



Praxishandbuch Inklusion

Projekte planen und loslegen

Wie Ihr Inklusions-Projekt gesellschaftlichen Wandel erzeugen kann

Das WIR gewinnt

**Aktion
MENSCH**



Barrierefreie Fassung: www.kommune-inklusiv.de


**Kommune
Inklusiv**

”

Vergessen Sie am besten erst mal, was Sie gelernt haben. Beschäftigen Sie sich mit der Zielgruppe. Versetzen Sie sich in deren Lage und finden Sie heraus, was sie braucht. Sprechen Sie mit Vertreter*innen der Zielgruppe oder Stellvertreter*innen und finden Sie heraus, was ihr Leben verbessert.

“

Thorsten Garske

Leiter für Fundraising des Franz Sales Hauses über die Methode „Wirkungsorientierte Projektplanung“



Das komplette Praxishandbuch Inklusion finden Sie online unter
➔ www.kommune-inklusiv.de

Methoden und Tipps für einen wirkungsvollen Projekt-Start



Lernen Sie, Ihr Inklusions-Projekt so zu planen, zu analysieren und zu verbessern, dass Sie Ihre Ziele wirklich erreichen. Finden Sie einen konstruktiven Umgang mit Ideen, Schwierigkeiten und Lösungsansätzen und

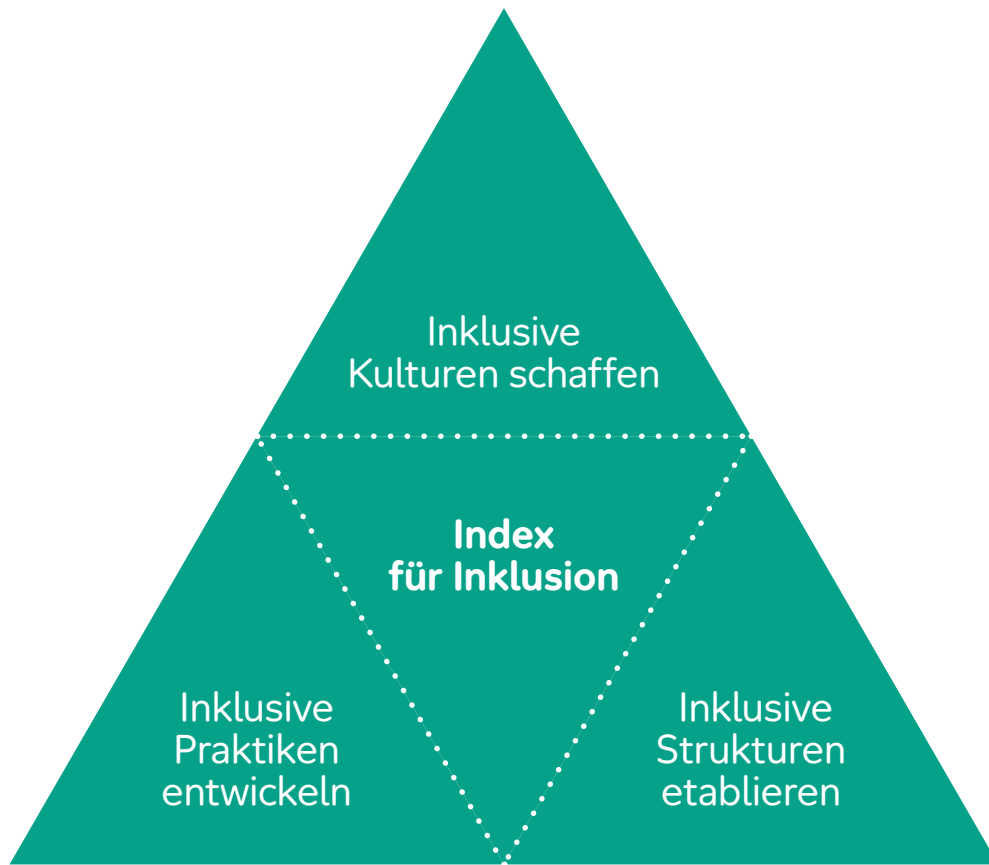
erarbeiten Sie sich eine Arbeitsstruktur, die im laufenden Projekt viel Sicherheit bietet. Ein wirkungsorientierter Plan und unsere erprobten Methoden helfen Ihnen, mit der praktischen Arbeit loszulegen.

Das hat sich vor Ort bewährt



- Stecken Sie Arbeit in die Projektplanung. Am Ende sparen Sie dadurch Zeit und Ressourcen.
- Legen Sie zuerst Zielgruppen und Wirkungsziele fest. Das ist die Grundlage, um passende Maßnahmen zu finden.
- Partizipation ist ein Schlüssel zum Erfolg: Beziehen Sie Vertreter*innen Ihrer Zielgruppe in die Projektplanung ein. Sie sind Expert*innen für ihre eigene Lebenssituation.
- Veränderung muss auf drei Ebenen stattfinden: Kultur, Struktur, Praxis.
- Planen Sie Zeit und Geld für Evaluation von vornherein ein. Evaluation und Reflexion gehören zur Planung und machen im laufenden Projekt Entscheidungen einfacher.
- Es ist nie zu spät, wirkungsorientiert zu arbeiten. Auch Projekte, die schon fortgeschritten sind, können von der Methode profitieren.
- Nach der Planungsphase hilft ein Workshop mit dem Netzwerk oder Ihrer Steuerungsgruppe, ins Tun zu kommen.
- Ein gemeinsamer Projektplan hilft, den Überblick zu behalten und klar zu kommunizieren, wer für was zuständig ist.
- Beginnen Sie mit einer Aktion, die sich schnell und unkompliziert umsetzen lässt.
- Würdigen Sie den Projekt-Start mit einer öffentlichen Veranstaltung.

Drei Wirkungsebenen: Kultur, Struktur, Praxis



Quelle: Eigene Darstellung nach Boban & Hinz, 2003

Reine Teilnehmer*innen-Zahlen sagen nichts darüber aus, dass sich für Ihre Zielgruppe tatsächlich etwas verändert. Wenn Sie mit Ihrer Arbeit Probleme lösen, Lebensumstände verbessern und dafür sorgen wollen, dass alle Menschen selbstbestimmt am gesellschaftlichen Leben teilhaben können, brauchen Sie die **wirkungsorientierte Projektplanung**. Dabei sollten Projekte auf drei Ebenen wirken.

