

Wirkung erzielen

Gerd A. T. Müller, www.gatm.de/ccs, 2016-10

Wirkung - Gutes noch besser machen



Sie möchten mit ihrer Arbeit Gutes erreichen und gleichzeitig wollen Sponsoren und Förderer sehen, dass ihre Investition gut angelegt ist: Wie können wir "Wirkung" erzielen? Wie können wir zeigen, was wir bewirkt haben? Wie können wir "Wirkung" verbessern? Projektleitungen und Engagierte lernen in diesem dreiteiligen Seminar, ein Wirkungskonzept für ihr eigenes Projekt zu erstellen. Zwischen den Modulen wenden die Teilnehmenden das Gelernte an und bringen die Erfahrungen in die folgende Sitzung ein. Dort werden Fragen und Probleme bearbeitet und die Methoden vertieft. Der Prozess der Verbesserung hat begonnen!

Das Buch zum Kurs: "Kursbuch Wirkung" von kursbuch-wirkung.de ist kostenlos.

Anmeldung bis 15. September an: buengerengagement@tuebingen.de, Tel., 07071-204-1489.

Info-Abend: Di, 11.10.16, 18:00-19:30 Uhr

Modul Planen: Di, 15.11.16, 18:00-21:00 Uhr

Modul Analysieren: Di, 07.02., 18:00-21:00 Uhr

Modul Verbessern Di 28.03., 18:00-21:00 Uhr

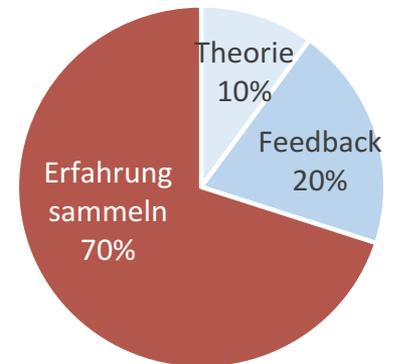
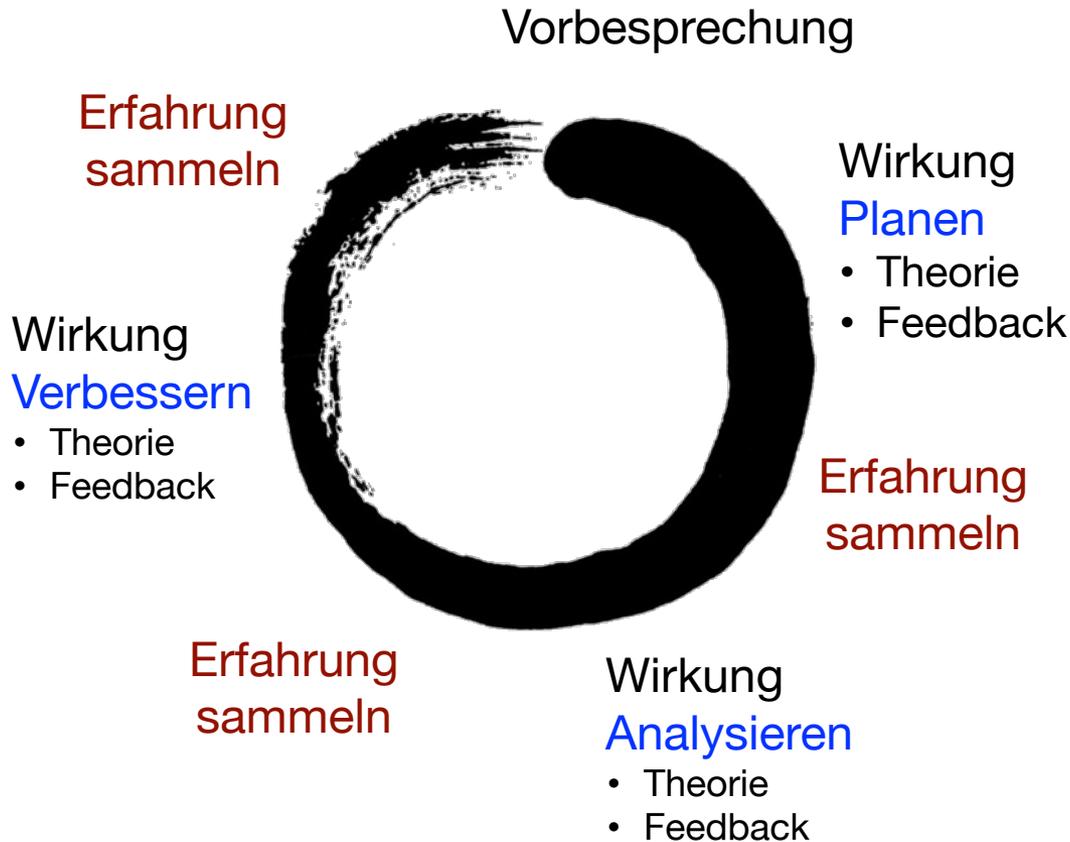
Kursnummer: 10342

Kursgebühr: ohne Gebühr

Kursort: vhs, Schulungsraum 117

Kursdauer: 4 Termin

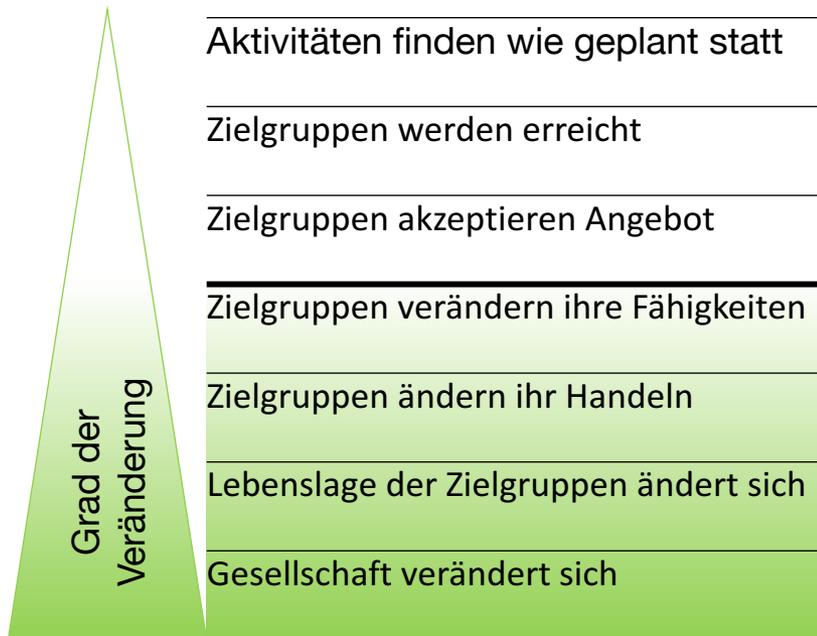
Aufbau



Learning by doing

Was ist Wirkung?

Mit ihrer Arbeit erreichen sie **Veränderungen** bei ihrer **Zielgruppe**.



Beispiel – und ihr Beispiel?

← Aktivitäten Wirkung →

- Projekt geplant, Sponsoren gefunden, Schwimmkurse werden angeboten
- KinderCard Besitzer sind informiert, wissen um das Angebot
- Kinder melden sich an und kommen regelmäßig zum Unterricht
- Kinder können schwimmen (Jugendschwimmabzeichen Bronze)
- Kinder nutzen die Jahreskarte und gehen eigenständig baden
- Kinder treffen sich mit Freunden zum Baden
- Es ist selbstverständlich, dass alle Kinder schwimmen können



Schmetterling kriecht aus seiner Puppe

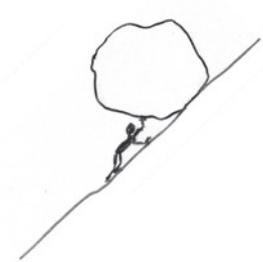
Vorgehensweise



改善

Kaizen (jap. Kai = Veränderung, Wandel; Zen = zum Besseren) bezeichnet sowohl eine japanische Lebens- und Arbeitsphilosophie als auch ein methodisches Konzept, in deren Zentrum das Streben nach kontinuierlicher und unendlicher Verbesserung steht.

