deutsche kinder- und jugendstiftung

Transferinitiative Kommunales Bildungsmanagement

Agentur Nord-Ost

Toolkit VI

zum kommunalen Bildungsmanagement

Wirkungsorientiert arbeiten

GEFÖRDERT VOM

Bundesministerium für Bildung und Forschung

Dieses Vorhaben wird aus Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung gefördert.

Inhalt

3 VORWORT

KAPITEL 1
4 GRUNDLAGEN DES WIRKUNGS-ORIENTIERTEN ARBEITENS
4 WIRKUNG UND WIRKUNGSORIENTIERUNG
5 DIE GRUNDELEMENTE DES WIRKUNGS-ORIENTIERTEN ARBEITENS
5 Die Wirklogik
5 Die Wirktreppe
6 Das Wirkmodell
6 VON DER WIRKUNGSPLANUNG ZUR WIRKUNGSANALYSE

KAPITEL 2
8 EIN WIRKMODELL ERSTELLEN
8 DAS WIRKMODELL AUSFÜLLEN
11 CHECKLISTE ZUM AUSFÜLLEN DES WIRKMODELLS

KAPITEL 3
14 DIE WIRKLOGIK ÜBERPRÜFEN
14 WIRKUNGSORIENTIERUNG UND PLAUSIBILITÄT PRÜFEN MIT DER WIRKTREPPE
16 WIRKANNAHMEN REFLEKTIEREN MIT DER AKTIVITÄTEN-OUTCOME-MATRIX

KAPITEL 4
18 WIRKUNGSANALYSE PLANEN
19 WIRKUNGSANALYSE PLANEN
20 WERKZEUGE DER WIRKUNGSANALYSE: MONITORING UND EVALUATION
20 INDIKATOREN
20 Output-Indikatoren formulieren und messen
21 Outcome-Indikatoren formulieren und messen
23 AUSWERTEN – UND LERNEN!

24 WEITERFÜHRENDE LINKS UND LITERATUR

27 IMPRESSUM

TOOLKIT VI ZUM KOMMUNALEN BILDUNGSMANAGEMENT

VORWORT

So unterschiedlich wie die einzelnen Kommunen sind auch die Herausforderungen, die sie zu meistern haben. Deshalb werden auch die bildungspolitischen Schwerpunktsetzungen und daraus folgend die Anforderungen an ein datenbasiertes kommunales Bildungsmanagement (DKBM) von Kommune zu Kommune verschieden sein.

Doch auch wenn die Ziele beim DKBM und der Weg dorthin unterschiedlich sein mögen, stellt sich für Kommunen früher oder später die Frage nach der Qualität ihres DKBM bzw. ihrer bildungsbezogenen Aktivitäten und danach, ob das, was sie aufgebaut haben, anbieten und tun, wirksam ist.

Ein datenbasiertes kommunales Bildungsmanagement aufzubauen, ist ein komplexer, vielschichtiger Prozess. Dieser setzt sich aus unterschiedlichen kleinteiligeren Prozessschritten zusammen und nimmt dabei verschiedene Bildungsthemen und -phasen sowie Zielgruppen in den Blick. Um alle Aktivitäten und Veränderungsprozesse auf die Vision und das Leitziel des DKBM auszurichten und diesen Anspruch in der Planung nicht aus dem Blick zu verlieren, eignet sich das wirkungsorientierte Arbeiten besonders gut.

Denn der Aufbau eines DKBM zielt immer darauf ab, Veränderungen, also Wirkungen, bei den Zielgruppen oder auf gesellschaftlicher Ebene zu erreichen.

Das wirkungsorientierte Arbeiten ist gleichzeitig Planungsansatz und Analysetool.

Im vorliegenden **Toolkit VI „Wirkungsorientiert arbeiten“** möchten wir Ihnen den Ansatz des wirkungsorientierten Arbeitens vorstellen und Ihnen unterschiedliche Methoden und Instrumente an die Hand geben – um nicht nur die Frage nach dem „Was“, sondern auch die nach dem „Wie“ zu beantworten[1].

Damit greifen wir den von Ihnen vielfach geäußerten Wunsch auf, neben theoretischem Hintergrundwissen auch ganz gezielt praktisches Handwerkszeug und Methodenwissen zur Verfügung zu stellen.

Wir wünschen Ihnen, liebe Leser:innen, eine anregende Lektüre, eine intensive Auseinandersetzung mit dem Ansatz der Wirkungsorientierung und viel Spaß beim Ausprobieren der vorgestellten Methoden und Instrumente!

Ihr Team der Transferagentur Nord-Ost

[1] Die Ausführungen in diesem Toolkit beruhen vielfach auch auf unterschiedlichen (internen) Veröffentlichungen der Deutschen Kinder- und Jugendstiftung. Im vorliegenden Toolkit wurden an einigen Stellen Sachverhalte oder Zusammenhänge verkürzt dargelegt im Sinne der Handhabbarkeit und des leichteren Verständnisses.

KAPITEL 1

GRUNDLAGEN DES WIRKUNGSORIENTIERTEN ARBEITENS

Gut ausgebaute kommunale Bildungslandschaften erkennt man daran, dass sie das lebenslange Lernen in den Mittelpunkt stellen, auf der Vernetzung relevanter Bildungsakteur:innen beruhen (oder diese zumindest befördern), Bildungsangebote bedarfsgerecht weiterentwickeln und datenbasiert steuern. Sie verfolgen das Ziel, die Qualität kommunaler Bildungsangebote, die Zugänge zu diesen und damit die Bildungsteilhabe vor Ort zu verbessern sowie nachhaltige Strukturen auf- bzw. auszubauen.

Der entsprechende Entwicklungsprozess ist langfristig angelegt und kann mit erheblichen Investitionen verbunden sein. Umso wichtiger ist es, die einzelnen Projekte und Maßnahmen (damit ist sowohl die Ebene des DKBM-bezogenen Strukturaufbaus gemeint als auch die Ebene einzelner Bildungsangebote) innerhalb dieses Prozesses einer stetigen Überprüfung zu unterziehen: Zahlen die geplanten Projekte und Maßnahmen tatsächlich auf das angestrebte Ziel der Kommune ein? Inwieweit? Und wie nachhaltig? Oder anders gefragt: Wie wirksam waren bzw. sind die Projekte und Maßnahmen?

WIRKUNG UND WIRKUNGSORIENTIERUNG

Wirkungen sind definiert als Veränderungen auf Ebene der Gesellschaft (sog. Impacts) und auf Ebene der Zielgruppen (sog. Outcomes). Wirkungen entstehen dadurch, dass Zielgruppen bestimmte Aktivitäten und Angebote nutzen und sich dadurch ihr Wissen verändert, sie anders handeln und sich damit ihre Lebenslage verändert. Veränderungen sollten jedoch nicht zum Selbstzweck angestoßen werden, sondern immer ausgehend von einem Problem, das auf gesellschaftlicher Ebene für die Zielgruppe besteht. Daher ist es notwendig, Projekte immer ausgehend von dieser gesellschaftlichen Problemlage für die Zielgruppe bzw. ihren Bedarfen zu planen[1].

Wirkungsorientierung bedeutet, Aktivitäten und Angebote so auszuwählen, auszugestalten und durchzuführen, dass sie die angestrebten Wirkungen (Wirkziele) erreichen können. Dazu stellt man Wirkannahmen an.

[1] https://www.phineo.org/uploads/Downloads/PHINEO_KURSBUCH_WIRKUNG.pdf, S. 13.

Abb. 1: ***Elemente des wirkungsorientierten Arbeitens*** *(Deutsche Kinder- und Jugendstiftung, 2020)*

Besonders in sozialwissenschaftlichen Kontexten und in Veränderungsprozessen innerhalb sozialer Systeme ist der Nachweis eines kausalen Zusammenhangs von Aktivität zu Wirkung praktisch nicht möglich. Daher geht es bei Wirkungsorientierung nicht um kausale Ursache-Wirkungs-Belege, also nicht darum zu zeigen, dass eine bestimmte Aktivität direkt zur gewünschten Wirkung geführt hat, sondern darum, welchen Beitrag bestimmte Aktivitäten zu den formulierten Wirkzielen leisten. Gleichzeitig sind die Wirkungen, die mit einem Projekt erzielt werden, Teil einer Reihe von weiteren Wirkzusammenhängen, die sich wiederum gegenseitig beeinflussen. Trotzdem lässt sich Wirkung mit den Methoden der Wirkungsorientierung (wie Wirktreppe, Wirkmodell, Monitoring und Evaluation) planen und analysieren.

Wirkungsorientiertes Arbeiten kann jederzeit angewendet werden: um Aktivitäten zu planen, um den Erfolg von Aktivitäten zu überprüfen und sie bei Bedarf entsprechend anzupassen, und um Aktivitäten zu bilanzieren und zu legitimieren.

Wirkungsorientiertes Arbeiten setzt sich dabei aus vier Elementen zusammen, die aufeinander aufbauen und sich in einem Entwicklungskreislauf befinden, der sich stetig wiederholt: Wirkung planen, Wirkung analysieren, Wirkung optimieren und Wirkung multiplizieren (vgl. Abb. 1).

DIE GRUNDELEMENTE DES WIRKUNGSORIENTIERTEN ARBEITENS

Die Wirklogik

Wie oben bereits erwähnt, muss das Projekt immer von der Problemlage und von den Wirkzielen aus entwickelt werden. Die Wirklogik setzt die intendierten Wirkziele eines Projekts (Outcome/Impact) in Beziehung zu den eingesetzten Ressourcen (Input) und Aktivitäten (Output) und bildet dadurch ab, wie ein Projekt als Ganzes funktioniert[2].

Die Arbeit mit der Wirklogik hilft dabei, ein Projekt zu planen, auf die Wirkziele zu fokussieren, von Beginn an genau die Aktivitäten auszuwählen, die es braucht, um die Wirkziele zu erreichen, das Projekt mithilfe von Indikatoren zu evaluieren und zu steuern, und so das Berichtswesen, die Öffentlichkeitsarbeit und den Transfer der Erkenntnisse in zukünftige Projekte zu unterstützen.

[2] Vgl. Phineo: https://www.wirkung-lernen.de/wirkung-planen/wirkungslogik/wirkungslogik/ (2021), S. 33.

Die Wirklogik lässt sich in verschiedenen Modellen veranschaulichen und beschreiben, beispielsweise mit der „Wirktreppe" und dem „Wirkmodell".

Die Wirktreppe

Die Wirktreppe dient neben der Projektplanung vor allem dazu, die Plausibilität des Projekts zu überprüfen (siehe **Kapitel 3**).

Unterschieden werden folgende Stufen (s. Abb. 2 auf der folgenden Seite):

Input: Dies sind die Ressourcen, die in das Projekt investiert werden, um Angebote zu machen (Zeit, Geld, Mitarbeitende, Material usw.).

Output: Die Outputs umfassen die Aktivitäten und Angebote eines Projekts, also das, was ein Projekt tut bzw. anbietet, sowie die Nutzung der Leistungen durch die Zielgruppe. Die Outputs sind die Voraussetzung dafür, dass ein Projekt mit seiner Arbeit Wirkung erzielt. Wirkungen selbst treten jedoch erst auf, wenn sich bei den Zielgruppen etwas verändert.

