

○ Leitfaden

# Wirkungsorientierung in der Ministerialverwaltung verstehen und umsetzen

Ein anwendungsorientierter Leitfaden  
für wirksame Projekte

Version 1.0 (Dezember 2023)

Herausgegeben von Agora Digitale Transformation gGmbH



Agora Digitale Transformation gGmbH  
Krausenstraße 8  
10117 Berlin

T. +49(0)30 81 45 03 78 80  
[www.agoradigital.de](http://www.agoradigital.de)  
[info@agoradigital.de](mailto:info@agoradigital.de)

Ansprechperson:  
Vivien Benert  
[vivien.benert@agoradigital.de](mailto:vivien.benert@agoradigital.de)

E-Valuate – Auf dem Weg zum lernenden Staat  
<https://www.agoradigital.de/projekte/e-valuate>

Design Agora Digitale Transformation:

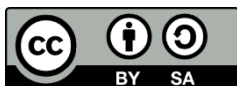
Make Studio  
[www.make-studio.net](http://www.make-studio.net)

Layout  
[Jakub Stejskal](#)

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages



Dieser Beitrag unterliegt einer CreativeCommons-Lizenz (CC BY-SA). Die Vervielfältigung, Verbreitung und Veröffentlichung, Veränderung oder Übersetzung von Inhalten der Agora Digitale Transformation, die mit der Lizenz „CC BY-SA“ gekennzeichnet sind, sowie die Erstellung daraus abgeleiteter Produkte sind unter den Bedingungen „Namensnennung“ und „Weiterverwendung unter gleicher Lizenz“ gestattet. Ausführliche Informationen zu den Lizenzbedingungen finden Sie hier: <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>



# Inhalt

<b>1</b>	<b>Einleitung</b> .....	<b>4</b>
1.1	Ziele des Leitfadens .....	5
1.2	Nutzung des Leitfadens .....	5
<b>2</b>	<b>Wirkungsorientierung</b> .....	<b>7</b>
2.1	Was ist Wirkung? .....	7
2.2	Wirkungsorientierung .....	8
<b>3</b>	<b>Wirkungsorientiertes staatliches Handeln</b> .....	<b>27</b>
3.1	Lernender Staat und Wirkungsorientierung .....	27
3.2	Wirkungsorientierung in der deutschen Ministerialverwaltung .....	30
<b>4</b>	<b>Wirkungsorientierung umsetzen</b> .....	<b>33</b>
4.1	Vorbereiten und planen.....	33
4.2	Umsetzen und anpassen .....	42
4.3	Nachbereiten und lernen .....	48
<b>5</b>	<b>Glossar</b> .....	<b>53</b>
<b>6</b>	<b>Materialien und Templates</b> .....	<b>56</b>
<b>7</b>	<b>Quellenverzeichnis</b> .....	<b>62</b>



## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Einfaches Ursache-Wirkungs-Modell .....	7
Abbildung 2: Ursache-Wirkung-Modell mit Moderations- und Mediationseinflüssen.....	7
Abbildung 3: Wirkungsorientierung als Kreislauf .....	9
Abbildung 4: Wirkungstreppe .....	11
Abbildung 5: IOOI-Modell .....	12
Abbildung 6: Beispiel IOOI-Modell - Corona Warn-App .....	13
Abbildung 7: Theory of Change anhand eines Beispiels (Arbeitsmarktbeteiligung junger Erwachsener) .....	14
Abbildung 8: Beispieldarstellung zur Anwendung von OKR .....	15
Abbildung 9: Zusammenhang zwischen Strategie und OKR .....	16
Abbildung 10: Beispielindikatoren.....	18
Abbildung 11: Sozialwissenschaftliche Verfahren der Datenerhebung .....	19
Abbildung 13: Übersicht Skalenniveaus .....	21
Abbildung 13: Evaluation Hierarchy .....	25
Abbildung 14: Lernprozess: In vier Schritten zu mehr Wirkungsorientierung in der Ministerialverwaltung .....	28
Abbildung 15: Wirkungsorientierung als Kreislauf am österreichischen Beispiel.....	30
Abbildung 16: Golden Circle .....	34
Abbildung 17: Fischgrätendiagramm .....	36
Abbildung 18: Digitalstrategie Auswärtiges Amt, Übersicht .....	37
Abbildung 19: IOOI-Modell .....	39
Abbildung 20: Schematische Darstellung der Policy-Instrumenten-Systematik der Innovationspolitik .....	40
Abbildung 21: Magisches Dreieck .....	41
Abbildung 22: Datenanalyse-Zyklus.....	42
Abbildung 23: Beispiele für bestehende Datenquellen zur Sekundäranalyse .....	44
Abbildung 24: Entscheidungsbaum: Welches Datenanalyseverfahren brauche ich? .....	46



# 1 Einleitung

Wir leben in Zeiten geprägt von hoher Unsicherheit. Um mit dieser Herausforderung umzugehen, muss der Staat anpassungsfähig bleiben und sein Handeln auf die zu erreichenden gesellschaftlichen Wirkungen ausrichten. Dazu formuliert die Regierung im Koalitionsvertrag von 2021 das Leitbild eines digitalen, lernenden Staats. Der Staat kann aber nur lernen, wenn klar formuliert ist, welche Wirkungen er mit seinen Maßnahmen erzielen möchte und wenn analysiert wird, ob diese Wirkung erreicht wird.

Derzeit sind digitalpolitische Ziele oftmals sogenannte Output-Ziele (z. B.: „Wir digitalisieren 575 OZG-Leistungen“). Wirkungsziele gehen einen Schritt weiter und formulieren eine gesellschaftliche Veränderung. Wirkungsziele zu formulieren und messbar zu machen ist schwer. Mittlerweile gibt es jedoch zahlreiche Erfahrungen aus Unternehmen, Behörden und NGOs im In- und Ausland, wie Wirkungsorientierung und -analyse bei der Umsetzung von Digitalisierungszielen gelingen können. Staatliche Akteure können auf diesen Erfahrungen aufbauen und sie selbst weiterentwickeln, um eine nachhaltige digitale Transformation zu ermöglichen und das Leitbild des digitalen, lernenden Staates zu erfüllen.

Dieser Leitfaden soll dabei unterstützen. Er ist im Rahmen des vom Bundesministerium für Digitales und Verkehr (BMDV) geförderten Projekts **E-Valuate – Auf dem Weg zum lernenden Staat** entstanden (2023-2025). Er wird im Projektverlauf kontinuierlich fortgeschrieben und auf der Basis fortlaufender Projekterkenntnisse ergänzt und auf die Arbeitsbedingungen bei der Projektumsetzung in der Ministerialverwaltung abgestimmt. Das Ziel ist es, eine wissenschaftlich fundierte und zugleich anwendungsorientierte Einführung in Wirkungsorientierung für politische Projekte zu bieten. Wir freuen uns daher sehr über Ihr Feedback zu diesem Leitfaden.

**Das Projekt E-Valuate:** Mit **E-Valuate** fördert das BMDV anwendungsorientierte Forschung für den lernenden Staat. Ziel des Forschungsprojekts ist es, Arbeitsmethoden und Vorgehensweisen für Wirkungsorientierung in der Ministerialverwaltung auf Bundesebene zu entwickeln. Dies erfolgt anhand der Begleitung der Umsetzung der Digitalstrategie der Bundesregierung. Es werden praktisch anwendbare Konzepte mit sechs Maßnahmentams bis Ende 2025 erprobt und weiterentwickelt und die Erkenntnisse werden der Öffentlichkeit zur Verfügung gestellt. Bei der Umsetzung wird geprüft, ob und wie Daten- und KI-gestützte Analysemethoden einen Mehrwert für Wirkungsorientierung erzielen können. Das Forschungsprojekt führt keine klassische Wirkungsmessung für die Digitalstrategie der Bundesregierung oder einzelne Digitalisierungsmaßnahmen durch. Von den Erkenntnissen aus dem Projekt sollen über die Digitalstrategie hinaus vor allem zukünftige Strategieprozesse der Regierung und ihre Umsetzung in politische Maßnahmen profitieren. Die Umsetzung des Projekts erfolgt durch den Thinktank Agora Digitale Transformation gGmbH.

## 1.1 Ziele des Leitfadens

Wirkungsorientierung ist kein neues Phänomen und es existieren bereits vielzählige Einführungen, Angebote, Arbeitshilfen und Leitfäden.\* Wozu braucht es einen weiteren Leitfaden? Dieser Leitfaden bietet eine wissenschaftliche und zugleich anwendungsorientierte Einführung in das Konzept und die Umsetzung von Wirkungsorientierung unter besonderer Berücksichtigung der Arbeitsbedingungen in der Ministerialverwaltung. Er soll vor allem Menschen in der Ministerialverwaltung unterstützen, wirkungsorientierte Projekte durchzuführen.

## 1.2 Nutzung des Leitfadens

Der Leitfaden gliedert sich in die folgenden Kapitel:



**Kapitel 2** liefert eine wissenschaftliche Einführung in relevante Konzepte und Begriffe der Wirkungsorientierung. Dieses Kapitel bietet eine prägnante Einführung und soll grundlegende Kenntnisse zur Wirkungsorientierung vermitteln.



**Kapitel 3** beschreibt den aktuellen Stand der Wirkungsorientierung in der Ministerialverwaltung auf Bundesebene am Beispiel der Digitalstrategie der Bundesregierung. Auf der Basis von Workshops, Hintergrundgesprächen und Interviews mit Stakeholdern der Digitalstrategie der Bundesregierung werden Hypothesen zu den aktuellen Herausforderungen für praktische Wirkungsorientierung in der Ministerialverwaltung herausgearbeitet.



**Kapitel 4** führt anwendungsorientiert in die Umsetzung von Wirkungsorientierung ein. Orientiert an den typischen Phasen eines Projekts von der Planung über die Umsetzung bis hin zur Wirkungsanalyse werden dazu Leitfragen, Checklisten und Fallbeispiele zur Verfügung gestellt, die eine direkte Umsetzung der Methoden und Konzepte erleichtern. Ein besonderer Fokus liegt dabei auf den spezifischen Anforderungen in der Ministerialverwaltung.



**Templates, Vorlagen und Checklisten** zur selbstständigen Anwendung von Wirkungsorientierung in allen Phasen eines Projektes werden am Ende des Dokuments (Kapitel 6) zur Verfügung gestellt. Die Templates unterstützen bei der konkreten Umsetzung von Wirkungsorientierung in jeder Projektphase – von der Projektplanung über die Umsetzung bis hin zur Datenerhebung und Wirkungsanalyse.

---

\* Einige Beispiele für bereits existierende Leitfäden sind das „Kursbuch Wirkung“ von Phineo (2021), das den Schwerpunkt auf Wirkungsorientierung in Non-Profit-Organisationen legt, das „Handbuch Wirkungsorientierte Steuerung“ des Österreichischen Bundeskanzleramts (2011), das die Verankerung von Wirkungsorientierung in Österreich beschreibt sowie der Leitfaden „Wirkungsorientiertes Monitoring“ der Gesellschaft für technische Zusammenarbeit (2008). Diese sind an Ende des Kapitels als weiterführende Literatur angegeben.



Um die Orientierung zu erleichtern, kommen zwei Arten von Querverweisen im Leitfaden zum Einsatz. Verweise auf Inhalte, die auch in **anderen Kapiteln** dieses Leitfadens besprochen werden, sind farblich abgetrennt am rechten Seitenrand genannt. Verweise auf zentrale Begriffe und Konzepte, die im **Glossar** des Leitfadens kurz erläutert werden, sind mit einem blauen Pfeil im Text gekennzeichnet (z. B. → [Wirkung](#)). Die Methoden und Konzepte für Wirkungsorientierung in diesem Leitfaden können in jeder Projektphase angewandt werden. Der Leitfaden ist so konzipiert, dass jedes Kapitel unabhängig von den anderen Kapiteln genutzt werden kann. So können Leser:innen selbst entscheiden, welche Informationen in Abhängigkeit von ihrem spezifischen Vorwissen und ihrem Projektfortschritt aktuell am relevantesten sind.

---

■ So sieht ein Kapitelverweis aus.

### Szenario 1 - Wenig bis kein Vorwissen zu Wirkungsorientierung

Für Nutzer:innen, die bisher wenig bis keine Erfahrung mit Wirkungsorientierung und Wirkungsanalyse gesammelt haben, empfiehlt es sich, mit den grundlegenden wissenschaftlichen Einführungen in zu beginnen. Dieses Kapitel bietet einen wissenschaftlich fundierten, aber dennoch verständlichen Überblick über die relevantesten Konzepte und Begriffe für Wirkungsorientierung, beginnend mit der wirkungsorientierten Projektplanung und Aufstellung von Wirkungsmodellen, über Methoden des agilen Projektmanagements bis hin zur Datenanalyse für Wirkungsorientierung. Die Informationen sind möglichst prägnant gehalten. Das Ziel ist eine umfassende, aber dennoch übersichtliche Einführung, die eine schnelle Einarbeitung und anschließende Umsetzung von Wirkungsorientierung mit den in **Kapitel 4** und **Kapitel 6** zur Verfügung gestellten Anwendungsmaterialien erlaubt.

---

■ Kapitel 4  
Kapitel 6

### Szenario 2 - Wirkungsorientierung erproben

Nutzer:innen, die sich bereits mit Wirkungsorientierung in der öffentlichen Verwaltung beschäftigt haben, können die Informationen in **Kapitel 2** und **Kapitel 3** nach Bedarf lesen und direkt zum anwendungsorientierten Teil in **Kapitel 4** springen. Dieses Kapitel liefert Vorgehensbeschreibung für die Ministerialverwaltung sowie konkrete Leitfragen. Für diejenigen, die lediglich Vorlagen zur Wirkungsorientierung suchen, ist insbesondere **Kapitel 6** relevant. Es liefert Vorlagen und Templates zu Wirkungsorientierung, die für den eigenen Projektkontext ausgefüllt werden können.

---

■ Kapitel 2  
Kapitel 3  
Kapitel 4  
Kapitel 6

### Szenario 3 - Wirkungsorientierung in laufende Projekte integrieren

Auch wenn ein Projekt bereits weiter fortgeschritten ist und sich nicht mehr in der Planungsphase befindet, können Methoden und Vorlagen aus diesem Leitfaden genutzt werden, um (mehr) Wirkungsorientierung zu verankern. **Kapitel 6** liefert dazu verschiedene Vorlagen und Templates, die für den eigenen Projektkontext ausgefüllt werden und konkrete Handlungsoptionen liefern können. Auch die Leitfragen und Praxisbeispiele aus **Kapitel 4** können in diesem Zusammenhang hilfreich sein. Praktische Verweise im Leitfaden geben zudem an, in welchen Kapiteln weitere Informationen zu bestimmten Stichworten und Konzepten erläutert werden. Das ermöglicht eine gezielte Einarbeitung in diejenigen Konzepte, die im spezifischen Anwendungsfall relevant sind.

---

■ Kapitel 4  
Kapitel 6

## 2 Wirkungsorientierung

Was ist Wirkungsorientierung und welche Vorteile kann wirkungsorientierte Steuerung für politische Maßnahmen und Projekte bieten? Was muss beachtet werden und wie kommt man von der Projektplanung zur wirkungsorientierten Umsetzung und zur Wirkungsanalyse? Was ist der Unterschied zwischen Evaluation, Monitoring und Wirkungsorientierung?

Dieses Kapitel bietet wissenschaftlich fundierte Antworten auf diese Fragen und gibt eine Einführung in Wirkungsorientierung mit besonderem Blick auf bereits bestehende Erkenntnisse für die Ministerialverwaltung. Das Kapitel bietet zudem eine Einführung in und Definition von relevanten Begrifflichkeiten und Konzepten der Wirkungsorientierung und Wirkungsanalyse.

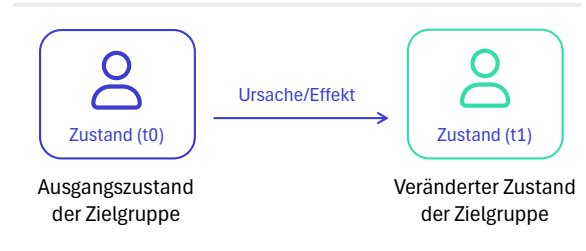
### 2.1 Was ist Wirkung?

Als Wirkung wird im Allgemeinen jede Form von Veränderung eines Ausgangszustandes aufgrund einer äußeren Einwirkung bezeichnet. Es handelt sich bei einer Wirkung also um das Resultat einer bestimmten Ursache oder Handlung, die eine Veränderung oder Reaktion in einem bestimmten Kontext hervorruft.

Es ist offensichtlich, dass dies eine sehr breite Definition ist. Mit anderen Worten: Theoretisch kann alles eine Wirkung auslösen. Aus diesem Grund wird in der sozialwissenschaftlichen Forschungspraxis unter Wirkung oft ein **beobachtbarer bzw. messbarer Effekt oder Einfluss** einer Ursache auf eine zuvor festgelegte Einzelperson oder eine Personengruppe verstanden. Eine sehr vereinfachte Darstellung einer kausalen Wirkung ein es Einflusses sieht demnach so aus (Abbildung 1).

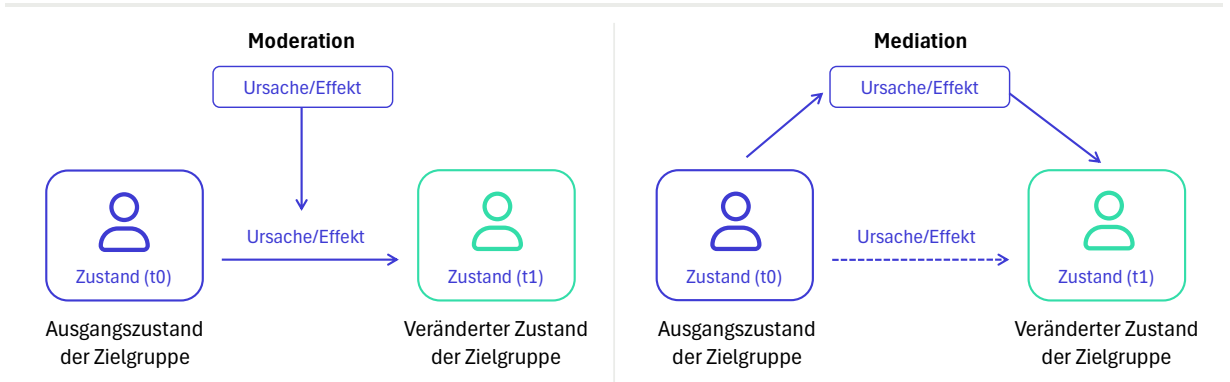
In der Praxis geschehen Einflüsse jedoch nicht in einem luftleeren Raum, sondern können durch eine Vielzahl intervenierender Faktoren beeinflusst werden.<sup>1</sup> Diese intervenierenden Faktoren können dabei einerseits die Stärke eines Effektes beeinflussen (Moderation) oder andererseits ein erklärender Faktor für eine indirekte Wirkung sein (Mediation) (Abbildung 2).<sup>2</sup> Eine Visualisierung, die möglichst viele dieser Ursachen und Kontextfaktoren berücksichtigen möchte, kann also schnell komplexer werden. Um die Abhängigkeiten zwischen einer gewünschten Wirkung und den möglichen Ursachen darzustellen, eignet sich ein → **Wirkungsmodell**.

Abbildung 1: Einfaches Ursache-Wirkungs-Modell



Quelle: Eigene Darstellung

Abbildung 2: Ursache-Wirkung-Modell mit Moderations- und Mediationseinflüssen



Quelle: Eigene Darstellung



Wirkungen können aufgrund ihrer Merkmale unterschiedlich kategorisiert werden. Neben einer zeitlichen Unterscheidung in **kurzfristige**, **mittelfristige** und **langfristige** Wirkungen<sup>3</sup> können auch geplante von ungeplanten Wirkungen abgegrenzt werden<sup>4</sup>. Geplante Wirkungen sind dabei alle **intendierten** Auswirkungen eines Projektes, einer Maßnahme oder einer Handlung auf eine bestimmte Zielgruppe. Zusätzlich können jedoch auch ungeplante, also **nicht-intendierte** Wirkungen auftreten, die ebenso einen Einfluss auf die Zielgruppe ausüben können.

Bei Wirkungsorientierung und Wirkungsanalyse wird zudem zwischen dem **Outcome** und dem **Impact** unterschieden. Als Outcome werden dabei konkrete, gewünschte Effekte bei der intendierten Zielgruppe eines Projekts oder einer Maßnahme bezeichnet, während unter Impact die langfristigen, gesamtgesellschaftlichen Wirkungen verstanden werden. Diese Aufteilung ist in der umgangssprachlichen Verwendung der Wörter nicht immer einheitlich, sodass Outcome und Impact zuweilen auch synonym genutzt werden.<sup>5</sup> Für wirkungsorientierte Projektplanung empfiehlt sich jedoch eine klare Unterscheidung zwischen dem Outcome (Wirkung bei definierten Zielgruppen) und Impact (gesamtgesellschaftliche Wirkung).



**Arten von Wirkungen:** Eine Wirkung beschreibt die Veränderung eines Zustandes durch eine Ursache. Wirkungen können auf Basis ihrer Dauer und dem Zeitpunkt ihres Eintretens in **kurz-, mittel-, und langfristige Wirkungen** unterteilt werden, wobei für gesamtgesellschaftliche Veränderungen in der Regel langfristige Veränderungen von Interesse sind. Neben den **intendierten** sind dabei auch die **nicht-intendierten Wirkungen** relevant, um ebenso die unerwünschten Effekte politischer Maßnahmen und Projekte abschätzen und ggf. gegensteuern zu können.

Im Kontext der Ministerialverwaltung ist mit Wirkung insbesondere die Auswirkung von strategischen Maßnahmen, Programmen und politischen Entscheidungen gemeint. Es handelt sich dabei um den quantifizierbaren und qualifizierbaren Nutzen, den staatliche Interventionen erzeugen, um gesellschaftliche Herausforderungen zu bewältigen, Chancengleichheit zu fördern und das Wohlergehen der Bürger:innen zu steigern.<sup>6</sup> Im Kern reflektiert der Begriff in diesem Kontext die Fähigkeit staatlicher Institutionen, nachhaltige Veränderungen herbeizuführen, indem sie gezielt auf politische Ziele hinarbeiten. Dies umfasst nicht nur die unmittelbaren Effekte von politischen Entscheidungen, sondern auch die indirekten, oft komplexen Folgen für die sozialen, ökonomischen und kulturellen Strukturen einer Gesellschaft.

Dies betont die Bedeutung von Wirkungsorientierung als grundlegende Methodik für eine effektive und effiziente Ministerialverwaltung. Dazu ist es notwendig, den vielschichtigen Zusammenhang zwischen politischen Entscheidungen und gesellschaftlichen Wirkungen zu verstehen und ein vertieftes Verständnis für die strategische und wirkungsorientierte Ausrichtung staatlicher Maßnahmen zu gewinnen.

## 2.2 Wirkungsorientierung

Wirkungsorientierung richtet den Blick auf die langfristigen Veränderungen, die durch ein Projekt erreicht werden sollen. Wirkungsorientierung beschreibt die methodische Vorgehensweise, also die Arbeitsweisen und Arbeitsmethoden, um den Fokus in allen Phasen eines Projektes auf die zu erzielende Wirkung zu legen, anstatt sich auf Aktivitäten oder Outputs zu konzentrieren.

Wirkungsorientierung richtet den Blick auf die langfristigen Veränderungen, die durch ein Projekt erreicht werden sollen. Wirkungsorientierung beschreibt die methodische Vorgehensweise, also

die Arbeitsweisen und Arbeitsmethoden, um den Fokus in allen Phasen eines Projektes auf die zu erzielende Wirkung zu legen, anstatt sich auf Aktivitäten oder Outputs zu konzentrieren.

Abbildung 3: Wirkungsorientierung als Kreislauf



Quelle: Eigene Darstellung

Jedes Projekt kann (vereinfacht) in die folgenden Projektphasen unterteilt werden. Wirkungsorientierung kann in jeder dieser Phasen zum Einsatz kommen:

## 1 Vorbereiten und planen:

Um ein Projekt erfolgreich durchzuführen, sollten zuerst die intendierten Wirkungen des Projekts definiert werden. Dazu muss die Frage beantwortet werden, welche gesellschaftliche Veränderung passieren soll. Das heißt, dass die Projektziele klar definiert und verschriftlicht sein müssen.

**Ziele erarbeiten:** Anschließend wird ein → **Wirkungsmodell** aufgestellt, das es erlaubt, die konkreten Projektaktivitäten und die dafür zur Verfügung stehenden und benötigten Projektressourcen auf die zu erzielenden Wirkungen, also die Projektziele, auszurichten. Dabei werden nicht nur die konkreten Zielgruppen eines Projektes oder einer Maßnahme in den Blick genommen, sondern auch die intendierten sowie mögliche nicht-intendierte gesamtgesellschaftliche (Langzeit-)Wirkungen. Des Weiteren werden in diesem Schritt bereits konkrete → **Indikatoren** formuliert, die im weiteren Projektverlauf zur → **Wirkungsanalyse** notwendig werden.

**Umsetzung planen:** Der nächste Schritt umfasst die Planung des konkreten Vorgehens zur Umsetzung des Projekts. Die Projektaktivitäten sowie deren Zusammenhänge und Abhängigkeiten werden aus den definierten Projektzielen abgeleitet. Hierbei hilft das aufgestellte Wirkungsmodell. Neben den Aktivitäten müssen auch die benötigten Ressourcen geplant werden. Auch die Aktivitäten, die für ein kontinuierliches Wirkungsmonitoring benötigt werden, müssen bereits in dieser Phase geplant werden. Dazu gehört auch das Aufstellen eines Zeitplans.

## 2

### Umsetzen und anpassen

Auch während der Projektumsetzung spielt Wirkungsorientierung eine entscheidende Rolle für die wirksame Umsetzung politischer Projekte und Maßnahmen. Um sicherstellen zu können, dass die Projektaktivitäten auf die gewünschten Wirkungen einzahlen, müssen die Projektaktivitäten und ihre (Zwischen-)Ergebnisse kontinuierlich hinterfragt werden. Hierfür bedarf es eines kontinuierlichen Monitorings.

## 3

### Nachbereiten und lernen

Um Aussagen über das Erreichen der intendierten – und nichtintendierten – Wirkungen machen zu können, ist eine → **Wirkungsanalyse** notwendig. Hierzu eignen sich diverse Methoden der Evaluation. Wirkungsanalyse und Wirkungsmessung können sowohl von Maßnahmenumsetzenden selbst als auch von externen Auftragnehmer:innen durchgeführt werden. Wenn Evaluation bzw. Monitoring an externe Auftragnehmer:innen vergeben werden sollen, ist es sinnvoll, entsprechende finanzielle Ressourcen in der Planungsphase (siehe Schritt 1 und Schritt 2) bereits zu berücksichtigen. Die Ergebnisse von Monitoring und Evaluation helfen dann nicht nur dabei, die erreichten Ziele zu messen und die Ergebnisse an Stakeholder zu kommunizieren. Sie helfen auch dabei, ausbleibende und anders als erwartet ausfallende Wirkungen einzuschätzen und das eigene Vorgehen für kommende Projekte anzupassen.

