

# Impact Guide

Kurzfassung



**MIGROS**  
Engagement

Dieses Dokument ist eine leicht gekürzte Version des “Impact Guide” des Migros-Pionierfonds (<https://www.von0auf100.org/>) und wurde für die Direktion Kultur und Soziales des MGB erstellt. Das Dokument hat keinen Anspruch auf Vollständigkeit oder Allgemeingültigkeit, und es versteht sich als Work in Progress. Ziel ist es, eine Hilfestellung für die wirkungsorientierte, systematische Konzeption neuer Projekte zu bieten. Zentral ist hierzu insbesondere die theoretische Grundlage zum Wirkungsverständnis im Förderkontext (Teil 1). Praxisorientierter wird es im zweiten Teil, in dem die einzelnen Schritte für das Aufsetzen einer wirkungsorientierten Projektidee beschrieben werden - inklusive einiger Tipps und Tricks. Der Anhang ist für all jene, die sich mit der wissenschaftlichen Wirkungsmessung und ihren möglichen Alternativen auseinandersetzen möchten.

Stand: November 2021

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



# Inhaltsverzeichnis

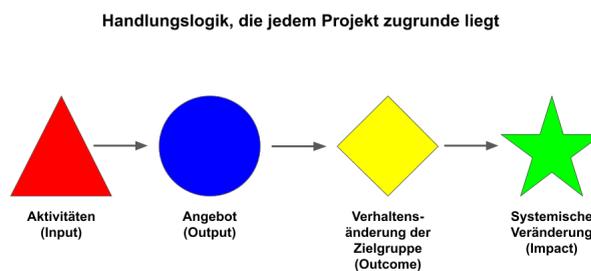
<b>Wirkung im Förderkontext</b>	<b>3</b>
Theory of Change als Grundlage	3
Der Wirkungsfokus	3
Die Wirkungskette als wichtiger Anhaltspunkt	4
<b>Ein wirkungsorientiertes Projektkonzept</b>	<b>5</b>
Vorgehen	5
Schritt 1: Systemische Veränderung (Impact)	5
Schritt 2: Verhaltensänderung der Zielgruppe (Outcome)	6
Schritt 3: Projekt-Angebot (Output)	7
Schritt 4: Annahmen und Wirkungskette	8
<b>Anhang A: Überprüfen der Wirksamkeit</b>	<b>10</b>
Was Wirkung nicht ist (und wie sie nicht gemessen werden kann)	10
Wissenschaftliche Evaluation von Wirkung	11
Überprüfung der Annahmen der Wirkungskette	12
<b>Anhang B: Weiterführende Links / Literatur</b>	<b>14</b>

# Wirkung im Förderkontext

## 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<sup>1</sup>: 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).*

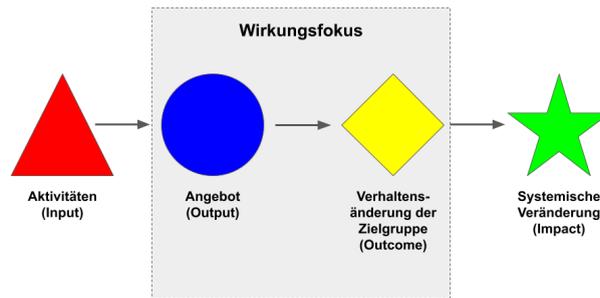


## Der Wirkungsfokus

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 Projekt den Nachweis zu verlangen, wäre vermessen. Für die Wirkung, wie wir sie im Rahmen eines 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)?*

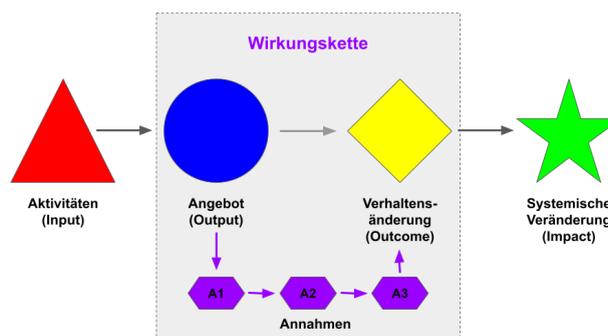
<sup>1</sup> Angelehnt an das Projekt Discuss it, <https://www.discussit.ch/>.



