

Praxishandbuch Inklusion

Projekte wirkungsvoll planen

Wie Ihr Inklusionsprojekt gesellschaftlichen Wandel erzeugen kann

DAS WIR GEWINNT

**AKTION
MENSCH**





Projekte wirkungsvoll planen – Veränderung erreichen

In diesem Heft erfahren Sie, was Wirkungslogik bedeutet. Sie lernen, wie Sie Ihr Inklusionsprojekt so planen, analysieren und verbessern, dass Sie Ihre Ziele wirklich erreichen.

Wir stellen Ihnen Arbeitsblätter aus unseren Workshops über einen Download-Link zur Verfügung, geben Tipps und bieten Einblicke in die Projekte der Modellkommunen.

Das empfiehlt die Aktion Mensch:

- Es lohnt sich, viel Zeit und Arbeit in die Projektplanung zu stecken.
- Für ein gelungenes Projekt ist es sehr wichtig, Ziele und Zielgruppen festzulegen.
- Bauen Sie Ihr Inklusionsprojekt wirkungslogisch auf. Die Wirkungslogik hilft dabei, für Ihre Zielgruppe tatsächlich Veränderungen und Verbesserungen zu erreichen und den Erfolg Ihres Projekts zu messen.
- Planen Sie Ihr Projekt so, dass Sie Ihre gewählten Ziele fortlaufend überprüfen können.
- Überprüfen und bewerten Sie Ihr Projekt sach- und fachgerecht. Für die Evaluation gibt es von ganz einfachen Methoden wie Bewertungsbögen bis hin zur wissenschaftlichen Begleitung passende Methoden, je nach Budget und Projektgröße.
- Es ist nie zu spät, mit der Wirkungslogik zu arbeiten. Auch Projekte, die schon fortgeschritten sind, können von der Methode profitieren.



Was wollen Sie für Ihre Zielgruppe erreichen?



Zeit, kurz innezuhalten und Ihr Projekt einmal vom Ende her zu betrachten: Was wollen Sie genau erreichen? Was sind die Ziele und wünschenswerten Ergebnisse Ihrer Arbeit?

Bestimmt freuen Sie sich, wenn möglichst viele Menschen Ihre Angebote nutzen. Vermutlich wollen Sie mit Ihrer Arbeit aber mehr erreichen: Sie möchten Probleme lösen, Lebensumstände verbessern, dafür sorgen, dass alle Menschen selbstbestimmt am gesellschaftlichen Leben teilhaben können. Und nicht zuletzt wollen Sie einen Beitrag leisten für eine inklusive Gesellschaft. Um echte Veränderungen und gesellschaftlichen Wandel zu erreichen, brauchen Sie eine wirkungsorientierte Projektplanung.

Sie möchten, dass Ihre Kommune, das Quartier, der Stadtteil oder Ihre Institution inklusiver werden. Sie haben viele Ideen, einen festen Vorsatz und die ersten Schritte sind getan: Es gibt ein Budget, motivierte Mitarbeiter*innen, Sie kennen Ihre Handlungsfelder, haben mögliche Zielgruppen im Blick, Mitstreiter*innen gewonnen, die Projektplanung läuft. Jetzt wollen Sie zur Tat schreiten.

Zu Beginn des Projekts hatten wir deshalb die Vertreter*innen der Modellkommunen von Kommune Inklusiv gebeten, all ihre Ideen, Vorsätze, Maßnahmen und Ziele, mit denen sie sich für das Projekt beworben hatten, erst einmal gedanklich zur Seite zu legen und ihre Projekte stattdessen wirkungsorientiert zu planen.

Nützliches Modell: Die Wirkungspyramide

Wirkung bedeutet Veränderung. Erst wenn sich Zielgruppen, Lebenslagen, Strukturen und die Gesellschaft verändern, sind Projekte ein voller Erfolg. Meist erwarten Geldgeber*innen und Unterstützer*innen einen messbaren Erfolg. Das Modell der Wirkungspyramide hilft Ihnen aufzuzeigen, auf welcher Stufe Ihr Projekt angekommen ist und ob es bereits wirkt.

