

Möglichkeiten und Konsequenzen eines wirkungszentrierten Vorgehens bei der Planung, Umsetzung und Evaluation von politischen Programmen und Initiativen

Rainer Strobl

Gliederung

- Wirkungen im Zentrum
- Hürden auf dem Weg zu einem wirkungszentrierten Vorgehen
- Wirkungszentrierung bei der Konzeption
- Wirkungszentrierung bei der Umsetzung
- Überprüfung der Wirksamkeit
- Konsequenzen, Risiken und Nebenwirkungen eines wirkungszentrierten Vorgehens

Wirkungen im Zentrum

Prämisse

Die Qualität von politischen Programmen, Initiativen und Maßnahmen bemisst sich vor allem an ihrer Wirksamkeit.¹

Schlussfolgerung

Bei der Planung, Umsetzung und Evaluation von politischen Programmen und Initiativen müssen Wirkungen im Zentrum der Aufmerksamkeit stehen.

- VV Nr. 3.5 zu § 23 BHO:
Ausgaben und Verpflichtungsermächtigungen im Rahmen übergeordneter Ziele - insbesondere Förderprogramme -, die Zuwendungen zur Projektförderung vorsehen, sollen nur veranschlagt werden, wenn die Ziele hinreichend bestimmt sind, um eine spätere Erfolgskontrolle zu ermöglichen (**Zielerreichungs-, Wirksamkeits- und Wirtschaftlichkeitskontrolle**; vgl. Nrn. 2.1 und 2.2 zu § 7 sowie Nr. 11 a.2 zu § 44 BHO).

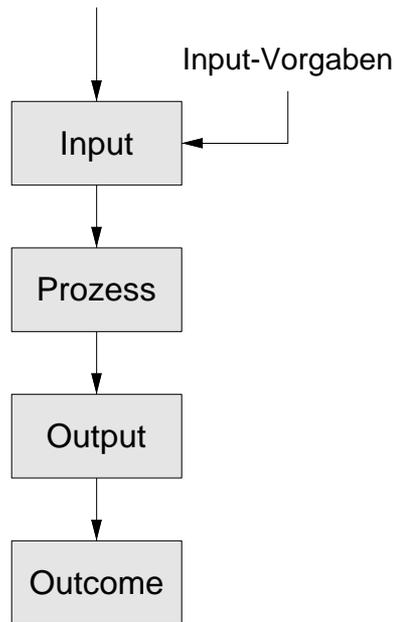
¹ Vgl. Stockmann, Reinhard (2006): Evaluation und Qualitätsentwicklung. Münster: Waxmann, S. 64.

Hürden auf dem Weg zu einem wirkungszentrierten Vorgehen

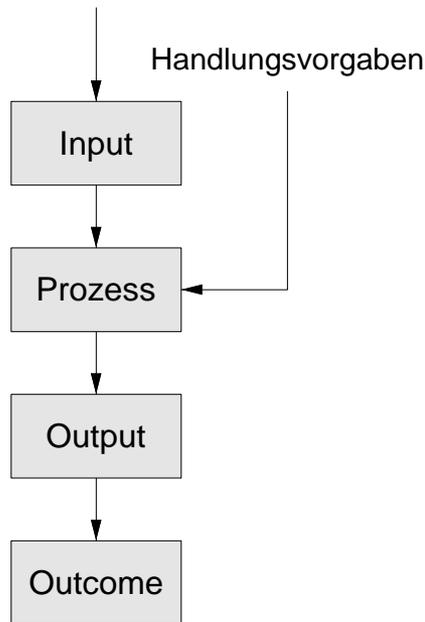
Hürden:

1. Bestimmte Formen der Verwaltungssteuerung

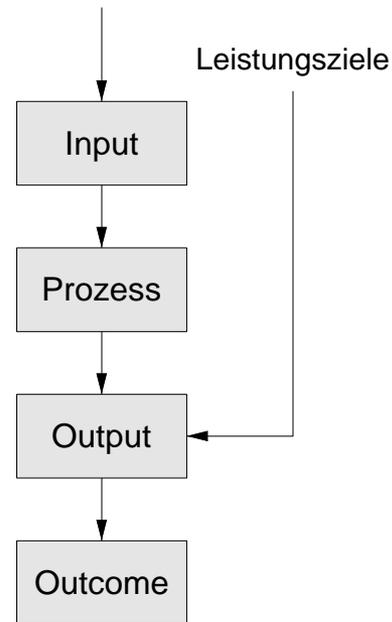
Inputsteuerung



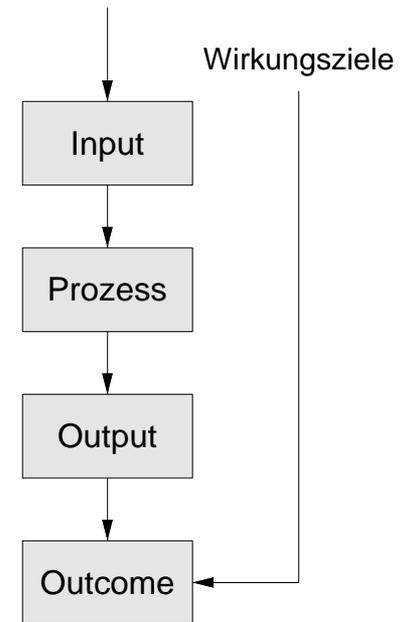
Verhaltenssteuerung



Output-Steuerung



Outcome-Steuerung



Quelle: In Anlehnung an Widmer, Thomas (2012): Wirkungsevaluation zu Maßnahmen der Demokratieförderung.
In: Strobl, Rainer; Lobermeier, Olaf; Heitmeyer, Wilhelm (Hg.) (2012): Evaluation von Programmen und Projekten für eine demokratische Kultur. Wiesbaden: Springer VS., S. 48

Hürden auf dem Weg zu einem wirkungszentrierten Vorgehen

Weitere Hürden:

2. Fokussierung auf Maßnahmen und Aktivitäten (geringes Interesse an Fragen der Wirksamkeit)
3. Sehr allgemeine und abstrakte Wirkungsformulierungen ohne Bezug zu den verfügbaren Ressourcen und den eingesetzten Maßnahmen
4. Überforderung bei der Planung, Umsetzung und Überprüfung bei einer Fokussierung auf Wirkungen

Definition

Eine **Wirkung** ist eine Veränderung bei dem Zielobjekt, die einer Intervention (Maßnahme, Projekt, Programm) kausal zugerechnet werden kann.

Sozialer Bereich:

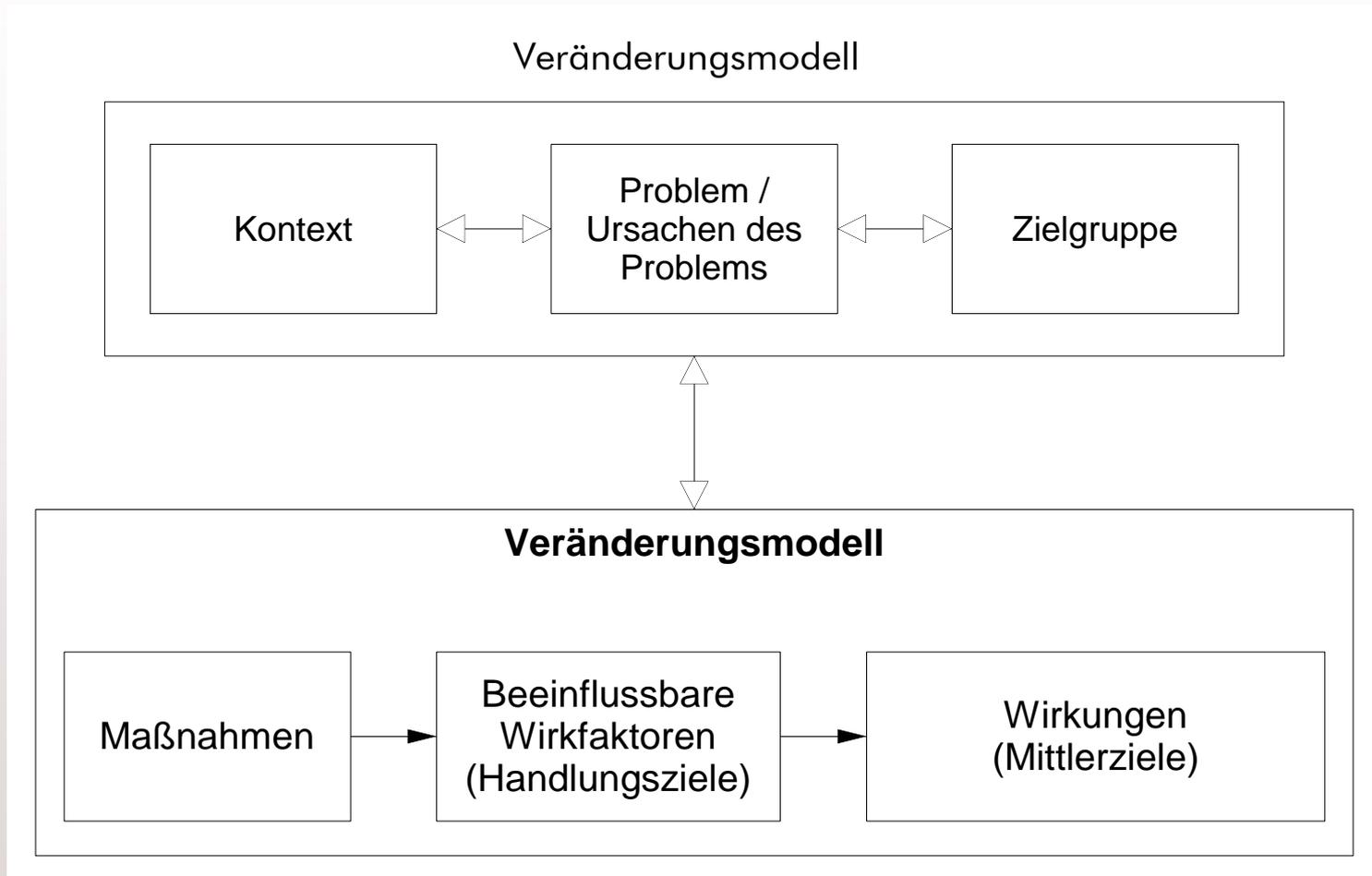
Unmittelbaren Wirkungen (Outcomes) → Veränderungen bei einer Zielgruppe

