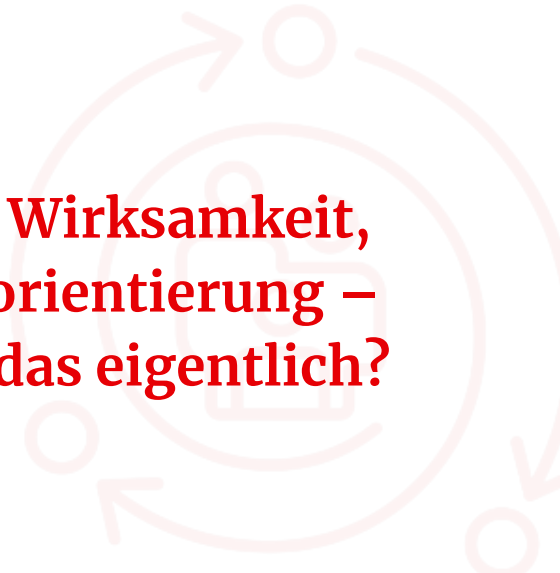




**Wirkung, Wirksamkeit,  
Wirkungsorientierung –  
was heißt das eigentlich?**



**Wirkung bedeutet, dass etwas eine Veränderung verursacht.**

In der sozialen Arbeit heißt das: Eine Projekt bewirkt **eine Veränderung bei der Zielgruppe oder hilft, eine bestehende Situation zu stabilisieren** – und das geschieht **genau wegen dieser Maßnahme**.

**Wirkung und Qualität** haben Gemeinsamkeiten. Qualität wird oft durch Zahlen gemessen, z. B. wie viele Menschen teilnehmen oder wie oft etwas durchgeführt wird. Dabei wird aber nicht geprüft, ob die Maßnahme tatsächlich eine Veränderung bewirkt. Wirkung bedeutet immer, dass eine Maßnahme eine Veränderung verursacht.

**Wirksamkeit** zeigt, **wie gut eine Maßnahme funktioniert** – also in welchem Ausmaß eine Veränderung durch das Projekt eingetreten ist.

**Wirkungsorientierung** bedeutet, dass wir **Projekte von Anfang an so planen, dass sie eine positive Veränderung oder Stabilisierung bei der Zielgruppe bewirken**. Dabei fragen wir uns: **Was soll sich verbessern oder stabilisieren?** Während des gesamten Projekts prüfen wir, ob dieses Ziel erreicht wird. Es gibt **Methoden und Vorlagen**, die helfen, Projekte wirkungsorientiert zu steuern und ggf. Anpassungen vorzunehmen.

In einem größeren Kontext bedeutet Wirkungsorientierung auch, dass wir unsere gesamte Organisation so ausrichten, dass unsere Arbeit den größtmöglichen Nutzen für unsere Zielgruppen entfalten kann.

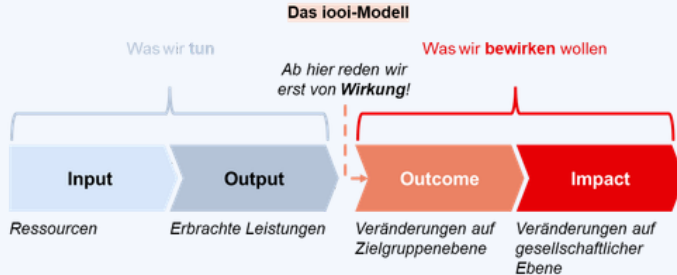




**Wobei hilft mir eine  
Wirkungslogik?**

Die Wirkungslogik zeigt die Geschichte eines Projekts. Sie beschreibt, wie die einzelnen Elemente zusammenspielen, um die Projektziele zu erreichen.

Ein einfaches Modell zur Darstellung ist das IOOI-Modell:

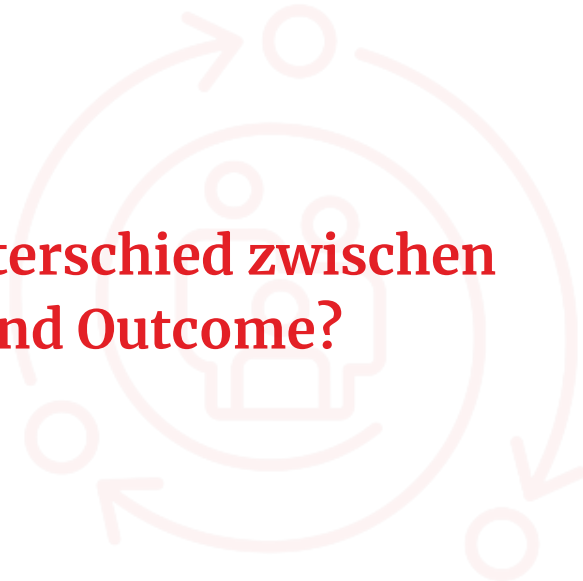


Mit einer Wirkungslogik behalten wir den roten Faden im Blick. Sie hilft bei der Planung, begleitet uns im gesamten Projektverlauf und unterstützt bei der Überprüfung des Fortschritts.

Mögliche Fragestellungen zur Reflexion sind:

- Passen die einzelnen Teile meines Projekts (noch) zusammen?
- Erreiche ich meine Zielgruppe?
- Treten die Veränderungen ein, die ich beabsichtigt habe?

# Was ist der Unterschied zwischen Impact und Outcome?



**Impact** beschreibt Veränderungen auf gesellschaftlicher oder organisationaler Ebene. Hier geht es um den größeren Kontext, in dem das Projekt wirkt. Das Ziel: Eine übergeordnete Veränderung, die das Projekt alleine nicht erreichen kann

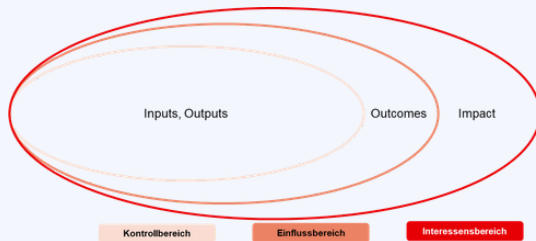
**Outcomes** sind die direkten Veränderungen bei der Zielgruppe – zum Beispiel in Bezug auf Wissen, Einstellungen, Handeln oder Lebenslage.

Wirkungen entstehen durch viele Faktoren. Deshalb haben wir nur begrenzten Einfluss auf Veränderungen. Das **Modell der Einflusskreise** zeigt dies anschaulich:

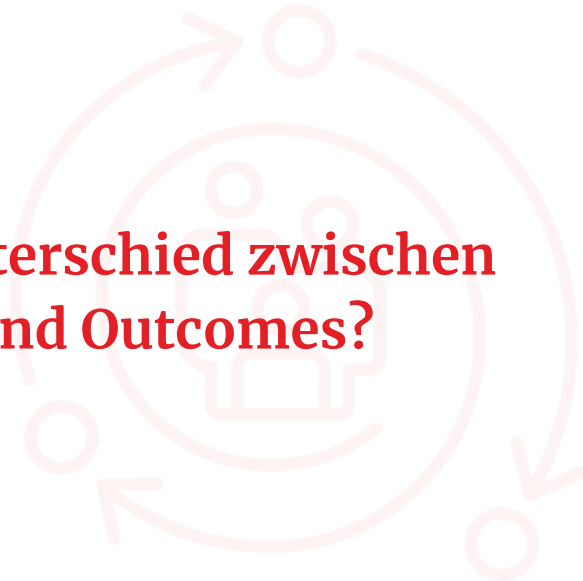
**Kontrollbereich:** Alles, was wir direkt beeinflussen können – z. B. Inputs (Ressourcen) und Outputs (Ergebnisse unserer Aktivitäten).

**Einflussbereich:** Veränderungen, die wir nicht direkt steuern, aber durch unsere Aktivitäten beeinflussen können (Outcomes). Beispiel: Ein Trainingsprogramm vermittelt Wissen, aber ob die Anwendung liegt an den Teilnehmenden.

**Interessensbereich:** Entwicklungen, die uns betreffen, aber außerhalb unseres Einflusses liegen – z. B. gesetzliche Rahmenbedingungen oder gesellschaftliche Trends (Impact).



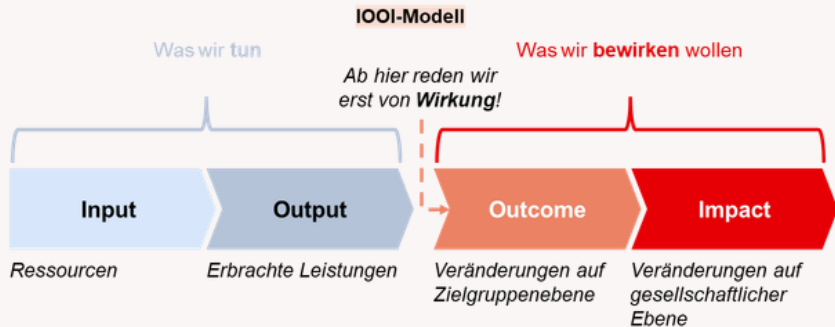
# Was ist der Unterschied zwischen Outputs und Outcomes?



