FORSCHUNGSSTELLE
Missionale Kirchen- und Gemeindeentwicklung

MARTIN-LUTHER-UNIVERSITÄT
HALLE-WITTENBERG

Wirkungsorientierung: Eine Erhebung in den Erprobungsräumen der Evangelischen Kirche Mitteldeutschlands

- Ergebnisbericht -

Tabea Fischer & Felix Eiffler

Forschungsstelle Missionale Kirchen- und Gemeindeentwicklung am
Forschungszentrum Christliches Empowerment in der Säkularität der
Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg

26.07.2024

CENTER for Empowerment Studies
FORSCHUNGSZENTRUM Christliches Empowerment in der Säkularität

EKM

ERPROBUNGSRÄUME

Inhalt

Zusammenfassung **2**

1. Einleitung **3**

2. Thematischer Hintergrund und Fragestellung **4**

3. Methodische Vorbemerkungen **5**

3.1. Fragebogenentwicklung und -aufbau *5*

3.2. Stichprobengewinnung *6*

3.3. Selbstselektion und Bias *6*

3.4. Datenauswertung: Non-parametrische Testverfahren *6*

3.5. Skalen- und Kategorienbildung zur Bewertung wirkungsorientierter Steuerung *6*

4. Ergebnisse **8**

4.1. Stichprobenbeschreibung: Allgemeine Informationen über die beteiligten Erprobungsräume *8*

a) Entstehung 8

b) Rechts- und Förderform 8

c) Budget 9

d) Team 9

e) Tätigkeitsfelder 10

4.2. Wirkungsorientierung in Bezug auf die vier Steuerungsphasen *11*

a) Zielsetzung und Konzeption 11

b) Strategie und Planung 12

c) Analyse und Dokumentation 13

d) Nutzen und Berichten 14

e) Gesamt: Selbsteinschätzung und Zufriedenheit 15

f) Gesamt: Bewertung anhand der Indikator-Skalen 15

4.3. Einstellung zu Wirkungsorientierung *17*

a) Vorwissen 17

b) Relevanz 17

c) Vorteile und Chancen 18

d) Nachteile und Herausforderungen 18

e) Alternative Leitbegriffe und -ideen 19

4.4. Zusammenhänge und Gruppenunterschiede *20*

4.5. Abgleich mit dem Monitoring *21*

5. Einordnung und Diskussion **22**

5.1. Gesamtschau: Wirkungsorientiertes Erproben? *22*

5.2. Methodische Aspekte: Wirkungsorientierung erfassen? *24*

5.3. Praktisch theologische Aspekte: Wirkungsorientierte Kirche? *26*

5.4. Fazit *28*

Zusammenfassung

Die Frage nach den Wirkungen von Initiativen, Maßnahmen und Programmen ist in vielen Handlungsfeldern bereits zentral und erfährt auch im kirchlichen Kontext zunehmend Aufmerksamkeit. Vor diesem Hintergrund führte die Forschungsstelle Missionale Kirchen- und Gemeindeentwicklung (MKG) am Forschungszentrum Christliches Empowerment in der Säkularität (CES) der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg im Rahmen der wissenschaftlichen Begleitung der Erprobungsräume (EPR) der Evangelischen Kirche Mitteldeutschlands eine Untersuchung zum Thema *Wirkungsorientierung* durch. Ziel der Studie war es, mehr darüber zu erfahren, ob und auf welche Weise Erprobungsräume wirkungsorientiert arbeiten und für welche Art von Initiativen Wirkungsorientierung eine Rolle spielt.

In Anlehnung an eine Studie von PHINEO zur Wirkungsorientierung von Non-Profit-Organisationen wurde ein Fragebogen entwickelt, der 1) die Wirkungslogik der Initiativen, 2) sowohl das Ausmaß als auch die Weise der Wirkungsorientierung in den vier Steuerungsphasen *Zielsetzung*, *Strategie*, *Analyse* und *Lernen*, 3) die Einstellung gegenüber Wirkungsorientierung und bisherige Auseinandersetzung mit dem Thema, sowie 4) Eigenschaften der EPR erfasste. Alle 51 EPR der EKM wurden per Mail und Zugangslink zur Online-Umfrage eingeladen. Die Stichprobe der 23 EPR, die an der Befragung teilnahmen, lässt eine große Heterogenität der Initiativen in Bezug auf Alter, Förderform, Budget, Team und Betätigungsfelder erkennen.

Unter den beteiligten EPR war die Wirkungsorientierung insgesamt recht hoch ausgeprägt: In Anwendung der angepassten PHINEO-Indikatoren erwies sich ein Drittel der EPR als »stark wirkungsorientiert« und ca. ein Viertel als »wenig wirkungsorientiert«. Der Anteil der »ansatzweise wirkungsorientierten« EPR war am größten ausgeprägt. Dabei ließen sich Unterschiede zwischen den verschiedenen Steuerungsphasen erkennen: So war die Wirkungsorientierung der EPR in den Phasen *Zielstellung* und *Lernen* höher ausgeprägt als in den Phasen *Strategie* und *Analyse*. Der Abgleich der selbst eingeschätzten Wirkungsorientierung mit der indikatorbasierten Klassifikation zeigte, dass EPR die eigene Wirkungsorientierung tendenziell überschätzten.
Die Einstellung gegenüber Wirkungsorientierung stellte sich ganz überwiegend als positiv dar. Alle beteiligten EPR gaben an, dass das Thema für ihre eigene Initiative relevant sei, drei Viertel hatten sich bereits intensiv oder punktuell damit befasst. Alle Vorteile von Wirkungsorientierung wurden überwiegend bejaht, so stimmten z.B. alle EPR zu, dass Wirkungsorientierung zur Klarheit in Bezug auf Zielsetzung und Strategie beitrage. Mit Wirkungsorientierung verbundene Nachteile und Herausforderungen wurden überwiegend verneint. Am meisten stimmten EPR hier der Aussage zu, durch mangelnde personelle und zeitliche Ressourcen davon abgehalten zu werden, stärker wirkungsorientiert zu arbeiten.
In der Zusammenhangsanalyse zeigte sich: Je positiver EPR gegenüber Wirkungsorientierung eingestellt waren und je mehr sie sich bisher mit dem Thema befasst hatten, desto stärker war ihre Wirkungsorientierung ausgeprägt. Auch die selbst eingeschätzte Wirkungsorientierung und die Zufriedenheit damit, hingen statistisch signifikant mit dem Gesamtwert der indikatorgestützten Wirkungsorientierung zusammen. Zudem erwiesen sich strukturelle Merkmale der EPR als relevant: Mit der Zugehörigkeit zu einer höheren Budgetgruppe stieg die Wirkungsorientierung an und insbesondere bei EPR aus bildungsnahen und sozialdiakonischen Tätigkeitsfeldern erwies sich die Wirkungsorientierung als hoch.

Da die Teilnahme an der Befragung freiwillig und damit nicht zufällig war, können die Ergebnisse nicht als repräsentativ für die Grundgesamtheit der EPR angesehen werden. Stattdessen ist davon auszugehen, dass die Ergebnisse positiv verzerrt sind, da wahrscheinlich eher EPR teilnahmen, die das Thema für relevant hielten. Die Befragung rückt somit eine bestimmte Gruppe von EPR in den Fokus, in welcher Kirche auch im Erprobungskontext, der meist mit Bewegungs- und Netzwerklogiken in Verbindung gebracht wird, organisationsförmig Gestalt gewinnt. Für Initiativen, welche Wirkungsorientierung stärker im Konflikt zur dynamischen Projektrealität und Ergebnisoffenheit des Erprobungsmodus erleben, kann Wirkungsorientierung dennoch als Einladung zur Reflexion der eigenen Handlungsstrategien und Installation von Lernschleifen in Erscheinung treten.
Für die Forschung ergibt sich hier die Anschlussfrage, wie sich Wirkungsorientierung auch für kleinformatige Projekte angemessen operationalisieren ließe. Für die verschiedenen kirchlichen Handlungsfelder bedeutet die Auseinandersetzung mit Wirkungsorientierung eine weitere Chance, mit und von EPR zu lernen, nach den Zielen kirchlichen Handelns zu fragen und Kirche weiter in Richtung einer lernenden Organisation zu entwickeln.

1. Einleitung

In vielen Handlungsfeldern zivilgesellschaftlicher Initiativen, privatwirtschaftlicher Unternehmen und öffentlicher Verwaltung (z.B.: Bildung, Soziale Arbeit, Entwicklungszusammenarbeit) spielt die Wirkung von Förderprogrammen, Maßnahmen und Aktivitäten als Orientierungsgröße eine zentrale Rolle. In der öffentlichen Verwaltung lässt sich seit 1990 ein Wandel von einer Input-Steuerung hin zu einer wirkungsorientierten Verwaltung erkennen.[1] Nach der Schweiz und Österreich wurden erste Aspekte von Wirkungsorientierung 2017 auch in der deutschen Bundesverwaltung eingeführt, wiewohl der Ansatz in einzelnen Arbeitsbereichen (z.B. Hilfen zur Erziehung) bereits zuvor Anwendung fand. Dabei wurde der Begriff in den jeweiligen Fachdiskursen unterschiedlich rezipiert und diskutiert. In der sozialen Arbeit fügte er sich in die Debatte um ein systematisches Qualitätsmanagement ein, welche sich zunächst um die Struktur-, dann um die Prozess- und schließlich um die Ergebnisqualität drehte. Da die Frage nach Wirkungen den Ergebnisbegriff erweitere und spezifiziere, sei sie letztlich als weitere Ausdifferenzierung dieses Diskurses aufzufassen.[2]

Auch im kirchlichen Handlungsfeld erfährt der Wirkungsbegriff zunehmend Aufmerksamkeit, wiewohl er – genau wie in den anderen Fach- und Arbeitsbereichen – nicht unumstritten ist.[3] Er findet sowohl Eingang in kirchenentwicklerische Überlegungen[4] als auch in Felder pastoraler und gemeindlicher Praxis[5]. In einem weiteren Sinne verstanden, wird er auch durch die wissenschaftliche Begleitung kirchlicher Innovations- und Entwicklungsprogramme und -projekte in den Fokus gerückt, welche mancherorts nicht zuletzt mit dem Anliegen initiiert wird, die investierten Fördermittel zu legitimieren. Selbst wenn hier im Rahmen von Evaluationen auch nach Wirkungen gefragt wird, um dem Mehrwert der Programme und Initiativen nachzuspüren, wurden bislang weder die Arbeitsweise der Initiativen noch die Relevanz von Wirkungsorientierung aus der Perspektive der Verantwortlichen explizit untersucht.

Vor diesem Hintergrund führte die Forschungsstelle Missionale Kirchen- und Gemeindeentwicklung (MKG) am Forschungszentrum Christliches Empowerment in der Säkularität (CES) der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg im Rahmen der wissenschaftlichen Begleitung der Erprobungsräume (EPR) der Evangelischen Kirche Mitteldeutschlands[6] eine Fokusuntersuchung zum Thema *Wirkung und Wirkungsorientierung* durch, deren Ergebnisse im folgenden Bericht vorgestellt werden sollen. Ziel der Studie war es, einen Eindruck davon zu erhalten, ob und auf welche Weise Erprobungsräume wirkungsorientiert arbeiten, sowie mehr darüber herauszufinden, für welche Art von Initiativen Wirkungsorientierung eine Rolle spielt.

---

[1] Vgl. u.a. Kähler, Tim: Wirkungsorientierte Steuerung – Den Sozialstaat durch bessere Hilfen für die Menschen entlasten, in: Friedrich-Ebert-Stiftung (Hg.): Wirkungsorientierte Steuerung. Haushaltskonsolidierung durch innovative und präventive Sozialpolitik, Bonn 2013, 19-25 und Schedler, Kuno: Die Kultur der wirkungsorientierten Verwaltung, in: Verwaltung und Management, 2. Jg. (1996), Heft 1, 14-18.

[2] Vgl. AWO Bundesverband e.V.: Wirkungsorientierung- Arbeitshilfe für Qualitätsmanagement-Beauftragte in der AWO, Berlin[2] 2017, 7.

[3] Vgl. bspw. der Diskurs von Miriam Zimmer und Johanna Rahner in: Lebendige Seelsorge 73. Jahrgang 3/2022, 165-176.

[4] Z.B. im Rahmen einer Theorie kirchlichen Wandels, vgl. Zimmer, Miriam: Kirchenentwicklung gestalten mit Evaluation. Eine Theorie des Wandels in: Lebendige Seelsorge 73. Jahrgang 3/2022, 165–171 und ausführlicher vgl. Miriam Zimmer, Veronika Eufinger, Matthias Sellmann: Religiöse Vitalität erklären und messen. Ein vierdimensionales Wirkungsmodell erfolgreicher kirchlicher Arbeit, in: Eiffler/Reißmann (Hg.): Wir können's ja nicht lassen. Vitalität als Kennzeichen einer Kirche der Sendung, Leipzig 2023, 63-89.

[5] Rimmele, Helena/Orth, Stefanie: Wir wollen besser werden! Evaluation, Messung der Zielerreichung und Wirkung in der Pastoral – Beispiele aus der Praxis. Pastorale Qualität messen und ihre Wirkung beschreiben in: Lebendige Seelsorge 73. Jahrgang 3/2022, 195–199.

[6] https://www.erprobungsraeume-ekm.de/, https://ces-halle.de/mkg/forschungen-projekte/evaluation-wissenschaftliche-begleitung/wissenschaftliche-begleitung-der-erprobungsraeume-in-der-ekm/ [26.07.2024].

2. Thematischer Hintergrund und Fragestellung

Im Kontext von (Projekt-)Management und Evaluation sind unter *Wirkungen* Veränderungen zu verstehen, die aufgrund einer Maßnahme oder Intervention bei bestimmten Zielgruppen, in deren Lebensumfeld oder in der Gesellschaft auftreten. Eine weit verbreitete Veranschaulichung der verschiedenen Wirkungsebenen stellt die *Wirkungskette* von PHINEO dar.[7] Sie unterscheidet zwischen *Input*, *Output*, *Outcome* und *Impact* und nimmt einen linearen Zusammenhang zwischen ihnen an.[8]

- *Input* steht für die Ressourcen, die für eine bestimmte Maßnahme oder ein bestimmtes Angebot zur Verfügung stehen oder investiert werden.
- Als *Output* werden die geplanten und durchgeführten Angebote, ihre Qualität sowie ihre Inanspruchnahme und Akzeptanz durch die Adressaten bezeichnet.
- Das *Outcome* beschreibt die Wirkung dieser Maßnahmen auf Ebene der Adressaten, z.B. indem sie Fähigkeiten oder Wissen erwerben, Einstellung oder Verhalten ändern und dadurch ihre Lebenslage verbessern.
- Der *Impact* benennt die intendierten Veränderungen auf gesellschaftlicher Ebene, welche durch die Maßnahmen mittelbar angestrebt werden.

Die Wirkungen auf Ebene von Zielgruppe und Gesellschaft stellen in dieser Kausalkette zwar die letzten Glieder dar – sich an ihnen zu orientieren bedeutet jedoch, bei ihnen zu beginnen. Der Begriff *Wirkungsorientierung* beschreibt im Kontext von Projektmanagement also eine bestimmte Art und Weise der Projektkonzeption und -steuerung, die sich zum einen daran ausrichtet, sowohl auf Ebene der Zielgruppe als auch auf gesellschaftlicher Ebene etwas zu verändern und sich zum anderen dafür interessiert, auf welche Weise diese Veränderungen erfolgen. Sie wird mit einer zielorientierten, strategischen Arbeitsweise in Verbindung gebracht, die es durch Feedbackschleifen ermöglicht, das eigene Handeln zu reflektieren, der Wirkung der eigenen Arbeit auf die Spur zu kommen und auf diese Weise dazu zu lernen und das Projekt weiter zu entwickeln.

Häufig wird Wirkungsorientierung mit bestimmten Phasen der Steuerung in Verbindung gebracht, die zwar z.T. unterschiedlich expliziert werden, sich aber im Kern ähneln. Für die Steuerung von Non-Profit-Organisationen etwa unterscheidet das Team von PHINEO die vier Phasen *Zielsetzung, Strategie, Analyse* und *Lernen*.[9]

Im Kontext von Organisationsmanagement wird eine wirkungsorientierte Arbeitsweise als positiv wahrgenommen. So stimmten in einer Studie 70 % der insgesamt 83 befragten Non-Profit-Organisationen der Aussage zu, dass sich eine stärkere Wirkungsorientierung positiv auf die Qualität ihrer Arbeit auswirken würde. Trotz dieser Einschätzung erwiesen sich in der erwähnten Untersuchung nur 29 % der Organisationen als stark wirkungsorientiert.[10]

Auch bei einzelnen Projekten zeigt sich eine Diskrepanz zwischen Theorie und Praxis. So geben im Wirkometer[11] (einem Selbsttest, den PHINEO für gemeinnützige Organisationen und Projekte entwickelt hat) 72,2 % der Befragten an, einige oder (fast) alle erwünschten Veränderungen bei der Zielgruppe erreicht zu haben. Doch nur weniger als die Hälfte (43,9 %) überprüft, ob die Zielgruppe erreicht wird und nur ein Drittel (30,4 %) erfasst ihre Outcomes systematisch.[12]

---

[7] Vgl. PHINEO gAG: Kursbuch Wirkung. Das Praxisbuch für alle, die Gutes noch besser tun wollen, Berlin[6] 2021, 33-45.
[8] Ein Überblick über andere Möglichkeiten, diese Begriffe zu spezifizieren und miteinander in Zusammenhang zu bringen, findet sich bei Sebastian Lemire, Allan Porowski, Kaity Mumma: How We Model Matters - Visualizing Program Theories. Method Guide, Abt Associates, Rockville, 2023.
[9] Vgl. PHINEO gAG: Wirkungsorientierte Steuerung in Non-Profit-Organisationen, Berlin 2013, 7-9.
[10] Vgl. PHINEO gAG: Wirkungsorientierte Steuerung in Non-Profit-Organisationen, Berlin 2013.
[11] www.wirkometer.de [26.07.2024].
[12] Zum damaligen Zeitpunkt (Stand 07/2023) wurde die Umfrage 4745 Mal genutzt – dabei ist fraglich, ob hinter jeder Antwort tatsächlich eine Initiative steckt. (Auskunft auf Anfrage, erhalten am 25.07.2023).

