socius

Wenn Älterwerden Hilfe braucht

Socius-Themenblatt

Wirkungsmodelle in der Selbstevaluation

mit praktischer Checkliste

Ein Programm der Age-Stiftung

Aus der Praxis für die Praxis

Wie können älter werdende Menschen, die zu Hause leben, wirkungsvoll unterstützt werden? Die Frage gewinnt mit dem demografischen Wandel an Bedeutung. Mit dem Programm Socius 2 förderte die Age-Stiftung zwischen 2019 und 2023 pionierhafte Projekte in zehn Gemeinden und Regionen der Schweiz. Diese schufen Prozesse und etablierten neue Strukturen, die eine stärkere Koordination förderten und wichtige Schritte zu einer besseren Zusammenarbeit darstellten. Die Erfahrungen und Erkenntnisse der am Programm Socius teilnehmenden Projekte wurden gesammelt und ausgewertet. Interessierte Akteure rund ums Thema Alter finden das Wichtigste in diesen Themenblättern zusammengefasst, ergänzt mit praktischen Checklisten.

Impressum | erstellt im Juni 2024
Autorin: Petra Zeyen, Bereichsleiterin BASS AG
Mitarbeit: Christiana Brenk, Kathrin Sauter, Andrée Schirtz, Erika Ulrich Gisler, Nora Zumoberhaus, Hans Rudolf Schelling, Sonya Kuchen, Susanne Wenger
Foto Titelseite: Ursula Meisser
Herausgeberin: Programm Socius – ein Engagement der Age-Stiftung, Zürich

Die Themenblätter fassen die Erkenntnisse aus dem Programm Socius 2 zusammen.

Inhaltsverzeichnis

Grundsätzliches 4

1 Vorgehen 5

1.1 Schritt 1: Ein Wirkungsmodell erarbeiten 5

1.1.1 Vorbereitung 5

1.1.2 Die Grundlogik eines Wirkungsmodells 5

1.1.3 Wirkungsweise am Beispiel der Socius-2-Projekte 6

1.1.4 Die Spalten des Wirkungsmodells 6

1.1.5 Das Wirkungsmodell mit den Beteiligten validieren 10

1.1.6 Beispielhafte Darstellung eines Wirkungsmodells 11

1.2 Schritt 2: Evaluationsfragen ableiten und Datensammlung planen 13

1.3 Schritt 3: Daten sammeln und in die Projektumsetzung integrieren 13

1.4 Schritt 4: Projektbegleitend Daten sammeln, auswerten und Lernen ermöglichen 16

1.5 Schritt 5: Berichterstatten und Rechenschaft ablegen 16

2 Grundlagen und Literatur 18

3 Socius-Checkliste 19

Grundsätzliches

Sinn und Zweck von Wirkungsmodellen

Das Wohnen zuhause unterstützen, eine Anlaufstelle eröffnen, Quartiere altersgerecht gestalten: Alterspolitische Massnahmen sind in der Regel ein – im besten Fall – transparent ausgehandelter Kompromiss unterschiedlicher Interessen. Sie stützen sich nicht zwingend auf wissenschaftlich fundierte Überlegungen zur Wirkung. Wer jedoch zu Beginn ein Wirkungsmodell[1] erarbeitet, antizipiert bereits, was Massnahmen bewirken sollen. Dies schafft eine gute Grundlage für die Selbstevaluation eines Programms, eines Projekts oder einer einzelnen Massnahme.

Wirkungsmodelle veranschaulichen den Ablauf und die Wirkungslogik eines Projekts. Das Socius-Themenblatt **«Vom erhobenen Bedarf zum Massnahmenplan»** regt an, bereits bei der Planung ein solches Modell zu erarbeiten. Dieses führt zu zielgerichteteren Massnahmen und unterstützt einen effektiven Einsatz der Mittel. Das vorliegende Themenblatt soll Projektverantwortlichen aufzeigen, wie sie ein Wirkungsmodell mit vernünftigem Aufwand erstellen und damit die Evaluation von Anfang an mitbedenken können.

Durch die Selbstevaluation mit einem Wirkungsmodell können Projektverantwortliche beurteilen, ob eine Massnahme funktioniert oder nicht. Zudem können sie mögliche Gründe eruieren, wenn die angestrebten Wirkungen verfehlt werden. So dient die Evaluation auch dazu, ein Projekt zu verbessern.

Wo sich Wirkungsmodelle besonders lohnen

Vorab bei Projekten mit folgenden Merkmalen bringen Wirkungsmodelle einen Mehrwert gegenüber anderen Evaluationsansätzen:

- Die Massnahmen gelangen über **Mittler oder Multiplikatoren** zu den Zielgruppen der älteren Menschen und ihrer Bezugspersonen. Um die gewünschte Wirkung zu erzielen, ist die über verschiedene Mittler laufende *Qualität des Umsetzungsprozesses* entscheidend. Beispiele sind die Projekte des Programms Socius 2, bei denen es um den Aufbau gemeinsamer Unterstützungssysteme durch Gemeinden, Organisationen der Altersarbeit und die Zivilgesellschaft geht.

- Die Massnahmen entfalten ihre Wirkung bei den Zielgruppen über einen **längeren Zeitraum** und durch **komplexe Wirkungsmechanismen.** Veränderungen bei der Zielgruppe – beispielsweise wenn es darum geht, soziale Kontakte zu fördern – lassen sich deshalb kaum auf einzelne Massnahmen zurückführen. Dies ist in der Altersarbeit und in der Gesundheitsförderung oft der Fall. Dort werden gleichzeitig Änderungen der Strukturen und des Verhaltens der Zielgruppen im Sozialraum angestrebt.

- Die Leistungen zugunsten der älteren Bevölkerung werden in **Netzwerken** staatlicher (Gemeinden) und nichtstaatlicher Akteuren (NGOs wie z.B. Spitex oder Pro Senectute) unter Einbezug von Freiwilligen erbracht. In einem solchen Netzwerk hat kein Akteur direkte Weisungsbefugnisse gegenüber den weiteren Beteiligten. Ob die ergriffenen Massnahmen erfolgreich umgesetzt werden können, hängt in erster Linie von einer funktionierenden Zusammenarbeit der beteiligten Akteure ab.

- Die **Optimierung** einer Massnahme und das gemeinsame Lernen stehen im Zentrum der Evaluation. Dies kann etwa der Fall sein, wenn eine politisch erwünschte Massnahme breit unterstützt wird und weiterentwickelt werden soll.

1 Wirkungsmodelle können als begriffliche Klammer für Konzepte wie Programmtheorie, Logische Modelle bzw. Logframes verstanden werden (Hense & Traut 2021, S. 269-272).

1 Vorgehen

Die Anleitung in diesem Themenblatt beschreibt das Vorgehen im Programm Socius 2, in dem zehn Gemeinden und Regionen koordinierte Unterstützungssysteme für zuhause lebende ältere Menschen entwickelt haben. Dieses politische Ziel wird in den nächsten Jahren viele weitere Gemeinden beschäftigen. Deshalb ist nachfolgend das Grundmodell, das den Socius-Projekten zur Verfügung stand, beispielhaft dargestellt.

1.1 Schritt 1: Ein Wirkungsmodell erarbeiten

1.1.1 Vorbereitung

Die Projektleitung oder die Projektgruppe übernimmt in der Regel den Lead, um ein Wirkungsmodell zu erarbeiten. Sie bezieht zusätzlich **Wissensträgerinnen und -träger** ein, die in die Entwicklung der alterspolitischen Massnahmen involviert sind. Oft ist es zudem ratsam, **Vertreterinnen und Vertreter der Praxis** zu begrüssen, die wertvolle Erfahrungen – implizites Wissen – einbringen können.

Wenn Projekte von Interventionen inspiriert sind, die im In- oder Ausland bereits durchgeführt worden sind, können Sie auf **das vorhandene Wissen** (Evidenz) zurückgreifen. Studieren Sie die Modelle und Dokumentationen und prüfen Sie, inwiefern sich diese auf das eigene Projekt übertragen lassen.