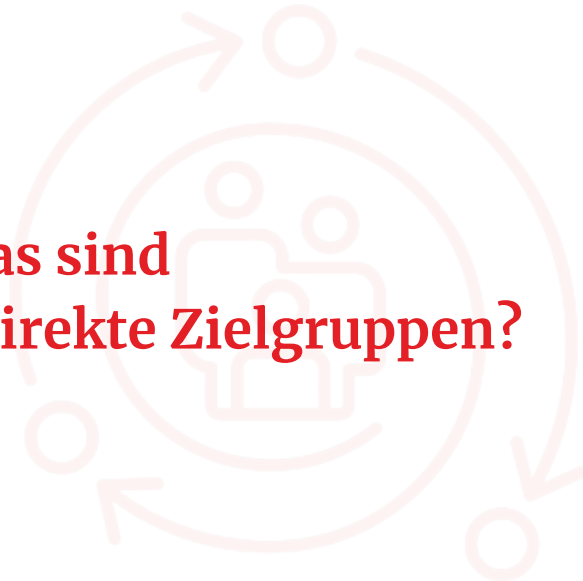
**Outputs** sind die **Leistungen des Projekts** – also das, was wir konkret anbieten. Beispiele: Beratungsgespräche, Trainings, Vernetzungstreffen.

**Outcomes** sind die **Veränderungen bei der Zielgruppe**, die durch die Outputs entstehen. Diese Veränderungen können sich auf **Wissen, Fertigkeiten, Verhalten, Haltung oder die Lebenssituation** beziehen.

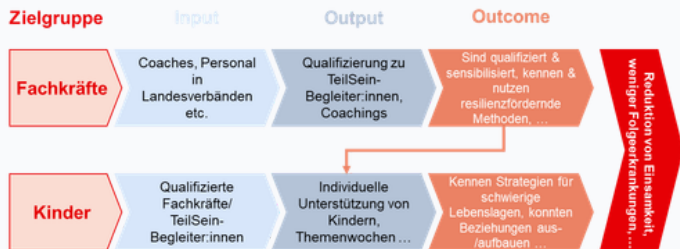
Von **Wirkung** sprechen wir erst auf der **Outcome-Ebene**.



**Was sind  
direkte und indirekte Zielgruppen?**



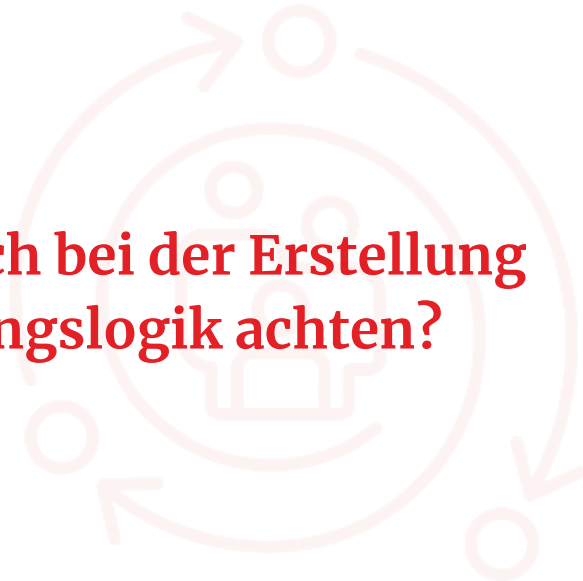
Mit der **direkten Zielgruppe** interagieren wir unmittelbar. Ein Beispiel: Eine Referentin eines Landesverbandes führt eine Schulung für pädagogische Fachkräfte durch.



Mit der **indirekten Zielgruppe** haben wir nur mittelbar Kontakt, also über andere Akteure. Im Beispiel wären das die Kita-Kinder, die von dem neuen Wissen der geschulten Fachkräfte profitieren.

