DOKUMENTATION ZUR FORTBILDUNG
„WIRKUNGSORIENTIERTES ARBEITEN I: WIRKUNG PLANEN“

25. Juni 2019 | Hotel „Der Seehof“ in Ratzeburg

In der Fortbildung setzten wir uns mit Grundbegriffen und -konzepten auseinander, die für die wirkungsorientierte Planung relevant sind. Wir haben die verschiedenen Ebenen von Wirkung in den Blick genommen und gingen gemeinsam der Frage nach, wie Sie das wirkungsorientierte Arbeiten in der kommunalen Praxis effektiv einsetzen können. Mehrfach wurde in diesem Kontext das Potential der beiden vorgestellten Tools hervorgehoben, Prozesse gemeinsam mit weiteren verwaltungsinternen, aber auch externen Akteurinnen und Akteuren verbindlicher und transparenter zu planen und durchzuführen.

Aufgrund der hohen Übertragungsfähigkeit des behandelten Themas in die kommunale Praxis und der Vermittlung grundlegender Kenntnisse wurde die Fortbildung von den Teilnehmenden als hilfreich für die eigene Arbeit bewertet. Wir bedanken uns herzlich bei Ihnen für Ihre engagierte Beteiligung sowie für Ihre Vorschläge und Wünsche, wie wir Ihrem Informationsbedarf entgegenkommen können. Ihre Anregungen werden wir in der Planung zukünftiger Veranstaltungen wie der Fortbildung „Wirkung analysieren“ am 04. September sowie im Rahmen der Kommunalberatung berücksichtigen.

Programmübersicht

(Abb.1)

(Abb.2)

GEFÖRDERT VOM
Bundesministerium für Bildung und Forschung
deutsche kinder- und jugendstiftung
Transferinitiative Kommunales Bildungsmanagement
Agentur Nord-Ost

Impuls “Grundbegriffe und Ebenen von Wirkung“

Matthias Leidholdt (Transferagentur Nord-Ost)

Der Vortrag gab einen Überblick über die Begriffe Wirkung und Wirkungsorientierung. Er zeigte auf, welche Potentiale die Perspektive der Wirkungsorientierung im Bereich des DKBM bzw. der kommunalen Koordinierung entfalten kann: Wirkungsorientierung stellt hierbei einen wesentlichen Ansatz dar, um den Erfolg des eigenen Handelns zu überprüfen und in Routinen zu überführen. Ein detaillierter Blick auf die Wirktreppe (als einem Instrument zur Visualisierung von Wirkung) gab Rückschlüsse über die sieben Stufen und die damit verbundenen Ebenen von Wirkung. Grundlegend ist in diesem Zusammenhang die Festlegung der Zielgruppen, die durch die angebotenen Leistungen direkt erreicht werden. Die Wirktreppe kann von beiden Seiten ausgehend zur Planung von Wirkung verwendet werden (vgl. Folie 12 der beigefügten Präsentation I).

Eine durchaus kontroverse Diskussion ergab sich aus dem Vergleich bzw. der Abgrenzung von Qualitätsmanagement und Wirkungsorientierung. Auch das „Qualitätsmanagement“ als eine der sieben Kernkomponenten des DKBM und die von der wissenschaftlichen Begleitung der Transferinitiative geschaffene Kontextualisierung schafft hier nur bedingt Klarheit. Die Frage, wie sich Qualitätsmanagement und Wirkungsorientierung zueinander positionieren, kann gegenwärtig nicht abschließend beantwortet werden. Grundsätzlich kann Qualitätsmanagement unter anderem über die Wirkungsorientierung gesteuert werden und Wirkungsorientierung dient in diesem Zusammenhang als Methode des Qualitätsmanagements. Wir nehmen diesen Diskussionspunkt in die weitere Auseinandersetzung mit dem Themenfeld auf.

