

Leitfaden Wirkungsmodell

Einleitung	2
1 Das Wirkungsmodell	2
1.1 Was sind Wirkungen?	2
1.2 Was ist Wirkungsorientierung?	3
1.3 Das Wirkungsmodell und seine Bestandteile.....	3
2 Wirkungsorientiert Projekte planen.....	4
2.1 Ausgangslage – Bedarfs- und Umfeldanalyse	4
2.2 Wirkungsziele setzen	4
2.3 Das Wirkungsmodell erstellen	5
2.4 Chancen und Risiken identifizieren	6
2.5 Indikatoren entwickeln, Wirkung überprüfbar machen	6
2.6 Datenerhebung planen	9
2.7 Methoden der Datenerhebung.....	10
3 Überblick: Die Elemente des Wirkungsmodells	11
4 Beispiel: Wirkungsmodell des fiktiven Projekts „chance:bildung“	12

Einleitung

Die Themen „Wirkung“ und „Wirkungsorientierung“ werden aktuell intensiv diskutiert, denn alle Projektbeteiligten möchten mit ihrer Arbeit eine möglichst grosse, positive Wirkung erreichen. Diese tritt jedoch nicht von alleine ein. Während dem gesamten Projektverlauf muss darauf geachtet werden, ob das Projekt auf dem richtigen Weg ist, um die gewünschten Wirkungsziele zu erreichen.

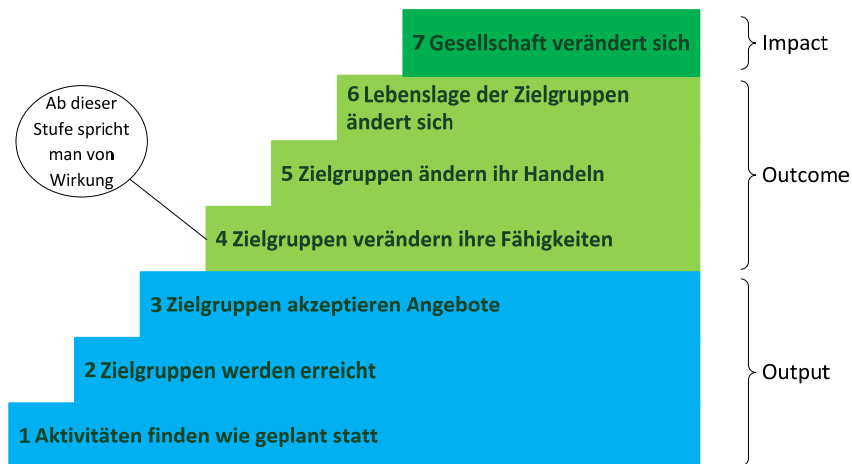
Vielen Organisationen fehlen die geeigneten Instrumente, um diese Wirkungsorientierung systematisch in ihre Projektarbeit zu integrieren. Im folgenden Leitfaden hat die Stiftung Mercator Schweiz für ihre Partner wichtige Grundlagen für eine wirkungsorientierte Projektarbeit zusammengefasst¹.

1 Das Wirkungsmodell

1.1 Was sind Wirkungen?

Wirkungen sind Veränderungen, die Sie mit Ihrer Arbeit bei Ihren Zielgruppen, deren Lebensumfeld und in der Gesellschaft erreichen. Die gesellschaftliche Wirkung wird als Impact, die Wirkungen bei den Zielgruppen als Outcomes bezeichnet. Bei den Outcomes lassen sich wiederum verschiedene Wirkungsebenen unterscheiden, z. B. die Veränderung von Fähigkeiten, Verhalten oder Lebenslagen der Zielgruppen, wie in der unten stehenden Grafik anhand der „Wirkungstreppe“ veranschaulicht. Wirkungen treten in Folge von Aktivitäten und Angeboten ein. Hierbei spricht man von Outputs. Diese sind für sich noch keine Wirkungen, aber eine Voraussetzung, um diese zu erreichen.

Abbildung 1: Wirkungstreppe



Quelle: Kurz/Kubek: Kursbuch Wirkung, S. 5.

Ein Beispiel: Will ein Projekt Jugendlichen dabei helfen, einen Ausbildungsplatz zu bekommen, sind mögliche Leistungen des Projekts („Outputs“) durchgeführte Nachhilfestunden und Bewerbungstrainings. Deren Durchführung allein oder eine hohe Teilnehmerzahl sagen jedoch noch nichts über die eigentliche Wirkung des Projekts aus: Die Teilnahme am Projekt bedeutet nicht automatisch, dass sich Veränderungen bei den Jugendlichen eingestellt haben, die ihnen beim Finden eines Ausbildungsplatzes helfen. Aber: 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 eigentlichen Projektziel beitragen. Schafft es das Projekt, seine Teilnehmer

¹ Der Leitfaden basiert auf Kurz, Bettina; Kubek, Doreen: Kursbuch Wirkung. Das Praxishandbuch für alle, die Gutes noch besser tun wollen. Berlin: Phineo, 2013. Link zum Download:

www.phineo.org/publikationen

in Ausbildungen zu vermitteln und trägt dies zu einem allgemeinen Rückgang der Arbeitslosigkeit in der betreffenden Region bei, hat das Projekt eine Veränderung auf gesellschaftlicher Ebene („Impact“) bewirkt.

1.2 Was ist Wirkungsorientierung?

Wirkungsorientierung bedeutet, dass ein Projekt darauf ausgelegt ist, Wirkungen zu erzielen, und dementsprechend geplant und umgesetzt wird. Erwünschte Wirkungen werden als konkrete Ziele formuliert, an denen sich die gesamte Arbeit des Projekts orientiert.

Mit Ihrer Arbeit möchten Sie etwas bewirken und den Teilnehmenden Ihrer Projekte eine hohe Qualität bieten. Deshalb macht es Sinn, wenn Sie sich genau überlegen, was Sie bei Ihren Zielgruppen erreichen wollen und danach überprüfen, ob Sie dies auch tatsächlich tun.