Tipp

Sie müssen das Rad in Ihrem Projekt nicht neu erfinden. Häufig wurden wissenschaftliche Grundlagen schon in ähnlichen Projekten zusammengetragen und Erfahrungen aus der Praxis ausgewertet. Profitieren Sie davon und greifen Sie für Ihr Projekt relevante Aspekte heraus.

1.1.2 Die Grundlogik eines Wirkungsmodells

Das Wirkungsmodell ist ein lineares Modell mit stilisierter chronologischer Abfolge. Es ist eine vereinfachte Darstellung, die die wesentlichen Elemente, Ziele und Akteure eines Projekts auf einer Seite ersichtlich macht. Das Modell trifft zudem vereinfachte Annahmen zu monokausalen Wirkungszusammenhängen. Diese dienen als analytisches Raster für die späteren Schritte der Evaluation. Auch wenn ein solches Grundmodell mit seinen etwas künstlich erscheinenden Einzelteilen nicht die komplexe Realität wiedergibt, bewährt es sich, um Wirkungen zu überprüfen und herauszufinden, wo Verbesserungen ansetzen können. Zudem ist die Darstellung intuitiv verständlich und eignet sich deshalb für die Kommunikation mit Finanzierungs- und Entscheidungsträgern, Politikerinnen und Politikern sowie weiteren Beteiligten und Betroffenen – also den Stakeholdern.

Das **lineare Grundmodell** geht von folgenden Annahmen aus: Das Konzept des Projekts bestimmt, wie die Umsetzung organisiert ist. Die Organisation der Umsetzung beeinflusst, wie die Leistungen erbracht werden. Die Leistungen wiederum führen zu den angestrebten Verbesserungen zugunsten der älteren Bevölkerung. Verläuft die Wirkungskette durchgehend, erreicht das Projekt seine gesellschaftlichen Ziele. Die Zielformulierungen im Modell halten die angestrebten Ziele **(erwünschte Soll-Zustände)** auf den verschiedenen Ebenen fest.

Grundsätzlich wird ein Wirkungsmodell von hinten nach vorne, darstellerisch also von rechts nach links, erarbeitet. Aufgrund einer Bedarfsabklärung halten die Verantwortlichen fest, welche längerfristigen Ziele sie erreichen möchten. Danach wählen sie die

geeigneten Massnahmen aus (siehe Themenblatt **«Vom erhobenen Bedarf zum Massnahmenplan»**). Wie eingangs dargelegt, empfehlen wir, das Wirkungsmodell zu Beginn eines Projekts zu erstellen. Falls das Modell erst im Hinblick auf eine Evaluation entsteht, kann es auch in umgekehrter Richtung – links bei den Massnahmen beginnend – rekonstruiert werden.

Tipp

Halten Sie die **Darstellung des Wirkungsmodells** einfach und **beschränken Sie den Platz** auf eine Seite. Bei Projektbeginn können ohnehin nicht alle Eventualitäten vorhergesehen werden, und zu viele Pfeile und Wechselwirkungen machen das Modell unübersichtlich. Zudem werden sich die beteiligten Akteure eher über ein einfaches Modell einig. Falls nötig, können Sie die Darstellung aufgrund wichtiger Erfahrungen später immer noch ausdifferenzieren. Ergänzende Ausführungen können auch in einer Begleitdokumentation zum Wirkungsmodell festgehalten werden.

1.1.3 Wirkungsweise am Beispiel der Socius-2-Projekte

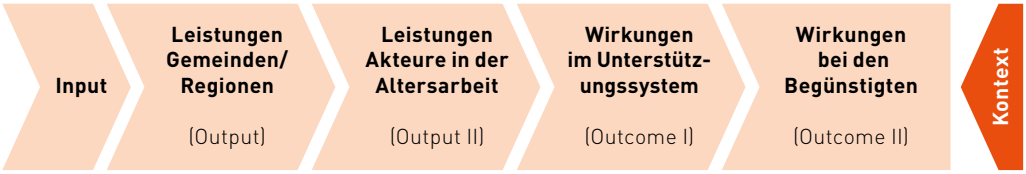
Die Projektverantwortlichen des Programms Socius 2 formulierten ihre Ziele wie erwähnt anhand eines Grundmodells, das ihnen die Begleitevaluation zur Verfügung stellte. Die nachfolgende beispielhafte Darstellung eines Wirkungsmodells basiert auf diesem Modell. Die Projekte waren sozialraumorientiert und strebten sowohl eine **Veränderung der Strukturen** als auch eine Veränderung des **Verhaltens der Zielgruppen** an. Die Wirkung lief über Mittler/Multiplikatoren, hier verschiedene Akteure der Altersarbeit, und erstreckte sich über **mehrere Ebenen.**

Die Grundlogik kann folgendermassen zusammengefasst werden: Die Gemeinden/Regionen stossen am **Anfang der Wirkungskette → organisationale/institutionelle Veränderungen** bei den Akteuren der Altersarbeit an bzw. orchestrieren diese. Die Veränderungen bewirken **→ Verbesserungen bei der Leistungserbringung** im Unterstützungssystem: koordinierte, stärker auf die Bedürfnisse der älteren Menschen und ihrer Angehörigen ausgerichtete Leistungen, unter Einbezug der Zivilgesellschaft. Diese Veränderungen wiederum bewirken am **Ende der Wirkungskette** bei den **→→ Begünstigten** – älteren Menschen und ihren Angehörigen –, dass sie ihren Alltag möglichst lange selbstbestimmt zuhause bewältigen, am gesellschaftlichen Leben teilhaben und Lebensqualität erfahren können.

1.1.4 Die Spalten des Wirkungsmodells

Im Folgenden werden die Spalten des Wirkungsmodells von rechts nach links erläutert.

Abbildung 1: Die Spalten des Wirkungsmodells



Quelle: Darstellung BASS

Kontext

Die Kontext-Spalte soll die Bedeutung der Rahmenbedingungen verdeutlichen, unter denen Altersarbeit geleistet wird. Die Spitze nach links soll zeigen, dass der Kontext die gesamte Umsetzung und die Wirkungsentfaltung beeinflusst. Als **mögliche Kontextfaktoren** werden genannt: Demografische Entwicklung, Ereignisse, gesellschaftliche

Trends, öffentliche Meinung, Politik, Rechtssystem, Leitlinien, Soziokultur. Passen Sie die Faktoren für Ihr eigenes Projekt an.

Leitfrage für diese Spalte:

- Welche Kontextfaktoren beeinflussen gemäss aktuellem Wissensstand die Umsetzung der Massnahmen und die Wirkungen bei der älteren Bevölkerung und ihren Angehörigen?

Wirkungen bei den Begünstigten

Halten Sie in dieser Spalte fest, was das Projekt mittelfristig bei den Begünstigten, also den älteren Menschen und ihren Angehörigen, erreichen bzw. verändern will (angestrebter Soll-Zustand/Ziel). Im Programm Socius 2 wurde der angestrebte Zustand unter anderem wie folgt definiert:

Ältere Menschen und ihre Angehörigen
- kennen die Anlaufstellen und die vorhandenen Unterstützungsangebote
- nehmen frühzeitig situationsgerechte Hilfe in Anspruch
- sind in ihrer Fähigkeit zur Selbstsorge gestärkt
- fühlen sich ernst genommen und emotional unterstützt
- fühlen sich im Alltag entlastet
- können bei Bedarf auf stabile Vertrauenspersonen und kontinuierliche Begleitung zählen.

Leitfragen für diese Spalte:

- Welchen Zielgruppen soll das Projekt zugute kommen?
- Welches Wissen, welche Fähigkeiten und Einstellungen sollen bei den Begünstigten gestärkt werden?
- Welche Verhaltensänderungen/Zustände sollen bei den Begünstigten erreicht werden?
- Wie sollen die Begünstigten von den angestrebten strukturellen Veränderungen profitieren?

