

## Mehr Wirkung bitte!

### Ein Erfahrungsbericht

Die Wirkungsanalyse von Projekten und Bildungsangeboten gewinnt immer mehr an Bedeutung. Einerseits wollen Organisationen mit ihren Projekten wahrnehmbare gesellschaftliche Veränderungen anstossen. Andererseits fordern Geldgeber vermehrt Nachweise darüber, welche konkreten Wirkungen die von ihnen unterstützten Projekte haben. Die Forschungsgruppe Nachhaltigkeitskommunikation und Umweltbildung führt Antragsteller und Förderpartner der Stiftung Mercator Schweiz in die Arbeit mit Wirkungsmodellen ein.



**Urs Müller**  
Dozent  
Nachhaltigkeitskommunik. /  
Umweltbildung



**Petra Bättig-Frey**  
Dozentin  
Nachhaltigkeitskommunik. /  
Umweltbildung

Es ist warm an diesem Donnerstagabend im Frühherbst 2017. Das liegt nicht nur an der Sonne, die durchs Fenster scheint. Im Seminarraum der ZHAW wird hart gearbeitet und teilweise hitzig diskutiert. Projektleitende aus verschiedenen Organisationen sind zu Gast im Workshop «Projekte mit Wirkung», der von der Stiftung Mercator Schweiz für ihre Förderpartner und Antragstellerinnen angeboten wird. Im Auftrag der Stiftung zeigen Fachpersonen der Forschungsgruppe Nachhaltigkeitskommunikation und Umweltbildung des IUNR auf, wie die Wirkung von Projekten gesteigert werden kann. Die Erwartungen der Anwesenden sind entsprechend hoch. Sie erhoffen sich, Methoden kennenzulernen, die Wunder bewirken. Und nicht zuletzt versprechen sie sich, ihren Förderantrag – und insbesondere die berühmte Wirkungsmatrix der Stiftung Mercator Schweiz – erfolgreich ausfüllen zu können.

#### Umweltbildung mit Wirkung

Das Knowhow zur Wirkungsorientierung wurde im Projekt «Umweltbildung mit Wirkung» erarbeitet, welches von der Stiftung Mercator Schweiz, dem Bundesamt für Umwelt BAFU und dem WWF finanziert und in Zusammenarbeit mit Sandra Wilhelm durchgeführt wurde. Aus dieser Grundlagenarbeit resultierten verschiedene Anwendungshilfen und Beratungsangebote, um Projektleitende aus der Wissenschaft und der Zivilgesellschaft dabei zu unterstützen, mit ihren Projekten (mehr) Wirkung zu erzielen. Unter anderem hat die Stiftung Mercator Schweiz ein zweistufiges Workshopangebot entwickeln lassen, welches sie 2018 für ihre Förderpartnerinnen und -partner anbietet:  
[www.stiftung-mercator.ch/de/veranstaltungen/projekte-mit-wirkung](http://www.stiftung-mercator.ch/de/veranstaltungen/projekte-mit-wirkung)

#### Do it yourself!

Wirkungsvolle Projekte basieren auf guten Ideen, aber auch auf Handwerk und analytischer Arbeit. Ziel des Workshops ist es deshalb, mit den Projektleitenden das Handwerk einzuüben, mit dem sie die Arbeit selbständig leisten können. Das Handwerk gründet auf einem bewährten Instrument des Projektmanagements: dem iooi-Modell. Im Modell werden vier Zielebenen unterschieden: Input, Output, Outcome und Impact (=iooi). Die Input-Ebene bezeichnet die Ressourcen, die in ein Projekt investiert werden, um gewisse Outputs, wie zum Beispiel Veranstaltungen, zu erarbeiten. Die Outcome-Ziele sind die angestrebten Veränderungen, die direkt durch das Projekt erreicht werden sollen, zum Beispiel Kompetenzgewinne oder Verhaltensänderungen bei den Teilnehmenden einer Veranstaltung. Als Impact werden schliesslich jene Ziele betrachtet, zu denen das Projekt beiträgt, die es aber nicht alleine bzw. nicht direkt erreichen kann. Veranschaulicht ist das Modell in einer Arbeitshilfe, welche die Grundlage des Workshops bildet ([www.zhaw.ch/iunr/wirkung](http://www.zhaw.ch/iunr/wirkung)).

