkung erzielt und bei einer Verbreitung auch die **Verbreitung der Wirkung** zu erwarten ist.

Wenn Sie eine Verbreitung Ihres Projekts ins Auge fassen, ist es daher sinnvoll, Ihr Projekt zunächst **extern evaluieren** zu lassen. Evaluationen können Ihnen die Wirksamkeit Ihres Projekts bestätigen, Lücken im Konzept aufzeigen und Anhaltspunkte dafür bieten, welche Anpassungen notwendig sind, damit das Projekt erfolgreich verbreitet werden kann.

Klar dargestellte Ergebnisse der Wirkungsanalyse helfen Ihnen auch, andere Personen und Organisationen – vor allem potenzielle Projektnehmer*innen und Förder*innen – von Ihrem Projekt und seiner Verbreitung zu überzeugen. Der Blick von außen, durch eine externe Evaluation, erhöht die **Legitimität und Reputation** des Projekts.

Qualität entwickeln und weitertragen

Im Zuge der Wirkungsanalyse im Ursprungsprojekt sammeln und dokumentieren Sie Daten, lernen aus ihnen und wissen daher, ob, wie und warum Ihr Projekt wirkt. Dies hilft Ihnen nicht nur, Ihre Zielerreichung zu überprüfen, sondern auch, **Erfolgskriterien** zu identifizieren und **Qualitätskriterien** zu entwickeln. Diese Kriterien zu kennen und weiterzutragen ist ein wesentliches Erfolgskriterium für die Verbreitung von Wirkung.

Qualität sichern

Damit eine potenzielle Partnerin Ihr Projektkonzept bei sich vor Ort in gleicher Qualität umsetzen kann, benötigt sie, vor allem am Anfang, Informationen zum **Aufbau und Ablauf** des Projekts sowie zu Fragen der Wirkungsanalyse und Qualitätsentwicklung.

Die durch die Wirkungsanalyse gewonnenen Erkenntnisse können Sie für die Erstellung von Materialien wie Handbücher oder auch Schulungen für Projektnehmer verwenden.

Ist ein Projekt erfolgreich verbreitet, spielt die Wirkungsanalyse weiterhin eine wichtige Rolle bei der Qualitätssicherung. Bei einer vertraglich fundierten Partner*innenschaft oder bei der Gründung von Filialen wird für das Reporting und die **Qualitätssicherung** meist ein einheitliches Berichtswesen genutzt, d.h., dass alle Projektnehmer*innen dem/der Projektgeber*in in gleichen Zeitabständen und Berichtsformaten berichten.

Bei einer offenen Verbreitung durch Wissentransfer an unabhängige Organisationen sind die Möglichkeiten hier geringer, da der Austausch zwischen Projektgeber*in und -nehmer*in oft kaum über eine anfängliche Unterstützung hinausgeht. Hier ist es umso wichtiger, die Projektnehmer*innen für das Thema Wirkungsanalyse zu sensibilisieren und ihnen geeignete Materialien und Schulungen für die Umsetzung anzubieten.

Potenziertes Lernen

Die Nutzung von Ergebnissen aus der Wirkungsanalyse zum Lernen ist für die verbreiteten Projekte ebenso wichtig wie für das Ursprungsprojekt. Durch ein einheitliches Berichtswesen wird es beispielsweise möglich, Ergebnisse unterschiedlicher Projektnehmer*innen miteinander zu vergleichen und daraus zu lernen: Was sind entscheidende **orts(un)gebundene Erfolgsfaktoren**? Welche Kriterien sind entscheidend dafür, dass das Projekt bei einer bestimmten Teilzielgruppe wirkt? Was kann ein*e Projektnehmer*in aus dem Erfolg des/der anderen lernen?

Durch eine Zusammenführung der Ergebnisse wird noch deutlicher, was wirklich wirkt, und es lassen sich Best Practices identifizieren. Die Erkenntnisse helfen nicht nur den Projektnehmer*innen untereinander, sondern auch der Projektgeberin, die auf dieser Grundlage das Projektkonzept verbessern und weiterentwickeln kann. So **kann ein Lern-Netzwerk entstehen**, das durch gemeinsames Lernen und eine laufende Weiterentwicklung und Verbesserung zur Verbreitung von wirkungsvoller Arbeit beiträgt.

ZUM SCHLUSS

Falls Sie nicht zu den Personen gehören, die Bücher von hinten lesen, haben Sie sich an dieser Stelle mehr als 120 Seiten lang mit dem Thema Wirkungsorientierung befasst und dabei eine Reise rund um den wirkungsorientierten Steuerungskreislauf absolviert.

In Teil 1 des Kursbuchs haben Sie erfahren, wie Sie die Wirkung des Projekts bereits **während der Projektplanung mitdenken** können und wie sich auf der Grundlage einer Bedarfsanalyse die Wirkungsziele und die Wirkungslogik des Projekts erarbeiten lassen. Mit den Wirkungszielen im Blick, müssen Sie während der Projektumsetzung feststellen, ob und inwieweit Ihr Projekt auf dem richtigen Weg ist, um die angestrebten Ziele zu erreichen.

In Teil 2 des Kursbuchs haben Sie daher einen Überblick über die Bandbreite an Möglichkeiten bekommen, um im Rahmen der Wirkungsanalyse **Wirkungsnachweise zu erheben**, und Sie haben gelernt, wie Sie die erhobenen Daten auswerten können.

In Teil 3 des Kursbuchs gewannen Sie einen Einblick, wie Sie die erhobenen Informationen nutzen können. Sie haben **Lernen und Verbessern** als zentrale Elemente der wirkungsorientierten Projektsteuerung kennengelernt, und Ihnen wurden Ideen vorgestellt, wie Sie die Ergebnisse der Wirkungsanalyse so aufbereiten können, dass Sie die Informationen für Ihre Kommunikation nutzen können.

Am Projektbeispiel PAFF haben wir gezeigt, dass Wirkungsorientierung in der alltäglichen Projektarbeit auch für kleinere Projekte ein **machbares Unterfangen** ist, wenn die Maßnahmen bedarfsgenau konzipiert und eingesetzt werden.

