

Wirkungsorientierung in der Präventionskette Gelsenkirchen

Ein Leitfaden für die Praxis

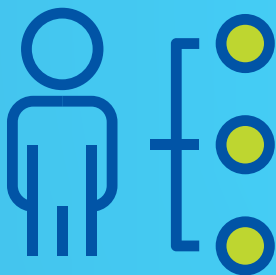


Berichte

Herausforderungen



Ziele



Handeln



Angebote



Indikatoren

Jedem
Kind
seine
Chance!



Stadt
Gelsenkirchen

Inhalt

Vorwort	3
Einleitung	4
I Wirkungsorientierung – Bedeutung und Nutzen	6
II Leit- und Orientierungsfragen für wirkungsorientiertes Planen und Handeln	10
1. Herausforderungen und Bedarfe verstehen	12
2. Ziele entwickeln und formulieren	20
3. Angebote und Leistungen entwickeln	27
4. Indikatoren entwickeln	30
5. Handeln reflektieren und Wirkungen analysieren	32
6. Über das Wirken berichten	40
III Instrumente als Hilfsmittel für die Praxis	42
1. Die Wirkungslogik	43
2. Der Problembaum	44
3. Die Zielgruppenanalyse	
3.1. Zielgruppenmatrix	46
3.2. Die Persona	48
4. Die Netzwerkanalyse	
4.1. Identifikation von Kooperations- und Netzwerkpartnern	50
4.2. Einordnung und Bewertung von Kooperations- und Netzwerkpartnern	51
5. Der Lösungsbaum	52
6. Die Wirkungstreppe	54
7. Instrumente zur Selbstevaluation	
7.1. Wirkungsnarrativ	56
7.2. Befragungen	58
7.3. Beobachtungen	60
7.4. Blitzlichter	62
Quellen	63
Links	63





Prävention wird in Gelsenkirchen seit Jahrzehnten als Pflichtaufgabe verstanden – auch wenn sie eigentlich keine ist. Laut Kommunalen Haushaltsverordnung ist Prävention nämlich eine freiwillige Leistung, die eine Stadtverwaltung bei knapper Kasse eigentlich nicht in großem Umfang erbringen darf. Aus Überzeugung wird der Auf- und Ausbau der Präventionskette von der Stadt Gelsenkirchen dennoch fortgeführt, da diese Anstrengungen wesentlich sind, um den Kindern gerechte Entwicklungschancen zu ermöglichen.

Im Hinblick auf wachsende soziodemografische Herausforderungen bei gleichzeitig knappen finanziellen Handlungsspielräumen und vielerorts bestehendem Fachkräftemangel wird zunehmend bedeutsam, dass dieser Prozess wirkungsorientiert ist.

Die Stadt Gelsenkirchen hat in den vergangenen Jahren zahlreiche Wege und Möglichkeiten untersucht und entwickelt, um das eigene Planen und Handeln wirkungsorientiert auszurichten und die Wirkung von Prävention nachvollziehbar(er) zu machen.

Der vorliegende Leitfaden soll prägnant und praxisorientiert die Kernerkenntnisse und Resultate dieses Prozesses aufzeigen. Er soll den Akteuren der Präventionskette in Gelsenkirchen – aber auch anderen Interessierten – als fundierte Empfehlung und Orientierung bei der wirkungsorientierten Planung und Gestaltung ihrer Leistungen dienen. Außerdem soll er ein gemeinsames Verständnis vom Wirkungskontext und ein einheitliches Wording ermöglichen, um zukünftig den Diskurs an sich, das ressortübergreifende Planen und Handeln und die Wirkungsberichterstattung nach innen und außen nachvollziehbarer, transparenter und vergleichbarer zu machen.

Einleitung

Bevor Sie mit dem konkreten Planen und Handeln beginnen, sollten Sie sich mit der Frage beschäftigen:

Was ist Wirkungsorientierung eigentlich und was bedeutet dieser Begriff?

Der sozial-präventive Wirkungsdiskurs hat sich in den letzten Jahrzehnten sowohl gewandelt als auch ausdifferenziert. Lange Zeit prägte die These des Technologiedefizits das Selbstverständnis der Sozialen Arbeit¹. Dass sich kein Kausalzusammenhang zwischen pädagogischer Intervention und ihrer Wirkung beim Menschen belegen lässt, stellte die damalige Ministerpräsidentin Hannelore Kraft 2012 erneut zur Diskussion, als das Modellvorhaben „Kein Kind zurücklassen!“ durch die Landesregierung NRW initiiert wurde. Bereits zuvor hatte die Einführung des NKF² in öffentlichen Verwaltungen dazu beigetragen, dass zunehmend auch die Soziale Arbeit gefordert war, ihre Wirksamkeit zu belegen.

Ein Baustein von „Kein Kind zurücklassen!“ war neben dem Auf- und Ausbau kommunaler Präventionsketten³ und regelmäßigen Lernnetzwerktreffen zwecks Austausch, Methoden- und Strategieentwicklung auch eine modulare wissenschaftliche Begleitforschung. Das fiskalische Forschungsmodul fokussierte die Effektivität und Effizienz von Prävention bzw. Präventionsketten. Dort wurden insbesondere die Postulate untersucht, dass sich die Wirkung von Präventionsmaßnahmen individuell und linear nachweisen und dass sich das Einsparpotenzial von Prävention errechnen bzw. eine Vorsorgekosten-Nachsorgekosten-Bilanz erstellen ließe⁴. Dies wurde letztlich widerlegt.

Zeitgleich hatten einige einzelkommunale sowie integrierte Praxisprojekte – auch in Gelsenkirchen – das Ziel, einen methodischen Lösungsweg zur Darstellung eines Wirkungsnachweises zu finden. In diesen Diskurs erhielt frühzeitig auch der Begriff „Wirkungsorientierung“⁵ Einzug.

Obwohl auch einschlägige Fachliteratur dazu vorliegt, wirft der Wirkungsdiskurs diverse Begriffe auf, die bis dato nicht konsensual definiert wurden. Ein Blick in die Praxis der Präventionsketten zeigt, dass Begriffe wie z. B. Wirkung, Evidenz, Evaluation, Wirkungsmessung, Wirkungseinschätzung, Wirkungsanalyse, wirkungsorientierte Steuerung und Wirkungs-

orientierung oft synonym verwendet werden oder jeweils ein einzelner Begriff unterschiedlich verstanden wird.

Daher ist dieser Leitfaden in drei Abschnitte unterteilt:

I Wirkungsorientierung - Bedeutung und Nutzen

Hier finden Sie theoretische Informationen und Erläuterungen, um wesentliche Begriffe wie „Wirkung“ und „Wirkungsorientierung“ in den Wirkungskontext einzuordnen.

II Leit- und Orientierungsfragen für ein wirkungsorientiertes Planen und Handeln

Hier finden Sie ein idealtypisches Kreislaufmodell, an dem Sie sich orientieren können, das Ihr Planen und Handeln begleiten soll und das Sie schrittweise arbeitsbar machen können.

III Instrumente als Hilfsmittel für die Praxis

Hier finden Sie praktische Tools, die Ihnen die Bearbeitung einzelner Fragen/Aspekte erleichtern können.

.....

1 Vgl. Deutscher Verein 2018b, 17; vgl. von Spiegel 2018, 31

2 NKF ist das „Neue Kommunale Finanzmanagement“, mit dem u. a. ein stärkerer Fokus auf Effizienz und Steigerung der Wirtschaftlichkeit gelegt wird.

3 2012 waren 18 Kommunen in das Modellprojekt „Kein Kind zurücklassen!“ eingebunden. 2017 kamen weitere 22 hinzu. Seit 2018 hieß das Programm „Kommunale Präventionsketten“ und seit 2021 wird das Programm unter „kinderstark“ fortgeführt.

4 Vgl. Bertelsmann Stiftung 2016b, 13 u. 58ff; vgl. Micosatt u. a. 2015, 13ff

5 Vgl. MFKJKS 2015, 9

Vorab noch ein wichtiger Hinweis:

Es gibt nicht das eine richtige und vollständige Wirkungsmodell!

Der Wirkungsdiskurs hält an. Und das ist wichtig! Diskurs bedeutet, sich selbst zu hinterfragen, mit anderen kritisch zu diskutieren und offen zu sein für neue Entwicklungen, Erkenntnisse und die Einschätzungen anderer.

Daraus resultiert, dass der vorliegende Leitfaden zum einen kein absolutes, unumstößliches Endergebnis sein kann und zum anderen, dass er niemals in vollem Umfang auf jedwede konkrete Situation und jeden Einzelfall zutreffen wird. Die Inhalte dieses Leitfadens beruhen auf jahrelangen Erfahrungen und sind in interdisziplinären Prozessen entwickelt worden. Dennoch bleiben es Anregungen und Hinweise, die sich im Spannungsfeld zwischen größtmöglicher Konkretheit für ein gutes, praxisorientiertes Verständnis, und größtmöglicher Abstraktion für eine breite Übertragbarkeit, bewegen.

Die einzelnen Schritte im Leitfaden müssen daher in der praktischen, individuellen Umsetzung an vielen Stellen modifiziert werden. Manchmal werden einige Schritte mehr oder weniger wichtig sein, manchmal können Schritte entfallen, manchmal werden Sie auch einige Schritte mehrfach durchlaufen.

Wirkungsorientierung wird eben nicht dadurch lebendig, dass Sie diesen Leitfaden durcharbeiten und anwenden, sondern vielmehr dadurch, dass Sie eine offene, reflexive, (selbst-)kritische und partizipative Haltung gegenüber sich selbst, anderen handelnden Akteure und auch den Familien einnehmen und pflegen.



I Wirkungsorientierung – Bedeutung und Nutzen

Der „**sozial-präventive Wirkungsdiskurs**“ wurde in den vergangenen Jahren insbesondere im Kontext der Kommunalen Präventionsketten fortgeführt. Dieser Prozess bemüht sich um ein Verständnis des Wirkungskontextes und er befasst sich mit der Diskussion und Bearbeitung der Frage, wie soziale und/oder präventive Maßnahmen wirken und wie man diese Wirkung erkennen, verstehen und darstellen kann. Dieser Wirkungsdiskurs wird über die Disziplin- und Professionsgrenzen hinweg geführt und findet auf operativen, strategischen sowie auf politischen Ebenen statt.

Dem anhaltenden sozial-präventiven Wirkungsdiskurs liegt eine hochkomplexe Problematik zugrunde. Sie besteht vor allem in folgenden Aspekten:

- Nicht in jedem Fall lassen sich lineare Wirkungszusammenhänge herstellen.⁶
- Wirkung aus vernetztem Arbeiten lässt sich nicht isolieren⁷, aber in Einzelfällen modellhaft darstellen. Die Praxis der Sozialen Arbeit und die Entwicklung von Menschen sind komplex und unterliegen multiplen hemmenden sowie förderlichen Einflussfaktoren.⁸
- Das Erbringen eines Wirkungsnachweiseses präventiver Maßnahmen ist ein Mehrebenenproblem (Sach- und Emotionsebene/Mikro-, Meso- und Makroebene). Wirkungsorientierung tangiert außerdem verschiedene Dimensionen (operativ, strategisch, politisch).⁹



- Es gibt keinen terminologischen Konsens. Auch eine hinreichend praxistaugliche Operationalisierung ist noch nicht gelungen. Erschwerend kommen die dynamischen sozialpolitischen Zielrichtungen hinzu, die das Verständnis von Wirkung und Wirkungsorientierung (mit) prägen.¹⁰
- Forschungen, Fachliteratur, Konzepte und Methoden sind noch nicht hinreichend vorhanden bzw. noch nicht hinreichend praxistauglich.
- Es besteht eine große Diskrepanz zwischen der Erwartungshaltung auf politischer bzw. Leitungsebene sowie den fachlichen Einschätzungen aus der Praxis nebst methodischen Möglichkeiten.¹¹
- Die Umsetzung geht einher mit tiefgreifenden organisatorischen und strukturellen Veränderungen und einem Paradigmenwechsel.

Darüber hinaus deutet sich an, dass ein weiterer Faktor im Bereich der Soft Skills der handelnden Personen liegt und die Problematik auch durch individuelle persönliche Haltungen sowie die Bereitschaft und Fähigkeit zur Reflexion und Kooperation geprägt wird.

Um einen terminologischen Konsens im Wirkungsdiskurs auszuhandeln und praktikable Lösungen zu entwickeln, erfordert es transdisziplinäre Herangehensweisen. Es ist nicht hinreichend, auf Wissensbestände und erprobte Methoden zurückzugreifen. Es benötigt Neues und Innovatives. Der sozial-präventive Wirkungsdiskurs und sein Gegenstand sind hochkomplex und nicht innerhalb einer Profession aufzulösen. Daher bedarf es einer übergreifenden Forschung, Entwicklung, Praxiserprobung und Reflexion. Außerdem erfordern komplexe Problemlagen vor allem agile Lösungen anstelle starrer Konstrukte. Es braucht also z. B. Netzwerkorganisation, Kreativität und Flexibilität sowie transdisziplinäre Entwicklungskooperationen im Sinne von lernenden Organisationen. Um wirkungsorientiert ein komplexes soziales Problem, z. B. Kinderarmut, anzugehen, erfordert es also professionsübergreifende Kooperationen. Und wie in vielen anderen Bereichen auch, muss man sich zunächst auf einen gemeinsamen Rahmen, z. B. ein gemeinsames Wording, verständigen.