Im unteren Teil der Spalte 5 (Abbildung 2 auf Seite 12) werden nach dem Pfeil ↓ die Vision oder der Impact, also die **langfristigen Auswirkungen** festgehalten, zu denen die Socius-Projekte einen Beitrag leisten wollen. Es sind gesellschaftliche Veränderungen, wie sie meist in Grundlagendokumenten wie Altersstrategien, Altersleitbildern oder der Legislaturplanung dargelegt werden. Ein einzelnes Projekt kann lediglich einen Beitrag leisten, und dieser lässt sich kaum je in einer Projektevaluation nachweisen. Deshalb bilden Vision oder Impact keine eigene Spalte, geben jedoch die **Zielrichtung** vor.

Umsetzungsbeispiel

Ältere Menschen und ihre Angehörigen
- können ihren Alltag zuhause möglichst lange so selbstbestimmt und selbständig wie möglich bewältigen
- sind in ihrer gesellschaftlichen Teilhabe gestärkt
- erfahren möglichst lange Lebensqualität, inklusive emotionales Wohlbefinden

Leitfrage:

- Zu welchem erwünschten gesellschaftlichen Zustand will das Projekt längerfristig einen Beitrag leisten?

Da die Wirkungskette im Programm Socius über Akteure der Altersarbeit und das von ihnen gebildete Unterstützungssystem lief, stellten diese eine eigene Wirkungsebene dar:

Wirkungen im Unterstützungssystem

Halten Sie in dieser Spalte fest, welche Wirkungen kurz- oder mittelfristig im Unterstützungssystem erreicht werden sollen, das von den Akteuren der Altersarbeit als Mittler/Multiplikatoren getragen wird. Zu diesen Akteuren gehören je nachdem Altersfachstellen, ambulante und stationäre Leistungserbringer im Gesundheits- und Pflegebereich, Altersorganisationen, Seniorenvertretungen, Quartiervereine, Kirchgemeinden, Nachbarschaftshilfen etc.

Es handelt sich dabei um eine Ebene, die den Wirkungen bei den Begünstigten vorgelagert ist (Outcome I). Falls das Projekt die begünstigten Zielgruppen direkt angeht, fällt diese Zwischenebene weg.

Die Projektverantwortlichen im Programm Socius 2 passten die angestrebten Wirkungen auf der Ebene des Unterstützungssystem an ihre lokale/regionale Ausgangslage und an die vorhandenen Möglichkeiten an. Ein Beispiel kann sein:

Das entwickelte Unterstützungssystem
- beteiligt die Zivilgesellschaft.

Es bietet:
- einen niederschwelligen Zugang
- Beratung und zweckmässige Triage
- ganzheitliche und bedürfnisgerechte Hilfe
- verbesserte Koordination im Einzelfall
- funktionierende Schnittstellen auch in komplexen Situationen oder bei Notfällen/in Krisen
- ein Netz verlässlicher Vertrauenspersonen
- stabile Begleitung vulnerabler älterer Menschen
- eine Förderung der gesellschaftlichen Teilhabe älterer Menschen.

Leitfragen für diese Spalte:

- Inwiefern soll das Unterstützungssystem verändert werden?
- Welche Akteure sollen beteiligt werden, und wie sollen sie zusammenarbeiten?
- Wie sollen sich die Akteure verhalten, um die gewünschten Veränderungen bei den Begünstigten zu erreichen?
- Welche handlungsleitenden Einstellungen, welche Kultur sollen die Akteure entwickeln?
- Wie sollen sie die Verhältnisse[2] gestalten, um die gewünschten Veränderungen im Unterstützungssystem und bei den Begünstigten zu erreichen oder in die Wege zu leiten?
- Wie erreichen sie die Begünstigten?

Leistungen der Akteure der Altersarbeit

Halten Sie in dieser Spalte fest, welche Leistungen die beteiligten Institutionen und Organisationen erbringen sollen, um die Projektziele zu erreichen.

Die Projektverantwortlichen im Programm Socius formulierten die Leistungen allgemein, unterteilt in die Handlungsfelder *Kooperation und Optimierung der Angebote*. Sie passten die Leistungen ihres Projekts der Situation vor Ort an, beispielsweise dem Stand der Zusammenarbeit im Unterstützungssystem.

2 Sozialraum, institutionelle Gegebenheiten, Prozesse, Kultur (z.B. Zusammenarbeitskultur, Bedürfnisorientierung, gesellschaftlicher Zusammenhalt).

Handlungsfeld Kooperation

Die Akteure der Altersarbeit:
- entwickeln eine gemeinsame Strategie, um die Unterstützung zur Selbstsorge ins Zentrum zu rücken
- arbeiten systematisch zusammen
- bündeln ihre Ressourcen
- stimmen Angebote aufeinander ab
- binden die Zivilgesellschaft ein
- ermöglichen einen niederschwelligen Zugang.

Handlungsfeld Optimierung der Angebote

Die Akteure der Altersarbeit:
- optimieren ihre Angebote, so dass diese bestmöglich dem erhobenen Bedarf entsprechen
- schliessen allfällige Lücken in Angeboten, die die Alltagsbewältigung unterstützen.

Leitfragen für diese Spalte:
- Was sollen die verschiedenen Leistungserbringer tun, um die Projektziele zu erreichen?
- Welche Umsetzung hat sich in anderen Projekten bewährt?
- Wie können die Leistungen sinnvoll in Handlungsfeldern zusammengefasst werden?[3]

Tipp

Benennen Sie die verantwortlichen Leistungserbringer im Modell. So wird ersichtlich, bei wem die Informationen zwecks Überprüfens der Wirkungsüberprüfung gesammelt werden müssen. Wenn eine Vielzahl von Leistungserbringern im Projekt mitmacht, halten Sie die Beteiligten am besten in einem separaten Kasten fest.

Leistungen der Gemeinden/Regionen

Halten Sie in dieser Spalte fest, welche Leistungen die Gemeinde oder ein regionaler Gemeindeverbund zu erbringen hat, damit die Projektziele erreicht werden.

Im Programm Socius wurden die kommunalen Leistungen in die Handlungsfelder Konzeption, Beeinflussung der Rahmenbedingungen, Projektsteuerung und Kommunikation gruppiert. Die Projektverantwortlichen konkretisierten die entsprechenden Leistungsziele jeweils für ihre Gemeinde/Region, wobei sich diese Ziele zwischen den Projekten weniger stark unterschieden als jene bei den Leistungen der beteiligten Akteure der Altersarbeit.

Handlungsfeld Konzeption

Die Gemeinde/Region:
- Konzipiert ein Projekt zum Aufbau eines ganzheitlichen Hilfssystems.

Handlungsfeld Beeinflussung der Rahmenbedingungen

Die Gemeinde/Region:
- sorgt für gute Rahmenbedingungen, z.B. durch ein gemeinsames Alterskonzept.

3 Idealerweise wurden diese bereits in der Bedarfsabklärung gruppiert und können im Wirkungsmodell übernommen werden (siehe Themenblatt «Vom erhobenen Bedarf zum Massnahmenplan»).

Handlungsfeld Projektsteuerung

Die Gemeinde/Region:
- stellt die Koordination und Prozessorganisation sicher
- fördert das Einbeziehen der Zivilgesellschaft.

Handlungsfeld Kommunikation

Die Gemeinde/Region:
- informiert die Zielgruppen verständlich über das Projekt.

Leitfrage für diese Spalte:

- Wie sollen wir vorgehen, um die Projektziele zu erreichen (Konzept)?
- Welche Vorgehensweisen haben sich andernorts bewährt (gute Praxis)?
- Welche Akteure und Multiplikatoren müssen einbezogen werden?
- Wie können die Rahmenbedingungen verbessert werden, damit das Projekt seine Ziele erreicht?
- Wie sollten sich die involvierten Akteure organisieren? Welche Prozesse und Gefässe müssen geschaffen werden?
- Welches Wissen gilt es den Projektbeteiligten zu vermitteln, damit sie adäquat handeln können? Welche Informationen brauchen die älteren Menschen und ihre Angehörigen, damit sie die Unterstützung nutzen?