Sie haben also eine weite Reise in Richtung Wirkung gemacht und sind im Hafen angekommen. Aber mit den Erfahrungen, die Sie gesammelt haben, werden Sie womöglich demnächst **zu einer neuen Reise aufbrechen**, denn mit Abschluss eines wirkungsorientierten Steuerungskreislaufs eröffnet sich ein neuer Kreislauf, und Sie setzen mit Ihrem Projekt die Reise fort.

Wenn Sie sich bis jetzt noch nicht viel mit dem Thema Wirkungsorientierung befasst haben, werden Sie feststellen, dass die erste Reise die schwerste ist. Wenn Sie die wirkungsorientierte Projektsteuerung erst einmal in Ihre alltägliche Projektarbeit integriert haben, **ist das Wichtigste getan**.

Egal,ob Sie Wirkungsorientierungs-Neuling sind oder schon Erfahrung in der wirkungsorientierten Projektsteuerung besitzen und sich im Kursbuch vielleicht nur auf einzelne Abschnitte konzentriert haben: Wir hoffen, dass Ihnen das Kursbuch **wertvolle Anregungen** für Ihre wirkungsorientierte Projektarbeit gibt. Vor allem aber würden wir uns freuen, wenn Sie dieses Praxishandbuch motiviert hat, sich mit dem Thema Wirkungsorientierung zu befassen. **Denn wirkungsorientierte Projektarbeit nützt allen**: Ihrer Zielgruppe, weil sie das Angebot bekommt, das so exakt wie möglich auf ihre Bedarfe zugeschnitten ist, den Projektmitarbeitenden, weil es befriedigend und motivierend ist, zu sehen, dass das Projekt Wirkung entfaltet, den Förder*innen, deren Mittel bestmöglich investiert sind, anderen gemeinnützigen Organisationen, da durch den Austausch über Wirkungsorientierung eine positive Entwicklung im gesamten Sektor angestoßen wird, und im Endeffekt der gesamten Gesellschaft, da durch die wirkungsvolle Arbeit gemeinnütziger Projekte ein Beitrag **für eine gerechtere und bessere Gesellschaft** geleistet wird.

In diesem Sinne wünschen wir Ihnen viel Erfolg und Freude bei Ihrer wirkungsvollen Arbeit!

→ *www.wirkung-lernen.de*
– das Kursbuch Wirkung kompakt mit Videos und interaktiven Tests, mobiloptimiert

Kursbuch kostenlos als eBook:
→ *www.kursbuch-wirkung.de*

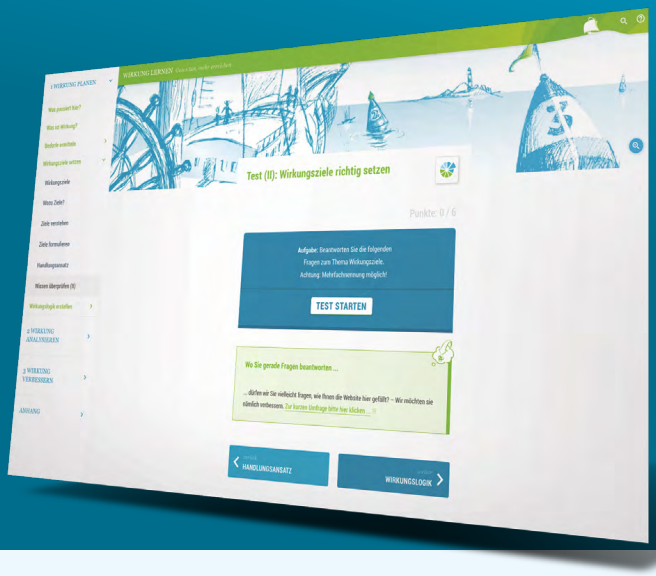
A

CHECKLISTEN & ARBEITSHILFEN

„Das Schwierigste ist die Entscheidung zu handeln, der Rest nur Hartnäckigkeit.“

Amelia Earhart

Unsere Lernwebsite: Soziale Projekte besser managen



Alle Checklisten, Arbeitshilfen und Videos gibt’s auch online auf unserer Lernwebsite.

→ *https://www.wirkung-lernen.de*

Stakeholder	Auf welche Weise sind diese Personen/Gruppen mit dem Projekt verbunden? Welche Erwartungen haben sie an das Projekt?	Welchen positiven Einfluss können sie auf den Projekterfolg haben? Wo liegen ihre Potenziale?	Welchen negativen Einfluss können sie auf den Projekterfolg haben? Wo liegen ihre Schwächen?	Welche Konsequenzen ergeben sich für das Projekt? Wie soll dieser Stakeholder eingebunden werden?
Zielgruppen				
weitere Stakeholder				

Siehe auch: KURSBUCH → S. 20

Siehe auch: KURSBUCH → S. 115

Checkliste: Kriterien für gute Berichte

		ja	nein	Bemerkung
RELEVANT UND BRAUCHBAR	Berichte sollen einem konkreten Zweck dienen. Die Informationen sollten deshalb für die verschiedenen Stakeholder bedarfsgerecht aufbereitet werden.			
RECHTZEITIG	Berichte sollten rechtzeitig erscheinen. Zu spät oder unregelmäßig kommunizierte Ergebnisse sind wenig nützlich.			
VOLLSTÄNDIG	Berichte sollten hinreichend informativ sein, aber auf eine Informationsflut verzichten.			
WAHR	Für die Resultate sollten nachvollziehbare Belege erbracht werden. Diese können von Anekdoten und einzelnen Feedbacks bis hin zu Wirkungsnachweisen durch eine externe Evaluation variieren.			
EINFACH UND BENUTZERFREUNDLICH	Berichte sollten für ihr jeweiliges Zielpublikum angepasst sein. Sprache und Format müssen klar, präzise und leicht verständlich sein.			
KONSISTENT	Es sollte darauf geachtet werden, einheitliche Formate und Gliederungen zu nutzen, die (z.B. im Jahresbericht) einen Vergleich über die Zeit ermöglichen.			
KOSTENEFFIZIENT	Die für die Berichterstattung eingesetzten Ressourcen sollten in einem angemessenen Verhältnis zu dem erwarteten Nutzen stehen.			
TRANSPARENT	Die Berichterstattung sollte den Stakeholdern zugänglich gemacht werden und auf der Webseite für Interessierte zur Verfügung stehen.			

