

Projekt eXe (Bearbeitung: Karin Haubrich)

Programme ergebnisorientiert planen und evaluierbar gestalten

Handreichung zum logischen Modell

The logo for 'eXe' features the letters 'eXe' in a bold, sans-serif font. The 'e' is red, and the 'Xe' is orange.

Strategien und Konzepte
externer Evaluation in der
Kinder- und Jugendhilfe

Projekt eXe (Bearbeitung: Karin Haubrich)
**Programme ergebnisorientiert planen und
evaluierbar gestalten**
Handreichung zum logischen Modell

Bearbeitung: Karin Haubrich
Titel und Satz: Anja Rohde, Hamburg
Druck: Pröll Druck und Verlag GmbH & Co KG, Augsburg

© 2010 Deutsches Jugendinstitut e.V.
Abteilung Jugend und Jugendhilfe
Projekt Strategien und Konzepte externer Evaluation in der Kinder- und Jugendhilfe
Nockherstraße 2, D-81541 München
Tel.: +49 89 62306-174
Fax: +49 89 62306-162
E-Mail: haubrich@dji.de

Homepage: www.dji.de/evaluation

ISBN 978-3-935701-69-3

Inhalt

An wen richtet sich die Handreichung?	5
1 Ein Bild ist mehr wert als tausend Worte	7
2 Was ist ein logisches Modell?	10
3 Wozu kann ein logisches Modell eingesetzt werden?	18
4 Wie wird ein einfaches logisches Modell entwickelt?	23
5 Worauf muss besonders geachtet werden?	29
6 Wer noch weiterlesen will – Literaturtipps	30
Literaturverzeichnis	31

An wen richtet sich die Handreichung?

Die Handreichung richtet sich an Personen, die sozialpolitische oder sozialpädagogische Programme, Projekte und Maßnahmen im Feld der Kinder- und Jugendhilfe planen, konzipieren, begleiten, steuern oder in einer anderen Weise an ihrer Umsetzung beteiligt sind.

Das logische Modell wird als ein praktisches Instrument vorgestellt, um Programme ergebnisorientiert zu gestalten und evaluierbar zu machen. Damit bietet die Handreichung für Auftraggebende und Fachkräfte in der Kinder- und Jugendhilfe eine Einführung und erste Orientierung.

Ich möchte an dieser Stelle herzlich meinen Kolleginnen Ulrike Berg-Lupper, Berit Haußmann, Annalena Yngborn und meinem langjährigen Diskussionspartner in allen Evaluationsfragen Christian Lüders danken, die mit hilfreichen Anmerkungen zur Verbesserung der Handreichung beigetragen haben. Auch den Mitgliedern des Beirates des eXe-Projekts gilt mein Dank für viele Denkanstöße und kritische Hinweise.

Außerdem danke ich Daniela C. Schröter und Jessica Urschel (Western Michigan University, The Evaluation Center), die für das Projekt eXe wichtige Recherchen vorgenommen und hilfreiche Hinweise auf gute Beispiele praktischer Handreichungen und Leitfäden im englischsprachigen Raum gegeben haben.

1 Ein Bild ist mehr wert als tausend Worte

Logische Modelle sind praktische und heuristische Instrumente der Planung, Umsetzung und Evaluation von Programmen. Nach dem Motto »ein Bild ist mehr wert als tausend Worte« veranschaulichen sie, wie eine Organisation arbeitet oder ein Programm funktioniert. Logische Modelle bilden grafisch die Arbeitsschritte und Wirkannahmen eines Programms ab. Das heißt, sie visualisieren in verschiedenen Kästchen die Ressourcen, die für ein Programm zur Verfügung stehen, die Aktivitäten, die entwickelt werden, um die angestrebten Ergebnisse des Programms zu erzielen, die Zielgruppen und die jeweiligen Rahmenbedingungen. Indem sie die Programmbausteine über Pfeile miteinander verbinden, veranschaulichen sie auch die Annahmen, über welche Zwischenschritte die angestrebten Ergebnisse erreicht werden sollen.

Was ist ein Programm?

Programme sind komplexe Handlungsmodelle, die darauf ausgerichtet sind, eine als problematisch erachtete Ausgangssituation zu verändern oder auch eine erhaltenswerte Ausgangssituation zu stabilisieren. Sie umfassen planvoll angelegte Aktivitäten und Handlungsstrategien, für die finanzielle, personelle und sonstige Ressourcen zur Verfügung gestellt werden, um benennbare – mehr oder weniger konkrete – Ziele zu erreichen (vgl. Kromrey 1995: 15, Haubrich 2009: 29–31).

Wenn in dieser Handreichung von Programmen die Rede ist, können dies Projekte, Maßnahmen und Angebote der Kinder- und Jugendhilfe sein. Es können aber ebenso gut Programme auf Länder-, Bundes- oder Europaebene sein, die mehrere Einzelprojekte umfassen.

Ein praktisches Instrument der Planung und Umsetzung von Programmen

Alle Erfahrung zeigt, dass Auftraggebende und Personen, die an der Konzipierung und Umsetzung eines Programms und an der Planung seiner Evaluation beteiligt sind, schon von Anfang an – und bevor ggf. Evaluierende ins Spiel kommen – wichtige Fragen zu klären und Entscheidungen zu treffen haben. Hierfür kann das logische Modell ein hilfreiches Handwerkszeug sein. In der Regel wird es in einem Team mit ausgewählten wichtigen Programmakteuren erarbeitet. Wenn man gemeinsam mit anderen ein logisches Modell entwickelt, werden oft Lücken (beispielsweise fehlende Zwischenschritte oder konzeptionelle Verknüpfungen) erkennbar, die man bislang noch nicht bedacht hat. Auch werden wichtige, aber meist nicht explizit formulierte Annahmen – wie Programmelemente

zusammenhängen und Ergebnisse hervorgebracht werden sollen – systematisch herausgearbeitet und transparent gemacht. Unterschiedliche Sichtweisen und Sachkenntnisse können dabei die Programmkonzeption bereichern und dabei helfen, die Lücken zu schließen. Allerdings werden manchmal unvereinbare Erwartungen und Erfahrungshintergründe, Werthaltungen und Weltansichten deutlich und man muss Kompromisse finden oder in einer anderen Weise zu einer Einigung kommen. Im günstigen Fall fördern die Aushandlungsprozesse im Team ein wechselseitiges Verstehen der beteiligten Akteure und ermöglichen eine im Diskurs entwickelte, gemeinsame Sicht auf das Programm.

Nicht immer ist die Entwicklung eines logischen Modells der einfachste Weg, den man in der Programmplanung einschlagen kann. Will man jedoch eine Evaluation beauftragen, die später auch die Fragen beantworten hilft, wie denn nun am besten ein bestimmtes gesellschaftliches Problem gelöst werden und was man dafür aus den Praxiserfahrungen lernen kann, ist es unabdingbar, dass nicht nur die Ausgangssituation und »Problemdiagnose«, sondern auch das Programm für die Verbesserung der Lebensbedingungen von Kindern und Jugendlichen so klar wie möglich beschrieben ist. Insbesondere müssen die – oftmals impliziten – Annahmen, wie Veränderungen hervorgebracht und Ergebnisse erreicht werden sollen, explizit gemacht werden. Logische Modelle können dafür gerade durch eine vereinfachte und auf das Wesentliche konzentrierte Darstellung ein hilfreiches Arbeitsmittel sein. Ein Vorzug logischer Modelle liegt in ihrer klaren Struktur und der Möglichkeit, gewissermaßen auf einen Blick ein Bild des gesamten Programms zu geben.

Ein Kommunikations-, Dokumentations- und Navigationsinstrument

Die Beschreibung eines Programms mittels logischer Modelle erleichtert es, mit anderen Programmteilnehmenden über das Programm, seine Ziele und ggf. einen Evaluationsauftrag zu kommunizieren. Im Unterschied zu oftmals eher vagen, manchmal auch »blumigen« Formulierungen in Textform erfordert eine Darstellung des Programms mit einem logischen Modell mehr Strukturierung und Klarheit. Gerade bei komplexen Programmen mit mehreren Umsetzungsebenen (wie Europa, Bund, Länder und Kommunen) ermöglichen es logische Modelle, das Gesamtprogramm und die einzelnen Projekte und Teilaufgaben systematisch aufeinander zu beziehen und nach außen nachvollziehbar abzubilden.

Das logische Modell kann ferner von den Fachkräften in der Kinder- und Jugendhilfe bei der Planung und Umsetzung eines Programms genutzt werden, um die Handlungsschritte zu konzipieren, den Umsetzungsprozess zu verfolgen und die Arbeitsfortschritte zu dokumentieren.

