



## LOKALEN PARTNERN GEHÖR VERSCHAFFEN

WIE PARTNERSCHAFTEN FÜR DEMOKRATIE VIELE  
AKTEURE EINBEZIEHEN UND GEMEINSAM EINE  
STRATEGIE ENTWICKELN KÖNNEN

SABINE BEHN, KARI-MARIA KARLICZEK,  
JONAS KÖHLER, WOLFGANG STUPPERT

BERLIN 2018



CAMINO

Gefördert vom



Bundesministerium  
für Familie, Senioren, Frauen  
und Jugend

im Rahmen des Bundesprogramms

Demokratie **leben!**



**CAMINO  
WERKSTATT FÜR FORTBILDUNG,  
PRAXISBEGLEITUNG UND  
FORSCHUNG IM SOZIALEN  
BEREICH GGMBH**

BOPPSTRASSE 7 • 10967 BERLIN  
TEL +49(0)30 610 73 72-0  
FAX +49(0)30 610 73 72-29  
MAIL@CAMINO-WERKSTATT.DE  
WWW.CAMINO-WERKSTATT.DE

## **INHALT**

<b>EINLEITUNG</b>	<b>5</b>
<b>ONLINE-BEFRAGUNG</b>	<b>6</b>
Wann und warum?	6
Beschreibung	6
Anwendungsbeispiel	11
Mögliche Stolpersteine	12
<b>OUTCOME HARVESTING</b>	<b>13</b>
Wann und warum?	13
Beschreibung	13
Anwendungsbeispiel	15
Mögliche Stolpersteine	16
<b>DAS LOGISCHE MODELL</b>	<b>17</b>
Wann und warum?	17
Beschreibung	17
Anwendungsbeispiel	22
Mögliche Stolpersteine	23
<b>LITERATUR</b>	<b>25</b>
<b>NÜTZLICHE LINKS</b>	<b>26</b>
<b>ANHANG</b>	<b>27</b>



## EINLEITUNG

Die Partnerschaften für Demokratie sind ein erfolgreiches Instrument, um auf kommunaler Ebene Handlungsstrategien zur Prävention von Rechtsextremismus und gruppenbezogener Menschenfeindlichkeit zu entwickeln und umzusetzen. Dafür bezieht Ihre Partnerschaft für Demokratie eine Vielzahl von Akteuren – insbesondere aus der Zivilgesellschaft – ein und wird so zu einem Ort gelebter demokratischer Kultur. Die Einbeziehung vieler Akteure ermöglicht Ihnen und anderen an der Umsetzung der Partnerschaft beteiligten Akteuren einen umfassenden Blick auf die Problemlagen vor Ort und die vorhandenen Bedarfe. Sie können so unterschiedliche Kompetenzen und Wissensbestände bei der Erarbeitung einer Handlungsstrategie berücksichtigen, so dass von einer *integrierten Handlungsstrategie* gesprochen werden kann. Darüber hinaus erhält Ihre Partnerschaft ein umso höheres Maß an Legitimität und damit ein Mehr an Unterstützung, je mehr Akteure in die Entwicklung der Strategie eingebunden sind.

In der Praxis erweist es sich jedoch oft als schwierig, eine Vielzahl von Akteuren in einen solchen Entwicklungsprozess einzubinden. Die Organisation und Strukturierung von notwendigen Kommunikationsprozessen stellt oft eine Herausforderung dar.

In dieser Handreichung werden Ihnen drei Methoden vorgestellt, die den Prozess einer gemeinsamen Entwicklung von Handlungsstrategien unterstützen können.

- Eine *standardisierte Online-Befragung* ermöglicht es Ihnen, die Sichtweise, die Erwartungen und Bedarfe einer sehr großen Zahl von Akteuren in kurzer Zeit kostengünstig zu erfassen. Eine solche Befragung kann außerdem genutzt werden, um ein partizipatives Monitoring der eigenen Arbeit durchzuführen.
- *Outcome Harvesting* können Sie als Moderationsmethode nutzen, um mit einer großen Gruppe von Akteuren Erfolge sichtbar zu machen und erfolgreiche Arbeitsansätze zu identifizieren.
- *Logische Modelle* eignen sich für eine mittlere Gruppengröße und unterstützen Sie bei der Reflexion und gezielte Weiterentwicklung der integrierten Handlungsstrategie.

## ONLINE-BEFRAGUNG

### WANN UND WARUM?

Eine Online-Umfrage stellt eine niedrighschwellige Möglichkeit dar, um punktuell eine breite Partizipation der Bevölkerung an der Entwicklung und Evaluation einer lokalen Handlungsstrategie zu erreichen. Im Vergleich zu anderen gängigen Formen der partizipativen Strategieentwicklung wie Demokratiekonferenzen, Workshops oder Einzelgesprächen hat eine Online-Umfrage für die befragten Bürger/innen und Organisationen die Vorteile, dass sie eine anonyme Rückmeldung ermöglicht und einen geringen Zeitaufwand der Teilnehmenden erfordert. Für Koordinations- und Fachstellen sind Online-Umfragen zudem kostengünstiger in der Umsetzung und zeitsparender in der Auswertung als Befragungen mit Stift und Papier.

#### Vorteile einer Online-Befragung

- Ermöglicht punktuell breite Beteiligung der Bevölkerung
- Erlaubt anonyme Rückmeldungen
- Geringer Zeitaufwand für Teilnehmende
- Kostengünstig umsetzbar

Online-Umfragen können in verschiedenen Phasen der Entwicklung einer lokalen Handlungsstrategie eingesetzt werden. In der Vorbereitungsphase können Online-Umfragen genutzt werden, um die Bedarfe von Bürger/innen und Organisationen abzufragen. Ein Link zur Umfrage kann beispielsweise über einen E-Mail-Verteiler an lokale Vereine und Verbände verschickt werden, während Bürger/innen mittels Handzetteln oder Postkarten zur Teilnahme aufgefordert werden können. Auch eine Befragung mittels Tablets an einem Stand in der Fußgängerzone ist möglich. In der Phase der Ausgestaltung der Handlungsstrategie kann eine Online-Umfrage dazu dienen, Vorschläge, die in Konferenzen oder Workshops erarbeitet wurden, nachträglich den Teilnehmenden oder einem größeren Kreis interessierter Bürger/innen zur Abstimmung zu stellen. In der Umsetzungsphase können Online-Umfragen einen wichtigen Beitrag zur begleitenden Beobachtung einer Handlungsstrategie leisten. Beispielsweise kann eine Online-Umfrage Einzelmaßnahmenträgern ermöglichen, der Koordinierungs- und Fachstelle Rückmeldung bezüglich des Umsetzungsstandes der Strategie oder ihrer Koordinierungs- und Beratungsleistungen zu geben.

### BESCHREIBUNG

Zur Umsetzung einer Online-Umfrage steht eine Vielzahl webbasierter Anwendungen zur Verfügung. Wir stellen im Folgenden drei Alternativen vor, die gelegentlichen Anwendern ohne Vorkenntnisse in der Online-Befragung offenstehen. Im Anschluss an die Darstellung der drei ausgewählten Anwendungen gehen wir auf zentrale Aspekte der organisatorischen und inhaltlichen Gestaltung von Umfragen ein.

Bei der Auswahl von Online-Anwendungen haben wir die folgenden Minimalbedingungen angelegt: (1) einfache Bedienung, (2) kostenloses Angebot, (3) integrierte Datenauswertung, (4) Möglichkeit des Datenexports und (5) variables und seriöses Design.

Bezüglich der Bedienung haben wir darauf geachtet, dass sich Umfragen über eine intuitive grafische Benutzerführung direkt im Browser erstellen lassen. Außerdem sollten die für einfache Umfragen notwendigen Funktionen kostenlos nutzbar sein. Im kostenlosen Angebotsumfang sollten zudem integrierte Auswertungsmöglichkeiten enthalten sein, mit welchen die erhobenen Daten im Browser ausgewertet und graphisch aufbereitet werden können. Bei der Auswahl war uns außerdem wichtig, dass die Anwendungen es ermöglichen, die erhobenen Daten herunterzuladen und mit Hilfe von Excel oder anderen Statistikprogrammen weiter zu bearbeiten und

auszuwerten. Außerdem war eine anpassungsfähige, moderne Gestaltung der Umfrage eine wichtige Bedingung für die Auswahl. Dies beinhaltet die Möglichkeit einer individuellen Gestaltung der Umfragen mit einem eigenen Logo und die automatische Anpassung der Darstellung der Umfrage an Smartphones, Tablets und Desktop-Computer.

Google Formulare, Typeform und LamaPoll erfüllen diese Bedingungen.<sup>1</sup> Die nachfolgende Tabelle gibt einen Überblick über die wichtigsten Unterschiede zwischen den drei ausgewählten Angeboten. Aufgrund dieser Unterschiede ist jedes der drei webbasierten Umfrage-Werkzeuge für einen Anwendungsfall im Rahmen der Entwicklung und Evaluation einer lokalen Handlungsstrategie besonders geeignet. Dieser Anwendungsfall wird in der untenstehenden Tabelle genannt.

Tabelle 1: Drei kostenlose Anwendungen zur Online-Befragung

	<b>Google Forms</b>	<b>Typeform*</b>	<b>LamaPoll*</b>
<b>Adresse</b>	docs.google.com/forms/	typeform.com	lamapoll.de
<b>Teilnehmende</b>	unbegrenzt	100/Monat	50/Umfrage
<b>Länge</b>	unbegrenzt	10 Fragen	10 Fragen
<b>Sprache (Anwendung)</b>	abhängig von Sprachwahl im Google-Konto	Englisch/Spanisch	Deutsch
<b>Support</b>	Internetforen	Online-Hilfe, E-Mail	Telefon, E-Mail, Hilfe-Videos
<b>Ausdruckbare Fragebögen</b>	ja	nein	ja
<b>Datenschutz</b>	Google-Server	Amazon-Server	Server in Deutschland
<b>Anwendungsfall</b>	anonyme Bedarfsabfrage	Rückmeldungen zu strategischen Entscheidungen	Monitoring der Umsetzung von Einzel-Maßnahmen
<b>Zusatzkosten erweiterte Funktionalität</b>	/	ab 30 Euro/Monat	ab 49 Euro/Monat

\*Dargestellt wird nur die im Nutzungsumfang eingeschränkte, kostenlose Variante. Es sind weitere kostenpflichtige Optionen mit höherem Funktionsumfang verfügbar.

