

Practice What You Preach: Das DeGEval-Wirkungsmodell als Beispiel für die Wirkungsmodellierung einer Non-Profit-Organisation

Jan Hense¹

1. Zur Genese des DeGEval-Wirkungsmodells

Wirkungsmodelle, so zeigen ja nicht zuletzt die Beiträge dieses Themenhefts, haben inzwischen einen festen Platz im Instrumentarium der Evaluationspraxis eingenommen. Auch über den engeren Evaluationskontext hinaus werden sie zunehmend für Planungs- und Steuerungsprozesse eingesetzt und finden als Instrument einer stärker wirkungsorientierten Arbeitsweise Verbreitung in verschiedenen Kontexten.

Für einen Fachverband wie die Gesellschaft für Evaluation – DeGEval e.V. stellt sich schon alleine vor diesem Hintergrund die Frage, inwiefern er eigentlich seine eigenen Aktivitäten wirkungsorientiert begründen kann. Aus dieser Frage heraus entstand im Sinne des englischen ‚practice what you preach‘ zunächst ohne vorab definierten Verwendungskontext die Überlegung, wie sich die derzeitige Praxis der DeGEval mit ihren intendierten Wirkungen modellhaft in einem größeren Kausalzusammenhang darstellen lässt. Primäres Erkenntnisinteresse war dabei zu Beginn erstens, ob sich die Verbandspraxis überhaupt sinnstiftend und nutzbringend in Form eines Wirkungsmodells abbilden lässt, und zweitens, wie sich dabei die Zusammenhänge zwischen den Aktivitäten des Vereins und seinen satzungsgemäßen Aufgaben darstellen lassen.

2. Herausforderungen bei der Wirkungsmodellierung

Den Stand des Ergebnisses dieser Überlegungen zeigt das Wirkungsmodell in Abbildung 1, das im Vorstand der DeGEval entwickelt und ebenso wie der vorliegende Beitrag inhaltlich abgestimmt wurde. Verschiedene Herausforderungen haben