Logische Modelle können auch über die Monate oder Jahre einer Programmumsetzung hinweg gewissermaßen als Navigationsinstrumente dazu beitragen, dass ein Programm auf seinem Kurs bleibt oder Veränderungen bewusst vollzogen und nachvollziehbar dargelegt werden.

Das logische Modell als Instrument der Evaluation – ein anderes Kapitel

Darüber hinaus können logische Modelle auch von Evaluierenden eingesetzt werden, um den Untersuchungsgegenstand einzugrenzen, Fragestellungen der Evaluation zu klären, ein Evaluationsdesign zu entwickeln, als heuristisches Instrument der Auswertung und zur Visualisierung von Evaluationsergebnissen. Während im englischsprachigen Raum logische Modelle eine enorme Konjunktur erfahren haben und zu einem selbstverständlichen Bestandteil des Instrumentenkoffers der Evaluierenden geworden sind, beginnen sie sich im deutschsprachigen Raum gerade erst zu etablieren. Dies gilt insbesondere auch für die Kinder- und Jugendhilfe.¹ In anderen Politikfeldern, wie beispielsweise der Entwicklungszusammenarbeit, werden dagegen schon seit geraumer Zeit verwandte Instrumente, wie »theory of change« oder »logical framework«, eingesetzt.

Wenn man sich diese unterschiedlichen Einsatzmöglichkeiten vor Augen hält, kann man durchaus den Eindruck gewinnen, logische Modelle wären ein »neues Wundermittel«. Doch die Erfahrungen aus anderen Ländern zeigen auch, dass sie falsch eingesetzt oder ungenau konstruiert gerade das Gegenteil bewirken können. Sie können dann ein Programm und seine Evaluation auf die falsche Spur lenken. Ihr Einsatz braucht sicherlich eine gewisse Erfahrung oder Beratung und Fortbildung, wenn sie zum ersten Mal genutzt werden. Die Handreichung kann nicht für alle Einsatzmöglichkeiten klare Anleitungen geben. Sie will Auftraggebende und andere Programmteilnehmer mit der Struktur, den grundlegenden Prinzipien und dem Sprachgebrauch logischer Modelle vertraut machen, damit diese in der Programmplanung und -umsetzung sowie der Auftragsverhandlung mit Evaluierenden und in der Ergebnisdarstellung sinnvoll eingesetzt werden können.

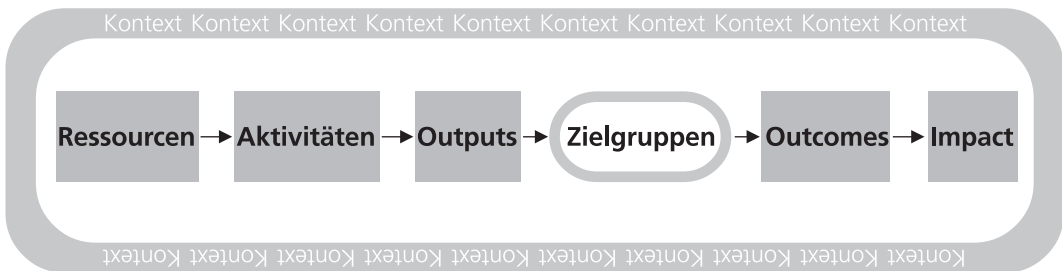
¹ Wie logische Modelle etwa in Wirkungsevaluationen eingesetzt werden können, wird in der Broschüre »Wirkungsevaluation in der Kinder- und Jugendhilfe« (Projekt eXe 2006) vorgestellt.

2 Was ist ein logisches Modell?

Wie ist ein logisches Modell aufgebaut?

Im Grunde ist ein logisches Modell nichts anderes als eine systematische grafische Abbildung der eigenen Annahmen darüber, welche Ressourcen für ein Programm zur Verfügung stehen, welche Aktivitäten entwickelt und welche Veränderungen oder Ergebnisse damit erreicht werden sollen.

Ein logisches Modell kann vielfältige Formen annehmen. Mindestens aber besteht es aus zwei Komponenten: aus den Aktivitäten und den Ergebnissen aufseiten der Zielgruppen. Im Folgenden wird ein einfaches logisches Modell mit sieben Bausteinen vorgestellt.²



Die einzelnen Bausteine sind:

- **Ressourcen (Input):** personelle, finanzielle und andere Ressourcen (Informationen, Netzwerke, Organisationsstrukturen etc.), die für das Programm eingesetzt werden.
- **Aktivitäten:** Programmaktivitäten, die unternommen werden, um die Ausgangssituation zu verändern und die angestrebten Ergebnisse zu erreichen.
- **Outputs:** Durch die Aktivitäten hervorgebrachte, in aller Regel »zählbare« Leistungen und Produkte. Der Begriff »Output« lässt sich nicht ohne Weiteres bezogen auf das Handlungsfeld der Kinder- und Jugendhilfe übersetzen und bereitet oft Schwierigkeiten. Zum Beispiel wären Beratungsgespräche eine Aktivität und 30 Beratungsstunden im Monat ein Output.

2 Das hier gewählte Beispiel orientiert sich an einem Modellvorschlag von McLaughlin und Jordan (2004), der sich dadurch auszeichnet, dass die Zielgruppen gesondert im logischen Modell ausgewiesen werden. Dies erscheint insofern folgerichtig, als die Bezüge zwischen Aktivitäten und Ergebnissen in der sozialen Arbeit nicht ohne handelnde Menschen beschrieben werden können: Fachkräfte und Ehrenamtliche, die Angebote der Kinder- und Jugendhilfe umsetzen, und Kinder, Jugendliche und ihre Familien, die als »Zielgruppen« und Ko-Produzierende am Erreichen von Resultaten aktiv beteiligt sind.

- **Zielgruppen:** Menschen, an die sich die Programmaktivitäten richten und die in irgendeiner Weise in diese Aktivitäten eingebunden werden, d. h. als Klientel sozialpädagogische Angebote und Hilfeformen nutzen bzw. als Ko-Produzierende involviert sind. Ohne sie können Ergebnisse nicht hervorgebracht werden. Programme umfassen häufig vielfältige Aktivitäten (und Outputs), die sich zum Teil an unterschiedliche Zielgruppen richten. Für eine differenzierte Programmbeschreibung ist es wichtig, klar zu unterscheiden, für welche Zielgruppen die Aktivitäten jeweils bestimmt sind (beispielsweise Kinder und Jugendliche, Eltern, Multiplikatorinnen und Multiplikatoren, Netzwerkpartner, Öffentlichkeit etc.). Zielgruppen werden im Unterschied hierzu in anderen logischen Modellen oft nur implizit berücksichtigt als Outputs (im Sinne von »die richtigen Zielgruppen werden im angestrebten Umfang erreicht« oder im Sinne von »die Zielgruppen sind zufrieden mit dem Angebot«) und als »Träger« der Outcomes (siehe unten).
- **Outcomes:** Ergebnisse aufseiten der Zielgruppen, die durch die Programmaktivitäten und die Mitwirkung der Zielgruppen hervorgebracht werden (z. B. Wissenszuwachs, Änderungen der Einstellungen und der Verhaltensweisen, Verbesserung der Lebenslage). Ergebnisse können in mehrere sequenzielle Bausteine unterteilt werden: beispielsweise kurz- (ein bis zwei Jahre), mittel- (drei bis vier Jahre) und langfristige Ergebnisse (fünf bis sechs Jahre).
- **Impact (Gesamtwirkung):** Beitrag des Programms zur Lösung des Ausgangsproblems und zum Erreichen der angestrebten Gesamtziele. Gemeint sind etwa soziale und ökonomische Konsequenzen im Sozialraum, der Kommune oder der Gesellschaft.
- **Kontext:** Der Kontext darf nie außer Acht gelassen werden. Er ist in allen Schritten der Konzipierung und Umsetzung eines Programms von den Ressourcen über die Aktivitäten und Zielgruppen bis hin zu den Ergebnissen und Gesamtwirkungen von Bedeutung. Kontexte oder Rahmenbedingungen für die Programmumsetzung schließen sozialstrukturelle, sozialraumbezogene, geografische, rechtliche oder ökonomische Faktoren mit ein.

Ein Instrument zur strukturierten Abbildung von Programmen

Die Modellierung eines Programms mit dem logischen Modell dient der Strukturierung und Klärung der Programmkomponenten und ihrer konzeptionellen Verknüpfungen.