Outcome: Die Outcomes sind die Wirkungen auf Ebene der Zielgruppe. Durch sie wird verdeutlicht, auf welche positiven Veränderungen des Wissens, bzw. der Fähigkeiten oder Einstellungen, der Verhaltensweisen und der Lebenslage der Zielgruppen das Projekt abzielt.

Impact: Mit Impacts werden die Wirkungen bzw. die erwünschten Veränderungen auf Ebene der Gesellschaft bezeichnet.

HINWEIS

Erst ab Stufe 4 sprechen wir von Wirkung, weil bei den Zielgruppen ab dieser Stufe Veränderungen von Kenntnissen, Fähigkeiten, Einstellungen, Überzeugungen und Lebenssituationen eintreten.

Genauere Erläuterungen zu den Ebenen von Wirkung finden Sie auch in Toolkit II zum kommunalen Bildungsmanagement, in dem die Grundlagen des wirkungsorientierten Arbeitens behandelt werden.

TOOLKITS I BIS V ZUM KOMMUNALEN BILDUNGSMANAGEMENT

Das oben genannte Toolkit II sowie alle übrigen Toolkits der Transferagentur Nord-Ost, auf die in diesem Toolkit verwiesen wird, finden Sie unter:
https://www.transferagentur-nord-ost.de/publikationen

Dort können Sie auch Druckexemplare der Toolkits I bis IV bestellen!

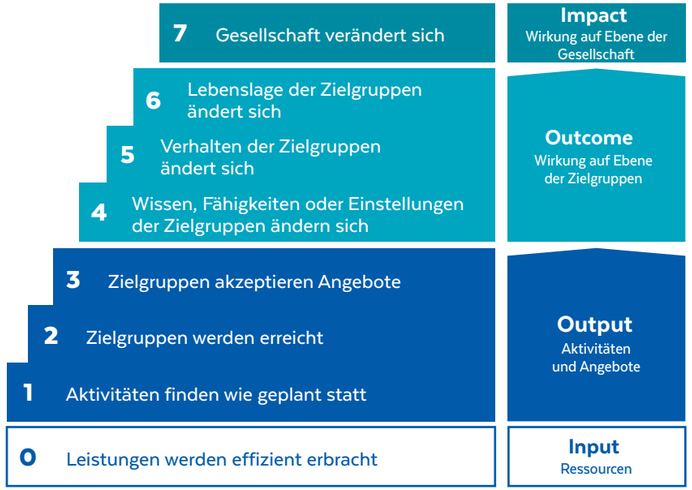


*Abb. 2: **Wirktreppe** (DKJS, 2020, in Anlehnung an Univation, 2007)*

Das Wirkmodell

Ein weiteres Instrument zur Beschreibung der Wirklogik ist das Wirkmodell. Das Wirkmodell ist eine von einer gesellschaftlichen Problemlage ausgehende schematische Darstellung der Zusammenhänge ...

- von Vision,
- Wirkzielen auf Ebene der Gesellschaft (Impact) und
- Wirkzielen auf Ebene der Zielgruppen (Outcome)
- mit zu investierenden Ressourcen (Input),
- zu erbringenden Aktivitäten (Output)
- sowie Partnerschaften.

Im Gegensatz zur Wirktreppe bildet es also neben den Ebenen von Wirkung auch die gesellschaftliche Problemlage, Partnerschaften und Bündnisse sowie die Vision und Leitziele für die Zielgruppen mit ab. Dieses Toolkit zeigt in **Kapitel 2** anhand eines Beispiels Schritt für Schritt, wie die Entwicklung eines Wirkmodells für Ihr eigenes Vorhaben funktionieren kann (vgl. Abb. 3 rechts).

VON DER WIRKUNGSPLANUNG ZUR WIRKUNGSANALYSE

Das Wirkmodell und die Wirktreppe sind unverzichtbare Vorarbeiten zur Operationalisierung messbarer Indikatoren entlang der entwickelten Wirkziele. Operationalisierung bedeutet, Wirkziele so zu differenzieren und zu übersetzen, dass sie messbar sind, z.B. in Fragen in einem Fragebogen oder Interviewleitfaden – und setzt voraus, dass die Wirkziele **s**pezifisch, **m**essbar, **a**kzeptiert, **r**ealistisch und **t**erminiert, d. h. **SMART**, formuliert sind (vgl. rechts).

Weitere Ausführungen zur Operationalisierung von Indikatoren finden Sie in **Kapitel 4** dieses Toolkits.

SMARTE WIRKZIELE

Spezifisch: **Die Wirkziele sind klar, eindeutig, präzise – und auch für Außenstehende verständlich formuliert.**

Messbar: **Die Wirkziele sind in Indikatoren operationalisiert und ausdifferenziert.**

Akzeptiert: **Die beteiligten Personen haben ein gemeinsames Verständnis der Wirkziele.**

Realistisch: **Die Wirkziele sind mit den geplanten Aktivitäten und in der zur Verfügung stehenden Zeit erreichbar.**

Terminiert: **Die Wirkziele haben einen festgelegten Zeitrahmen. Denn ob die Wirkung während des Projekts oder erst viel später eintreten kann, macht in der Wirkungsanalyse einen wichtigen Unterschied.**

*Abb. 3: **Wirkmodell** (DKJS, 2020 in Anlehnung an Phineo Kursbuch Wirkung: https://www.phineo.org/uploads/Downloads/PHINEO_KURSBUCH_WIRKUNG.pdf)*

KAPITEL 2

EIN WIRKMODELL ERSTELLEN

Das Wirkmodell ist eine systematische Grundlage, um das eigene Projekt wirkungsorientiert zu planen, zu reflektieren und zu evaluieren – und um mit den am Projekt beteiligten Personen wie Fördermittelgebenden, Partner:innen sowie Projektmitarbeitenden ein gemeinsames Bild des Projekts zu entwickeln.

DAS WIRKMODELL AUSFÜLLEN[1]

Das Wirkmodell wird immer beginnend mit der gesellschaftlichen Problemlage ausgefüllt. Daraus werden die Vision sowie die Wirkziele auf Ebene der Gesellschaft (Impacts) und für die Zielgruppen (Outcomes) abgeleitet. Erst danach leitet man die Aktivitäten zur Zielerreichung und die dafür notwendigen Ressourcen her. Diese Ausfüllreihenfolge hat sich in der Praxis gut bewährt, um ein Projekt schlüssig und wirkungsorientiert zu planen – soll aber nicht als fest vorgeschriebene Regel verstanden werden.

HINWEIS

Die Ausfüllreihenfolge entspricht nicht der Leselogik, denn gelesen wird das Wirkmodell beginnend bei der gesellschaftlichen Problemlage gegen den Uhrzeigersinn.

[1] Die Ausfüllhilfe für das Wirkmodell beruht auf den entsprechenden Arbeiten der DKJS aus dem Jahr 2020.

1. Gesellschaftliche Problemlage

Das Problem, welches das Projekt adressieren soll, muss klar, prägnant und präzise beschrieben werden – und zwar so, dass es für beteiligte Partner:innen verständlich und überzeugend ist. Es ist zudem wichtig zu beschreiben, auf welcher Ebene das Problem besteht: auf lokaler, regionaler, landesweiter oder bundesweiter Ebene.

Das Problem sollte mit Quellen belegt, z.B. mit Studien oder Statistiken, und ggf. mit Fachpersonen, Vertreter:innen der Zielgruppen und unterstützenden Partnerinstitutionen diskutiert werden.

Was genau ist das gesellschaftliche Problem für die Zielgruppe und welche Ursachen hat es? Welche Zielgruppen sind von dem Problem betroffen und wie? Welche Auswirkungen hat das Problem auf die Zielgruppen und die Gesellschaft? Welche Lösungsansätze für das Problem gibt es schon und weshalb reichen diese nicht aus?

2. Vision und Ziele

Die Vision beschreibt kurz und prägnant, wie die ideale gesellschaftliche Zukunft für die Zielgruppe aussieht, wenn das Problem gelöst ist. Visionen sind handlungsleitend, geben Orientierung und motivieren. Die Vision kann jedoch nie vollkommen durch das Projekt erreicht werden.

Wie sieht die ideale Zukunft aus? Wie können die Zielgruppen einen Beitrag zu dieser Zukunft leisten? Was soll sich bei den Zielgruppen verändern?

Die Ziele beschreiben für jede Zielgruppe, was im Projekt erreicht werden soll. Die potenziellen Partner:innen sowie Zielgruppe(n) sollten sich von Vision und Zielen angesprochen fühlen und sich selbst als Beteiligte erkennen.

HINWEIS

Hier sind nicht die Wirkziele gemeint, auf die in Kapitel 1 Bezug genommen wird. An dieser Stelle geht es darum, Leitziele zu definieren, die ebenso wie die Vision übergeordneten, handlungsleitenden Charakter haben.

Achten Sie bei der Zielformulierung für die Zielgruppe(n) darauf, dass Sie keine passiven Formulierungen verwenden. Beschreiben Sie aktive Rollen mit aktiven Formulierungen: zum Beispiel statt „Bildungsverwaltungen werden sensibilisiert für inklusive Angebote“ besser „Bildungsverwaltungen sind sensibel für die inklusive Ausgestaltung von Angeboten“.

3. Zielgruppen

Die Zielgruppen können Personen und Institutionen (im Sinne der in ihnen handelnden Personen) sein, die entweder direkt oder indirekt vom Problem betroffen sind oder etwas am Problem ändern können. Die Zielgruppen werden daher auch in direkte und indirekte Zielgruppen unterschieden.

Direkte Zielgruppen sind diejenigen, an die sich Ihre Aktivitäten und Angebote richten, bei denen Sie also direkt etwas verändern können. Indirekte Zielgruppen sind diejenigen, die von Ihren direkten Zielgruppen adressiert werden und so indirekt von Ihren Aktivitäten profitieren. Die indirekten Zielgruppen nehmen nicht an Ihren Aktivitäten und Angeboten teil. Wirkung wird dann erzielt, wenn die direkten Zielgruppen nach dem Projekt oder der Intervention anders fühlen, denken und handeln und damit auf die indirekten Zielgruppen wirken.

Wer sind die Zielgruppen des Projekts? Wer muss anders denken oder handeln, um die Ziele zu erreichen? Wer soll durch die geplanten Aktivitäten erreicht werden? Welche Einrichtungen müssen anders funktionieren, um die Ziele zu erreichen? Wie viele Personen und/oder Einrichtungen sollen erreicht werden? Wer sind die Personen? Woher kommen sie? Wie alt sind sie?

Spezifizieren Sie die Zielgruppen nach relevanten Merkmalen und Hintergründen. Ziehen Sie auch Studien oder Wirkberichte zu den Zielgruppen zurate oder nutzen Sie die Persona-Methode (vgl. Toolkit IV zum kommunalen Bildungsmanagement: Zielgruppenorientierte Ansprache und Pressearbeit im kommunalen Bildungsmarketing).

4. Wirksamkeit Gesellschaft (Impact)

Der Impact ist die Wirkung auf Ebene der Gesellschaft, die über die Projektlaufzeit und über die Zielgruppen hinaus gehen kann. Impact-Ziele sind abstrakter formuliert als Outcome-Ziele. Sie beziehen sich häufig auf die gesamte Gesellschaft oder einen Teil davon, etwa die Bevölkerung in einer bestimmten Region oder in einem Stadtteil, nicht wie die Vision auf die Zielgruppe(n).

