

WIRKUNG

EINFACHE SICHTBARMACHUNG DER WIRKUNG VON (PROJEKT-)ARBEIT IN GEMEINNÜTZIGEN ORGANISATIONEN

Inhalt

Warum diese Handreichung? Hintergrund	1
Zur Handreichung	2
Methodenauswahl	2
Was genau ist Wirkung? Warum Wirkungsorientierung?	3
Wirkungsmessung oder/und Wirkungsanalyse?	3
Das Logic Model 2.0 als einfaches Wirkmodell - Praxis	5
Logic Model 2.0 - Beispieltabelle	7
Quellen	8

Gemeinnützige Organisationen möchten oder sollen die Wirkung ihrer Arbeit nachweisen. Diese Handreichung bietet eine ressourcensparende und valide Alternative zu großen Wirkmodellen. Das Ziel: Handlungsfähigkeit verbessern, Planung und Bewertung der eigenen Arbeit vereinfachen und dadurch optimieren.

Warum diese Handreichung? Hintergrund

Im Team der „Open Innovation City Bielefeld. Eine Initiative der Stadt Bielefeld“ⁱⁱ organisieren wir unterschiedliche Formate, die Zusammenarbeit, Austausch und Vernetzung fördern. Dabei begegnen wir ökonomischen, ökologischen und sozialen Herausforderungen in Bielefeld gemeinschaftlich. Die Frage, die wir uns bei der Planung, Umsetzung und der Analyse stellen: Wie können die Wirkung der Arbeit planen, messen und anpassen – ohne großen Mehraufwand?

Die mir bekannten Methoden erschienen mir zu aufwändig. Auf der Suche nach einfachen und zugänglicheren Wirkmodellen habe ich mit dem Logic-Modelⁱⁱ des *Center for Social Impact Strategy*

eine passende Alternative gefunden. Ich kann nicht entscheiden, ob sie besser ist als andere Methoden. Das Logic Model bietet aber aus meiner Sicht für die Arbeit lediglich viele Vorteile.

Die Tabelle lässt sich in unter 30 Minuten befüllen, bietet eine Überprüfungslogik und unterstützt die Analyse.

Durch Gespräche mit fachlichen Experten habe ich das Logic-Model für mich optimiert und zum Logic Model 2.0 erklärt. Es wäre schön, wenn das Modell als eine ressourcenschonende Alternative Ihre wertvolle Arbeit unterstützt.

Zur Handreichung

Diese Handreichung bietet einen theoretischen Teil zu Begrifflichkeiten der Wirkungsorientierung und einen praktischen Teil, in dem auf die Arbeit am Logic Model 2.0 eingegangen wird.

Das Logic Model 2.0 ist die Weiterentwicklung des US-amerikanischen Wirkmodells Logic Modelⁱⁱⁱ mit Link zum Ursprungsmodell und weiteren Informationen. Die Tabelle kann sowohl für einzelne Projekte als auch für die Gesamtheit aller Projekte (Maßnahmen, Interventionen) verwendet werden. Im Text werden die Begriffe Projekt, Maßnahme und Intervention austauschbar verwendet.

Ergänzend zur Handreichung bietet das Word-Dokument Anhang_OIC_Wirkungsorientierung.docx eine Vorlage der Logic Model 2.0 Tabelle. Diese kann den eigenen Bedürfnissen angepasst werden. Die Berichterstellung ist explizit kein Bestandteil dieser Handreichung.

Verwendete Fachbegriffe werden im Fließtext erklärt. In den Endnoten finden Sie Quellenangaben sowie interessante Links. Das Thema Wirkung ist vielen aus dem Studium, aus Weiter- und Fortbildungen und auch Fachbüchern bekannt und dort bereits ausführlich beschrieben.

Der Text ist in der formellen Höflichkeitsform gehalten. Das Asterisk oder Gendersternchen (*) wird für den geschlechtergerechten Gebrauch verwendet.

Methodenauswahl

Die iooi^{iv}-Methode (manchmal auch IOOI geschrieben, in Großbuchstaben) ist die bekannteste und schlankeste Methode. Entwickelt wurde sie von der Bertelsmann Stiftung. Die Methode unterteilt ein Projekt in vier Stufen: Input (Einsatz) – Output (Anzahl Maßnahmen etc.) – Outcome (Welche Wirkung wird erzielt) – Impact (Welche gesellschaftliche Veränderung wird erwirkt).