Welche Rolle spielt Wirkungsorientierung nun aber im Kontext von Projekten und Initiativen, die das Kirche-Sein neu erproben? Arbeiten sie wirkungsorientiert? Und wenn ja, wie? Wird Wirkungsorientierung von den Initiativen als relevantes Konzept eingeschätzt? Und womit hängt dies zusammen? Spielt eine wirkungsorientierte Arbeitsweise für bestimmte Gruppen von Initiativen eine größere Rolle als für andere und falls ja, für welche? Gibt es inhaltliche oder theologische Vorbehalte gegenüber Wirkungsorientierung? Wird z.B. die Erprobungsraum-Logik als Widerspruch zur Wirkungs-Logik empfunden? Oder lässt sich auch gezielt, strategisch und wirkungsorientiert erproben? Und schließlich: Welche anderen Leitbegriffe oder-konzepte haben sich vielleicht in der Erprobungs-Praxis als hilfreich herausgestellt?

3. Methodische Vorbemerkungen

3.1. Fragebogenentwicklung und -aufbau

Der Fragbogenentwicklung ging eine ausführliche Literaturrecherche voraus, die sowohl wissenschaftliche Publikationen als auch Arbeitshilfen und Praxisempfehlungen umfasste. Da das Konstrukt *Wirkungsorientierung* in der Literatur zuweilen unterschiedlich definiert und umrissen wird und bisher noch keine standardisierten Instrumente zur Erfassung von Wirkungsorientierung vorliegen, wurde die oben genannte Studie als Bezugspunkt gewählt. So erfolgte die Operationalisierung von Wirkungsorientierung entlang der dort dargestellten Phasen einer wirkungsorientierten Steuerung bzw. in Anlehnung an die dort verwendeten Indikatorvariablen, welche jedoch vom Organisations- auf den Projektkontext angepasst wurden. Um die Passung auf EPR zu gewährleisten, wurden ausgewählte Akteure, die sowohl mit der EPR-Perspektive als auch mit der Wirkungs-Thematik vertraut waren, um Feedback gebeten und punktuell in die Fragebogenentwicklung einbezogen.

Der Fragebogen gliederte sich in vier Abschnitte:

1) Wirkungslogik: Im ersten Teil wurden anhand von acht offenen Fragen die Wirkungslogik der Initiativen und die zugrundeliegenden Wirkungsannahmen beschrieben.
2) Wirkungsorientierung: Der zweite Teil zielte darauf ab, die Wirkungsorientierung der Initiativen entlang der vier Steuerungsphasen: *(1) Zielsetzung*, *(2) Strategie*, *(3) Analyse/Auswertung* und *(4) Lernen/Nutzung* zu erfassen. Dazu wurden jeweils fünf bis sechs Aussagen formuliert, denen auf einer 6-stufigen Skala zugestimmt werden konnte. Zudem wurde mit mind. einer Multiple-Choice Frage pro Phase näher beschrieben, auf welche Art und Weise sich die Wirkungsorientierung in dieser Phase äußerte (z.B. Tools, Kriterien, Informationsquellen oder Berichtspflichten und -formate).
3) Einstellung: Im dritten Teil wurde erhoben, inwiefern die Initiativen ihre Arbeitsweise als wirkungsorientiert einschätzten und wie zufrieden sie mit ihrer eigenen Wirkungsorientierung waren, ob sie sich bereits mit dem Thema befasst hatten und sie das Konzept für relevant hielten und welche Vorteile und Nachteile bzw. Herausforderungen sie mit einer wirkungsorientierten Arbeitsweise in Zusammenhang brachten. Zudem wurde hier mit einer offenen Frage nach alternativen Leitkonzepten und-Ideen gefragt.
4) EPR-Informationen: Der letzte Teil erfasste allgemeine Informationen über die Initiativen, etwa Angaben zur Entstehung (z.B. Jahr der Gründung und Anerkennung als EPR), zum rechtlichen Rahmen (z.B. Trägerschaft bzw. Rechtsform, Förderform), zum Budget (z.B. jährliches Budget, Finanzquellen), zum Team (z.B.: Stellenumfang und Anzahl von haupt-, neben- und ehrenamtlichen Mitarbeitenden) und (inhaltliche sowie regionale) Tätigkeitsfelder der EPR.

Neben geschlossenen Fragen gaben viele offene Felder Möglichkeit zur Konkretion, Erklärung und Kommentierung der eigenen Angaben und des Fragebogens.

3.2. Stichprobengewinnung

Von den insgesamt 51 Erprobungsräumen[13] wurde jeweils eine verantwortliche Person per Mail mit einem Zugangslink zur Online-Umfrage zur Teilnahme an der Befragung (ggf. auch gemeinsam mit weiteren Mitarbeitenden) eingeladen. Um die Motivation zur Teilnahme zu erhöhen, wurden unter allen Teilnehmenden 3 Bücher verlost. Insgesamt riefen 30 EPR den Link auf, von denen 23 die Befragung bearbeiteten, 21 davon bis zum Schluss. In die Analysen wurden jeweils alle verfügbaren Antworten eingeschlossen.[14] Insgesamt wurde die Umfrage 14 Mal von einer projektverantwortlichen Person allein, sieben Mal gemeinsam mit einem anderen Mitarbeitenden und einmal mit dem gesamten Team bearbeitet (eine Angabe fehlt).

3.3. Selbstselektion und Bias

Da die Teilnahme an der Befragung freiwillig und damit nicht zufällig erfolgte, ist davon auszugehen, dass die Stichprobe nicht als repräsentativ für die Grundgesamtheit der Erprobungsräume gelten kann: Wenn eher EPR an der Befragung teilnahmen, die das Thema interessant oder relevant fanden, so wären die Ergebnisse zu Gunsten der Wirkungsorientierung verzerrt. Um diesen Bias einschätzen zu können, wurden einige orientierende Items zum Thema bereits in eine Monitoring-Befragung (09/2023) eingefügt, die das Sozialwissenschaftliche Instituts (SI) der EKD unter allen EPR der EKM durchführte und von der eine höhere Teilnahmequote anzunehmen war. Der Abgleich mit diesen Angaben bestätigt den Bias und wird später eingehender dargestellt (vgl. 4.5.) und diskutiert. Die Ergebnisse der vorliegenden Befragung sind daher insgesamt nicht als repräsentativ und verallgemeinerbar, sondern als exemplarisch und explorativ einzuordnen, wobei die gefundenen Muster und Zusammenhänge dennoch über die Daten hinausweisen.

3.4. Datenauswertung: Non-parametrische Testverfahren

Aufgrund der kleinen Stichprobe und der nicht überall gegebenen Normalverteilung der Daten wurde in der Analyse von Gruppenunterschieden und Zusammenhängen auf non-parametrische Testverfahren zurückgegriffen[15]: Die Untersuchung von Zusammenhängen erfolgte mittels Spearman-Korrelation. Gruppenunterschiede wurden mit dem Mann-Whitney-U- bzw. mit dem Kruskal-Wallis-Test überprüft. Das allgemeine Signifikanzniveau wurde auf $\alpha = .05$ festgelegt, die Testung erfolgte im Fall gerichteter Hypothesen einseitig.

3.5. Skalen- und Kategorienbildung zur Bewertung wirkungsorientierter Steuerung

Um die Wirkungsorientierung zu bewerten wurde auf ein Indikatoren-Set zurückgegriffen, welches in der o.g. Studie entwickelt wurde, um die Wirkungsorientierung von Non-Profit-Organisationen (NPO) zu bewerten. Das Set definiert wirkungsorientierte Steuerung entlang von vier Kategorien, die den vier Phasen des Steuerungskreislaufs entsprechen: (1) *Zielsetzung*, (2) *Strategie*, (3) *Analyse* und (4) *Lernen*. Diese Kategorien werden durch jeweils drei Indikatoren repräsentiert, die durch jeweils eine Frage im Fragebogen erfasst wurden. Um die Indikatoren vom NPO-Kontext auf die EPR zu übertragen, wurden die zwölf Items für die vorliegende Befragung angepasst (vgl. Tabelle 1). Alle betreffenden Fragen wurden mit derselben sechsstufigen Likert-Skala (von 1 – »trifft überhaupt nicht zu« bis 6 – »trifft voll und ganz zu«) abgefragt – welche genau wie in der PHINEO-Studie zu einer 4er-Skala zusammengefasst wurden. Den nun vier möglichen Antwortoptionen wurde jeweils ein Punktwert von 1 bis 4 zugeordnet[16] und in der Folge das arithmetische Mittel über die drei Variablen der jeweiligen Indikatoren-Skala gebildet. Zur Bewertung dieser Mittelwerte wurden die Einteilung der PHINEO-Studie angewandt: Ein Mittelwert von 3 bis 3,5 wurde als »ansatzweise wirkungsorientiert« eingeordnet. Alle Werte über 3,5 wurden als »stark wirkungsorientiert«, alle Werte unter 3 als »wenig wirkungsorientiert« klassifiziert. [17]

---

[13] Nach Auskunft des EPR-Teams der EKM, Stand 11/2023.

[14] Der Fallausschluss für die Analysen erfolgte also pairwise.

[15] Normalverteilte Daten stellen eine der Voraussetzungen parametrischer Testverfahren dar, welche mit einer größeren Test-Power einhergehen und eine größere Bandbreite analytischer Verfahren ermöglichen.

[16] 1 = »trifft (ganz und gar) nicht zu«, 2 = »trifft eher nicht zu«, 3 = »trifft eher zu«, 4 = »trifft (voll und ganz) zu«.

[17] Vgl. PHINEO gAG 2013, 28.

	Indikator (PHINEO)	Konkretion (PHINEO)	Variable NPO-Befragung PHINEO (Fragebogen-Items)	Variable EPR-Befragung (Fragebogen-Items)
Zielsetzung	***Gesellschaftliche Wirkungsziele (Impact)***	*Die Organisation hat eine Vorstellung darüber, welche gesellschaftlichen Veränderungen sie langfristig erreichen möchte.*	Unsere Organisation verfügt über eine klare Vorstellung darüber, welche gesellschaftlichen Veränderungen wir langfristig erreichen wollen.	Wir haben eine klare Vorstellung davon, welche Veränderungen in Gesellschaft oder Kirche wir damit langfristig erreichen wollen.
	Zielgruppen-bezogene Wirkungsziele (Outcome)	*Outcome-Ziele, die sich am Bedarf der Zielgruppen orientieren, sind klar formuliert.*	Unsere Organisation verfügt über klare Zielsetzungen, welche konkreten Veränderungen wir bei unseren Zielgruppen/ Leistungsempfängern mittel- bis langfristig erreichen wollen.	Wir haben klare Zielsetzungen, welche konkreten Veränderungen wir bei unseren Zielgruppen erreichen wollen.
	Ausrichtung auf Wirkungsziele	*Wirkungsorientierte NPOs setzen ihre Ziele entsprechend der bearbeiteten gesellschaftlichen Problemstellung. Erfolg wird anhand der erreichten Wirkungen bestimmt.*	Den Erfolg unserer Organisation erkennen wir an den erreichten Veränderungen bei den Zielgruppen/ Leistungsempfängern.	Ob wir die Ziele unseres EPR erreichen machen wir an folgenden Kriterien fest: Veränderungen bei den Zielgruppen.
Strategie	***Strategie-formulierung***	*Die Organisation verfügt über eine klare Strategie darüber, wie die gesetzten Ziele erreicht werden sollen. Diese beinhalten kausale Verknüpfung von Teilschritten und damit die Wirkungslogik der Organisation.*	Wir verfügen über eine klare Strategie darüber, wie wir die mittel- und langfristigen Zielsetzungen erreichen wollen.	Wir haben eine klare Strategie, wie wir unsere Zielsetzungen mittel- und langfristig erreichen wollen.
	Quantifizierung von Sachzielen	*Neben finanziellen Kennzahlen sind auch quantifizierte nichtfinanzielle Kennzahlen in der strategischen Zielsetzung enthalten, um eine Steuerung nach Sachzielen zu ermöglichen.*	Die Strategie umfasst quantifizierte nichtfinanzielle Zielsetzungen (z.B. Marktanteile, Kundenzahlen, Reintegrationsquoten, Leistungsmengen).	Wir haben Strategie und Zielsetzung mit Hilfe nichtfinanzieller Kennzahlen konkretisiert (z.B. angestrebte Häufigkeit von Angeboten, angestrebte Anzahl von Teilnehmenden, angestrebter Anteil positiver Rückmeldungen, …).
	Interne Strategie-transparenz	*Die Mitarbeiter kennen die Strategie und sind in der Lage, erhobene Daten im Blick auf die strategische Zielsetzung zu interpretieren und Handlungen im Sinne der Strategie zu planen*	Die Strategie ist den Mitarbeitern bekannt.	Unsere Strategie ist allen Mitarbeitenden bekannt.
Analyse	***Systematik der Wirkungs-erhebung***	*Die Organisation verfügt über ein klares Konzept, welche Wirkungen sich mit vertretbarem Aufwand erheben lassen.*	Wir verfügen über ein klares Konzept darüber, welche Wirkungen wir wie erheben.	Wir haben ein klares Konzept, welche Zielsetzung wir wie überprüfen.
	Überprüfung der Zielerreichung	*Um Wirkungen zu analysieren, verfügt die Organisation neben quantitativen auch über qualitative Verfahren der Datenerhebung.*	Es findet eine quantitative und qualitative Erhebung zur Überprüfung der tatsächlich erreichten Erfolge statt.	Wir erheben oder dokumentieren gezielt Informationen, die wir zur Bewertung unserer Zielerreichung benötigen.
	Analyse von Ergebnissen	*Daten werden analysiert und interpretiert. Diese Arbeitsschritte erfolgen bewusst und geplant.*	Die Ergebnisse der Wirkungsmessung werden ausgewertet und analysiert.	Wir werten die festgehaltenen Informationen bzw. unsere Beobachtungen zu den Erfolgskriterien regelmäßig aus.
Lernen	***Bedarfs-orientiertes Reporting***	*Der Informationsbedarf der Berichtsempfänger wurde systematisch erhoben, denn: Informationen, die Relevanz haben, werden auch genutzt.*	Der Informationsbedarf der Berichtsempfänger wurde systematisch erhoben.	Wir haben uns mit den unterschiedlichen Informationsbedarfen unserer Interessengruppen auseinandergesetzt und berücksichtigen sie in unserer Berichterstattung.
	Integriertes Wirkungs-reporting	*Um Aussagen über die Effektivität der Organisation treffen zu können, werden Wirkungsinformationen mit Leistungs- und/oder Finanzkennzahlen in einem integrierten Reporting verknüpft.*	Die Berichte über Wirkungen sind in das interne Reporting eingebunden.	Wir nehmen uns regelmäßig Zeit, die Ergebnisse bzw. die Beobachtungen zur Entwicklung unseres EPR mit allen Mitarbeitenden zu reflektieren.
	Nutzen der Wirkungs-informationen	*Die Organisation ist in der Lage, steuerungsrelevante Rückschlüsse im Sinne der Zielerreichung aus den Daten zu gewinnen und so dauerhaft aus ihnen zu lernen.*	Die Ergebnisse von Wirkungsmessungen und-analysen geben uns wichtige Hinweise dafür, wie wir unsere Ziele besser erreichen können.	Die Analyse dieser Ergebnisse bzw. Beobachtungen hilft uns dabei herauszufinden, wie wir unsere Ziele besser erreichen können.

Tabelle 1: Überblick über die Indikatoren und Variablen zur Erfassung wirkungsorientierter Steuerung (vgl. PHINEO gAG 2013, 29-30).

4. Ergebnisse

Die Vorstellung der Untersuchungsergebnisse[18] beginnt mit der Beschreibung der Stichprobe. Daraufhin wird dargestellt, wie stark und auf welche Weise die EPR in den vier Steuerungsphasen wirkungsorientiert vorgehen und wie sie dem Thema gegenüber eingestellt sind. Zuletzt werden Zusammenhänge zwischen der Wirkungsorientierung und anderen Eigenschaften der EPR aufgezeigt und die Ergebnisse mit der Monitoring-Befragung des SI (s.o.) abgeglichen.

4.1. Stichprobenbeschreibung: Allgemeine Informationen über die beteiligten Erprobungsräume

Im folgenden Abschnitt wird die Stichprobe der an der Erhebung beteiligten EPR vorgestellt und dabei auf die Angaben zu Entstehung, Rechts- und Förderform, Budget, Team und Tätigkeitsfeld eingegangen.

a) Entstehung

Die Gründungsjahre der Initiativen liegen zwischen 1992 und 2021 (Altersspanne: 3 bis 32 Jahre), wobei zwei Drittel der Initiativen in den letzten zehn Jahren gegründet wurden, das letzte Drittel davor. (vgl. Folie 5 und Abb. 1). Das Jahr der Anerkennung als Erprobungsraum der EKM liegt zwischen 2016 und 2023. Nur ein kleiner Teil der EPR (n = 3) stieß nach dem Inkrafttreten der überarbeiteten Förderrichtlinie[19] dazu (vgl. Folie 6). Als Elemente, die bei der Entstehung der Initiative ganz am Anfang standen, wurden die Items *wahrgenommener Bedarf* und *Vision* am häufigsten gewählt, die *Projektidee* folgte am häufigsten auf Platz zwei (vgl. Folie 7).[20]

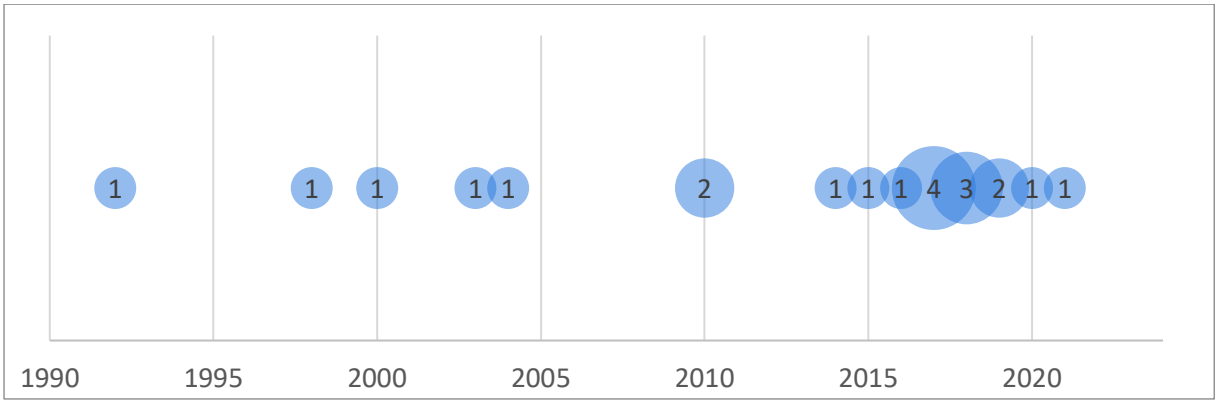

Abb. 1: Gründungsjahre der EPR: Die Zahl in den Kreisen entspricht der Anzahl der im entsprechenden Jahr gegründeten EPR.

b) Rechts- und Förderform

Mit acht Trägerschaften auf Ebene der Kirchgemeinde und drei Trägerschaften auf Kirchenkreis-Ebene waren ungefähr die Hälfte der Trägerschaften unmittelbar innerhalb der Kirche verortet. Die andere Hälfte teilte sich auf freie Träger (n = 7, z.B. CVJM, e.V., Diakonie Mitteldeutschland) und eigene Rechtsformen (n = 3, z.B. e.V. und gUG (haftungsbeschränkt)) auf (vgl. Folie 8).

