

Wirkungsorientierung Input Armutskonferenz

Datum: 25. Februar 2015

Präsentation: Dr. Christian Horak

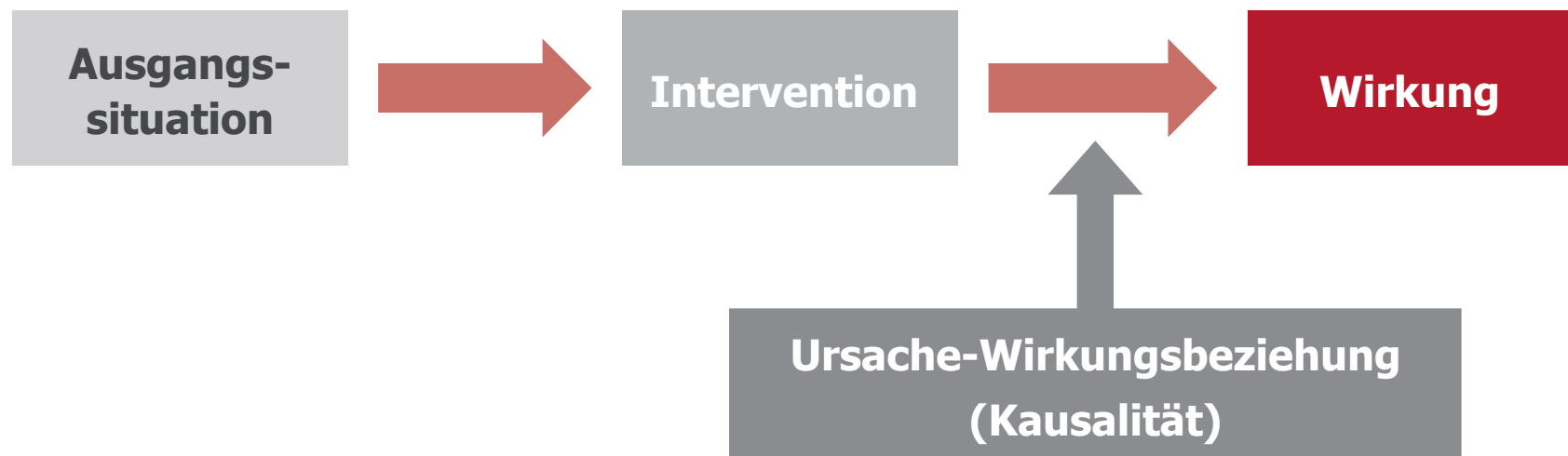
www.contrast.at

contrast
→ MANAGEMENT - CONSULTING
VIENNA | BUCHAREST | BUDAPEST | MOSCOW | PRAGUE | ZAGREB



