

Impact Guide

Migros-Pionierfonds



Impact Guide

Migros-Pionierfonds

Dieses Dokument versteht sich als Work in Progress.
Das Ziel des Impact Guides ist es, Pionier*innen bei der systematischen
Konzeptionierung ihrer Projektidee zu unterstützen.
Stand: Mai 2021

Autor*innen: Linda Sulzer, Aljosha Henkel, Andreas Beerli



Inhaltsverzeichnis

Intro	2
Wirkung im MPF Kontext	3
Theory of Change als Grundlage	3
Der MPF Wirkungsfokus	3
Die Wirkungskette als wichtiger Anhaltspunkt	4
Ein wirkungsorientiertes Projektkonzept	5
Vorgehen	5
Schritt 1: Systemische Veränderung (Impact)	5
Schritt 2: Verhaltensänderung der Zielgruppe (Outcome)	6
Schritt 3: Projekt-Angebot (Output)	7
Schritt 4: Annahmen und Wirkungskette	8
Outro	9
Anhang A: Überprüfen der Wirksamkeit	11
Was Wirkung nicht ist (und wie sie nicht gemessen werden kann)	11
Wissenschaftliche Evaluation von Wirkung	12
Überprüfung der Annahmen der Wirkungskette	13
Anhang B: Weiterführende Links / Literatur	15

Intro

Das Ziel des Migros-Pionierfonds (MPF) ist es, durch die Förderung von Pionierprojekten gesellschaftliche Veränderungen in verschiedenen Fokusbereichen anzustossen (z.B. Kreislaufwirtschaft, Ernährung, Mensch & Digitalisierung). Jeder Fokusbereich umfasst eine Problemstellung und die Vision eines gesellschaftlichen Wandels. Diese Visionen setzen alle gewisse Verhaltensänderungen bei verschiedenen Gesellschaftsgruppen voraus.

Das Ziel unserer Pionierprojekte ist es, zu einer oder mehreren solcher Verhaltensänderungen beizutragen. Gerade bei mutigen, innovativen Projekten ist es aber oft (noch) nicht zweifelsfrei erwiesen, dass die geplante Idee tatsächlich zur gewünschten Verhaltensänderung führt. Getreu dem Motto *love the problem, not your solution* (Chang 2019) ist es daher wichtig, eine gewisse Bescheidenheit und Offenheit dafür zu haben, dass ein Problem durch verschiedene Lösungsansätze angegangen werden kann. Euer Projekt befindet sich derzeit in einem Stadium, in dem ihr eine spannende Idee habt, wie ein solcher Lösungsansatz aussehen könnte. Aber bringt das geplante Vorhaben wirklich die erhoffte Wirkung? Ist das geplante Vorhaben geeignet, um das Problem effektiv zu lösen? Um dies herauszufinden, möchten wir euch mit diesem Impact Guide Hand bieten. Er soll euch dabei unterstützen, euer Projekt noch vor dem Start aus Sicht der Wirkung durchzudenken - sprich: es wirkungsvoll zu konzeptionieren und nach bestem Wissen auf die Lösung des Problems auszurichten.

Dabei ist Folgendes wichtig zu betonen: bei diesem Schritt geht es um die Effektivität eurer Projektidee, nicht um die Effizienz in der Umsetzung. Oder anders gesagt: der Impact Guide soll euch dabei helfen herauszufinden, ob ihr das Richtige tun möchtet, um das Problem zu lösen (Effektivität), und nicht, wie ihr es nachher richtig umsetzt (Effizienz). Diesem ersten Schritt, dem wirkungsorientierten Konzeptionieren, wird oftmals weniger Bedeutung beigemessen, dabei ist er gerade bei Pionierprojekten essentiell. Denn selbst die professionellste Umsetzung bringt wenig, wenn das Angebot gar nicht geeignet ist, die Zielgruppe auf die gewünschte Weise zu beeinflussen. Mit einer systematischen, sorgfältigen Überprüfung eurer Projektidee auf ihre Wirkung hin könnt ihr euch frühzeitig vergewissern, dass das geplante Vorhaben auch tatsächlich das Potenzial hat, die gewünschte Verhaltensänderung effektiv herbeizuführen. So stellt ihr sicher, dass ihr eure Motivation, Zeit und Ressourcen in die Umsetzung eines Projekts steckt, das sich auch wirklich lohnt.

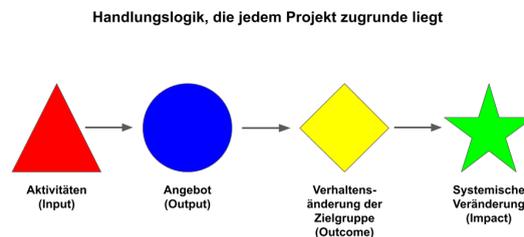
Wirkung im MPF Kontext

Um ein wirkungsorientiertes Projektkonzept aufzusetzen, braucht es zuerst ein gemeinsames Bild davon, was unter "Wirkung" überhaupt verstanden wird. Der Migros-Pionierfonds orientiert sich hier bewusst an einer, speziell an unseren Ansatz angepassten Definition, die auf der weit verbreiteten "Theory of Change" basiert.

Theory of Change als Grundlage

Jedes Projekt beruht auf einer einfachen Handlungslogik (sogenannt "Theory of Change"): man lanciert eine Vielzahl von Aktivitäten (Input) und baut so ein gewisses Angebot auf (Output). Dieses Angebot, so hofft man, führt zu einer Verhaltensänderung bei der zentralen Zielgruppe (Outcome). Dies wiederum leistet einen Beitrag zu einer übergeordneten gesellschaftlichen Zukunftsvision (systemische Veränderung / Impact).