.....

6 Vgl. Deutscher Verein 2018b, 18; Micosatt u. a. 2017, 12ff u. 75

7 Vgl. Micosatt u. a. 2017, 8

8 Vgl. Deutscher Verein 2018a, 35; vgl. Deutscher Verein 2018b, 18

9 Vgl. Micosatt u. a. 2017, 13

10 Vgl. Deutscher Verein 2018b, 8 u. 36

11 Vgl. ebd., 18 u. 21

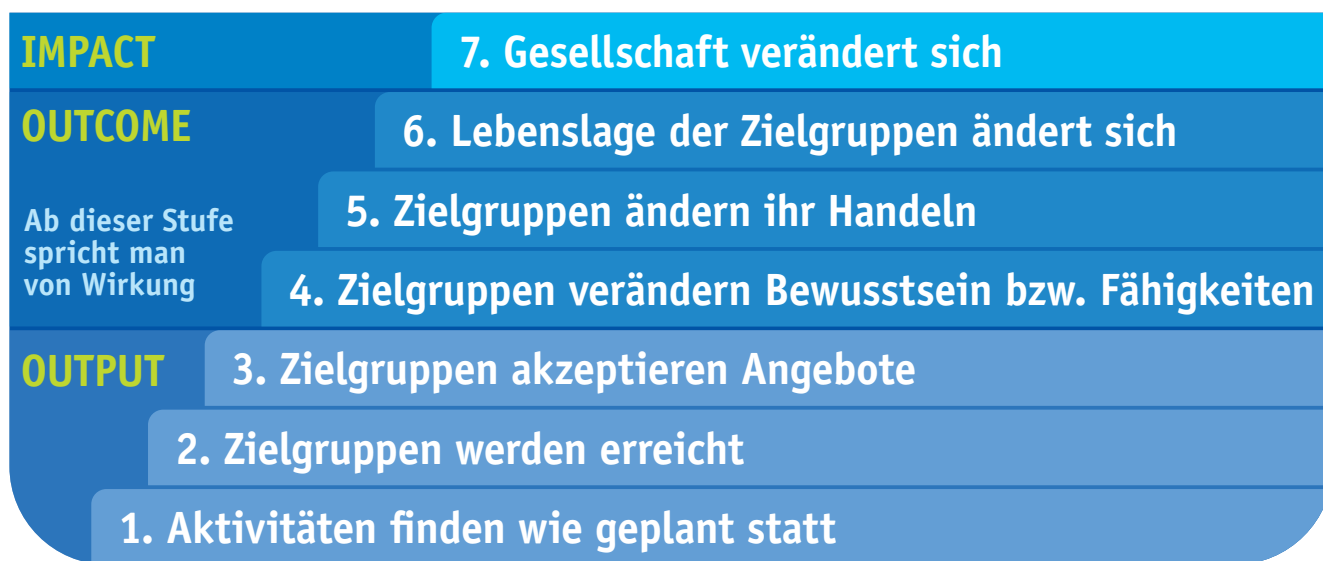
In der Präventionskette Gelsenkirchen werden die Kernbegriffe **Wirkung, Wirkungsorientierung, Wirkungslogik** und **Wirkungsanalyse** wie folgt verstanden:

Als „**Wirkung**“ im engeren Sinne wird die positive, intendierte Veränderung verstanden, die in der Haltung, den Fähigkeiten oder den Lebensbedingungen der Adressatinnen und Adressaten aufgrund der Inanspruchnahme einer konkreten sozial-präventiven

Leistung eintritt.¹² Zugrunde liegt also eine Leistung, die für Adressatinnen und Adressaten erbracht und zum Zwecke eben jener Veränderung konzipiert wurde.

Wie man auf eine solche „Wirkung“ hinarbeiten kann, zeigt die sogenannte Wirkungstreppe gut auf (siehe Abbildung unten). Sie veranschaulicht auch gut das Gefüge aus Leistungen (Output), Wirkungen auf der Ebene der Zielgruppen (Outcome) und Wirkung auf gesellschaftlicher Ebene (Impact).

Die Wirkungstreppe



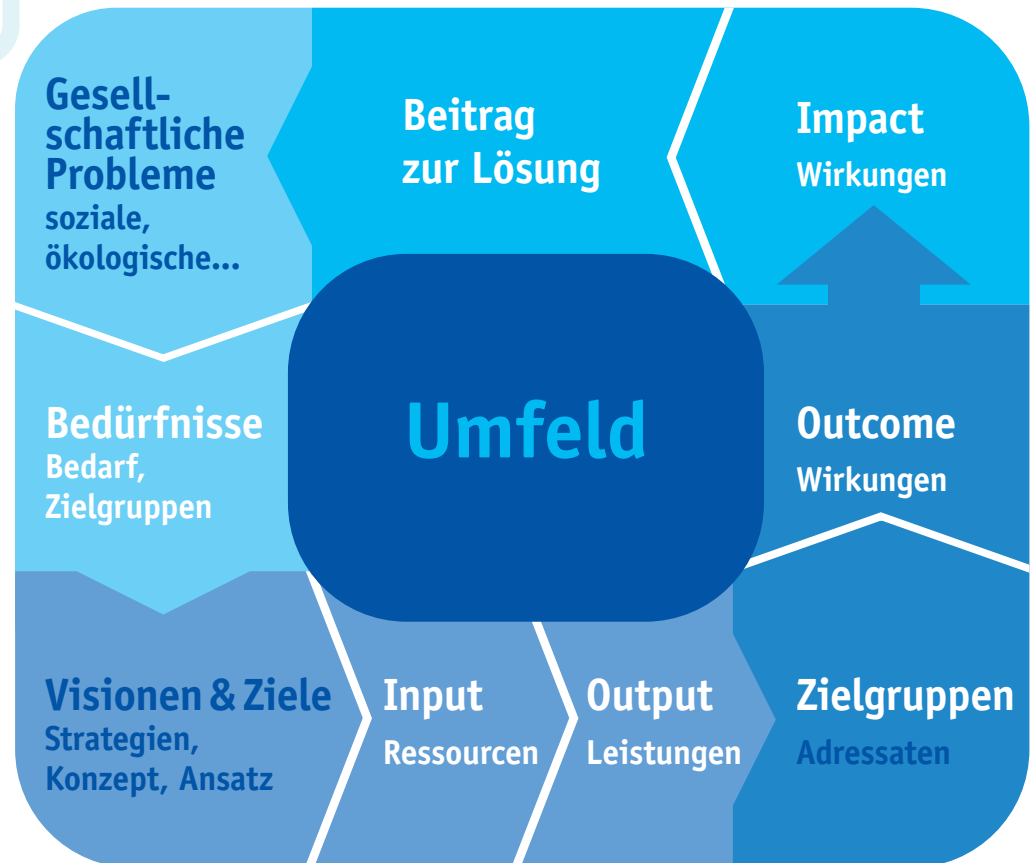
nach Kurz u. a. 2018, 5

„**Wirkungsorientierung**“ bedeutet, dass diese Leistung – also ein Projekt, eine Maßnahme, o. ä. – auf das Erzielen einer Wirkung im o. g. Sinne ausgerichtet ist. Das Vorhaben wird entsprechend geplant, mit konkreten Zielen versehen, umgesetzt und gesteuert. Maßgebende Faktoren sind dabei das Verständnis der Herausforderungen und Bedarfe, das Verständnis der Lebenslagen der Adressatinnen und Adressaten, das sorgfältige Entwickeln von Zielen, das Einbetten in eine umfassende Wirkungslogik, eine fortwährende Reflexion und die Kooperation mit anderen Professionen sowie die Partizipation der Adressatinnen und Adressaten¹³. An diesen maßgebenden Faktoren orientiert sich der vorliegende Leitfaden im Abschnitt II.





Die Wirkungslogik



Die Grafik ist angelehnt an die Darstellung der PHINEO gAG., Vgl. Kurz u. a. 2018, 45

Die „**Wirkungslogik**“ ist eine Darstellung des Weges, den man gehen möchte, und aller wesentlichen Faktoren, die auf diesem Weg relevant sind. Einige dieser Faktoren sind im vorangegangenen Absatz aufgelistet. Sie werden also miteinander in Bezug gesetzt und unterstützen das Planen, Handeln, Reflektieren und Berichten. In der Planungsphase hilft eine Wirkungslogik auch bei den Fragen nach der Machbarkeit und der Plausibilität des Vorhabens.

Am ehesten lässt sich eine Wirkungslogik mit einem Kreislaufmodell wie in der obige Abbildung darstellen.

Eine „**Wirkungsanalyse**“ wird durch eine gute Wirkungslogik bereits während der Planungsphase vorbereitet. Sie erfordert eine reflektierte, systematische und datenbasierte, kritische Einschätzung der Wirkungen. Sind Wirkungen ausgeblieben, ist auch dies Gegenstand einer Analyse. Wirkungsanalysen beinhalten u. U. ganz unterschiedliche Formate der Evaluation. Deren Auswahl bzw. Ausgestaltung wird von der Art der Leistung, den vorhandenen Ressourcen, den Vorgaben Dritter (z. B. Förderprogramme) usw. beeinflusst. Hierbei geht es aber nicht nur darum, Zahlen auszuwerten. Vielmehr geht es darum, die zuvor dargestellte Wirkungslogik „mit Leben zu füllen“.

.....

12 Nach Kurz u. a. 2018, 5

13 Vgl. ebd. 6f

II

Leit- und Orientierungsfragen für wirkungsorientiertes Planen und Handeln

Der zweite Abschnitt des Leitfadens enthält prägnante Informationen und Fragestellungen zu den Phasen der wirkungsorientierten Planung und Analyse von Leistungen. Aus dem bewährten Kreislauf der Wirkungsorientierung nach PHINEO¹⁵ wurden für diesen Leitfaden die folgenden sechs Phasen abgeleitet:



Da die Fachkräfte in sozial-präventiven Handlungsfeldern fortwährend mit der Bewältigung sozialer Problemlagen konfrontiert sind, ist diese Struktur keine rein lineare Abfolge, sondern ein flexibler Kreislauf. Auch wenn z. B. ein Projekt beendet ist, bestehen weitere Bedarfe, so dass die Herausforderungen erneut zu erfassen sind. Das gilt auch dann, wenn Sie nicht die gleiche Zielgruppe oder das gleiche Handlungsfeld fokussieren. Dennoch reichern Sie Ihr Fach- und Erfahrungswissen mit jedem Schritt im Kreislauf und mit jedem Projekt u. ä. weiter an.

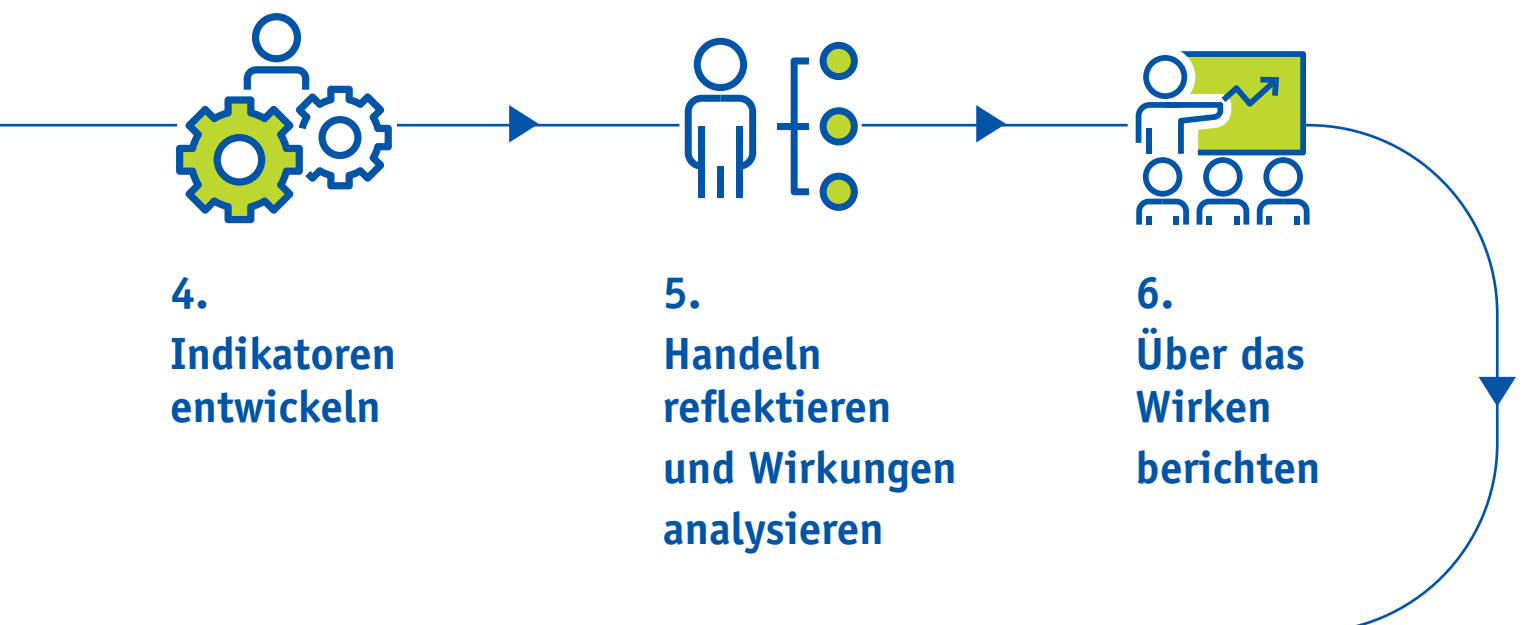
Dieser Abschnitt des Leitfadens ist aus Gründen der besseren Verständlichkeit entlang dieser sechs Phasen aufgebaut. Wollen Sie von Grund auf ein neues Projekt planen, ergibt es auch Sinn, bei Phase 1. zu beginnen und die weiteren Phasen durcharbeiten. Allerdings können Sie die folgenden Informationen und Leitfragen ebenso für bereits laufende Projekte nutzen, um diese zu reflektieren oder zu modifizieren. Sie können auch einzelne Abschnitte bearbeiten,

wenn Sie ein fokussiertes Interesse haben, z. B. nur Ziele oder nur Indikatoren eines Projektes neu zu formulieren. Sie können also auch „mittendrin“ beginnen oder nur einzelne Fragestellungen durchlaufen.