Angenommen die Projektzielgruppe sind Jugendliche, so würde man bei der Formulierung des Impacts nicht sagen: „Jugendliche finden einen Ausbildungsplatz“, sondern: „Ausbildung und Beruf sind für junge Menschen in der Kommune zugänglich“.

Die Impact-Ziele müssen nicht wie die Outcome-Ziele „SMART“, aber „SMAR“ formuliert sein, weil ohnehin zu viele Faktoren, auch solche, die außerhalb der Wirkungsreichweite des Projekts liegen, einen Einfluss auf die Gesellschaft haben.

Wie sieht die Gesellschaft aus, wenn das Problem beseitigt ist? Was verändert sich dadurch, dass die direkten und indirekten Zielgruppen anders fühlen, denken und handeln in der Gesellschaft, dem Bundesland, der Kommune, der Region oder dem Stadtteil? Was verändert sich langfristig? Wie werden Aktivitäten über das Projekt hinaus verstetigt? Werden Strukturen, Gesetze, Verordnungen usw. dauerhaft angepasst?

5. Wirksamkeit Zielgruppe (Outcome)

Die Outcomes sind die Wirkungen auf Ebene der direkten und indirekten Zielgruppen und sollten immer „SMART“ formuliert sein. Die Outcome-Ziele werden aus den

Zielen für die Zielgruppen abgeleitet und immer als Ergebnis formuliert, nicht als Prozess.

Die Outcomes beginnen immer mit der Zielgruppe und beschreiben dann mit einem aktiven Verb, welches Ergebnis für die Zielgruppe zu erwarten ist, z.B. „Jugendliche wissen nach der Teilnahme an einem Bewerbungstraining, worauf es bei einer Ausbildungsbewerbung ankommt."

Was wollen wir auf Ebene der Zielgruppen mit unseren Aktivitäten erreichen? Wie verändern sich Wissen, Fähigkeiten und Einstellungen der Zielgruppen (Stufe 4 der Wirktreppe, s. **Kapitel 1**, Abb. 2)? Wie verändert sich auf Basis des neuen Wissens, der neuen Fähigkeiten und der neuen Einstellungen das Verhalten der Zielgruppen (Stufe 5 der Wirktreppe)? Wie verändern sich dadurch die Lebenslage bzw. die Rahmenbedingungen der Zielgruppen (Stufe 6 der Wirktreppe)?

HINWEIS

Bei der indirekten Zielgruppe kann sich nur etwas verändern, wenn die direkte Zielgruppe nicht nur anders fühlt und denkt, sondern auch anders handelt.

6. Aktivitäten (Outputs)

Als Outputs werden alle Aktivitäten, Angebote, Produkte, Maßnahmen, Formate usw. bezeichnet, mit denen die Outcomes bei den direkten (und dadurch auch bei den indirekten) Zielgruppen erreicht werden sollen. Denken Sie in der Planung Ihrer Aktivitäten nicht zu groß, sondern sehr konkret. Das heißt, fokussieren Sie Ihre Aktivitäten auf die Outcomes, die die Aktivität tatsächlich verändern kann bzw. zu deren Veränderung die Aktivität maßgeblich beitragen kann. Die geplanten Aktivitäten des Projekts können nicht alleinige Lösung für das Problem sein, sondern zahlen in einem durch das Wirkmodell definierten Rahmen auf die Verbesserung des Problems ein.

Welche Bedarfe hat die Zielgruppe? Welche und wie viele Aktivitäten werden angeboten? Welche Aktivitäten tragen zu welchen Outcomes bei? Welche Aktivitäten sind notwendig, um die Outcomes zu erreichen und welche eher schönes Beiwerk? Warum sind genau diese Aktivitäten besonders geeignet? Welche Aktivitäten sind für welche Zielgruppe geeignet? Wie werden die Zielgruppen erreicht? Sind die Aktivitäten aus Sicht der Zielgruppen attraktiv, hilfreich und passend?

7. Ressourcen (Input)

Als Inputs werden notwendige Ressourcen für die Planung und Umsetzung des Projekts bezeichnet, wie Personal- und Sachmittel, räumliche und technische Ausstattung, Zeit für Planung, Vorbereitung und Umsetzung usw.

Wie viel Personal, Zeit, Geld wird benötigt, um die Aktivitäten zu planen und umzusetzen? Welche Räumlichkeiten werden benötigt und mit welcher Ausstattung? Wie muss die Struktur des Projekts aussehen, damit alle Zielgruppen erreicht werden? Welche Expertise, Erfahrungen, Materialien und Netzwerke sind vorhanden, die für den Austausch genutzt werden können? Ziehen Sie ggf. Kalkulationen und Kostenpläne bereits vorhandener, ähnlicher Projekte zurate.

8. Partnerschaften und Bündnisse

Die Partner:innen sind diejenigen Akteur:innen, mit denen Sie kooperieren können, um das Problem zu lösen. Die Partner:innen ergeben sich aus der Stakeholder- bzw. Projektumfeldanalyse (s. Toolkit I und II): Welche Strukturen, Angebote und Handelnde gibt es bereits, die zur Lösung des Problems beitragen?

Wer sind diese Handelnden und was bringen sie für die Lösung des Problems mit? Welche Aufgaben bzw. Rollen haben sie (z.B. Finanzierung, Umsetzung, Multiplikation, Kontakt zum Ministerium usw.)? Welche Erfahrungen haben sie? Wo braucht das Projekt Unterstützung (z.B. Transfer)?

Wichtig ist: Nicht jeder Kontakt ist eine Partnerschaft. Partner:innen müssen beteiligt sein, ohne eine Zielgruppe darzustellen.

Beispiel: Ein ausgefülltes Wirkmodell

Um die Logik des Wirkmodells für Sie greifbar zu machen, enthält dieses Toolkit ein Beispielwirkmodell. Das Wirkmodell ist für eine unspezifische Jugendberufsagentur (JBA) ausgefüllt. Das aus Sicht einer Kommunalverwaltung ausgefüllte Wirkmodell könnte am Ende so aussehen, wie auf den Seiten 12 und 13 abgebildet.

HINWEIS

Auf der Homepage der Transferagentur Nord-Ost finden Sie eine Vorlage zum Ausfüllen für Ihre Projekte: https://www.transferagentur-nord-ost.de/wirkmodell

CHECKLISTE ZUM AUSFÜLLEN DES WIRKMODELLS (DKJS, 2020)

Um Ihr ausgefülltes Wirkmodell zu reflektieren und zu überprüfen, können Sie sich folgende Fragen zu den einzelnen Feldern stellen:

1. Gesellschaftliche Problemlage

- [ ] Ist das Problem klar und prägnant beschrieben?
- [ ] Ist das Problem nachvollziehbar beschrieben?
- [ ] Ist das Problem umfassend beschrieben – oder finden sich bei Vision, Zielen, Outcomes oder Outputs Aspekte, die im Problem nicht auftauchen?
- [ ] Ist das Problem durch Quellen belegt?

2. Vision und Ziele

- [ ] Ist die Vision aus dem Problem abgeleitet?
- [ ] Ist die Vision kurz und prägnant beschrieben?
- [ ] Ist die Vision im Einklang mit der Vision der kommunalen Verwaltung?
- [ ] Sind die Ziele aus dem Problem und der Vision abgeleitet?
- [ ] Sind die Ziele konkret und erreichbar formuliert?
- [ ] Sind für jede Zielgruppe Ziele formuliert?

3. Zielgruppen

- [ ] Sind die Zielgruppen vom Problem betroffen oder können sie etwas am Problem ändern?
- [ ] Sind die Zielgruppen, falls nötig, in direkte und indirekte Zielgruppen unterschieden?
- [ ] Sind die Zielgruppen durch das gesamte Wirkmodell hindurch identisch benannt?

4. Wirksamkeit Gesellschaft (Impact)

- [ ] Sind die Impacts aus dem Problem, der Vision und den Zielen abgeleitet?
- [ ] Sind die Impacts so formuliert, dass sie auf eine Veränderung zielen?
- [ ] Sind die Impacts so formuliert, dass sie über das Projekt und die Outcomes hinausgehen?
- [ ] Sind die Impacts so formuliert, dass sie langfristig erreichbar sind?
- [ ] Sind die Impacts auf einen konkreten gesellschaftlichen Rahmen bezogen?
- [ ] Sind Impacts und Outcomes klar voneinander zu unterscheiden?

5. Wirksamkeit Zielgruppe (Outcome)

- [ ] Sind die Outcomes aus dem Problem, der Vision und den Zielen abgeleitet?
- [ ] Sind die Outcomes so formuliert, dass sie auf eine positive Veränderung zielen?
- [ ] Sind für jede Zielgruppe Outcomes formuliert?
- [ ] Sind für jedes der Ziele Outcomes formuliert?
- [ ] Sind die Outcomes auf mindestens eines der Ziele bezogen?
- [ ] Sind die Outcomes frei von nicht belegten Annahmen über die Zielgruppe?
- [ ] Sind die Outcomes für Wissen, Fähigkeiten, Einstellungen, Handeln usw. getrennt formuliert?
- [ ] Sind für alle Outcome-Stufen der Wirktreppe (Stufen 4-6) Outcomes formuliert?
- [ ] Sind die Outcomes so formuliert, dass sie ein Ergebnis und nicht einen Prozess beschreiben?
- [ ] Sind die Outcomes aktiv und smart formuliert?
- [ ] Sind Outcomes und Outputs klar voneinander unterschieden?

6. Aktivitäten (Output)

- [ ] Sind die Outputs aus den Outcomes abgeleitet?
- [ ] Sind die Outputs ausreichend oder fehlen Outputs, um alle Outcomes zu erreichen?
- [ ] Sind die Outputs geeignet, um die Zielgruppe zu erreichen?
- [ ] Sind alle Outputs notwendig, um die Outcomes zu erreichen?
- [ ] Sind für jede Zielgruppe Outputs geplant?

7. Ressourcen (Input)

- [ ] Sind die Inputs aus den Outputs abgeleitet?
- [ ] Sind die Inputs ausreichend, um die Outputs anzubieten?
- [ ] Sind die Inputs konkret (mit Angaben zu Zeit, Geld, Personal) formuliert?
- [ ] Sind die Inputs in Ihrer Organisation vorhanden?

(Fortsetzung auf der nächsten Seite.)

CHECKLISTE (FORTSETZUNG)

8. Partnerschaften und Bündnisse

- [ ] Sind alle Partner:innen bedacht, die zur Lösung des Problems beitragen können?
- [ ] Sind alle Beteiligten bedacht, die am Projekt mitarbeiten, um das Problem zu lösen?
- [ ] Sind die Rollen und Aufgaben dieser Beteiligten klar?
- [ ] Sind die Rollen, Aufgaben und auch das Wirkmodell mit diesen Beteiligten abgestimmt?
- [ ] Sind Partner:innen klar von den Zielgruppen getrennt?