## Google Forms

Eine weit verbreitete Möglichkeit, Online-Umfragen zu erstellen, ist Google Forms. Zur Nutzung des Angebots ist ein Google-Konto notwendig, über welches Nutzer/innen von Google Mail oder Google Docs bereits verfügen. Nach der Anmeldung ist die Anwendung im vollen Funktionsumfang kostenlos nutzbar. Umfrage-Teilnehmende müssen nicht über ein Google-Konto verfügen. Die Anzahl der Teilnehmenden und die Länge der Befragung sind unbegrenzt.

Die Erstellung einer Umfrage ist intuitiv und eingängig. Der Umfang des Programms ist übersichtlich gehalten. Es können verschiedene Fragetypen ausgewählt, Bilder hochgeladen und das Design rudimentär verändert werden. Komplexere Umfragetechniken sind hingegen nur schwierig umzusetzen, etwa über Erweiterungen, die zusätzlich installiert werden müssen. Individuelle Hilfestellungen zur Nutzung des Angebots gibt es nicht. Zu typischen Anwendungsfällen findet man allerdings auf Youtube und auf verschiedenen Blogs passende Anleitungen.

<sup>1</sup> Camino steht in keinem Verhältnis zu den drei ausgewählten Anbietern und erzielt keine finanziellen Vorteile durch deren Nennung.

Die Menüsprache von Google Forms ist abhängig von der Sprache, die für das Google-Konto gewählt wurde.

Google Forms ist eine einfach zu bedienende und unbegrenzt nutzbare Option, um einfache Umfragen mit vielen Teilnehmenden zu erstellen. Stößt man bei der Umsetzung von komplexeren Umfragen auf Schwierigkeiten, kann der fehlende Support zum Problem werden. Außerdem sollte bedacht werden, dass Bedenken bezüglich der Datensicherheit von Google-Anwendungen gerade bei der Abfrage von sensiblen Daten zu einer niedrigen Rücklaufquote führen können.

### **Typeform**

Typeform ist eine Anwendung, die ein besonderes Augenmerk auf ein ansprechendes Design und eine dynamische Präsentation von Umfragen legt. Eine eingeschränkte Version ist kostenlos nutzbar. Sie ist limitiert auf zehn Fragen pro Umfrage und 100 Teilnehmende pro Monat. Der volle Funktionsumfang stand im Dezember 2017 für 30 Euro/Monat zur Verfügung. Typeform speichert die erhobenen Daten auf einem Server von Amazon, was bei der Abfrage sensibler Daten bedacht werden sollte.

Beim Erstellen einer Umfrage mit Typeform werden die einzelnen Fragen wie bei einem Baukastensystem zusammengestellt. Dazu kann auf eine große Auswahl von verschiedenen Fragetypen und einige (englischsprachige) Umfragevorlagen zurückgegriffen werden. Bei der Beantwortung einer Typeform-Umfrage wird jeweils nur eine Frage auf einmal angezeigt, wodurch die Motivation der Befragten hochgehalten und eine gute Ausschöpfungsquote erzielt werden kann. Die Benutzeroberfläche zur Erstellung von Umfragen steht nur auf Englisch zur Verfügung. Bei typischen Problemen stehen Video-Tutorials und eine umfangreiche Onlinehilfefunktion auf Englisch bereit. Bei weitergehenden Fragen kann Kontakt zum Anbieter aufgenommen werden.

Mit dem eingeschränkten Funktionsumfang der kostenlosen Version eignet sich Typeform am besten für kurze, einfache Umfragen, die visuell ansprechend sein sollen.

### **LamaPoll**

Die Vorteile von LamaPoll sind ein umfassender Support und eine hohe Datensicherheit. Verfügbare Hilfestellungen bei der Erstellung von Umfragen reichen von Hinweistafeln innerhalb der Anwendung über Hilfe-Videos bis zur direkten Kontaktaufnahme zum deutschsprachigen Anbieter über E-Mail und Telefon. Die erhobenen Daten speichert LamaPoll auf Servern in Deutschland, die hohe Datenschutzstandards erfüllen.

Wie bei Typeform ist die Nutzung der kostenlosen Version stark eingeschränkt. Kostenfrei sind Umfragen mit bis zu zehn Fragen und bis zu 50 Teilnehmenden möglich. Der volle Funktionsumfang von LamaPoll steht ab 49 Euro/Monat zur Verfügung (Stand Dezember 2017). Für Studierende besteht die Möglichkeit, die Anwendung ohne Einschränkungen für drei Monate zu nutzen, solange mit den durchgeführten Umfragen kein kommerzieller Zweck verfolgt wird. Zur Erstellung von Umfragen steht ein großer deutschsprachiger Fundus an Fragen bereit, die umformuliert werden können. Das farbliche Design kann den eigenen Wünschen entsprechend angepasst werden. Es ist außerdem möglich, die Sprache der Umfrage unabhängig von der Sprache der Benutzeroberfläche auszuwählen.

Unter den drei vorgestellten Anwendungen ist LamaPoll die beste Wahl, wenn sensible Daten abgefragt werden sollen. Mit der kostenlosen Version sind kurze Umfragen möglich. Damit eignet es sich beispielsweise, um Rückmeldungen zur Qualität der eigenen Beratungsarbeit zu erhalten oder Einzelmaßnahmenträger zum Umsetzungsstand ihrer Projekte zu befragen.

### **Organisatorische und inhaltliche Vorbereitung von Online-Umfragen**

Mindestens ebenso wichtig für den Erfolg einer Online-Umfrage wie die Wahl einer passenden Anwendung ist ihre organisatorische und inhaltliche Vorbereitung. Erstens sollte die Befragung

so vorbereitet werden, dass die angestrebte Zielgruppe erreicht werden kann. Zweitens sollte darauf geachtet werden, dass Informationsbedarfe und Umfrage-Inhalte möglichst deckungsgleich sind. Drittens müssen grundlegende Prinzipien der Frageformulierung berücksichtigt werden, um die Fragen möglichst einfach, präzise und neutral zu stellen. Schließlich sollte eine Umfrage mit Vertreter/innen der Zielgruppe getestet werden, bevor sie zur Befragung eingesetzt wird. Denn nur so kann überprüft werden, dass die richtigen organisatorischen und inhaltlichen Entscheidungen getroffen wurden, um die benötigten Informationen zu erhalten. Auf diese „Offline“-Voraussetzungen einer erfolgreichen Online-Umfrage werden wir im Folgenden nacheinander eingehen.

#### **Wichtige Bedingungen für die erfolgreiche Umsetzung einer Online-Befragung**

- Zugangsbarrieren für die Zielgruppen minimieren
- Umfang der abgefragten Informationen möglichst reduzieren
- Fragestellungen möglichst einfach, präzise und neutral formulieren
- Umfrage mit Vertreter/innen der Zielgruppe testen

#### **Zielgruppenerreichung optimieren**

Überlegungen zur Erreichung der Zielgruppe einer Umfrage werden in der empirischen Sozialforschung meist unter den Stichwörtern „Sampling“ oder „Stichprobenziehung“ diskutiert. Zunächst müssen sich die Organisatoren einer Umfrage darüber klar werden, wen sie mit einer Befragung erreichen wollen. Daran schließen sich Überlegungen zur Zugänglichkeit der Befragung für die angestrebte Zielgruppe an. Durch eine Online-Umfrage werden ältere Menschen sowie bildungsschwache Gruppen eher schlecht erreicht. Für sie können ergänzend Befragungen mit papiergebundenen Fragebögen beziehungsweise mündliche Befragungen angeboten werden. Um migrantische Gruppen erreichen zu können, sollte auf die Mehrsprachigkeit der Umfrage geachtet werden. Sie lässt sich mit den kostenlosen Varianten der vorgestellten Anwendungen über das Anlegen separater Umfragen für jede Sprache erzielen. Außerdem wird die Erreichung der Zielgruppe durch die Wahl der Verteilungswege für Umfrage-Einladungen beeinflusst. Jugendliche erreicht man besser über Sofornachrichtendienste oder soziale Medien als über E-Mail. Die Verteilung von Einladungen an einem Stand in der Fußgängerzone am frühen Nachmittag schließt beispielsweise Vollzeitbeschäftigte von der Befragung weitgehend aus.

Nicht immer ist eine erfolgreiche Umfrage gleichbedeutend mit einer möglichst hohen Zahl an Teilnehmenden. Mit Online-Umfragen lassen sich auch repräsentative Befragungen umsetzen, bei denen nur ein kleiner Teil der Zielgruppe so befragt wird, dass deren Angaben stellvertretend für die gesamte Gruppe gelten können. Das kann beispielsweise durch eine Zufallsauswahl von Adressen aus dem Telefonbuch geschehen, an die Postkarten mit einem Umfrage-Link geschickt werden. Um eine repräsentative Stichprobe realisieren zu können, braucht es jedoch in der Regel ausreichende Kenntnisse in der empirischen Sozialforschung.

#### **Informationsbedarfe und Umfrage-Inhalte zur Deckung bringen**

Um Informationsbedarfe und Umfrage-Inhalte in Einklang bringen zu können, müssen zunächst die Zwecke der Befragung identifiziert werden. Wozu sollen die gewonnenen Informationen verwendet werden? Welche Einschätzungen zu Bedarfen, strategischen Entscheidungen oder zum Umsetzungsstand der Handlungsstrategie sollen durch die Umfrage ermöglicht werden? Um einschätzen zu können, welche Informationen benötigt werden, kann es helfen, solche Aussagen mit beispielhaften Ergebnissen vorab zu formulieren.

Informationsbedarfe und Umfrage-Inhalte zur Deckung zu bringen, bedeutet sowohl, keine entscheidenden Fragen zu vergessen als auch keine unnötigen Fragen zu stellen. Die Erfahrung zeigt, dass insbesondere die letztere Maßgabe häufig missachtet wird. Gerade bei Online-Umfragen gibt es jedoch für die Teilnehmenden eine sehr geringe Hemmschwelle, die Befragung

abzubrechen. Um hohe Abbruchraten zu vermeiden, sollte deshalb für jede einzelne Frage geprüft werden, ob sie zu Antworten führen kann, die in Prozessen oder Berichten Verwendung finden. Lässt sich das nicht eindeutig bejahen, sollte die Frage gestrichen werden.