Die Wirkungspyramide auf der letzten Seite zeigt die einzelnen Stufen – sowohl auf der Ebene der Zielgruppen als auch auf der strukturellen Ebene. Ab Stufe 4 spricht man von Wirkung. Sie ist erreicht, wenn neues Wissen vorhanden ist, die Zielgruppe ihr Verhalten ändert und Projektpartner*innen die bestehenden Strukturen hinterfragen und verändern.

Warum Sie sich mit Wirkung auseinandersetzen sollten

- Weil Sie aus Ihren Projekten lernen, was funktioniert. Und verstehen, warum es funktioniert, damit Sie beim nächsten Projekt auf Bewährtes zurückgreifen können.
- Weil Sie Ihre Projekte steuern müssen. Die Wirkungslogik hilft dabei, schneller und besser zu entscheiden.
- Weil Sie besser werden wollen.
- Weil Sie andere für Ihre Sache interessieren und motivieren wollen.
- Weil Sie Unterstützung suchen sowie Geldgeber*innen, Netzwerkpartner*innen und Öffentlichkeit berichten und sich rechtfertigen müssen.

Verwechseln Sie nicht Aktivität und Wirkung



Es ist schön, wenn Workshops, Sprechstunden und Veranstaltungen gut besucht sind (Aktivität). Reine Teilnehmer*innenzahlen sagen jedoch nichts darüber aus, dass sich für Ihre Zielgruppe tatsächlich etwas verändert (Veränderung = Wirkung).



Phasen der wirkungsorientierten Projektplanung



Projektplanung erfordert Zeit und Sorgfalt. Der Aufwand zahlt sich später aus, denn Planung nach der Wirkungslogik hilft dabei, Ihre Zielgruppe genau zu definieren, die Ursachen und Auswirkungen eines Problems auszumachen sowie einen Überblick über bereits bestehende Angebote und Angebotslücken zu bekommen. Außerdem haben Sie die Möglichkeit, die spezifischen Voraussetzungen vor Ort kennenzulernen und herauszufinden, wen Sie für Ihr Vorhaben und damit für Ihr Netzwerk gewinnen könnten.

Die wirkungsorientierte Projektplanung erfolgt in drei Phasen:

- 1. Wirkung planen:** Herausforderungen und Bedarfe der Zielgruppe verstehen, Wirkungsziele setzen, Wirkungslogik formulieren
- 2. Wirkung analysieren:** Wirkungsanalyse vorbereiten, Indikatoren entwickeln, Daten erheben, Daten analysieren und auswerten
- 3. Wirkung verbessern:** Lernen und anpassen, über Wirkung berichten

Nutzen Sie unsere Arbeitsblätter zur Wirkungslogik

Die Arbeitsblätter aus den Wirkungslogik-Workshops von Kommune Inklusiv (Download-Link auf Seite 15) helfen Ihnen dabei, Projekte wirkungsorientiert zu planen – von Anfang an. Für laufende Projekte können Sie die Arbeitsblätter ebenfalls nutzen und prüfen, ob Sie (noch) auf dem richtigen Weg sind.



Herausforderungen und Bedarfe der Zielgruppe verstehen

Es ist nie zu spät, mit der Wirkungslogik zu arbeiten. Auch Projekte, die schon fortgeschritten sind, können von der Methode profitieren. Der Erfolg inklusiver Projekte bemisst sich daran, wie viel Wirkung sie erzielen – sowohl für die Zielgruppen als auch für die Gesellschaft. Planen Sie Schritt für Schritt, analysieren Sie Zielgruppen, entwickeln Sie Ihre Wirkungslogik.

Für welche Zielgruppe möchten Sie eine Veränderung erreichen und wie lautet das zu lösende Problem dieser Zielgruppe? Definieren Sie Ihre Zielgruppe, beschreiben Sie Bedarfe und Umfeld. Die Zielgruppe sollte weder zu eng noch zu beliebig gefasst sein. Meist bestehen für eine Zielgruppe mehrere Schwierigkeiten. Versuchen Sie, diese klar zu identifizieren. An dieser Stelle haben wir bei Kommune Inklusiv die Erfahrung gemacht, dass es besonders wichtig ist, alle ersten Ideen und Projektansätze zunächst in den „Ideenrucksack“ zu packen und beiseitezustellen.



