



**WIRKUNGSORIENTIERUNG
IM PARITÄTISCHEN BERLIN**
Weil Soziale Arbeit wirkt.

Wirkungsmanagement

Online-Fachimpuls Wirkungsmanagement

„So viel System wie nötig, so einfach wie möglich“

14.10.2026 - Einführung

rückenwind³

Wozu gibt es Ihre Organisation?

Wirkungen sind Veränderungen ...

... in der Gesellschaft,...

... bei Zielgruppen oder deren Lebensumfeld,...

... die in Folge einer gezielten Intervention auftreten.



Es gibt verschiedene Arten von Wirkungen

Es gibt

- kurz-, mittel- und langfristige
- erwartete und unerwartete
- positive und negative
- vorübergehende und nachhaltige
- subjektiv erlebte und objektiv nachweisbare
- individuelle und kollektive
- ...

Wirkungen

Wirkungen

Wirkungen

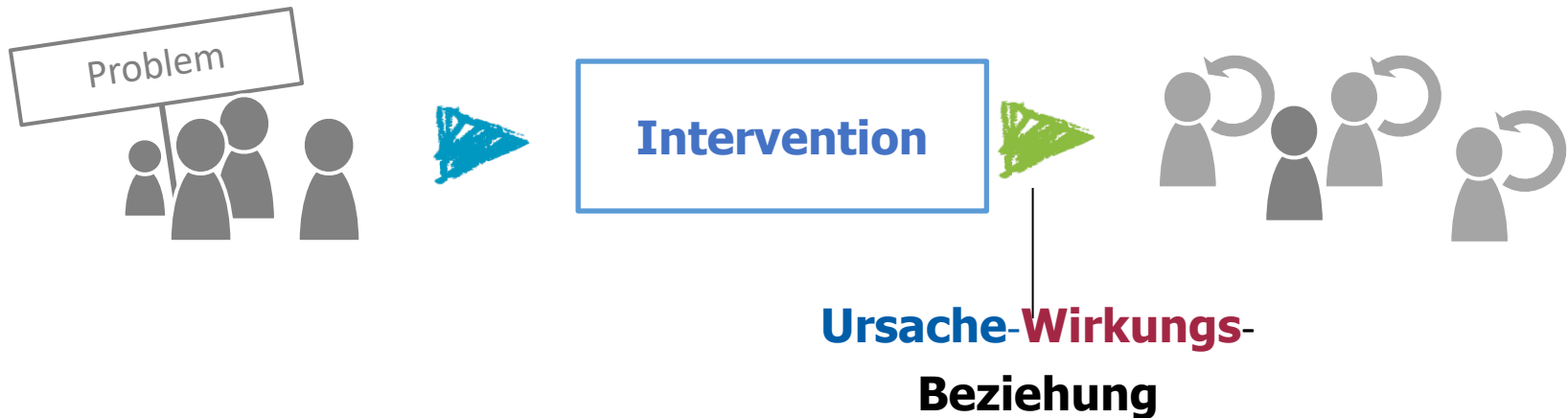
Wirkungen

Wirkungslogik

Den Zusammenhang zwischen Wirkung und Intervention beschreibt die Wirkungslogik.