Präsentation I zur Wirktreppe

Einstieg in das Thema Wirkungsorientierung

Zur praktischen Erprobung des Gelernten bekamen die Teilnehmenden die Aufgabe Wirkungsaussagen den entsprechenden Ebenen zuzuordnen. Eine Zuordnung von verschiedenen Aussagen zu den einzelnen Stufen der Wirktreppe ermöglichte den Teilnehmenden die mitunter etwas schwierige Unterscheidung von Wirkungsebenen praktisch zu erproben. Als durchaus diskutabel erwies sich die Abgrenzung der Stufen auf der Outcome-Ebene (Stufen 4 bis 6): Nicht immer lassen sich Fähigkeiten und tatsächliches Handeln trennscharf abgrenzen, ebenso lässt der Begriff der „Lebenslage“ (Stufe 6) mitunter keine ausreichende Abgrenzung gegenüber den Fähigkeiten bzw. dem Handeln der Zielgruppen zu.

(Abb. 3)

(Abb. 4)

GEFÖRDERT VOM
Bundesministerium für Bildung und Forschung
deutsche kinder- und jugendstiftung
Transferinitiative Kommunales Bildungsmanagement
Agentur Nord-Ost

Auflösung: Zuordnungsspiel Wirktreppe

Abb. 5 - Quelle: eigene Darstellung Deutsche Kinder- und Jugendstiftung

Eine anschließende Vorstellung verschiedener Beispiele aus dem kommunalen Kontext durch die Teilnehmenden zeigte auf, inwieweit die Perspektive der Wirkungsorientierung bei der Bearbeitung kleinerer oder größerer Vorhaben im DKBM bzw. der Bildungskoordination Eingang bzw. Berücksichtigung finden kann. Dabei wurde deutlich, dass diese Beispiele beide Herangehensweisen der Planung von Wirkung (die Planung von den Zielen ausgehend bzw. die schrittweise Planung ausgehend von den vorgesehenen Aktivitäten, (vgl. Folie 12 der beigefügten Präsentation I) repräsentieren. Für den anschließenden Praxisteil I erhielten alle Teilnehmenden so einen Überblick über kommunale Vorhaben und fanden sich entsprechend ihren Interessen in Kleingruppen zusammen.

Praxisteil I – Differenzierung der Ebenen von Wirkung

Anhand einer Tischvorlage mit der Wirktreppe erschlossen die Teilnehmenden anhand ihrer Beispiele aus dem kommunalen Kontext die verschiedenen Ebenen von Wirkung.

Wirktreppe

Auszug aus dem Erkenntnisgewinn der Teilnehmenden:
Die Teilnehmenden beurteilen die Wirktreppe als sehr hilfreiches Instrument zur Orientierung bei der Planung und Gestaltung eines Angebots. Es wird aber auch angemerkt, dass man dabei nicht den Gesamtprozess aus den Augen verlieren darf und die eigentliche Arbeit ab Stufe 4 beginnt („Zielgruppen verändern ihre Fähigkeiten“).

Eine große Herausforderung ist beispielsweise der Nachweis von veränderten Fähigkeiten innerhalb der Zielgruppe, die sich auf deren Handeln oder Lebenslage (positiv) auswirken. Wann führen erworbene Fähigkeiten auch tatsächlich zu einer Änderung im Handeln? Der Frage der Analyse von Wirkung werden wir uns im Zuge der nächsten Fortbildung am 04.09.2019 widmen. Wenn die Wirktreppe auf Systemebene (im Vergleich zur Angebotsebene) betrachtet wird, kann die Begrifflichkeit “Lebenslage” irritieren. Die Lebenslage umfasst hier den größeren äußeren Rahmen, indem die Zielgruppe handelt.