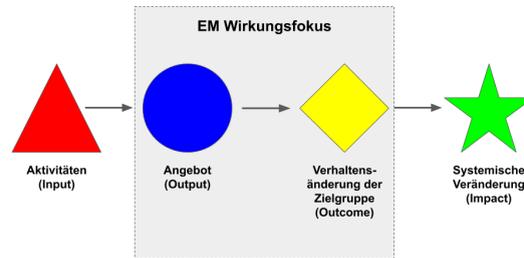
Ein einfaches Beispiel: man organisiert verschiedene Events und Podien über politische Themen an Sekundarschulen (Aktivitäten) und etabliert so ein Veranstaltungsangebot für Jugendliche zu politischen Themen (Angebot), mit dem Ziel, dass diese vermehrt am politischen Prozess teilnehmen (Verhaltensänderung der Zielgruppe). Auf diese Weise soll die Demokratie gestärkt werden (systemische Veränderung).



Der MPF Wirkungsfokus

Dass die Aktivitäten (Input) zum geplanten Angebot (Output) führen, ist meist eine Frage guter Projektführung und steht hier somit nicht im Zentrum. Der Zusammenhang zwischen Verhaltensänderung (Outcome) und systemischer Veränderung (Impact) ist zwar ebenfalls ein extrem wichtiger, aber hierzu von einem einzelnen Pionierprojekt den Nachweis zu verlangen, wäre vermessen. Für die Wirkung, wie wir sie im Rahmen eines Pionierfonds Projekts verstehen, steht der Zusammenhang zwischen dem Projekt-Angebot (Output) und der Verhaltensänderung bei der Zielgruppe (Outcome) im Zentrum. Konkret bedeutet das, dass ein Projekt eine Änderung im Verhalten der Zielgruppe herbeiführen möchte, die ohne das Projektangebot nicht stattfinden würde. Damit impliziert das Wort Wirkung eine Kausalität. Im Umkehrschluss bedeutet dies, dass sich das Verhalten der Zielgruppe nicht ändert, wenn das Projekt nicht umgesetzt wird.

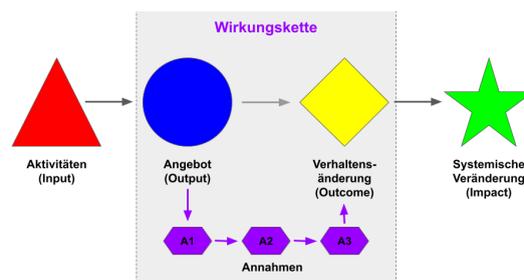
Im Beispiel ist die relevante Frage somit: führt das Veranstaltungsangebot für Jugendliche zu politischen Themen (Angebot) tatsächlich dazu, dass sich diese mehr am politischen Prozess beteiligen (Verhaltensänderung)?



Die Wirkungskette als wichtiger Anhaltspunkt

Bei genauerer Betrachtung wird ersichtlich, dass die kausale Verknüpfung zwischen Angebot (Output) und Verhaltensänderung (Outcome) meist auf einer ganzen Reihe von Annahmen beruht. Ein Projekt führt fast nie direkt zur gewünschten Verhaltensänderung, sondern bringt vielmehr einen Zielgruppen-internen Prozess ins Rollen, der mit der erhofften Verhaltensänderung endet. Diesen kausalen Prozessverlauf definieren wir beim Pionierfonds als Wirkungskette.

Im Beispiel: Das Angebot wird von Jugendlichen besucht (Annahme 1). Dies führt dazu, dass sie mehr über Politik wissen und ihr politisches Interesse geweckt wird (Annahme 2). Dies führt dazu, dass sie sich differenzierter über das aktuelle politische Geschehen informieren und sich damit auseinandersetzen (Annahme 3). Dies führt dazu, dass sie sich kompetent und befähigt fühlen, mitzureden und politische Entscheidungen zu treffen (Annahme 4). Daraus wiederum resultiert ein Partizipationswille (Annahme 5). Und dieser führt schlussendlich zu einer aktiveren Teilnahme der Jugendlichen am politischen Prozess (Annahme 6).



Kennt man die einzelnen Schritte, welche die Zielgruppe durchlaufen muss, um bei der gewünschten Verhaltensänderung anzukommen, nützt das in doppelter Hinsicht. Erstens hilft es, das Projekt-Angebot so zu gestalten und auszurichten, dass die Wirkungskette von Anfang bis Ende funktionieren kann. Es ermöglicht aber auch, im Verlaufe des Projekts gezielt Hinweise dafür zu sammeln, ob die gemachten Annahmen tatsächlich eintreffen (z.B: durch Teilnehmerzahlen, Umfragen, Statistiken - vgl. "Überprüfen der Wirksamkeit" Anhang A).

Ein wirkungsorientiertes Projektkonzept

Spätestens jetzt solltet ihr einen Stift, Papier und Post-its zur Hand nehmen, denn nun gilt es, euer eigenes Projekt von der Wirkung her durchzudenken. Es ist gut möglich, dass ihr im Verlaufe des Denkprozesses Dinge aufdeckt, an die ihr vorher gar nicht gedacht habt und die euer Projekt sogar leicht verändern. Scheut euch nicht vor solchen Anpassungen, denn sie machen euer Projekt wirkungsvoller. Und genau das ist es, was wir mit diesem Impact Guide unterstützen möchten.

Vorgehen

Um ein wirkungsvolles Projekt zu konzipieren, rollt man das Feld am besten von hinten auf: man hält zuerst die gewünschte systemische Veränderung fest, definiert dann die nötige Verhaltensänderung der zentralen Zielgruppe und kommt anschliessend zum eigenen Projekt-Angebot. Auf dieser Basis kann man dann die Annahmen eruieren, welche die Wirkungskette zwischen Projekt-Angebot und Verhaltensänderung bilden. Die einzelnen Aktivitäten (Inputs) werden zu diesem Zeitpunkt bewusst weggelassen, da sie für die Konzeptionalisierung eines Projekt noch keine Rolle spielen.