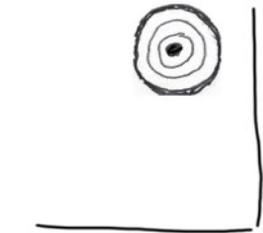
Wirkung Planen



1. Der **Wille** zur Veränderung

- Wen wollen sie erreichen?
- Was benötigt die Zielgruppe?
- Wer ist noch wichtig?

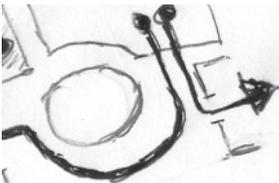
Name, Beschreibung, Bedürfnis



2. Das **Ziel**

- Was wollen sie erreichen? Warum?

Bedürfnis (Problem), Ziel (Lösung)



3. Der **Weg**

- Wie wollen sie das Ziel erreichen?

Kette von Aktion → Reaktion

50% der Veränderungen scheitern hier

Was Veränderungen brauchen	und es fehlt ...			
	Wille	Weg	Ziel	
Es gibt	Wille	n.z.	Konfusion	Ziellos
...	Weg	Kein Start	n.z.	Kopflös
	Ziel	Kein Ende	Frustration	n.z.



1 Wille – Wer will etwas ändern?

Wer	Beschreibung	Bedürfnisse
Kinder aus benachteiligten Familien	Kinder, die berechtigt sind eine KinderCard oder KinderCardPlus zu besitzen.	<ul style="list-style-type: none">• Materielle Sicherung• Gesundheit• Teilhabe am sozialen / kulturellem Leben• Bildung
Stadt Tübingen	Familienbeauftragte der Stadt	
Eltern	Eltern der betroffenen Kinder. <ul style="list-style-type: none">• Alle Eltern?• Getrennte Partner?• Sind alle Eltern interessiert?	
Politik	<ul style="list-style-type: none">• Gemeinderat der Stadt• Parteien	...
Institutionen wie Kindergarten, Schulen,	
...		
<i>An alle denken, die vom Thema betroffen sind, die am Thema Interesse haben.</i>	<i>Möglichst genaue Beschreibung der Betroffenen. Wer gehört dazu, wer gehört nicht dazu?</i>	<i>Was benötigen die Betroffenen um ihre Bedürfnisse, ihr Interesse zu befriedigen? Je genauer das Bedürfnis beschrieben ist, desto klarer kann es adressiert werden. Nicht alles, was benötigt wird, kann vom Projekt befriedigt werden.</i>



Was soll geändert werden?

- Was passiert, wenn nichts getan wird? Was sind die Alternativen der Betroffenen?
- Problem aus Sicht
 - Betroffenen
 - Gesellschaft
 - Andere Interessgruppen

Ursachen und Auswirkungen des Kernproblems als negative Aussagen formulieren

- Wenn das Problem zu groß und komplex ist, auf welchen Teilaspekt wollen wir uns konzentrieren?

Pinwandmoderation

1. Formuliere das Problem an dem gearbeitet werden soll.
→ Je genauer das Problem benannt ist, desto besser sind die Ergebnisse.
2. Sammlung von Ideen und gemeinsames Verstehen der Ideen.
→ Vorlesen und Zuhören!
3. Gemeinsames Gruppieren der Ideen und Finden von Überschriften.
→ Nicht mehr als 4 Ideen unter eine Überschrift
4. Gruppen in Ursache – Wirkung - Zusammenhang stellen.
5. Gewichten der Gruppen.
6. Darstellen

Warum bekommen Suchende nicht innerhalb von 6 Monaten eine Wohnung? (1/2)



●●
Spezielle Zielgruppe
 Weil es kein Wohnungsangebot (bedarfsgerecht) gibt -> Fam. Mit 4 Kindern
 Es besteht ein Mangel an barrierefreiem Wohnraum in Tübingen und im Kreis
 Es fehlt an in der Größe passenden Wohnungen

●●●●●●●●
Mangel bezahlbarer Wohnraum
 Es gibt zu wenig bezahlbaren Wohnraum
 Die Wohnungsgesellschaften sollen mehr bezahlbaren Wohnraum erhalten und nicht aus der Sozialbindung heraus nehmen
 Weil sie keine JobCenter-tierte bezahlte Wohnungen bekommen.
 Hohe Konkurrenz um bezahlten Wohnraum
 Es konkurrieren zu viele benachteiligte Gruppen um das "knappe Gut" Mietwohnung.
 Es gibt zu wenige Wohnungen in Tübingen.
 Hoher Flächenverbrauch bei besser gestellten.

●●●●●●●●
Das Mietniveau ist zu hoch
 Weil es kein Wohnungsangebot (bedarfsgerecht) gibt -> Fam. Mit 4 Kindern
 Es besteht ein Mangel an barrierefreiem Wohnraum in Tübingen und im Kreis

●●●●●●●●
Zu wenig Zugriffsrechte für die Stadt
 Es gibt zu wenig Belegungsrechte / Verträge / Vereinbarungen zwischen Kommunen und Bauträgern
 Die kommunale Wohnungsvermittlung hat (bis auf

●●●●
Eigeninteresse und Haltung der Vermieter - Geld
 Vermieter haben Sorge um Mieteinnahmen.
 Weil Private unproblematische Menschen vorziehen.
 Vermieter vermieten ungern an sozial benachteiligte

●●
Haltung der Vermieter - "Ärger vermeiden"
 Wegen Diskriminierung von psychisch Kranken
 Mit Hund und Kindern ist Familie / Frau schwer vermittelbar.
 Sozialmieter sind häufig unerwünscht

1. Formuliere das Problem an dem gearbeitet werden soll. Je genauer das Problem benannt ist, desto besser sind die Ergebnisse.
2. Sammlung von Ideen und Verstehen
3. Gruppieren der Ideen und Finden von Überschriften

akzeptierten Wohnraum.
 Mehr Spielräume beim Bau und Belegung von geförderten Wohnraum.
 Mehr Spielräume beim Bau und Belegung von geförderten Wohnraum.

immer auch mal hochpreissige Wohnungen / solvente Mieter integrieren.

- Prio 1 (3 Punkte)
- Prio 2 (2 Punkte)
- Prio 3 (1 Punkt)

Warum bekommen Suchende nicht innerhalb von 6 Monaten eine Wohnung?



4. Ursache – Wirkung
5. Gewichten der Gruppen
6. Darstellen

→ Die Dicke des Pfeils entspricht der Wichtigkeit



Checkliste Veränderung

	ja	nein	Bemerkungen
Wurde das Problem klar definiert?			
Ist vollständig klar geworden, wo die Ursachen des Problems liegen?			
Wurde deutlich, welche Auswirkungen das Problem hat?			
Wurden der Umfang und das Ausmaß des Problems klar?			
Wurde deutlich, wer die Zielgruppe ist?			
Wurde die Situation der Zielgruppe vollständig verstanden?			
Wurden die Bedarfe der Zielgruppe vollständig verstanden?			
Wurden das Problem und die Bedarfe so gut verstanden, dass auf dieser Grundlage das Projekt entwickelt werden kann?			
Wurden Erfahrungen aus früheren Programmen genutzt?			
Wurden die Förderlücken identifiziert?			