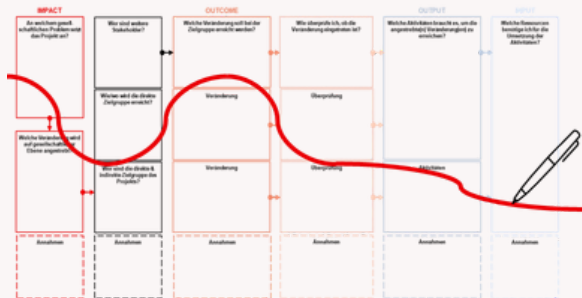
Ob eine Zielgruppe direkt oder indirekt ist, hängt vom jeweiligen Arbeitskontext ab.

**Worauf sollte ich bei der Erstellung  
einer Wirkungslogik achten?**



## Bei der Erstellung:

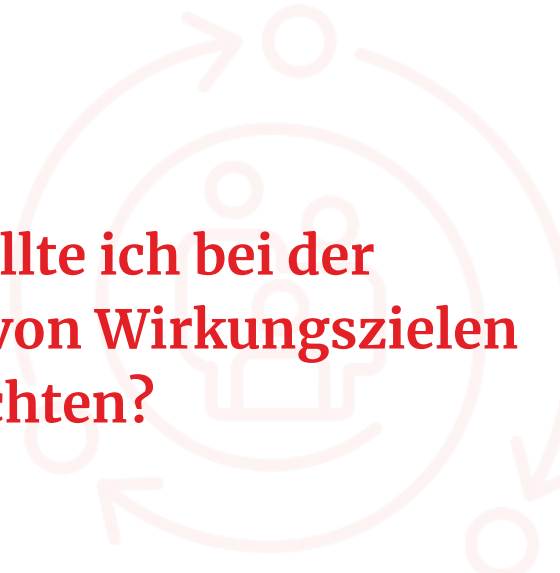
- **Problem verstehen:** Problem analysieren, beschreiben und geeignete Ziele entwickeln.
- **Ziele klar** definieren
- **Einflussfaktoren identifizieren:** Was beeinflusst das Erreichen der Ziele? Auch äußere Faktoren berücksichtigen und Ursache und Wirkung reflektieren.
- **Ressourcen** im Blick behalten: Den eigenen Einfluss realistisch einschätzen.
- **Logik hinter den Wirkungsketten überprüfen:** Sind die Annahmen plausibel?



*Die Wirkungslogik bildet den roten Faden des Projekts und hilft diesen im Blick zu behalten*

## Im Prozess:

- **Zielgruppen einbeziehen:** Das Modell soll bedarfsorientiert sein.
- **Logik hinterfragen:** Ziele und Wirkungsannahmen reflektieren.
- Eigenen Einfluss **kritisch reflektieren**.
- **Klar, aber nicht zu detailliert denken:** Komplexität erkennen und angemessen reduzieren.
- **Zeit nehmen und das Modell regelmäßig überprüfen.**



**Worauf sollte ich bei der  
Formulierung von Wirkungszielen  
achten?**

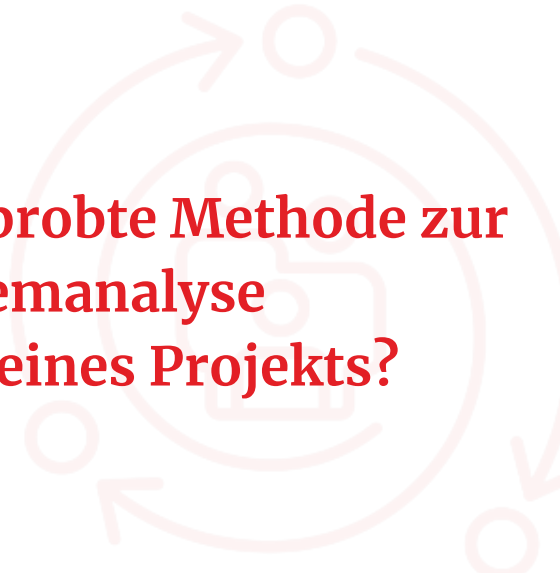
Ein **Wirkungsziel (Outcomeziel)** beschreibt eine Veränderung bei der Zielgruppe in Bezug auf Wissen, Fähigkeiten, Einstellungen, Handeln oder die Lebenslage.