Die folgende Anleitung soll euch beim Aufzeichnen eurer Wirkungslogik unterstützen. Die einzelnen Schritte werden jeweils anhand eines konkreten Beispielprojekts erläutert und mit einigen praktischen Hinweisen (Tipps & Tricks) ergänzt.

Das Beispielprojekt: VillageOffice ist ein ehemals vom Pionierfonds begleitetes und mittlerweile erfolgreich umgesetztes Projekt. VillageOffice versucht mit dem Aufbau und der Vernetzung von Co-Working-Spaces in ländlichen Regionen der Schweiz dazu beizutragen, dass Personen, die auf dem Land leben, weniger zur Arbeit in die Stadt pendeln müssen. (<https://villageoffice.ch/de/>).

Schritt 1: Systemische Veränderung (Impact)



Bevor ihr euch dem kausalen Zusammenhang zwischen dem Projekt-Angebot und dem Outcome widmet, solltet ihr euch als erstes einig sein: wozu? Zu welcher systemischen Veränderung wollt ihr mit eurem Projekt beitragen? Welche Gegebenheiten sollen sich (in der Schweiz) zum Guten verändern?

Systemische Veränderung im Beispiel VillageOffice

Im Zentrum der Vision steht die Reduktion unnötiger Mobilität, da dies ökonomische, ökologische und gesellschaftliche Vorteile bringt: die Stärkung der ländlichen Wirtschaftsregionen, einen tieferen CO2-Ausstoss sowie die Erhöhung der Lebensqualität dadurch, dass Arbeits- und Wohnort nicht auseinanderliegen.

Tipps & Tricks

- Nehmt euren ersten Impuls und fragt euch dann sicher drei Mal "Wozu?" Mit jedem "why" steigt das Abstraktionslevel eurer Antwort.
- Hier geht es noch nicht um das Verhalten einzelner Menschen oder Gruppen, sondern um die Frage, zu welchem Zweck sie ihr Verhalten ändern sollen.
- Eure Antwort besteht möglichenfalls aus zwei Teilen:
 - der systemischen Veränderung im engeren Sinn, mit Bezug auf die Schweiz
Im Bsp.: Reduktion unnötiger Mobilität
 - den globalen Bestrebungen, die dadurch gefördert werden
Im Bsp.: ländliche Wirtschaftsförderung, CO2-Reduktion, erhöhte Lebensqualität
- Problemstellung und Vision sind die Vorder- und Rückseite derselben Medaille. Das Problem ist das (Nicht-)Vorhandensein oder Gegenteil der Dinge, die in eurer Vision vorkommen.
Im Bsp.: viel unnötige Mobilität, die Nachteile bringt, u.a. die Schwächung ländlicher Wirtschaftsregionen, hohen CO2-Ausstoss und Senkung der Lebensqualität

Schritt 2: Verhaltensänderung der Zielgruppe (Outcome)



Eine Vision der erwünschten systemischen Veränderung habt ihr nun vor Augen. Jetzt stellt sich die Frage: Wer soll sein Verhalten ändern, damit man dieser Vision einen Schritt näher kommen kann? Und wie muss diese Veränderung bei der zentralen Zielgruppe eures Projekts aussehen?

Verhaltensänderung der zentralen Zielgruppe im Beispiel VillageOffice

Arbeitstätige, die auf dem Land wohnen und in der Stadt arbeiten, sollen weniger pendeln und stattdessen von ihrem Wohnort aus arbeiten.

Tipps & Tricks

- Konzentriert euch hier auf eure zentrale Zielgruppe. Also jene, die bei eurem Projektansatz im Zentrum stehen soll.
- Es kann gut sein, dass es weitere Akteure gibt, die ihr Verhalten ebenfalls anpassen müssen. Überlegt euch in diesem Fall, ob die Verhaltensänderung bei allen tatsächlich das Ziel an sich ist, oder ob sie bei einer Gruppe nicht doch eher vorgelagert ist, sprich eine Bedingung.
Im Bsp.: Unternehmen müssen eine moderne Arbeitsweise akzeptieren und den Mitarbeitenden erlauben, remote zu arbeiten. Diese Verhaltensänderung ist jedoch nicht der finale Zweck, sondern eine notwendige Bedingung dafür.
Wichtig: Dieser Aspekt gehört nicht hierher, notiert ihn euch aber für die beiden nächsten Schritte, das Angebot und die Wirkungskette (Schritte 3 und 4).
- Wie zuvor beschrieben, verändert sich Verhalten meist schrittweise. Überlegt euch genau, welche Verhaltensänderung am Schluss der Wirkungskette stehen soll.

Im Bsp.: Dass Arbeitstätige auf dem Land anfangen, sich über Co-Working Möglichkeiten in ihrer Nähe zu informieren, ist nur ein Schritt auf dem Weg zur letztlich erhofften Verhaltensänderung. Dieser Aspekt gehört somit nicht hierher, sondern in die Wirkungskette (Schritt 4).

Schritt 3: Projekt-Angebot (Output)



Nachdem ihr verdeutlicht habt, auf welche zentrale Verhaltensänderung ihr mit eurem Projekt hinarbeiten möchtet, geht es jetzt um die Definition des dafür nötigen Angebots (Output). Das Angebot setzt sich zusammen aus diversen Projektzielen, die realisiert werden müssen, damit das Angebot zustande kommt.