(Abb. 6)

(Abb. 7)

Impuls “Das Wirkmodell als Grundlage zur Planung von Wirkung”

Hanife Özbek (Transferagentur Nord-Ost)

Der zweite Impuls knüpfte inhaltlich unmittelbar an den ersten Impuls an und thematisierte das Wirkmodell und seine Elemente (siehe Toolkit II und Präsentation II). Ob für kleinere Vorhaben, wie die Planung einer Sitzung oder Veranstaltung oder für größere Anliegen wie die Konzeption ganzer Projekte, bietet das Wirkmodell eine ganzheitliche Herangehensweise an. Ausgehend von einer zu verändernden Ausgangssituation, die zu Beginn analysiert und als “Problemlage” beschrieben wird, formulieren wir im wirkungsorientierten Arbeiten Visionen und übergeordnete Ziele. Um uns darüber klar zu werden, welche konkreten Angebote und Maßnahmen wir umsetzen möchten, ist es erforderlich zuerst unsere Zielgruppen und die für die Zielgruppen angestrebten “Outcome-Ziele” zu definieren. Bei der Definition der Zielgruppen unterscheiden wir zwischen direkten und indirekten Zielgruppen. Direkte Zielgruppen sind diejenigen, die wir durch unsere Aktivitäten direkt erreichen. Indirekte Zielgruppen sind häufig die Zielgruppen unserer direkten Zielgruppen. Anschließend definieren wir „Impact-Ziele“, die wir durch diese Aktivitäten auf gesellschaftlicher Ebene erreichen möchten. Zur Erhöhung unserer Wirksamkeit definieren wir für unser geplantes Vorhaben Partner und Bündnisse, mit denen wir Verantwortungsgemeinschaften bilden, um unsere Ziele bestmöglich zu erreichen. Im letzten Schritt geht es an die Definition der Ressourcen, welche wir als finanzielle, personelle, zeitliche, aber auch inhaltliche Ressourcen in Form von Wissen oder Strukturen verstehen.

Auf Folie 17 der Präsentation II finden Sie das durchnummerierte Wirkmodell, welches Sie durch die Reihenfolge führt, in der wir das Wirkmodell sinngemäß ausfüllen. Die Entwicklung des Wirkmodells für Ihr Vorhaben kann aber grundsätzlich von jedem Ansatzpunkt aus gestartet werden. Sollten Sie bereits eine Zielgruppe haben, für die Sie ein Angebot entwickeln möchten, so tragen Sie die Zielgruppe ein und springen dann zu Schritt eins, der Analyse der Problemlage, und folgen der Nummerierung. Ebenso ist es möglich, wenn Sie bereits einen Partner im Boot haben. In jedem Fall gehen Sie als nächstes immer zurück zu Schritt eins, der Problemlage. Dieses Vorgehen ermöglicht es Ihnen, Ihr bereits angedachtes Vorhaben noch einmal zu reflektieren und ggf. wirkungsorientiert zu überarbeiten.

Präsentation II zum Wirkmodell

Tipps für das Ausfüllen des Wirkmodells

Problemlage: Hier ist es hilfreich, Studien aufzuzeigen oder auf Quellen hinzuweisen, die die zu analysierende Problemlage wissenschaftlich begründen. Dadurch erhalten Sie eine Argumentations- und Legitimationsgrundlage für Ihr Vorhaben.

Vision und Ziele: Für die Vision können Sie den idealen Zustand aufführen und beschreiben, auch wenn er mit den vorhandenen Ressourcen und im vorgesehenen Zeitraum nicht realisierbar ist. Die Vision soll handlungsleitend für unsere Aktivitäten sein. Die Ziele sollten allerdings realistisch formuliert werden und mit den vorhandenen Ressourcen umsetzbar sein. Hier finden wir häufig Ziele und Visionen, die konkret für unsere indirekten Zielgruppen formuliert sind.

Zielgruppen: Definieren Sie direkte und indirekte Zielgruppen separat.

Wirksamkeit Zielgruppe (Outcome): Formulieren Sie Ziele für alle zuvor definierten direkten und indirekten Zielgruppen.

Leistungen (Output): Formulieren Sie alle Leistungen, die Sie für Ihre direkten Zielgruppen erbringen.

Wirksamkeit Gesellschaft (Impact): Hier wird der größere gesellschaftliche Rahmen definiert, der unser Vorhaben umgibt (Bsp. das schulische System, Kommune, Land…). Hier werden keine Ziele für unsere direkten und indirekten Zielgruppen definiert.