Die drei Wirkungsebenen sind Bestandteile des „Index für Inklusion“ von Tony Booth und Mel Ainscow, einem Leitfaden für Bildungseinrichtungen, die inklusiver werden wollen. Kommune Inklusiv hat das Prinzip für den Sozialraum erschlossen und nimmt bei der Planung, Umsetzung und Verstetigung des Vorhabens die drei Wirkungsebenen gleichermaßen in den Blick. Es geht darum, im Verein, Unternehmen, Stadtteil und Dorf eine gemeinsame Haltung zum Thema Inklusion zu entwickeln und konkrete Ziele zu formulieren.

Kultur –

Inklusive Kulturen schaffen

Die gesellschaftliche Ebene beschreibt die Veränderung in der Haltung der Menschen vor Ort (Sozialraum/Gesellschaft). Beispiel: Alle Menschen vor Ort finden Barrierefreiheit wichtig und sinnvoll.

Struktur –

Inklusive Strukturen etablieren

Die strukturelle Ebene beschreibt die Veränderungen im Lebensumfeld. Beispiel: Ämter, Cafés, Supermärkte, Kinos sowie Busse und Bahnen sind barrierefrei.

Praxis –

Inklusive Praktiken entwickeln

Die individuelle Ebene beschreibt die Veränderungen bei der Zielgruppe. Beispiel: Alle Menschen nehmen selbstbestimmt an Veranstaltungen, Kursen und Sportangeboten teil.



Planung und Steuerung: So gelingt Ihr inklusives Projekt

Wirkungsorientierte Projektplanung erfordert Zeit und Sorgfalt. Der Aufwand zahlt sich später aus. Sie lernen die Voraussetzungen vor Ort kennen, verschaffen sich einen Überblick über bestehende Angebote und Angebotslücken, finden heraus, was Sie für Ihr Vorhaben brauchen und wen Sie für Ihr Netzwerk gewinnen sollten. So vereinfacht die wirkungsorientierte Planung die Umsetzung, Steuerung und das nachhaltige Bestehen Ihres Vorhabens.

Wichtigste Voraussetzung: **Beteiligen Sie Ihre Zielgruppe von Anfang an** als Expert*innen für ihre Lebenswelt.



Mehr dazu lesen im Heft „Partizipation planen und umsetzen“ (Abschnitt „Methoden der Partizipation und des Empowerments“) (unter 1. Planung)

„Der Kopf ist rund, damit das Denken die Richtung ändern kann“

Der Leiter für Fundraising des Franz Sales Hauses erzählt, wie ihm die wirkungsorientierte Projektplanung die Arbeit erleichtert.



Foto: Sozialwerk St. Georg

Thorsten Garske leitet den Bereich Fundraising des Franz Sales Hauses. Er ist Experte beim Thema Projekte wirkungsvoll planen.

Sie haben bei der Aktion Mensch am Seminar zur wirkungsorientierten Projektplanung teilgenommen. Was war der Anlass dafür?

Wir wollen mit unserer Organisation etwas verändern und nicht einfach irgendein Beratungsangebot machen. Das Sozialwerk St. Georg wurde vor 70 Jahren gegründet, um Menschen mit psychischen Erkrankungen zu ermöglichen, gleichberechtigt in der Gesellschaft leben zu können. Wir sind angetreten, um Not zu lindern. Wir ermöglichen, dass Menschen sich verändern können. Das ist ja das Thema Wirkung. Vor ungefähr zehn Jahren ist das Sozialwerk in einen Entwicklungsprozess gegangen. Wir haben überlegt: Wie können wir messen, was unsere Dienstleistungen bei den Menschen verändern? Vor vier Jahren habe ich eine Fortbildung des Anbieters Phineo zum Wirkungs-Manager gemacht. Ich habe gelernt, den

Blick nicht nur auf das Problem, die Analyse und die Lösung zu richten. Sondern auch auf Ressourcen und Unterstützung, die ich generieren kann. Danach habe ich an dem Fortbildungs-Zyklus der Aktion Mensch teilgenommen. Kommune Inklusiv geht beim Thema Wirkung noch einen Schritt weiter Richtung Haltung und Strukturen ändern. Die Instrumente, die wir da vermittelt bekommen haben, habe ich dann sukzessive in unsere Arbeit einfließen lassen. Auch durch die Qualifizierung zum Prozessbegleiter bei der Aktion Mensch sind meine Sinne geschärft, inklusive Vorhaben von Anfang bis Ende nachhaltig zu begleiten.

Hatten Sie einen Aha-Effekt in Sachen wirkungsorientierte Projektplanung?

Ja. Dass ich gegenüber Außenstehenden sichtbar machen kann, warum wir etwas tun. Dadurch empfinde ich eine enorme Arbeitserleichterung. Klar, es ist erst einmal ein Aufwand, wirkungsorientierte Projektplanung zu lernen. Es vereinfacht meine Arbeit aber ungemein. Ich spreche jetzt zum Beispiel mit Stiftungen eine Sprache und kann Fragen schneller und klarer beantworten und um Unterstützung werben. Wirkungsorientierte Projekt-Steuerung gibt mir Handlungssicherheit. Und wir erreichen unser Ziel: Dass sich die Lebenssituation von benachteiligten Menschen wirklich verbessert.

Wie haben Sie es geschafft, die wirkungsorientierte Projektplanung ins Team zu bringen und die Kolleg*innen davon zu überzeugen, dass sich der Mehraufwand lohnt?

Da war ich in einer relativ komfortablen Situation. Mein Team ist erst entstanden, nachdem ich mich dem Wirkungsthema systematisch genähert habe. Im Rahmen der Einarbeitung gehörte das dann selbstverständlich dazu. Meine Kolleg*innen nehmen auch an der Fortbildungsreihe von Kommune Inklusiv teil und lernen dazu. Wir kommunizieren intern, dass wir mithilfe der

wirkungsorientierten Planung sehr überzeugende Förderanträge schreiben können. Ich sehe das auch nicht als Mehraufwand. Es ist eine Frage, wie ich denke und plane. Denke ich vom Angebot her oder vom Nutzen für die Menschen, für die wir da sind?

Mittlerweile sind wir so erfolgreich, dass das systematische Vorgehen als Dienstleistung zunehmend von Vereinen, Organisationen, Initiativen und Anbietern gebucht wird.

Oft denken Akteur*innen und Engagierte in Maßnahmen statt in Wirkungszielen. Was tun Sie gegen diese Gewohnheit?

