

von Jana Klemm (proVal) und  
Rainer Strobl (proVal)

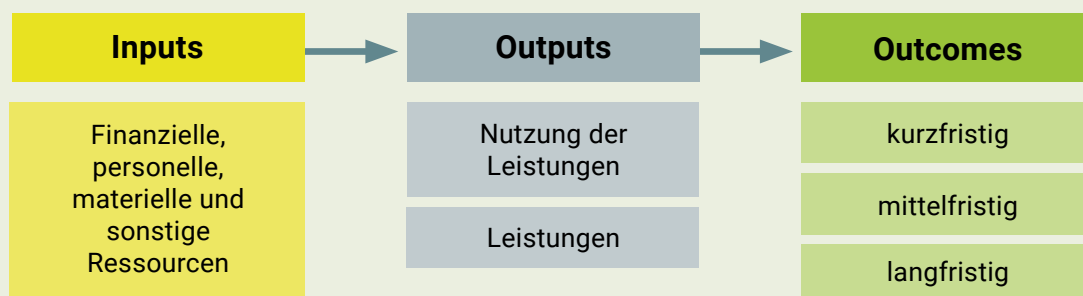
## ZUM NUTZEN VON WIRKUNGS- MODELLEN FÜR DIE EVALUATION

Projektverantwortliche sowie Entscheidungsträger\*innen in Förderprogrammen zur Demokratiestärkung und Extremismusprävention sind zunehmend mit der Frage nach Wirksamkeit konfrontiert. Häufig stehen aber immer noch Maßnahmen statt Wirkungen im Zentrum der Projektarbeit. Wirkungsmodelle können ein hilfreiches Werkzeug sein, um diese Maßnahmenfixierung zugunsten einer Wirkungszentrierung aufzubrechen. Damit sie für die Entwicklung und Beurteilung von Projektkonzepten nützlich sind, sollten Wirkungsmodelle einfach, aber nicht zu einfach sein und die Umwandlung von Inputs in Outputs sowie das Erreichen der angestrebten Veränderungen bei der jeweiligen Zielgruppe explizit thematisieren.

### 1. Ausrichtung der Projektarbeit auf Wirkung

Im Bereich der Demokratieförderung und im gesamten Non-Profit-Bereich sollte es darum gehen, einen unbefriedigenden Ausgangszustand in Richtung eines angestrebten Zielzustands zu verändern. Deshalb müssen die gewünschten Wirkungen und nicht die Maßnahmen selbst im Zentrum von Programmen und Projekten stehen<sup>1</sup> Wirkungsmodelle können dazu beitragen, den Blick auf die Wirkungen zu richten. Allerdings müssen sie dafür bestimmte Voraussetzungen erfüllen.

Abb. 1 Einfaches, logisches Wirkungsmodell



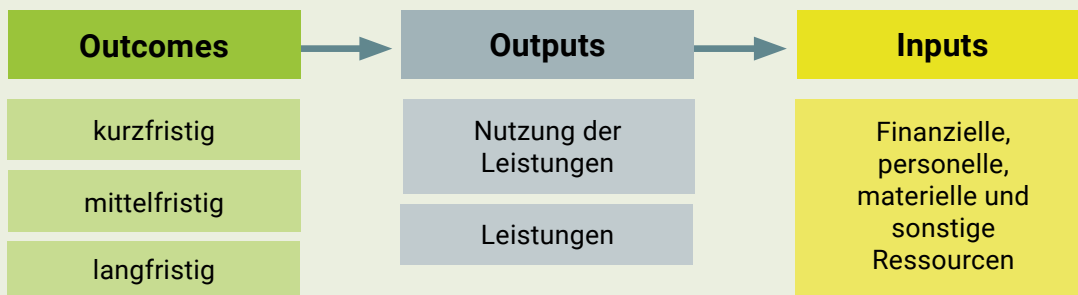
Eine zentrale Voraussetzung ist ihre Nützlichkeit bei der Konzeption und Planung von Programmen und Projekten. Dafür dürfen Wirkungsmodelle nicht zu komplex, aber auch nicht zu stark vereinfachend sein. Die einfachste Form eines Wirkungsmodells, ein logisches Modell, stellt Inputs (Ressourcen), Outputs (die mit den Ressourcen erbrachten Leistungen) und Outcomes (die bei der Zielgruppe erwünschten Veränderungen) in einen Zusammenhang. Solche einfachen logischen Modelle zählen wir zu den Wirkungsmodellen im weiteren Sinne. Dieses einfache Modell suggeriert allerdings einen linearen Zusammenhang zwischen den Elementen, was den Schnittstellen und Brüchen im tatsächlichen Projektablauf nicht gerecht wird. Damit ein solches Modell sinnvoll eingesetzt werden kann, muss das übliche Vorgehen umgekehrt werden. Ausgangspunkt sind dann die angestrebten Hauptwirkungen.