Wirkungen sind Veränderungen

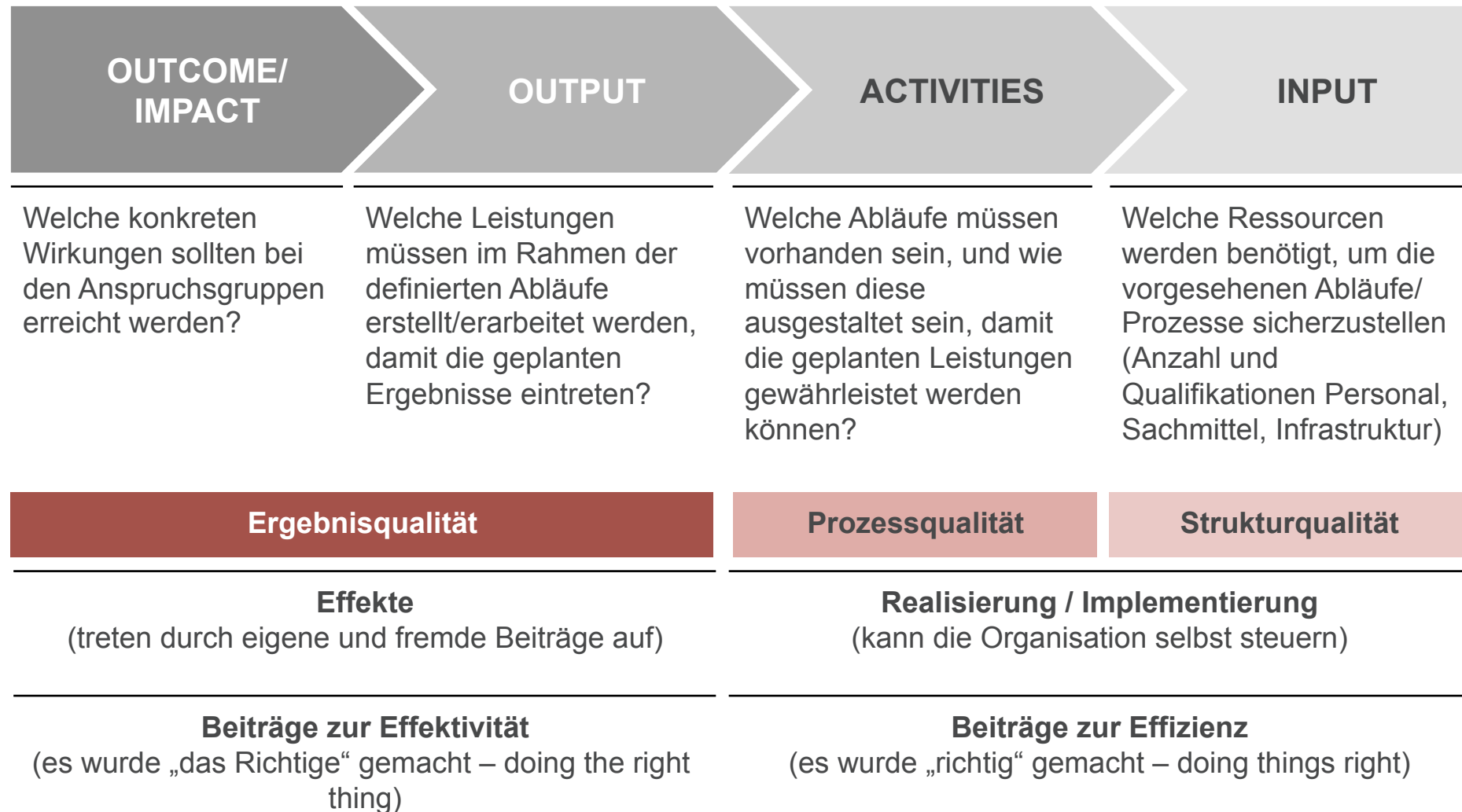
bei den Zielgruppen, deren Lebensumfeld oder der Gesamtgesellschaft, die in Folge einer Intervention (Leistung, Maßnahme etc.) auftreten.