Mit unverstelltem Blick lässt sich der Knackpunkt beziehungsweise das Kernproblem besser identifizieren. Wenn Sie mit Ihrem Projekt mehrere Zielgruppen erreichen wollen, sollten Sie diese unbedingt separat betrachten und planen. Jede Zielgruppe hat spezifische Bedarfe und Schwierigkeiten. Lösungsstrategien für mehr Teilhabe können Sie nur für jede Gruppe separat finden.

Erfahrungen aus Kommune Inklusiv

Die erste Herausforderung bei Kommune Inklusiv war: Kein*e Projektpartner*in hatte bisher mit der Methode der Wirkungslogik gearbeitet. Deshalb hat die Aktion Mensch die Projektverantwortlichen trainiert, sie in Workshops mit der Methode vertraut gemacht und qualifiziert. In den Workshops haben die Vertreter*innen der Modellkommunen Erlangen, Schneverdingen, Rostock und Schwäbisch Gmünd sowie der Verbandsgemeinde Nieder-Olm ihre Projekte neu aufgesetzt, Zielgruppen definiert, Bedarfe analysiert und Wirkungsziele formuliert. Sie haben ihre Inklusionsprojekte nach der Wirkungslogik geplant.



Wirkungsziele setzen



Aus der Bedarfs- und Umfeldanalyse lassen sich die Wirkungsziele für Ihre Zielgruppe entwickeln. Versuchen Sie, nicht zwei Ziele miteinander zu vermengen (Indiz ist das Wort „und“), sondern jedes Wirkungsziel getrennt voneinander zu formulieren. Sich mit den Wirkungszielen zu beschäftigen, ist keine einmalige Aufgabe in der Planungsphase. Sie sollten dies regelmäßig wiederholen. Schließlich ändern sich gelegentlich die Bedarfe der Zielgruppen oder das Projektumfeld ändert sich. Je konkreter die Wirkungsziele, desto einfacher sind Monitoring, Evaluation und Wirkungsanalyse.

Wirkungslogik formulieren

Sobald Sie wissen, wie Sie die Wirkungsziele für Ihre Zielgruppen erreichen können, ist es an der Zeit, die Wirkungslogik Ihres Projekts zu formulieren. Sie bildet schematisch ab, wie das Projekt funktioniert, und welcher Schritt auf welchen folgt. Denken Sie dabei rückwärts! Fangen Sie mit Stufe 7 der Wirkungspyramide (siehe Ausklappseite am Heftende) an und arbeiten Sie sich dann treppab zu den Leistungen vor. Entlang der Wirkungspyramide lassen sich auch Etappenziele festlegen.

Die Projektplanung ist nur eine Planung. Abweichungen sind normal. Sie sollten die Planung nicht komplett verwerfen, sondern verändern. Deshalb sind eine laufende Plankontrolle und auch eventuell eine Veränderung des Plans immer wieder notwendig.

Prüfen Sie die Formulierung Ihrer Fragen mit dem smart-Prinzip



Jeder Buchstabe des Wortes smart steht für eine Bedingung: **s** = spezifisch, **m** = messbar, **a** = akzeptiert, **r** = relevant, **t** = terminierbar. Ihr Wirkungsziel ist gut formuliert, wenn alle **smart-Bedingungen** erfüllt sind.

- **spezifisch:** Ist die Formulierung eindeutig, klar und für Dritte verständlich?
- **messbar:** Woran können Sie messen, ob Wirkung eingetreten ist?
- **akzeptiert:** Sind sich Zielgruppe und Projektverantwortliche über die Wirkungsziele einig?
- **relevant / realisierbar:** Wenn das Ziel erreicht ist, löst es ein zentrales Problem oder stellt sich eine bedeutende Verbesserung für die Zielgruppe ein? Ist das Wirkungsziel im Rahmen des Vorhabens erreichbar?
- **terminierbar:** Haben Sie einen Zeitpunkt festgelegt, zu dem Sie das Ziel erreicht haben möchten?