<sup>1</sup> Unter Programmen verstehen wir in diesem Zusammenhang bereits erprobte und dokumentierte Vorgehensweisen und Maßnahmen zur Erreichung bestimmter Wirkungsziele. Als Projekte bezeichnen wir zeitlich begrenzte Vorhaben, die auf Wirkungsziele ausgerichtet sind.



Indem man fragt, was geschehen muss, damit sich die letztlich angestrebten Wirkungen einstellen und welche Ressourcen dafür notwendig sind, rücken die Wirkungen ins Zentrum und gleichzeitig erreicht man Flexibilität auf den Ebenen der Maßnahmen und der Inputs (vgl. hierzu Abschnitt 2).

Abb. 2 **Einfaches, logisches Wirkungsmodell** (umgekehrte Vorgehensweise)



## 2. Wie entstehen eigentlich hochwertige Outputs und Outcomes?

Wird das lineare Schema eines Wirkungsmodells im weiteren Sinne aufgebrochen, etwa durch die Modellierung eines komplexen Wirkungsgefüges mitsamt der zugehörigen Maßnahmen zur Erreichung der angestrebten Hauptwirkungen, sprechen wir nicht mehr von einem Wirkungsmodell im weiteren Sinne, sondern von einem Wirkungsmodell im engeren Sinne.

Für die Weiterentwicklung eines logischen Modells in Richtung eines Wirkungsmodells im engeren Sinne kann man an den zentralen Begriffen Input und Output ansetzen, die auf Kybernetik und Systemtheorie verweisen. Aus systemtheoretischer Sicht befindet sich allerdings sowohl zwischen Input und Output als auch zwischen Output und Outcome jeweils eine Black Box – ein komplexes System, das die Ressourcen verarbeitet und die erwünschten Leistungen beziehungsweise Wirkungen erzeugt. Ein einfaches logisches Modell sollte in der Konzeptions- und Planungsphase deshalb auch Überlegungen zu der Frage enthalten, wie die Leistungen des Projekts beschaffen sein müssen, damit sie zu den gewünschten Veränderungen bei der Zielgruppe führen (Veränderungssystem bzw. Veränderungstheorie) und was geschehen muss, um die Inputs in entsprechende Outputs umzuwandeln, die für das Erreichen der angestrebten Wirkungen geeignet sind (Umsetzungssystem). In der grafischen Darstellung der Wirkungslogik ist es sinnvoll, an dieser Stelle zwei schwarze Kästen (Black Boxes) einzuzeichnen.

Die roten Pfeile in Abbildung 3 symbolisieren unseren Vorschlag, das übliche Vorgehen umzukehren und die angestrebten Hauptwirkungen als Ausgangspunkt zu setzen. Die erste Black Box von der Wirkung aus gesehen sollte Überlegungen zu den Voraussetzungen und Hilfestellungen enthalten, die erforderlich sind, damit die angestrebte Veränderung tatsächlich eintritt. Darauf folgen die zur Zielerreichung erforderlichen Maßnahmen, an die ebenfalls eine Black Box angeschlossen ist. Um diese aufzuhellen, sind konkrete Überlegungen zur Erzeugung von Outputs in einer für Wirksamkeit notwendigen Quantität und Qualität erforderlich. Erst dann

### PrEval

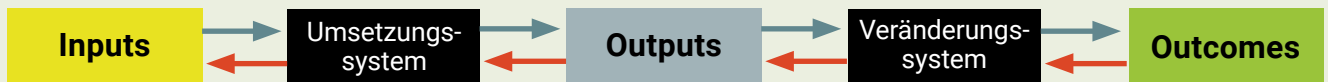
### INFO BOX

#### Nützliche Wirkungsmodelle sollten

- schon in der Konzeptionsphase entwickelt werden,
- in eine Auseinandersetzung mit Wirkungen eingebettet sein,
- nicht zu komplex, aber auch nicht zu einfach sein,
- mit den angestrebten Wirkungen beginnen,
- zwei zentrale Black Boxes aufhellen und
- idealerweise ein logisches Modell mit einer Veränderungstheorie kombinieren.

