

## Arbeitsblatt:

# So entwickeln Sie Indikatoren für die Wirkungsanalyse / Evaluation

---



**Voraussetzung:** Dieses Arbeitsblatt baut auf der wirkungsorientierten Projektplanung auf. Haben Sie Ihr Projekt bereits wirkungsorientiert geplant? Prüfen Sie sich selbst und beantworten Sie folgende Fragen:

- Welche Veränderungen soll das Projekt bei der Zielgruppe bewirken?
- Welche strukturellen Veränderungen streben Sie an?
- Was sagen Vertreter\*innen Ihrer Zielgruppe: Was brauchen sie? Was wollen sie? Was verbessert ihre Lebensumstände?
- Welches neue Wissen, welche neuen Kompetenzen oder Handlungsmöglichkeiten soll die Zielgruppe gewinnen?  
Welche Maßnahmen sind dafür notwendig?
- Sind Ihre Projektpartner\*innen bereit für Veränderung? Welche neuen Kompetenzen brauchen Sie, um Ihr Verhalten und die vorhandenen Strukturen zu ändern?
- Welche Meilensteine haben Sie im Projektplan festgelegt?

Wenn Sie die Fragen beantworten können, geht es auf der nächsten Seite weiter mit der Entwicklung von Indikatoren für die Wirkungsanalyse.

Wenn Sie die Frage nicht beantworten können, möchten wir Sie ermutigen, Ihr Projekt wirkungsorientiert zu planen. Wie das funktioniert, lesen Sie unter [www.kommune-inklusiv.de](http://www.kommune-inklusiv.de) unter dem Reiter Praxishandbuch Inklusion, 1. Planung, „Projekte wirkungsvoll planen“.



## Was sind Indikatoren?

Indikatoren sind Hinweise, die Ihnen anzeigen, welche Fortschritte Ihr Projekt macht. Indikatoren helfen, die Wirkung eines Projekts zu messen.

Sie wollen beispielsweise erreichen, dass mehr Menschen mit Fluchterfahrung in Ihrer Kommune einen Arbeitsplatz finden? Der Indikator dafür liegt auf der Hand: Menschen mit Fluchterfahrung, die in Ihrer Kommune einen Arbeitsplatz haben. Als Meilenstein könnten Sie formuliert haben: Menschen mit Fluchterfahrung werden von den örtlichen Unternehmen als Arbeitnehmer\*innen wahrgenommen. Dafür wäre ein Indikator: Menschen mit Fluchterfahrung werden von örtlichen Unternehmen zum Vorstellungsgespräch eingeladen. Ein anderer Indikator dafür wäre: Unternehmen sprechen mit Stellenausschreibungen gezielt Menschen mit Fluchterfahrung an.

## So gehen Sie am besten vor:

- 1. Überlegen Sie, wen Sie an der Entwicklung der Indikatoren beteiligen: Projektteam, Steuerungs- oder Strategiegruppe, Akteur\*innen.** Die Indikatoren helfen Ihnen dabei, kontinuierlich zu prüfen, ob Sie mit Ihrem inklusiven Vorhaben auf dem richtigen Weg sind. Sprechen Sie Expert\*innen vor Ort, Zielgruppenvertreter\*innen und Entscheidungsträger\*innen an. Diskutieren Sie mit ihnen über mögliche Indikatoren und handeln Sie aus, welche am besten passen.
- 2. Sammeln Sie gemeinsam Ideen für Indikatoren – entlang der Stufen der Wirkungspyramide (Seite 5).** Woran können Sie die jeweilige Veränderung erkennen und messen? Sammeln Sie zunächst alle Ideen und notieren Sie diese dann stichpunktartig auf einem Blatt oder Flipchart.
- 3. Strukturieren Sie gemeinsam Ihre Ideen und formulieren Sie die Indikatoren in ganzen Sätzen.** Legen Sie ganz konkret fest, woran Sie erkennen, dass die Meilensteine erreicht sind. Formulieren Sie aus den stichpunktartigen Ideen ganze Sätze. Überlegen Sie auch, in welcher Form oder Maßeinheit Sie die Indikatoren sinnvoll darstellen können: Anzahl, Summen, Durchschnitt, Prozentsatz. Nutzen Sie unsere Tabelle auf Seite 6. Ein Beispiel zur Orientierung finden Sie auf Seite 4. Folgende Fragen helfen Ihnen beim Konkretisieren:
  - Wer?
  - Was?
  - Wann / In welchem Zeitraum?
  - Wo? (bestimmter Stadtteil, bestimmte Siedlung, bestimmtes Dorf)
  - Wie gut? / In welcher Qualität?
- 4. Legen Sie für jeden Indikator einen Basiswert und einen Sollwert fest.** Bei der Wirkungsanalyse hilft Ihnen der beste Indikator nichts, wenn Sie den Basiswert nicht kennen. Ermitteln Sie deshalb unbedingt diesen Basiswert als Vergleichswert. Nutzen Sie dafür unsere Tabelle auf Seite 6. Ein Beispiel zur Orientierung finden Sie auf Seite 4.