ERLÄUTERUNG ZU DEN ZIELGRUPPEN

An nebenstehendem Beispiel wird die Unterscheidung zwischen direkten und indirekten Zielgruppen sehr gut deutlich. Um eine Wirkung bei Jugendlichen (aus Sicht der Kommunalverwaltung die indirekte Zielgruppe) zu ermöglichen, müssen die Akteur:innen der JBA (aus Sicht der Kommunalverwaltung die direkte Zielgruppe) ein Angebot für Jugendliche machen. Dies wird wiederum dadurch ermöglicht, dass die Kommunalverwaltung eine Struktur und Koordinierung für dieses Angebot einrichtet (sog. Wirkkette). Das heißt auch, um die indirekten Zielgruppen zu erreichen, müssen die direkten Zielgruppen nicht nur anders fühlen und denken, sondern auch anders handeln.

BEISPIELWIRKMODELL „JUGENDBERUFSAGENTUR (JBA)“

Gesellschaftliche Problemlage

Jugendliche können nur eingeschränkt am Ausbildungs- und Arbeitsmarkt teilhaben: 63 % der derzeit insgesamt 2,13 Mio. Jugendlichen und jungen Erwachsenen ohne Ausbildung haben keine Ausbildung begonnen, 37 % haben keine abgeschlossen (BIBB, 2006). Das liegt u.a. daran, dass Jugendliche nicht gut über die Ausbildungsmöglichkeiten in ihrer Region informiert sind, denn Beratungsangebote sind zwar vorhabenden, aber nicht niedrigschwellig und bedarfsgerecht genug (Steinberg & Dingeldey, 2020). Darüber hinaus gibt es nicht in jeder Region eine zentrale, gut erreichbare Beratungsstelle. Dadurch werden Ausbildungsplätze regionaler Unternehmen vielfach nicht oder nicht passend besetzt und es kommt zu Ausbildungsabbrüchen und -wechseln, die sowohl die Jugendlichen als auch die regionalen Unternehmen belasten (Herzer & Ulrich, 2020).

Vision und Ziele

Vision: Jugendliche können uneingeschränkt am Ausbildungs- und Arbeitsmarkt teilhaben.

Ziel 1 für Jugendliche: Jugendliche nutzen Beratungsangebote in ihrer Region und treffen eine informierte Ausbildungs- bzw. Berufswahl.

Ziel 2 für die JBA: Beteiligte Institutionen entwickeln und implementieren gemeinsam mit Jugendlichen niedrigschwellige und bedarfsgerechte, lebensweltbezogene Beratungsangebote.

Partnerschaften und Bündnisse

- Allgemeinbildende, berufsbildende Schulen und Berufsbildungszentren
- Eingliederungshilfe (für Menschen mit Behinderung)
- Schulämter

Ressourcen („Input“)

- **Laufzeit:** unbegrenzt
- **Budget in €:** individuell je nach Kommune
- **Personal in Vollzeitäquivalenten:** individuell je nach JBA
- **Erfahrungen/Referenzen:** JBAs zur Beratung junger Menschen am Übergang Schule-Beruf in Schleswig-Holstein (seit 2016)
- **Struktur:** Kooperationsgemeinschaft von Agentur für Arbeit (SGB III), Jobcenter (SGB II) und Kommune (Jugendhilfe SGB VIII) sowie weitere regionale Partner:innen wie zum Beispiel allgemeinbildende und berufsbildende Schulen, die Eingliederungshilfe sowie Beratungsstellen
- **Rechtskreisübergreifende Zusammenarbeit:** Koordiniert wird diese zentral und übergeordnet aus der Kommunalverwaltung heraus (Übergang Schule-Beruf).

Aktivitäten („Output“)

Indirekte Zielgruppe:

- Beratung zu Berufen und Berufsanforderungen, zu Fördermöglichkeiten und Entwicklungen auf dem Ausbildungsmarkt – auch individuelle Beratung für Jugendliche mit Vermittlungshemmnissen (Berufsberatung)
- Beratung zu Unterbringung, Sucht, Schulden, psychischen und familiären Problemen (Jugendhilfe)
- Ausbildungsvermittlung
- Bewerbungstraining
- Eingliederungshilfe
- Berufsorientierende Angebote (z.B. Potenzialanalyse)

Beratungsangebote finden aus einer Hand unter dem Dach der Jugendberufsagentur an einem oder mehreren zentralen Standorten der Kommune statt.

Direkte Zielgruppe:

- Finanzierung einer Koordinierungskraft für die Prozesse der JBA und die Zusammenarbeit mit allen beteiligten Rechtskreisen
- Koordination der gemeinsamen Zielgruppenanalyse
- Koordination der gemeinsamen Planung bedarfsgerechter Angebote durch einen von der Kommune moderierten Lenkungskreis
- Koordination gemeinsamer Fallberatungen zwischen den Rechtskreisen
- Koordination der regelmäßigen Evaluierung der unterschiedlichen Angebote

Zielgruppen

Indirekte Zielgruppe:
Jugendliche und junge Erwachsene im Alter von 14 bis 25 Jahren mit Wohnsitz in der Kommune

Direkte Zielgruppe:
Institutionen, die die JBA gemeinsam aufbauen und umsetzen (Jugendhilfe, Bundesagentur für Arbeit, Jobcenter)

Wirksamkeit Gesellschaft („Impact“)

Unternehmen besetzen erfolgreich Ausbildungsplätze und decken ihren Fachkräftebedarf.

Die Ausbildungsabbruch- und Ausbildungswechselquote sinken.

Das Unterstützungssystem zum Übergang Schule-Beruf hilft und begleitet Jugendliche und junge Erwachsene mit koordinierten Beratungsangeboten.

Wirksamkeit Zielgruppe („Outcome“)

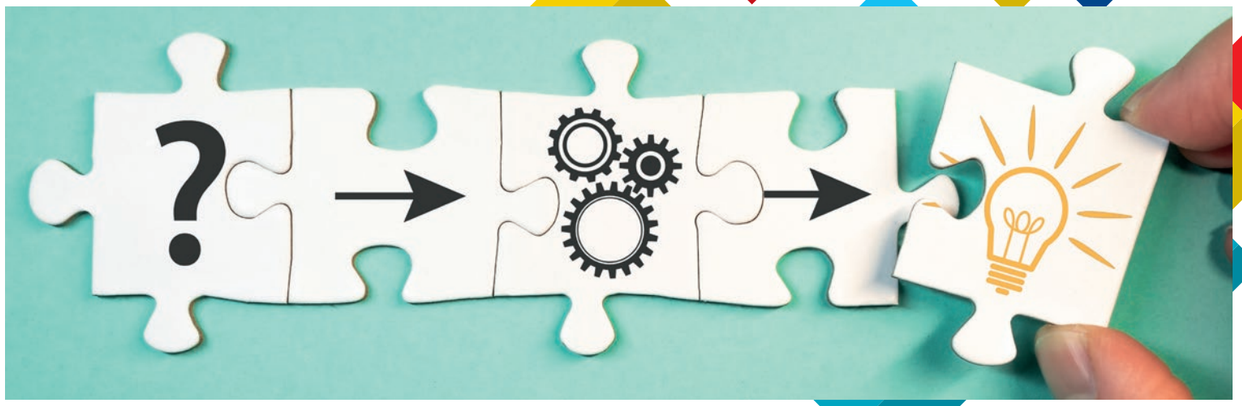
Jugendliche

- ... kennen Beratungsangebote in ihrer Region.
- ... kennen Ausbildungsberufe und Ausbildungsmöglichkeiten in ihrer Region.
- ... wissen, worauf es bei einer Ausbildungsbewerbung ankommt.
- ... kennen ihre eigenen Fähigkeiten, Talente und Stärken.
- ... können ihre eigenen Stärken mit den Anforderungen von Ausbildungsberufen vergleichen.
- ... sind in der Lage, sich für einen Ausbildungsberuf zu entscheiden.
- ... sind motiviert, einen Ausbildungsplatz zu finden.
- ... entwickeln persönliche Werthaltungen zu Tugenden der Ausbildungs- und Arbeitswelt wie Pünktlichkeit, Verlässlichkeit, Leistungsbereitschaft etc.
- ... bewerben sich erfolgreich auf vermittelte Ausbildungsplätze.
- *...Jugendliche und junge Erwachsene münden nach erfolgreichem Schul- und Ausbildungsabschluss in den Arbeitsmarkt ein.**

Beratungsstellen

- ... kennen die Bedarfe der Jugendlichen.
- ... kennen Ansätze, um niedrigschwellige, bedarfsgerechte Angebote zu entwickeln.
- ... entwickeln bedarfsgerechte Angebote.
- ... implementieren, evaluieren und optimieren die Angebote.

**Ziel kann nicht im Zeitrahmen eines JBA-Besuchs erreicht und daher auch nicht im Rahmen der JBA-Maßnahme analysiert werden.*



KAPITEL 3

DIE WIRKLOGIK ÜBERPRÜFEN

Das Wirkmodell ist erstellt, und damit ein großer Schritt in Richtung der wirkungsorientierten Planung getan. Jetzt ist es an der Zeit zu überprüfen, ob Sie bei der Planung des Projekts auch wirklich wirkungsorientiert gedacht haben. Zudem sollte in einem nächsten Schritt das Wirkmodell auf Plausibilität überprüft werden. Ist das Wirkmodell in sich schlüssig? Stimmen Ihre Wirkannahmen? Also: Können die geplanten Outputs (Aktivitäten) wirklich einen Beitrag leisten, um die anvisierten Wirkungen zu erreichen?

WIRKUNGSORIENTIERUNG UND PLAUSIBILITÄT PRÜFEN MIT DER WIRKTREPPE

Das Wirkmodell stellt einen detaillierten Plan für die wirkungsorientierte Projektentwicklung dar. Wie in **Kapitel 1** beschrieben, sind mit dem Wirkmodell alle Ressourcen (Inputs), alle geplanten Aktivitäten (Outputs) sowie alle Wirkziele auf der Ebene der Zielgruppe (Outcomes) und der Gesellschaft (Impact) auf einen Blick sichtbar. Darüber hinaus bildet das Wirkmodell auch die gesellschaftliche Problemlage, die Vision und die Leitziele für die Zielgruppe sowie die für den Projekterfolg wichtigen Partnerschaften und Bündnisse mit ab.

Die Wirktreppe (s. auch **Kapitel 1**) hingegen veranschaulicht genauer die verschiedenen Abstufungen der Wirkung auf Outcome-Ebene. So werden die Outputs (Aktivitäten) aus dem Wirkmodell auf den Stufen 1 bis 3 der Wirktreppe verortet, und die Outcomes (Wirkung auf Ebene der Zielgruppe) auf den Stufen 4 bis 6. Auf Stufe 7 stehen die Impacts (Wirkung auf Ebene der Gesellschaft) (s. Abb. 4).

Die Wirktreppe bildet also eine feinere Abstufung der Veränderungen auf Ebene der Zielgruppe (Outcomes) ab. Die Outcomes werden unterschieden in die Veränderung des Wissens, der Fähigkeiten und der Einstellungen (Stufe 4), die Veränderungen im Verhalten (Stufe 5) und die Veränderung der Lebenslage (Stufe 6) der Zielgruppe.

Die Stufen der Wirktreppe bauen aufeinander auf und veranschaulichen somit die Verkettung der einzelnen Wirkzusammenhänge (Wirkkette): So kann sich beispielsweise das Verhalten der Zielgruppe (Stufe 5) erst verändern, wenn neues Wissen erlangt wurde (Stufe 4). Zudem kann die Zielgruppe erst erreicht werden (Stufe 2), wenn die geplanten Aktivitäten stattfinden (Stufe 1). Aus diesem Grund bietet sich die Wirktreppe dafür an, die Schlüssigkeit der einzelnen Wirkannahmen zu überprüfen.