In einem wirkungsorientierten Ansatz werden klare Ziele definiert, die auf gesellschaftlichem Bedarf oder politischen Vorgaben basieren. Diese Ziele werden dann in Maßnahmen und durchführbare Aktivitäten übersetzt und die Projektfortschritte gemessen und ausgewertet, um sicherzustellen, dass die angestrebten Wirkungen tatsächlich eintreten. Wirkungsorientierung hilft dabei, die Effizienz und Effektivität von Maßnahmen zu bewerten und sicherzustellen, dass Ressourcen optimal eingesetzt werden, um positive Veränderungen in der Gesellschaft zu bewirken. Dieser Prozess ist langfristig und ressourcenintensiv, und stellt auch innovationsstarke Verwaltungen und Staaten vor erhebliche Herausforderungen. Besonders anspruchsvoll ist die konsequente Verbindung von Wirkungszielen und -daten mit der Budgetierung.<sup>7</sup>

Methoden für wirkungsorientiertes Arbeiten helfen dabei, Vorhaben auf die angestrebten gesellschaftlichen Wirkungen auszurichten und während der Umsetzung kontinuierlich nachzusteuern. Seit über drei Jahrzehnten sind international verschiedene Modelle zur wirkungsorientierten Steuerung unter unterschiedlichen Namen wie Performance-Oriented Management<sup>8</sup>, Performance-Based Budgeting<sup>9</sup>, Results-Oriented Management<sup>10</sup> oder Outcome-/Output-Based Budgeting<sup>11</sup> verbreitet. Hierbei steht der Gedanke im Vordergrund, dass das Ziel staatlichen Handelns die zu erreichende Wirkung ist und nicht nur das bloße Tätigwerden der Verwaltung. Wirkungsorientierte Steuerung ist somit die konsequente Weiterentwicklung von Management in öffentlichen Verwaltungen. Um wirkungsorientierte Verwaltungssteuerung erfolgreich umzusetzen, müssen Aktivitäten, Ressourcen und Steuerung auf den Nutzen für die Gesellschaft ausgerichtet werden.



**Wirkungsorientierung:** Wirkungsorientierung beschreibt einen Prozess für strategische Projektplanung und -umsetzung, bei dem die Wirkungen politischer Maßnahmen und Projekte im Mittelpunkt stehen, die Zielerreichung kontinuierlich hinterfragt wird und die Handlungen bei Bedarf angepasst werden, um die gewünschten Ziele zu erreichen.

## 2.2.1 Wirkzusammenhänge darstellen

Um die Komplexität der Wirkung eines Projekts zu reduzieren und die Kausalzusammenhänge verstehbar zu machen, ist die Visualisierung von Wirkzusammenhängen in sogenannten → **Wirkungsmodellen** sehr hilfreich. Das Ziel eines Wirkungsmodells ist es, die zentralen Annahmen über die Wirkungsweisen eines Projekts, Programms oder einer Maßnahme zusammenzufassen und zu systematisieren.<sup>12</sup> Wirkungsmodelle „[...] verdeutlichen, wie das Programm seine Wirkungen erzielen soll, welche Mittel hierfür eingesetzt werden, wie die einzelnen Aspekte miteinander in Verbindung stehen und welche Stakeholder an dem Prozess eines Programms beteiligt sind“<sup>13</sup>.

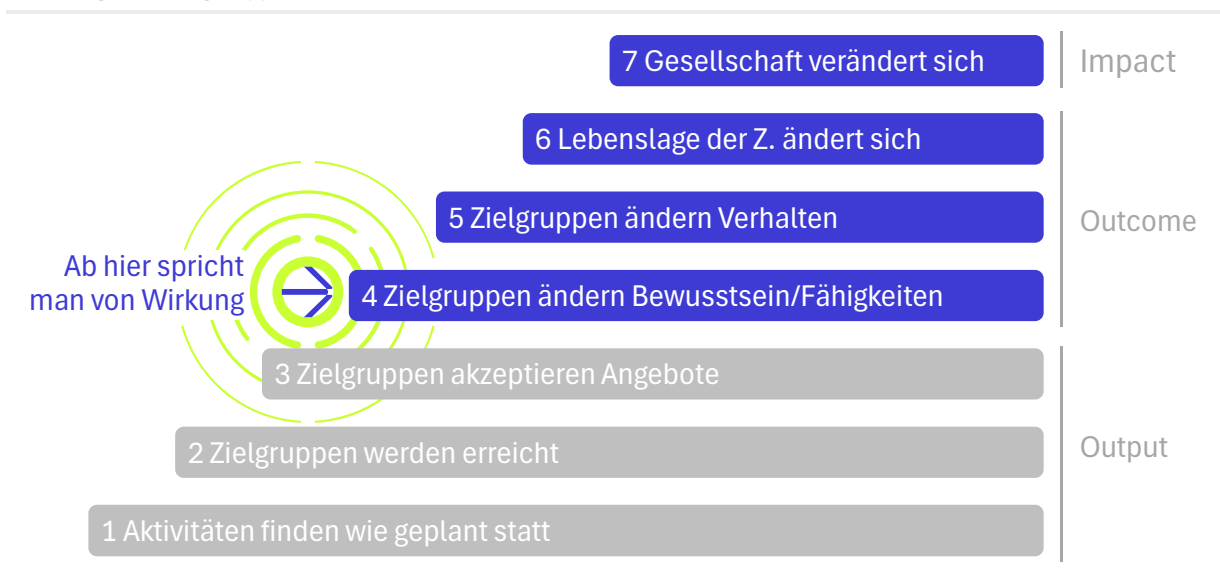
Wirkungsmodelle können auf unterschiedliche Arten konzeptualisiert und visualisiert werden. Die am weitesten verbreiteten Arten Wirkungsmodelle zu erstellen sind im Folgenden dargestellt.

### Wirkungstreppe

Sogenannte Wirkungstreppe stellen vergleichsweise einfache Wirkungsmodelle dar. Dabei werden die verschiedenen „Stufen“ gesellschaftlicher Veränderung vom einzelnen Handlungsschritt bis hin zu einer gesamtgesellschaftlichen Veränderung erfasst. Die Wirkungstreppe von Phineo<sup>14</sup> umfasst beispielsweise sieben Stufen. Dabei ist zu beachten, dass die Wirkungstreppe direkt mit der Umsetzung der geplanten Aktivitäten beginnt (Stufe 1). Die Planung der Handlungsschritte und der dazu nötigen Ressourcen ist nicht Teil dieser Darstellung. Hierzu könnten jedoch weitere Stufen zu der Treppe hinzugefügt werden. Eine gute Alternative zur Planung der Projektaktivitäten und notwendigen Ressourcen ist das → **IOOI-Modell**.

Ein Mehrwert der Darstellung als Wirkungstreppe liegt in der differenzierten Inklusion der Zielgruppen auf verschiedenen Wirkungsebenen. So wird die Relevanz der zielgruppengerechten Ansprache in der Wirkungstreppe besonders deutlich: **Nur wenn die Zielgruppen eines Projektes tatsächlich erreicht werden und die Projektangebote und -ergebnisse auch nutzen, können die gewünschten Wirkungen bei den Zielgruppen eintreten.**

Abbildung 4: Wirkungstreppe

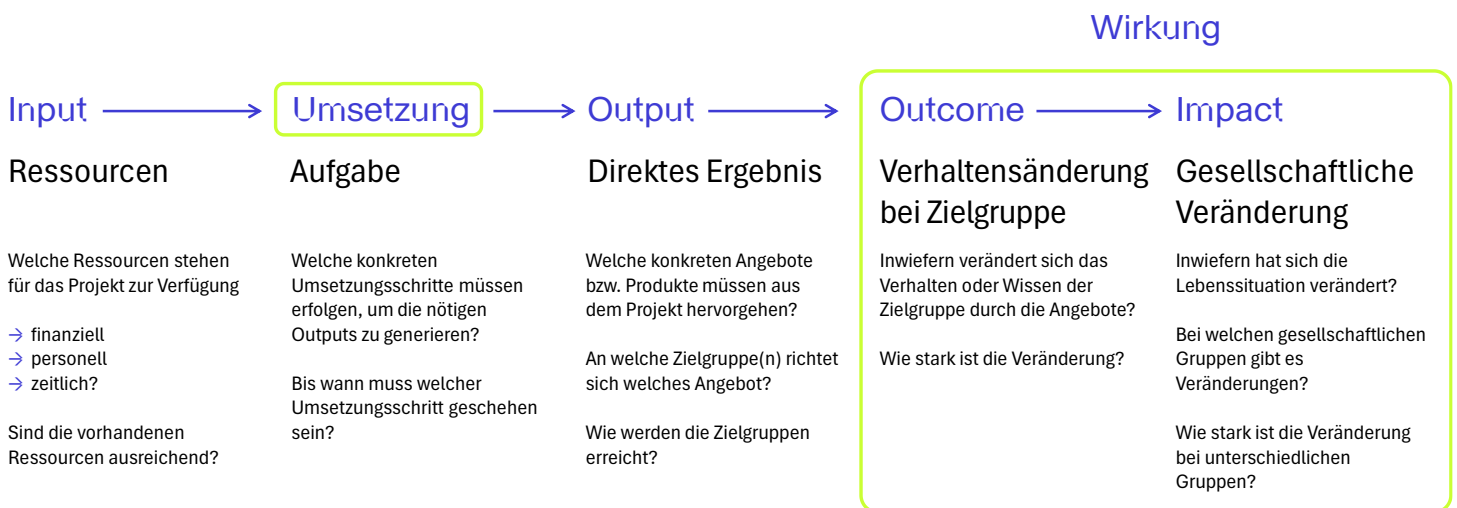


Quelle: Kurz und Kubek (2021): Kursbuch Wirkung, S. 5

## IOOI-Modell

IOOI-Modelle gehen auf das von 1967 von Daniel Stufflebeam aufgestellte CIPP-Konzept, also *Concept – Input – Process – Product* zurück.<sup>15</sup> Die Popularität von IOOI-Modellen zur Projektplanung und Evaluation ist auf einen Evaluationsleitfaden der W. K. Kellogg Foundation aus dem Jahr 1998 zurückzuführen.<sup>16</sup> IOOI-Modelle strukturieren Wirkzusammenhänge anhand von Input, Output, Outcome und Impact (Abbildung 5). **Input** beschreibt die finanziellen, personellen und zeitlichen Ressourcen, die in einem Projekt aufgewendet werden müssen. **Outputs** sind die direkten Ergebnisse der konkreten Handlungsschritte in der Projektumsetzung. Diese **Umsetzungsschritte** können als eigene Kategorie in das Modell aufgenommen werden. Die Outputs richten sich an eine bestimmte Zielgruppe und sollen bei dieser zu einer Verhaltens- bzw. Bewusstseinsänderung – also einer Wirkung (**Outcome**) – führen. Der **Impact** beschreibt dann die langfristigen, gesamtgesellschaftlichen Veränderungen, die sich aus diesen Outcomes ergeben.

Abbildung 5: IOOI-Modell



Quelle: Eigene Darstellung

Während die einfacheren Wirkungsmodelle wie Wirkungstreppe oder IOOI-Modelle häufig als zu vereinfachend kritisiert werden, besteht bei komplexen Wirkungsmodellen die Gefahr, dass diese aufgrund der diversen Abhängigkeiten und zu berücksichtigenden Kontextfaktoren gesellschaftlicher Problemstellungen schnell zu unübersichtlich und zu komplex für eine empirische Überprüfung werden.<sup>17</sup> Ein Beispiel dafür stellt auch die in Abbildung 7 dargestellte Theory of Change dar. Für die praktische Umsetzung empfiehlt es sich daher, in der Projektplanung zunächst mit einfachen Wirkungsmodellen wie dem IOOI-Modell zu beginnen und die Komplexität bei Bedarf durch das Hinzufügen weiterer Kategorien und Abhängigkeitspfade zu erhöhen. Empfehlungen und Leitfragen für das Aufstellen von IOOI-Modellen werden in **Kapitel 4.1** zur Verfügung gestellt.

■ Kapitel 4.1

Abbildung 6 stellt ein ausgefülltes IOOI-Modell am Beispiel der Corona Warn-App dar. Das Beispiel verdeutlicht gut, wie ein übergeordnetes, gesamtgesellschaftliches Ziel („Die Corona-Erkrankungen und -Todesfälle werden reduziert.“) mit spezifischen finanziellen und personellen Ressourcen (Inputs) und Umsetzungsschritten (z. B. Entwicklung der App) verknüpft werden kann. Das Beispiel der Corona Warn-App zeigt jedoch auch, dass es nicht immer einfach ist, die direkte(n) Wirkung(en) eines Projekts zu messen und kausal auf die konkreten Inputs zurückzuführen. Der Rückgang der Infektionen und Todesfälle könnte in diesem Fall auch auf eine stärkere Immunisierung, die Nutzung der AHA-Regel oder – wahrscheinlich – eine Kombination dieser Faktoren zurückzuführen sein. Daher ist es umso wichtiger, sich die erwünschten Wirkungen eines Projekts bereits in der Planungsphase bewusst zu machen, zu überlegen, welche Indikatoren Hinweise auf eine erfolgreiche Umsetzung und das Erreichen der erwünschten Wirkungen liefern können, und auch mögliche intervenierende Effekte zu berücksichtigen (vgl. dazu auch Abbildung 2 sowie **Kapitel 2.2.3**).

[Kapitel 2.2.3](#)

Abbildung 6: Beispiel IOOI-Modell - Corona Warn-App



Quelle: Eigene Darstellung

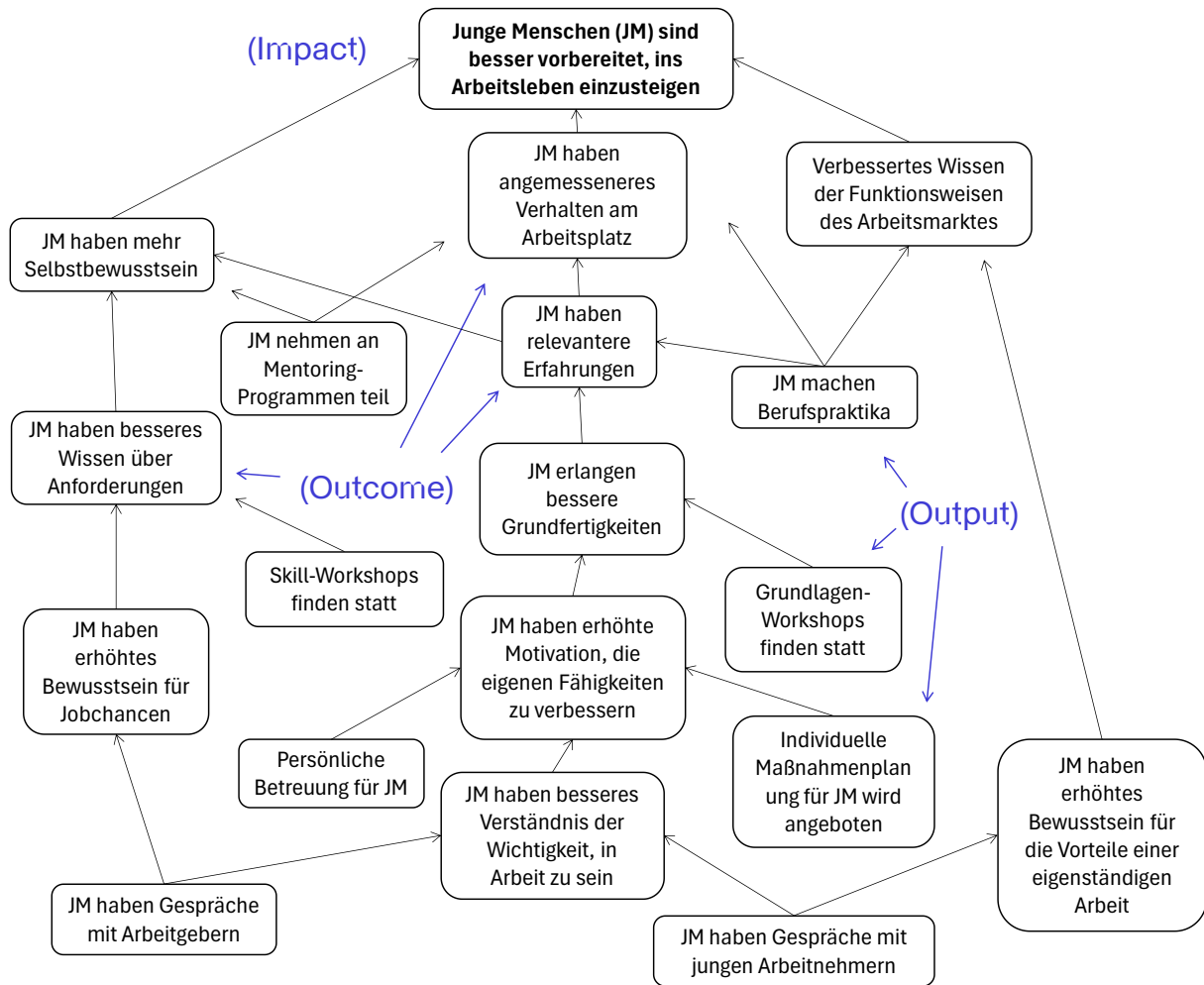
## Theory of Change (ToC)

Für die Darstellung von Wirkungsmodellen wird mittlerweile oft die sogenannte **Theory of Change (ToC)**<sup>18</sup> genutzt. Im Gegensatz zu einem IOOI-Modell, das eine simple Kausalkette zwischen einem Input (Ressourcen) und einem Outcome bzw. Impact (Wirkung) postuliert, berücksichtigt die ToC mehrere Kontextfaktoren und ist so in der Lage, diverse Abhängigkeiten darzustellen.<sup>19</sup> Dabei ist zu beachten, dass die Bezeichnung nicht immer einheitlich verwendet wird. In manchen Kontexten kann unter ToC auch einfach ein beliebiges Wirkungsmodell gemeint sein. Ursprünglich bezeichnet die ToC jedoch eine – oft graphisch dargestellte – Beschreibung der vermuteten Wirkpfade eines Projekts oder einer Maßnahme (Abbildung 7). Die ToC beschreibt also, welche (Wirkungs-)Zwischenschritte notwendig sind, um von einem Input zum gewünschten Output zu kommen.

Das Aufstellen der ToC-Kette erfolgt umgekehrt chronologisch: Das gewünschte gesellschaftliche Langzeitziel (Impact) wird zuerst definiert. Anschließend wird ergänzt, welche nächstkleineren Zwischenschritte in einer Kausalkette zu diesem Langzeitziel führen (können).<sup>20</sup> Dies wird so lange fortgeführt, bis die kleinstmögliche Wirkungsebene erreicht ist. Dies dient als Grundlage für die Definition der nötigen Handlungsschritte und Ressourcen (Inputs). Wie auch bei einem IOOI-Modell werden zudem Indikatoren formuliert, die angeben, wie die erwartete Wirkung bei der Zielgruppe gemessen werden kann. Beispiele für geeignete Indikatoren und wie diese aus den formulierten Zielen abgeleitet werden können, werden in **Kapitel 4.2** diskutiert.

[Kapitel 4.2](#)

Abbildung 7: Theory of Change anhand eines Beispiels (Arbeitsmarktbeitilgung junger Erwachsener)



Quelle: Beth Crackles (2020): 10 Steps: Writing a Case or Support, S. 9

## 2.2.2 Objectives and Key Results

Wirkungsorientierung bedeutet, dass der Fokus in allen Phasen eines Projektes auf der zu erzielenden Wirkung liegt – von der Definition von → **Zielen** im Strategieprozess und der Erstellung eines → **Wirkungsmodells**, über die Umsetzung eines Projekts inklusive des kontinuierlichen → **Monitorings** bis zur abschließenden → **Evaluation**. Die Methodik Objectives and Key Results (OKR) besteht aus einem leicht zugänglichen Rahmenwerk, das, wenn es an die jeweiligen Projektgegebenheiten angepasst wird, eine große Unterstützung hierbei darstellt.

## Was ist OKR?

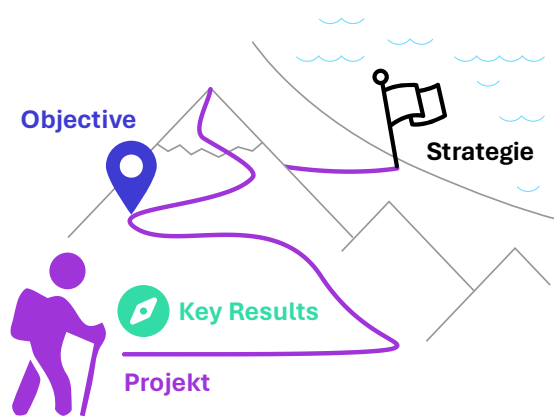
Der CyberInnovation Hub der Bundeswehr, der OKR intensiv nutzt und lebt, beschreibt die Methode folgendermaßen:



„OKR ist eine agile Methode, um Vision, Mission und Strategie zu operationalisieren. In einem zyklischen Prozess werden in einem Zeitraum zwischen 3 und 6 Monaten erstrebenswerte Ziele (Objectives) und messbare Ergebnisse (Key Results) definiert. Die Ziele werden dann mit der Umsetzung konkreter Projekte und Aufgaben erreicht.“<sup>21</sup>



Abbildung 8: Beispieldarstellung zur Anwendung von OKR



Quelle: eigene Darstellung

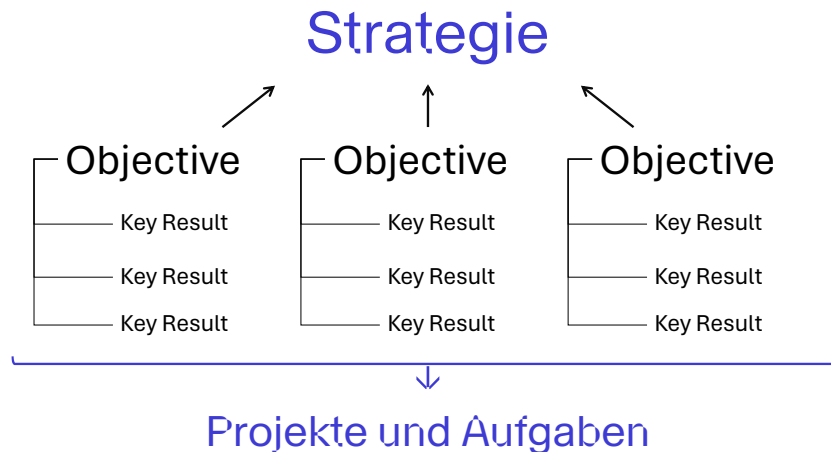
**Strategie:** In der Organisationsstrategie sind die Vision, Mission und die **langfristigen Ziele** einer Organisation dargelegt. An ihr richten sich die OKR aus und sie kann somit als „Nordstern“ bezeichnet werden. OKR helfen bei der Operationalisierung der strategischen Ziele in konkrete Handlungen. Sie brechen also das große strategische Ziel in kleinere **Objectives** oder Etappenziele herunter. Diese werden durch **Key Results** messbar gemacht. Von den definierten OKR lassen sich dann konkrete Handlungen ableiten, wie Projekte oder – eine Ebene tiefer – Aufgaben. Dieser Zusammenhang lässt sich anhand des einfachen Beispiels einer Alpenüberquerung zu Fuß definieren. Das langfristige Ziel in diesem Beispiel ist es, die Adria in Italien zu erreichen. Dieses Ziel ist in der Strategie beschrieben. Um das Ziel zu erreichen, muss die gesamte Wanderung in kurze Etappen unterteilt werden. Das Etappenziel nach einer Tageswanderung ist das Objective. Während der Wanderung helfen ein Kompass und eine Karte, um das Etappenziel nicht aus den Augen zu verlieren. Auch wenn Nebel aufzieht oder Weg plötzlich von einem umgefallenen Baum versperrt wird: man weiß dennoch, wohin man möchte und steuert weiter auf das Etappenziel zu. Aufgrund solcher externen Einflüsse ist es auch sinnvoll, nicht die gesamte Wanderung durchzuplanen, sondern sich immer nur die nächste Etappe detailliert zu konzentrieren. Sobald man ein Zwischenziel erreicht hat, kann man sich mit der nächsten Etappe beschäftigen.

**Objectives / Etappenziele:** Objectives sind qualitative Ziele, die beschreiben, was ein Team in einem definierten (relativ kurzen) Zeitraum erreichen möchte, beispielsweise in einem Quartal oder einem halben Jahr. Ein strategisches Ziel, das innerhalb eines Jahres erreicht werden soll, wäre hingegen zu umfassend für ein Objective. Objectives beschreiben die gewünschte Wirkung, die im Zielzustand eingetreten sein soll.

**Key Results:** Key Results sind die Messbarmachung des Objectives. Sie beantworten die Frage, an welchen Indikatoren man nach dem definierten Zeitraum ablesen kann, ob die gewünschte Wirkung tatsächlich eingetreten ist. Key Results werden oft mit den Aufgaben oder Projekten, die es abzuarbeiten gilt, verwechselt. Der Unterschied liegt darin, dass Key Results eher vergleichbar zu einem Kompass sind, der uns bei einer Wanderung sagt, ob wir in die richtige Richtung laufen oder nicht. Ein Zu jedem Objective sollten maximal vier Key Results definiert werden.



Abbildung 9: Zusammenhang zwischen Strategie und OKR



Quelle: Eigene Darstellung

**Projekte und Aufgaben:** Projekte und Aufgaben sind die Dinge, die tatsächlich gemacht werden, sprich wo wirklich „an etwas gearbeitet“ wird. Diese sind der eigentliche Kern und zentrale Aspekt jedes Projekts. Nur durch die Abarbeitung von Projekten oder die Erledigung von Aufgaben wird ein Mehrwert für die Organisation generiert. Dennoch werden Projekte und Aufgaben als allerletztes definiert (siehe auch → [Wirkungsmodelle](#)). Dieses Vorgehen ermöglicht es, sich die Grundlegende Frage zu stellen, welche Projekte und Aufgaben überhaupt die richtigen sind, um ein spezifischen Objective zu erreichen. Das heißt, die vorherige Definition von Objectives und Key Results hilft dabei.

Damit OKR in einem Projekt oder einer Organisation verankert werden, müssen in der Organisation einige Prinzipien etabliert sein und gelebt werden.<sup>22</sup> Diese sind 1) Fokussierung auf Zentrales, 2) Partizipation der Beschäftigten, 3) Transparenz aller Ergebnisse 4) permanente Erfolgseinschätzung bzw. datenbasierte Entscheidungsfindung.

### Wie lassen sich OKR in der Ministerialverwaltung nutzen?

Die Methode OKR unterstützt dabei, „den wertvollen Beitrag jedes Mitarbeitenden zum Gesamtergebnis“<sup>23</sup> eines Projekts sichtbar zu machen. Dies trifft besonders auf die Ministerialverwaltung zu. Die Methodik lässt sich sehr gut an die Arbeitsprozesse in der öffentlichen Verwaltung anpassen. Strategische Ziele werden durch den demokratischen Prozess politisch bestimmt. Die Kernkompetenz der Verwaltung liegt in der Umsetzung dieser strategischen Ziele, also der Übersetzung in Objectives oder Etappenziele, der Überprüfung der Zielerreichung mit Key Results und das Ableiten von Projekten und Aufgaben.