Die wesentliche Bedeutung von Wirkungsorientierung liegt im Lernen, in der kontinuierlichen Verbesserung der eigenen Arbeit. Nur wer seine Arbeitsergebnisse, seine Stärken und Schwächen kennt, kann diese Erkenntnisse nutzen, um sich weiterzuentwickeln und seinen Zielen systematisch näher zu kommen. Und nur so können Ihre Förderer – wie zum Beispiel die Stiftung Mercator Schweiz – an Ihren Lernprozessen teilnehmen und selbst etwas daraus lernen.

1.3 Das Wirkungsmodell und seine Bestandteile

Wirkungsmodelle werden seit den 1970er Jahren in den Bereichen der Projektplanung und Evaluation genutzt. Ihre Aufgabe ist es, die geplanten Wirkungsziele und die zur Erreichung dieser Ziele notwendigen Ressourcen und die Leistungen, die das Projekt erbringt, in eine systematische Beziehung zueinander zu setzen und dadurch das Projekt auf seine Plausibilität und Machbarkeit hin zu überprüfen. Ein Wirkungsmodell stellt also dar, wie ein Projekt funktioniert bzw. funktionieren soll. Es ist eine „Reiseroute“ für die Projektarbeit und bietet so eine Grundlage für die Überprüfung, ob das Projekt (noch) auf dem richtigen Weg ist. Damit bildet das Wirkungsmodell die Basis für die wirkungsorientierte Projektarbeit und -steuerung.

Wirkungsmodelle 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. Im Folgenden wird das Wirkungsmodell in Form des sogenannten „Logischen Modells“ beschrieben. Dabei handelt es sich um eine der am weitesten verbreiteten Versionen der Wirkungslogik, die für die meisten Projekte nutzbar ist. Für das Verständnis des Wirkungsmodells ist es wichtig, die einzelnen Bestandteile zu kennen und zu wissen, wie diese zusammenhängen.

- **Inputs:**
 - o **Konzept und Ziele:** Das Konzept des Projekts zeigt auf, welche Probleme angegangen und welche Ziele verfolgt werden. Das Konzept beinhaltet einen Massnahmen- und Zeitplan mit klar definierten Meilensteinen.
 - o **Ressourcen:** Die Ressourcen umfassen alle Mittel, die notwendig sind, um das Projekt umsetzen zu können. Dazu gehören in erster Linie die hauptamtlichen und ehrenamtlichen Mitarbeitenden und deren Arbeitszeit, die finanziellen Mittel, die Räumlichkeiten und die für die Projektumsetzung benötigte Ausstattung. Für eine realistische Projektplanung müssen hier alle notwendigen Ressourcen aufgelistet werden.
- **Aktivitäten:** Handlungen der Mitarbeitenden eines Projektes, die bei dessen Umsetzung ausgeführt werden.
 - o Interventionen, die sich auf die Zielerreichung richten;
 - o Hilfsaktivitäten, welche Interventionen ermöglichen oder unterstützen.
 - o Die Aktivitäten umfassen auch das Projektmanagement und die Qualitätssicherung.

- **Leistungen und Produkte (Outputs):** Die Outputs umfassen die Leistungen 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.
 - o **Stufe 1:** Erbrachte Leistungen und Produkte, die der Zielgruppe zur Verfügung gestellt werden
 - o **Stufe 2:** Nutzung der Leistungen durch die Zielgruppe
 - o **Stufe 3:** Zufriedenheit der Teilnehmenden mit den Leistungen und Produkten
- **Wirkungen bei 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 gliedern sich in drei Stufen.
 - o **Stufe 4:** Veränderungen auf Ebene des Wissens, der Fertigkeiten, der Einstellungen
 - o **Stufe 5:** Veränderungen auf Ebene des Verhaltens und Handelns
 - o **Stufe 6:** Veränderungen im Hinblick auf die Lebenslage
- **Wirkungen über die Zielgruppe hinaus (Impact):**
 - o **Stufe 7:** Erwünschte Veränderungen auf gesellschaftlicher bzw. systemischer 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, zum Beispiel die Bevölkerung in einem Stadtteil oder einer Region.

2 Wirkungsorientiert Projekte planen

In den folgenden Abschnitten möchten wir Ihnen aufzeigen, wie Sie das Wirkungsmodell zur Planung und Umsetzung Ihres Projekts nutzen können.

2.1 Ausgangslage – Bedarfs- und Umfeldanalyse

Eine Bedarfs- und Umfeldanalyse bildet die Grundlage für die Konzeption eines neuen Projekts, da Sie ein Projekt nur dann möglichst wirkungsvoll umsetzen können, wenn Sie die Bedürfnisse Ihrer Zielgruppe kennen. Auch für die sinnvolle Weiterentwicklung bestehender Projekte ist eine Bedarfsanalyse sinnvoll. Und nicht selten kommt es im Laufe eines Projekts zu Veränderungen, auf die in der Projektgestaltung reagiert werden muss. Wie entwickeln sich die Faktoren, von denen der Projekterfolg (mit) abhängt, auf die das Projekt selbst aber keinen Einfluss hat (zum Beispiel die Zahl der angebotenen Ausbildungsplätze)? Wie verändert sich das Projektumfeld? Entstehen neue Projekte im Themenfeld? Fallen bisherige Angebote weg? Wird zum Beispiel die Zielgruppe grösser oder kleiner? Ändern sich ihre Zusammensetzung und damit ihre Bedürfnisse, weil zum Beispiel die Zahl der Jugendlichen mit Migrationshintergrund im Stadtquartier gestiegen ist?

2.2 Wirkungsziele setzen

Wenn Sie sich mit den Wirkungszielen Ihres Projekts beschäftigen, sollten Sie sich folgende Fragen stellen:

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

Anhand dieser Fragen wird deutlich, dass sich Wirkungsziele auf unterschiedliche Ebenen beziehen können. Es lassen sich Wirkungsziele auf Ebene der Zielgruppe(n) und Wirkungsziele auf gesellschaftlicher Ebene unterscheiden.