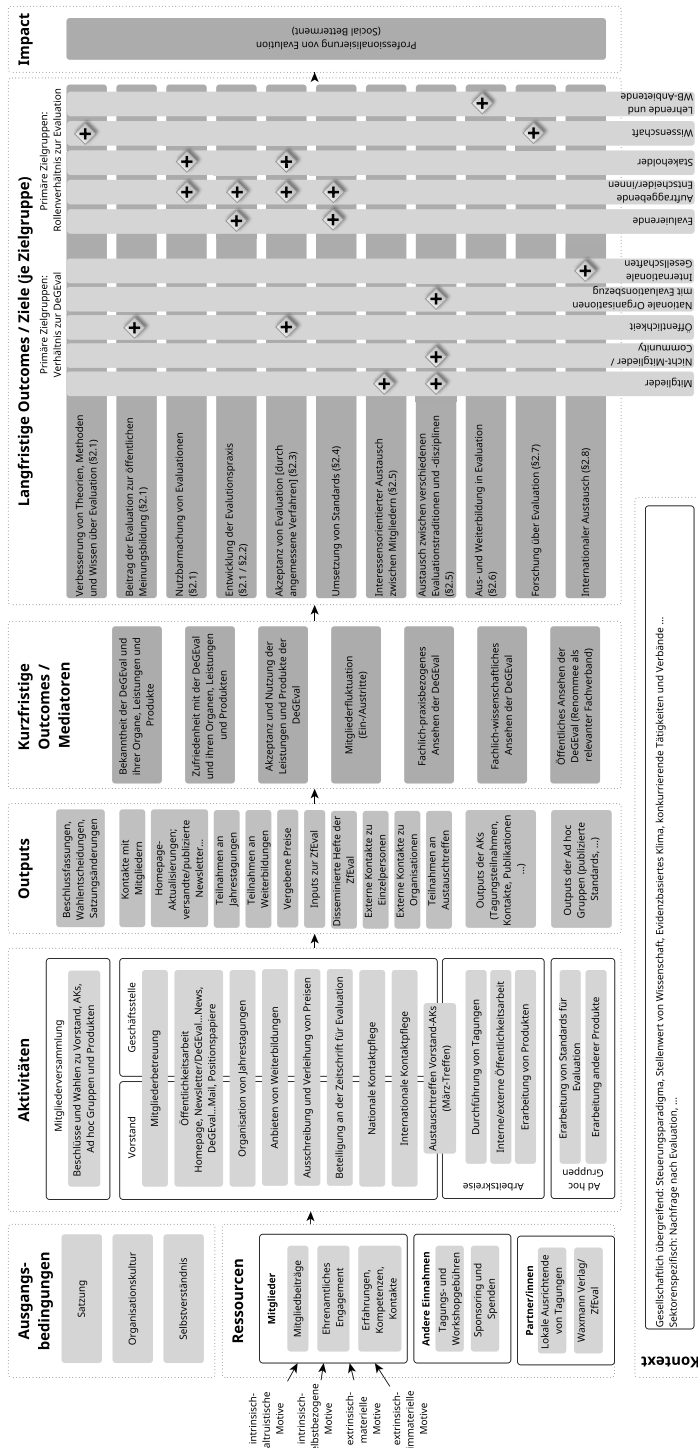
1 Freier Evaluationsberater, Gießen

sich bei der Realisierung des Wirkungsmodells gestellt. Ihre Diskussion soll hier einerseits dazu dienen, verschiedene Designentscheidungen und Kompromisse zu begründen, andererseits Besonderheiten bei der Modellierung einer Organisations-Logik (im Gegensatz zu einer Programm-Logik) anzusprechen. Abschließend werden einige Anwendungsperspektiven diskutiert.

(1) *Organisation vs. Programm*: Wie schon der Begriff ‚Programmtheorie‘ nahelegt, beziehen sich Wirkungsmodelle klassischerweise auf den Gegenstandstyp ‚Programm‘, in diesem Kontext verstanden als Maßnahme jeder Art, die einer Interventions- oder Präventionslogik folgt. Die DeGEval ist aber kein Programm im Sinne eines auf klare Zieldimensionen hin ausgerichteten Bündels an zeitlich befristeten Aktivitäten und einer typischen Rollenverteilung mit Geld-/Auftraggebenden, Programmverantwortlichen oder konkreten Zielgruppen. Sie ist vielmehr dem Gegenstandstyp ‚Organisation‘ zugehörig, grundsätzlich auf ein dauerhaftes Bestehen ausgelegt und verfügt, anders als es bei Programmen inzwischen üblich sein sollte, nicht über eine explizite konzeptionelle Fundierung. Als Zusammenschluss freiwillig ehrenamtlich Tätiger, die unterschiedliche Motive und Ziele mit ihrer Mitgliedschaft und ihrem Engagement verbinden, wäre es auch nur in begrenztem Maße möglich, ihre Praxis einem konkreten Arbeitsprogramm oder spezifischen Handlungslogiken zu unterwerfen. Auf welches Datenmaterial, auf welches Konzept kann sich also die Rekonstruktion eines Wirkungsmodells hier beziehen? Den entsprechenden Aufwand vorausgesetzt, wäre es zwar durchaus möglich, subjektive Wirkungslogiken der in der DeGEval verantwortlich Aktiven zu rekonstruieren. Dem stehen aber erstens praktische Grenzen gegenüber und zweitens würden vermutlich nicht eine, sondern sehr viele unterschiedliche Wirkungslogiken resultieren. Und während zwar eine Fülle von Dokumenten, die in den 24 Jahren des Bestehens der DeGEval entstanden sind, über die Praxis ihres Wirkens Auskunft geben könnte, ist es hier alleine die Vereinssatzung, die als *verbindlicher* Bezugspunkt im Sinne eines offiziellen Handlungsprogramms zur Rekonstruktion einer intendierten Wirkungslogik der Gesamtorganisation dienen kann. Sie nennt in §2 acht Aufgaben der DeGEval, die zur Herleitung intendierter Outcomes dienen.