Sie müssen nicht zwingend alle Leit- und Orientierungsfragen Schritt für Schritt beantworten, sie sind vielmehr als Anregungen und Orientierung zu verstehen. Manchmal ist eine Beantwortung nicht ad hoc möglich, sondern sie erfordert zunächst eine Daten- und Forschungsrecherche und ist erst im weiteren Verlauf möglich.

Bestimmte Rahmenbedingungen beeinflussen ein solches idealtypisches Planungsvorgehen. So geben z. B. Förderaufrufe oftmals bereits klare Zielgruppen oder Ziele vor. Die folgenden Informationen und Fragen helfen dabei, dennoch diese Vorgaben zu „unterfüttern“ und für die Projektumsetzung verständlicher zu machen.

.....
15 Vgl. Kurz u. a. 2018, 7



1. Herausforderungen verstehen und Bedarfe ermitteln



In diesem Abschnitt geht es zunächst darum, die eigenen Herausforderungen zu verstehen. Je nach Anlass und je nach Kontext hat Ihr Vorhaben nämlich einen ganz unterschiedlichen Charakter.

**1. Hilfsmittel:
Wirkungslogik**
finden Sie auf Seite 43



Die folgenden vier Analysebausteine helfen Ihnen dabei, das konkrete Vorhaben zu rahmen und ihm eine gute Grundlage zu geben. Dabei gibt es keine richtige oder falsche Reihenfolge. Es kann auch vorkommen, dass Sie einen oder mehrere Bausteine wiederholt durchlaufen werden, weil sich neue Ideen oder Ansätze ergeben, die Sie klären bzw. prüfen wollen.



Am Ende des Abschnitts haben Sie eine fundierte Antwort auf die Frage: „Was ist meine Herausforderung?“

i! Fakten- und Wissenscheck

Recherchen zu vorhandenen **Daten** und zum **Forschungs- und Erkenntnisstand** sind wichtig und unerlässlich. Sie sind an verschiedenen Stellen im Prozess sinnvoll.

Sie können planungsauslösend sein (also teilweise noch vor einer Problemanalyse stehen) oder auch planungsbegleitend erfolgen. Bestenfalls greifen Sie bei den verschiedenen Schritten der Planung, der Umsetzung und

der Wirkungsanalyse wiederholt auf Daten, Forschungs- und Fachwissen und Praxis-eindrücke zurück.

Es ist daher zu empfehlen, dass Sie **prozessbegleitend**, also wiederkehrend, einen kleinen „Check“ vornehmen. Dazu finden Sie hier ein paar Anregungen zur Wissensbeschaffung und -nutzung, die Sie im weiteren Prozess immer wieder aufgegriffen können.

Leit- und Orientierungsfragen



Was weiß ich bereits? (Fokus: Vorhandenes Wissen)

Vorhandene Daten nutzen

- Welche Daten liegen mir selber vor?
- Welche Daten liegen der Stadt Gelsenkirchen vor?
- Welche Daten liegen meinen Kooperationspartnern vor?

Vorhandene Forschung nutzen

- Welche Studien gibt es zum vorliegenden Kontext?
- Was sagen diese Studien zu den Problemursachen aus?
- Was sagen die Studien über (belegt) wirkungsvolle Handlungsansätze aus?

Vorhandenes Wissen nutzen

- Welche Fachkräfte sind vor Ort aktiv und können etwas über die Probleme, deren Ursachen, die Zielgruppen und ihre Lebenslagen etc. berichten?
- Welche Fachkräfte/Institutionen vor Ort haben schon einmal etwas dazu erhoben? (Umfragen, Interviews, Beobachtungen, o. ä.)
- Welche Handlungsansätze, Projekte und Maßnahmen wurden bereits ausprobiert? Was hat funktioniert? Was nicht? Wo liegen ggf. die Einflussfaktoren dafür?
- Gibt es Best-Practice-Beispiele anderer Institutionen, anderer Kommunen etc.?
Welche Kontakte kann ich nutzen? Wen kenne ich? Wen kennen meine Netzwerkpartner?

Was will ich noch wissen? (Fokus: Fehlendes Wissen)

- Welche Fragen und Hypothesen können nicht durch vorhandene Daten und/oder Studienergebnisse und/oder Fachkräftewissen (teilweise) beantwortet werden? Was ist noch zu klären?

Wie erfahre ich das? (Fokus: Neues Wissen)

- Will ich selber Erhebungen durchführen, um etwas zum Problem, zu den Zielgruppen o. ä. zu ermitteln?
- Wenn ja: In welcher Form ergibt das Sinn?
Und wer könnte mich bei der Planung und Durchführung unterstützen?
- Wie möchte ich das neue Wissen nutzen? Wofür brauche ich es?
Wobei wird es helfen (Beim Verstehen? Beim Planen? Beim Umsetzen? Beim Reflektieren? ...)

Problem- und Umfeldanalyse



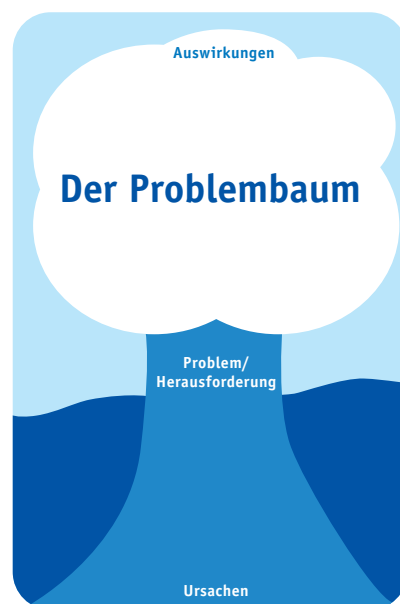
Idealtypisch wurde ein vorliegendes Problem oder ein Bedarf aufgrund von fachlichen Beobachtungen oder aufgrund von Datenauswertungen identifiziert. Das ist dann der Ausgangspunkt, um ein Vorhaben (Projekt o. ä.) zu planen. In der Praxis ist jedoch oft auch ein Förderauftrag oder ein institutioneller Auftrag der Auslöser, um ein neues Vorhaben anzustoßen. In dem Fall ist dennoch der zugrunde liegende Bedarf bzw. das zugrunde liegende Problem zu identifizieren und zu benennen. Sie sollten in diesen Fällen also quasi „übersetzen“, was hinter dem Auftrag oder dem Förderauftrag steckt.

Für eine Maßnahmen- oder Projektbeschreibung oder Konzeption ist es notwendig, den vorliegenden Bedarf und das zugrunde liegende Problem sowie auch die daraus resultierenden Problemverläufe zu erfassen und differenziert darzustellen. Davon können Sie meist recht gut die Zielgruppen, Zielrichtungen und konkreten Leistungsansätze ableiten. Dabei sollten Sie beachten, dass ein Bedarf oder ein

Problem oft nicht alle Menschen und Institutionen gleichermaßen betrifft sondern es Betroffene und Nichtbetroffene gibt. Auch innerhalb einer „Zielgruppe“ ist die individuelle Betroffenheit oft unterschiedlich ausgeprägt. Um ein Problem in seinen vielen Facetten, mit seinen u. U. zahlreichen Betroffenen und Beteiligten und auch die möglichen Folgen des Problems gut zu verstehen, können Sie z. B. einen Problembaum erstellen.

Er hilft oft dabei, im weiteren Verlauf gute Ideen für die Ausgestaltung des eigenen Angebots zu entwickeln. Bei der Erstellung eines Problembaums können Sie die im Folgenden notierten Fragen gut nutzen, um „in den Gedankenfluss“ zu kommen.

Übrigens: Eine Problem- und Umfeldanalyse ist sowohl zu Planungsbeginn als auch prozessbegleitend, zur Wirkungsanalyse und zur Reflexion sowie zur Anpassung der Zielsetzung, der Konzeption oder des Ressourceneinsatzes erforderlich.



**2. Hilfsmittel:
Problembaum**
finden Sie auf Seite 44

Leit- und Orientierungsfragen



Was ist Anlass (Grund oder Auslöser) des Vorhabens?

- Welches Problem wurde identifiziert, das damit angegangen werden soll?
Folgefrage: Wie würde sich die Situation weiterentwickeln, wenn kein Einfluss genommen würde?
- Welcher Bedarf wurde identifiziert, der dadurch gedeckt werden soll?
Folgefrage: Welche weiteren Probleme würden entstehen, wenn der Bedarf nicht gedeckt würde?
- Welcher Auftrag wurde erteilt oder welcher Förderauftrag ist Anlass für das Vorhaben?
Folgefrage: Welches Problem wird vom Auftrag- oder Fördermittelgeber definiert?

Welche Daten oder Informationen können Aufschluss über das Problem oder den Bedarf geben?

Wer ist von dem Problem direkt betroffen? (i.d.R. Menschen)

Wer ist von dem Problem oder seinen Folgen indirekt betroffen?
(z. B. Stadt wg. Image, Institutionen, Gesellschaft)

Wie hat sich das Problem in der Vergangenheit entwickelt? Ist es schlimmer/größer geworden?

Wo liegen die Ursachen des Problems? Was sind Symptome? Was sind wesentliche Einflussfaktoren?

Was müsste geschehen, damit das Problem/die Situation besser wird?

Was müsste geschehen, damit das Problem/die Situation schlimmer wird?

Worauf kann man überhaupt Einfluss nehmen? Was sind die Stellschrauben?

Welche Aufgaben habe ich im Kontext dieses Problems bzw. des geplanten Vorhabens?
Welche Rolle habe ich? Welchen Handlungsspielraum habe ich?
Welche Einflussmöglichkeiten habe ich selbst (bzw. meine Institution)?

Wer könnte die übrigen Stellschrauben angehen? Welche anderen Akteure oder Institutionen könnten helfen oder wären erforderlich, um das Problem zu bearbeiten?
Daraus folgt: Welche Netzwerkpartner müssen noch einbezogen werden? (siehe S. 19)



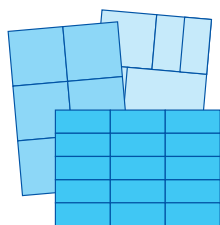
Die Identifikation der Zielgruppe(n) ist ein wesentlicher „Knackpunkt“ im Prozess.

Dieser Schritt ist von besonderer Relevanz für den Planungsprozess, weil sich dadurch entscheidet, für wen und mit wem Sie arbeiten. In der Regel hängt die Identifikation der Zielgruppe(n) mit der Problemdefinition zusammen. Ihnen können allerdings bereits durch einen Förderauftrag oder die institutionelle Ausrichtung Zielgruppen vorgegeben oder eingegrenzt

werden. In dem Fall sollten Sie dennoch die vorausgewählte Zielgruppe differenzieren und vor dem Hintergrund der aktuellen Planungen analysieren.

Zielgruppen sind die Empfänger Ihrer Leistung bzw. diejenigen, bei denen in Folge Ihrer Leistung eine Wirkung eintreten soll.

Es lassen sich **direkte** und **indirekte Zielgruppen** voneinander unterscheiden.



**3. Hilfsmittel:
Zielgruppenanalyse**
finden Sie auf Seite 46

Beispiel

Direkte Zielgruppe Eltern,

weil sie die unmittelbaren Adressaten Ihres Angebotes sind

Indirekte Zielgruppe Kinder,

weil diese sekundär davon profitieren (sollen), wenn ihre Eltern infolge Ihres Angebotes ihre Fähigkeiten verändern oder sich ihre Lebenslage verbessert.