Da die OKR-Systematik aber einen Wandel im bisherigen Denken und Handeln erfordert (siehe die Prinzipien von OKR oben), bedarf es großer Bereitschaft zur Veränderung in Verwaltungseinheiten, um OKR nutzbar zu machen. Das staatliche Beratungsunternehmen PD<sup>24</sup> fasst die Anwendung von OKR folgendermaßen zusammen:



1. Ist der Veränderungsgrad von Aufgaben überschaubar und der Lösungsansatz nicht völlig unbekannt, liegt der Vorteil von OKR vor allem darin, eine klare Priorisierung der angestrebten Ziele und Ergebnisse zu ermöglichen.
2. Nimmt die Veränderungsdynamik der Aufgaben zu, wird es wichtiger, mit OKR Transparenz über Transformationsbestrebungen herzustellen, um Abhängigkeiten und Synergien zwischen verschiedenen Bereichen offenzulegen.
3. Müssen verstärkt neue Lösungsansätze gefunden werden, nimmt der Bedarf an der Zusammenführung von Lösungsbeiträgen verschiedener funktionaler und fachlicher Bereiche zu. OKR ermöglicht es, den Fokus auf die systematische Verankerung interdisziplinärer Kooperation zu legen.
4. Sind sowohl die Aufgaben stark veränderungsbezogen als auch die eingesetzten Lösungsansätze unbekannt oder unerprobt, kann OKR den Umgang mit dieser doppelten Herausforderung durch die Formulierung ambitionierter Ziele und expliziter Arbeit an Dimensionen von „Messbarkeit“ verbessern.“



## Was ist der Ursprung von OKR?

OKR wurde 1971 von Andy Grove entwickelt. Er war der CEO von Intel und auf der Suche nach einem Managementsystem, um Intel zum führenden IT-Unternehmen seiner Zeit zu machen. Da es kein System gab, das seinen Anforderungen entsprach, entwickelte er das von Peter Drucker konzipierte Management by Objectives (MBO) weiter zu iMBO (Intels Management by Objectives). Hierbei passte er im Wesentlichen drei Aspekte an: mehr Fokus, Kollaboration der Mitarbeitenden bei der Entwicklung und kurze Zyklen. OKR war geboren. Zahlreiche Firmen, vor allem im Silicon Valley, übernahmen die Methode für ihre Steuerung. Bei Intel kam auch John Doerr in Kontakt mit OKR. Er ist derjenige, der 1999 Larry Page, einem der Gründer von Google, von OKRs berichtet. Google setzte OKR als Betriebssystem für die eigene Unternehmensentwicklung ein und mit dem rasanten Aufstieg von Google wurde auch OKR bekannter. Einer breiteren Öffentlichkeit wurde die Methode jedoch erst 2017 durch John Doerrs Buch *Measure What Matters*<sup>25</sup> bekannt. In den 2020er Jahren kommen OKR in allen möglichen Arten von Organisationen zum Einsatz, vom Tech-Startup, über NGOs wie das Deutsche Rote Kreuz bis hin zu Teilen der Ministerialverwaltung, bspw. im Auswärtigen Amt (AA) oder dem Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, nukleare Sicherheit und Verbraucherschutz (BMUV).

### 2.2.3 Indikatoren und Daten

Das kontinuierliche Hinterfragen und Anpassen des eigenen Vorgehens ist ein wesentlicher Bestandteil wirkungsorientierten Vorgehens. Dazu müssen die (bisherigen) Projektfortschritte und -wirkungen zu verschiedenen Umsetzungszeitpunkten bekannt sein, um daraus Handlungsempfehlungen ableiten und die geplanten Projektaktivitäten bei Bedarf anpassen zu können. Dies geschieht in der Regel durch ein kontinuierliches → **Monitoring** und eine abschließende → **Evaluation**. Beide Konzepte werden im folgenden **Kapitel 2.2.4** ausführlich beschrieben. Beide Konzepte haben gemeinsam, dass sie systematisch Daten nutzen, um Fortschritte und Wirkungen zu messen. Dazu werden die im Wirkungsmodell definierten → **Indikatoren** mit Datengrundlagen untermauert. Dieses Kapitel bietet eine kurze Einführung und Datenerhebungs- und Datenauswertungsmethoden, um das Erheben und Auffinden geeigneter Datengrundlagen für verschiedene Indikatoren zu unterstützen.

[Kapitel 2.2.4](#)

Indikatoren können dabei unterschiedlich komplex sein. Die Messung von Output-Zielen ist oft über direkt zählbare Indikatoren und somit mit relativ wenig Erhebungsaufwand möglich. Für Outcome- und Impact-Ziele sind jedoch meist komplexere (Konstellationen von) indirekte Indikatoren notwendig. Ein prägnantes Beispiel für unterschiedliche direkte und indirekte Indikatoren liefert Phineo anhand eines Projekts, das die Bewerbungskompetenzen von Jugendlichen verstärken soll.<sup>26</sup> Mögliche Indikatoren zur Messung der Projektziele könnten folgendermaßen aussehen:

Abbildung 10: Beispielindikatoren

	Ziel	Dimension	Indikatoren
direkt prüfbar	Jugendliche haben nach Teilnahme am Projekt einen Ausbildungsplatz.	zählbar	Anzahl der Jugendlichen, die innerhalb von 6 Monaten nach Teilnahme am Projekt einen Job haben.
nicht direkt prüfbar	Jugendliche verfügen über höhere Bewerbungskompetenzen.	zählbar	Anzahl der Teilnehmenden an Trainings.
			Anzahl der nach Bewerbung erhaltenen Jobzusagen.
		beschreibbar	Jugendliche Wissen, wie eine gute Bewerbung aufgebaut ist.
			Jugendliche haben eine klare berufliche Perspektive.
			Qualität der erstellten Bewerbungsunterlagen (Aussehen, Formulierungen, Vollständigkeit) ist höher als vor dem Training.
Jugendliche erstellen selbstständig eine Bewerbung.			

Quelle: Kurz und Kubek (2021), Kursbuch Wirkung, S. 64

Zur Durchführung von Wirkungsmessungen kommen je nach Kontext der zu messenden Effekte ganz unterschiedliche (sozialwissenschaftliche) Forschungsmethoden zum Einsatz. In empirischen Sozialforschung wird die Wirkung von Interventionen oft durch die Anwendung von Experimenten, Quasi-Experimenten oder anderen statistischen Methoden gemessen.<sup>27</sup> Dabei werden Daten vor und nach der Intervention erhoben, um Veränderungen in den relevanten Variablen zu identifizieren und zu quantifizieren.<sup>28</sup> Ziel ist es, belastbare Erkenntnisse über die Effektivität von sozialen Maßnahmen zu gewinnen und evidenzbasierte Empfehlungen für politische Entscheidungsträger:innen und Umsetzende abzuleiten.

Für belastbare Erkenntnisse über die tatsächliche → **Wirkung** einer Maßnahme oder eines Projekts ist in der Theorie die Identifikation kausaler Zusammenhänge zwischen der unabhängigen Variable (Ursache) und der abhängigen Variable (Veränderung bei Zielgruppe/Wirkung) notwendig. In der Praxis sind belastbare Aussagen über kausale Zusammenhänge jedoch schwierig, da damit hohe Anforderungen an die gesammelten Daten einhergehen und sichergestellt sein muss, dass andere Einflussfaktoren ausgeschlossen werden können. Dazu sind in der Regel → **Experimentaldesigns** mit laborartigen, standardisierten Bedingungen notwendig, die im Alltag gesellschaftlicher Zielgruppen nicht existieren. Daher wird in praktischen Wirkungsanalysen versucht, Indikatoren und Datengrundlagen zu finden, aus denen sich die Veränderung im Verhalten oder Wissen einer Zielgruppe und ggf. die sich darauf entwickelnden gesellschaftlichen Veränderung plausibel ableiten lassen:



Grundlegend kann eine Darstellung sich verändernder sozioökonomischer Faktoren zwar erste Anzeichen liefern, ob sich vor, während und nach Erstellung des Programms Unterschiede ergeben. Die Veränderung eines solchen Indikators lässt sich jedoch auf viele Faktoren zurückführen, es ergibt sich keine Garantie dafür, dass das Programm als solches diese Wirkungen erzielte [...].“<sup>29</sup>



## Datenerhebung und Datenanalyse

Dazu kommen in der Praxis ganz verschiedene sozialwissenschaftliche Verfahren der Datenerhebung sowie Mehr-Methoden-Ansätze („mixed methods“) und Methodentriangulation zum Einsatz.<sup>30</sup> Qualitative (z. B. Leitfadeninterviews) und quantitative Verfahren (z. B. quantitative Onlinebefragungen) der Datenerhebung und Datenanalyse können dabei auch miteinander kombiniert werden. Diese Kombination erlaubt es, die Stärken qualitativer und quantitativer Methoden zu verknüpfen und so tiefgreifenden und zugleich aussagekräftige Erkenntnisse über die analysierten Programme und Maßnahmen zu erhalten. Die Entscheidung für bestimmte Methoden und Methodenkombinationen ist vom Untersuchungsziel und dem Untersuchungsgegenstand abhängig.<sup>31</sup>

Abbildung 11: Sozialwissenschaftliche Verfahren der Datenerhebung

		Befragung	Inhaltsanalyse	Beobachtung	Digital Trace Data
<b>Beschreibung</b>	Erkenntnisinteresse	Wissen, Einstellungen, Verhalten	Inhalte, Bewertungen, Themen, Nennungen, Sentiment	Verhalten, Strukturen, Abläufe	Digitales Verhalten (Aufrufe, Nutzungsverhalten, etc.)
	Untersuchungsobjekt	Personen, (Vertreter:innen von) Organisationen	Dokumente (Pressemitteilung, Schriftverkehr, Medieninhalte)	Personen, Gruppen (z.B. Haushalte, Schulklassen)	Nutzende, Plattformen, Internetseiten, etc.
<b>Varianten</b>	Qualitative Verfahren (tiefergehende Analysen, wenig Daten)	Leitfadeninterview, Expert:inneninterview, Fokusgruppen	Qualitative Inhaltsanalyse	Fokusgruppen, verdeckte vs. offene Beobachtung, teilnehmende vs. nichtteilnehmende Beobachtung	manuelle Datensammlung (meist kleinere Datenmengen)
	Quantitative Verfahren (generalisierbare Aussagen, mehr Daten)	Fragebogen (online oder Pen-and-Paper)	Quantitative Inhaltsanalyse (Codebuch), automatisierte Inhaltsanalyse (NLP, Sentiment, etc.)	Fokusgruppen, verdeckte vs. offene Beobachtung, teilnehmende vs. nichtteilnehmende Beobachtung	Automatisierte Datensammlung: Web Scraping, APIs (große, unstrukturierte Datenmengen)

Quelle: Eigene Darstellung



Die Beantwortung der Frage nach den Wirkmechanismen und den Rahmenbedingungen, unter denen ein Programm wirkt, kann neben experimentellen Designs, die allerdings nur jeweils wenige Variablen berücksichtigen können, auch über komplexe statistische Analysen erfolgen. Dabei können zum einen Variablen für die Untersuchung des „ob“ der Wirkung erfasst werden. Zum anderen können dabei die

aus den theoretischen Überlegungen der Praktiker(innen) identifizierten und im Wirkmodell dargestellten vermittelnden Einflüsse als Mediatorvariablen und beeinflussende Kontextbedingungen als Moderatorvariablen repräsentiert werden. Deren Bedeutung für die Wirkung des Programms kann dann beispielsweise im Rahmen von Strukturgleichungsmodellen herauskristallisiert werden.“<sup>32</sup>



Abbildung 11 gibt eine grobe Übersicht über die Standardverfahren der Datenerhebung in der empirischen Sozialforschung und für welche Fragestellungen und Untersuchungsgegenstände diese jeweils geeignet sind.



Bei der **Befragung** sind die Untersuchungsobjekte in der Regel Personen, die – manchmal auch in bestimmten Funktionen oder als Stellvertreter:innen für Organisationen – zu ihrem Verhalten, ihren Einstellungen oder ihrem Wissen zu einem bestimmten Themenfeld befragt werden.



Auch bei der **Beobachtung** werden in der Sozialwissenschaft meist Menschen und ihr Verhalten beobachtet. Im Rahmen der Wirkungsorientierung können Beobachtungen zum Beispiel hilfreich sein, um herauszufinden, wie eine Zielgruppe mit einem Produkt umgeht und inwiefern sich das Verhalten der Zielgruppe durch ein Produkt verändert.



**Inhaltsanalysen** hingegen kommen zum Einsatz, wenn Inhalte von Dokumenten jeglicher Art untersucht werden sollen. Dabei ist die Untersuchung des Inhalts nicht auf Textdaten beschränkt, sondern kann, wenn für das Erkenntnisinteresse notwendig, auch auf Bild- und Videomaterial angewandt werden.

Neben den klassischen Methoden der sozialwissenschaftlichen Datenerhebung (Befragung, Inhaltsanalyse und Beobachtung) sind mittlerweile auch automatisierte Datenerhebungen über Web Scraping und API-Schnittstellen etabliert und bieten neue Möglichkeiten der Datenerhebung und Datenanalyse. Diese → **digitalen Spurdaten** („digital trace data“) erlauben es, digitales Verhalten von Nutzer:innen auf Websites und Plattformen zu analysieren.<sup>33</sup> Zu den Vorteilen dieser Datengrundlage im Vergleich zu klassischen Methoden wie Befragungen, Beobachtungen oder Inhaltsanalysen zählen die vergleichsweise schnelle Erhebung großer und nicht-reaktionärer Datenmengen. Die automatisierte Erhebung großer Datenmengen kann jedoch – je nach Datenquelle – auch mit Herausforderungen verbunden sein. Neben umfassenden Rechenressourcen zur Datenerhebung und -auswertung zählen dabei insbesondere Fragen der Repräsentativität der Stichprobe sowie Fragen nach der Vollständigkeit der Datengrundlagen: **Wer oder was ist Teil der Stichprobe? Wer oder was wurde bei der Datenerhebung systematisch ausgeschlossen? Erlaubt der Datenzugriff eine Vollerhebung?**<sup>34</sup> Zudem sind solche Daten meist unstrukturierte Daten. Der Aufwand zur Datenaufbereitung, um sie für die Analyse nutzbar zu machen, ist dementsprechend oft vergleichsweise hoch.

All diese Fragen beeinflussen die Aussagekraft der vorhandenen Daten und damit auch, welche Auswertungsmethoden sinnvoll genutzt werden können.

[Kapitel 4.2](#)

Abbildung 24 in **Kapitel 4.2** bietet eine Übersicht möglicher Verfahren der Datenauswertung und die damit einhergehenden Anforderungen an die gesammelten Daten. Die Abbildung stellt eine praktische Entscheidungshilfe für die Verwendung der verschiedenen Verfahren zur Datenauswertung und ihrer Voraussetzungen dar.

## Bestehende Datenquellen nutzen: Sekundäranalyse

Meist werden die zur Wirkungsanalyse genutzten Daten als Primärdaten neu erhoben. Oftmals ist es jedoch auch möglich, auf bereits bestehende Datengrundlagen zurückzugreifen (→ **Sekundäranalyse**).<sup>35</sup> Ein zentraler Vorteil dieses Vorgehens ist, dass die Verwendung bestehender Datensätze oft Zeit und personelle Ressourcen spart.<sup>36</sup> Sekundäranalysen bestehender Daten tragen somit zur Nachhaltigkeit von (Forschungs-)Ressourcen bei. Die Herausforderungen bei der Nutzung von sekundären Datenquellen als Datengrundlage für die eigenen Wirkungsindikatoren sind:

- ✓ Die Daten wurden in einem anderen Forschungs- bzw. Analysekontext erhoben. Die Grundgesamtheit dieses Forschungskontexts ist ggf. nicht (komplett) identisch mit der Zielgruppe eines Projektes.
- ✓ Auch wenn die Bemühungen um Open Data zunehmen, sind viele Datensätze nicht ohne Weiteres zugänglich. Das erschwert einerseits das Auffinden geeigneter Datensätze, kann andererseits aber auch dazu führen, dass finanzielle Mittel für den Einkauf von Daten eingeplant werden müssen. Beispiele für öffentlich zugängliche Datensätze, die für Wirkungsanalysen politischer Projekte hilfreich sein können, bietet die Übersicht in **Kapitel 4**.
- ✓ Auch kann bei Sekundäranalysen bestehender Daten kein Einfluss auf die Methodik der Datenerhebung ausgeübt werden. Die Qualität der vorhandenen Daten ist damit schwer einzuschätzen. Es muss unter anderem darauf geachtet werden, dass die Datenqualität und → **Skalenniveaus** für die gewünschten Auswertungsverfahren ausreichend sind und dass die Erhebungsverfahren nachvollzogen werden können, um die Aussagekraft der Daten (→ **Grundgesamtheit**) und mögliche systematische Verzerrungen in den Daten einschätzen zu können.

Abbildung 12: Übersicht Skalenniveaus

	Skala	Eigenschaften	Beispiele
steigender Informationsgehalt	nicht metrisch	<b>Nominal</b>  <b>Klassifikation:</b> Werte sind identisch oder unterschiedlich.	<b>dichotom</b> (2 Ausprägungen): Zustimmung oder Ablehnung,  <b>polytom</b> (>2 Ausprägungen): Parteizugehörigkeit, Lieblingsfarbe
		<b>Ordinal</b>  <b>Rangordnung:</b> Werte lassen sich in eine Reihenfolge (kleiner, größer, gleich) bringen. Die Abstände zwischen den Werten sind nicht definiert.	Schulnoten, Bildungsgrad, Sterne-Bewertungen (z. B. von Restaurants)
metrisch	<b>Intervall</b>	<b>Rangordnung mit Abstandsangabe:</b> Werte lassen sich in eine Reihenfolge bringen. Die Abstände zwischen den Werten sind definiert.	Geburtsjahr, Temperatur (Celsius), IQ
	<b>Ratio (Verhältnis)</b>	<b>Absoluter Nullpunkt:</b> Neben den Abständen zwischen Werten ist auch ein natürlicher Nullpunkt der Daten definiert.	Alter, Umsatz, Gewicht, Gehalt, Anzahl (z. B. besuchter Internetseiten pro Tag)

Quelle: Eigene Darstellung

Abbildung 12 bietet eine Übersicht über die verschiedenen Skalenniveaus und die Analyseverfahren, die für diese Skalenniveaus jeweils notwendig sind. Es wird deutlich, dass unterschiedliche Skalenniveaus mit unterschiedlicher Aussagekraft einhergehen. Sogenannte **nominale Daten** („Nominalskala“) bieten dabei den geringsten Informationswert. Mit ihnen sind lediglich Aussagen über Gemeinsamkeiten oder Unterschiede möglich. **Ordinale Daten** („Ordinalskala“)

erlauben darüber hinaus auch Aussagen über die Rangfolge von Elementen. Anders als bei **metrischen Daten** („Intervallskala“ und „Ratioskala“) ist bei ordinalskalierten Daten jedoch nicht sichergestellt, dass die Abstände zwischen den Elementen identisch sind.<sup>37</sup>

Ein Beispiel für ordinalskalierte Daten sind etwa Umfrageergebnisse, bei denen die Befragten gebeten werden, Personen oder Handlungen zu bewerten (z. B. „Wie bewerten Sie die aktuelle Finanzpolitik der Bundesregierung auf einer Skala von 1 bis 5, wobei 1 „sehr schlecht“ und 5 „sehr gut“ bedeutet?“). Auch wenn die Befragung eine Skala von 1 bis 5 und damit Zahlenwerte vorgibt, ist nicht sicher, dass die Befragten die Abstände identisch interpretieren und die Skala auf genau dieselbe Art und Weise zur Beantwortung der Frage nutzen. Mit anderen Worten: Wird der Wert 4 in diesem Beispiel wirklich von allen Befragten als doppelt so gut interpretiert wie der Wert 2? Aus diesem Grund werden ordinalskalierte Daten häufig auch als „quasi-metrisch“ bezeichnet. Aufgrund der Zuordnung von Zahlenwerten werden die Abstände ordinaler Skalen in der Forschungspraxis oftmals wie metrische Daten verwendet und auch für komplexe statistische Auswertungen genutzt. Dennoch ist bei der Interpretation Vorsicht geboten.

## 2.2.4 Monitoring und Evaluation

Die → **Evaluation** beschreibt die wissenschaftliche Bewertung von Maßnahmen oder Produkten hinsichtlich ihrer gesellschaftlichen Wirkungen im Rahmen einer einmaligen retrospektiven Untersuchung. Dementsprechend ist mit Evaluation eine nach Abschluss einer Maßnahme durchgeführte Wirkungsanalyse gemeint. Das → **Monitoring** hingegen bezieht sich auf die kontinuierliche, im Projektverlauf wiederkehrende Analyse der Umsetzungsschritte und ihrer Wirkungen.<sup>38</sup> Für erfolgreiche Wirkungsorientierung und daraus resultierende Lernprozesse sollten beide Ansätze miteinander verknüpft werden.



**Eine Evaluation macht noch keine Wirkungsorientierung!** Während die Evaluation also zentrale Erkenntnisse über die erreichten Wirkungen eines Projekts liefern kann, reicht eine einmalig durchgeführte Evaluation der Projektergebnisse für umfassende Wirkungsorientierung nicht aus. Wirkungsorientierung umfasst das kontinuierliche Hinterfragen und ggf. Anpassen der eigenen Handlungsschritte zur Erreichung der gewünschten Ziele und Wirkungen. Dies erfordert ein kontinuierliches Monitoring des Vorgehens und des Projektfortschritts.

### Monitoring

Das Monitoring hat das Ziel, im Projektverlauf kontinuierlich Informationen über den Projektfortschritt bereitzustellen. Diese Informationen sollen dazu dienen, die geplanten Handlungsschritte im Kontext des aufgestellten Wirkungsmodells zu hinterfragen und ggf. anpassen zu können, wenn dies aufgrund der Ergebnisse des Monitorings notwendig erscheint. Der Fokus des Monitorings liegt also insbesondere auf dem Hinterfragen und Anpassen der geplanten Ressourcen (Inputs und Aktivitäten) sowie den Outputs. Monitoring stellt somit ein zentrales Instrument der Wirkungsorientierung dar.

Der Deutsche Akademische Austauschdienst (DAAD) definiert in seiner Handreichung<sup>39</sup> drei Kernelemente von wirkungsorientiertem Monitoring:

**Programmspezifisches Wirkungsmodell:** Das aufgestellte Wirkungsmodell beschreibt die projektspezifischen Ziele und berücksichtigt dabei die Umsetzungs- und ggf. Förderkontexte des jeweiligen Projektes. Das ermöglicht es, passende Wirkungslogiken für verschiedene Projekttypen und Umsetzungs- und Förderkontexte aufzustellen, anstatt denselben Ansatz für Projekte mit unterschiedlichen Kontexten und Anforderungen anzulegen.

**Indikatoren:** Die definierten Indikatoren dienen dazu, die im Wirkungsmodell beschriebenen Ziele auf den verschiedenen (Wirkungs-)Ebenen (Output, Outcome, Impact) messbar zu machen. Je nachdem, welche Indikatoren zur Zielerreichung gemessen werden müssen, sind unterschiedliche Datenerhebungsverfahren notwendig.

**Instrumente zur Datenerhebung:** Welche Art der Datenerhebung im spezifischen Fall für ein erfolgreiches wirkungsorientiertes Monitoring eines Projektes notwendig ist, hängt von den zu messenden Indikatoren ab.

Wirkungsorientiertes Monitoring wird im Projektverlauf kontinuierlich durchgeführt. Die Abstände und Regelmäßigkeit der Datenerhebung zur Messung der Indikatoren orientiert sich meist an projektspezifischen Gegebenheiten (z. B. Förderungszeitraum, Zwischenziele, etc.). Wenn ein agiles Projektmanagement durchgeführt wird, ist es zum Beispiel naheliegend, die Zyklen des Monitorings so zu wählen, dass die Ergebnisse für die Planung der nächsten Phase genutzt werden können. Das Monitoring sollte sich dabei möglichst nicht auf ein reines Umsetzungsmonitoring – also das „Abhaken“ der erledigten Umsetzungsschritte – beschränken, sondern möglichst auch die Frage nach der erreichten Wirkung berücksichtigen. Das ermöglicht es, die Umsetzungsschritte im Projektverlauf agil anzupassen, wenn die Ergebnisse des Monitorings nahelegen, dass die erwünschten Ergebnisse ggf. nicht erreicht werden können. Wirkungsorientiertes Monitoring wird zudem meist intern, also von beteiligten Projektmitarbeitenden durchgeführt, während Evaluationen häufig auch an spezialisierte externe Evaluator:innen übertragen werden.<sup>40</sup>

## Evaluation

Bei einer Evaluation werden zunächst die intendierten Wirkungen bzw. der intendierte Nutzen für bestimmte Zielgruppen hergeleitet (oder besser, auf das ein → **Wirkungsmodell** aus der Umsetzung zurückgegriffen), aus denen wiederum Bewertungskriterien und -indikatoren abgeleitet werden können. Hierbei können verschiedene quantitative und qualitative sozialwissenschaftliche Methoden zum Einsatz kommen. Für eine gute Evaluation ist es wichtig, die genutzten Analysemethoden auf das evaluierte Projekt und das Erkenntnisinteresse anzupassen. Im Gegensatz zum Monitoring, bei dem die Ergebnisse zu Handlungsanpassungen im laufenden Projekt dienen, sollen die Ergebnisse der Evaluation die Wirkungen (Outcomes und Impacts) nach Projektabschluss messbar machen. Die Erkenntnisse daraus können dann natürlich für die Planung kommender Projekte herangezogen werden.

Um den Erfolg und die erzielten Wirkungen eines Projekts messen zu können, ist es wichtig, dass die Programmziele und ihre angenommenen Wirkungslogiken in einem Wirkungsmodell festgelegt sind. Das → **Wirkungsmodell** stellt somit nicht nur eine praktische Hilfe zur Projektplanung dar, sondern ist auch für die Analyse des Projekterfolgs und der Zielerreichung im Sinne einer Evaluation von großer Bedeutung.<sup>41</sup> Auch für die Auswahl der **Evaluationskriterien** und festzulegenden **Bewertungsstandards** ist das Wirkungsmodell von großer Bedeutung. Die im Wirkungsmodell aufgestellten → **Indikatoren** bieten im besten Fall konkrete Hinweise darauf, welche Datengrundlagen für die Evaluation herangezogen werden sollen und welche Veränderung eines Zustandes als ausreichend für einen Projekterfolg gelten sollen.