Input

Halten Sie in dieser Spalte auch die personellen und finanziellen Ressourcen fest, die für das Projekt eingesetzt werden sollen. Erwähnen Sie zusätzlich die konzeptionellen und rechtlichen Grundlagen (Gesetze, politische Aufträge, Altersleitbild), auf welche sich das Projekt stützt.

Tipps

- Planen Sie genügend Ressourcen für die Kommunikation innerhalb des Netzwerks der Akteure ein. Diese wird erfahrungsgemäss unterschätzt. Es ist jedoch entscheidend für den Erfolg des Projekts, die Beteiligten mit guten Rahmenbedingungen für die Umsetzung bei der Stange zu halten – und dazu gehört eine regelmässige Kommunikation.
- Planen Sie genügend Zeit für die Selbstevaluation ein, inklusive Zwischenergebnisse. Und reservieren Sie Zeit, um die Zwischen- und Schlussergebnisse zu verbreiten, damit die Beteiligten gemeinsam im und aus dem Projekt lernen können. Planen Sie die dafür nötigen zeitlichen Ressourcen über die *gesamte Projektlaufzeit* ein.
- Überprüfen Sie beim Erstellen des Wirkungsmodells, ob die eingesetzten Ressourcen in einem angemessenen Verhältnis zu den Zielen stehen. Passen Sie nötigenfalls die Ziele an oder erhöhen Sie – wenn angezeigt und möglich – die Ressourcen.

1.1.5 Das Wirkungsmodell mit den Beteiligten validieren

Sobald der Entwurf steht, sollte das Wirkungsmodell validiert werden – zunächst im Kreis der engsten Beteiligten, die das Projekt entwickelt haben, und anschliessend bei weiteren Interessen- und Anspruchsgruppen, die zur Umsetzung des Projekts beitragen, davon profitieren oder davon betroffen sind. Es geht darum zu prüfen, ob die Logik nachvollziehbar ist, die Annahmen stimmen und ob keine wichtigen Elemente fehlen. Wenn die Akteure bereits beim Erheben der Bedürfnisse und beim Planen der Massnahmen eingebunden waren und entsprechende Netzwerke und Gefässe bestehen, sollte sich der Aufwand für die Prüfung des Entwurfs in Grenzen halten. Die Validierung gewährleistet, dass das Modell fundiert genug ist und blinde Flecken nicht übersehen werden.

Verantwortlichkeiten werden sichtbar und können geklärt werden. Dadurch, dass sich die Beteiligten mit dem Modell auseinandersetzen, wird ein gemeinsames Verständnis geschaffen und wirkungsorientiertes Denken gefördert. Konzeptionelle Fehlüberlegungen und potenzielle Hindernisse beim Umsetzen der Massnahmen können erkannt und korrigiert werden.

Leitfragen für diesen Schritt:

- Sind die zentralen Elemente des Projekts im Modell enthalten?
- Sind die getroffenen Annahmen und der dargestellte Ablauf und korrekt und nachvollziehbar?
- Wo muss das Modell angepasst werden?
- Wo könnte das Modell noch vereinfacht werden?

Tipps

- Sehen die Beteiligten einen bestimmten Zusammenhang unterschiedlich? Halten Sie in diesem Fall die **anderslautende Annahme** in einer Begleitdokumentation zum Wirkungsmodell fest.
- Betrachten Sie das Wirkungsmodell nicht statisch. Nutzen Sie es als **Arbeitsinstrument** und entwickeln Sie es im Verlauf der Evaluation mit dem wachsenden Wissen der Beteiligten weiter. Bedeutende **Änderungen im Vorgehen** aufgrund unerwarteter Ereignisse – wie etwa der Ausbruch der Covid-19-Pandemie während des Programms Socius 2 oder das Abspringen eines zentralen Beteiligten – sollten im Wirkungsmodell Niederschlag finden. Dokumentieren Sie die verschiedenen Versionen des Wirkungsmodells, damit sich Änderungen nachvollziehen lassen.

1.1.6 Beispielhafte Darstellung eines Wirkungsmodells

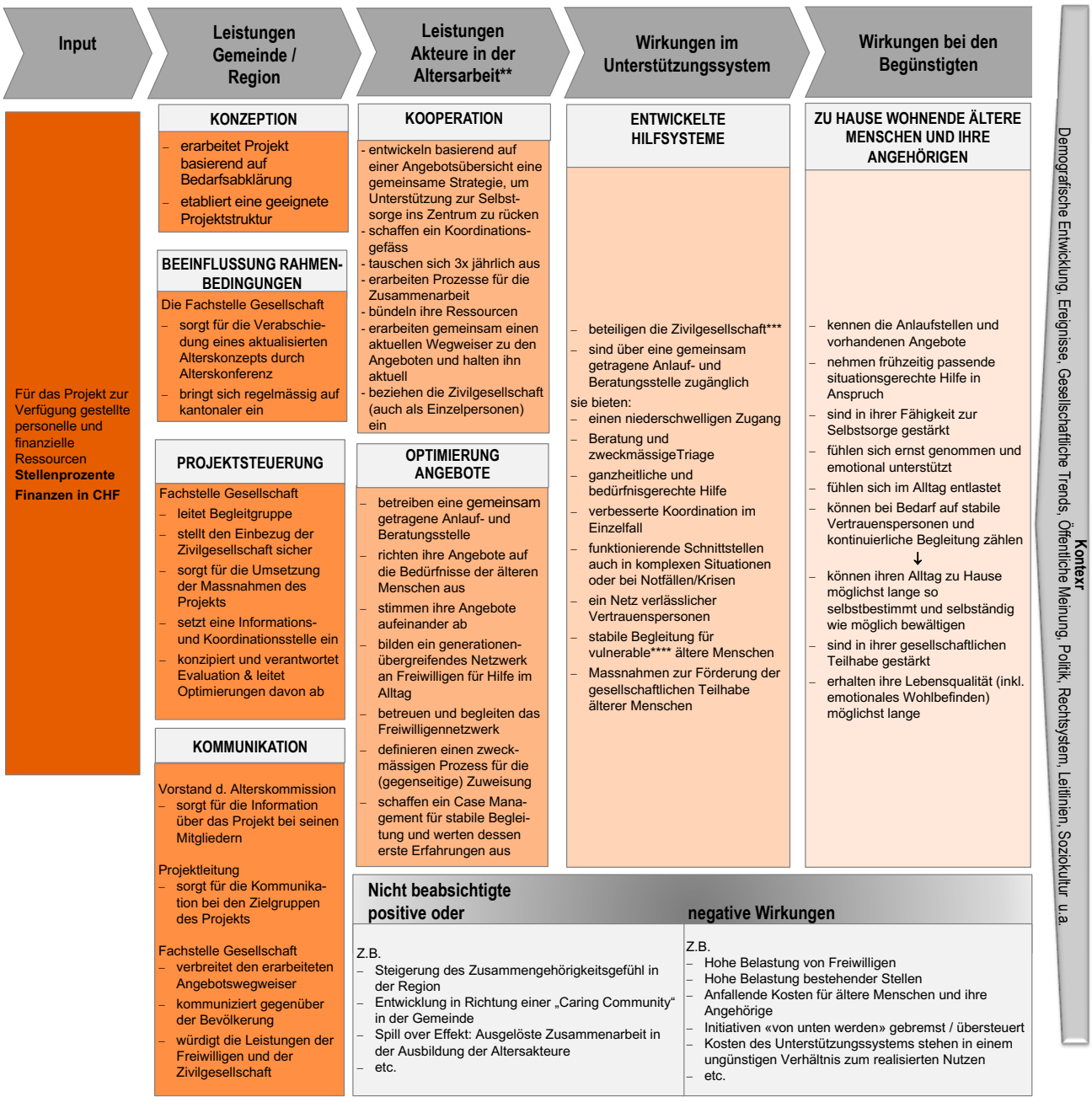
Die nachfolgende Abbildung 2 zeigt ein beispielhaftes Wirkungsmodell zum Aufbau eines Unterstützungssystems für zuhause lebende ältere Menschen. Es ist angelehnt an das Socius-Grundmodell und an die beiden Socius-Projekte der Region Gantrisch BE und des Bezirks Küssnacht SZ. Wie bei allen Socius-2-Projekten ging der Impuls von der Gemeinde bzw. der Region aus. Je weiter die Umsetzung und Wirkung zu den Mittlern (Leistungserbringer und Altersorganisationen) und zu den Begünstigten (ältere Bevölkerung und Angehörige) fortschreitet, desto mehr nimmt die Steuerungsmöglichkeit ab und wird von weiteren Kontextfaktoren beeinflusst. Dies wird durch die nach rechts zunehmend hellere Darstellung der Spalten angedeutet.