## Ein Beispiel zur Orientierung:

**Wirkungsziel:** In Musterstadt sollen mehr Menschen mit Fluchterfahrung einen Arbeitsplatz finden.

Eines der **Indikatoren-Stichworte** für Wirkungsstufe 4 lautet: „Bewerbungen“. (Wirkungsstufe 4 = die Zielgruppen verändern ihre Fähigkeiten: Neues Wissen, Können und Selbstvertrauen sind vorhanden)

**Ausformulierter Indikator:** „Anzahl der Menschen mit Fluchterfahrung, die nach dem Training gute Bewerbungen schreiben können.“

**Basiswert** ermitteln: Wie viele Menschen mit Fluchterfahrung können bereits vor dem Training eine gute Bewerbung schreiben? Prüfen und erheben Sie diesen Basiswert zu Beginn Ihrer Maßnahme. Sie können beispielsweise die Teilnehmer\*innen bitten, zu Beginn des Trainings eine Übungsbewerbung zu schreiben. Nehmen wir an, zwei von zehn Teilnehmer\*innen erledigen diese Aufgabe gut. Dann ist Ihr Basiswert 20 Prozent.

**Sollwert** selbst festlegen, beispielsweise so: Nach drei Monaten Training sollen 80 Prozent der Teilnehmer\*innen eine gute Bewerbung schreiben können.

## Wirkungspyramide

Planung von oben nach unten. Umsetzung von unten nach oben.



Tabelle zum Sammeln von Indikatoren entlang der Stufen der Wirkungspyramide

Ihr Wirkungsziel: \_\_\_\_\_

Wirkungsstufe	Ihr Meilenstein Was wollen Sie erreichen?	Fragestellung für Indikatoren	Mögliche Indikatoren	Basiswert	Sollwert
<b>7   Die Gesellschaft verändert sich.</b>		Woran erkennen Sie das?			
<b>6   Die Lebenslagen der Zielgruppen ändern sich.</b>		Woran erkennen Sie das bei der Zielgruppe?			
<b>Die Angebotsstrukturen ändern sich.</b>		Woran erkennen Sie das bei den Strukturverantwortlichen (Bürgermeister*innen, Verwaltungsmitarbeiter*innen, Politiker*innen, Unternehmer*innen)?			

Wirkungsstufe	Ihr Meilenstein Was wollen Sie erreichen?	Fragestellung für Indikatoren	Mögliche Indikatoren	Basiswert	Sollwert
<b>5   Die Zielgruppen ändern ihr Verhalten. Sie nutzen ihre neuen Fähigkeiten.</b>		Woran erkennen Sie das bei der Zielgruppe?			
<b>Die Projektpartner*innen ändern ihr Verhalten. Sie schaffen passendere Angebote und Strukturen.</b>		Woran erkennen Sie das bei den Projektpartner*innen?			
<b>4   Die Zielgruppen verändern ihre Fähigkeiten: Neues Wissen, Können und Selbstvertrauen sind vorhanden.</b>		Woran erkennen Sie das bei der Zielgruppe?			
<b>Die Projektpartner*innen erweitern ihre Kompetenzen.</b>		Woran erkennen Sie das bei den Projektpartner*innen?			

Wirkungsstufe	Ihr Meilenstein Was wollen Sie erreichen?	Fragestellung für Indikatoren	Mögliche Indikatoren	Basiswert	Sollwert
<b>3   Die Zielgruppen akzeptieren die Angebote.</b>		Woran erkennen Sie das bei der Zielgruppe?			
<b>Die Projektpartner*innen hinterfragen bestehende Strukturgrenzen. Sie setzen sich auch außerhalb des Projektes für Teilhabe ein.</b>		Woran erkennen Sie das bei den Projektpartner*innen?			
<b>2   Die Zielgruppen werden mit den Angeboten erreicht.</b>		Woran erkennen Sie das bei der Zielgruppe?			
<b>Die Projektpartner*innen wollen Veränderung. Sie werden als Partner*innen für Inklusion erreicht.</b>		Woran erkennen Sie das bei den Projektpartner*innen?			

Wirkungsstufe	Ihr Meilenstein Was wollen Sie erreichen?	Fragestellung für Indikatoren	Mögliche Indikatoren	Basiswert	Sollwert
<b>1   Die Projektaktivitäten finden wie geplant statt.</b>		Woran erkennen Sie das?			
<b>Die Projektpartner*innen bringen sich ein.</b>		Woran erkennen Sie das?			