„Die Evaluationsforschung [...] nutzt sozialwissenschaftliche Methoden, um einen **Evaluationsgegenstand** (z. B. ein Produkt oder eine Maßnahme) unter Berücksichtigung der relevanten **Anspruchsgruppen** (z. B. Patienten, Angehörige, Produktentwickler, Evaluationsauftraggeber) anhand bestimmter **Evaluationskriterien** (z. B. Akzeptanz, Wirksamkeit, Effizienz, Nachhaltigkeit) und Maßgaben zu ihren Ausprägungen zu **bewerten**. Die durch den Prozess der Evaluationsforschung im Ergebnis erlangte Bewertung soll in der Praxis unterschiedliche **Evaluationsfunktionen** erfüllen (z. B. Legitimations- oder Optimierungsfunktion), was eine aktive **Evaluationsnutzung**, d. h. ein praktisches Aufgreifen der laufenden und/oder abschließenden Evaluationsergebnisse verlangt (z. B. unterstützt durch schriftliche Reports, mündliche Berichte und/oder Workshops des Evaluationsteams für die relevanten Anspruchsgruppen).“<sup>42</sup>



In ihrem umfassenden Überblickswerk zur Evaluationsforschung fasst Nicola Döring die fünf zentralen Funktionen von Evaluationen<sup>43</sup> wie folgt zusammen:

**Erkenntnisfunktion:** Durch Evaluationen werden (wissenschaftlich fundierte) Kenntnisse über den Evaluationsgegenstand erfasst. Im Kontext der Ministerialverwaltung umfasst dies das staatliche Handeln, konkret einzelne Projekte und Maßnahme zur Umsetzung politischer Ziele. Evaluation und Monitoring können also das Wissen über den Evaluationsgegenstand bei den Umsetzenden aber auch bei der Bevölkerung erhöhen und somit zu einem lernenden Staat und zur Legitimität von Projekten und Maßnahmen beitragen.

**Lern- und Dialogfunktion:** Evaluationen tragen zum einen zu einem Lerneffekt bei den Maßnahmenumsetzenden bei, indem sie Erkenntnisse über die umgesetzten Maßnahmen bieten (s.o.). Zum anderen können sie auch den Dialog zwischen den Umsetzenden und den Zielgruppen und Stakeholdern einer Maßnahme fördern, wenn diese aktiv in den Evaluationsprozess einbezogen werden.

**Optimierungsfunktion:** Die Erkenntnisse aus Evaluation und Monitoring sollen zur zielgerichteten Verbesserung des Evaluationsgegenstandes beitragen. Dies kann bei retrospektiven Evaluationen mit Blick auf kommenden und/oder weiterführende Projekte und Maßnahmen geschehen. Bei kontinuierlichem Monitoring können die Erkenntnisse bereits in der laufenden Projektumsetzung einbezogen werden. Döring schreibt: „Damit eine Evaluationsstudie die Optimierungsfunktion erfüllt, muss das Evaluationsteam sehr konkrete, detaillierte und umsetzbare Verbesserungsvorschläge erarbeiten und diese fortlaufend oder am Ende gebündelt an die Maßnahmenverantwortlichen zurückmelden.“<sup>44</sup>

**Entscheidungsfunktion:** Die Erkenntnisse aus Evaluation und Monitoring bieten die Grundlage für informierte Entscheidungen. Dies kann das Fortsetzen einer Maßnahme oder auch die Umsetzung von Folgemaßnahmen betreffen. Damit tragen Evaluation und Monitoring zu evidenzbasierter Politik bei. Damit Maßnahmenumsetzende gute Entscheidungen treffen können, ist es wichtig, dass Evaluationen konkrete Praxisempfehlungen enthalten, die sich auf die direkten Evaluationsergebnisse beziehen.

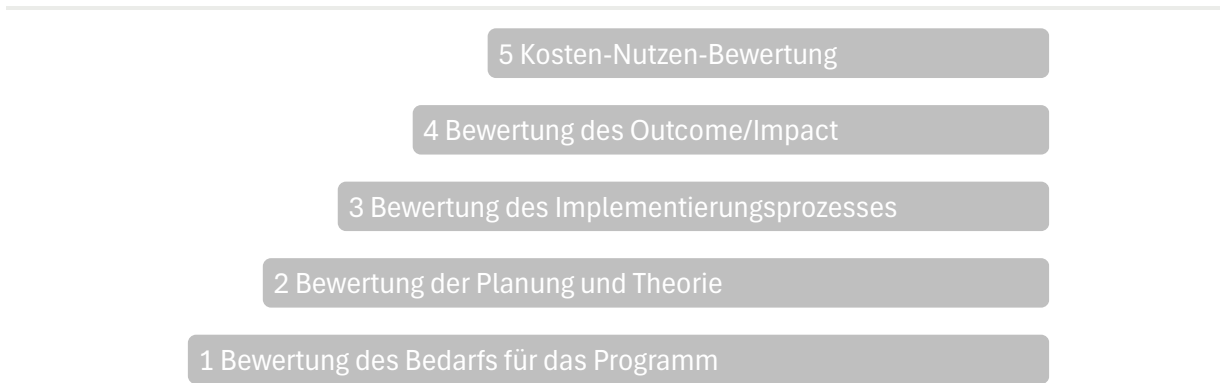
**Legitimationsfunktion:** Die Erkenntnisse über die erzielten – und ggf. auch nicht erzielten – Wirkungen einer Maßnahme oder eines Projekts helfen Maßnahmenumsetzenden nicht

nur bei der Planung weiterer Handlungsschritte, sondern auch bei der Legitimation dieser Handlungen. Bei erfolgreichen Projekten und Maßnahmen betrifft dies beispielsweise die Verwendung öffentlicher Gelder und bei ausbleibenden erwünschten Wirkungen lassen sich auch Veränderungen im Projektvorgehen durch evidenzbasierte Erkenntnisse legitimieren und in der Öffentlichkeit kommunizieren. Dazu ist es wichtig, dass Erkenntnisse der Evaluation nachvollziehbar dargestellt werden.

Es können diverse Arten von Evaluationen unterschieden werden, beispielsweise danach, ob es sich um eine **Selbst-** oder eine **Fremdevaluation** handelt. Darüber hinaus lassen sich Evaluationen auch nach der Projektphase unterscheiden, die evaluiert wird. Der gewählte Zeitpunkt ist abhängig vom Erkenntnisinteresse bzw. davon, in welcher Projektphase Entscheidungen über das weitere Vorgehen notwendig sind.

Aus der Evaluationsforschung stammt die sogenannte „Evaluation Hierarchy“.<sup>45</sup> Auch wenn die Darstellung in Abbildung 13 ähnlich aussieht, ist die Evaluation Hierarchy nicht mit der Wirkungstreppe zu verwechseln. Jeder Stufe der Hierarchie umfasst spezifische Evaluationsfragen und -methoden, die je nach Untersuchungsziel Anwendung finden. In vielen Evaluationen kommen aber nur einzelne Stufen zur Anwendung.<sup>46</sup>

Abbildung 13: Evaluation Hierarchy

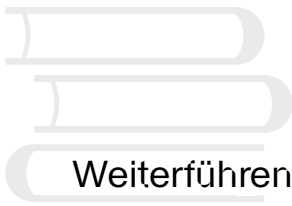


Quelle: Rossi, Lipsey und Freeman (2004), Evaluation: A Systematic Approach

Abbildung 13<sup>47</sup> zeigt, dass Evaluationen in verschiedensten Phasen eines Projekts hilfreich sein können.<sup>48</sup> Zu Beginn der Projektphase können etwa die Notwendigkeit und die Planungskonsistenz eines Projekts untersucht werden (Stufe 1). Aber auch die Analyse der geplanten Umsetzungsschritte, aufgestellten Indikatoren und möglichen Datengrundlagen (Stufe 2), sowie des Projektfortschritts (Stufe 3) und eine retrospektive Kosten-Nutzen-Analyse (Stufe 5) sind denkbar. Wenn das Ziel ist, Aussagen über die tatsächlichen Wirkungen eines Projekts oder einer Maßnahme zu treffen, ist eine Analyse über das Erreichen der Outcome- und Impact-Ziele (Stufe 4) notwendig.<sup>49</sup>



**Evaluation und Monitoring** werden zur Wirkungsanalyse von Projekten durchgeführt. Einmalig und meist zum Abschluss eines Projekts durchgeführte Evaluationen lassen sich vom kontinuierlich im Projektverlauf durchgeführten Monitoring unterscheiden. Das Aufstellen von Wirkungsmodellen, in denen die Umsetzungsschritte mit den intendierten (und ggf. nicht-intendierten) Projektzielen in Verbindung gesetzt werden, ist eine zentrale Voraussetzung für die Durchführung von Wirkungsanalysen.



## Weiterführende Literatur

### Handbücher und Leitfäden zu Wirkungsorientierung:

Kurz, Bettina, und Doreen Kubek. Kursbuch Wirkung: das Praxishandbuch für alle, die Gutes noch besser tun wollen: mit Schritt-für-Schritt-Anleitungen & Beispielen. 6. überarbeitete Auflage. Berlin: PHINEO, 2021.

Seiwald, Johann, Monika Geppl, und Andreas Thaller. Handbuch Wirkungsorientierte Steuerung: Unser Handeln erzeugt Wirkung. Wien: Bundesministerin für Frauen und Öffentlichen Dienst im Bundeskanzleramt Österreich, Dezember 2011.

Sckeyde, Arno, und Kurt Wagner. Wirkungsorientiertes Monitoring: Leitfaden für die Technische Zusammenarbeit. Eschborn: Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GZT) GmbH, September 2008. <https://energypedia.info/images/7/70/Wirkungsorientiertes-monitoring-leitfaden-de.pdf>.

### Agiles Projektmanagement und OKR:

Doerr, John. Measure What Matters: OKRs: The Simple Idea That Drives 10x Growth. London: Portfolio Penguin, 2018.

Rölle, Daniel. „Agile Verwaltung“. In Handbuch Digitalisierung in Staat und Verwaltung, herausgegeben von Tanja Klenk, Frank Nullmeier, und Göttrik Wewer, 1–11. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, 2020. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-23669-4\\_12-1](https://doi.org/10.1007/978-3-658-23669-4_12-1).

### Datenerhebung und Datenanalyse:

Döring, Nicola. Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg, 2023. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-64762-2>.

Kuckartz, Udo, Stefan Rädiker, Thomas Ebert, und Julia Schehl. Statistik: Eine verständliche Einführung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 2013. <https://doi.org/10.1007/978-3-531-19890-3>.

## 3 Wirkungsorientiertes staatliches Handeln

Wirkungsorientierung und Wirkungsanalyse erlauben es, die Wirkungen staatlichen Handelns und Entscheidens kontinuierlich zu hinterfragen und – wenn nötig – anzupassen, um die gewünschten Wirkungen zu erreichen. So können Staat und Verwaltung handlungs- und anpassungsfähig(er) werden und den immer schnelleren und komplexeren Anforderungen der heutigen Zeit gerecht werden. Diese zunehmende Komplexität wird oft unter dem Begriff der VUCA-Welt zusammengefasst. Die Abkürzung steht für **V**olatility (Übersetzung), **U**ncertainty (Unsicherheit), **C**omplexity (Komplexität) und **A**mbiguity (Mehrdeutigkeit) und „beschreibt in der Summe eine Unsicherheit erzeugende Ausgangssituation [...]“.<sup>50</sup> Andere Wissenschaftler:innen sprechen auch von einer Transformationsgesellschaft. Gemeint ist eine Gesellschaft der Veränderung mit dem Ziel, die Lebenssituation der Bevölkerung zu sichern und zu verbessern.<sup>51</sup> Die sich daraus ergebenden Unsicherheiten und die Komplexität der vielfältigen Möglichkeiten, auf gesellschaftliche Probleme zu reagieren, können politische Entscheider:innen sowie Maßnahmenumsetzende gleichermaßen unter Druck setzen.<sup>52</sup>

### 3.1 Lernender Staat und Wirkungsorientierung

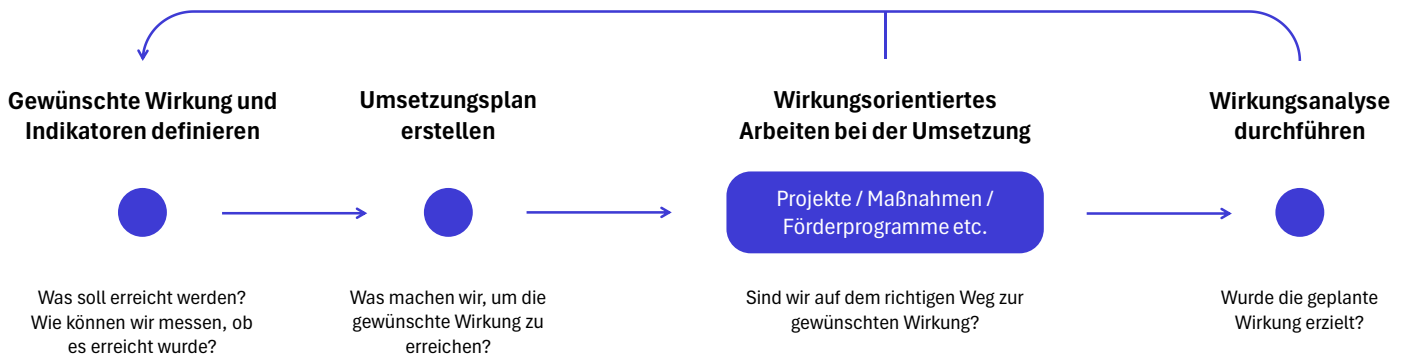
Auch der Koalitionsvertrag der Bundesregierung aus dem Jahr 2021 formuliert das Zielbild eines lernenden Staats. Dazu ist es notwendig, dass Wirkungsorientierung stärker in allen Phasen politischen Handelns etabliert wird. Wissenschaftliche Erkenntnisse aus der Policy-Forschung zeigen, dass solche Lernprozesse zu einem „transformativen Wandel“ führen können, der politik- und sektorübergreifend wirkt.<sup>53</sup> Insbesondere in Zeiten „multipler Dauerkrisen als neue Normalität“<sup>54</sup> sind Lernprozesse und schnelle Anpassungsfähigkeit an sich veränderte gesellschaftliche Bedingungen von großer Relevanz und stellen derweil sogar eine Chance für gesellschaftliche Veränderungen dar.

Wirkungsorientierte Steuerung kann also helfen, bessere Politik für Bürger:innen zu machen und so zu mehr Zufriedenheit und Vertrauen in Staat und Politik führen. Neben den Aspekten der flexiblen Handlungs- und Anpassungsfähigkeit helfen Wirkungsorientierung und Wirkungsanalyse auch bei der Legitimation politischer Entscheidungen. Durch kontinuierliches Monitoring und Evaluation liefern sie das Wissen und die Daten über die Wirksamkeit verschiedener Maßnahmen, Handlungen und Entscheidungen und helfen so, das Vertrauen der Bürger:innen in staatliche Entscheidungen und Maßnahmen zu stärken. Wirkungsorientierung und Wirkungsanalyse können also die Legitimation politischer Entscheidungen verstärken.<sup>55</sup>

Abbildung 14: Lernprozess: In vier Schritten zu mehr Wirkungsorientierung in der Ministerialverwaltung

## Lernprozess

War das Modell korrekt? Was hat funktioniert? Was nicht? Was machen wir in Zukunft anders? Was behalten wir bei?



Quelle: Eigene Darstellung

### Beispiel Österreich

Österreich gilt als Vorreiter im Bereich der wirkungsorientierten Verwaltung. Bereits seit 2013 sind Wirkungsorientierung und Wirkungsanalysen dort Teil der Verwaltung und werden explizit im Bundesbudget ausgewiesen. Das österreichische Vorgehen lässt sich wie folgt zusammenfassen:



Ein Wirkungsziel ist ein angestrebter, zukünftiger Zustand im Kompetenzfeld des Ressorts. Es beschreibt auf einer hohen Abstraktionsebene das Ergebnis, welches das Ressort kurz- bis mittelfristig erzielen soll. Die Summe der Wirkungsziele zeigt die Schwerpunkte, welche sich die Ressorts zum Wohle der Gesellschaft gesetzt haben. Pro Ressort werden maximal fünf Wirkungsziele angegeben. Die Wirkungsziele stellen damit die Antwort auf die im Strategieprozess identifizierten Herausforderungen dar. Sie beziehen sich auf einen konkreten öffentlichen Handlungsbedarf und den erwarteten gesellschaftlichen Nutzen staatlichen Handelns. Zu jedem Wirkungsziel werden maximal fünf Kennzahlen angeführt, um die erreichte Wirkung von unterschiedlichen Blickwinkeln beleuchten zu können.<sup>56</sup>



Wirkungsorientierung in Österreich ist damit nicht nur als verwaltungsinterner Prozess angelegt, sondern schließt die gesamtgesellschaftliche Perspektive in jedem Planungs- und Umsetzungsschritt ein. Das Ziel ist auch hier, zu einem kontinuierlichen Lernprozess in Staat und Verwaltung zu kommen, der es ermöglicht, Ressourcen besser zu planen, Planungen anzupassen und politische Entscheidungen an die Bevölkerung zu kommunizieren.<sup>57</sup> Die Vorteile dieses Vorgehens werden wie folgt beschrieben)<sup>58</sup>:

- ✓ Die Abgeordneten können eine besser informierte Budgetdebatte führen und von der Regierung und Verwaltung die Zielerreichung einfordern. Dies stellt einen sorgsamen Umgang mit Steuergeld sicher.
- ✓ Die Bürger:innen bekommen Transparenz über die Regierungsarbeit und haben Informationen über die Verantwortlichkeit des Staatsapparats. Dies stärkt das Vertrauen in die staatlichen Institutionen.
- ✓ Die Verwaltung kann darstellen, welche Leistungen sie den Bürger:innen, den Interessenvertretungen, den Politiker:innen sowie anderen Stakeholdern gegenüber erbringt.
- ✓ Durch die Festlegung der Wirkungsziele wird auch für die Dienststellen und alle Mitarbeiter:innen der Verwaltung transparent, welche Ziele sie erreichen sollen. Dies ermöglicht der Verwaltung noch stärker, Prozesse und Leistungen auf die gesellschaftlichen Prioritäten auszurichten und effektiv und effizient zu arbeiten.
- ✓ Die Wirkungsziele und Maßnahmen werden auf die tatsächliche Gleichstellung von Frauen und Männern ausgerichtet, womit die unterschiedlichen Auswirkungen von staatlichen Aktivitäten auf Frauen und Männer dargestellt, analysiert und gesteuert werden können.

Zur Verankerung der Wirkungsorientierung in der Umsetzung von Maßnahmen wurde in Österreich eine ressortübergreifende **Wirkungscontrollingstelle** geschaffen, die die Ministerien bei der Implementierung von Wirkungsorientierung methodisch begleitet. Die Wirkungscontrollingstelle „unterstützt und berät die Ressorts bei der Einführung von leistungs- und wirkungsorientierten Steuerungsprozessen und -instrumenten.“ Das Angebot umfasst neben Beratung, Schulungen und konkreten Handlungsanleitungen auch die Qualitätssicherung der aufgestellten Ziele und Indikatoren.<sup>59</sup>

Abbildung 15 zeigt den typischen Ablauf der Wirkungsorientierung in Österreich. Dieser besteht aus sieben Schritten und beginnt mit der Erarbeitung einer **Strategie (1)**, aus der jeweils für ein Finanzjahr konkret angestrebte **Wirkungsziele (2)** auf gesellschaftlicher Ebene und die **Maßnahmen zur Erreichung dieser Ziele (3)** abgeleitet werden. Die Umsetzung wird durch **Ressourcen-, Ziel- und Leistungspläne (4)** sichergestellt, die den operativen Arbeitsplan einer Verwaltungseinheit abbilden. Die **Umsetzung der Ziele (5)** wird durch Mitarbeiter:innengespräche mit den Umsetzenden geplant. Die Zielerreichung wird durch ein **kontinuierliches Monitoring (6)** und eine abschließende **Evaluation der Wirkungen (7)** überprüft. Die Erkenntnisse werden in den neuen Planungszyklus einbezogen (1).<sup>60</sup>

Abbildung 15: Wirkungsorientierung als Kreislauf am österreichischen Beispiel



Quelle: Eigene Darstellung

Dieses Vorgehen ermöglicht einen Lernprozess in der österreichischen Verwaltung sowohl innerhalb einer Umsetzungsphase als auch über Planungszyklen hinweg. Darüber hinaus helfen Evaluation und Monitoring dabei, politische Vorgaben transparent zu verfolgen und die verfügbaren Mittel so effektiv wie möglich einzusetzen.<sup>61</sup> Weitere Best-Practice-Beispiele für die erfolgreiche Verankerung von Wirkungsorientierung in der (Ministerial-)Verwaltung finden sich etwa in Hamburg oder auch im Magenta Book aus dem UK.



**Die Vorteile eines wirkungsorientierten Vorgehens für Staat und Verwaltung lassen sich also wie folgt zusammenfassen:**

- ✓ Handlungsfähigkeit
- ✓ Anpassungsfähigkeit
- ✓ Legitimation

### 3.2 Wirkungsorientierung in der deutschen Ministerialverwaltung

Im Rahmen des Forschungsprojektes *E-Valuate – Auf dem Weg zum lernenden Staat* untersuchen wir den aktuellen Wissens- und Anwendungsstand von Methoden für Wirkungsorientierung in der Ministerialverwaltung am Beispiel der Digitalstrategie der Bundesregierung, um Gelingensbedingungen für Wirkungsorientierung zu identifizieren. Diese Erkenntnisse sind in einem Hypothesenpapier veröffentlicht.<sup>62</sup> Die Basis des Hypothesenpapiers bilden 15 qualitative, strukturierte Leitfadeninterviews mit Verantwortlichen und Maßnahmenumsetzenden der Digitalstrategie der Bundesregierung aus dem September 2023 sowie diverse Gespräche und Workshops mit Expert:innen, Wissenschaftler:innen und Vertreter:innen aus der Verwaltung. Auf dieser Basis werden im Folgenden die sich daraus ergebenden Gelingensbedingungen zur Implementierung von Wirkungsorientierung in der Ministerialverwaltung abgeleitet und prägnant erläutert.

**Klar definierte Stakeholderkonstellationen tragen zu gelingender Wirkungsorientierung bei:** Wenn die Stakeholderkonstellationen eines Projektes klar sind, kann Wirkungsorientierung in der Ministerialverwaltung leichter umgesetzt werden.

Politische Maßnahmen zeichnen sich durch zwei Aspekte aus, die zu besonders komplexen Stakeholderkonstellationen führen können: Erstens sind oft viele und sehr diverse Gruppen von Menschen von politischen Maßnahmen betroffen. Um die Ansprüche der diversen Zielgruppen berücksichtigen zu können und die gewünschten Wirkungen erreichen zu können, müssen diese Zielgruppen im Rahmen von Stakeholderbeteiligungen in die Planungs- und Umsetzungsphasen einbezogen werden. Dabei ist wichtig, dass der Input dieser Gruppen in der Umsetzung auch tatsächlich Berücksichtigung findet.

Zweitens erfolgt die Umsetzung von Maßnahmen oft durch die Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Organisationseinheiten innerhalb eines Ministeriums, mit dem nachgeordneten Bereich, mit anderen Ressorts und mit spezialisierten externen Dienstleistenden und Auftragnehmer:innen. Je mehr Organisationseinheiten an der Umsetzung einer Maßnahme beteiligt sind, desto schwieriger und zeitintensiver können Abstimmungsprozesse sein. Daher ist es gerade in diesen komplexen Konstellationen notwendig, sich auf eindeutige (messbare) Ziele und die nötigen Umsetzungsschritte zu ihrer Erreichung zu einigen. Ein Monitoring kann besonders in diesen komplexen Konstellationen helfen, die Zielerreichung kontinuierlich zu hinterfragen und die Umsetzungspläne ggf. anzupassen.

**Eine institutionelle Verankerung von Wirkungsorientierung schafft klare Anreize für Mitarbeitende, wirkungsorientiert zu handeln:** Wenn Wirkungsorientierung institutionell verankert wird, entstehen Anreize für wirkungsorientiertes Arbeiten. So kommen Arbeitsmethoden für Wirkungsorientierung in den Maßnahmen der Digitalstrategie der Bundesregierung stärker zum Einsatz.

Es gibt bereits Beschäftigte in zentralen Umsetzungsrollen politischer Maßnahmen, die Erfahrungen mit Arbeitsmethoden und Konzepten zur wirkungsorientierten Arbeit mitbringen. In der praktischen Projektumsetzung sehen sich diese Mitarbeiter:innen mit einer zentralen Fragestellung konfrontiert: Wie können sie ihre Expertise im Kontext ihrer jeweiligen Maßnahmen anwenden und ist eine solche Anwendung angebracht?

Um die praktische Anwendung von Wirkungsorientierung zu fördern, ist eine institutionelle Verankerung von Wirkungsorientierung – wie etwa in Österreich (siehe **Kapitel 3.1**) – erforderlich, die dann auch die notwendigen Ressourcen für Wirkungsorientierung zur Verfügung stellt. Dies umfasst zum Beispiel zeitliche Ressourcen zur tiefgreifenden Planung von Wirkungszielen und den notwendigen Schritten zur erfolgreichen Umsetzung sowie finanzielle Ressourcen für Monitoring und Evaluation. Auch Wissensressourcen über Wirkungsorientierung sind notwendig. Hier sollen auch dieser Leitfaden und das vom BMDV geförderte Projekt *E-Valuate* anschließen und konkrete Maßnahmen zur Verankerung von Wirkungsorientierung auf Bundesebene erarbeiten und erproben.

**Wissen über die praktische Umsetzung von Wirkungsorientierung ist eine wichtige Voraussetzung, um diese stärker in politischen Projekten zu implementieren:** Nur wenn grundlegendes Wissen zu wirkungsorientiertem Arbeiten bei den Umsetzenden vorhanden ist, können entsprechende Methoden im Arbeitsalltag zur Anwendung kommen.

Es gibt Personen in der Ministerialverwaltung, die Wissen und Erfahrungen im Umgang mit Methoden zum wirkungsorientierten Arbeiten mitbringen. Diese Erfahrungen haben sie in den meisten Fällen jedoch außerhalb der Verwaltung in anderen beruflichen Kontexten erworben. In der



klassischen Ausbildung für eine Verwaltungstätigkeit wird bisher kein Fokus auf Wirkungsorientierung gelegt.

Neben konkreten Angeboten zur Weiterbildung und Information der Mitarbeitenden (z. B. Workshops, Leitfäden, etc.) sind auch zeitliche Ressourcen und die Möglichkeit neue Konzepte und Arbeitsmethoden auszuprobieren entscheidend für die Verankerung von mehr Wirkungsorientierung auf Bundesebene. Auch wenn die zeitlichen Ressourcen in der praktischen Arbeit oft knapp sind, sollten Mitarbeitende wann immer möglich ermutigt werden, neue Konzepte und Methoden auszuprobieren. Im Rahmen von Lernprozessen sollte auch hier der Raum zum Hinterfragen und ggf. Anpassen des eigenen Vorgehens gegeben werden.

**Praktische Wirkungsorientierung benötigt ausreichend Zeit für die Planung, Umsetzung und Anpassung:** Wenn ausreichend Zeit bei der Vorbereitung und Umsetzung von Maßnahmen zur Verfügung steht, können Arbeitsmethoden für Wirkungsorientierung in politischen Maßnahmen stärker zum Einsatz kommen.

