Qualitative Wirkungsanalyse

Fachtag: Ist das denn repräsentativ? TEILHABE SICHTBAR MACHEN

LVR-Landesjugendamt Rheinland, 9. Mai 2019

Benjamin von der Ahe, PHINEO gemeinnützige AG

Beratung · Forschung · Öffentlicher Sektor

PHINEO

damit Engagement wirkt

Was Sie erwartet:

Kurzvorstellung PHINEO

Wirkungsorientierung im Überblick

- Was sind Wirkungen?
- Wirkungslogik: Ausgangslage analysieren
- Wirkungslogik: Ansatz und Ziele entwickeln
- Wirkungsanalyse: Indikatoren und Erhebungsmethoden

Herausforderung wirkungsorientierte kommunale Planung und Koordination

Kurzvorstellung PHINEO

PHINEO-Themenreports und WIRKT-Siegel

Das Wirkt-Siegel zeigt wirkungsvolle Good-Practices-Projekte mit einer leistungsfähigen Organisation in verschiedenen Themenfeldern

17 Themenfeldanalysen

> 1.000 Projekt- & Organisationsanalysen

269 Projektempfehlungen: Wirkt-Siegel

MINT
Kinderarmut
Sport
Inklusion
Demenz
Musikförderung
Umweltbildung
Engagement 55+
Integration
Engagementförderung
Depression
Flüchtlinge
Berufsvorbereitung
Klimaschutz
Engagement gegen Rechts
Gesundheitsförderung

Besser wirken mit dem KURSBUCH WIRKUNG

- Projekte wirkungsorientiert planen, umsetzen und die Wirkungen der Aktivitäten analysieren
- 135 Seiten Know-how
- viele Illustrationen anschauliche Grafiken und Checklisten
- Praxisbeispiel und Literaturtipps
- kostenlose Arbeitsvorlagen als Extra-Download

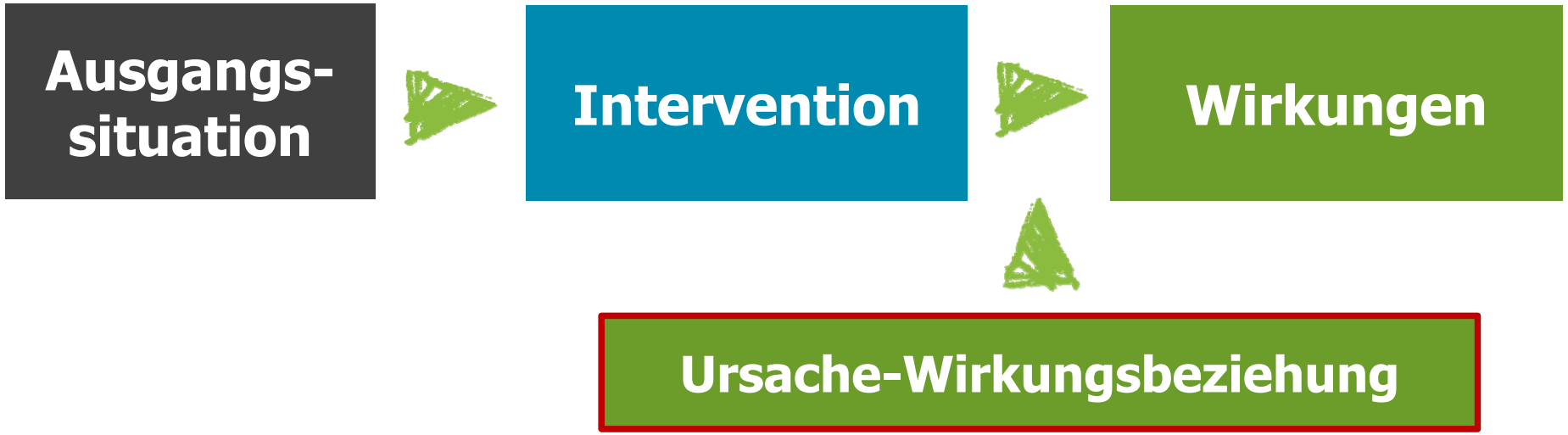
PDF-Download kostenfrei:
www.kursbuch-wirkung.de

Frei nutzbare Online-Version:
www.wirkung-lernen.de

Was sind Wirkungen?

Wirkungen sind Veränderungen ...

- bei den Zielgruppen, deren Lebensumfeld oder der Gesellschaft,
- die in Folge einer Intervention auftreten.



Wirkung im Zielsystem von öffentlichen und Nonprofit-Organisationen

- **Übergeordnete Ziele** von öffentlichen und gemeinnützigen Organisationen **sind immer Wirkungsziele** – deren Verwirklichung bildet ihren **Existenzsinn.**
- Sonstige Formalziele (z.B. Finanzziele) und Sachziele (z.B. Personalentwicklungsziele) dienen der Verwirklichung der übergeordneten Wirkungsziele.

Entwicklung Steuerungsverständnis im öffentlichen und dritten Sektor

Utopie Wirkungsorientierung?

Schedler/Proeller, New Public Management (2011):

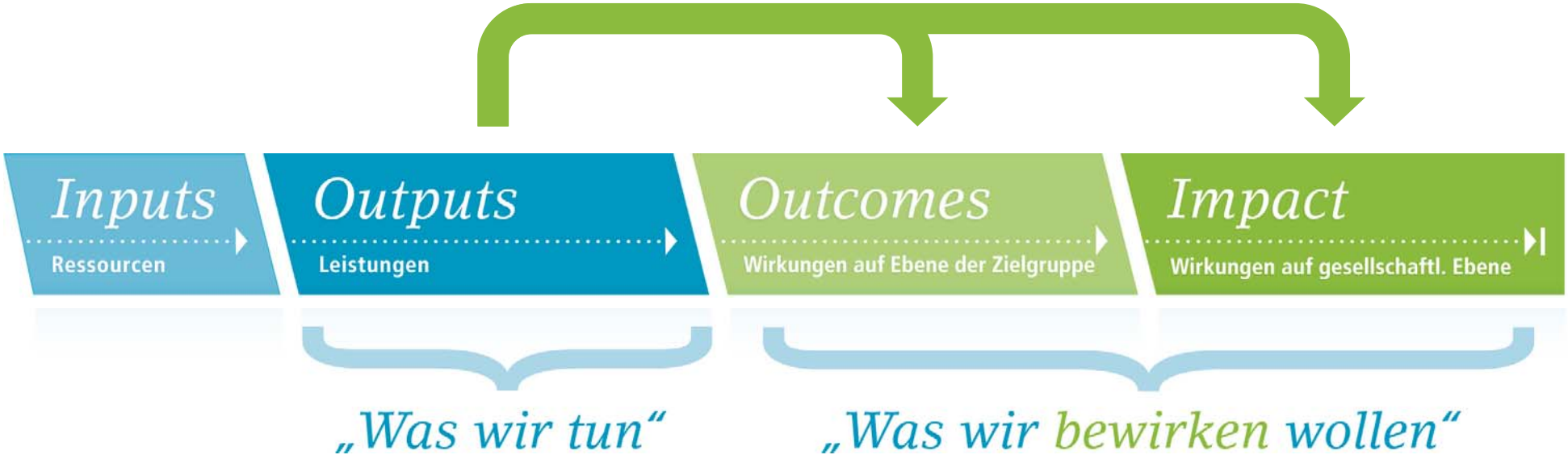
- Leistungsorientierung ist konzeptionell **„Zwischenstufe"** hin zur Wirkungsorientierung
- **Wirkungen zu messen** und auf eine **bestimmte Ursache zurückzuführen** ist teils **unmöglich oder nur mit außerordentlich hohem Forschungsaufwand** erreichbar
- **Wirkungen** sind konzeptionell **die besseren Ziele**, jedoch **fehlen die Analyseinstrumente**

vs. Pradigma in der Praxis und Wissenschaft:

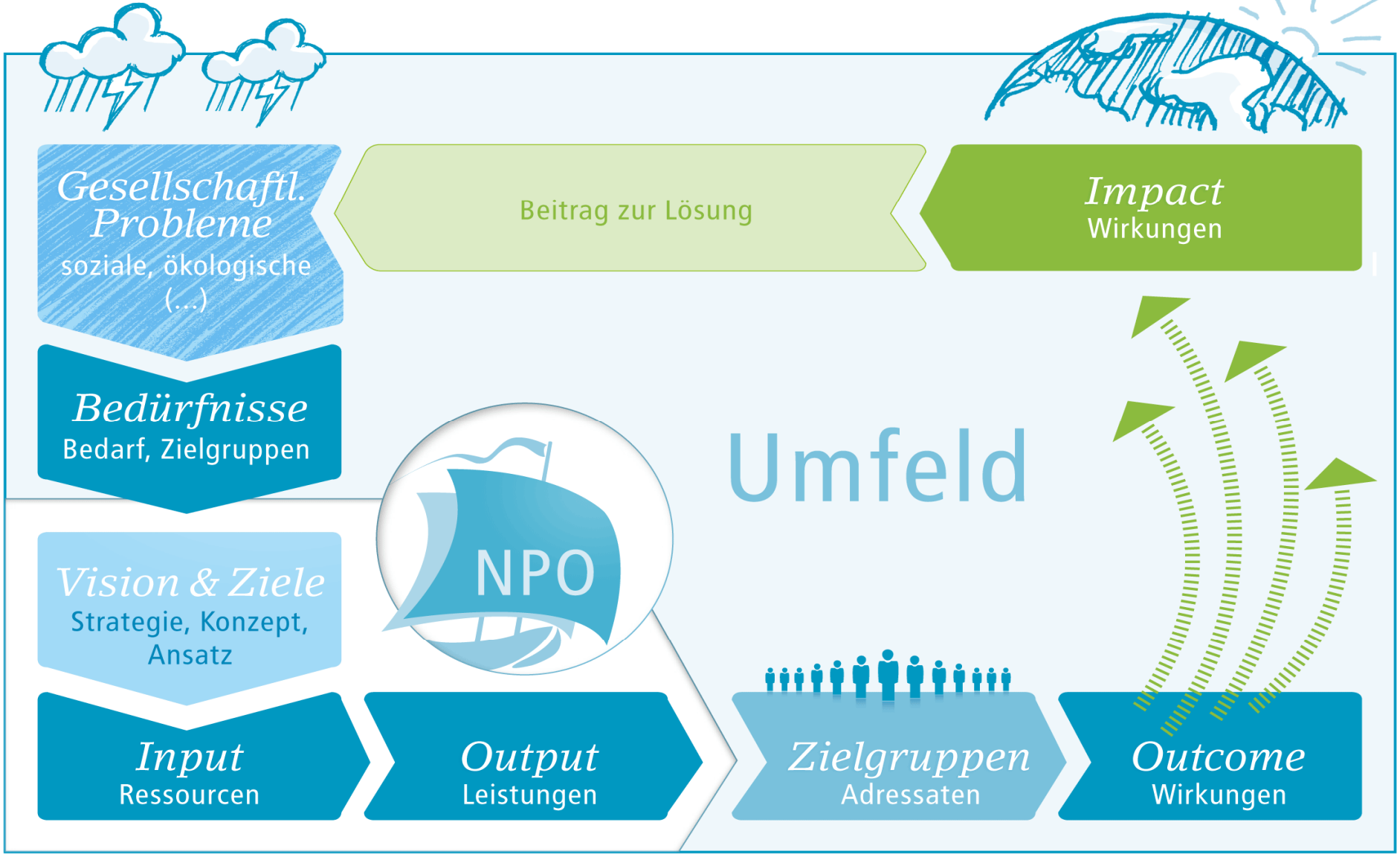
„You can't manage what you don't measure"