Es ist außerdem wichtig, sich darüber klar zu werden, welche kognitiven Leistungen die Beantwortung einer Frage vom Umfrage-Teilnehmenden verlangt. Ergebnisse der Umfrageforschung zeigen, dass Fragen, deren Beantwortung erhebliche Anstrengungen verlangt, Teilnehmende dazu verführen, den gedanklichen Prozess zur Beantwortung abzukürzen (Krosnick und Presser 2010). Statt sich mühsam an die Ereignisse der letzten zwölf Monate zu erinnern, geben sie eine plausibel-erscheinende Schätzung ab. Statt ihre durchschnittliche monatliche Arbeitsleistung auszurechnen, tragen sie den Wert für einen der letzten Monate ein. Um willkürliche oder ungenaue Antworten zu vermeiden, sollte sich die Abfrage von Informationen deshalb unter anderem auf möglichst kurze Zeiträume und möglichst einfach wiederzugebende Daten beschränken.

### **Fragen einfach, präzise und neutral formulieren**

Die gängigsten Hinweise zur Formulierung von Fragestellungen im Rahmen von Umfragen lassen sich zu drei Maximen verdichten: Formuliere so einfach wie möglich, formuliere so präzise wie möglich und formuliere so neutral wie möglich.

#### **Tipps zur Formulierung von Fragen**

- Auf allgemeinverständliches Vokabular achten (Fachbegriffe vermeiden)
- Kurz und prägnant formulieren (Verneinungen vermeiden)
- Bei geschlossenen Fragen maximal siebenstufige Skalen verwenden
- Spezifische und konkrete statt generelle und abstrakte Begriffe wählen
- Bei Zahlenangaben um Schätzungen bitten statt Wertebereiche vorzugeben
- Antwortoptionen sollten einander ausschließen und alle möglichen Antworten abdecken
- Auf neutrale Sprache achten (keine wertenden Adjektive und Verben verwenden)
- Formulierungen wählen, die den Effekt der sozialen Erwünschtheit abschwächen

Eine möglichst einfache Frageformulierung beginnt mit der Verwendung eines allgemeinsprachlichen Vokabulars. Fachbegriffe sollten vermieden werden. Außerdem sollte in kurzen Sätzen formuliert werden. Dazu gehört es, Verneinungen zu vermeiden. Wenn zur Beantwortung einer Frage eine Skala eingesetzt wird, dann sollte sie nicht mehr als sieben Stufen umfassen. Die Stufen sollten durchgängig betitelt werden, zum Beispiel mit erweiterten Adjektiven wie „sehr zufrieden“ und „eher zufrieden“.

Zur präzisen Formulierung von Fragen sollte spezifischen und konkreten Begriffen der Vorzug vor generellen und abstrakten Begriffen gegeben werden. Statt zu fragen „Wie haben Sie die Gender-Leitlinien des Bundesprogramms im Rahmen ihres Projektes umgesetzt?“ ist es besser zu fragen „Was haben Sie im Rahmen ihres Projektes getan, um die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern zu ermöglichen?“ Wird nach quantitativen Angaben gefragt, ist es besser, nach Schätzungen zu fragen als Wertebereiche zur Auswahl zu stellen. Wenn Antwortoptionen vorgegeben werden, sollte darauf geachtet werden, dass diese erschöpfend und einander ausschließend sind.

Schließlich sollten Fragestellungen möglichst neutral formuliert werden. Es sollte vermieden werden, durch Adjektive und Verben Personen oder Objekten Eigenschaften zuzuschreiben, die eine bestimmte Wertung nahelegen. „Herumlungernde“ Jugendliche werden beispielweise eher als Ärgernis eingeschätzt als Jugendliche, „die sich in ihrer Freizeit im öffentlichen Raum aufhalten“. Umfrage-Teilnehmende neigen außerdem dazu, so zu antworten, dass ihre Antwort gesellschaftlichen Erwartungshaltungen entspricht. Einleitende Sätze, die die gesellschaftlich unerwünschten Handlungen dem sozial erwünschten Verhalten neutral gegenüberstellen, können helfen, diesen Effekt zu verringern. Solch ein Satz könnte beispielsweise wie folgt lauten:

„Einige Einzelmaßnahmenträger legen einen besonderen Wert auf die gleichberechtigte Teilhabe von Männern und Frauen, während andere dem keine große Bedeutung beimessen.“ Daran anschließend könnte eine Frage nach der Bedeutung von Gender-Leitlinien für die Umsetzung der Einzelmaßnahme gestellt werden.

### Umfrage testen

Erst ein Test der Umfrage kann zeigen, ob die organisatorischen und inhaltlichen Entscheidungen, die in der Vorbereitung der Umfrage getroffen wurden, die erwünschten Effekte haben. Können ältere Menschen den Fragebogen am Computer ausfüllen? Ist das sprachliche Niveau angemessen, um bildungsschwachen Gruppen oder Nicht-Muttersprachlern die Teilnahme an der Umfrage zu ermöglichen? Bergen die Antworten die Informationen, die wir brauchen? Werden die Fragen so verstanden, wie sie intendiert waren?

Die einfachste Form des Testens ist das Ausfüllen der Umfrage durch einige Vertreter/innen der Zielgruppe. Um Verständnisschwierigkeiten identifizieren zu können, kann es jedoch sinnvoll sein, zusätzlich mit einigen Personen ein Interview über die Umfrage zu führen. Die Teilnehmenden können dabei gebeten werden, einige ausgewählte Fragestellungen zuerst in eigenen Worten wiederzugeben, die Frage dann frei zu beantworten und schließlich eine der vorgegebenen Antwortoptionen auszuwählen. Damit wird es möglich, einzuschätzen, ob die ausgewählten Fragen in beabsichtigter Weise verstanden und beantwortet werden.

### ANWENDUNGSBEISPIEL

Eine Partnerschaft für Demokratie entschließt sich dazu, zum Monitoring der Umsetzung ihrer Handlungsstrategie eine Online-Umfrage unter Einzelmaßnahmenträgern durchzuführen. Basierend auf ersten Überlegungen der Koordinierungs- und Fachstelle diskutiert der Begleitausschuss die zentralen Informationsbedarfe. Neben dem Umsetzungsstand der Einzelmaßnahmen soll in Erfahrung gebracht werden, inwieweit die Projektteams in die Strukturen der Trägerorganisationen sowie in die Aktivitäten der Partnerschaft eingebunden sind. Außerdem sollen Optimierungspotenziale bezüglich der Unterstützungsleistungen der Koordinierungs- und Fachstelle für Projektträger identifiziert werden.

#### Schritte zur eigenen Online-Umfrage

1. Informationsbedarfe identifizieren und Zielgruppe bestimmen
2. Fragen formulieren
3. Web-Anwendung auswählen und Umfrage online stellen
4. Umfrage testen
5. Einladungen und Erinnerungen versenden
6. Auswerten

Um ein möglichst wahrheitsgetreues Meinungsbild der Einzelmaßnahmenträger zeichnen zu können, soll eine anonyme Bewertung der Beratungsangebote der Koordinierungs- und Fachstellen durch die Umfrage-Teilnehmenden ermöglicht werden. Gleichzeitig erfordert eine Darstellung des Umsetzungsstands der Handlungsstrategie eine Identifikation der Projekte. Es wird deshalb entschieden, zwei Umfragen einzurichten.

Eine kritische Durchsicht der formulierten Fragestellungen führt zu einer Reduktion der Anzahl der Fragen auf vier Fragen, die anonym gestellt werden sollen, und acht Fragen, die im Zusammenhang mit dem Umsetzungsstand der Projekte beantwortet werden sollen. Da Datensicherheit den beteiligten Organisationen sehr wichtig ist, werden die beiden Umfragen bei LamaPoll eingerichtet. Mitgliedern des Begleitausschusses, die bereits Einzelmaßnahmen im Rahmen der Partnerschaft durchgeführt haben, werden zu Testzwecken die Umfragelinks in einer E-Mail zugeschickt. Die Rückmeldungen der Tester/innen führen zu einigen sprachlichen Anpassungen.

Im Anhang dieser Handreichung befindet sich die endgültige Version der Fragen. Um die Darstellung übersichtlich zu halten, werden die Fragetexte dort in Form einer Tabelle wiedergegeben.

Insgesamt werden 18 Einzelmaßnahmenträger per E-Mail zur Online-Umfrage eingeladen. Die Einladungen nennen eine Frist zur Teilnahme von einer Woche. Es werden zwei Erinnerungen per E-Mail im Abstand von jeweils einer Woche versendet. Im Anschluss bittet die Koordinierungs- und Fachstelle die verbliebenen Nicht-Antwortenden telefonisch um eine Teilnahme. Durch dieses Vorgehen können 16 der 18 Einzelmaßnahmenträger davon überzeugt werden, an der Umfrage teilzunehmen.

Die Auswertung ergibt, dass der überwiegende Teil der Einzelmaßnahmen planmäßig umgesetzt wird. Es zeigt sich jedoch, dass Projektteams, die nicht im Begleitausschuss vertreten sind, kaum mit der Partnerschaft in Berührung kommen. Die Beurteilung der Unterstützungsleistungen durch die Koordinierungs- und Fachstelle ergibt außerdem, dass die wenigsten Einzelmaßnahmenträger bisher bei der Suche nach Kooperationspartnern unterstützt wurden.

Die Koordinierungs- und Fachstelle plant deshalb im Vorfeld der nächsten Ausschreibung von Mitteln des Aktions- und Initiativefonds ein Treffen zur Anbahnung von Projektpartnerschaften. Der Begleitausschuss verbindet damit die Hoffnung, Einzelmaßnahmenträger und ihre Projekte besser in die Aktivitäten der Partnerschaft einbinden zu können.

## **MÖGLICHE STOLPERSTEINE**

Probleme, die im Verlauf einer Umfrage auftreten, können nur in sehr eingeschränktem Maße korrigiert werden. Die beiden nachfolgend beschriebenen Stolpersteine sind deshalb vor allem als Hinweise darauf zu verstehen, wie den angeführten negativen Konsequenzen durch vorausschauende Planung vorgebeugt werden kann.