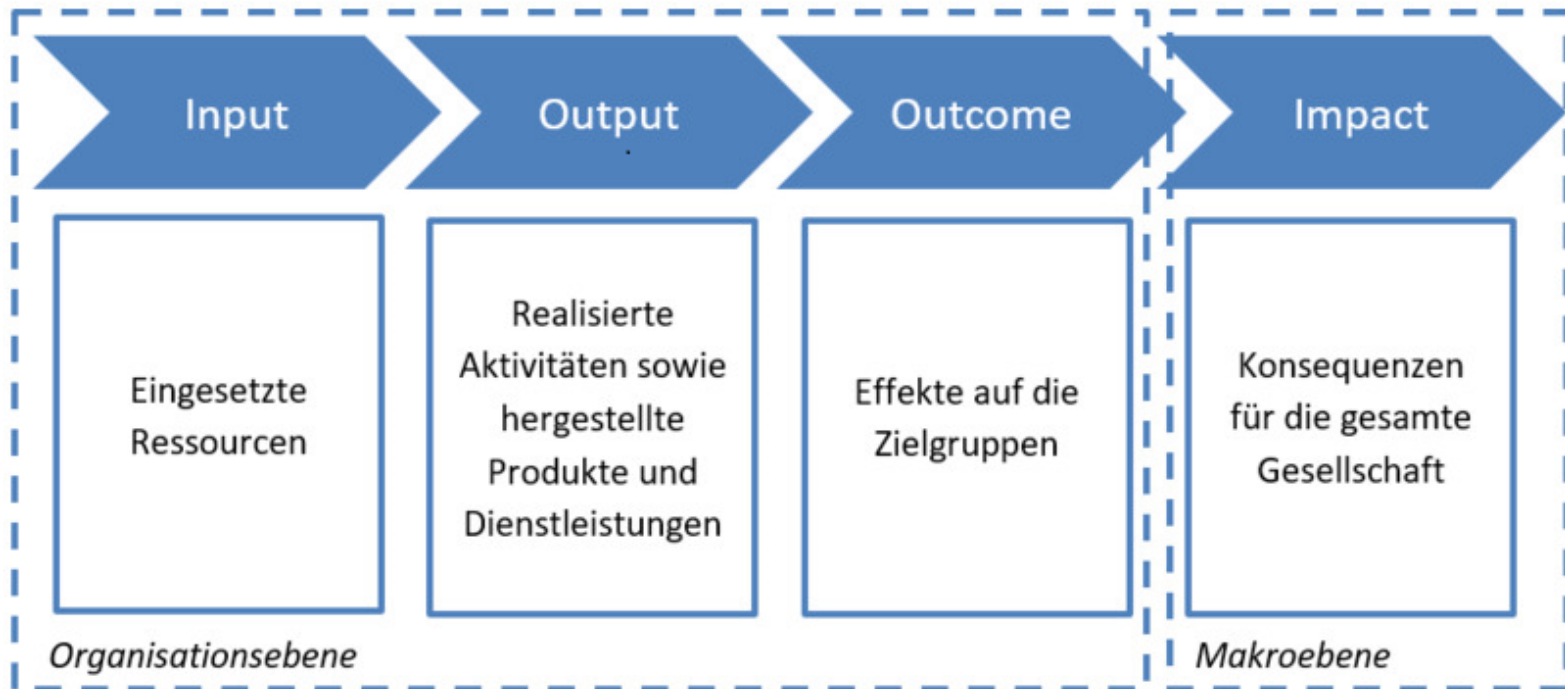
Ausgangssituation

Wirkung



IOOI – Wirkungskette

Als einfachste Form der Darstellung von Wirkungszusammenhängen:



Begriffsklärung

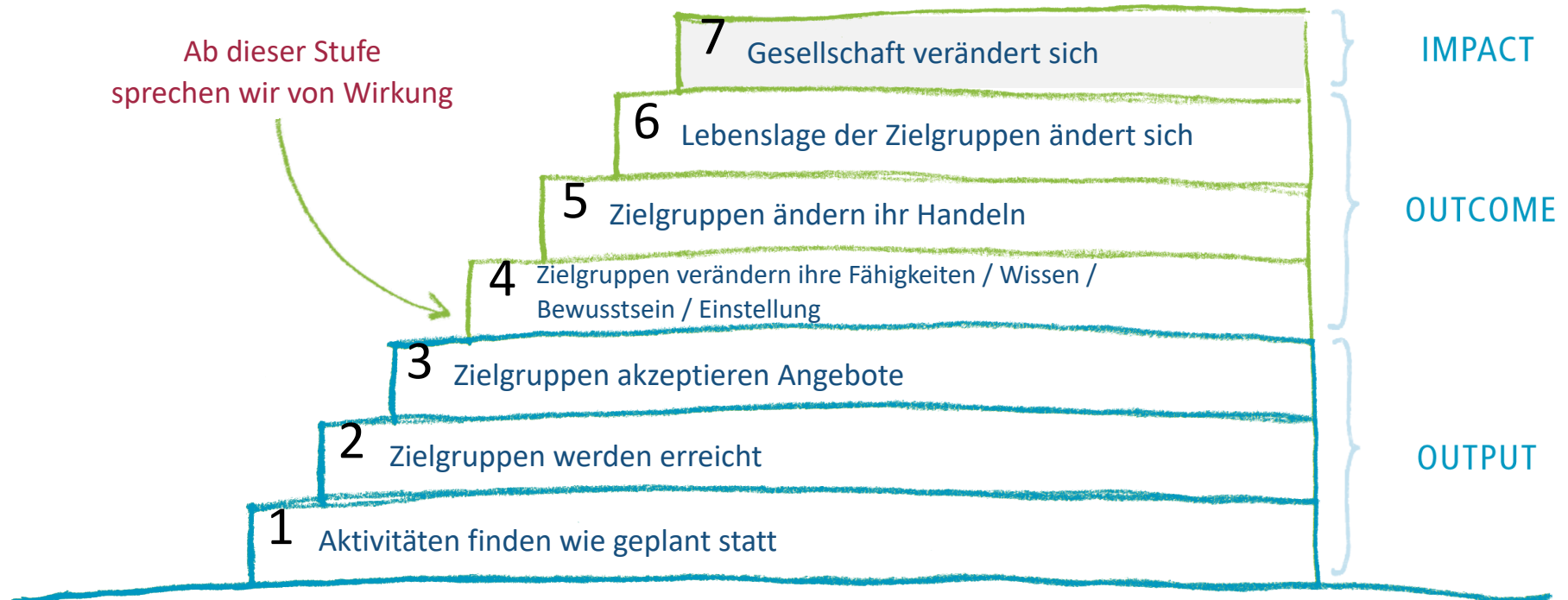
INPUTS = eingesetzte Ressourcen: finanziell, personell ...

