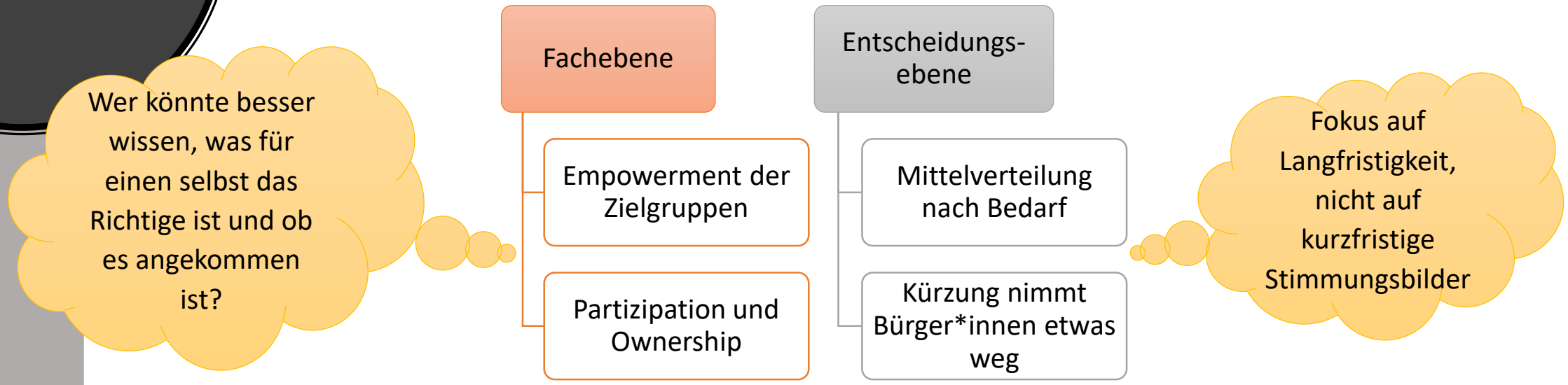
# Kommunale Präventionsketten wirkungsvoll planen und steuern

FRÜHJAHRSAKADEMIE 2021

„Erfahrungen gemeinsam nutzen – Präventionsketten (weiter-)entwickeln“

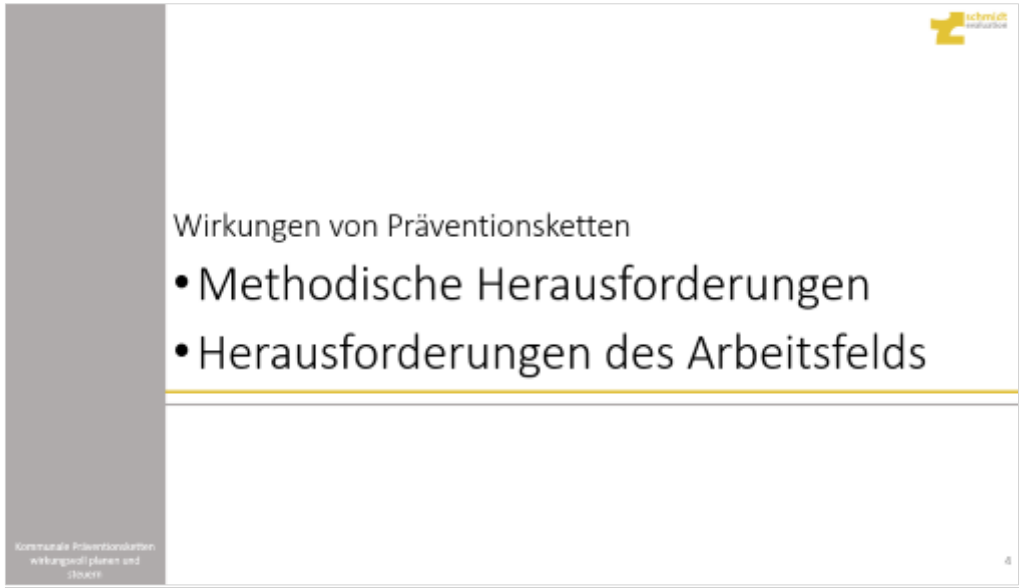
# Kernbotschaften

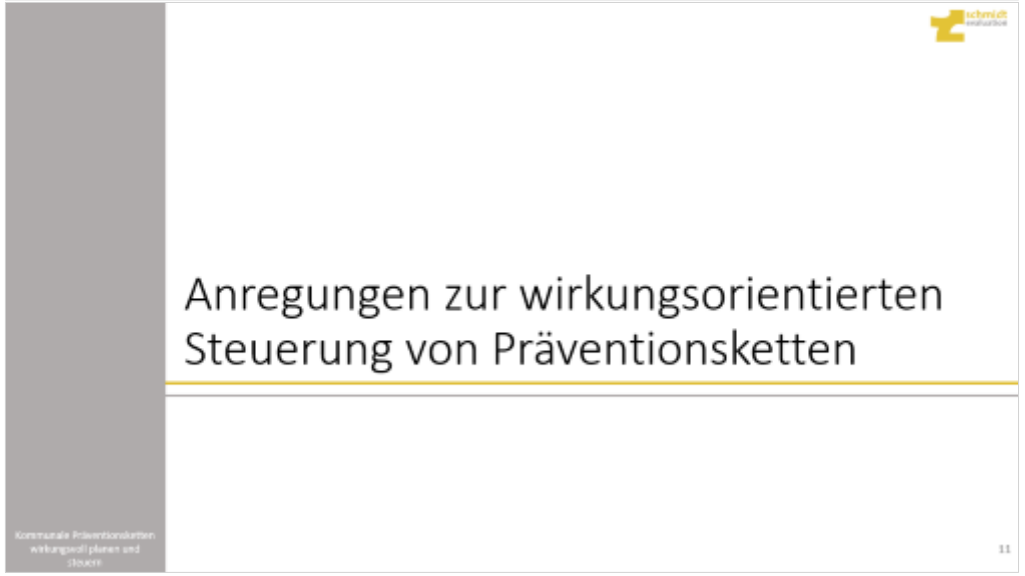
- Wirkungen von KPK zu messen, ist theoretisch möglich, praktisch jedoch kaum leistbar.
- Eine wirkungsorientierte Steuerung von KPK ist möglich und in erster Linie eine Haltungsfrage. Es braucht eine konstruktive Fehlerkultur und ein Selbstverständnis als „lernende Organisation“. Erst in zweiter Linie ist es Wissen bzw. „Handwerk“.




Mit Wirkungsorientierung sind zwei Kernfragen verbunden:

- Was ist für meine Zielgruppen das Richtige?
- Kommt das, was getan wird, bei meinen Zielgruppen auch an?