werden die hierfür erforderlichen Ressourcen kalkuliert. Bei größeren Projekten, die mehrere wichtige Wirkungen erreichen wollen, können diese Schritte wiederholt werden. Für jede angestrebte Wirkung empfiehlt es sich, ein umgekehrtes logisches Modell zu erstellen, das den Blick von der Wirkung auf die Maßnahmen richtet und in der modellhaften Darstellung zwei Black Boxes enthält, deren Inhalt in der Beschreibung weiter ausgeführt wird (Wirkungsmodell im engeren Sinne).

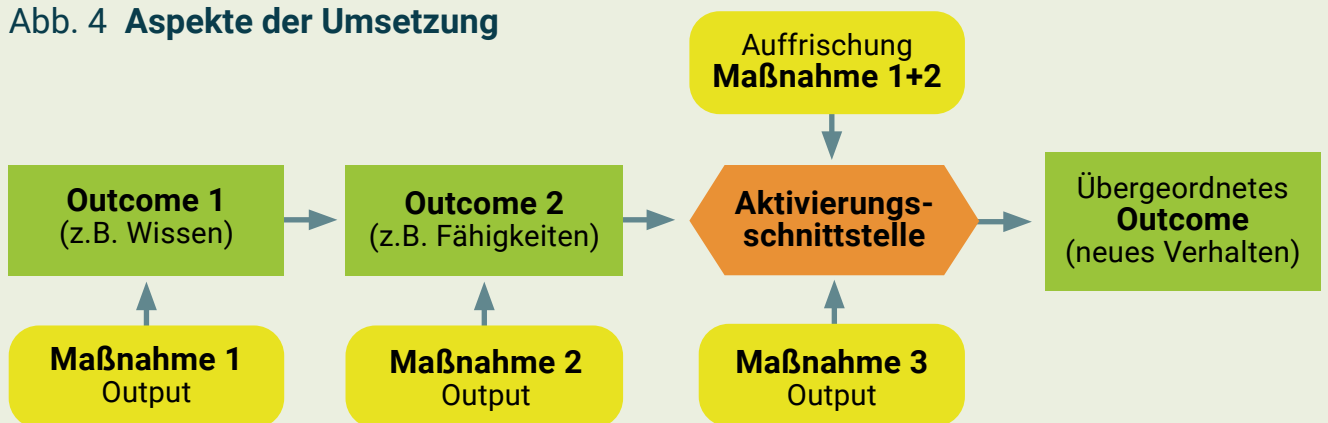
Abb. 3 Einfaches Wirkungsmodell mit Black Boxes



### 3. Die Kombination eines logischen Modells mit einer Veränderungstheorie

Das erarbeitete Modell sollte im weiteren Verlauf des Projekts oder Programms weiterverwendet und mit Blick auf wichtige Wirkungszusammenhänge erweitert und möglichst mit einer Veränderungstheorie kombiniert werden. Veränderungstheorien sollten von den spezifischen Wirkungen ausgehen, um auf dieser Grundlage angemessene Maßnahmen und Aktivitäten zu planen. Bei einem solchen Wirkungsmodell im engeren Sinne müssen zur Erreichung anspruchsvollerer Wirkungsziele aus theoretischer Sicht zunächst bestimmte vorgelagerte Ziele auf verschiedenen Wirkungsebenen erreicht werden. In diesem Zusammenhang spielen die Schnittstellen zwischen verschiedenen Wirkungsebenen eine entscheidende Rolle. Ein Beispiel ist die Aktivierungsschnittstelle zwischen neu erworbenen Kenntnissen, Fähigkeiten und Einstellungen auf der einen und dem gewünschten, daraus resultierenden neuen Verhalten/Handeln auf der anderen Seite. Wenn ein Projekt zur Demokratieförderung nicht nur ein persönliches Bildungserlebnis, sondern ein verändertes Verhalten zum Ziel hat, ist mit Blick auf die Umsetzungsqualität etwa die Frage sehr wichtig, wie oft, wie intensiv und in welcher Form die Maßnahmen eingesetzt werden müssen, damit die angestrebte Verhaltensänderung tatsächlich eintritt.