Siehe auch: KURSBUCH → S. 24

Mit folgender Checkliste können Sie überprüfen, ob Sie die zentralen Fragen der Bedarfs- und Umfeldanalyse beantwortet haben:

	ja	nein	Bemerkung
Wurde das Problem klar definiert?			
Ist vollständig klar geworden, wo die Ursachen des Problems liegen?			
Wurde deutlich, welche Auswirkungen das Problem hat?			
Wurden der Umfang und das Ausmaß des Problems klar?			
Wurde deutlich, wer die Zielgruppe ist?			
Wurde die Situation der Zielgruppe vollständig verstanden?			
Wurden die Bedarfe der Zielgruppe vollständig verstanden?			
Wurden das Problem und die Bedarfe so gut verstanden, dass auf dieser Grundlage das Projekt entwickelt werden kann?			
Wurden Erfahrungen aus früheren Programmen genutzt?			
Wurden die Förderlücken identifiziert?			

NEU
WIRKOMETER
... und wieviel Wirkung erzielst Du so?
Mach den Test mit dem WirkOmeter!
Ein Projekt von PHINEO
und der DFL Stiftung
→ www.wirkometer.de

Siehe auch: KURSBUCH → S. 32

Checkliste für die Formulierung von Wirkungszielen

	ja	nein	Bemerkung
Statt Aktivitäten/Leistungen zu beschreiben, wird benannt, welche Wirkungen durch die Aktivitäten/Leistungen bei der Zielgruppe ausgelöst werden sollen.			
In der Formulierung des Wirkungsziels wird deutlich, bei wem die erwünschte Wirkung eintreten soll.			
Das Wirkungsziel beschreibt einen erwünschten Zustand in der Zukunft.			
Das Wirkungsziel ist so formuliert, dass man sich die Veränderung konkret vorstellen kann.			
Das Wirkungsziel ist positiv formuliert.			
Ein Zeitrahmen, in dem das Ziel erreicht werden soll, ist angegeben oder zumindest eingegrenzt.			
Es lässt sich überprüfen, ob das Ziel erreicht wurde.			
Das Wirkungsziel zu erreichen stellt für uns eine positive Herausforderung dar. Das heißt, dass wir uns aktiv dafür einsetzen müssen, es gleichzeitig aber realistisch ist, dass wir das Ziel erreichen können.			
Bei der Erarbeitung der Wirkungsziele wurden die Stakeholder einbezogen, und die Wirkungsziele werden von allen Beteiligten akzeptiert und mitgetragen.			
Die Wirkungsziele und der Handlungsansatz unseres Projekts stehen im Einklang mit unserer Vision und Mission.			
Unsere Wirkungsziele motivieren uns bei unserer Arbeit.			

Siehe auch: KURSBUCH → S. 35 **I-O-O-I-Logik / Wirkungslogik**

Inputs	Outputs	Outcomes	Impacts
Ressourcen	Leistungen	Wirkungen auf Ebene der Zielgruppe	Wirkungen auf gesellschaftlicher Ebene
„Das, was wir in das Projekt investieren“	*„Das, was wir in unserem Projekt tun bzw. anbieten und wen wir damit erreichen“*	*„Das, was wir bei unserer Zielgruppe mithilfe des Projekts bewirken wollen“*	*„Das, wozu wir auf gesellschaftlicher Ebene mit unserem Projekt beitragen wollen“*
	1	4	7
	2	5	
	3	6	

„Was wir tun“ *„Was wir bewirken wollen“*

Der beste Weg, Ihre eigene Wirkungslogik aufzustellen:
Zäumen Sie das Pferd von hinten auf!
Beginnen Sie bei Punkt 7 dieser Tabelle und gehen rückwärts bis Punkt 1 vor.

Tipp

Siehe auch: KURSBUCH → S. 44

Checkliste: Die Wirkungslogik im Qualitätscheck

	ja	nein	Bemerkung
Stehen der Organisation die notwendigen Ressourcen zur Verfügung (bzw. ist absehbar, dass die notwendigen Ressourcen im Laufe des Projekts zur Verfügung stehen werden), um die Aktivitäten umzusetzen?			
Sind alle Outputs (Leistungen), die für den Projekterfolg notwendig sind, berücksichtigt?			
Sind die Outputs (Leistungen) und Wirkungen (Outcomes und Impacts) klar voneinander unterschieden?			
Sind auf Ebene der Outcomes die einzelnen Stufen der Veränderungen (Outcomes 4-6) ausdifferenziert?			
Sind die verschiedenen Bestandteile der Wirkungslogik durch logische Zusammenhänge verbunden?			
Sind die Wirkungsziele auf Outcome- und Impact-Ebene im Sinne einer positiven Veränderung formuliert?			
Wurden bei der Erstellung der Wirkungslogik die relevanten Stakeholder eingebunden?			

Indikatoren und die dazugehörigen Baseline-Daten und Soll-Werte zusammenstellen

Siehe auch: KURSBUCH → S. 68

Ebene	Ziel	Indikator	Baseline-Daten	Soll-Wert	Grundlage für den Soll-Wert
Output					
Output					
Outcome					
Outcome					
Outcome					
Impact					
Qualität					

Siehe auch: KURSBUCH → S. 69

Checkliste für die Indikatorenentwicklung

	ja	nein	Bemerkung
Jedem Ziel bzw. jeder Evaluationsfrage ist mindestens ein Indikator zugeordnet.			
Die Indikatoren erfüllen die SMART-Kriterien.			
Die verschiedenen Aspekte, die ein Ziel haben kann, werden durch Indikatoren abgedeckt.			
Es gibt nicht mehrere Indikatoren, die ein und dasselbe messen.			
Den Indikatoren sind (soweit möglich und sinnvoll) Soll-Werte zugeordnet.			
Bei der Erarbeitung der Indikatoren wurden die Stakeholder eingebunden.			