Ein Patentrezept kann ich nicht liefern. Aber wenn Kolleg*innen mit einer Projekt-Idee zu mir kommen und fragen, ob es dafür Fördermöglichkeiten gibt, dann frage ich so lange nach, bis die Wirkungsziele hervorkommen. Ich fokussiere auf: Was verändert dein Projekt für die Menschen? Was steht in fünf Jahren in der Zeitung über dein Projekt? Was ist der Impact? Wie verändern sich die Selbstbestimmung, Unabhängigkeit und gesellschaftliche Teilhabe der Zielgruppen?

Wirkungsorientierung bedeutet ja auch, die Zielgruppe in die Planung miteinzubeziehen. Wie machen Sie das?

Wir haben mehrere Instrumente dafür. Einmal nutzen wir unsere Beiräte in den Wohneinrichtungen. Über diese Zielgruppen-Vertreter*innen erhalten wir ziemlich ausdifferenzierte Wünsche und Themen. Ich versuche, diese dann zu förderfähigen Projekten zu verknüpfen. Beispiel: Digitale Teilhabe. Unsere Bewohner*innen wollen im Internet unterwegs sein und sich über Soziale Medien mit anderen verbinden. Einige tun das schon und haben gute digitale Kompetenzen. Wir haben sie dann gefragt: Wollt ihr nicht den anderen euer Netzwissen näher bringen? Aus dieser Idee haben wir eine Peer-Beratung aufgebaut, die sehr gut funktioniert. Außerdem bekommen wir über unsere regelmäßigen Interviews und Zukunftskonferenzen mit Klient*innen und Angehörigen einen unschätzbaren Datensatz an Wünschen, Zielen und Vorstellungen. Und dann haben wir auch noch Hunderte Mitarbeiter*innen, die die Menschen im Alltag in teilweise sehr intimen Situationen begleiten. Die können wir als Stellvertreter*innen ebenfalls befragen, wenn wir die Menschen selber nicht fragen können.



Foto: Sozialwerk St. Georg

Wenn jemand noch nie wirkungsorientiert geplant hat, wie fängt er oder sie an?

Der erste Schritt ist umdenken. Es gibt so ein schönes Plakat, da ist ein Kopf drauf und da steht: Der Kopf ist rund, damit das Denken die Richtung ändern kann. Mein Rat: Vergessen Sie am besten erst mal, was Sie gelernt haben. Vergessen Sie auch, was Sie für ein Angebot machen möchten. Beschäftigen Sie sich mit der Zielgruppe. Versetzen Sie sich in deren Lage und finden Sie heraus, was sie braucht. Sprechen Sie mit Vertreter*innen der Zielgruppe oder Stellvertreter*innen und finden Sie heraus, was ihr Leben verbessert. Das ist eigentlich nichts Neues. Als ich vor 35 Jahren in die Behindertenhilfe gegangen bin, hatte ich nicht vor, mich mit Auflagen der Heimaufsicht zu beschäftigen, mit Arbeitszeitregelungen, mit Hygienevorschriften vom Gesundheitsamt oder mit Dokumentationspflichten. Ich wollte als 20-Jähriger für Menschen mit Behinderung etwas verbessern. Und dann habe ich bei verschiedenen Trägern angefangen und gelernt, wie wichtig Dienstplanungen, Team-Absprachen und Angebote sind. Als ich dann zur wirkungsorientierten Projekt-Arbeit kam, sagten die Referent*innen und Profis: „Vergiss das Organisatorische für einen Moment und konzentriere dich darauf, was du für die Zielgruppe verändern kannst!“ Stimmt, deswegen hatte ich ja den Beruf gewählt!

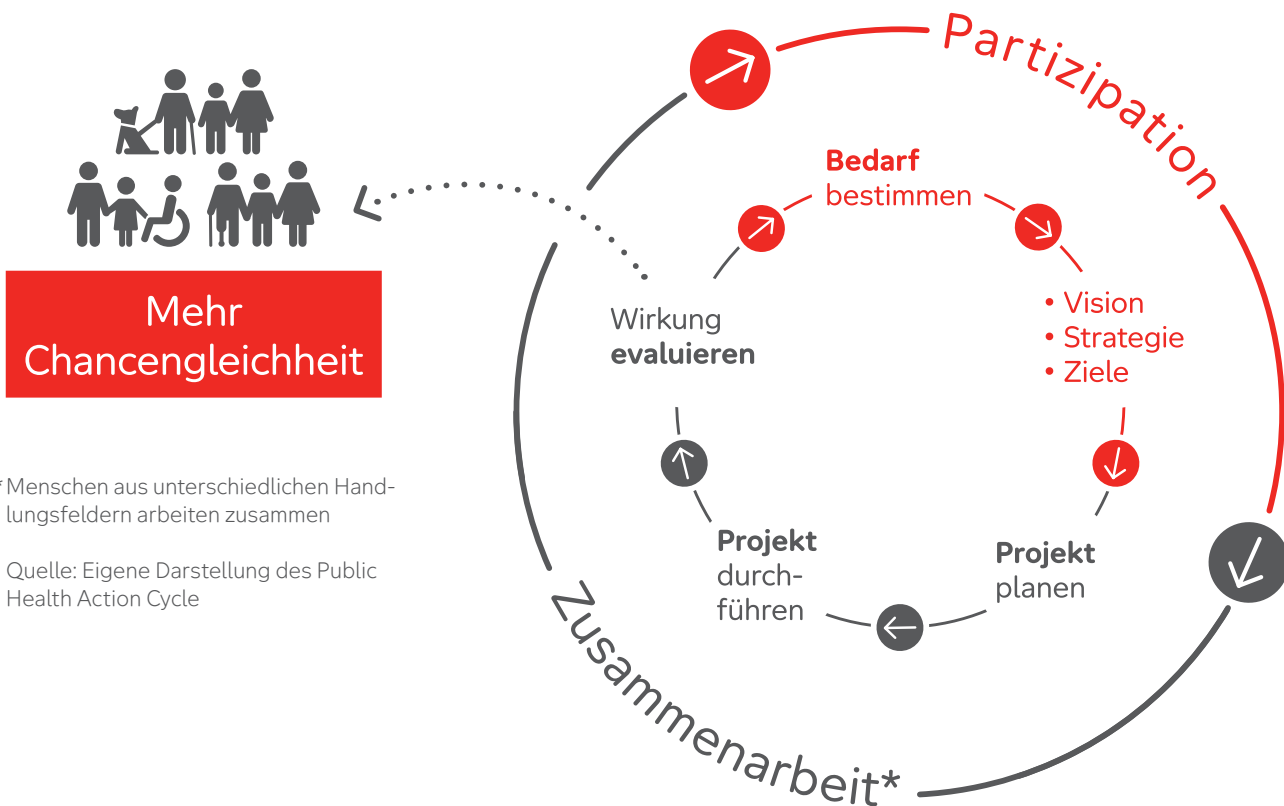


Sie mögen Interviews?