Wiederum die Hälfte (n = 10) wurde als *Großer Erprobungsraum* gefördert, sechs als *Kleiner Erprobungsraum* und vier als *Innovative Arbeitsbereiche von Kirchengemeinden und Kirchenkreisen*[21] (vgl. Folie 9).

---

[18] Eine grafische Darstellung der Ergebnisse ist der zugehörigen Powerpoint-Präsentation zu entnehmen, auf welche sich auch die Folienverweise im Text beziehen.

[19] Förderrichtlinie für den Fonds „Erprobungsräume“ vom 22.09.2020 [26.07.2024].

[20] Die Platzierung der drei gewählten Elemente sollte (wenn möglich) in chronologischer Reihenfolge erfolgen.

[21] Hier zeigt sich eine Spannung zwischen Selbsteinordnung und offizieller Förderform der EPR: Die Förderung als »Innovativer Arbeitsbereich« wurde erst durch die neue Richtlinie (Fn 19) ermöglicht. Obwohl nur drei der teilnehmenden EPR nach dieser Richtlinie als EPR anerkannt wurden, ordnen sich vier EPR dieser Förderform zu.

c) Budget

In Bezug auf das Budget häuften sich fehlende Angaben, welche z.T. mit dem großen Aufwand der Darstellung begründet wurden. Die verbleibenden 18 Angaben ließen eine enorme Bandbreite der zur Verfügung stehenden finanziellen Ressourcen erkennen: Das benannte jährliche Budget der EPR lag zwischen Null und 800.000€ (vgl. Folie 10). Gut zwei Drittel der Angaben (n = 11) lag unter 100.000€, das letzte Drittel (n = 5) gab ein Budget über 100.00€ an (150 T€, 200 T€, 250 T€, 500 T€ und 800 T€).

Für weitere Analysen wurden die EPR in Budgetgruppen unterteilt (vgl. Folie 11): Danach hatte ca. ein Viertel ein *minimales Budget* (0 ≤ 1200€, n = 4), ca. die Hälfte ein *mittleres Budget* (30 – 90.000€, n = 9) und das letzte Viertel ein *großes Budget* (150 – 800.000€, n = 5).

Auch in der Aufteilung des Budgets auf verschiedene Finanzquellen zeigte sich eine große Heterogenität. Insgesamt standen zehn Optionen zur Auswahl: *Fonds der Erprobungsräume*,

Mittel des Kirchenkreises, *Mittel der Ortskirchengemeinde*, *Zuwendungen/Förderungen von anderen gemeinnützigen Organisationen (z.B. Stiftungen)*, *Spenden und Zuwendungen von privaten Personen und Unternehmen*, *Zuwendungen und Zuschüsse der öffentlichen Hand*, *Leistungsentgelte der öffentlichen Hand (insbesondere der Sozialversicherungsträger)*, *Leistungsentgelte von Kunden/ Selbstzahlern*, *Mitgliedsbeiträge* und *Sonstige Finanzquellen*. Nur in einem Fall konzentrierte sich das Budget auf nur eine Quelle (100 % der Mittel aus der Kirchgemeinde), viermal wurden zwei oder drei Finanzquellen angegeben, neunmal vier oder fünf, und dreimal verteilte sich das Budget auf sechs oder sieben Quellen. Der *Fonds der ERP* wurde dabei zwar ganz erwartungsgemäß am häufigsten (n = 15) benannt (vgl. Folie 12), betrachtet man jedoch den prozentualen Anteil, der den Finanzquellen jeweils zuzuschreiben ist, so stellt der Fonds nur in einem Fall die Hauptfinanzquelle dar. In der Hälfte (n = 8) der eingehenden Fälle werden über 45 % der Finanzen durch Zuwendungen von anderen gemeinnützigen Organisationen (z.B. Stiftungen) und Spenden von privaten Personen sowie Unternehmen getragen (vgl. Folie 13 und Abb. 2).

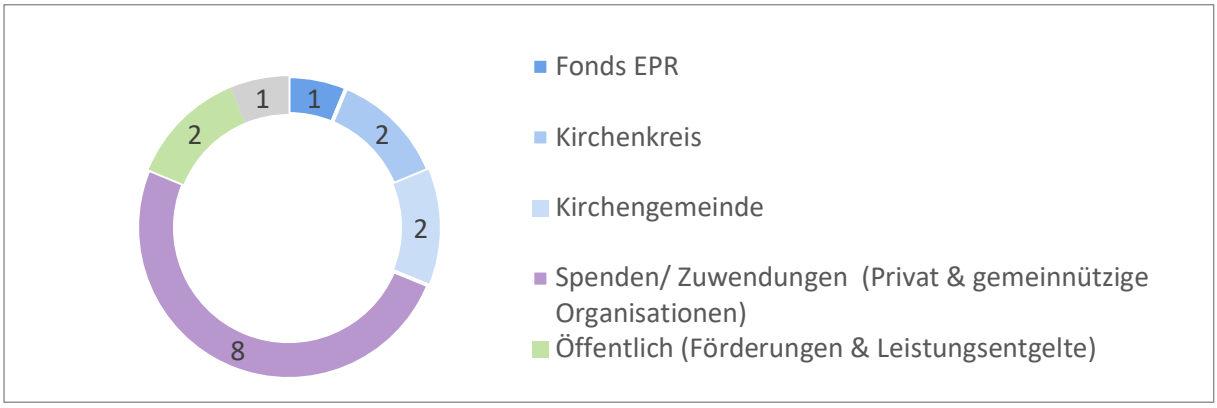

Abb. 2: Hauptfinanzquellen der EPR (Anteil ≥ 45% am Gesamtbudget) und Häufigkeit ihres Auftretens.

Die Rolle des Fonds der EPR spielt auch deshalb eine sehr unterschiedlich große Rolle, weil die EPR in verschiedener Weise durch ihn gefördert werden. So zeigte sich, dass nur gut die Hälfte der EPR, die auf diese Frage antworteten, aktuell dauerhaft (mind. ein Jahr) durch den Fonds gefördert wird (n = 10), fünf wurden durch eine frühere dauerhafte Förderung unterstützt und vier erhielten bisher ausschließlich eine einmalige, also sog. *Entwicklungsförderung* (vgl. Folie 15).

d) Team

Auch die Zusammensetzung des Teams der EPR erwies sich als überaus divers. Die Anzahl der beteiligten Hauptamtlichen lag zwischen drei und 18, wobei ein Drittel aller EPR (n = 7) zwei Hauptamtliche angab. Der Stellenumfang, der den Hauptamtlichen zur Verfügung stand, lag dementsprechend zwischen Null und 2 VzÄ, dabei lag er bei neun der EPR unter 0,5 VzÄ. Sechs EPR hatten zwischen einer halben und einer ganzen Stelle zur Verfügung. Bei vier der EPR lag der Stellenumfang darüber (vgl. Folie 18). In neun der EPR gab es außerdem nebenamtlich Beschäftigte (zwischen einer und zwölf Personen).

Die Anzahl der Ehrenamtlichen lag zwischen Null und 150: In fünf EPR arbeiteten bis zu fünf Personen ehrenamtlich mit, in sechs EPR waren es neun bis 15, in weiteren sechs Fällen 20 bis 40 und in den letzten vier Fällen schließlich 70 bis 150 Ehrenamtliche (vgl. Folie 19). In zwei Drittel der EPR waren dabei auch Menschen aus der Zielgruppe Teil des Teams.

Über die Hälfte der EPRs (n = 11) gaben an, eher hauptamtlich (mit ehrenamtlicher Unterstützung) organisiert zu sein, die zweitgrößte Gruppe (n = 5) bejahte eine eher ehrenamtliche Organisation (mit hauptamtlicher Unterstützung), jeweils 2 EPR bezeichneten sich als vollständig ehrenamtlich bzw. vollständig hauptamtlich organisiert (Folie 20).

e) Tätigkeitsfelder

Um das inhaltliche Tätigkeitsfeld zu beschreiben, wurden dreizehn Items zur Auswahl gestellt, die mit einem neunstufigen Schieberegler als (un)zutreffend bewertet werden konnten. Die Aspekte *Gemeinschaftsbildung* und *Sozialdiakonische Arbeit* erhielten die häufigsten und im Mittel auch die höchsten Zustimmungswerte. Auch in den Items *Bildungsarbeit* und *Eventmanagement* fand sich die Mehrheit der teilnehmenden EPR wieder. Explizit geistlichen Aspekte wie *Seelsorge/geistliche Begleitung*, *Verkündigung* oder *gottesdienstliche oder spirituelle Formate* wurden genau wie *Netzwerkarbeit* und *Kunst/Kultur/Musik* von ca. der Hälfte der EPR (eher) zugestimmt. Sehr spezifisch bestimmte Aktivitäten oder inhaltliche Felder wie *Beratung/Coaching* oder *Interessenvertretung* wurden nur von wenigen EPR als zutreffend markiert. Dabei zeigen aber die vereinzelten hohen Zustimmungswerte an, dass sich einige EPR genau durch diese Felder profilieren (vgl. Folie 21 und Abb. 3).

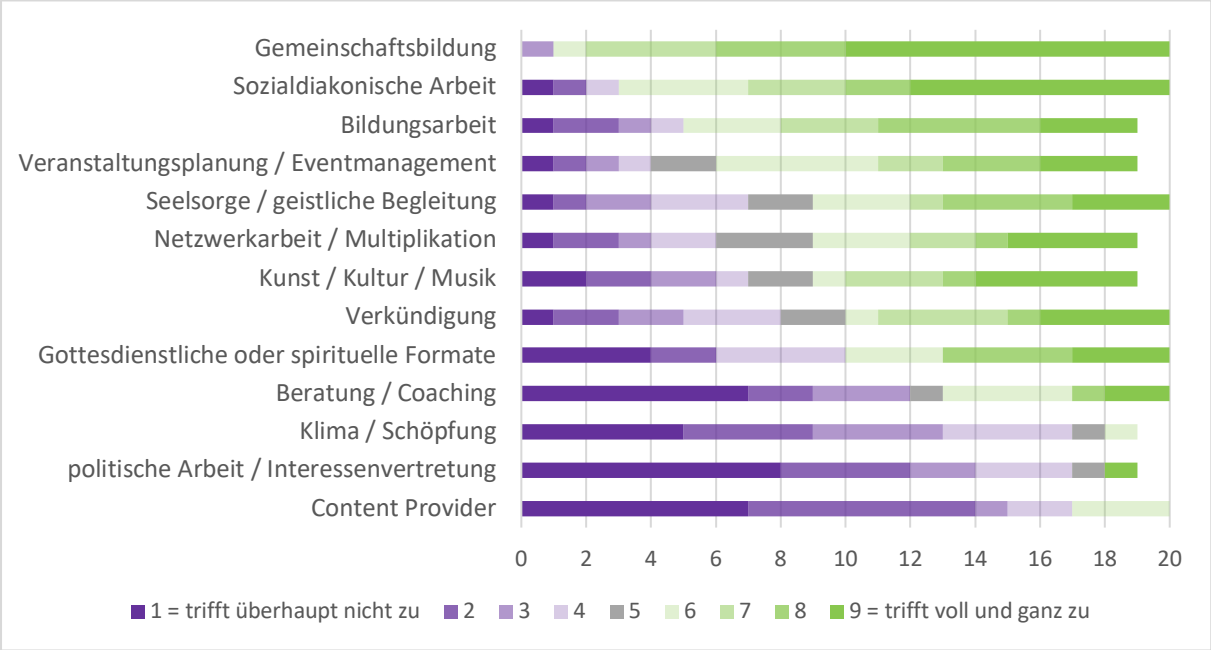

Abb. 3: Zustimmungswerte der EPR zu verschiedenen Tätigkeitsfeldern (Frage: »Wie zutreffend bezeichnen folgende Ausdrücke das Tätigkeitsfeld eures EPR?«).

In Bezug auf das räumliche Tätigkeitsfeld erwies sich der *Nahraum* (Quartier, Stadtteil, Nachbarschaft) für die Mehrheit der EPR als am relevantesten. *Stadt* und *Region* wurden von einer knappen Hälfte als zutreffende Bezeichnung des eigenen Tätigkeitsfeldes bewertet (vgl. Folie 22). Als häufigster Grund für die Relevanz der beiden letztgenannten Begriffe wurde die Herkunft der Teilnehmenden benannt. Insgesamt acht der EPR begründeten sie aber auch durch eine mobile Tätigkeit oder eine Tätigkeit an verschiedenen festen Standpunkten in der Region (vgl. Folie 23).

4.2. Wirkungsorientierung in Bezug auf die vier Steuerungsphasen

Im Folgenden wird dargestellt, wie stark und auf welche Weise die EPR wirkungsorientiert vorgehen. Zunächst stehen dabei die vier Phasen des Steuerungskreislaufs einzeln im Fokus, dann wird auf Gesamtwerte (Selbsteinschätzung, Zufriedenheit) sowie die Werte der Indikator-Skalen eingegangen.

a) Zielsetzung und Konzeption

Im Bereich der *Zielsetzung* sind die Zustimmungswerte der EPR zu den Items der **Wirkungsorientierung** insgesamt sehr hoch ausgeprägt – sowohl in Bezug auf die Vision als auch auf die Bedarfsanalyse im Vorfeld und die Wirkungszusammenhänge. Auffällig ist, dass genau das Item polarisiert, das am ehesten Wirkungsorientierung indiziert: Die *Klarheit über angestrebte Veränderungen der Zielgruppe* bekommt einerseits die meisten maximalen Zustimmungswerte, andererseits auch den einzigen minimalen Zustimmungswert (vgl. Folie 26 und Abb. 4).

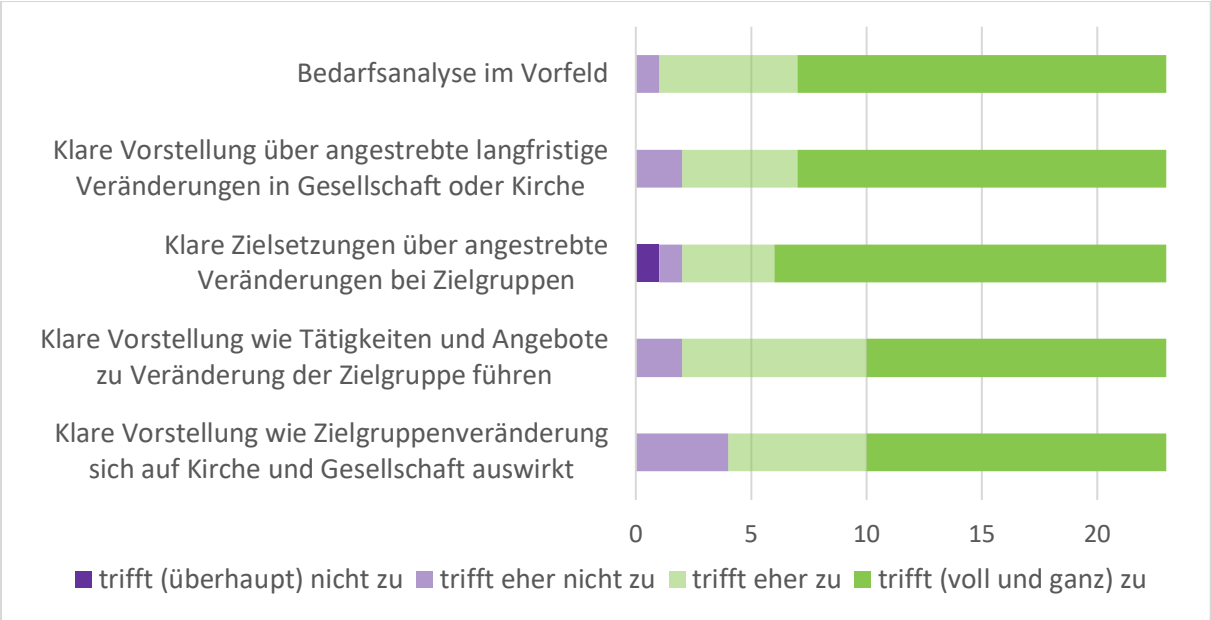

Abb. 4: Zustimmungswerte der EPR zu Aussagen über Wirkungsorientierung in der Phase »Zielsetzung und Konzeption«, Item-Formulierungen gekürzt.

Im Prozess der Zielklärung griffen die EPR auf viele **Tools, Methoden und Instrumente** zurück (vgl. Folie 27 und 28). Dabei wurden die Items, die am offensten formuliert waren, tendenziell häufiger ausgewählt. Erfahrungsberichte aus anderen Projekten und Gemeinden fanden die höchste Verwendung, was auf die Relevanz der Vernetzung mit anderen Initiativen hindeutet. Zwei Drittel der EPR griffen in der Konzeptionsphase aber auch auf Fachliteratur zurück oder führten eine Sozialraum- oder Zielgruppenanalyse durch. Dabei geben die jeweiligen Konkretionen der Items Aufschluss darüber, wie unterschiedlich die Analysen angegangen wurden (vgl. Folie 29): Sie reichten von gezielten Interviews und Fragebögen über Recherchen bis hin zu eher unstrukturierten Formen der Auseinandersetzung. Der Problem- und Lösungsbaum, ein Tool, das PHINEO konkret für die Zielsetzungsphase empfiehlt, wurde am seltensten gewählt (N = 4).