Ein logisches Modell kann entweder präskriptiv beschreiben, wie ein Programm sein soll, oder deskriptiv abbilden, wie es tatsächlich umgesetzt wird. Die ersten beiden Bausteine, die Ressourcen und Aktivitäten, beschreiben die geplanten oder tatsächlichen Umsetzungsschritte. Mit den Outputs und Outcomes werden die geplanten oder tatsächlichen Resultate in den Blick genommen.

Logische Modelle sind in ihrer Grundidee sehr einfach und unmittelbar eingängig. Daher drängt sich sogleich die Frage auf, wieso sich die Evaluationswelt damit breit und eingehend auseinandersetzt. Es ist erst ihr praktischer Einsatz, der zeigt, dass die Verwendung logischer Modelle im konkreten Einzelfall durchaus Fragen aufwirft und so einfach eben doch wieder nicht ist. Logische Modelle zwingen zu einer Strukturierung der sozialpädagogischen Konzepte und positiven Visionen, die einem Programm zugrunde liegen. Sie fordern dazu auf, eine möglichst lückenlose und plausible Kette von Aktivitäten und Ergebnissen herauszuarbeiten und zu entscheiden, was im jeweiligen Fall »Ursache« und »Folge« ist. Und oft erweist es sich als eine nicht geringe Herausforderung, die Abbildung auf das Wesentliche zu beschränken und nicht allzu detailliert zu werden.

Wie liest man das logische Modell?

Folgt man den Pfeilen von links nach rechts, dann beschreiben die Bausteine die schrittweise Umsetzung eines Programms und die sachlogische Abfolge von Ereignissen bis hin zur Gesamtwirkung und dem Beitrag des Programms zur Lösung eines sozialen Problems. Zum Lesen eines logischen Modells wird häufig vorgeschlagen, Wenn-dann-Aussagen zu verwenden:

1. Wenn die Ressourcen vorhanden sind, dann können sie genutzt werden, um die geplanten Aktivitäten umzusetzen.
2. Wenn die Aktivitäten ausgeführt werden, dann lässt sich das in messbaren »Einheiten« der bereitgestellten Hilfe dokumentieren.
3. Wenn die Hilfe angeboten wird, werden die Zielgruppen in die Programmaktivitäten eingebunden und sie reagieren auf das, was sie im Programmkontext erleben und erfahren.
4. Wenn die Zielgruppen erreicht werden, dann treten als ein Ergebnis ihrer Erfahrungen im Programm Veränderungen im Wissen, in ihren Haltungen und Fertigkeiten, ihren Einstellungen, Handlungen und Verhaltensweisen auf (sofern das Programm wirksam ist).
5. Wenn sich Wissens- und Einstellungsänderungen sowie Veränderungen im Verhalten und Handeln der Zielgruppen einstellen, dann hat dies in der Summe weiter reichende Gesamtwirkungen – sowohl beabsichtigte wie auch nicht beabsichtigte.

In dieser Lesart werden Ergebnisse bewirkt und nicht Ziele angestrebt. In der Planungsphase eines Programms – oder handlungstheoretisch betrachtet – kann man die Verknüpfungen auch als Um-zu-Aussagen lesen: Bestimmte Aktivitäten werden dann durchgeführt, um die angestrebten Ziele zu erreichen (vgl. Haubrich 2009: 195–199).³

Was dem logischen Modell vorausgeht

Ein logisches Modell ist lediglich ein Bild des Programms. Und als solches beginnt es bei den Ressourcen und Aktivitäten. Ein Programm soll aber nicht »irgendwelche« Ergebnisse erreichen, sondern es gründet – im günstigen Fall – auf einer sorgfältigen Beschreibung der Ausgangssituation und einer Problemdiagnose. Bevor ein Programm konzipiert wird, ist zu klären, welchen Bedarf es dafür gibt, welches die relevanten Einflussfaktoren auf die Entstehung des sozialen Problems sind, was man bereits über bewährte Strategien und Handlungskonzepte weiß, welche Kontextbedingungen konkret zu berücksichtigen sind und welche Veränderungen und Zielzustände als erstrebenswert betrachtet werden. Der nächste Schritt auf dem Weg der Programmentwicklung liegt dann darin, die Annahmen zu formulieren, wie Veränderungen hervorgebracht werden können.

Wie können logische Modelle grafisch gestaltet werden?

Logische Modelle haben sich in ihrem Erscheinungsbild in den letzten 20 Jahren stark verändert. Ausgehend von dem »einfachen« logischen Modell finden sich mittlerweile vielfältige Variationen. Dies beginnt damit, wie die Verknüpfungen dargestellt werden. So können gestrichelte, dünne oder dicke Linien etwas über die Stärke des angenommenen Zusammenhangs aussagen. Einfache Linien können im Unterschied zum Pfeil einen wechselseitigen Bezug anstatt einer linearen Abfolge von Ereignissen ausdrücken. Logische Modelle können von links nach rechts, von unten nach oben oder auch jeweils in umgekehrter Reihenfolge dargestellt werden. Es finden sich Modelle zur Darstellung komplexerer Zusammenhänge, wie Phasenmodelle oder eingebettete logische Modelle. Und schließlich gibt es grafische Abbildungen, die sich weit entfernt haben von der ursprünglichen Form, wie beispielsweise Kreisdiagramme.⁴

Im Folgenden werden zwei Modelle vorgestellt, die nach den Erfahrungen am Deutschen Jugendinstitut gerade für die Kinder- und Jugendhilfe von einiger Relevanz sind.

3 Eine weitere Lesart schlagen Haußmann und Yngborn (2010, i. E.) – zurückgehend auf einen Vorschlag von Lüders – vor, wenn sie von logischen Modellen als »Ermöglichungsketten« sprechen.

4 Einen Überblick zu verschiedenen Formen logischer Modelle finden Sie in »The Logic Model Guidebook. Better Strategies for Great Results« von Knowlton und Phillips (2009).

Beispiel: »Mobile Jugendsozialarbeit für junge Menschen ausländischer Herkunft« (Haubrich/Frank 2000)

Ein Modellprogramm des Bundes wird aufgelegt, damit Jugendliche mit Migrationshintergrund, die von den Angeboten der Jugendsozialarbeit/Jugendberufshilfe nicht erreicht werden, durch aufsuchende Arbeit kontaktiert und über weiterführende Angebote der mobilen Jugendsozialarbeit in ihrer sozialen und beruflichen Integration unterstützt werden.

Beispiel für ein Phasenmodell

Programme in der Kinder- und Jugendhilfe umfassen meist mehrere Aktivitäten, die aufeinander aufbauen. Das heißt, dass die Ergebnisse aus einer ersten »Phase« von Aktivitäten die Voraussetzung für weitere Aktivitäten sind. Im skizzierten Beispiel mobiler Jugendsozialarbeit sind zuerst Aktivitäten erforderlich, um zu den Jugendlichen durch aufsuchende Arbeit Kontakt herzustellen, sie kennenzulernen, ihre Stärken und ihren Unterstützungsbedarf zu verstehen und Vertrauen aufzubauen.⁵

Darauf aufbauend folgt eine zweite »Phase« von Aktivitäten. Wenn eine vertrauensvolle Beziehung zu den Jugendlichen aufgebaut ist, diese ihre Interessen formulieren und die Fachkräfte auch einschätzen können, was sinnvolle nächste Schritte sind, dann entwickeln sie weiterführende Angebote der mobilen Jugendsozialarbeit: beispielsweise offene Treffangebote, Projektwochen an Schulen, Organisation von Sportevents, Gruppenangebote wie Mädchengruppen, Videoprojekt, Computerkurs etc.