Mehr davon gibt es in der Online-Ausgabe des Praxishandbuchs Inklusion unter: www.kommune-inklusive.de/interviews

Planen und steuern:

Der Kreislauf der Projektarbeit



*Menschen aus unterschiedlichen Handlungsfeldern arbeiten zusammen

Quelle: Eigene Darstellung des Public Health Action Cycle

Bedarf bestimmen

Für welche Zielgruppe möchten Sie eine Veränderung erreichen? Lernen Sie, die Herausforderungen, Bedarfe und das Umfeld der Zielgruppe zu verstehen. Gehen Sie den Ursachen und Auswirkungen eines Problems auf den Grund. **Wie lautet das zu lösende Problem?** Meist bestehen mehrere Schwierigkeiten. Versuchen Sie, diese klar zu identifizieren.

Sie möchten mit Ihrem Projekt mehrere Zielgruppen erreichen? Betrachten und planen Sie diese unbedingt einzeln. Jede Zielgruppe hat spezifische Bedarfe und Schwierigkeiten. Lösungsstrategien für mehr Teilhabe können Sie nur für jede Gruppe separat finden.

Wirkung gelingt nur mit Partizipation: Wenn Sie für Ihre Zielgruppen wirklich Verbesserungen erreichen wollen, dann arbeiten Sie direkt mit ihnen zusammen.

Am besten fragen Sie Vertreter*innen Ihrer Zielgruppe gleich im Rahmen der Bedarfsanalyse:

- Was wollen Sie?
- Was brauchen Sie?
- Was verbessert Ihre Lebensumstände?

Eine sehr gute, wenn auch aufwändige Partizipationsmethode ist die kooperative Projektplanung. Auch schneller umsetzbare Methoden eignen sich, um die Bedürfnisse der Zielgruppen herauszufinden.



Mehr dazu lesen im Heft „Partizipation planen und umsetzen“ (Abschnitt „Methoden der Partizipation und des Empowerments“) (unter 1. Planung)

Vision, Strategie und Ziele entwickeln

Mithilfe unserer **Wirkungspyramide** zum Ausklappen auf der letzten Seite können Sie eine gute Grundlage für Ihr Projekt schaffen. Wie Sie mit der Wirkungspyramide arbeiten können, lesen Sie ab Seite 13.

Projekt planen und die Wirkungslogik formulieren

Sobald klar ist, welche Veränderung Sie für Ihre Zielgruppen erreichen möchten, formulieren Sie, was sich wie genau verändern soll. Überlegen Sie, mit welchen Maßnahmen Sie diese Veränderungen erreichen können. **Legen Sie Meilensteine / Etappenziele fest.** Auch hier ist wichtig: Wirksame Maßnahmen können Sie nur entwickeln, wenn Menschen aus den Zielgruppen mitplanen.

Notieren Sie unbedingt, wie Sie Veränderungen und Erfolge messen können und wollen. Hilfestellungen dafür finden Sie im Abschnitt „In drei Schritten zur Erkenntnis: die Wirkungsanalyse“ auf Seite 16.

Projekt durchführen

Wie und womit fangen Sie nun an? Das zu entscheiden, ist manchmal ganz schön schwer. Wir haben ein paar Ideen, wie Sie starten können. Lesen Sie darüber im Abschnitt „Mit der Arbeit loslegen“ auf Seite 10.

Wirkung überprüfen, Evaluierung planen

Wie Sie eine Wirkungsanalyse vorbereiten, Indikatoren entwickeln, Daten erheben, analysieren und auswerten, lesen Sie im Abschnitt „Wirkung analysieren und Projekte evaluieren“ auf Seite 15.



Mit der Arbeit loslegen



In einigen Modellkommunen dauerte die Planungsphase eineinhalb Jahre. Beim Übergang von der Planungs- in die Umsetzungsphase machten einige Kommunen dann folgende Erfahrung: Nachdem sie ihre Maßnahmen gestartet hatten wie geplant, merkten sie, dass manche nicht so liefen, wie erhofft. Sie mussten nachbessern. Die Koordinator*innen sprachen mit den Netzwerk-Partner*innen über die möglichen Gründe und erarbeiteten gemeinsam Lösungen.

Wir empfehlen deshalb, vor der Umsetzung kurz innezuhalten. Schauen Sie auf folgende Aspekte:

- Sind weiterhin die richtigen Leute im Team und in den Gremien, beispielsweise der Steuerungsgruppe?
- Engagieren sich Menschen aus den Zielgruppen?
- Haben Sie alles, was Sie brauchen: Räume, Geld, Expert*innen-Wissen, Kontakte?
- Sind alle Aufgaben im Netzwerk weiterhin sinnvoll verteilt?
- Passen Ihre Maßnahmen noch zu Ihren Zielen?
- Unterstützt die Kommunalverwaltung Sie weiterhin? Nach einer Kommunalwahl könnte der neue Bürgermeister Ihrem Projekt skeptischer gegenüberstehen als seine Vorgängerin.
- Hat ein anderer Verein ein neues Inklusions-Projekt gestartet? Prüfen Sie, inwieweit Sie sich zusammentun können.



Der richtige Zeitpunkt für den offiziellen Start

Mit einer Auftaktveranstaltung feiern Sie den Start Ihres inklusiven Projekts öffentlich.

Legen Sie den Termin nicht zu früh, denn er kann Erwartungen wecken, die Sie in der Planungsphase noch nicht erfüllen können. Feiern Sie besser, wenn Sie erste Aktionen geplant und Angebote entwickelt haben und kurz davor sind durchzustarten.

Ihr inklusives Netzwerk kann intern natürlich schon früher einen Auftakt feiern. Dafür bietet sich beispielsweise das erste Netzwerk-Treffen an.



Mehr dazu lesen im Heft „Öffentlichkeitsarbeit inklusiv gestalten“ (unter 2. Umsetzung)

Projektplan: Übersicht hilft, um ins Tun zu kommen

Es ist sinnvoll, alle geplanten Maßnahmen in einem Projektplan festzuhalten. Erstellen Sie für die folgenden drei oder sechs Monate eine Übersicht darüber, was wann an welchem Ort stattfinden soll und wer es organisiert.