Wirkungsanalyse vorbereiten, Projekte wirkungsorientiert steuern



Zur wirkungsorientierten Projektplanung gehören auch die fortlaufende Beobachtung (Monitoring) und systematische Untersuchung und Bewertung (Evaluation) Ihres inklusiven Projekts. Durch Monitoring und Evaluation messen und analysieren Sie die Wirkung und gleichen regelmäßig Ihre Projektziele ab. Sie überprüfen Fortschritte und erfahren, ob Ihre Herangehensweise noch zu den Bedürfnissen der Zielgruppe passt.

Die Leitfragen für die Wirkungsanalyse lassen sich entlang der Wirkungspyramide formulieren:

- Wie viele Ressourcen (zum Beispiel Personal, Zeit, Geld) fließen in das Projekt (Inputs)?
- Welche Leistungen (zum Beispiel Workshops, Beratung, Freizeitangebote) werden angeboten und wer wird damit erreicht (Outputs)?
- Welche Veränderungen treten bei der Zielgruppe ein und in welchem Maß (Outcomes)?
- Zu welchen gesellschaftlichen Entwicklungen trägt das Projekt bei (Impacts)?

Die Erfahrungen aus den fünf Modellkommunen zeigen: Es läuft nicht immer alles nach Plan. In Rostock, Schneverdingen, Erlangen und Schwäbisch Gmünd sowie in der Verbandsgemeinde Nieder-Olm reflektieren die Kommune Inklusiv-Teams daher regelmäßig: Was läuft gut und was nicht? Wo hakt es? Was können wir daraus lernen? Dann heißt es: anpassen und die Wirkungsziele mit anderen Projektmaßnahmen weiterverfolgen.

So unterscheiden sich Monitoring und Evaluation



Monitoring können Sie mit Ihrem Team selbst leisten. Während der gesamten Projektlaufzeit prüfen Sie: Was passiert gerade im Projekt? Sind wir noch auf dem geplanten Weg? Mit Blick auf die Wirkungspyramide überprüfen Sie dabei die Ressourcen (zum Beispiel ausreichend Personal, Geld, Räumlichkeiten), Aktivitäten (zum Beispiel Teilnehmer*innenzahlen) und leicht zu messende Wirkungen (zum Beispiel neues Wissen).

Wenn das Monitoring anzeigt, es läuft etwas nicht wie geplant, kann eine **Evaluation** die Frage beantworten: Ist dieser Weg noch der richtige? Außerdem beschreiben und bewerten Sie in der Evaluation Fortschritte und Resultate Ihres Projekts. Die Evaluation findet zu einem bestimmten Zeitpunkt während des Projekts statt, zum Abschluss oder einige Zeit nach Abschluss des Projekts. Sie können selbst evaluieren oder eine externe Evaluation beauftragen. Beides hat Vor- und Nachteile und hängt von der eigenen Expertise, dem Projektumfang sowie den Ressourcen ab.

Planen Sie Zeit und Geld für Monitoring und Evaluation ein



Bei der Begutachtung Ihres Projekts geht es vor allem darum, aus Fehlern zu lernen. Nur so kommen Sie Ihrem Ziel näher, die Lebensbedingungen für Ihre Zielgruppe nachhaltig zu verbessern.

Ohne Zeit- und Geldbudget für Monitoring und Evaluation können Sie die Wirkung Ihres Projekts nicht messen. Planen Sie deshalb von Anfang an einen Teil des Budgets für die Evalua-

tion Ihres Projekts ein. Richtwert: drei bis zehn Prozent.

Wesentlich für das Gelingen der Evaluation ist auch die Haltung Ihres Teams: Sind Sie bereit für den kritischen Blick auf Ihr Projekt von verschiedenen Seiten? Wollen Sie erfahren, wie zufrieden Ihre Zielgruppe ist? Wollen Sie wissen, warum etwas gut oder schlecht läuft? Haben Sie Lust zu lernen und nachzubessern?



Selbst evaluieren oder Externe beauftragen?