IOOI - Wirkungskette

Wirkungen (Outcome/Impact) sind Veränderungen in Folge der Leistungen (Output)



IOOI im Kontext: Der Wirkungskreislauf



Wirkungsorientierter Steuerungskreislauf

1 STRATEGIE & PLANUNG

- Herausforderung, Bedarf, Umfeld und Zielgruppen analysieren
- übergeordnete Zielsetzungen und Strategien festlegen
- Maßnahmenebene: Wirkungslogik, Ansatz, Ziele,(Teil-)Zielgruppen, Indikatoren, Ressourcen etc. entwickeln und planen

2 UMSETZUNG

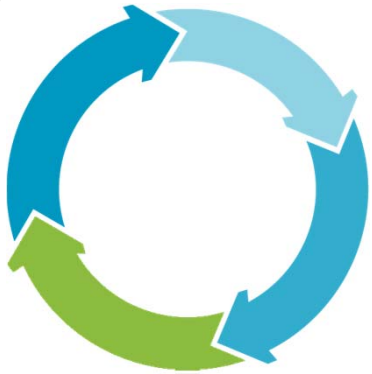
- Aktivitäten operativ planen und steuern
- Ressourcen zielgerichtet einsetzen
- Qualität sichern

3 WIRKUNGSANALYSE & KONTROLLE

- Ergebnisse und Wirkungen analysieren und reflektieren (Effizienz/Effektivität)
- Strategie- und Zielsetzung abgleichen (Soll-Ist-Vergleich)

4 BERICHTEN & VERBESSERN

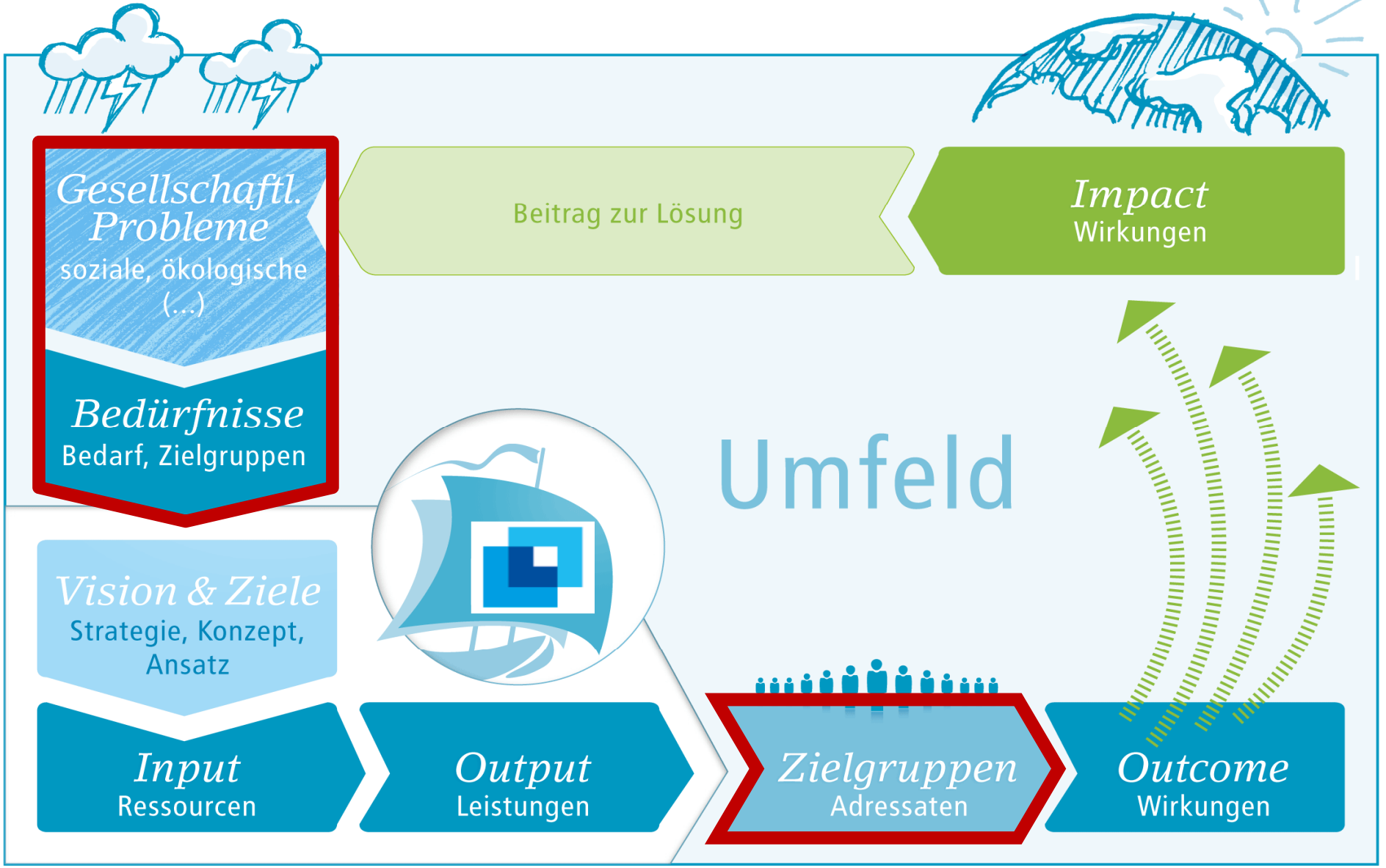
- organisationsintern und extern berichten
- Lernen und Qualität der Projekte/Angebote weiterentwickeln
- Strategie anpassen



Über Wirkung reden lohnt sich!