Im Grunde genommen ist die Methode vergleichbar mit dem Logic Model 2.0. Die theoretische Grundlage des dafür eingesetzten Ursprungsmodells, Logic Model, ist die Theorie of Change^v.

Mit dieser Theorie leitet man die Schritte ab und erklärt, warum Schritt A zu Schritt B führt (*Wenn-Dann-Logik der Theorie of Change*).

Es gibt viele andere Methoden, die zur Messung und Zielsetzung unterschiedlicher Ziele dienen. Bekannt sind: Key Performance Indicators (KPI), diese Leistungskennzahlen messen Fortschritt. Auch oft benannt die Zieldefinition SMART. Sie steht für spezifisch, messbar, attraktiv, realistisch und terminiert. Damit werden gewählte Ziele präzise formuliert. Objectives and Key results (OKR), auf Deutsch Ziele- und Schlüsselergebnisse sind ein agiles Steuerungstool, um Fokus und Agilität zu definieren. - Alle genannten Methoden sind valide, aber die Methode muss zur Absicht, der Messung der Wirkungsarbeit, im weitesten Sinne, passen.

Was genau ist Wirkung? Warum Wirkungsorientierung?

Was genau ist **Wirkung**? Laut Duden (<https://www.duden.de>) „durch eine **verursachende Kraft** bewirkte **Veränderung, Beeinflussung, bewirktes Ergebnis**“. Dabei ist es nach Sebastian Ottmann^{vi} entscheidend, dass dieser kausale Zusammenhang valide nachgewiesen werden kann. Also zu zeigen, dass die Wirkung auf das Projekt oder die Maßnahmen zurückzuführen ist. Neben der Veränderung ist auch eine **Stabilisierung** laut Balzer & Beywl^{vii} (2016) eine Wirkung. Dabei steht das Individuum im Zentrum. Mehr dazu bspw. auf SKala-Campus^{viii}.

Der Begriff **Impact** wird im allgemeinen Sprachgebrauch häufig synonym mit Wirkung verwendet. Kurz gesagt: Wirkungsorientierung zielt auf das Individuum, Impact auf die Gesellschaft. Impact, also der tiefgreifende Effekt auf die Gesellschaft ist nur schwer nachweisbar und wird hier nicht näher behandelt. Der Begriff wird im Text aber zum Verständnis der Abgrenzung zu Wirkung verwendet.

Die Begriffe **Wirkung** und **Wirksamkeit** werden häufig synonym verwendet. Es handelt sich allerdings um unterschiedliche Begriffe, die die Fragen beantworten: **1. Wirkung:** welche Veränderung (oder Stabilisierung) hatte die Maßnahme auf den Einzelnen und **2. Wirksamkeit:** Welche Grad der Veränderung? Betrachtung der gesamten Maßnahme. Anders gesagt **1. Tun wir das Richtige? 2. Tun wir das, was wir tun, richtig?** So fasst es „SIGU^{ix}, Plattform Für Soziale Innovationen & Gemeinwohlorientierte Unternehmen“ das Thema Wirkungsmessung^x eingängig zusammen.

Zu guter Letzt der Begriff **Wirkungsorientierung**^{xi}. Wie der Name schon sagt, geht es um die Orientierung (der Arbeit) an der Wirkung.

Wirkungsmessung oder/und Wirkungsanalyse?

„Die Wirkung von Maßnahmen oder Programmen wird tatsächlich eher analysiert als gemessen. Wirkung lässt sich oft schwer quantifizieren und exakt messen. Daher sprechen wir hier eigentlich eher von „Wirkungsanalyse“ anstatt von dem auch gebräuchlichen Begriff „Wirkungsmessung“. So schreibt die SIGU^{xii}.

Eine ganzheitliche Perspektive stärkt nicht nur die Aussagekraft der notwendigen Sachweise, sie liefert auch konkrete Ansatzpunkte für die Strategie- und Maßnahmen-Anpassungen. Das sichert langfristig das Vertrauen der Stakeholder, dient dem möglichen Förderer als Nachweis, und auch der Politik sowie der Öffentlichkeit.