Nehmen Sie sich unbedingt bereits in der Planungsphase Ihres inklusiven Projekts Zeit, die Wirkungsanalyse vorzubereiten. Legen Sie in der Projektplanung den Rahmen für die Datensammlung (Monitoring) fest: Wer erhebt wie, wann, was? Auch den Zeitpunkt, die Methodik und den Umfang der Evaluation sollten Sie früh planen. So erkennen Sie rechtzeitig Schwachstellen. Sie halten fest, was gut geklappt hat, und wissen, warum es geklappt hat.

Ob Sie die Evaluation selbst machen oder an Externe vergeben, hängt davon ab, welche Kompetenzen Sie in Ihrem Team haben: Gibt es Mitarbeiter*innen mit dem nötigen Fachwissen? Kennen Mitarbeiter*innen die verschiedenen Methoden der Evaluation? Entscheidend ist außerdem, wie viel Geld dem Projekt

zur Verfügung steht und ob das Budget für eine Evaluation reicht. Auch stellen die Geldgeber*innen möglicherweise Anforderungen, beispielsweise eine wissenschaftliche Begleitung des Projekts.

Die Aktion Mensch will mit dem Projekt Kommune Inklusiv erreichen, dass vor Ort mehr Menschen am gesellschaftlichen Leben und an politischen Entscheidungen teilhaben können. Sie will zusammen mit den fünf Modellkommunen einen Modellansatz dafür finden, wie sich der Weg dorthin am wirksamsten gestalten lässt. Das Modellprojekt wird deshalb wissenschaftlich begleitet und evaluiert vom Institut für Sonderpädagogik der Goethe-Universität Frankfurt am Main und vom Institut für Erziehungswissenschaften der Philipps-Universität Marburg.

In drei Schritten zur Erkenntnis: Die Wirkungsanalyse

1. Erfolgsindikatoren entwickeln

Wenn Sie Ihr inklusives Projekt bereits wirkungsorientiert geplant haben, dann haben Sie folgendes erreicht:

- Die Zielgruppe ist klar definiert.
- Partizipation ist fester Bestandteil in Planung und Umsetzung.
- Was Sie für Ihre Zielgruppe verbessern wollen, haben Sie mit dem Wirkungsziel formuliert.
- Sie haben eine Wirkungslogik erarbeitet, die aufzeigt, in welchen Schritten Sie das Wirkungsziel erreichen wollen.
- Im Projektplan haben Sie Meilensteine entlang der Wirkungsstufen festgelegt.

Jetzt stellt sich die Frage: Woran können Sie den Fortschritt und die Erfolge Ihres Vorhabens messen? Woran erkennen Sie im laufenden Projekt, ob Sie schon etwas für Ihre Zielgruppe bewirkt haben?

Beginnen Sie damit, Indikatoren für die Wirkungsanalyse festzulegen. Das sind Hinweise oder Anhaltspunkte, die belegen, welche Fortschritte ein Projekt macht und ob es wie geplant verläuft. Idealerweise sieht der Projektplan für jeden Meilenstein einen oder mehrere Indikatoren vor, die belegen, dass das Ziel erreicht wurde. Direkte Indikatoren lassen sich zählen. Die Zahl der Teilnehmer*innen an einem Workshop zeigt zum Beispiel, wie groß die Reichweite bei der Zielgruppe ist. Indirekte Indikatoren lassen Schlüsse über die Qualität zu. Wenn Teilnehmer*innen nach einer Maßnahme beispielsweise mehr soziale Kontakte haben als vorher, ist das indirekt ein Hinweis auf ein gestärktes Selbstbewusstsein.

2. Daten erheben: Methodenkoffer

Neben dem Zählen von Teilnehmer*innen, Anfragen oder Ereignissen gibt es weitere Methoden für die Datenerhebung: Fragebögen, Interviews und Umfragen, Tests, Experimente, Messungen, Verlaufsprotokolle von Veranstaltungen und Maßnahmen, Beobachtungen, die Sie zum Beispiel in einem Dokumentationsbuch festhalten, Beobachtungsbögen, Dokumentenanalyse oder Statistiken, zum Beispiel aus dem Sozialbericht einer Stadt.

Welche Methode die richtige ist, hängt vom Ziel der Evaluation ab, von der Fragestellung, der zur Verfügung stehenden Zeit und vom Budget.