OUTPUTS = sowohl durchgeführte Aktivitäten, als auch die unmittelbaren und zählbaren Produkte und Dienstleistungen, die durch eben diese Aktivitäten hergestellt werden (auch Interaktionen und Transaktionen)

OUTCOMES = Wirkungen auf der Ebene der Zielgruppen, Effekte und der Nutzen für die Zielgruppe(n)

IMPACT = Wirkungen auf der Ebene der Gesellschaft, auf der Makroebene, Konsequenzen der Aktivitäten auf gesellschaftlicher Ebene, nicht-personale Wirkungen

Wirkungstreppe



Wirkungskette im Detail mit Wirkungstreppe



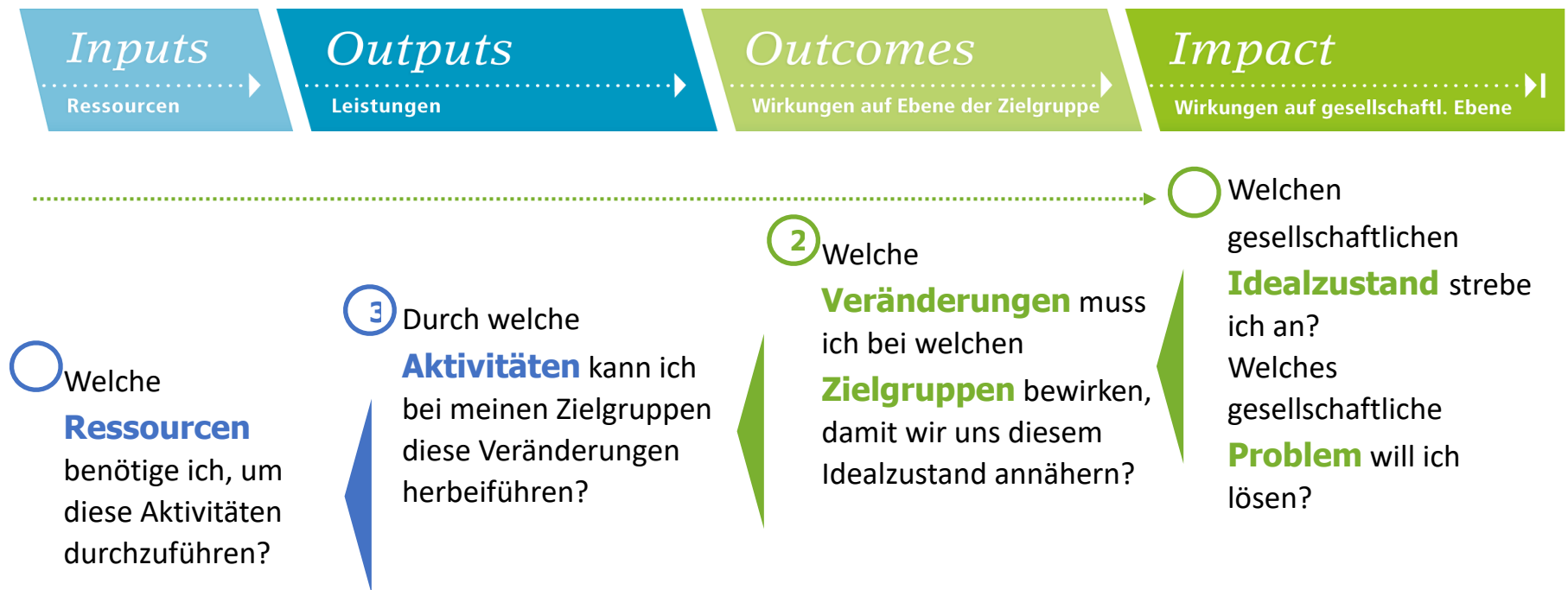
Die IOOI Wirkungskette

ist eine vereinfachte Darstellung davon,

- **WOZU** (mit welchen Zielen) und **WIE** (mit welchen Leistungen / Aktivitäten)
Wirkungen bei Zielgruppen (Outcomes) bzw. darüber hinaus **in Bezug auf die Gesellschaft** (Impact) erzielt werden
- ✓ erleichtert die Planung und Analyse von Ergebnissen und Wirkungen, indem vor Beginn der Umsetzungsphase Annahmen über Zusammenhänge zwischen den Interventionen (also den Leistungen / Aktivitäten) und den daraus folgenden Wirkungen getätigt werden