So haben Sie schnell im Blick, was ansteht und wer der oder die zuständige Ansprechpartner*in ist. Je genauer Sie Ihre Maßnahmen in einzelne Aktivitäten unterteilen, desto mehr Klarheit gewinnen Sie. Und desto leichter wird es Ihnen fallen, ins Tun zu kommen.

Beginnen Sie mit einer Aktion, die sich schnell und unkompliziert umsetzen lässt. Gerade nach einer langen Planungsphase können Sie so ehrenamtlich Engagierte sofort aktivieren. Möglicherweise wollen einige endlich die Ärmel hochkrempeln und loslegen.



Zusatznutzen: Besser mit Erwartungen anderer umgehen

Wenn Ihr Projekt in die Umsetzungsphase startet, haben sich viele Erwartungen angesammelt. Netzwerk-Partner*innen, Politiker*innen oder Bürger*innen wollen Ideen unterbringen, mitmachen oder suchen Hilfsangebote. Sie können nicht auf alle Wünsche eingehen. Da hilft nur ein **gutes Erwartungsmanagement**. Die Projekt-Übersicht kann Sie dabei unterstützen.

Wünsche und Ideen können Sie mit einem guten Projektplan schnell und unkompliziert abgleichen. Möglicherweise passt eine neue Idee gut zu einer Ihrer geplanten Maßnahmen. Vielleicht ist sie sogar besser als das, was Sie entwickelt haben. Falls Sie den Wunsch des Netzwerk-Partners oder der Bürgerin nicht erfüllen können, haben Sie mit dem Projektplan eine gute Argumentationshilfe.

Die damalige Netzwerk-Koordinatorin Ulrike Schloo aus Schneverdingen machte gute Erfahrungen mit Projektplänen: „Wir haben versucht, nichts abzublocken, und geschaut, wie neue Aufgaben parallel zu unserem Plan laufen können. Ideen, die unser Netzwerk vergrößern, unsere Ziele voranbringen und mehr Inklusions-Bewusstsein schaffen, haben wir sehr gern angenommen.“

Ähnlich organisierten es die damaligen Koordinatorinnen Sarah Schenk und Ina Fischer aus Erlangen in der Planungs- und Umsetzungsphase. Ihr Tipp: Einen Zeitpuffer einplanen, weil immer etwas Unvorhergesehenes passieren kann. Beispielsweise 80 Prozent der Zeit verplanen, 20 Prozent Puffer lassen.



Arbeitsblätter, Vorlagen, Checklisten, Recherche-Hilfen: Zu diesem Thema haben wir Materialien entwickelt – als PDF zum Herunterladen im Online-Praxis-Handbuch Inklusion. Eine Übersicht und den Link finden Sie am Ende des Hefts.

Grundlage zum Planen: Die Wirkungspyramide

Das Schaubild der Wirkungspyramide finden Sie zum Ausklappen auf der letzten Seite. Es zeigt die einzelnen Stufen der Veränderung – auf der Ebene der Zielgruppen und auf der strukturellen Ebene. Die siebte Stufe entspricht der Haltungs-Ebene.

Ihr Projekt wirkt, wenn

- bei allen Beteiligten neues Wissen vorhanden ist (Stufe 4),
- sowohl Zielgruppe als auch Projekt-Partner*innen ihr Verhalten ändern (Stufe 5),
- in Ihrer Kommune bestehende Strukturen hinterfragt und geändert werden und sich die Lebenslage der Zielgruppe verändert (Stufe 6),
- sich die Haltung der Gesellschaft verändert (Stufe 7).

Starten und träumen

Ihre Projekte sollten Sie entlang der Stufen der Wirkungspyramide planen. Und zwar rückwärts von oben nach unten.

Beginnen Sie also in weiter Ferne – mit der **Vision (Stufe 7)**: Wie stellen Sie sich Ihren Sozialraum und die Gesellschaft vor, wenn alles erreicht ist? Ihre Vision brauchen Sie nicht bis ins letzte Detail auszuformulieren. Diskutieren Sie im Team und träumen Sie.

Wirkungsziele formulieren

Dann nehmen Sie die Wirkungsziele in den Blick: Wie hat sich die Lebenslage Ihrer Zielgruppe entwickelt, wenn Ihr Projekt wirkt, und welche Strukturen haben sich verändert (Stufe 6)? Wie verhalten sich Menschen aus der Zielgruppe und Ihre Projekt-Partner*innen, wenn Ihre Ideen aufgehen (Stufe 5)? Welche neuen Fähigkeiten und Kompetenzen haben sich bei der

Zielgruppe und den Projekt-Partner*innen etabliert (Stufe 4)? Formulieren Sie die Antworten als Ziele. Achten Sie darauf, **jedes Wirkungsziel getrennt voneinander zu formulieren**. Es ist schnell passiert, zwei Ziele miteinander zu vermengen (Indiz ist das Wort „und“). Später braucht jedes Ziel jedoch eigene Maßnahmen.

Sich mit den Wirkungszielen zu beschäftigen, ist keine einmalige Aufgabe in der Planungsphase. Gelegentlich ändern sich die Bedarfe der Zielgruppen, oder es ändert sich das Projekt-Umfeld. Prüfen Sie deshalb regelmäßig, ob Ihre Wirkungsziele noch passen. Ein Vorteil gut formulierter Wirkungsziele: Je konkreter sie sind, desto einfacher gelingen Evaluation und Wirkungsanalyse.

Passende Maßnahmen finden, Erreichtes besser zeigen

Die Erfahrungen aus Kommune Inklusiv zeigen: Wenn sich die Projekt-Teams die Zeit nehmen, sich zuerst eine Vision und Wirkungsziele auszumalen – **ganz wichtig: unter Beteiligung der Zielgruppe** – dann finden sie leichter passende Maßnahmen, die Schritt für Schritt zu diesen Zielen führen. Mithilfe der Wirkungspyramide fällt es auch leichter, nach außen zu zeigen, was Sie erreichen möchten. Sie können Team, Geldgeber*innen und Unterstützer*innen besser auf dem Laufenden halten.



Arbeitsblätter, Vorlagen, Checklisten, Recherche-Hilfen: Zu diesem Thema haben wir Materialien entwickelt – als PDF zum Herunterladen im Online-Praxis-handbuch Inklusion. Eine Übersicht und den Link finden Sie am Ende des Hefts.



