

Qualifizierung Modul I: Wirkungsorientierung

Dr. Sarah Mümken

Frankfurt am Main, 10.05.2023

Gliederung

1. Einstieg
2. „Golden Circle“- Modell nach Sinek
3. Präventionsketten und deren Wirkung
4. Wirkungsorientierung
5. Vision und Ziele
6. Wirkungsmodelle
7. Ziele „SMART“ formulieren

Wirkung(s) + Orientierung

Teil I: ORIENTIERUNG

1. Einstieg: Frage

Was sind die Punkte, die Sie zu Beginn Ihrer Arbeit im Präventionskettenprogramm auf Ihrer To-Do-Liste stehen hatten bzw. haben?

Für Vertretung oder Neueinsteiger:
Welche Punkte würden Sie auf die To-Do-Liste setzen bzw. hatten Sie in vergleichbaren Programmen auf Ihrer Liste?

Anschlussfragen



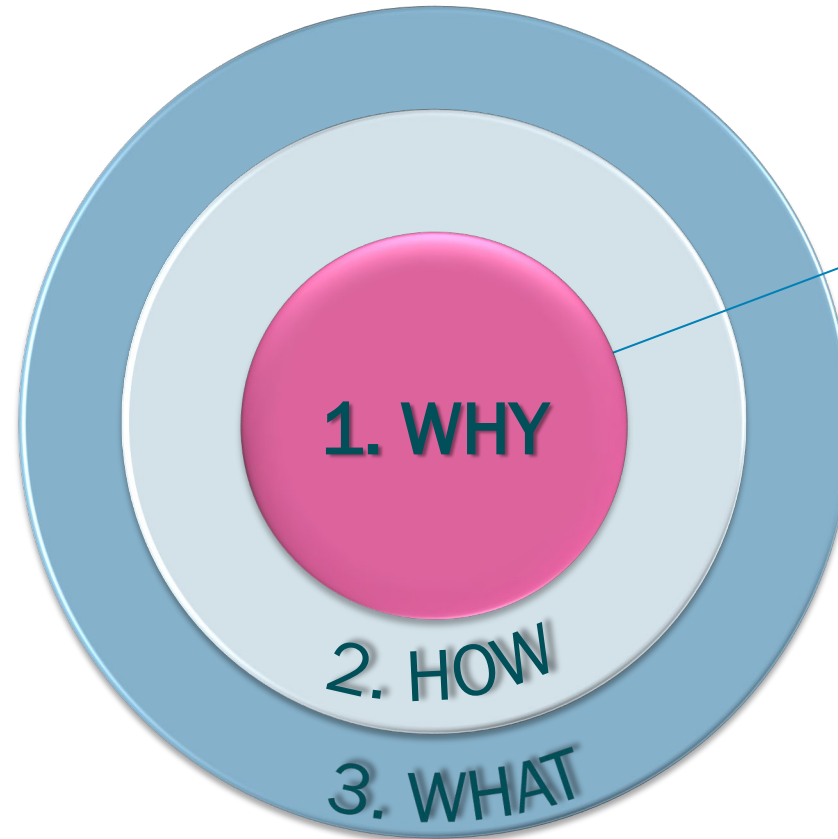
Haben Sie sich die Frage nach dem Warum gestellt?

Wenn ja, zu welchem Zeitpunkt?

Haben Sie die Warum-Frage auch mit anderen Personen diskutiert?

Wenn ja, mit welchen Personen?

2. Das „Golden Circle“- Modell nach Sinek: Den Fokus auf den Sinn legen!



Bevor überlegt wird, **wie** und **was** konkret umgesetzt und implementiert werden kann, sollte die Frage beantwortet werden,

WARUM und WOFÜR

etwas gemacht werden soll!

Vgl. Deffte, Frühling & Stolz (2019) , S. 10ff

Haben Sie ein gemeinsames Ziel bzw. Verständnis von dem, was Sie wollen?



ORIENTIERUNG

Foto: Mümken 2023

„Erfolgreiche Kooperationen zeichnen sich dadurch aus, dass alle Akteure **an einem Strang** ziehen. Sie setzen ihr **Know-how** und ihre **Ressourcen** auf eine Weise ein, die **Synergien** entstehen lässt und **Wirkungen** erzielt, die **allein nicht erreichbar** wären. Dazu bedarf es eines **gemeinsamen Ziels**, das alle Kooperationspartner tragen und unterstützen. Damit verbunden sind ein **gemeinsames Problem- und Lösungsverständnis** sowie eine **gemeinsame Sprache**.“

(Bertelsmann-Stiftung (Hrsg.) 2016, S. 7)

Die Reihenfolge ist wichtig! (vgl. Kolip et al. 2019, S. 149)

- Oft haben Projekte ihre ganz eigene Dynamik, allerdings sind gemeinsame, klar formulierte Ziele und Visionen ein wichtiger Startpunkt!
 - In der Praxis hat man oft Maßnahmen, die man umsetzen möchte und „bastelt“ sich danach die Ziele darum.
- Gefahr, dass kontextunabhängig immer die gleichen Maßnahmen umgesetzt werden und keine Offenheit für bessere Alternativen zur Zielerreichung besteht!