## Ziele

- *Sie kennen zentrale Herausforderungen der Wirkungsevaluation von KPK.*
- *Wir haben eine gemeinsame Basis für die weitere Themenbearbeitung geschaffen.*

- *Sie setzen sich mit Ansätzen und Instrumenten einer wirkungsorientierten Steuerung von KPK auseinander.*
- *Sie reflektieren die Potenziale einer wirkungsorientierten Steuerung von KPK.*

- *Sie prüfen die Anregungen auf Anwendbarkeit in ihrer Praxis. (➔ Fachaustauch)*

Wirkungen von Präventionsketten

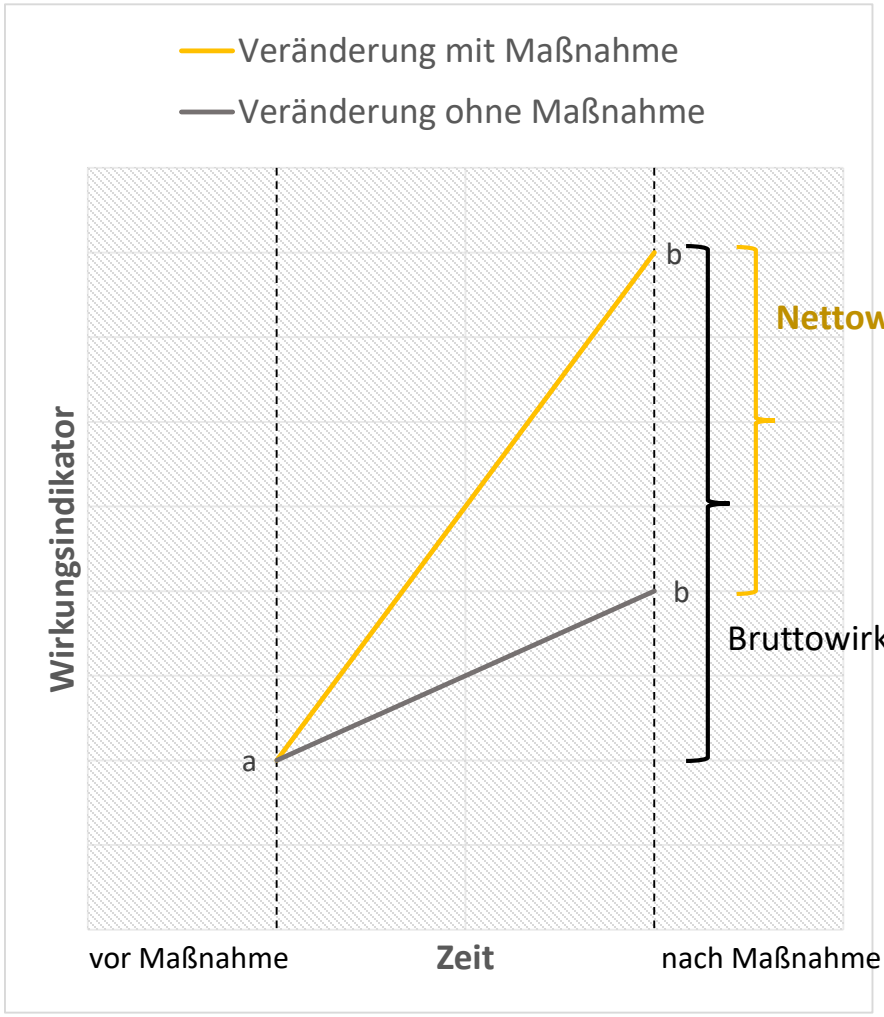
# • Methodische Herausforderungen
# • Herausforderungen des Arbeitsfelds

# Was ist eine Wirkung?

- Definition von „Wirkung“ laut Duden : ***durch eine verursachende Kraft ausgelöste Veränderung***
  - Einfluss einer Maßnahme auf das Resultat
  - Wie und mit welchem Ergebnis hat sich etwas verändert?

- **Bruttowirkungen:** Veränderungen, die sowohl auf eine bestimmte Maßnahme als auch auf weitere Einflüsse zurückzuführen sind

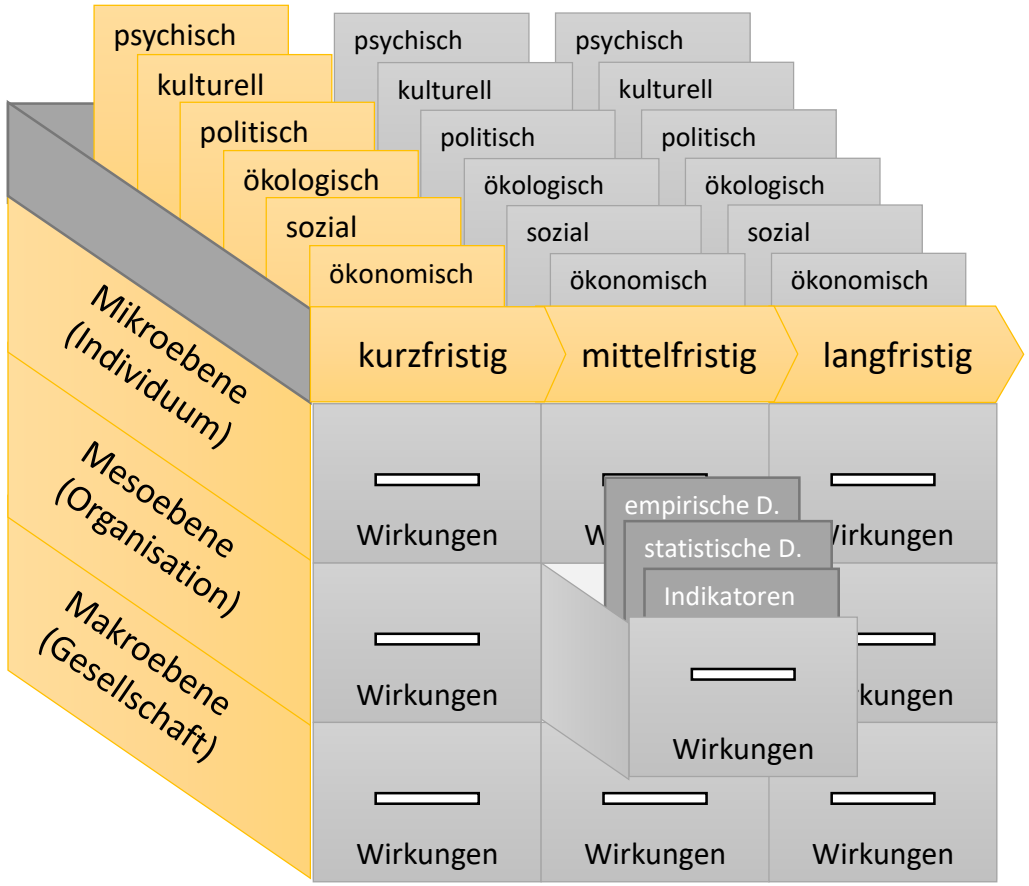
- **Nettowirkungen:** Veränderungen, die allein auf die durchgeführte Maßnahme zurückzuführen sind
  (= kausaler Zusammenhang)




*in Anlehnung an Alexandra Caspari (2009). „Rigorose“ Wirkungsevaluation - methodische und konzeptionelle Ansätze der Wirkungsmessung in der Entwicklungszusammenarbeit. Zeitschrift für Evaluation, 8 (2), 182–213.*

# Arten von Wirkungen

- Welche Wirkung, wann und bei wem?
- Die Komplexität ist hoch.
- Eine Fokussierung ist notwendig!