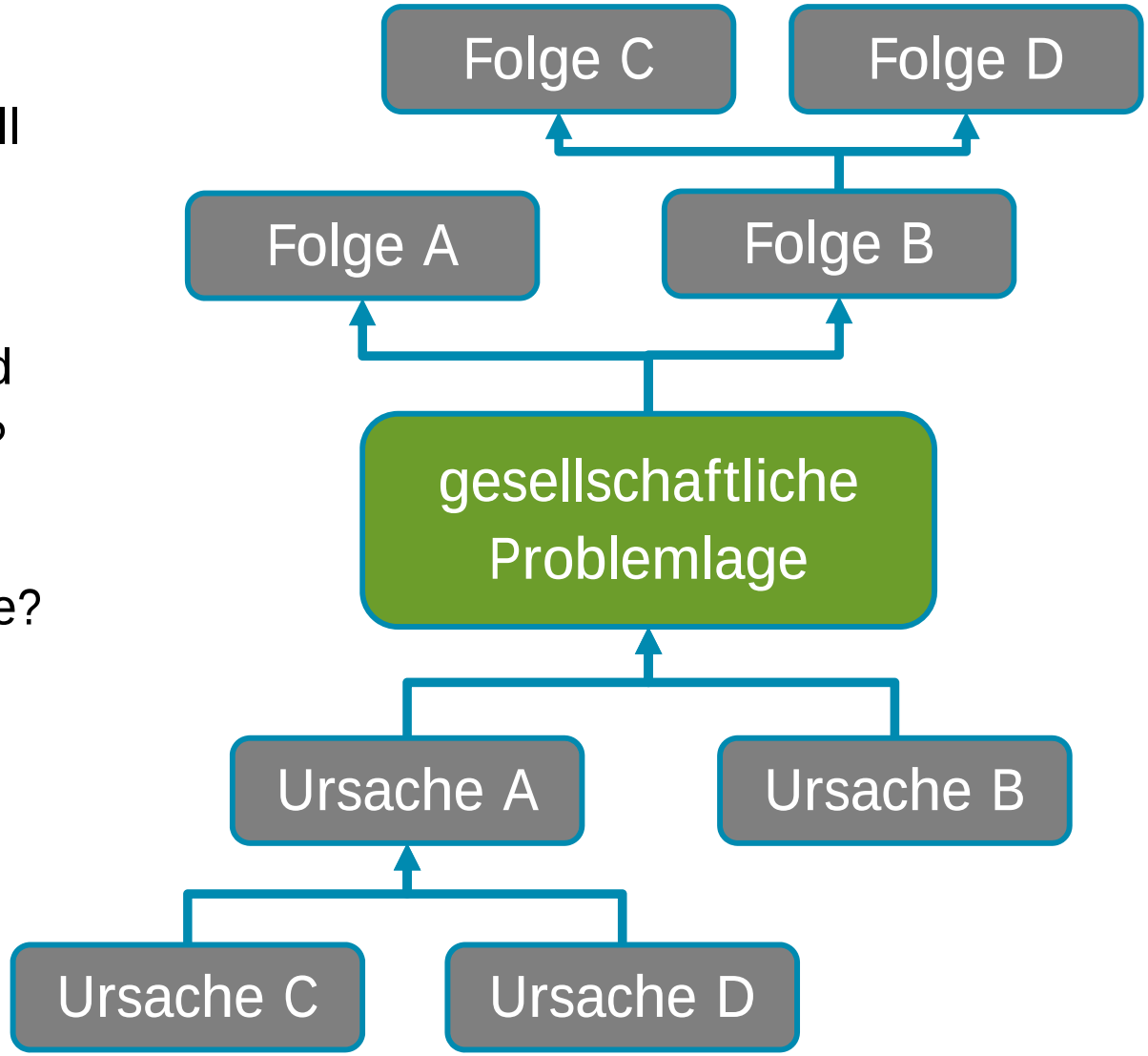
Wirkungslogik: Ausgangslage analysieren

Problem-, Bedarfs- und Umfeldanalyse



Ausgangslage: Problem- und Bedarfsanalyse

- Welches spezifische gesellschaftliche Problem soll gelöst werden?
- Wer ist genau von dem Problem betroffen? Was sind deren konkrete Bedürfnisse?
- Vergangene und zukünftige Entwicklung der Problemlage?
- Folgen und Ursachen des Problems?
- Ausmaß der Problemlage?

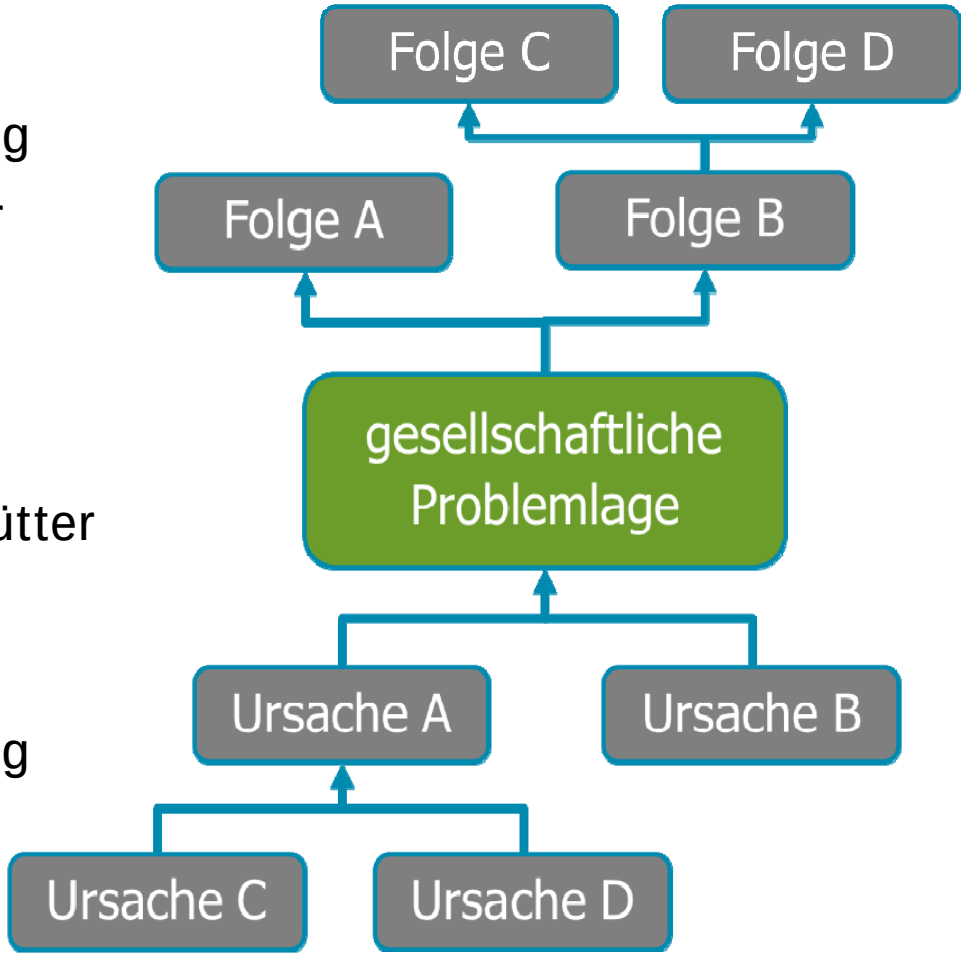


Beispiel Familienhebammen: Teilzielgruppen

Zielgruppe: Schwangere und werdende Mütter in prekären Lebenslagen

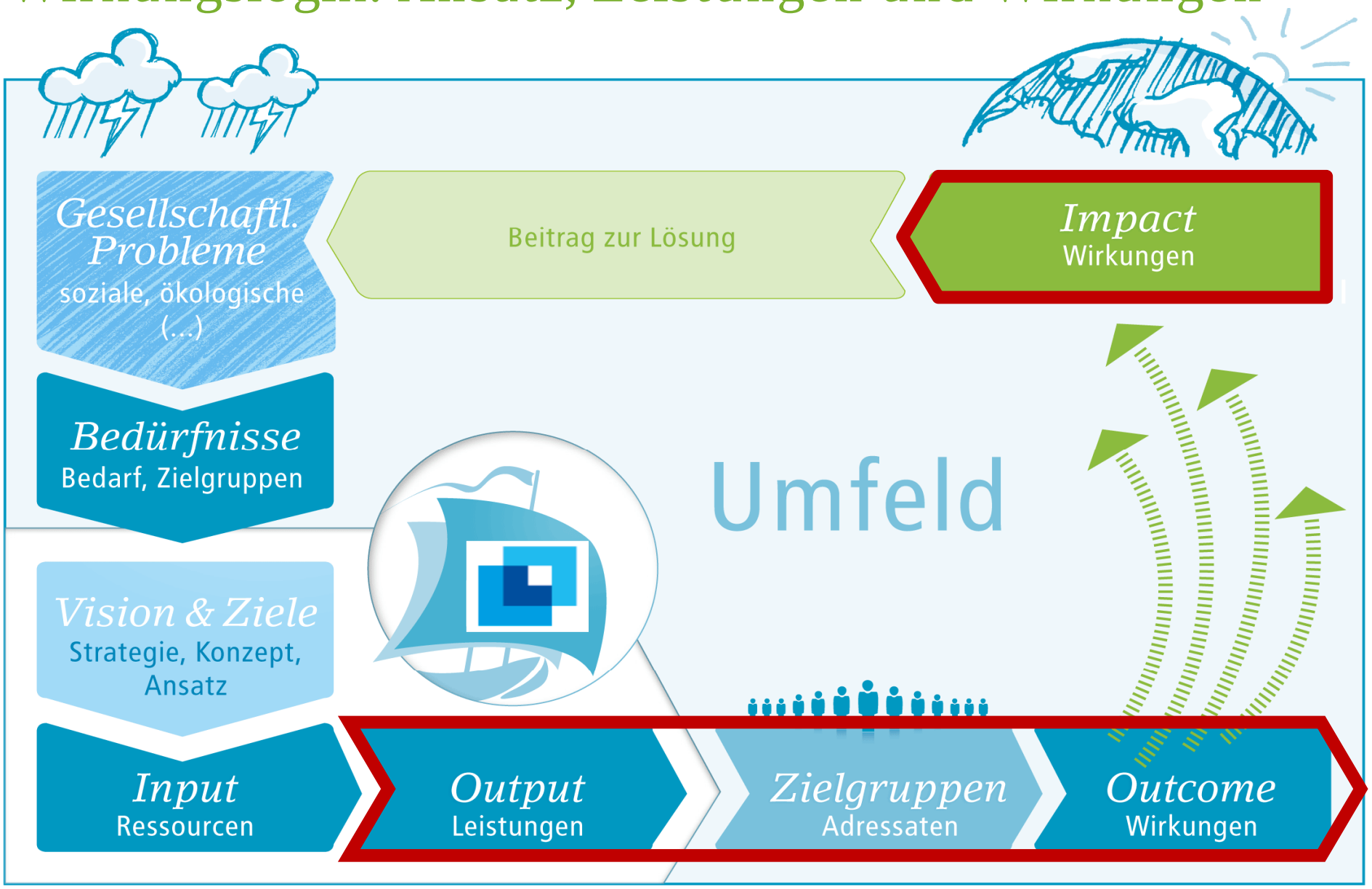
Teilzielgruppen:

- Schwangere und Mütter mit Behinderung
- Schwangere und Mütter mit chronischer Krankheit
- Schwangere Frauen unter 18 Jahren
- Suchtkranke Schwangere und Mütter
- Psychisch belastete Schwangere und Mütter
- Sozial benachteiligte Schwangere und Mütter mit Migrationshintergrund
- Junge Mütter ohne soziale Unterstützung
- Mütter mit frühgeborenen Kindern
- ...