Wirkung analysieren und Projekte evaluieren



Zur wirkungsorientierten Projektplanung gehört auch, sich regelmäßig Zeit zum Nachdenken, Überprüfen, Analysieren und Anpassen Ihres Projekts zu nehmen. Dadurch können Sie Fortschritte erkennen

und bei Bedarf Ihre Herangehensweise ändern. Denn es läuft nicht immer alles nach Plan. Am besten ist es, wenn Sie die **Wirkungsanalyse** von Anfang an ins Budget einplanen. Richtwert: **drei bis zehn Prozent des Gesamtbudgets**.

Wesentlich für das Gelingen der Evaluation ist auch die Haltung Ihres Teams: Sind Sie bereit für den kritischen Blick auf Ihr Projekt? Nicht immer sind alle Menschen dem gegenüber aufgeschlossen. Hilfreich ist es, die Evaluation von Beginn an mitzudenken und offen darüber zu sprechen.

Wissenschaftliche Begleitung



Die Aktion Mensch hat das Modellvorhaben Kommune Inklusiv wissenschaftlich begleiten und evaluieren lassen vom Institut für Sonderpädagogik der Goethe-Universität Frankfurt am Main und vom Institut für Erziehungswissenschaften der Philipps-Universität Marburg.

Wann sich eine wissenschaftliche Begleitung anbietet und wie Sie eine wissenschaftliche Begleitforschung am besten planen, erfahren Sie im Online-Praxishandbuch Inklusion unter ➔ www.kommune-inklusiv.de/wirkung



Sie interessieren sich für die wissenschaftlichen Erkenntnisse von Kommune Inklusiv? Mehr dazu lesen im Heft „Zum Start: Praxishandbuch Inklusion“ ab Seite 13 (unter Allgemein).

In drei Schritten zur Erkenntnis: Die Wirkungsanalyse

1. Erfolgsindikatoren entwickeln

Wenn Sie Ihr inklusives Projekt bereits wirkungsorientiert geplant haben, 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 in Wirkungszielen formuliert.
- Sie haben eine Wirkungslogik erarbeitet, die aufzeigt, in welchen Schritten Sie die Wirkungsziele 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. Nutzen Sie dafür unser Arbeitsblatt.

Indikatoren sind Hinweise oder Anhaltspunkte, die belegen, welche Fortschritte ein Projekt macht und ob es wie geplant verläuft. Idealerweise sieht Ihr Projektplan für jeden Projekt-Meilenstein einen oder mehrere Indikatoren vor, mit denen Sie zeigen können, inwiefern Sie das Ziel erreicht haben.

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

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 zum Beispiel in einem Buch oder in Beobachtungsbögen festgehalten werden, Dokumenten-Analyse, Statistiken, zum Beispiel aus dem Sozialbericht einer Stadt.

Welche **Evaluations-Methoden** die richtigen sind, hängt vor allem davon ab, was Sie über Ihr Projekt herausfinden möchten. Und natürlich auch davon, wie viel Zeit und welches Budget Sie zur Verfügung haben. Tipps und Methoden finden Sie in unserem Infoblatt.

Ziel ist es, zu sehen, welche Veränderungen Ihr Projekt erzielt hat und wie es wirkt. So können Sie Ihre Arbeit systematisch weiterentwickeln.



3. Daten 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 Netzwerk-Partner*innen auf die erhobenen Zahlen und Fakten schauen. **Feedbacks und Erkenntnisse 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.



Arbeitsblätter, Vorlagen, Checklisten, Recherche-Hilfen: Zu diesem Thema haben wir Materialien entwickelt – als PDF zum Herunterladen im Online-Praxishandbuch Inklusion. Eine Übersicht und den Link finden Sie am Ende des Hefts.



Mehr dazu lesen im Heft „Evaluation – Projekt-Erfolge messen“ (unter 2. Umsetzung)



Ziele verfolgen, Wirkung messen: Machen Sie den Wirkungs-Check



Füllen Sie Ihre Tabelle gemeinsam im Team und mit den Netzwerk-Partner*innen aus. Nutzen Sie Ihre Tabelle dann bei allen kommenden Planungstreffen. So behalten Sie alles im Blick, spüren auf, was noch fehlt, und finden gemeinsam Lösungen.

Die Erfahrung aus den Modellkommunen zeigt: Wenn Sie die Methode kontinuierlich nutzen, erkennen Sie schnell, was noch fehlt. Der Wirkungs-Check hilft dabei, Ihrer Vision von einer inklusiven Methode näherzukommen und mit Ihrem Projekt echte Veränderung zu bewirken.

Verändern, anpassen, nachbessern – vom Projektplan abzuweichen ist völlig normal. Unbedingt im Blick behalten sollten Sie Ihre Wirkungsziele und die drei Wirkungsebenen – Kultur, Struktur und Praxis. Nutzen Sie deshalb für eine erfolgreiche Projekt-Steuerung den Wirkungs-Check. Er ist eine Methode für die Projekt-Steuerung. In einer Tabelle halten Sie für alle drei Wirkungsebenen folgendes fest:

- Ihre übergeordneten Ziele,
- Ihre Wirkungsziele,
- Ihre Qualitätskriterien,
- was Sie tun müssen, um die Ziele zu erreichen,
- an welchen Indikatoren Sie die Zielerreichung messen können.



Arbeitsblätter, Vorlagen, Checklisten, Recherche-Hilfen: Zu diesem Thema haben wir Materialien entwickelt – als PDF zum Herunterladen im Online-Praxishandbuch Inklusion. Eine Übersicht und den Link finden Sie am Ende des Hefts.

„Und dann entsteht Inklusion,
die nicht nur zeitlich begrenzt ist“



Anja Schulz, ehemalige Projekt-Koordinator*in von Kommune Inklusiv Rostock, erklärt am Beispiel des inklusiven Jugendcamps, wie der Wirkungs-Check zum Erfolg beigetragen hat.

Zum Interview in der Online-Ausgabe des Praxishandbuchs Inklusion kommen Sie unter

➔ www.kommune-inklusiv.de/interviews



Arbeitsblätter, Vorlagen, Checklisten und Recherche-Hilfen



Als Beispiel finden Sie auf den folgenden Seiten einen Auszug aus den Arbeitsblättern 50 „So planen Sie Ihre Projekte wirkungsorientiert“.

Weitere Arbeitsmaterialien zu diesem Thema und zu weiteren Themen gibt es auf unserer Webseite als PDF zum Herunterladen.