*In Anlehnung an Olivia Rauscher, Georg Mildenberger, Gorgi Krlev (2015). Wie werden Wirkungen identifiziert? Das Wirkungsmodell. In Schober & Then (Hrsg.), Praxishandbuch Social Return on Investment: Wirkung sozialer Investitionen messen (S. 41–57)*

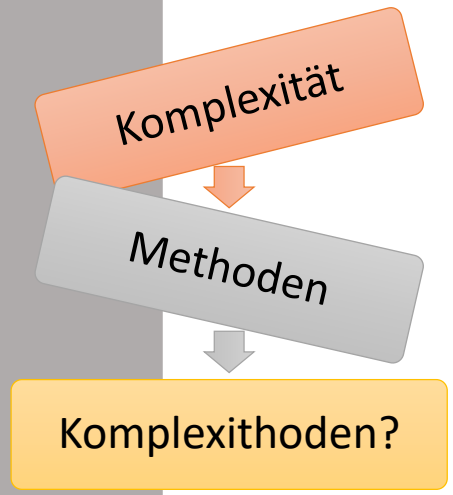
# Übersicht der Ansätze zur Wirkungsmessung

1. **Experimente:** vollständig kontrollierte Studien; Goldstandard in der evidenzbasierten Medizin
   - randomisierte Einteilung in Untersuchungsgruppe und Kontrollgruppe; Maßnahme nur in Untersuchungsgruppe
   - weitere Einflussfaktoren (Drittvariablen) sind bekannt und kontrollierbar
   - nicht übertragbar auf die Praxis sozialer Arbeit

2. **Quasi-Experimente:** weitgehend kontrollierte Studien; umstrittener Goldstandard in der Evaluation
   - gegebene Einteilung in Untersuchungsgruppe und Vergleichsgruppe (Bildung anhand vorhandener Eigenschaften, z.B. Alter, Geschlecht); Maßnahme nur in Untersuchungsgruppe
   - weitere Einflussfaktoren (Drittvariablen) sind weitgehend, aber nicht vollständig bekannt und kontrollierbar
   - selten realisierbar in der Praxis sozialer Arbeit

3. **Wirkmodelle:** Rekonstruktion von Wirkungszusammenhängen
   - Modellierung und Visualisierung von fachlich begründbaren Wirkungen (Theorien), ausschließlich für die „Untersuchungsgruppe“
   - Überprüfung der modellierten Wirkungen (oft nur Messung der Zielerreichung) durch empirische Erhebungen und statistische Daten
   - realisierbar in der Praxis sozialer Arbeit (aber zeitintensiv und anspruchsvoll)

# Zentrale Herausforderungen der Wirkungsmessung




- Wirkungsevaluationen bewegen sich immer im Spannungsfeld zwischen Einfachheit, die Wichtiges vernachlässigt, und Komplexität, die nicht mehr zu bewältigen ist.
  - Echte und quasi-Experimente vereinfachen stark: Fokus liegt auf nur zwei Variablen. Um der Wirklichkeit nahe zu kommen, müssen n-Versuchsanordnungen durchgeführt werden.
  - Wirkungsmodelle können deutlich mehr als zwei Variablen berücksichtigen. Visualisierungen helfen aber nur, solange sie übersichtlich bleiben.
  - Nicht-intendierte Resultate werden sowohl bei Experimenten als auch bei Wirkungsmodellen leicht übersehen.

- Quantitative und qualitative Methoden sollten kombiniert werden (Triangulation), um Stärken beider Methoden zu nutzen und Nachteile auszugleichen.

# Übersicht zu empirischen Methoden

| | **Qualitative Methoden**<br>generieren Text | **Quantitative Methoden**<br>generieren Zahlen |
|---|---|---|
| **Verbreitete Beispiele** | • Dokumentenanalyse (Texte, Bilder, Internetseiten etc.)<br>• Interviews (mit Einzelpersonen oder Gruppen) | • schriftliche Befragungen (papierbasiert und online)<br>• statistische Daten<br>• Tests, Messungen |
| **Stärken** | • tiefe, reichhaltige Informationen<br>• offen für Unerwartetes und nicht-intendierter Resultate<br>• zur Untersuchung unbekannter Sachverhalte<br>• individuelle Perspektiven und Begründungen möglich | • um die Ausprägung bekannter Sachverhalte zu bestimmen<br>• ermöglichen Vergleiche (z.B. zwischen Gruppen und Zeitpunkten)<br>• i.d.R. große Stichproben möglich<br>• anschaulicher darstellbar und leicht verständlich kommunizierbar |
| **Herausforderungen** | • Auswertung und Analyse anspruchsvoll und aufwändig<br>• i.d.R. kleine Stichproben<br>• großer Interpretationsspielraum | • Instrumentenentwicklung anspruchsvoll und aufwändig<br>• keine Informationen über individuelle Perspektiven und Begründungen |

# Zentrale Herausforderungen des Arbeitsfelds

## Gesellschaftlicher Kontext

- Ursachen von Bedarfslagen sind gesamtgesellschaftliche Probleme (z.B. Armut, sozialräumliche Segregation)
- kommunal koordinierte Netzwerke können Ursachen bzw. gesamtgesellschaftliche Probleme nicht aus der Welt schaffen
- Was ist der legitim erwartbare Impact von Präventionsketten?

**Wirkungen von Prävention**

## Erwartungen von Akteuren

- Entscheidungsträger*innen möchten wenige Kennzahlen. Statistische Daten beschreiben Ist-Zustände, keine Wirkungen
- Fiskalische Frage ist nicht legitim: Präventionsketten sollen Hilfen nicht kurzfristig minimieren
- Akteure der Prävention sind sehr heterogen bzgl. Organisation, Ressourcen, Aufgaben, Ziele etc.