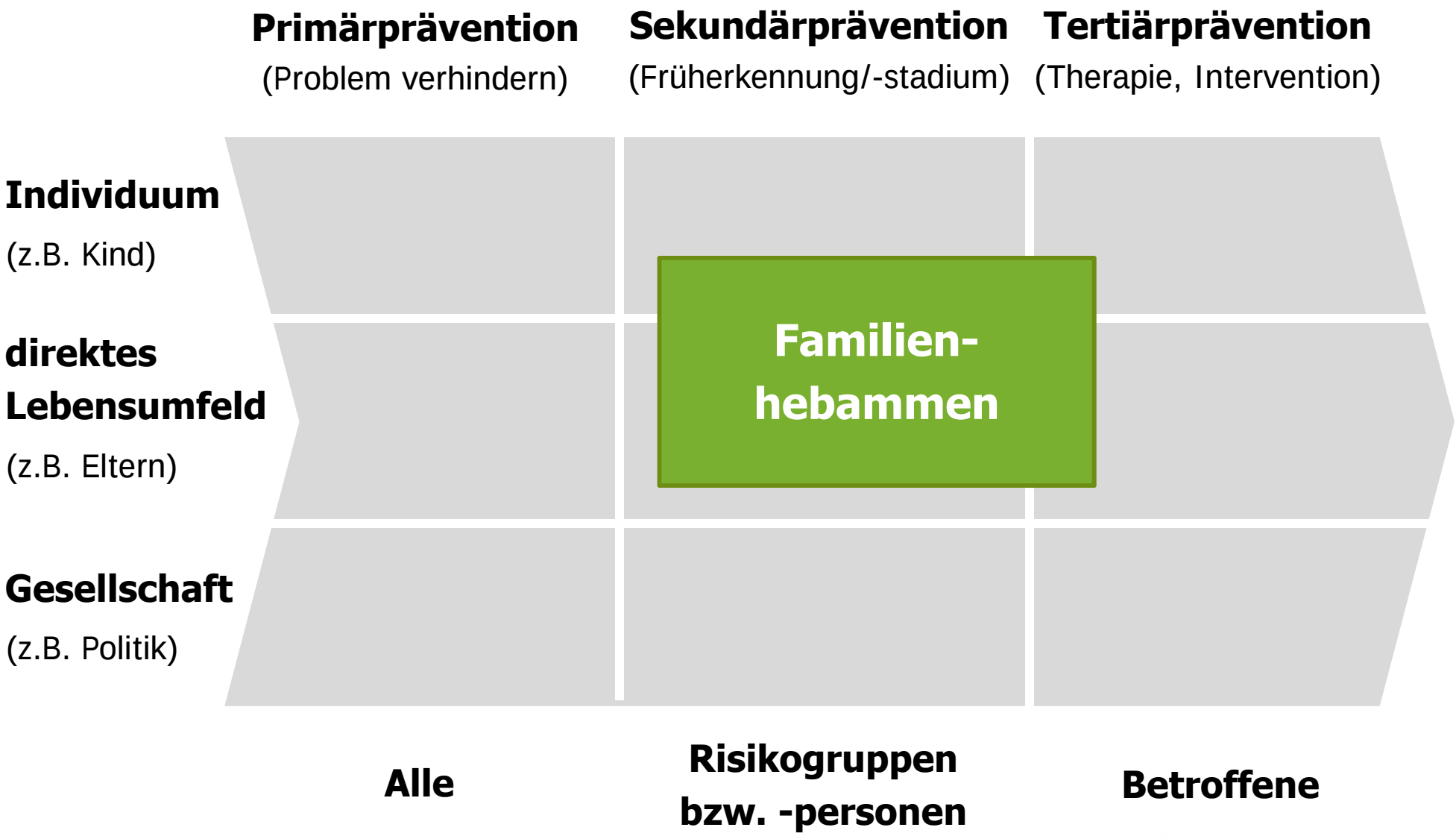


Wirkungslogik: Ansatz und Ziele entwickeln

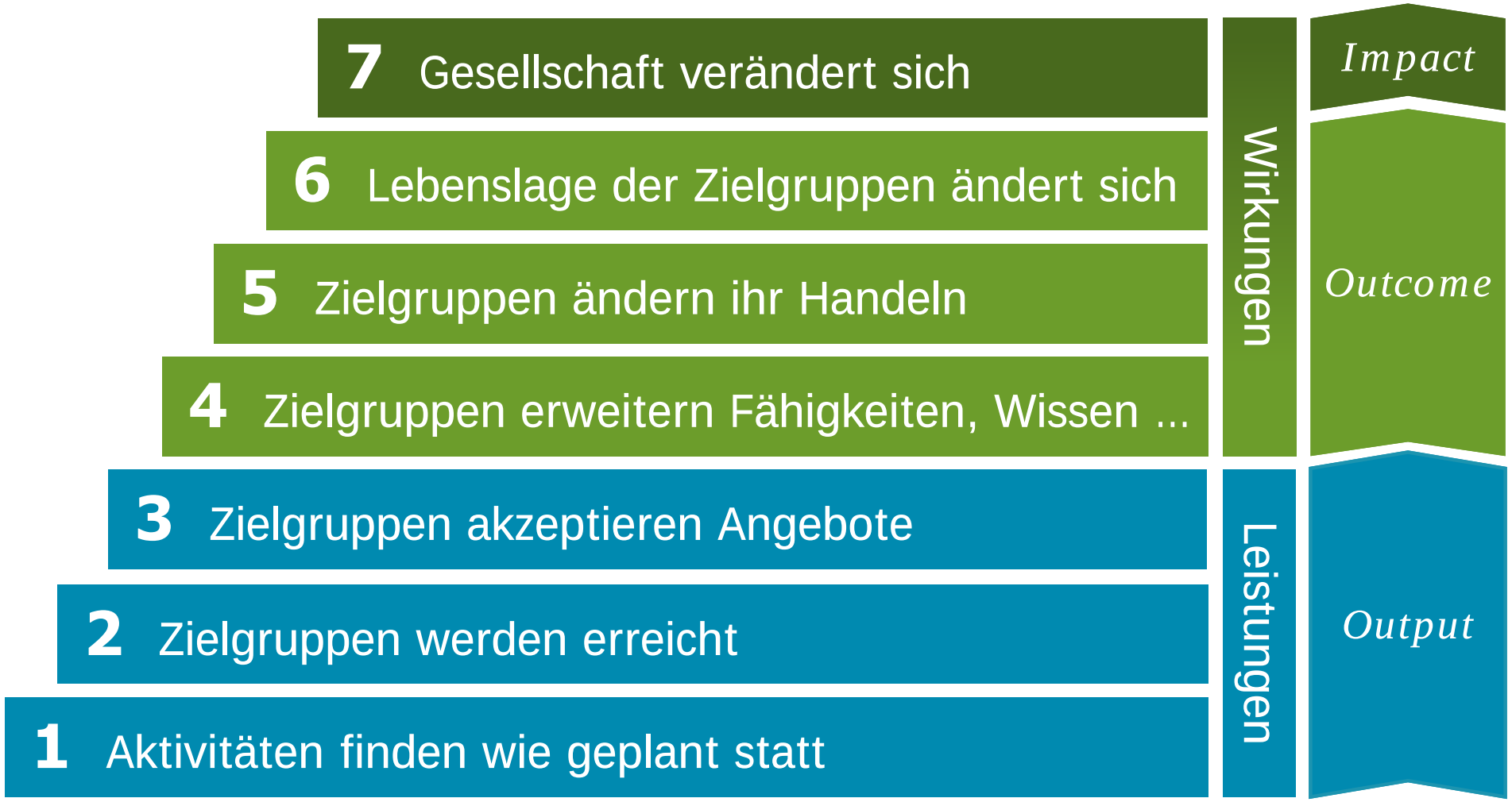
Wirkungslogik: Ansatz, Leistungen und Wirkungen



Wo und wann setzen Sie an?



Die Wirkungstreppe: Leistungen und Wirkungen



Treppe: Ziele Familienhebammen (exemplarisch)

7

- Der Schutz der Kinder in der Stadt ist gesichert
- Alle Kinder in der Stadt haben die gleichen gesundheitlichen Chancen

6

- Eltern können ihr Kind eigenständig versorgen und erziehen
- Eltern-Kind-Bindung ist gut/stabil

5

- Eltern nehmen selbständig Vorsorgeuntersuchungen wahr
- Eltern gehen liebevoll und wertschätzend mit ihrem Kind um

4

- Eltern kennen Bedürfnisse ihrer Kinder und wissen wie sie damit umgehen müssen
- Eltern kennen Entwicklungs-phasen ihrer Kinder

3

- Eltern sind mit dem Angebot zufrieden
- Eltern freuen sich auf Treffen mit Familienhebammen

2

- Alle Eltern in prekären Lebens-lagen nehmen Angebot wahr
- Eltern treffen Familien-hebammen regelmäßig

1

- Das Hilfsangebot Familienhebammen ist organisiert und wird angeboten

Wirkungsanalyse: Indikatoren und Erhebungsmethoden

(Indirekte) Indikatoren ...

- Gelbe Blätter an Bäumen sind ein Indikator für Herbst.
- Herumwirbelndes Laub ist ein Indikator für Wind.

Indikatoren (lat. indicare: auf etwas zeigen)

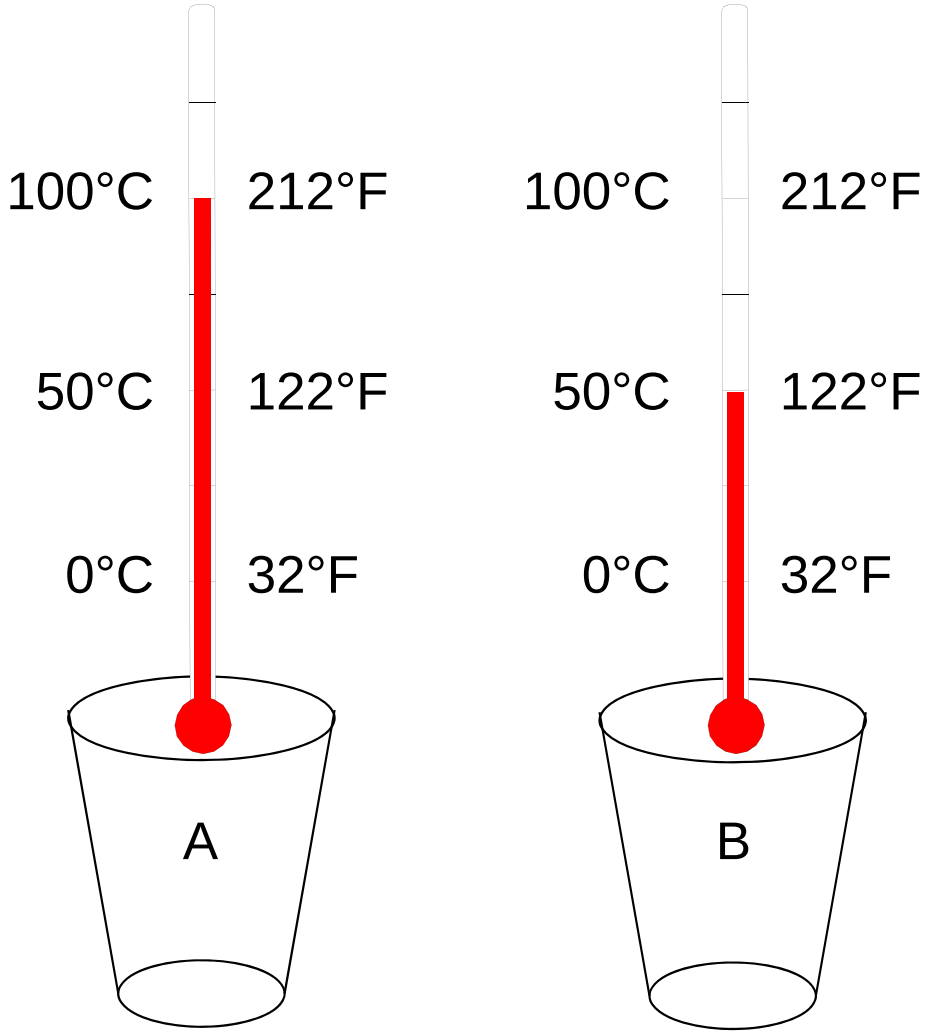
Wofür?