2 Ziel – Was soll erreicht werden?

Entscheiden und auf das Machbare konzentrieren:

- Was soll für die Zielgruppe(n) erreicht werden? Welche?
- Wann sind wir mit unserer Arbeit erfolgreich?
- Wann hat unsere Arbeit wirklich etwas bei der Zielgruppe bewirkt? Was?

Von der Problemsicht zur Lösungssicht:

- In der Problemsicht die negativen Aussagen in positive Aussagen umkehren
- Entscheiden - wo wollen wir beginnen? Warum?

DNA-Test: Ideen zuerst nach

- **D**urchführbar, dann nach
- **N**eu und dann nach
- **A**traktiv

bewerten. Die Ideen mit 3 Kreuzen sind gute Startkandidaten.

Ziel formulieren – SMART

Darstellen: Elevator Pitch

Jugendliche bekommen einen Ausbildungsplatz	D	N	A
<i>Es werden Bewerbungstrainings angeboten</i>	x		x
<i>Verbesserte Erziehungskompetenz der Eltern</i>			
<i>Bessere Unterstützung bei schulischen Belangen durch Familien</i>			
<i>Erschwingliche Nachhilfeangebote im Stadtteil</i>	x	x	x
<i>Höhere Bereitschaft auszubilden</i>			
<i>Betriebe bleiben in der Region</i>			x



Was sind gute Zielevereinbarungen?

Eine gute Zielvereinbarung ist SMART

S pezifisch	Klar und eindeutig formulieren. Versuchen Sie daher, diese so präzise und verständlich wie möglich auszudrücken. Sie sollen auch von Dritten verstanden werden können.
M essbar	Wirkungsziele müssen „messbar“ sein. Das bedeutet, dass festgestellt werden kann, ob die Wirkung eingetreten ist oder nicht.
A kzeptiert	Die Wirkungsziele müssen von den Betroffenen akzeptiert werden. Das bedeutet, es gibt ein gemeinsames Verständnis und allen Beteiligten getragen sie mit.
R ealistisch	Es muss möglich sein, die Wirkungsziele zu erreichen. Das bedeutet nicht, dass Sie dieses Ziel auf jeden Fall erreichen werden.
T erminierbar	Bei der Zielformulierung ist es oft schwierig, einen festen Zeitpunkt zu definieren, an dem das Ziel erreicht sein „muss“. Zumindest soll ein Zeitrahmen vereinbart werden. Ob die Wirkung während des Projekts oder erst später eintritt, macht für die Wahl des Zeitpunkts der Wirkungsanalyse einen wichtigen Unterschied.

Beispiel: Alle Kinder können schwimmen

Unser Ziel ist, dass alle Kinder und Jugendliche schwimmen können. Wir ermöglichen Kindern (ab 5 Jahren) und Jugendlichen aus benachteiligten Familien, kostenlos schwimmen zu lernen. Um Schwimmsicherheit zu erlangen, fördern wir alle bis zum Jugendschwimmabzeichen Bronze.

- „Alle“: Alle Kinder aus Tübingen mit KinderCard/ Plus ab 5 Jahren können sich anmelden.
- „schwimmen können“: Das „Jugendschwimmabzeichen Bronze“ ist eine Prüfung nach Regeln.
- „kostenlos“: Das Projekt trägt alle Kosten wie Fahrtkosten, Eintritt, Kursgebühren, ...

Das „Jugendschwimmabzeichen“ ist eine allgemein akzeptierte Definition. Trotzdem gibt es immer wieder Eltern die dies nicht akzeptieren. Dies wird dann nach einem Elterngespräch dokumentiert.

Die Erfahrungen zeigen, dass das Ziel realistisch ist. In den ersten 15 Monaten des Projektes haben 34 Kinder die Prüfung erfolgreich abgelegt.

Das Projekt macht bewusst keine fest Vorgabe, bis wann ein Kind Schwimmen können muss. Es wird eine große Bandbreite beobachtet. Im Durchschnitt brauchen die Kinder 30 Unterrichtseinheiten bis zum Bronze.



Elevator Pitch – Die Prägnante Ansprache

Eine sehr kurze, komprimierte Darstellung eines Projektes, Produktes oder Ähnlichem.

Stellen sie sich vor, sie treffen den Chef ihres Chefs im Aufzug. Das ist die Zeit, die sie haben um ihr Projekt vorzustellen.

Struktur

Für
<Zielkunden> welche
<Bedürfnisse> benötigen ist
<Name> ein
<Art des Angebotes> welches
<Beschreibung des größten Vorteils>
bietet. Im Gegensatz zu
<Beste Alternative für den Kunden> ist
unser Angebot
<größter vorteilhafter Unterschied>.



Beispiel
Für *alleinerziehende Frauen* (49% Armutsrisiko) welche *existenzsichernde Arbeit* benötigen ist „AG-Arbeit“ ein *Arbeitskreis* zur Entwicklung einer *Vorgehensweise* welche *Frauen systematisch in TZ Ausbildung und existenzsichernde Arbeit* bringt. Im Gegensatz zur der Standardvermittlung *lernen wir gezielt an individuellen Fällen* und *verbessern die Vorgehensweise*.



Checkliste Wirkungsziele

	ja	nein	Bemerkungen
Statt Aktivitäten zu beschreiben, wird benannt, welche Wirkungen durch die Aktivitäten bei der Zielgruppe ausgelöst werden sollen.			
In der Formulierung des Wirkungsziels wird deutlich, bei wem die erwünschte Wirkung eintreten soll.			
Das Wirkungsziel beschreibt einen erwünschten Zustand in der Zukunft.			
Das Wirkungsziel ist so formuliert, dass man sich die Veränderung konkret vorstellen kann.			
Das Wirkungsziel ist positiv formuliert.			
Ein Zeitrahmen, in dem das Ziel erreicht werden soll, ist angegeben oder zumindest eingegrenzt.			
Es lässt sich überprüfen, ob das Ziel erreicht wurde.			
Das Wirkungsziel zu erreichen stellt für uns eine positive Herausforderung dar. Das heißt, dass wir uns aktiv dafür einsetzen müssen, es gleichzeitig aber realistisch ist, dass wir das Ziel erreichen können.			
Bei der Erarbeitung der Wirkungsziele wurden die Beteiligten einbezogen, und die Wirkungsziele werden gemeinsam akzeptiert und mitgetragen.			
Die Wirkungsziele und der Handlungsansatz unseres Projekts stehen im Einklang mit unserer Vision und Mission.			
Unsere Wirkungsziele motivieren uns bei unserer Arbeit.			



3 Weg – Wie soll das Ziel erreicht werden?

Wirkungslogik – wozu?

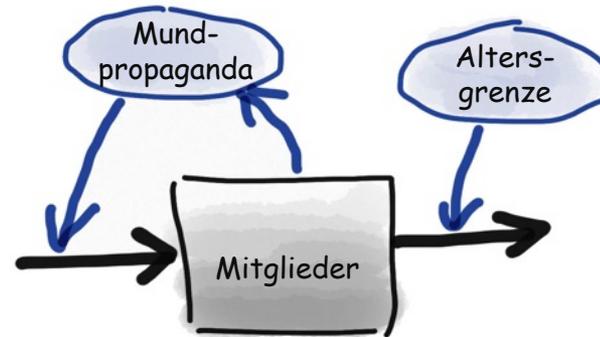
- ... bei der Überprüfung der Wirkungsannahmen für Ihr Projekt
- ... bei der detaillierten Ausarbeitung von Wirkungszielen
- ... beim Projektmanagement
- ... bei der Wirkungsanalyse
- ... beim internen Lernen
- ... bei der Kommunikation nach außen und beim Fundraising

Viele Möglichkeiten die Wirkungslogik darzustellen: Lösungsbaum, Ursache-Wirkung-Diagramm, Prozess, Flussdiagramm, Präsentation, ...