#### Turn around

Im Zentrum der wirkungsorientierten Projektplanung steht der Ansatz, Projekte vom erwünschten Ende her zu denken. So banal dieser Ansatz klingt, für die Praxis der Projektarbeit bedeutet er oft eine eigentliche Kulturrevolution. Es gilt, sich von der – vielbeschworenen – ersten Idee zu lösen und zu hinterfragen, ob diese wirklich zielführend ist. Plant man vom Ende her, vom Ziel, das man erreichen will, kann sich manche gute Idee als die «falsche» erweisen. An einer fiktiven Projektidee «Nachhaltige Kochkurse für Mensaköche» veranschaulicht: Um die Projektidee wirkungsvoll aufzuleisen zu können, muss das Ziel eindeutiger gefasst werden. Sollen die Kochkurse dazu führen, dass die Mensagäste häufiger vegetarisch essen? Oder sollen den Köchen Möglichkeiten aufgezeigt werden, wie der Anteil Foodwaste in der Küche reduziert werden kann? Angenommen, die Projektvision ist es, den Fleischkonsum der Mitarbeitenden zu verringern (Impact), würde das Projekt auf



Wirkungsakrobatik in der Praxis.

Bild: Daniel Burkart

vegetarische Kochkurse fokussieren. Die teilnehmenden Mensaköche würden im Kurs ihre Kochkompetenzen für vegetarische Menüs erweitern (Outcome). Ob die Köche anschliessend tatsächlich vegetarisch kochen, liegt ausserhalb des direkten Einflussbereichs des Kochkurses. Es handelt sich dabei um einen – erhofften – Impact des Projekts «Vegetarische Kochkurse». Noch unsicherer ist, ob die Mensagäste in Zukunft tatsächlich weniger Fleisch konsumieren. Falls das Projekt diesem Ziel mehr Gewicht verleihen will, wäre es wohl wirkungsvoller, über die Kochkurse hinaus das tatsächliche Menüangebot zu beeinflussen oder den Mensagästen Anreize für die Wahl vegetarischer Menüs zu schaffen. Je nach Ziel sind ganz andere kreative Ideen gefragt.

#### Yes, you can!

Die Auseinandersetzung mit den unterschiedlichen Zielebenen von Projekten – den direkten und den indirekten Wirkungen – hilft, ein Projekt zu schärfen, besser zu strukturieren und dadurch die vorhandenen Ressourcen effektiv und effizient einzusetzen. Doch nicht nur das Projekt wird konkreter, auch die gemeinsame Vorstellung der Projektleitung wird ausdiskutiert und bereinigt. Es wird den Beteiligten klar, wofür sie sich einsetzen. Diese gemeinsame Vision wirkt teambildend und motivierend und trägt dazu

bei, dass bei der Ausarbeitung und Umsetzung der Projekte alle am gleichen Strang ziehen. An diesem Donnerstagabend leert sich der Seminarraum an der ZHAW nur langsam. Und obwohl der Workshop längst offiziell abgeschlossen ist, sind mehrere kleine Gruppen immer noch ins Gespräch vertieft, tauschen weitere Tipps oder Adressen aus, bevor sie ihre Unterlagen zusammensuchen. Beim Abschluss sind sich alle einig: Es lohnt sich, sich Zeit für die Ziele zu nehmen! Die fertig ausgefüllte Wirkungsmatrix für den Stiftungsantrag ist nun nur noch ein Nebenprodukt.

[urs.mueller@zhaw.ch](mailto:urs.mueller@zhaw.ch)  
[petra.baettig-frey@zhaw.ch](mailto:petra.baettig-frey@zhaw.ch)