(2) *Satzungsgemäße Aufgaben vs. Outcomes*: Die in der Satzung der DeGEval formulierten Aufgaben sind allerdings ursprünglich nicht zur Herleitung von Outcomes gedacht, wie sie als Elemente von Wirkungsmodellen verwendet werden. Sie bedienen einerseits rein formal vereinsrechtliche Funktionen und dienen andererseits für die Mitgliedschaft sowie in der Außendarstellung als inhaltlicher Orientierungsrahmen in Bezug auf die Vereinstätigkeiten und -zwecke. Naturgemäß vermischen sich in ihnen daher Aktivitäten, Inhalte und Ziele auf unterschiedlichen Ebenen. Daher ist, wie bei der Rekonstruktion von Wirkungsmodellen nicht unüblich, ein gewisser textanalytischer Transfer nötig, um sie in Outcomes zu überführen. Dies war in den meisten Fällen – wie z. B. bei Aufgabe 7 „Förderung von Forschung über Evaluation“ – relativ geradlinig und mit 1:1-Entsprechung möglich, während Aufgabe 1 „Unterstützung und Verbesserung von Theorie, Praxis, Methoden, Verständnis und Nutzbarmachung von Evaluation und ihres Beitrags zur öffentlichen Meinungsbildung“ gleich mehrere Zielbereiche thematisiert und daher in Form von vier einzelnen Outcomes differenziert wurden.

Abbildung 1: Wirkungsmodell der DeGEval – Gesellschaft für Evaluation (Stand: Juni 2021)



Anmerkungen: «§» beziehen sich auf die DeGEval-Satzung. Abkürzungen: AK – Arbeitskreis; ZiEval – Zeitschrift für Evaluation; WB – Weiterbildung

(3) *Implizite und heterogene Zielgruppen*: Outcomes sind per Definition Veränderungen auf Zielgruppenebene (vgl. Glossar der Standards für Evaluation, DeGEval – Gesellschaft für Evaluation 2017). Wer sind aber die Zielgruppen eines Vereins wie der DeGEval? Die Satzung bezieht sich zwar im Rahmen der Aufgabenbeschreibung punktuell auf Gruppen wie Öffentlichkeit, Nutzerinnen und Nutzer, Betroffene, Evaluierende und Mitglieder, lässt aber bei den genannten Aufgaben die Zielgruppe meistens implizit, so dass für die einzelnen abgeleiteten Outcomes jeweils sachlogisch zu bestimmen ist, auf welche Zielgruppe(n) sie sich primär und ggf. sekundär beziehen. Eine weitere Schwierigkeit ergibt sich daraus, dass die Zielgruppen sich hier einerseits durch ihr Verhältnis zur Organisation DeGEval definieren lassen (z.B. Mitglieder vs. Nichtmitglieder bzw. allgemeine Evaluations-Community), andererseits durch ihre Rolle in Evaluationskonstellationen (z.B. Evaluierende vs. Auftraggebende). Diese Problematik wurde im Modell durch eine Matrix-Struktur gelöst, in der die Zielgruppen orthogonal zu den Outcomes angeordnet wurden. Dies erlaubt je Outcome bei Bedarf auch mehrere Zielgruppen und entlang beider Ordnungsprinzipien „Verhältnis zur DeGEval“ und „Rollenverhältnis zur Evaluation“ zu markieren. Aus Gründen der Übersichtlichkeit sind in Abbildung 1 nur die jeweils als primär angesehenen Zielgruppen markiert, viele sekundäre Markierungen könnten ergänzt werden. So sollten etwa die Standards für Evaluation natürlich möglichst von *allen* genannten Zielgruppen genutzt werden, ihre allerwichtigsten Zielgruppen sind aber sicherlich jene, die die konkrete Evaluationspraxis maßgeblich zu verantworten haben, also Evaluierende und Auftraggebende.