Teil II: WIRKUNG

Vorerfahrungen und Erwartungen an Wirkungsorientierung

- Haben Sie bereits **Erfahrungen** mit wirkungsorientierten Arbeiten sammeln können? Wie sahen diese aus?
- Welche **Erwartungen** haben Sie hinsichtlich der Wirkungsorientierung?

3. Präventionsketten und deren Wirkung

(vgl. Kolip et al. 2019, S. 85)

- Präventionsketten und deren Wirkungen sind sehr **komplex**. Sie betreffen sowohl
 - Strukturen
 - als auch auf diverse Zielgruppen
 - in jeweils unterschiedlichen Lebenswelten,
 - zu unterschiedlichen Zeitpunkten und Zeiträumen! (vgl. Kolip et al. 2019, S. 85)

- Vielschichtige Einflussfaktoren und sehr lange Zeiträume müssen in den Blick genommen werden!

- Ein messbarer **“Return on Investment”**, also wirtschaftlicher Erfolg gemessen am eingesetzten Kapital, oder konkrete **Effektstärken** bezüglich der Präventionskettenarbeit insgesamt lassen sich nicht sinnvoll bestimmen. (vgl. Muscutt & Rostock 2021, S. 12)

- Dennoch ist die Frage nach der **“Wirkung”** nicht nur möglich, sondern **sinnvoll** für die Arbeit an und mit den Präventionsketten!

4. Wirkungsorientierung

Wirkungsorientierung ...

- **strukturiert** die Planung und das Handeln.
- dient nicht in erster Linie der **Legitimation**, sondern der **Reflexion**.
- schafft **Transparenz**.
- spiegelt eine **Haltung** wieder.

Vorteile der Wirkungsorientierung: Zitate

(Kooperationsverbund Gesundheitliche Chancengleichheit (Hrsg.). 2018)

„Wirkungsorientierung ist ja nicht beschränkt auf die Frage: Ich messe jetzt meine Ergebnisse, ich messe jetzt meine Wirkungen und kann euch dann Zahlen auf den Tisch legen. Sondern **Wirkungsorientierung ist ein Prozess**, sich zu überlegen: Was will ich eigentlich erreichen? Was muss ich dafür tun? Warum glaube ich, dass das, was ich tue, auch diese Wirkung erzielt, die ich geplant habe? Auf welchen Ebenen will ich überhaupt Wirkungen erzielen? **Die Messung ist der allerletzte Schritt.**“ (Petra Kolip)

*„Ich nehme bei einigen Akteuren auch einen **entlastenden Aspekt** wahr. Wenn man versucht in Worte zu fassen, welche Wirkungen ich mit meinen Aktivitäten gerade in komplexen Settings erreichen will, dann wird sehr schnell klar: Bestimmte Wirkungen kann ich gar nicht alleine schaffen, sondern nur zusammen mit anderen. Ich muss meine Ansprüche gegebenenfalls auch runterschrauben.“* (Petra Kolip)

- **Wirkungen** sind Veränderungen (z.B. im Verhalten der Zielgruppe oder bei den Verhältnissen), die durch die (Projekt-)Arbeit hervorgerufen wurden. Diese können positiv oder negativ, geplant oder ungeplant sein.
- **Wirksamkeit** ist das Ausmaß in dem eine Intervention die erwünschten Wirkungen hervorruft.
- **Wirkungsanalyse (Wirkungs“messung“)**
 - Wirkungsanalyse im engeren Sinn betrachtet die **Wirkung** eines Projekts
 - Wirkungsanalyse im weiteren Sinn betrachtet neben den **Wirkungen** auch die erbrachten **Leistungen**
- **Monitoring** und **Evaluation** sind Bestandteile der Wirkungsanalyse

Monitoring und Evaluation (Kurz & Kubek, 2021, S. 49)

- **Evaluation**
 - **Betrachtung** und **Bewertung** von Prozessen und Wirkungen
 - Häufig zu bestimmten **Zeitpunkten** während oder nach der Projektphase

- **(Wirkungsorientiertes) Monitoring**
 - Regelmäßige Erhebung von Informationen zur Überprüfung von Projektfortschritten und Grundlage zur Entscheidungsfindung und Anpassungen
 - Fokus nicht nur auf Wirkungen, sondern auch auf die Projektaktivitäten und Inputs
 - Grundlage für tiefergehende Evaluationen

Warum Wirkungsorientierung?

„Mit dem Begriff
„Wirkungsorientierung“
soll ausgedrückt werden, dass sich
das Handeln immer wieder anhand
von **Rückmeldungen** zu
wahrgenommenen Handlungsfolgen
neu orientiert.
So werden **Anpassung und Lernen**
möglich.“

(Defte, Frühling & Stolz 2019, S. 20)

„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.“

(Kurz & Kubeck 2021, S. 7)

Wirkungsorientierung – Ziele formulieren

„**Wirkungsorientierung** bedeutet, dass ein Projekt darauf ausgelegt ist, Wirkungen zu erzielen, und es auf diese Wirkungen hin **geplant** und **umgesetzt** wird.“