Die Umsetzung politischer Maßnahmen erfolgt oft in eng gesetzten zeitlichen Rahmen. Die Umsetzungsbedingungen für wirkungsorientiertes Arbeiten sind daher bisher eingeschränkt, denn das Planen wirkungsorientierter Projekte benötigt ausreichend Zeit. Einerseits müssen die Ziele und intendierten Wirkungen ausreichend präzisiert werden, um daraus entsprechende Umsetzungsschritte abzuleiten. Das setzt zum Beispiel voraus, dass die Zielgruppen klar definiert werden können und ihre Bedürfnisse Berücksichtigung finden. Auch die Absprache mit anderen Ministerien und externen Dienstleistern muss für gelingende Wirkungsorientierung sorgfältig geschehen. Nicht zuletzt wird für praktische Wirkungsorientierung die Zeit benötigt, ein kontinuierliches Monitoring des bisherigen Projektverlaufs durchzuführen und die Umsetzung bei Bedarf anzupassen. Um Wirkungsorientierung in der Ministerialverwaltung zu vereinfachen, kann es deshalb hilfreich sein, den zeitlichen Kontext bereits bei der Planung zu berücksichtigen: Können die Ziele in der zur Verfügung stehenden Zeit erreicht werden? Welche Anpassungen an den Zielen und/oder der Umsetzung können vorgenommen werden? Was ist in der vorgegebenen Zeit realistisch?

**Für gelingende Wirkungsorientierung muss der Bezug zu den übergeordneten strategischen Zielen einzelner Maßnahmen klar definiert werden:** Wenn der Bezug zu den übergeordneten, strategischen Zielen klar hergestellt wird, kann sichergestellt werden, dass die Handlungen einzelner Maßnahmen und Projekte auf das übergeordnete Ziel einzahlen.

Eine wichtige Voraussetzung für Wirkungsorientierung ist die Ausrichtung an klaren, langfristigen Zielen, die messbar gemacht werden. Gerade übergeordnete Strategien – wie etwa die Digitalstrategie der Bundesregierung – bestehen oft aus diversen Zielformulierungen, die in getrennten Projekten umgesetzt werden. Gerade in einem solchen Kontext ist es wichtig, dass den Umsetzenden der Bezug zur Gesamtstrategie und wie das eigene Projekt auf die Erreichung der übergeordneten Ziele einzahlt, deutlich gemacht werden. In der Digitalstrategie sind bereits einige klare Ziele vorgegeben (bspw., dass bis 2025 „die Hälfte der Haushalte und Unternehmen mit Glasfaseranschlüssen versorgt“ sind) und sie wird kontinuierlich fortgeschrieben. Dies sind klare Fortschritte im Vergleich zu früheren Strategien. Es handelt sich bei den definierten Zielen jedoch meist um Output-Ziele. Für erfolgreiche Wirkungsorientierung ist es wichtig, auch Outcome- und Impact-Ziele zu formulieren, konkrete Handlungs- und Umsetzungsschritte zu planen, die zur Zielerreichung beitragen und diese kontinuierlich zu hinterfragen (siehe **Kapitel 2.1**).

[Kapitel 2.1](#)

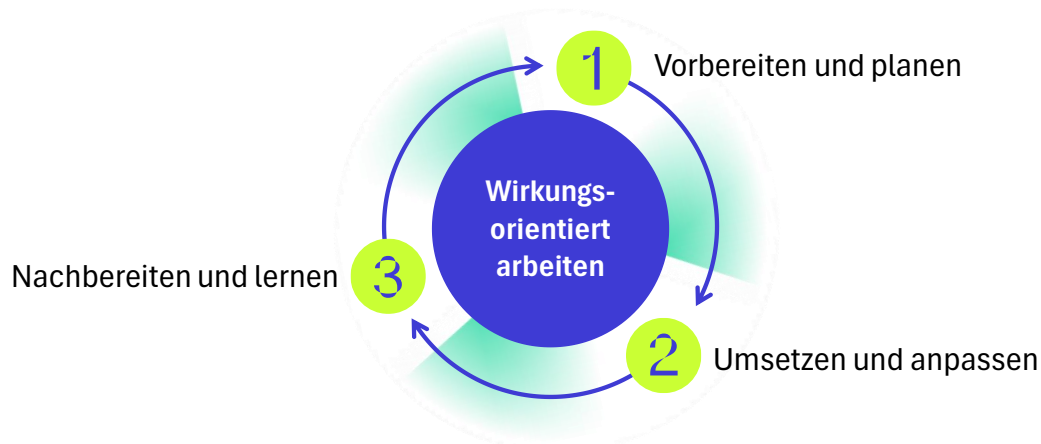
## 4 Wirkungsorientierung umsetzen

Dieses Kapitel soll Sie anwendungsorientiert dabei unterstützen, Wirkungsorientierung in ihrem Projekt zu verankern.

Die allermeisten neuen Projekte in der Verwaltung werden nicht auf der grünen Wiese geplant. Oftmals gibt es bereits Vorgaben, Festlegungen, Vorprojekte. Oder Projekte sind bereits in der Umsetzungsphase oder stehen kurz vor Abschluss, wenn sich die Möglichkeit ergibt über Wirkungsorientierung nachzudenken. Die Anforderungen an Wirkungsorientierung sind dementsprechend so unterschiedlich wie die beschriebenen Projekte selbst. Wirkungsorientierung für Projektarbeit in der Ministerialverwaltung zu etablieren, erfordert einen strukturierten Ansatz, der klare Ziele, effektive Methoden und kontinuierliche Reflektion des Projektfortschritts und der geplanten Wirkungen umfasst. Dieses Kapitel gibt Impulse für ein Schritt-für-Schritt-Vorgehen für mehr Wirkungsorientierung in jeder Phase eines Projekts.

Wie in **Kapitel 2.1** beschrieben, lassen sich Projekte in drei Phasen unterteilen in denen Wirkungsorientiertes Handeln eingesetzt werden kann. Die folgenden Kapitel sind anhand dieser drei Phasen strukturiert. Sie können die Kapitel chronologisch lesen. Sie können aber auch direkt zu dem Kapitel bzw. in die Phase springen, in der sich ihr Projekt derzeit befindet.

[Kapitel 2.1](#)



Quelle: Eigene Darstellung

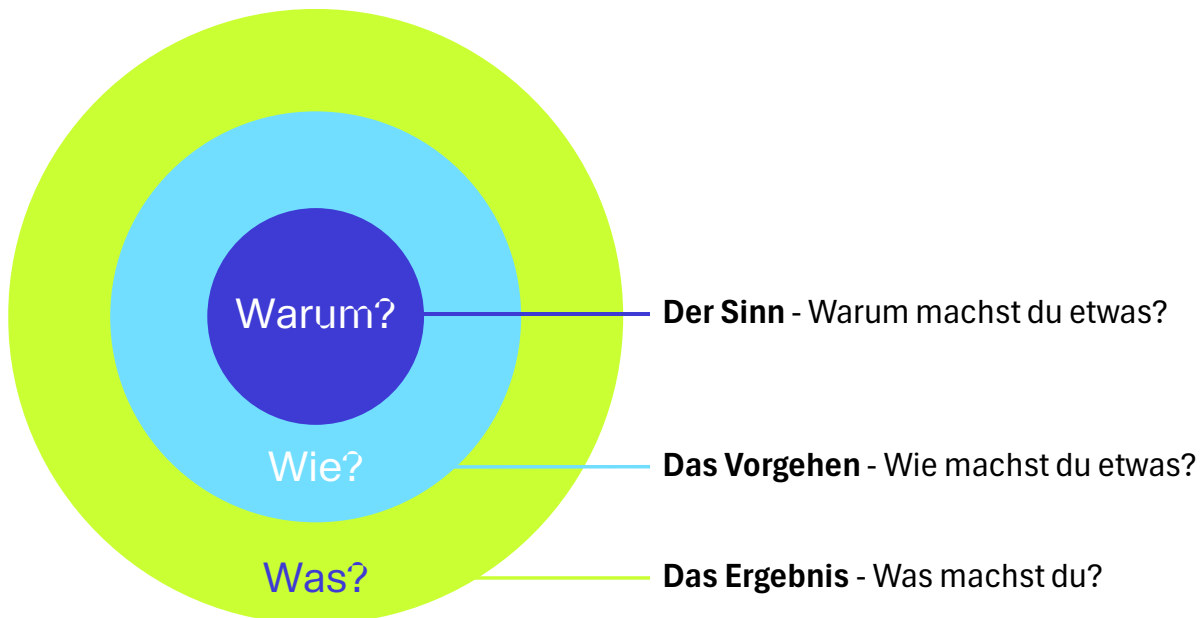
### 4.1 Vorbereiten und planen

Wenn Sie den Auftrag erhalten haben, ein Projekt vorzubereiten, eine Idee zu entwickeln oder eine Lösung für ein Problem zu skizzieren, sind sie in diesem Kapitel richtig. Nach Abschluss der ersten Phase sollte Ihnen klar sein, welches Problem Sie mit Ihrem Projekt für wen lösen, welche Wirkung Sie mit Ihrem Projekt erreichen möchten, was die Ziele Ihres Projektes sind, welche Werkzeuge Sie zur Umsetzung des Projekts nutzen möchten und wie sie mit der Nutzung von Indikatoren und Daten im weiteren Projektverlauf ihr Ziel nicht aus den Augen verlieren. Kurz gesagt, am Ende der ersten Phase haben Sie einen Plan.

Wir beginnen mit der Definition der Wirkungsziele für Ihr Vorhaben. Ein guter Einstieg, um Wirkungsziele zu definieren gelingt mit dem Golden Circle von Simon Sinek, den er in seinem Bestseller *Start with why*<sup>63</sup> beschreibt. Der Golden Circle besteht aus drei Kreisen, die ineinander platziert sind (Abbildung 16). In der Mitte steht die Frage „WARUM machst du etwas?“. Im mittleren Kreis steht die Frage „WIE machst du es?“. Im äußeren Kreis geht es darum „WAS du machst“.

Ausgehend vom Wirkungsziel, also der gesellschaftlichen Veränderung, die im Zentrum steht (Warum?), wird eine Vorgehensweise oder das passende Umsetzungswerkzeug definiert (Wie?) und abschließend die konkreten Handlungen abgeleitet (Was?). Auf der *Gründerplattform* wird die Methode ausführlich beschrieben.<sup>64</sup>

Abbildung 16: Golden Circle



Quelle: Eigene Darstellung

Anhand dieser drei Fragen (Warum – Wie – Was) sind die folgenden Kapitel strukturiert.

#### 4.1.1 Das Warum – Wirkungsziele definieren

Im Zentrum der Definition eines Wirkungsziels steht das Warum. Warum soll ein Projekt durchgeführt werden? Was ist der Sinn des Projekts? Wer ist die Zielgruppe? Welches Problem soll für die Zielgruppe gelöst werden? Diese Fragen lassen sich nicht einfach beantworten. Deshalb lohnt es sich, sich vor der konkreten Projektplanung die Zeit zu nehmen, um sich intensiv mit ihnen auseinanderzusetzen.

Wirkungsziele (also die angestrebte gesellschaftliche Veränderung) sind nur so gut, wie die Analyse des Problems, das es mit der Erreichung der Ziele zu lösen gilt. Die Problem- und Zielgruppenanalyse hilft Ihnen dabei, ein besseres Verständnis für das Wirkungsziel zu bekommen.

**Zielgruppenanalyse:** Fragen Sie sich, für welche Zielgruppe die beschriebene gesellschaftliche Veränderung eintreten soll. Sehr selten ist die Zielgruppe allumfassend (bspw. „alle in Deutschland lebenden Menschen“) und in den allermeisten Fällen kann sie eingegrenzt werden (bspw. „alleinerziehende Mütter in Deutschland“). Wenn Sie die Zielgruppe so weit wie möglich eingegrenzt haben, benennen Sie sie klar und besprechen mit den relevanten Stakeholdern, ob die Zielgruppenbeschreibung von allen geteilt wird.

**Problemanalyse:** Stellen Sie die Frage, welches spezifische Problem Sie für die Zielgruppe lösen möchten. Eine klare Problembeschreibung hilft im weiteren Projektverlauf den Fokus nicht aus den Augen zu verlieren. Wenn Sie sich mit den Problemen der Zielgruppe beschäftigen werden Sie merken, dass die Zielgruppe oftmals mit mehr als einem Problem konfrontiert ist. Versuchen Sie die Probleme zu priorisieren und legen Sie fest, welches Problem Sie bearbeiten möchten bzw. müssen. Wenn Sie an der Beschreibung des Problems der Zielgruppe arbeiten, ist es wichtig

die tatsächlichen Ursachen des Problems zu identifizieren und nicht auf der Symptomebene zu verharren. Hierbei kann ein Fischgrätendiagramm (oder Ursache-Wirkungs-Diagramm) helfen (siehe Abbildung 17). Dieses „stellt die Visualisierung eines Problemlösungsprozesses dar, bei dem analytisch nach den Ursachen eines Problems gesucht wird, indem Hauptursachen so lange zerlegt werden, bis die Wurzel des Problems erreicht ist“<sup>65</sup>. Das Fischgrätendiagramm können Sie ganz einfach anwenden:

- ✓ Im Kopf des Fisches tragen Sie die angenommene Problembeschreibung ein. Im Beispiel in Abbildung 17 ist die Zielgruppe ein Projektteam und das Problem, das der Wissensaustausch im Team nicht funktioniert.
- ✓ Anschließend sammeln Sie die Ursachen für das Problem und notieren diese auf Zetteln. Um die Ursachen besser eingrenzen zu können, können die Denkrichtungen Technik, Mensch, Management, Methode hilfreich sein, aber auch andere Themenbereiche sind möglich.
- ✓ Für die Identifikation der Ursachen hilft die 5-Warum-Fragen-Technik. Dabei hinterfragen Sie die Ursachen des Problems durch fünfmaliges Nachfragen „Warum ist das so?“. Stellen Sie sich hier gerne vor, wie ein Kleinkind die Ursachen hinterfragen würde. So gelangen Sie zur Wurzel des Problems.<sup>66</sup>
- ✓ Die gesammelten Ursachen können Sie dann in Haupt- und Nebenursachen sortieren und in Beziehung zueinander setzen. Die Hauptursachen ordnen Sie den Fischgräten zu, Nebenursachen der (oder den) jeweiligen Hauptursachen.
- ✓ So befüllen Sie den Fisch nach und nach, bis sich ein Bild aus Problem, Hauptursache und maximal drei weiteren Ebenen aus Nebenursachen ergibt.
- ✓ Bei der Übung ist es wichtig abzuwägen, welche Ursachen tatsächlich relevant sind und worauf verzichtet werden kann, damit das Schaubild nicht zu komplex und unübersichtlich wird.





**Praxisbeispiel:** Denken Sie beispielsweise an das Thema „Digitalisierung des Auswärtigen Amtes (AA)“. Was könnte bei diesem organisationalen, nach innen gerichtetem Prozess die gesellschaftliche Veränderung sein, auf die die zahlreichen Digitalprojekte des AA einzahlen? Mit seiner Digitalisierungsstrategie von 2022 beantwortet das AA diese Frage, indem es einen Zusammenhang zwischen der internen Digitalisierung und den inhaltlichen Zielen der diplomatischen Arbeit herstellt. Die Strategie lässt sich in einer Abbildung zusammenfassen, die den Zusammenhang zwischen der gesellschaftlichen Veränderung und den Zielen einzelner Digitalisierungsinitiativen darstellt (Abbildung 18). [Link](#) zur Digitalstrategie des Auswärtigen Amtes.

Abbildung 18: Digitalstrategie Auswärtiges Amt, Übersicht



Quelle: [Auswärtiges Amt](#)

**Wirkungsmodell aufstellen:** Ein Wirkungsmodell dient dazu, das Wirkungsziel in einen kausalen Zusammenhang mit den dazu erforderlichen Umsetzungsschritten zu bringen. Das kann in der praktischen Umsetzung oft komplex sein und die tatsächlichen Wirkungen einzelner Handlungen sind oft schwer abzusehen. Starten Sie für die Erstellung eines Wirkungsmodells mit der gewünschten gesellschaftlichen Veränderung, also dem Wirkungsziel. Anschließend können Sie sich umgekehrt chronologisch bis zur untersten Ebene, den eingesetzten Ressourcen vorarbeiten. Man fängt also mit der großen Vision an und arbeitet sich zu den kleinteiligen Planungsaspekten vor.

Wie in Kapitel 2.2.1 beschrieben, gibt es ganz unterschiedliche Möglichkeiten Wirkungsmodelle zu visualisieren, bspw. **Theory of Change**, **Wirkungstreppe** oder **IOOI**. Bei diesen handelt es sich um Idealtypen, die sich nicht gegenseitig ausschließen. Prinzipiell ist es möglich sich einzelne Aspekte der verschiedenen Visualisierungsmöglichkeiten auszusuchen und miteinander zu vereinen. Dennoch empfehlen wir, mit einem einfachen IOOI-Modell zu beginnen, da es dabei unterstützt, die Komplexität beherrschbar zu halten (Abbildung 19). Die Stiftung Mercator Schweiz bietet einen sehr gut beschriebenen Onlineleitfaden<sup>69</sup> mit zahlreichen Beispielen an, um selbst ein IOOI-Modell zu erstellen. Das Template für ein IOOI-Modell finden Sie in **Kapitel 6**. Auch Phineo<sup>70</sup> bietet eine anwendungsorientierte Unterstützung für die Erstellung eines IOOI-Modelles.

[Kapitel 2.1](#)

Zusammengefasst, können Sie sich an den folgenden Vorgehensschritten orientieren:

- ✓ Beginnen Sie mit dem **Impact**. Dieser ist das Wirkungsziel bzw. die angestrebte gesellschaftliche Veränderung, die Sie bereits beschrieben haben. Fragen Sie sich, anhand welcher Indikatoren, Daten oder Informationen Sie einige Jahre nach Abschluss des Projekts wissen, ob dieses Wirkungsziel tatsächlich eingetreten ist. Notieren Sie die zwei bis drei wichtigsten Indikatoren.
- ✓ Gehen Sie nun weiter zum **Outcome**. Fragen Sie sich hier, wie Ihre Zielgruppen ihr Verhalten anpassen muss, damit das Wirkungsziel eintritt. D.h. definieren Sie, welches Verhalten (Ursache) zum gewünschten Impact führt (Wirkung). Fragen Sie auch hier, an welchen Indikatoren, Daten oder Informationen sie festmachen können, ob diese Veränderung tatsächlich eingetreten ist.
- ✓ Bei **Output** ist der Zielzustand beschrieben, den Sie während oder direkt nach Abschluss Ihres Projekts erwarten, bspw. „die Plattform ist online“, „die Veranstaltung ist durchgeführt“ etc. Für die Definition der Output-Ziele können Sie die SMART-Kriterien nutzen. SMART-E-Ziele sind:

**SPEZIFISCH:** Das Ziel ist eindeutig formuliert.

**MESSBAR:** Das Ziel ist so formuliert, dass sich feststellen lässt, ob es erreicht wurde.

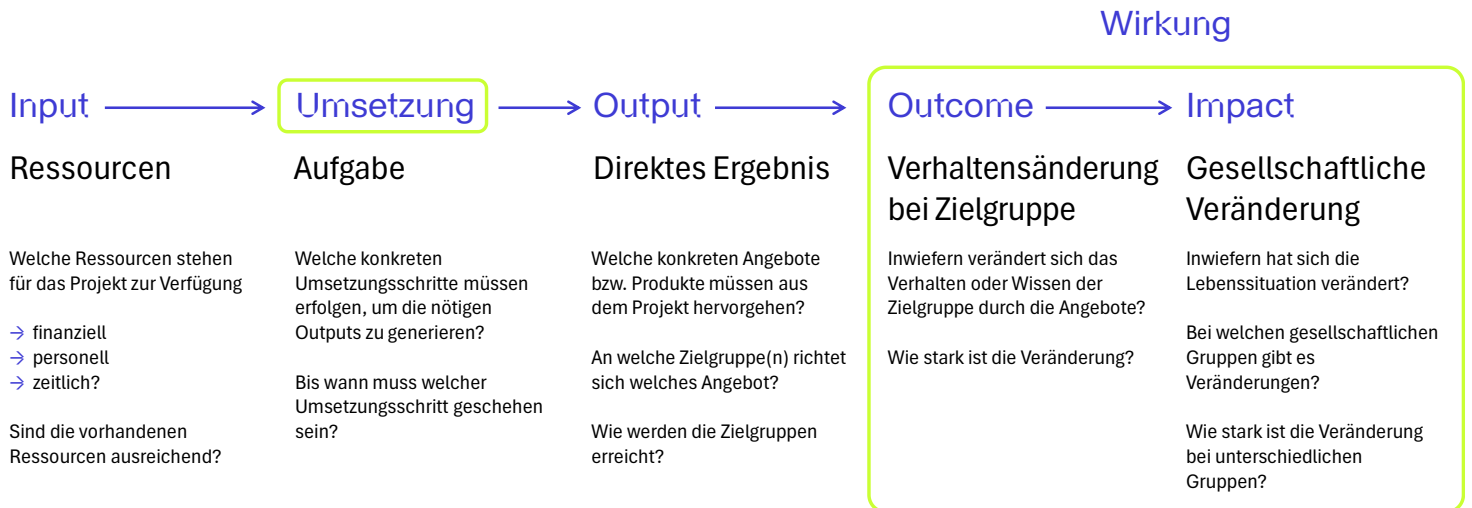
**AKZEPTIERT:** Ziele müssen von den verschiedenen Stakeholdern akzeptiert und mitgetragen werden.

**REALISTISCH:** Die Zielerreichung muss tatsächlich möglich sein.

**TERMINIERT:** Es wird benannt, bis wann das Ziel erreicht werden soll. Da das bei Wirkungszielen schwierig sein kann, sollte zumindest der Zeitrahmen benannt werden, also ob die Wirkung bereits während des Projektes oder *danach* eintritt.

- ✓ Überlegen Sie auch für Ihre Output-Ziele, woran Sie die Zielerreichung festmachen. Notieren Sie die Datenquellen, Indikatoren oder Informationen.
- ✓ In der Kategorie **Input** halten Sie alle Ressourcen fest, die Ihnen für das Projekt zur Verfügung stehen. Diese sind bspw. das Budget, die eingeplanten Vollzeitäquivalente, die formellen und informellen Netzwerke des Projektteams und deren Fähigkeiten und Kenntnisse.

Abbildung 19: IOOI-Modell



Quelle: Eigene Darstellung



**Was haben Sie bis hierhin schon erreicht? Sie haben:**

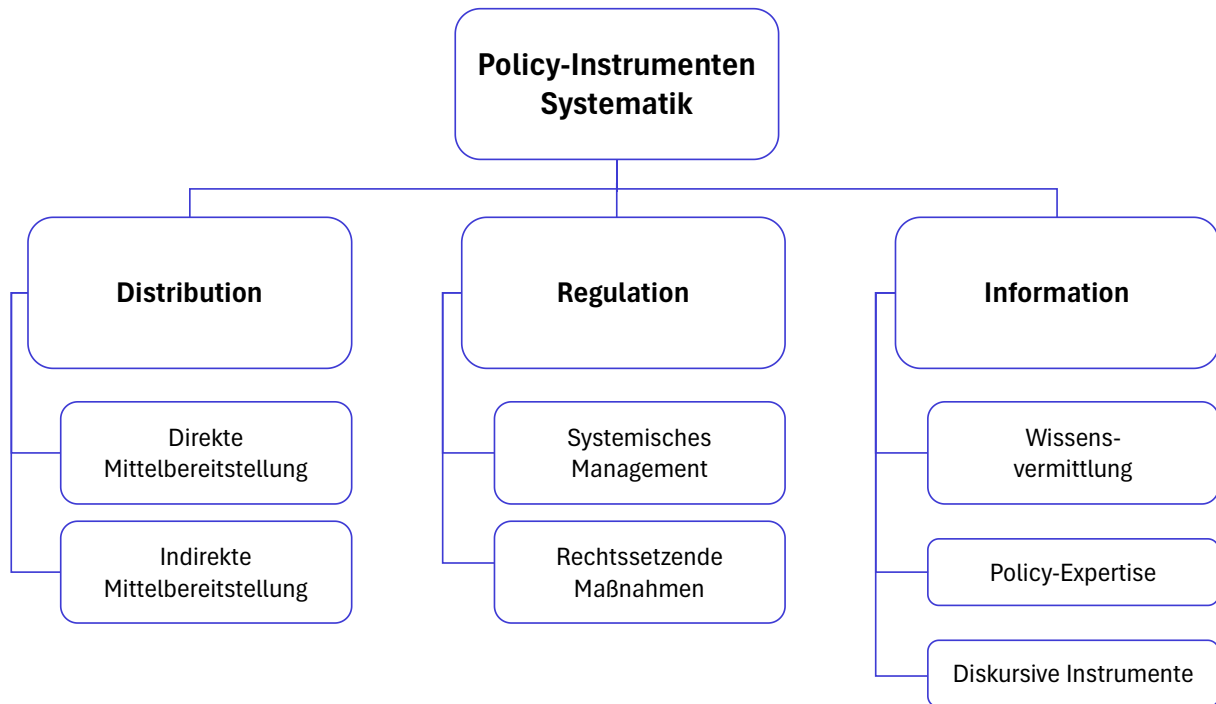
- ✓ die Zielgruppe klar beschrieben,
- ✓ die Probleme, die für die Zielgruppe gelöst werden sollen, analysiert,
- ✓ die angestrebte gesellschaftliche Veränderung (Wirkungsziel) definiert,
- ✓ ein Wirkungsmodell erstellt.

#### 4.1.2 Das Wie – Umsetzungsinstrument auswählen

Oftmals steht im Ministerialkontext das „Wie“ ein Wirkungsziel erreicht werden soll schon fest. Gemeint ist hiermit die Art des Policy-Instruments, Umsetzungsinstruments, Werkzeugs, der Strategie oder Methodik zur Umsetzung – einfach gesagt, der Art des Projekts. Ein Projekt kann beispielsweise die Umsetzung eines Gesetzgebungsvorhaben, eines Strategieprojektes, einer Kampagne, einer Fördermaßnahmen, eines IT-Entwicklungs- oder Organisationsprojektes oder eines Maßnahmenbündels sein. Die Art des Projekts ist oftmals bereits Teil des politischen Aushandlungsprozesses. Dennoch lohnt es sich (wenn der Freiraum vor Beginn der Umsetzungsphase dafür geschaffen werden kann) zu hinterfragen, ob das gewählte Instrument auch das richtige ist. An dieser Stelle können wir auch einen Exkurs in die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit verschiedenen Policy-Instrumenten<sup>71</sup> empfehlen. Policy-Instrumente können beispielsweise wie in Abbildung 20 typologisiert werden.