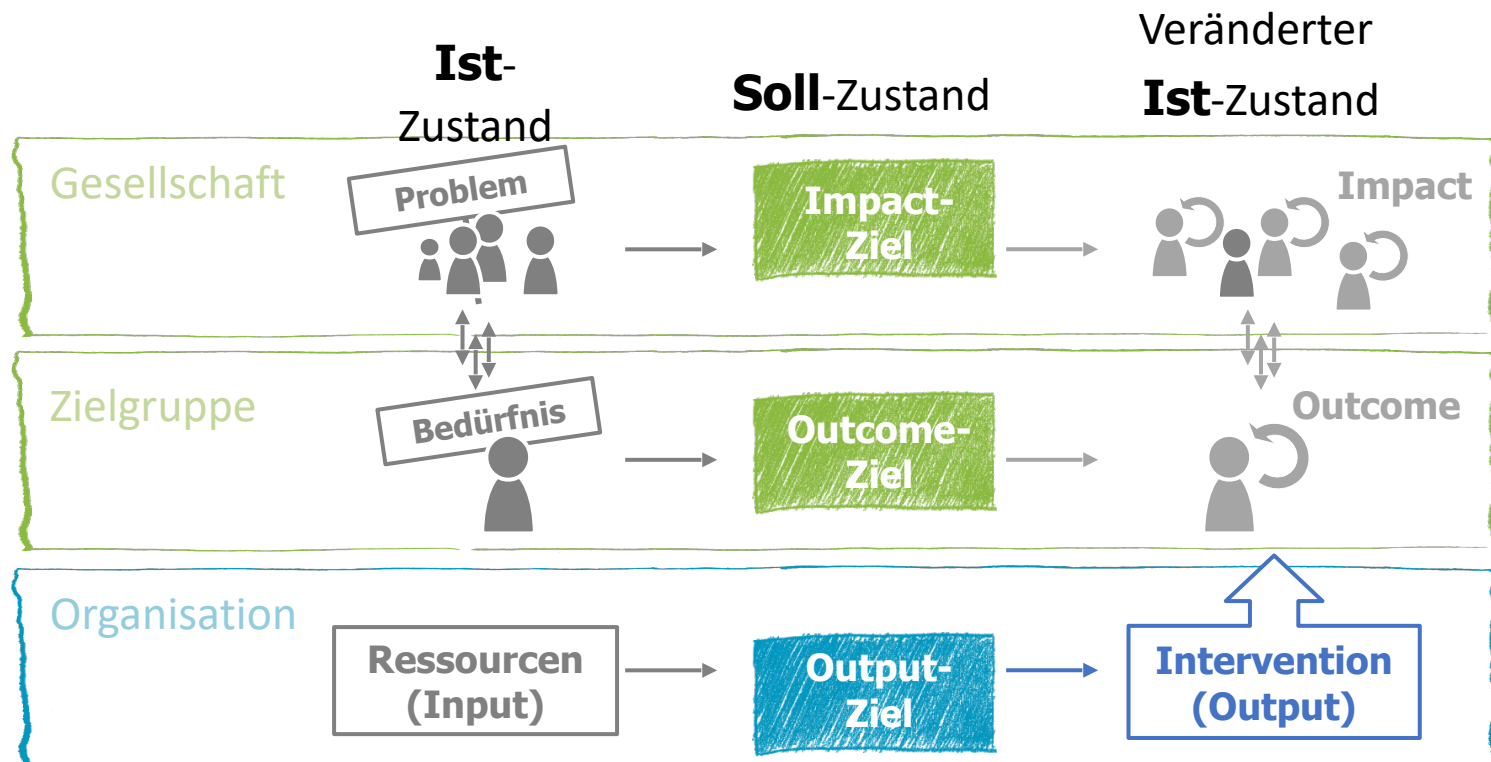
Wirkungsorientierung

Wirkungsorientierung ist eine Haltung, bei der man „vom Ergebnis her“ denkt:



Wirkungsorientierung

Wirkungsorientiertes Handeln erfordert eine klare Vorstellung davon, was bei wem erreicht werden soll



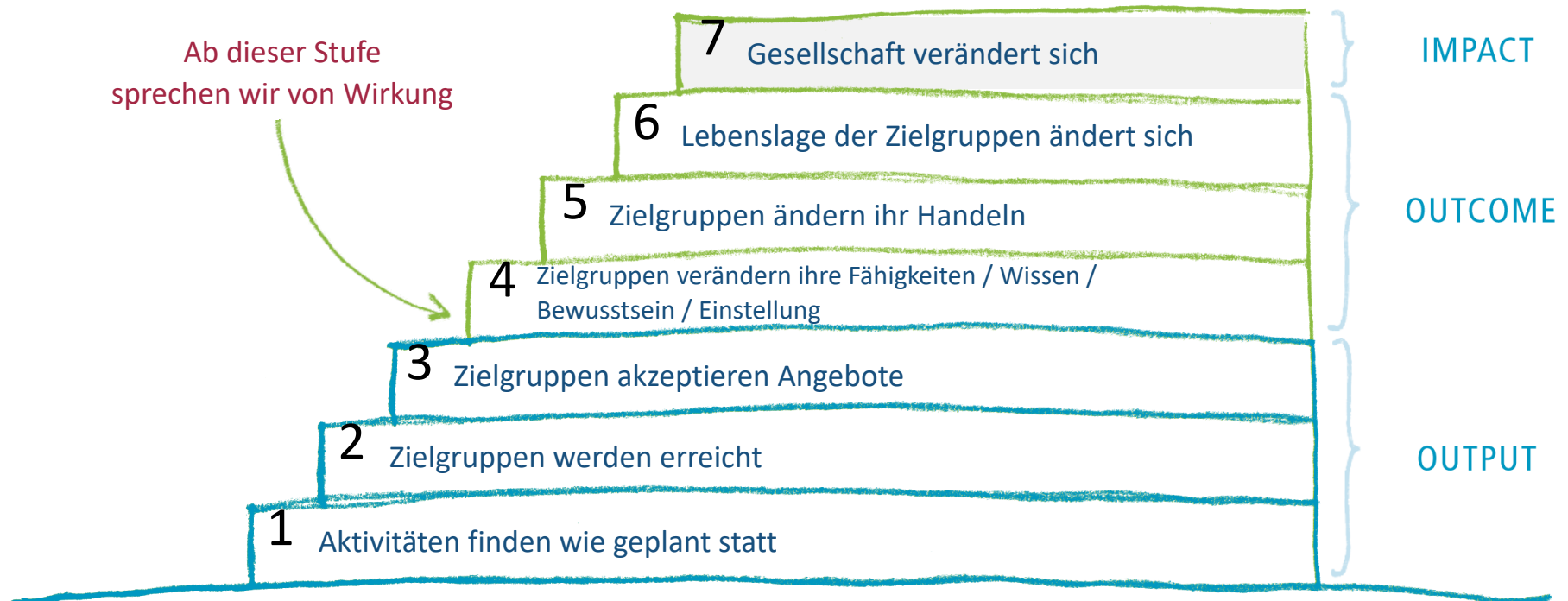
Wirkungsziele gut formulieren

Wirkungsziele

Ziele sind:

- In der Zukunft liegende, erwünschte Zustände, die durch ein Programm ausgelöst werden sollen.
- Vielfach sind Ziele implizit, sie sind dann weder ausgesprochen noch niedergeschrieben, und werden stillschweigend unterstellt.
- Im Wirkungsmanagement ist es hingegen wünschenswert, dass für die Evaluationsgegenstände Ziele expliziert, d.h. schriftlich festgelegt sind.