In Bezug auf die **Transparenz** der Zielsetzung zeigte sich ebenfalls überwiegend Zustimmung (vgl. Folie 30). Hinsichtlich der Zielgruppe war sie am geringsten ausgeprägt. In Einzelfällen zeigte sich, dass die Zielsetzung nicht schriftlich festgehalten wurde, öffentlich einsehbar oder dem Spenderkreis bekannt war.

Die offenen **Kommentare** zu dieser Steuerungsphase machen darauf aufmerksam, dass sich Zielformulierung und Veröffentlichung der Zielsetzung erst im Verlauf der Zeit ergaben oder in verschiedenen Projektphasen stattfanden. Zudem erschwere es die teils große Fluktuation der Mitarbeitenden, die Klarheit und Einigkeit über Zielsetzungen aufrecht zu erhalten.

b) Strategie und Planung

Die Zustimmung zu den Aussagen, die **Wirkungsorientierung** in Bezug auf *Strategie und Planung* erfassen, fällt im Vergleich zur Zielsetzungsphase erheblich weniger stark aus (vgl. Folie 31 und Abb. 5). Nur zwei der Items (*klare Strategie zur mittel- und langfristigen Zielerreichung* und *Erkenntnisse aus der Wissenschaft*) werden von mehr als der Hälfte der EPR als (eher) zutreffend bewertet. Jene Items, welche die überprüfbare Konkretion der Zielsetzung erfassen, werden von weniger als der Hälfte als zutreffend bewertet. Der Zusammenhang zwischen Tätigkeiten und Zielen wurde ebenfalls nur vom kleineren Teil der EPR festgehalten – obwohl er zuvor im Kontext der Zielsetzungen von den meisten EPR als durchdacht dargestellt wurde.

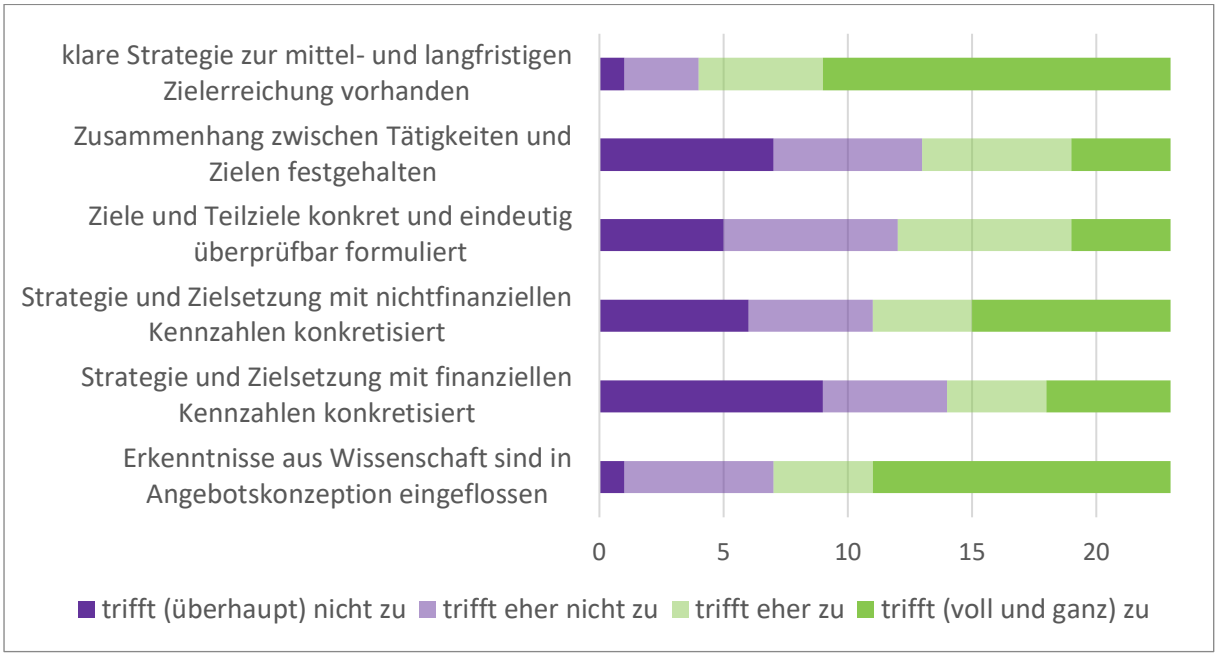

Abb. 5: Zustimmungswerte der EPR zu Aussagen über Wirkungsorientierung in der Phase »Strategie und Planung«, Item-Formulierungen gekürzt.

Von den **Kriterien**, an denen die EPR ihre Zielerreichung festmachen, erhielten drei ausschließlich Zustimmung (*Zufriedenheit der Mitarbeitenden, Zufriedenheit der Zielgruppe, Qualität der Angebote*), wobei diese drei im engeren Sinne jedoch nicht als wirkungsorientiert einzustufen sind (vgl. Folie 32). Aber auch das Kriterium, das am ehesten als wirkungsorientiert gelten kann (*Veränderungen bei der Zielgruppe*) wurde von fast allen EPR als zutreffend bewertet. Veränderungen über die Zielgruppe hinaus (Impact) wurden etwas weniger stark angegeben – das mag auch daran liegen, dass diese Veränderungen meist nur schwer erfasst, sichtbar gemacht und kausal auf das eigene Wirken rückbezogen werden können.

In den offenen Ergänzungen wurden u.a. Nachhaltigkeit und Wirtschaftlichkeit benannt und angemerkt, dass die konkreten Kriterien in der Praxis durch weitere Eindrücke ergänzt oder relativiert werden (vgl. Folie 33).

Auch wenn die Zustimmung insgesamt deutlich überwog, fielen die Angaben zur **Transparenz** der Strategie wiederum niedriger aus, als bei der Zielsetzung (vgl. Folie 34). Der niedrigste durchschnittliche Zustimmungswert ergab sich in Bezug auf die öffentliche Verfügbarkeit der Strategie, der zweitniedrigste in Bezug auf die Transparenz gegenüber der Zielgruppe. Fünf der EPR gaben außerdem an, ihre Strategie nicht schriftlich festgehalten zu haben.

Ein **Kommentar** weist darauf hin, dass Strategien z.T. auch durch externe Fördermittelgeber gesetzt werden.

c) *Analyse und Dokumentation*

Auch in Bezug auf die **Wirkungsorientierung** in der Phase *Analyse und Dokumentation* zeigt sich, dass eher den weit formulierten Items zugestimmt wurde (vgl. Folie 35 und Abb. 6). Das Item »*Nachdenken über das, was zur (Nicht-)Zielerreichung beigetragen hat*« erhielt ausschließlich Zustimmung. Zudem bejahten fast drei Viertel der EPR, gezielt Informationen zu erheben oder zu dokumentieren, um die Zielerreichung zu bewerten. Die »*regelmäßige Auswertung*« und der »*Abgleich dieser Daten mit früheren Erhebungen oder Zielsetzungen*« erhielten im Mittel dieselben Zustimmungswerte: 75% bis 80 % der EPR bejahten die Items eher. Am wenigsten stimmten die EPR der Aussage zu, dass das Sammeln und Auswerten von Informationen als eigene Aufgabe mit klarer Zuständigkeit angesehen wird. Hier äußerte sich die Hälfte der EPR (eher) zustimmend. Dem Vorhandensein eines klaren Konzeptes zur Überprüfung der Zielsetzung wurde durchschnittlich am zweitwenigsten zugestimmt.

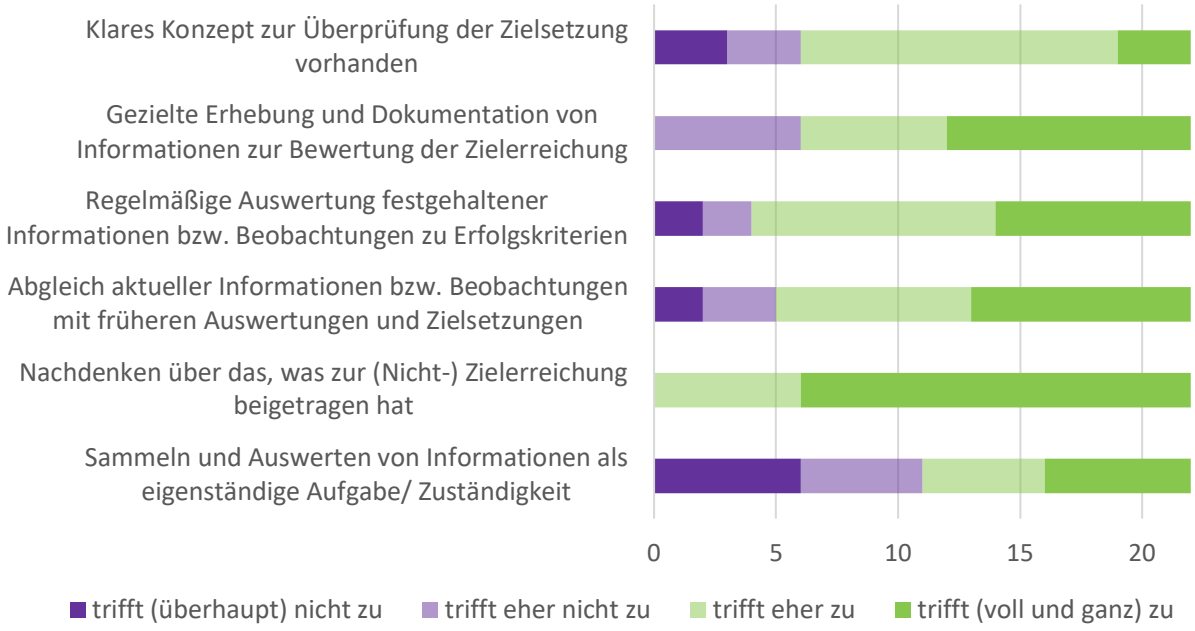

Abb. 6: Zustimmungswerte der EPR zu Aussagen über Wirkungsorientierung in der Phase »Analyse und Dokumentation«, Item-Formulierungen gekürzt.

Die meisten der vorgeschlagenen **Methoden** zur Erhebung von Informationen und Feedbacks wurden überwiegend als wichtige Informationsquellen bewertet (vgl. Folie 36). Dabei wurden die eher unstrukturierten oder indirekten Zugänge (z.B. Selbstreflexion und interne Feedbackgespräche, zufällige oder gezielte Beobachtungen, sporadische Rückmeldungen) bzw. die regelhaft etablierten Informationsquellen (Informationen aus der Buchführung) als am relevantesten eingeschätzt. Gezielte, stärker strukturierte Methoden im direkten Kontakt mit den Zielgruppen (strukturierte Befragungen, Erhebungen von Zielgruppenveränderungen, Fragebögen), spielen eine wesentlich kleinere Rolle und werden nur von einer Minderheit der EPR regelmäßig angewandt.
Von den vier stärker strukturierten Methoden (die eben genannten sowie strukturierte Beobachtungen) wenden vier EPR keine einzige regelmäßig an. Zwölf EPR wenden eine regelmäßig an, das Gros (n = 8) dieser Angabe bezieht sich auf den indirekten Zugang (Beobachtungen). Einige der EPR greifen aber auch auf mehrere Methoden regelmäßig zurück: Vier der EPR wenden zwei und zwei der EPR alle vier strukturierten Formen regelmäßig an.

Die Antworten auf die offene Frage nach Zahlen und Informationen, über die Buch geführt wird, um sie für Auswertungen zu nutzen, sind einerseits sehr divers (von Monatsberichten bis hin zu überaus kleinteiligen Dokumentationen), machen zum Teil aber eine beachtliche Detailtiefe der Buchführung deutlich. Dabei wurden sowohl quantitative (v.a. Zahl von Angeboten und Teilnehmenden (z.T. mit soziodemographischen Angaben), Mitarbeitenden, Netzwerkpartner, Spenden, Fördermittel und Einnahmen) als auch qualitative Informationen (Inhalt der Angebote, Auffälligkeiten, Highlights und

Anekdoten, Zitate und Feedbacks, Pressemeldungen) festgehalten. Die dokumentierten quantitativen Daten bleiben meist auf der Output-Ebene. In den qualitativen Angaben zeigen sich aber auch Aspekte auf der Outcome-Ebene, z.B. »besondere geistliche Erkenntnisse der Zielgruppe«.

Ein **Kommentar** zu dieser Steuerungsphase weist darauf hin, dass die Erhebungsmethoden im EPR-Alltag zum Teil verschwimmen. Ist die Schnittmenge zwischen ehrenamtlich Mitarbeitenden und Zielgruppe etwa hoch, so würden Teambesprechungen gleichzeitig zu einer Art strukturierten Befragung der Zielgruppe.

d) Nutzen und Berichten

Bei den Items zur **Wirkungsorientierung** in der letzten Steuerungsphase *Nutzen und Berichten* fällt ein systematischer Unterschied auf (vgl. Folie 36 und Abb. 7): So erfuhren jene Items, welche die interne Nutzung der Ergebnisse erfassen (Reflexion mit allen Mitarbeitenden, Lerngewinn über bessere Zielerreichung, Nutzen durch die Anpassung von Strategie und Angeboten) ausschließlich bzw. ganz überwiegend Zustimmung. In den frei formulierten Beispielen, für interne Anpassungen auf Grundlage der Daten wurden einige sehr beeindruckende Beispiele benannt, wie selbst erhobene Daten oder gezielte Beobachtungen und Recherchen für interne Entscheidungen genutzt wurden. In einem Teil der Antworten lässt sich dagegen keine Wirkungsorientierung erkennen. Den drei Items, welche auf die externe Nutzung der Ergebnisse oder das Berichtwesen abzielen, wurde dagegen weniger häufig zugestimmt. So gaben etwa zwei Drittel der EPR an, die Ergebnisse in der externen Berichterstattung aufzugreifen und die spezifischen Informationsbedarfe der unterschiedlichen Interessengruppen in der Berichterstattung zu berücksichtigen. Weniger als die Hälfte der EPR macht die eigenen Erkenntnisse und Erfahrungen gezielt für andere nutzbar.

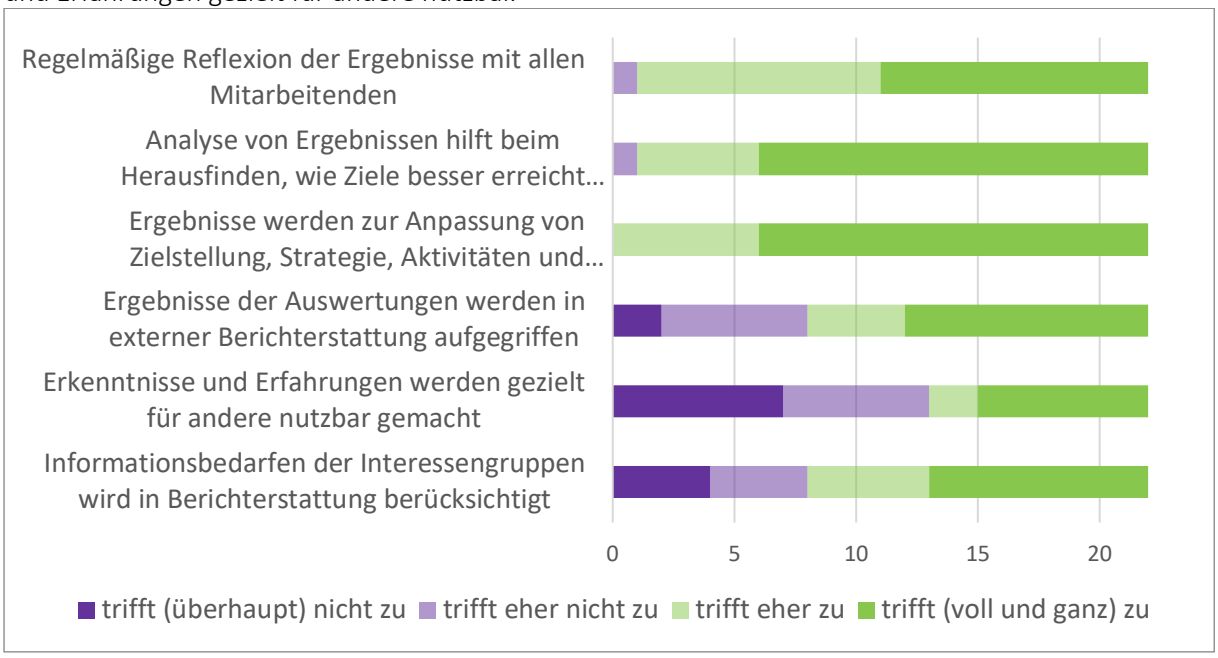

Abb. 7: Zustimmung der EPR zu Aussagen über Wirkungsorientierung in der Phase »Lernen und Berichten«, «, Item-Formulierungen gekürzt.

Zur Begründung dieses Ergebnisses ist der Gedanke naheliegend, dass die EPR in sehr unterschiedlichem Ausmaß durch Berichtspflichten eingebunden sind. Das bestätigen die freien Angaben zu den **Berichtspflichten**. Mehr als zwei Drittel der EPR (n = 15) geben an, gegenüber zwei oder drei Akteuren berichtspflichtig zu sein, die anderen sechs EPR geben acht bis 30 Akteure an (vgl Folie 40). Die meistgenannte Gruppe, die regelmäßig über die Entwicklungen des EPR informiert wird, sind die Mitarbeitenden, gefolgt von der Trägereinrichtung. Das EPR-Team der EKM wird von 17 der EPR benannt (vgl. Folie 41). Im genaueren Abgleich mit den Daten fällt auf, dass dabei einige Initiativen zwar EPR-Mittel erhalten, das EPR-Team jedoch nicht als Akteur wahrnehmen, den es zu informieren gilt. Umgekehrt informieren andere Initiativen das EPR-Team über ihre Entwicklungen, ohne Mittel aus dem Fonds zu beziehen.