## Zeithorizont und Komplexität

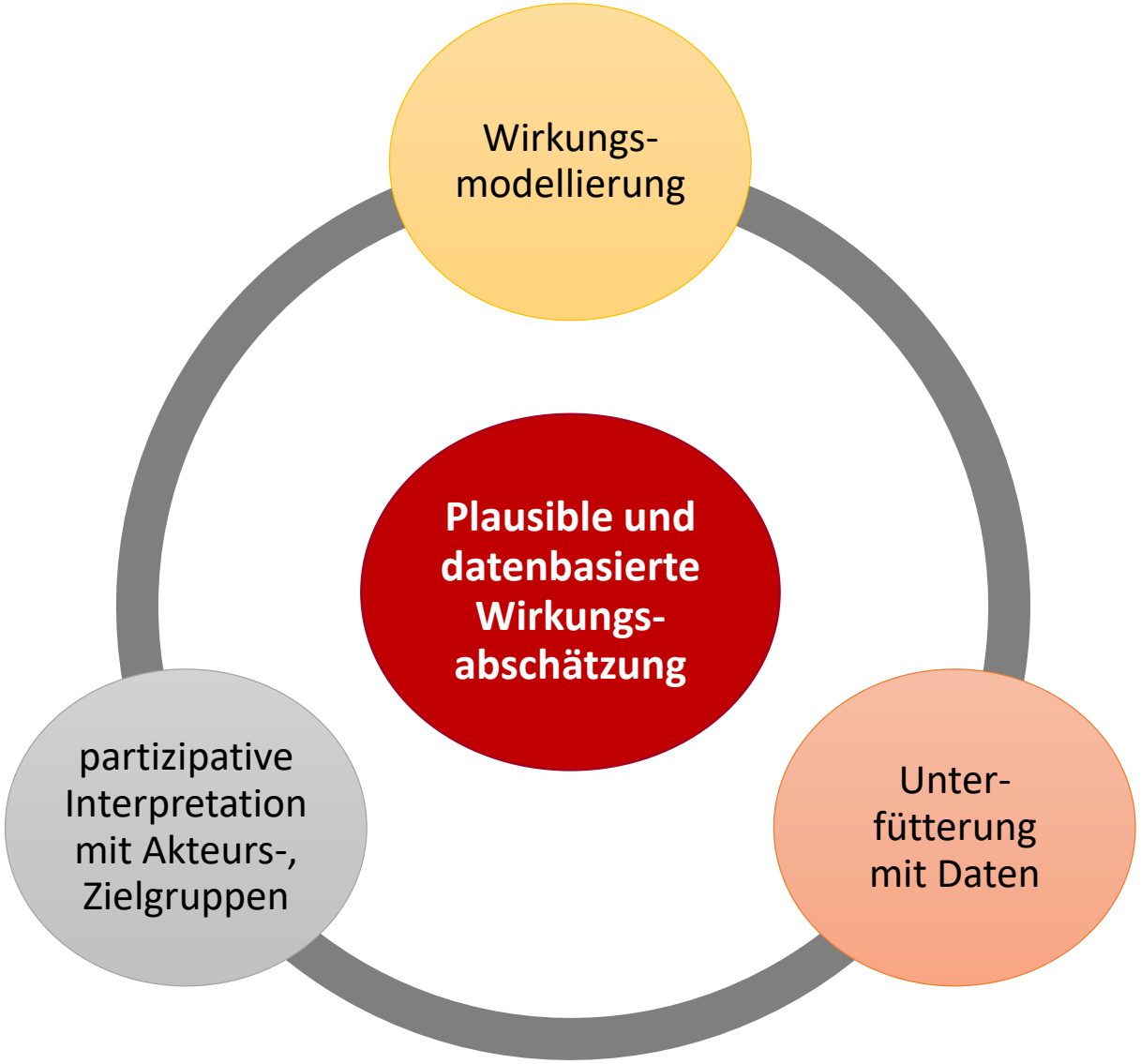
- Wirkungsketten sind lang. Der Erfolg von Maßnahmen zeigt sich oft erst im späteren Lebenslauf.
- In Präventionsketten geht es um das gleichsinnige Wirken verschiedener Maßnahmen (**collective impact**). Dies erschwert die Identifizierung von Wirkfaktoren enorm.
- Sozialer Dienstleistungen entsteht in Interaktion von Fachkräften und Zielgruppen (**Co-Produktion**). Fachkräfte und Planer*innen sind nicht alleinverantwortich für Wirkungen.

# Anregungen zur wirkungsorientierten Steuerung von Präventionsketten

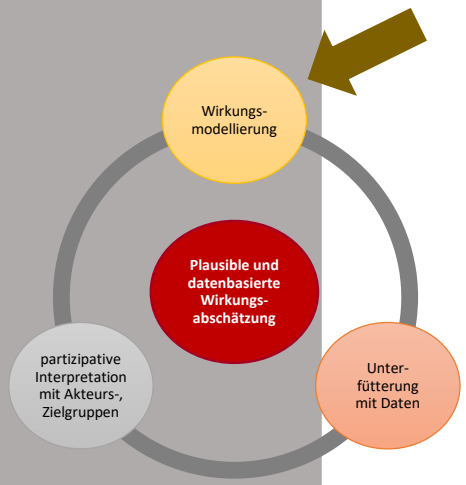
# Plausible, datenbasierte Wirkungs-abschätzung

Ein Netzwerk als „lernende Organisation“:

1. Wirkungen modellieren (planen)
2. Unterfütterung der Modelle mit statistischen Daten und Ergebnissen aus QM-Systemen und Maßnahmenevaluationen (auch Selbstevaluationen)
3. Reflexion der modellierten Wirkungen und Indikatoren mit unterschiedlichen Akteurs- und Zielgruppen (mit jeweils angemessenen Methoden)