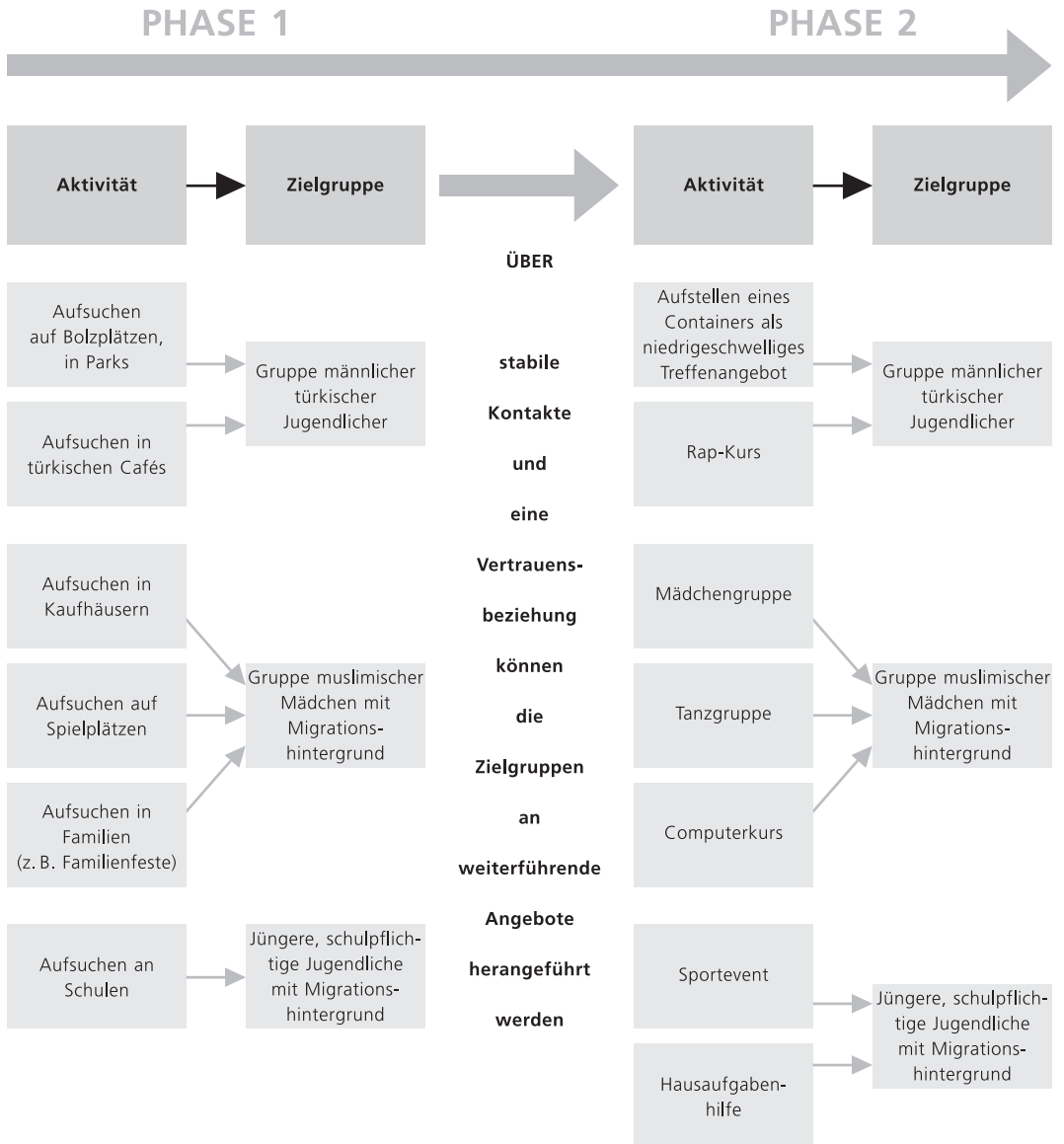
Phase 1

Phase 2

Wenn der Kontakt hergestellt und Vertrauen aufgebaut ist,

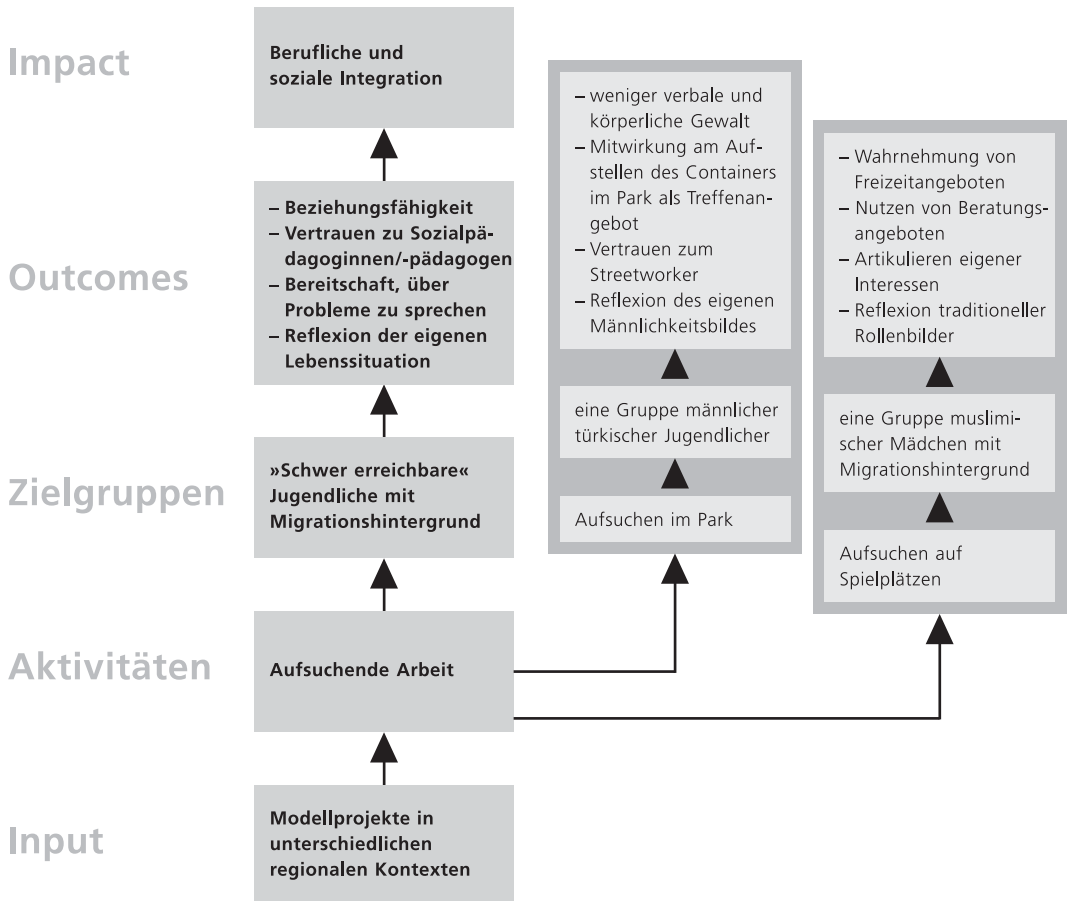
dann nehmen »schwer erreichbare« Jugendliche an weiterführenden Angeboten der Jugendsozialarbeit teil.

5 Auch wenn in der aufsuchenden Arbeit unterschiedliche Aktivitäten erfolgen (z. B. Informationen sammeln zu Orten der aufsuchenden Arbeit, Erstkontakt herstellen, Kontakte stabilisieren durch regelmäßige Präsenz, Mitspielen, Gespräche etc.), werden diese – um es einfach zu machen – in der Abbildung nicht weiter in aufeinanderfolgende Schritte ausdifferenziert, sondern als *ein* Bündel von Aktivitäten der aufsuchenden Arbeit behandelt.



Beispiel für eingebettete logische Modelle

Manchmal wird ein logisches Modell aber auch entwickelt, um zu zeigen, wie Einzelaktivitäten in den Gesamtzusammenhang eines Programms integriert sind. Hierfür eignet sich das Konzept der eingebetteten logischen Modelle. Man kann sich das wie eine Lupe vorstellen, mit der etwa das Kästchen der Aktivitäten – im Beispiel die aufsuchende Arbeit – vergrößert wird. Dies kann beispielsweise in der Form visualisiert werden, dass Äste vom Kästchen der aufsuchenden Arbeit abzweigen, die unterschiedliche Strategien der aufsuchenden Arbeit für verschiedene Zielgruppen von Jugendlichen detailliert darstellen.



Ein Bild ist nur ein Bild

Ein logisches Modell ist eine vereinfachte Abbildung von meist komplexen Programmen. Es lenkt den Blick auf jene Bausteine und Verknüpfungen, die jeweils als wesentlich erachtet werden. Die geeignete Form der graphischen Darstellung hängt daher von dem Zweck ab, für den das Programm modelliert wird.

3 Wozu kann ein logisches Modell eingesetzt werden?

Von der Planung über die Umsetzung bis hin zur Dokumentation des Programms

Logische Modelle können zu verschiedenen Zeitpunkten im Programmverlauf eingesetzt werden. Sie nehmen diejenigen Aspekte des Programms in den Blick, die gerade im Mittelpunkt des Interesses stehen.⁶

– **Planung eines neuen Programms:**

Das logische Modell visualisiert die Programmkonzeption und die Annahmen, wie mit dem neuen Programm Veränderungen erzielt werden sollen. In der Planungsphase wird auch der Beschreibung der Ausgangssituation oder des Problems, die Anlass für die Entwicklung des Programms waren, ein »Ort« im Programmmodell zugewiesen. Beschrieben werden die relevanten Einflussfaktoren und Hintergründe, die zu einer als problematisch erachteten sozialen Situation führen, die Bedarfslagen, aber auch Stärken und Ressourcen der Kinder, Jugendlichen und ihrer Familien. Die fachlichen Strategien und konzeptionellen Wege, um eine Verbesserung der Ausgangssituation zu erreichen, werden dargestellt. Vor allem werden die Annahmen expliziert, warum und wie die angestrebten Veränderungen (und welche genau) erreicht werden können. Gegebenenfalls wird auch begründet, warum eben diese und nicht andere Wege eingeschlagen werden. Dieses Bild aus einer Vogelperspektive zeichnet die Visionen, Ideen und Annahmen, wie und warum das Programm wirken wird.