Beispiel VillageOffice

- A. Aufbau eines Netzwerks für Co-Working Spaces*
- B. Unterstützungsangebot für neue Spaces in ländlichen Regionen*
- C. Kampagne für dezentrales Arbeiten bei Unternehmen*
- D. Kommunikation und Marketing*
- E. Business Case und langfristige Verankerung*
- F. Evaluation*
- G. Funktionierendes Team und Organisation*

Tipps & Tricks

- Üblicherweise setzt sich ein Projekt-Paket zusammen aus den zentralen Dienstleistungen des Projekts einerseits, und klassischen Projektgrundlagen andererseits.
Im Bsp.: zentrale Dienstleistungen = Projektziele A., B., C.
Klassische Projektgrundlagen = Projektziele D., E., F., G.
- Vielleicht haben sich aus den Überlegungen aus Schritt 2 bereits weitere Projektziele ergeben, die ihr vorher noch nicht aktiv mitgedacht hattet und die ihr hier nun festhalten könnt.
Im Bsp.: Projektziel C. Kampagne für dezentrales Arbeiten bei Unternehmen
- Ein weiterer wichtiger Aspekt sind mögliche Rahmen- oder Umweltbedingungen, die bei eurem Projekt vorausgesetzt werden. Dürft ihr mit diesen rechnen oder braucht es auch hier ein weiteres Projektziel, das diese garantiert?
Im Bsp.: Existieren überhaupt freie Räume in Gemeinden für Co-Working Spaces? Oder: gibt es die notwendigen IT-Technologien für remote work in der Schweiz? In diesem Beispiel bestehen die nötigen Rahmen- oder Umweltbedingungen, es bedarf daher keiner zusätzlichen Ergänzung der Projektziele.

Schritt 4: Annahmen und Wirkungskette



Die Wirkungskette rundet die sorgfältige Konzeptionalisierung eures Projekts ab. Sie gibt Hinweise darauf, ob ihr bei der Projektplanung an alles gedacht habt (zudem kann sie später, während der Projektumsetzung, als Wegweiser für die Wirksamkeit und zur iterativen Verbesserung des Projekts dienen, vgl. Anhang). Die Frage, die der Wirkungskette zugrunde liegt, ist folgende: welchen Zielgruppen-internen Prozess muss euer Angebot anstossen, damit euer Projekt schlussendlich die gewünschte Verhaltensänderung bei der zentralen Zielgruppe hervorrufen kann?

Beispiel: VillageOffice

Die Wirkungskette für die zentrale Zielgruppe der Arbeitstätigen (AT) ländlicher Regionen ist folgende:

- Annahme AT 1: Angebot von VillageOffice → Arbeitstätige interessieren sich dafür / fragen das Angebot nach (z.B. nehmen an Info-Veranstaltungen teil)
- Annahme AT 2: Nachfrage → Informieren sich über Möglichkeiten in ihrer Nähe
- Annahme AT 3: Wissen über Möglichkeiten → steigende Motivation in Co-Working Spaces zu arbeiten.
- Annahme AT 4: Steigende Motivation → aktives Handeln, nutzen von Co-Working Spaces.

Es gibt aber noch eine weitere relevante Zielgruppe, welche identifiziert wurde, und die ebenfalls ihr Verhalten anpassen muss, damit diese Annahmen zum tragen kommen: Unternehmen und Arbeitgeber*innen (AG) müssen die Vorteile von Co-Working Spaces kennen und remote work erlauben. Da dies nicht überall gegeben ist, wurde in Schritt 3 bereits eine Informationskampagne bei Unternehmen als Projektziel ergänzt. Die Verhaltensänderung, die man sich daraus erhofft, muss hier in einer parallelen Wirkungskette für Arbeitgeber*innen ergänzt werden:

- Annahme AG.1: Informationskampagne → Unternehmen kennen Vorteile von remote work
- Annahme AG.2: Kenntnis über Vorteile → Unternehmen ermöglichen dezentrales Arbeiten



Tipps & Tricks

- Am Anfang steht das Projekt-Angebot, am Schluss die erhoffte Verhaltensänderung der zentralen Zielgruppe (aus Schritt 2).
- Denkt zuerst die Annahmen für die zentrale Zielgruppe durch.
- Die Anzahl Annahmen einer Wirkungskette variiert von Projekt zu Projekt, von Zielgruppe zu Zielgruppe.
- Die erste Annahme ist meist die, dass ein Angebot von der zentralen Zielgruppe überhaupt besucht, wahrgenommen, oder ganz allgemein, nachgefragt wird (Take-up).
- Bei der Abfolge einer Wirkungskette gibt es meist nicht eine einzige richtige Lösung. Wichtig ist, dass die Annahmen aufeinander aufbauen und logisch verknüpft sind.
- Auch wichtig: hinterfragt die einzelnen Annahmen. Sind sie gut begründbar? Könnt ihr gewisse anhand von Studien oder Daten sogar belegen? Je besser ihr eine Annahme begründen könnt, umso sicherer könnt ihr sein, dass eure Wirkungskette auch tatsächlich funktioniert.
- Überlegt euch auch, ob und wie ihr die einzelnen Annahmen später beobachten und damit überprüfen könntet (z.B. mit Statistiken, Umfragen oder Interviews, vgl. Anhang).
- Orientiert euch beim Detaillierungsgrad der Annahmen an den Beispielen.
- Die Anzahl weiterer Zielgruppen, welche sich ebenfalls anpassen müssen, damit die zentrale Zielgruppe ihr Verhalten überhaupt verändern kann, variiert von Projekt zu Projekt (meist gilt: je mehr es sind, desto komplexer ist das Projekt).
- Im Fall von mehreren relevanten Zielgruppen ergeben sich parallel laufende Wirkungsketten, die alle in der letztendlich erhofften Verhaltensänderung der zentralen Zielgruppe münden (vgl. Wirkungskette Village Office).