# Einfaches Wirkmodell

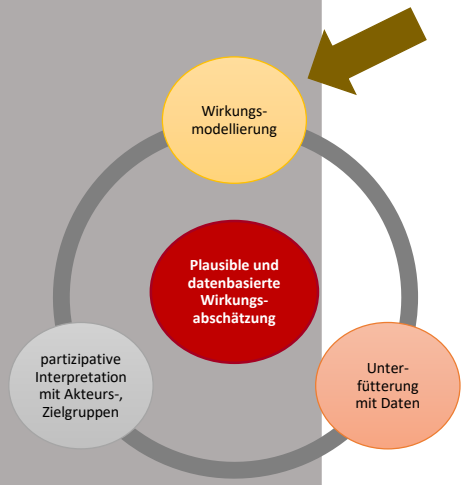



| **Inputs** | **Outputs** | **Outcomes** | **Impacts** |
|---|---|---|---|
| *Eingesetzte Ressourcen* | *Leistungen, Zählbares* | *Veränderungen bei Zielgruppen* | *Veränderungen in soz. Systemen* |

| | *WAS WIR INVESTIEREN* | *WAS WIR LEISTEN* | *WAS WIR FÜR MENSCHEN BEWIRKEN* | *WAS WIR SYSTEMISCH BEWIRKEN* |
|---|---|---|---|---|
| | **Inputs** | **Outputs** | **Outcomes** | **Impacts** |
| **Ebenen** | Finanzen | Aktivitäten | Wissen und Haltungen | Einrichtung |
| | Personal | Erreichung der Zielgruppe | Handlungen und Verhalten | Sozialraum |
| | Sonstiges | Zufriedenheit der Zielgruppe | Lebenslage und Status (langfristig) | Stadt/Gesellschaft |

- **Nutzen für Steuerung:** Erstellung von „Steckbriefen“ (Einseiter) von Einzelmaßnahmen/-projekten etc. fördert das wirkungsorientierte Denken
- **Nutzen für Evaluation:** gering, da Informationsgehalt nicht differenziert genug

# Einfache Resultatetreppe




**Impacts:** Einwirkungen auf soziale Systeme, z. B. Sozialraum, Schulen

**Outcomes III:** Lebenslage/Status

**Outcomes II:** Handlungen/Verhalten

**Outcomes I:** Wissen/Einstellungen/Werte/Fähigkeiten

**Outputs III:** Zielgruppen akzeptieren Angebote

**Co-Produktion**

**Outputs II:** (richtige) Zielgruppen sind erreicht

**Outputs I:** Aktivitäten finden statt

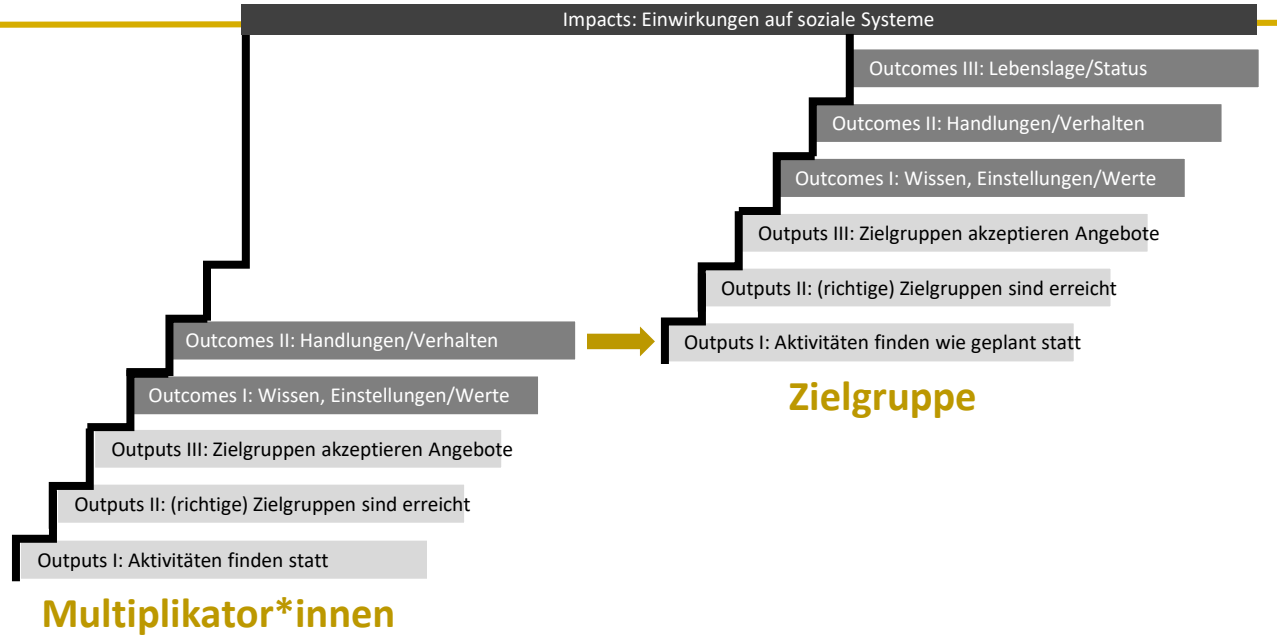
**(Ausgangs-)Bedingungen:** Kontext, Income, Input, Struktur

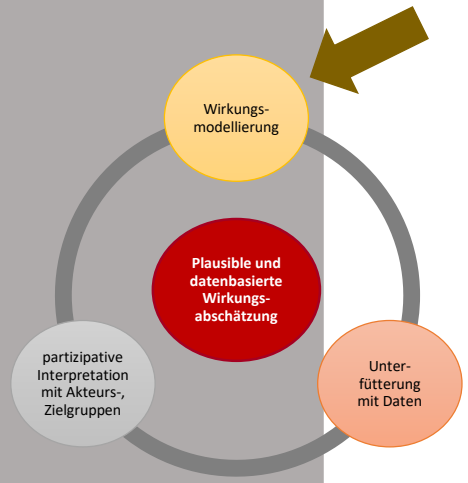
- **Nutzen für Steuerung:** „Raster“ für Zielklärung, Fokussierung der Zielgruppenorientierung inkl. Co-Produktion/Konstruktion (Grundsatz: „eine Treppe pro Zielgruppe“)
- **Nutzen für Evaluation:** Unterfütterung mit Daten bei Fokussierung auf eine Zielgruppe meist leistbar

vgl. https://eval-wiki.org/glossar/Resultate_(eines_Programms)
oder Phineo „Kursbuch Wirkungen“