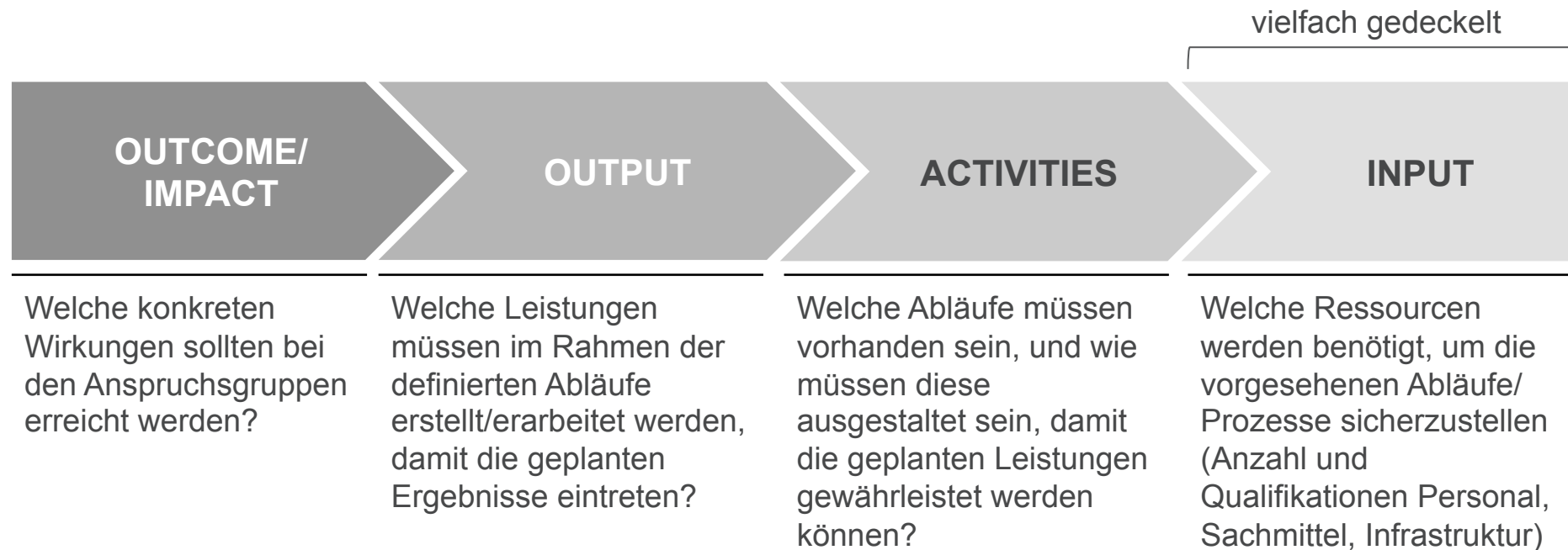
Quelle: PHINEO – damit Engagement wirkt

Wirkungsorientierte Planungslogik

Planung und Steuerung der Zielerreichung passiert „top-down“
und orientiert sich an der gewünschten Wirkung



Ziele, Messgrößen und Maßnahmen



Ziele

- ▲ Was wollen wir erreichen?

Messgrößen

- ▲ Woran werden wir erkennen, ob wir unsere Ziele erreichen?

Maßnahmen

- ▲ Was müssen wir tun, um unsere Ziele zu erreichen?

Resultate-Treppe



Quelle: PHINEO – damit Engagement wirkt; in Anlehnung an Univation, Halfar et al.

Ebenen der Wirkungsorientierung



Ausprägungen der Wirkungslogik

Wirkungen \ Wirkungs- adressat	Hauptwirkungs- adressat	Weitere Anspruchsgruppen				
		Gesellschaft	Angehörige	Geldgeber	Medien	Etc.
A Nur eine Wirkungskategorie						
B1 Differenzierung: Kurz- und mittel-/langfristig						
B2 Differenzierung: Individuum und Gesellschaft						
B3 Differenzierung: Direkt: nach außen gehend/ bei Kerngruppe Indirekt: Nach innen gehend/ über andere Gruppe						
C Mehr als zwei Wirkungskategorien, Modell Phineo						

Wie kann man die Zielerreichung erfassen?



Kritische Betrachtung von Wirkungserfassung

Herausforderungen, Schwierigkeiten und Grenzen bei der Wirkungserfassung bestehen zur Genüge. Hiermit gilt es bewusst umzugehen, ohne in Passivität zu verfallen.

Methodisch ungenügende Zielformulierungen

- ▲ Als wichtige Voraussetzung für eine korrekte und aussagefähige Wirkungserfassung gilt die Existenz klarer und messbarer Ziele.

Schwierigkeit der Subjektivität

- ▲ Eine objektive Messung der Wirkungen ist in der Regel schwierig, häufig kann nur eine subjektive Bewertung erzielter Wirkungen festgestellt werden.
- ▲ Oft ist die Wirkungsmessung nur indirekt und teilweise unvollkommen über die laufende Beobachtung von Indikatoren möglich.

Langfristigkeit

- ▲ Wirkungen sind oft erst langfristig erkennbar oder treten mit Verzögerung ein.

Problem der Zurechenbarkeit

- ▲ Es bestehen komplexe und mehrdeutige Zusammenhänge zwischen Maßnahmen und Wirkungen. Wirkungen sind daher nicht immer eindeutig einem Leistungserbringer zuordenbar.
- ▲ Resultatenfall: Die angestrebte Wirkung tritt zwar ein, ist aber auf eine Reihe von Einflüssen zurückzuführen, sodass kein eindeutiger Ursachen-Wirkungs-Zusammenhang festgestellt werden kann.
- ▲ Komplementaritätsfall: Die erwartete Wirkung tritt zwar ein, steht aber in keinem Zusammenhang mit der Leistung selbst, sondern wurde durch andere Einflussfaktoren hervorgerufen.

Wirkungen untersuchen und erfassen

Etablierte Methoden für die Erfassung beabsichtigter Wirkungen sind einerseits für Forschungszwecke und andererseits aus Sicht der Organisationssteuerung entstanden.