Tipp

Nutzen Sie das Wirkungsmodell in der **Kommunikation** mit den am Projekt Beteiligten und gegenüber Aussenstehenden – beispielsweise aus der Politik oder der Fachwelt – als eingängige Visualisierung der wesentlichen Projektelemente und -ziele. Vielleicht lohnt es sich, hierfür eine nochmals **vereinfachte Variante** des Modells zu erstellen.

«Entwicklung eines Unterstützungssystems für zuhause lebende ältere Menschen»

Abbildung 2: Beispielhaftes Wirkungsmodell



* Gemeinden, Bezirke, Gemeindekooperationen, Regionen, Gemeindeverbünde
** Leistungserbringer wie Spitex, Heime, Grundversorger, Non-Profit-Organisationen, Kirchen, Freiwilligengruppen, Wohnungswirtschaft, Verwaltungsabteilungen etc.
*** Angehörige, Nachbarschaft, Freiwillige etc.
**** Besonders verletzliche ältere Menschen (nicht mehr mobil, alleinlebend, fremdsprachig, auf vielfältige Hilfe angewiesen etc.)

Quelle: Darstellung BASS

1.2 Schritt 2: Evaluationsfragen ableiten und Datensammlung planen

Sie können nun das Wirkungsmodell nutzen, um daraus die Fragen für Ihre Evaluation abzuleiten. Strukturieren Sie den Fragenkatalog entlang der Ebenen des Wirkungsmodells und der Handlungsfelder des Projekts. Setzen Sie dabei **Schwerpunkte:** zum einen auf **neuartige** Massnahmen zur Unterstützung der älteren Bevölkerung, über die noch wenig Wissen vorhanden ist; zum andern auf Massnahmen, die **zentral** sind, um die Ziele zu erreichen. Das heisst: Stellen Sie hierzu mehr Evaluationsfragen und erheben Sie mehr Daten/Informationen, um die Fragen zu beantworten. Was den zeitlichen Rahmen betrifft, ist es realistisch, im Rahmen der Selbstevaluation eines Projekten mit vierjähriger Laufzeit wie im Projekt Socius Wirkungen bis auf **Ebene des Unterstützungssystems** möglichst vollständig und jene auf die Begünstigten soweit möglich (z.B. in Bezug auf die erfolgte Nutzung von Leistungen) zu überprüfen.

Leitfragen für diesen Schritt:

- Wo soll der Schwerpunkt (Handlungsfeld/Massnahmen) Ihrer Evaluation liegen?
- Bis zu welcher Wirkungsebene können die Wirkungen in der Projektlaufzeit realistischerweise verfolgt werden?
- Welche Aspekte sollen genauer untersucht werden?

Umsetzungsbeispiel: Siehe Tab. 2 in nachfolgendem Abschnitt 1.3

1.3 Schritt 3: Daten sammeln und in die Projektumsetzung integrieren

Um die Evaluationsfragen zu beantworten, benötigen Sie Informationen – von der Nutzung einer Anlaufstelle, der Angebotspalette und den geklärten Schnittstellen im Unterstützungsnetzwerk bis hin zur zur Reichweite einer digitalen Plattform und der tatsächlichen Nutzung von Leistungen durch ältere Menschen und ihre Angehörigen. Das Erheben der Informationen können Sie elegant und schlank gleich in die Umsetzung des Projekts integrieren. Um Fragen zum Input und zur Leistungserbringung zu beantworten (Spalten 1 bis 3 des Wirkungsmodells), nutzen Sie Angaben, die ohnehin beim Projektmanagement anfallen, sowie Informationen, die aus bestehenden Projektgefässen wie Sitzungen und Veranstaltungen resultieren. Das finanzielle Controlling und die **Dokumentation** der Umsetzung sind ja **Teil eines guten Projektmanagements.** Die Evaluation fragt darüber hinaus, welche Wirkungen sich aus den Leistungen ergeben haben (Spalten 4 bis 5 des Wirkungsmodells). Erstellen Sie ein Evaluationskonzept, bestehend aus dem Wirkungsmodell, der Projektorganisation, den Evaluationsfragen und einem **Datenerhebungsplan,** um die Evaluationsfragen zu beantworten. Machen Sie das Konzept den an der Evaluation Beteiligten bekannt, um sich bezüglich der notwendigen Dokumentation und Datenerhebung einig zu werden. Wo die im Wirkungsmodell formulierten Ziele und angestrebten Veränderungen nicht direkt messbar sind, können Sie gemeinsam **Indikatoren** festlegen: Z.B. das Vorliegen eines Organigramms als Hinweis auf eine verbindliche Organisationsstruktur, das Stattfinden von Sitzungen mit bestimmten Akteuren als Hinweis, dass ein regelmässiger Austausch zwischen diesen stattfindet, oder Klicks auf eine Homepage als Hinweis, dass diese genutzt wird. Zu wichtigen Aspekten lohnt es sich, verschiedene Datenquellen zu nutzen; also am Beispiel der verbindlichen Organisationsstruktur: das Vorliegen eines Organigramms und die Einschätzung der Beteiligten.

Es ist **deutlich effizienter,** wenn die für die Umsetzung des Projekts Verantwortlichen die nötigen **Daten selber sammeln,** als wenn dies Aussenstehende im Rahmen einer Fremdevaluation tun. Die Datensammlung muss jedoch vorgängig im Projekt geplant

und vereinbart werden. Sonst kann im Nachhinein Wichtiges fehlen oder kann nur noch mit erheblichem Aufwand erhoben werden.

Achten Sie trotz allem darauf, **Daten sparsam zu erheben.** Tragen Sie nur so viele Informationen zusammen, wie Sie auch wirklich auswerten können, und beanspruchen Sie die Beteiligten insgesamt nicht zu stark damit.

Leitfragen für diesen Schritt:

- Welche Informationen lassen sich bei welchen Akteuren in welchen bestehenden Gefässen sammeln?
- Welche zusätzlichen Datenerhebungen sind nötig, um die Evaluationsfragen zu beantworten?
- Kann das Erreichen der im Wirkungsmodell festgehaltenen Ziele direkt festgestellt/gemessen werden, oder braucht es zu deren Überprüfung Hilfskonstrukte (Indikatoren)?
- In welchem Ausmass können die am Projekt Beteiligten Informationen sammeln und dokumentieren?
- Zu welchen Zeitpunkten im Projekt sollen Zwischenauswertungen vorliegen, damit wenn nötig Anpassungen vorgenommen werden können?

Umsetzungsbeispiel

Nachfolgend sind für jede Ebene des Wirkungsmodells jeweils zu ein bis zwei Zielen eines Handlungsfelds Evaluationsfragen formuliert. Zudem werden Angaben zur möglichen Datensammlung gemacht.