Die Vielzahl der Interessengruppen, die über die Entwicklungen des EPR informiert werden, sowie die vielseitigen **Kommunikations- und Berichtsformate**, deuten auf die rege Öffentlichkeitsarbeit der EPR hin. Gleichzeitig wurden als Kommunikationsformate vielfach informelle Anlässe und persönliche Gespräche benannt. Zudem wird deutlich, dass viele EPR durch Dienstberatungen o.ä. eng in die (Regel-)Strukturen ihrer Träger eingebunden sind. In Bezug auf das EPR-Netzwerk und das EPR-Team der EKM spielen Kommunikationsgelegenheiten auf EPR-Veranstaltungen eine große Rolle.

Insgesamt zeigt sich, dass Berichtswesen, Öffentlichkeitsarbeit sowie interne und externe Kommunikation einander zum Teil überschneiden. Obwohl die EPR in ein dichtes Netzwerk von Interessengruppen eingebunden sind, deutet die tendenziell schwächer ausgeprägte Wirkungsorientierung in der externen Kommunikation (s.o.) darauf hin, dass die Kommunikationspfade bisher nur zum Teil unter der Perspektive der Nutzerorientierung reflektiert wurden, sondern eher von einer Gelegenheits-, Netzwerk- oder Beziehungslogik leben.

Ein offener **Kommentar** zu dieser Steuerungsphase verweist darauf, dass die Fragen durch die Dynamik und Fluktuation im Projektalltag und das Auf und Ab der Arbeit nur schwer eindeutig zu beantworten seien. Die Gelegenheiten, z.B. Mitarbeitende zu informieren, sind durch zeitliche Ressourcen beschränkt. Andererseits ergeben sich beispielsweise durch Presse-Anfragen auch von außen Kommunikationsgelegenheiten.

e) Gesamt: Selbsteinschätzung und Zufriedenheit

Die meisten EPR schätzten ihre eigene Wirkungsorientierung positiv ein (vgl. Folie 43): Auf einer Skala von Null bis 100 gaben sich sechs EPR eine 80. Nur vier der EPR wählten einen Wert kleiner oder gleich 50. Dem entspricht, dass eine deutliche Mehrheit der EPR sich als zufrieden mit der eigenen Wirkungsorientierung erweist – nur ein EPR war damit nicht zufrieden (vgl. Folie 44). In der Zusammenschau beider Skalen zeigt sich, dass Selbsteinschätzung und Zufriedenheit miteinander zusammenhängen (vgl. Folie 45 und Abb. 8). Gleichzeitig wird deutlich, wie die Ansprüche an die eigene Arbeit stark auseinander gehen: So waren sowohl EPR, die hohe Werte in der eigenen Wirkungsorientierung benannten, als auch solche mit eher niedrigen Werten, mit ihrer eigenen Wirkungsorientierung mittelmäßig zufrieden.

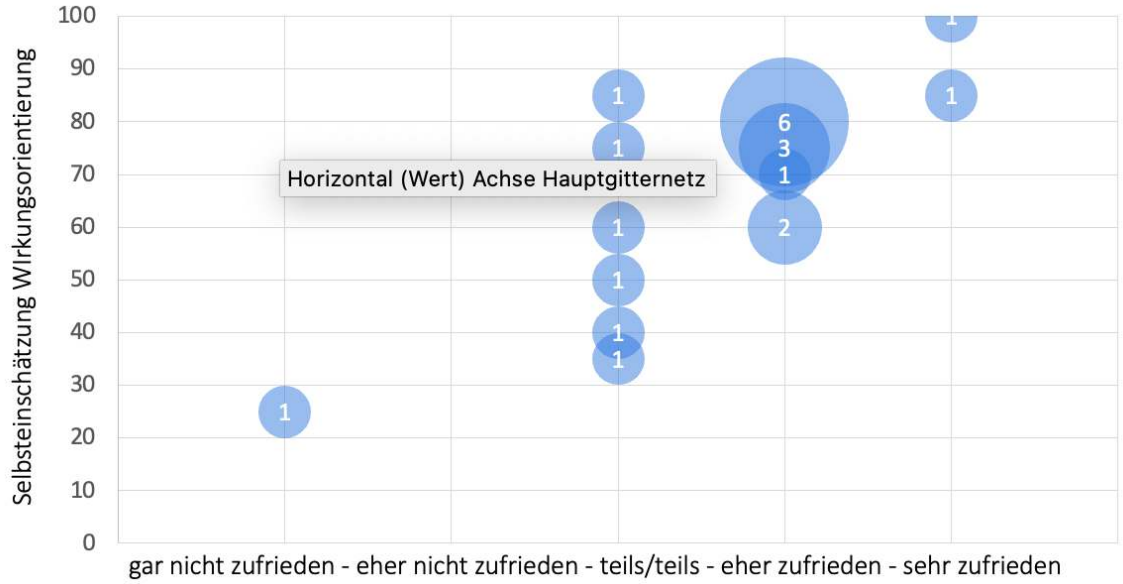

Abb. 8: Angaben der EPR zur Selbsteinschätzung der eigenen Wirkungsorientierung sowie zur Zufriedenheit damit.

f) Gesamt: Bewertung anhand der Indikator-Skalen

Mit Hilfe der Indikatoren (vgl. Tabelle 1) wurde für jede Steuerungsphase sowie für die Gesamt-Wirkungsorientierung eine Skala gebildet und der jeweilige Skalenwert den drei Kategorien »wenig wirkungsorientiert«, »ansatzweise wirkungsorientiert« und »stark wirkungsorientiert« zugeordnet.

In Bezug auf die *Zielsetzung* erweisen sich mehr als zwei Drittel der EPR als »stark wirkungsorientiert«. Hinsichtlich der *Strategie* ist nur noch ein gutes Drittel in diese Kategorie einzuordnen. Bezüglich der *Analyse* sinken die Werte weiterhin ab. Hier ist der Anteil der »wenig wirkungsorientierten« EPR am höchsten. Die Wirkungsorientierung im *Lernen* ist wieder etwas stärker ausgeprägt: Hier machen »stark wirkungsorientierte« EPR wiederum den größten Anteil aus (vgl. Folie 46-47 und Abb. 9).

In der Gesamtschau über alle Steuerungsphasen hinweg, kann genau ein Drittel als »stark wirkungsorientiert« bezeichnet werden, bei ca. einem Viertel liegt wenig Wirkungsorientierung vor. Der Anteil der »ansatzweise wirkungsorientierten« EPR ist hier am größten ausgeprägt.

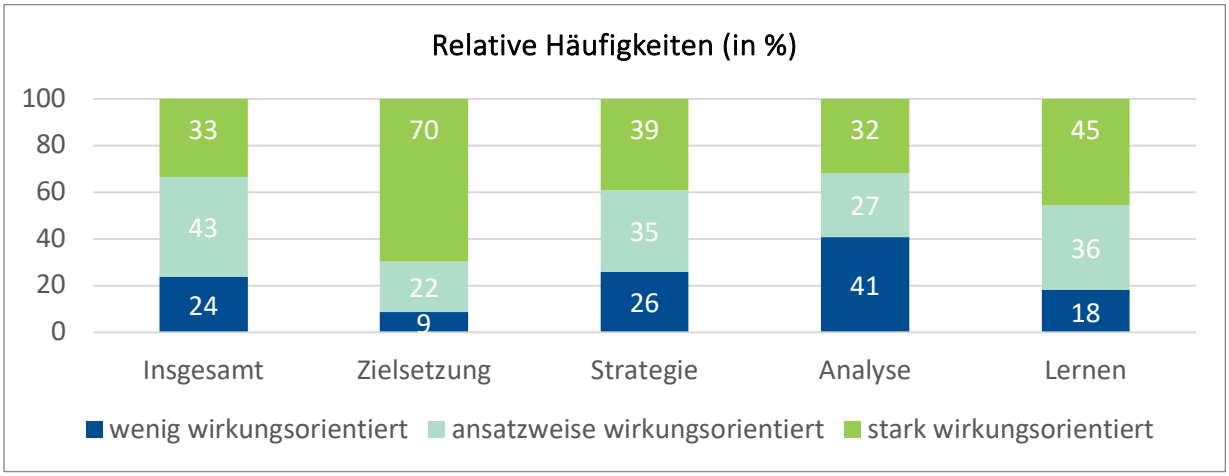

Abb. 9: Wirkungsorientierung der EPR nach Indikatorskalen, in den einzelnen Steuerungsphasen und insgesamt.

Die Ergebnisse lassen einige Ähnlichkeiten mit der PHINEO-Studie zur Einschätzung von Non-Profit-Organisationen erkennen (vgl. Folie 48): Auch dort erweist sich in der Gesamtschau ein Drittel als wirkungsorientiert, wiewohl in der Verteilung der EPR auf die anderen beiden Kategorien das Mittelfeld stärker ausgeprägt ist. Besonders markant sind die Parallelen im Ergebnismuster: Auch in der PHINEO-Studie ist die Wirkungsorientierung in der Phase *Zielsetzung* am stärksten ausgeprägt und wird dann in *Strategie* und *Analyse* deutlich weniger. In Bezug auf das *Lernen* schneiden die EPR besser ab als die NPOs in der Studie.
Aufschlussreich ist außerdem die Gegenüberstellung von Selbst-Einschätzung und Bewertung durch die Indikatoren (vgl. Folie 49 und Abb. 10). Tendenziell wird die eigene Wirkungsorientierung überschätzt: So werden zwei EPR, deren Selbsteinschätzung bei 60 und 80 liegt, mit den Indikatoren nur als »wenig wirkungsorientiert« eingeordnet und sechs EPR, deren Selbsteinschätzung zwischen 70 und 85 liegt, nur als »ansatzweise wirkungsorientiert« klassifiziert.

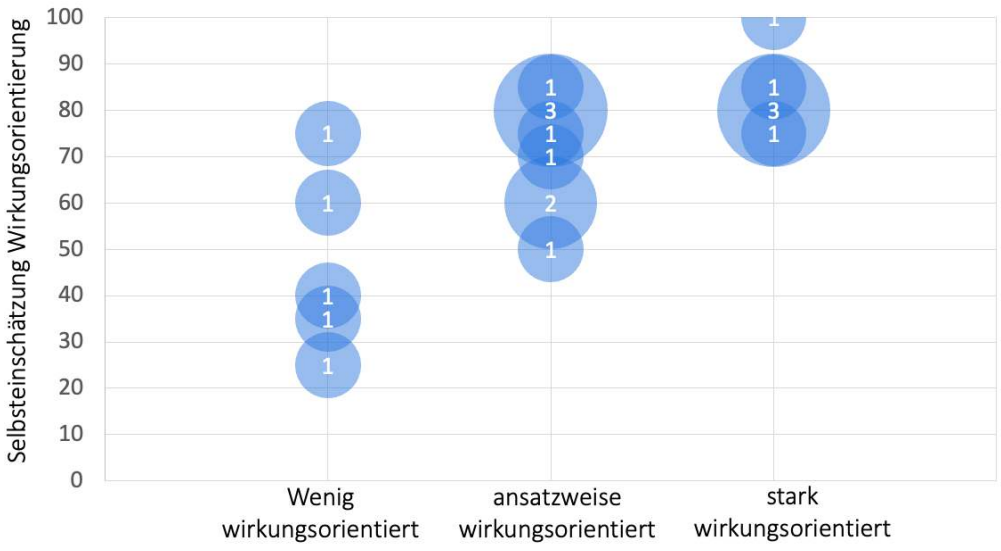

Abb. 10: Gesamt-Wirkungsorientierung der EPR nach Selbsteinschätzung sowie nach Bewertung anhand der Indikator-Skala.

4.3. Einstellung zu Wirkungsorientierung

Die Ergebnisse zum Vorwissen, zur Relevanz und zu den Vor- und Nachteilen bzw. Herausforderungen, die die EPR mit Wirkungsorientierung in Zusammenhang bringen, lassen erkennen, dass die beteiligten EPR insgesamt sehr positiv auf das Thema zu sprechen waren und sich überwiegend – zumindest punktuell – bereits mit dem Thema beschäftigt hatten.

a) Vorwissen

Ein knappes Viertel (n = 5) der EPR hatte sich bereits intensiv mit der Wirkungsorientierung des eigenen EPR auseinandergesetzt (vgl. Folie 53). Etwas weniger (n = 4) hatten sich noch nicht mit den Konzepten beschäftigt. In über der Hälfte der Fälle (n = 12) lässt sich eine punktuelle Auseinandersetzung erkennen, sei es durch Teilnahme an der Winter School, welche die Forschungsstelle für Missionale Kirchen- und Gemeindeentwicklung in Kooperation mit der EKM im November 2023 zum Thema Wirkungsorientierung angeboten hatte, oder durch eine anders bedingte Berührung mit dem Thema. Dabei ist aufgrund der offenen Ergänzungen anzunehmen, dass die Tiefe, mit der das Thema in dieser Gruppe bearbeitet wurde, sehr unterschiedlich ist (vgl. 54).

Die Konkretionen der bisherigen Auseinandersetzungen reichen von Weiterbildungen, die einzelne EPR-Mitarbeitende zum Thema absolvierten, über vertiefte Auseinandersetzungen und Anwendungen auf die eigenen Formate bis hin zu regelmäßigen Wirkungsberichten.

b) Relevanz

Alle EPR schätzten das Thema Wirkungsorientierung als relevant für ihren eigenen EPR ein und stimmten dieser Aussage – mit nur einer Ausnahme – auch verallgemeinernd auf alle EPR zu. Ganz überwiegend wollten sich die EPR zukünftig weiterhin oder stärker mit dem Thema befassen (vgl. Folie 55 und Abb. 11).

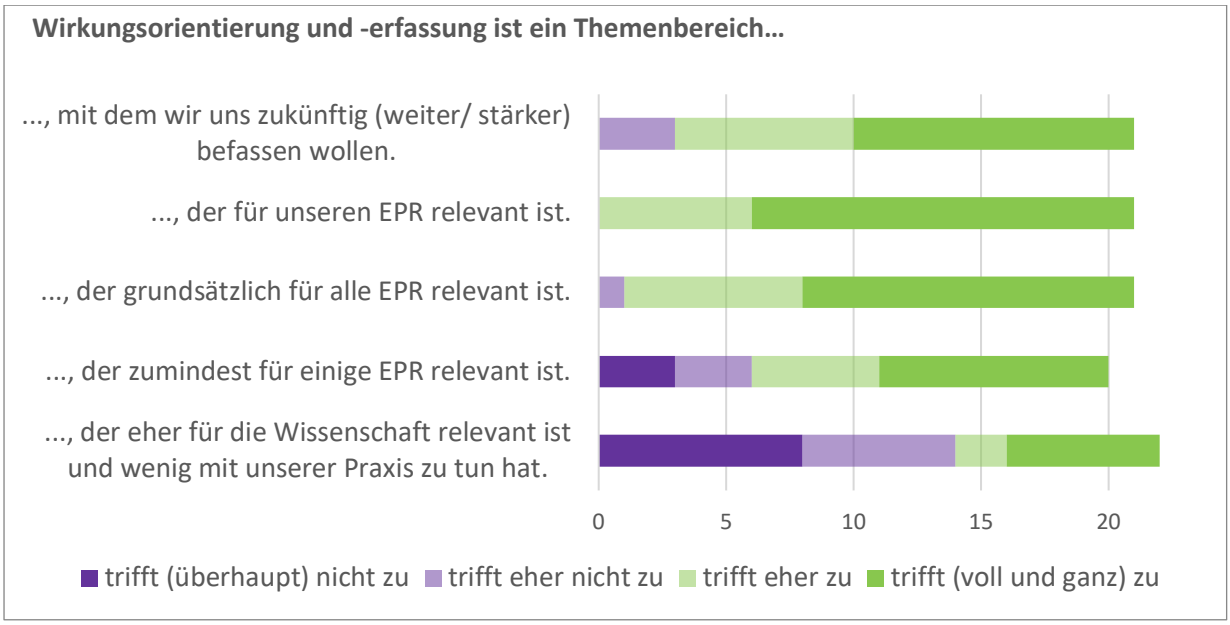

Abb. 11: Zustimmung der EPR zu Aussagen über die Relevanz von Wirkungsorientierung.

Die allgemeine Relevanz wird auch in den freien Antworten auf die Frage unterstrichen, für welche Art von EPR das Thema besonders relevant ist (vgl. Folie 56). Zum Teil weiten die Kommentare die Bedeutung auf die gesamtkirchliche Arbeit aus. Andere Antworten heben die Relevanz für EPR in bestimmten Tätigkeitsfeldern (z.B.: Sozialarbeit, Stadtteilarbeit) oder Förderstrukturen (mit diverser ausgeprägter Berichtstätigkeit) bzw. im Kontakt mit Fördermittelgebern hervor. Ein Hinweis hebt solche EPR hervor, bei denen sich die Wirkung des Tuns konkret ablesen lasse. Daraus lässt sich schließen, dass die Operationalisierung der Wirkung eine Herausforderung darstellt.

c) Vorteile und Chancen

Die möglichen Vorteile und Chancen von Wirkungsorientierung wurden insgesamt überwiegend bejaht (vgl. Folie 57 und Abb. 12). Ausschließliche Zustimmung erhielten die Aspekte *Klarheit in Zielsetzung und Strategie* und die *kontinuierliche Verbesserung der eigenen Arbeit*. Am wenigsten wurde Vorteilen beigepflichtet, die das Team oder die Motivation von Mitarbeitenden betreffen. Auch in Bezug auf Vorteile im Fundraising zeigte sich Zurückhaltung, was auch mit den unterschiedlichen Finanzierungslogiken der EPR zusammenhängen könnte. Einzelne dezidierte Ablehnungen z.B. von Aussagen, nach denen Wirkungsorientierung helfe das *Wesentliche* und die *Perspektive der Zielgruppe* im Blick zu behalten, deuten darauf hin, dass Wirkungsorientierung nicht als alleinstehende Leitidee angesehen wird.