Partner & Bündnisse: Hier sollen unterstützende Akteure und Institutionen aufgeführt werden und keinesfalls die Zielgruppen, die mit dem Angebot erreicht werden sollen.

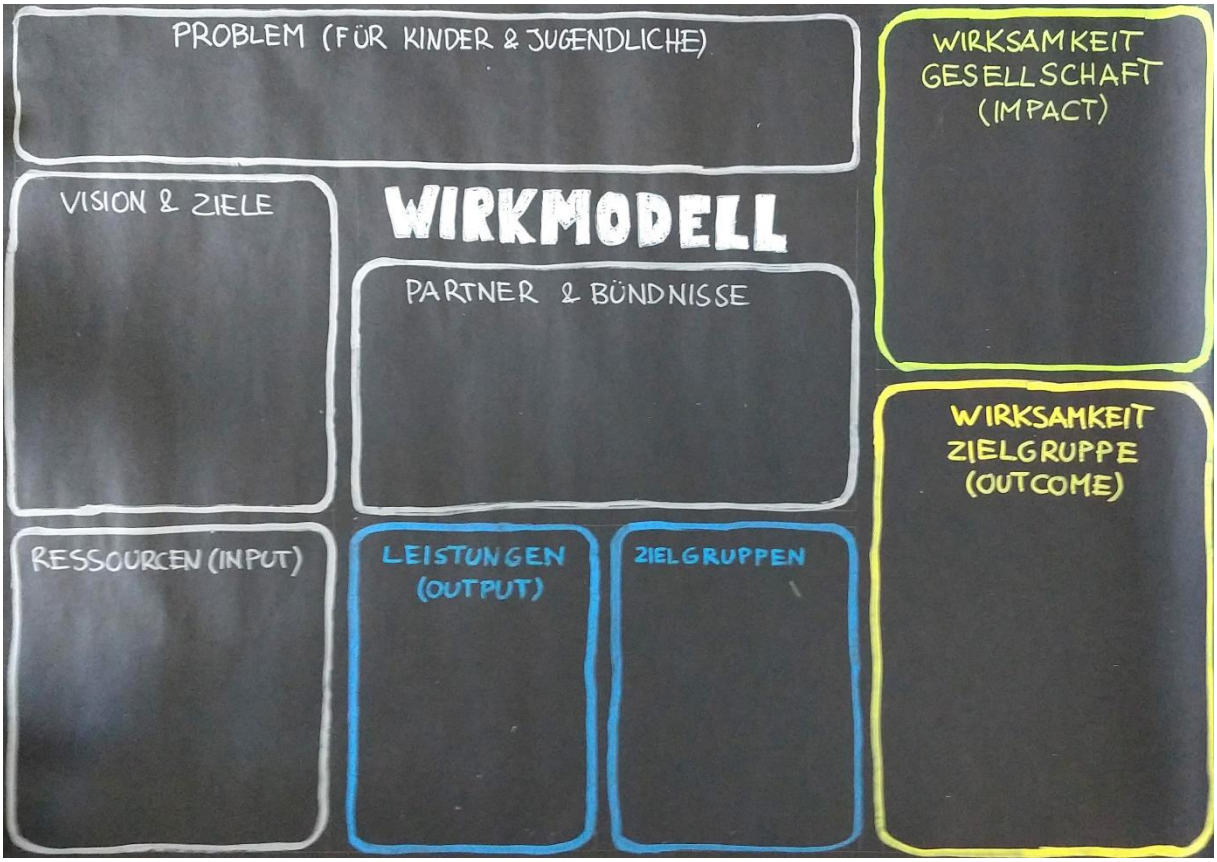
Ressourcen: Hier formulieren wir personelle, zeitliche, räumliche, strukturelle und inhaltliche Ressourcen, die wir in unsere Aktivitäten investieren sowie vorhandene Ressourcen, auf die wir zugreifen können.