Tabelle 2: Ableiten der Evaluationsfragen und Bestimmen der Daten, um die Fragen zu beantworten

Zielformulierung im Wirkungsmodell	Evaluationsfragen	Datensammlung
Leistungen der Gemeinde/Region		
Beeinflussung der Rahmenbedingungen		
Gemeinde/Region - sorgt für die Verabschiedung eines aktualisierten Alterskonzepts durch die Alterskonferenz	Wurde das aktualisierte Konzept verabschiedet? Wurden die eingebrachten Anliegen aufgenommen?	Dokumentation im Projektjournal inkl. Kommentar
Leistungen der Akteure in der Altersarbeit		
Kooperation		
Akteure in der Altersarbeit - bündeln ihre Ressourcen	- Inwiefern werden finanzielle oder personelle Ressourcen gebündelt? - Welche Akteure sind daran beteiligt?	Datenerhebung an der Koordinationssitzung vom 1/2023 (Vorankündigung per E-Mail)
- definieren einen zweckmässigen Prozess für die gegenseitige Zuweisung	- Wie ist der Prozess ausgestaltet? - Welche Akteure sind daran beteiligt? - Welche Akteure fehlen? - Wie bewährt sich der Prozess?	Dokumentation durch Anlaufstelle, Vernehmlassung in Koordinationssitzung vom 1/2023; Aktualisierung an Koordinationssitzung 9/2023

Zielformulierung im Wirkungsmodell	Evaluationsfragen	Datensammlung
Wirkungen im Unterstützungs-system		
Hilfssystem - bietet ganzheitliche und bedürfnis-gerechte Hilfe	- Decken die Angebote Betreuung und Hilfe im Alltag ab? - Sind sie konstant und schnell verfügbar? - Können sich die Hilfesuchenden die Angebote finanziell leisten?	Angebotsanalyse und Auswertung Besuchende der Anlaufstelle, Dokumentation durch Fachstelle Gesellschaft in Zusammenarbeit mit Anlaufstelle
Wirkungen auf die Begünstigten		
Ältere Menschen und Angehörige - kennen die Anlaufstelle und die vorhandenen Angebote	- Wie ist der Bekanntheitsgrad der Angebote? - Wie entwickelt sich die Nutzung der geschaffenen Anlaufstelle? - Wie hat sich die Nutzung der Angebote entwickelt?	Hochrechnung aufgrund telefonischer Kurzbefragung (zu Projektbeginn, vor Zwischenbericht 6/2022, vor Projektabschluss 1/2024); Dokumentation Nutzungszahlen durch Anlaufstelle und Leistungserbringer; Besprechung an Koodinationssitzungen 1/2022 und 9/2024
- fühlen sich im Alltag entlastet	- Inwiefern haben die von der Anlaufstelle vermittelten Angebote im Einzelfall zur einer Entlastung geführt?	Dokumentation von 2-4 Fällen durch die Anlaufstelle (nach vorgängiger Einverständniserklärung der Klientinnen, Klienten)

Quelle: Darstellung BASS, in Anlehnung an Selbstevaluationen von Projekten im Programm Socius 2

Tipps und Erfahrungen aus den Socius-Projekten

- Für Projekte bestehen meist keine übertragbaren Benchmarks. **Zielformulierungen mit quantitativen Sollwerten** und fester Terminierung auf der Ebene «Leistungen Akteure der Altersarbeit» sind für neuartige und partizipativ gestaltete Projekte **in vielen Fällen nicht geeignet.** Womöglich liegen aber Sollwerte aus der Bedarfsabklärung vor. Falls nicht: Geben Sie mit der Zielformulierung die Richtung vor, lassen Sie jedoch Spielraum für Aushandlungen zwischen den Akteuren und für Anpassungen an unerwartete Entwicklungen.
- Denken Sie bei der Arbeit mit **Indikatoren** daran, dass diese **lediglich Hilfskonstrukte** sind. Quantitative Sollwerte zu erreichen, darf ebenfalls nicht zum Selbstzweck werden. Das wäre kontraproduktiv. Behalten Sie daher die eigentlichen Ziele im Auge. Achten Sie auch auf das Kosten-Nutzen-Verhältnis, falls die Daten sehr aufwändig zu erheben sind.
- «Aus dem Strategieprozess (IST-Analyse) fallen Daten aus Experten-Interviews, Gruppendiskussion und Bevölkerungsbefragung an, die für die Evaluation verwendet werden konnten.» (Küssnacht)
- «Die Evaluation ist auch eine Gelegenheit, mit Akteuren und älteren Menschen in Kontakt zu treten, das Projekt vorzustellen und Einschätzungen abzuholen. Da ältere Menschen weniger mit der Feedback-Kultur vertraut sind, empfiehlt sich ein behutsames Vorgehen. Wichtiger als das Beharren auf ausgefüllten Fragebogen ist das persönliche Gespräch.» (Gantrisch)

Weitere Hilfestellung zu diesem Schritt finden Sie im **«Themenblatt Projektevaluation».**

1.4 Schritt 4: Projektbegleitend Daten sammeln, auswerten und Lernen ermöglichen

Sammeln Sie quantitative und qualitative Informationen wie geplant. Dokumentieren Sie auch Kontextfaktoren, die für die Projektumsetzung relevant sind. Bewährte Mittel sind das Führen eines **Projektjournals** (Dokumentation der Umsetzung) und eines **Evaluationsbordbuchs** (besonders auch für Informationen zum Kontext oder zu Änderungen im Vorgehen). Richten Sie die Datensammlung auf die von Ihnen gesetzten Schwerpunkte aus (siehe Schritt 2). Erheben Sie dazu detailliertere Informationen von verschiedenen Beteiligten.

Nehmen Sie zu den vorher festgelegten Zeitpunkten Zwischenauswertungen der gesammelten Daten vor. Tauschen Sie sich zu den **Zwischenergebnissen** mit Projektbeteiligten in den bestehenden Gefässen aus. Setzen Sie auch Entscheidungsträger davon in Kenntnis. Passen Sie wenn nötig die Umsetzung des Projekts an. Falls etwas wichtiges Unerwartetes eintrifft, organisieren Sie eine zusätzliche Sitzung, um darauf reagieren zu können.

Leitfragen für diesen Schritt:

- Braucht es aufgrund der Zwischenergebnisse Anpassungen beim Umsetzen des Projekts? Welche sollen das sein?
- Wie werden die Änderungen umgesetzt?

Tipps und Erfahrungen aus den Socius-Projekten

- Führen Sie ein **Projektjournal**, in dem Sie sämtliche Projektaktivitäten aufführen und auch Hinweise auf dadurch ausgelöste erwünschte und unerwünschte Wirkungen (wie z.B. Teilnehmerzahlen, negative Reaktionen o.ä.) dokumentieren. Damit haben Sie bereits einen guten Teil der Informationen beisammen, die nötig sind, um die Evaluationsfragen zu beantworten. Zudem verfügen Sie über relevante Zahlen und Fakten für die Rechenschaftslegung.
- «Personelle Veränderungen in der Projektgruppe schaffen nebst Herausforderungen zusätzliche Chancen für das Projekt und bringen neue Impulse und Sichtweisen. Für die Evaluation ist es unverzichtbar, wichtige Projektschritte laufend zu dokumentieren und schriftlich festzuhalten. Dies unterstützt auch den Wissenstransfer bei Personalwechseln.» (Küssnacht)
- «Evaluation erfordert Flexibilität. Teilweise können Ergebnisse nicht ausschliesslich auf die Art evaluiert werden, wie es geplant war. Oftmals entstehen spontan Situationen, in welchen Daten anfallen, wo man es nicht erwartet hat. Auch Hinweise auf nicht beabsichtigte positive oder negative (Neben)-Wirkungen soll man nicht ignorieren.» (Küssnacht)

1.5 Schritt 5: Berichterstatten und Rechenschaft ablegen

Beginnen Sie Ihren Bericht, indem Sie die Ausgangslage des Projekts und den Zweck der Evaluation beschreiben. Beantworten Sie anschliessend in einem Ergebnisteil die vom Wirkungsmodell abgeleiteten Evaluationsfragen zu den verschiedenen Handlungsfeldern und Ebenen. Legen Sie dar, ob die getroffenen alterspolitischen Massnahmen die modellhaft angenommenen Wirkungen entfaltet haben. Identifizieren Sie die Stellen im Modell, an denen es zu **Brüchen in der Wirkungskette** gekommen ist, und nennen Sie die Gründe dafür. Lassen Sie auch wertvolles Kontextwissen der Beteiligten in die Berichterstattung einfliessen. Beschreiben Sie die eingetretenen Veränderungen als **Zusammenwirken verschiedener Einflussfaktoren** in Ihrem Projekt. Gehen Sie dabei auf zentrale **Mecha-**

nismen der Umsetzung ein. Bleiben Sie nicht im Allgemeinen, sondern schlüsseln Sie die massgeblichen Prozesse in Ihrem Projekt genau auf; benennen Sie förderliche und hinderliche Faktoren. So lassen sich Ansatzpunkte für Verbesserungen finden. Zudem können andere Projektverantwortliche von Ihren Erfahrungen lernen.