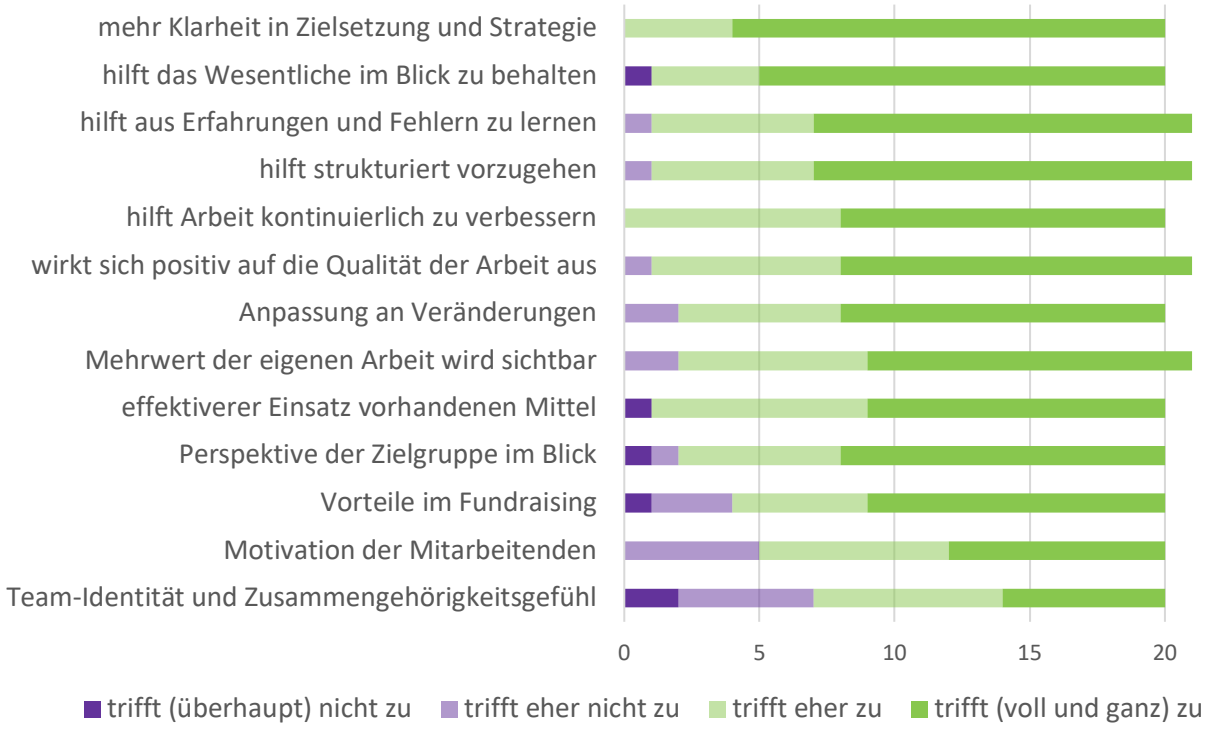

Abb. 12: Zustimmung der EPR zu Vorteilen und Chancen von Wirkungsorientierung, Item-Formulierungen gekürzt.

Die frei benannten Vorteile unterstreichen Selbstwirksamkeit und-motivation sowie Effizienz im Umgang mit knappen Ressourcen (vgl. Folie 58). Laut den Antworten sei es (gerade im Kontext von Kirche, in dem vieles unhinterfragt aus Traditionen geschehe) hilfreich, die Gründe für das eigene Handeln zu durchdenken und transparent zu machen. Wirkungsorientierung helfe außerdem dabei, sich an Veränderungen des Kontextes anzupassen und relevant zu bleiben.

d) Nachteile und Herausforderungen

Auf die Frage hin, welche Herausforderungen, Nachteile und Einwände die EPR davon abhielten, stärker wirkungsorientiert zu arbeiten, erhielt der *Mangel an personellen und zeitlichen Ressourcen* die deutlich höchste Zustimmung (vgl. Folie 59 und Abb. 13). Zudem stellt die *Schwierigkeit, komplexe Wirkungen zu erfassen und zu interpretieren* einen Hinderungsgrund für die Mehrheit der EPR dar. Damit verbunden ist die Herausforderung, *sinnvolle und messbare Indikatoren* für die Wirkungen des eigenen Handelns zu entwickeln. Diese Einwände machen deutlich, dass zur Implementierung von Wirkungsorientierung Kenntnisse und Fähigkeiten (*Wissen und Know-how*) erforderlich ist – zehn von 23 EPR gaben an, dass ihnen diese fehlten.

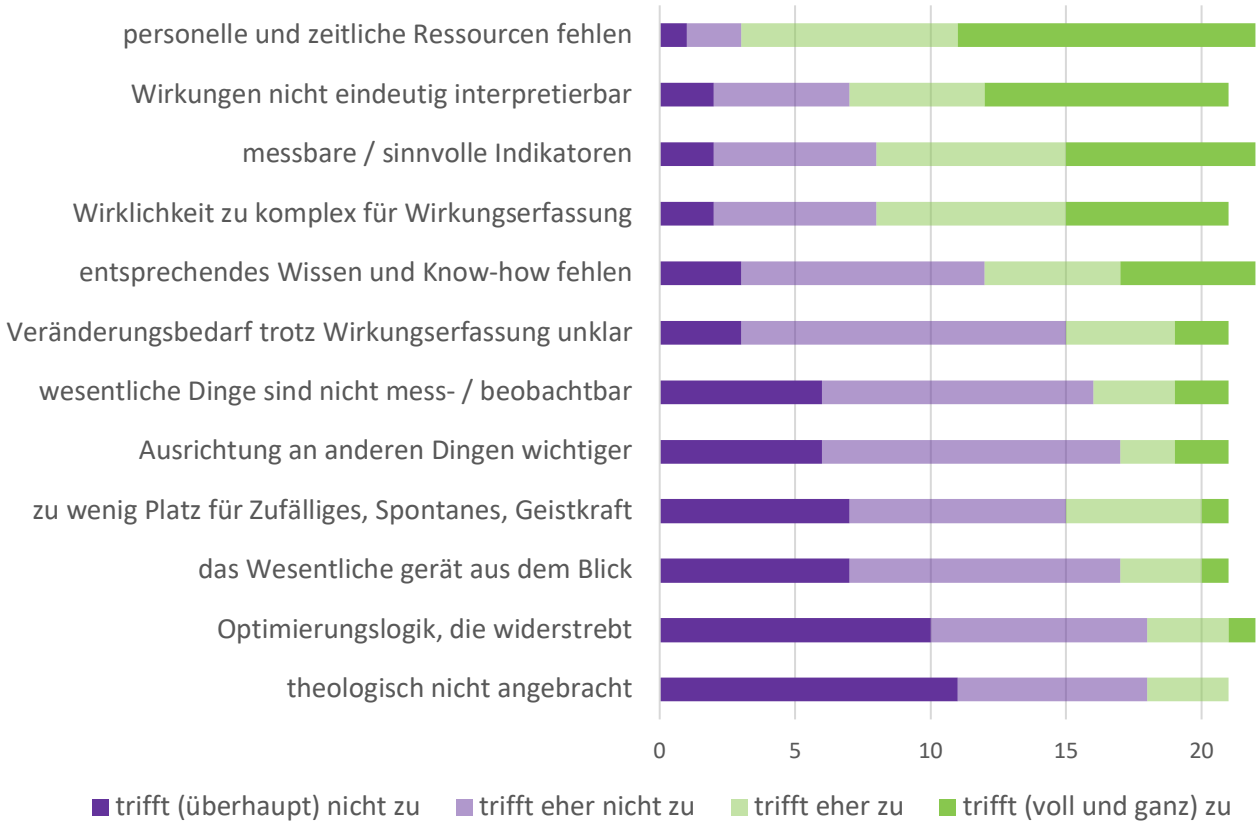

Abb. 13: Zustimmung der EPR zu Nachteilen und Herausforderungen von Wirkungsorientierung, «, Formulierungen gekürzt.

Trotz dieser Einwände stimmte die Mehrheit der EPR in zwei Dritteln der angeführten Nachteile und Herausforderungen eher nicht zu. Am wenigsten Zustimmung erhielten *theologische Bedenken* angesichts einer zu starken Ausrichtung an Wirkungsorientierung. Dennoch gibt ein knappes Drittel der EPR an, dass eine zu starke Wirkungsorientierung zu wenig Platz für das *Zufällige, Spontane und die Geistkraft* lasse. Auffällig ist, dass hier der Einwand, durch Wirkungsorientierung gerate das *Wesentliche aus dem Blick* etwas mehr (n = 4) Zustimmung erhielt, während die umgekehrte Formulierung bei den Vorteilen nur einmal abgelehnt wurde.
Die offenen Ergänzungen betonen zu allermeist den Aspekt der fehlenden v.a. zeitlichen aber auch personellen Ressourcen – und geben zu bedenken, dass zusätzliche Maßnahmen, um der Wirkungsorientierung nachzuspüren u.U. nicht im Sinne der Wirkung wären (vgl. Folie 60). Ähnlich gelagert ist der Hinweis, dass die Zeit, die für eine stärkere Wirkungsorientierung erforderlich sei, auch im direkten Kontakt mit der Zielgruppe gut investiert wäre. Nur einer der Kommentare bringt inhaltliche Einwände zum Ausdruck, indem er Plan- und Strategielosigkeit als einen wichtigen Aspekt des Erprobens hervorhebt. Auch hier gelte es also eine Balance zu halten.

e) Alternative Leitbegriffe und -ideen

Zum Abschluss dieses Fragebogenteils wurde nach Leitbegriffen, -gedanken und -konzepten gefragt, welche den EPRs wichtiger seien als *Wirkung*. Viele der genannten Konzepte stehen nicht im Widerspruch zu Wirkungsorientierung, so etwa Kontextorientierung, Netzwerkarbeit oder Effizienz. Vielfach wurden Beziehung und Gemeinschaft als zentrale Elemente benannt (vgl. Folie 61). Zudem wurden Haltungen (Offenheit/ Entdecken/ Wahrnehmen, Gastfreundschaft oder das, was sich in spontanen Reaktionen ausdrückt) als leitend und wichtig angegeben. Trotz des Unvorhersehbaren, das diesen Elementen innewohnt, wäre ihre Integration in eine Wirkungslogik durchaus denkbar.
Einige der Antworten sind überaus elaboriert und aufschlussreich. Sie laden zur Diskussion über Grundsatzfragen und das ekklesiologische Selbstverständnis ein (z.B. Sind Beziehung und Gemeinschaft Selbstzweck, weil darin Kirche und Geistliches sichtbar wird?).

4.4. Zusammenhänge und Gruppenunterschiede

In der Zusammenhangsanalyse mittels Spearman-Korrelation wurde deutlich, dass die durch das Indikatoren-Set erfasste Wirkungsorientierung mit einigen anderen Faktoren und Variablen einherging (vgl. Tabelle 2). So zeigte sich: Je positiver EPR gegenüber Wirkungsorientierung eingestellt waren, je mehr sie das Thema für relevant hielten und sie Vorteilen von Wirkungsorientierung zustimmten bzw. Nachteile ablehnten, desto stärker war ihre Wirkungsorientierung ausgeprägt. Dasselbe gilt für die Auseinandersetzung und Implementierung: Je mehr sie sich bisher mit dem Thema befasst hatten und je mehr strukturierte Methoden sie regelmäßig verwendeten, umso höher fiel ihre Wirkungsorientierung aus. Auch die selbst eingeschätzte Wirkungsorientierung und die Zufriedenheit damit, hingen statistisch signifikant mit dem Gesamtwert der indikatorgestützten Wirkungsorientierung zusammen.

Neben der Einstellung erwiesen sich aber auch strukturelle Merkmale der EPR als relevant: So stieg die Wirkungsorientierung mit der Zugehörigkeit zu einer höheren Budgetgruppe an. Insbesondere zeigte sich hier ein Zusammenhang zum prozentualen Anteil, den Leistungsentgelte von Kunden und Selbstzahlern am Budget des EPR ausmachten. Insbesondere bei EPR, die in den bildungsnahen und sozialdiakonischen Tätigkeitsfeldern aktiv waren, erwies sich die Wirkungsorientierung als hoch. Damit einhergehend zeigte sich auch eine Korrelation zur Bedeutung des Nahraumbezugs für die EPR. Zu gottesdienstlichen oder spirituellen Formaten wurde ein umgekehrter Zusammenhang deutlich – was auch darauf zurück zu führen ist, dass EPR mit starker Wirkungsorientierung sich in diesem Feld weniger wiederfanden.

		Wirkungsorientierung (indikatorbasiert)			Relevanz von WO			Auseinandersetzung mit WO		
		ρ	p	n	ρ	p	n	ρ	P	n
Einstellung der EPR	Relevanz von WO	**0,658****	**0,001**	**21**	-	-	-	**0,653****	**0,001**	**21**
	Auseinandersetzung mit WO	**0,421***	**0,029**	**21**	**0,653****	**0,001**	**21**	-	-	-
	Selbsteinschätzung der WO	**0,828****	**0,000**	**20**	**0,640****	**0,001**	**20**	**0,434***	**0,028**	**20**
	Zufriedenheit mit WO	**0,490***	**0,012**	**21**	**0,563****	**0,004**	**21**	0,231	0,157	21
	Vorteilen von WO	**0,461***	**0,020**	**20**	**0,640****	**0,001**	**20**	0,203	0,195	20
	Nachteile von WO	**-0,552****	**0,005**	**21**	-0,362	0,053	21	-0,075	0,373	21
	Regelm. Verwendung strukt. Methoden	**0,505****	**0,01**	**21**	**0,448***	**0,021**	**21**	0,024	0,459	21
Merkmale der EPR	Budgetgruppe	**0,463***	**0,026**	**18**	**0,548****	**0,009**	**18**	0,241	0,167	18
	Anzahl bejahter Finanzquellen	0,077	0,388	16	**0,524***	**0,019**	**16**	**0,442***	**0,043**	**16**
	Anzahl Akteure Berichtspflicht	0,286	0,111	20	**0,644****	**0,001**	**20**	**0,591****	**0,003**	**20**
	Anzahl bejahter Stakeholder	0,276	0,113	21	**0,669****	**0,000**	**21**	**0,395***	**0,038**	**21**
	Kategorisierung nach Teamgröße (HA/ NA/ EA)	0,131	0,291	20	0,362	0,058	20	**0,392***	**0,044**	**20**
	Anzahl Nebenamtliche	0,349	0,066	20	**0,463***	**0,020**	**20**	0,251	0,143	20
	Sozialdiakon. Arbeit	**0,430***	**0,033**	**19**	**0,729****	**0,000**	**19**	**0,448***	**0,027**	**19**
	Bildungsarbeit	**0,781****	**0,000**	**19**	**0,439***	**0,030**	**19**	0,345	0,074	19
	Politische Arbeit/ Interessenvertretung	0,184	0,226	19	0,287	0,117	19	**0,419***	**0,037**	**19**
	Gottesdienstliche Formate	**-0,402***	**0,044**	**19**	-0,241	0,159	19	-0,279	0,123	19
	Nahraumbezug	**0,399***	**0,045**	**19**	**0,727****	**0,000**	**19**	**0,448***	**0,027**	**19**

*Tabelle 2: Nonparametrische Zusammenhangsanalyse von indikatorbasierter WO, Zustimmung zur Relevanz von WO und Auseinandersetzung mit WO mit Einstellung zu WO sowie strukturellen und inhaltlichen Merkmalen der EPR, Korrelationskoeffizient Spearman-Rho (ρ), p-Wert (p) und Stichprobengröße (n), **Signifikanz auf dem 0,01 Niveau, *Signifikanz auf dem 0,05 Niveau, einseitige Testung.*

Ob ein EPR das Thema Wirkungsorientierung für relevant hielt, hing ebenfalls von strukturellen Merkmalen ab (vgl. Tabelle 2): Die Zustimmung zur Bedeutung des Themas stieg mit dem Budget (wobei sich hier insbesondere der prozentuale Anteil von Zuwendungen und Zuschüssen aus öffentlicher Hand als relevant erwies) sowie mit der Anzahl der nebenamtlich beschäftigten Personen. Zudem erwies sich die Förderstruktur als ausschlaggebend: Je mehr Akteure für die Berichtspflichten benannt wurden bzw. je mehr Interessengruppen als relevant bejaht wurden und je höher die Anzahl der verschiedenen Finanzquellen ausfiel, desto höher war die Wirkungsorientierung ausgeprägt.

Die bisherige Auseinandersetzung mit dem Thema ging ebenfalls mit der Größe des Teams bzw. der Zahl der beteiligten Personen einher (vgl. Tabelle 2). Als Finanzquelle rückte hier, neben den beiden bereits genannten Finanzquellen (*Zuwendungen aus öffentlicher Hand* und *Leistungsentgelte von Kunden und Selbstzahlern*) auch der *Fonds EPR* ins Blickfeld – allerdings mit einem umgekehrten Zusammenhang: Je höher der Prozentsatz der Förderung am Gesamtbudget hier ausfiel, umso weniger wurde sich bereits mit dem Thema befasst. Bei diesem Zusammenhang ist jedoch anzunehmen, dass er maßgeblich auf die unterschiedliche Größe bzw. den Budget-Umfang der EPR zurückzuführen ist: Gerade bei kleinen EPR und Budgets fällt der Förderanteil durch den Fonds verhältnismäßig groß aus.

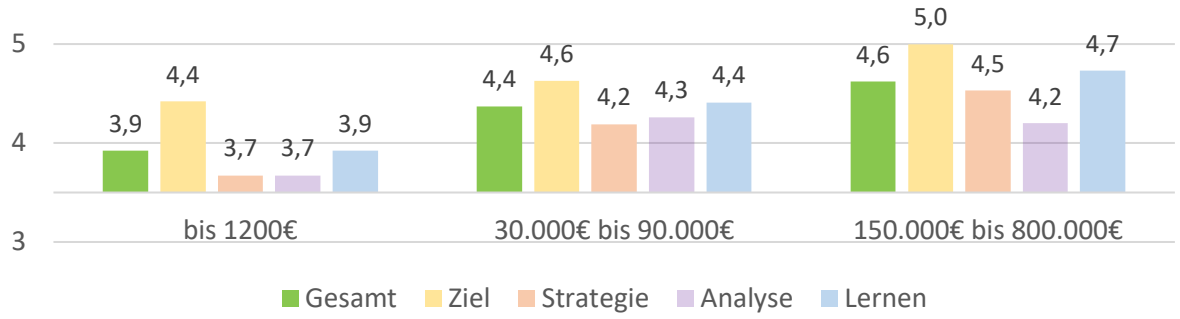

Abb. 14: Mittelwerte der indikatorbasierten Wirkungsorientierung in den drei Budgetgruppen (»bis 1200«: n = 4; »30 bis 90T«: n = 9; »150 bis 800T«: n = 5).