- *Wirkungsziele auf Ebene der Zielgruppe(n)* beschreiben den Nutzen des Projekts für die Zielgruppe und die Veränderungen, die durch das Projekt bei dieser erreicht werden sollen. Wenn ein Wirkungsziel auf Ebene der Zielgruppe erreicht wurde, so kann dieser Erfolg (zumindest zu einem grossen Teil) auf die Leistungen des Projekts zurückgeführt werden.
- *Wirkungsziele auf gesellschaftlicher Ebene* beschreiben die langfristigen Wirkungen, die durch das Projekt (mit) ausgelöst bzw. beeinflusst werden. Wirkungen auf dieser Ebene können in den allermeisten Fällen nicht ausschliesslich auf die Leistungen des Projekts zurückgeführt werden, sondern unterliegen verschiedenen Einflussfaktoren. In Bezug auf das einzelne Projekt können Wirkungsziele auf gesellschaftlicher Ebene demnach wie folgt formuliert werden: „Das Projekt trägt dazu bei, dass...“. Die Wirkungsziele auf gesellschaftlicher Ebene stehen in engem Zusammenhang mit der Vision der Organisation bzw. des Projekts.

Die Wirkungsziele sollten möglichst konkret formuliert und messbar sein. Die SMART-Kriterien können bei der Formulierung von Wirkungszielen hilfreich sein:

Abbildung 2: SMART-Kriterien

Spezifisch	Wirkungsziele müssen klar und eindeutig sein. Versuchen Sie, die Wirkungsziele so präzise und verständlich wie möglich zu formulieren, sodass sie auch von Dritten verstanden werden können.
Messbar	Wirkungsziele müssen „messbar“ sein. Damit ist gemeint, dass festgestellt werden kann, 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 diese von allen Beteiligten mitgetragen werden.
Realistisch	Es muss möglich sein, die Wirkungsziele zu realisieren. Das bedeutet nicht, dass Sie sich sicher sein müssen, dass Sie dieses Ziel auf jeden Fall erreichen werden, aber es sollte zumindest im Bereich des Möglichen liegen, das Ziel im Rahmen des Projekts zu erreichen.
Terminierbar	Bei der Zielformulierung ist es in vielen Fällen schwierig, einen festen Zeitpunkt zu definieren, an 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 soll/kann, macht z.B. für die Wahl des Zeitpunkts der Wirkungsanalyse einen wichtigen Unterschied. Ein Zeitrahmen bietet hier Orientierung.

Quelle: Kurz/Kubek: Kursbuch Wirkung, S. 30.

Gut formulierte Wirkungsziele für ein Projektbeispiel, bei dem Jugendlichen dabei geholfen werden soll, einen Ausbildungsplatz zu bekommen, sind:

Abbildung 3: Wirkungsziele

Wirkungsziele
70% der Teilnehmenden finden drei Monate nach Schulabschluss einen Ausbildungsplatz.
80% der Jugendlichen zeigen am Ende des Projekts eine deutliche Verbesserung im Sozialverhalten.

2.3 Das Wirkungsmodell erstellen

Bei Ihrer Projektplanung kommt es darauf an, den passenden „Weg“ zu den Wirkungszielen bzw. den passenden Handlungsansatz für das Projekt zu wählen. Entscheidende Kriterien, um den richtigen Handlungsansatz zu wählen, sind die Vision des Projekts bzw. der umsetzenden Organisation, bereits vorhandene Erfahrungen im Team, die erwarteten Kosten im Verhältnis zu den zur Verfügung stehenden Ressourcen und die Wahrscheinlichkeit, mit dem Handlungsansatz die erwünschte Wirkung zu erzielen.

Die Erstellung eines Wirkungsmodells kann in zwei Richtungen, d.h. einerseits von den Impacts (Wirkungen) zu den Inputs (Ressourcen) und andererseits von den Inputs (Ressourcen) zu den Impacts (Wirkungen) erfolgen. Dabei macht es Sinn, beide Vorgehensweisen zu kombinieren bzw. zu nutzen.

- Die Planungsrichtung von den Wirkungen (Impacts) zu den Ressourcen (Inputs) eignet sich gut für Ihre wirkungsorientierte Projektplanung. Der Vorteil dieses Vorgehens liegt darin, dass bei der Planung der Fokus auf den Wirkungen liegt, die das Projekt erzielen möchte. Dagegen laufen Projekte, die bei der Planung von den Ressourcen ausgehen, Gefahr, den Blick auf die zur Verfügung stehenden Ressourcen und bereits bestehende Aktivitäten zu verengen und sich eher des „Status Quo“ zu versichern als über den Tellerrand hinauszuschauen und sich für neue Ideen oder Projektkonzepte zu öffnen. Beim Planungsprozess von den Impacts (Wirkungen) zu den Ressourcen (Inputs) wird in den einzelnen Planungsschritten gefragt, *„was getan werden muss, bzw. was passieren muss, um die jeweilige Wirkung bzw. Leistung zu erzielen“*.
- Die Planungsrichtung von den Inputs zu den Impacts hilft Ihnen dann im zweiten Schritt, Ihre Wirkungslogik einem „Plausibilitätscheck“ zu unterziehen.

2.4 Chancen und Risiken identifizieren

Es gibt eine Reihe von Faktoren und Entwicklungen, welche die Projektarbeit positiv oder negativ beeinflussen können. Eine systematische Analyse hilft, projektspezifische Chancen und Risiken frühzeitig zu erkennen und zu nutzen bzw. zu bewältigen. Es empfiehlt sich, die Chancen und Risiken für die einzelnen Bestandteile des Wirkungsmodells zu identifizieren (z.B. Faktoren, die das Erreichen der Output-Ziele oder der Outcome-Ziele beeinflussen).