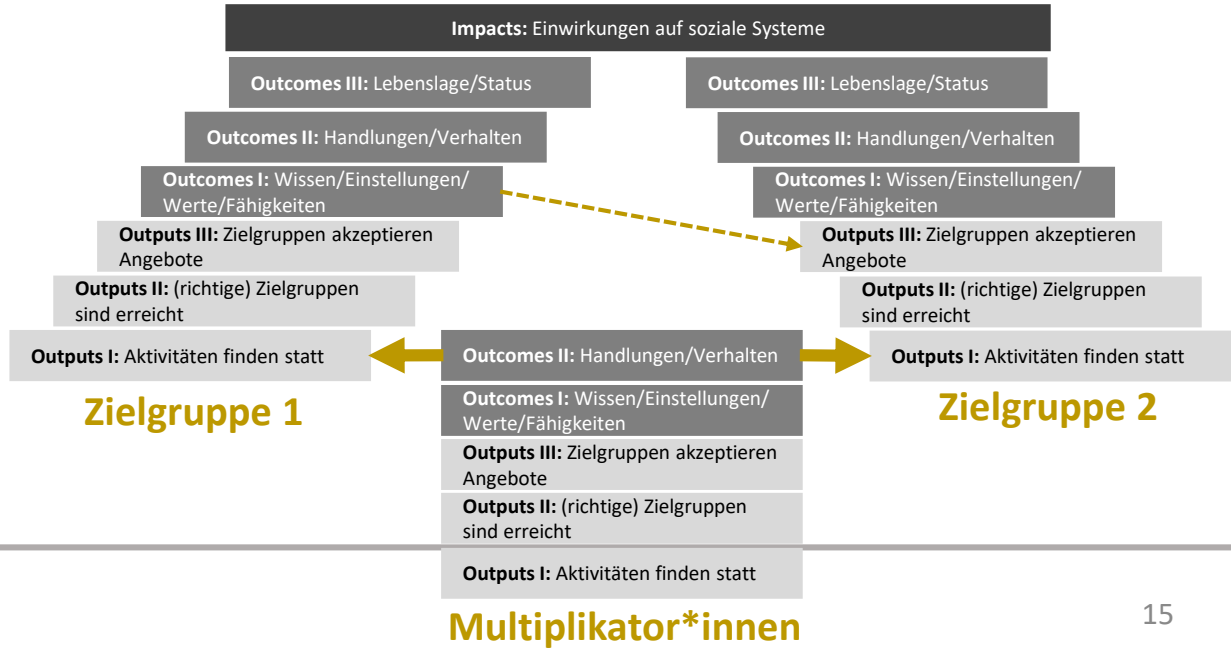
# Mehrfache Resultatetreppen (Beispiele)

➲ **Nutzen für Steuerung:**
Bei Einhaltung des Grundsatzes „eine Treppe pro Zielgruppe“ ist eine Darstellung von „Kaskadenprogrammen“ und collective impact-Ansätzen möglich.



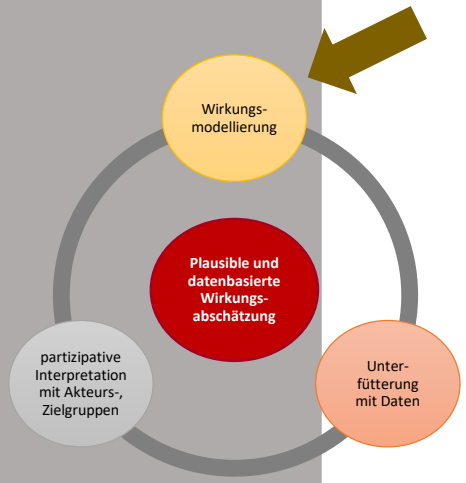



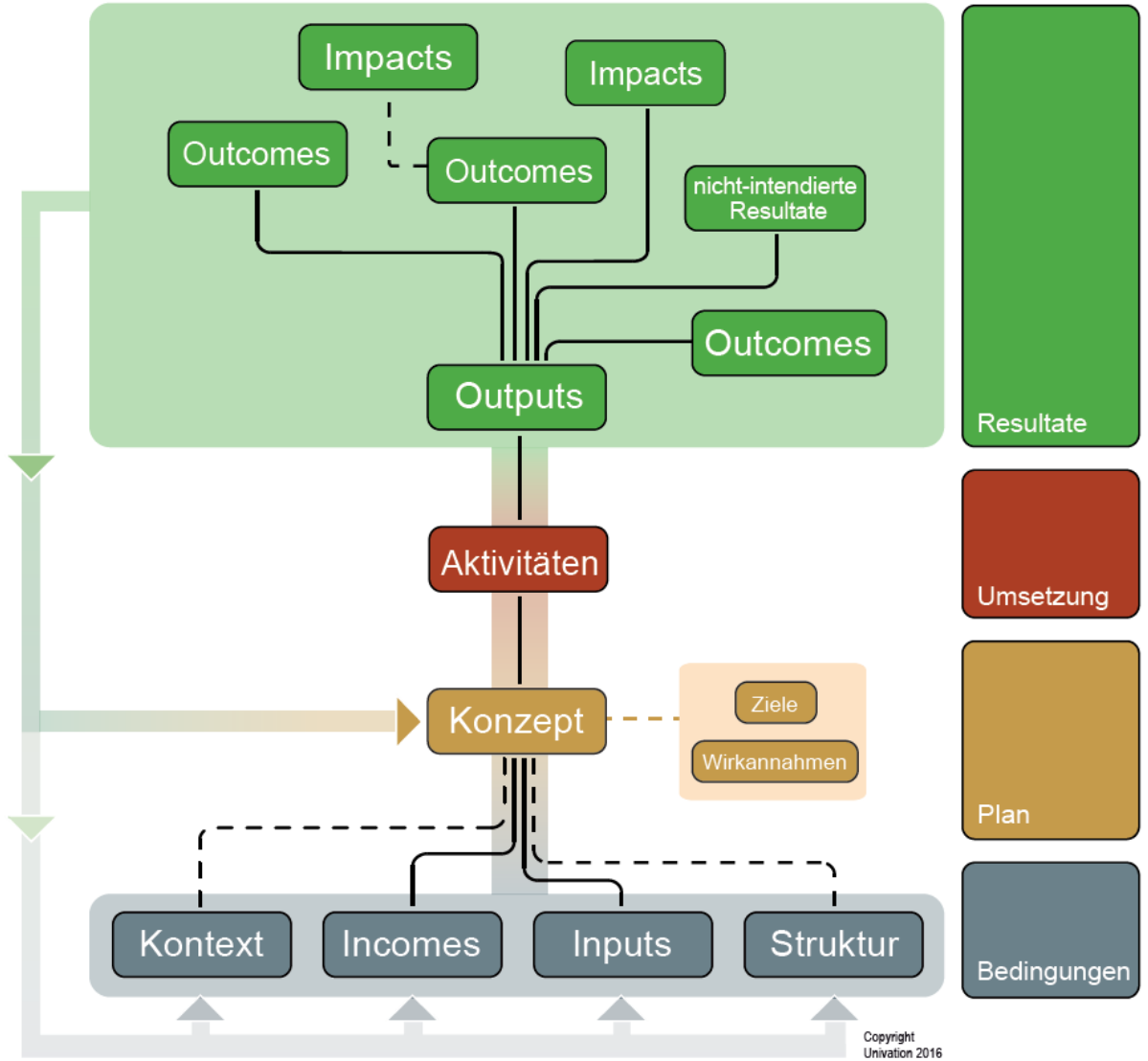

➲ **Nutzen für Evaluation:**
Unterfütterung mit Daten meist leistbar, ggf. zeitaufwendig bei mehreren Treppen/Zielgruppen