### *Geringe Beteiligung*

Ob sich Menschen an einer Umfrage beteiligen, hängt von einer Vielzahl von Faktoren ab. Zwei wichtige Einflussgrößen, die durch die Organisatoren einer Umfrage leicht beeinflusst werden können, sind der wahrgenommene Nutzen der Befragung und die Kosten der Teilnahme. Um den wahrgenommenen Nutzen zu erhöhen, sollte den Befragten der Zweck der Befragung in den einleitenden Sätzen der Umfrage verdeutlicht werden. Die Kosten der Teilnahme können gesenkt werden, in dem der zeitliche Aufwand möglichst gering gehalten wird. Je länger eine Umfrage dauert, umso höher ist die Wahrscheinlichkeit, dass eingeladene Personen die Teilnahme verweigern oder die Befragung abbrechen. Um die Bereitschaft zu erhöhen, Zeit in die Beantwortung zu investieren, kann es sinnvoll sein, materielle Anreize zu geben, wie die Teilnahme an einer Verlosung von Sachpreisen.

### *Langwierige Auswertung*

Die in einer Umfrage gewonnenen Daten auszuwerten kostet Zeit. Besonders langwierig ist die Auswertung offener Fragen. Um frei formulierte Antworten nutzen zu können, müssen alle Antworten gelesen, interpretiert und kategorisiert werden. Vorformulierte Antwortkategorien beugen hingegen Verständnisschwierigkeiten bei der Auswertung vor und liefern schnell verwertbare Informationen. Langwierig kann eine Auswertung auch dann werden, wenn die Umfrage komplexe Fragetypen beinhaltet. Dazu zählen Fragen, die die Möglichkeit bieten, mehrere Antwortoptionen auszuwählen, und Fragen, die Einschätzungen zu mehreren Elementen verlangen. Beide Fragetypen können Menschen bei der Auswertung vor Probleme stellen, wenn sie nur über eingeschränkte Statistikkenntnisse verfügen. Sollen diese Fragetypen angewendet werden, dann sollte darauf geachtet werden, dass die Web-Anwendung, die zur Umsetzung der Online-Befragung gewählt wird, eine automatische Datenauswertung dieser Fragetypen ermöglicht, oder dass die entsprechenden Statistikkenntnisse im Team vorhanden sind.

## OUTCOME HARVESTING

### WANN UND WARUM?

„Outcome Harvesting“ kann man übersetzen mit „Ernte von Ergebnissen“. Dieser Begriff beschreibt gut, worum es bei dieser Methode geht: Mit Outcome Harvesting können Erfolge und Verhaltensänderungen aufgezeigt werden, auch wenn Entwicklungsschritte nicht standardisiert dokumentiert wurden oder wenn die Ursache-Wirkung-Beziehung unklar ist. Outcome Harvesting misst nicht den Fortschritt in Richtung auf vorher festgelegte Ergebnisse oder Ziele, sondern sammelt Belege für das Erreichte und „arbeitet rückwärts“, um festzustellen, ob und wie das Projekt bzw. die Intervention zu einer Veränderung beigetragen hat. Outcome Harvesting ist ein praxisorientierter und ausgesprochen partizipativer Ansatz.

Die Methode bietet sich an, wenn eine größere Anzahl von Akteuren aktiv beteiligt werden soll, um deren Wissen und Einschätzungen für eine Partnerschaft für Demokratie nutzbar zu machen: In einem gemeinsamen Prozess können im Nachhinein komplexe Wirkungszusammenhänge und deren Einflussfaktoren beschrieben und solide Grundlagen für die Weiterentwicklung der jeweiligen Partnerschaft entwickelt werden.

### BESCHREIBUNG

Im Mittelpunkt des Outcome Harvesting steht die Einschätzung von Veränderungen und möglichen Wirkungen in den Bereichen, auf die sich die Ziele der Partnerschaft für Demokratie beziehen, wie beispielsweise die Bekämpfung von Rechtsextremismus oder die Auseinandersetzung mit gruppenbezogener Menschenfeindlichkeit. Diese Einschätzungen werden durch möglichst zahlreiche und vielfältige im Kontext der Partnerschaft relevante Akteure sowie ggf. durch Bürger/innen gegeben. Bei diesen Einschätzungen geht es zum einen um Anzeichen oder Hinweise für Veränderungen und Wirkungen in einem bestimmten festzulegenden Zeitraum und zum anderen darum, einzuschätzen, durch welche Akteure diese Veränderungen eingetreten sind.

Herzstück des Outcome Harvesting ist eine mehrstündige Veranstaltung, in der die beiden zentralen Fragestellungen gemeinsam mit den genannten Beteiligten bearbeitet werden. Sie lauten: Welche Veränderungen sind sichtbar? Durch wen wurden sie herbeigeführt?

Sinnvoll ist die Vorbereitung der Veranstaltung durch den Begleitausschuss oder aber durch ein kleines Vorbereitungsteam, in dem auf jeden Fall der/die Koordinator/in und der/die Vertreter/in des federführenden Amtes sitzen sollte. Im Rahmen der Vorbereitung geht es darum, die Bereiche zu identifizieren, in denen bedeutsame Veränderungen und Wirkungen beschrieben werden sollen. Es bietet sich an, diese Bereiche entlang der Ziele und Handlungsfelder der Partnerschaft für Demokratie zu entwickeln.

### Ablauf der Veranstaltung

Sinnvoll ist, mit einer kurzen Kennenlernrunde zu starten:

- Aus welchem Bereich kommen Sie und zu welchen Themen arbeiten Sie? Inwieweit kommen Sie mit der Partnerschaft für Demokratie und/oder den anderen hier anwesenden Akteuren in Kontakt?

Nach einer anschließenden Einführung in die Methode und die Ziele der Veranstaltung werden Kleingruppen gebildet. Sie sollten die Diversität der Anwesenden möglichst gut abbilden. Die Kleingruppen sollen nacheinander die folgenden Fragen beantworten:

- Was ist im letzten Jahr (oder in einem anderen Zeitraum) passiert? Was lief gut? Warum? Was nicht? Warum?
- Welche Veränderungen und Wirkungen sind im letzten Jahr sichtbar? Was ist geschehen? Stehen die Veränderungen in einer Beziehung zur Strategie der Partnerschaft für Demokratie?
- Wer hat die Veränderung bzw. Wirkung herbeigeführt? Wer hat dazu beigetragen? Auf welche Weise?
- Welche Akteure und/oder Ereignisse sind für die Veränderungen noch wichtig?
- Was sind die Rahmenbedingungen? Haben sie sich in irgendeiner Weise verändert? Wenn ja, wie?

Die Diskussionen der Veränderungen sollten nicht auf der abstrakten Ebene verharren, sondern möglichst konkrete Beispiele benennen. Es können sowohl positive als auch negative, geplante oder ungeplante Veränderungen benannt werden. Dadurch können auch Veränderungen erfasst werden, die nicht in den Zielstellungen angelegt sind.

Am Ende sollten die Diskussionsteilnehmer/innen ihre eigenen „Veränderungserfahrungen“ auf einem Dokumentationsbogen festhalten. Der Dokumentationsbogen kann folgendermaßen aussehen:

#### Was hat sich verändert?

WICHTIG! Bitte nutzen Sie für jede Veränderung einen neuen Dokumentationsbogen.

Was für eine Art von Veränderung haben Sie diskutiert?

- Verhaltensänderung
- Veränderung der Beziehung zwischen Akteuren
- Veränderung in Aktivitäten
- Anderes, und zwar: \_\_\_\_\_

Wer oder was hat sich verändert? In welcher Weise? Bitte beschreiben Sie die Veränderung, die Sie diskutiert haben, in kurzen Stichpunkten, idealerweise anhand eines Beispiels.

\_\_\_\_\_

Welche Akteure haben zu dieser Veränderung beigetragen?

\_\_\_\_\_

Welche Konsequenzen ergeben sich ggf. für die Handlungsstrategie der Partnerschaft für Demokratie?

\_\_\_\_\_

Bitte tragen Sie hier den Namen der Person ein, die von der Veränderung berichtet hat, so dass wir ggf. Rückfragen stellen können.

\_\_\_\_\_

Wer kann noch über diese Veränderung Auskunft geben? Bitte tragen Sie hier die entsprechenden Institutionen oder Personen und deren Kontaktdaten ein.

\_\_\_\_\_

Durch die Teilnehmer/innen werden somit Beispiele und Geschichten (Story Telling) zusammengetragen, in denen die Veränderungen besonders deutlich werden. Die Teilnehmer/innen beschreiben also die wichtigsten Veränderungen bzw. Wirkungen bezogen auf bestimmte Bereiche in einem bestimmten zurückliegenden Zeitraum; sie benennen außerdem, wer an den Veränderungen beteiligt war und warum sie der Ansicht sind, dass es sich um die bedeutsamsten Veränderungen handelt.

Das Ergebnis der Veranstaltung besteht in einer Sammlung von Beschreibungen von Veränderungen und Wirkungen in Form von konkreten Beispielen, in denen auch deutlich wird, welche Akteure wesentlich zu den Veränderungen beigetragen haben. Hier – an den bedeutsamsten Veränderungen bzw. Wirkungen und den wesentlichen Akteuren – setzt die Weiterentwicklung der Partnerschaft für Demokratie an bzw. baut auf ihnen auf.

### **Auswertung**

Die Auswertung der Veranstaltung sollte im Begleitausschuss erfolgen oder, wenn dies aus bestimmten Gründen nicht möglich oder nicht gewünscht ist, in der Gruppe, die auch die Veranstaltung vorbereitet hatte. Es geht nun darum, die Ergebnisse der Veranstaltung mit den Einschätzungen der Koordinator/innen bzw. der Autor/innen der lokalen Handlungsstrategie der Partnerschaft abzugleichen und gegebenenfalls Ergänzungen vorzunehmen.

In diesem Prozess wird der Zusammenhang der festgestellten Veränderungen zur Handlungsstrategie der Partnerschaft aufgedeckt, so dass die Veränderungen als Wirkungen der Partnerschaft beschrieben werden können. In einzelnen Schritten wird nun „nach hinten“ hin zu den Intentionen und Zielstellungen der Strategie der Partnerschaft gearbeitet, um zu ermitteln, wie die einzelnen Strategieelemente zu den Veränderungen beigetragen haben und die beschriebenen Wirkungen erreicht wurden. Ziel ist, zu ermitteln, welche Arbeitsansätze, Arbeitsweisen, Kooperationen und andere Formen der Zusammenarbeit zu diesen bedeutsamen Veränderungen geführt haben.