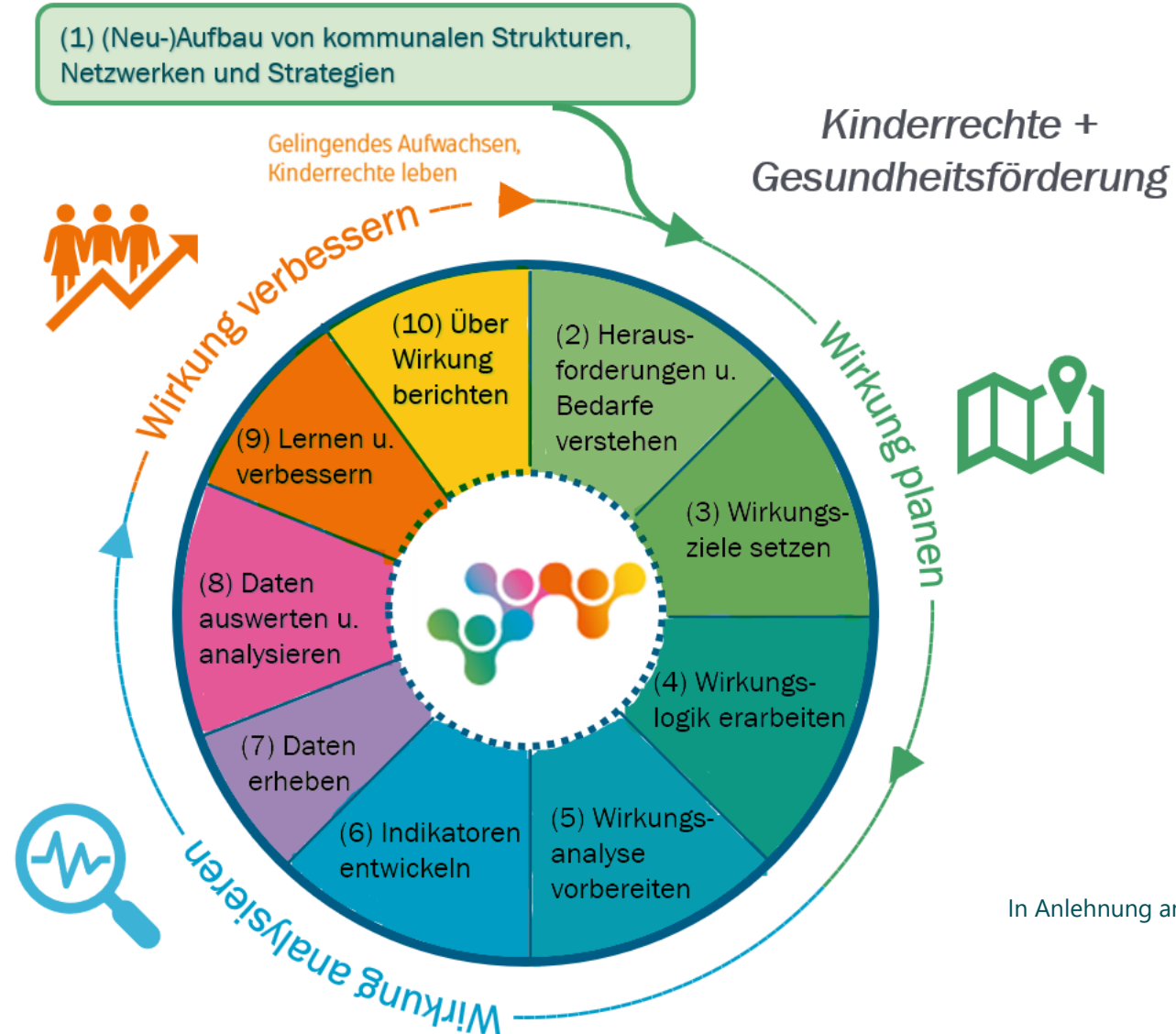
Die erwünschten Wirkungen werden als **konkrete Ziele** formuliert, um deren Erreichung herum sich das gesamte Projekt ausrichtet.“

(Kurz & Kubeck 2021, S. 6)