6 Der »Logic Model Development Guide« der W. K. Kellogg Foundation (2004) unterscheidet drei Formen des logischen Modells, die jeweils zur Planung, Implementation oder Evaluation eines Programms eingesetzt werden können. Dort finden Sie je nach Verwendungszweck unterschiedliche grafische Formen eines logischen Modells sowie praktische Übungen.

– **Umsetzung des Programms in der Praxis:**

Das logische Modell visualisiert die Aktivitäten und Handlungsschritte. Es bildet die Verknüpfungen zwischen den Aktivitäten und den angestrebten Ergebnissen ab. Typischerweise ist der Mittelteil des logischen Modells (die Aktivitäten, Zielgruppen und Ergebnisse und ggf. darauf aufbauende Aktivitäten) differenzierter ausgearbeitet. Der Schwerpunkt liegt insgesamt auf den Prozessen der Programmumsetzung. Beschrieben wird, was alles im Einzelnen und in welcher Reihenfolge im Rahmen des Programms getan wird (deskriptives Modell). Im Programmverlauf können beispielsweise unterschiedliche Phasen der Entwicklung des Programms dokumentiert und Veränderungen im praktischen Vorgehen sichtbar gemacht werden. Logische Modelle können in der Umsetzungsphase aber auch als präskriptive Modelle eingesetzt werden. So sind sie insbesondere hilfreich, um einen Arbeits- und eventuell auch Zeitplan zu entwickeln und Aufgaben im Team zu verteilen. Sie können ferner als Instrumente der Überwachung und des Monitoring der Programmimplementation dienen (wird das Programm so umgesetzt, wie es geplant war?).

– **Dokumentation von Ergebnissen, Berichterstattung und Rechenschaftslegung:**

Das logische Modell visualisiert die Resultate des Programms. Hierfür werden die angestrebten Ergebnisse mit den Programmaktivitäten und -ressourcen verknüpft, um die Kette von Ereignissen möglichst lückenlos und plausibel abzubilden. Die Resultate umfassen den Output (auch im Sinne von Teilnahme-/Nutzungsmengen und Zufriedenheit/Akzeptanz der Teilnehmenden) und die angestrebten (und dann erreichten oder nicht erreichten) Ergebnisse aufseiten der Zielgruppen. Ein solches logisches Modell kann eingesetzt werden, um z. B. im Team zu verfolgen, ob die angestrebten Ergebnisse auch realisiert werden und wo möglicherweise Veränderungen im Vorgehen zu besseren Ergebnissen führen können. Der Einsatz logischer Modelle kann weiterhin hilfreich sein, um Erreichtes organisationsintern zu dokumentieren, extern dem Geldgeber zu berichten oder gegenüber einer Öffentlichkeit nachvollziehbar zu präsentieren. Ein Beispiel für eine Visualisierung, die die Resultate in den Mittelpunkt der Aufmerksamkeit rückt, ist beispielsweise der Programmbaum von Univation (Beywl 2006: 36).

Logische Modelle und Programmtheorie – nicht ganz das Gleiche

Auch wenn die beschriebenen logischen Modelle mit einer »Theorie der Veränderung« oder einer »Programmtheorie« im Hinterkopf entwickelt werden, haben sie nicht die Aufgabe, theoretisch die Zusammenhänge zwischen Aktivitäten und Ergebnissen zu begründen. Logische Modelle sind praktische oder heuristische Instrumente, um die einem Programm zugrunde liegenden Annahmen sichtbar zu machen.⁷

Ein Instrument – vielfältige Anwendungsmöglichkeiten

Logische Modelle finden unterschiedliche Einsatzmöglichkeiten in der Planung, Konzipierung, Darstellung und Kommunikation, Steuerung, Dokumentation und Verbesserung vielfältiger Aktivitäten – angefangen bei Projekten und Programmen über die Umstrukturierung von Organisationen bis hin zur Lösung komplexer fachpolitischer Probleme.

Sie werden beispielsweise als Hilfsmittel empfohlen, um

- Ziele zu klären,
- alternative Lösungswege hypothetisch durchzuspielen,
- die Erfolgswahrscheinlichkeit eines Programms einzuschätzen,
- kritische Elemente für den Erfolg rechtzeitig zu identifizieren,
- die Plausibilität und Vollständigkeit einer fachlichen Konzeption zu prüfen, ggf. unzutreffende Annahmen im Programmkonzept zu erkennen,
- notwendige Ressourcen (Finanzen, Qualifikationen des Personals etc.) zu klären,
- Zeitpläne und Umsetzungsschritte realistisch zu planen und Risikofaktoren der Umsetzung zu erkennen,
- etwaige Brüche und Lücken im Programmablauf und Schwachstellen in der Programmumsetzung zu identifizieren,
- das Programm zu optimieren,
- Rollen sowie Verantwortlichkeiten zu klären,
- die Kommunikation zwischen den Beteiligten zu befördern,
- Teambildungsprozesse zu unterstützen,

7 Eine Programmtheorie ist demgegenüber die theoretische Beschreibung des Untersuchungsgegenstandes im Rahmen einer Evaluation. Das bedeutet, dass die meist implizite »Programmtheorie« – d. h. die zugrunde liegenden Annahmen, wie über das Programm Veränderungen hervorgebracht werden – von den Evaluierenden expliziert (also theoretisch begründet oder empirisch rekonstruiert) wird und auf Grundlage dieser theoretischen Beschreibung des Untersuchungsgegenstandes die weiteren Erhebungs- und Auswertungsschritte konzipiert werden (siehe Haubrich 2009: 147–165 sowie 246–254).

- Klarheit für die Programmbeteiligten darüber zu erzielen, »wohin die Reise gehen soll«,
- Erwartungen, Ziele und Definitionen von Erfolg aus unterschiedlichen Perspektiven zu explizieren und darüber zu verhandeln,
- ein geteiltes Verständnis oder gar eine motivierende Vision der Beteiligten zu erlangen,
- Partizipation und Beteiligung zu erhöhen,
- den Stellenwert eines Programms in einer Organisation, einem Politik- oder Problemfeld zu verdeutlichen,
- Indikatoren im Kontext von Leistungsmessung, Monitoring und Qualitätssicherung zu identifizieren,
- Bezüge zwischen Organisationseinheiten zu klären,
- Prozesse der Organisationsentwicklung zu strukturieren.

Ein Werkzeug zur Aushandlung eines Evaluationsauftrags

Mit logischen Modellen in der Beschreibung des Programms zu arbeiten, kann darüber hinaus die Position von Auftraggebenden – oder anderer Programmakteure – in der Vergabe und Aushandlung eines Evaluationsauftrags stärken. Denn sie können verwendet werden, um zu klären, auf welchen Aspekt eines Programms sich die Evaluation konzentrieren soll:

- auf die Ausgangssituation und den Bedarf für das Programm,
- auf das Programmkonzept und seine Umsetzbarkeit,
- auf die Rahmenbedingungen und die Aktivitäten,
- auf die kurz-, mittel- oder langfristigen Ergebnisse,
- auf Wirkungen und Nebenwirkungen,
- auf Kosten, Nutzen und Effizienz.

Logische Modelle bieten auch eine Struktur, um die Fragestellungen für die Evaluation auszuhandeln, Alternativen abzuwägen und Prioritäten zu setzen, zumal mit einem Programm und seiner Umsetzung meist vielfältige Fragestellungen verbunden sind. Oft ist schon viel gewonnen, wenn die angestrebten Ergebnisse in kurz-, mittel- und langfristige unterschieden und möglichst eindeutig formuliert werden. Dann können auch leichter »gute«, also beantwortbare und relevante Fragen formuliert und die richtigen Methoden gefunden werden, um die Zielerreichung zu überprüfen und beabsichtigte wie auch unbeabsichtigte Wirkungen zu identifizieren.⁸

⁸ Zum Weiterlesen empfehlen sich die einschlägigen Kapitel in dem praxisorientierten Handbuch »Logic Modeling Methods in Program Evaluation« von Frechtling (2009: 65–75) sowie in dem Lehrbuch »Evaluation. A Systematic Approach« von Rossi, Lipsey und Freeman (2004: 67–99).