Arbeitsblätter:

So planen Sie Ihre Projekte wirkungsorientiert

Mit den folgenden Arbeitsblättern können Sie Projekte wirkungsorientiert planen – von Anfang an.
Für laufende Projekte können Sie die Arbeitsblätter ebenfalls nutzen und prüfen, ob Sie (noch) auf dem richtigen Weg sind.

- | | | |
|----------|--|---------|
| 1 | Wirkungspyramide anschauen: Was bedeutet Wirkung? | Seite 2 |
|----------|--|---------|

Planungsschritt: Partizipative und kooperative Bedarfs- und Umfeldanalyse

Kennen Sie Ihre Zielgruppe, deren Bedürfnisse und das Umfeld?

- | | | |
|------------|--|----------|
| 2 | Projektplanung prüfen: Arbeiten Sie bereits wirkungsorientiert oder fehlt noch was? | Seite 3 |
| 3 | Fokus finden, Prioritäten setzen: Wer ist Ihre Zielgruppe und was ist deren Teilhabebeschränkung? | Seite 5 |
| 4.1 | Partizipation und Zusammenarbeit: Was wir damit meinen | Seite 7 |
| 4.2 | Partizipation planen: Wie aktivieren und empower Sie Ihre Zielgruppe? | Seite 8 |
| 5 | Kernproblem erörtern: Kennen Sie die Ursachen und Auswirkungen? | Seite 9 |
| 6 | Übersicht erstellen: Welche Angebote gibt es bereits, wo sind Lücken? | Seite 10 |
| 7.1 | Den Bestand aufnehmen: Wie sind Ihre Voraussetzungen vor Ort? | Seite 11 |
| 7.2 | Stärken und Schwächen analysieren: Wie sind Ihre Voraussetzungen vor Ort? | Seite 12 |
| 8 | Interessengruppen analysieren: Welche Potenziale entdecken Sie? | Seite 13 |

Planungsschritt: Wirkungsziele formulieren

Was wollen Sie für Ihre Zielgruppe konkret erreichen?

- | | | |
|-----------|--|----------|
| 9 | Wirkungsziele erarbeiten: Was soll sich verändern? | Seite 14 |
| 10 | Nach dem SMART-Prinzip kontrollieren: Sind Ihre Wirkungsziele gut formuliert? | Seite 15 |

Planungsschritt: Wirkungslogik formulieren

Wie können Sie die Wirkungsziele für Ihre Zielgruppe erreichen?

- | | | |
|-----------|---|----------|
| 11 | Rückwärts planen: Wie bauen Sie Ihre Wirkungslogik auf? | Seite 17 |
| 12 | Meilensteine entlang der Wirkungsstufen planen: Ist alles plausibel? | Seite 18 |

Das
vollständige und
barrierefreie PDF
können Sie hier her-
unterladen.



2 Projektplanung prüfen: Arbeiten Sie bereits wirkungsorientiert oder fehlt noch was?



Finden Sie heraus, wie wirkungsorientiert Sie bisher geplant haben, und kreuzen Sie an, was auf Ihr Projekt zutrifft. Sind noch Punkte offen? Dann helfen Ihnen die entsprechenden Arbeitsblätter beim Nachbessern.

Planungsschritte	Planungsergebnisse auf der Zielgruppenebene	Planungsergebnisse auf der Strukturebene
Partizipative und kooperative Bedarfs- und Umfeldanalyse Kennen Sie Ihre Zielgruppe, deren Bedürfnisse und das Umfeld? Arbeitsblätter 2 – 8	<div><input type="checkbox"/> Die Zielgruppe ist eindeutig definiert.</div> <div><input type="checkbox"/> Die Situation der Zielgruppe ist allen Beteiligten klar.</div> <div><input type="checkbox"/> Die Bedürfnisse der Zielgruppe haben alle Beteiligten klar verstanden.</div> <div><input type="checkbox"/> Es ist klar geworden und von allen Beteiligten anerkannt, wo die Ursachen des Problems liegen und welche Auswir- kungen sie haben.</div>	<div><input type="checkbox"/> Die Projekt-Partner*innen sind eindeutig definiert. Sie um- fassen auch fachliche Expert*innen und zuständige Ent- scheider*innen.</div> <div><input type="checkbox"/> Projekt-Partner*innen teilen das breite Inklusions-Verständnis.</div> <div><input type="checkbox"/> Die Projekt-Partner*innen akzeptieren und unterstützen Partizipation von Anfang an (partizipative Bedarfsanalyse).</div> <div><input type="checkbox"/> Es ist klar geworden und von allen Beteiligten anerkannt, wo die Ursachen des Problems liegen und welche Auswir- kungen sie haben.</div>
Wirkungsziele Was wollen Sie für Ihre Zielgruppe konkret erreichen? Arbeitsblätter 9 – 10	<div><input type="checkbox"/> Das Wirkungsziel ist klar: Sie können sich vorstellen, welche Veränderung Sie für Ihre Zielgruppe erreichen wollen. Es ist realistisch, das Wirkungsziel zu erreichen.</div> <div><input type="checkbox"/> Das Wirkungsziel zu erreichen, ist eine Herausforderung und rechtfertigt, dass Sie dafür ein eigenes Projekt aufsetzen.</div> <div><input type="checkbox"/> Sie wissen, was es braucht, um das Wirkungsziel zu erreichen.</div> <div><input type="checkbox"/> Das Wirkungsziel ist messbar: Die Erreichbarkeit lässt sich überprüfen.</div>	<div><input type="checkbox"/> Alle Beteiligten identifizieren sich mit dem Projekt. Sie haben das Ziel vor Augen und wollen es durch gemeinsame Arbeit erreichen.</div> <div><input type="checkbox"/> Die Projekt-Partner*innen akzeptieren, dass strukturelle Veränderungen nötig sind, und können sich diese vorstellen.</div> <div><input type="checkbox"/> Die Rolle und Aufgabe des Netzwerks bei dieser Verände- rung ist allen Beteiligten klar.</div> <div><input type="checkbox"/> Die Projekt-Partner*innen tragen die Wirkungsziele mit.</div>

Planungsschritte	Planungsergebnisse auf der Zielgruppenebene	Planungsergebnisse auf der Strukturebene
Wirkungslogik Wie können Sie die Wirkungsziele für Ihre Zielgruppe erreichen? Arbeitsblätter 11 – 12	<ul style="list-style-type: none">■ Sie haben eine Wirkungslogik erarbeitet.■ Die Zielgruppen haben daran mitgearbeitet.■ Sie unterscheiden Maßnahmen / Angebote von Wirkungen.■ Wirkungsziele haben Sie als Veränderung formuliert.■ Alle Beteiligten verstehen und akzeptieren die Wirkungslogik.	<ul style="list-style-type: none">■ Sie haben die Projekt-Partner*innen in alle bisherigen Arbeiten eingebunden.■ Das strukturbезogene (auch: angebotsbezogene) Wirkungsziel haben Sie als Veränderung formuliert.■ Alle Beteiligten akzeptieren die Leistungen und Angebote. Sie sind bereit, sich dafür zu engagieren.