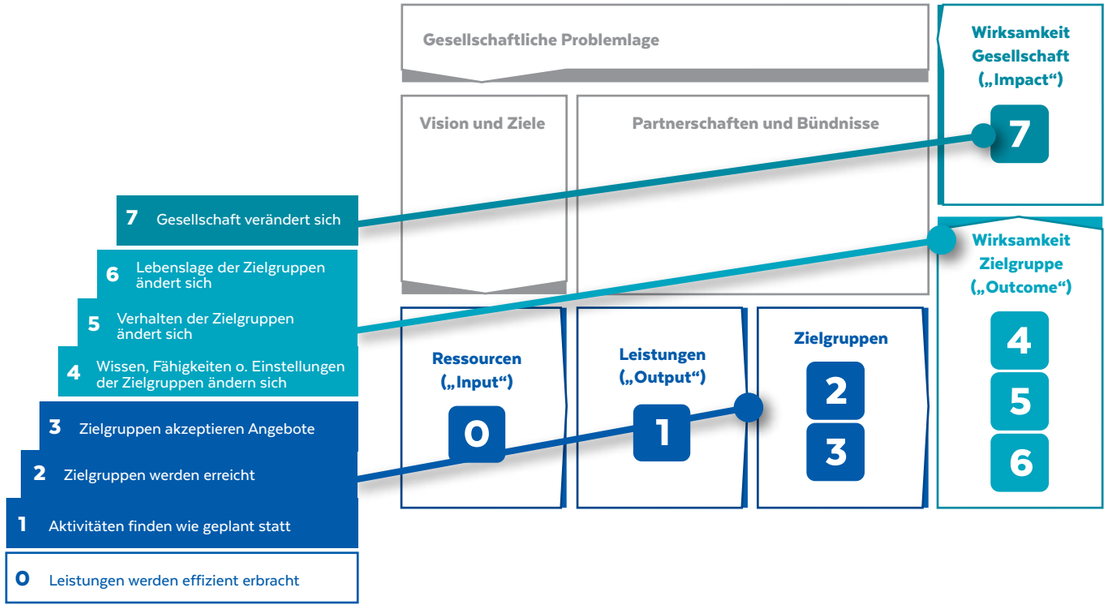
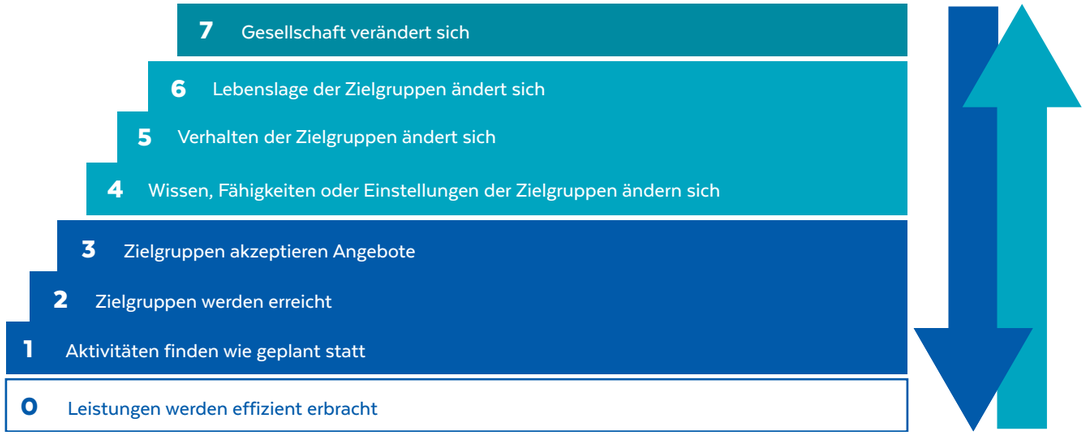


*Abb. 4: **Wirkung, Wirktreppe und Wirkmodell** (DKJS, 2020)*

*Abb. 5: **Wirklogik anhand der Wirktreppe überprüfen** (DKJS, 2020)*



Die Wirklogik muss in zwei Richtungen stimmig sein: einmal von der Wirkung auf Ebene der Gesellschaft (Impact) zu den Ressourcen (Input) und andersherum von den Ressourcen (Inputs) zu der Wirkung auf Ebene der Gesellschaft (Impact) (s. Abb. 5).

Mit der Prüfung vom Impact zu den Inputs – also von oben nach unten – stellen Sie sicher, dass Sie die Aktivitäten und Ressourcen wirklich wirkungsorientiert geplant haben. Das ist sinnvoll, weil die angenommenen Wirkzusammenhänge so noch einmal kritisch betrachtet werden:

» Was muss passieren, um die Situation auf gesellschaftlicher Ebene zu verbessern? Die (persönliche oder professionelle) Lebenslage der einzelnen Individuen der Zielgruppen muss sich verändern.
» Was muss passieren, damit sich an der Lebenslage der einzelnen Individuen der Zielgruppe etwas verändert? Es muss sich etwas am Verhalten bzw. Handeln der einzelnen Individuen der Zielgruppe ändern.
» Was muss passieren, damit sich am Verhalten bzw. Handeln der einzelnen Individuen der Zielgruppe etwas verändert? Es muss sich etwas am Wissen, den Fähigkeiten und den Einstellungen der einzelnen Individuen der Zielgruppe ändern.
» Was muss passieren, damit sich etwas am Wissen, den Fähigkeiten und Einstellungen der Individuen aus der Zielgruppe ändert? Die Teilnehmenden müssen die Aktivität annehmen.
» Was ist die Voraussetzung dafür, dass die Personen der Zielgruppe die Aktivität annehmen? Sie müssen die Aktivität nutzen.
» Was ist die Voraussetzung dafür, dass die Aktivität genutzt werden kann? Die Aktivität muss zur Verfügung stehen.
» Was sind die Voraussetzungen dafür, dass die Aktivität zur Verfügung steht? Es müssen ausreichend Ressourcen vorhanden sein, um die Aktivität anbieten zu können.

Mit der Prüfung von den Inputs zum Impact – also von unten nach oben – kontrollert man die Wirklogik anschließend auf Plausibilität: Ist es möglich, mit den geplanten Ressourcen und den vorgesehenen Aktivitäten zur angenommenen Wirkung beizutragen?

» Wenn diese Ressourcen eingesetzt werden, können wir die Aktivitäten anbieten.
» Wenn diese Aktivitäten angeboten werden, können sie von der Zielgruppe genutzt werden.
» Wenn die Zielgruppe die Aktivitäten nutzt, kann sie die Inhalte annehmen.
» Wenn die Zielgruppe die Inhalte annimmt, können sich ihr Wissen, ihre Fähigkeiten und ihre Einstellungen ändern.
» Wenn sich das Wissen, die Fähigkeiten und die Einstellungen der einzelnen Individuen der Zielgruppe ändern, dann kann sich das Handeln der einzelnen Individuen der Zielgruppe ändern.
» Wenn sich das Handeln der einzelnen Individuen der Zielgruppe ändert, kann sich die Lebenslage der einzelnen Individuen der Zielgruppe ändern.
» Wenn sich etwas an der Lebenslage der einzelnen Individuen verändert, dann verbessert sich auch die Situation auf gesellschaftlicher Ebene[1].

Aus diesen beiden „Richtungen“ zu denken, sorgt für einen realistischen Blick auf das Projektkonzept. Die Prüfung von oben nach unten zeigt am Ende auf, welche Ressourcen benötigt werden, um das gesellschaftliche Problem zu lösen. Gleichzeitig findet in die andere Richtung (von unten nach oben) ein „Realitätscheck“ statt: Kann ich mit den vorhandenen Ressourcen die geplanten Aktivitäten umsetzen und mit diesen wiederum zur angestrebten Wirkung beitragen?

Mithilfe der Wirklogik werden also Annahmen darüber angestellt, mit welchen Aktivitäten (Outputs) die angestrebten Wirkungen (Wirkziele) erreicht werden können. Ob die geplanten Aktivitäten tatsächlich einen Beitrag leisten können, um die anvisierten Wirkungen zu erreichen, und wie die geplanten Aktivitäten auf die Wirkziele einzahlen, lässt sich mithilfe der Aktivitäten-Outcome-Matrix (AOM) reflektieren und veranschaulichen.

WIRKANNAHMEN REFLEKTIEREN MIT DER AKTIVITÄTEN-OUTCOME-MATRIX

Die Aktivitäten-Outcome-Matrix (AOM) dient dazu, Aktivitäten (Outputs) und Veränderungen bei der Zielgruppe (Outcomes) gegenüberzustellen und einzuschätzen, ob die richtigen Aktivitäten geplant wurden, um die Wirkziele zu erreichen. Diese Fragen stehen dabei im Fokus:

» Welche der Aktivitäten zahlen auf welche der Outcomes ein?
» Sind alle Outcomes mit Aktivitäten untersetzt?
» Fehlen Aktivitäten, um die Outcome-Ziele zu erreichen? Sollten ggf. weitere oder andere Aktivitäten konzipiert werden?
» Sind alle Aktivitäten notwendig, um die Outcome-Ziele zu erreichen? Falls nein, können Ressourcen ggf. so umverteilt werden, dass stärker diejenigen Aktivitäten fokussiert werden, die sich eignen, um die Outcomes zu erreichen?

[1] In Anlehnung an https://www.phineo.org/uploads/Downloads/PHINEO_KURSBUCH_WIRKUNG.pdf, S. 41-44.

*Abb. 6: **Aktivitäten-Outcome-Matrix** (DKJS, 2020)*

		Outcome (Wirkungen bei den Zielgruppen)			
		Outcome 1	Outcome 2	Outcome 3	...
Aktivitäten	Aktivität 1	+		O	
	Aktivität 2	O	++	O	
	Aktivität 3		O	O	
	Aktivität 4		+		
	...				

Sind alle Aktivitäten **notwendig**, um die Outcomes zu erreichen? Zahlen alle Aktivitäten auf mindestens ein Outcome ein?

O : zahlt nicht ein
+ : zahlt etwas ein
++: zahlt stark ein

Sind die Aktivitäten **ausreichend**, um die Ziele zu erreichen? Sind alle Outcomes mit Aktivitäten hinterlegt? Fehlen noch Aktivitäten?

Einerseits wird also mit der AOM reflektiert, ob die Wirkannahmen sinnvoll sind. Ein Beispiel: Jugendliche werden in der Jugendberufsagentur u.a. mithilfe einer Potenzialanalyse beraten. Dadurch lernen sie ihre Möglichkeiten und Potenziale kennen. Es kann angenommen werden, dass Jugendliche nach der Potenzialanalyse ihre Fähigkeiten, Talente und Stärken kennen.

Anderseits wird überprüft, ob alle Aktivitäten auf mindestens ein Outcome einzahlen und ob alle Outcomes mit mindestens einer Aktivität hinterlegt sind. Ein Beispiel: Sie haben als Outcome formuliert, dass „Jugendliche wissen, worauf es bei einer Ausbildungsbewerbung ankommt“. Sie stellen aber fest, dass Sie bisher keine entsprechende Aktivität, wie z.B. ein Bewerbungstraining, geplant haben.