GEFÖRDERT VOM
Bundesministerium für Bildung und Forschung
deutsche kinder- und jugendstiftung
Transferinitiative Kommunales Bildungsmanagement
Agentur Nord-Ost

Praxisteil II: Wirkungsorientiert planen mit Hilfe des Wirkmodells

Im zweiten Praxisteil arbeiteten die Teilnehmenden in Tandems an der Entwicklung eines Wirkmodells für ein kommunales Beispiel aus der eigenen Praxis. Hierfür wurden vor allem Beispiele aufgegriffen, für die eine Problemlage oder eine Vision vorlag. Es bestand aber auch die Möglichkeit das Wirkmodell zu nutzen, um ein bereits vorhandenes oder geplantes Vorhaben zu reflektieren.

Wirkmodell

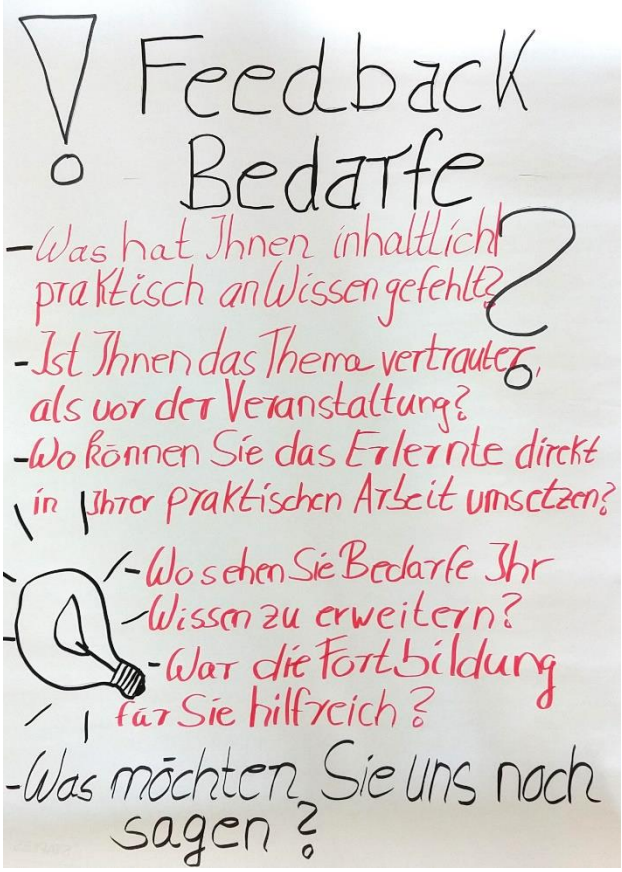


(Abb. 8)

Auszug aus dem Erkenntnisgewinn der Teilnehmenden:
Die Teilnehmenden empfinden das Wirkmodell differenzierter und verständlicher als die Wirktreppe. Auch hier wird das Wirkmodell als hilfreiches Instrument angesehen, um Klarheit und Struktur auf Angebotsebene zu schaffen. Zudem unterstützt das Modell als Argumentations- und Legitimationsgrundlage, um ein Vorhaben zu erläutern. Außerdem ist das Wirkmodell sehr gut dafür geeignet, das eigene Projektvorhaben spezifisch aufzuzeigen sowie Projektvorhaben Dritter kleinteilig zu erfassen und kritisch zu hinterfragen. Ferner unterstützt es die Kommunikation mit etwaigen Kooperationspartnern dahingehend, deren Bereitschaft bzw. deren Möglichkeiten zu

erörtern. Dem Wunsch der Teilnehmenden, das Wirkmodell als Blanko-Vorlage für die Arbeit innerhalb der Kommune bereitzustellen, kommen wir gerne mit der Dokumentation nach.