Mittelbare weitere Wirkungen (Impacts) → Z.B. Strukturveränderungen

Problematisches Konzept

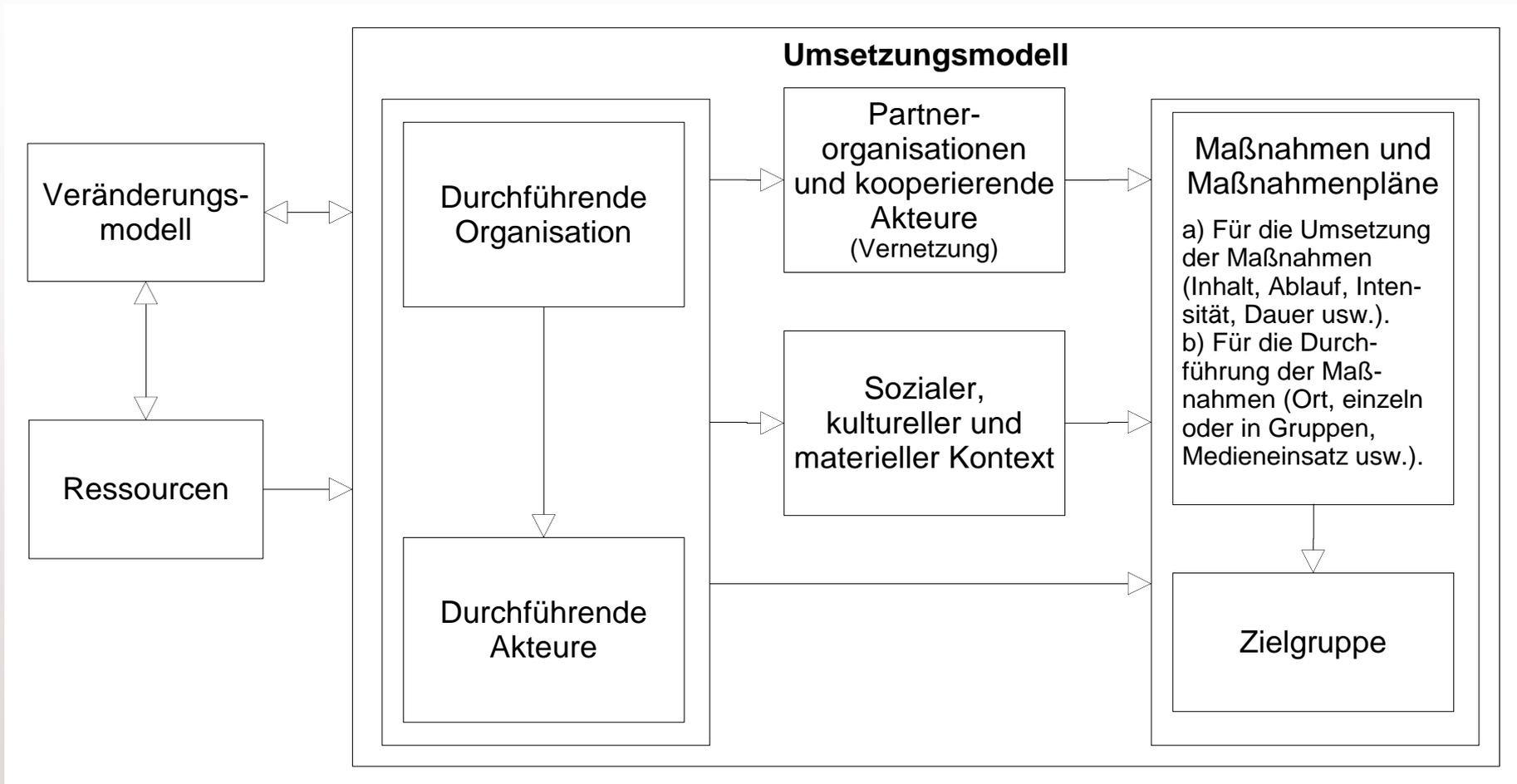


Ziel: Nachvollziehbares Veränderungs- und Umsetzungsmodell



Quelle: In Anlehnung an Chen, Huey-T (2005): Practical Program Evaluation: Assessing and Improving Planning, Implementation, and Effectiveness. Thousand Oaks Calif.: Sage.

Ziel: Nachvollziehbares Veränderungs- und Umsetzungsmodell



Quelle: In Anlehnung an Chen, Huey-T (2005): Practical Program Evaluation: Assessing and Improving Planning, Implementation, and Effectiveness. Thousand Oaks Calif.: Sage.

Wirkungszentrierung bei der Konzeption

Lösungsvorschlag: Frühzeitige Einbindung einer Evaluation – die Einflussmöglichkeiten sind in der Konzeptionsphase am größten!