Forschungsnahe Wirkungserfassung	Quantitative Wirkungserfassung	Qualitative Wirkungserfassung	Multi-Methoden-Ansätze
	Struktur. Befragung/Beobachtung, Experimente, Statistische Auswertungen	Offener Fragebogen, Experten-Interview, Fokusgruppen, Inhaltsanalyse	Multi-Methoden-Ansatz (Quant., Qual., Benchmarking, Kosten-Nutzen, Nutzwert, SROI etc.)
	KAP-Studie, Ernährungsberatung, Gesundheitsaufklärung Verwendet von lokalen und nationalen Regierungen, World Bank, UN, GTZ, Innovation for Poverty Action	MAPP, Most Significant Change, Outcome Mapping, Impact Pathway Qualitativ-partizipative Verfahren der Wirkungsanalyse der EZA - Deutsches Institut für Entwicklungspolitik, Weltbank, GTZ	Tracer-Studies/Verbleib-Studien, CEval-Ansatz, e-VAL, NGO-IDEAS Impact Toolbox SROI: REDF (Roberts Enterprise Development Fund); NEF (New Economics Foundation) etc.
Praxisnahe Wirkungserfassung	Programmansätze	Strategische Ansätze	Integrierte Ansätze
	Logic Model bzw. Framework Resultbased/Outcome Management	Balanced Scorecard, Strategy Maps Ursachen-Wirkungs-Beziehungen	Wirkungsorientierte Steuerungssysteme (inkl. Wirkungsplanung, -bewertung, -verantwortung)
	EZA: USAID, AusAID, SIDA W.K. Kellogg Foundation Urban Institute, Innovation Network	New Profit Inc. Blue Avocado	Action Aid International iScale Grassroots Business Fund

Quellen: Harvard Business School (2010), DeGEval (2009), BKA (2008), Seel (2004), Wolf et al. (2000), TRASI (2010); guidance.echa.europa.eu; www.sroi.de, Deutsche Welthungerhilfe (2008)

Caritas Steiermark: Was wir bewirken



Beispiel – Inhalte Wirkungsorientierung Sozialberatung

Eine Differenzierung der Wirkungen nach Zielgruppen bzw. Stakeholdern kann für die Ausrichtung an Wirkungen und die spätere Vermittlung der Ziele sinnvoll sein.

Wirkungs- ebene Wirkungsadres- satInnen, Stake- holder	Direkte Wirkungsadressaten: Unmittelbare Hilfe	Direkte Wirkungsadressaten: Befähigung	Direkte Wirkungs- adressaten: Anwaltschaft
<p>OUTCOME</p> <p>Wirkung bei Zielgruppen/ LeistungsempfängerIn</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sicherheitsgefühl steigt (ermöglicht Handlungsfähigkeit) ▪ Vertrauen in professionelle Beziehungen/ Systeme wird aufgebaut ▪ Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten wird gestärkt ▪ Förderliche Begegnung wird erlebt ▪ Erhöhter Informationsstand zu individuellen Handlungs- und Unterstützungsmöglichkeiten ▪ Bewusstwerden und reflektieren der eigenen Lebenssituation ▪ Selbstwirksamkeit wird bewusst gemacht ▪ Existenz ist kurzfristig gesichert: finanzielle, soziale und materielle Engpässe werden überbrückt ▪ Eskalation/Verschärfung der Situation wird gebremst und eine Entlastung der Situation erfolgt. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fähigkeit, die Existenz nachhaltig zu sichern ▪ Kompetenzaufbau, um mit Problemlagen der Existenzbewältigung umgehen zu können (Das Wiederauftreten von Krisen wird reduziert). ▪ Die eigenen Ressourcen der KlientInnen sind aktiviert ▪ Selbstwirksamkeit wird nachhaltig erhöht ▪ Erhöhung der informierten Selbstentscheidungsfähigkeit 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Es entsteht das Gefühl, nicht alleine gelassen zu sein. ▪ Zielgruppe kann die rechtlichen Ansprüche besser nutzen und geltend machen ▪ Problemlagen werden für Einzelnen besser gelöst.
<p>Mögliche Erfolgsgrößen</p>	<p>2-3 Standardfragen im Rahmen des Erstgesprächs und des Abschlussgesprächs: Wäre entsprechend in der Datenbank vorzusehen.</p> <p>KlientInnenbefragung alle 2 -3 Jahre</p>	<p>KlientInnenbefragung alle 3 Jahre (im Rahmen eines Projekts mit der FH entwickelbar?)</p>	<p>KlientInnenbefragungen (alle 3 Jahre); siehe Befähigung</p>

Beispiel – Inhalte Wirkungsorientierung Sozialberatung

Eine Differenzierung der Wirkungen nach Zielgruppen bzw. Stakeholdern kann für die Ausrichtung an Wirkungen und die spätere Vermittlung der Ziele sinnvoll sein.