Beispielsweise kann man damit beginnen, die wichtigsten »Bausteine« des Programms aufzulisten und sich zu überlegen, welche an dem Programm interessierten Personen welche Fragen haben könnten. Wenn man eine Liste von Fragen hat, kann man überlegen, was man mit den Antworten auf diese Fragen im Anschluss anfangen kann und ob sie für die beabsichtigte Verwendung der Evaluationsergebnisse (z. B. das eigene Programm verbessern oder für andere Programme im jeweiligen Arbeitsfeld »lessons learned« zusammentragen) geeignet erscheinen.

Logische Modelle an der Schnittstelle zwischen Programm und Evaluation

Manchmal wird ein logisches Modell in der Praxis entwickelt und den Evaluierenden der Auftrag erteilt, dieses Modell dem Untersuchungsdesign zugrunde zu legen. Davon ist jedoch abzuraten. Soll eine Evaluation nach wissenschaftlichen Kriterien vorgehen, dann muss auch die Beschreibung des Untersuchungsgegenstands in ihrer Verantwortung liegen. Verwendet sie hierfür eine Programmtheorie, dann muss diese systematisch entwickelt werden (d. h. sie wird theoretisch hergeleitet und/oder empirisch fundiert).

4 Wie wird ein logisches Modell entwickelt?

Schritt für Schritt

Es gibt sicher unterschiedliche Wege, ein logisches Modell zu entwickeln. Der übliche Ratschlag ist, mit den Resultaten zu beginnen. Man plant ein Programm mit einem Ziel vor Augen und auf der Grundlage einer Ausgangssituation, die verändert werden soll. Auch um sich nicht in Details zu verlieren, wird empfohlen, bei den Resultaten anzufangen. In manchen Situationen kann es jedoch sinnvoller sein, bei den Aktivitäten zu beginnen und mit dem Gesamtziel vor Augen schrittweise die angestrebten Ergebnisse zu klären. Dies kann etwa der Fall sein, wenn die Zielklärung Schwierigkeiten bereitet: beispielsweise, wenn in einem Programm neue fachliche Konzepte erprobt werden, wobei zwar der »Weg der Reise« und das Gesamtziel klar ist, nicht aber, was realistisch im Einzelnen als Ergebnis erwartet werden kann. Bei den Zielen zu beginnen, birgt außerdem die Gefahr, dass diese zu anspruchsvoll formuliert und mit vielen Hoffnungen beladen werden. Fängt man bei den Aktivitäten an, bleiben die Ziele eher realistisch.

Ich fange bei den folgenden Erläuterungen, »mainstream-gemäß«, einfach bei den Zielen an. Wichtig ist ohnehin – egal, wo man beginnt –, das logische Modell einmal in beide Richtungen zu durchdenken.

Die Beschreibung der Ausgangssituation geht – wie erläutert – dem hier vorgestellten »einfachen« logischen Modell voraus. Sie kann im Kontext berücksichtigt oder als ein eigenes Kästchen vorangestellt werden. Ihre Bedeutung ist aber nicht zu unterschätzen. Je besser man die Einflussfaktoren und Bedingungen kennt, die zu dem Problem führen, das verändert werden soll, desto wahrscheinlicher wird es, dass das Programm an den richtigen »Stellschrauben« ansetzt und später auch Wirkungen zeigt. Bevor man also mit der Modellentwicklung beginnt, ist es hilfreich, sich die Annahmen über die »Problemverursachung« zu vergegenwärtigen.

Ausgehend von dem Problem steht am Anfang der Programmmodellierung die Frage, »wohin die Reise gehen soll«, also was der Impact oder die angestrebte Gesamtwirkung ist.

Erster Schritt: Wenn alles nach Wunsch verläuft, was ist dann – hoffentlich – nach sieben bis zehn Jahren im Sozialraum, der Kommune oder gar der Gesellschaft anders im Vergleich zu heute?

In einem nächsten Schritt stellt man sich konkret die Zielgruppen (z. B. Jugendliche, Eltern, Kooperationspartner) vor und überlegt, welche Veränderungen bei diesen in welcher Abfolge auftreten würden, wenn das Programm tatsächlich Wirkung zeigt. Man kann hierbei nach kurz-,

mittel- und langfristigen Ergebnissen unterscheiden oder sachlogisch aufeinanderfolgende Ereignisse auflisten. Beispielsweise kann es das Ziel eines Beratungsprogramms an Schulen sein, dass der riskante Drogenkonsum bei Jugendlichen reduziert wird. Dann kann man die Annahme formulieren, dass die Jugendlichen zunächst Wissen darüber erwerben sollen, welche Risiken mit Drogenkonsum verbunden sind. Das soll dazu führen, dass sie ihre Einstellungen zu Drogen verändern und diesen eher kritisch gegenüberstehen. Schließlich soll damit im Ergebnis erreicht werden, dass sie sich anders verhalten und möglichst keine Drogen konsumieren. Langfristig wird dadurch – so die weitere Annahme – ihr Gesundheitszustand positiv beeinflusst. Diese Kette von Ereignissen folgt der einfachen lerntheoretischen Annahme, dass sich zunächst Veränderungen im Wissen, den Einstellungen und Fähigkeiten zeigen, sich daraufhin das Verhalten oder die Handlungen verändern und sich schließlich auch die Lebenslage oder der (berufliche, soziale, gesundheitliche) Status der Zielgruppe verbessert.

Zweiter Schritt: Wenn das Programm tatsächlich Wirkungen zeigt, was verändert sich dann aufseiten der Zielgruppen des Programms? Welche unterschiedlichen Zielgruppen hat das Programm? Wie lassen sich diese beschreiben? Und welche Ergebnisse treten dann bei diesen Zielgruppen in welcher Abfolge – realistisch betrachtet – ein?

Die nächsten beiden Aufgaben konzentrieren sich auf den Output und die Aktivitäten. Bei den Aktivitäten ist die Frage zu beantworten, welche Handlungsstrategien und -schritte jeweils im Hinblick auf die unterschiedlichen Zielgruppen und auf Grundlage des fachlichen Wissens über bewährte und weniger bewährte Vorgehensweisen vorgenommen werden sollen. Unter Output versteht man die messbaren Fakten, worin sich die Umsetzung der Aktivitäten dokumentiert. Der Output zeigt an, ob die Leistungen, die bereitgestellt werden sollen, realisiert werden und ob sie im richtigen Umfang angeboten und von den Zielgruppen wahrgenommen werden. Wenn bei dem Beispiel der Drogenberatung 30 Beratungsstunden im Monat für bestimmte Schulklassen angeboten werden, dokumentiert sich der Output darin, dass die Beratungen tatsächlich stattfinden, die Zielgruppen erreicht werden, diese das Angebot akzeptieren und mit der Beratung zufrieden sind.

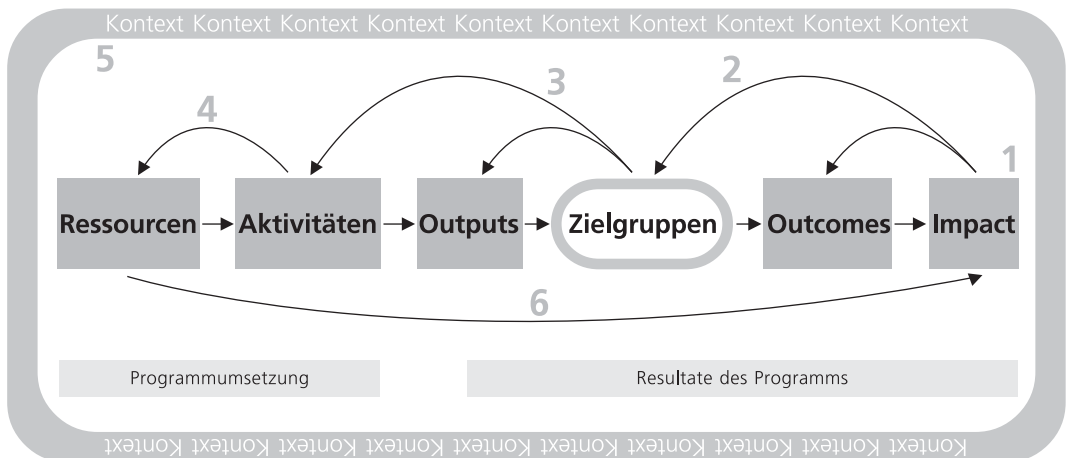
Dritter Schritt: Welche Aktivitäten und Handlungsstrategien sind vorgesehen, um die Ausgangssituation zu verbessern? Welche Aktivitäten richten sich an welche Zielgruppen und wie genau ist die schrittweise Abfolge unterschiedlicher Aktivitäten? In welchem »zählbaren« Output schlagen sich die Aktivitäten nieder?