Auch Fachkräfte können im Übrigen Zielgruppe sein, z. B. wenn Sie Fortbildungen für sie anbieten.

Teilzielgruppen sind Untergruppen innerhalb der identifizierten Zielgruppe mit spezifischen Lebenssituationen, unterschiedlicher Problembetroffenheit oder verschiedenen Bedürfnissen hinsichtlich der Leistungen/Angebote.

Es gibt ggf. auch Überschneidungen unter den Teilzielgruppen. Hilfreich ist eine Identifikation von Teilzielgruppen, um sowohl das Angebot als auch die Wege der Ansprache besser ausdifferenzieren zu können.

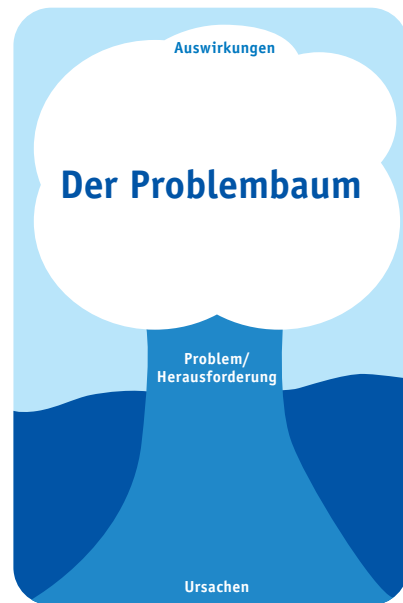
Beispiel

Zielgruppe schwangere Frauen

Teilzielgruppen schwangere Minderjährige, schwangere suchtkranke Frauen, schwangere psychisch auffällige/kranke Frauen, schwangere Frauen in prekären Lebenslagen, schwangere Frauen mit Migrationshintergrund etc.

Manchmal kommen auch mehrere Zielgruppen in Frage (z. B. Eltern und Kinder), dann differenzieren sich die Teilzielgruppen jeweils für jede Zielgruppe aus. Diese Differenzierung wird später relevant, wenn Sie z. B. die Gestaltung des Zugangs planen, wenn Sie konkrete Ziele formulieren und wenn Sie Indikatoren bilden.

Nehmen Sie an dieser Stelle wieder Ihren Problembaum zur Hand. Er kann durch die Betrachtung der Lebenslagen der Zielgruppen noch detaillierter ausgestaltet werden.



Leit- und Orientierungsfragen



Identifikation der Zielgruppe(n)

- Welche Zielgruppe ist bzw. welche Zielgruppe(n) sind von diesem Problem betroffen? Direkt oder indirekt? Wer sind die Teilzielgruppen?
- Ggf.: Wie und warum entscheide ich mich, mit welcher der betroffenen Teilzielgruppe ich arbeiten werde? (z. B. aufgrund meines Auftrags, meiner institutionellen Zuständigkeit)
- Welche Fachkräfte/welche Institutionen haben die übrigen Teilzielgruppen im Blick? Kooperiere ich bereits mit ihnen? Sollte ich sie hier einbeziehen?

Daten & Fachkräfteperspektive

- Wie stellt sich die Lebenswelt der Zielgruppe(n) dar? Woran mache ich das fest?
- Wie ist die Lebenslage der Zielgruppe(n)? Woran erkenne ich das?
- Inwieweit ist die Zielgruppe(n) von dem Problem betroffen? Wie wirkt sich das Problem konkret auf sie aus?
- Was sind die diesbezüglichen Bedarfe der Zielgruppe(n)?
- Wo liegen die Potenziale der Zielgruppe(n)?

Betroffenenperspektive

- Wie kann ich die Betroffenenperspektive einnehmen? Kann ich auf Befragungen oder andere bereits durchgeführte Methoden zurückgreifen?
- Welche Probleme bestehen aus Sicht der Zielgruppe(n)? Wie ist die subjektive Wahrnehmung der Zielgruppe(n)?
- Wie bewertet die Zielgruppe(n) die fachliche Perspektive? Ist sie deckungsgleich oder weicht sie voneinander ab? Wenn ja, worin? Und warum?
- Was sind die Wünsche der Zielgruppe(n)? (sofern bereits erhoben oder anderweitig ermittelbar; ansonsten: Wie finde ich das heraus?)



Netzwerk- und Ressourcenanalyse

„Ich bin nicht alleine!“

Die soziale Infrastruktur im Stadtgebiet ist vielfältig. Daher ist es wichtig, einen Überblick zu gewinnen, sich abzustimmen wo es nötig ist, zusammenzuarbeiten wo es sinnvoll ist und sich Unterstützung einzuholen wo es möglich ist.



Leit- und Orientierungsfragen

Welche anderen Organisationen, Organisationseinheiten oder Netzwerke erbringen Leistungen für die gleiche Zielgruppe bzw. arbeiten am gleichen Problemkontext?

Welche Angebotslücken oder Wirkungslücken gibt es trotzdem? Warum?

Was macht mein Angebot „anders“, so dass es zusätzlich gebraucht wird?

Wer kann mich bei meiner (geplanten) Maßnahme unterstützen?

Welche Netzwerke sollte/möchte ich nutzen?

Mit welchen Personen sollte/möchte ich mich darüber hinaus abstimmen?

Wen sollte/möchte ich einbeziehen, weil er wichtig und wertvoll für meine Planungen oder für die Zielgruppe(n) ist?

Welche Ressourcen kann ich selbst in das geplante Angebot einbringen (Kompetenzen, Kontakte, Kenntnisse, Räume, Finanzen etc.)?

Welche Ressourcen brauche ich evtl. noch?

Kann ich diese aus einem der o. g. Netzwerke erhalten?

Brauche ich Drittmittel? Wo kann ich diese einholen? Wer kann mir dabei helfen?

Wen sollte ich oder wen muss ich informieren?

Mit wem will oder kann ich gut zusammenarbeiten?

Wer kennt jemanden, der jemanden kennt...?

2. Ziele entwickeln und formulieren



Ziele sind maßgeblich für die Qualität eines Planungsprozesses und auch für die Beantwortung der Frage nach der Wirkung einer Maßnahme.

In diesem Abschnitt geht es darum, wie Sie Ihr Ziel bzw. Ihre Ziele finden und formulieren.

Der Begriff „Ziel“ wird häufig verwendet und dabei dennoch oft ganz unterschiedlich verstanden. Daher informieren Sie die Schritte 1 und 2 zunächst darüber, welche Funktionen Ziele haben und welche unterschiedlichen Ziele es gibt. Wenn Sie sich schon gut in dem Thema auskennen, schauen Sie direkt auf Schritt 3.

- 2.1. Funktion von Zielen
- 2.2. Ziele verstehen
- 2.3. Ziele entwickeln
- 2.4. Ziele formulieren

2.1. Funktion von Zielen

Warum setze ich mir überhaupt ein Ziel?

- Ziele geben einen roten Faden und somit Orientierung.
- Ziele sind handlungsleitend und somit auch motivierend.
- Ziele helfen, das eigene Handeln zu konkretisieren.
- Ziele sind die Grundlage für eine Wirkungsanalyse.
- Ziele helfen, die eigene Arbeit für Dritte nachvollziehbar darzustellen.
- Ziele unterstützen bei der Reflexion und Selbstevaluation.

2.2. Ziele verstehen

Was sind Ziele? Welche unterschiedlichen Ziele gibt es?

Ziele sind so etwas wie **handlungsleitende Motive**. In der sozial-präventiven Arbeit können auch Zielkonflikte entstehen, wenn die gesellschaftlichen bzw. sozialpolitischen Ziele nicht mit den institutionellen Zielen und/oder den Zielen der Zielgruppen übereinstimmen. Das ist kein „Fehler“, sondern eine unvermeidbare Tatsache, die es zu reflektieren gilt. Der Prozess der Zielfindung und Zielformulierung ist ein Prozess des Aushandelns. Innerhalb eines Maßnahmenkontextes können die verschiedenen Beteiligten also unterschiedliche Ziele verfolgen. Insofern sollten nach Möglichkeit bei der Formulierung von Zielen bereits die Interessen der Zielgruppen und Kooperationspartner mindestens bekannt sein, bestenfalls bereits berücksichtigt werden.

Ziele sind angestrebte, also zukünftige Zustände, die durch die zu erbringende Leistung erreicht werden sollen.

Es gibt Ziele auf verschiedenen Ebenen und es gibt verschiedene Zielarten:

Die Zielebenen sind:

Vision = übergeordnetes Ziel, Leitmotiv (i.d.R. nicht messbar, i.d.R. visionär und nicht realistisch erfüllbar), langfristig

Strategische Ziele = Ziele auf Ebene eines Handlungsfeldes oder eines Organisationsbereichs, mittelfristig

Operative Ziele = Produktziele, Maßnahmenziele, auf der Individualebene, kurz- bis mittelfristig

Oftmals werden auch andere Begriffe verwendet, z. B. Richtziel – Grobziel – Feinziel, die auch mit leicht abweichenden Definitionen versehen werden. In der Praxis ist es unerheblich, welches Wording verwendet wird. Wichtig ist: Es gibt unterschiedliche Ebenen von Zielen. Von „oben“ nach „unten“ werden sie zunehmend konkret. Sind die Ziele sehr konkret definiert, folgt der Schritt zur Entwicklung von Maßnahmen.

Ziele sind nicht mit Maßnahmen gleichzusetzen. Mit der Umsetzung von Maßnahmen will man die gesetzten Ziele erreichen.



Wenn man die Ziele „von oben nach unten“ konkretisiert, schaut man zunächst auf die Vision. Dieser Leitgedanke ist die Grundlage für die Entwicklung der strategischen Ziele, die zusammengefügt auf die Erreichung der Vision hinarbeiten. Die einzelnen strategischen Ziele werden dann operationalisiert, indem man überlegt, mit welchen kurz- bis mittelfristigen Maßnahmen man die strategischen Ziele erreichen würde. Dann formuliert man die operativen Ziele. Oftmals sind mindestens die ersten beiden und manchmal auch alle drei Zielebenen bereits durch die eigene Institution, den Träger, den Vorstandsbereich o. ä. vorgegeben. Diese drei Zielebenen müssen klar sein, damit Leistungen und Angebote und mit ihnen eben auch sogenannte Leistungs- und Wirkungsziele formuliert werden können. Wie diese sich unterscheiden, lässt sich gut an der Wirkungstreppe veranschaulichen (siehe Abb.).

Wirkungsziele beschreiben was ich verändern will – also die Wirkung, die erreicht werden soll.

Sie werden auch **Outcome-Ziele** genannt.

Sie sind in der Regel qualitativ beschreibbar. Kennzahlen können hier eine wichtige Information darstellen. Sie stellen jedoch keinen Beleg für oder gegen eine Wirkung dar.

Leistungsziele beschreiben was ich tun will – also die Leistung, die ich erbringen will.

Sie werden auch **Output-Ziele** genannt.

Sie sind oft quantitativ „messbar“, indem z. B. Kennzahlen vereinbart werden.

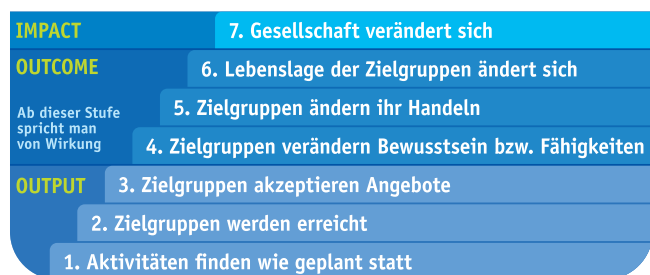
Leistungsziele unterstützen eine Wirkungsanalyse, beschreiben jedoch keine Wirkung.

Leistungsziele sind jene Ziele, die ich direkt mit der Umsetzung meiner Leistungen, also meiner Angebote, erreichen will.

Wirkungsziele sind jene Ziele, die ich mit dem Erbringen bzw. der Inanspruchnahme meiner erbrachten Leistungen auf Seiten der Zielgruppen erreichen will, um ihre Kenntnisse, Fähigkeiten oder Lebenslage zu verändern.

Der Unterschied zwischen Leistungs- und Wirkungszielen ist manchmal nicht auf den ersten Blick ersichtlich. Manchmal ist eine Leistung dazu da, die Wirkung anderer Leistungen zu ermöglichen. Also sind manche Leistungen eine Art Sprungbrett, um die Inanspruchnahme anderer Leistungen erst zu ermöglichen. Somit dienen sie dazu, erst im zweiten Schritt (z. B. durch eine andere Leistung) den Weg zur eigentlich intendierten Wirkung auf Seiten der Zielgruppen zu ebneten.