Vorgehensweise

Erst wird im Wirkmodell hypothetisch der Mehrwert definiert und mit eigenen messbaren Indikatoren festgelegt (s. Abschnitt „Indikatorenset“). Das Wirkmodell dient damit der Planung und durch ein eigenes Indikatorenset operationalisierbar.

Während und oder im Anschluss komplettiert die Messung dieser Indikatoren die wirkungsorientierte Arbeit. Die Auswertung, also die Wirkungsanalyse zeigt: Wurde das Ziel erreicht? Kann die eingesetzte Maßnahme als verursachende Kraft der erwünschten hypothetisch festgelegten Veränderung, bzw. erhaltenen Stabilität belegt werden?

Abgrenzend dazu bieten Kennzahlen wie etwa die KPI „Anzahl von angebotenen Veranstaltungen innerhalb der Maßnahme“ kein vollständiges Wirkungsbild und führen zu Verzerrungen. Die Verzerrung beruht darauf, dass die Erreichung von Kennzahlen als Ziel definiert wird - Stichwort Goodhart's Law^{xiii}: „Wenn ein Maß zur Steuerungsgröße wird, hört es auf, ein gutes Maß zu sein.“

Indikatorenset (Basis für qualitative Messung)

Zu einer guten Projektplanung und für eine dazugehörige Analyse oder Evaluation gehört ein passendes **Indikatorenset***^{xiv}.

Zentral geht es beim Erstellen eines zum Projekt passenden Indikatorensets, um zwei Schlüsselfragen:

1. Wie kann ich messen, dass die Maßnahme effektiv war?
2. Waren die eingesetzten Mittel zur Zielerreichung effizient?

Aus Zeitmangel wurde mit Hilfe von Künstlicher Intelligenz, KI, in diesem Fall (Google Gemini) ein **ressourcenorientiertes** ganz einfaches Indikatorenset erstellt und angepasst. Als Beispiel dient „Tanztee für Senioren im Stadtteil“. Statt Defizite zu erfragen, wird der Zuwachs an sogenanntem Sozialkapital und Teilhabe dokumentiert. Anstelle der Frage "Wie einsam fühlen Sie sich?" wird die Frage gestellt: "Haben Sie heute mit mindestens zwei Personen gesprochen, die Sie vorher nicht kannten?"

Reichweite:

Teilnehmerzahl: Anzahl der Senioren pro Veranstaltung (Ziel: z. B. ø 30 Personen).

Kontinuität: Anzahl der tatsächlich durchgeführten Tanztees im Jahr (Ziel: 12 Termine).

Demografie: Erreichen wir die richtige Zielgruppe? (Indikator: Altersschnitt > 65 Jahre, Anteil Alleinlebender).

Wirkung (*mögliche Messungen: sämtliche aufgeführte Bereiche oder Auswahl*):

Bereich	Konkreter Indikator	Messmethode (Einfach)
Neue Kontakte	Anzahl der Personen, die beim Tanztee mindestens eine neue Bekanntschaft gemacht haben.	Kurze Handzeichen-Abfrage oder „Klebe-Punkt“ auf einem Plakat am Ausgang.
Vertiefung	Anteil der Gäste, die Telefonnummern getauscht oder sich privat verabredet haben.	Kurzes Interview/Gespräch mit 5-10 Gästen oder Fragebogen (Stichprobe).
Zugehörigkeit	Gefühl, Teil einer festen Gemeinschaft zu sein.	Die „Daumen-Abfrage“ am Ende: „Wie sehr fühlen Sie sich hier willkommen?“
Aktivierung	Anzahl der Gäste, die sich aktiv einbringen (z.B. Kuchen mitbringen, Musikwünsche äußern).	Strichliste der Ehrenamtlichen

Abbildungen/Tabelle: Kl-generiertes Beispiel für ein mögliches einfaches Indikatorenset

Das Logic Model 2.0 als einfaches Wirkmodell - Praxis

In dem vorherigen Teil wurden die Grundbegriffe und die theoretische Basis erklärt. In diesem Abschnitt geht es in die praktische Umsetzung. Dabei wird das Wirkmodell Logic Model 2.0 anhand einer Beispielanwendung (Schriftfarbe grau) erklärt.