(4) *Emergentes Handlungsprogramm in gewachsenen Strukturen*: Strukturell sieht die Satzung nur zwei Organe vor, Mitgliederversammlung und Vorstand. Die Tätigkeiten des Vereins werden aktuell aber zu wesentlichen Anteilen in Strukturen erbracht, die in der Satzung gar nicht verankert sind. In inhaltlicher Hinsicht sind dies einerseits die kontinuierlich bestehenden 16 Arbeitskreise (AKs) und das Nachwuchsnetzwerk sowie die themen- und projektbezogen arbeitenden Ad-hoc-Gruppen. Operativ ist außerdem die Geschäftsstelle unverzichtbare Stütze in administrativer Hinsicht. Ähnlich wie die Struktur ist also auch das Handlungsprogramm der DeGEval über die Jahre gewachsen. Da die Satzung nur relativ wenige und wenn überhaupt recht allgemeine Aktivitäten benennt, wie z.B. „Aufstellen des Forschungs- und wissenschaftlichen Veranstaltungsprogramms“ in §5 (2), haben sich die konkreten Aktivitäten und Routinen des Vereins in selbstorganisierten Prozessen im Laufe der Zeit etabliert und wurden durch die jeweils verantwortlichen Akteurinnen und Akteure in Vorstand, AKs und Geschäftsstelle weitgehend inkrementell weiterentwickelt. Das Wirkungsmodell trägt dem Rechnung, indem es die von Mitgliederversammlung und Vorstand aktuell wahrgenommenen Aufgaben als Aktivitäten darstellt, die Geschäftsstelle als diese Tätigkeiten unterstützende Struktur ergänzt und die unverzichtbare inhaltliche Arbeit von AKs und Ad-hoc-Gruppen als wenig differenzierte Komponenten inkludiert. Aus Platzgründen weggelassen wurden die rein nach innen gerichteten Aktivitäten wie z.B. auf Vorstandsseite die Koordination der Geschäftsstelle, Finanzbuchhaltung, Personalführung und -entwicklung, Vorstandsbesprechungen, Betreuung der AKs etc., die die Geschäftsfähigkeit gewährleisten, aber nicht direkt auf die Erzielung von Outcomes gerichtet sind.

(5) *Programmtheorie vs. logisches Modell*: Auf den ersten Blick präsentiert sich das Wirkungsmodell weitgehend wie ein logisches Modell. Die Strukturierung orientiert sich an den Komponenten der klassischen Input-Prozess-Output-Logik und die meisten Wirkungsbeziehungen sind undifferenziert dargestellt. Welche Aktivität z.B. auf welche Outcomes gerichtet ist bzw. zu welchen Outcomes beiträgt, ist nicht explizit ersichtlich. Inhaltlich ließen sich solche Verbindungen relativ leicht ergänzen, allerdings nur auf Kosten einer stark verminderten Übersichtlichkeit, die mit der Anzahl der Wirkungspfeile korreliert. Der Wirkungsmodellen inhärente Konflikt zwischen Detaillierungsgrad und Übersichtlichkeit wurde hier also zugunsten der Übersichtlichkeit gelöst. Für bestimmte Anwendungsfälle wie z.B. die Plausibilitätsprüfung oder Evaluation einzelner Aktivitäten wären daher verfeinerte Teilmodelle erforderlich, die elaborieren, über welche Mediatoren vermittelt und unter dem Einfluss welcher Moderatoren bzw. Mechanismen beispielsweise die Organisation von Jahrestagungen welche Outcomes bewirkt. Ebenfalls zu ergänzen wäre dann theoretisches Wissen im engeren Sinne, also für einen jeweiligen Wirkungszusammenhang verfügbare Erkenntnisse über relevante Einflussfaktoren und Bedingungen. Dies ist im jetzigen Modell nur in einem Bereich beispielhaft eingelöst, bei den Einflussfaktoren auf den Bereich „Mitglieder“. Sie entstammen der Forschung zum ehrenamtlichen Engagement (Flatau/Emrich/Pierdzioch 2014) und können das Verständnis darüber, aus welchen Motiven sich Personen in der und für die DeGEval engagieren, unterstützen.

(6) *Zirkularität*: Alle Modelle sind falsch (Box/Draper 1987), da sie immer von der Realität abstrahieren und dabei vereinfachen müssen. Die allermeisten Wirkungsmodelle sind v.a. in Bezug auf zirkuläre Rückwirkungen falsch, da sie diese gar nicht oder oft nur rudimentär andeuten. Schließlich sind soziale Prozesse auf dem im Modell aufgelösten Niveau meist nicht linear, sondern wirken an vielen Stellen zurück auf ihre Ausgangsparameter. So auch beim DeGEval-Wirkungsmodell, wo sich an vielen Stellen Rückkoppelungsschleifen ergänzen ließen, beispielsweise von verschiedenen Outputs zur Ressource ‚Mitglieder‘ und ihren Motiven. Auch dies wurde aus Gründen der Übersichtlichkeit unterlassen. Inhaltlich und strategisch besonders interessant wären natürlich die im systemdynamischen Sinne selbstverstärkenden Feedback-Loops mit positiver Rückkoppelung, die potenziell mit geringem Aufwand ‚Selbstläufereffekte‘ in Gang setzen können.