Die Wirkungstreppe



Übrigens:

Planungsprozesse sind dynamisch. Daher ist es immer möglich, dass gesetzte Ziele angepasst werden müssen. Die anfänglich gesetzten Ziele müssen nicht statisch bestehen bleiben. Ziele dürfen und müssen sogar verändert werden, wenn sich Rahmenbedingungen ändern. Behalten Sie Ihre Ziele im Blick, überprüfen Sie sie regelmäßig und passen Sie sie an, wenn es erforderlich erscheint.

2.3. Ziele entwickeln

Wie entwickle ich ein Ziel?

Überlegen Sie zunächst, welche Leitbilder, Ziele und Vorgaben bereits bestehen. Diese prägen nämlich bereits Ihren Aufgabenbereich und sind handlungsleitend im beruflichen Alltag.

Um die Ziele für ein konkretes Vorhaben zu entwickeln, orientieren Sie sich bestenfalls an den identifizierten Problemen/Bedarfen. Davon leiten Sie ab, worauf Sie hinarbeiten möchten.

Es ist jedoch auch wichtig, dass Sie die Perspektive und die Wünsche der Zielgruppe(n) berücksichtigen. Dabei müssen die Ziele der verschiedenen Beteiligten nicht absolut deckungsgleich sein. Weichen sie jedoch sehr stark voneinander ab oder stehen sich entgegen und bleibt dies unreflektiert, ist die erfolgreiche Umsetzung Ihres Vorhabens gefährdet. Bei der Entwicklung von Zielen kann es sinnvoll sein,

dass Sie Ihren Problembaum noch einmal zur Hand nehmen und einen entsprechenden Lösungsbaum anfertigen. Einen bereits erstellten Problembaum können Sie leicht umwandeln in einen Lösungsbaum. Dazu widmen Sie die zuvor negativ formulierten Ursachen und Auswirkungen in positive Formulierungen um. Sie werden schnell merken, dass sich an einigen Stellen die Zielformulierungen bereits fast „von selbst“ ergeben.

Ebenso können Ihnen die folgenden Fragen dabei helfen, die Ziele, die zum Vorhaben gehören, zu entwickeln bzw. zu identifizieren.

5. Hilfsmittel: Lösungsbaum finden Sie auf Seite 52



Leit- und Orientierungsfragen



Ziele der Zielgruppe(n) ermitteln

- Welche Ziele hat/haben meine Zielgruppe(n)? Haben sie ausdrückliche Ziele geäußert? Welche Bedarfe und Probleme sowie Wünsche haben die Menschen u. U. konkret geäußert, die als „erwünschte Zustände“ verstanden werden könnten? Welche Ziele lassen sich davon für das Vorhaben ableiten?

Bestehende Ziele ermitteln

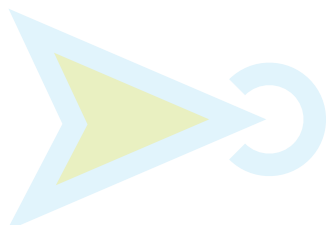
- Welches Leitbild gibt es für meine tägliche Arbeit (durch meine Institution), für die Kooperation (gemeinsame Leitlinien einer Projektarbeit) oder für das Förderprojekt (durch den Fördermittelgeber) o. ä., das einen Orientierungsrahmen für mein Handeln bietet?
- Welche strategischen Ziele verfolgt meine Institution/mein Träger/mein Arbeitgeber?
- Liegt ein Gesetz zugrunde, das eine Orientierung oder gar ein Ziel für das Vorhaben vorgibt?
- Liegt ein Konzept (z. B. ein Integriertes Entwicklungskonzept) zugrunde, das bereits relevante Ziele für das Vorhaben vorgibt?
- Welche strategischen Ziele verfolgt die Politik im Zusammenhang mit der identifizierten Zielgruppe(n) bzw. im Kontext des aktuellen Vorhabens?
- Habe ich von meiner Institution/meinem Träger/meinem Arbeitgeber einen konkreten Auftrag erhalten? Sind dort bereits Zielvorgaben genannt?
- Hat ein beteiligter Fördermittelgeber Ziele bzgl. des konkreten Vorhabens vorgegeben?
- Welche weiteren Beteiligten verfolgen eigene Ziele im vorliegenden Kontext? Welche sind das?

Meine Ziele ermitteln

- Was möchte ich grundsätzlich mit meiner Arbeit für meine Zielgruppe erreichen? Was ist mein Anspruch bzw. meine persönliche Handlungsmotivation?
- Was möchte ich konkret mit dem aktuellen Vorhaben für die identifizierte Zielgruppe erreichen?
- Was soll die Zielgruppe meines Erachtens aufgrund des geplanten Vorhabens besser verstehen, besser können oder besser machen als vorher? Wie begründe ich das fachlich?

Gemeinsame und unterschiedliche Ziele im Blick haben

- Wer verfolgt die gleichen Ziele wie ich (allgemein)?
- Wer hat die gleiche Zielgruppe im Blick?
- Welche Projekte, Maßnahmen etc. bestehen bereits mit gleichem/ähnlichem Ziel und/oder Zielgruppenbezug? Mit welchen sollte/will ich kooperieren? Welche sollte/will ich ergänzen? Von welchen sollte/will ich mich abgrenzen?
- Wo bestehen u. U. Zielkonflikte, die sich auf mein Vorhaben auswirken könnten? Wie und mit wem kann ich diese im Vorfeld oder im Prozessverlauf verhindern/auflösen?



2.4. Ziele formulieren

Wie formuliere ich ein Ziel?

Wirkungsziele...

- ... benennen die (Teil-)Zielgruppe, bei der die gewünschte Wirkung eintreten soll.
- ... beziehen sich auf die Zukunft.
- ... sind positiv formuliert.
- ... sind so formuliert, dass sie eine konkrete Veränderung/ einen konkret veränderten Zielzustand beschreiben.
- ... sind realistisch zu erreichen, also nicht visionär.
- ... beziehen sich auf einen definierten bzw. überschaubaren Zeitrahmen.

Outcome-Ziele

Ziele sollen so formuliert sein, dass sich ihnen Wirkungsgrößen zuordnen lassen. In der Regel sind Ziele SMART zu formulieren (s. u.) – dies ist aber nicht immer möglich. Es besteht manchmal die Gefahr, dass ein Ziel in einer bestimmten Weise formuliert wird, weil es so messbar(er) erscheint. Die Formulierung von Zielen darf jedoch nicht davon abhängig sein, ob etwas messbar erscheint oder nicht. Ziele sollen nach wie vor ein handlungsleitendes Motiv sein.

Ist man nicht geübt darin, Ziele zu formulieren, erscheint es manchmal sehr kompliziert. Daher macht es u. U. Sinn, dass Sie sich zunächst auf einige wesentliche Erkenntnisse besinnen, die Ihnen dabei helfen, das Ziel zu konkretisieren. Für **wen genau** soll sich etwas verändern? **Was genau** soll sich verändern? **Wie genau** soll sich die Veränderung darstellen? **In welchem Zeitrahmen** soll die Veränderung eintreten bzw. beginnen?

Haben Sie diese Fragen für sich beantwortet, lässt sich das Ziel meistens recht leicht formulieren.

Was ist SMART?

SMART

Spezifisch

Ein Ziel muss eindeutig und für Dritte verständlich sein.

Messbar

Es muss feststellbar sein, ob das Ziel eingetreten ist oder nicht.

Attraktiv

Das Ziel muss von den Beteiligten akzeptiert und mitgetragen werden.

Realistisch

Die Erreichung des Ziels muss realistisch möglich sein.

Terminiert

Der Zeitrahmen für den Eintritt des Ziels muss konkretisiert werden.

Und so geht's konkret ...

Bei der Zielentwicklung/Zielformulierung können Sie sich gut an den Stufen der Wirkungstreppe orientieren: Für jede Stufe wird ein Ziel formuliert. Zunächst werden die Leistungsziele (Stufe 1-3) formuliert. Und ab Stufe 4 geht es um die Wirkung - also die Formulierung der Ziele, die Sie bei den Zielgruppen erreichen möchten.

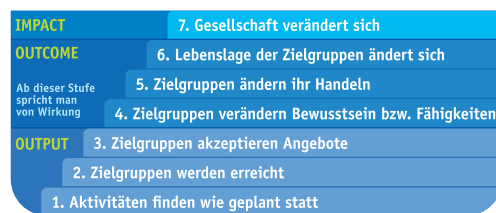
Sie bilden jeweils nur einen Satz pro Ziel und Zielgruppe.

Sie beginnen mit der Nennung der Zielgruppe, nennen den Zeitrahmen der Veränderung sowie den anvisierten Zielzustand.

Die Formulierung ist positiv und beinhaltet ein konkretes Verb.

Sie formulieren den Zielzustand als IST-Zustand, auch wenn er noch nicht erreicht ist und es u. U. Einflussfaktoren gibt, die den Eintritt der beabsichtigten Wirkung hemmen oder verhindern können.

6. Hilfsmittel: Wirkungstreppe finden Sie auf Seite 54



Zielgruppe Wer hat/haben	Zeitpunkt/Zeitraumen wann/bis wann	Aktivität/Zielzustand was erreicht
------------------------------------	--	--

Beispiel

Eine konkrete und verständliche Zielformulierung wäre z. B.:
Ich werde in 6 Monaten 5kg Körpergewicht verloren haben.

An diesem Beispiel kann man bereits gut nachvollziehen, dass es wichtig ist, sich selbst konkret zu hinterfragen.

Geht es wirklich um das Körpergewicht?

Oder will man eine schlankere Figur?

Möchte man in seine „alten Hosen“ wieder hineinpassen?

Oder möchte man sich schlanker fühlen?

Wie sind diese 5 kg begründet?

Sie werden im Folgenden merken, dass es wichtig ist, den Kontext gut zu eruieren und abzuwägen und die tatsächliche Zielvorstellung zu diskutieren.

3. Angebote und Leistungen entwickeln



Dieser Abschnitt soll Sie dabei begleiten, bei der Entwicklung von Angeboten und Leistungen die wesentlichen Aspekte im Blick zu halten. Ein gutes Angebot ist mehr als eine fachlich gute Idee. Es geht vor allem darum, frühzeitig die Bedarfe und Zielsetzungen der Zielgruppen mitzudenken, damit das eigene Angebot für sie auch hilfreich, interessant und gut zugänglich werden kann. Wichtig ist auch, sich unter den bereits bestehenden Angeboten gut zu orientieren.

Die Begriffe „Leistungen“ und „Angebote“ werden oft identisch oder auch gänzlich verschieden verstanden. Im vorliegenden Kontext ist gemeint, dass Akteure Projekte, Maßnahmen und Aktivitäten planen und umsetzen, die ihren Zielgruppen zugutekommen sollen. Im Folgenden werden die Begriffe Angebot und Leistung daher mit dieser Bedeutung, und auch synonym verwendet.

Nicht vergessen:

Leistungen sind die Dinge die wir tun, **Wirkungen** die Veränderungen, die wir damit erreichen wollen. Um eine Leistung zu erbringen, muss sie zunächst geplant werden. Welche Leistungen erbracht werden sollen, ist stets davon abzuleiten, wie der Bedarf, die Lebenslage und das Umfeld der Zielgruppe sind und welche Ziele erreicht werden sollen.

Dies ist ja durch den Problem- und Lösungsbaum bereits gut vorgearbeitet worden. Möglicherweise haben Sie ja bereits bemerkt, dass Sie bei der Erstellung eines Lösungsbaums bereits Ideen formuliert haben, was genau die Zielgruppe braucht – also welche Leistung für die Zielgruppe erbracht

werden soll. Die folgenden Fragen können Ihnen dabei helfen, die Ausrichtung und die Inhalte Ihres Angebotes zu gestalten sowie das Angebot auf geeigneten Wegen bei den Zielgruppen bekannt und ihnen zugänglich zu machen.

Leit- und Orientierungsfragen



Ein Blick auf mich bzw. meinen Träger und unsere Stärken

- Welche Leistungen erbringe ich bzw. meine Institution/mein Träger bislang?
- Was sind meine Stärken bzw. die Stärken meiner Institution/meines Trägers?
- Welche Ressourcen stehen mir aus eigenen Mitteln für die Planung und Durchführung eines neuen Angebots zur Verfügung? Stehen Drittmittel bereits zur Verfügung? Stehen weitere Ressourcen in Aussicht?
- Wieso wird mein bzw. ein neues Angebot benötigt?