- **Kritische Erfolgsfaktoren identifizieren:** Überlegen Sie, welches die kritischen Erfolgsfaktoren des Projekts sind. Massgeblich sind alle Faktoren, welche die Chancen des Projekterfolgs verringern bzw. erhöhen. Als Kriterien können bspw. die Erwartungen der Anspruchsgruppen (Stakeholder), die Fähigkeiten der Mitarbeiter, die Einhaltung der Meilensteine und des Budgets oder die qualitativen Anforderungen an die Projektergebnisse herangezogen werden.
- **Externe Einflussfaktoren identifizieren:** Überlegen Sie, welche Einflussfaktoren aus dem Projektumfeld negative oder positive Auswirkungen auf das Projekt haben können. Dazu gehören beispielsweise Risiken oder Chancen, die sich aus gesetzlichen Vorschriften oder Normen, aus Partnerbeziehungen, aufgrund politischer Entwicklungen, etc. ergeben.

Die identifizierten Risiken und Chancen können anhand der Eintrittswahrscheinlichkeit und des Schadens- oder Nutzenpotenzials bewertet werden. Entsprechend ihrer Bewertung gilt es, geeignete Massnahmen zu definieren und einzuleiten.

2.5 Indikatoren entwickeln, Wirkung überprüfbar machen

In Ihrer Projektarbeit müssen Sie kontinuierlich überprüfen, ob Sie mit dem, was Sie tun, auf dem richtigen Weg sind. Hierfür brauchen Sie Anhaltspunkte, anhand derer Sie feststellen können, ob Sie sich den Zielen Ihres Projekts nähern.

Was sind Indikatoren?

Auch wenn Wirkungsziele so konkret wie möglich formuliert sind, lässt sich daraus in den meisten Fällen nicht ohne weiteres ableiten, ob das Ziel erreicht wurde. Deshalb ist es notwendig, mit Indikatoren zu arbeiten. Der Begriff „Indikator“ kann übersetzt werden mit „Hinweis“. Anhand von Indikatoren lässt sich feststellen, ob ein bestimmter Sachverhalt oder ein bestimmtes Ereignis eingetreten ist. So sind gelbe Blätter an den Bäumen ein Indikator dafür, dass der Herbst Einzug gehalten hat und herumwirbelndes Laub ist ein Indikator für Wind.

Wofür braucht man Indikatoren?

Während des gesamten Projektzyklus geht darum, rechtzeitig die Informationen zu haben, die eine wirkungsorientierte Projektsteuerung ermöglichen.

- **In der Planungsphase** werden Indikatoren zur Beschreibung der Situation und der Bedürfnisse genutzt und dienen der Konkretisierung der Wirkungsziele. Für die wirkungsorientierte Projektsteuerung ist es wichtig, dass die Indikatoren (so weit wie möglich) bereits während der Planungsphase festgelegt werden, damit während der Projektumsetzung klar ist, welche Aspekte während des gesamten Projektzyklus relevant sind: Welche Wirkungsziele wollen und können Sie regelmässig beobachten? Woran stellen Sie den Projektfortschritt und schliesslich die Wirkung des Projekts fest?
- **Bei der Projektumsetzung** sind Indikatoren ein wichtiges Instrument der Fortschrittskontrolle, der Steuerung und des Lernens. Mit Hilfe der Indikatoren lässt sich feststellen, ob das Projekt noch „auf Kurs“ ist und seine Ziele entlang der Stufen des Wirkungsmodells erreicht. Die regelmässige Beobachtung der Indikatoren ist daher die Voraussetzung für die wirkungsorientierte Steuerung.
- Im Rahmen einer **abschliessenden Betrachtung des Projekts** sind die Indikatoren Grundlage für die Analyse und Bewertung des Erreichten. Die Resultate lassen sich mit der Situation zu Beginn des Projekts vergleichen und Sie können feststellen, ob Sie die Ziele, die Sie sich für Ihr Projekt gesteckt haben, erreicht haben.

Schritte zur Entwicklung von Indikatoren

Idealerweise sollten Indikatoren so früh wie möglich – am besten während der Planungsphase des Projekts – erarbeitet werden. Das bedeutet allerdings nicht, dass im Projektverlauf oder bei einer Evaluation nicht noch Indikatoren dazukommen können. Indikatoren werden auf der Grundlage von Fragestellungen entwickelt und es ist gut möglich, dass spezifische Fragestellungen erst im Projektverlauf auftauchen.

In die Entwicklung der Indikatoren sollten diejenigen Personen, welche an der Planung, Durchführung und Wirkungsanalyse des Projekts beteiligt sind, eingebunden sein. Neben den eigenen Mitarbeitenden im Projekt sollten auch Vertreter/innen Ihrer Förderer eingebunden werden, deren spezifische Sichtweisen und Erwartungen hilfreich für den Prozess der Entwicklung und Priorisierung der Indikatoren sein können.

Grundlage und Ausgangspunkt für die Entwicklung von Indikatoren sind die Ziele des Projekts, die für die verschiedenen Stufen des Wirkungsmodells festgehalten wurden. Gehen Sie die Punkte einzeln durch und überlegen Sie gemeinsam, woran Sie erkennen würden, dass ein bestimmtes Ziel erreicht wurde.

Damit ein Indikator aussagekräftig und messbar wird, sollte er wie die Ziele SMART, das heisst *Spezifisch, Messbar, Akzeptiert, Realistisch* und *Terminierbar* formuliert sein. Formulieren Sie den Indikator so, dass er verdeutlicht, bei wem was in welchem Zeitraum erreicht werden soll. Je nachdem, von welchem Erkenntnisinteresse Sie ausgehen, kann die Frage noch um *Wo* (zum Beispiel in einem bestimmten Stadtteil) und *Wie gut* (Qualität) ergänzt werden. Bei den SMART-Kriterien ist zu beachten, dass es (wie auch bei der Zielformulierung) nicht immer sinnvoll oder möglich ist, einem Indikator eine zeitliche Komponente hinzuzufügen. Überlegen Sie bei der Formulierung auch, in welcher Form beziehungsweise Masseinheit Sie den Indikator sinnvoll darstellen. Möglichkeiten sind hier unter anderem: Anzahl, Summen, Durchschnitte, der Prozentsatz einer (Gesamt-)Menge, der Prozentsatz einer Veränderung etc.