Abb. 4 Aspekte der Umsetzung



Kooperationspartner, Art und Weise der Durchführung, Besonderheiten der Zielgruppe u.a.

Für die Evaluation von Programmen und Projekten zur Demokratieförderung und Extremismusprävention eröffnen solche Wirkungsmodelle im engeren Sinne die Möglichkeit, zwischen Theorieversagen und Umsetzungsversagen zu unterscheiden. Anders gesagt, kann damit die Frage beantwortet werden, ob Schwierigkeiten bei der Zielerreichung an einer unzulänglichen Umsetzung der Maßnahme liegen (Umsetzungsversagen) oder z.B. an der Wahl einer für die Zielerreichung ungeeigneten Maßnahme oder etwa an einem unrealistischen Wirkungsziel (Theorieversagen).

## 4. Entscheidend ist die Auseinandersetzung mit Wirkungsvoraussetzungen

Obwohl zum Beispiel in den USA bereits viele Fördermittelgeber die Erstellung eines Wirkungsmodells von den Antragstellenden verlangen, raten wir eher davon ab, Wirkungsmodelle zu einem verpflichtenden Bestandteil von Projektanträgen zu machen. Für sich genommen stellt ein Wirkungsmodell ja nur eine grafische Aufbereitung der Wirkungslogik eines Programms oder Projekts dar. Solange sich Programme und Projekte nicht mit den notwendigen Voraussetzungen für ihre Wirksamkeit auseinandersetzen und ein Wirkungsmodell nur eine von außen gestellte Anforderung bleibt, ist damit noch nichts gewonnen. Ein Projektantrag mit einer konkreten Problembeschreibung und Ursachenanalyse, einer klaren Abgrenzung der Zielgruppe, realistischen Wirkungszielen und darauf bezogenen Maßnahmen und Umsetzungsstrategien ist sicherlich besser als ein Antrag mit einem schematischen Wirkungsmodell, das keine Verbindung zu wichtigen Wirkungsvoraussetzungen erkennen lässt. Allerdings bietet eine angemessene grafische Darstellung durchaus einen Zusatznutzen. So kann ein Wirkungsmodell dazu beitragen, dass Antragstellende eine realistische Sicht auf das Machbare gewinnen und Brüche im Design entdecken. Entscheider\*innen hilft ein gutes Wirkungsmodell beim Verständnis eines Projektantrages und bei der Beurteilung der Erfolgswahrscheinlichkeit eines Projektkonzeptes. Insbesondere für den Aufbau eines wirkungsorientierten Monitoringsystems, eine Wirkungsevaluation oder den Transfer eines modellhaften Prototypen in andere Kontexte kann ein differenziertes Wirkungsmodell im engeren Sinne äußerst nützlich sein. Allerdings müssen in einem solchen Modell dann auch die verschiedenen Wirkungsebenen und die Schnittstellen zwischen diesen Ebenen berücksichtigt werden. Solche höheren Anforderungen an die Qualität des Modells lassen sich am besten über die Zusammenarbeit eines Projekt- und eines Evaluationsteams einlösen.

### PrEval

### INFO BOX

#### Zusätzlich können Wirkungsmodelle

- Antragstellende dabei unterstützen, eine realistische Sicht auf das Machbare und die dafür benötigten Ressourcen zu gewinnen sowie Brüche im Design zu erkennen.
- Entscheider\*innen zu einem besseren Projektverständnis verhelfen und bei der Einschätzung der Erfolgswahrscheinlichkeit eines Konzeptes unterstützen.

## Weiterführende Informationen

Die zugehörige *PrEval Expertise*, Lektüreempfehlungen und Informationen zu den Autor\*innen finden Sie unter: <https://preval.hsfk.de/handreichung0124>



### V.i.S.d.P.: Franziska Heil (PRIF)

Baseler Straße 27–31, Frankfurt am Main, Deutschland,  
Telefon: (069)959104-0, E-Mail: [preval@prif.org](mailto:preval@prif.org),  
Internet: [www.prif.org](http://www.prif.org)

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages



Peace Research Institute Frankfurt  
Leibniz-Institut für  
Friedens- und Konfliktforschung



Deutsches Zentrum  
für Integrations- und  
Migrationsforschung