(7) *Impact*: Impact ist definitionsgemäß eine Wirkung über die Zielgruppen hinaus bis zur gesamtgesellschaftlichen Ebene. Für die DeGEval lässt sich diese übergeordnete Wirkung gut unter dem Begriff der Professionalisierung von Evaluation subsumieren, die auf gesellschaftlicher Ebene vorangetrieben werden soll. Impacts spiegeln üblicherweise aber auch übergeordnete, kollektive Ziele und Werte wider, letztlich repräsentieren sie ultima ratio oder raison d'être für das eigene Tun. Die Professionalisierung der Evaluation ist aber kein Selbstzweck und kann damit auch nicht das finale Ziel der DeGEval darstellen. Evaluation soll gesellschaftlich wichtige Funktionen erfüllen. Sie soll Rechenschaft über öffentliches Handeln herstellen, Entscheidungsprozesse bestmöglich informieren, Verbesserungsmöglichkeiten aufzeigen und kollektive Lernprozesse ermöglichen. Gary T. Henry und Mel Mark (2003) sprechen daher vom ‚social betterment‘, von der (indirekten, durch Erkennt-

nisfortschritt und systematische Bewertung ermöglichen) Verbesserung gesellschaftlicher Zustände, zu der Evaluation letztlich beitragen soll. Bei aller Mehrdeutigkeit, die dieser normativ aufgeladene Begriff beinhaltet, wurde er bewusst beim Impact ergänzt, um dem Gedanken Rechnung zu tragen, dass Evaluation und ihre Professionalisierung keine Selbstzwecke sind.

(8) *Kontext*: Wie in vielen anderen Wirkungsmodellen ist der Kontext hier rein optisch an den Rand gedrängt und inhaltlich damit gewissermaßen marginalisiert. De facto wäre er aber hier wie auch in anderen Modellen als Hintergrundfolie zu denken, vor dem alles andere Modellierete sich abspielt. Der Kontext schafft erst die eigentlichen und langfristigen Voraussetzungen für das Tätigkeitsfeld Evaluation und unser Tun als Fachverband. Sollte sich etwa das Steuerungsparadigma wieder stärker in Richtung (reine) Input- oder Output-Steuerung zurückbewegen, bei der man sich auf das Sammeln von Kennwerten beschränkt und Zielgruppen-Wirkungen und v.a. das Verständnis des Zustandekommens von Wirkungen wieder vernachlässigbar erscheinen, so hat dies massive Auswirkungen auf die Art und den Umfang der Nachfrage nach Evaluation. Ebenso steht es mit der Frage des Stellenwerts von Evidenzen und inwiefern wir uns gesellschaftlich weiterhin auf einen Minimalkonsens hinsichtlich unserer kollektiven Konstruktion von Wirklichkeit verlassen können. Erleben wir einen weiteren Zerfall in individuelle oder gruppenspezifische Teilwirklichkeiten, bei dem selbstgemachte Evidenzen der mit wissenschaftlichen, also nachvollziehbaren Methoden erworbenen Evidenz gleichgestellt oder gar über diese gestellt werden, wird auch dies nicht ohne Konsequenzen für Rolle und Stellenwert von Evaluation bleiben.

3. Anwendungsperspektiven

Ausgangspunkt der Entwicklung des Modells war wie eingangs erwähnt die Frage, ob und inwiefern sich die derzeitige Praxis und Handlungslogik der DeGEval überhaupt in Form eines Wirkungsmodells fassen lässt. Auf Kosten einiger Kompromisse, die oben erwähnt wurden, wurde versucht, eine konzeptionell kaum ausdefinierte und über die Jahre gewachsene Praxis in einem einheitlichen Rahmen zu fassen und in Beziehung zu unseren satzungsgemäßen Aufgaben zu setzen. Ein erster inhaltlicher Abgleich zeigt, dass der Verein derzeit keine dieser Aufgaben vernachlässigt, da er zu jedem Bereich passende und darauf gerichtete Aktivitäten vorweisen kann. Eine nähere Analyse könnte aber durchaus zeigen, dass die Aufgaben derzeit unterschiedlich stark bedient werden, so wird etwa die Forschung über Evaluation derzeit direkt nur im Rahmen der DeGEval-Preisvergaben gefördert, ansonsten eher indirekt durch unsere Beteiligung an der Zeitschrift für Evaluation (ZfEv) oder im Rahmen der Jahrestagungen.