Die Herausforderung, Indikatoren SMART zu formulieren, kann unter Umständen dazu verleiten, vor allem Indikatoren auf Output- Ebene und Indikatoren für Wirkungen, die „gezählt werden können“, zu formulieren. Hier gilt es jedoch, eine gute Mischung aus Indikatoren zu finden, die sowohl quantitative als auch qualitative Aspekte beleuchten.

Abbildung 4: Quantitative und qualitative Indikatoren

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 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

Quelle: Kurz/Kubek: Kursbuch Wirkung, S. 64.

Die Entscheidung, welche Indikatoren für Ihre wirkungsorientierte Projektsteuerung wichtig sind, müssen Sie selbst treffen. Im Ergebnis sollten Sie ein „SMARTes“, übersichtliches und aussagekräftiges Indikatoren-Set haben, dem Sie im nächsten Schritt Zielgrößen zuordnen können.

Abbildung 5: Beispiele Indikatoren

Kategorie	Indikatoren
Verhaltensweisen, Einstellungen, persönliche Fähigkeiten und Kompetenzen (u.a. Motivation, Selbstbewusstsein, Selbstvertrauen, Verantwortungsbewusstsein, Zuverlässigkeit)	Anzahl / Prozentsatz der Jugendlichen, die ... <ul style="list-style-type: none"> - 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 - in Gesprächen ihre eigene Meinung vertreten - ihre Verantwortung für ihre eigenen Leistungen (z.B. Schulnoten) erkennen - offen über ihre Probleme, Wünsche etc. sprechen - sich auf eine Aufgabe konzentrieren können
Praktische Fähigkeiten und Kompetenzen	Anzahl / Prozentsatz der Jugendlichen, die ... <ul style="list-style-type: none"> - 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 ... <ul style="list-style-type: none"> - mit ihren Kollegen im Team zusammenarbeiten - Aufgaben und Probleme selbstständig lösen bzw. gezielt nach Hilfe fragen - verständlich und höflich mit ihren Kollegen/Vorgesetzten/Kunden kommunizieren - die für ihren beruflichen Kontext relevanten IT-Anwendungen kompetent nutzen

Quelle: Kurz/Kubek: Kursbuch Wirkung, S. 65.

Baselines und Zielgrössen

- **Baselines:** Baseline-Daten sind Informationen über die Ausgangssituation vor Beginn des Projekts. Ohne diese Informationen kann nicht festgestellt werden, ob bzw. welche Entwicklungen seit Projektbeginn stattgefunden haben und welche Wirkungen durch das Projekt erzielt wurden. Ein Beispiel hierfür ist die Übergangsquote von der Schule in eine Ausbildung vor und nach der Einführung eines Projekts zur Unterstützung von Jugendlichen bei ihrem Weg in den Beruf. Wenn hier vor Beginn des Projekts nicht festgestellt wird, wie hoch die Übergangsquote ohne die unterstützende Intervention ist, ist es während oder am Ende des Projekts kaum möglich, festzustellen, ob sich die Quote verändert hat. Im Idealfall werden Baseline-Daten im Rahmen der Bedarfs- und Umfeldanalyse erhoben.
- **Zielgrössen:** Um Aussagen über die Zielerreichung treffen zu können, müssen zum einen Indikatoren festgelegt sein. Zum anderen muss aber auch klar sein, welche Zielgrössen angestrebt werden, bei denen man von der Erreichung des Ziels sprechen würde. Was sich zunächst recht technisch und „zahlengetrieben“ anhört, ist im Grunde genommen nur die Konkretisierung der gesetzten Ziele. Auf dieser Grundlage kann das Projekt konkret geplant werden. Denn es macht, alleine was die benötigten Ressourcen angeht, einen Unterschied, ob ein Projekt 10 oder 100 junge Menschen erreichen möchte. Zielgrössen ergeben sich zum einen aus den Bedürfnissen. Im Idealfall sollen z.B. nach Projektteilnahme in unserem Beispielprojekt alle Jugendlichen einen Ausbildungsplatz haben. Zum anderen ist es aber notwendig, den Idealfall mit einer realistischen Erwartungshaltung zu verbinden. Realistische Soll-Werte können aus der eigenen Erfahrung, aus der Erfahrung aus anderen Projekten oder aus einem Abgleich zwischen der Baseline und Zwischenresultaten, die während des Projektverlaufs erhoben wurden, abgeleitet werden. Wenn es bei Projektbeginn weder eine Baseline noch Erfahrungswerte gibt, sollte der Soll-Wert zunächst „nach bestem Wissen und Gewissen“ und unter Berücksichtigung der für das Projekt vorhandenen Ressourcen gesetzt und später entsprechend angepasst werden, sobald die notwendigen Informationen vorliegen.