Wirkungs-ebene \ WirkungsadressatInnen, Stakeholder	Andere Einrichtungen	Medien, Gesellschaft	Financiers, Geldgeber: SpenderInnen, Fonds, (Behörden)	Pfarren/Freiwillige
OUTCOME Wirkung bei Zielgruppen/ LeistungsempfängerIn	Die Beratungsstelle zur Existenzsicherung wird als kompetente Partnerin in Anspruch genommen. Erhalten über die Beratungsstelle zur Existenzsicherung ihre relevante Zielgruppe, die Vermittlung wird als hilfreich und passend erlebt. Der jeweilige Wirkungsauftrag kann besser und motivierter erfüllt werden.	Botschaft wird verankert/kommuniziert: SB leistet hervorragende Arbeit in der Existenzsicherung; es wird klar, was kurz-/mittel- und langfristige Existenzsicherung ist und was sie bewirkt SB ist kompetente Partnerin in Bezug auf existenzsichernde Themen. Kernbotschaften zum Thema Armut/Existenzsicherung kommen an (und die Beratung ist das Mittel dazu.)	Beratung wird als Mittel zur Existenzsicherung akzeptiert und forciert: Erhöhung der zweckgebundenen Spenden für Beratung Ausreichend Mittel sind vorhanden bzw. genehmigt Ein gutes Gefühl, einen Beitrag zur Verbesserung geleistet zu haben Sicherheit, dass die Ressourcen dort landen, wo man sie haben will (z.B. Bildung, Gesundheit, Energie). Unabhängigkeit gegenüber Behörden (Behörde weiß, dass die SB nicht beeinflussbar ist)	Pfarren fühlen sich in ihren karitativen Aufgaben <i>bestens</i> unterstützt Freiwillige haben Orientierung und ein klares Bild über ihren Beitrag Gegenseitiger Nutzen wird sichtbar und erlebt. Enge Kooperationen werden gelebt. (den Pilotpfarren sehr wichtig!) Kompetenz wird gestärkt (in der Beratung und mit Wissen).
Mögliche Erfolgsgrößen	Befragung der direkt betroffenen Einrichtung alle 2-3 Jahre: Befragungsdesign: Mischung aus Mengen + Feedback der Betroffenen	Anzahl der Medienberichte zu dem Thema; Anteil der positiven/kompetenzbeschreibenden Berichte im Verhältnis zur Gesamtanzahl Gegebenenfalls nach Medien differenzieren Basis: Pressespiegel	SpenderInnen: Anteil der für die SB zweckgebundenen Spenden; Höhe der für Sozialberatung durch definierte Geldgeber (Kooperationen etc.) genehmigten Mittel Individuelle Befragung der Anspruchsgruppen	Laufende Befragung der Anspruchsgruppen (Pfarren, Freiwillige) Anzahl der Kontakte mit den Pfarren (schriftlich und telefonisch) Spezifisches Feedback der Pilotpfarren, Anzahl der Pilotpfarren