Das DeGEval-Wirkungsmodell unterstützt darüber hinaus auch die Reflexion im Vorstand, um möglicherweise vernachlässigte Aufgabenfelder zu identifizieren, und kann damit die Adaptierung der strategischen Ausrichtung von aktuellen und künftigen Aktivitäten unterstützen:

1. Was sind die Ausgangsbedingungen unserer Arbeit? Sind diese für unsere Arbeit hinreichend und zweckdienlich?
2. Auf welche Ressourcen können wir zurückgreifen? Sind diese angemessen? Können wir sie verbessern?
3. Was sind im Einzelnen unsere Aktivitäten und welche Outputs generieren wir mit ihnen? Entsprechen sie dem Geplanten? Sind wir damit zufrieden? Welche Zielgruppen sprechen wir mit ihnen an?
4. Was wissen wir über die Outcomes unserer Aktivitäten? Inwiefern tragen unsere Aktivitäten zu den Vereinszielen bei? Welche darüber hinaus gehenden Wirkungen erzielen wir?

Das Modell soll derzeit nicht für explizite Evaluationen von DeGEval-Aktivitäten genutzt werden, wäre aber auch dafür direkt anschlussfähig, etwa um relevante Fragestellungen zu fokussieren und davon ausgehend ggf. differenziertere Teilmodelle als Grundlage der Evaluation zu elaborieren. Naturgemäß hätte eine solche Evaluation keinen zielprüfenden Charakter, könnte aber ausgehend vom Modell gut nach der Umsetzungsqualität von Aktivitäten, den erreichten Outputs und dem Beitrag von Aktivitäten und Outputs zu verschiedenen Outcomes fragen.

Der hier vorgestellte Entwicklungsstand des Modells wurde im Rahmen der gemeinsamen Sitzung von Vorstand und AKs im März 2021 auch den Sprecherinnen und Sprechern der Arbeitskreise zur Verfügung gestellt. Verbunden war dies mit der Einladung zur Kommentierung und ggf. Anpassung an eigene AK-Perspektiven und -Bedarfe, die punktuell bereits wahrgenommen wurde. Im Vorstand hat das Modell bisher primär der Selbstvergewisserung und Reflexion im Sinne der o.g. Fragen gedient. Ein umfängliches ‚practice what you preach‘ stößt allerdings hier, wie in vielen anderen Praxiskontexten auch, bisher an praktische Grenzen. Denn die Nutzung eines Modells oder allgemeiner eine wirkungsorientierte Steuerung auf Basis einer solchen Wirkungsmodellierung systematisch mit den eigenen Handlungsroutinen in Strukturen und Prozessen zu verknüpfen, erfordert eigene Kapazitäten, die in einem größtenteils vom Engagement fluktuierender Ehrenamtlicher getragenen Verband leider nicht immer vorausgesetzt werden können. Aber wie immer gilt es auch hier inkrementell und langfristig zu denken, ein erster Schritt ist mit Vorlage einer ersten Version des DeGEval-Wirkungsmodells in jedem Fall getan.

4. Literatur

- Box, George E. P./Draper, Norman Richard (1987): *Empirical Model-Building and Response Surfaces*. New York: Wiley (7. Aufl.).
- DeGEval – Gesellschaft für Evaluation (2017): *Standards für Evaluation*. Erste Revision 2016. Mainz: Gesellschaft für Evaluation e.V.
- Flatau, Jens/Emrich, Eike/Pierdzioch, Christian (2014): Einfluss unterschiedlicher Motive auf den zeitlichen Umfang ehrenamtlichen Engagements in Sportvereinen. In: *Sportwissenschaft*, 44 (1), S. 10-24. <https://doi.org/10.1007/s12662-013-0316-6>
- Henry, Gary T./Mark, Melvin M. (2003): Beyond Use: Understanding Evaluation's Influence on Attitudes and Actions. In: *American Journal of Evaluation*, 24 (3), S. 293-314. <https://doi.org/10.1177/109821400302400302>