## 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 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

## 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 beim Aufzeichnen der eigenen 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 man sich dem kausalen Zusammenhang zwischen dem Projekt-Angebot und dem Outcome widmet, sollte man sich als erstes klar darüber werden: wozu? Zu welcher systemischen Veränderung will man mit dem Projekt beitragen? Welche Gegebenheiten sollen sich (in der Schweiz) zum Guten verändern?

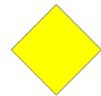
### *Systemische Veränderung im Beispiel VillageOffice*

*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)



Die Vision der erwünschten systemischen Veränderung hat man 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 verdeutlicht wurde, auf welche zentrale Verhaltensänderung das Projekt hinarbeiten möchte, geht es im nächsten Schritt 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 des Projekts ab. Sie gibt Hinweise darauf, ob bei der Projektplanung an alles gedacht wurde (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 das Projekt-Angebot anstossen, damit das 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 VillageOffice).

# 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.

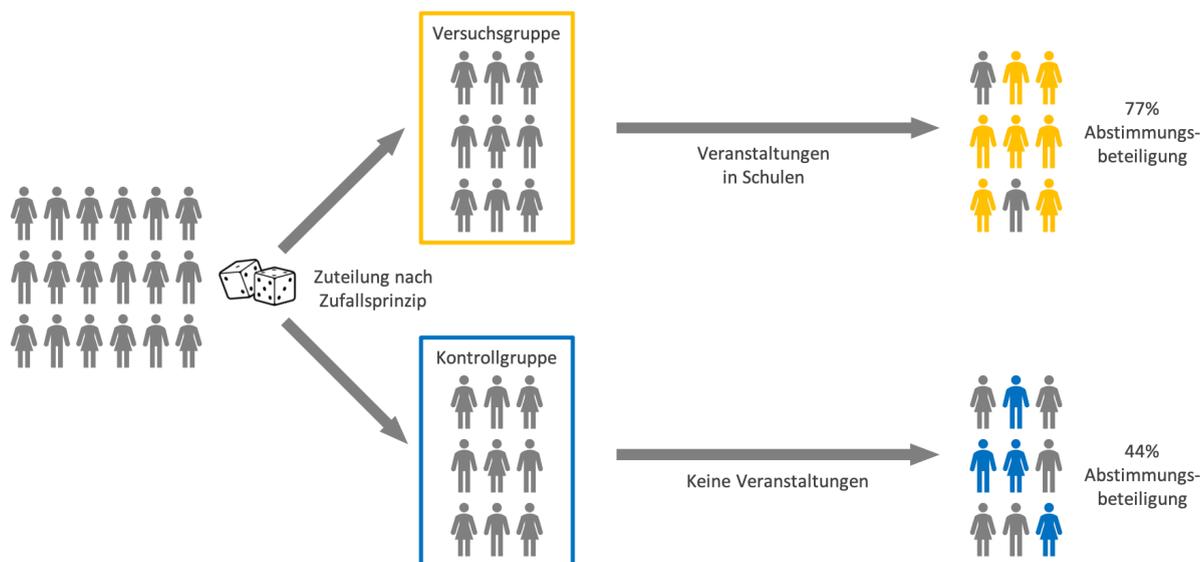
*(3) Veranschaulichung von Wirkung durch einen Vorher-nachher-Vergleich:* Ein Vorher-nachher-Vergleich liefert oftmals wertvolle Indizien dafür, dass sich etwas verändert hat. Allerdings kann auch damit die Wirkung des eigenen Projektes nicht zweifelsfrei nachgewiesen werden. Denn zwischen den beiden 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).