Die Schritte sind wie bereits beschrieben: Ausfüllen des Wirkmodells als visuelle Struktur für die Planung. Heranziehen der festgelegten Indikatoren zur quantitativen und qualitativen Messung. Zur Evaluation des Projekts und zur Weiterentwicklung zukünftiger Angebote dient die Analyse. Durch eine Analyse wird auch eine iterative Weiterentwicklung ermöglicht.

Vorgehensweise: Das zugrundeliegende Prinzip ist das der iooi-Methode und lautet: „*von hinten planen, nach vorne messen*“. Sie starten bei der Planung demnach bei der gewünschten Wirkung/Impact. Die Wirkung, bzw. der Impact dient als „Leitstern“. Sie arbeiten sich daran ausgerichtet nach vorne.

Bei der Messung setzen Sie am Input an und arbeiten zur Wirkung/Impact.

Planen (von hinten planen):

- Tabelle befüllen (in der Vorlagen-Tabelle von rechts nach links): „Leitstern“ festlegen.
- Problem eingrenzen. Sinn und Zweck der Maßnahme, der Aktion oder der Veranstaltung benennen. Zielgruppe definieren.
- Spalten der Tabelle ausfüllen: Zahlen und Daten festlegen. Veränderungen oder Erhalt, bzw. Stabilität mit Adjektiven beschreiben.
- Indikatorenset schreiben (Zugrundeliegende Frage: *Wie und was will ich messen?*)

Messen (nach vorne messen):

Logische lineare Überprüfung zur Wirkungsanalyse / Evaluation

- Messung: Tabelle vom Input zu Wirkung/Impact durcharbeiten, von links nach rechts.
- Analyse: kontinuierlich sowie am Ende des Projekts, der Maßnahme(n), spätestens aber zur Messung des Outcomes, erreichte Ergebnisse. Durchführung der Analyse: Anhand der Auswertung des Indikatorensets und Befragung der Zielgruppe.
Zusammenführen der (qualitativen und quantitativen) Daten zur Auswertung der Maßnahme.
- Reflexion und Weiterentwicklung. In der Retrospektive: Ist etwas Neues entstanden? (Transformation). *Was ist gemeint? Zum Beispiel: Ein eigenes Angebote ist in der Gruppe entstanden: Biografisches Schreiben*)
- Erstellen eines Berichts (*hier nicht behandelt*)

Qualitative Abfrage

(Das folgende Beispiel orientiert sich an der obenstehenden Tabelle und kann statt der Fragen aus dem Beispiel-Indikatorenset genutzt werden.)

Für die abschließende Wirkungsanalyse werden die Informationen aus der quantitativen Messung der Indikatoren gemessen. Also dem Tabellenabschnitt Outcome. Spätestens ab der Prüfung des Outcomes ist auch Befragung der Zielgruppe mittels qualitativer Fragen erforderlich.

Vier einfache Beispiel-Fragen

1. **Kernziel erreicht?**
 - a. „Haben Sie neue soziale Kontakte geknüpft?“ → Ja/Nein
2. **Relevanz:**
 - a. „Fühlen Sie sich durch das Angebot weniger einsam?“ → Skala 1 - 5
3. **Stabilität oder Veränderung:**
 - a. „Kommen Sie regelmäßig?“ → jedes Mal / fast immer / eher selten
4. **Zusatzwirkungen (optional):**
 - a. „Was hat sich durch die Maßnahme für Sie verändert?“ Offene Antwort (Textfeld für Angaben)
 - b. Würden/werden Sie Freunden/Nachbarn das Angebot weiterempfehlen? Ja/Nein

Auf der nächsten Seite ist die Beispieltabelle.