Einschätzung der Konzeptqualität und der Wirksamkeit durch eine Ex-ante-Evaluation

- Bewertung des Veränderungsmodells
- Bewertung des Umsetzungsmodells einschl. der organisatorischen Voraussetzungen

Verbesserung der Konzeptqualität – Beratung und Unterstützung bei der

- Beschreibung und Abgrenzung des Ausgangsproblems
- Analyse und Gewichtung der Problemursachen
- Entwicklung eines plausiblen, auf Wirkungen ausgerichteten Zielsystems
- Definition und eindeutigen Abgrenzung der Zielgruppe
- Prüfung von Maßnahmen hinsichtlich ihrer Eignung zur Erreichung der angestrebten Ziele

Wirkungszentrierung bei der Umsetzung

Durchführbarkeit als wesentliches Wirkungskriterium („bottom-up approach for integrative validity“¹)

Fragen zur Identifikation möglicher Probleme:

- Kann das Programm von den dafür vorgesehenen Trägern und den dort tätigen Praktikern umgesetzt werden?
- Werden die jeweiligen Maßnahmen zur geplanten Zeit am geplanten Ort implementiert?
- Werden die Maßnahmen vollständig implementiert?
- Werden die Maßnahmen lange und intensiv genug durchgeführt?
- Werden die Zielgruppen erreicht?
- Wird das Programm von den Teilnehmern als hilfreich angesehen?
- Gibt es Hinweise, dass die Maßnahmen zu den erwarteten Wirkungen führen?
- Welche Merkmale der Projektdurchführung erleichtern das Erreichen der Projektziele, welche erschweren sie?

¹ Vgl. Chen, Huey-T. (2010): The bottom-up approach to integrative validity: A new perspective for program evaluation. *Evaluation and Program Planning*, 33(3), S. 205-214.

Wirkungszentrierung bei der Umsetzung

Lösungsvorschlag: Formative Evaluation und Monitoring zur Verbesserung der Prozessqualität

- Qualitative Methoden, um Probleme bei der Umsetzung zu identifizieren (Interview, Gruppeninterview, Gruppendiskussion, Fokusgruppe, teilnehmende Beobachtung)
- Systematische Erhebung quantitativer Informationen
 - Anmeldeformulare/Teilnehmerlisten, mit denen zentrale soziodemographische Informationen erfasst werden
 - Kurzer Fragebogen zur Akzeptanz der durchgeführten Maßnahmen
 - Umfangreiches Monitoring-System (zunehmend auch als Online-Monitoring-System)

Angaben zur Person des Teilnehmers

Geburtsdatum

<input type="text"/>	Geburtsmonat
<input type="text"/>	Geburtsjahr

Geschlecht

- männlich
 weiblich

Migration

- ohne Migrationshintergrund
 mit Migrationshintergrund

Warum nimmt der junge Mensch an dem Projekt teil? Es gibt ...

- eine verbindliche Auflage
 keine Auflage

Beschäftigungsstatus

- Schüler -> Hauptschulabschluss
 Schüler -> Mittlere Reife
 Schüler -> Abitur
 in Berufsvorbereitung (BEJ/BVJ)
 in regulärer Berufsausbildung
 ist Student/in
 als Angelernte/r berufstätig
 als Qualifizierte/r berufstätig
 ist arbeitslos

Art der Probleme

- Probleme mit Alkohol
 Probleme mit illegalen Drogen
 Probleme mit Gewalt
 Sonstiges

Wie endete die Teilnahme an dem Projekt?

- reguläres Ende
 Teilnahme abgebrochen

Wissen und Bildung des jungen Menschen sind ...

- überdurchschnittlich gut
 durchschnittlich
 überdurchschnittlich schlecht

Die finanzielle Situation des jungen Menschen ist ...

- überdurchschnittlich gut
 durchschnittlich
 überdurchschnittlich schlecht

Die beruflichen Zukunftsaussichten des jungen Menschen sind ...

- überdurchschnittlich gut
 durchschnittlich
 überdurchschnittlich schlecht

Der junge Mensch neigt dazu, bei Schwierigkeiten schnell aufzugeben

- trifft voll und ganz zu
 trifft eher zu
 trifft eher nicht zu
 trifft überhaupt nicht zu

Der junge Mensch neigt zu risikoreichem Verhalten

- trifft voll und ganz zu
 trifft eher zu
 trifft eher nicht zu
 trifft überhaupt nicht zu

Die Peergroup des jungen Menschen bestärkt risikoreiches Verhalten

- trifft voll und ganz zu
 trifft eher zu
 trifft eher nicht zu
 trifft überhaupt nicht zu