Wirkungstreppe





WIRKUNGSZIELE



INDIKATOREN



ERHEBUNGSMETHODEN

	Gesellschaft verändert sich	7 Impact			
	Lebenslage der Zielgruppen ändert sich	6 Outcomes			
	Zielgruppen ändern ihr Handeln	5 Outcomes			
	ZG verändern Fähigkeiten/ Bewusstsein	4 Outcomes			



LEISTUNGEN / AKTIVITÄTEN

	Zielgruppen akzeptieren Angebote	3 Outputs			
	Zielgruppen werden erreicht	2 Outputs			
	Aktivitäten finden wie geplant statt	1 Outputs			

Tipps zur Formulierung von Wirkungszielen

WAS will ich genau bei wem erreichen?

Tipps zur Formulierung:

- Zielgruppe, bei der eine Wirkung eintreten soll, am Anfang des Satzes nennen.
- Beschreibung der Lebenslage der Zielgruppe:
 - Welche neuen Möglichkeiten haben die Personen, die am Projekt teilnehmen?
 - Wie hat sich deren soziale oder finanzielle Situation verändert?
- Ist-Zustand und positiv formulieren
- SMART (spezifisch/eindeutig, „messbar“ i.S. von erkennbar/nachweisbar, akzeptiert, realistisch, terminierbar)

Die SchülerInnen
suchen nach ihrem
Schulabschluss nicht
nach Arbeit.



Die teilnehmenden
SchülerInnen haben nach
ihrem Schulabschluss einen
Ausbildungsplatz.

Die Wirkungslogik

In 6 Schritten zur Wirkungslogik

1. Was ist die allgemeine gesellschaftlich Ausgangslage?
Warum müssen wir diese Situation verändern?



2. Welche Zielgruppen sind von der Situation betroffen und wie äußert sie sich bei ihnen persönlich?



3. Wer ist Ihre Organisation, wofür setzt sie sich ein und warum arbeiten Sie an der Veränderung der Situation?



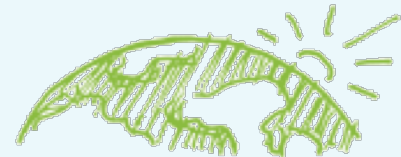
4. Wie gehen Sie vor? Warum funktioniert Ihr Handlungsansatz?



5. Was ändert sich durch Ihre Arbeit ganz konkret für einzelne Menschen der Zielgruppen?



6. Was verändert sich durch Ihre Arbeit in der Gesellschaft?



In 6 Schritten zur Wirkungslogik

1. Was ist die allgemeine gesellschaftlich Ausgangslage?
Warum müssen wir diese Situation verändern?

Ursache > Problem > Folge

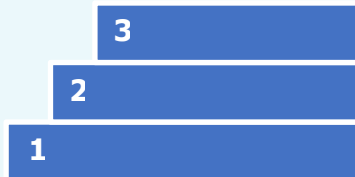
2. Welche Zielgruppen sind von der Situation betroffen und wie äußert sie sich bei Ihnen persönlich?

Zielgruppenanalyse, Persona

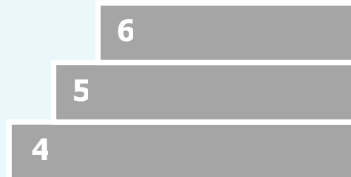
3. Wer ist Ihre Organisation, wofür setzt sie sich ein und warum arbeiten Sie an der Veränderung der Situation?

Vision – Mission – Werte

4. Wie gehen Sie vor? Warum funktioniert Ihr Handlungsansatz?



5. Was ändert sich durch Ihre Arbeit ganz konkret für einzelne Menschen der Zielgruppen?



6. Was verändert sich durch Ihre Arbeit in der Gesellschaft?



Vision

... beschreibt die langfristige gesellschaftliche Wirkung, die man anstrebt.

Typische Merkmale:

- spiegelt einen zukünftigen gesellschaftlichen Idealzustand
- beschreibt einen Zeitpunkt außerhalb der strategischen Planung
- kann sich auf einen Kiez, Deutschland oder die Welt beziehen
- ist häufig eher unkonkret und emotional als sachlich
- dient zur Motivation und Orientierung innerhalb einer Organisation
- kann nur im Team entwickelt werden

Mission

... das, was man tut, um diese langfristige gesellschaftliche Wirkung zu erreichen.

Typische Merkmale:

- nennt die wichtigsten Leistungen sowie die Kernzielgruppen, die dadurch adressiert werden
- beschreibt, welche Rolle die Organisation dabei einnimmt
- kann als Handlungsansatz, Aufgabe oder Zweck formuliert sein
- ist oft allgemein gehalten

Werte und Normen

... das Selbstverständnis und die Haltung, mit der man dies tut.