Logic Model 2.0 - Beispieltabelle

Logic Model 2.0			
Ebene	Frage	Inhalt (ausfüllen)	Beispiel: Tanztee
Leitstern: Sinn/Zweck (Problem)	Wozu bieten wir die Maßnahme an? Welches Problem wollen wir lösen?	Übergeordnetes Ziel oder Problemdefinition	Vereinsamung alleinlebender älterer Menschen (Senioren: Ü65) im Stadtteil minimieren
Input (Ressourcen)	Welche Mittel/Ressource stehen zur Verfügung?	Zahlen angeben: Budget, Personalstunden, Räume, Ehrenamtliche	<ul style="list-style-type: none"> • 1 Raum für mind. 35 Personen • Sitzgelegenheiten und Tische • 500 EUR/Jahr Budget (Getränke + Kekse) • 2 Ehrenamtler*innen • 1 Musikanlage • Klärung: freie Musik/GEMA-Anmeldung
Aktivitäten	Welche Maßnahme führen wir durch?	Geplante Maßnahme(n)	Sonntäglicher ¹ Tanztee für Senior*innen Ü65 Von Ehrenamtlichen - fitte Senior*innen (Trainingsschein?)
Output (erreichte Ergebnisse)	Was soll konkret erreicht werden?	Zahlen angeben: Durchführende, Teilnehmende, Häufigkeit, Dauer	<ul style="list-style-type: none"> • Mind. 2 Ehrenamtler*innen • Ø 30 Senior*innen Ü65 /Woche • 40 x Tanztee Termine/Jahr • 90 Minuten je Veranstaltung
Outcome (Veränderung bzw. Erhalt Wunschzustand)	Was hat sich verändert oder stabilisiert?	Veränderung oder Stabilisierung beschreiben (Adjektiv + Substantiv): Veränderung: mehr soziale Kontakte Stabilisierung: Regelmäßige Kontakte	<ul style="list-style-type: none"> • Mindestens eine neue Bekanntschaft (Mehr soziale Kontakte) • Austausch von Telefonnummer mit mind. 1 Person • Weitere Fragen s. Beispiel-Indikatorenset
Wirkung (Effekt auf Einzelperson) //	Wirkung: Welche Auswirkung der Maßnahme auf den Einzelnen? //	Auswirkung der Maßnahme auf die Einzelperson. //	Alleinlebende Senior*innen (Zielgruppe) fühlen sich weniger einsam. Regelmäßiger Kontakt (zu Senior*innen aus der Gruppe) //
Impact (tiefgreifender) Effekt auf Gesellschaft)	Impact: Das gesellschaftliche Ziel der Maßnahme wurde erreicht?	Erreichung des langfristigen Zielbildes. [Bezug zu Gesamtzielen der eigenen Organisation oder des Auftrags durch Stakeholder]	Vereinsamung der Senior*innen geht zurück (fiktives Beispiel: Rückgang „unbegründeter“ Einsätze von Hilfskräften im Stadtteil)

Für die eigene Arbeit dient eine Vorlage (s. Anhang).

¹ 1 Jahr = 52 Wochen – ohne Feiertage minus Ferienzeiten Ø 40 Sonntage/Jahr.

Ich freue mich, wenn Sie die Handreichung für Ihre Arbeit nutzen können. Die Tabelle kann an die eigenen Bedingungen angepasst werden und so anwendbar werden. Weiterhin viel Erfolg und große Wirkung!

Ich danke allen, die durch Fachgespräche, als Interviewpartner*innen oder als Feedbackgeber*innen mitgeholfen haben.

Quellen

ⁱ **Open Innovation City Bielefeld:** Mehr zur städtischen Initiative auf <https://oic-bielefeld.de>. Mehr zum verstetigten Förderprojekt, deren Ergebnisse und Weiterbildungsangebote auf <https://oic-projekt.de>

ⁱⁱ **Logic-Model:** Das Logic Model 2.0 basiert auf dem Logic Model. Quelle: Center for Social Impact Strategy (CSIS), University of Pennsylvania: [Logic Model Toolkit: https://csis.upenn.edu/independent-learning/logic-model/](https://csis.upenn.edu/independent-learning/logic-model/)

ⁱⁱⁱ **Wirkmodell:** (in der Sozialen Arbeit) wie das Logic Model und das IOOI-Modell: tiefergehende Erklärung zu Wirkmodellen auf: <https://blog.soziale-wirkung.de/2022/02/03/wirkmodelle-soziale-arbeit/> (letzter Zugriff am 26.11.2025, 11:40 Uhr)