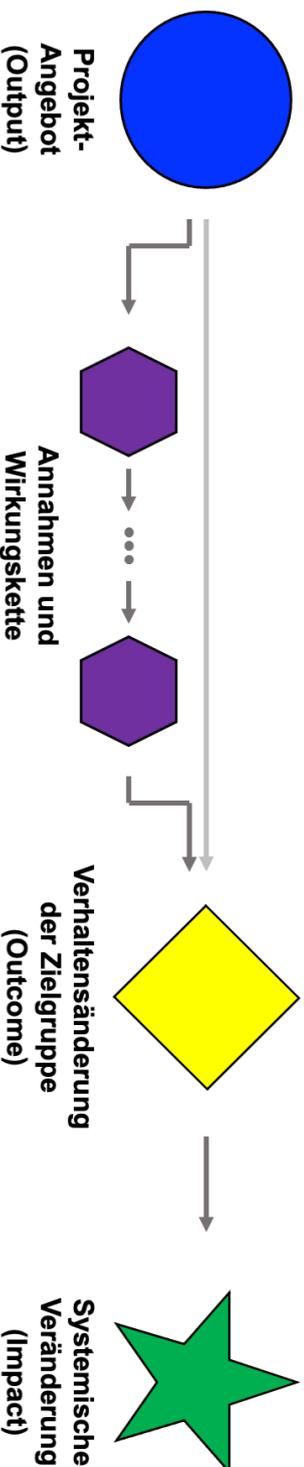
Outro

Ein wirkungsvolles Projekt auf die Beine zu stellen, ist eine grosse Herausforderung. Wir sind überzeugt, dass eine sorgfältige, wirkungsorientierte Konzeptionalisierung die beste Basis dafür legt, dass sich die Mühe auch wirklich lohnt. Sie ist aber, und dies sei deutlich gesagt, bei Weitem noch keine Erfolgsgarantie. Natürlich bedarf es für den Erfolg auch einer effizienten Umsetzung der Aktivitäten und Projektziele. Unsere Erfahrung zeigt zudem: die Wahrscheinlichkeit, dass eine oder mehrere Annahmen eurer Wirkungskette nicht wie erhofft eintreten, ist beträchtlich. In diesem Fall braucht es den Mut für Anpassungen, und somit eine grundlegende Offenheit und Flexibilität im Projektteam. Bei alledem ist und bleibt aber zentral, dass ihr eure übergeordnete Vision und die angestrebte Verhaltensänderung der Zielgruppe nie aus den Augen verliert.

Wir wünschen viel Erfolg bei eurem Projekt. Auf dass ihr Utopien verwirklicht und die Zukunft beherzt mitgestaltet!

Das Pionierfonds Team

Übersicht - Ein wirkungsorientiertes Projektkonzept



<h2>Kernfragen</h2>	<ul style="list-style-type: none"> • Welches Angebot, bestehend aus diversen Projektzielen, muss im Rahmen des Projekts realisiert werden, damit die Wirkungskette ins Rollen gebracht werden kann? 	<ul style="list-style-type: none"> • Welchen Zielgruppen-internen Prozess muss euer Angebot anstoßen, damit euer Projekt schlussendlich die gewünschte Verhaltensänderung bei der zentralen Zielgruppe hervorruft kann? 	<ul style="list-style-type: none"> • Wer soll sein Verhalten ändern, damit man der unter «Systemische Veränderung» definierten Vision einen Schritt näher kommen kann? • Wie muss diese Verhaltensveränderung bei der Zielgruppe eures Projekts aussehen? 	<ul style="list-style-type: none"> • Wozu? • Zu welcher systemischen Veränderung wollt ihr mit eurem Projekt beitragen? • Welche Gegebenheiten sollen sich (in der Schweiz) zum Guten verändern?
<h2>Tipps & Tricks</h2>	<ul style="list-style-type: none"> • Üblicherweise setzt sich ein Projekt-Paket zusammen aus den zentralen Dienstleistungen des Projekts einerseits (Angebot, Produkt, Dienstleistung, ...) und klassischen Projektgrundlagen andererseits (Kommunikation und Marketing, Business Case, funktionierendes Team, ...). • Falls für die Verhaltensänderung bei der zentralen Zielgruppe auch andere Akteure ihr Verhalten anpassen müssen und es dazu weiterer Projektziele bedarf, sollten auch diese hier festgehalten werden. • Ein weiterer wichtiger Aspekt sind mögliche Rahmen- oder Umweltbedingungen (z.B. Bestehen notwendiger Technologien, ...) die bei eurem Projekt vorausgesetzt werden. Dürft ihr mit diesen rechnen oder braucht es auch hier ein weiteres Projektziel, das diese garantiert? 	<ul style="list-style-type: none"> • Am Anfang steht das Projekt-Angebot, am Schluss die erhoffte Verhaltensänderung der primären Zielgruppe. • Denkt zuerst die Annahmen für die zentrale Zielgruppe durch. • Die Anzahl Annahmen einer Wirkungskette variiert von Projekt zu Projekt, von Zielgruppe zu Zielgruppe. • Die erste Annahme ist meist die, dass ein Angebot von der zentralen Zielgruppe überhaupt besucht/wahrgenommen/nachgefragt wird (Take-up). • Bei der Abfolge einer Wirkungskette gibt es meist nicht eine einzige richtige Lösung. Wichtig ist, dass die Annahmen aufeinander aufbauen und logisch verknüpft sind. • Auch wichtig: hinterfragt die einzelnen Annahmen. Sind sie gut begründbar? Könnt ihr gewisse sogar belegen? Je besser ihr eine Annahme begründen könnt, umso sicherer könnt ihr sein, dass eure Wirkungskette auch tatsächlich funktioniert. • Überlegt euch auch, ob und wie ihr die einzelnen Annahmen später beobachten und damit überprüfen könntet (z.B. mit Statistiken, Umfragen oder Interviews). • Die Anzahl weiterer Zielgruppen, welche sich ebenfalls anpassen müssen, damit die zentrale Zielgruppe ihr Verhalten überhaupt verändern kann, variiert von Projekt zu Projekt (meist gilt: je mehr es sind, desto komplexer ist das Projekt). • Im Fall von mehreren relevanten Zielgruppen ergeben sich parallel laufende Wirkungsketten, die alle in der letztendlich erhofften Verhaltensänderung der zentralen Zielgruppe münden. 	<ul style="list-style-type: none"> • Konzentriert euch hier auf eure primäre Zielgruppe. Also jene, die bei eurem Projektansatz im Zentrum stehen soll. • Es kann gut sein, dass es weitere Akteure gibt, die ihr Verhalten ebenfalls anpassen müssen. Überlegt euch in diesem Fall, ob die Verhaltensänderung bei allen tatsächlich das Ziel an sich ist, oder ob sie bei einer Gruppe nicht doch eher vorgelagert ist, sprich eine Bedingung. • → Wichtig: Falls andere Akteure ihr Verhalten anpassen müssen, gehört dieser Aspekt jedoch nicht hierher, sondern ist wichtig für das Angebot und die Wirkungskette. • Verhalten verändert sich meist schrittweise. Überlegt euch genau, welche Verhaltensänderung am Schluss der Wirkungskette stehen soll. • → Wichtig: alle vorgelagerten Schritte auf dem Weg zur letztlichen Verhaltensänderung gehören nicht hierher, sondern in die Wirkungskette. 	<ul style="list-style-type: none"> • Nehmt euren ersten Impuls und fragt euch dann sicher drei Mal "Wozu?" Mit jedem "why" steigt das Abstraktionsniveau eurer Antwort. • Hier geht es noch nicht um das Verhalten einzelner Menschen oder Gruppen, sondern um die Frage, warum sie ihr Verhalten ändern sollen. • Eure Antwort besteht möglicherweise aus zwei Teilen: <ul style="list-style-type: none"> • der systemischen Veränderung im engeren Sinn, mit Bezug auf die Schweiz • den globalen Bestrebungen, die dadurch gefördert werden • Problemstellung und Vision sind die Vorder- und Rückseite derselben Medaille. Das Problem ist das (Nicht-)Vorhandensein oder Gegenteil der Dinge, die in eurer Vision vorkommen.