Es ist wichtig, dass Sie nicht nur über das Endergebnis im Unterstützungssystem zugunsten der älteren Menschen berichten, sondern auch über den Weg dorthin, also die Umsetzung im Projekt. Denn nur wenn die Umsetzung erfolgreich ist, lässt sich das Ergebnis auch auf das Projekt zurückführen. Die Wirkung bei der älteren Bevölkerung und bei Angehörigen älterer Menschen lässt sich oft nur in Ansätzen nachweisen, wohl aber nachvollziehbar machen. Eine Möglichkeit besteht darin, anhand von Einzelfällen exemplarisch darzustellen, wie eine Massnahme den Begünstigten hilft (z.B. eine erfolgreiche vertiefte Beratung in Form eines Case Managements).

Fügen Sie die Puzzle-Teile der beobachteten Entwicklungen zu einem **plausiblen Gesamtbild** zusammen. Ziehen Sie aus den Ergebnissen **Schlussfolgerungen für die Zukunft** des Projekts. Erhärten Sie das von Ihnen gezeichnete Bild im Austausch mit Projektbeteiligten aus verschiedenen Perspektiven. Bereiten Sie die Ergebnisse Ihres Projekts auf und informieren Sie die Beteiligten, die Betroffenen und weitere Interessierte darüber.

Tipps

- **Visualisieren Sie die Ergebnisse im Wirkungsmodell.** Markieren Sie z.B die **erreichten Ziele** in grüner Farbe, die teilweise erreichten orange und die nicht erreichten rot. Präsentieren Sie **Zahlen und Fakten** zu den Leistungen und Ergebnissen des Projekts in der Struktur des Wirkungsmodells. Fügen Sie diese Darstellung in Ihren Ergebnisbericht ein.
- Erstellen Sie angepasste verständliche **Kurzformen** des Berichts für die Rechenschaftslegung für Entscheidungsträger und die breitere Öffentlichkeit. Reichern Sie diese allenfalls mit persönlichen Erfahrungen älterer Menschen und ausgewählten Erfolgs- und Misserfolgsgeschichten an. Erläutern Sie bei Letzteren, wie Sie mit Hindernissen oder Misserfolgen umgegangen sind und was Sie daraus gelernt haben.

2 Grundlagen und Literatur

Age-Stiftung, Programm Socius 2: Präsentationen und Diskussion der Socius-Frühstücksveranstaltung «Wissen was wirkt» vom 9. Mai 2023 in Zürich

Balthasar, Andreas; Fässler, Sarah (2017): Wirkungsmodelle: Ursprung, Erarbeitungsprozess, Möglichkeiten und Grenzen, LeGes – Gesetzgebung & Evaluation 28(2), S. 285–308.

Broesskamp-Stone, Ursel (2009): Gute, viel versprechende, beste Praxis? Der Best-Practice-Rahmen für Gesundheitsförderung und Prävention. In: Kolip, P; Müller, V. (Hg.) (2009) Qualität von Gesundheitsförderung und Prävention. Handbuch Gesundheitswissenschaften. Bern.

Bundesamt für Gesundheit (Hrsg.) (1997): Leitfaden für die Planung von Projekt und Programmevaluation, Bern.

Bussmann, Werner; Klöti, Ulrich; Knoepfel, Peter (Hrsg.) (1997): Einführung in die Politikevaluation.

Dachverband offene Kinder und Jugendarbeit DOJ (2016): QUALITOOL. Darstellen. Planen. Bewerten. Bern.

Fässler, Sarah; Studer, Sibylle (2018). Wirkungsevaluation von Interventionen. Leitfaden für Projekte im Bereich Bewegung, Ernährung und psychische Gesundheit. Arbeitspapier 46. Bern und Lausanne: Gesundheitsförderung Schweiz.

Gesundheitsförderung Schweiz (2010): Best Practice. Ein normativer Handlungsrahmen für optimale Gesundheitsförderung und Krankheitsprävention. Autorinnen und Autoren: Ursel Broesskamp-Stone und Günter Ackermann unter Mitarbeit von Brigitte Ruckstuhl, Ralph Steinmann und der Arbeitsgruppe Best Practice der Stiftung. Bern.

Hense, Jan; Traut, Sandy (Hrsg.) (2021): Zeitschrift für Evaluation. Themenschwerpunkt. Wirkungsmodelle und Programmtheorien in der Evaluationspraxis. 20 Jg. Heft 2 Oktober 2021 – Sondernummer Wirkungsmodelle. Waxmann Verlag.

Kurz, Bettina; Kubek, Doreen (2013): Kursbuch Wirkungen. Das Praxishandbuch für alle, die Gutes noch besser tun wollen. PHINEO in Kooperation mit der Bertelsmann Stiftung, Berlin.

Meyer, Wolfgang (2004): Indikatorenentwicklung. Eine praxisorientierte Einführung. 2. Auflage. Arbeitspapier 10 des Centrums für Evaluation der Universität des Saarlandes.

Sager, Fritz; Hadorn, Susanne; Balthasar, Andreas; Mavrot Céline (2021). Politikevaluation. Eine Einführung. Springer Wiesbaden VS.

Zeyen, Petra; Stettler, Peter (2024). Begleitevaluation des Programm Socius 2 2020-2024. Entwicklung von Unterstützungssystemen für zuhause lebende ältere Menschen. Schlussbericht im Auftrag der Age-Stiftung. Bern: Büro BASS.

Praktische Ressourcen und nützliche Links

Age-Stiftung, Programm Socius (2014-2023): Themenblätter «Bedarfsabklärung», «Projektevaluation», «Zusammenarbeit mit der Zivilgesellschaft», «Von erhobenen Bedarf zu den Massnahmen», «Gemeinwesenarbeit und Sozialraumorientierung»

Bundesamt für Gesundheit (2016): Die Erarbeitung von «Wirkungsmodellen» und Indikatoren, Wesentliches in Kürze, Bundesamt für Gesundheit, Bern.

Gesundheitsförderung Schweiz: Plattform für Projektmanagement

Global Evaluation Initiative: Website Creating program logic models

IREPS Auvergne-Rhône-Alpes et ORS Auvergne-Rhône-Alpes (2019): L'évaluation en 7 étapes. Guide pratique pour l'évaluation des actions santé et social. 4ème édition revue et corrigée, Lyon.

Kellogg Foundation (2004): Logic Model Development Guide. W.K. Kellogg Foundation, Battle Creek, Michigan, USA.

Regiosuisse, Webseite zu Wirkungsmodellen Wirkungsmodell: Wieso? Wie geht das?