- Konkretisierung der (Wirkungs-)Ziele
- Bewertung der Zielerreichung
- Veränderungen sichtbar machen

→ **Direkte Indikatoren** stimmen direkt mit den Resultaten überein.

→ **Indirekte** oder **Proxy-Indikatoren** weisen auf einen nicht unmittelbar beobachtbaren bzw. messbaren Zusammenhang hin.

Was bedeutet eigentlich „messen“?



Ist die Flüssigkeit im Glas A zwei Mal so warm wie im Glas B?

100 = 2 x 50

212 ≠ 2 x 122

Quelle: Prof. Larry Phillips, LSE

Indikatoren und Erhebungsmethoden ableiten

7

- Der Schutz der Kinder in Gelsenkirchen ist gesichert
- Alle Kinder in Gelsenkirchen haben gleichen gesundheitlichen Chancen

6

- Eltern können ihr Kind eigenständig versorgen und erziehen
- Eltern-Kind-Bindung ist gut/stabil

5

- Eltern nehmen selbständig Vorsorgeuntersuchungen wahr
- Eltern gehen liebevoll und wertschätzend mit ihrem Kind um

4

- Eltern kennen Bedürfnisse ihrer Kinder und wissen wie sie damit umgehen müssen
- Eltern kennen Entwicklungs-phasen ihrer Kinder

3

- Eltern sind mit dem Angebot zufrieden
- Eltern freuen sich auf Treffen mit Familienhebammen

2

- Alle Eltern in prekären Lebens-lagen nehmen Angebot wahr
- Eltern treffen Familien-hebammen regelmäßig

1

- Das Hilfsangebot Familienhebammen ist organisiert und wird angeboten

Wirkungsanalyse und Evaluation

Wirkungsanalyse und Evaluation

Quantitativer Zugang

- Zählen, Messen
- Testen
- Benchmarking
- Befragungen
- Beobachtungen
- Quantitative Textanalysen
- ...

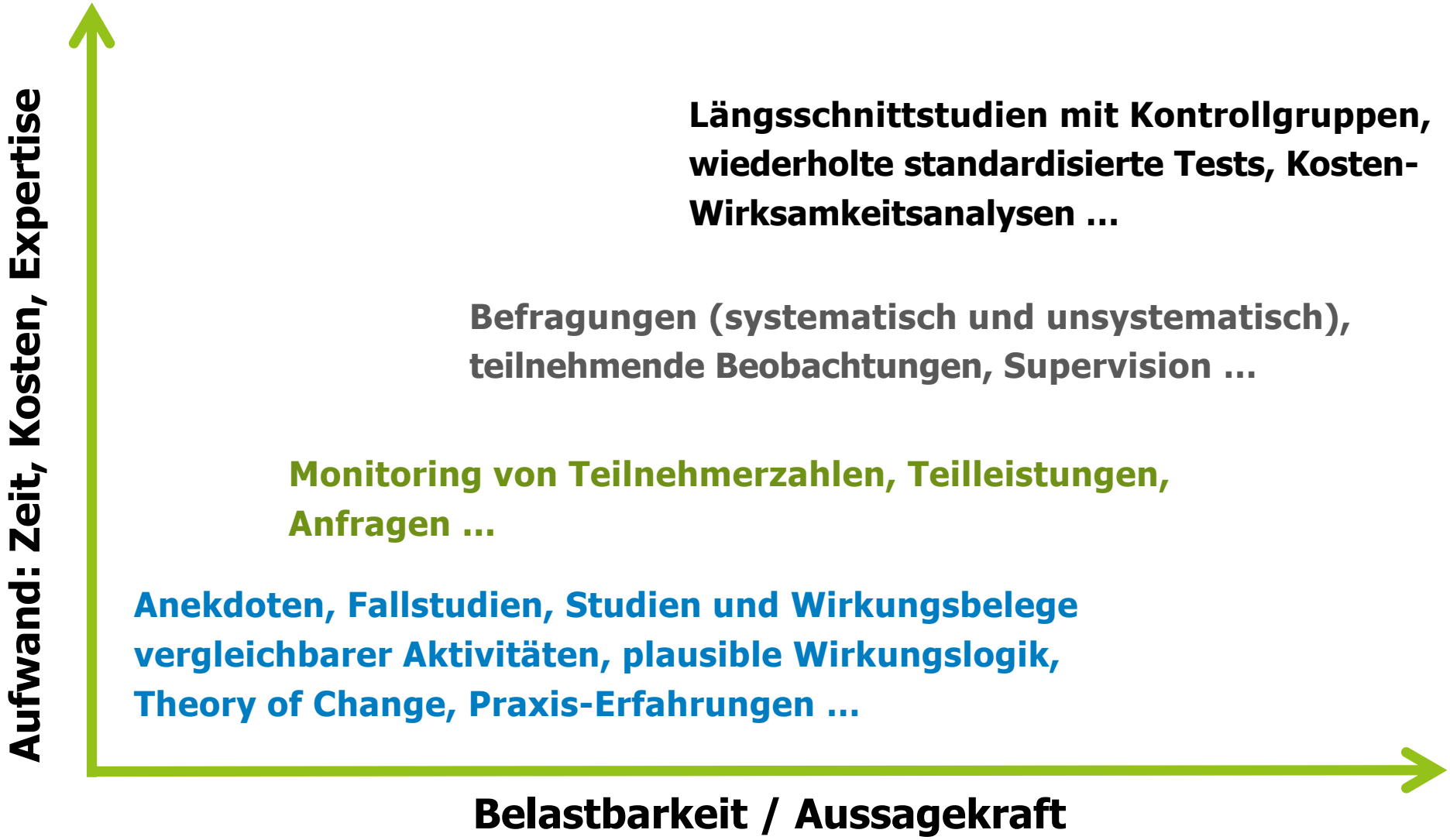
Qualitativer Zugang

- Qualitative Interviews
- Feedback von Zielgruppen
- Gruppendiskussionen
- Fokusgruppen
- Qualitative Beobachtung
- Qualitative Textanalysen
- ...

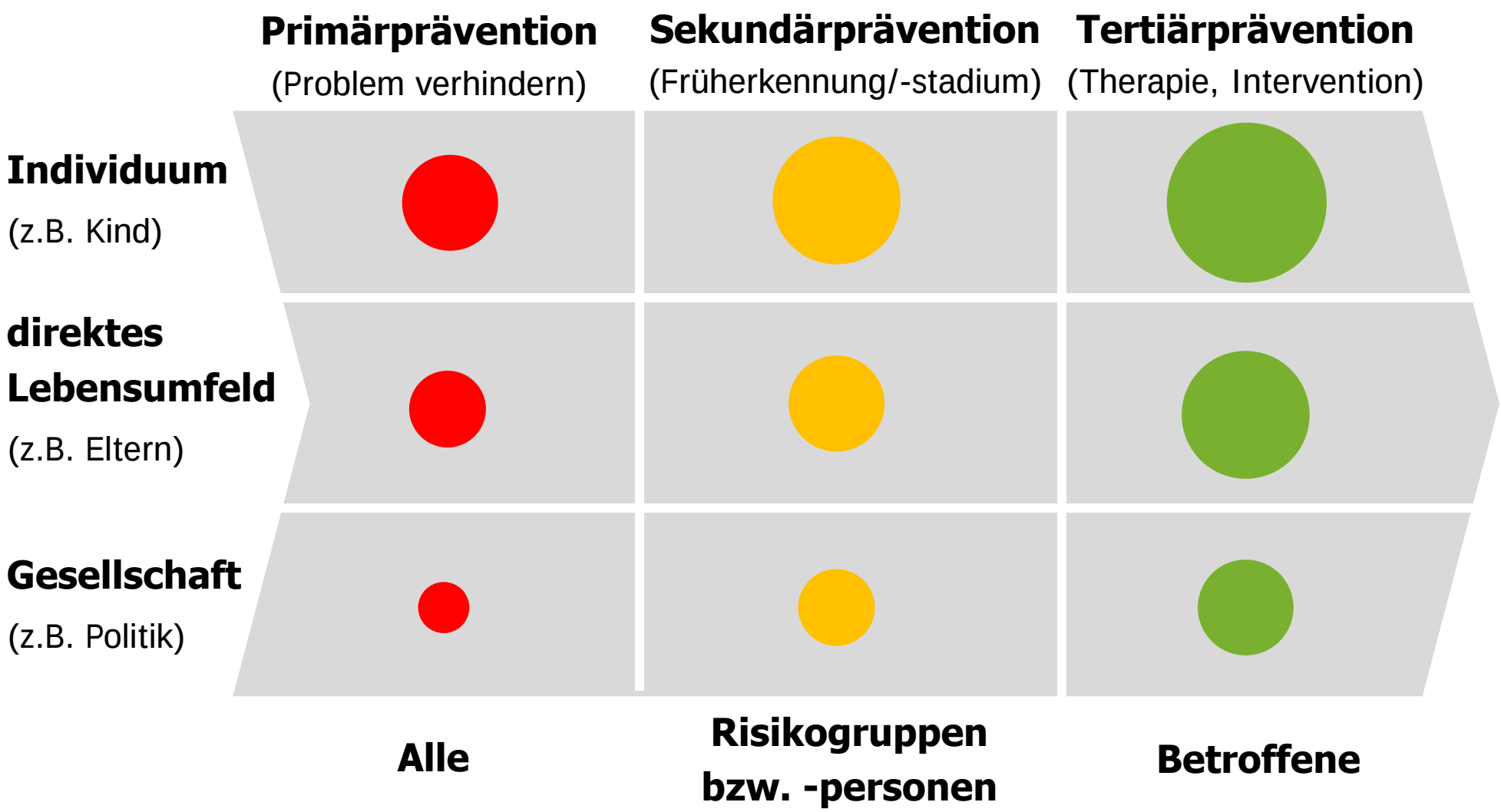
gemischte Verfahren

(Evaluationen, Qualitätsmanagement, BSC, Beschwerdeanalysen ...)