Indikatoren entwickeln

Wie Sie Indikatoren entwickeln, erklären wir auch per Kurzvideo

https://www.youtube.com/watch?v=WzzGI32EY3E

https://www.youtube.com/watch?v=amys_-W9tnQ

→ *https://www.wirkung-lernen.de/anhang/videos*

Datenerhebungsplan[1]

Siehe auch: KURSBUCH → S. 72

	Erläuterung								
Fragestellung	Hier listen Sie die Fragestellungen für Ihre Wirkungsanalyse auf.								
Indikator	Hier tragen Sie den Indikator ein, der Ihnen hilft, die Fragestellung zu beantworten.								
Datenquelle	In diesem Feld tragen Sie ein, wer Ihnen die zur Beantwortung der Fragestellung nötigen Informationen liefern kann.								
Liegen bereits Daten vor?	In vielen Fällen gibt es durch bereits bestehendes Material, wie z.B. Anmeldeformulare, Teilnehmendenlisten schon Informationen.								
Datenerhebungs-instrument	Hier tragen Sie ein, mit welchem Datenerhebungsinstrument Sie die Fragestellung beantworten wollen.								
Wann und wie oft wird erhoben?	Wann sind Zeitpunkte für die Erhebung, die in den Projektablauf und zur Fragestellung passen? Wann müssen Sie Daten vorlegen können?								
Wer erhebt?	Wer ist kompetent, autorisiert und hat die notwendigen zeitlichen Ressourcen, um die Daten zu erheben?								
Durchführbarkeit: ja/nein?	Ist die geplante Erhebung zeitlich und finanziell möglich sowie ethisch vertretbar?								

[1] vgl. BMFSFJ (2000: 39f.)

Siehe auch: KURSBUCH → S. 106

Checkliste: Ist Ihre Organisation eine lernende Organisation?

	ja	nein	Bemerkung
In unserer Organisation nehmen wir uns Zeit, über unsere Arbeit und deren Wirkung zu reflektieren und uns offen darüber auszutauschen.			
Unsere Erkenntnisse aus der Wirkungsanalyse nutzen wir, um aus ihnen zu lernen.			
Fehler dürfen gemacht werden, aber wir nehmen sie zum Anlass, um aus ihnen zu lernen.			
Die Organisationsleitung unterstützt Lernen und Lernprozesse, und es werden Anreize für Lernen gesetzt.			
Lernprozesse sind bei uns als feste Bestandteile in die Arbeitsabläufe eingebunden.			
Es gibt dokumentierte Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten für Lernen und Wissensmanagement.			
Es gibt festgelegte Prozesse, wie Ergebnisse festgehalten werden und Wissen geteilt wird.			
Uns stehen für die Lernprozesse ausreichend Ressourcen zur Verfügung.			
Wir nutzen die Möglichkeit, uns mit anderen Organisationen auszutauschen und voneinander zu lernen.			

Neue Zeiten, neue Seiten, geballtes

KNOW HOW!

Für alle, die Gutes tun.

NEU

SKala-CAMPUS: Veränderungen bewusst gestalten

Der SKala-CAMPUS ist eine Lern- & Austauschplattform für die Zivilgesellschaft. Er unterstützt sozial Engagierte im Projektalltag.

Der CAMPUS ...

- bringt Theorie & Praxis zusammen
- bietet Möglichkeiten zum Austausch & Vernetzen
- ist interdisziplinär & fachübergreifend

CAMPUS-Angebote:

- ☑ **Leitfäden, Videos, Anleitungen**
- ☑ **Web-Seminare und Veranstaltungen**
- ☑ **umsetzbare Praxistipps**
- ☑ **Expert*innen-Know-how aus allen Teilen der Gesellschaft**

→ *www.skala-campus.org*

GLOSSAR[1]

B

Baseline
Information über die Situation der Zielgruppe vor Beginn eines Projekts oder Programms, die als Bezugspunkt für die Bewertung von Fortschritten oder für Vergleiche dienen kann.

Bedarfs- und Umfeldanalyse
Bedarfsanalysen sind die (empirische) Auseinandersetzung mit den gesellschaftlichen Herausforderungen (z.B. Ausmaß, Dringlichkeit), der konkreten Situation vor Ort (z.B. in einem Stadtteil) und den Bedürfnissen und Bedarfen der Mitglieder der Zielgruppe (z.B. Bildungssituation, kulturelle Prägung, familiäres Umfeld). Aus den Erkenntnissen aus der Bedarfsanalyse leiten sich die Anforderungen an Projekte beziehungsweise Programme ab. *Umfeldanalysen* setzen sich mit den Akteur*innen in der Region und möglichen Schnittstellen, den Akteur*innen mit ähnlichen Zielen und Zielgruppen, den Akteur*innen, deren Konzept man sinnvoll auf die eigene Region übertragen kann, und den Akteur*innen mit ähnlichen Projekten, von deren Konzepten man lernen kann, auseinander. Ziele einer Umfeldanalyse können sein: Dopplungen bei dem Angebot von Projekten zu vermeiden, eigene Angebote mit denen anderer Organisationen abzustimmen und sinnvolle Kooperationen einzugehen.

Benchmark
Bezugspunkt oder Vergleichsmaßstab, an dem Leistungen oder Ergebnisse gemessen werden können. Als Benchmark dienen die Leistungen anderer vergleichbarer Organisationen in der jüngeren Vergangenheit oder die Leistungen, die man unter den gegebenen Umständen realistischerweise hätte erwarten können.

E

Effektivität (Wirksamkeit)
Ausmaß, in dem die Wirkungsziele eines Projekts erreicht worden sind oder voraussichtlich erreicht werden. Der Begriff wird auch als Gesamtmessgröße (oder Beurteilung) des Nutzens oder Wertes eines Projekts verwendet, d.h. des Ausmaßes, in dem ein Projekt seine Ziele erreicht hat oder voraussichtlich erreichen wird.

Effizienz (auch: Wirtschaftlichkeit, Kosten-Nutzen)
Ein Maß dafür, wie gut Inputs (Ressourcen) wie zum Beispiel Finanzmittel, Fachwissen, Zeit usw. eines Projekts in Ergebnisse im Sinne von Outputs (Leistungen) umgewandelt werden.