Anhang A: Überprüfen der Wirksamkeit

Mit Hilfe einer sauberen Konzeptionierung (Impact Guide) besteht ein (vorerst) guter Plan, wie die gewünschte Verhaltensänderung bei der zentralen Zielgruppe vorangetrieben werden kann. Allerdings ist auch der beste Plan keine Garantie dafür, dass ein Ansatz tatsächlich die gewünschten Änderungen anstösst und sich schlussendlich die erhoffte Wirkung entfaltet. Stattdessen bedarf es hierfür während (und eventuell auch nach Abschluss) der Projektumsetzung einer gezielten Überprüfung der Wirksamkeit. Es gibt diverse Missverständnisse, wie Wirkung überprüft werden kann. Hier sollen daher zwei Varianten kurz vorgestellt werden, die sich dafür tatsächlich eignen: experimentelle Wirkungsmessung und das Überprüfen der Annahmen.

Was Wirkung nicht ist (und wie sie nicht gemessen werden kann)

Viele Organisationen sammeln eine ganze Reihe von Daten und Fakten, und versuchen damit zu zeigen, dass ihre Dienstleistungen, Produkte oder Programme einen Unterschied machen. Die häufigsten Missverständnisse hierbei sind:

(1) Veranschaulichung von Wirkung durch Auflistung der Anzahl Leistungen, Produkte oder Dienstleistungen: Viele Organisationen versuchen ihre Wirkung anhand einer Auflistung der eigenen Leistungen zu unterstreichen. Diese Leistungen können von der Organisation direkt beeinflusst werden. Um Wirkung zu erzielen, bedarf es jedoch einer Verhaltensänderung anderer Menschen - was sich der direkten Kontrolle der Organisation entzieht.

(2) Veranschaulichung von Wirkung anhand von Anekdoten und Erfolgsgeschichten: Geschichten darüber, wie ein Programm das Leben einer einzelnen Person verändert hat, können überzeugend sein. Leider geben diese Anekdoten jedoch wenig Aufschluss darüber, was genau die Wirkung des Programms bzw. Projektes auf das Leben der angestrebten Zielgruppe ist. Aus einer einzelnen Erfolgsgeschichte kann man weder ableiten, dass das Projekt der zentrale Grund für den Erfolg war, noch, ob sich diese Veränderung auch beim Rest der Zielgruppe eingestellt hat.