2.6 Datenerhebung planen

In Ihrem Projekt haben Sie festgelegt, welche Informationen Sie für die wirkungsorientierte Projektsteuerung benötigen. Sie haben Fragen für die Wirkungsanalyse erarbeitet und Indikatoren entwickelt. Nun müssen Sie überlegen, wie Sie die Informationen erheben. Die Datenerhebung in drei Schritten planen:

- **Schritt 1: Datenerhebungsplan erstellen:** Der Datenerhebungsplan hilft Ihnen, die Datenerhebung zu strukturieren und zu planen sowie den Überblick zu behalten.
- **Schritt 2: Datenquellen identifizieren:** Nachdem Sie den Datenerhebungsplan erstellt haben, stellt sich die Frage, woher Sie die Daten für Ihre Wirkungsanalyse bekommen. Datenquellen sind vor allem Mitglieder der Zielgruppe und andere Stakeholder sowie interne und externe Dokumente. Für jeden Indikator muss mindestens eine Datenquelle identifiziert werden. Dabei sollten folgende Fragen berücksichtigt werden:
 - o Ist die Datenquelle leicht und regelmässig zugänglich?
 - o Liegen die Kosten hierfür in einem vertretbaren Rahmen?
 - o Kann die Datenquelle qualitativ hochwertige Daten zur Verfügung stellen?
- **Schritt 3: Daten erheben:** Für die Datenerhebung stehen verschiedene Methoden bereit, welche im Folgenden näher erläutert werden. Es gilt hier, die für die jeweilige Fragestellung und den jeweiligen Kontext passende Methode zu finden.

2.7 Methoden der Datenerhebung

Allgemein wird zwischen quantitativen und qualitativen Erhebungsmethoden unterschieden.

- **Quantitative Methoden** werden genutzt, wenn Informationen erhoben werden sollen, die sich in Zahlen ausdrücken lassen. Quantitative Methoden eignen sich besonders dann, wenn:
 - o präzise Daten vorgelegt werden müssen.
 - o ein Überblick gegeben werden soll.
 - o Vergleiche zwischen verschiedenen Gruppen oder Personen gezogen werden sollen.
 - o statistische Abhängigkeiten zwischen dem Problem und den angenommenen Ursachen überprüft werden sollen.
 - o der Beweis erbracht werden soll, dass ein Projekt (zählbare) Erfolge erzielt.

Quantitative Methoden können unter anderem Messungen, Zählungen, Analysen von quantitativen Sekundärdaten (zum Beispiel aus Statistiken), verschiedene Formen von Befragungen und Tests sowie strukturierte Beobachtungen sein.

- **Qualitative Methoden** helfen dabei, Daten zu erheben, welche sich nicht in Zahlen ausdrücken lassen. Die Daten haben eine beschreibende Funktion und helfen, ein vertieftes Verständnis von einer Situation oder einem Sachverhalt zu bekommen. Qualitative Aussagen sind für die wirkungsorientierte Steuerung von Projekten wichtig, da sie Ursachen und Zusammenhänge von Entwicklungen aufzeigen können. Die qualitativen Erhebungsmethoden sind dadurch gekennzeichnet, dass sie sich mit dem „Wie“ und „Warum“ eines Sachverhalts oder einer Entwicklung beschäftigen. Sie eignen sich vor allem, wenn es darum geht,
 - o eine Situation in einem bestimmten Kontext genau zu verstehen.
 - o herauszufinden, wie Personen oder Gruppen ihre Situation einschätzen und welche Erwartungen und Wünsche sie haben.
 - o qualitative Entwicklungen nachzuweisen und zu verfolgen.
 - o Projekte wirkungsorientiert zu planen.

Zu den qualitativen Methoden zählen verschiedene Formen von Interviews (Narrative Interviews, Fokusgruppen, etc.), Beobachtungen und Dokumentanalysen.

3 Überblick: Die Elemente des Wirkungsmodells

Ausgangslage:		Die Ausgangslage beschreibt <ul style="list-style-type: none"> - Probleme, auf die sich das Projekt konzentriert; - das Umfeld des Projekts inkl. rechtlicher, politischer und kultureller Aspekte; - Annahmen zu den Voraussetzungen der Zielgruppe, z.B. Wissen, Einstellungen, Verhaltensweisen, Bedürfnisse, Werte, etc.
Inputs	Konzept und Ziele:	Das Konzept des Projekts zeigt auf, welche Probleme angegangen und welche Ziele verfolgt werden. Das Konzept beinhaltet einen Massnahmen- und Zeitplan mit klar definierten Meilensteinen.
	Ressourcen:	Die Ressourcen beschreiben die finanziellen, personellen und/oder organisatorischen Mittel, die zur Durchführung bestimmter Aktivitäten bereitgestellt bzw. benötigt werden (z.B. Anzahl und Qualifikation der Mitarbeitenden, Räumlichkeiten, Projektpartner, etc.)
Aktivitäten		Handlungen der Mitarbeitenden eines Projektes, die bei dessen Umsetzung ausgeführt werden. Das sind <ul style="list-style-type: none"> - Interventionen, die sich auf die Zielerreichung richten; - Hilfsaktivitäten, welche Interventionen ermöglichen oder unterstützen. Die Aktivitäten umfassen auch das Projektmanagement und die Qualitätssicherung.
Leistungen und Produkte (Outputs):		Erbrachte Leistungen und Produkte <ul style="list-style-type: none"> - <i>Stufe 1:</i> Erbrachte Leistungen und Produkte, die der Zielgruppe zur Verfügung gestellt werden (z.B. Kurse, Workshops, Training, Beratung); - <i>Stufe 2:</i> Nutzung der Leistungen und Produkte durch die Zielgruppe; - <i>Stufe 3:</i> Zufriedenheit der Teilnehmenden mit dem Angebot
Wirkungen bei Zielgruppen (Outcomes):		Erwünschte Veränderungen bei Zielgruppen, die durch die Aktivitäten eines Projekts ausgelöst wurden. <ul style="list-style-type: none"> - <i>Stufe 4:</i> Erreichte Personen verfügen über neues Wissen oder neue Fertigkeiten, haben ihre Fähigkeiten gefestigt/verändert, sich eine Meinung gebildet; - <i>Stufe 5:</i> Erwünschte Veränderungen bezüglich Verhalten und Handeln der erreichten Personen; - <i>Stufe 6:</i> Erwünschte Veränderungen bezüglich Lebenslage und Status der erreichten Personen (z.B. Bildung, finanzielle Situation, soziale Sicherheit, Integration)
Wirkungen über Zielgruppen hinaus (Impact):		Erwünschte Veränderungen auf gesellschaftlicher bzw. systemischer Ebene (z. B. soziale oder ökonomische Veränderungen innerhalb ganzer Organisationen, in der Region, in der Gesellschaft, im Bildungssystem etc.)
Risiken und Chancen:		Risiken bzw. Chancen sind mögliche Ereignisse oder Entwicklungen, die den Projektverlauf oder die Projektergebnisse negativ bzw. positiv beeinflussen können. <ul style="list-style-type: none"> - <i>Kritische Erfolgsfaktoren identifizieren:</i> Überlegen Sie, welches die kritischen Erfolgsfaktoren des Projekts sind. Massgeblich sind alle Faktoren, welche die Chancen des Projekts auf Erfolg verringern bzw. erhöhen. Als Kriterien können z. B. Erwartungen der Stakeholder, Fähigkeiten der Mitarbeiter, die Einhaltung der Meilensteine und des Budgets oder die qualitativen Anforderungen an die Projektergebnisse herangezogen werden. - <i>Externe Einflussfaktoren identifizieren:</i> Untersuchen Sie, welche Einflussfaktoren aus dem Projektumfeld negative oder positive Auswirkungen auf das Projekt haben können. Dazu gehören Risiken oder Chancen, die sich z.B. aus gesetzlichen Vorschriften oder Normen, aus Partnerbeziehungen oder aufgrund wirtschaftlicher Entwicklungen ergeben)