Wenn geklärt ist, was genau getan werden soll, dann ist als Nächstes zu entscheiden, welche Ressourcen erforderlich sind, um das Programm realisieren zu können. Dazu zählen beispielsweise finanzielle und personelle Mittel, Qualifikationen der Fachkräfte, Organisationsstrukturen und Netzwerke mit Kooperationspartnern.

Vierter Schritt: Welche Ressourcen müssen zur Verfügung stehen, um das Programm in einer angemessenen Weise umsetzen zu können? Welcher Input muss von wem eingebracht werden?

Da ein und dasselbe Programm unter verschiedenen Rahmenbedingungen jeweils anders verläuft, sollten ergänzend der Kontext und die für das Programm relevanten Faktoren beschrieben werden (wie soziale, wirtschaftliche, strukturelle, geografische, politische Rahmenbedingungen auf lokaler oder überregionaler Ebene). Beispielsweise treffen die Fachkräfte in der schulischen Drogenberatung in einer Großstadt auf andere Zielgruppen mit anderen Lebens- und Gefährdungslagen als etwa in einer Kleinstadt oder einer ländlichen Region.

Fünfter Schritt: Welches sind relevante Umgebungsbedingungen für die Umsetzung des Programms? Welche Veränderungen der Rahmenbedingungen (z. B. Gesetzesänderungen) können Einfluss auf das Programm haben? Wie stellt sich das Problem (die zu verändernde Ausgangssituation) unter verschiedenen Rahmenbedingungen jeweils dar? Welchen Bedarf haben die Zielgruppen in einer bestimmten Region? Wer zählt zu den (für die Programmumsetzung) relevanten Akteuren im jeweiligen Kontext?



Die Beschreibung der »Bausteine« eines Programms in der gewählten Reihenfolge ist die erste Aufgabe in der Entwicklung eines logischen Modells. Die notwendigen Informationen hierfür sollten sorgfältig zusammengetragen werden unter Nutzung verschiedener Quellen, wie Literaturrecherchen, Dokumentenanalysen, Befragung sachkundiger Expertinnen und Experten und ggf. auch Bedarfserhebungen. Im nächsten Schritt arbeitet man das Modell in der umgekehrten Richtung durch und folgt den logisch aufeinander aufbauenden Schritten, beginnend bei den Ressourcen hin zu der angestrebten Gesamtwirkung.

Sechster Schritt: Ist die beschriebene Kette von Ereignissen plausibel und lückenlos? Fehlen wichtige Zwischenschritte, die noch zu ergänzen sind? Dokumentiert das logische Modell schlüssig und nachvollziehbar, wie die angestrebten Veränderungen durch das Programm und seine Aktivitäten erreicht werden können? Sind die angestrebten Ergebnisse realistisch? Sind sie für eine spätere Überprüfung und Dokumentation von erreichten Resultaten »smart« beschrieben?

Die Entwicklung eines logischen Modells erfolgt daher in einer Rückwärts- und einer Vorwärtsbewegung: Beginnt man bei den Resultaten und arbeitet sich schrittweise zum Input zurück, prüft man anschließend in die Gegenrichtung, ob das logische Modell schlüssig und für den jeweiligen Zweck so vollständig wie nötig ist.

Der Schlüssel zu einem »guten« logischen Modell ...

... liegt in der gründlichen Vorarbeit! Bevor man mit der Entwicklung eines logischen Modells beginnt, muss geklärt sein, zu welchem Zweck das logische Modell verwendet werden soll. Dabei können folgende Fragen helfen:

- **Was genau wird benötigt?** Ein allgemeines Modell, um die Vision und die »Richtung der Reise« eines Programms zu beschreiben, oder ein detailliertes logisches Modell, um konkrete Aktivitäten zu planen oder die Umsetzung und die Ergebnisse überprüfen und dokumentieren zu können?
- **Wofür soll das Modell gut sein?** Dient es als ein heuristisches Instrument, um konzeptionelle Alternativen durchzuspielen und die Denkmöglichkeiten über ein Programm zu erweitern, oder als ein Managementinstrument, um ein Programm zu steuern und den Zeitplan zu überwachen?

Hat man ein logisches Modell auf diese Weise entwickelt, sollte man das Ergebnis nicht als dauerhaften »Status quo« betrachten. Wenn sich die Rahmenbedingungen verändern, der Umsetzungsstand des Programms voranschreitet und das Wissen und die gesammelten Informationen über das Programm erfahrungsgesättigt anwachsen, verändert sich auch das logische Modell.

Wer sollte an der Entwicklung eines logischen Modells beteiligt sein?

Die Entwicklung eines logischen Modells ist ein Teamprozess. Wenn eine Person, beispielsweise die Projektleitung, das Modell alleine entwirft, besteht die Gefahr, dass wichtige Aspekte unterbelichtet bleiben. Allerdings sollte das Team nicht zu groß sein. Es ist immer leichter, ein logisches Modell in einer kleinen Gruppe von zwei bis vier Personen zu entwickeln. Wenn gemeinsam an der Entwicklung des logischen Modells gearbeitet wird, werden meist unterschiedliche Sichtweisen auf das Programm und manchmal auch schwer zu vereinende Unterschiede erkennbar. Ist bei der Entwicklung des logischen Modells aber »der Weg das Ziel« – geht es um Teambildungsprozesse oder auch darum, das »Commitment« der Beteiligten zu fördern –, dann kann es besser sein, möglichst alle relevanten Akteure, die das Programm und die zugrunde liegenden Ideen unterstützen sollen, in irgendeiner Form einzubeziehen. In solchen Fällen muss der Prozess der Gruppenarbeit gut vorbereitet werden und es empfiehlt sich, eine externe Moderation und Begleitung zu beauftragen, um die Entwicklung des logischen Modells in klar strukturierten Arbeitsschritten vorzunehmen.

Für die Bildung einer Arbeitsgruppe ist es wichtig herauszufinden, welche Personen in Programmaktivitäten (Konzeptentwicklung, Umsetzung, nachhaltige Verankerung) involviert sind, inwieweit und zu welchem Zeitpunkt Evaluierende schon eingebunden werden sollen und wer die Verwendung von Evaluationsergebnissen später beeinflussen kann. Um die einzelnen Komponenten eines Programms ausreichend beleuchten zu können, sollte die Expertise verschiedener Personen in der Arbeitsgruppe vertreten sein (z. B. sozialpädagogische Fachkräfte, Verwaltungsangestellte, Zielgruppen des Programms, Expertinnen und Experten für die Thematik sowie ggf. Evaluierende). Neben strukturellen Aspekten, wer in welcher Weise beteiligt werden muss oder – strategisch gedacht – besser zu beteiligen ist, spielen auch praktische Aspekte eine Rolle: Wer hat die Zeit, die Ressourcen und auch die erforderliche Bereitschaft zur engagierten Mitarbeit?

Welches Vorgehen strategisch am günstigsten ist, hängt von unterschiedlichen Faktoren ab: Sind nur einmalige Treffen oder wiederholte Treffen zeitlich vertretbar? Sind schon im Vorfeld Konfliktlinien zwischen den Gruppenmitgliedern erkennbar? Welche Erfahrungen bringen die einzelnen Personen im Hinblick auf Gruppenarbeit mit? Besteht die Notwendigkeit, sich auf eine Version des Programms zu einigen oder können partiell unterschiedliche Sichtweisen nebeneinander bestehen bleiben? Bringen alle ein Vorwissen zum logischen Modell und seinen Komponenten (auch Variationen davon) mit oder ist vorab eine Fortbildung erforderlich?

Aus praktischen Gründen kann es sich aber auch anbieten, die Entwicklung des logischen Modells in einem ersten Schritt ohne Beteiligung verschiedener Akteure vorzunehmen; beispielsweise, wenn eine neue Programmidee visualisiert werden soll, um sie für andere nachvollziehbar darzustellen. Dann können ggf. weitere Beteiligte in einem zweiten Schritt zur Kommentierung, Ergänzung und Weiterentwicklung einbezogen werden.

Dem Nutzen der Modellentwicklung stehen Kosten gegenüber

Alle Erfahrung zeigt, dass die Entwicklung eines logischen Modells ein aufwendiger Prozess ist, der Diskussionen, Verhandlungen und manchmal auch mehrere Abstimmungsschleifen beinhaltet. Alle Beteiligten investieren ihre Zeit, ihr Wissen, ihre Aufmerksamkeit und ihre Nerven. Eine gut ausgearbeitete Programmkonzeption, gemeinsame Lernprozesse der Gruppenmitglieder, ein von allen getragener Konsens und ein »evaluierbares« Programm sind jedoch der Gewinn.