Durch dieses Verfahren ist es möglich, wichtige Veränderungen und Wirkungen im jeweiligen Handlungsfeld der Partnerschaft für Demokratie sichtbar zu machen und zu prüfen, inwieweit diese Veränderungen als Wirkungen der Partnerschaft identifiziert werden können. In der Weiterentwicklung des Konzeptes der Partnerschaft geht es dann auf Basis der generierten Ergebnisse u.a. darum, auf der einen Seite die identifizierten Bedingungen für positive Veränderungen und Wirkungen zu stärken und zu verankern, und auf der anderen Seite zu analysieren, welche Faktoren und Bedingungen zu negativen Entwicklungen führen, und entsprechende Gegenmaßnahmen einzuleiten.

### **ANWENDUNGSBEISPIEL**

Im Rahmen der Auswertung der lokalen Handlungsstrategie gegen Rechtsextremismus und Fremdenfeindlichkeit führt die Partnerschaft für Demokratie eine Outcome-Harvesting-Konferenz durch. Beteiligt sind rund 50 Netzwerkakteure, wobei besonders Akteure der Zivilgesellschaft, der Verwaltung und der religiösen Gemeinschaften vergleichsweise zahlreich vertreten sind. Vertreter/innen von politischen Parteien, Migrant\*innenorganisationen sowie von Schulen sind kaum anwesend.

Die Teilnehmer/innen reflektieren in Arbeitsgruppen über Veränderungen, die sie in ihrem konkreten Arbeitsumfeld im letzten Jahr wahrgenommen haben, und dokumentieren anschließend über 30 einzelne Veränderungen in den Beziehungen der Netzwerkakteure, deren Einstellungen und Verhaltensweisen, ihren Aktivitäten und Kompetenzen sowie in ihrem Umfeld. Am häufigsten wird von Veränderungen in den Beziehungen der Netzwerkakteure berichtet, am wenigsten hingegen von Verhaltensänderungen oder Veränderungen von Einstellungen und Kompetenzen. Viele angesprochene Veränderungen beziehen sich auf die Vernetzung und Zusammenarbeit

der Akteure, wobei insbesondere die Rollen der Koordinierungs- und Fachstelle, des federführenden Amtes und einiger bedeutender zivilgesellschaftlicher Organisationen angesprochen werden.

Inhaltlich wird beispielsweise eine verstärkte Sensibilisierung für Homo- und Transphobie als eine zentrale positive Veränderung angesprochen, weiterhin, dass die in diesem Feld tätigen Einrichtungen besser vernetzt seien und dass die schwul-lesbische Community sich neu positioniert habe. Als negative Veränderung wird festgehalten, dass keine Abnahme öffentlicher Anfeindungen gegen Schwulen, Lesben und Transgender zu beobachten ist.

In der Auswertung wird reflektiert, dass bestimmte Maßnahmen der Partnerschaft für Demokratie zu den festgestellten Veränderungen beigetragen haben: die Bereitstellung von Finanzmitteln aus dem Aktions- und Initiativfonds sowie eine enge Kooperation mit einem Verein, der in diesem Themenfeld zentral ist. Außerdem wird deutlich, dass die verstärkte Kampagnen- und Öffentlichkeitsarbeit der zuständigen Verwaltung einen weiteren wichtigen Beitrag geleistet hat. Die unterschiedlichen Aktivitäten haben sich gut ergänzt, was unter anderem auf einen engen Kontakt und Absprachen über ein zeitlich koordiniertes Vorgehen zwischen Vertreter/innen der Partnerschaft für Demokratie und der Verwaltung zurückgeführt wird.

Als Schlussfolgerung wird festgehalten, dass sich die in diesem Bereich durchgeführten Aktivitäten positiv ausgewirkt haben und dass eine Ausweitung auf weitere Bereiche – u.a. Schule und Jugendarbeit – sinnvoll ist.

## **MÖGLICHE STOLPERSTEINE**

Grenzen des Outcome Harvesting ergeben sich zum einen daraus, dass der Ansatz relativ anspruchsvoll und hochschwierig ist. D.h. er richtet sich letztlich an Akteure mit einem gewissen Reflexionsniveau, die bereit sind, sich auf eine andere Denkweise einzulassen, nämlich ausgehend von der Gegenwart rückwärts zu denken. Konkrete Stolpersteine können sein:

*Zentrale Akteure – nämlich die, die an den Veränderungen beteiligt waren – nehmen nicht teil.*

Die Teilnahme von Akteuren, die Anteil an den Veränderungen haben, ist von zentraler Bedeutung, da es ja nicht um den Blick von außen geht, sondern um die Einschätzungen der aktiven Akteure. Hier ist eine sorgfältige Identifizierung der zentralen Akteure notwendig sowie eine aktive Einladungspolitik, beispielsweise durch direkte Ansprache.

*Die Teilnehmer/innen der Kleingruppen konzentrieren sich nicht auf die Thematik der Veränderungen.*

Teilnehmer/innen von Kleingruppen neigen dazu, verschiedenste aktuelle und vergangene Probleme und Entwicklungen diskutieren. Damit sie bei den anvisierten Themen der Veränderungen und der daran beteiligten Akteure bleiben, ist es sinnvoll, allen Kleingruppen Moderator/innen an die Seite zu stellen, die den Diskussionsprozess konsequent in die gewünschte Richtung lenken.

*Die Auswertungsgruppe hat Schwierigkeiten, die Ergebnisse des Outcome Harvesting auf die Partnerschaft für Demokratie zu beziehen.*

Es kann sein, dass für die Analyse, inwieweit und auf welche Weise die Umsetzung der Partnerschaft und deren einzelne Strategieelemente zu den Veränderungen beigetragen haben, Daten fehlen. Es sollte deshalb die Möglichkeit eingeplant werden, entsprechende Daten nachträglich zu erheben, beispielsweise durch eine Online-Befragung, die sich an alle relevanten Akteure richtet.

## DAS LOGISCHE MODELL

### WANN UND WARUM?

Logische Modelle werden genutzt, um Prozesse der Umsetzung der Partnerschaft für Demokratie zu reflektieren. Sie können zum einen prozessinterne Zusammenhänge abbilden und so aufzeigen, welches Vorgehen zu Erfolgen führt. Zum anderen können sie Stärken und Schwächen des Umsetzungsprozesses sichtbar machen. Beides ist die Grundlage für eine Selbstevaluation sowie für eine zielgerichtete Weiterentwicklung von Handlungsstrategien.

Am besten gelingt eine solche Reflexion, wenn eine mittelgroße Gruppe von vier bis zehn Personen in die Erstellung des Logischen Modells eingebunden ist. Logische Modelle ermöglichen einer solchen Gruppe einen gemeinsamen und systematischen Reflexions- und Entwicklungsprozess, der sich auf die Handlungsstrategie der Partnerschaft für Demokratie als Ganzes, aber auch auf einzelne strategisch geplante Handlungsbereiche, wie Öffentlichkeitsarbeit, beziehen kann.

Logische Modelle können für verschiedene Phasen der Umsetzung einer Partnerschaft erstellt werden und somit einen Verlauf dokumentieren. Die regelmäßige Erstellung eines Logischen Modells – z.B. einmal jährlich – ist zu empfehlen, da so der jeweils aktuelle Stand überprüft wird und Entwicklungen nachvollzogen werden können.

#### Logische Modelle sind geeignet für:

- Selbstevaluation durch
  - Sichtbarmachen von Erfolgen
  - Sichtbarmachen von Stärken und Schwächen
- Weiterentwicklung von Handlungsstrategien
- Dokumentation von Verläufen

#### Logische Modelle haben den Vorteil, dass sie:

- Zusammenhänge zwischen den Zielen, Handlungen und Ergebnissen und weiteren Kategorien aufzeigen,
- eine gezielte Kommunikation in Gruppen unterstützen.

### BESCHREIBUNG

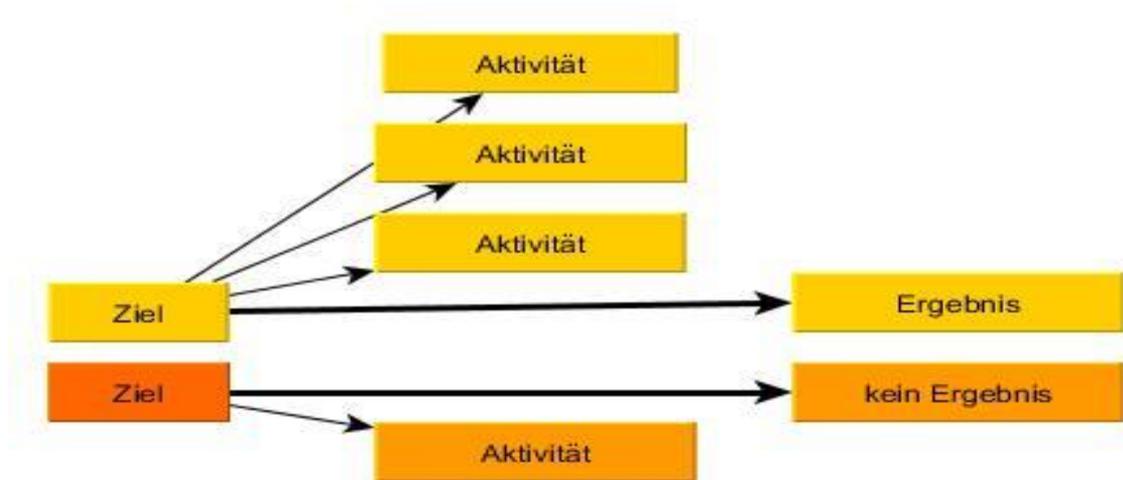
Logische Modelle sind Modellierungen von Prozessen, die in den gesellschaftlichen Bereich hineinwirken und die mindestens die Ebenen der Ziele, der Aktivitäten und der Ergebnisse berücksichtigen. Generell können Logische Modelle an die jeweiligen Erfordernisse angepasst werden und hierfür durch weitere Kategorien, wie beispielsweise Problemlagen, Zielgruppen oder Wirkungen, ergänzt werden.