Abbildung 20: Schematische Darstellung der Policy-Instrumenten-Systematik der Innovationspolitik



Quelle: Eigene Darstellung nach Miriam Hufnagel 2010, S.76

Wenn Sie die Möglichkeit haben, eine Projektart (oder ein Bündel aus verschiedenen Projekten) für die Umsetzung vorzuschlagen, können Sie folgendermaßen vorgehen.

- ✓ Nutzen Sie das entwickelte Wirkungsmodell und überlegen Sie, wie sich das Wirkungsziel auf Grundlage Ihrer Erfahrungen, Hypothesen und Annahmen bestmöglich erreichen ließe. Ist die Durchführung eines von Ihnen gesteuerten IT-Projekts die beste Möglichkeit das Wirkungsziel zu erreichen? Haben Sie die Ressourcen und Fähigkeiten in Ihrem Zugriffsbereich, um erfolgreich zu sein? Könnte ein Förderprogramm oder ein Ideenwettbewerb zielführender sein? Bedarf es gegebenenfalls einer gesetzlichen Änderung, um Ihr Wirkungsziel tatsächlich zu erreichen? Brauchen Sie mehr als ein Instrument, um zum Ziel zu gelangen?
- ✓ Fragen Sie auch, welche Paradigmen, Glaubenssätze, Haltungen und Arbeitsweisen die Umsetzung des Projekts prägen werden. Wenn Sie das Projekt agil umsetzen möchten, „setzt das eine Verwaltung voraus, die sich rasch und flexibel an sich schneller ändernde Anforderungen anpassen kann.“<sup>72</sup>
- ✓ Denken Sie darüber nach, ob ein strukturiertes Managementsystem wie beispielsweise OKR Ihnen bei der Umsetzung helfen könnte, indem feste Regelformate und Methoden für die Wirkungsanalyse vorgegeben sind.



**Was haben Sie bis hierhin schon erreicht? Sie haben:**

- ✓ hinterfragt, welche Projektart für Ihr Vorhaben die Passende sein können.
- ✓ sich für eine Projektart für die Umsetzung entschieden.

### 4.1.3 Das Was – Umsetzung planen

Beim Was, der Planung der Umsetzung, geht es um die konkrete Ausgestaltung des Projekts. Wenn Sie sich entscheiden, ein Projekt durchzuführen, fragen Sie sich, welche Art von Projekt es sein soll. Können Sie ein agiles Projekt umsetzen oder passt ein traditionelles Vorgehen besser? Auch wenn es sich nicht um ein Großprojekt handelt, finden Sie hilfreiche Tipps und Vorgehensweisen beim BVA zur S-O-S-Methode<sup>73</sup> (Quelle). Unabhängig davon für welche Projektart Sie sich entschieden haben ist die Zielerreichung hauptsächlich von drei Inputdimensionen abhängig (Magisches Dreieck) (siehe Abbildung 21). Diese stehen in einem proportionalen Verhältnis zueinander. Die drei Inputdimensionen sind Zeit, Qualität und Ressourcen.

- 1 **Zeit (Wann?):** Die zur Verfügung stehende Zeit, bis die Output-Ziele des Projekts erreicht sein müssen.
- 2 **Qualität (Was?):** Die Bewertung „was und wie gut“ das Ergebnis des Projekts sein soll. Reicht für ein neues Softwaretool bspw. ein Klick-Prototyp oder muss es eine betriebssystemübergreifende voll funktionsfähige Anwendung sein?
- 3 **Ressourcen (Wie?):** Der Einsatz und Umfang von Personal und Budget sowie die genutzten Werkzeuge, Arbeitsmethoden und Standards.

Abbildung 21: Magisches Dreieck



Quelle: Eigene Darstellung

Wenn eine dieser Inputdimensionen angepasst wird, hat das direkte Auswirkungen auf die beiden anderen. Wenn beispielsweise die Zeit, die für die Umsetzung des Projekts zur Verfügung steht, verringert wird, muss entweder die Qualität angepasst, in diesem Fall „nach unten“ korrigiert oder der Ressourceneinsatz erhöht werden, bspw. durch mehr Personal.

Die drei Dimensionen stehen zwar in einem proportionalen Verhältnis zueinander, wirken aber zeitversetzt zueinander. Das bedeutet, dass aufgrund der Veränderung einer Dimension, nicht zwangsläufig eine sofortige Kompensation durch eine der beiden anderen Dimensionen möglich ist. Die drei Dimensionen können einander nicht unbegrenzt ersetzen. Jede muss zu einem gewissen Mindestmaß erfüllt sein, damit die Zielerreichung möglich ist.

Methoden zur Wirkungsorientierung gehören zur Inputdimension Ressourcen, also dem „Wie?“ der Umsetzung. Wenn sie richtig angewendet werden, haben sie (nach einer gewissen Zeit) einen Einfluss auf die Qualität des Projekts (steigt) und den Zeitbedarf (sinkt) bei gleichem Personal- und Budgeteinsatz. Zusammengefasst bedeutet das, dass durch das Anwenden von Werkzeugen und Arbeitsmethoden der Wirkungsorientierung die Effektivität des Projekts steigt.



**Was haben Sie bis hierhin schon erreicht? Sie haben:**

- ✓ eine Rahmenarchitektur für die Umsetzung des Projekts erstellt.

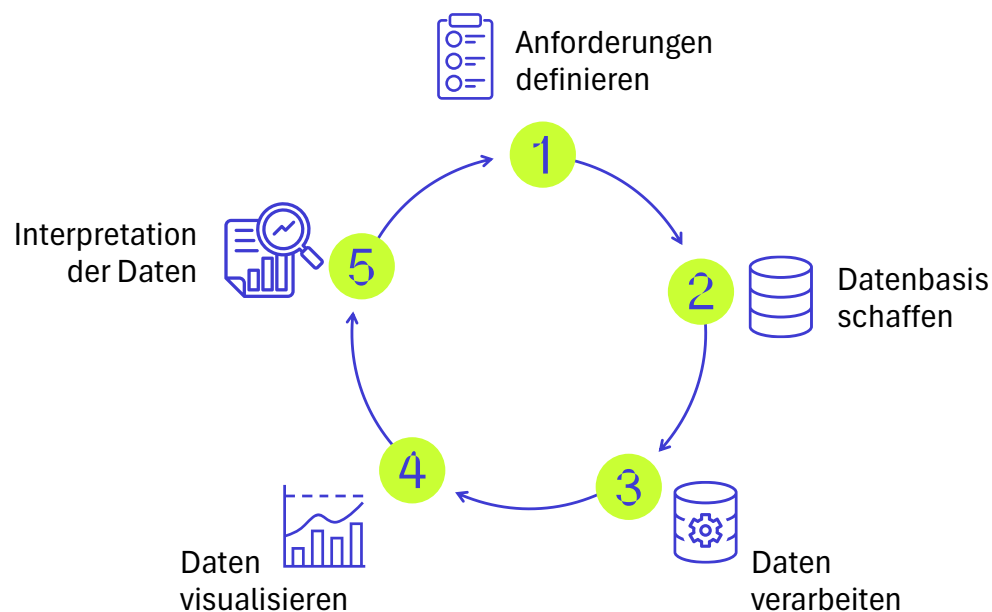
## 4.2 Umsetzen und anpassen

Ihr Wirkungsziel ist prägnant formuliert, das Wirkungsmodell visualisiert, Zielgruppen klar und deren Probleme analysiert. Die Projektart zur Umsetzung ist festgelegt. Nach Abschluss der Vorbereitung und Planung des Projekts, können Sie mit der Umsetzung beginnen. Nun stehen Sie vor der Herausforderung Wirkungsorientierung auch im Projektalltag und in der praktischen Umsetzung zu verankern.

Ein entscheidender Schritt für Wirkungsorientierung ist es, Wirkung(en) von Projekten und Maßnahmen überprüfen zu können, um aus den Erkenntnissen zu lernen. Hierfür können Sie daten- und evidenzbasierte Methoden und Vorgehensweisen nutzen. Im Folgenden finden Sie praktische Anleitungen zum Vorgehen, Erheben und Auswerten der Datengrundlagen für die im → **Wirkung** aufgestellten Indikatoren.

Um die Wirkung(en) von Projekten nachweisen zu können, sind wir auf die Auswertung und Darstellung von Daten angewiesen. Der prototypische Ablauf einer solchen Datenerhebung und -analyse ist in Abbildung 22 dargestellt. Dabei ist jedoch zu beachten, dass sich leichte Unterschiede in der praktischen Anwendung ergeben – je nachdem, ob die Datenanalyse im Rahmen eines → **Monitorings** oder einer → **Evaluation** stattfindet.

Abbildung 22: Datenanalyse-Zyklus



Quelle: Eigene Darstellung nach Bianca Schütz

**1. Anforderungen definieren:** Zunächst müssen Sie die Anforderungen an die Daten, die erhoben werden sollen, definieren. Im besten Fall ergeben sich diese Anforderungen bereits aus dem im → **Wirkungsmodell**, da die relevanten Indikatoren hier bereits definiert sind. Diese Leitfragen können dennoch dabei helfen, die Anforderungen an die Datenerhebung und -analyse aus den Indikatoren abzuleiten:

- 1 Welche Art von Indikatoren liegt vor? Sind diese direkt zählbar oder müssen sie indirekt abgebildet werden? (Abbildung 10)
- 2 Werden alle Indikatoren in jedem Analyseschritt untersucht? Gibt es Indikatoren, die nur einmalig am Ende untersucht werden sollen (meist Impact-Indikatoren, die im Zuge einer Evaluation erhoben werden) oder werden alle Indikatoren in regelmäßigen Abständen (im Zuge eines Monitorings) erhoben?
- 3 Welches Skalenniveau müssen die Indikatoren jeweils aufweisen, um die gewünschten (Wirkungs-)Aussagen treffen zu können? (Abbildung 12)

Diese Anforderungsdefinition können Sie bereits zu einem frühen Projektzeitpunkt durchführen, da so bereits frühzeitig ein Überblick über die notwendigen weiteren Schritte möglich ist und notwendige Erhebungsinstrumente (z. B. für Befragungen) rechtzeitig vorbereitet werden können.

**2. Datenbasis schaffen:** Sobald die Anforderungen an der Datenbasis feststehen, geht es an die Beschaffung der benötigten Daten. Dieser Schritt ist häufig mit mehr Aufwand verbunden, als man denkt! Da das Suchen nach entsprechenden Daten und unter Umständen die eigene Erhebung von relevanten → **Indikatoren** sowie die Aufbereitung der Daten auf das für unsere Analyse benötigte Niveau viel Zeit in Anspruch nehmen. Wenn Indikatoren etwa nicht die gewünschte Datenqualität haben, muss korrigiert und gegebenenfalls neu erhoben werden und die weiteren Schritte verzögern sich.



**Praxistipp:** Frühzeitig das Wirkungsmodell und die Indikatorenübersicht ausfüllen, sodass das Sammeln relevanter Daten bereits vor der eigentlichen Wirkungsanalyse passieren kann!

Daher müssen auch hier einige Entscheidungen getroffen werden, die die Aussagekraft der Wirkungsanalyse stark beeinflussen können. Um sicher zu stellen, dass die Daten auch tatsächlich die nötigen Aussagen und Interpretationen erlauben, ist es sinnvoll, die folgenden Leitfragen vor der eigentlichen Datenerhebung zu beantworten:

- 1 Werden die Daten neu erhoben? Für welche Indikatoren sind bereits Datenquellenvorhanden, die im Rahmen einer Sekundäranalyse für das eigene Monitoring oder eine Evaluation genutzt werden können? (vgl. dazu Abb. 17)
- 2 *Bei eigener Erhebung:* Welche Erhebungsmethoden sind notwendig, um die Indikatoren zu erheben?
- 3 *Bei Nutzung bestehender Datenquellen:* Welche Daten sind verfügbar? Welche Aussagen sind mit den verfügbaren Daten notwendig?

Abbildung 23: Beispiele für bestehende Datenquellen zur Sekundäranalyse

Organisation	Projekt	Art der Daten	Themen der Daten	Zugriff
GESIS	z. B. ALLBUS (Allgemeine Bevölkerungsumfrage), GLES (German Longitudinal Election Study)	Bevölkerungsbefragungen (Laufzeit und Erhebungszyklus je nach Projekt)	z. B. (politische) Einstellungen, Verhaltensweisen, Sozialstruktur der Bevölkerung in Deutschland, digitale Verhaltensdaten, Einstellungen zu aktuellen Themen	Öffentlich und kostenfrei abrufbar unter: <a href="https://www.gesis.org/angebot/datenfinden-und-abrufen">https://www.gesis.org/angebot/datenfinden-und-abrufen</a>
Weizenbaum Institut	Weizenbaum Panel	Längsschnittbefragung (jährlich)	Einstellungen zu Demokratie und Digitalisierung	Kein Vollzugriff, einzelne Indikator über Dashboard einsehbar. <a href="https://panel.weizenbaum-institut.de/">https://panel.weizenbaum-institut.de/</a>
Statistisches Bundesamt		verschiedene	Statistiken und (Mess-) Daten zu verschiedenen Themen:	Volldaten als verschiedene Dateiformate abrufbar unter <a href="https://www-gene-sis.destatis.de/gene-sis/online">https://www-gene-sis.destatis.de/gene-sis/online</a>
Initiative D21	Digital-Index	Längsschnittbefragung (jährlich)	Umgang mit Digitalisierung, digitale Kompetenzen, plus wechselnde Schwerpunktthemen zu Digitalisierung	Kein Vollzugriff, einzelne Indikator in Bericht einsehbar: <a href="https://initiated21.de/publikationen/d21-digital-index">https://initiated21.de/publikationen/d21-digital-index</a>

Quelle: Eigene Darstellung

Abbildung 23 bietet eine Übersicht über ausgewählte verfügbare Datensätze. Dabei handelt es sich nur um einen kleinen Ausschnitt der möglichen Datensätze, die zur Sekundäranalyse zur Verfügung stehen. Generell stellen besonders gemeinnützige und öffentlich geförderte (Wissenschafts-)Institution ihre Daten oft kostenfrei zur Verfügung.

Wenn für die Wirkungsanalyse im Rahmen einer (auch) auf Datenquellen zurückgegriffen wird, die nicht selbst erhoben wurden, muss zudem eine Reihe an Aspekten bezüglich der Datenqualität und möglicher Limitationen berücksichtigt werden:



- 1 Wer oder was ist die Grundlage der Datenerhebung (→ **Grundgesamtheit**)? Beziehen sich die Daten auf eine Stichprobe? Wenn ja, handelt es sich um eine repräsentative Stichprobe, die (inferenzstatistische) Rückschlüsse auf die Grundgesamtheit erlaubt?
- 2 Werden die Daten einmalig oder in regelmäßigen Abständen erhoben? Wie groß sind diese Abstände?
- 3 Sind die Daten vollständig verfügbar? Wenn ja, wie funktioniert der Zugriff auf diese Daten (z. B. Download über Website, API-Schnittstelle) und welchem Format liegen sie dann vor (z. B. CSV, JSON, ...)? Welche Verzerrungen in den Ergebnissen könnten mit der Datengrundlage entstehen? Sind zum Beispiel bestimmte Gruppen in einer Stichprobe überrepräsentiert oder fehlen komplett?
- 4 Sind die Daten öffentlich zugänglich? Wenn nicht, gibt es Ansprechpartner:innen, an die man sich wenden kann?
- 5 Sind die Daten kostenfrei verfügbar oder fallen dafür Kosten an? Wenn ja, sind diese Kosten im Projektbudget bereits einkalkuliert?

Die eigentliche Datenerhebung erfolgt dann anhand unterschiedlicher Verfahren der Datenerhebung (**Kapitel 2.2.3**) oder als Abruf der bestehenden Datenquellen. Eine Übersicht der Datenerhebungsverfahren bietet Abbildung 11 in **Kapitel 2.2.3**. Generell sollte man beachten, dass einige Daten auch für weitere Wiederholungen der Auswertung verarbeitet werden müssen. Daher müssen die Prozesse der Datenerhebung entsprechend wiederverwendbar dokumentiert werden.

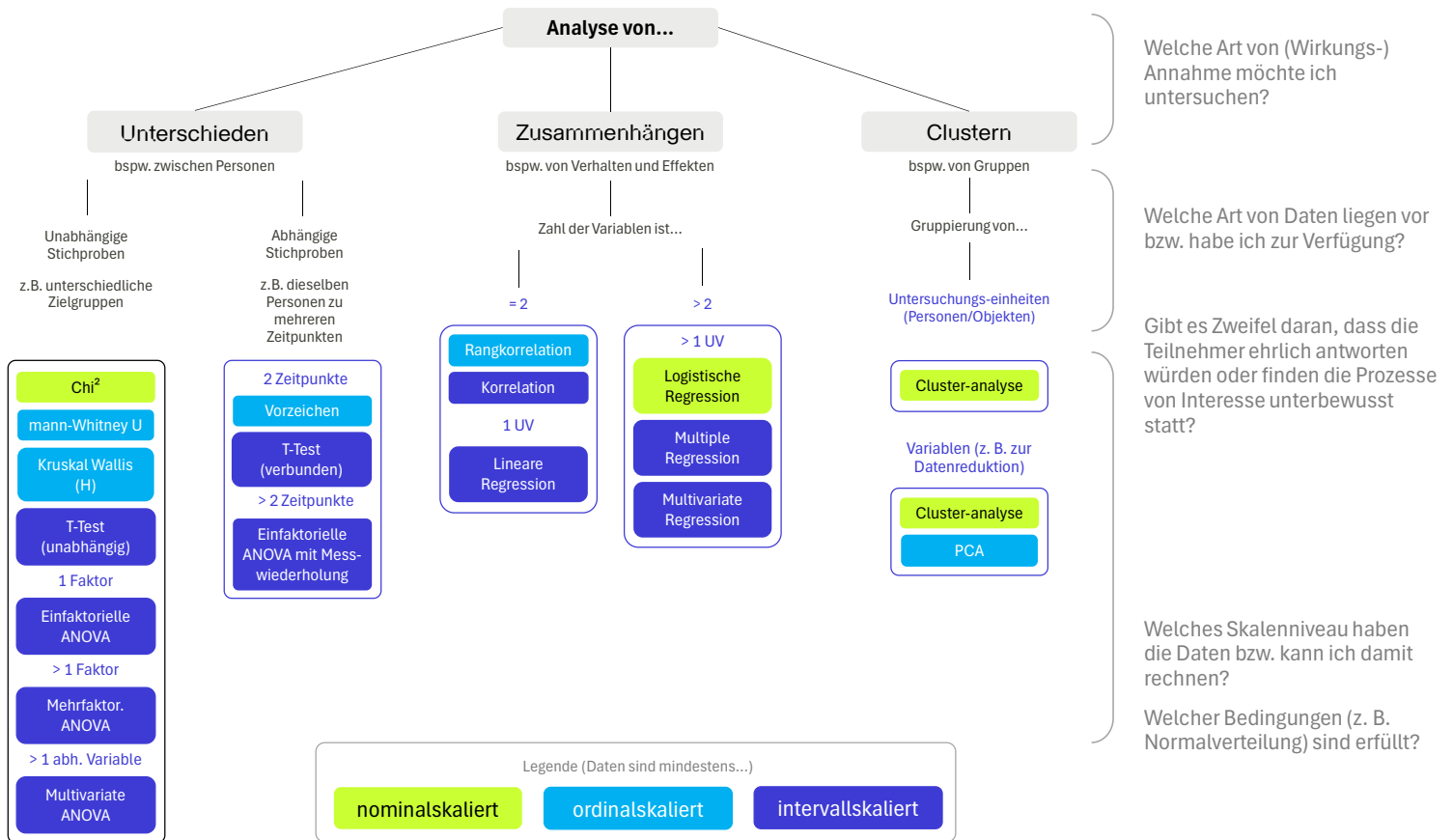
▀ [Kapitel 2.2.3](#)

**3. Verarbeitung der Daten (Datenanalyse):** Dass die gewünschte Datenanalyse mit der vorhandenen Datenbasis auch tatsächlich durchführbar ist, sollte sichergestellt sein, wenn die Datenerhebung den Leitfragen der vorherigen Schritte gefolgt ist. Daher werden in diesem Schritt insbesondere praktische und technische Fragen relevant:

- 1 Welche Fähigkeiten für Datenanalyse und Software-Kenntnisse haben sind im Team vorhanden?
- 2 Welche Verfahren der Datenanalyse müssen angewendet werden, um die benötigten Aussagen treffen zu können (vgl. dazu Abbildung 24)? Sind die nötigen Kenntnisse dazu im Team vorhanden oder sollen externe Personen für die Datenanalyse beauftragt werden? Sind Mittel dazu vorhanden?
- 3 Welche Software soll zur Datenanalyse genutzt werden (z. B. Python, R, SPSS, Stata, SAS)? Ist diese Software kostenlos verfügbar? Wenn nicht, sind bereits Lizenzen vorhanden?



Abbildung 24: Entscheidungsbaum: Welches Datenanalyseverfahren brauche ich?



Quelle: Eigene Darstellung

**4. Visualisierung der Ergebnisse:** Nach der Datenverarbeitung, also der Aufbereitung der Daten in die notwendige Form und die eigentliche Datenanalyse, stellen sich als nächstes Fragen zur Datenvisualisierung. Eine gute Visualisierung der Daten ist aus mehreren Gründen relevant:

- ✓ Komplexe Datenstrukturen und Zusammenhänge können so schnell erfasst und besser verstanden werden.
- ✓ Durch gute Visualisierungen können auch komplexe Analysen leicht verständlich dargestellt werden.
- ✓ Die Kommunikation mit externen Stakeholdern wird durch gute Datenvisualisierungen erleichtert.
- ✓ Das Ableitungen von Handlungsempfehlungen (z. B. für den weiteren Projektverlauf) wird durch gute Datenvisualisierungen erleichtert.

Dabei sind die folgenden Fragen zu beachten:

**1** Welche Informationen sind für die Zielgruppen und Stakeholder des Projekts am relevantesten? Wie können diese prägnant dargestellt werden, auch wenn die Stakeholder mit der Datengrundlage nicht vertraut sind?

**2** Welche Visualisierungen hingegen werden für den internen Gebrauch genutzt (z. B. im Rahmen eines Monitorings und der weiteren Projektplanung)?

- 3 Welche Darstellungsform unterstreicht welche Ergebnisse? Welche Darstellungsformen sind mit den vorhandenen Daten möglich (zum Beispiel: Wenn eine Veränderung im Zeitverlauf dargestellt werden soll, ist es notwendig, dass die Daten eine Zeitreihe abbilden)?
- 4 Welche Informationen sind über die Datengrundlage notwendig, um die Visualisierungen verstehen zu können?

**5. Interpretation der Daten:** Wenn die Datenanalyse im Rahmen einer abschließenden Evaluation und Wirkungsmessung geschieht, bietet die Dateninterpretation andererseits die Grundlage für die Einschätzung über das Gelingen des Projekts und das Erreichen der gewünschten Wirkung(en). In diesem Zuge beinhalten Evaluationen häufig auch konkrete Handlungsempfehlungen an die Projektumsetzenden für nachfolgende Projekte. Dieser Schritt zählt also bereits direkt auf die Empfehlungen aus dem nächsten Kapitel ein.

Der letzte Schritt im Datenanalysezyklus ist die Interpretation der Daten. Aus den Erkenntnissen der Datenanalyse ergeben sich einerseits die Handlungsempfehlungen für das weitere Projektvorgehen (insbesondere, wenn die Datenanalyse im Zuge eines kontinuierlichen → **Monitorings** geschieht). Dies umfasst sowohl das Anpassen der Projektaktivitäten im Rahmen eines agilen Projektmanagements (z. B. → **OKR**) als auch das Vorgehen für den nächsten Datenanalysezyklus.

Die zentralen Fragen im Rahmen der Dateninterpretation sind:

- 1 Welche Handlungsempfehlungen lassen sich aus den Ergebnissen ableiten? Welche Einschränkungen in der Datengrundlage müssen bei der Dateninterpretation beachtet werden (z. B. erlauben die Daten repräsentative Aussagen oder nicht? Welche Verzerrungen sind enthalten?).
- 2 Werden die gewünschten Wirkungen erzielt (Evaluation) bzw. sind wir noch auf dem richtigen Weg zu den gewünschten Wirkungen (Monitoring)? Wenn nicht, woran liegt das und was hätte man anders machen müssen (Evaluation) bzw. muss in der Projektumsetzung geändert werden (Monitoring)? Welche anderen Erklärungen für ausbleibende Wirkungen können identifiziert werden (z. B. externe Kontextfaktoren, die nicht berücksichtigt wurden)?
- 3 Gibt es Aspekte, die mit der vorhandenen Datengrundlage nicht analysiert werden konnten? Wenn ja, welche Datengrundlage fehlt und ist es möglich, diese im nächsten Datenanalysezyklus zu integrieren?



**Praxistipp:** Häufig finden die einzelnen Schritte im Datenanalysezyklus nicht getrennt chronologisch voneinander statt, wie in diesem Modell dargestellt. Wenn beispielsweise beim Erstellen der Datengrundlage auffällt, dass nicht für alle Indikatoren Daten beschafft werden können, kann nochmal in die Planungsphase zurückgesprungen werden. Durch die iterative Vorgehensweise des Datenanalysezyklus werden die Auswertung und die Prozesse mit jeder Wiederholung effizienter und zielführender. Es ist also auch zu überlegen, ob die notwendigen Anpassungen bis zur nächsten Auswertung warten können.



## 4.3 Nachbereiten und lernen

Ihr Projekt ist abgeschlossen oder steht kurz vor dem Abschluss? Sie haben den Auftrag erhalten eine Evaluation durchzuführen oder sind verpflichtet dies zu tun? Sie möchten aus den Erfahrungen Ihres Projekts lernen, um Dinge beim nächsten Mal anders zu machen (oder beizubehalten)? Dann sind Sie in diesem Kapitel richtig. Hier geht es um das Stichwort Lernen – aus Ihrem Projekt und für zukünftige Vorhaben. Wie Sie Evaluationen hierfür nutzen können, ist im Folgenden beschrieben.

In **Kapitel 2.2.4** sind die verschiedenen Funktionen von Evaluationen, Monitoring und Wirkungsanalyse sowie deren Unterschiede beschrieben. Monitoring wird vor allem für die Analyse während der Umsetzung (Input und Output) genutzt wird. Evaluationen kommen schwerpunktmäßig für die Analyse von Wirkungen (Outcomes und Impact) zum Einsatz<sup>74</sup>. Dennoch kann eine Evaluation auch bereits während der Projektvorbereitung oder -umsetzung genutzt werden (vgl. Abbildung 13 in **Kapitel 2.2.4**). Zusammengefasst sind die fünf verschiedenen Funktionen von Evaluationen<sup>75</sup>:

[Kapitel 2.2.4](#)

- 1 Erkenntnisfunktion:**  
Wir lernen etwas über den Evaluationsgegenstand (Maßnahme oder Projekt)
- 2 Lern- und Dialogfunktion:**  
Die Evaluation stößt ein Lernen bei den Umsetzenden oder einen Dialog mit den Zielgruppen an
- 3 Optimierungsfunktion:**  
Die Maßnahme oder das Projekt kann (in Zukunft) besser umgesetzt werden
- 4 Entscheidungsfunktion:**  
Die Erkenntnisse bieten eine Grundlage für informierte(re) Entscheidungen
- 5 Legitimationsfunktion:**  
Die Mittelverwendung kann legitimiert werden und es kann in Haushaltsdebatten für das Projekt oder die Maßnahme argumentiert werden.