Wichtig sind:

- Input, Output, Ursache-Wirkungs-Kette
 - hierarchisch verfeinern bis zur Handlungsfähigkeit
 - Mit der Wirkungshierarchie abgleichen
- Es entsteht ein Modell wie „Welt“ funktioniert. Dies Modell kann hinterfragt werden und entwickelt sich weiter mit dem gemeinsamen Verständnis.

Beispiel: Mehr Mitglieder



Bestands-Fluss-Diagramm (stock-flow-diagram)

- Dinge fließen in / aus dem Bestand
- Der Fluss wird durch Variablen gesteuert

Beispiel Mitglieder

- In der Kartei (Bestand) werden die Mitglieder geführt. Neue Mitglieder werden aufgenommen (Zufluss), alte Mitglieder fallen aus der Kartei (Abfluss).
- Viele Mitglieder in der Kartei machen viel Mundpropaganda und werben immer mehr neue Mitglieder. Das ist ein sich selbst verstärkender Kreislauf - Mundpropaganda.
- Die Mitglieder werden älter und fallen aus der Kartei hinaus.



Wirkungslogik erstellen

Resourcen	Leistungen	Wirkung Zielgruppe	Wirkung Gesellschaft
Das, was wir in das Projekt investieren	Das, was wir in unserem Projekt tun bzw. anbieten und wen wir damit erreichen	Das, was wir bei unserer Zielgruppe durch unser Projekt bewirken wollen.	Das, wozu wir auf gesellschaftlicher Ebene mit unserem Projekt beitragen wollen.
<ul style="list-style-type: none">• Mitarbeitende• Ehrenamtliche• Zeit• Geld• Materialien• Ausstattung• Räumlichkeiten• Projektpartner	<ol style="list-style-type: none">1. Erbrachte Leistungen<ul style="list-style-type: none">• Workshops• Dienstleistungen• Produkte• Training• Beratung2. Nutzung der Leistungen durch die Zielgruppe3. Zufriedenheit der Teilnehmenden mit dem Angebot	<ol style="list-style-type: none">4. Erreichte Personen verfügen über neues Wissen oder neue Fertigkeiten, haben ihre Fähigkeiten gefestigt / verändert, sich eine Meinung gebildet etc.5. Es gibt erwünschte Veränderungen im Handeln der erreichten Personen.6. Die Lebenslage der erreichten Personen wurde in wünschenswerter Weise verändert.	<ol style="list-style-type: none">7. Es gibt erwünschte soziale, ökonomische ... Veränderungen für die Gesamtgesellschaft bzw. die Bevölkerung einer bestimmten Region oder eines bestimmten Stadtteils.



Vom Ende her denken – das unterstützt die Wirkungsorientierung.

➤ Was muss passieren, damit ...

Die Ergebnisse eignen sich für die Projektplanung – top down.



Und dann der Plausibilitätscheck – Von den Inputs (Ressourcen) zu den Impacts (Wirkungen)

➤ Wenn ... dann ...



Wann ist genug geplant?

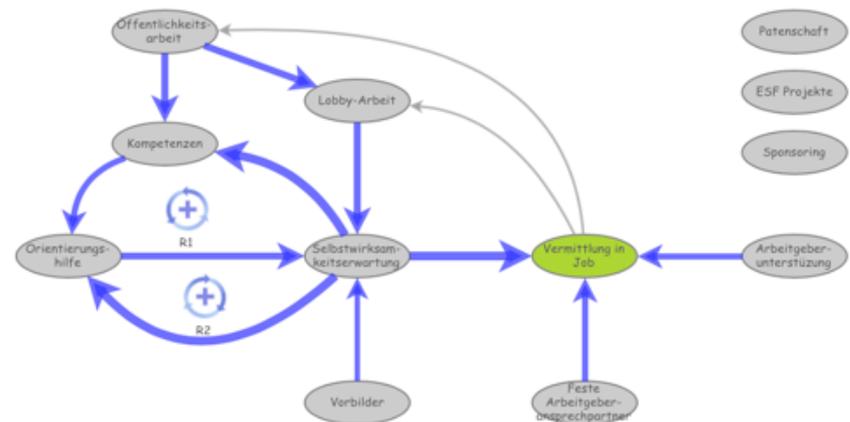
- Planen ist kein einmaliger Vorgang, sondern wiederholt regelmäßig.
- Nicht warten – anfangen!
Tipp: Nehmen sie sich einen ungestörten Vormittag und schreiben sie alles auf was sie im Kopf haben. Das ist dann Version 1.
- Nach jedem Arbeitstreffen die neuen Erkenntnisse in den Plan einarbeiten.

Veränderungen und Entwicklung brauchen Raum, Zeit und Energie. Diese Ressourcen neben dem operativen Geschäft für Entwicklung zu sichern, ist ein zentraler Erfolgsfaktor.

Beispiel: GCfaK-Arbeit (v8)

1. Pinwandmoderation
2. Gewichtung für Zielgruppe
3. Wirkungslogik

	ist wichtig für	Große AG	Kleine AG	Arbeitsuchende	Kinder	AK-GCfaK	Öffentliche Hand	Politik	Punkte
1	Kompetenzen der Mütter/ Väter stärken!	0	1	2	2	1	1	1	8
2	Motivation durch Vorbilder → Information	0	0	2	2	1	1	1	7
3	ESF-Träger gewinnen	0	0	1	0	1	1	0	3
4	Öffentlichkeitsarbeit	2	2	2	0	2	2	2	12
5	Patenschaftsprojekt	0	0	0	0	1	0	0	1
6	Sponsoring	0	0	0	1	1	0	0	2
7	Lobby-Arbeit	0	1	2	1	2	1	2	9
8	Feste Arbeitgeber-Ansprechpartner	2	2	0	0	2	1	1	8
9	Arbeitgeber unterstützen	1	2	1	0	1	1	1	7
10	Orientierungshilfe	2	2	2	2	0	1	1	10
11	Selbstwirksamkeit stärken	2	2	2	2	0	1	1	10





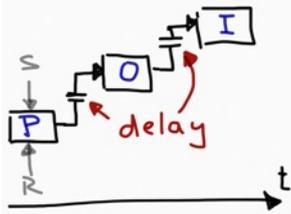
Checkliste Wirkungsziele

	ja	nein	Bemerkungen
Stehen der Organisation die notwendigen Ressourcen zur Verfügung, um die Aktivitäten umzusetzen, die die erwünschte Wirkung erzielen sollen?			
Sind alle Aktivitäten, die für den Erfolg des Projekts notwendig sind, einbezogen?			
Sind Aktivitäten und Wirkungen klar voneinander unterschieden?			
Sind bei den Wirkungen die einzelnen Stufen ausdifferenziert?			
Sind die verschiedenen Bestandteile der Wirkungslogik durch „logische“ Zusammenhänge verbunden?			
Sind die Wirkungsziele im Sinne einer Veränderung formuliert?			
Wurden bei der Erstellung der Wirkungslogik die relevanten Beteiligten eingebunden beziehungsweise um Rückmeldung gebeten?			