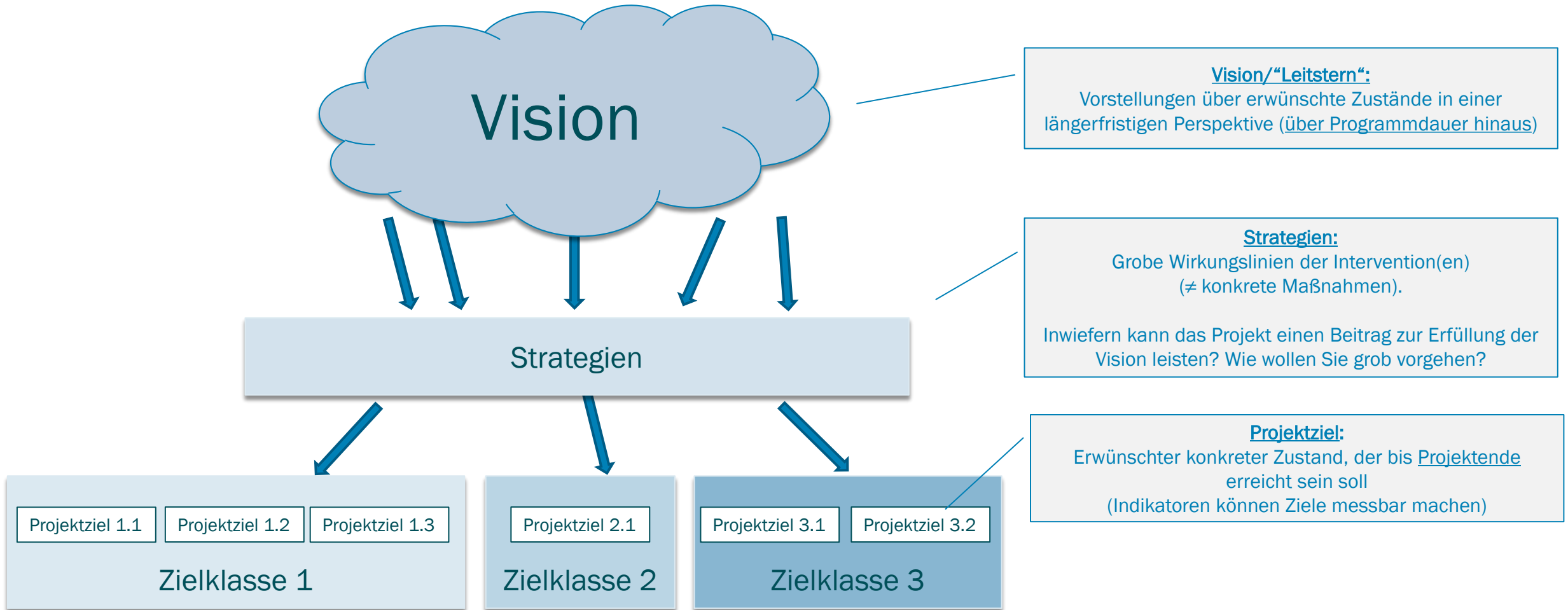
Quelle: Eigene Darstellung nach Kurz & Kubek, 2021, S. 7

Wirkungsorientiertes Arbeiten - Prozesskreislauf



In Anlehnung an: Kurz & Kubek 2021, S. 7

5. Vision und Ziele (nach Kolip et al. 2019)

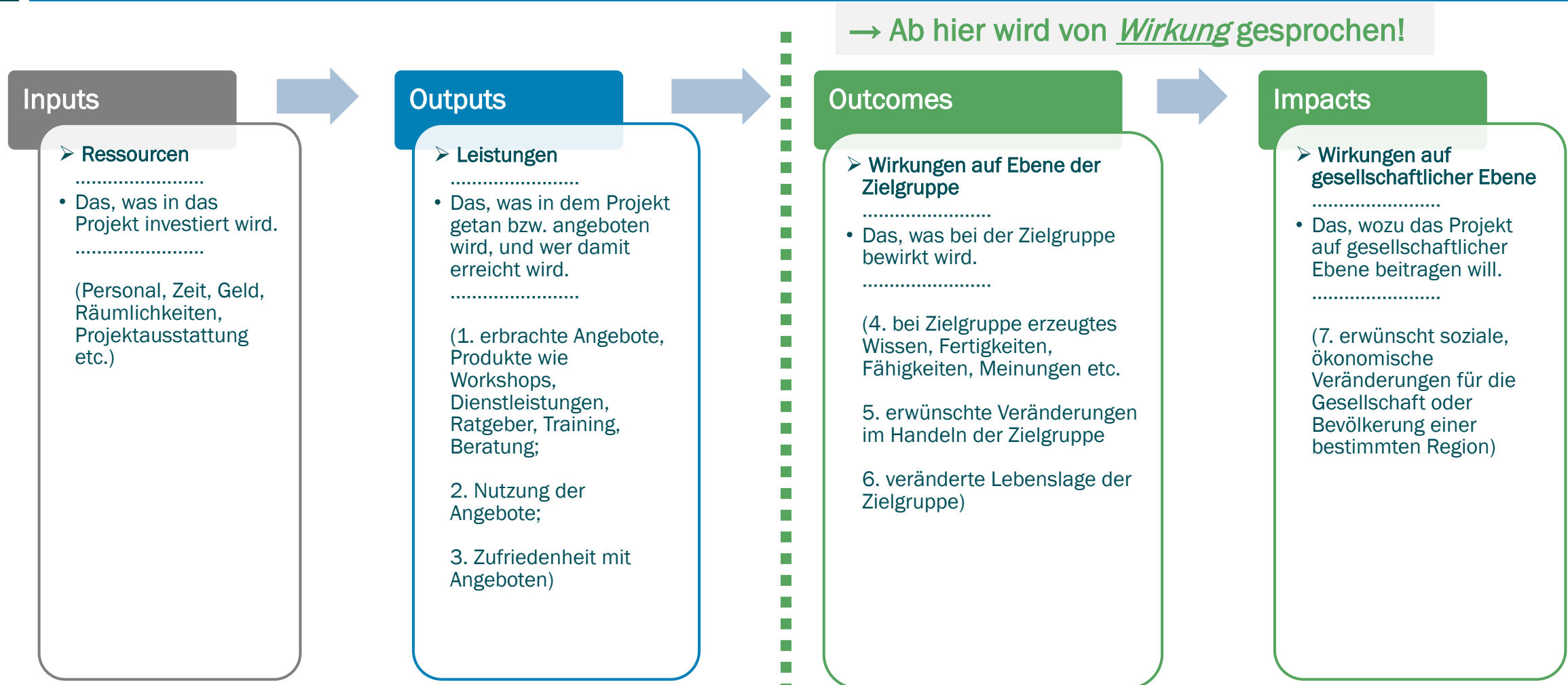


Quelle: Kolip et al., S. 144ff.