Wirkungszentrierung bei der Umsetzung

- Weitere Möglichkeit: Projekttagbuch (auch als Online-Projekttagbuch)

Projekt: ██████x8213

Eintrag erstellt am 12.03.2013, zuletzt geändert am 12.03.2013, Zeitraum vom 01.01.2013 bis zum 12.03.2013 (bearbeitet von ██████)

1. Wichtige Entscheidungen und Absprachen im Projekt

Evaluation Überarbeitung des Konzeptes

2. Neue Erkenntnisse im Projekt

Zieltabelle

3. Methoden, die besonders gut funktioniert haben

(Bitte die Methoden kurz beschreiben; warum haben sie gut funktioniert?)

4. Methoden, die nicht so gut funktioniert haben

(Bitte die Methoden kurz beschreiben; warum haben sie nicht so gut funktioniert?)

5. Veränderung von Methoden des Projekts

(Bitte beschreiben Sie auch die Gründe für die Veränderungen.)

6. Besondere Ereignisse; förderliche und hinderliche Faktoren

(Denken Sie ggf. auch an Schwierigkeiten mit den Zielgruppen.)

7. Bei den Zielgruppen beobachtete Veränderungen

8. Kooperation und Unterstützung bei der Umsetzung der Maßnahmen

(Wie wird das Projekt unterstützt; wie konnten Unterstützer eingebunden werden?)

9. Sonstiges

(Sonstige Probleme und Lösungsansätze - Anmerkungen)

Wirkungszentrierung bei der Umsetzung

- Weitere Möglichkeit: Systematisch Protokollierung von Wirkungen

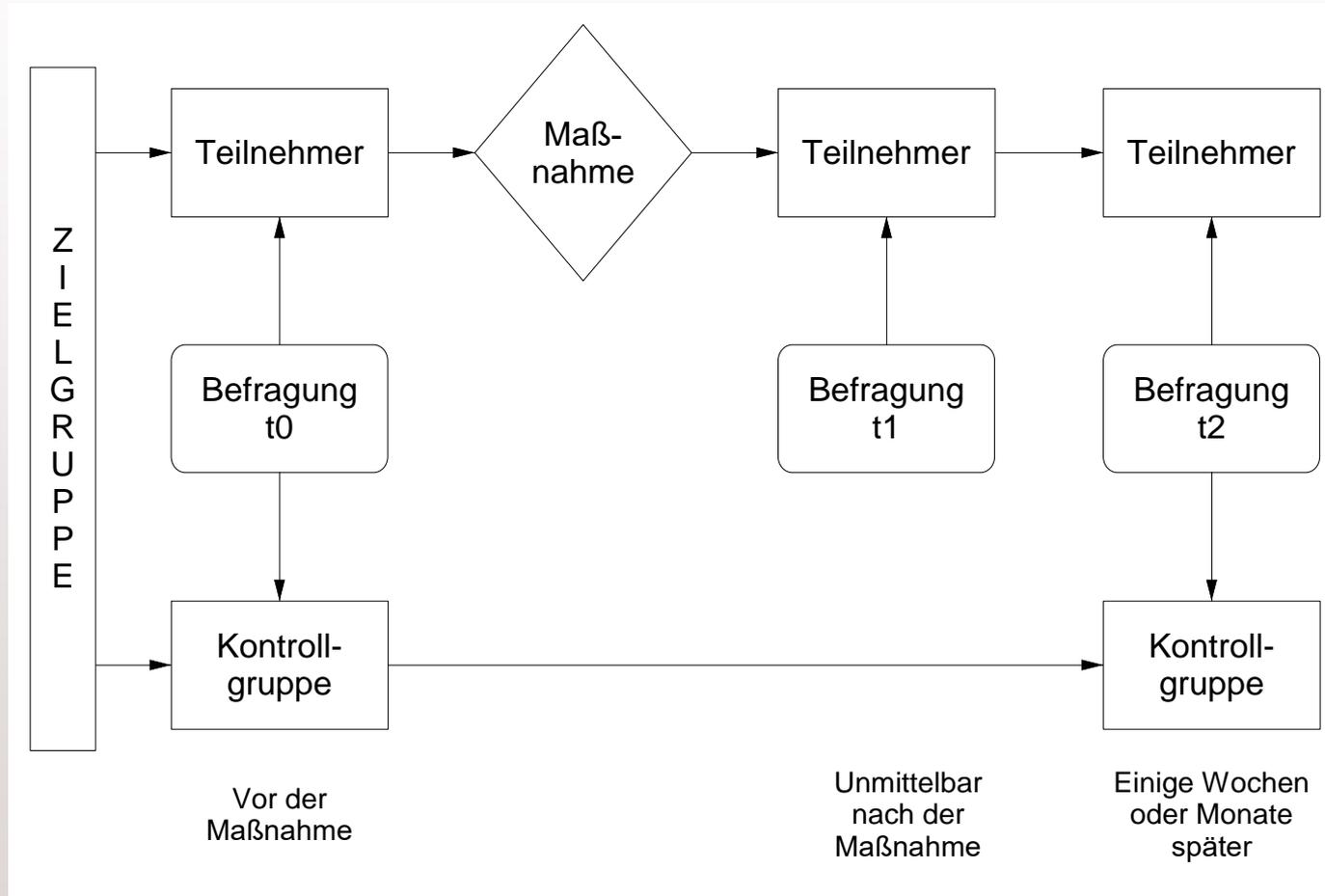
Maßnahme	Ziel, das mit dieser Maßnahme erreicht werden soll (z.B. HZ2.3)	Festgestellte Veränderungen und Indikatoren für diese Veränderungen
1)		
2)		
3)		
4)		
5)		
6)		