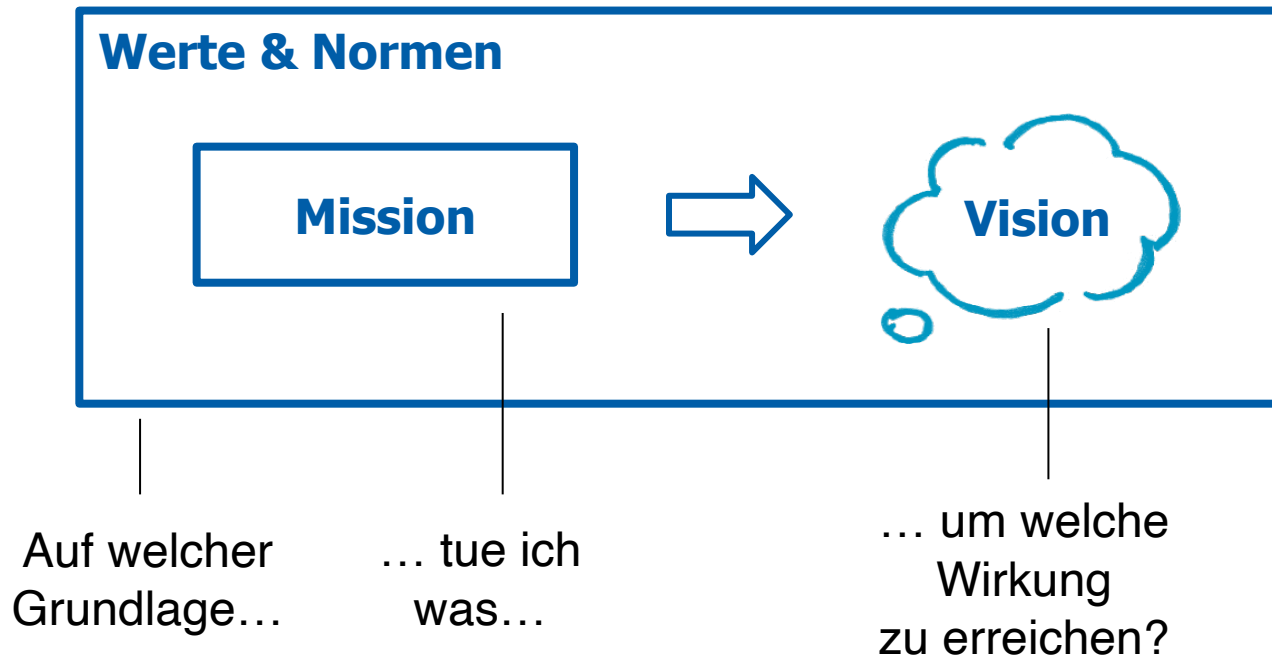
Werte = allgemeine Zielorientierung für das Handeln („Gerechtigkeit“)

Normen = konkrete Handlungsvorschrift („Du Sollst jede*n gleich behandeln“)

Typische Merkmale:

- bilden die normative Basis für das eigene Handeln
- beschreiben wie man etwas tut und was einem dabei wichtig ist
- existieren für Personen ebenso wie für Organisationen

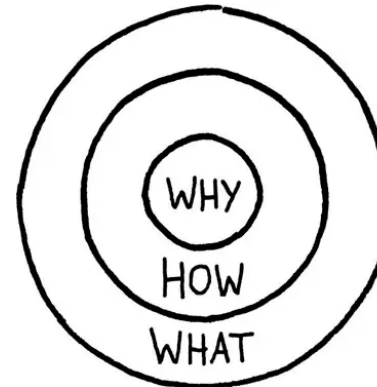
Vision, Mission und Werte stellen zusammen die aggregierte Wirkungslogik einer Organisation dar.



Leitbild

= aggregierte **Wirkungslogik einer Organisation**

- Wichtig am Leitbild ist die gemeinsame Entwicklung und die Definition - ein ähnliches Verständnis zentraler Begriffe
- Für die Kommunikation ist es hilfreich das Leitbild / Selbstverständnis kurz und positiv formuliert zusammenzufassen
- Das Leitbild sollte Antworten auf zentrale Fragen geben:
 - Wofür tun wir etwas?
 - Was tun wir?
 - Wie tun wir das?



Golden Circle von Sinek

Die lernende Organisation

„Je komplexer unsere Umwelt, umso größer die
Bedeutung der Organisationskultur.“

(Foelsing & Schmitz in ihrem Buch „New Work braucht New Learning“)

Die lernende Organisation

Unsere Rolle als WirkungsmanagerIn

Wirkungs-Experte/in

- Unterstützt dabei...
- Wirkungslogiken zu entwickeln
 - Wirkungsziele aufzustellen
 - Ergebnisse zu interpretieren
 - ...