KAPITEL 4

WIRKUNGSANALYSE PLANEN

Ein Wirkmodell beschreibt – wie in Kapitel 2 dargelegt – die Wirklogik Ihres Projekts und die angestrebten Wirkungen. Im Rahmen einer Wirkungsanalyse wird im Projektverlauf zu verschiedenen Zeitpunkten überprüft, ob Sie sich mit Ihrem Projekt und den Projektaktivitäten auf dem richtigen Weg befinden und ob Sie Ihre Ziele erreichen. Welche Ressourcen werden tatsächlich aufgewendet? Welche und wie viele Aktivitäten werden für welche Zielgruppen umgesetzt? Welche Veränderung im Wissen, im Verhalten oder der Lebenslage zeigt sich bei den Zielgruppen? Wo muss gegebenenfalls nachgesteuert werden? Oder, in anderen Worten: Ist das, was Sie tun, wirklich wirksam?

Die Wirkungsanalyse sollte bereits während der Projektplanung mitgedacht werden, damit während der Projektdurchführung Klarheit darüber besteht, wie Fortschritt und Erfolg des Projekts gemessen werden können. Projektfortschritt und Projekterfolg lassen sich insbesondere im sozialwissenschaftlichen Bereich nur selten exakt „messen“, und vor allem lässt sich der Projekterfolg nur schwer eindeutig auf den Projektfortschritt zurückführen. Denn im sozialwissenschaftlichen Bereich haben wir häufig keine *Kausalität* zwischen Projektfortschritt und Projekterfolg (im Sinne eines Ursache-Wirkungs-Prinzips), sondern eher einen Zusammenhang (im Sinne einer Korrelation). Das bedeutet, dass zwar ein Zusammenhang zwischen den Projektaktivitäten und den Outcomes festgestellt werden kann, aber gleichzeitig weitere Faktoren einen Einfluss auf die Outcomes haben.

Es geht bei der Wirkungsanalyse nicht nur darum, festzustellen, ob ein Projekt wirkt (Projekterfolg), sondern auch darum, *welche* Aktivitäten zu dieser Wirkung führen (Projektfortschritt). Kurz gesagt werden also mithilfe der Wirkungsanalyse Wirkannahmen aus dem Wirkmodell in der realen Projektumsetzung überprüft und untersucht, ob bzw. in welchem Ausmaß die Wirkziele erreicht wurden.

Währen es bei der AOM (s. **Kapitel 3**) um die Frage geht, ob die Aktivitäten theoretisch zur angenommenen Wirkung führen können, geht es in der Wirkungsanalyse hingegen um die Frage, ob die Aktivitäten in der Praxis tatsächlich einen Beitrag zur angenommenen Wirkung leisten.

In der Wirkungsanalyse findet in der Regel ein Vergleich von Anfangs- und Endzustand statt[1] – weitere Vergleiche sind zu jedem Zeitpunkt während der Projektlaufzeit zusätzlich möglich.

[1] https://www.phineo.org/uploads/Downloads/PHINEO_KURSBUCH_WIRKUNG.pdf, S. 59.

WIRKUNGSANALYSE PLANEN

Am Anfang der Wirkungsanalyse steht das Erkenntnisinteresse: Warum soll die Wirkung analysiert werden? Was möchten Sie mit der Wirkungsanalyse herausfinden? Welche Fragen möchten (oder müssen) Sie beantworten? Wie sollen die Ergebnisse der Wirkungsanalyse genutzt werden? Welche Erkenntnisse benötigen Sie für die Berichterstattung?

Das Erkenntnisinteresse kann sich sowohl auf die einzelnen Punkte der Wirklogik wie Output, Zielgruppe oder Outcome beziehen als auch auf die Wirkannahmen zum Zusammenhang von Outputs und Outcomes, zum Beispiel:

- Welche Aktivitäten und Angebote werden gemacht?
- Wie häufig finden die Aktivitäten statt und wie lange dauern sie?
- Wie viele Teilnehmende aus der Zielgruppe werden mit den Aktivitäten erreicht?
- Wie zufrieden sind die Teilnehmenden?
- Inwiefern haben sich das Wissen, die Fähigkeiten, die Einstellungen und das Handeln der Zielgruppen verändert?
- Inwiefern hat sich die individuelle Lebenssituation der Zielgruppe verändert?
- Welche Aktivitäten haben dazu beigetragen, dass sich etwas verändert und welche nicht?
- ...

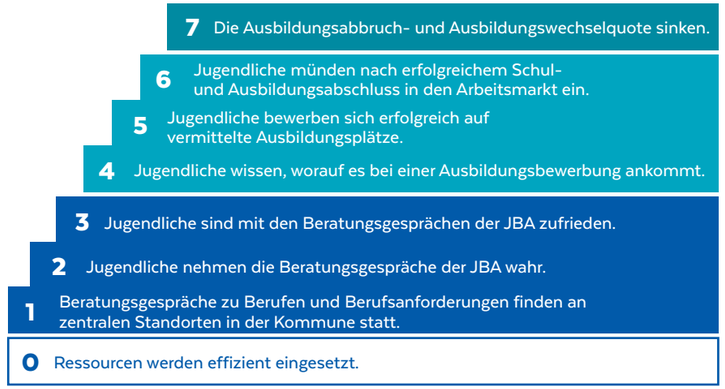
Das Erkenntnisinteresse sollte sich auf die drei bis vier Fragen konzentrieren, die Sie am meisten interessieren, denn je nach Umfang und Komplexität der Fragestellungen kann die Wirkungsanalyse ein sehr aufwändiges Unterfangen sein. Das bedeutet, dass nicht alles, was untersucht werden kann, auch untersucht werden muss, um einen Hinweis auf die Wirksamkeit des Projekts zu erhalten. Um sich nicht zu überfordern, raten wir Ihnen, sich – je nach Erkenntnisinteresse – einzelne Aktivitäten bzw. Outputs des Gesamtprojekts vorzunehmen, um diese auf ihre Wirkung hin zu analysieren.

In **Kapitel 2** haben wir Ihnen ein Beispielwirkmodell für eine Jugendberufsagentur vorgestellt. Angenommen Sie wollen überprüfen, ob die durchgeführten Beratungsgespräche zu Berufen und Berufsanforderungen dazu beitragen, dass Jugendliche nach der Teilnahme an dem Angebot wissen, worauf es bei einer Ausbildungsbewerbung ankommt: Um diese Wirkannahme (Aktivitäten-Outcome-Beziehung) zu prüfen, haben wir die Wirktreppe zu Hilfe genommen und für die einzelnen Stufen Wirkziele formuliert. Denn diese bietet (wie in **Kapitel 3** beschrieben) feinere Abstufungen auf Ebene der Outputs und Outcomes an und bildet darüber hinaus die angenommene Wirkkette einer einzelnen Aktivität besonders gut ab.

ACHTUNG

Die Wirkung des Projekts bzw. einzelner Aktivitäten auf den Impact (Stufe 7 der Wirktreppe) zu untersuchen, ist kaum möglich, da der Impact erst langfristig entsteht und nicht nur vom Projekt abhängt, sondern auch von Faktoren, die über das Projekt hinausgehen.
Daher sollte Ihr Erkenntnisinteresse sich nicht darauf richten, die Wirkung Ihres Projekts in Hinblick auf Veränderungen gesellschaftlicher Ebene (Impact) zu prüfen (das wäre nur durch Langzeitstudien möglich). Häufig ist es auch schwierig, die Veränderung der Lebenslage der Zielgruppe (Stufe 6 der Wirktreppe) zu untersuchen. Die Lebenslage verändert sich in der Regel nicht so schnell, als dass dies unmittelbar nach der Teilnahme an Aktivitäten gemessen werden könnte.

Abb. 7: ***Mit Wirkzielen ausgefüllte Wirktreppe*** *(DKJS, 2021)*



WERKZEUGE DER WIRKUNGSANALYSE: MONITORING UND EVALUATION

Die wichtigsten Werkzeuge zur Wirkungsanalyse sind Monitoring und Evaluation.

Monitoring bedeutet in diesem Zusammenhang das kontinuierliche Erfassen, Aufbereiten und Auswerten von Daten zu Ressourcen und Aktivitäten, die Informationen über den Projektfortschritt geben. Monitoring eignet sich vor allem zum Erfassen der Ressourcen (Inputs) und Aktivitäten (Outputs), da die Daten für die unteren drei Stufen der Wirktreppe leichter zu erheben sind als Daten für darüberliegende Stufen. Das Monitoring bildet ab, welche Aktivitäten und Angebote wie häufig und wie lange zur Erreichung des Ziels durchgeführt und wie viele Teilnehmende damit erreicht wurden. Darüber hinaus soll es, wie oben beschrieben, auch einen Zusammenhang herstellen: Welche Teilnehmenden wurden womit erreicht? Und welche Ressourcen mussten dafür aufgewendet werden?

Evaluation meint die Bewertung des Projekts anhand definierter Bewertungskriterien wie Effizienz, Zielgruppengerechtigkeit oder Wirksamkeit. Evaluationen beziehen sich vor allem auf die Stufen 4 bis 6 der Wirktreppe sowie auf den Zusammenhang der Stufen 1 bis 3 (Outputs) mit den Stufen 4 bis 6 (Outcomes). Wie haben sich das Wissen, die Fähigkeiten, die Einstellungen und das Handeln der Zielgruppen verändert? Welche Aktivitäten haben dazu beigetragen? Wurde die gewünschte Wirkung erzielt? Wurden darüber hinaus noch andere Wirkungen erzielt?

Monitoring und Evaluation sollten bei neuen Projekten immer von Anfang an mitgedacht werden, da entsprechende Ressourcen bereitgestellt werden müssen und Outcomes für einen Vergleich von Anfangs- und Endzustand (bzw. Zwischenständen) schon zu Beginn in der Evaluation operationalisiert und gemessen werden müssen.

INDIKATOREN

Um mithilfe von Monitoring und Evaluation Wirkung zu analysieren, müssen die im Wirkmodell oder für die Wirktreppe formulierten Outputs und Outcome-Ziele in Indikatoren übersetzt werden.

Indikatoren sind empirisch direkt ermittelbare (beobachtbare, messbare, fühlbare …) Anzeichen oder Hinweise, die anzeigen, ob eine definierte Wirkung eingetreten ist. Indikatoren ermöglichen den Vergleich

- von Outcomes zu unterschiedlichen Zeitpunkten (Wie verändern sich das Wissen, das Handeln und die Lebenslage bei der Zielgruppe?),
- von Outputs mit definierten Qualitätsmerkmalen und Zielen (Werden die Outputs in dem Umfang und in der Qualität umgesetzt, wie es sein soll?),
- zwischen unterschiedlichen Outputs in Bezug auf die Outcomes (z.B. Welche Outputs wirken mehr?).

Da, wie oben beschrieben, nur schwer nachweisbar ist, dass die Projektaktivitäten zur Veränderung auf Ebene der Gesellschaft beigetragen haben, konzentrieren wir uns im Zuge der Wirkungsanalyse auf die Veränderungen bei der Zielgruppe (Outcomes).

