

Wirksamkeitsmessung als Teil einer Innovationsstrategie

Diese Notizen entstanden aus einer Mitschrift eines entsprechenden Workshops mit Manuel Müller (Leonardo) am 30.9.2025 in Essen im Rahmen der Fachtagung Pastorale Innovation des überdiözesanen Netzwerks Pastorale Innovation in den deutschen Bistümern. Sie sind nicht zu einer Veröffentlichung bestimmt.

Was ist Wirkung und wie können wir Wirkung messen?

Vorbemerkungen:

Maßnahmen gewichten und priorisieren ist gut,
manchmal sind obere Wirkungsziele zu diffus,
wichtig ist die Zurechenbarkeit von Wirkung in einem Team,
Aktivitäten können auch unbeabsichtigte Wirkung haben,

Was ist Wirkung?

Wirkungen sind Veränderungen: von einer Ausgangssituation, dann gibt es Aktivität/Intervention (beabsichtigt/unbeabsichtigt), die bestimmte Wirkungen ergibt (die positiv/negativ wahrgenommen werden kann).

Daher ist es wichtig, mit Personen, die zum Kundensystem gehören (Wirkungsempfänger), Wirkungserwartungen austauschen, um erwünschte Wirkungen zu erzielen.

Wirkungsmodell IOOI-Modell:

Input: benötigte Ressourcen, die investiert werden (Personen, Zeite. Etc.)

Output: (unmittelbare Leistungen + Aktivitäten, „Was wir tun“)

Outcome: (Effekte für Zielgruppe und ihrem Umfeld)

Impact: (langfristige Effekte auf gesellschaftlicher oder globaler Ebene),

outcome und impact ist (erst) das, „was wir bewirken wollen“.

Erst ab diesen Stufen auf der „Wirkungstreppe“ spricht man daher von „Wirkung“:
„Zielgruppen ändern Bewusstsein und Fähigkeiten“, „Zielgruppen verändern ihr Handeln“, „Lebensgrundlage der Zielgruppe ändert sich“, „es entstehen positive Veränderungen für die Gesellschaft“.

Output wäre z.B.: „An der Veranstaltung haben 100 Personen teilgenommen.“

Konkrete und partizipative Entwicklung von Wirkungszielen

impact measurement + management (IMM) als iterativer Prozess:

Grundlage: zuerst purpose, Vision, mission, dann Wirkungsziele und -indikatoren formulieren – schließlich Daten sammeln – Datenanalyse und Evaluation

Dabei zentral: Stakeholder involvement (Zielgruppeninvolvement von Anfang an)
Partizipative Wirkungsentwicklung: Wie eng sind die Wirkungsempfänger schon Teil der Organisation?

Konkrete Wirkungsziele definieren (Leitfragen für outcome und impact)

Welche Zielgruppen wollen wir erreichen?

Was wollen wir bei den Zielgruppen bewirken?

Zu welchen Zielen auf gesellschaftlicher Ebene wollen wir beitragen?

Ziele als positive Ist-Stände formulieren!

Ziele sind SMART (**s**pezifisch, **m**essbar, **a**chievable-erreichbar, **r**elevant, **t**erminierbar)

Zielgruppe nennen (bei wem soll die Wirkung eintreten?)

Wirkung konkret und lebensnah beschreiben

Wirkungsziele als positive Ist-Zustände formulieren

Positiv statt negativ formulieren

Bei impact (Wirkungsziele auf gesellschaftlicher Ebene) sind es abstraktere

Formulierungen: Leitfrage: Wie sähe die Gesellschaft aus, wenn das Problem gelöst wäre?

Langfristigkeit und externe Faktoren

Wirkungsmessung: von Wirkungszielen zu Indikatoren

Indikatoren (quant., qual) sind im Dazwischen von Zielen und Messung, sie sind nicht die Wirkung selbst, sondern ein Anzeiger dafür. Sie machen Ziele beobachtbar und überprüfbar
„Woran erkennen wir, dass wir unser Ziel erreicht haben?“

Indikatoren können quantitativ sein (Zahlen, Anteile, Häufigkeiten) oder qualitativ (Erfahrungen, Einschätzungen, Geschichten).

Methoden zur Datenerhebung

Quant. Methoden (zahlen- und faktenbasierte Veränderungen)

Monitoring von TN-Zahlen und Aktivitäten

Quant. Erhebungen

Wiederholte Surveys

Längsschnittstudien

Qual. Methoden (Verstehen von Erfahrungen, Perspektiven und Prozessen)

Foto- und Videodokumentation von Wirkungsempfängern selbst,

Strukturierte Interviews mit Fachexperten oder Fokusgruppe selbst

Fokusgruppengespräche

Most significant change: Was ist die wichtigste Veränderung aus Sicht der Betroffenen?

Auswahl der Datenerhebungsmethoden

Welches Erkenntnisinteresse?

Analyse von bestehenden Dokumenten.

Hypothesen ableiten und mit einer Zielgruppe überprüfen,

Validität und Qualität steigern durch verschiedene Quellen (Surveys, Beobachtungen, Interviews, ...)

Verschiedene Perspektiven zusammenbringen: „No numbers without stories, no stories without numbers!“

Die Befragten müssen den Eindruck bekommen, dass das Feedback ernst genommen wird und eine Veränderung tatsächlich passiert.

Ausblick

Es ist zu wünschen, dass Wirkungsorientierung und Wirkungsmessung der pastoralen und kirchlichen Arbeit und des Ressourceneinsatzes als unverzichtbarer Teil von Kultur und Struktur (Hier sehr wichtig: die Führungsebene) innerhalb der Bistümer etabliert wird.

Für die Zusammenstellung: Dr. Hubertus Schönemann – KAMP Erfurt