Erfahrung sammeln



Wirkung **Analysieren**



4. Vorbereiten

- Was ist nützlich, um Betroffenen zu unterstützen?
 - Wer muss dabei sein?
 - Was funktioniert? Was funktioniert nicht? Warum?
- Input → Output → Outcome → Impact*



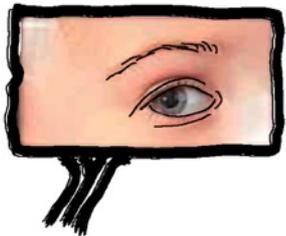
5. Indikatoren

- Woran erkennen wir ob wir dem Ziel näher kommen?
 - Die Betroffenen in die Vereinbarung einbeziehen.
- Ziel → Indikator: Basiswert, Sollwert, Wie, Wann, Wer*



6. Messen

- Datenschutz beachten!
 - Quantitative Daten und qualitative Daten.
- Datum – Messwert – Wer – Kommentar*

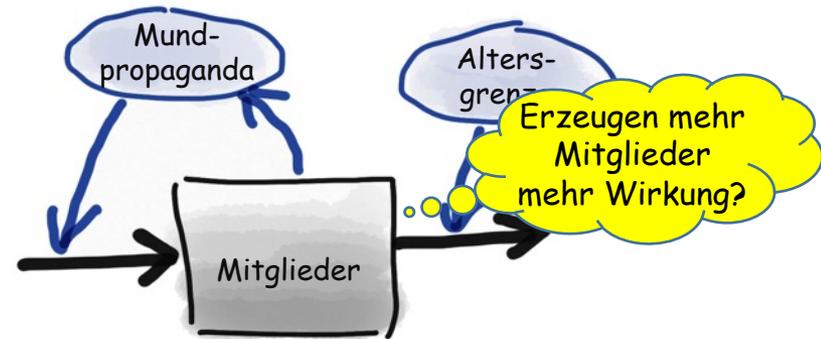


7. Auswerten

- Den Schatz heben: Beobachten, Plausibilität prüfen, vergleichen mit Referenzdaten, dann interpretieren und Empfehlung ableiten.
- Indikator → Beobachtung → Interpretation → Handlungsempfehlung*

4 Vorbereiten

- Was ist nützlich, um Betroffenen zu unterstützen?
 - Wer muss dabei sein?
 - Wirkungskette: Was funktioniert? Was funktioniert nicht? Warum?
- Input → Output → Outcome → Impact*



Monitoring ist das „Frühwarnsystem“ um unerwarteten Abweichungen früh zu erkennen. Evaluation ist die Auswertung des gesamten Projektes, typischerweise nach Abschluss. Es ist ein Teil des Wissensmanagements.

Grundsätzlich gilt: Wirkungsorientierte Projektsteuerung, die nicht von den interessierten Parteien (Stakeholdern) mitgetragen wird, ist zum Scheitern verurteilt!

Welche Fragen sollen beantwortet werden?

- Funktioniert die Wirkungslogik?
- Ist der Kunden / Stakeholder zufrieden?
- Stimmen die Finanzen?
- Sind unsere Prozesse effektiv und effizient?
- Verbessern wir uns?

Wirkungsanalyse kostet Aufwand – einplanen! Und - weniger ist mehr!

- Der Mensch kann nicht mehr als 6-7 Zahlen gleichzeitig handhaben (und gegeneinander abwägen). Keep it simple!
- Wenn die Kennzahlen 80% abdecken ist das gut genug.
- Welche Kennzahl würde zum Handeln führen? Die Anderen weglassen.

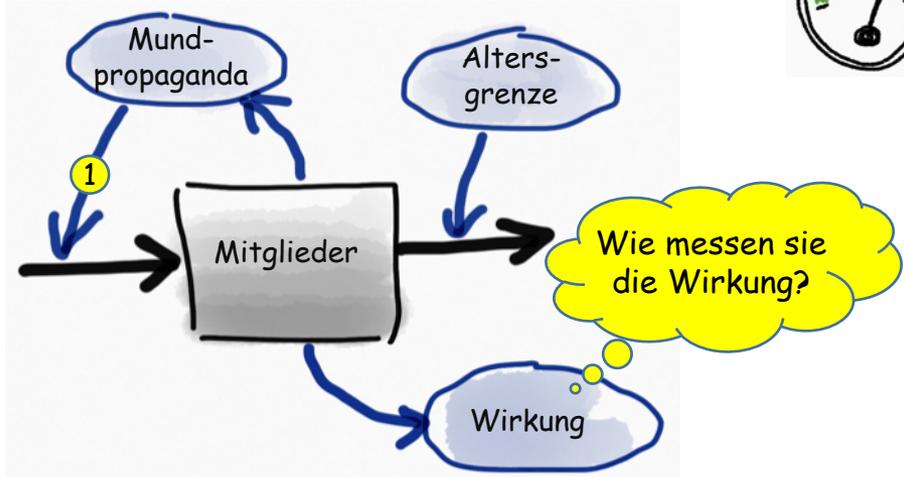




5 Indikatoren

- Woran erkennen wir ob wir dem Ziel näher kommen?
- Die Betroffenen in die Vereinbarung einbeziehen.

Ziel → Indikator: Basiswert, Sollwert, Wie, Wann, Wer



Indikatoren entwickeln

- Ideen sammeln: Grundlage für die Entwicklung von Indikatoren sind die Ziele des Projekts.
- Woran erkennen sie, dass sie sich dem Ziel nähern und es erreicht haben?
- Welche quantitativen und qualitativen Dimensionen gibt es?
- Formulieren sie nach SMART
- Wählen sie ein kleines, aussagekräftiges Indikatoren-Set aus.
- Gibt es die Daten? Wie hoch ist der Aufwand der Datenerhebung?

Arten von Indikatoren

- Direkte und indirekte (mittelbar, qualitativ) Indikatoren
- Früh-, Präsenz- und Spätindikatoren

Wie viel solls' denn sein?

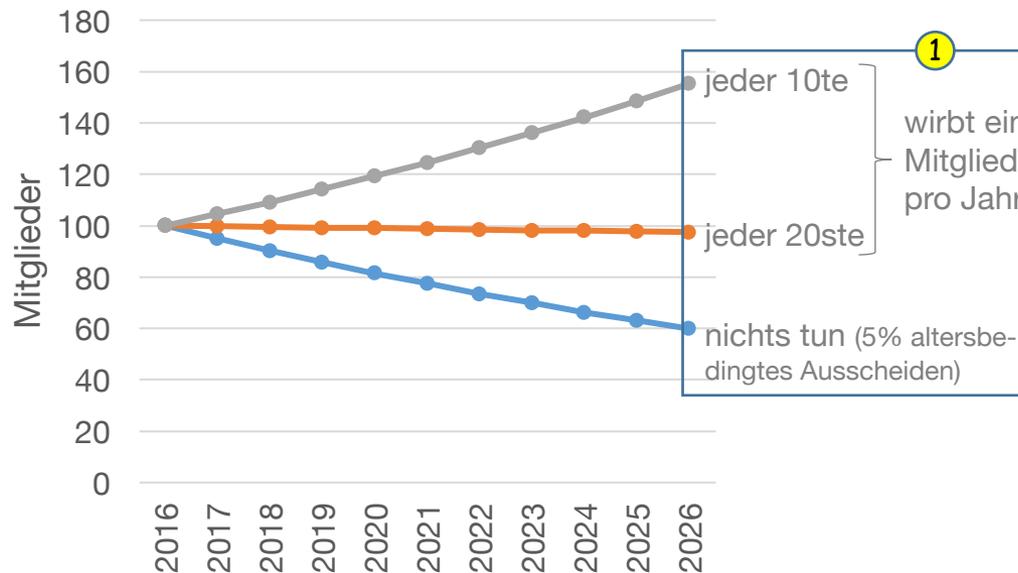
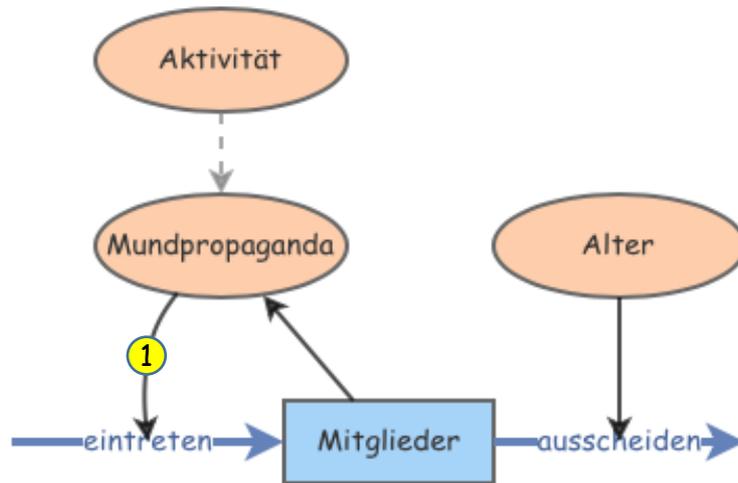
- Baseline, Sollwerte (Ziel, Bedarf, ...)
- Realistisch bleiben! Der Sollwert treibt den Aufwand.
- Sollwerte **mit** den Betroffenen setzen.