Wenn wir mit Wirkungen hier also die Veränderungen meinen, die wir bei der Zielgruppe mit unseren Aktivitäten erreichen (siehe auch **Kapitel 1**), benötigen wir vor allem Informationen über zwei Aspekte des Wirkmodells: über unsere Aktivitäten (Outputs) einerseits und über die Veränderungen des Fühlens, Denkens und Handelns bei der Zielgruppe andererseits (Outcomes). Daher werden Indikatoren häufig nur für Output- und Outcome-Ziele, aber nicht für Inputs und Impacts formuliert.

Output-Indikatoren formulieren und messen

Die Output-Ziele beziehen sich häufig auf zählbare Sachverhalte, z.B. die Anzahl durchgeführter Aktivitäten, die Dauer der Aktivitäten oder die Anzahl erreichter Teilnehmender. Für solche zählbaren, also quantitativen Sachverhalte lassen sich sog. **direkte Indikatoren**[2] formulieren, z.B. die Anzahl der Jugendlichen, die an einem Beratungsgespräch teilnehmen.

Die Formulierung von Output-Indikatoren ist ganz einfach: Nehmen Sie sich die auf Basis der Wirktreppe (Stufen 1 bis 3) formulierten Output-Ziele und stellen sich folgende Fragen: Woran erkennen Sie, dass der Sachverhalt eingetreten ist? Woran erkennen Sie, dass etwas schiefläuft?

Wenn beispielsweise das Wirkziel auf Stufe 1 lautet, dass Beratungsgespräche für Jugendliche stattfinden, könnte ein direkter Indikator die Anzahl durchgeführter Beratungsgespräche je Standort sein (s. Abbildung 7 auf der vorherigen Seite).

Wenn das Wirkziel auf Stufe 2 ist, dass Jugendliche die Beratungsgespräche wahrnehmen, könnte ein direkter Indikator die Anzahl der Jugendlichen sein, die an einem Beratungsgespräch teilnehmen.

[2] https://www.phineo.org/uploads/Downloads/PHINEO_KURSBUCH_WIRKUNG.pdf, S. 60.

Die Output-Indikatoren können am besten mithilfe des Monitorings gemessen werden. Mögliche Monitoringdaten sind beispielsweise (DKJS 2021):

- Anzahl, Themen/Inhalte, Datum, Dauer, Ort und Teilnehmendenzahl der umgesetzten Veranstaltungen, Beratungsgespräche o.ä.
- Anzahl und Vorwissen der Teilnehmenden aus bestimmten Zielgruppen und Institutionen
- Anzahl an Publikationen sowie deren Titel und deren Art, Website, Kanäle, Presse und deren Reichweite
- Anzahl, Themen, Datum, Dauer, Meilensteine von Prozessen

Teilnehmende sollten in Monitorings möglichst eindeutig (namentlich oder besser pseudonymisiert) erfasst werden, um doppelte Zählungen zu vermeiden.

So kann nicht nur genau erhoben werden, wie viele Personen aus welcher Zielgruppe an den Aktivitäten teilnehmen, sondern auch wie häufig Personen an den Aktivitäten teilnehmen (z.B. mehrfache Nutzung von Angeboten).

Outcome-Indikatoren formulieren und messen

Die Outcome-Ziele können sich einerseits auf zählbare Sachverhalte beziehen, z.B. die Anzahl der Jugendlichen, die nach einem Beratungsgespräch eine Bewerbung schreiben.

Andererseits, und das ist der viel häufigere Fall, auf nicht zählbare und nicht beobachtbare Sachverhalte, z.B. das Wissen über Bewerbungsprozesse oder die eigenen Fähigkeiten, Talente und Stärken. Für solche nicht zählbaren und nicht direkt beobachtbaren Sachverhalte eignen sich sogenannte **indirekte Indikatoren**[3]. Indirekte Indikatoren weisen *nur mittelbar* auf den zu beobachtenden Sachverhalt hin. Das heißt, indirekte Indikatoren sind im Vergleich zu direkten Indikatoren nicht direkt aus dem zu untersuchenden Sachverhalt abgeleitet und lassen sich nicht direkt in Kennzahlen überführen.

Bei der Formulierung indirekter Indikatoren gilt zunächst dasselbe Vorgehen wie bei direkten Indikatoren. Stellen Sie sich die Frage: Woran lässt sich erkennen, dass ein Sachverhalt eingetreten ist? Woran lässt sich z.B. festmachen, dass Jugendliche wissen, worauf es bei einer Ausbildungsbewerbung ankommt? Eine Antwort darauf könnte sein: Die Jugendlichen kennen alle Bestandteile einer Bewerbung. Direkte und indirekte Indikatoren könnten für die in Abb. 7 formulierten Wirkziele beispielsweise so aussehen, wie in obiger Abbildung 8 dargestellt.

[3] https://www.phineo.org/uploads/Downloads/PHINEO_KURSBUCH_WIRKUNG.pdf, S. 60.

7 Die Ausbildungsabbruch- und Ausbildungswechselquote sinken.
Entwicklung der Ausbildungsabbruch- und Ausbildungswechselquote in der Kommune

6 Jugendliche münden nach erfolgreichem Schul- und Ausbildungsabschluss in den Arbeitsmarkt ein.
Anzahl und Anteil der Jugendlichen, die in den ersten Arbeitsmarkt einmünden

5 Jugendliche bewerben sich erfolgreich auf vermittelte Ausbildungsplätze.
Jugendliche schreiben Bewerbungen für die Ausbildungsplätze und schicken sie ab.
Jugendliche absolvieren erfolgreich ein Bewerbungsgespräch.
Jugendliche beginnen eine Ausbildung.

4 Jugendliche wissen, worauf es bei einer Ausbildungsbewerbung ankommt.
Jugendliche kennen die Bestandteile einer Bewerbung (z.B. Anschreiben, Lebenslauf, Zeugnisse).
Jugendliche kennen Kriterien für gute Bewerbungen (z.B. Formatierungsrichtlinien, prägnante Sprache).
Jugendliche kennen Werte der Ausbildungswelt (z.B. Pünktlichkeit, Einsatzbereitschaft, Verlässlichkeit).

3 Jugendliche sind mit den Beratungsgesprächen der JBA zufrieden.
Anteil der Jugendlichen, die positives Feedback zu den Beratungsgesprächen geben

2 Jugendliche nehmen die Beratungsgespräche der JBA wahr.
Anzahl der Jugendlichen, die an einem Beratungsgespräch teilnehmen

1 Beratungsgespräche zu Berufen und Berufsanforderungen finden an zentralen Standorten in der Kommune statt.
Anzahl durchgeführter Beratungsgespräche je Standort

0 Ressourcen werden effizient eingesetzt.
Anzahl Projektmitarbeitender, die Beratungsgespräche planen und durchführen, Anzahl und Ausstattung genutzter Räume, Art des eingesetzten Materials usw. je Standort

*Abb. 8: **Indikatoren auf der Wirktreppe** (DKJS, 2021)*

Im Vergleich zum direkten Indikator lässt sich die Behauptung „Jugendliche kennen alle Bestandteile einer Bewerbung“ jedoch nicht anhand einer direkt ableitbaren Kennzahl (wie einer „Anzahl“ oder einer „Quote“) messen. Stattdessen muss der Indikator zunächst in beobachtbare und messbare Merkmale übersetzt werden, z.B. in Fragen (bzw. Items) in einem Fragebogen, Interviewleitfaden oder Test. Diesen Prozess nennt man Operationalisierung.

„Messbar“ bedeutet hier, dass die Indikatoren verschiedene Ausprägungen annehmen können oder sich in einer hierarchischen Reihenfolge anordnen lassen (beispielsweise „trifft zu“ bzw. „trifft nicht zu“ oder Schulnoten von 1 bis 6). Diese Ausprägungen lassen sich im Anschluss vergleichen und auswerten.

Die Operationalisierung erfolgt in zwei Schritten: Zuerst werden die Outcome-Ziele genau definiert und differenziert (Was gehört dazu? Was nicht?) und dann werden dazu Skalen bzw. Indikatorensets recherchiert (z.B. mithilfe von Google Scholar). Denn für viele Outcome-Ziele gibt es bereits Skalen aus vorangegangenen Forschungsprojekten, die sich in der Praxis bewährt haben. Diese zu nutzen ist sinnvoll, um das Rad nicht immer wieder neu zu erfinden und um sicherzugehen, dass die Skalen wirklich das messen, was sie messen sollen (also, dass sie valide sind). Je nachdem, wie die Indikatoren erhoben werden, unterscheiden sich Aussagekraft und Reichweite. Tests oder Fragebögen selbst zu entwickeln, setzt umfangreiche Kenntnisse empirischer Forschungsmethoden voraus. Es ist auch möglich, O-Töne, Dokumenten- bzw. Protokollanalysen, Expert:innen-Interviews usw. zu nutzen. Vor allem Interviews sind dazu geeignet, auch qualitative Daten zu erfassen, die Hinweise auf das „Wie“ und das „Warum“ einer Wirkung geben.

Fragebogen
Musterbach, 31.2.2022

LANDKREIS MUSTERBACH-BEISPIELSBERG

Was gehört in eine Bewerbung?

Bitte kreuze alle Dinge an, die in eine Bewerbung gehören.

- ☐ Anschreiben
- ☐ Urkunden
- ☐ Zeugnisse
- ☐ Lebenslauf

Wie sollte ein Lebenslauf aufgebaut sein?

Bitte kreuze alle richtigen Antworten an.

- ☐ chronologisch von der ersten bis zur letzten Station
- ☐ beginnend mit der Schulausbildung
- ☐ chronologisch von der letzten bis zur ersten Station
- ☐ beginnend mit den Berufserfahrungen

...

Das Outcome-Ziel „Jugendliche wissen, worauf es bei einer Ausbildungsbewerbung ankommt“ könnte in einem Wissenstest operationalisiert z.B. so aussehen, wie obenstehend gezeigt.

Bei der Formulierung von Indikatoren sollten Sie die Datenerhebung gleich mitdenken: Welche Daten brauchen Sie und wie aufwendig ist es, diese zu bekommen? Haben Sie die Daten bereits oder müssen Sie sie erheben? Welche Datenquellen eignen sich dafür, z.B. Statistiken, Dokumente, Fragebögen oder Interviews?

Hier gilt es vor allem abzuwägen, welche Daten mit den vorhandenen Ressourcen realistisch erhoben werden können. Auch kleinere, niedrigschwellige Datenanalysen können einen Hinweis zur Wirkung eines Projekts geben.

AUSWERTEN – UND LERNEN!

Für die Auswertung Ihrer Ergebnisse können folgende Fragen hilfreich sein (DKJS 2020):

Inputs, Outputs und Zielgruppe analysieren:

- » Welche Aktivitäten wurden umgesetzt? Welche Themen und Inhalte wurden in den Aktivitäten behandelt? Welche Methoden und Materialien wurden in den Aktivitäten genutzt?
- » Wie häufig haben die Aktivitäten stattgefunden? Wie lange dauerten diese?
- » Wer wurde mit welchen Aktivitäten erreicht?
- » Woher kommen die erreichten Personen? Über welches Vorwissen und welche Motivation verfügen sie? In welchem Umfeld wirken diese Menschen?
- » Wie wurde die Aktivität von den Personen bewertet?
- » ...