Evaluation
Systematische und objektive Beurteilung eines laufenden oder abgeschlossenen Projekts oder Programms sowie von dessen Umsetzung und Ergebnissen. Ziele von Evaluationen können u.a. sein, die Relevanz und Verwirklichung von Zielen zu ermitteln sowie ihre Effizienz für die Entwicklung, ihre Wirksamkeit, längerfristige Wirkung und Nachhaltigkeit zu bestimmen. Eine Evaluation sollte glaubwürdige und nützliche Informationen liefern, die die Einbeziehung gewonnener Erkenntnisse in die Projektsteuerung ermöglichen.

I

Impacts (Wirkungen auf gesellschaftlicher Ebene)
Während sich bei den Outcomes die Wirkungen auf die Zielgruppe(n) des Projekts beziehen, beschreiben die Impacts die erwünschten Veränderungen auf gesellschaftlicher Ebene. Dies sind zum Beispiel Veränderungen der sozialen oder ökonomischen Situation der Gesellschaft. Da der Bezug auf die Gesamtgesellschaft in den meisten Fällen weder sinnvoll noch möglich ist, beziehen sich die Impacts meist auf einen Teil der Gesellschaft, z.B. die Bevölkerung in einem Stadtteil.

Indikator
Anzeiger (von lat. indicare – auf etwas zeigen/etwas zeigen) bzw. grundsätzlich unvollständiger Anhaltspunkt für das Vorhandensein eines Sachverhalts, dessen Vorliegen nicht unmittelbar beobachtbar ist. Indikatoren sind unverzichtbar für das Messen komplexer Sachverhalte im Rahmen von Monitoring und Evaluation.

Inputs (Ressourcen)
Finanzielle, personelle und materielle Ressourcen, die für ein Projekt eingesetzt werden.

L

Logisches Modell (Logic Model)
→ Wirkungslogik

M

Methoden der Datenerhebung
Methoden, die im Rahmen von Monitoring und Evaluation zur Erhebung von Daten eingesetzt werden. Beispiele hierfür sind schriftliche und mündliche Befragungen, Beobachtungen, das Einholen von Expertenmeinungen, Fallstudien, das Sammeln von Anekdoten oder die Auswertung von Dokumenten.

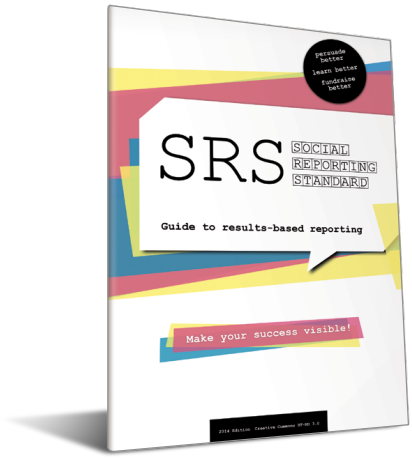
Monitoring
Kontinuierlicher Prozess der systematischen Datensammlung während des Projektverlaufs mit dem Ziel, aktuelle Informationen für die Steuerung des Projekts zu haben. Dabei werden vor allem Indikatoren zu den erzielten Fortschritten, den erreichten Zielen sowie über die Verwendung bereitgestellter Mittel erhoben.

O

Outcome (Wirkungen auf Ebene der Zielgruppe)
Outcomes sind die Wirkungen des Projekts auf Ebene der Zielgruppe(n) und bilden den zentralen Bestandteil der Wirkungslogik. Sie verdeutlichen,

auf welche positiven Veränderungen bei den am Projekt Teilnehmenden das Projekt abzielt. Die Outcomes untergliedern sich dabei in drei Stufen (Stufen 4-6 in der Wirkungslogik): die Veränderungen im Wissen, den Einstellungen und in den Fähigkeiten (Stufe 4), im Verhalten (Stufe 5) oder in der Lebenslage / dem Status der Zielpersonen (Stufe 6).

Outputs (Leistungen) Die Outputs (Leistungen) umfassen die Angebote und Produkte eines Projekts, also das, was ein Pro-jekt tut beziehungsweise anbietet, sowie die Nutzung der Leistungen durch die Zielgruppe. Die Outputs bilden die Grundlage dafür, dass das Projekt Wirkung erzielen kann.



S

Social Reporting Standard (SRS)

Der SRS bietet einen Rahmen für die Berichterstattung für Organisationen und Projekte. Er hilft insbesondere dabei, die Wirkungskette der Projekte/ Angebote zu dokumentieren und zu kommunizieren. Darüber hinaus werden weitere wesentliche Elemente der Berichterstattung wie die Organisationsstruktur und Finanzen in einem SRS systematisch erfasst, sodass ein umfassendes Bild über die berichtende Organisation entsteht.

SROI (Social Return on Investment)

Social Return on Investment (Sozialrendite) ist ein Ansatz der Social-Impact-Messung, der sich mit der Bewertung des durch (soziale) Projekte geschaffenen gesellschaftlichen Mehrwerts beschäftigt und der in den letzten Jahren zunehmend nachgefragt, aber auch kritisch diskutiert wird. Bei der SROI-Analyse wird versucht, Projektresultate zu quantifizieren und in monetären Werten auszudrücken.

Stakeholder

Einrichtungen, Organisationen, Gruppen oder Einzelpersonen mit einem direkten oder indirekten Interesse an einem Projekt.

T

Theory of Change

→ Wirkungslogik

W

Wirkung

Veränderungen, die durch eine bestimmte Intervention verursacht worden sind. Wirkung auf Ebene der Gesellschaft wird als Impact, Wirkungen bei den Zielgruppen werden als Outcomes bezeichnet.

Wirkungsanalyse

Der Begriff „Wirkungsanalyse" kann in einem engeren und in einem weiteren Sinn verwendet werden. *Wirkungsanalyse im engen Sinn* bedeutet, dass die Erhebung der Daten auf die Outcomes und Impacts eines Projekts abzielt. Im Rahmen der wirkungsorientierten Projektsteuerung ist ein *weitergehendes Verständnis* von Wirkungsanalyse sinnvoll. Denn es kommt nicht nur darauf an, ob ein Projekt wirkt, sondern auch darauf, welches die usschlaggebenden Faktoren für diese Wirkung sind. Wirkungsanalyse im weitergehenden Sinn umfasst daher neben der Analyse der Wirkungen (Outcomes und Impacts) auch die erbrachten Leistungen des Projekts und deren Qualität. Sie hinterfragt die Wirkungsannahmen, auf denen das Projekt aufbaut.