Name	Beispiel: Mitgliederwerbung
Lage in Wirkungskette	①
Ziel	Mehr Mitglieder, jüngere Mitglieder
Definition	$NeueMitglieder / (Jahr * Mitglieder)$
Ausgangslage	100 Mitglieder, pro Jahr scheiden 5 aus, 2 neue Mitglieder in 2016
Soll-Wert	Minimum, dass die Mitgliedszahl nicht abnimmt
Annahmen für Soll-Wert	Im Mittel kann jedes 10te Mitglied im Jahr ein neues Mitglied werben





Beispiel: Mitgliederwerbung



Fragen zum Nachdenken

- Ist es realistisch, dass jedes 10te Mitglied ein Neues pro Jahr wirbt?
- Wie gehen die Mitglieder mit dieser Erwartungshaltung um?
- Was passiert, wenn das Ziel nicht erreicht wird?
- Was sind die Alternativen?
- Erzeugen mehr Mitglieder mehr Wirkung?
- Was sind die Alternativen mehr Wirkung zu erreichen?



Checkliste für die Indikatorenentwicklung

	ja	nein	Bemerkungen
Jedem Ziel beziehungsweise ist ein (oder mehrere) Indikator zugeordnet.			
Die Indikatoren erfüllen die SMART-Kriterien.			
Die unterschiedlichen Aspekte eines Ziels werden durch Indikatoren abgedeckt.			
Es gibt nicht mehrere Indikatoren, die dasselbe messen.			
Bei der Erarbeitung der Indikatoren wurden die interessierten Parteien eingebunden.			
Den Indikatoren sind (soweit möglich und sinnvoll) Soll-Werte zugeordnet.			
Die Soll-Werte wurden gemeinsam mit den Betroffenen vereinbart.			



6 Messen

- Datenschutz beachten!
- Quantitative Daten und qualitative Daten.

Datum – Messwert – Wer – Kommentar

Mit Hilfe der Indikatoren wissen sie, auf was sie achten müssen, um festzustellen, ob sie auf dem richtigen Weg sind.

- Zu Beginn: **Weniger ist mehr**
- Teilnehmende über den Prozess informieren und den Datenschutz einhalten
- Fragestellung
 - Kann ich es erfragen? → Fragebogen
 - Kann ich es beobachten? → Aufzeichnen
 - Kann ich es ausprobieren? → Test
 - Kann ich es heraus lesen? → Analyse
- Woher – wie oft/ wann
- Aufwand / Kosten ↔ Qualität
- Quantitative (zählbar) und qualitative (wie, warum) Daten
- Methode vorher testen

ID	Datum	Messwert	Wer	Kommentar
1	2016-12-13	1	Berta	Der Neue (Anton) interessiert sich erst mal so und weiß noch nicht
2	2017-01-02	5	Cäsar	Die 5 (Dora, Emil, ...) kamen nach meinem Vortrag auf mich zu.

Diagramm zur Darstellung von Indikatoren:

- Eindeutige Nummer (Pfeil auf ID 1)
- Im ISO Format (Pfeil auf Datum 2017-01-02)
- Alles was interessant ist (Pfeil auf Kommentar 2)
- Kommastellen beachten. Kann auch Text sein. (Pfeil auf Messwert 5)

- Schwierig (→ 6.2):
 - Wirkung tritt nach längerer Zeit ein
 - Teilnehmer wollen/ können nicht befragt werden
 - Kampagnen / Lobbyarbeit
 - Zielgruppe sind Organisationen
 - Wirkung auf Gesellschaftlicher Ebene
 - Offene Angebote
 - Prävention



7 Auswerten

- Den Schatz heben: Beobachten, Plausibilität prüfen, vergleichen mit Referenzdaten, dann interpretieren und Empfehlung ableiten.

Indikator → Beobachtung → Interpretation → Handlungsempfehlung

Was möchten sie wissen? Diese Frage treibt die Vorgehensweise:

1. Aufbereiten und auswerten (darstellen)

- Quantitativ: Trend, Häufungen
- Qualitativ: Kernaussagen systematisieren und zusammenfassen

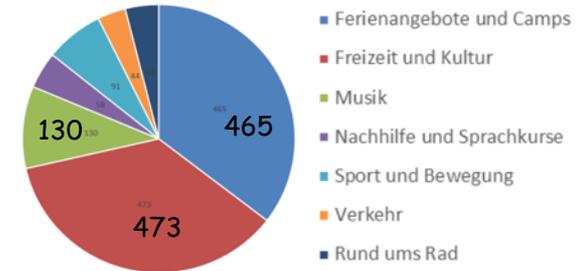
2. Plausibilität prüfen.

- Beteiligte (Kenner der Materie) einbeziehen.

3. Daten analysieren

- Resultate auf der Basis von Vergleichen bewerten und interpretieren. **Vergleiche bilden die zentrale Grundlage für Lernen und Verbessern.**
- Vergleichen innerhalb des Projektes: Trend, Vorher-Nachher, Teilmengen, Soll-Ist
- Vergleichen mit Anderen: Benchmarking
- Vergleichen – Vorsicht! Der Gedanke, die eigene Arbeit mit der von anderen zu vergleichen, löst bei vielen Menschen

Von insgesamt 1771 KinderCard InhaberInnen nutzten im Jahr 2015 insgesamt 1313 Kinder die 32 ausgewerteten Angebote (ca. 74%)



Unbehagen aus. Binden sie die Betroffenen ein, die die Ergebnisse der Analyse einschätzen und gegebenenfalls hinterfragen können.

4. Handlungsempfehlung

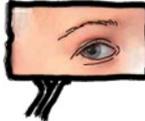
- Handlungsempfehlungen „im stillen Kämmerlein“ zu entwickeln, ist zumeist ein effektives Mittel, um deren Umsetzung zu verhindern.

Was tun bei „schlechten“ Ergebnissen?

- Gründe für die Abweichungen? Innerhalb, Außerhalb?
- Systematisches Monitoring sollte verhindern, dass Sie überrascht werden.

Wann / wie oft auswerten? Regelmäßig?
Nach Bedarf?