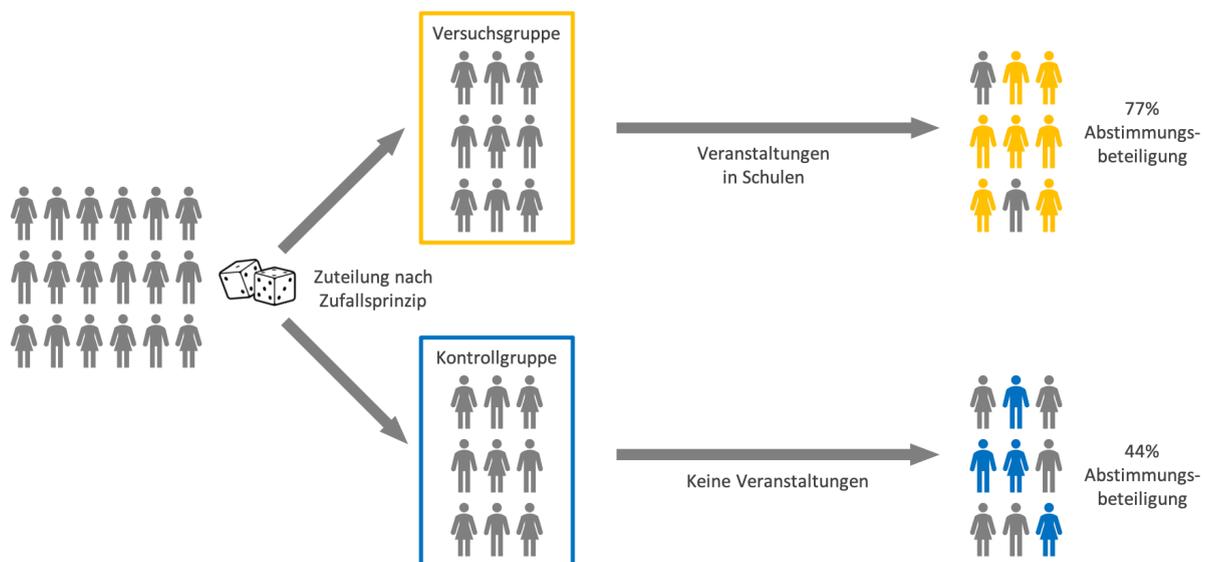
(3) Veranschaulichung von Wirkung durch einen Vorher-nachher-Vergleich: Ein Vorher-nachher-Vergleich liefert oftmals wertvolle Indizien dafür, dass sich etwas verändert hat. Allerdings kann auch damit die Wirkung des eigenen Projektes nicht zweifelsfrei nachgewiesen werden. Denn zwischen den beiden Beobachtungszeitpunkten (vorher / nachher) können sich auch andere Faktoren verändert haben, die ebenfalls einen Einfluss auf die Zielgruppe haben. Im Extremfall können diese Faktoren sogar komplett für die Verhaltensveränderung verantwortlich sein.

Nun stellt sich natürlich die Frage, wie man denn beurteilen kann, ob sich das Verhalten der Zielgruppe tatsächlich aufgrund des eigenen Projekts geändert hat (und sich nicht geändert hätte, wäre das Projekt nicht umgesetzt worden).

Wissenschaftliche Evaluation von Wirkung

Die fundierteste Methode, um Wirkung aufzuzeigen, ist die wissenschaftliche Evaluation mit Hilfe einer speziellen Art von Experiment, dem RCT (Englisch: *randomized control trial (RCT)* oder *impact evaluation*): man teilt in einem ersten Schritt die Zielgruppe zufällig in zwei Gruppen auf, in eine Versuchsgruppe und eine Kontrollgruppe (auch Kontrafakt genannt). In einem zweiten Schritt erhält die Versuchsgruppe Zugang zum Projekt-Angebot, während die Kontrollgruppe keinen Zugang erhält. Damit wird bei den Individuen der Versuchsgruppe die Wirkungskette in Gang gesetzt, nicht jedoch bei den Individuen der Kontrollgruppe. Schliesslich wird, in einem dritten Schritt, das Verhalten der Individuen in beiden Gruppen verglichen. Wenn sich bei diesem Vergleich der beiden Gruppen herausstellt, dass sich das Verhalten der Versuchsgruppe wie erhofft geändert hat, das der Kontrollgruppe jedoch nicht (oder viel weniger), dann darf das als Evidenz interpretiert werden, dass das Projekt die gewünschte Wirkung entfaltet. Dabei kann es auch sein, dass sich das Verhalten beider Gruppen über die Zeit ändert, auch dasjenige der Kontrollgruppe. Zum Beispiel können sich Umweltfaktoren ändern, die im Rahmen des Projekts nicht beeinflusst werden und die beide Gruppen betreffen können. Der Vorteil des experimentellen Settings ist dann, dass man beurteilen kann, wie sich das Verhalten der Versuchsgruppe im Vergleich zur Kontrollgruppe verändert hat.

Die nachfolgende Grafik fasst die verschiedenen Schritte eines Experimentes zusammen und erläutert diese anhand des Beispielprojekts, welches das politischen Engagement von Jugendlichen steigern möchte. In einem ersten Schritt werden Schulen zufällig ausgewählt, in denen Veranstaltungen durchgeführt werden (Versuchsgruppe) und solche, in denen es keine Veranstaltungen gibt (Kontrollgruppe / Kontrafakt). Eine Befragung der Schüler*innen in beiden Gruppen von Schulen zu diesem Zeitpunkt zeigt, dass die Schüler*innen vor der Zuteilung gleich häufig politisch engagiert waren (nämlich gar nicht). In einem zweiten Schritt werden nun nur in Schulen der Versuchsgruppe die Veranstaltungen durchgeführt. In einem dritten Schritt, werden die Schüler*innen in beiden Gruppen von Schulen nach dem nächsten Abstimmungssonntag dazu befragt, wie viele von ihnen sich an der Abstimmung beteiligt haben. Die Grafik unten zeigt, dass in der Versuchsgruppe 77% der Schüler*innen abgestimmt haben. Das heisst nun aber nicht, dass das Projekt für den ganzen Anstieg von 0% auf 77% verantwortlich gemacht werden kann. Auch 44% der Schüler*innen in der Kontrollgruppe haben nämlich abgestimmt. Der Anstieg in der Abstimmungsbeteiligung in beiden Gruppen kann zum Beispiel daher kommen, dass an diesem Abstimmungssonntag Themen zu Abstimmung gekommen sind, die für Jugendliche interessanter waren. Jedoch zeigt sich auch, dass in der Versuchsgruppe noch drei Schüler*innen mehr (33 Prozentpunkte mehr) abgestimmt haben. Dieser 33 Prozentpunkte stärkere Anstieg in der Abstimmungsbeteiligung ist die kausale Wirkung der Veranstaltungen in den Schulen.