Wirkungslogik

Wirkungslogiken gibt es in verschiedenen Varianten und unter verschiedenen Namen. Bekannt sind hier vor allem die Begriffe *Programmlogik, Theory of Change, Wirkungsketten oder Logische Modelle*. Gemeinsam ist ihnen ihre Aufgabe, die Funktionsweise eines Projekts schematisch und in vereinfachter Form abzubilden.

Wirkungsorientierung

Wirkungsorientierung bedeutet, dass ein Projekt darauf ausgelegt ist, Wirkungen zu erzielen, und es entsprechend geplant und umgesetzt wird. Erwünschte Wirkungen werden als konkrete Ziele formuliert, an denen sich die gesamte Arbeit ausrichtet.

Kennen Sie schon unseren YouTube-Kanal?

Z

Ziele (Wirkungsziele)

Beabsichtigte Wirkungen eines Projekts, die für Personen, Gruppen, Organisationen oder die Gesellschaft zu physischen, finanziellen, institutionellen, sozialen, ökologischen oder sonstigen Verbesserungen beitragen.

Zielgruppe

Personen, Gruppen oder Organisationen, zu deren Gunsten ein Projekt durchgeführt wird.

Quelle: [1] vgl. OECD Entwicklungsausschuss: „Glossar entwicklungspolitischer Schlüsselbegriffe aus den Bereichen Evaluierung und ergebnisorientiertes Management", Paris 2009 und Univation: „Eval-Wiki: Glossar der Evaluation" unter https://eval-wiki.org/glossar/

WEITERFÜHRENDE LITERATURHINWEISE

Allgemeine Einführungen und Überblicke

Beywl, Wolfgang (Hrsg.): „Evaluation Schritt für Schritt: Planung von Evaluationen", Band 20/26 der Reihe Weiterbildung des Heidelberger Instituts für Beruf und Arbeit (hiba), Darmstadt 2007

Herrero, Sonia: „Integrated Monitoring. A Practical Manual for Organisations That Want to Achieve Results", Berlin 2012

Shapiro, Janet: „Monitoring and Evaluation", CIVICUS Toolkits, Johannesburg 2001

Stockmann, Reinhard: „Handbuch zur Evaluation: Eine praktische Handlungsanleitung", Sozialwissenschaftliche Evaluationsforschung, Münster 2007

United Way of America: „Measuring Program Outcomes: A Practical Approach", Arlington 1996

Zum Thema Bedarfs- und Umfeldanalyse

Altschuld, James W.: The Needs Assessment Kit, Thousand Oaks 2010

IMAS: Data collection and needs assessment, Genf 2005

Rossi, Peter H./ Lipsey, Mark W./ Freeman, Howard E.: „Evaluation. A Systematic Approach", Seventh Edition, Thousand Oaks 2004, Kapitel 4

Zum Thema Wirkungsziele setzen

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ): „Zielfindung und Zielklärung – ein Leitfaden", QS Nr. 21, Materialien zur Qualitätssicherung in der Kinder- und Jugendhilfe, Bonn 1999

Zum Thema Wirkungslogik

Dewson, Sara/Eccles, Judith et al.: „Guide to Measuring Soft Outcomes and Distance Travelled", The Institute for Employment Studies, Brighton 2000,

Innovation Network: „Logic Model Workbook", Washington o.J.

University of Wisconsin Extension: „Enhancing Program Performance with Logic Models", Madison 2003

Zum Thema Wirkungsanalyse

Preskill, Hallie/Jones, Natalie: A Practical Guide for Engaging Stakeholders in Developing Evaluation Questions, (Robert Wood Johnson Evaluation Series), Princeton 2009

Zum Thema Indikatoren

Meyer, Wolfgang Dr.: „Indikatorenentwicklung: Eine praxisorientierte Einführung (2. Auflage)", Centrum für Evaluation, CEval Arbeitspapiere, 10, Saarbrücken 2004

SECO (Hrsg.): Handbuch Indikatorenbildung für die wirtschaftliche Zusammenarbeit mit Entwicklungs- und Transitionsländern, Zürich 2001

United Way of America: „Measuring Program Outcomes: A Practical Approach", Arlington 1996, Step 3: Specify Indicators for your Outcomes, S. 59-80

Zum Thema Daten erheben

Earl, Sarah/Carden, Fred/Smutylo, Terry: „Outcome Mapping: Building Learning and Reflection into Development Programs", Ottawa 2001

Keller-Ebert, Cornelia / Kißler, Mechthild / Schobert, Berthold: „Evaluation praktisch! Wirkungen überprüfen, Maßnahmen optimieren, Berichtsqualität verbessern", Heidelberg 2005

König, Joachim: „Einführung in die Selbstevaluation", Freiburg 2007, 2. Auflage

Konrad, Klaus: „Mündliche und schriftliche Befragung – ein Lehrbuch". Landau 2005

Meyer, Wolfgang: „Datenerhebung: Befragungen – Beobachtungen – Nicht-reaktive Verfahren", in: Handbuch zur Evaluation. Reiner Stockmann (Hg.), Münster 2007, S. 223-277.

Zum Thema Daten analysieren

Beywl, Wolfgang (Hrsg.): „Evaluation Schritt für Schritt: Planung von Evaluationen", Band 20/26 der Reihe Weiterbildung des Heidelberger Instituts für Beruf und Arbeit (hiba), Darmstadt 2007, Kapitel 4 (Daten erheben und auswerten.) und 5 (Schlussfolgern und bewerten): S. 47 – 70

The Urban Institute: Analyzing Outcome Information – Getting the most from Data, Washington 2004

Zum Thema Lernen und Verbessern

Argyris, Chris/Schön, Donald A.: „Die lernende Organisation", 3. Auflage, 2008

Bono, Maria Laura: „Performance Management in NPOs. Steuerung im Dienste sozialer Ziele", Baden-Baden 2010

Stockmann, Reinhard: „Qualitätsmanagement und Evaluation", in: ders.: „Evaluation und Qualitätsentwicklung. Eine Grundlage für wirkungsorientiertes Qualitätsmanagement", Sozialwissenschaftliche Evaluationsforschung Band 5, Münster 2006, S. 22-96