4 Beispiel: Wirkungsmodell des fiktiven Projekts „chance:bildung“

Das Projektbeispiel „chance:bildung“ zeigt Ihnen, dass das Wirkungsmodell einen sehr übersichtlichen und aussagekräftigen Überblick über ein Projekt geben kann. Es ist ein Instrument, das Ihnen verschiedene Anhaltspunkte und Hilfestellungen gibt, um Ihr Projekt zu planen und durchzuführen. Wir setzen es deshalb bei der Projektplanung und -begleitung ein.

Abbildung 6: Wirkungsmodell „chance:bildung“

	Ziel	Indikator	Zielgrößen	Erhebungsmethodik
Ausgangslage	Welches übergeordnete gesellschaftliche Problem wird durch das Projekt angegangen?			
	Die Jugendlichen im Stadtteil „Peripherie“ haben eine deutlich geringere Erfolgsquote, nach dem Schulabschluss einen Ausbildungsplatz zu bekommen, als Jugendliche in anderen Stadtteilen. Einige Jugendliche haben einen Migrationshintergrund und bei vielen sind die Schulleistungen nicht ausreichend, um einen qualifizierten Schulabschluss zu erlangen.			
	Die Stadt fördert Initiativen, die Jugendliche vertieft auf die berufliche Bildung vorbereiten. Die Lehrbetriebe wünschen sich vermehrt überfachliche Qualifikationen wie soziale Fähigkeiten (z.B. Pünktlichkeit, Höflichkeit) oder den Erwerb von Lernstrategien. In den Schulen im Stadtteil gibt es berufsvorbereitende Projekte für Schüler, jedoch fehlt eine individuelle Förderung.			
	Die meisten der Jugendlichen stammen aus bildungsfernen Familien, viele von ihnen haben einen Migrationshintergrund. Die Jugendlichen haben keinen oder einen schlechten Schulabschluss. Die Jugendlichen haben oft keine ausreichenden Sozialkompetenzen. Die Jugendlichen wissen nicht, wie man sich richtig bewirbt. In den Familien der Jugendlichen hat Bildung einen geringen Stellenwert.			
Input	Konzept und Ziele	Skizzieren Sie, mit welchen Massnahmen welche Veränderungen bis wann und bei wem ausgelöst werden sollen.		
		Die Vision der Initiatoren von „chance:bildung“ ist, dass mehr Jugendliche unabhängig vom familiären Hintergrund Zugang zu einem Ausbildungsplatz finden und ihre Bildungslaufbahn aktiv gestalten. Ziel des Projekts ist es, Jugendliche fit für die Ausbildung zu machen und sie beim Schritt ins Arbeitsleben zu unterstützen. Dazu werden sie von ehrenamtlichen Mentoren begleitet, die mit den Jugendlichen lernen und ihnen mit Rat und Tat zur Seite stehen. Zusätzlich zur Begleitung durch Mentoren bietet das Projekt Nachhilfestunden und Bewerbungstrainings an, die von professionellen Kräften durchgeführt werden. Bewusst hat sich „chance:bildung“ dafür entschieden, Schüler bereits in der vorletzten Klasse zu betreuen, um die individuelle Betreuung über einen geeigneten Zeitraum zu leisten.		
		„chance:bildung“ will in den kommenden 2 Jahren insgesamt 100 Jugendliche begleiten und an zwei Schulen aktiv sein.		
Resourcen	Nennen Sie Ressourcen, die zur Durchführung von Aktivitäten notwendig sind (Personal, Ausrüstung, Räumlichkeiten, Finanzen, etc.).			
	1 hauptamtliche Projektleitung (20 h/Woche), 50 ehrenamtliche Mentoren (je 2 h/Woche), Laptop, Raum im Gemeindezentrum, 2 Schulen als Projektpartner			
	Budget 100'000 CHF/Jahr			
Aktivitäten und Umsetzung	Beschreiben Sie Handlungen, welche zur Erreichung der angestrebten Leistungen und Ziele durchgeführt werden.	Indikator	Welche Aktivitäten in welcher Menge bis wann?	Wie überprüfen Sie, dass die Aktivitäten umgesetzt werden?
	Angebote für Mentoring, Nachhilfe und Bewerbungstraining entwickeln	Angebote sind wie geplant erstellt	Angebote sind bis anfangs Schuljahr entwickelt	Zeitplan mit Meilensteinen
	Individuelle Bedarfsanalyse der Jugendlichen	Anzahl Bedarfsanalysen	25 Bedarfsanalysen pro Schuljahr	Fortlaufend mit Interview