<b>Ziele</b> beschreiben das, was die Partnerschaft für Demokratie erreichen will. Bereits für die Förderanträge mussten Leit-, Mittler- und Handlungsziele benannt werden. In einem Logischen Modell werden die Mittlerziele berücksichtigt.
<b>Aktivitäten</b> umfassen die Projekte und Aktionen der Partnerschaft, mittels derer die Ziele der Partnerschaft für Demokratie erreicht werden sollen.
<b>Ergebnisse</b> beschreiben die Erfolge der Partnerschaft für Demokratie in Bezug auf die selbst gesetzten Ziele. Es geht also nicht um die Ergebnisse, die ein einzelnes Projekt erzielt.
<b>Zielgruppen</b> sind jene Akteursgruppen, die erreicht werden müssen, um die Ziele zu erreichen und Ergebnissen zu realisieren. Es geht nicht um die anvisierten Zielgruppen der Projekte, sondern um jene Zielgruppen, die für die Ziele der Partnerschaft relevant sind.
<b>Problemlagen</b> beschreiben die Probleme, die durch die Partnerschaft für Demokratie bearbeitet werden sollen, und bilden damit die negativen Aspekte des Kontextes ab. Ausgehend von den im Förderantrag oder in einer später erstellten Situationsanalyse beschriebenen Problemlagen bezieht sich das Logische Modelle auf jene Probleme, deren Bearbeitung für die Partnerschaft für Demokratie zentral ist.

Ein Logisches Modell stellt Verbindungen zwischen den einzelnen Kategorien her und visualisiert so in einer übersichtlichen Form die komplexen Zusammenhänge, die der Umsetzung von Handlungsstrategien in der Regel innewohnen. Es wird – in der Minimalform des Logischen Modells – dargestellt, für welche Ziele welche Aktivitäten umgesetzt werden und welche Ergebnisse dadurch erreicht werden. Dadurch wird sichtbar, für welche Zielbereiche keine oder besonders viele Aktivitäten umgesetzt werden, für welche Zielbereiche sich bereits Ergebnisse feststellen lassen und für welche Zielbereiche die Bemühungen verstärkt werden müssen.

Hierfür werden zunächst die Ziele der Partnerschaft zusammengetragen. In einem zweiten Schritt werden die umgesetzten Aktivitäten den jeweiligen Zielen zugeordnet. Abschließende werden – bezogen auf die formulierten Ziele – Ergebnisse benannt (vgl. Abb. 1).

Abbildung 1: Einfaches Logisches Modell



### Vorbereitung

Optimal für die Entwicklung eines Logischen Modells ist eine Gruppengröße von vier bis zehn Personen, um einerseits unterschiedliche Perspektiven einzubeziehen, andererseits aber nicht der Gefahr einer überbordenden Kommunikation zu erliegen. Es bietet sich an, die Koordinierungs- und Fachstelle, das federführende Amt sowie Mitglieder des Begleitausschusses einzubeziehen.

Im Vorfeld wird der thematische Bereich, auf den das Logische Modell sich beziehen soll, bestimmt. Das kann die Handlungsstrategie der Partnerschaft für Demokratie sein, aber auch ein einzelner Handlungsbereich, wie die Öffentlichkeitsarbeit oder die Umsetzung des Jugendforums. Ebenfalls im Vorfeld werden die für den jeweiligen Bereich relevanten Kategorien, die das Logische Modell abbilden soll, bestimmt.

Es wird ein/e Moderator/in benannt.

#### Benötigt werden:

- Pinnwände
- Moderationskarten und Stifte
- Schmales Kreppband oder farbiges Klebeband
- Ggf. Klebepunkte

#### Zeitaufwand:

- Je nach Gruppengröße und verwendeter Kategorien ca. zwei bis vier Stunden.
- Je größer die Gruppe und je mehr Kategorien verwendet werden, desto höher ist der Zeitaufwand.

Im Folgenden wird ausführlich beschrieben, wie ein einfaches Logisches Modell mit drei Kategorien erstellt wird. Anschließend wird auf Varianten eingegangen, die zusätzliche Kategorien einbeziehen.

### Vorgehen

In einem ersten Schritt benennen die Akteure die relevanten Ziele. Diese werden durch die Moderation auf Karten notiert und untereinander an der Pinnwand befestigt. Wichtig ist es hier, dass die Teilnehmer/innen sich darauf konzentrieren, die Mittlerziele zu benennen. Während

die Leitziele zu abstrakt für die weitere Arbeit sind, sind die Handlungsziele zu konkret und in aller Regel zu ausdifferenziert, um sie für die Überprüfung und Weiterentwicklung einer Strategie zu verwenden. Empfehlenswert ist, sich auf maximal vier Ziele zu beschränken.

Im zweiten Schritt werden alle umgesetzten Aktivitäten zusammengetragen. Auch diese werden auf Karten notiert und neben den Zielen angeheftet.

Im dritten Schritt ordnen die teilnehmenden Akteure gemeinsam die Aktivitäten den jeweiligen Zielen zu. Hierzu werden mit Kreppband Verbindungen zwischen den Aktivitäten und den Zielen hergestellt. Dabei ist zu beachten, dass einzelne Aktivitäten auch zwei oder mehr Zielbereichen zugeordnet werden können.

Werden sehr viele Aktivitäten genannt, so dass das Herstellen von Verbindungen mittels Kreppband zu unübersichtlich wird, können alternativ farbige Klebepunkte verwendet werden. Jedem Ziel wird eine Farbe zugeordnet und dann entsprechend farbige Punkte auf die Karten mit den Aktivitäten geklebt.

Im Anschluss an die Zuordnung der Aktivitäten zu den Zielen gibt es eine erste Reflexionsphase, die von folgenden Fragen geleitet wird:

- Setzen wir in allen Zielbereichen Aktivitäten um?
- Setzen wir für manche Zielbereiche besonders viele/besonders wenige Aktivitäten um?
- Setzen wir Aktivitäten um, die in keinem Zusammenhang mit unseren Zielen stehen?

Es ist nicht erforderlich, dass in allen Zielbereichen eine ähnliche Menge an Aktivitäten umgesetzt wird. Wichtig ist es aber, Unterschiede zwischen den Bereichen zu reflektieren und zu überprüfen, ob sie das Ergebnis begründeter Entscheidungen sind.

Werden für ein Ziel keinerlei Aktivitäten umgesetzt, sollte in der Gruppe diskutiert werden, woran dies liegt. Möglicherweise handelt es sich um ein Ziel, aus dem besonders hohe Anforderungen für Aktivitäten resultieren oder das seine Relevanz inzwischen verloren hat.

Anschließend werden – in Bezug auf die jeweiligen Ziele – Ergebnisse zusammengetragen, die bereits erreicht wurden. So wird sichtbar, welche Zielbereiche bereits erfolgreich bearbeitet werden und für welche Zielbereiche das bisherige Vorgehen noch nicht ausreichend ist, um Ergebnisse zu erzielen.

Abschließend werden die Stärken und Schwächen, die sich in der Zusammenschau aller Kategorien und ihrer Zusammenhänge abbilden, diskutiert und daraus Schlussfolgerungen für die Weiterentwicklung einer Handlungsstrategie gezogen. Leitend sind hierbei folgende Fragen:

- Wie ist das Verhältnis zwischen Zielen und Ergebnissen? Hier wird bilanziert:
  - Ist ein Ziel bereits erreicht?
  - Wo können noch keine Ergebnisse festgestellt werden? Woran liegt das?
- Lassen sich die die Ziele mit den umgesetzten Aktivitäten erreichen? Hier wird jedes Ziel für sich betrachtet.
  - Welche Aktivitäten sollen weiterhin umgesetzt werden?
  - Sollten die Aktivitäten verstärkt werden?
  - Sollten andere Aktivitäten umgesetzt werden? Wenn ja, welche?
  - Sollten Aktivitäten unterbleiben?
  - Fehlen für dieses Ziel relevante Aktivitäten?
- Gibt es weitere Aspekte, die ein Nachsteuern erforderlich machen?

Optimal ist es, wenn als Ergebnis des Gruppenarbeitsprozesses eine möglichst konkrete strategische Planung erstellt wird, die sich nicht nur darauf bezieht, was zukünftig zu tun ist, sondern bereits benennt, durch wen und wann diese Dinge getan werden sollen.

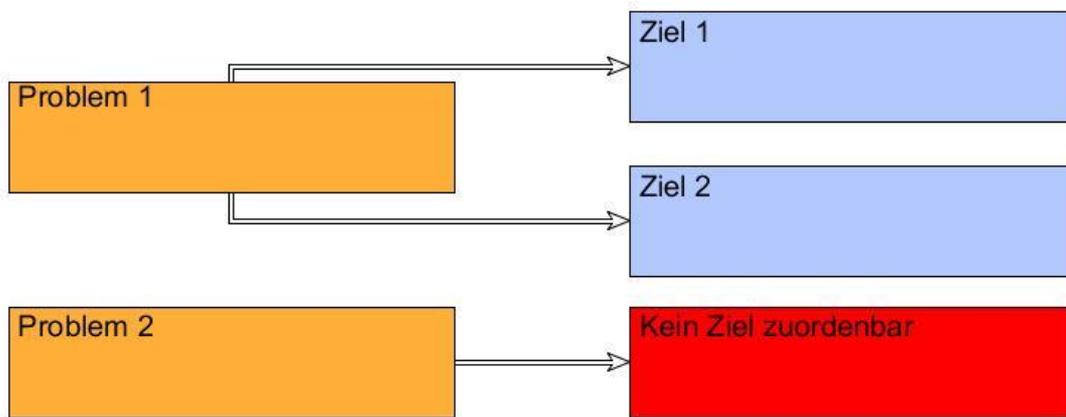
Die Arbeitsergebnisse und die Planung werden dokumentiert, zum Beispiel als Fotoprotokoll. So ist ein Vergleich mit Logischen Modellen möglich, die zu späteren Zeitpunkten erstellt werden.

### Variante 1

In einem Logischen Modell können die Problemlagen in einer Region berücksichtigt werden. Dies ist dann sinnvoll, wenn nicht nur überprüft werden soll, ob die gesetzten Ziele erreicht werden, sondern auch, ob die richtigen Ziele formuliert wurden.