#### **Gute Ziele sollten:**

- **Einen positiven Soll-Zustand beschreiben.**
- **Klar benennen, wen sie betreffen.** Substantivierungen vermeiden.
- **Herausfordernd sein.** Die Veränderung tritt nicht automatisch ein.
- **Überprüfbar sein.** Ziele sollten einen konkreten Zustand, ein bestimmtes Verhalten oder eine Einstellung beschreiben – und einen Zeitpunkt für die Zielerreichung nennen.
- **Verständlich formuliert sein.** Fachsprache möglichst vermeiden – ist das Ziel auch für Dritte klar?
- **In ganzen Sätzen stehen.** Präsens und Verben verwenden.

*Beispiel: „Pädagogische Fachkräfte in der Kita kennen Strategien zum Schutz vor Einsamkeit, resilienz-fördernde Methoden, Strategien zum Wissenstransfer ins Team und Methoden der Selbstfürsorge und setzen diese ein.“*





**Gibt es eine erprobte Methode zur  
Problemanalyse  
zu Beginn eines Projekts?**

**Ja, klar!** Der **Problembaum** hilft, ein Problem aus Sicht der Zielgruppe zu verstehen. Er zeigt Ursachen, Auswirkungen und deren Zusammenhänge.

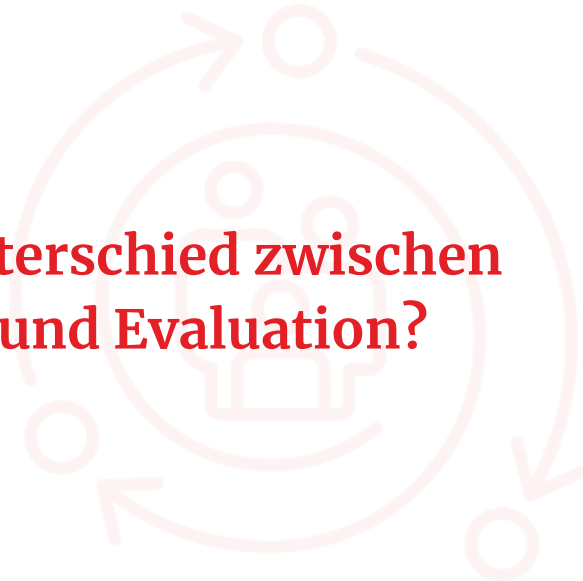
Später kann daraus ein **Lösungsbaum** erarbeitet werden. Dieser stellt mögliche Lösungen und deren Wirkungen dar.

Mit dem Problem- und Lösungsbaum verstehen wir den **Kontext** des Projekts besser. Dabei ist auch immer die Frage nach der **Zielgruppe** wichtig. Je nachdem aus welcher Perspektive wir auf Problem und Lösung blicken, sind verschiedene Verzweigungen relevanter als andere.

### Beispiel für einen Problembaum:



# Was ist der Unterschied zwischen Monitoring und Evaluation?



Eine **Evaluation** ist eine **umfassende Überprüfung eines Projekts** – von der Konzeption über die Durchführung bis hin zu den Ergebnissen. Dabei kann der Fokus auf Rechenschaftspflicht oder Lernen liegen.

**Monitoring** hingegen bedeutet die fortlaufende **Datensammlung während eines Projekts**. Diese Daten helfen, frühzeitig **Anpassungsbedarfe** zu erkennen und zu überprüfen, ob das Projekt seine **Meilensteine und Ziele** erreicht.

Die Monitoring-Daten sind auch für die Evaluation nützlich, um fundierte Aussagen über die Projektumsetzung zu treffen

|        | Monitoring                                                                                                                                                      | Evaluationen                                                                                                                                                  |
|--------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Warum? | Fortschritte überprüfen;<br>Information über Entscheidungen und<br>Veränderungsmaßnahmen; Aktualisierung<br>Projektpläne; Unterstützung<br>Rechenschaftspflicht | Bewertung des Fortschritts; Identifizierung<br>von und Empfehlungen für<br>die längerfristige Planung und<br>organisationales Lernen;<br>Rechenschaft ablegen |
| Wann?  | Laufend während des Projekts                                                                                                                                    | Während und/oder nach dem Projekt                                                                                                                             |
| Wer?   | intern                                                                                                                                                          | intern oder extern                                                                                                                                            |
| Fokus? | Inputs, Aktivitäten,<br>Outputs und kurzfristige<br>Outcomes                                                                                                    | Fokus auf Outcomes und<br>Wirkung                                                                                                                             |

# Wie funktioniert ein Projekt-Review?



In diesem Meetingformat schauen wir auf **Ergebnisse und Ziele**.