Umsetzungs-Berater/in

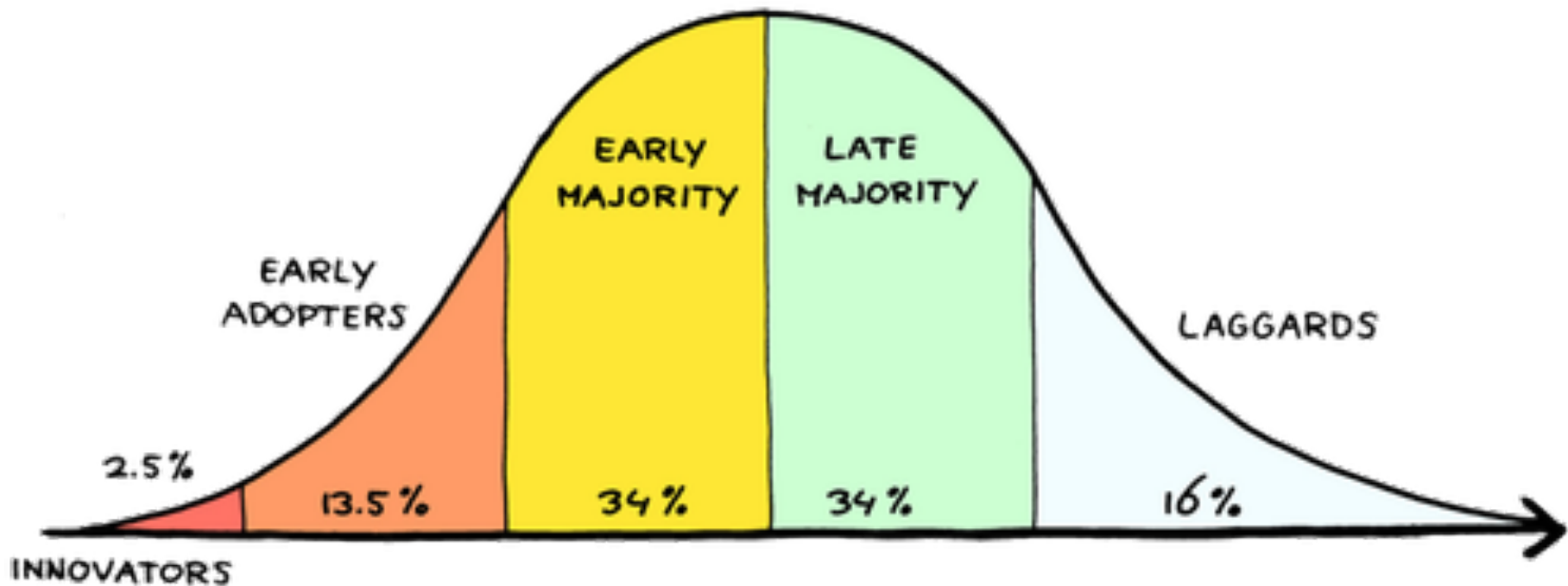
- Unterstützt dabei...
- Ansatzpunkte zu identifizieren
 - Umsetzungspläne zu entwickeln
 - Existierende Prozesse anzupassen
 - ...

Change Manager/in

- schafft Bewusstsein für Wirkung
- stößt Lernprozesse an
- bietet Forum für Diskussion
- gibt Wissen weiter
- ...

Adoption curve (Everett Rogers)

beschreibt die Einstellung von Personen zu Veränderungen



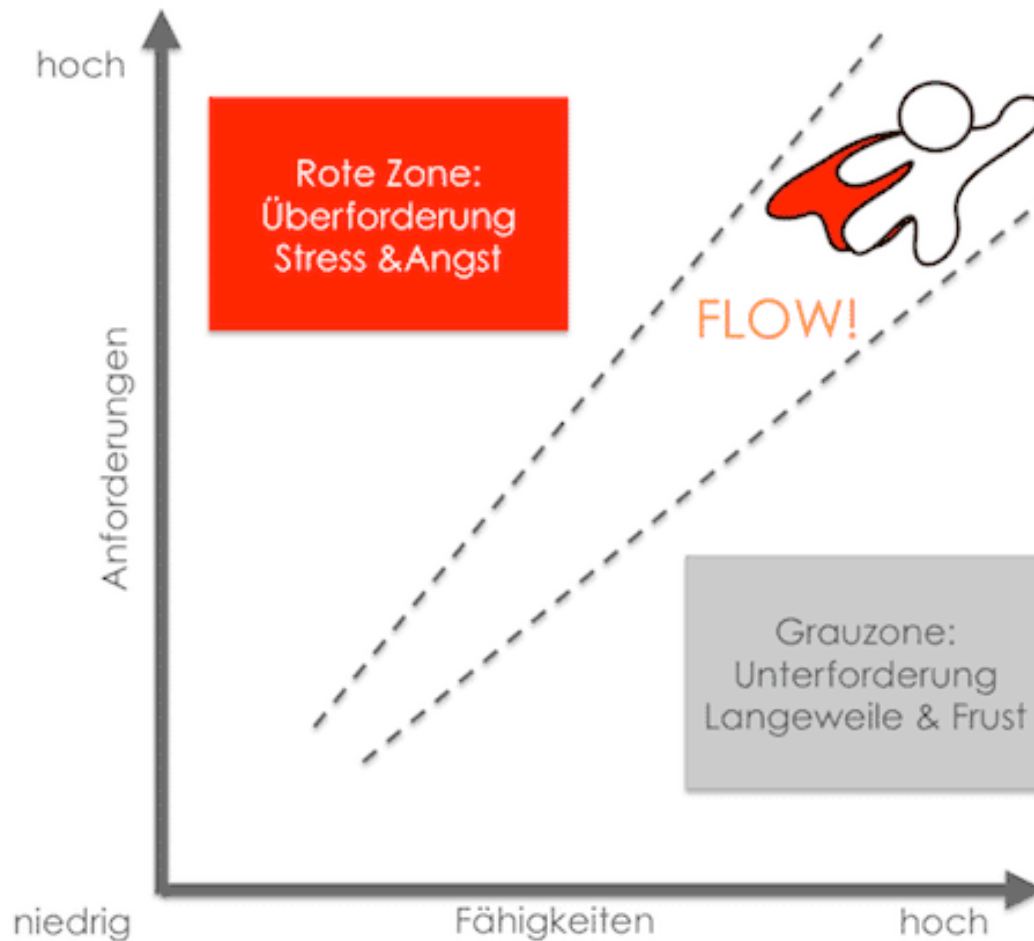
<https://scrumburg.wordpress.com/2017/07/11/stakeholder-adoption-matrix-fuer-agile-transitionen/>