Alle der genannten Funktionen von Evaluationen haben für staatliches Handeln eine hohe Relevanz, da sie über den ein oder anderen Weg die Legitimation von Projekten und den damit verbundenen Ausgaben sicherstellen. Bei einem bestimmten Bedarf kann die Evaluation aber so geplant werden, dass sie eine der Funktionen verstärkt abbildet. Daher sollten Sie sich über den Sinn und Zweck der Evaluation bereits vor der Vergabepflicht Gedanken machen. Bei der Planung einer Evaluation spielt nicht nur die Funktion, sondern auch der Zeitpunkt eine entscheidende Rolle. Zu Beginn eines Projekts können die Wirkungen beispielsweise noch gar nicht evaluiert werden, weil die Umsetzung noch nicht stattgefunden hat. Auf der anderen Seite können Ex-Post-Evaluationen, die erst nach Projektende stattfinden, für die Wirkungsorientierung im derzeitigen Projekt keinen Mehrwert mehr leisten. Eine Möglichkeit, bereits Wirkungen zu analysieren und diese noch während des Projekts in die weitere Projektplanung mit einzubeziehen, bieten Zwischen-Evaluationen, insbesondere, wenn das Projekt eine mehrjährige Laufzeit hat. In jedem Fall sollte eine Evaluation stattfinden, wenn die Monitoringdaten eine nicht mehr zu tragende Abweichung gegenüber der Planung aufweisen, oder Sie den Projektzielen nicht näherkommen.



In diesem Kapitel möchten wir Sie bei der praktischen Umsetzung von Evaluationen unterstützen.

- ✓ Eine große Unterstützung bei der Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung von Evaluationen bieten die (englischsprachigen) Checklisten des Evaluationsforschers Michael Scriven vom „The Evaluation Center“ and der Western Michigan University. Die [Sammlung von Evaluationschecklisten](#) ist frei zugänglich.<sup>76</sup>
- ✓ Klären Sie im ersten Schritt, warum Sie die Evaluation durchführen: welche der fünf beschriebenen Funktionen von Evaluationen sind für Sie relevant? In Abhängigkeit Ihrer Bewertung legen Sie fest welche Art der Evaluation für Sie in Frage kommt. Es können diverse Arten von Evaluationen unterschieden werden, beispielsweise danach, ob es sich um eine Selbstevaluation (intern) oder eine Fremdevaluation (extern) handelt. Darüber hinaus lassen sich Evaluation auch nach der Projektphase unterscheiden, die evaluiert wird. Der gewählte Zeitpunkt ist abhängig vom Erkenntnisinteresse bzw. davon in welcher Projektphase Entscheidungen über das weitere Vorgehen notwendig sind.
- ✓ Die Vorteile von Fremdevaluationen sind, dass diese von externen Expert:innen durchgeführt werden, die einen neutralen Blick auf das Projekt haben. Im Regelfall bringen sie Erfahrung, Experten- und Methodenwissen mit und werden von den Stakeholdern akzeptierter.
- ✓ Die Vorteile von Selbstevaluationen liegen darin, dass Sie ein tieferes Projektverständnis entwickeln, ggf. günstigeren Kosten und weniger Reibungsverlusten durch die Onboardingphase von Externen und die Kommunikation<sup>77</sup>.
- ✓ Wenn Sie eine Selbstevaluation durchführen möchten, hinterfragen Sie, ob sie die hierfür notwendigen Ressourcen in Ihrem Team zur Verfügung haben. Diese betreffen sowohl fachliche Kenntnisse und Fähigkeiten zur Durchführung von Evaluationen als auch finanzielle und zeitliche Ressourcen.
- ✓ Wenn Sie sich für eine Fremdevaluation entscheiden müssen Sie diese im Regelfall beauftragen und die Leistung beschaffen. Die Gesellschaft für Evaluation e. V. gibt hierfür in der Handreichung „[Empfehlungen für Auftraggebende von Evaluationen](#)“<sup>78</sup> wertvolle Hinweise. Die Kosten für eine Wirkungsanalyse liegen in der Regel zwischen 3 und 10 % des Projektbudgets.<sup>79</sup> Wenn Ihr Projektbudget keine umfassenden Mittel für Evaluation vorsieht, können Sie auch in Erwägung ziehen eine externe Teilevaluation der relevantesten Bereiche durchzuführen und die weniger wichtigen Bereiche in einer Selbstevaluation zu überprüfen.
- ✓ Für die Evaluation müssen Sie zunächst die intendierten Wirkungen bzw. der intendierte Nutzen für bestimmte Zielgruppen herleiten (hierfür kann das → [Wirkungsmodell](#) aus der Umsetzung genutzt werden). Anhand des Wirkungsziels können Sie Bewertungskriterien und -indikatoren ableiten (sollten diese aus der Umsetzungsphase nicht bereits vorliegen). Die im Wirkungsmodell aufgestellten → **Indikatoren** bieten im besten Fall konkrete Hinweise darauf, welche Datengrundlagen für die Evaluation herangezogen werden sollen und welche Veränderung eines Zustandes als ausreichend für einen Projekterfolg gelten sollen.
- ✓ Für eine gute Evaluation ist es wichtig, dass Sie die genutzten Analysemethoden an das evaluierte Projekt und das Erkenntnisinteresse anpassen. Hierbei können verschiedene quantitative und qualitative sozialwissenschaftliche Methoden zum Einsatz kommen.



**Praxistipp:** Ein in der Praxis bewährtes Vorgehen ist es, das wirkungsorientierte Monitoring während der Umsetzungsphase innerhalb des Projektteams zu machen (sofern die Kompetenzen vorhanden sind) und nach Projektabschluss eine externe Evaluation durchzuführen, um die die Wirkungen zu validieren und vor den Stakeholdern zu legitimieren. Die Vorarbeit zu Wirkungsmodellen, Indikatoren und die Datenerhebung über den gesamten Projektzeitraum erleichtert den externen Evaluator:innen die Umsetzung und führt zu besseren Ergebnissen der Evaluation.



## Weiterführende Materialien

Gesellschaft für Evaluation e. V.

Handreichung: [Empfehlungen für Auftraggebende von Evaluationen](#)

Evaluations-Checklisten der University of Michigan (auf Englisch):

Evaluationsausschreibung: Stufflebeam, Daniel. Evaluation Contracts Checklist. 2021. <https://wmich.edu/sites/default/files/attachments/u350/2018/eval-contracts-stufflebeam.pdf>

Evaluationsreport: Miron, Gary. Evaluation Report. 2001. <https://wmich.edu/sites/default/files/attachments/u350/2018/eval-report-miron.pdf>

Institutionalisierung von Evaluation: Stufflebeam, Daniel. Institutionalizing Evaluation Checklist. 2002. <https://wmich.edu/sites/default/files/attachments/u350/2018/inst-eval-stufflebeam.pdf>

Webseiten und Social-Media-Content:

EvalCentral: <https://blog.evalcentral.com/>



## Literaturverweise

- <sup>1</sup> Klinkhammer und Spermann, *Einführung in die empirische Kausalanalyse und Machine Learning mit R*.
- <sup>2</sup> Urban und Mayerl, *Angewandte Regressionsanalyse*.
- <sup>3</sup> Ittner und Zurwehme, „Qualität für das Lernen? Konzeption einer Wirkungsstudie zum Qualitätsmanagement nach Q2E an beruflichen Schulen des Landes Bremen“, 89.
- <sup>4</sup> Stockmann und Meyer, *Evaluation*, 78.
- <sup>5</sup> Diller und Balibasa, „Wirkungsorientierte vergleichende Evaluation“, 199.
- <sup>6</sup> Brüggemeier, „Von der Kunst, erfolgreich zu scheitern — Wirkungsorientiertes Controlling in öffentlichen Verwaltungen“.
- <sup>7</sup> Hense und Taut, „Wie Wirkungsmodelle zur Wirkung kommen. Nutzungsvarianten, Mehrwert und Kosten ihrer Verwendung in der Evaluationspraxis“.
- <sup>8</sup> Wholey, „Performance-Based Management: Responding to the Challenges“.
- <sup>9</sup> Mauro, Cinquini, und Grossi, „Insights into Performance-Based Budgeting in the Public Sector“.
- <sup>10</sup> Durant, „The Political Economy of Results-Oriented Management in the “Neoadministrative State”“.
- <sup>11</sup> Hamburger Senat, „Hamburger Steuerungsmodell“.
- <sup>12</sup> Hense und Taut, „Wie Wirkungsmodelle zur Wirkung kommen. Nutzungsvarianten, Mehrwert und Kosten ihrer Verwendung in der Evaluationspraxis“.
- <sup>13</sup> Diller und Balibasa, „Wirkungsorientierte vergleichende Evaluation“, 197.
- <sup>14</sup> Kurz und Kubek, *Kursbuch Wirkung*.
- <sup>15</sup> Stufflebeam, „The Use and Abuse of Evaluation in Title III“.
- <sup>16</sup> Widmer und De Rocchi, *Evaluation*.
- <sup>17</sup> Diller und Balibasa, „Wirkungsorientierte vergleichende Evaluation“, 198.
- <sup>18</sup> „Backwards Mapping and Connecting Outcomes“.
- <sup>19</sup> Funnell und Rogers, *Purposeful Program Theory*.
- <sup>20</sup> „Backwards Mapping and Connecting Outcomes“.
- <sup>21</sup> „Forum OKR“.
- <sup>22</sup> Bornewasser, „Agile Organisation“.
- <sup>23</sup> „Forum OKR“.
- <sup>24</sup> „Objectives and Key Results“.
- <sup>25</sup> Doerr, *Measure What Matters*.
- <sup>26</sup> Kurz und Kubek, *Kursbuch Wirkung*, 64.
- <sup>27</sup> Döring, *Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften*, 195.
- <sup>28</sup> Koch, „Experimentalforschung in der politischen Kommunikation“, 692.
- <sup>29</sup> Diller und Balibasa, „Wirkungsorientierte vergleichende Evaluation“, 200.
- <sup>30</sup> Jandura, „Quantitative/Qualitative Methoden, Mixed methods“.
- <sup>31</sup> Fenzl, Lemke, und Mayring, „Entwicklung und Erprobung eines Wirkmodells im Rahmen der Evaluation des baden-württembergischen Präventionskonzepts stark.stärker.WIR. (ssW)“, 296.
- <sup>32</sup> Fenzl, Lemke, und Mayring, 296.
- <sup>33</sup> Keusch und Kreuter, „Digital Trace Data“.
- <sup>34</sup> Sloan und Quan-Haase, *The SAGE Handbook of Social Media Research Methods*.
- <sup>35</sup> Döring, *Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften*, 1001.
- <sup>36</sup> Döring, 193.
- <sup>37</sup> Kuckartz u. a., *Statistik*, 16.
- <sup>38</sup> Flatz, „Bessere Politik durch Evaluation? Faktenbasierte Steuerung in der österreichischen Bundesverwaltung“, 199.
- <sup>39</sup> Deutscher akademischer Austauschdienst (DAAD), „Handreichung zur wirkungsorientierten Projektplanung und zum Monitoring“.
- <sup>40</sup> Kurz und Kubek, *Kursbuch Wirkung*, 49.
- <sup>41</sup> Fenzl, Lemke, und Mayring, „Entwicklung und Erprobung eines Wirkmodells im Rahmen der Evaluation des baden-württembergischen Präventionskonzepts stark.stärker.WIR. (ssW)“, 295.
- <sup>42</sup> Döring, *Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften*, 959.
- <sup>43</sup> Döring, 963.
- <sup>44</sup> Döring, 963.
- <sup>45</sup> Rossi, Lipsey, und Freeman, *Evaluation*.
- <sup>46</sup> Diller und Balibasa, „Wirkungsorientierte vergleichende Evaluation“, 196–97.
- <sup>47</sup> Rossi, Lipsey, und Freeman, *Evaluation*.
- <sup>48</sup> Scriven, „Evaluation as a Discipline“, 148.
- <sup>49</sup> Diller und Balibasa, „Wirkungsorientierte vergleichende Evaluation“, 198.



- <sup>50</sup> Bornewasser, „Agile Organisation“, 64.
- <sup>51</sup> Korte, Richter, und Von Schuckmann, *Regieren in der Transformationsgesellschaft*, 3.
- <sup>52</sup> Jung, „Politik und Evaluation“, 206.
- <sup>53</sup> Plümer, „Transformation durch Policy-Lernen“, 14.
- <sup>54</sup> Plümer, 14.
- <sup>55</sup> Schuster, „Nicht wie Feuer und Wasser“.
- <sup>56</sup> Flatz, „Bessere Politik durch Evaluation? Faktenbasierte Steuerung in der österreichischen Bundesverwaltung“, 198.
- <sup>57</sup> Flatz, 199.
- <sup>58</sup> „Wirkungsorientierte Steuerung“.
- <sup>59</sup> „Wirkungscontrollingstelle des Bundes“.
- <sup>60</sup> „Mit Zielen steuern“.
- <sup>61</sup> Flatz, „Bessere Politik durch Evaluation? Faktenbasierte Steuerung in der österreichischen Bundesverwaltung“, 198.
- <sup>62</sup> Göller, „Hypothesenpapier: Der Lernende Staat“.
- <sup>63</sup> Sinek, *Start with Why*.
- <sup>64</sup> „Golden Circle – die Frage nach dem Warum: Wie du den goldenen Kreis für dein Unternehmen nutzen kannst“.
- <sup>65</sup> Bundesministerium des Innern und für Heimat, „Organisationshandbuch“.
- <sup>66</sup> Diehl, „5-Why Methode – Eine einfache und wirksame Ursachenanalyse“.
- <sup>67</sup> Mazzucato, *Mission Economy*.
- <sup>68</sup> Paulick-Thiel, Art, und Köbler, „Öffentliches Gestalten“.
- <sup>69</sup> Stiftung Mercator, „Projekte mit Wirkung“.
- <sup>70</sup> Kurz und Kubek, *Kursbuch Wirkung*.
- <sup>71</sup> Wirth, „Verwaltung agiler machen! – Hype oder kalter Kaffee?“, 161.
- <sup>72</sup> Klaus Wirth, „Verwaltung agiler machen! – Hype oder kalter Kaffee?“, *Verwaltung & Management* 26, Nr. 4 (2020): 161, <https://doi.org/10.5771/0947-9856-2020-4-161>.
- <sup>73</sup> Bundesverwaltungsamt, „S-O-S-Methode© für Großprojekte“, o. J., [https://www.bva.bund.de/DE/Services/Behoerden/Beratung/Beratungszentrum/GrossPM/\\_documents/stda\\_sos\\_methode.html](https://www.bva.bund.de/DE/Services/Behoerden/Beratung/Beratungszentrum/GrossPM/_documents/stda_sos_methode.html).
- <sup>74</sup> Kurz und Kubek, *Kursbuch Wirkung*, 49.
- <sup>75</sup> Döring, *Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften*, 963.
- <sup>76</sup> Western Michigan University, „Evaluation Checklists: An evaluation checklist distills and clarifies relevant elements of practitioner experience, theory, principles, and research to support evaluators in their work“, o. J., <https://wmich.edu/evaluation/checklists>.
- <sup>77</sup> Kurz und Kubek, *Kursbuch Wirkung*, 51.
- <sup>78</sup> DeGEval, „Empfehlungen für Auftraggebende von Evaluationen: Eine Einstiegsbroschüre für den Bereich der Öffentlichen Verwaltung“.
- <sup>79</sup> Kurz und Kubek, *Kursbuch Wirkung*, 53.

## 5 Glossar

**Digitale Spurdaten:** Digitale Spurdaten sind die elektronischen Aufzeichnungen von Aktivitäten und Interaktionen, die Nutzer:innen im digitalen Raum durch die Nutzung digitaler Technologien und von Plattformen oder Websites hinterlassen. Digitale Spurdaten können vielfältige Informationen enthalten, zum Beispiel über das Nutzer:innenverhalten, Standortinformationen oder Geräteinformationen.

**Evaluation:** Evaluation beschreibt die wissenschaftliche Bewertung von Maßnahmen oder Produkten hinsichtlich ihrer gesellschaftlichen Wirkungen im Rahmen einer einmaligen Untersuchung. Dazu werden zunächst die intendierten Wirkungen bzw. der intendierte Nutzen für bestimmte Zielgruppen definiert, aus denen wiederum Bewertungskriterien und -indikatoren abgeleitet werden können. Bei einer Evaluation kommen verschiedene quantitative und qualitative sozialwissenschaftliche Methoden zum Einsatz. Für eine gute Evaluation ist es wichtig, die genutzten Methoden auf die evaluierte Maßnahme anzupassen. Die Ergebnisse der Evaluation sollen dazu dienen, die Maßnahmen weiterzuentwickeln und zu verbessern.

**Grundgesamtheit:** Die Grundgesamtheit beschreibt die Gesamtheit aller möglichen Elemente oder Fälle, die das Objekt einer Untersuchung oder einer statistischen Analyse bilden. Diese Elemente können Personen, Gegenstände, Ereignisse oder jegliche Einheiten sein, die den Fokus der Forschung darstellen. Es ist entscheidend, die Grundgesamtheit klar zu definieren, da alle Schlussfolgerungen und Verallgemeinerungen, die aus einer Studie gezogen werden, auf dieser Gesamtheit basieren. In vielen Fällen ist es jedoch nicht praktikabel oder möglich, die gesamte Grundgesamtheit zu untersuchen. Stattdessen werden Stichproben, repräsentative Teilmengen der Grundgesamtheit, analysiert, um Rückschlüsse auf die gesamte Population zu ziehen.

**IOOI-Modell:** IOOI-Modelle beschreiben Wirkungszusammenhänge anhand der Elemente Input, ggf. Umsetzung, Output, Outcome und Impact. IOOI-Modelle fassen die wesentlichen Komponenten eines Vorhabens zusammen und konzentrieren sich auf die wichtigsten Effekte, wodurch sie für alle Beteiligten und Betroffenen verständlich sind. Die Zusammenhänge zwischen den Elementen werden meist durch Pfeile dargestellt. Aufgrund des vereinfachenden und deskriptiven Charakters der IOOI-Modelle fehlt oft die analytische Tiefe.

**Kausalzusammenhang:** Wenn man untersuchen möchte, ob eine politische Maßnahme auch tatsächlich die gewünschte gesellschaftliche Wirkung erzielt, ist es notwendig, einen kausalen Zusammenhang zwischen der Maßnahme und der Wirkung herzustellen. Mit anderen Worten: man muss sich sicher sein können, dass die beobachtete Wirkung tatsächlich auf diese Maßnahme und nicht auf andere Maßnahmen oder gar auf ganz andere, nicht berücksichtigte Ereignisse zurückgeführt werden kann.

**Korrelation:** Eine Korrelation ist eine Kennzahl, die beschreibt, wie sich die Messwerte von zwei beobachteten Variablen zueinander verhalten. Eine positive Korrelation zwischen zwei Variablen liegt vor, wenn höhere Werte von Variable A mit höheren Werten von Variable B einhergehen (wenn Variable A steigt, steigt auch Variable B). Eine negative Korrelation liegt vor, wenn höhere Werte von Variable A mit niedrigeren Werten von Variable B einhergehen (wenn Variable A steigt, sinkt Variable B). Dabei ist jedoch nicht eindeutig, ob Variable A einen Einfluss auf Variable B ausgeübt hat oder umgekehrt, also ob es einen sogenannten Kausalzusammenhang gibt.



**Mixed Methods:** Mixed Methods bezeichnet die Kombination quantitativer und qualitativer Daten und Datenauswertungsverfahren innerhalb derselben Untersuchung, um die Vorteile beider Verfahren zu kombinieren und einen vollständigeren Überblick über den Forschungsgegenstand zu bekommen.

**Monitoring:** Das Monitoring umfasst einen kontinuierlichen Prozess der Überwachung, Kontrolle und Auswertung bestimmter Aktivitäten, Systeme, oder Prozesse. Dazu werden in regelmäßigen Abständen Daten zu den ausgewählten Aktivitäten, Prozessen, und Fortschritten gesammelt, um einen kontinuierlichen Überblick über den Projektfortschritt zu erhalten. Dabei können verschiedenen Datengrundlagen und Methoden der Datenerhebung zum Einsatz kommen. Das Ziel des Monitorings im Rahmen der wirkungsorientierten Steuerung ist es, Projektaktivitäten während der Umsetzung anzupassen, um die intendierten Wirkungen zu erreichen.

**Objectives and Key Results (OKR):** OKR ist eine agile Methode des Projektmanagements und es besteht aus drei zentralen Elementen: Strategie, Objectives und Key Results. Die Strategie fasst die Mission und die langfristigen Ziele zusammen, an denen sich die Objectives sowie die Key Results orientieren sollen. Die Objectives sind einzelne Etappenziele auf dem Weg zur Erreichung der Strategie. Diese Objectives werden durch einzelne Key Results messbar gemacht.

**Skalenniveau:** Das Skalenniveau gemessener Daten beschreibt die Präzision bzw. die Aussagekraft der Daten und ist somit ein wichtiger Faktor dafür, welche statistischen Analysen mit den Daten durchgeführt werden können. Es gibt vier Haupttypen von Skalenniveaus, die eine aufsteigende Hierarchie der Messpräzision darstellen. Die Nominalskala ist die einfachste Form der Kategorisierung, bei der lediglich Aussagen über Gleichheit und Unterschiede, jedoch keine Reihenfolgen oder Rangfolgen möglich sind. Die Ordinalskala erlaubt es, Daten in Kategorien eingeteilt werden, wobei eine Rangfolge oder Ordnung zwischen den Kategorien besteht, aber die Abstände zwischen den Werten nicht gleichmäßig oder nicht messbar sind. Die Intervallskala erlaubt es, Daten in Rangfolge gebracht werden, wobei die Abstände zwischen den Werten gleichmäßig und messbar sind. Es gibt jedoch keinen festen absoluten Nullpunkt. Die Ratioskala (oder Verhältnisskala) hat dieselben Eigenschaften wie die Intervallskala und verfügt zusätzlich über einen absoluten Nullpunkt, sodass die Anwendung aller mathematischen Operationen möglich ist.

**Wirkung:** Generell beschreibt der Begriff einen Effekt, der kausal auf einer Ursache beruht. Im Kontext der Wirkungsorientierung meint Wirkung einen klar definierten gesellschaftlichen Nutzen oder eine gesellschaftliche Veränderung im Vergleich zum Status Quo. Anstelle von Wirkung, werden oft die Begriffe Outcome oder Impact genutzt. Wirkung (Outcome und Impact) wird durch den Einsatz staatlicher Ressourcen (Input) und dessen direkte Ergebnisse (Outputs) ausgelöst. Der kausale Zusammenhang zwischen Ressourceneinsatz und Wirkung kann in einem Wirkungsmodell visuell dargestellt werden.

**Wirkungsanalyse:** Eine Wirkungsanalyse bezeichnet das systematische Vorgehen bei der Untersuchung der intendierten Wirkungen eines Projekts im Rahmen eines wirkungsorientierten Vorgehens. Sie umfasst dabei den gesamten Prozess der Datenerhebung und Auswertung sowie das Ableiten der Handlungsempfehlung aus den Ergebnissen. Eine einmalige Evaluation eines Projekts nach Projektabschluss reicht für eine Wirkungsanalyse nicht aus. Stattdessen ist ein kontinuierliches Monitoring, ggf. kombiniert mit abschließender Evaluation, für erfolgreiche Wirkungsanalyse und Wirkungsorientierung notwendig. Auch wenn ein tatsächlicher Kausalzusammenhang zwischen einzelnen Projektaktivitäten und der intendierten Wirkung in der Praxis schwer nachzuweisen ist, muss die Wirkungsanalyse diese Zusammenhänge ausreichend plausibilisieren. Eine Korrelation allein ist nicht ausreichend für eine Wirkungsanalyse.



**Wirkungsmodell:** Ein Wirkungsmodell visualisiert den kausalen Zusammenhang zwischen Ressourceneinsatz und eingetretener Wirkung. Andere Begriffe für Wirkungsmodell sind Wirkungslogik oder Wirkmodell. Es gibt verschiedene Typen von Wirkungsmodellen. Ein einfacher und deshalb häufig verwendeter Typus ist das IOOI-Modell.

**Wirkungsorientierung:** Wirkungsorientierung beschreibt einen Prozess, also die Arbeitsmethoden und Arbeitsweisen, die zur Erreichung eines Ziels genutzt werden. Methoden für wirkungsorientiertes Arbeiten helfen dabei, Vorhaben auf die angestrebten gesellschaftlichen Wirkungen auszurichten und während der Umsetzung kontinuierlich nachzusteuern. Eine etablierte Methode für Wirkungsorientierung ist „Objectives and Key Results“.

**Ziele:** Ein Ziel beschreibt den Soll-Zustand einer Gegebenheit im Vergleich zum Ist-Zustand. Ein Ziel ist erreicht, wenn der angestrebte Soll-Zustand und der Ist-Zustand deckungsgleich sind. Im Kontext von Wirkungsorientierung können Ziele auf unterschiedlichen Stufen formuliert werden. Dies wird anhand des IOOI-Modells deutlich. So können Ziele sowohl als Output-Ziele (bspw. „Die Veranstaltung zum Thema gesunde Ernährung ist durchgeführt“), Outcome-Ziele (bspw. „Die Teilnehmer:innen der Veranstaltung stellen Ihre Ernährungsgewohnheiten um“) oder Impact-Ziele („Die Anzahl der Herz-Kreislauf-Erkrankungen unter den Teilnehmer:innen an der Veranstaltung ist geringer als in einer Vergleichsgruppe“) formuliert werden.