Beispiel: Feedback (19 out of 42)

Qualitative Daten

1. How did I support you to be successful in the past and in your future?

Use of data	CR	Pan
Align with objectives	9%	0%
Understand	9%	0%
Present	4%	0%
Tracking progress	4%	0%
Personal development		
Management basics	4%	21%
Individual coaching	7%	7%
How to coach / teach	4%	0%
Demonstrate leadership		
Challenge status quo	9%	0%
Act, don't wait	4%	0%
Do big steps	4%	0%
Apply mental models		
Influence	4%	7%
Learn basic models	4%	14%
Concept to reality	0%	36%
Closed loop learning	9%	7%
Experienced coach	7%	7%
Planning	9%	0%
Focus!	7%	0%
Other	2%	0%

Kernaussagen systematisieren

Quantitative Daten

2. What did you miss from my work, what else would you like to see?

	CR	Pan
Planning	17%	29%
Include more people		
All levels	17%	0%
All organizations	17%	0%
More time	6%	57%
Nothing	33%	0%
Other	11%	14%

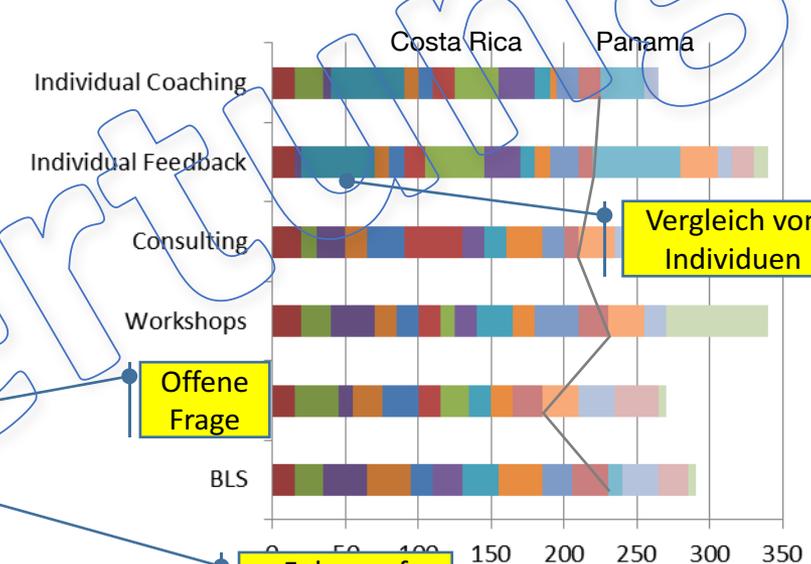
4. Any other thing worth to be said?

	CR	Pan
We are better now!		
Maturity	13%	0%
Team	6%	0%
Leaders	6%	0%
Experienced coach	16%	13%
More work is needed		
Align with objectives	10%	0%
Individual coaching	6%	0%
Closed loop learning	3%	0%
Continue the program	3%	38%
We can go alone now	10%	0%
Thank you	26%	50%

Vergleich CR und Pan

3. If you can spend 100\$ on my cost, where would you want me to work:

100\$ Frage – Prioritäten setzen



Fokus auf Unterschiede

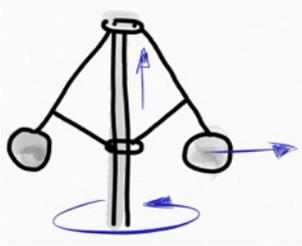
Kernaussage

We observe a significant difference in maturity achieved in Costa Rica (after 18 months) vs. Panama (after 6 months).

Erfahrung sammeln



Wirkung **Verbessern**



8. Lernen und Anpassen

- Transparenz - in Organisationen mit vielen (ehrenamtlichen) Mitarbeitern, die nicht immer anwesend sind oder häufiger wechseln, ist es wichtig, Prozesse und Ergebnisse zu dokumentieren, damit Wissen nicht verlorengeht.
- Regelmäßige Auseinandersetzung mit den Ergebnissen, inwieweit sich Ihr Projekt in Richtung seiner angestrebten Wirkungsziele bewegt.

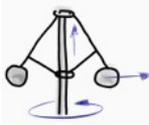
Handeln → Beobachten → Lernen → Anpassen → Handeln



9. Berichten

- Wer bekommt welche Information und warum?
- Wirkungstranzparenz - Die Wirkung kann erst im Zusammenhang mit den angestrebten Zielen und den durchgeführten Aktivitäten angemessen eingeschätzt werden.

Betroffener, Ziele der Kommunikation, Relevante Daten und Inhalte, Zeitpunkt und Regelmäßigkeit, Geeignetes Format

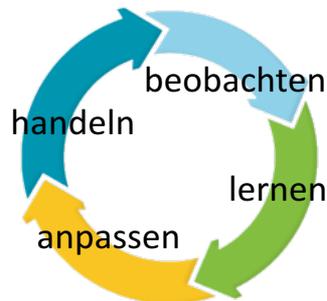


8 Lernen und Anpassen

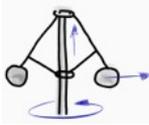
- Transparenz - in Organisationen mit vielen (ehrenamtlichen) Mitarbeitern, die nicht immer anwesend sind oder häufiger wechseln, ist es wichtig, Prozesse und Ergebnisse zu dokumentieren, damit Wissen nicht verlorengeht.
- Regelmäßige Auseinandersetzung mit den Ergebnissen, inwieweit sich Ihr Projekt in Richtung seiner angestrebten Wirkungsziele bewegt.

Handeln → Beobachten → Lernen → Anpassen → Handeln

	Kapitel
Handeln	1-3
Beobachten	4-6
Lernen	7-9
Anpassen	1-5



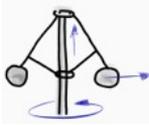
- Lernen bedeutet eine regelmäßige Auseinandersetzung mit den Ergebnissen: Bewegt sich das Projekt in die richtige Richtung?
- Sind die Vorgehensweise (1-7), die Abläufe, die Entscheidungen dokumentiert (Transparenz)?
 - Ist klar, wer die Dokumentation erstellt und pflegt?
 - Wie ist sie für die Teilnehmer verfügbar?
 - Eventuell interne und externe Transparenz unterscheiden
- Regelmäßige Treffen um die Beobachtungen und die Interpretationen selbstkritisch zu diskutieren.
 - Ist dafür Zeit eingeplant?
 - Sind die Beobachtungen (6) und die Interpretation (7) für alle verfügbar?
 - Findet die Diskussion in sicherem Rahmen statt, können Fehler und Schwächen offen angesprochen werden?
- Lernen von und mit anderen Organisationen
 - Suchen sie nach ähnlichen Projekten
 - Werben sie für Transparenz, teilen sie ihre Erkenntnisse mit Anderen
 - Übernehmen sie Hilfreiches
- Anpassen – die Erkenntnisse in einer neuen Version der Schritte 1-7 umsetzen.



Selbstkritisches Hinterfragen

gut → Planung → mangelhaft	<p>Die Wirkungslogik erklärt gut, wie die gewünschte Wirkung erreicht wird. Das Projekt wird nicht wie geplant umgesetzt. Die Resultate weichen von den Zielen ab.</p> <p>→ <i>Verbesserungsmaßnahmen bei der Umsetzung einleiten</i></p>	<p>Die Wirkungslogik erklärt gut, wie die gewünschte Wirkung erreicht wird. Das Projekt wird wie geplant umgesetzt und die Ziele erreicht.</p> <p>→ <i>Das ist der Idealfall: Weiterführen und Projekt evtl. verbreiten.</i></p>
	<p>Die Wirkungslogik erklärt nur ungenügend, wie die gewünschte Wirkung erreicht wird. Das Projekt wurde nicht wie geplant umgesetzt und die Ziele nicht erreicht.</p> <p>→ <i>Das Projekt sollte von Grund auf neu konzipiert werden. Gegebenenfalls sollte das Projekt eingestellt werden.</i></p>	<p>Die Wirkungslogik erklärt nur ungenügend, wie die gewünschte Wirkung erreicht wird. Obwohl das Projekt wie geplant umgesetzt wurde, weichen die Resultate von den Zielen ab.</p> <p>→ <i>Die Wirkungslogik und der Handlungsansatz müssen überdacht werden.</i></p>
mangelhaft ← Umsetzung → gut		

Dies ist die schwierigste Entscheidung



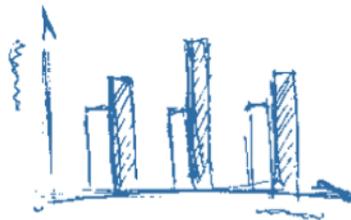
Lernt ihre Organisation?

	ja	nein	Bemerkungen
In unserer Organisation nehmen wir uns Zeit (auf Grundlage der Erkenntnisse aus der Wirkungsanalyse), über unsere Arbeit und deren Wirkung zu reflektieren und uns offen darüber auszutauschen.			
Unsere Erkenntnisse aus der Wirkungsanalyse nutzen wir, um daraus zu lernen.			
Fehler dürfen bei uns gemacht werden, und wir nutzen sie als Anlass, um daraus zu lernen.			
Die Organisationsleitung unterstützt Lernen und Lernprozesse, und es werden Anreize für Lernen gesetzt.			
Lernprozesse sind bei uns als feste Bestandteile in die Arbeitsabläufe eingebunden.			
Es gibt feststehende Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten für Lernen und Wissensmanagement.			
Es gibt festgelegte Prozesse, wie Ergebnisse festgehalten werden und Wissen geteilt wird.			
Uns stehen für die Lernprozesse ausreichend Ressourcen zur Verfügung.			
Wir nutzen die Möglichkeit, uns mit anderen Organisationen auszutauschen und voneinander zu lernen.			