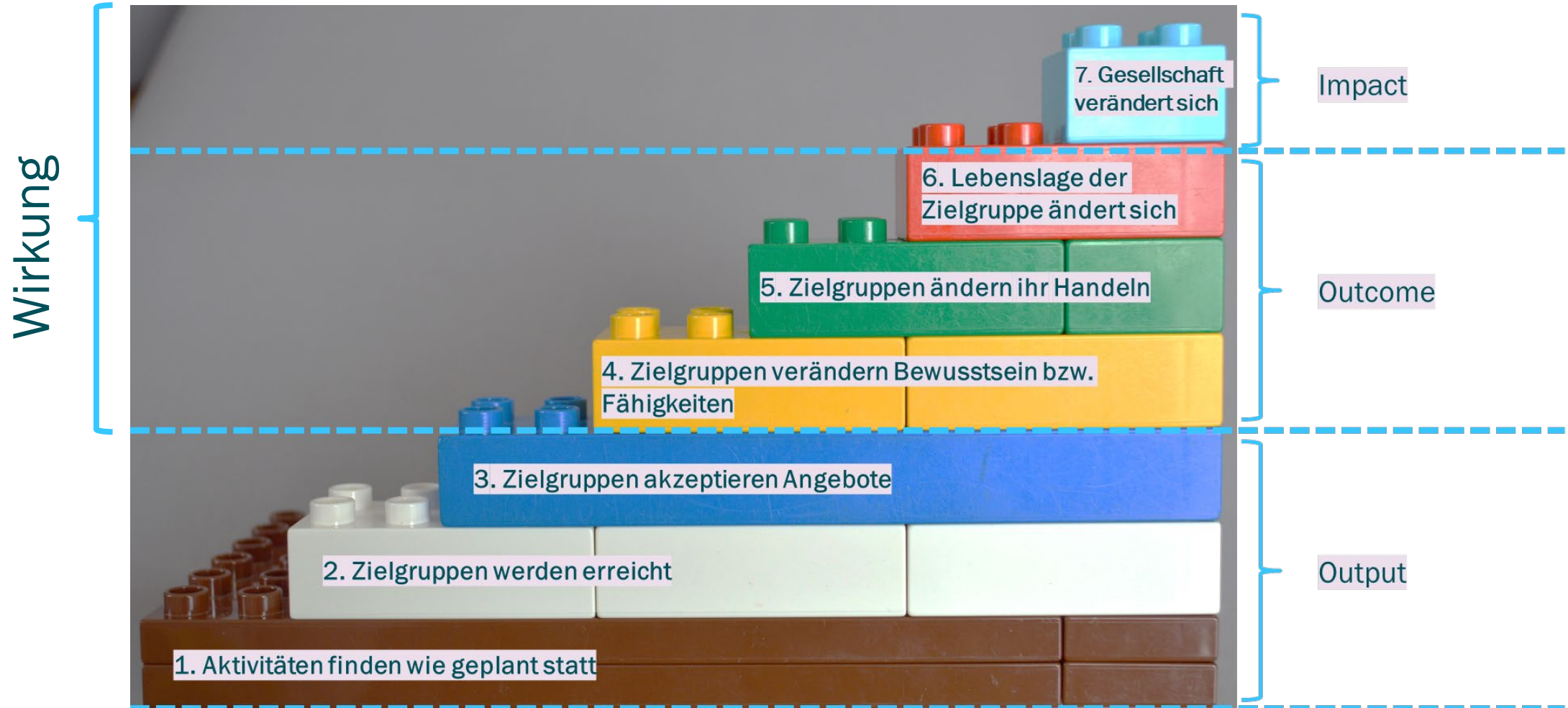
6. Wirkungsmodelle: „Arbeitsinstrument“ (vgl. Kolip et al. 2019, S. 85)

- **Wirkungsmodelle** sind ein **„Arbeitsinstrument“** mit dem Annahmen über Wirkungszusammenhänge mit unterschiedlichen Zeithorizonten und Wirkungsebenen geordnet werden können.
 - Reduzieren **Komplexität** (sind daher aber auch begrenzt in Ihrer Aussagekraft)
 - Sind **Reflexionsgrundlage**, die ständig angepasst werden sollte
(vgl. Kolip et al. 2019, S. 85)

Input - Output – Outcome – Impact (Kurz & Kubek 2021, S. 35 ff.)