Zum Thema Berichten

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ): „Zielgeführte Evaluation von Programmen – ein Leitfaden", QS Nr. 29, Materialien zur Qualitätssicherung in der Kinder- und Jugendhilfe, Bonn 2000, Kapitel 5. Evaluationsberichte, S. 83-91

Social Reporting Standard, unter: http://www.social-reporting-standard.de/

Torres, Rosalie T./Preskill, Hallie/Piontek, Mary E.: „Evaluation Strategies for Communicating and Reporting. Enhancing Learning in Organizations", 2. Auflage. Thousand Oaks 2005

Zum Thema Skalierung

Bertelsmann Stiftung (Hrsg.): „Skalierung sozialer Wirkung. Handbuch zu Strategien und Erfolgsfaktoren von Sozialunternehmen", Gütersloh 2013

Bundesverband Deutscher Stiftungen e.V. (Hrsg.): „Nachmachen – aber richtig! Qualität im Projekttransfer gestalten", Praxisratgeber Effekt hoch n, Berlin 2011

The Social Enterprise Coalition: „The Social Franchising Manual", London 2011

LITERATUR-VERZEICHNIS

Altschuld, James W.: „The Needs Assessment Kit", Thousand Oaks 2010

Argyris, Chris/Schön, Donald A.: „Die lernende Organisation", 3. Auflage, Stuttgart 2008

Beywl, Wolfgang (Hrsg.): „Evaluation Schritt für Schritt: Planung von Evaluationen", Band 20/26 der Reihe Weiterbildung des Heidelberger Instituts für Beruf und Arbeit (hiba), Darmstadt 2007

Bertelsmann Stiftung (Hrsg.): „Skalierung sozialer Wirkung. Handbuch zu Strategien und Erfolgsfaktoren von Sozialunternehmen", Gütersloh 2013

Bono, Maria Laura: „NPO-Controlling – Professionelle Steuerung sozialer Dienstleistungen", Stuttgart 2006.

Bono, Maria Laura: „Performance Management in NPOs. Steuerung im Dienste sozialer Ziele", Baden-Baden 2010

Bundesverband Deutscher Stiftungen e.V. (Hrsg.): „Nachmachen – aber richtig! Qualität im Projekttransfer gestalten", Praxisratgeber Effekt hoch n, Berlin 2011

Bundeskanzleramt Österreich: „Handbuch für Wirkungsorientierte Steuerung. Unser Handeln erzeugt Wirkung", Wien 2011

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ): „Zielgeführte Evaluation von Programmen – ein Leitfaden", QS Nr. 29, Materialien zur Qualitätssicherung in der Kinder- und Jugendhilfe, Bonn 2000

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ): „Leitfaden für Selbstevaluation und Qualitätssicherung", QS Nr. 19, Materialien zur Qualitätssicherung in der Kinder- und Jugendhilfe, Bonn 1998

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ): „Zielfindung und Zielklärung – ein Leitfaden", QS Nr. 21, Materialien zur Qualitätssicherung in der Kinder- und Jugendhilfe, Bonn 1999

DeGEval- Standards für Evaluation und die Standards für Selbstevaluation

Dewson, Sara/ Eccles, Judith et al.: „Guide to Measuring Soft Outcomes and Distance Travelled", The Institute for Employment Studies, Brighton 2000

Earl, S., Carden, F., and Smutylo, T.: „Outcome Mapping: Building Learning and Reflection into Development Programs", Ottawa 2001

European Venture Philanthropy Association: „A Practical Guide to impact Measurement", Brüssel 2013

Grantmakers for Effective Organizations (GEO): Four Essentials for Evaluation, Washington o.J.

Herrero, Sonia: „Integrated Monitoring. A Practical Manual for Organisations That Want to Achieve Results", Berlin 2012

Hoelscher, Philipp: „Kredit statt Spende? - Venture Philanthropy als Soziale Investition", in: Forschungsjournal Soziale Bewegung Heft 1/2011, S. 32

Hornsby, Adrian: „The Good Analyst. Impact Measurement & Analysis in the Social-Purpose Universe", London 2012

Hurt, Karen: „Writings within your Organisation", CIVICUS Toolkits, South Africa 2003

IMAS: Data collection and needs assessment, Genf 2005

International Group of Controlling: „Wirkungsorientiertes NPO-Controlling", ICG-Arbeitsgruppe 2008

Innovation Network: „Evaluation Plan Workbook", Washington 2006, www.innonet.org

Innovation Network: „Logic Model Workbook", Washington o.J.

International Federation of Red Cross and Red Crescent Societies: „Project/programme monitoring and evaluation (M&E) guide", Genf 2011

Jugend für Europa: „Evaluation in der Jugendarbeit Reflektieren – bewerten – lernen" (T-Kit Nr. 10), Bonn 2009

Keller-Ebert, Cornelia / Kißler, Mechthild / Schobert, Berthold: Evaluation praktisch! Wirkungen überprüfen, Maßnahmen optimieren, Berichtsqualität verbessern, Heidelberg 2005.

King Baudouin Foundation: „Impact. Managing For Learning And Impact", King Baudouin Foundation Project Management Guide, Brüssel 2011

König, Joachim: „Einführung in die Selbstevaluation", Freiburg 2007, 2. Auflage

Konrad, Klaus (2005) „Mündliche und schriftliche Befragung – ein Lehrbuch". Landau: Verlag Empirische Pädagogik.