Die Darstellung der jeweiligen Gruppenmittelwerte in Bezug auf die Wirkungsorientierung (gesamt und in den einzelnen Steuerungsphasen) veranschaulicht die angeführten Zusammenhänge (vgl. Folie 69 - 74 und Abb. 14 am Bsp. der Budgetgruppen). Zudem wird deutlich, dass Wirkungsorientierung bei *kleinen EPR* im Vergleich zu den anderen Förderformen etwas niedriger zu sein scheint. Parallel dazu zeigen sich die EPR, die aktuell oder früher dauerhaft gefördert wurden tendenziell als wirkungsorientierter, als diejenigen die nur eine Einmalförderung erhielten. Als Grund hierfür ist naheliegend, dass diese Förderungen eher bei kleinen oder kirchgemeindenahen EPR vorkommen.

4.5. Abgleich mit dem Monitoring

Der Vergleich der Ergebnisse mit dem kurzen Fragen-Set zur Wirkungsorientierung in der Monitoring-Befragung[22] (N = 32) bestätigt den vermutete Bias. Zwar lassen sich die Ergebnisse nicht unmittelbar miteinander vergleichen, da es sich beim Monitoring um einzelne Zustimmungswerte und bei der Wirkungsbefragung um Kategorisierungen anhand von Skalenmittelwerten handelt, dennoch zeigt sich eine deutliche Tendenz dahin, dass die EPR, die an der vorliegenden Befragung teilgenommen haben, wirkungsorientierter sind, als die Stichprobe des Monitorings bzw. als die Grundgesamtheit der EPR (vgl. Folie 77).

Noch deutlicher zeigt sich dies in Bezug auf die Einstellung zum Thema. Während diese in der vorliegenden Befragung fast ausnahmslos positiv ausfiel, waren die positiven Äußerungen im Monitoring deutlich verhaltener (vgl. Folie 78). Das lässt sich sowohl an dem gehäuften Fehlen von Antworten erkennen als auch an den Antworten selbst: Nur knapp die Hälfte der EPR aus dem Monitoring stimmte

[22] Die Monitoring-Befragung wurde 09/2023 unter den EPR der EKM vom SI durchgeführt (vgl. 3.3. und 5.2.).

der Aussage zu, dass es für ihren EPR relevant wäre, mehr über die Arbeitsweise zu erfahren, die anhand der vorhergehenden Items als wirkungsorientiert dargestellt wurde. Ein Drittel war nicht der Meinung, dass ein solches Vorgehen sich positiv auf ihre Arbeit auswirken würde. Auffällig ist, dass dennoch die überwiegende Mehrheit angab, mit den Begriffen *Wirkung* und *Wirkungsorientierung* im Kontext von Projektmanagement vertraut zu sein bzw. knapp die Hälfte (eher) bejahte, sich bereits explizit mit der Wirkungsorientierung des eigenen EPR auseinandergesetzt zu haben.

5. Einordnung und Diskussion

5.1. Gesamtschau: Wirkungsorientiertes Erproben?

Die Wirkungsorientierung bei den EPR, die an der Befragung teilgenommen haben, ist recht hoch ausgeprägt. Genau wie im Kontext der NPOs zeigten sich Stärken in der Steuerungsphase der *Zielsetzung* und augenscheinlich größere Herausforderungen in den Phasen *Strategie* und *Analyse*.[23] Dabei schlagen sich diese Herausforderungen auch in den offenen Ergänzungen nieder. Sie lassen erkennen, wie sehr der Erprobungs-Alltag von externen Faktoren, von Projektphasen, schwankenden Fördermitteln, der jeweils aktuellen Team-Besetzung bzw. dem Kommen und Gehen Engagierter abhängt – und wie schwer sich angesichts dieser Dynamik und Fluktuation planen lässt. Dennoch scheint eine wirkungsorientierte Vorgehensweise nicht unbedingt im Widerspruch dazu zu stehen: So lässt sich die grundsätzliche Bedeutung von Lern- und Feedbackschleifen für die Wirkungsorientierung durchaus auch mit agileren Projektleitungsansätzen kombinieren, die angesichts von Unsicherheit und Unvorhersehbarkeit an Bedeutung gewinnen.

Bei näherer Betrachtung schlägt sich in den verwendeten Tools und Methoden sowie in der Zustimmung zu konkreten Items der verschiedenen Steuerungsphasen eine Zurückhaltung der EPR gegenüber strukturierten Formen, allzu konkret Gefasstem oder schriftlich Fixiertem nieder. Auch wenn eine Verschriftlichung z.B. von Zielen oder Strategien nicht nur Zeitaufwand bedeutet, sondern häufig auch inhaltlich herausfordert, kann die dadurch gewonnene Klarheit sich aber für die interne und externe Kommunikation als hilfreich erweisen und es (gerade bei einer großen Fluktuation) leichter machen, Mitarbeitende zu involvieren.
Am deutlichsten zeigt sich diese Zurückhaltung in der Analyse-Phase, in welcher die Werte der Wirkungsorientierung am niedrigsten ausgeprägt sind. Dies mag einerseits daran liegen, dass zielgerichtete Erhebungen einen zusätzlichen Aufwand bedeuten (und ggf. spezifischer Kompetenzen bedürfen) – und die Ressourcen (so zeigen es sowohl die Angaben zu den Herausforderungen von Wirkungsorientierung als auch der Zusammenhang zwischen Wirkungsorientierung und Budget) für die Wirkungsorientierung eine Rolle spielen. Zum anderen mag es damit in Verbindung stehen, dass Beziehungen und der unmittelbare Kontakt mit dem Gegenüber in Erprobungsräumen einen hohen, auch programmatischen[24] Stellenwert haben[25] – und somit informellen, zufälligen Formen von Rückmeldungen und Wahrnehmungen eine höhere Relevanz beigemessen wird. In dieser Nähe zum Menschen liegt ein Charakteristikum, eine Chance und eine Stärke der EPR, welche durch eine Fokussierung auf Wirkungsorientierung keinesfalls verloren gehen sollte. Gleichzeitig könnte ein Impuls bzw. ein Potenzial der Wirkungsorientierung für EPR gerade darin liegen, auch strukturierte und zielgerichtete Methoden als Möglichkeit zu entdecken, um Nähe zu Zielgruppe und Kontext herzustellen.

Eine regelrechte Passung zwischen Wirkungsorientierung und EPR scheint zum einen in der Kontextorientierung und zum anderen in der Bedeutung des Lernens zu liegen. Dafür sprechen einerseits die hohe Bedeutung der Kontextanalyse und die ausdifferenzierten Methoden, die dazu Verwendung finden. Andererseits zeigt sich die Wirkungsorientierung in der letzten Steuerungsphase – dem Lernen – im Vergleich zu den beiden vorangegangenen Phasen wieder etwas stärker ausgeprägt.

---

[23] Vgl. PHINEO gAG 2013, 31, Abb. 26.
[24] Vgl. Haltung »Beziehung bilden und leben«, https://www.erprobungsraeume-ekm.de/allgemein/die-haltungen/ [26.07.2024].
[25] Die starke Beziehungsorientierung der EPR wird auch in vielen offenen Kommentaren deutlich.

Das mag auch darauf zurückzuführen sein, dass das Lernen und Reflektieren der eigenen Arbeit durch verschiedene Begleit- und Vernetzungsformate ganz explizit gefördert wird. Beide Aspekte – Kontextorientierung und Lernen – lassen sich in den Haltungen hinter den sieben EPR-Kriterien wiederfinden und werden dort dezidiert und programmatisch angeführt: Die Kontextorientierung im »Hören« und das Lernen im »Kirche-sein entdecken«, welches auch darauf abzielt von anderen zu lernen und Erfahrungen weiterzugeben.[26] Beide Aspekte wurden zudem im Rahmen der Evaluation bereits als Stärke auf Projektebene[27] bzw. als Kennzeichen auf Programmebene[28] hervorgehoben.

Obwohl die Einstellung gegenüber Wirkungsorientierung überwältigend positiv ausfällt, ist die Zahl der »stark wirkungsorientierten« EPR nicht sehr groß. Eine positive Einstellung zum Thema bedeutet also nicht gleichzeitig auch eine erfolgreiche Umsetzung. Außerdem wird deutlich, dass nicht jeder EPR, der seine Arbeitsweise für wirkungsorientiert hält, sich auch in der Einordnung durch die Indikatoren als wirkungsorientiert erweist. Beide Diskrepanzen (sowie die Korrelation zwischen Wirkungsorientierung und Intensität der inhaltlichen Auseinandersetzung) weisen darauf hin, dass eine oberflächliche Beschäftigung mit dem Thema nicht genügt, um Wirkungsorientierung tatsächlich zu implementieren. In diesen Zusammenhang sind auch die Schwierigkeiten, sinnvolle Indikatoren zu finden und das Eingeständnis, nicht über das entsprechende Wissen oder Know-how zu verfügen, einzuordnen. Auch die Konkretionen in den ergänzenden Kommentaren und in den offenen Angaben lassen zum Teil Zweifel daran aufkommen, dass die Kernidee von Wirkungsorientierung bereits erfasst wurde. Für die Interpretation der Angaben aus dem Monitoring bedeutet das auch, dass die hohe Zustimmung zu der Aussage, die grundlegenden Begriffe von Wirkungsorientierung zu kennen, mit Zurückhaltung aufzufassen ist. Sie bedeutet nicht unbedingt, dass das Konzept tatsächlich in der Tiefe verstanden wurde, sodass damit auch in Frage steht, auf welcher Grundlage seine Relevanz für die eigene Arbeit eingeschätzt werden konnte.

Sowohl die Relevanz des Themas als auch die Wirkungsorientierung der EPR trat in Abhängigkeit von bestimmten Merkmalen auf: So waren diejenigen EPR wirkungsorientierter, die ihr Tätigkeitsfeld im sozialdiakonischen oder Bildungsbereich sahen, die ein höheres Budget hatten und den Nahraum für ihre Arbeit als wichtig einschätzten. Diese Ergebnisse passen zu den Strukturmerkmalen, die sich auch für Non-Profit-Organisationen als bedeutsam herausgestellt haben: Auch bei NPOs war die Wirkungsorientierung im Tätigkeitsfeld *Bildung* am höchsten, was damit begründet wurde, dass das Thema Wirkungsorientierung im Bildungsbereich bereits seit den 1970er Jahren eine Rolle spielt und daher fest etabliert ist.[29] Auch die Höhe und die Quelle der Finanzen erwiesen sich als relevant, doch da die dort behandelten Budgets deutlich von denen der EPRs abweichen, scheint ein Vergleich hier nicht zielführend. Zudem zeigte sich bei den Organisationen, dass die Wirkungsorientierung dort am höchsten war, wo das Thema einen eigenen Zuständigkeitsbereich hatte und die Wirkungsanalyse in einem gewissen Grad institutionalisiert sowie anhand von gewissen Steuerungsinstrumenten und Methoden erfolgte. Auch bei den NPOs zeigte sich aber, dass für eine systematische Erfassung von Wirkung die finanziellen Ressourcen fehlten.[30] Zudem erwies sich auch hier die organisationsinterne Haltung zum Thema als ausschlaggebend. Gab es Treiber, die das Thema intern voranbrachten, so ging das mit einer höheren Wirkungsorientierung einher. Interne Widerstände standen mit niedrigeren Werten in Zusammenhang.

Der Zusammenhang zwischen Tätigkeitsfeld und Wirkungsorientierung ist von seiner Aussagequalität rein deskriptiv, er sagt also noch nichts über die kausale Ebene des Zusammenhangs aus. Es erscheint naheliegend, dass die EPR, die in diesen Tätigkeitsfeldern förderstrukturell verankert und aktiv sind, in stärkerer Weise auch von den dort geltenden Konzepten geprägt sind. So betrachtet, lässt sich in der

---

[26] Vgl. https://www.erprobungsraeume-ekm.de/allgemein/die-haltungen/ [26.07.2024].
[27] Vgl. Schendel, Gunther/Witt, Carla: Gemeinde neu entdecken? Evaluationsergebnisse zur Projektebene, in: Hofmeister et al. (Hg.): Kirche neu denken – Kirche erproben, Baden-Banden 2023, 89-114, hier 107.
[28] Vgl. Elhaus, Philipp/Hein, Uwe: Kirche innovativ gestalten? in: Hofmeister et al. (Hg.): Kirche neu denken – Kirche erproben, Baden-Banden 2023, 55-79, hier 67-72.
[29] Vgl. PHINEO gAG 2013, 33.
[30] Vgl. PHINEO gAG 2013, 36.

Adaption an den Förderkontext und dessen Erfordernisse sowie Themen eine weitere Ebene des Kontextbezugs feststellen.

Gleichzeitig waren die entsprechenden EPR auch größer aufgestellt, hatten mehr Nebenamtliche und waren anteilig stärker durch Zuwendungen aus öffentlicher Hand oder private Leistungsentgelte finanziert. Damit ging eine höhere Zahl von Finanzquellen sowie von relevanten Stakeholdern und Adressaten von Berichtspflichten einher. Diese EPR waren also stärker organisationsförmig und wirtschaftlich aufgestellt und folglich wahrscheinlich durch ein höheres Maß an Strukturiertheit und Institutionalisierung gekennzeichnet. Für solche EPR ist die Relevanz des Themas de facto größer, weil sie bestimmten Förderauflagen (z.B. Wirkungsberichten) entsprechen müssen und so schon rein strukturell unmittelbar damit konfrontiert sind. Die Relevanz des Themas nur in Abhängigkeit von diesen strukturell bedingten Merkmalen zu sehen, würde allerdings zu kurz greifen. So kommt auch die NPO-Studie zu dem Ergebnis, dass eine eher extern bedingte Auseinandersetzung mit dem Thema weniger Einfluss auf die Wirkungsorientierung hat als eine, die durch interne Treiber vorangebracht wird.[31]

Angesichts der großen Diversität der EPR ist es plausibel, dass Wirkungsorientierung für unterschiedliche EPR in unterschiedlichem Ausmaß und auf unterschiedliche Weise Relevanz entfaltet. Dies ist wohl insbesondere im Erprobungs-Kontext zu erwarten, in dem Ergebnisoffenheit, tastendes Experimentieren, Responsivität und Nähe zu den Menschen so große Bedeutung haben, in dem die komplexe und dynamische Projektrealität sich oftmals gegen Phasenmodelle der Steuerung zu sperren scheint und in dem alle Machbarkeiten mit einem theologischen Vorbehalt versehen sind.
Für Initiativen, die dies als Konflikt erleben und denen es gleichzeitig gelingt, die Kernidee der Wirkungsorientierung aus dem Vokabular und Instrumentarium von Organisation und Management heraus zu schälen, kann sie als Einladung zur Reflexion in Erscheinung treten und als Chance, sich die eigenen impliziten Annahmen und Handlungsstrategien bewusst zu machen. So stehen sich Erprobungs- und Wirkungslogik mit je eigenem Recht gegenüber, ohne sich auszuschließen.

Die inhaltliche Relevanz des Themas beschränkt sich also nicht nur auf die Gruppe der eher organisationsförmigen EPR, sondern Wirkungsorientierung kann auch für solche EPR wichtige Impulse bieten, die vlt. durch ihre strukturelle Einbindung bisher noch wenig in Kontakt mit dem Thema gekommen sind, bzw. bisher nur wenig Anlass hatten, sich mit dem Thema zu beschäftigen. Umso wichtiger ist es, dass die EPR, die die Kernidee der Wirkungsorientierung für sich als relevant entdecken und sie näher für sich erschließen und anwenden wollen, Gelegenheit dazu erhalten. Eine Möglichkeit dazu könnte es sein, die Begleitformate des EPR-Programms um ein Coachingangebot zur Wirkungsorientierung zu ergänzen.

5.2. Methodische Aspekte: Wirkungsorientierung erfassen?

Die Ergebnisse der vorliegenden Erhebung sind deutlich von einer bestimmten Gruppe von EPR geprägt, die nicht als repräsentativ für die Grundgesamtheit der EPR gelten kann. So ist anzunehmen, dass vermehrt EPR an der Befragung teilnahmen, die das Thema als relevant empfanden, sich bereits damit beschäftigt hatten und deren Denk- und Arbeitsweise bereits stärker von der Idee der Wirkungsorientierung geprägt war. Der Abgleich mit dem Monitoring bestätigt diesen Bias. Die Stichprobe der Monitoring-Befragung im Sommer 2023 war mit 32 EPR zwar etwas größer als die Vorliegende, doch beläuft sich die Schnittmenge zur hier vorgestellten Umfrage auf maximal 16 EPR[32], sodass tatsächlich von einem interessengeleiteten Teilnahmeverhalten auszugehen ist. Da auch die Teilnahme am Monitoring durch Selbstselektion beeinflusst wurde, bilden auch seine Ergebnisse die Grundgesamtheit der EPR nicht repräsentativ ab. So liegen die tatsächlichen Einstellungs- und Kenntniswerte in Bezug auf Wirkungsorientierung wahrscheinlich sogar noch niedriger als im Monitoring. Dafür spricht auch die Überlegung, dass EPR, die durch eine stärkere Wirkungsorientierung

[31] Vgl. PHINEO gAG 2013, 37.
[32] Sieben der EPR in der vorliegenden Befragung (N = 23) gaben im Rahmen der Code-Abfrage an, an der Monitoring-Befragung nicht teilgenommen zu haben.

oder durch andere Förderzusammenhänge für Berichtwesen und Evaluationen sensibilisiert sind, evtl. eher bereit dazu sind, an begleitenden Befragungen teilzunehmen.

Der Fragebogen war recht lang und inhaltlich voraussetzungsvoll – das wurde auch in einigen Kommentaren der Teilnehmenden zurückgemeldet. Er versuchte, ein recht anspruchsvolles Konzept zu vermitteln und gleichzeitig abzufragen. Die Selbsteinschätzungen und damit die Ergebnisse könnten zusätzlich zum Bias also auch durch unterschiedliches Vorwissen sowie die Tendenz zu sozial erwünschten Antworten verfälscht worden sein.

Die geringe Stichprobengröße und nicht normalverteilten Daten schränkten außerdem die Möglichkeiten der statistischen Analyse stark ein. Da auf parametrische, verteilungsabhängige Verfahren verzichtet werden musste, konnten weder die Indikator-Skalen von PHINEO noch die Zusammenhänge zu den anderen Merkmalen faktorenanalytisch überprüft werden.[33] Da non-parametrische Verfahren im Vergleich zu parametrischen eine kleinere statistische Power haben, ist jedoch davon auszugehen, dass die gefundenen Effekte umso robuster sind.