Wirkungstreppe (nach Kurz & Kubek 2021, S. 5)



Quelle: Kurz & Kubek 2021; S. 5; Foto: Mümken 2023

Übungsaufgabe:

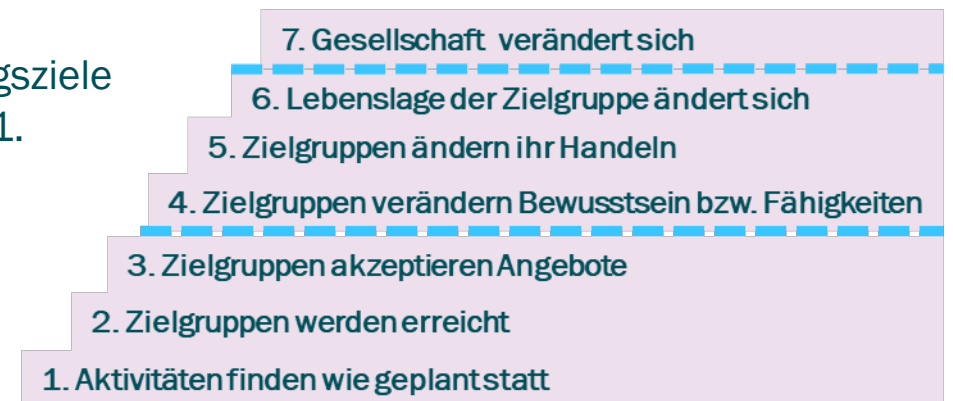
Wirkungsziele den Stufen einer Wirkungstreppe zuordnen

Projekt: Unterstützung für Alleinerziehende

In einer Kommune soll ein Projekt ins Leben gerufen werden, das sich an Alleinerziehende richtet, die insbesondere durch ihre Lebensumstände Schwierigkeiten bei der Arbeitssuche haben. Einerseits soll Ihnen Unterstützung hinsichtlich Fragen zur Erziehung und Kinderbetreuung angeboten werden und andererseits auch Beratungsangebote zur beruflichen Orientierung und Arbeitsmarktintegration.

Getragen wird Projekt vom kommunalen **Jobcenter** und dem **Jugendamt**.

- Ordnen Sie den Stufen der Wirkungstreppe die entsprechenden Wirkungsziele zu. Am besten gehen Sie die Treppe abwärts, also von Stufe 7 zu Stufe 1.
- Arbeiten Sie in Kleingruppen: Wo stoßen Sie möglicherweise auf Schwierigkeiten bzw. unklare oder ungenaue Formulierungen?



Mögliche Zuordnungen: Gehen Sie da mit?

Stufe 7:

Eine erfolgreiche Arbeitsmarktintegration ist weitgehend unabhängig vom Familienstatus möglich.

Flexible Betreuungsmöglichkeiten sind angepasst an die berufliche und familiäre Situation für alle Eltern verfügbar.

Stufe 6:

Alleinerziehende erleben mehr finanzielle Souveränität und Entlastung bezüglich der Kinderbetreuung.

Stufe 5:

Alleinerziehende finden Arbeitsplätze, die sich gut mit ihren familiären Verpflichtungen vereinbaren lassen.

Alleinerziehende wenden Erziehungstipps an und nutzen Betreuungsmöglichkeiten.

Stufe 4:

Alleinerziehende wissen mehr über Betreuungsmöglichkeiten.

Alleinerziehende wissen um Ihre beruflichen Fähigkeiten und sind sich Ihrer eigenen Interessen bewusst.

Stufe 3:

Alleinerziehende sind zufrieden mit den Beratungsangeboten.

Alleinerziehende, die ein Beratungsangebot besucht haben, nehmen weitere in Anspruch und empfehlen diese weiter.

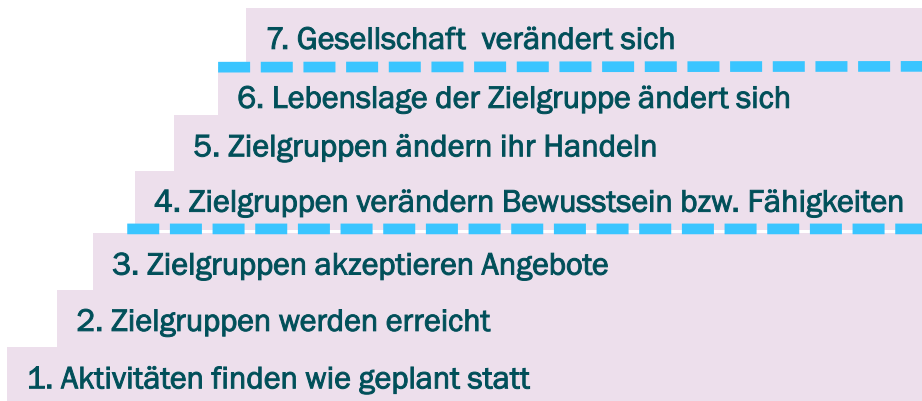
Stufe 2:

Alleinerziehende besuchen die Beratungsangebote.

Alleinerziehende erfahren von den Beratungsangeboten.

Stufe 1:

Beratungsangebote werden angeboten.