Schweizerische Evaluationsgesellschaft SEVAL (2016): Evaluationsstandards

Stiftung Phineo Online Lernseite: Wirkung lernen: Soziale Projekte besser managen

Socius-Checkliste

Wirkungsmodelle in der Selbstevaluation

Die vorliegende Checkliste ist eine Kurzform des entsprechenden Socius-Themenblatts

Schritt 1		
Thema	☑ **Check-Fragen**	**Erfahrungswerte und Empfehlungen**
Wirkungsmodell erarbeiten	☐ Welche zentralen **Wissensträgerinnen und -träger** sollen bei der Erstellung des Wirkungsmodells eingebunden werden? ☐ Welches schon dokumentierte Wissen **(Evidenz)** kann herangezogen werden? ☐ Welches sind die wichtigen **Kontext-faktoren,** die die Umsetzung und Wirkungsentfaltung beeinflussen? ☐ Zu welchen gesellschaftlichen Veränderungen soll das Projekt langfristig beitragen **(Vision)?** ☐ Was soll das Projekt bei den **älteren Menschen und ihren Angehörigen** bewirken? Wie sollen diese vom Projekt profitieren? ☐ Inwiefern soll das **Unterstützungs-system** verändert werden? ☐ Welche Akteure sollen zu den angestrebten Veränderung beitragen? ☐ Was sollen die **Akteure der Altersarbeit** tun, um die Projektziele zu erreichen? ☐ Wie sollen diese **zusammenarbeiten?** ☐ Was soll die **Gemeinde/Region** tun, damit die Projektziele erreicht werden? ☐ Wie sollen sich die beteiligten Akteure **organisieren?** ☐ Welche personellen und finanziellen **Ressourcen** sollen für das Projekt eingesetzt werde? ☐ Auf welche konzeptionellen und rechtlichen **Grundlagen** (Gesetze, politische Aufträge, Altersleitbild) stützt sich das Projekt?	Halten Sie die Darstellung des Wirkungsmodells einfach und beschränken Sie den Platz auf eine Seite. Legen Sie weitere Ausführungen ggf. in einer Begleitdokumentation dar. Benennen Sie die verantwortlichen Akteure/Leistungserbringer im Modell. Überprüfen Sie beim Erstellen des Wirkungsmodells, ob die eingesetzten Ressourcen in einem angemessenen Verhältnis zu den Zielen stehen. Lassen Sie das Modell zunächst die engsten Beteiligten und anschliessend weitere Beteiligte, prüfen, ob die Logik des Modells nachvollziehbar ist, die Annahmen stimmen und ob keine wichtigen Elemente fehlen. Betrachten Sie das Wirkungsmodell nicht statisch und entwickeln Sie es im Verlauf der Evaluation weiter. Bedeutende Änderungen sollten im Wirkungsmodell Niederschlag finden. Nutzen sie das Modell für die Kommunikation mit den Beteiligten und Begünstigten, um eine gemeinsames Verständnis zu fördern.
Schritt 2		
Evaluationsfragen ableiten und Datensammlung planen	☐ Sind für alle **Ebenen** des Modells Evaluationsfragen formuliert? ☐ Wo liegt der **Schwerpunkt** der Evaluation? Bis auf welche Ebene können Wirkungen im gegeben Zeitrahmen realistischer nachgewiesen werden? ☐ Welche Aspekte (z.B. Handlungsfeld/ Massnahmen, Umsetzung, Zielerreichung, Wirkungsebene) sollen vertieft untersucht werden?	Setzen Sie Schwerpunkte zum einen auf neuartige Massnahmen, über die noch wenig Wissen vorhanden ist; zum andern auf Massnahmen, die zentral sind, um die Ziele zu erreichen und solche, die im gegebenen Zeitraum mit den vorhandenen Mitteln überprüfbar sind. Stellen Sie hierzu mehr Fragen und sammeln sie mehr (verschiedene) Daten.

Schritt 3		
Thema	☑ **Check-Fragen**	**Erfahrungswerte und Empfehlungen**
Datensammlung planen und in die Projektumsetzung integrieren	☐ Ist das Evaluationskonzept den **Beteiligten** bekannt? ☐ Sind die Beteiligten bereit, sich an der für die Beantwortung der Evaluationsfragen notwendigen **Datensammlung** zu beteiligten? ☐ Kann das Erreichen der im Wirkungsmodell festgehaltenen Ziele direkt festgestellt/gemessen werden oder braucht es zu deren Überprüfung Hilfskonstrukte (Indikatoren)?	Beanspruchen Sie die Beteiligten nicht zu stark. Nutzen Sie vorzugsweise Informationen, die ohnehin z.B. beim Projektmanagement anfallen (Dokumentation der Umsetzung, finanzielles Controlling) sowie Informationen aus bestehenden Projektgefässen (im Rahmen des Projekts geplante Sitzungen und Veranstaltungen). Tragen Sie nur so viele Informationen zusammen, wie Sie auch wirklich auswerten können. Planen Sie Zwischenauswertungen ein, damit wenn nötig Anpassungen während der Projektlaufzeit vorgenommen werden können.
Schritt 4		
Projektbegleitend Daten sammeln, auswerten und Lernen ermöglichen	☐ Wurden alle Daten wie geplant gesammelt? ☐ Können die **Evaluationsfragen** beantwortet werden? ☐ Braucht es aufgrund der Zwischenergebnisse **Anpassungen** am Projekt oder dessen Umsetzung?	Als Mittel zur Datensammlung haben sich das Führen eines Projektjournals (Dokumentation der Umsetzung) und eines Evaluationsbordbuchs (besonders auch für Kontextinformationen und Änderungen im Vorgehen) bewährt.
Schritt 5		
Berichterstatten und Rechenschaft ablegen	☐ Gibt der Bericht einen Überblick über **die Zielerreichung** auf den verschiedenen Wirkungsebenen des Modells? ☐ Macht die Berichterstattung nachvollziehbar, an welchen Stellen im Modell und aus welchen Gründen das Projekt die angestrebten **Wirkungen nicht** entfalten konnte? ☐ Würdigt der Bericht das Erreichte und zeigt **Ansatzpunkte zum Lernen** auf?	Visualisieren Sie die Ergebnisse Ihres Projekt im Wirkungsmodell. Präsentieren Sie Zahlen und Fakten zu den Leistungen und Ergebnissen des Projekts in der Struktur des Wirkungsmodells. Erstellen Sie angepasste verständliche Kurzformen des Berichts für die Rechenschaftslegung für die Entscheidungsträger und die breitere Öffentlichkeit. Reichern Sie die Berichterstattung mit persönlichen Erfahrungen älterer Menschen und ausgewählten Erfolgs- und Misserfolgsgeschichten an. Erläutern Sie bei Letzteren, wie Sie mit Hindernissen oder Misserfolgen umgegangen sind und was Sie daraus gelernt haben.

Ältere Menschen wirksam unterstützen

Die Socius-Themenblätter mit ihren praktischen Checklisten fassen Erkenntnisse zu relevanten Themen aus den Projekten zusammen, die im Rahmen des Programms «Socius – wenn Älterwerden Hilfe braucht» durch die Age-Stiftung unterstützt wurden. Sie dienen als Orientierungshilfe für die unterstützten Projekte und stellen auch für ähnliche Vorhaben ausserhalb des Programms Socius eine wertvolle, praxisorientierte Informationsquelle dar

Folgende Themenblätter für die Praxis stehen zum Download zur Verfügung:

- «Projektevaluation»
- «Bedarfsabklärung»
- «Vernetzung der Akteure»
- «Anlaufstellen»
- «Zusammenarbeit mit der Zivilgesellschaft»
- «Gemeinwesenarbeit und Sozialraumorientierung»
- «Vom erhobenen Bedarf zum Massnahmenplan»
- «Über ein Altersprojekt schreiben»
- «Verschiedene Anspruchsgruppen adressieren und überzeugen
- «Wirkungsmodelle in der Selbstevaluation»

Alle Dokumente sind unter **www.programmsocius.ch** zu finden

Die Themenblätter und Checklisten sind in der Aufbauphase und Umsetzungsphase der Socius-Projekte entstanden. Das Programm Socius 1 dauerte von 2014 bis 2018, das Programm Socius 2 dauerte von 2019 bis 2023.

Ein Programm der
Age Stiftung

In Zusammenarbeit mit
CORNELIUS KNÜPFFER STIFTUNG
MIGROS Kulturprozent
Teil des gesellschaftlichen Engagements der Migros-Gruppe: migros-engagement.ch
Schweizerischer Gemeindeverband
Association des Communes Suisses
Associazione dei Comuni Svizzeri
Associaziun da las Vischnancas Svizras
Schweizerischer Städteverband
Union des villes suisses
Unione delle città svizzere