^{iv} **iooi-Methode:** Entwickelt von der Bertelsmann Stiftung. Mehr dazu auf <https://www.bertelsmann-stiftung.de/de/unsere-projekte/abgeschlossene-projekte/cri-corporate-responsibility-index/projektthemen/die-iooi-methode/>

^v **Theory of Change (ToC):** Basiert auf *WENN-DANN-Ketten*. WENN eine Maßnahme umgesetzt wird, DANN verändert sich etwas bei der Zielgruppe (, oder wird erhalten, bzw, stabilisiert). Mehr zur ToC im Wikipedia Artikel: https://en.wikipedia.org/wiki/Theory_of_change

^{vi} **Sebastian Ottmann**, ist Experte für Wirkungsorientierung, Wirkungsanalyse, Evaluation, Datenanalyse und Datenkompetenz **in der Sozialen Arbeit** und hat mir in einem Austausch viel Input zu seiner Arbeit gegeben. Seine Webseite: <https://sebastian-ottmann.de>. Sein Blog: <https://blog.soziale-wirkung.de/>, sein Blog zu Wirkungsorientierung, Wirkungsanalyse, Evaluation, Datenanalyse und Datenkompetenz in der Sozialen Arbeit

^{vii} **Balzer & Beywel (2015)** - aus der Sekundärquelle: <https://www.skala-campus.org/artikel/wirkungsorientierung-soziale-arbeit/> (letzter Zugriff am 07.01.2026, 15:38 Uhr)

^{viii} **SKala-Campus** (Ein Projekt der PHINEO gAG): Webseite mit Weiterbildungsangeboten für den sozialen Sektor: <https://www.skala-campus.org/artikel/was-ist-soziale-gesellschaftliche-wirkung/> (letzter Zugriff am 07.01.2026, 16:28 Uhr)

^{ix} **SIGU, Plattform Für Soziale Innovationen & Gemeinwohlorientierte Unternehmen.** Eine Seite mit Erklärungen und vielen Tools: <https://sigu-plattform.de/soziale-innovationen/wirkung/> (letzter Zugriff am 10.11.2025, 13:42 Uhr)

^x **Wirkungsmessung:** Mehr zur bekannten IOOI-Methode hier in Endnoten: [iooi-Methode](#)

^{xi} **Wirkungsorientierung:** mehr dazu im Blog von Sebastian Ottmann: <https://blog.soziale-wirkung.de/autoren/sebastian-ottmann/> (letzter Zugriff am 07.01.2026, 18:20 Uhr)

^{xii} **Wirkungsanalyse:** mehr dazu zum Beispiel auf der Seite der SIGU (Link s. weiter oben)

^{xiii} **Goodhart's Law:** in meinen Worten: Wenn eine Kennzahl zum Ziel wird, ist es kein Maß mehr.

https://de.wikipedia.org/wiki/Goodharts_Gesetz

^{xiv} **Indikatorenset** selbst erstellen: Aktion Mensch stellt ein Arbeitsblatt zur Verfügung, mithilfe dessen ein eigenes Indikatorenset aufgebaut werden kann: [Arbeitsblatt: So entwickeln Sie Indikatoren für die Wirkungsanalyse / Evaluation](https://www.phineo.org/artikel/so-entwickeln-sie-indikatoren-fuer-die-wirkungsanalyse-evaluation) (letzter Zugriff um 18:11 Uhr)

- Für sämtliche hier angegebene Quellen gilt als letztes Zugriffsdatum der 11.09.2025. Dies gilt, sofern hier nicht anders angegeben.

Weitere Quellen:

Social Entrepreneurship Netzwerk Deutschland (SEND). Interessensverband für die deutsche Sozialunternehmer-Branche <https://www.send-ev.de> > Seite des Vereins <https://www.phineo.org/>

Phineo gAG. Analyse- und Beratungshaus für strategisches gesellschaftliches Engagement. Wichtige Publikation zur Wirkung: **Kursbuch Wirkung (kostenlos)** hier zum Download: <https://www.phineo.org/kursbuch-wirkung> (letzter Zugriff am 07.01.2026, 16:54 Uhr)