7. Ziele „SMART“ formulieren (Quint-Essenz 2018; Kolip 2019, S. 72)



Bild: Mümken 2023

- Spezifisch:** Ziele müssen eindeutig formuliert werden. Es ist klar, was genau sich bei wem verändert haben soll.
- Messbar:** Es ist feststellbar, ob die beabsichtigte Wirkung erreicht worden ist oder nicht. Um ein Ziel mess- bzw. beurteilbar zu machen, braucht man in der Regel zusätzlich Indikatoren (Anzeiger) für die Zielerreichung.
- Anspruchsvoll:** Es sind Anstrengungen nötig, um das Ziel zu erreichen. Beteiligten müssen Ziele akzeptieren und attraktiv finden.
- Realistisch:** ein Projektziel muss realistisch sein in dem Sinn, dass es mit den vorhandenen Ressourcen in der Verfügung stehenden Zeit erreichbar ist. Das ist nur beurteilbar, wenn die Rahmenbedingungen und Ressourcen des Projekt bekannt sind.
- Terminiert:** Es muss festgelegt sein, wann die Projektziele überprüft werden sollen.

Beispiele: SMARTe Ziele (Kolip et al. 2019, S. 146)



Bild: Mümken 2023

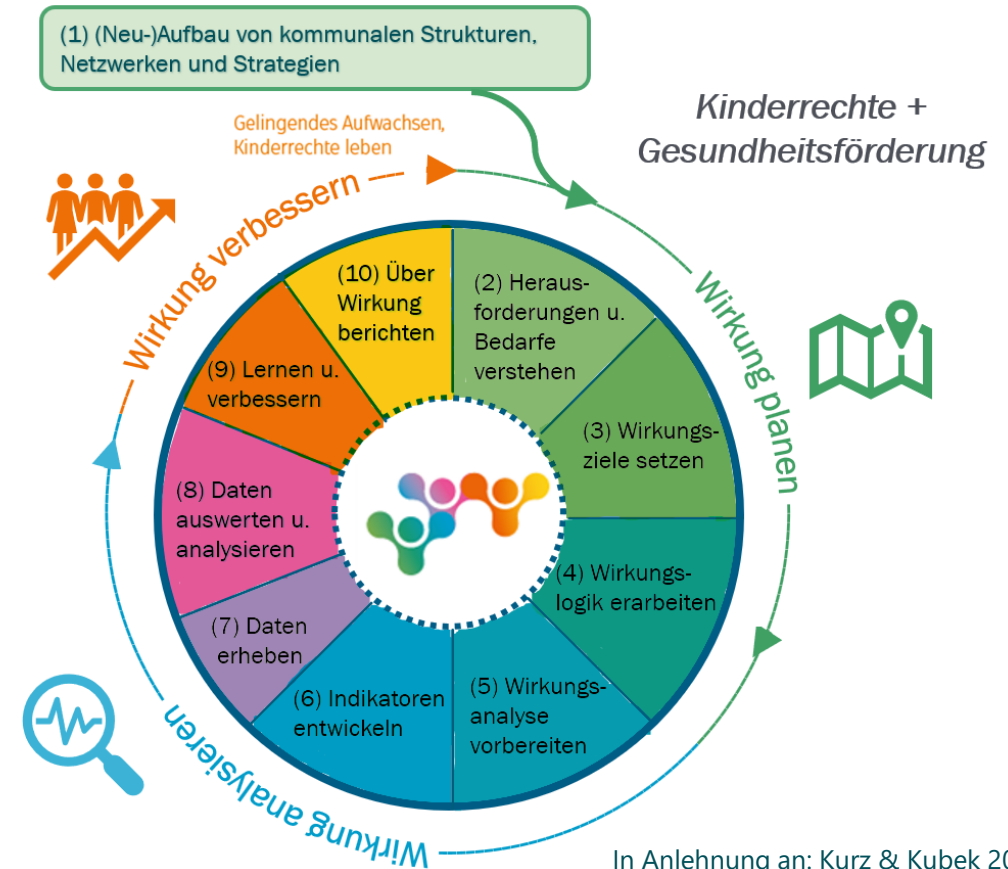
unspezifisch	spezifischer
Die Jugendlichen nutzen die Angebote	Die Jugendlichen des Quartiers Breitenrain nutzen das Beratungsangebot und die Freizeitkurse des Treffs.
kaum messbar	eher messbar
Die Kinder beteiligen sich stärker am Unterricht.	Mindestens die Hälfte der Kinder beteiligt sich regelmäßig und engagiert an den Diskussionen in der Klasse.
wenig anspruchsvoll	anspruchsvoller
Die Teilnehmenden des Beschäftigungsprogramms besuchen das Freizeitangebot.	Die Teilnehmenden des Beschäftigungsprogramms beteiligen sich aktiv an der Planung und Durchführung des Angebotes.
eher unrealistisch	eher realistisch
Die gesamte Solothurner Bevölkerung ist für die Situation der Migrantinnen und Migranten im Kanton sensibilisiert.	Der Anteil der Personen im Kanton Solothurn, die für die Situation der Migrantinnen und Migranten sensibilisiert sind, hat zugenommen.
nicht terminiert	terminiert
Das Projektkonzept ist ausgearbeitet.	Das Projektkonzept liegt am 30. Oktober 2020 in seiner definitiven Form vor.