3. Daten analysieren und auswerten

Was nützen die besten Daten, wenn Sie daraus keine praktischen Konsequenzen ziehen? Analysieren Sie die erhobenen Daten mit Blick auf Ihre Ausgangsfragen. Und betrachten Sie die Daten im Team. Lassen Sie auch die Zielgruppe und Ihre Netzwerkpartner*innen auf die erhobenen Zahlen und Fakten schauen. Jedes Feedback und jede Erkenntnis helfen, folgende Fragen zu beantworten: Was hat sich verbessert, was verschlechtert? Was weicht von der Planung ab? Erkennen Sie Zusammenhänge? Was können Sie ändern? Wo sollte das Projekt angepasst werden, wo müssen Sie nachbessern?

Denken Sie daran: Die Ergebnisse einer Evaluation sollen vor allem dabei helfen, aus Fehlern zu lernen und Ihre Projekte künftig noch besser zu machen.

Mehr lesen im Praxishandbuch Inklusion



Mehr zu den Erfolgsbedingungen bei Kommune Inklusiv erfahren Sie im Heft „So machen Sie Ihre Kommune inklusiv“.

Wie Sie Ihre Zielgruppen erfolgreich an der Projektplanung beteiligen, lesen Sie im Heft „Aktiv für mehr Partizipation“.

Wie Sie Ihr laufendes Projekt nochmals überprüfen können, beschreibt das Heft „Zeit für einen Boxenstopp einplanen“.

Weiterarbeiten mit unseren Materialien



Auf unserer Internetseite finden Sie folgende Arbeitsblätter zum Thema „Durch Qualifizierung Inklusionsprofi werden“ als PDF zum Herunterladen:

- Die Arbeitsblätter „So planen Sie Ihre Projekte wirkungsorientiert“ sind eine Schritt-für-Schritt-Anleitung für Ihre eigene wirkungsorientierte Projektplanung.
- Die ausgefüllten Arbeitsblätter „So planen Sie Ihre Projekte wirkungsorientiert“ sind eine Orientierungshilfe: Fürs bessere Verständnis haben wir eine Kollegin mit viel Erfahrung in wirkungsorientierter und partizipativer Projektplanung gebeten, die Arbeitsblätter am Beispiel eines echten Projekts auszufüllen.
- Das Schaubild zur **Wirkungspyramide** hilft Ihnen aufzuzeigen, auf welcher Stufe Ihr Projekt angekommen ist und ob es bereits wirkt.
- Das Arbeitsblatt „Erfolgsindikatoren entwickeln“ unterstützt Sie dabei, Anhaltspunkte für die Wirkungsanalyse festzulegen. Die Indikatoren belegen, ob ein Projektziel erreicht wurde.
- Im Infoblatt „Methoden für die Evaluation“ erfahren Sie mehr über verschiedene Instrumente und Wege zur Datenerhebung.

Der direkte Weg zu unserer Webseite:

Scannen Sie den QR-Code mit Ihrem Mobiltelefon. Sie kommen direkt auf die Internetseite des Praxishandbuchs Inklusion, auf der Sie alle Materialien herunterladen können. Außerdem finden Sie dort Links zu weiteren interessanten Webseiten. Sie können auch diesen Link nutzen: www.kommune-inklusiv.de/wirkung



Die Wirkungspyramide

Planen Sie Projekte wirkungsorientiert – von oben nach unten. Die Umsetzung erfolgt von unten nach oben.



Ressourcen und Voraussetzungen

Ressourcen: Haupt- und ehrenamtliche Mitarbeiter*innen, Material, Räume, Kontakte, Geld

Voraussetzungen: Geduld, Zeit und Veränderungsbereitschaft. Breites Inklusionsverständnis, Beteiligungswille, Akzeptanz von Partizipation und kooperativer Planung, Zugang zu den Zielgruppen





Mehr Informationen
erhalten Sie unter
kommune-inklusiv.de



Stand: Oktober 2020

Aktion Mensch e.V.

Heinemannstr. 36

53175 Bonn

Telefon: 0228 2092-391

kommune-inklusiv@aktion-mensch.de