Ein Blick auf die Zielgruppen

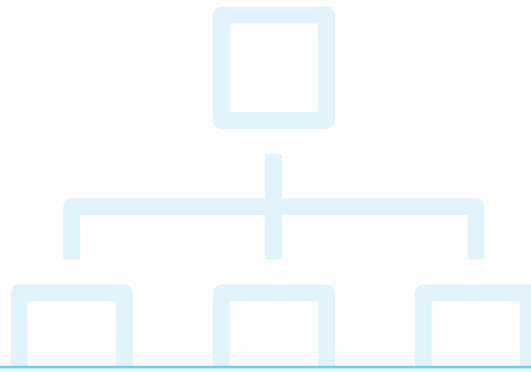
- Mit welchen konkreten Leistungen/Aktivitäten können die im Kapitel 2 entwickelten Wirkungsziele, also die gewünschten Veränderungen bei den Zielgruppen, erreicht werden?
- Was braucht es konkret? Was muss konkret bei der Zielgruppe ankommen?
- Wie kann ich dazu beitragen?
- Erinnerung an den Fakten- und Wissenscheck: Was sagt die Forschung über (belegt) wirkungsvolle Ansätze aus?
- Warum werden die Zielgruppen nicht entsprechend über bereits bestehende Angebote erreicht/versorgt?
- Wann ist mein Angebot für die Zielgruppe interessant und wird von ihr angenommen?
- Was sollte bzw. will ich vermeiden, weil dies Hemmschwellen aufbaut/Zugänge erschwert?
- Wann ist die Zielgruppe/sind die Zielgruppen zufrieden mit dem Inhalt des Angebots?
- Was muss es ihnen aus ihrer Sicht bieten/bringen?

Ein Blick auf das Angebot

- Welches konkrete Angebot will ich durchführen? Wie wird dies ausgestaltet und umgesetzt?
- Welche Ressourcen erfordert dies bzw. werden eingebracht? Sind die eingebrachten Ressourcen hinreichend, um die benannten Leistungen in notwendiger Form zu erbringen?
- Habe ich oder brauche ich weitere Kooperationspartner?
- Welches konkrete Ziel verfolge ich mit dem Angebot?
- Braucht es weitere Angebote („Sprungbrett“) vor oder nach meinem Angebot, damit es bekannt wird, angenommen wird oder überhaupt greifen kann?
- Wie kommuniziere ich das Angebot bzw. die Angebote? Welche Kanäle wähle ich? (Direkte Kommunikation mit der Zielgruppe? Werbung bei Fachkräften?) Sind Abstimmungen mit anderen Angebotsträgern wichtig oder gar notwendig?

Ein Blick auf die Chancen und Risiken

- Welches Risiko bleibt bestehen? Was könnte schief gehen? Wie könnte ich damit umgehen? Was ist mein „Plan B“?
- Welche weiteren Einflussfaktoren gibt es, die eine Wirkung bei der Zielgruppe begünstigen oder hemmen könnten? Kann ich diese Einflüsse verstärken/abmildern?



Beispiel

Ausgehend von dem Ziel

Ich werde in 6 Monaten 5kg Körpergewicht verloren haben.

gilt es nun, eine geeignete Maßnahme oder eine Kombination von Teilangeboten zu entwickeln.

Beispiel:

- Ich stelle meine Ernährung um: ich reduziere meinen Zuckerkonsum, erhöhe meinen Gemüsekonsum, ernähre mich weniger kohlenhydrat- und mehr eiweißlastig, trinke weniger oder keinen Alkohol mehr und bereite mir mein Essen für die Arbeit in Ruhe Zuhause zu, um tägliche auswärtige Imbisse zu vermeiden.
- Sportliche Betätigung: Ich nehme an einem wöchentlichen Sportkurs im Fitnessstudio teil und schließe mich einer wöchentlichen Laufgruppe an.

Dazu sollte hier berücksichtigt werden, dass ich diese Maßnahmen auch in Anspruch nehmen und umsetzen kann. Also ich muss z. B. die Teilnahmegebühr für den Sportkurs aufbringen und an dem Abend auch Zeit haben.

Meistens gibt es Faktoren, die die Inanspruchnahme der Maßnahmen beeinflussen können.

Beispiele für begünstigende Faktoren:

- Eine Freundin geht mit mir gemeinsam zum Sport.
- Ich kann die Kursgebühr aufbringen.
- Das Fitnessstudio ist für mich realistisch erreichbar (bei großer Distanz: Fahrrad? Auto?).
- Eine Fitness-App erinnert und motiviert mich regelmäßig und zeigt mir meine Erfolge auf.

Beispiele für hemmende Faktoren:

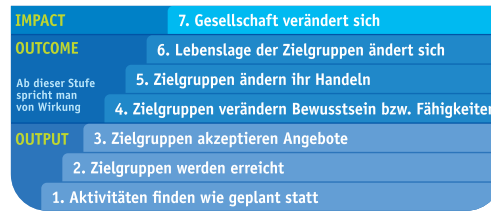
- Ein stressiger Alltag könnte u. U. die regelmäßige Wahrnehmung der Kurs- und Laufgruppentermine verhindern.
- Mein Partner bzw. meine Partnerin Zuhause legt jeden Abend Chips und Schokolade auf den Wohnzimmertisch und es fällt mir schwer, zu widerstehen.
- Meine Arbeitskollegen bestellen mehrmals in der Woche Fastfood oder es ist üblich, dass alle zusammen mittags in den Imbiss gehen und ich würde mich isolieren, wenn ich nicht mitgehe.

Das Vorliegen solcher Faktoren verhindert nicht per se die Inanspruchnahme der Angebote. Man sollte sie aber vorab identifiziert haben und sich dessen bewusst sein, damit man darauf vorbereitet ist und ggf. gegensteuern kann oder einen „Plan B“ entwickelt.

4. Indikatoren entwickeln und einordnen

Nehmen Sie an dieser Stelle wieder die Wirkungstreppe zur Hand und ergänzen Sie auf dieser die Indikatoren zur jeweiligen Stufe.

Sie finden diese auf Seite 54



Was sind Indikatoren und welche Funktion haben Sie?

Indikatoren sind **Hilfsmittel**. Sie zeigen an, wo Sie sich auf dem Weg zu Ihrem Ziel (also einem zuvor bestimmten Zustand) befinden. Sie können also Hinweise auf den Grad der Zielerreichung geben.

Indikatoren verdichten Informationen und sind daher besonders gut geeignet für ein Informations- und Berichtswesen. Mit ihrer Hilfe können Fortschritte beobachtet und controlled werden. Somit sind sie wesentlich für einen Planungs- und Steuerungsprozess. Es können Zeitvergleiche angestellt werden, oder auch Soll-Ist-Vergleiche.

Indikatoren sind Operationalisierungen von Wirkungszielen. Das bedeutet: Ein Indikator zeigt Veränderungen eines zuvor festgestellten Zustandes an, aufgrund dessen ein anderer Zielzustand formuliert wurde – also das, was man erreichen möchte.

Möchten Sie einen gebildeten Indikator in seiner Entwicklung beobachten, brauchen Sie Daten. Das können Zählungen oder Beobachtungen o. ä. sein. Ein Indikator kann also quantitativ sein (= eine Zählung darstellen) oder qualitativ sein (= etwas inhaltlich beschreiben). Bei der Entwicklung von Indikatoren sollten Sie immer schon direkt mitdenken, wie Sie diesen Indikator „füttern“ können. Können Sie etwas zählen, messen, beobachten, erfragen, ...?

Sie merken: dieser Schritt der Indikatorenentwicklung ist eng verbunden mit der Wirkungsanalyse/Evaluation. Im Kapitel 5 finden Sie detailliertere Hinweise dazu.

Jedem zuvor gesetzten Wirkungsziel sollten Sie mindestens einen Indikator zuordnen, damit Sie die Entwicklung hin zur Zielerreichung beobachten können. Manchmal ist es allerdings sehr schwer oder schlichtweg nicht möglich, einen Indikator zu bilden. Das soll Sie aber nicht bereits im Planungsprozess davon abhalten, ein Wirkungsziel zu formulieren. Ggf. müssen Sie sich der Bewertung des Zielerreichungsgrades auf einem anderen Weg nähern.

Daher kann auch zwischen direkten und indirekten Indikatoren unterschieden werden: **Direkte Indikatoren** zeigen besonders gut Sachverhalte an, die Sie zählen können. **Indirekte Indikatoren**¹⁶ sind solche, die stellvertretend gebildet werden, wenn eine direkte Indikatorenbildung z. B. zu komplex oder zu aufwändig wäre. Das Ergebnis aus einer repräsentativen Umfrage ist ein Beispiel für einen indirekten Indikator, da es zu aufwändig und unverhältnismäßig wäre, alle Menschen zu befragen.

.....

16 Solche Indikatoren werden auch Proxy-Indikatoren genannt; proxy = Stellvertreter

**Indikatoren
sollen CLEVER
(charakteristisch, leistungsfähig,
eingeordnet, vergleichbar,
ergiebig und reliabel/zuverlässig)
sein und – genau wie Ziele –
SMART formuliert
werden.**

Spezifisch

Ein Ziel muss eindeutig und für Dritte verständlich sein.

Messbar

Es muss feststellbar sein, ob das Ziel eingetreten ist oder nicht.

Attaktiv

Das Ziel muss von den Beteiligten akzeptiert und mitgetragen werden.

Realistisch

Die Erreichung des Ziels muss realistisch möglich sein.

Terminiert

Der Zeitrahmen für den Eintritt des Ziels muss konkretisiert werden.

Beispiel

Ausgehend von dem Ziel

Ich werde in 6 Monaten 5kg Körpergewicht verloren haben.

stellt sich nun die Frage, welche Indikatoren mir aufzeigen, dass mein Weg – Sport und Ernährungsumstellung – richtig und erfolgreich ist. Ich möchte ja überprüfen, ob meine Anstrengungen tatsächlich dazu führen, dass ich mein Ziel erreiche.

Ein auf den ersten Blick sehr eindeutiger Indikator ist die Waage, die mir das aktuelle Körpergewicht anzeigt.

Nun entsteht u. U. aber das Problem, dass der Muskelaufbau eine Verlagerung der Gewichtsanteile zur Folge hat, also evtl. habe ich laut Waage gar kein Gewicht verloren. Dann könnte es passieren, dass ich hinterfrage, ob mein Ziel wirklich die Reduktion des Körpergewichts ist oder vielleicht doch eher die Reduzierung des Bauchumfangs, das „Hineinpassen in die alte Hose“. Möglicherweise passe ich also meine Zielformulierung doch noch entsprechend an.

Weitere aber weniger eindeutige Indikatoren könnten z. B. sein:

- Ich bekomme Komplimente von Dritten, weil sie mir ansehen, dass ich schlanker geworden bin.
- Ich sehe/bemerke, dass meine Jeans „mehr Luft“ hat.

5. Sein Handeln reflektieren und Wirkung analysieren

In diesem Abschnitt werden nun die Zusammenhänge zwischen den vorherigen Planungsschritten hergestellt. Ihre gute und aufwändige Vorarbeit macht sich an dieser Stelle im Prozess bezahlt.

Eine Wirkungsanalyse lässt sich im engeren oder weiteren Sinn beschreiben. Im engen Sinn zielt die Erhebung von Daten auf die Outcomes und Impacts einer Maßnahme ab. Im weiten Sinn umfasst die Wirkungsanalyse neben der Analyse der Wirkungen (Outcomes und Impacts) auch die erbrachten Leistungen (Outputs) und deren Qualität. Hierbei werden die im Zuge der Kapitel 2 und 3 entwickelten Wirkungsannahmen hinterfragt, auf denen die Maßnahmen aufbauen. Dieses weite Verständnis einer Wirkungsanalyse ist im Rahmen einer wirkungsorientierten Steuerung sinnvoller als ein enges Verständnis.

Also: Wirkung lässt sich nicht messen, aber schlüssig und transparent beschreiben!

Eine **Wirkungsanalyse** sollte Aussagen treffen können zu...

- den Herausforderungen und Bedarfen, die das Vorhaben angehen wollte,
- den erbrachten Leistungen, deren Umsetzung und die Einhaltung vom Zeit- und Kostenplan oder etwaige Abweichungen davon,
- der Erreichung oder Nicht-Erreichung der Wirkungsziele der erbrachten Leistungen,
- der Wirkungslogik und den Annahmen, die hinter der Angebotsplanung standen.

Um diese Aussagen treffen zu können, sind die Bereitschaft und Fähigkeit zur Selbstreflexion wichtig. Außerdem ist die Anwendung von Instrumenten zur Evaluation/Selbstevaluation sowie ein Monitoring hilfreich. Diese Bausteine lassen sich zeitlich und inhaltlich nicht trennscharf voneinander abgrenzen. Sie gehen zwar ineinander über bzw. bedienen sich gegenseitig, werden hier aber zum besseren Verständnis einzeln dargestellt. Die Resultate einer Evaluationsmethode oder eines Monitorings können einer Wirkungsanalyse zwar nicht gleichgesetzt werden. Sie unterstützen diese aber im Wesentlichen und liefern wichtige Daten, die der Transparenz, Objektivierung und der Validität der Wirkungsanalyse dienen.