9 Berichten

- Wer bekommt welche Information und warum?
- Wirkungstranzparenz - Die Wirkung kann erst im Zusammenhang mit den angestrebten Zielen und den durchgeführten Aktivitäten angemessen eingeschätzt werden.

Betroffener, Ziele der Kommunikation, Relevante Daten und Inhalte, Zeitpunkt und Regelmäßigkeit, Geeignetes Format



Interessant machen:

- Bilder, Graphiken
- Zitate, Anekdoten
- Fast Facts



+8% *Wachstum
mitte 2011
nach 2010!*

Wer - Wozu

- Auftraggeber: Fortschritt, Korrektur, Erfolg
- Teilnehmer: Wirkung zeigen, lernen, gemeinsam feiern
- Öffentlichkeit: Interesse erzeugen/ erhalten, Ziele durchsetzen
- Andere Organisationen: Gemeinsam Lernen, Interesse erzeugen

Was

- Ziele, Ergebnisse, Wirkung, Finanzen
- Weg, Erkenntnisse
- Spezifisch: An was soll sich der Zuhörer morgen erinnern?

Wie

- Kurz und knapp (1 Minute, 1 Seite) für den, der sich wenig Zeit nimmt
- Klar und relevant – auf das Wesentliche konzentrieren (Präsentation, zusammenfassender Bericht), in einfacher Sprache.

Was braucht der Empfänger für seinen Erfolg?

- Vollständig, transparent. Strukturierte Ablage um auf die Daten, das Wissen zugreifen zu können (z.B. Wiki, Inhaltsverzeichnis, Stichwortverzeichnis, Lesehilfe)

Wann

- Regelmäßig (Quartal, Monat)
- Bei wesentlichen Zwischenergebnissen (Milestones)
- Zum Abschluss

Results

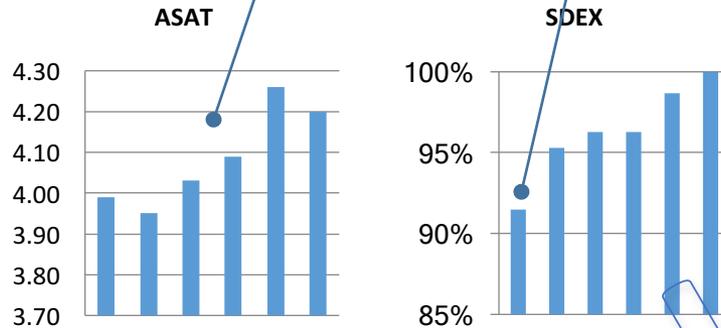
Kurz und knapp (1 Minute, 1 Seite)
für den, der sich wenig Zeit nimmt

Trend Daten

Vergleich Vorher
/ Nachher

Wesentliche
Erkenntnisse

Investment 500k? (LTT, 18m)
Benefit



Learning's

- The BLS framework is a solid foundation for the organization work.
- Practical work, feedback is critical for the success (10-20-70 concept).
- It can be done without an LTT and instead a set of business trips. Time is an important factor, plan for 24 months and 12 visits. Advantage LLT: Local observations initiating action.
- Involve more people into the activities: all managers, high potentials.
- Make individual coaching sessions mandatory.
- Do more workshops applying the concepts (e.g. Quality improvement).

- BLS self assessment (after 12 months) improve planning, processes, action of leaders
- Participants: use of data, personal development, leadership, applying mental models, translating concepts to reality, closed loop learning, planning, focus

Handlungs-
empfehlung

Recommendation

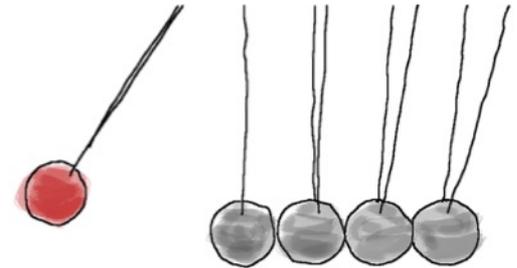
- **Close the loop!** (PDCA, fast individual feedback to employee, show the results in the data, follow through on plans)
- **¡Actuar! No esperar.**
- Follow up in Costa Rica in 6-12 months (BLS, GDH / Hoshin review, Business Plan)
- Follow up in Panama every 2 months for 6 more visits

Kriterien für gute Berichte

Unsere Berichte sind...	ja	nein	Bemerkungen
RELEVANT UND BRAUCHBAR Berichte sollen einem bestimmten Zweck dienen. Die Informationen sollten deshalb für die verschiedenen Interessenten bedarfsgerecht aufbereitet werden.			
RECHTZEITIG Berichte sollten rechtzeitig für den jeweils gedachten Nutzen erscheinen. Zu spät oder zu unregelmäßig kommunizierte Ergebnisse sind nur wenig nützlich.			
VOLLSTÄNDIG Berichte sollten eine ausreichende Menge an Informationen enthalten. Dabei sollte gleichzeitig eine „Informationsflut“ vermieden werden.			
WAHR Für die Resultate sollten nachvollziehbare Belege erbracht werden. Diese können von Anekdoten und einzelnen Feedbacks bis hin zu Wirkungsnachweisen durch eine externe Evaluation variieren.			
EINFACH UND BENUTZER FREUNDLICH Berichte sollten für ihr jeweiliges Zielpublikum angepasst sein. Sprache und Format müssen klar, präzise und leicht verständlich sein.			
KONSISTENT Es sollte darauf geachtet werden, einheitliche Formate und Gliederungen zu nutzen, die (z.B. im Jahresbericht) einen Vergleich über die Zeit ermöglichen.			
KOSTENEFFIZIENT Die für die Berichterstattung eingesetzten Ressourcen sollten in einem angemessenen Verhältnis zu dem erwarteten Nutzen stehen.			
TRANSPARENT Die Berichterstattung sollte den Beteiligten zugänglich gemacht werden und auf der Webseite für Interessierte zur Verfügung stehen.			

Rückmeldung

1. Was war für sie im Kurs besonders nützlich?



2. Was haben sie vermisst?

Haben sie ihre **Zeit** gut investiert und hat die Stadt ihnen **Nutzen** gegeben?

Bitte machen sie ein Kreuz

3. Was muss noch gesagt werden?

zu wenig ← Zeit → zu viel				
	wenig	← Nutzen →	viel	

Vielen Dank

Material

- PHINEO: Kursbuch Wirkung
www.phineo.org, kostenlos zum Runterladen.
- Insight Maker: Free modeling and simulation in your browser
insightmaker.com, 2016-11-01
- Bilder
 - [Kaizen](#): By Majo statt Senf, Wikimedia Commons, CC BY-SA
 - Alle Anderen: www.gatm.de cc-by-sa
- Eigenes Material