Methoden zur Analyse von Wirkungen



Potentiale: Aufwand und Aussagekraft von Wirkungsanalysen abhängig vom Ansatz



Herausforderung Wirkungsanalyse von Präventionsketten in Kommunen

Sozialraumorientierte Bedarfs- und Wirkungsanalyse

Herausforderung wirkungsorientierte kommunale Planung und Koordination

Wirkungsorientierter Steuerungskreislauf

1 STRATEGIE & PLANUNG

- Herausforderung, Bedarf, Umfeld und Zielgruppen analysieren
- übergeordnete Zielsetzungen und Strategien festlegen
- Maßnahmenebene: Wirkungslogik, Ansatz, Ziele,(Teil-)Zielgruppen, Indikatoren, Ressourcen etc. entwickeln und planen

2 UMSETZUNG

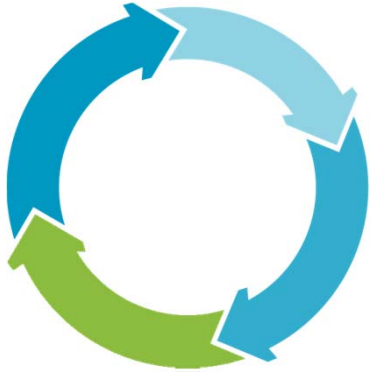
- Aktivitäten operativ planen und steuern
- Ressourcen zielgerichtet einsetzen
- Qualität sichern

3 WIRKUNGSANALYSE & KONTROLLE

- Ergebnisse und Wirkungen analysieren und reflektieren (Effizienz/Effektivität)
- Strategie- und Zielsetzung abgleichen (Soll-Ist-Vergleich)

4 BERICHTEN & VERBESSERN

- organisationsintern und extern berichten
- Lernen und Qualität der Projekte/Angebote weiterentwickeln
- Strategie anpassen



Instrumente wirkungsorientierter Steuerung

übergreifende Instrumente

- Balanced Scorecard
- Qualitätsmanagement (z.B. EFQM)
- Zielesysteme, Kontraktmanagement, Zielvereinbarungen
- Produkthaushalt
- integrierte Jugendhilfeplanung
- Sozialplanung
- Risikomanagement-system
- Performance Management

einzelne Instrumente

1 STRATEGIE & PLANUNG

z.B. Vision/Mission, Umfeld- & Organisationsanalysen, TOC, Logical Models, Konzeption, Indikatoren, Zielvorgaben ...

2 UMSETZUNG

z.B. Projektmanagement, Personalführung, laufende Selbstevaluation ...

3 WIRKUNGSANALYSE & KONTROLLE

z.B. qualitative & quantitative Evaluationsverfahren, Soll-Ist-Vergleich, Benchmarking ...

4 BERICHTEN & VERBESSERN

z.B. interner und externe Berichte, Lernen, Qualitätsentwicklung ...

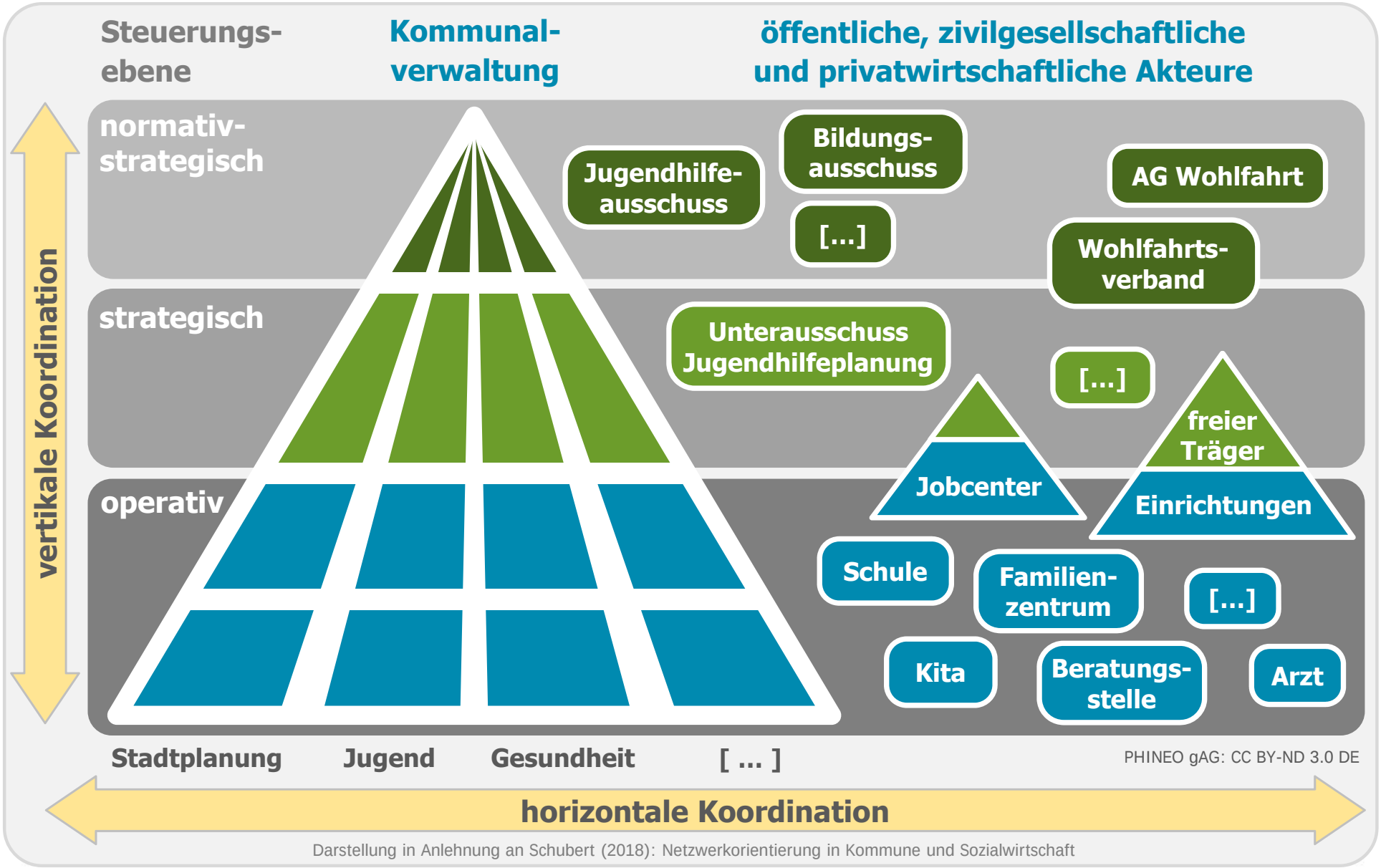
Problem: Barrieren und Verinselung in öffentlichen Organisationen

vgl. Hörrmann/Tiby 1991; Vahs 2015

→ Die **Lösung komplexer gesellschaftlicher Herausforderungen** (z.B. Integration, Armut, Bildungschancen) kann nur durch ein **integriertes Handeln** verschiedener Referate, Träger, Einrichtungen und weiterer Akteure gelingen.