$$\text{Wirkung} = \text{Outcome Versuchsgruppe} - \text{Counterfactual} = 33 \text{ Prozentpunkte}$$

Überprüfung der Annahmen der Wirkungskette

RCT ist zwar der Königsweg, um Wirkung zu messen, er ist für viele Projekte jedoch schwer umsetzbar (z.B. weil Zufallsverteilung ethisch nicht vertretbar oder zu aufwändig). In diesen Fällen gibt es aber eine Möglichkeit, zumindest Hinweise auf die Wirksamkeit eines Projekts zu erhalten: durch das Überprüfen der einzelnen Annahmen, auf denen die kausalen Verknüpfungen der Wirkungskette basieren.

Bei diesem Ansatz sammelt man während des Projektverlaufs gezielt Daten (Statistiken, Umfragen, Interviews mit Zielgruppe etc.), die dazu geeignet sind, die getroffenen Annahmen der Wirkungskette zu stützen oder zu falsifizieren. Hier ist es von Vorteil, wenn bereits bei der Erstellung der Wirkungskette darüber nachgedacht wurde, wann welche Daten gesammelt werden können, um die Annahmen valide und zuverlässig messen zu können.

Die meist erste Annahme, dass ein Angebot von der zentralen Zielgruppe überhaupt besucht, wahrgenommen oder nachgefragt wird (Take-up), kann in der Regel recht einfach mit Teilnehmerzahlen oder Webseiten-Aufrufen gemessen werden. Auch im Beispielprojekt zur Steigerung des politischen Engagements Jugendlicher kann erfasst werden, wie viele der Schüler*innen die Veranstaltung tatsächlich besucht haben (Annahme 1). Ob durch diese Teilnahme das politische Interesse geweckt wurde, kann mit einer Umfrage bei der Zielgruppe direkt am Ende der Veranstaltung abgefragt werden (Annahme 2). Ob sich die Jugendlichen darauf hin mehr über das aktuelle politische Geschehen informieren (Annahme 3), ein gesteigertes Kompetenzgefühl (Annahme 4) sowie einen höheren Partizipationswillen (Annahme 5) haben, kann mit weiteren

quantitativen Umfragen oder qualitativen Interviews einige Zeit nach der Veranstaltung gemessen werden. Die schlussendlich erhoffte Verhaltensänderung in Form einer aktiveren Teilnahme am politischen Prozess (Annahme 6) kann wiederum mit Umfragen, qualitativen Interviews oder administrativen Statistiken mit Bezug zur Zielgruppe untersucht werden.

Sollte sich während der Überprüfung eine Annahme als falsch erweisen, erhält man dadurch die Möglichkeit, das Angebot gezielt anzupassen. Ist beispielsweise der Take-Up tief oder gar inexistent, könnte dies ein Hinweis darauf sein, dass das Angebot verbessert, verändert oder ergänzt werden muss. Vor allem bei Pionierprojekten, die noch unbekannte Ansätze testen, braucht es Platz für solche Anpassungen, damit man lernen kann und das Projekt auf diese Weise effektiver gestalten kann. Treffen die Annahmen aber zu, so liefert dies wertvolle Hinweise darauf, dass die Zielgruppe das Angebot wie beabsichtigt nutzt und das Projekt vermutlich (mit-)verantwortlich ist, dass sich die erhoffte Verhaltensänderung bei der Zielgruppe eingestellt hat.

Anhang B: Weiterführende Links / Literatur

Eine sehr gute Referenz, um sich ins Thema Impact zu vertiefen und anhand von weiteren Fallbeispielen zu lernen, ist das Buch von Gugerty & Karlan:

Gugerty, Mary Kay and Karlan, Dean (2018). *The Goldilocks Challenge: Right-Fit Evidence for the Social Sector*. Oxford University Press, New York.

Das Buch liefert ebenfalls eine gute Hilfestellung bezüglich der zu sammelnden Daten im Kontext von Wirkungsüberprüfung. Dies ist nicht nur relevant für wissenschaftliche Wirkungsmessungen, sondern auch für den alternativen Ansatz des Überprüfens der Annahmen der Wirkungskette sehr hilfreich.

Auf folgender Website zum Buch sind die wichtigsten Konzepte kurz und bündig zusammengefasst. Ausserdem findet man dort weiterführende Ressourcen, konkrete Toolkits, etc.:

<http://www.poverty-action.org/right-fit-evidence>

Das *Kursbuch Wirkung* von PHINEO bietet ebenfalls einen sehr praxisnahen Ansatz zum planen, analysieren und verbessern von Wirkung - speziell für Vereine und Non-Profits. Es ist auf Deutsch, Französisch, Italienisch und Englisch auf der Webseite frei verfügbar.

<https://www.phineo.org/publikationen>

Ein anderer Fokus hat das Buch von Chang (2018). Dieses empfehlen wir weniger aus Sicht der Wirkungsorientierung und -messung, sondern mehr dafür, wie man die "Lean Principles" (design minimal viable product, test, learn, adapt) auf den sozialen Sektor anwendet:

Chang, Ann Mei (2019). *Lean impact: How to innovate for radically greater social good*. John Wiley & Sons, Hoboken (NJ).