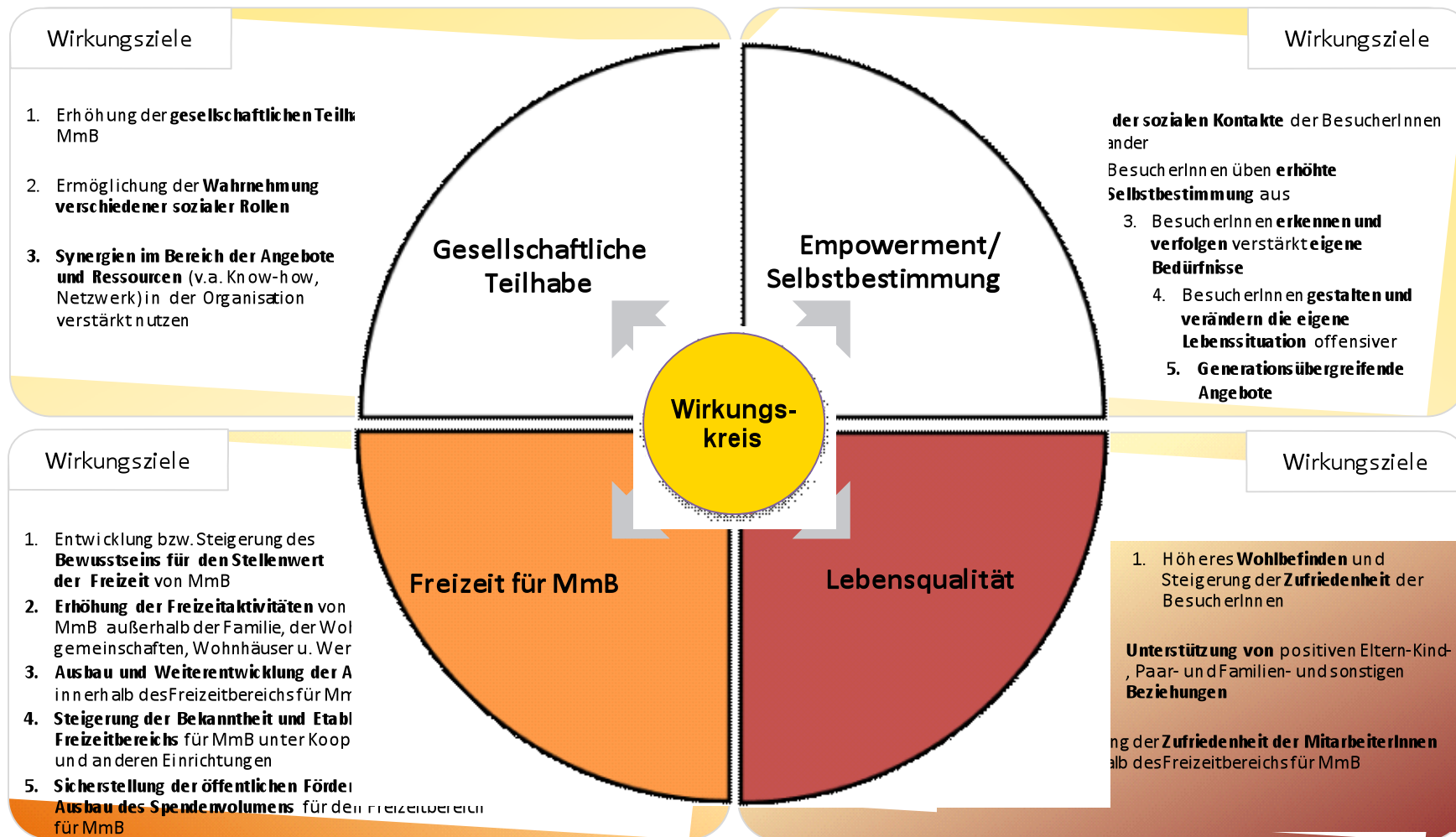
Pilotprojekt Wirkungsorientierung erfolgreich abgeschlossen – Wirkungen werden nun zum Thema in der gesamten Organisation.



- ▲ Das Wiener Hilfswerk (WHW) entschied sich für eine eigenständige **Konzeption und Umsetzung wirkungsorientierter Steuerungselemente** im Zuge eines Pilotprojekts für seine Freizeiteinrichtungen für Menschen mit Behinderung. Im Zuge des von Contrast begleiteten Projekts wurden, ausgehend von einem eigenständigen Verständnis für die Thematik, ein Wirkungskreis mit zentralen inhaltlichen Bereichen und entsprechenden Wirkungszielen sowie wesentliche Umsetzungsaspekte (wie z.B. ein Wirkungscontrollingprozess) erarbeitet.
- ▲ Die Wirkungsorientierung wurde im Pilotprojekt dieser Abteilung somit erfolgreich ins Daily Business integriert. Eine wichtige Erkenntnis war, dass Struktur und Ablauf der wirkungsorientierten Steuerung sich als kompatibel mit den bestehenden Managementinstrumenten des WHW erwiesen (bzw. mitunter sogar als hilfreich ergänzend darstellten).
- ▲ Nach den positiven Erfahrungen im Pilotprojekt soll Wirkungsorientierung nun auch in der Gesamtorganisation des Wiener Hilfswerks zum Thema werden. Der Einsatz und die Steuerung nach Wirkungsinhalten wird als strategischer Lückenschluss in der mittelfristigen Planung des WHW gesehen.

Kernergebnisse – Wirkungskreis

Der Kreis beschreibt Wirkungsziele des Freizeitbereichs für Menschen mit Behinderung.



Schwerpunkt 2012

Schwerpunkt 2013

Bei Fragen stehen wir Ihnen jederzeit gerne zur Verfügung...

— VIENNA | BUCHAREST | BUDAPEST | ISTANBUL | MOSCOW | PRAGUE | ZAGREB — **contrast**
MANAGEMENT - CONSULTING

DR. CHRISTIAN HORAK
GESCHÄFTSFÜHRENDER PARTNER

Billrothstraße 4, A-1190 Wien
Tel.: +43/1/3686888-300
Fax: +43/1/3686888-777
christian.horak@contrast.at
www.contrast.at