Überprüfung der Wirksamkeit

- Nachweis von Wirkungen
 - Nachweis von Veränderungen beim Zielobjekt
 - Hinreichende Belege dafür, dass die Veränderungen auf die Intervention zurückzuführen sind
 - Einbeziehung unerwarteter Wirkungen

Überprüfung der Wirksamkeit

- Klassisches experimentelles oder quasi-experimentelles Evaluationsdesign



Überprüfung der Wirksamkeit

- Eingruppen-vorher-nachher-Evaluationsdesign (z.B. bei der Analyse von Netzwerken)
 - Belege dafür, dass die Veränderungen auf die Intervention zurückzuführen sind, durch die Einbeziehung aller vorhandenen Daten
 - Belege dafür, dass die Veränderungen auf die Intervention zurückzuführen sind, durch die Kombination von quantitativen und qualitativen Erhebungs- und Auswertungsmethoden (Mixed-Methods-Design)

Lösungsvorschlag: Entwicklung von Evaluationsdesigns- und Analysestrategien, die unter den gegebenen Rahmenbedingungen eine möglichst valide Einschätzung der Wirksamkeit gestatten.

- Möglichst breite Datengrundlage (Einbeziehung der Daten aus der Umsetzungsphase)
- Datenerhebung und Datenauswertung unter Einsatz aller sinnvollen quantitativen und qualitativen Methoden

Konsequenzen, Risiken und Nebenwirkungen eines wirkungszentrierten Vorgehens

- Konkrete Wirkungsziele erhöhen die Transparenz
 - Zwang, die eigentlichen Ziele offenzulegen (Problem bei *hidden agendas*)
 - Erfolg und Scheitern sind nachweisbar
 - Zielerreichung und Wirksamkeit kann die Glaubwürdigkeit und die Legitimität der politisch Verantwortlichen stärken
 - Scheitern kann die politisch Verantwortlichen schwächen → Vermeidung konkreter Zielfestlegungen
 - „Erfolgreiches Scheitern“ als wichtige Erkenntnisquelle
- Das Erreichen der Wirkungsziele ist ohne die Hilfe von Evaluatoren nur noch sehr eingeschränkt überprüfbar.