Das 6-Eck der Motivation



- **Wissen:** Veränderungsprozesse sind häufig erklärungsbedürftig.
- **Wollen:** Die innere Motivation von Personen ist unterschiedlich.
- **Müssen:** Steuerung von außen wird auch durch Regeln bewirkt.
- **Können:** Haben wir die Ressourcen um das zu tun, was wir tun wollen?
- **Sollen:** Gesellschaftliche Trends beeinflussen unsere Motivation.
- **Dürfen:** Haben wir die Erlaubnis / Befugnis bzw. den Einfluss?

Der Flow-Kanal



<https://www.beyourbest.at/wp-content/uploads/2015/10/Flow-Kanal.png>

Erfahrungen und Tipps für Veränderungsprozesse

- Die Kultur einer Organisation erhält sich eigenständig selbst – und prägt Haltung und Handeln der Menschen in der Organisation. Wenn wir **blinde Flecken und Unbewusstes beobachten und uns bewusst machen**, können wir freier und flexibler handeln.
- Als Veränderungsakteure sind wir Teil des Systems, das wir verändern wollen – und zugleich fähig **uns selbst von außen zu betrachten und Veränderungsimpulse in das System zu geben**.
- Veränderung braucht **Motivation** aus Abneigung oder Lust – und einen gangbaren Weg mit kleinen frühen Erfolgen.

Die lernende Organisation

Unsere Rolle als WirkungsmanagerIn

Wirkungs-Experte/in

- Unterstützt dabei...
- Wirkungslogiken zu entwickeln
 - Wirkungsziele aufzustellen
 - Ergebnisse zu interpretieren
 - ...

Umsetzungs-Berater/in

- Unterstützt dabei...
- Ansatzpunkte zu identifizieren
 - Umsetzungspläne zu entwickeln
 - Existierende Prozesse anzupassen
 - ...

Change Manager/in

- schafft Bewusstsein für Wirkung
- stößt Lernprozesse an
- bietet Forum für Diskussion
- gibt Wissen weiter
- ...

Indikatoren

Indikatoren

- Ein Indikator ist ein Umstand, oder ein Merkmal, das als (statistisch verwertbares) Anzeichen für eine bestimmte Entwicklung, einen eingetretenen Zustand o. Ä. dienen kann.
- Anhand von Indikatoren lässt sich also feststellen, ob eine erhoffte bzw. geplante Wirkung als Ereignis eingetreten ist.
- Indikatoren geben Aufschluss darüber, welche Fortschritte unser Projekt macht und ob es wie geplant verläuft.

Jetzt mal ganz praktisch: Indikatoren bestimmen

KUNGSZIELE



INDIKATOREN



ERHEBUNG

Erhebungsmethoden

Erhebungsmethoden

- **Erkenntnisinteresse steht im Mittelpunkt:** Was genau wollen wir eigentlich herausfinden und welche Daten helfen dabei (und welche helfen nicht)?
- Ein **Indikator für eine Wirkungsziel** gibt an, wie wir die Wirkung erheben/nachweisen und wann wir das Wirkungsziel als erreicht betrachten.
- für jeden Indikator wird eine sogenannte „Datenquelle“ benötigt: **vorhandene Daten** (bspw. Statistiken, Jahresberichte, Anmeldebögen...) oder **neue Daten**
- **Erhebungsmethoden** sind grundsätzlich: quantitative oder qualitative Methoden / Verfahren, um Informationen und Erkenntnisse zu gewinnen

Was machen wir schon?

- Welche Daten erhebt ihr?
- Wie erhebt ihr Daten?
- Was passiert mit den Auswertungen/Ergebnissen?

Bekannte Erhebungsmethoden

- Interviews
- Beobachtungen
- Messung / Zählung
- Fragebögen
- Reflexionsrunden
- Dokumentation
- Zuhören
- Vorhandene Dokumente (z.B. aus Verwaltung / Wissenschaft)
- Teilnehmendenlisten

ALLES WAS KEIN INTERVIEW ODER FRAGEBOGEN IST...



Erhebungsmethoden

Fragen im Fokus	Wie und Warum?	Was und Wieviele?
Erkenntnisinteresse	• Beschreibende Funktion • Tieferes Verständnis über Ursachen, Zusammenhänge, einen Sachverhalt oder Entwicklungen erlangen	• Informationen präzise in Zahlen ausdrücken • Überblick, Vergleich oder Überprüfung statistischer Abhängigkeiten ermöglichen
Datenform	Qualitative Daten	Quantitative Daten
Geeignete Methoden	• Teilstandardisierte / offene Interviews • Beobachtungen • Dokumentenanalyse	• Zählungen • Messungen / Tests • Interviews • strukturierte Beobachtungen