### **Ziele eines Reviews:**

- Projektfortschritte sichtbar machen.
- Projektergebnisse greifbar machen.

### **Ablauf der Methode:**

- **Überprüfen** des Projektplans und der erreichten Ziele/Meilensteine;
- **Entscheiden**, was mit nicht-erreichten Zielen/Meilensteinen passiert (Verlängerung, Verschiebung etc.).
- **Reflexion**: Warum konnten bestimmte Ziele/ Meilensteine nicht erreicht werden?
- **Anpassung**: Was müssen wir ändern, um unsere Ziele/ Meilensteine im nächsten Zyklus zu erreichen?



**Was ist eine Retrospektive  
und inwiefern unterscheidet sie  
sich von einem Review?**

Die **Retrospektive (Retro)** ist ein regelmäßiger Rückblick darauf, **wie** gearbeitet wurde. Sie hilft, die **Qualität der Zusammenarbeit** zu verbessern und stärkt den **Teamzusammenhalt**.

Im Gegensatz zum **Review** liegt der Fokus nicht auf Ergebnissen, sondern auf **Prozessen und Teamarbeit**.

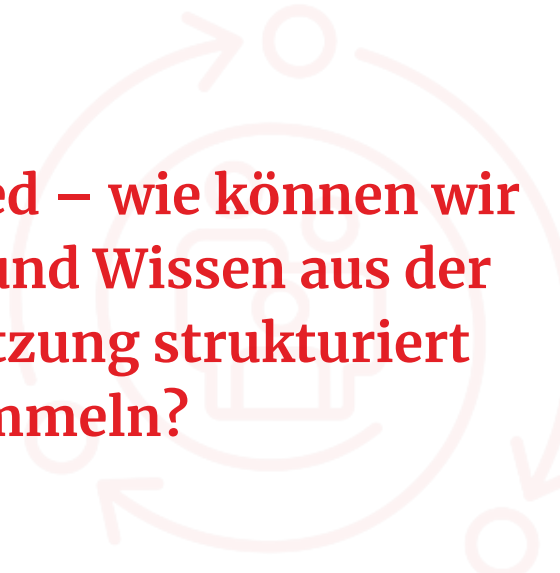
### Wie funktioniert die Methode?

Wir suchen Antworten auf folgende Fragen:

- Was hat gut funktioniert und sollte beibehalten werden?
- Wo hat es gehakt?
- Was können wir im nächsten Zyklus verbessern?

Methoden für kompakte Retrospektiven:





**Lessons Learned – wie können wir  
Erfahrungen und Wissen aus der  
Projektumsetzung strukturiert  
sammeln?**

**Lessons Learned** sind Erfahrungen, Erkenntnisse und Wissen, die im Laufe eines Projekts gesammelt werden – sowohl positive als auch negative.

### Wann und wie werden Lessons Learned erarbeitet?

- Während **Reviews oder Retrospektiven**.
- In einem eigenen **Lessons Learned Workshop**.
- **Regelmäßig während des Projekts** (z. B. einmal pro Jahr) oder **nach Abschluss**.

Der Vorteil einer späteren Reflexion: Mitarbeitende können mit mehr Distanz auf das Projekt zurückblicken.

### Zentrale Reflexionsfragen:

- Was ist gut gelaufen?
- Was ist schlecht gelaufen?
- Was hat jede und jeder Einzelne für sich gelernt?

Für die **problematischen Punkte** werden **konkrete Verbesserungsvorschläge** erarbeitet. Diese müssen nicht sofort umsetzbar sein, dienen aber als Basis für eine kontinuierliche Verbesserung künftiger Projekte.

Folgende **Tabelle** kann helfen, die Lessons strukturiert zu sammeln – die Tabelle kann als **lebendiges Dokument** immer weiter ergänzt werden:

| Lessons Learned Dokument von EINRICHTUNG/ KV/ LV X |                              |                                                                               |                                                                                                         |
|----------------------------------------------------|------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Projekt/<br>Angebot<br>(Zeitpunkt)                 | Was lief<br>nicht so<br>gut? | Was sollten wir<br>dahingehend beim<br>nächsten Mal anders/<br>besser machen? | Wer aus der Projektarbeit<br>sollte das wissen? / Wer<br>sollte in Zukunft hierüber<br>informiert sein? |
|                                                    |                              |                                                                               |                                                                                                         |
|                                                    |                              |                                                                               |                                                                                                         |
|                                                    |                              |                                                                               |                                                                                                         |
|                                                    |                              |                                                                               |                                                                                                         |