Lloyd, Richard / O'Sullivan, Fionn: „Measuring Soft Outcomes and Distance Travelled – A Practical Guide", Sheffield oJ

Local Livelihoods: „Results Based Monitoring and Evaluation", Herfordshire 2009, 2. Auflage

Marr, Bernard: „Managing and Delivering Performance. How government, public sector and not-for-profit organizations can measure and manage what really matters", Oxford 2009

Meyer, Wolfgang Dr.: „Indikatorenentwicklung: Eine praxisorientierte Einführung (2. Auflage)", Centrum für Evaluation, CEval Arbeitspapiere, 10, Saarbrücken 2004

Migros-Kulturprozent und Schweizer Kulturstiftung Pro Helvetia: „Evaluieren in der Kultur – Warum, was, wann und wie? – Ein Leitfaden für die Evaluation von kulturellen Projekten, Programmen, Strategien und Institutionen"

Milway Smith, Katie / Saxton, Amy: „The Challenge of Organizational Learning", in: Stanford Social Innovation Review, Summer 2011

Mulgan, Geoff: „In and out of Sync. The challenge of growing Social Innovations", Nesta Research Report, September 2007

HERZLICHEN DANK

Die PHINEO gAG bedankt sich herzlich bei allen Beteiligten, die an der Erarbeitung des Kursbuchs mitgewirkt haben. Dieses Kursbuch wäre ohne ihr kompetentes Feedback nicht in dieser Form möglich gewesen.

Für ihre Teilnahme am Expertenworkshop und den intensiven Austausch danken wir herzlich:

Gerald Labitzke, Bertelsmann Stiftung, Gütersloh

Claudia Leißner, Auridis GmbH, Neuss

Lena-Maria Wörrlein, Fakultät Wirtschafts- und Sozialwissenschaften Universität Hamburg, Hamburg

Für ihr Feedback und die wertvollen Anregungen zum Manuskript danken wir herzlich:

Ina Bisani, Mentoring Ratingen e.V., Ratingen

Dr. Michael Mrva und Peter Ullrich, Nachbarschaftshilfe Taufkirchen e.V., Taufkirchen

Juliane Metzner, Bundesverband Deutscher Stiftungen, Berlin

NEU

GEMEINSAM FÜR DAS GUTE LERNEN

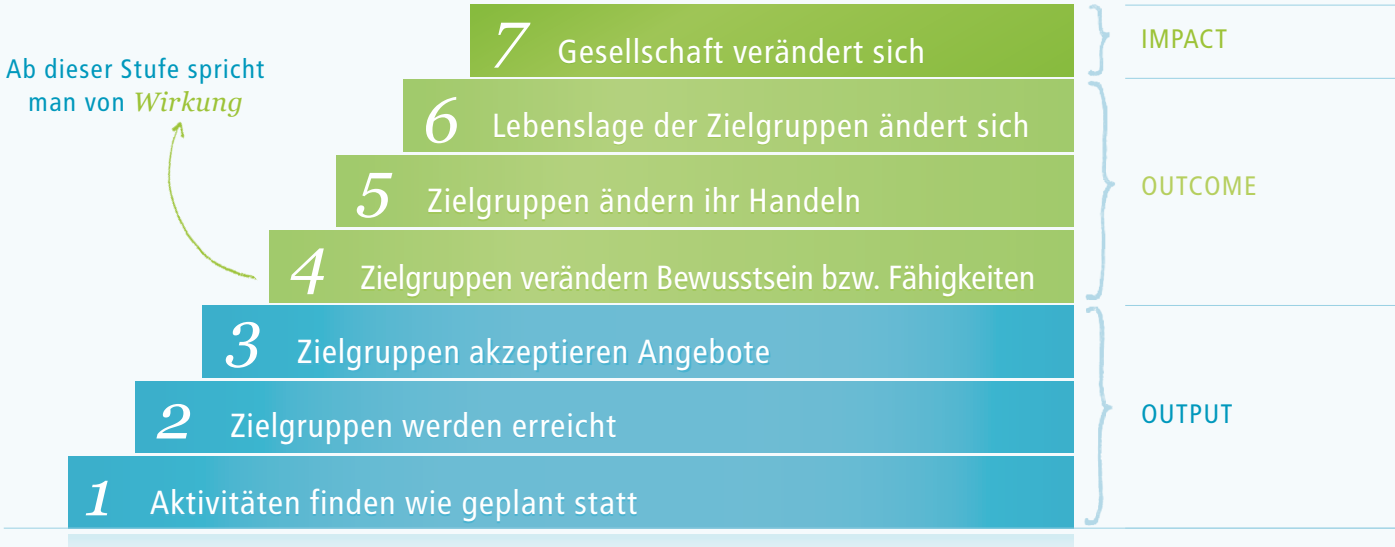
- Lern- und Austauschplattform für sozial Engagierte
- zeitgemäß, interaktiv, peer-to-peer
- Kurse, Videos, Tests, Interviews

Skala CAMPUS

→ *www.skala-campus.org*

Schritte der wirkungsorientierten Steuerung → S. 7

Stufe für Stufe zur Wirkung – die Wirkungstreppe



FREE COPY: More languages available! Get yours!

PHINEO

Gutes noch besser tun – dafür setzen wir uns ein.

PHINEO ist ein gemeinnütziges Analyse- und Beratungshaus für wirkungsvolles gesellschaftliches Engagement. Ziel ist es, die Zivilgesellschaft zu stärken. Mit Wirkungsanalysen, einem kostenfreien Spendensiegel, Publikationen, Workshops und Beratung unterstützt PHINEO gemeinnützige Organisationen und Investor*innen wie Stiftungen oder Unternehmen dabei, sich noch erfolgreicher zu engagieren. *www.phineo.org*

PHINEO IST EIN BÜNDNIS STARKER PARTNER*INNEN

Wir bedanken uns bei allen Partner*innen und Fördernden für ihre Unterstützung. Sie möchten PHINEO ebenfalls unterstützen? Als Gesellschafter*in, mit Ihrem Know-how oder beispielsweise durch eine Projektförderung? Sprechen Sie mit uns!

UNSERE INSTITUTIONELLEN FÖRDER*INNEN

BertelsmannStiftung

4LVISION
Live | Love | Learn | Leave a Legacy

DEUTSCHE BÖRSE GROUP

Warth & Klein Grant Thornton

KPMG

STIFTUNG AKTIVE BÜRGERSCHAFT

10 JAHRE PHINEO

NPC
New Philanthropy Capital

STIFTERVERBAND
Bildung. Wissenschaft. Innovation.

Schöpflin Stiftung:

pwc

www.kursbuch-wirkung.de

Download dieser Publikationsreihe kostenfrei auf unserer Website.
Sie wünschen weitere Printexemplare oder möchten Abbildungen nutzen? Kontaktieren Sie uns!