→ Wirkungsorientiertes kommunales Planen, Handeln und Analysieren erfordert folglich eine **Überbrückung der Funktions- und Hierarchiebarrieren**.

vertikale und horizontale Koordination

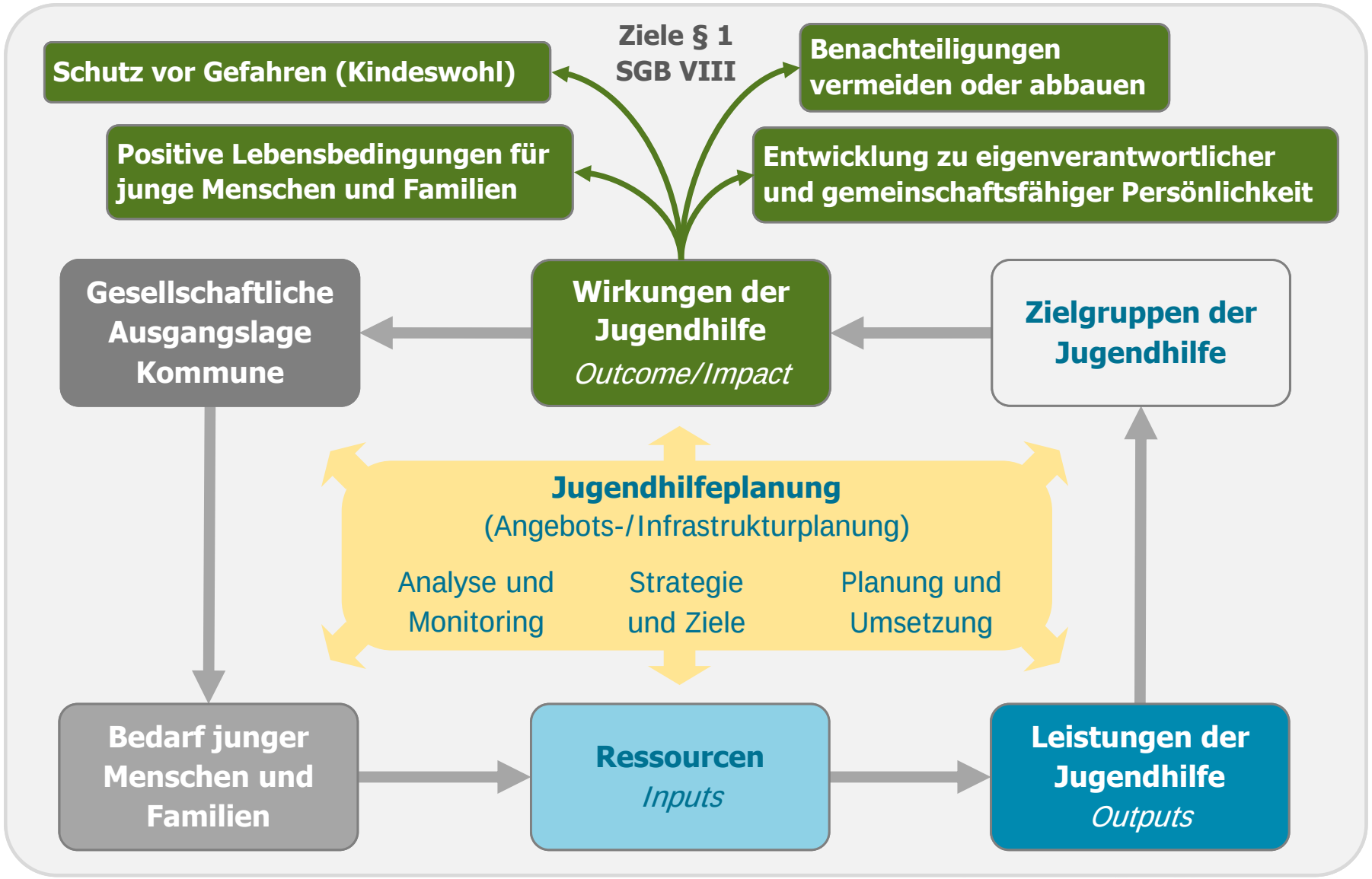


Darstellung in Anlehnung an Schubert (2018): Netzwerkorientierung in Kommune und Sozialwirtschaft

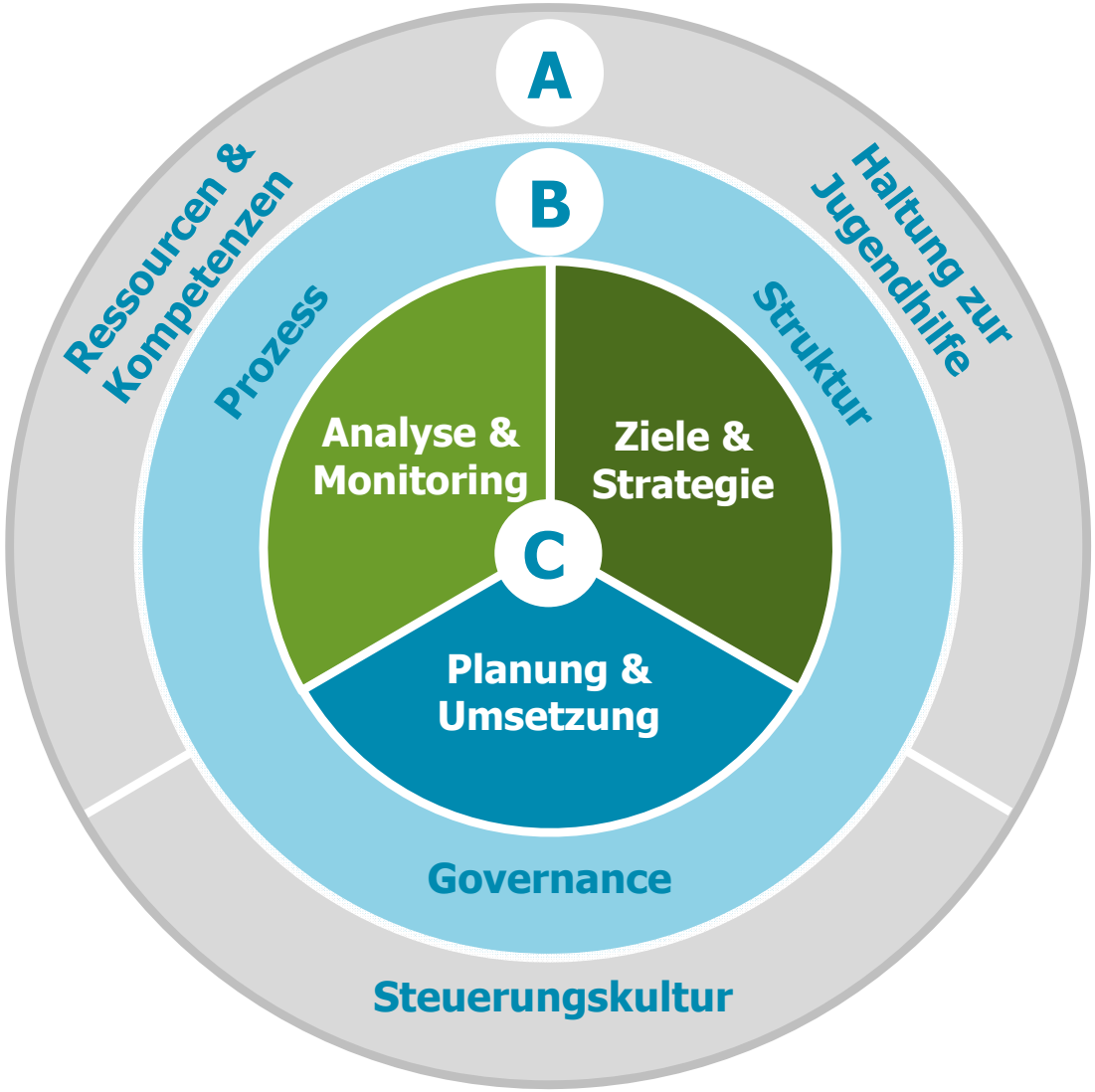
Entwicklung Steuerungsverständnis im öffentlichen und dritten Sektor

Public Administration	**New Public Management**	**Public Governance**
Input-orientierung (Regelorientierung)	**Output-orientierung** (Leistungsorientierung)	**Outcome-orientierung** (Wirkungsorientierung)
Gesetz, Recht	**Ökonomie, Effizienz**	**Netzwerke**
Hierarchie	**Markt, Wettbewerb**	**Vertrauen Partizipation Kooperation**