In dieser Variante werden zunächst die Problemlagen benannt, die die Partnerschaft für Demokratie bearbeiten will. Danach werden Verbindungen zwischen den einzelnen Problemen und den für sie relevanten Zielen hergestellt (vgl. Abb. 2). Sichtbar wird so, ob für alle zu bearbeitenden Problemlagen auch Ziele formuliert wurden. In einem ersten Reflexionsprozess wird diskutiert, ob die Ziele geeignet sind, um sich mit allen relevanten Problemlagen auseinanderzusetzen, oder ob neue Ziele formuliert werden müssen. Möglicherweise wurden auch Ziele formuliert, die nicht zu den anvisierten Problemlagen passen. Anschließend wird wie oben beschrieben weitergearbeitet.

Abbildung 2: Zusammenhang zwischen Problemlagen und Zielsetzungen



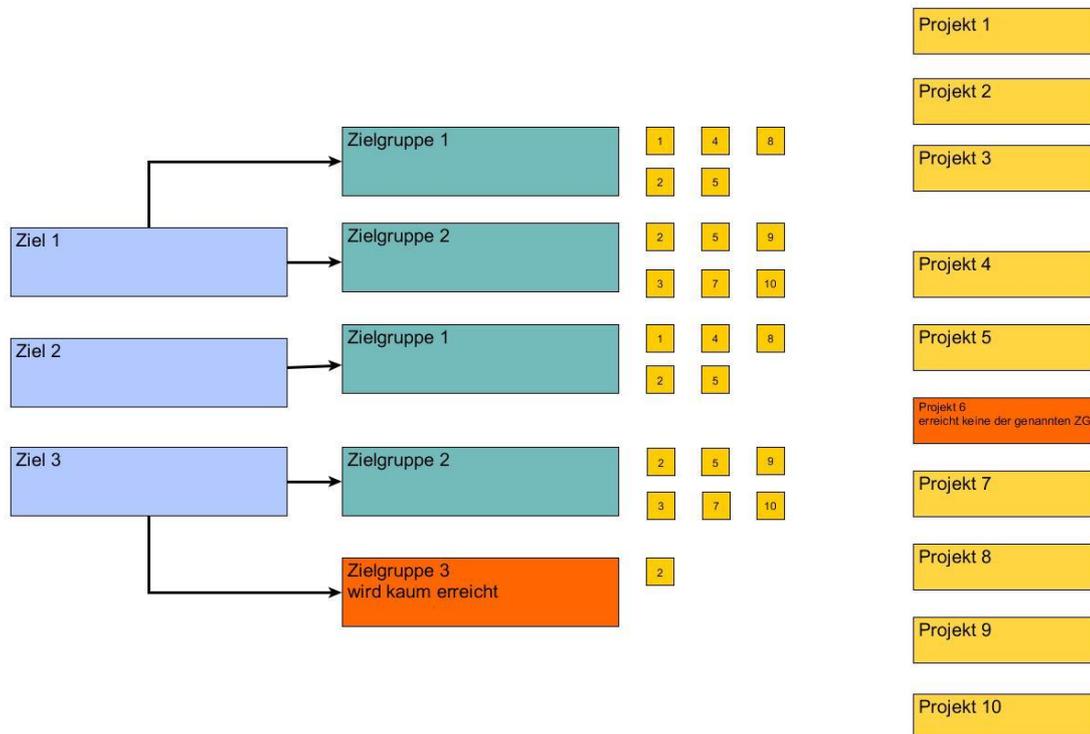
### Variante 2

Ein Logisches Modell kann neben den Zielen auch die Zielgruppen berücksichtigen. Das ist dann hilfreich, wenn Strategien überprüft und weiterentwickelt werden sollen, deren Anliegen es ist, bestimmte Zielgruppen zu erreichen, wie beispielsweise eine Strategie der Öffentlichkeitsarbeit.

Nachdem die relevanten Ziele benannt wurden, erarbeiten die Teilnehmenden gemeinsam für jedes einzelne Ziel, welche Zielgruppen für dessen Erreichung relevant sind.

Die umgesetzten Aktivitäten werden im nächsten Schritt nicht wie oben beschrieben auf die jeweiligen Ziele bezogen, sondern auf die benannten Zielgruppen. Leitend ist dabei die Frage, ob die Aktivitäten geeignet sind, die benannten Zielgruppen zu erreichen. Aufgrund der höheren Zahl an möglichen Verbindungen ist es hier oft sinnvoll, Klebpunkte zum Markieren von Zusammenhängen einzusetzen (vgl. Abb. 3).

Abbildung 3: Zusammenhang zwischen Zielen, Zielgruppen und Aktivitäten



Es entsteht ein Überblick, welche Zielgruppen besonders gut und welche noch nicht erreicht werden. Es wird aber auch sichtbar, welche der umgesetzten Aktivitäten nicht geeignet sind, um die relevanten Zielgruppen zu erreichen, und somit auch nicht geeignet sind, um die Ziele zu erreichen.

### ANWENDUNGSBEISPIEL

Akteure einer Partnerschaft für Demokratie haben sich vorgenommen, zu überprüfen, inwieweit die umgesetzte Öffentlichkeitsarbeit erfolgreich ist, und auf der Basis dieses Wissens ihre Strategie der Öffentlichkeitsarbeit weiterzuentwickeln.

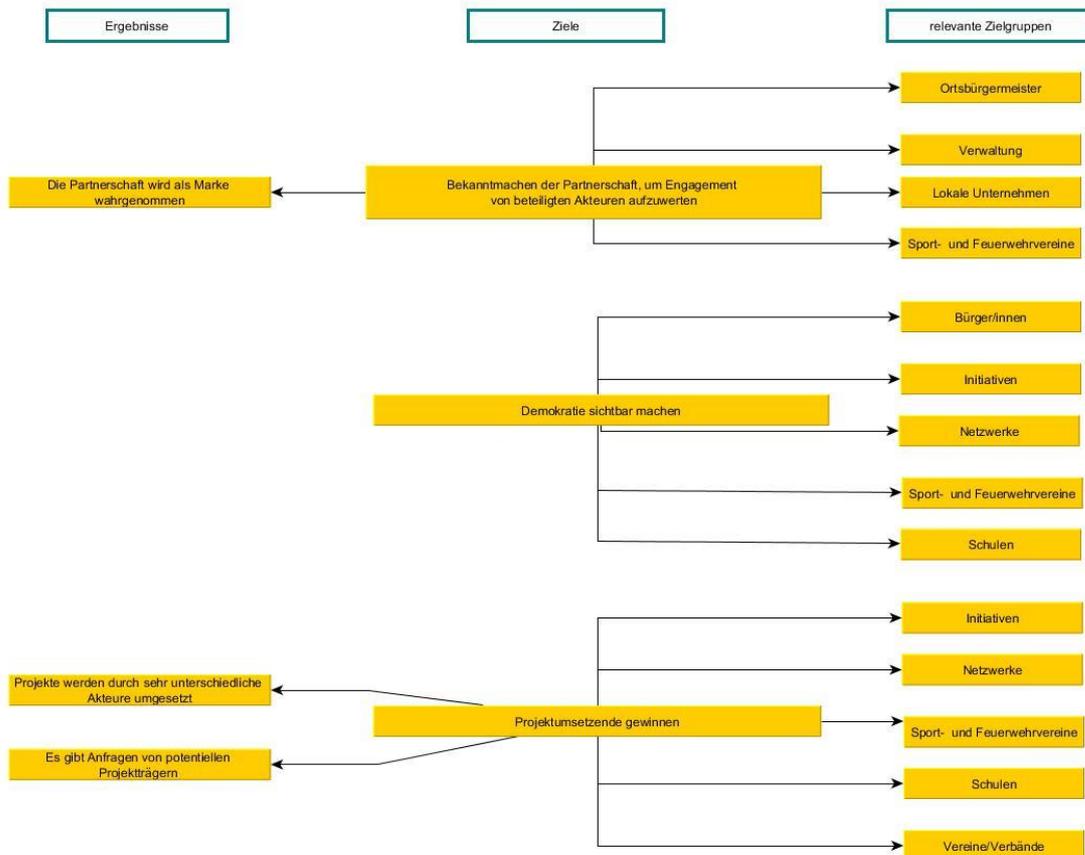
Das hierfür entwickelte Logische Modell berücksichtigt die Kategorien Ziele der Öffentlichkeitsarbeit, Zielgruppen, Aktivitäten und Ergebnisse.

Beteiligte Akteure sind die Koordinatorin der Partnerschaft für Demokratie, eine Vertreterin des federführenden Amtes, die stellvertretende Bürgermeisterin, die Gleichstellungsbeauftragte, zwei Vertreter/innen von Einzelprojekten, ein Mitglied des Beirates für Migration und Integration sowie eine Vertreterin der örtlichen Schule. Die Arbeit wird durch folgende Fragen strukturiert:

- Welche Ziele verfolgt unsere Öffentlichkeitsarbeit?
- Wen wollen wir hierfür erreichen?
- Was tun wir bisher dafür?
- Wie erfolgreich sind wir damit?
- Womit wollen wir in Zukunft öffentlichkeitswirksam werden?

Abbildung 4 zeigt einen Ausschnitt des so entstandenen Logischen Modells.

Abbildung 4: Beispiel Logisches Modell (Auszug)



Nach der Zuordnung der Aktivitäten zeigte sich, dass trotz gegenteiliger Annahmen Schulen und Verwaltung gut erreicht werden, es aber kaum Aktivitäten gibt, die Sport und Feuerwehr ansprechen, und keine Aktivitäten, die die lokalen Unternehmen erreichen. Diskutiert wird weiterhin, ob die Homepage der Partnerschaft in ihrer jetzigen Form geeignet ist, um die relevanten Zielgruppen zu erreichen.

## MÖGLICHE STOLPERSTEINE

*Das Logische Modell ist zu komplex.*

Die beteiligten Akteure benennen eine Vielzahl von Zielen. Hier besteht die Gefahr, dass das Logische Modell am Ende zu komplex und damit zu unübersichtlich wird. In einem solchen Fall sollten ähnliche Ziele gebündelt und einem übergeordneten Begriff/Ziel zugeordnet werden.