Outcomes und Impacts analysieren:

- » Was hat sich verändert? Haben die Teilnehmenden mehr Wissen, Fähigkeiten usw.?
- » Haben sie mehr Motivation, Vertrauen, Ideen, ...?
- » Haben sie sich vernetzt, verbündet, zur gemeinsamen Arbeit verabredet?
- » Welche Veränderungen ergeben sich daraus möglicherweise für die Kommune?
- » ...

Zielcheck durchführen:

- » Haben wir unsere Ziele erreicht?
- » Welche Ziele haben wir erreicht?
- » ...

Effektivität:

- » Wie haben wir das gemacht? Was funktioniert, was nicht? Was geht besser? Was war zu viel, was zu wenig? Welche ungeplanten Effekte sind eingetreten?
- » Welche Aktivitäten waren besonders wirksam? Welche weniger?
- » ...

Berichte und Transfer:

- » Wo könnten unsere Erfahrungen noch Anwendungen finden?
- » In welchem Umfeld und unter welchen Bedingungen?
- » Mit welchen Zielgruppen und Themen?
- » ...

Wirkungsanalyse umfassend zu betreiben, bedeutet, Sozialforschung zu betreiben. Da dies ein sehr aufwendiges Unterfangen ist, werden solche Projektevaluationen häufig an externe Dienstleister:innen vergeben. Die komplexen Wirkzusammenhänge, mit denen wir es im sozialen Bereich zumeist zu tun haben, lassen sich, wie oben bereits erwähnt, nur schwer umfassend analysieren.

Am Beispiel der Jugendberufsagentur wird dies deutlich: Ob Jugendliche zügig einen Ausbildungsplatz bekommen, kann neben dem individuellen Wissen oder Handeln der Jugendlichen u.a. auch von demografischen Entwicklungen wie verfügbaren Ausbildungsplätzen, der Zahl der Schulabgänger:innen oder zu- bzw. abgewanderter Personen unter 25 Jahren[4] abhängen.

Auch wenn Sie selbst in der Regel eher keine umfassende Wirkungsanalyse durchführen werden, sollten Sie Ihr Projekt dennoch wirkungsorientiert ausrichten, indem Sie es mithilfe von Wirkmodell und Wirktreppe planen, Wirkannahmen anstellen und sich anhand von zwei bis drei Erkenntnisinteressen überlegen, wie die Wirkannahmen überprüfbar gemacht werden könnten.

- » Denn das Projekt leistet sehr wahrscheinlich einen Beitrag, der sichtbar gemacht werden kann. Die mögliche Veränderung kann dann – vorausgesetzt, Ihre Wirkannahmen sind plausibel beschrieben (z.B. mithilfe der Aktivitäten-Outcome-Matrix) – einen Hinweis darauf geben, dass bestimmte Aktivitäten eine bestimmte Wirkung haben. Und genau darum geht es: Sie erhalten auf diese Weise gute Argumente bzw. eine logisch nachvollziehbare und damit überzeugende Argumentationsstruktur für Ihre Vorhaben.
- » Denn die Erkenntnisse, die Sie mit den Ihnen zur Verfügung stehenden Daten gewinnen, können Sie aktiv zur Verbesserung des Projekts bzw. Vorhabens nutzen. Lernen ist ein wesentlicher Bestandteil des wirkungsorientierten Arbeitens. Müssen Aktivitäten in Zukunft verändert werden, um die gewünschte Wirkung zu erzielen, oder befinden wir uns bereits auf dem richtigen Weg? Welche Schlüsse und Handlungsempfehlungen lassen sich aus den Daten ableiten? Welche Schlüsse können genutzt werden, um für ein Projekt bei möglichen Kooperationsbeteiligten, Stakeholdern oder Fördermittelgebenden zu werben?

Und nun ... fröhliches Wirken!

[4] Abschlussbericht der Evaluation der Jugendberufsagenturen in SH (f-bb und WiMi SH), https://www.schleswig-holstein.de/DE/Fachinhalte/A/ausbildung/jugendberufsagentur.html.

WEITERFÜHRENDE LINKS UND LITERATUR

Phineo Kursbuch Wirkung
https://www.phineo.org/uploads/Downloads/PHINEO_KURSBUCH_WIRKUNG.pdf

Phineo Wirkometer: Der 10 Minuten Wirkungscheck
https://www.wirkometer.de/

(weitere Publikationen von Phineo unter: https://www.phineo.org/publikationen)

Abschlussbericht zur Evaluation der Jugendberufsagenturen in Schleswig-Holstein
https://www.schleswig-holstein.de/DE/Fachinhalte/A/ausbildung/jugendberufsagentur.html

Transferagentur für Großstädte: Themendossier „Bildung vor Ort wirksam gestalten – eine besondere Herausforderung für Kommunen?
https://www.transferagentur-grossstaedte.de/sites/default/files/tag_dossier_wirkung.pdf

Transferagentur für Großstädte: Dokumentation Großstadtnetzwerk „Wirkungsorientierte Steuerung“, 2019
https://www.transferagentur-grossstaedte.de/grossstadtnetzwerk-wirkungsorientierte-steuerung

Transferagentur für Großstädte: Videoinput Dr. Sebastian Niedlich
https://www.transferagentur-grossstaedte.de/aktuelles/wenn-es-um-die-wirkungsorientierung-geht-immer-von-der-zielgruppe-aus-ueberlegen

Wirkungsorientierung in der Demokratiebildung, Erklärfilm (DKJS)
https://www.youtube.com/watch?v=MLgiXfGEKGc

Wirkungsorientierung im Qualitätsmanagement
https://www.awo.org/sites/default/files/2017-12/Arbeitshilfe_Wirkungsorientierung_2_Auflage.pdf

Kommunale Bildungslandschaften gestalten
Transferagentur Nord-Ost

Bildungsbeteiligung und Chancengerechtigkeit zu verbessern – mit diesem Ziel haben sich Kommunen in ganz Deutschland auf den Weg gemacht, kommunale Gesamtstrategien für Bildung zu entwickeln und ressortübergreifende Strukturen aufzubauen.

Im Rahmen des Bundesprogramms „Lernen vor Ort“ haben 35 Kommunen von 2009 bis 2014 erprobt, formale und nonformale Lernorte, lebenslanges Lernen und Bildungsberatung so miteinander zu verknüpfen, dass eine Bildungslandschaft entsteht, die allen Kindern, Jugendlichen und Erwachsenen Zugang zu guter Bildung ermöglicht und gleiche Bildungschancen gewährleistet.

Wir, die **Transferagentur Nord-Ost**, bündeln diese und ähnliche Erfahrungen und unterstützen Kommunen in Mecklenburg-Vorpommern und Schleswig-Holstein im Rahmen der „Transferinitiative Kommunales Bildungsmanagement“ bei dieser Aufgabe.

In unseren Qualifizierungswerkstätten, Fachtagungen, Fortbildungen sowie Austausch- und Netzwerkformaten erhalten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Kommunen Impulse zu ihren spezifischen Fragestellungen.

Wir bieten Gelegenheit zum gezielten Austausch mit Vertreterinnen und Vertretern anderer Landkreise und kreisfreier Städte und helfen bei der individuellen Anpassung erprobter Lösungen.

Für die Kommunen entstehen keine Kosten.

Raum für Ihre **Notizen:**

IMPRESSUM

Texte und Redaktion
Maja Hornberger, Maybrit Windmann, Hanife Özbek

Gestaltung
Thies Schulz-Holland

Herausgeberin
Deutsche Kinder- und Jugendstiftung GmbH
Tempelhofer Ufer 11
10963 Berlin

Bildnachweis
iStock/monkik: Titel, iStock/123object: S. 3, iStock/MARHARYTA MARKO: S. 4, iStock/AndreyPopov: S. 8, iStock/Christian Horz: S. 14, iStock/ThitareeSarmkasat: S. 17, iStock/Andrii Yalanskyi: S. 18, Stock/thomas-bethge: S. 24.

Druck
Flyeralarm GmbH, Würzburg
1. Auflage 2021 (250 Exemplare)

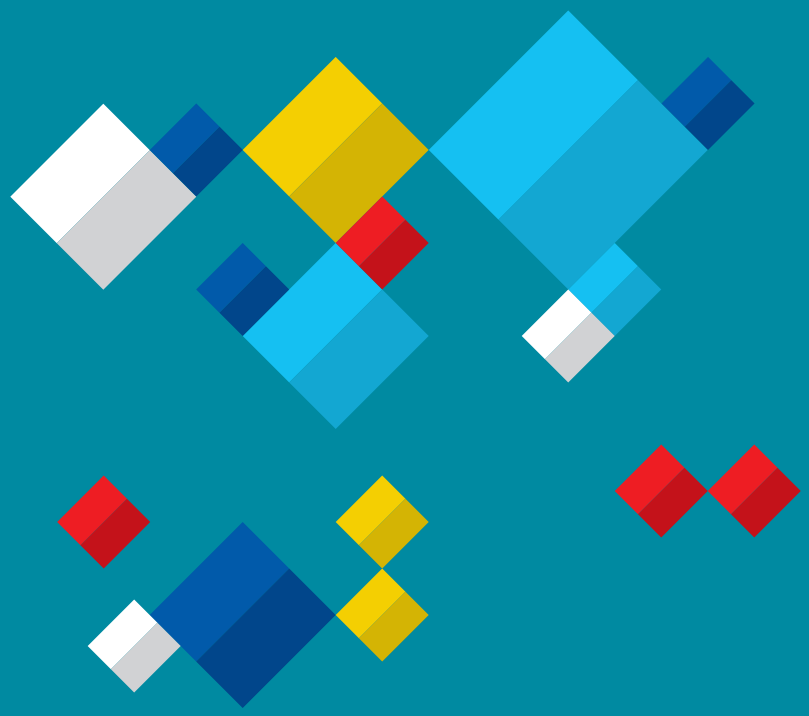
Dieses Vorhaben wird aus Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung gefördert.

GEFÖRDERT VOM
Bundesministerium für Bildung und Forschung

Transferinitiative Kommunales Bildungsmanagement
Agentur Nord-Ost

Die Transferagentur Nord-Ost der Deutschen Kinder- und Jugendstiftung unterstützt Kommunen in Mecklenburg-Vorpommern und Schleswig-Holstein beim Aufbau eines datengestützten Bildungsmanagements. Sie ist Teil der „Transferinitiative Kommunales Bildungsmanagement“.

Mit dem Erfahrungswissen aus dem Bundesprogramm „Lernen vor Ort“ und anderen relevanten Programmen sowie mit Impulsen aus der Wissenschaft und der kommunalen Praxis im Gepäck setzt die Transferagentur Nord-Ost genau dort an, wo Kommunen stehen.



Kontakt

Die **Transferagentur Nord-Ost** der Deutschen Kinder- und Jugendstiftung unterstützt Kommunen beim Aufbau eines datengestützten Bildungsmanagements. Sie ist Teil der „Transferinitiative Kommunales Bildungsmanagement“. Dieses Vorhaben wird aus Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung gefördert.

Transferagentur Nord-Ost
Deutsche Kinder- und Jugendstiftung GmbH
Dahlmannstraße 1-3, 24103 Kiel
Telefon: (0431) 66 87 08-14

www.transferagentur-nord-ost.de
www.dkjs.de