3 Fokus finden, Prioritäten setzen:

Wer ist Ihre Zielgruppe und was ist deren Teilhabebeschränkung?

Für wen wollen Sie in Zukunft eine Verbesserung der Lebenssituation erreichen?
Definieren Sie Ihre Zielgruppe und das Kernproblem beziehungsweise die Teilhabebeschränkung.

	Ihre Antworten	Erläuterungen
Wer ist Ihre direkte Zielgruppe?		<p>Auf diese Zielgruppe sollen sich die Leistungen des Projekts direkt beziehen. Die Zielgruppe sollte nicht zu eng und nicht zu beliebig gefasst werden.</p> <p>Ein Beispiel: „Rollstuhlfahrer*innen“ wäre als Zielgruppe zu klein, wenn es im Ort nur drei Rollstuhlfahrer*innen gäbe. „Alle Menschen mit Behinderung“ wäre zu groß, weil die Ursachen für Teilhabebeschränkungen zu unterschiedlich sind (Abgrenzungsproblem).</p>
Gibt es indirekte Zielgruppen?		<p>Im Umfeld der direkten Zielgruppe gibt es meist noch andere Gruppen mit teilweise erheblichem Einfluss auf diese. Diese Gruppen brauchen Sie nicht jetzt schon umfassend zu benennen. Oftmals ergeben sie sich erst aus dem Problemverständnis heraus. Notieren Sie in jedem Fall Ihre Gedanken dazu, zum Beispiel: Wessen Einfluss auf die direkte Zielgruppe sollte ich mir zunutze machen?</p>

	Ihre Antworten	Erläuterungen
Welches Problem oder welche Teilhabebeschränkung möchten Sie für Ihre Zielgruppe lösen?		<p>Meist sieht man für die Zielgruppe mehrere Probleme. Beschreiben Sie das Problem, das ganz wesentlich zur Verhinderung von Teilhabe beiträgt. Um das Kernproblem genau zu identifizieren, brauchen Sie einen partizipativen und kooperativen Prozess mit allen Beteiligten (siehe Arbeitsblätter 4.1, 4.2).</p> <p>Tipp: Erfahrungsgemäß ist dieser Teil besonders schwierig, da bereits erste Ideen für Projekt-Ansätze und Maßnahmen bestehen. Lösen Sie sich davon und packen Sie Ihre Ideen zunächst in den „Ideenrucksack“. Mit unverstelltem Blick und zusammen mit der Zielgruppe lässt sich das Kernproblem besser identifizieren.</p>
Das Kernproblem lautet		Versuchen Sie eine erste Formulierung des Kernproblems.

4.2 Partizipation planen:

Wie aktivieren und empowern Sie Ihre Zielgruppe?



Planen Sie die kooperative Zusammenarbeit mit allen Beteiligten.

Wie bekommen Sie Zugang zur Zielgruppe?	
Wie organisieren Sie die Bedarfsklärung mit der Zielgruppe?	
Wie aktivieren Sie die Zielgruppe zur Mitarbeit in der kooperativen Planung?	
Wie stimmen Sie sich auf die Zusammenarbeit auf Augenhöhe ein? Was braucht wer dafür?	
Sobald Sie die bestehenden Probleme aus Sicht der Zielgruppe kennen, brauchen Sie vermutlich weitere Partner*innen, um sie zu lösen. Wie motivieren Sie diese mitzumachen?	

Alle Arbeitsmaterialien zu „Projekte planen“



So können Sie weiterarbeiten

Arbeitsblätter, Vorlagen, Checklisten und Recherche-Hilfen, die Sie für Ihre Arbeit nutzen möchten, haben wir auf einer Übersichtsseite in unserem Online-Praxishandbuch Inklusion zusammengestellt. Wir haben die Materialien nummeriert. So können Sie sie leicht finden und als PDF herunterladen. Hier kommen Sie zur Übersichtsseite aller Materialien: www.kommune-inklusiv.de/arbeitsmaterial

- Nummer 50 Arbeitsblätter **„So planen Sie Ihre Projekte wirkungsorientiert“** – hilft Ihnen Schritt für Schritt bei Ihrer eigenen wirkungsorientierten Projektplanung.
- Nummer 51 beispielhaft ausgefüllte Arbeitsblätter **„So planen Sie Ihre Projekte wirkungsorientiert“** – unterstützt Sie bei der Nutzung der Arbeitsblätter zur wirkungsorientierten Planung: Zum besseren Verständnis und als Hilfestellung haben wir eine Prozessbegleiterin bei Kommune Inklusiv gebeten, die Arbeitsblätter am Beispiel eines echten Projekts auszufüllen.
- Nummer 53 Arbeitsblatt **„So entwickeln Sie Indikatoren für die Wirkungsanalyse / Evaluation“** – bietet eine Anleitung, wie Sie die Fortschritte Ihres Projekts überprüfen können.
- Nummer 54 Muster und Vorlage **„Maßnahmenplan für Ihr Inklusions-Projekt“** – enthält einen Vorschlag für Ihren Projektplan.
- Nummer 55 Arbeitsblatt **„Wirkungs-Check – Ziele verfolgen, Wirkung messen“** – bietet eine Vorlage für Ihren eigenen Wirkungs-Check: Passen Sie die Wortwahl an und gestalten Sie eine eigene Tabelle für Ihre Planungstreffen.
- Nummer 90 Infoblatt **„So evaluieren Sie Ihr inklusives Vorhaben“** – beschreibt Methoden, mit denen Sie selbst Daten erheben und auswerten können.



Der direkte Weg zum Kapitel „Projekt planen“ in der Online-Ausgabe des Praxishandbuchs Inklusion: www.kommune-inklusiv.de/wirkung

Wirkungsorientierte Projektplanung – die Wirkungspyramide







Mehr Informationen
erhalten Sie unter
kommune-inklusiv.de



Stand: November 2025

Aktion Mensch e.V.

Heinemannstr. 36

53175 Bonn

Telefon: 0228 2092-391

kommune-inklusiv@aktion-mensch.de