- 5.1. Selbstreflexion und Wirkungslogik
- 5.2. Monitoring
- 5.3. Evaluation/Selbstevaluation



5.1. Selbstreflexion und Wirkungslogik



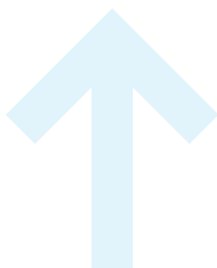
Selbstreflexion meint in diesem Kontext, dass man sein eigenes Handeln in Bezug auf ein bestimmtes Vorhaben kritisch beleuchtet. Um das Planen und Durchführen von Leistungen zu reflektieren, ist es hilfreich, dass Sie sich wieder die umfassende Wirkungslogik vor Augen führen und sich an die Zusammenhänge erinnern. Die Wirkungslogik bietet Ihnen eine übersichtliche Struktur, um die Bausteine für eine Wirkungsanalyse Schritt für Schritt zu durchdenken.

Die Wirkungslogik



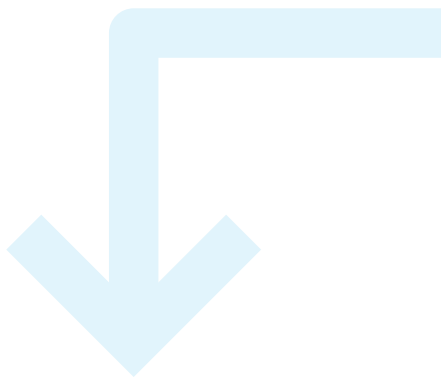
TIPP Eine solche Struktur ist später auch für eine Berichterstattung hilfreich.

Es ist für eine Wirkungsanalyse wichtig, dass Sie diese Zusammenhänge im Blick halten und Wechselwirkungen bzw. Einflussfaktoren, die förderlich oder hemmend wirken können, erfassen, ergründen und verstehen. Somit können Sie herausfinden, warum z. B. durch die Angebote nicht alle Ziele komplett erreicht werden konnten oder warum andere Effekte erzielt wurden als die, die Sie beabsichtigt hatten. Außerdem können Sie so gut herausarbeiten, wie Ihre weiteren Schritte aussehen könnten (Veränderung/Anpassung der Leistungen, Gestaltung der Ansprache etc.).



Nehmen Sie auch für die Wirkungsanalyse wieder Ihre Wirkungstreppe zur Hand und ergänzen Sie Ihre Überlegungen zu den Erhebungsmethoden.

IMPACT	7. Gesellschaft verändert sich
OUTCOME	6. Lebenslage der Zielgruppen ändert sich
Ab dieser Stufe spricht man von Wirkung	5. Zielgruppen ändern ihr Handeln
	4. Zielgruppen verändern Bewusstsein bzw. Fähigkeiten
OUTPUT	3. Zielgruppen akzeptieren Angebote
	2. Zielgruppen werden erreicht
	1. Aktivitäten finden wie geplant statt



Voraussetzungen für eine gute Wirkungsanalyse

- Die wichtigste Voraussetzung ist ein Plan bzw. eine Struktur. Dabei ist es nicht so ausschlaggebend, ob es exakt der oben abgebildete Kreislauf zur Wirkungslogik ist oder eine Modifikation davon oder ein anderes etabliertes Modell, das die verschiedenen Bausteine abbildet.
- Ein 4-Augenprinzip bei der Maßnahmenplanung, -durchführung und -reflexion erhöht die Qualität der Wirkungsanalyse.
- Die Wirkungsanalyse wird schon bei der Planung mitgedacht.
- Lernprozesse und eine „Fehlerkultur“ sind feste Bestandteile der Arbeitsabläufe. Es besteht die Offenheit, um Veränderungen zu hinterfragen, Ursachen und Auswirkungen von Planabweichungen zu betrachten.
- Instrumente des Monitorings und der (Selbst-) Evaluation sind Bestandteile des Analyseprozesses.
- Für Monitoring, Evaluation und Reflexions-/ Lernprozesse stehen Ressourcen zur Verfügung.
- Es findet ein Austausch mit anderen Organisationen, Organisationseinheiten oder sonstigen Netzwerken statt. Oder es findet eine Intervention (kollegiale Beratung) oder eine Supervision o. ä. statt.
- Der Einbezug der Zielgruppe(n) ist fester Bestandteil im Prozessverlauf.
- Der Blick über die Planung hinaus darf nicht fehlen. Er ermöglicht, auch nicht intendierte Wirkungen/Auswirkungen des eigenen Handelns zu sehen (positive wie negative) und zu reflektieren.



5.2. Monitoring

Ein Monitoring ist das Bewerten von regelmäßig erhobenen Daten und ihren Veränderungen.

Monitoring ist insbesondere im Verlauf des Vorhabens wichtig. Es geht darum, dass Sie Fortschritte Ihres Vorhabens beobachten. Vor allem halten Sie dadurch die eingebrachten Ressourcen (Input) sowie die erbrachten Leistungen (Output) im Blick. Monitoring sagt Ihnen also, WAS passiert. Evaluationen sagen Ihnen im Gegensatz dazu eher, WIE und WARUM etwas so ist.

Insbesondere, wenn das Monitoring aufzeigt, dass Sie „den geplanten Weg verlassen“ oder etwas nicht so läuft, wie Sie es erwarten, ist eine Evaluation sinnvoll, auch wenn sie nicht für diesen Zeitpunkt oder für diese Fragestellung geplant war.

Beispiel

Bezogen auf das Beispiel wären z. B. folgende Monitoringansätze denkbar:

- Wöchentliches Wiegen (Messen des Körpergewichts und Beobachten der Veränderung)
- Wöchentliches Messen des Bauchumfangs o. ä. (Beobachten der Veränderung)
- Wöchentliche Kursteilnahme (Beobachtung der Teilnahmekontinuität)
- Messen der gelaufenen Strecken und jeweiligen Geschwindigkeit (Beobachtung der Veränderung, Leistungssteigerung, längere Strecken? Schnellere Zeiten?)
- Ernährungspläne, Zählen der Kalorien, Wiegen von Nahrungsmitteln
- Regelmäßiges Erheben des eigenen Körpergefühls/-befindens (z. B. über eine Smiley-Skala oder eine Ampel)

Bestenfalls kann ich auch direkt Zusammenhänge zwischen dem Gewicht oder Bauchumfang und meinem Ernährungs- und Sportverhalten feststellen.

Eine Fitness-App ist übrigens bereits genau darauf ausgerichtet, verschiedene Daten zu erfassen, darzustellen, Veränderungen aufzuzeigen und somit Effekte zu beschreiben.

5.3. Evaluation/Selbstevaluation

Der **Begriff Evaluation** leitet sich vom englischen „value“ (Wert) bzw. vom lateinischen „valere“ (stark sein, wert sein, Macht/Einfluss haben) ab. Bei der Evaluation von sozial-präventiven Leistungen geht es also im Grundsatz um die Frage, welchen Wert die Angebote für die Zielgruppen, für Organisationen und/oder die Gesellschaft haben. Diese Aussage alleine zeigt bereits verschiedene Sichtweisen und Interessenslagen auf. Daher muss auch Evaluation im Vorfeld durchdacht und vorbereitet werden.

Evaluation ist kein Selbstzweck. Evaluation ist ein geplanter und systematisch gesteuerter Bewertungsprozess. Die Resultate einer Evaluation beruhen auf Daten, die durch wissenschaftlich anerkannte Methoden erhoben wurden. Dabei gibt es qualitative und quantitative Methoden (mehr dazu in der Tabelle ab Seite 39). Evaluationen ermöglichen eine Bewertung der Prozess- und Ergebnisqualität einer Maßnahme. Sie liefern Hinweise auf Stärken und Schwächen sowie Optimierungsmöglichkeiten. Evaluationen bieten immer auch die Chance für Transparenz, eine fundierte Fachdiskussion und eine zielorientierte Vernetzung. Evaluation macht nur dann Sinn, wenn die Bereitschaft und die Möglichkeit bestehen, mit den Resultaten weiterzuarbeiten und Veränderungen (Verbesserungen) anzustoßen.

Ziele von Evaluation können ganz unterschiedlich sein. Manchmal möchte ich z. B. ermitteln, wie zufrieden die Teilnehmenden eines Kurses mit diesem Angebot waren. Manchmal möchte ich die Kenntnisse/Fähigkeiten oder das subjektive Wohlergehen zu Beginn und am Ende einer Kursreihe o. ä. ermitteln. Evaluationen ermöglichen auch, die Effizienz von Abläufen oder Prozessstrukturen zu untersuchen oder die Belastbarkeit eines hergestellten Produktes zu testen. Evaluationen können also auf die Qualität von Prozessen, von Strukturen oder von Ergebnissen abzielen.



Man unterscheidet zwischen einer **Fremdevaluation** und einer **Selbstevaluation**. Fremdevaluationen bieten sich insbesondere bei sehr komplexen und/oder langfristigen Vorhaben an und wenn besondere Evaluationskompetenzen erforderlich sind. Auch, wenn ein Fördermittelgeber dies wünscht oder es aus anderen Gründen (Distanz zum Vorhaben, Neutralität) geboten erscheint, sollten Externe die Evaluation durchführen. Der Vorteil einer Selbstevaluation liegt hingegen insbesondere in der guten Detailkenntnis. Außerdem ist sie kostengünstiger und zeitsparender.

Selbstevaluation sollte in jedem Vorhaben von Beginn an mitgedacht werden und je nach Umfang des Vorhabens zu verschiedenen Zeitpunkten des Vorhabens und unter Anwendung verschiedener Instrumente zum Einsatz kommen.

Zu einem Angebot kann es tatsächlich auch mehrere Evaluationen geben. Es lassen sich während des Angebots Zwischenevaluationen durchführen, insbesondere aber zum Ende hin eine Abschlussevaluation.

Übrigens:
Die Aussagekraft von Evaluationen ist meist größer, wenn mehrere Methoden eingesetzt wurden.

Im Folgenden sind einige Leitfragen und Beispiele zusammengefasst, die Ihnen helfen können, eine Selbstevaluation ohne externe Hilfe (Institute o. ä.) durchzuführen:

Leit- und Orientierungsfragen



1. **Warum will ich evaluieren? (Begründung)**
Ziele und Nutzen festlegen und konkretisieren.
2. **Unter welchen Bedingungen kann ich evaluieren? (Bedingungen)**
Budget, Erfahrungen, Kompetenzen, Konsens.
3. **Was will ich evaluieren? (Gegenstand)**
Gegenstand beschreiben, Fragen/Hypothesen formulieren.
4. **Was genau will ich evaluieren? (Indikatoren)**
Gegenstand konkretisieren und differenzieren, Indikatoren festlegen und auf Messbarkeit hin überprüfen.
5. **Vor welchem Hintergrund will ich evaluieren? (Kriterien)**
Bewertungskriterien entwickeln, Skalen entwickeln, ggf. Wertemaßstäbe der Beurteilenden diskutieren und Konsens anstreben.
6. **Wen will ich evaluieren? (Datenquellen)**
Informationsquellen sammeln und prüfen, Stichprobe festlegen, Realisierungsprobleme und Störfaktoren thematisieren, Festlegung der Informationsquellen.
7. **Wie will ich evaluieren? (Methoden)**
Überblick über Erhebungsmethoden, Beispiele aus ähnlichen Vorhaben einholen, Entscheidung über Einsatz von Methoden und Instrumenten.
8. **Wie kann ich evaluieren? (Durchführung)**
Vortest erwägen und ggf. durchführen, Entscheidung über Auswertungsmethode, Fehlerquellen identifizieren.
9. **Wie gut kann ich evaluieren? (Qualität)**
Gütekriterien berücksichtigen, Vergleiche mit anderen Projekten, Objektivität wahren.
10. **Wozu will ich evaluieren? (Verwertung/Nutzung)**
Art der Nutzung festlegen (Berichterstattung, Veröffentlichung, Präsentation), strategische Anknüpfungen suchen, Lernerfahrungen für das eigene Vorhaben verwerten.

(nach: König, 2007)





Musterbeispiele für diese Instrumente sind im Abschnitt III zu finden.

Beispiel

Instrumente zur (Selbst-)Evaluation

Grundsätzlich gilt, dass ein Evaluationsinstrument zur Zielsetzung und zur Zielgruppe passen muss. Ihnen müssen außerdem die entsprechenden Kompetenzen bzw. zeitlichen und/oder finanziellen Ressourcen für die Durchführung sowie Auswertung zur Verfügung stehen. Diese Faktoren spielen bei der Auswahl des Evaluations-Instrumentes sowie seiner Ausgestaltung immer eine wichtige Rolle.

Unterschiedliche Methoden sind auch unterschiedlich aufwändig. Leider ist der Aufwand bei solchen Methoden, die eine größere inhaltliche Aussagekraft hervorbringen, i. d. R. auch höher als bei Methoden, die kleinere oder begrenzte Aussagekraft haben. Und auch die Kosten sind dann meist höher.

Aber: ein Mix aus verschiedenen (mehr oder weniger aufwändigen) Methoden sind vor allem bei beständigen Leistungen oder längeren Angeboten besonders sinnvoll, erkenntnisreich und vom Aufwand her vertretbar.