Formulierungshilfe für SMARTe Ziele (Kolip 2019, S. 74)

1. Formulieren Sie das Ziel im **Präsens**, als wenn die Wirkung bereits eingetreten ist.
2. Formulieren Sie das Ziel **positiv**. Vermeiden Sie Negationen.
3. Differenzieren Sie zwischen dem, was Sie tun wollen (**Output**) und dem, was Sie erreichen wollen (**Wirkung**)
4. Beschreiben Sie, **was sich verändert hat**, wenn die Wirkung eingetreten ist (bei der Zielgruppe, Lebenswelt oder bei strukturellen Veränderungen).
5. Formulieren Sie **prägnant** (ein Hauptsatz mit maximal einem Nebensatz)
6. Legen Sie einen **Zeitpunkt** fest, an dem Sie die Zielerreichung (erstmalig) überprüfen wollen.

Weitere Qualifizierungsinhalte

- Konkrete Ziele und Zielgruppen definieren
- Wirkungslogiken formulieren
- Indikatoren suchen und finden
- Indikatoren überprüfen
- ...



Bertelsmann Stiftung (Hrsg.). (2016). *Gemeinsam wirken. Auf dem Weg zu einer wirkungsvollen Zusammenarbeit* (2. überarbeitete und aktualisierte Auflage) (Praxisratgeber Zivilgesellschaft). Zugriff am 09.05.2023. Verfügbar unter: https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/user_upload/BST_BR_GemeinsamWirken_final.pdf

Brandes, S., Humrich, W. & Richter-Kornweitz, A. (2022). *Wirkungen sichtbar machen: Eine Einführung in die Arbeit mit Wirkungsmodellen* (2. überarbeitete Auflage) (Landeskoordinierungsstelle Präventionsketten Niedersachsen, Landesvereinigung für Gesundheit und Akademie für Sozialmedizin Niedersachsen e. V., Hrsg.) (Praxis Präventionsketten 5). Zugriff am 27.01.2023. Verfügbar unter: https://www.praeventionsketten-nds.de/fileadmin/media/downloads/praxis-praeventionskette/Praxisblatt_5_Wirkungen_planen_und_sichtbar_machen_web_2_Auflage.pdf

Defte, V., Frühling, E.-M. & Stolz, H.-J. (2019). *Qualitätsrahmen kommunale Gesamtstrategie. Gelingendes Aufwachsen ermöglichen* (Servicestelle Prävention „Kommunale Präventionsketten Nordrhein-Westfalen“, Hrsg.). Zugriff am 26.01.2023. Verfügbar unter: https://www.kinderstark.nrw/fileadmin/user_upload/Dokumente/20191211_ISA_08928_Broschuere_frei.pdf

Kolip, P. (2016). *Ergebnisevaluation von Maßnahmen der Prävention und Gesundheitsförderung. Leitfaden Selbstevaluation für Praktikerinnen und Praktiker* (Landeszentrum Gesundheit Nordrhein-Westfalen, Hrsg.) (LZG.Methode). Zugriff am 08.05.2023. Verfügbar unter: https://www.lzg.nrw.de/php/login/dl.php?u=/media/pdf/service/Pub/2016_df/lzg-nrw_leitfaden_selbstevaluation_2016.pdf

Kolip, P., Ackermann, G., Ruckstuhl, B. & Studer, H. (2019). *Gesundheitsförderung mit System. Qualitätsentwicklung in Projekten und Programmen der Gesundheitsförderung und Prävention* (2., vollständig überarbeitete Auflage). Bern: Hogrefe.

Kolip, P. (Hrsg.). (2019). *Praxishandbuch. Qualitätsentwicklung und Evaluation in der Gesundheitsförderung* (1. Auflage). Weinheim, Basel: Beltz Juventa.

Kooperationsverbund Gesundheitliche Chancengleichheit (Hrsg.). (2018). *Wirkungsorientierung* (Themenblatt 1-2018). Zugriff am 20.04.2023. Verfügbar unter: https://www.gesundheitliche-chancengleichheit.de/fileadmin/user_upload/pdf/Newsletter/18-03-15_Themenblatt_1-2018-web.pdf

Kurz, B. & Kubek, D. (2021). *Kursbuch Wirkung. Das Praxishandbuch für alle, die Gutes noch besser tun wollen* (6. überarbeitete Auflage). Berlin: PHINEO.

Muscutt, V. & Rostock, S. (2021). *Wissen, was wirkt. Arbeitshilfe für ein wirkungsorientiertes Monitoring kommunaler Präventionsketten gegen Kinderarmut* (LVR-Landesjugendamt Rheinland, Hrsg.). Köln. Zugriff am 01.05.2023. Verfügbar unter: https://www.lvr.de/media/wwwlvrde/jugend/jugendmter/koordinationsstellekinderarmut/dokumente_80/LVR-Broschuere_Monitoring_Praeventionsketten.pdf

Quint-Essenz (Hrsg.). (2018). *Grundlagen / Themen. Projektziele formulieren*. Zugriff am 07.05.2023. Verfügbar unter: <https://www.quint-essenz.ch/de/topics/1133>

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Kontakt

Landeskoordinierungsstelle Präventionsketten Hessen

HAGE e.V.

E-Mail: praeventionsketten@hage.de

Tel. 069/713 76 78-0