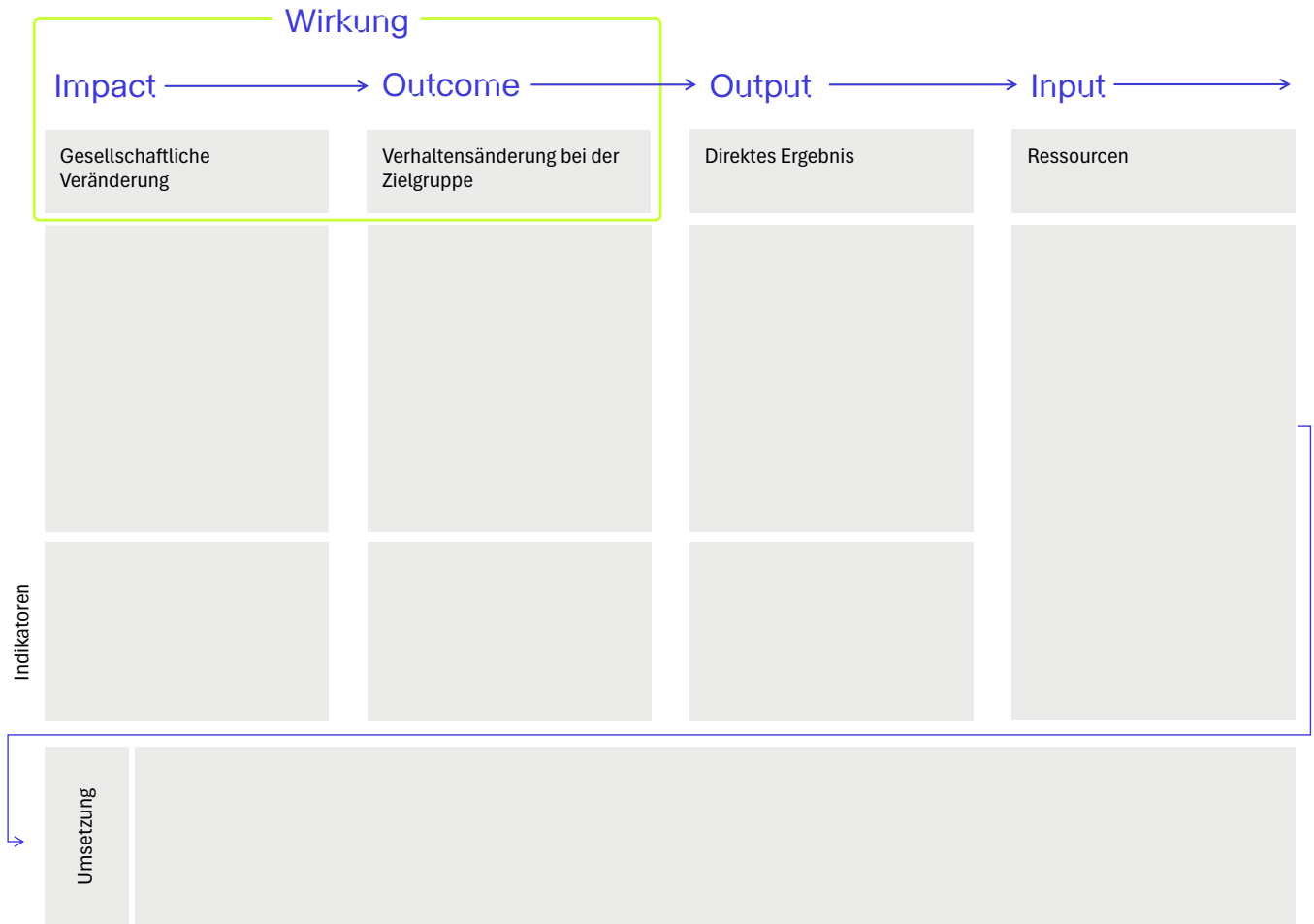


# 6 Materialien und Templates

## IOOI-Modell

Titel der Maßnahme:  
Verantwortliche Stelle:

Agora Digitale Transformation







# OKR-Template

## Strategisches Ziel

Was möchten wir in einem Jahr erreicht haben?

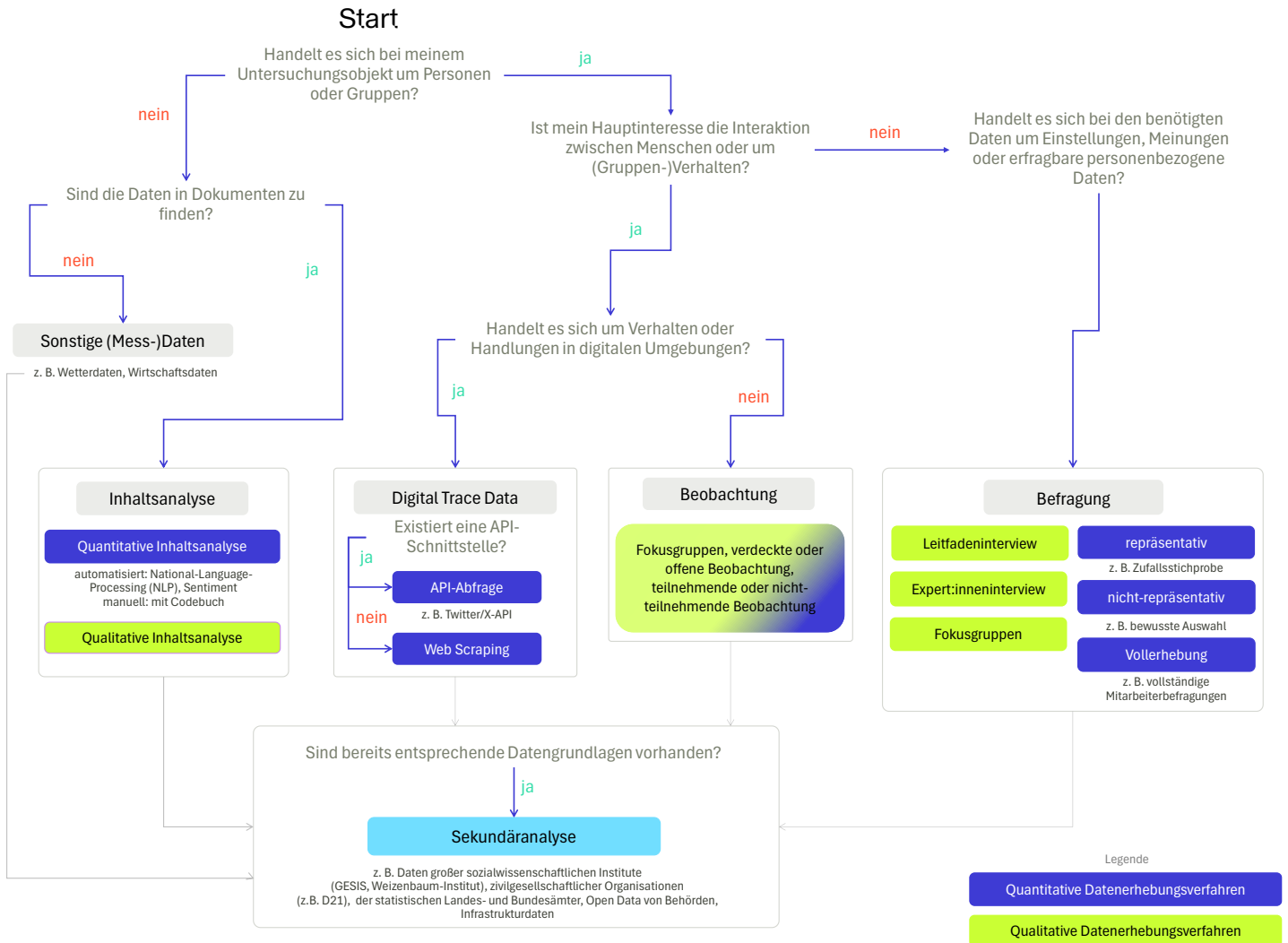
Strategisches Ziel		
Objective	Key Result	Aufgaben / Projekte
Wo möchten wir in 3 Monaten stehen, um näher an unserem Ziel zu sein	Woher wissen wir, dass wir das Etappenziel erreicht haben?	Was machen wir, um unsere Etappenziele zu erreichen?

Download in hoher Auflösung:

[agoradigital.de/uploads/template-objective-key-results.pdf](http://agoradigital.de/uploads/template-objective-key-results.pdf)



# Entscheidungsbaum zur Datenerhebung



Download in hoher Auflösung:

[agoradigital.de/uploads/Entscheidungsbaum-Datenerhebung.pdf](http://agoradigital.de/uploads/Entscheidungsbaum-Datenerhebung.pdf)



# Indikatoren Übersicht

Wirkung	Outcome	Output	Ziel	Indikator (+ Soll-Wert)	Datenquelle	Wie häufig überprüfen?
	<p>Die Einstellungen gegenüber KI bei der Zielgruppe werden positiver</p> <p>Die Gesellschaft schöpft die Potenziale von KI für das alltägliche Leben besser aus</p>		<p>Mehr Menschen werden über unsere Informationsstelle über KI informiert</p>	<p>Anzahl/Nutzende Informationsstelle (Soll: 8.000)</p> <p>Teilnehmende Multiplikatoren-Workshops (Soll: 200/Monat)</p>	<p>Quartalsbericht</p> <p>Teilnehmerlisten</p>	<p>permanent</p> <p>permanent</p>
	<p>% tägliche KI-Nutzende (Soll: min 50%)</p>			<p>Index Einstellungen KI (Soll: 4,5)</p>	<p>Befragung D21 e.V.</p>	<p>jährlich</p>
	<p>Eigene repräsentative Befragung</p>				<p>Eigene repräsentative Befragung</p>	<p>halbjährlich</p>

Download als Excel-Vorlage:

[agoradigital.de/uploads/template-indikatoreneuebersicht.xlsx](http://agoradigital.de/uploads/template-indikatoreneuebersicht.xlsx)

Download als PDF-Vorlage:

[agoradigital.de/uploads/template-indikatoreneuebersicht.pdf](http://agoradigital.de/uploads/template-indikatoreneuebersicht.pdf)

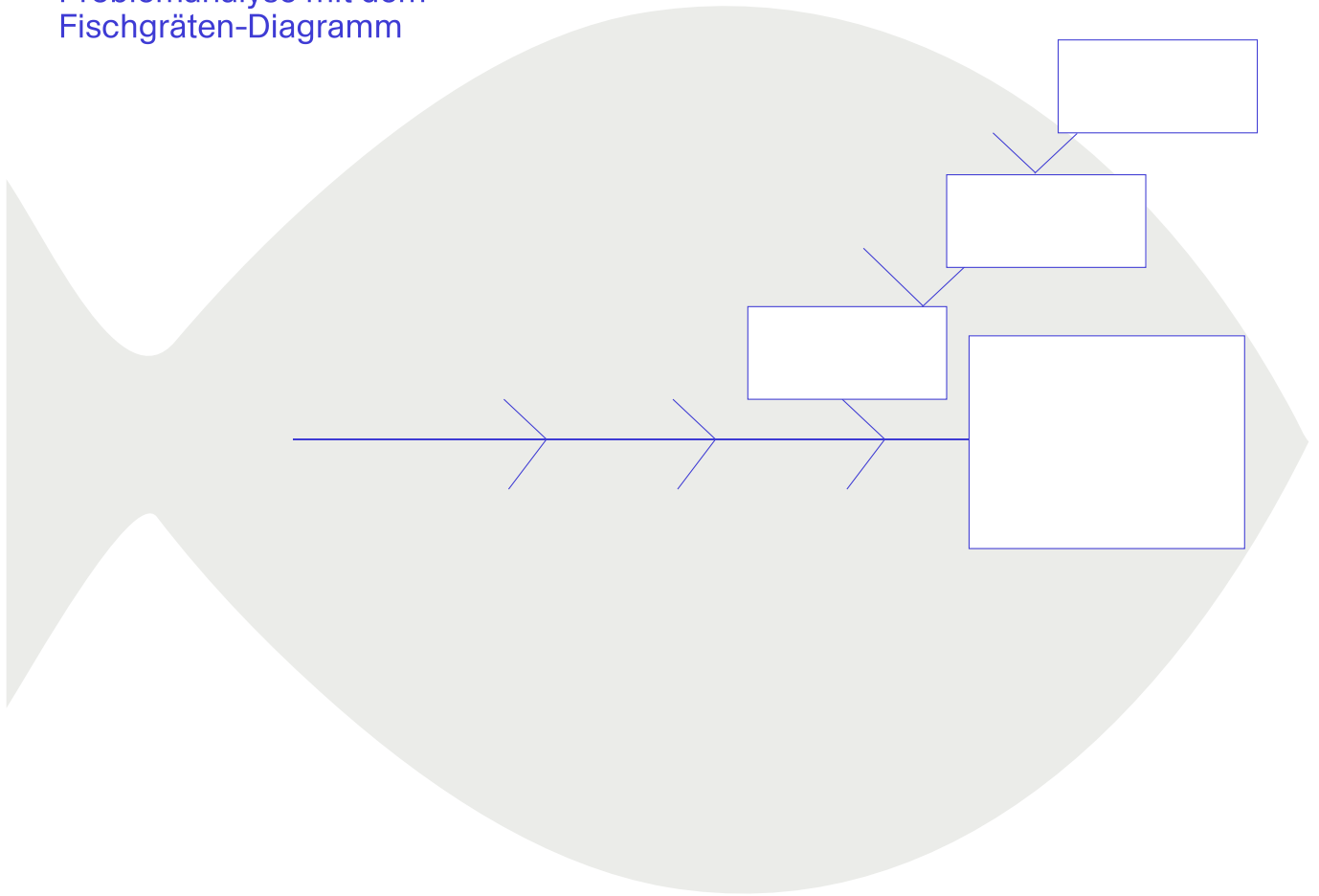




# Problemanalyse: Fischgrätendiagramm

Agora Digitale Transformation

## Problemanalyse mit dem Fischgräten-Diagramm



Download als PowerPoint-Vorlage:  
[agoradigital.de/uploads/template-problemanalyse.pptx](https://agoradigital.de/uploads/template-problemanalyse.pptx)





## 7 Quellenverzeichnis

Auswärtiges Amt. „Digitalisierung im Auswärtigen Amt“, 15. Februar 2022. <https://www.auswaertiges-amt.de/de/aaamt/digitalisierungsstrategie/2511652>.

Bornwasser, Manfred. „Agile Organisation: Kalter Kaffee oder neue Erfolgsformel?“ In *Managementmoden in der Verwaltung*, herausgegeben von Christian Barthel, 59–91. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, 2020. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-26530-4\\_3](https://doi.org/10.1007/978-3-658-26530-4_3).

Brüggemeier, Martin. „Von der Kunst, erfolgreich zu scheitern — Wirkungsorientiertes Controlling in öffentlichen Verwaltungen“. In *Leistungsmessung und -vergleich in Politik und Verwaltung*, herausgegeben von Sabine Kuhlmann, Jörg Bogumil, und Hellmut Wollmann, 374–91. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 2004. [https://doi.org/10.1007/978-3-663-10652-4\\_23](https://doi.org/10.1007/978-3-663-10652-4_23).

Bundesministerium des Innern und für Heimat. „Organisationshandbuch“, o. J. [https://www.orghandbuch.de/OHB/DE/Organisationshandbuch/6\\_MethodenTechniken/63\\_Analysetechniken/632\\_Ursache-Wirkungs-Diagramm/ursache-wirkungs-diagramm-node.html](https://www.orghandbuch.de/OHB/DE/Organisationshandbuch/6_MethodenTechniken/63_Analysetechniken/632_Ursache-Wirkungs-Diagramm/ursache-wirkungs-diagramm-node.html).

Bundesverwaltungsamt. „S-O-S-Methode© für Großprojekte“, o. J. [https://www.bva.bund.de/DE/Services/Behoerden/Beratung/Beratungszentrum/GrossPM/\\_documents/stda\\_sos\\_methode.html](https://www.bva.bund.de/DE/Services/Behoerden/Beratung/Beratungszentrum/GrossPM/_documents/stda_sos_methode.html).

Cyber Innovation Hub. „Forum OKR“. Zugegriffen 5. Dezember 2023. <https://www.cyberinnovationhub.de/forum-okr>.

DeGEval. „Empfehlungen für Auftraggebende von Evaluationen: Eine Einstiegsbroschüre für den Bereich der Öffentlichen Verwaltung“. Mainz: Deutsche Gesellschaft für Evaluation e.V., o. J. [https://www.degeval.org/fileadmin/Publikationen/Publikationen\\_Homepage/DeGEval\\_-\\_Empfehlungen\\_Auftraggebende.pdf](https://www.degeval.org/fileadmin/Publikationen/Publikationen_Homepage/DeGEval_-_Empfehlungen_Auftraggebende.pdf).

Deutscher akademischer Austauschdienst (DAAD). „Handreichung zur wirkungsorientierten Projektplanung und zum Monitoring“. DAAD, 2020.

Diehl, Andreas. „5-Why Methode – Eine einfache und wirksame Ursachenanalyse“. *Digitale Neuordnung* (blog), 30. Juni 2020. <https://digitaleneuordnung.de/blog/5-why-methode>.

Diller, Christian, und Yasmin Balibasa. „Wirkungsorientierte vergleichende Evaluation: Wirkungsmodelle und Kriterien der Wirkungsmessung. Das Beispiel der Masterpläne Industrie Berlin, Hamburg, Frankfurt/Main“. *Zeitschrift für Evaluation* 18, Nr. 2 (23. Oktober 2019): 195–218. <https://doi.org/10.31244/zfe.2019.02.02>.

Doerr, John. *Measure What Matters: OKRs: The Simple Idea That Drives 10x Growth*. London: Portfolio Penguin, 2018.

Döring, Nicola. *Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften*. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg, 2023. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-64762-2>.

Durant, Robert F. „The Political Economy of Results-Oriented Management in the “Neoadministrative State”: Lessons from the MCDHHS Experience“. *The American Review of Public Administration* 29, Nr. 4 (Dezember 1999): 307–31. <https://doi.org/10.1177/02750749922064454>.



- Fenzl, Thomas, Stella Lemke, und Philipp Mayring. „Entwicklung und Erprobung eines Wirkmodells im Rahmen der Evaluation des baden-württembergischen Präventionskonzepts stark.stärker.WIR. (ssW)“. *Zeitschrift für Evaluation* 2021, Nr. 2 (28. Oktober 2021): 293–315. <https://doi.org/10.31244/zfe.2021.02.03>.
- Flatz, Angelika. „Bessere Politik durch Evaluation? Faktenbasierte Steuerung in der österreichischen Bundesverwaltung“. *Zeitschrift für Evaluation*, 2017.
- Funnell, Sue C., und Patricia Rogers. *Purposeful Program Theory: Effective Use of Theories of Change and Logic Models*. San Francisco, Calif.: Jossey-Bass, 2013.
- Göller, Benedikt. „Hypothesenpapier: Der Lernende Staat - mit Wirkung gestalten, am Beispiel der Digitalstrategie der Bundesregierung“. Hypothesenpapier. Berlin: Agora Digitale Transformation, 19. Oktober 2023. <https://www.agoradigital.de/uploads/Agora-Digitale-Transformation-E-Valuate-Hypothesenpapier-V1.pdf>.
- Gründerplattform. „Golden Circle – die Frage nach dem Warum: Wie du den goldenen Kreis für dein Unternehmen nutzen kannst“, 2023. <https://gruenderplattform.de/unternehmensfuehrung/golden-circle>.
- Hamburger Senat. „Hamburger Steuerungsmodell“, o. J. <https://www.hamburg.de/fb/hamburger-steuerungsmodell/>.
- Hense, Jan Ulrich, und Sandy Taut. „Wie Wirkungsmodelle zur Wirkung kommen. Nutzungsvarianten, Mehrwert und Kosten ihrer Verwendung in der Evaluationspraxis“. *Zeitschrift für Evaluation* 2021, Nr. 2 (28. Oktober 2021): 267–92. <https://doi.org/10.31244/zfe.2021.02.02>.
- Hufnagl, Miriam. *Dimensionen von Policy-Instrumenten– eine Systematik am Beispiel Innovationspolitik*. Stuttgart: Fraunhofer Verlag, 2010. <https://publica-rest.fraunhofer.de/server/api/core/bitstreams/53f64a5d-4e17-40aa-8437-6e2d29ffc2c7/content>.
- Ittner, Helmut, und Annikka Zurwehme. „Qualität für das Lernen? Konzeption einer Wirkungsstudie zum Qualitätsmanagement nach Q2E an beruflichen Schulen des Landes Bremen“. *Zeitschrift für Evaluation* 13, Nr. 1 (16. April 2014): 85–112. <https://doi.org/10.31244/zfe.2014.01.05>.
- Jandura, Olaf. „Quantitative/Qualitative Methoden, Mixed methods“. In *Handbuch Politische Kommunikation*, herausgegeben von Isabelle Borucki, Katharina Kleinen-von Königslöw, Stefan Marschall, und Thomas Zerback, 651–58. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, 2022. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-26233-4\\_45](https://doi.org/10.1007/978-3-658-26233-4_45).
- Jung, Magnus. „Politik und Evaluation“. *Zeitschrift für Evaluation* 16, Nr. 2 (1. September 2017): 205–9. <https://doi.org/10.31244/zfe.2017.02.17>.
- Keusch, Florian, und Frauke Kreuter. „Digital Trace Data“. In *Handbook of Computational Social Science, Volume 1*, von Uwe Engel, Anabel Quan-Haase, Sunny Xun Liu, und Lars Lyberg, 100–118, 1. Aufl. London: Routledge, 2021. <https://doi.org/10.4324/9781003024583-8>.
- Klinkhammer, Dennis, und Alexander Spermann. *Einführung in die empirische Kausalanalyse und Machine Learning mit R*. 1. Aufl. Stuttgart, Deutschland: utb GmbH, 2020. <https://doi.org/10.36198/9783838555102>.
- Koch, Thomas. „Experimentalforschung in der politischen Kommunikation“. In *Handbuch Politische Kommunikation*, herausgegeben von Isabelle Borucki, Katharina Kleinen-von





- Königslöw, Stefan Marschall, und Thomas Zerback, 691–702. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, 2023. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-26242-6\\_49-1](https://doi.org/10.1007/978-3-658-26242-6_49-1).
- Korte, Karl-Rudolf, Philipp Richter, und Arno Von Schuckmann, Hrsg. *Regieren in der Transformationsgesellschaft: Impulse aus Sicht der Regierungsforschung*. Studien der NRW School of Governance. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, 2023. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-41285-2>.
- Kuckartz, Udo, Stefan Rädiker, Thomas Ebert, und Julia Schehl. *Statistik: Eine verständliche Einführung*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 2013. <https://doi.org/10.1007/978-3-531-19890-3>.
- Kurz, Bettina, und Doreen Kubek. *Kursbuch Wirkung: das Praxishandbuch für alle, die Gutes noch besser tun wollen: mit Schritt-für-Schritt-Anleitungen & Beispielen*. 6. überarbeitete Auflage. Berlin: PHINEO, 2021.
- Mauro, Sara Giovanna, Lino Cinquini, und Giuseppe Grossi. „Insights into Performance-Based Budgeting in the Public Sector: A Literature Review and a Research Agenda“. In *Public Budgeting in Search for an Identity*, herausgegeben von Mariafrancesca Sicilia und Ileana Steccolini, 1. Aufl., 7–27. Routledge, 2020. <https://doi.org/10.4324/9781003133575-2>.
- Mazzucato, Mariana. *Mission Economy: A Moonshot Guide to Changing Capitalism*. First U.S. edition. New York, NY: Harper Business, 2021.
- Öffentlicher Dienst. „Wirkungscontrollingstelle des Bundes“. Zugegriffen 5. Dezember 2023. <https://oeffentlicherdienst.gv.at/wirkungsorientierte-verwaltung/wirkungscontrolling-stelle-des-bundes/>.
- Öffentlicher Dienst. „Wirkungsorientierte Steuerung“. Zugegriffen 5. Dezember 2023. <https://oeffentlicherdienst.gv.at/wirkungsorientierte-verwaltung/wirkungsorientierte-steuerung/>.
- Paulick-Thiel, Caroline, Henrike Art, und Bettina Köbler. „Öffentliches Gestalten“, o. J. <https://www.oeffentliches-gestalten.de/buch/einfuehrung/>.
- PD - Berater der öffentlichen Hand. „Objectives and Key Results“. Zugegriffen 5. Dezember 2023. <https://www.pd-g.de/aktuell-im-fokus/objectives-and-key-results>.
- Plümer, Sandra. „Transformation durch Policy-Lernen: Die Krise als Chance des Wandels“. In *Regieren in der Transformationsgesellschaft*, herausgegeben von Karl-Rudolf Korte, Philipp Richter, und Arno Von Schuckmann, 13–26. Studien der NRW School of Governance. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, 2023. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-41285-2\\_2](https://doi.org/10.1007/978-3-658-41285-2_2).
- Rossi, Peter H., Mark W. Lipsey, und Howard E. Freeman. *Evaluation: a systematic approach*. 7th ed. Thousand Oaks, CA: Sage, 2004.
- Schuster, Ferdinand. „Nicht wie Feuer und Wasser: Leistungsvergleiche und Öffentlichkeit — ein Zwischenruf“. In *Leistungsmessung und -vergleich in Politik und Verwaltung*, herausgegeben von Sabine Kuhlmann, Jörg Bogumil, und Hellmut Wollmann, 357–60. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 2004. [https://doi.org/10.1007/978-3-663-10652-4\\_21](https://doi.org/10.1007/978-3-663-10652-4_21).
- Schütz, Bianca. „Schritt für Schritt von Rohdaten zu Erkenntnissen (Analyse-Fahrplan)“, 22. Juni 2023. <https://www.bianca-schuetz.com/datenanalyse-prozess-kreislauf/>.



- Scriven, Michael. „Evaluation as a Discipline“. *Studies in Educational Evaluation* 20, Nr. 1 (Januar 1994): 147–66. [https://doi.org/10.1016/S0191-491X\(00\)80010-3](https://doi.org/10.1016/S0191-491X(00)80010-3).
- Sinek, Simon. *Start with Why: How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action*. London: Portfolio Penguin, 2011.
- Sloan, Luke, und Anabel Quan-Haase. *The SAGE Handbook of Social Media Research Methods*. 1 Oliver's Yard, 55 City Road London EC1Y 1SP: SAGE Publications Ltd, 2016. <https://doi.org/10.4135/9781473983847>.
- Stiftung Mercator. „Projekte mit Wirkung“, o. J. <https://www.projekte-mit-wirkung.ch/>.
- Stockmann, Reinhard, und Wolfgang Meyer. *Evaluation: Eine Einführung*. 2. Aufl. Stuttgart, Deutschland: utb GmbH, 2014. <https://doi.org/10.36198/9783838585536>.
- Stufflebeam, Daniel S. „The Use and Abuse of Evaluation in Title III“. *Theory Into Practice* 6, Nr. 3 (1967): 126–33. <https://doi.org/10.1080/00405846709542071>.
- Theory of Change Community. „Backwards Mapping and Connecting Outcomes“. Zugegriffen 5. Dezember 2023. <https://www.theoryofchange.org/what-is-theory-of-change/how-does-theory-of-change-work/example/backwards-mapping/>.
- Urban, Dieter, und Jochen Mayerl. *Angewandte Regressionsanalyse: Theorie, Technik und Praxis*. Studienskripten zur Soziologie. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, 2018. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-01915-0>.
- Western Michigan University. „Evaluation Checklists: An evaluation checklist distills and clarifies relevant elements of practitioner experience, theory, principles, and research to support evaluators in their work“, o. J. <https://wmich.edu/evaluation/checklists>.
- Wholey, Joseph S. „Performance-Based Management: Responding to the Challenges“, *Public Productivity & Management Review*, 22, Nr. 3 (1999): 288–307. <https://www.jstor.org/stable/3380705>.
- Widmer, Thomas, und Thomas De Rocchi. *Evaluation: Grundlagen, Ansätze und Anwendungen*. Reihe „Kompaktwissen CH“ 16. Glarus Chur: Somedia Buchverlag, Edition Rüegger, 2017.
- Wirth, Klaus. „Verwaltung agiler machen! – Hype oder kalter Kaffee?“ *Verwaltung & Management* 26, Nr. 4 (2020): 161–68. <https://doi.org/10.5771/0947-9856-2020-4-161>.