# Programmbaum

- **Nutzen für Steuerung:** Konstruktion von Wirkungen (Zusammenhang zwischen Bedingungen, Interventionen und Resultaten) im Sinne eines heuristischen Vorgehens
- **Nutzen für Evaluation:** Unterfütterung mit Daten punktuell leistbar, Einbeziehung von nicht-intendierten Resultaten

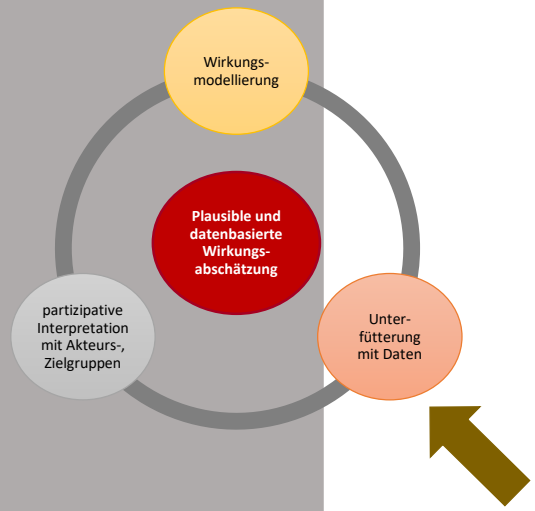



Begriffsklärungen siehe
https://www.univation.org/programmbaum

# Indikatoren für präventions-relevante Entwicklungen

- **Stärken:** Indikatoren können eine deskriptive und anamnetische Funktion haben; (Ausgangs-)Bedingungen beschreiben
- **Schwächen:** Indikatoren stellen keinen Bezug zwischen Ursache und Resultat her! Bedingungen können zu unterschiedlichen Zeitpunkten beschrieben werden, damit beschreibt man aber KEINE Wirkungen, sondern i.d.R. nur zeitliche Koinzidenzen
- **Beispiele:** Veränderung in der Laufzeit eines Programms bzgl.: Kita-Besuchszeiten, Ergebnisse der Schuleingangsuntersuchungen, Schullaufbahnempfehlungen der Grundschulen etc.
- **Vergleichsweise guter Entwicklungsstand** im Programmkontext „Kein Kind zurücklassen/kinderstark“

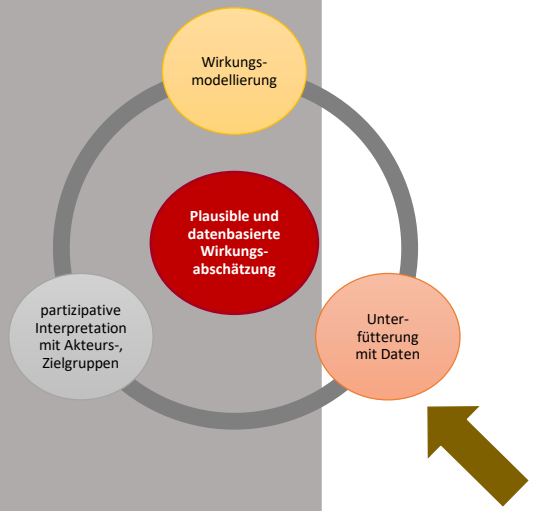



**Quellen zur vertieften Eigenrecherche (Stichworte für Internet-Suchmaschinen):**

- Begleitforschung des ZEFIR der Ruhr-Uni Bochum (insb. Werkstattbericht 11 „Sozial- und Bildungsmonitoring für kommunale Prävention“)
- LVR-Praxisprojekt „Monitoring kommunaler Präventionsketten“
- Studie FGW/ISA: „Kommunales Präventionsmonitoring“: Konzept – Umsetzungspotentiale– Alternativen
- Studie der G.I.B. „Lebenslagen in Sozialräumen auf einen Blick: Indizes in der kommunalen Berichterstattung“
- Teilnahme am Keck-Atlas (Bertelsmann Stiftung, Verein familiengerechte Kommune)

# Indikatoren für Netzwerkarbeit

- **Stärken:** Fokus auf das, was man als Koordination direkt beeinflussen kann;
  den Mehrwert der Präventionsketten hervorheben
- **Schwächen:** Vorschub für die pauschale Kritik an geringer Effektivität und Effizienz von Vernetzung
- **Beispiele:** Befragung von Netzwerkakteuren (Fragebogenkonstruktion ist in diesem Fall relativ einfach)




**Quellen zur vertieften Eigenrecherche (Stichworte für Internet-Suchmaschinen):**

- Studie „Wirkung in lokaler Netzwerkarbeit“, Bertelsmann Stiftung (2018)
- Auf Anfrage erhältlich bei schmidt evaluation: „Indikatorenset zu Kooperationen und Netzwerkarbeit“, abgeleitet auf Grundlage der Broschüre „Gemeinsam Wirken. Auf dem Weg zu einer wirkungsvollen Zusammenarbeit“, Bertelsmann Stiftung (2016)

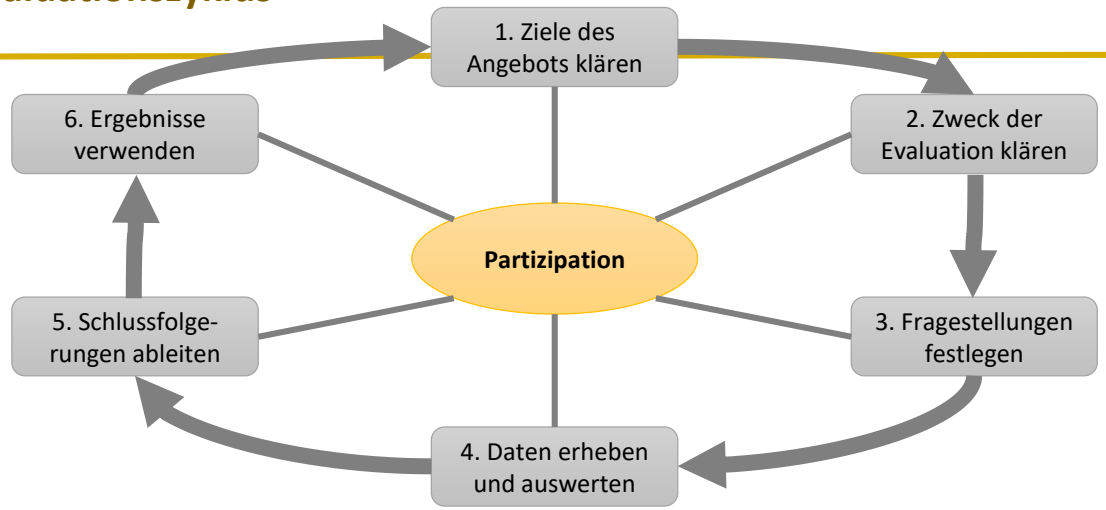
**Indikatorenset zu Kooperationen und Netzwerkarbeit**