Wirkungslogik Jugendhilfe und Jugendhilfeplanung



Dimensionen der Jugendhilfeplanung



A Prämissen und Ressourcen der Jugendhilfeplanung

A1. Haltung zur Jugendhilfe

A2. Steuerungskultur

A3. Ressourcen und Kompetenzen

B Governance der Jugendhilfeplanung

B1. Gesamtkonzeption

B2. Governance-Struktur

B3. Governance-Prozess

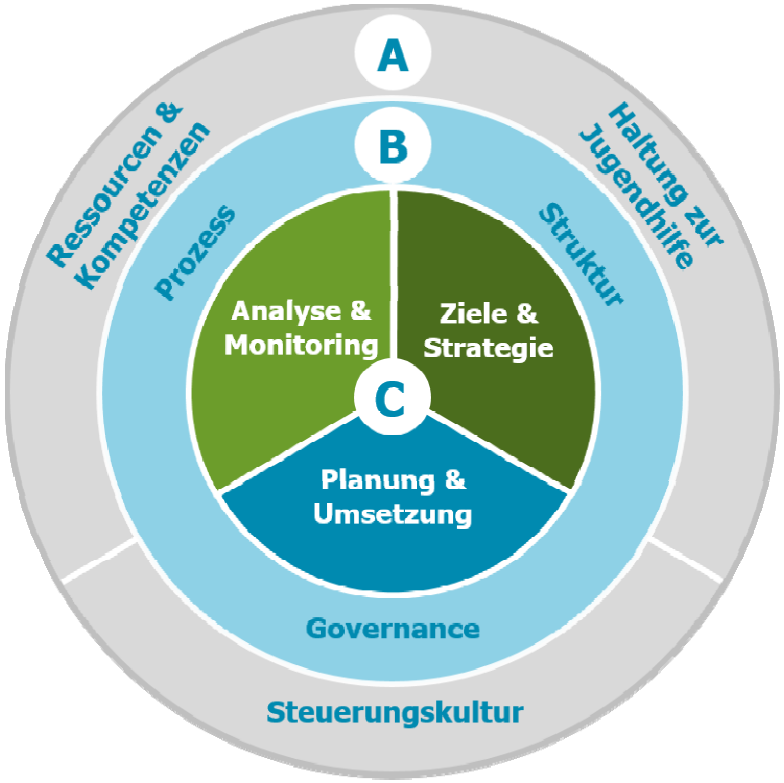
C Elemente der Jugendhilfeplanung

C1. Analyse und Monitoring

C2. Ziele und Strategie

C3. Planung und Umsetzung

Dimensionen der Jugendhilfeplanung



A Prämissen und Ressourcen der Jugendhilfeplanung

A1. Haltung zur Jugendhilfe

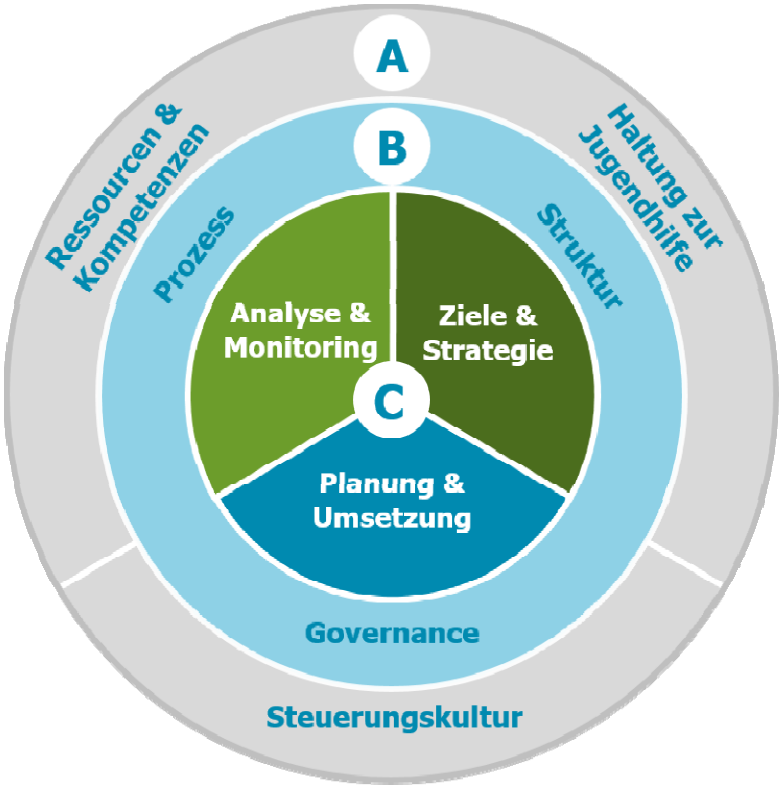
A2. Steuerungskultur

A3. Ressourcen und Kompetenzen

Gelingensfaktoren (Auswahl):

- **Politischer Gestaltungswille**: positive Lebensbedingungen für alle Familien und zugleich effektive Unterstützung von Familien in besonderen Problemlagen („Ungleiches ungleich behandeln“)
- **Strategie- und Wirkungsorientierung**
- **Steuerungsverständnis:** Planung als partizipativer, dialogorientierte Reflektions-, Entscheidungs- und Aushandlungsprozess
- Offener Umgang mit (Partikular-)**Interessen**
- **Vertrauensverhältnis** zwischen öffentlichen und freien Trägern

Dimensionen der Jugendhilfeplanung



B Governance der Jugendhilfeplanung

B1. Gesamtkonzeption

B2. Governance-Struktur

B3. Governance-Prozess

Gelingensfaktoren (Auswahl):

- **partizipativ entwickelte Gesamtkonzeption** (Struktur und Prozess) für die Jugendhilfeplanung, abgepasst auf spezifischen Kontext, Ausgangslage und Herausforderungen der Kommune
- **integrierte Planungsstruktur** mit arbeitsfeld- und sozialraumorientierten Planungsgruppen, die verschiedene horizontale, vertikale, thematische und räumliche Dimensionen berücksichtigt
- **partizipativer und dialogorientierter Planungsprozess**, spezifisch für den Kontext und die Herausforderungen Kommune angepasst

Dimensionen der Jugendhilfeplanung

C Elemente der Jugendhilfeplanung

C1. Analyse und Monitoring

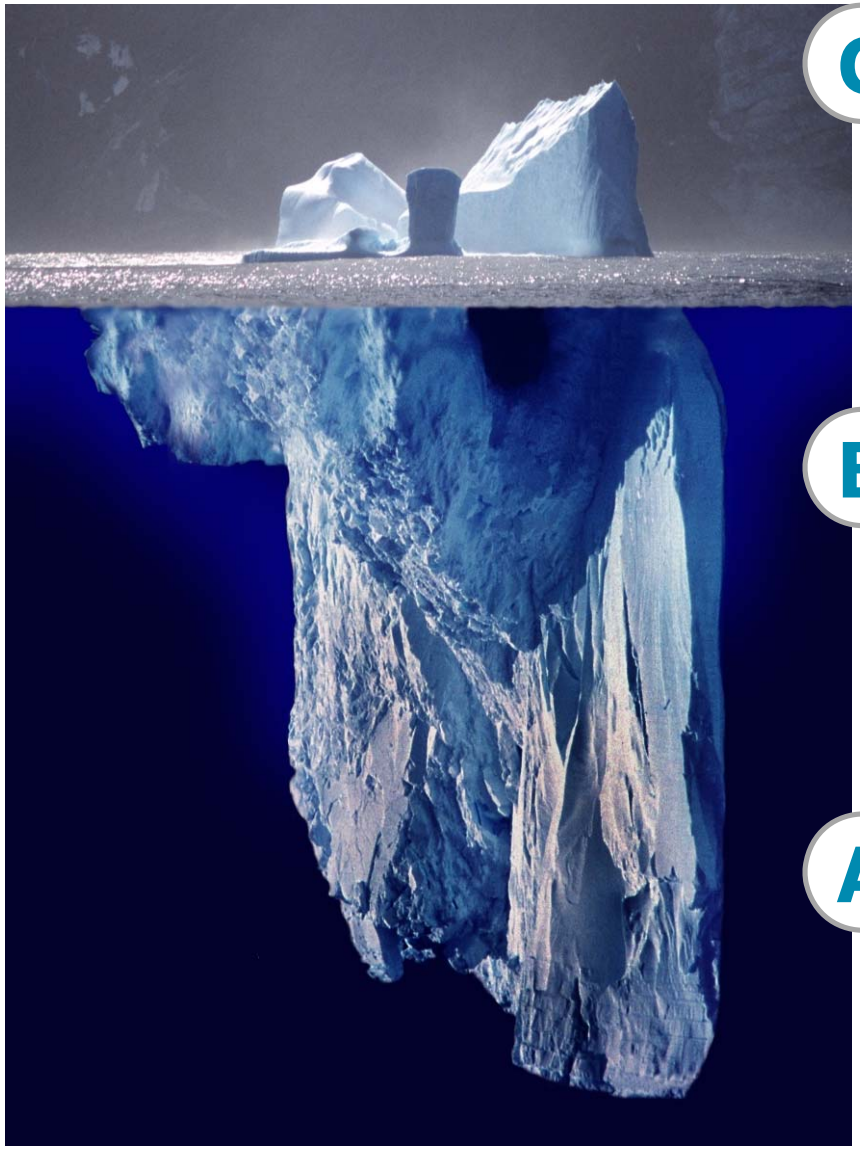
C2. Ziele und Strategie

C3. Planung und Umsetzung

Gelingensfaktoren (Auswahl):

- **Ziele-Systematik,** die u.a. zwischen normativer, strategischer und operativer Steuerungsebene unterscheidet und zugleich eine konzeptionelle vertikale Verknüpfung der Ebenen leistet
- **Zielvorgaben/Prioritätensetzungen Politik** zur Weiterentwicklung der Jugendhilfe bzw. Jugendhilfe-planung, möglichst breit getragen (z.B. auch durch Opposition)
- Systematischer Einbezug **aktueller empirischer Erkenntnisse** aus Wissenschaft und Praxis
- **dezentrale bedarfsorientierte Spielräume** bei der Umsetzung (z.B. Sozialraumbudgets)

Dimensionen der Jugendhilfeplanung



C **Elemente der Jugendhilfeplanung**

C3. Planung und Umsetzung

C2. Ziele und Strategie

C1. Analyse und Monitoring

B **Governance der Jugendhilfeplanung**

B3. Governance-Prozess

B2. Governance-Struktur

B1. Gesamtkonzeption

A **Prämissen und Ressourcen der Jugendhilfeplanung**

A3. Ressourcen und Kompetenzen

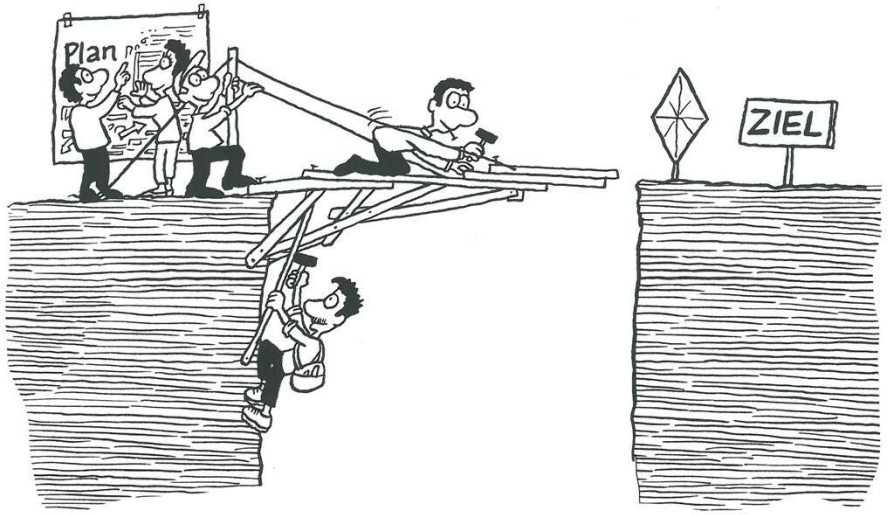
A2. Steuerungskultur

A1. Haltung zur Jugendhilfe

Einflussstärke

Risiko Wirkungs(fehl)steuerung

"What you measure is what you get." (Kaplan/Norton 1992)



Quelle: Werner Tiki Küstenmacher

Risiken:

→ einseitige (Fehl-)Steuerung hin zu leicht messbaren Wirkungszielen

→ Nutzung von Kennzahlen und Benchmarking als alleiniger und vermeintlich objektiv-wahrer Bewertungsmaßstab

Vielen Dank!

Kontakt

PHINEO gAG
Benjamin von der Ahe
Beratung · Forschung · Organisationsentwicklung

T: 030 52 00 65 310
benjamin.vonderahe@phineo.org

Folgen Sie uns Online auf facebook und twitter

www.phineo.org