5 Worauf muss besonders geachtet werden?

Abschließend sollen allen, die in die praktische Anwendung logischer Modelle einsteigen wollen, noch einige Tipps und Hinweise mit auf den Weg gegeben werden:

- Die Begriffe (z. B. Output oder Outcome) können leicht durcheinandergebracht werden und leider werden auch in der Fachdebatte Begriffe unterschiedlich definiert. In dieser Handreichung wurde ein Vorschlag zur Begrifflichkeit gemacht, der sich auch in der Kinder- und Jugendhilfe und der Evaluationsdebatte um Programmtheorie und logische Modelle etabliert hat.
- Wenn man aus pragmatischen Gründen konkrete Outcomes nach den sogenannten »smart«-Kriterien (also spezifisch, messbar, akzeptabel, realistisch und terminiert) formuliert, darf man nicht vergessen, dass die angestrebten Resultate von Programmen meist umfassender und komplexer sind.
- Es sollte nicht Unilinearität unterstellt werden, wozu die Bilder mit Kästchen und Pfeilen leicht verleiten können. Es gibt meist Wechselwirkungen und Rückkopplungsprozesse.
- Es ist oft nicht leicht, die richtige Balance zu finden zwischen einer zu starken Vereinfachung auf der einen Seite und einer nicht mehr handhabbaren Überkomplexität, die der Realität gerechter werden will, auf der anderen Seite. Hier hilft es, sich den Verwendungszweck immer wieder klar vor Augen zu führen und in diesem Sinne pragmatische Entscheidungen zu treffen.
- Man darf nie vergessen, dass ein logisches Modell immer nur ein vereinfachtes Bild zur Visualisierung komplexer Zusammenhänge ist, das nur Ausschnitte der Realität beschreiben hilft. Unbedingt zu vermeiden sind logische Modelle, die ganze Wände von Besprechungsräumen überziehen.
- Es sollte bei detaillierteren logischen Modellen als Managementinstrument auch ein zeitlicher Rahmen für die Programmumsetzung angelegt werden. Das heißt, man versieht die Handlungsschritte und Ergebnisse mit möglichst realistischen Zeiträumen bzw. Zeitpunkten.

Die Kunst, für die Modellierung das richtige Augenmaß zu finden

Eine Schwierigkeit der Visualisierung von Programmen mit dem logischen Modell ist, dass man ein Modell immer auch anders konzipieren könnte und dass man den richtigen Grad an Genauigkeit finden muss. Die Kunst besteht darin, logische Modelle im Wissen um ihre Möglichkeiten und Grenzen zweckmäßig und pragmatisch zu gestalten und einzusetzen. Logische Modelle sind und bleiben eben immer nur Annäherungen an die Wirklichkeit und vereinfachte Abbilder weitläufiger komplexerer Zusammenhänge.

6 Wer noch weiterlesen will – Literaturtipps

Zum Thema der Zielfindung:

Beywl, Wolfgang/Schepp-Winter, Ellen (1999): Zielfindung und Zielklärung – ein Leitfaden. In: Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) (Hrsg.): Materialien zur Qualitätssicherung in der Kinder- und Jugendhilfe – Qs 21. Berlin: BMFSFJ.

Zum Lernen der Vorgehensweise:

W. K. Kellogg Foundation (WKKF) (2004): Logic Model Development Guide. Battle Creek: WKKF. (www.wkkf.org [03.04.2010]).

Gugiu, P. Christian/Rodríguez-Campos, Liliana (2007): Semi-Structured Interview Protocol for Constructing Logic Models. In: Evaluation and Program Planning 30(4): 339–350.

United Way of America (1996): Measuring Program Outcomes. A Practical Approach. Alexandria: United Way of America.

Anschaulich – eine exemplarische Entwicklung in fünf Schritten:

Coffman, Julia (1999): Learning from Logic Models. An Example of a Family/School Partnership Program. Cambridge: Harvard Family Research Project (HFRP). (www.hfrp.org/evaluation/publications-resources/learning-from-logic-models-an-example-of-a-family-school-partnership-program [02.04.2010]).

Angewendet für Leistungsmessungen zu formativen Zwecken und zur Rechenschaftslegung:

Millar, Annie/Simeone, Ronald S./Carnevale, John T. (2001): Logic Models. A Systems Tool for Performance Management. In: Evaluation and Program Planning 24(1): 73–81.

Wer mehr wissen will:

Frechtling, Joy A. (2007): Logic Modeling Methods in Program Evaluation. San Francisco: Jossey-Bass.

Knowlton, Lisa Wyatt/Phillips, Cynthia C. (2009): The Logic Model Guidebook. Better Strategies for Great Results. Los Angeles u. a.: Sage.

Wer mehr über logische Modelle in der Kriminalitätsprävention erfahren will, ...

... und was man darüber hinaus für ihren Einsatz in der Evaluation lernen kann, findet weitere Informationen und Veröffentlichungen auf der Homepage des DJI-Projekts »Das Logische Modell als Instrument der Evaluation in der Kriminalitätsprävention im Kindes- und Jugendalter« – ein Projektmodul der Arbeitsstelle Kinder- und Jugendkriminalitätsprävention am Deutschen Jugendinstitut e.V. – unter www.dji.de/logmod.

Kontakt: Berit Haußmann: haussmann@dji.de, Annalena Yngborn: yngborn@dji.de

Literaturverzeichnis

- Beywl, Wolfgang (2006):** Demokratie braucht wirkungsorientierte Evaluation. Entwicklungspfade im Kontext der Kinder- und Jugendhilfe. In: Projekt eXe (Hrsg.) (2006): *Wirkungsevaluation in der Kinder- und Jugendhilfe – Einblicke in die Evaluationspraxis*. München: Deutsches Jugendinstitut: 25 – 46.
- Frechting, Joy A. (2007):** *Logic Modeling Methods in Program Evaluation*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Haubrich, Karin (2009):** Sozialpolitische Innovation ermöglichen. Die Entwicklung der rekonstruktiven Programmtheorie-Evaluation am Beispiel der Modellförderung in der Kinder- und Jugendhilfe. Münster/New York/München/Berlin: Waxmann.
- Haubrich, Karin/Frank, Kerstin (2000):** Vom Aufsuchen zur beruflichen Integration. Evaluationsstudie zum Bundesmodellprogramm »Mobile Jugendsozialarbeit für junge Menschen ausländischer Herkunft«. München: Deutsches Jugendinstitut.
- Haußmann, Berit/Yngborn, Annlena (2010, im Erscheinen):** Entwicklung von Logischen Modellen. Chancen und Grenzen in der Kriminalitätsprävention im Kindes- und Jugendalter. In: Bono, Laura Maria (Hrsg.): *Performance Management in NPOs. Steuerung im Dienst sozialer Ziele*. Baden-Baden: Nomos.
- Knowlton, Lisa Wyatt/Phillips, Cynthia C. (2009):** *The Logic Model Guidebook. Better Strategies for Great Results*. Los Angeles u. a.: Sage.
- Kromrey, Helmut (1995):** Evaluation. Empirische Konzepte zur Bewertung von Handlungsprogrammen und die Schwierigkeiten ihrer Realisierung. In: *Zeitschrift für Sozialisationsforschung und Erziehungssoziologie* 15(4): 313 – 336.
- McLaughlin, John A./Jordan, Gretchen B. (2004):** Using Logic Models. In: Wholey, Joseph S./Hatry, Harry P./Newcomer, Kathryn E. (Hrsg.): *Handbook of Practical Program Evaluation*. 2. Auflage. San Francisco: Jossey-Bass: 7 – 32.
- Projekt eXe (Hrsg.) (2006):** *Wirkungsevaluation in der Kinder- und Jugendhilfe – Einblicke in die Evaluationspraxis*. München: Deutsches Jugendinstitut.
- Rossi, Peter H./Lipsey, Mark W./Freeman, Howard E. (2004 [1979]):** *Evaluation. A Systematic Approach*. 7. Auflage. Thousand Oaks/London/New Delhi: Sage.
- W. K. Kellogg Foundation (WKKF) (2004):** *Logic Model Development Guide*. Battle Creek: WKKF. (www.wkkf.org [03.04.2010]).

Das Projekt eXe wird gefördert
vom Bundesministerium für Familie,
Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ)



**Bundesministerium
für Familie, Senioren, Frauen
und Jugend**

ISBN 978-3-935701-69-3