Grundlage der Sammlung ist die Broschüre „Gemeinsam Wirken. Auf dem Weg zu einer wirkungsvollen Zusammenarbeit.“ Bertelsmann Stiftung 2016

| Kriterien | Indikatoren |
|---|---|
| **1.1 Gewinnung von Partnern/innen** | |
| Relevanz | ▪ Das Projektthema bewegt bzw. beschäftigt relevante (staatliche, kommunale und zivilgesellschaftliche) Akteure.<br>▪ Das Projektthema trifft den Bedarf von relevanten (staatlichen, kommunalen und zivilgesellschaftlichen) Akteuren. |
| Auswahl der Partner/innen | ▪ Die relevanten Partner/innen wurden identifiziert.<br>▪ Die Partner/innen wurden frühzeitig eingebunden.<br>▪ Eine Akteurs- bzw. Feldanalyse wurde/n durchgeführt.<br>▪ Die Zusammensetzung der Akteure ist komplementär. |
| Mitwirkung einflussreicher Personen/ Organisationen | ▪ Am Projekt beteiligen sich einflussreiche Personen (bspw. Bürgermeister/innen, Prominente)<br>▪ Am Projekt beteiligen sich einflussreiche Organisationen (bspw. wirtschaftlich starke Organisationen, „Netzwerkknoten“ mit hoher Reichweite im Themenfeld). |
| **1.2 Zielsetzung/strategische Ausrichtung** | |
| Problem- und Lösungsverständnis | ▪ Die Partner/innen haben zugrunde liegende Probleme analysiert und stimmen in der Analyse überein.<br>▪ Eine differenzierte Zielgruppenanalyse ist erfolgt.<br>▪ Die Partner/innen haben darauf abgestimmte Lösungsansätze |

# Ergebnisse aus QM und Maßnahmen-evaluationen

## Evaluationszyklus





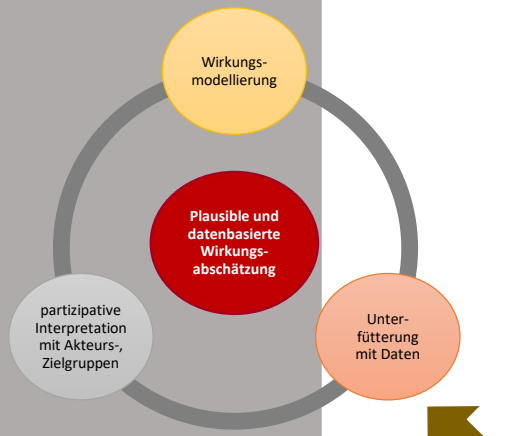
*Beywl Wolfgang, Kehr Jochen, Mäder Susanne & Niestroj Melanie (2007). Evaluation Schritt für Schritt: Planung von Evaluationen. Münster: hiba Verlag.*

*Schmidt Stefan (20212): Regionale Bildungslandschaften wirkungsorientiert gestalten. Verlag Bertelsmann Stiftung*

*Balzer Lars, Beywl Wolfgang (2018): evaluiert. hep der bildungsverlag*


## Partizipative Qualitätsentwicklung


*König Joachim (2009): Wie Organisationen durch Beteiligung und Selbstorganisation lernen können. Verlag Budrich.*


1. Leitbildentwicklung
Warum gibt es uns?
Was sind unsere Hauptziele und -botschaften?

2. Zielgruppenanalyse
Für welche Teilnehmenden, AdressatInnen, Kunden arbeiten wir?

3. Ist-Stand-Beschreibung
Wo liegen unsere Stärken und Schwächen?
Wie sieht es bei uns aus?

**Ableitung**

4. Formulierung von Qualitätszielen
Was wollen wir erreichen, in Bezug auf unsere Strukturen, Prozesse und Ergebnisse?

**Operationalisierung**

5. Entwicklung Qualitätskriterien/-indikatoren
Woran erkennen wir im Alltag, dass wir unsere Qualitätsziele erreicht haben?

**Prioritätensetzung**

6. „Knackpunkte“ und Schlüsselprozesse
Was hindert bzw. hemmt uns? Worauf müssen wir besonders achten bzw. woran arbeiten?

7. Arbeit in Qualitäts-zirkeln

**Messung**

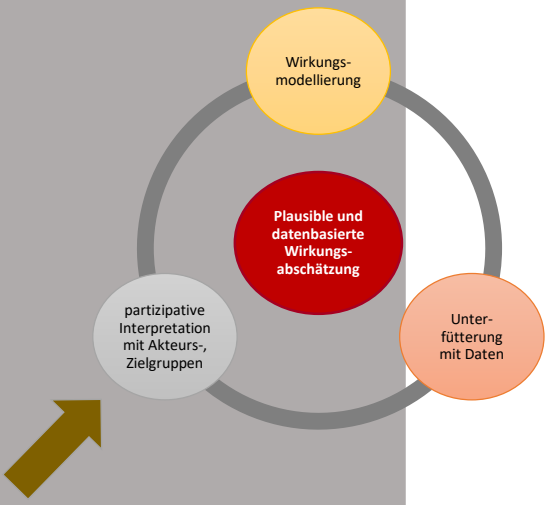
8. Qualitätssicherung
Wie kann kontinuierliche Selbstevaluation effizient gesichert werden und zu nachhaltigen Verbesserungen führen?

# Fragestellungen und Methoden der partizipativen Interpretation

**Wirkungsorientierte Fragestellungen** *(Anpassung an spezifische KPK-Kontexte notwendig)*

- ***Outcome:*** Wie und in welchem Maße trägt die Umsetzung der durch KPK initiierten Maßnahmen zu nachhaltigen Verbesserungen der Lebenslagen der Zielgruppen bei?
- ***Impact:*** Wie und in welchem Maße tragen KPK zu einer kinder- und familienfreundlicheren Gesellschafts- und Quartiersgestaltung bei?

**Geeignete Methoden der partizipativen Interpretation von Wirkungen mit Akteurs- und Zielgruppen**




**Gruppendiskussions-verfahren**

- Fokusgruppen
- Fishbowls

**Workshopformate**

- World-Café
  Themen-Café
- Appreciative Inquiry (lösungsorientierte, wertschätzende Fragerunden)

**E**valuation

**N**ützt

**D**ir!

**E**cht!