Feedback und Ausblick



(Abb. 9)

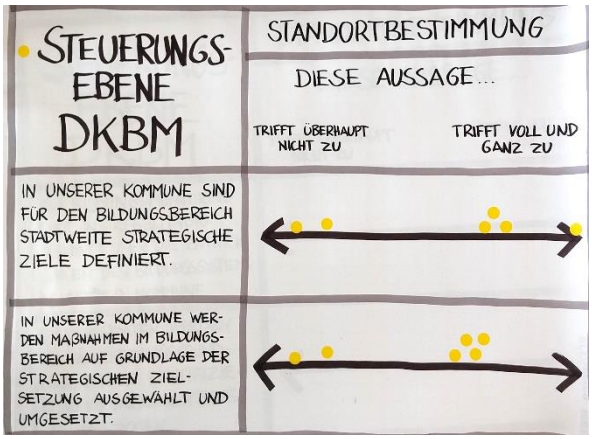
- Die Wichtigkeit des Themas „Wirkung“ hat sich durch die Modelle bestätigt.
- Gute Struktur der Modelle, so dass Ziele klar formuliert werden können.
- Die Modelle eignen sich gut, wenn man in der Arbeitsposition zwischen der operativen und strategischen Ebene agiert, um für beide Seiten eine klarere Sichtweise zu bekommen.
- Hilfreich, um die eigene Position stärker vertreten zu können.
- Hilfreiche Modelle, allerdings als sehr theoretisch wahrgenommen, so dass nicht klar ist, ob sie sich gut in der Praxis anwenden lassen.
- Problematisch könnte sein, das „Problem“ zu formulieren.
- Fraglich ist nicht, ob die Modelle geeignet sind, sondern eher ob sie sich anwenden lassen.

GEFÖRDERT VOM
Bundesministerium für Bildung und Forschung
deutsche kinder- und jugendstiftung
Transferinitiative Kommunales Bildungsmanagement
Agentur Nord-Ost

- Die Modelle eignen sich eher als Prüfmittel für die eigene Arbeit.
- Gute Fortbildung.
- Ein zusätzlicher fachlicher Input sowie eine wissenschaftliche Perspektive und Praxisbeispiele würden sich ergänzend zur theoretischen Einführung in das Thema eignen.
- Die Modelle müssen nachwirken, um entscheiden zu können, ob sie sich in der Praxis anwenden lassen.
- Gute Moderation der Veranstaltung.
- Ein konkret ausgefülltes Wirkmodell als Beispiel wurde gewünscht → folgt spätestens zur Fortbildung II.
- Mehr „Fleisch“ zu essen.

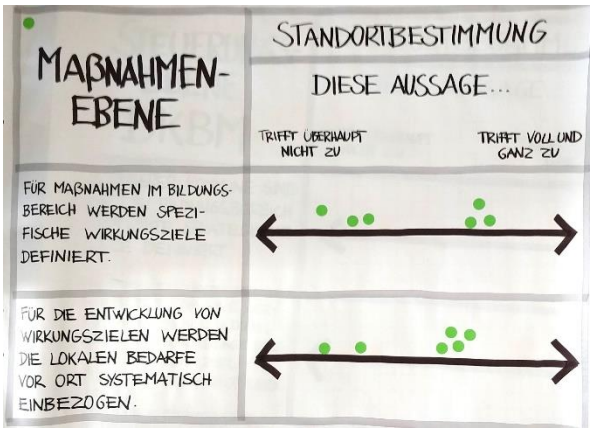
Eine Rückkopplung des Themenfeldes Wirkungsorientierung an den Prozess des Aufbaus eines DKBM bzw. einer kommunalen Koordinierung erfolgte durch die „Standortbestimmung“ (vgl. Abb.10 und 11) der Kommunen. Mit Blick auf Fragen der strategischen Zielsetzungen verorteten die Teilnehmenden ihre Kommunen entsprechend der Skalen. Die Einordnung bezüglich der Aktivitäten im Bereich Wirkungsorientierung zeigte, dass vornehmlich „Bildung integriert“-Kommunen Vorreiter in der Wirkungsorientierung sind.

Steuerungsebene



(Abb. 10)

Maßnahmenebene



(Abb. 11)