Eine große Herausforderung der vorliegenden Untersuchung bestand darin, die Fragen und Items, die auf die Erfassung von Wirkungsorientierung in Organisationen abzielten, auf die Realität wesentlich kleinerer und höchst heterogener Projekte zu übertragen. Die Indikatoren wurden ihrer Formulierung und z.T. auch ihren Inhalten nach angepasst, dennoch wurde versucht die Grundkonzepte der Indikatoren beizubehalten (vgl. Tabelle 1).
Die Anpassung der Items stellt einerseits die Vergleichbarkeit der Ergebnisse mit denen der NPO-Studie infrage. So kann der Versuch, die Konstrukte für die Projektrealität anzupassen auch damit einher gegangen sein, dass die Indikatoren leichter zu erfüllen waren. Dies muss auch bei der Einordnung der phasenspezifischen Unterschiede zwischen EPR und NPOs (etwa im Lernen) mit bedacht werden. Beispielsweise wurde der Indikator *interner Nutzen* in der NPO-Studie mit der Frage nach internem Reporting von Wirkungen erhoben. In der vorliegenden Studie wurde dieser Indikator mittels der regelmäßigen, internen Reflexion im Team abgefragt, um ihn auf die Projektebene anzupassen (vgl. Tabelle 1). Möglicherweise ist die Zustimmung von Projekten zu dieser Aussage jedoch wahrscheinlicher, als die von Organisationen zur Einbindung von Wirkungsberichten ins interne Reporting. Damit wäre die mutmaßliche Stärke der EPR im *Lernen* auch auf die Erhebungsweise zurück zu führen.
Der Versuch die Kernelemente der Indikatoren inhaltlich beizubehalten, kann andererseits damit einhergegangen sein, dass die Erfassung von Wirkungsorientierung mit anderen Variablen konfundiert (also vermischt) wurde. So könnten durch die Operationalisierung von Wirkungsorientierung solche EPR systematisch begünstigt worden sein, die organisationsförmiger aufgestellt waren. Dies lässt Anfragen in Bezug auf die Konstruktvalidität von Wirkungsorientierung aufkommen. Wie valide ist das Konstrukt für kleine Projekte umrissen? Wie lässt es sich kleinformatig denken und erfassen?

Für den Fachdiskurs schließt sich hier die Frage an, auf welche Weise sich das Konstrukt Wirkungsorientierung so operationalisieren ließe, dass es nicht vom Vorhandensein eines Teams bzw. von der Zahl der Mitarbeitenden, den Finanzen und den Berichtspflichten abhängt.[34]

Soll die Operationalisierung von Wirkungsorientierung außerdem einem Phasenmodell folgen, so erweist es sich als eine weitere Herausforderung, die Wirkungsorientierung in den unterschiedlichen Phasen unabhängig voneinander zu erheben, da sie meist aufeinander aufbauen. So wird ein Projekt, welches in der ersten Phase keine klar umrissenen Ziele benennt, auch in der Strategie-Phase keine Schritte zur Erreichung bzw. in der Analyse-Phase keine Methoden zur Erhebung der Zielerreichung angeben können. Auch unter diesen Gesichtspunkten ist also eher von einer Abnahme der Werte im Verlauf der Steuerungsphasen auszugehen.

---

[33] Vgl. 3.4. und Fn 15, vgl. außerdem PHINEO gAG 2013, 31, Fn 37.

[34] Mit dem *Wirkometer* und dem *Wirkt-Siegel* hat PHINEO zwar bereits Angebote für die Projekt-Praxis entwickelt, doch spielen die o.g. Aspekte auch dort eine Rolle. Zudem scheinen die damit erhobenen Daten vorrangig in der (Beratungs-)Praxis Anwendung zu finden und wurden daher noch nicht systematisch ausgewertet.

Da es bisher jedoch fast keine Instrumente gibt, die sich mit der Erfassung von Wirkungsorientierung befassen, wurde in der vorliegenden Erhebung trotz dieser Einwände auf dieser Vorarbeit aus dem Organisationkontext aufgebaut. Die Anpassung des NPO-Fragebogens auf die Ebene der Projekte ist daher als ein Versuch mit Pilot-Charakter einzuordnen, den es zukünftig sicherlich noch anzupassen und zu verfeinern gilt.

5.3. Praktisch theologische Aspekte: Wirkungsorientierte Kirche?

Die Befragung stellt einen ersten Vorstoß dar, die Wirkungsorientierung erprobender Initiativen gezielt in den Fokus zu nehmen. Auch wenn es darin nicht explizit um Wirkungsziele geht, lässt sich eine inhaltliche Parallele der hier untersuchten Projektsteuerung der EPR zum Vitalitäts-Modell des Zentrums für Angewandte Pastoralforschung (ZAP) der Ruhr-Universität Bochum herstellen. Darin wird aus der Nota ecclesia *Einheit* die Handlungseigenschaft *Professionalität* (Ziele, Führung, Partizipation, Projektmanagement) abgeleitet und mit der Zielgröße *interne Funktionalität* (Ziele werden erreicht) in Zusammenhang gebracht. Das Modell geht davon aus, dass sich auch in dieser Zielgröße die Vitalität kirchlicher Initiativen ausdrückt.

Auch wenn es zu kurz greifen würde, den umgekehrten Zusammenhang zwischen Wirkungsorientierung und dem Tätigkeitsbereich der spirituellen oder gottesdienstlichen Formate auf eine besonders niedrige Wirkungsorientierung der entsprechenden EPR zurückzuführen, ist anzunehmen, dass EPR aufgrund ihrer Projektförmigkeit und ihres meist klar umrissenen Ziels wirkungsorientierter sind, als andere kirchliche Handlungsfelder. EPR können also auch in Bezug auf dieses Thema als Lernlabor der EKM verstanden werden, von dem auch andere kirchliche Handlungsbereiche profitieren können. Einzelne Praxisberichte zeigen etwa, dass auch Angebote und Tätigkeiten im Gemeindealltag von einer wirkungsorientierten Perspektive profitieren können. So berichten die katholischen Gemeindereferentinnen Helena Rimmele und Stefanie Orth beispielsweise davon, wie der Austausch über Erfahrungen, Feedback und erhobene Zahlen Motivation und Energie freisetzen kann.[35] Gleichzeitig geben sie praxiserprobte Hinweise, wie Erhebungen zielgerichtet und kleinformatig umgesetzt werden können (z.B. durch gezieltes Abfragen von Schlüsselpersonen), um Aufwand und Fragebogenüberdruss in Grenzen zu halten. Diese wiederum könnten auch für EPR hilfreich sein. Einen Schlüssel sehen sie darin, dass sich Leitungsverantwortliche selbst in Lernprozesse begeben und Kirchgemeinden zu lernenden Organisationen werden. Dies brauche »die echte Bereitschaft aller, in kontinuierliche Verbesserungsprozesse zu investieren, Komfortzonen zu verlassen, Konflikte fair auszutragen und Fehlerfreundlichkeit und Agilität (›safe enough to try‹) zu wagen.«[36] Auch in diesen Aspekten zeigt sich eine Nähe zu den Haltungen der Erprobungsräume.

Eine besondere Herausforderung bei der Implementation von Wirkungsorientierung in kirchlichen Kontexten stellt die Operationalisierung von spirituellen Veränderungen oder Wirkungen dar. Woran lassen sie sich feststellen? Vereinzelt gibt es Modelle und Bestrebungen (z.B. aus dem Kontext der *Fresh Expressions of Church* oder aus der christlichen Entwicklungsarbeit) den *spiritual impact* zu erfassen.[37] Doch auch unter den EPR der vorliegenden Untersuchung lassen sich Zugänge erkennen, um sich dieser Herausforderung praktikabel anzunähern, etwa indem »besondere geistliche Erkenntnisse der Zielgruppe« festgehalten werden. Hier rücken für Initiativen wie EPR wiederum eher kleinformatige, qualitative Zugänge in den Blick, um die eigene Wirkung zu reflektieren. So kann die gezielte Reflexion von Entwicklungen bereits die Wahrnehmung und den Blick schärfen.
Für eine theologische Reflexion der impliziten Wirkannahmen der EPR wäre zudem eine eingehendere Auseinandersetzung und Analyse ihrer jeweiligen Wirkungslogiken aufschlussreich.

---

[35] Vgl. Rimmele/Orth, 2022, 199; ihre wirkungsorientierte Pastoralkonzeption ist außerdem hier einsehbar: https://www.kath-emmendingen.de/ueber-uns/strategie-konzeption/pastoralkonzeption/ [26.07.2024].
[36] Vgl. Rimmele/Orth, 2022, 199.
[37] Vgl. Eido Research/Church of England: Fresh Expressions of Church: Fruitfulness Framework report, außerdem: https://www.eidoresearch.com/fruitfulness-framework [26.07.2024].

Aus einer kirchentheoretischen Perspektive rückt die Fokussierung der Wirkungsorientierung den Aspekt der Organisationsförmigkeit von Kirche in den Vordergrund.[38] War im Kontext von EPR bisher die Bewegungs- und Netzwerklogik zentral,[39] so lässt das Thema nun auch die organisationsförmigen Elemente der EPR hervortreten und zeigt, dass Kirche in EPR nicht nur in Form von Netzwerk und Bewegung, sondern auch organisationsförmig Gestalt gewinnt. Das wird durch wertvolle Nebenbefunde der Befragung, z.B. durch Einblicke in die Finanzierungs- oder Teamstrukturen der EPR unterstrichen.

Diese Beobachtung korrespondiert mit kirchentheoretischen Überlegungen, die verschiedene Forschende hinsichtlich der EPR anstellen: Uta Pohl-Patalong stellt fest, dass die Kirche als Institution zunehmend organisationsförmig agiert und dabei das Ziel verfolgt, die bewegungsförmigen Anteile der Kirche zu fördern. Sie identifiziert einen Wandel des kirchlichen Hybrids: »Hier scheint mir wirklich etwas Neues zu entstehen in einem triangulären Raum im Dreieck zwischen Institution, Organisation und Bewegung, in dem sich alle drei Komponenten verändern: die Institution bewegt sich in Richtung einer (zivilgesellschaftlichen) Organisation, die Organisation geht in Richtung Netzwerk und die Bewegung wird zum Transformationsferment, das in den institutionellen und organisatorischen Neuformatierungen aufgeht.«[40] Mit Blick auf die vorliegende Studie zur Wirkungsorientierung lässt sich nun ergänzen, dass die in den EPR aufgespürten organisationalen Handlungslogiken das Zu-, Neben- und Miteinander der Logiken des Hybrids Kirche nochmals erweitern sowie dessen Komplexität und Fluidität hervorkehren. Den von Pohl-Patalong beschriebenen und durch die vorliegende Studie erweiterten Transformationsprozess der Kirche bestätigt Michael Herbst mit Blick auf die Ergebnisse der ersten Evaluationsphase der EPR: Diese zeigten, »dass sich auch relativ große und alte Institutionen mindestens partiell noch einmal neu erfinden können und den Mut zum Experiment aufbringen können.«[41] Philipp Elhaus und Michael Herbst identifizieren eine Assistenzfunktion der Institution, die Räume für innovatives Handeln und Erproben öffnet. Dies ist insofern bemerkenswert, als dass diese Handlungslogik eher in Spannung zu institutionellem Handeln steht. Die zahlreichen Herausforderungen und die damit verbundene Notwendigkeit, Neues zu erproben, wirkt sich offensichtlich auf die Institution aus: Sie nutzt die ihr gegebenen Möglichkeiten, um dem als notwendig erachteten Handeln einen stabilen Rahmen zu geben und innovative Prozesse intentional zu fördern, statt zu bremsen. Die Institution assistiert der kirchlichen Organisation dabei, neue ekklesiale Bewegungen zu erproben. Sie tut dies u.a. indem sie einen hierarchisch-strukturellen Rahmen bietet, personelle und finanzielle Ressourcen zur Verfügung stellt sowie rechtliche Rahmenbedingungen schafft, die es ermöglichen, manche Gesetze punktuell zu umgehen[42]. Pohl-Patalong schreibt: »Die institutionelle Gestalt der Kirche agiert im Modus der Organisation, um Formen von Kirche mit dem Charakter der Bewegung und Anteilen der Gruppe [zu] fördern.«[43] Elhaus bezeichnet die EKM folglich als lernende Organisation und die EPR als ein lernendes Netzwerk. Herbst bilanziert: »Was sich […] abzeichnet, ist eine weitere Tendenz zur Organisationswerdung der Evangelischen Kirche und zur Pluralisierung der Gemeinschaftsformen in der Kirche. Eben: In das Hybrid kommt Bewegung (und natürlich auch Unruhe).«[44]

---

[38] Vgl. Hauschildt, Eberhard/Pohl-Patalong, Uta: Lehrbuch für Praktische Theologie, Gütersloh 2013, 117-220; Grethlein, Christian: Probleme hinter den Bemühungen um Kirchenreform: Kirche im Übergang von einer staatsanalogen Institution zu einer zivilgesellschaftlichen Organisation, in: Praktische Theologie, Jg. 48 (Heft 1 2013), 36-42 und ders.: Kirchentheorie: Kommunikation des Evangeliums im Kontext, Berlin/Boston 2018, 7-17.

[39] Vgl. Schlegel, Thomas: Bewegungsförmig und zukunftsträchtig. Ergebnisse und Fragen aus dem bisherigen Prozess, in: Schlegel/Kleemann (Hg.): Erprobungsräume, Leipzig 2021, 142-169, insbes. 151-154 und Pohl-Patalong, Uta: Kirche in neuen Formen- ein kirchentheoretischer Kommentar, in: aaO., 450-467, insbes. 455-461.

[40] Pohl-Patalong 2021, 458f.

[41] Vgl. Elhaus, Philipp et al.: Das Erproben erproben – die Evaluation der Erprobungsräume in der Evangelischen Kirche in Mitteldeutschland, in: Bils, Sandra et al. (Hg.): Erprobung empirisch. Resultate und Reflexionen im Kontext der Erforschung landeskirchlicher Innovations- und Erprobungsräume, Göttingen 2024, 91-126, hier 105.

[42] Vgl. hierzu: 6. Tagung der III. Landessynode der Evangelischen Kirche in Mitteldeutschland vom 22. bis 25. November 2023 in Erfurt, Drucksachen-Nr. 8,.3/4B, Beschluss der Landessynode zu TOP 8.3 Kirchengesetz zur Erprobung neuer Strukturen.

[43] Pohl-Patalong 2021, 458.

[44] Elhaus et al. 2024, 108.

Für die konkrete Gestaltung der Organisation Kirche als *lernende* Organisation und des EPR-Netzwerks als *lernendes* Netzwerk – also für eine intentionale Steuerung Richtung Lernen – kann die Perspektive der Wirkungsorientierung eine hilfreiche Heuristik bieten, deren Potential noch längst nicht erschlossen ist, sondern gerade erst entdeckt wird. So setzt sich auch die Programmebene der Erprobungsräume, sprich das EPR-Team des Landeskirchenamtes, seit einiger Zeit eingehender mit dem Thema Wirkungsorientierung auseinander. In diesem Zuge wurde gemeinsam mit den Evaluationsteams des Sozialwissenschaftlichen Instituts der EKD und der Forschungsstelle Missionale Kirchen- und Gemeindeentwicklung u.a. das Ineinandergreifen der wissenschaftlichen Begleitung und des Programms neu bedacht und angepasst.[45] Auch hier stehen Steuerung und Prozessoffenheit in Spannung zueinander. So wichtig die Reflexion der Wirkungsorientierung und die (Neu-)Ausrichtung an den Programm-Beteiligten für die Wirksamkeit des Programms ist, so aufschlussreich wäre es aus einer kybernetischen Perspektive, auch die Wirkungslogik des Programms (im Sinne einer Programmtheorie[46]) zu explizieren und zu untersuchen. Mit welchen impliziten Wirkannahmen, handeln die Akteure? Von welchen Zusammenhängen gehen sie aus? Auf welche Weise wollen sie vielleicht auch gesamtkirchliche Veränderung bahnen und herbeiführen – in einem System, das so schwer überschaubar ist, wie die Kirche? Hier lassen sich vielversprechende Anknüpfungspunkte für zukünftige Forschungsvorhaben ausmachen.

5.4. Fazit

Die Rückmeldungen dieser Befragung lassen erkennen, dass Wirkungsorientierung auch im Kontext von EPR ein relevantes Thema darstellt: Wirkungsorientierung spielt als Thema und Haltung eine große Rolle in den untersuchten EPR. Die Initiativen, die an der Befragung teilnahmen, gingen durchaus wirkungsorientiert vor und ließen z.T. elaborierte Wege erkennen, die eigene Wirkung anzuvisieren, zu planen, zu erfassen und zu reflektieren. Diese EPR zeigen, dass sich durchaus auch zielgerichtet und strategisch erproben lässt.

Der Fakt, dass die Auswahl der EPR nicht repräsentativ war, sowie die Beobachtungen, dass einige EPR mit dem Konzept noch nicht vertraut waren, wenig wirkungsorientiert arbeiteten oder ihre eigene Wirkungsorientierung überschätzten, weisen aber auch darauf hin, dass das Potential des Ansatzes für viele EPR noch nicht ausgeschöpft ist. Zugleich wird hier die Herausforderung deutlich, angesichts von begrenzten Budgets und schwer planbaren Umgebungsbedingungen Wege zu finden, Wirkungsorientierung kleinformatig zu denken und zu realisieren.

Die kirchentheoretische Einordnung unterstreicht, dass der Ansatz nicht nur für Erprobungsräume und innovative Initiativen, sondern auch für andere kirchliche Handlungsfelder sowie kybernetische Fragen eine hilfreiche Heuristik bieten kann. So öffnet sich mit dem Thema eine weitere Möglichkeit für Kirche, mit und von den EPR zu lernen.

---

[45] Vgl. Elhaus et al. 2024, 111-122.

[46] Vgl. Döring, Nicola/Bortz, Jürgen: Evaluationsforschung, in: dies.: Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften, Berlin/Heidelberg 2016, 975-1036, hier 1009.