	durchführen			

Leistungen und Produkte (Outputs)	Nennen Sie mind. drei (zählbare) Leistungen und Produkte des Projekts.	Indikator	Welche Leistungen und Produkte in welcher Menge bis wann?	Wie erheben Sie die Daten?
	Die teilnehmenden Jugendlichen haben einen Mentor vermittelt bekommen	Anzahl der vermittelten Mentoren	25 vermittelte Mentoren bis Ende Schuljahr	Fortlaufend mit Projektdokumentation
	Bewerbungstrainings für Schüler werden durchgeführt	Anzahl Bewerbungstrainings	2 durchgeführte Bewerbungstrainings bis Ende Schuljahr	Fortlaufend mit Projektdokumentation
	Nutzung der Leistungen durch Schüler der Partnerschulen	Anzahl Jugendliche, die an verschiedenen Angeboten (Mentoring, Nachhilfe und Bewerbungstraining) teilnehmen	50 der Jugendlichen, die an den einzelnen Angeboten teilnehmen bis Ende Schuljahr	Fortlaufend mit Anmeldeformular, Teilnehmerliste
	Zufriedenheit der Jugendlichen mit der Betreuung durch die Mentoren bzw. mit Bewerbungstraining	Anzahl der Jugendlichen, die mit dem Projekt und den Angeboten zufrieden sind	50 Jugendliche, die mit dem Projekt und den Angeboten zufrieden sind	Jährlich mit Fragebogen
Wirkungen bei Zielgruppe(n) (Outcomes)	Beschreiben Sie die erwünschten Veränderungen bei der/den Zielgruppe(n)?	Indikator	Welche Veränderungen in welcher Menge bis wann?	Wie erheben Sie die Daten zum Nachweis der Veränderungen?
	Die teilnehmenden Jugendlichen haben soziale Kompetenzen erworben, die für einen erfolgreichen Berufseinstieg notwendig sind	Indikatoren zu „sozialen Kompetenzen (u.a. Zuverlässigkeit, Pünktlichkeit, Konfliktlösungsfähigkeit, Teamfähigkeit)	Wenn die Jugendlichen das Projekt abschließen, sollen die sozialen Kompetenzen auf einer Skala von 1-10 bei 7,0 eingeschätzt werden.	Beobachtung mittels externer Evaluation
	Die teilnehmenden Jugendlichen erarbeiten selbständig qualitativ gute Bewerbungsunterlagen.	Prozentsatz der Jugendlichen, die Bewerbungsunterlagen in guter Qualität erstellen	Wenn die Jugendlichen das Projekt abschließen, können 85% von ihnen Bewerbungsunterlagen erstellen	Vierteljährliche Analyse der Bewerbungsunterlagen durch Leiter Bewerbungstraining, Mentoren, Projektleitung
	Die teilnehmenden Jugendlichen haben einen Ausbildungsplatz	Prozentsatz der teilnehmenden Jugendlichen, die einen Ausbildungsplatz haben	Nach zwei Jahren Projektlaufzeit bekommen 70% der Teilnehmenden direkt nach Schulabschluss einen Ausbildungsplatz	Vierteljährlich mit Interview
Wirkungen über Zielgruppe(n) hinaus (Impact)	Beschreiben Sie die beabsichtigte, positive Veränderung z.B. in Gesellschaft.	Indikator	-	
	Jugendarbeitslosigkeit	Jugendarbeitslosigkeit	Für dieses Ziel auf gesellschaftlicher	

	im Stadtteil sinkt.	keitsquote für den Stadtteil.	Ebene eine Zielgrösse festzulegen erscheint als wenig hilfreich und sinnvoll, da die Höhe der Jugendarbeitslosigkeit von vielen verschiedenen Einflussfaktoren abhängt und der Einfluss von „chance: bildung“ schwer zu bestimmen ist.
Risiken und Chancen	Überlegen Sie, welche internen bzw. externen Risiken und Chancen das Projekt positiv oder negativ beeinflussen könnten.		
	Kritische Erfolgsfaktoren		
	<ul style="list-style-type: none"> - Qualität der Betreuung durch Mentoren - Unterstützung durch die Eltern - Akzeptanz der Jugendlichen gegenüber dem Projekt - Fachliche Qualifikation von Mitarbeitenden z.B. Bewerbungstrainer 		
Externe Einflussfaktoren			
<ul style="list-style-type: none"> - Neue Normen für Bildungsinitiativen an Schulen erschweren Rekrutierung von Mentoren - Auf dem Markt versuchen sich neue Wettbewerber zu positionieren - Partnerschulen entwickeln eigene Kurse - Wirtschaftliche Entwicklung der Stadt bzw. Region 			

Quelle:

Kurz, Bettina; Kubek, Doreen: Kursbuch Wirkung. Das Praxishandbuch für alle, die Gutes noch besser tun wollen. Berlin: Phineo, 2013. Link: www.phineo.org/publikationen

Das ‚Kursbuch Wirkung‘ bietet eine umfassende und praxisnahe Einführung ins Thema mit Instrumenten, Tipps und Beispielen.

Stiftung Mercator Schweiz

Die Stiftung Mercator Schweiz fördert und initiiert Projekte in den Bereichen Wissenschaft, Kinder und Jugendliche, Mensch und Umwelt. Die Projekte sollen gesellschaftlichen Bedürfnissen begegnen und eine nachhaltige Wirkung erzielen. Bei Projekten im Hochschulbereich ist der Stiftung eine interdisziplinäre und/oder praxisorientierte Herangehensweise wichtig, die neue Erkenntnisse generiert. Praxisprojekte sollen zeigen, was zur Lösung gesellschaftlicher Fragen möglich ist. Hier legt die Stiftung Wert auf eine aktive Einbindung der Beteiligten. Allgemein sind ihr der Austausch von Erfahrungen und Wissen, der Aufbau von Netzwerken sowie der Transfer von Erkenntnissen in die Öffentlichkeit wichtig. Link: www.stiftung-mercator.ch