**Wie kann ich mit minimalem Aufwand  
aus meinem Projekt lernen?**



Die Schlüssel für **effektives Lernen aus einem Projekt mit minimalem Aufwand** sind:

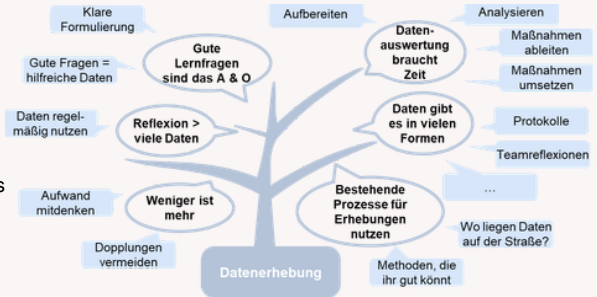
- **Gezielte Datenerhebung:** Planung mit Fokus auf die wirklich benötigten Informationen.
- **Nutzung bestehender Reflexionsmomente:** Erkenntnisse aus dem Arbeitsalltag nutzen, um zusätzlichen Aufwand zu vermeiden.

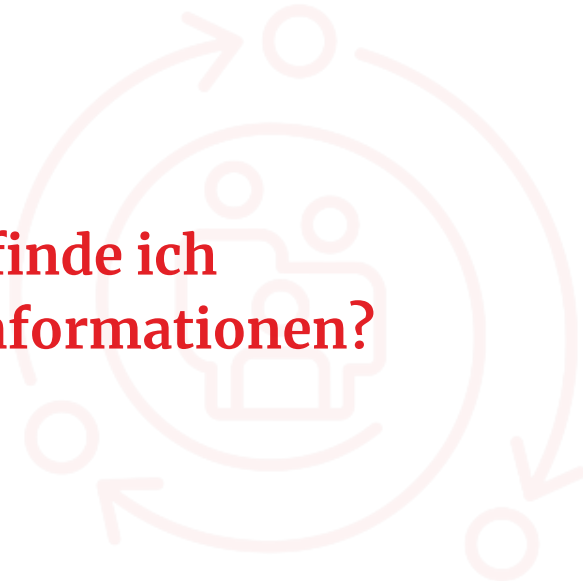
### Leitfragen zur Datenerhebung:

- Welche Informationen sind nötig, um die Fragestellung zu beantworten?
- Welche Daten sind bereits vorhanden? (z. B. Protokolle, Berichte, Stammdatenblätter)
- Welche Daten lassen sich mit vertretbarem Aufwand erheben? (laufende Dokumentationen, zusätzlich konzipierte Erhebungen)
- Welche Daten können sinnvoll ausgewertet und zurückgemeldet werden?

Bei der **Auswahl von Erhebungsinstrumenten** sollte folgendes beachtet werden:

- **Einfachheit:** Die Instrumente sollten mit geringem Aufwand entwickelt, eingesetzt und ausgewertet werden können. Beispiele: Blitzlicht, Ampelfeedback, Aufstellungen, Karten- oder Punktabfragen.
- **Praxisintegration:** Der Fokus liegt auf bereits bestehenden Reflexionsmomenten, wie Supervision, kollegiale Beratung oder Teammeetings.





**Wo finde ich  
weitere Informationen?**



### **Selbstlernkurs: Wirkungsorientierte Projektplanung**

Der interaktive Selbstlernkurs Wirkungsorientierte Projektplanung ist im Rahmen der DRK-Wirkungswochen 2023 entstanden. Im Kurs können verschiedene Methoden und Werkzeuge erlernt und ausprobiert werden. Diese können wir im DRK nutzen, um Projekte bedarfsgerecht zu planen, umzusetzen und systematisch daraus zu lernen.



### **Wie Gutes wirkt: Materialsammlung Wirkung & Evaluation**

Die Vorlagen, Leitfäden und Methoden unterstützen in der Planung und Umsetzung unsere Projekte. Ihr findet hier Ansätze, die uns dabei helfen während des ganzen Projektzyklus stets unsere Zielgruppen und Projektziele im Blick zu behalten. Verschiedene Tools können uns außerdem helfen, die Wirksamkeit unserer Projekte zu durchdenken, zu überprüfen und nachzuweisen.