*Es sind zu viele Akteure beteiligt.*

Wollen oder sollen sich sehr viele Akteure in die Erstellung des Logischen Modells einbringen, kann es schwierig sein, einen moderierten Diskussionsprozess in einer angemessenen Zeit umzusetzen. Um mit vielen Teilnehmer/innen zu arbeiten, können zunächst die Ziele, die verfolgt werden, zusammengetragen werden. Anschließend wird in Gruppen weitergearbeitet: Jede Gruppe bearbeitet ein Ziel, trägt die hierfür umgesetzten Aktivitäten zusammen, zieht Schlussfolgerungen und macht Vorschläge für eine weitere strategische Planung. Abschließend werden die Ergebnisse im Plenum vorgestellt und diskutiert.

*Die Zeit reicht nicht.*

Es kann vorkommen, dass die beteiligten Akteure sich nicht an die vorgegebene Arbeitsstruktur halten, immer wieder abschweifen und die Diskussion in Details stecken bleibt. Hier ist eine konsequente Moderation erforderlich. Um die Gedanken, Fragen oder Einwände der Teilnehmer/innen, die nicht zur Erstellung eines Logischen Modells beitragen, für die Umsetzung der Partnerschaft aber relevant sind, nicht zu verlieren, werden sie auf Karteikarten an einer deutlich gesonderten Pinnwand festgehalten. Es wird ein Termin vereinbart, der Raum bietet, diese Themen – jenseits der Erstellung des Logischen Modells – zu besprechen.

## LITERATUR

Arbeitsstelle Kinder- und Jugendkriminalitätsprävention (o.J.): Das Logische Modell als Instrument der Evaluation in der Kriminalitätsprävention im Kinder- und Jugendalter. [www.dji.de/logmod](http://www.dji.de/logmod), 04.01.2018.

Behn, Sabine/Bohn, Irina/Karliczek, Kari-Maria/Lüter, Albrecht/Sträter, Till (2013): Lokale Aktionspläne für Demokratie. Zivilgesellschaft und Kommune in der Auseinandersetzung mit Rechtsextremismus. Ergebnisse der Evaluation des Bundesprogramms "Vielfalt tut gut". Weinheim/Basel.

Bohn, Irina/Behn, Sabine/Sträter, Till (2014): Qualitätskriterien für die Arbeit von Begleitausschüssen Lokaler Aktionspläne. Frankfurt/Main.

Karliczek, Kari-Maria/Bergert, Michael (2014): Handreichung Selbstevaluation. Handlungsempfehlungen für Projekte im Bereich der Jugendgewaltprävention. Berlin. [www.jugendgewaltpraevention.de/sites/default/files/Selbstevaluation\\_Handreicherung.pdf](http://www.jugendgewaltpraevention.de/sites/default/files/Selbstevaluation_Handreicherung.pdf), 04.01.2018.

Kirchhoff, Sabine (2010): Der Fragebogen. Datenbasis, Konstruktion und Auswertung. Wiesbaden.

Krosnick, Jon A./Presser, Stanley (2010): Question and Questionnaire Design. In: Marsden, Peter V./Wright, James D. (Hg.): Handbook of survey research. New York, S. 263–313.

Kuhnt, Beate/Müllert, Norbert R. (2006): Moderationsfibel Zukunftswerkstätten: verstehen, anleiten, einsetzen. Das Praxisbuch zur sozialen Problemlösungsmethode Zukunftswerkstatt. Neu-Ulm.

## NÜTZLICHE LINKS

[www.camino-werkstatt.de/content/publikationen](http://www.camino-werkstatt.de/content/publikationen)

Auf der Seite von Camino finden sich unter dem Stichwort Publikationen eine Vielzahl von Handreichungen die aus der wissenschaftlichen Begleitung von Bundesprogrammen und einzelnen Projekten hervorgegangen sind.

<https://www.mitarbeit.de/publikationen/>

Auf der Seite der Stiftung Mitarbeit finden sich viele Publikationen, die sich u.a. mit den Themen Organisation von Beteiligung, Engagement und Ehrenamt befassen.

<http://methodenpool.uni-koeln.de/>

Der Methodenpool der Universität Köln gibt u.a. einen Überblick über Techniken der gemeinsamen Wissensgenerierung.

[www.selbstevaluation.de](http://www.selbstevaluation.de)

Es handelt sich um ein Kooperationsprojekt, von socialnet und Univation. Hier finden sich Hinweise sowie Literatur zur Selbstevaluation.

[www.gesbit.de/demokratie-und-integrationsfoerderung/qualitaetswerkstatt-modellprojekte/arbeitshilfen/](http://www.gesbit.de/demokratie-und-integrationsfoerderung/qualitaetswerkstatt-modellprojekte/arbeitshilfen/)

Die thematischen Arbeitshilfen der GesBiT unterstützen das Projektmanagement und enthalten Arbeitsinstrumente zu den Themen „Zielgruppenerreichung und -bindung“, „Projektsteuerung und Erfolgskontrolle der Maßnahmenumsetzung“, „Wirksamkeit und Selbstevaluation“ sowie „Projekte steuern mit Zielen“.

## ANHANG

### Fragestellungen einer Online-Umfrage unter Einzelmaßnahmenträgern

Die Fragen 9 bis 11 wurden in einer getrennten Umfrage gestellt, um eine anonyme Beantwortung zu ermöglichen.

Nr.	Thema	Fragetext	Antwortoptionen
1	Umsetzungsstand	Bitte nennen Sie uns den Titel der Einzelmaßnahme, deren Durchführung durch die Partnerschaft im vergangenen Jahr finanziell unterstützt wurde.	Freitext
2	Umsetzungsstand	Wie hoch ist das Gesamtbudget der Einzelmaßnahme?	Zahl (€)
3	Umsetzungsstand	Wie viel Prozent dieses Geldes wurde bereits verausgabt? Bitte schätzen Sie, wenn nötig.	Zahl (%)
4	Umsetzungsstand	Welcher der folgenden Aussagen beschreibt den Umsetzungsstand Ihrer Einzelmaßnahme derzeit am besten?	<p>Die Umsetzung der Aktivitäten liegt im Plan.</p> <p>Die Umsetzung der Aktivitäten ist schneller vorangeschritten als geplant.</p> <p>Die Umsetzung der Aktivitäten hat sich verzögert. Der fristgerechte Abschluss des Projektes ist jedoch weiterhin möglich.</p> <p>Die Umsetzung der Aktivitäten hat sich verzögert. Der fristgerechte Abschluss des Projektes im geplanten Umfang ist nicht mehr möglich.</p>
5	Umsetzungsstand	Wie viele Menschen wurden durch die Einzelmaßnahme bisher unmittelbar erreicht? Das umfasst die Projektverantwortlichen, Teilnehmende und diejenigen Menschen, die durch das Projekt direkt erreicht wurden (beispielsweise als Leser/innen einer Broschüre oder Zuschauer/innen eines Theaterstücks). Bitte schätzen Sie, wenn nötig.	Zahl
6	Einbindung Trägerstruktur	Wie oft treffen die Projektverantwortlichen Absprachen zur Planung und Umsetzung der Einzelmaßnahme mit anderen Vertreter/innen des Trägers der Einzelmaßnahme?	<p>Einmal in der Woche oder häufiger</p> <p>Mehrmals im Monat</p> <p>Einmal im Monat</p> <p>Seltener</p> <p>Nie</p>

7	Einbindung Partnerschaft	Was würden Sie sagen: Wie wichtig ist es den Projektumsetzenden, mit ihrem Engagement im Rahmen des Projektes ihre Verbundenheit auszudrücken ...	<p>...mit Ihrer Gemeinde oder Ihrem Stadtteil? (Sehr wichtig, ziemlich wichtig, nicht sehr wichtig, überhaupt nicht wichtig)</p> <p>...mit dem Projektträger? (Sehr wichtig, ziemlich wichtig, nicht sehr wichtig, überhaupt nicht wichtig)</p> <p>...mit der Partnerschaft für Demokratie? (Sehr wichtig, ziemlich wichtig, nicht sehr wichtig, überhaupt nicht wichtig)</p>
8	Einbindung Partnerschaft	Wie viele der Menschen, die in verantwortlicher Rolle an der Planung und Umsetzung des Projektes beteiligt sind, ...	<p>...haben an einer öffentlichen Veranstaltung der Partnerschaft (z.B. Demokratiekonferenz) teilgenommen? (Zahl)</p> <p>...sind im Begleitausschuss der Partnerschaft? (Zahl)</p> <p>...haben an weiteren Veranstaltungen der Partnerschaft teilgenommen? (Zahl)</p> <p>...haben an anderen Projekten teilgenommen, die durch die Partnerschaft gefördert wurden? (Zahl)</p>
9	Bewertung Unterstützung	Wie häufig fanden Besprechungen zur Entwicklung und Umsetzung der Einzelmaßnahme mit der Koordinierungs- und Fachstelle bisher statt?	Zahl
10	Bewertung Unterstützung	In welcher Weise hat die Koordinierungs- und Fachstelle Sie bei der Umsetzung der Einzelmaßnahme unterstützt?	<p>Unterstützung bei der Ideen-Entwicklung (ja/nein)</p> <p>Beratung zu den Inhalten der Einzelmaßnahme (ja/nein)</p> <p>Beratung zu Organisation und Abwicklung (ja/nein)</p> <p>Suche nach finanzieller/materieller Unterstützung (ja/nein)</p> <p>Suche nach Kooperationspartnern, Netzwerken oder Expert/innen (ja/nein)</p>

11	Bewertung Unterstützung	Wie zufrieden sind Sie mit der Unterstützung der Koordinierungs- und Fachstelle insgesamt?	Sehr zufrieden Zufrieden Teils/teils Nicht zufrieden Überhaupt nicht zufrieden.
----	-------------------------	--	---







**CAMINO  
WERKSTATT FÜR FORTBILDUNG,  
PRAXISBEGLEITUNG UND  
FORSCHUNG IM SOZIALEN  
BEREICH GGMBH**

BOPPSTRASSE 7 • 10967 BERLIN  
TEL +49(0)30 610 73 72-0  
FAX +49(0)30 610 73 72-29  
MAIL@CAMINO-WERKSTATT.DE  
WWW.CAMINO-WERKSTATT.DE