Bei der Auswahl der Methoden zur Erhebung von Daten und Informationen kann es helfen, sich selbst folgende Fragen zu stellen:

- Kann ich es erfragen? Wenn ja, spricht es für eine Befragungsmethode.
- Kann ich es beobachten? Wenn ja, spricht es für eine Beobachtungsmethode.
- Kann ich es ausprobieren? Wenn ja, spricht es für ein Test-/Messungsverfahren.
- Kann ich es herauslesen? Wenn ja, spricht es für eine Dokumentenanalyse o. ä.





	Qualitative Verfahren	Quantitative Verfahren
Interesse	Ich möchte ein tieferes Verständnis über Ursachen, Zusammenhänge und Entwicklungen erlangen bzw. beschreiben.	Ich möchte Informationen präzise in Zahlen ausdrücken und/oder Daten miteinander vergleichen und/oder statistische Korrelationen überprüfen.
Beispiele	<ul style="list-style-type: none"> · Teilstandardisierte/offene Einzel- oder Gruppeninterviews mit Experten, Beteiligten, Zielgruppen · Unstrukturierte Beobachtungen · Statements (Wirkungsnarrativ, Ampel-/Smiley- oder andere Skalierung, 0-Töne) · Dokumentenanalyse 	<ul style="list-style-type: none"> · Standardisierte Befragung (Fragebogen, Interview) von Beteiligten, Zielgruppen (je nach Intention und Ausgestaltung: ausführlich oder kurzweilig) · Zählungen · Messungen · Strukturierte Beobachtungen
Frageform	Offene Fragen	Geschlossene Fragen/ vorgegebene Antworten
Auswertung	Textliche Auswertung	Rechnerische Auswertung
Ergebnisdarstellung	Sinnerfassende Auswertung mit Kategorienbildung	Tabellarische und grafische Darstellung der Ergebnisse
Vorteile	Man erhält Aussagen über Zusammenhänge und Verläufe. Man kann individuelle Erklärungen für die Ergebnisse finden.	Es ist möglich, eine hohe Personenanzahl zu befragen. Die Resultate haben i. d. R. eine hohe Allgemeingültigkeit. Die Darstellung der Ergebnisse ist übersichtlicher und für Lesende schneller erfassbar.
Nachteile	Der Auswertungsaufwand ist sehr hoch. Es kann nur eine geringe Personenanzahl befragt/untersucht werden. Die Übertragbarkeit der Resultate ist gering.	Der Planungsaufwand ist hoch. Individuelle Rückfragen sind nicht möglich. Die Auswertung erfordert Einsatz von Technik und die entsprechenden Kompetenzen.

(nach: Landeskommision Berlin gegen Gewalt 2014, S. 17; angepasst)

6. Über das Wirken berichten

Warum und wie berichte ich über mein Handeln und Wirken?

Sie haben viele verschiedene Möglichkeiten, über Ihr Handeln zu berichten und die Wirkung von einzelnen Maßnahmen oder Projekten mit mehreren Maßnahmen zu kommunizieren. Auch hier gilt: das Format muss individuell gewählt bzw. ausgestaltet werden. Es wird beeinflusst von der Art und Größe der Maßnahme bzw. des Projektes, von den Interessen, von den Erwartungen Dritter (z. B. Fördermittelgeber, die z. T. eine Berichtsform vorgeben) etc.

Das gewählte Format muss in seinem Umfang und seiner Detailfülle im Verhältnis zur Größe des Projektes stehen. Wollen Sie über eine einzelne Maßnahme berichten, ist ein umfangreicher Wirkungsbericht weniger sinnvoll. Je komplexer aber ein Vorhaben ist – und es mehrere verschiedene Leistungen umfasst –, umso sinnvoller ist es, dass Sie die Zusammenhänge in einem fundierten Wirkungsbericht darstellen.

Es gibt etablierte Standards, die sich als besonders geeignet erwiesen haben, Projekte unter wirkungsorientierten Aspekten darzustellen. Dazu gehört z. B. der Social Reporting Standard: <https://www.social-reporting-standard.de>



Wichtig:

Einen Wirkungsbericht sollten Sie übersichtlich gestalten. Er sollte prägnante Informationen und ein hohes Maß an Verständlichkeit und Nachvollziehbarkeit für die oft aus verschiedenen Professionen stammende Leserschaft bieten.

Ein sehr gutes Praxisbeispiel für einen Wirkungsbericht im Kontext der Präventionskette Gelsenkirchen ist der „Abschlussbericht des Projektes Familienzentren an Grundschulen“ des Referates Kinder, Jugend und Familien: https://www.gelsenkirchen.de/de/bildung/ausserschulische_bildung/familienzentren/_doc/Abschlussbericht_familienzentren_NEU_web.pdf

An diesem Beispiel sehen Sie sehr schlüssig, wie sich der Aufbau eines solchen Berichtes darstellen kann:

- A Gesellschaftliche Herausforderungen und Bedarfe**
- B Visionen, Strategien der Kommune (oder des Trägers bzw. der Institution); Konzept und Ziele; Darstellung der Umsetzung inkl. eingesetzter Ressourcen und erbrachter Leistungen**
- C Wirkungen**

All diese Informationen haben Sie bestenfalls schon im Verlaufe dieses Leitfadens entwickelt bzw. gesammelt, so dass es nun „nur noch“ gilt, sie sinnvoll miteinander in Bezug zu setzen und darzustellen. Daher dienen die folgenden Leit- und Orientierungsfragen eher dem Zweck, noch einmal zu überprüfen, ob Ihnen diese Informationen umfassend vorliegen und Sie sie für den Bericht nun sortieren können.

Hinweis:

Insbesondere in den Abschnitten A und C können Sie die vorhandenen bzw. ermittelten Zahlen, Daten und Fakten nennen.

Leit- und Orientierungsfragen



A Gesellschaftliche Herausforderungen und Bedarfe

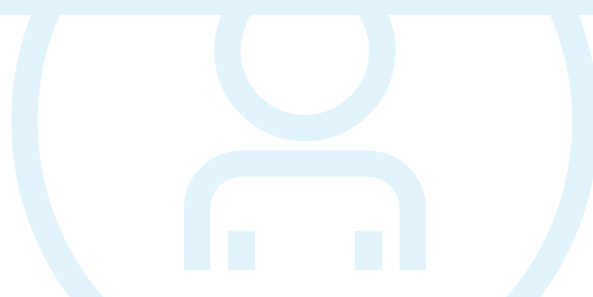
- Was ist das Handlungsfeld, in dem sich mein Tun bewegt(e)?
- Wer waren die Zielgruppen/Teilzielgruppen?
- Was sind/waren die gesellschaftlichen Herausforderungen in diesem Handlungsfeld? Was sind deren Auswirkungen auf die Zielgruppen, also was bereitet ihnen Probleme? Welche Bedarfe resultieren daraus?
- Wie und warum waren/sind die (Teil-)Zielgruppen von den Herausforderungen betroffen? Was wären die Folgen für die (Teil-)Zielgruppen bei ungehindertem Verlauf der Problematik?
- Was wünschten sich die Zielgruppen?

B Visionen, Strategien der Kommune (oder des Trägers bzw. der Institution); Konzept und Ziele; Darstellung der Umsetzung inkl. eingesetzter Ressourcen und erbrachter Leistungen

- Welcher strategische Ansatz liegt dem Ganzen zugrunde (der Kommune, des Trägers bzw. der Institution)?
- Welche Vision hat das Projekt verfolgt?
- Ggf.: Welche Vorgaben Dritter oder Fördervereinbarungen liegen zugrunde?
- Wer waren/sind die Kooperationspartner?
- Was ist die Konzeption des Projektes/der Maßnahmen?
- Welche Ziele wurden entwickelt/vereinbart?
- Wie erfolgte die Umsetzung? Wie war der Verlauf?
- Welche konkreten Angebote wurden erbracht?
- Welche Ressourcen wurden eingebracht? (Personal, Finanzen etc.)
- Wie standen die Ressourcen, die Leistungen, die Wünsche der Zielgruppe und die zugrunde liegende Problematik miteinander in Bezug? (vgl. Wirkungslogik)
- Wie ist der Status Quo? Wie ist der aktuelle Stand? Gibt es geänderte/neue Bedarfe und Herausforderungen?
- Wie wurden die Zielgruppen bei der Planung und Umsetzung einbezogen?

C Wirkungen

- Welche Ziele wurden wie, wodurch, in welchem Maße erreicht? Durch welche (Evaluations-) Methoden wurde das ermittelt?
- Welche Ziele wurden nicht oder nicht umfänglich erreicht? Welche Gründe gibt es dafür?
- Wie ist die Einschätzung der Zielgruppen? Wie zufrieden waren sie mit dem Angebot? War es für sie hilfreich?
- Welche Veränderungen in den Fähigkeiten oder Lebenslagen der Zielgruppen konnten festgestellt werden? Wodurch?
- Inwieweit haben sich die individuellen Problemlagen und die gesellschaftliche Herausforderung verändert?
- Welche Problematiken und/oder Bedarfe wurden zusätzlich identifiziert?
- Wie wurde der Prozess reflektiert und angepasst?

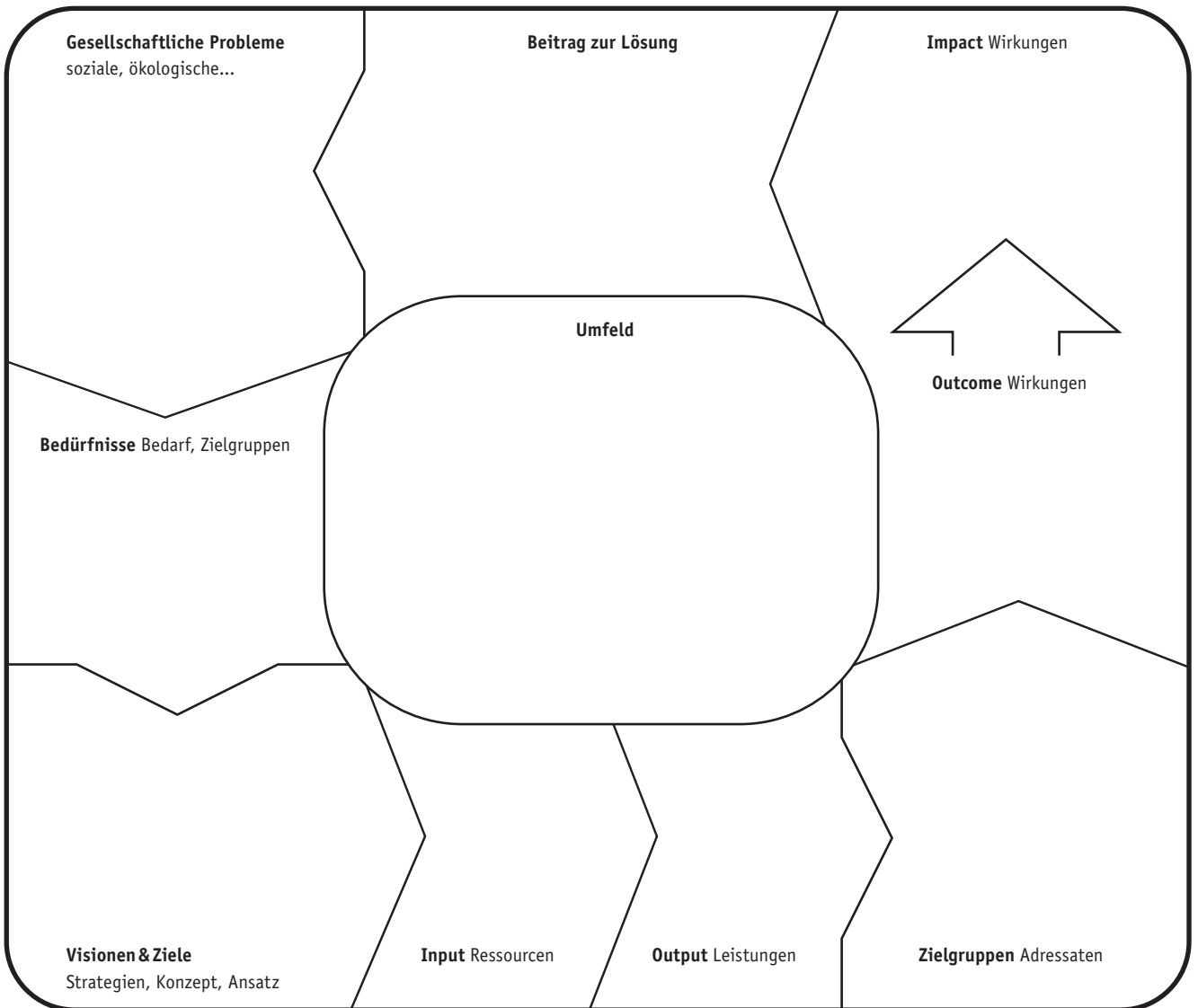
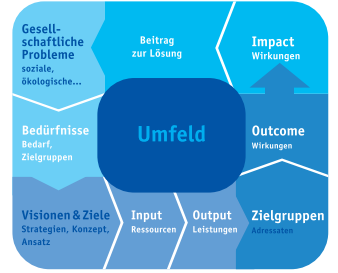


III

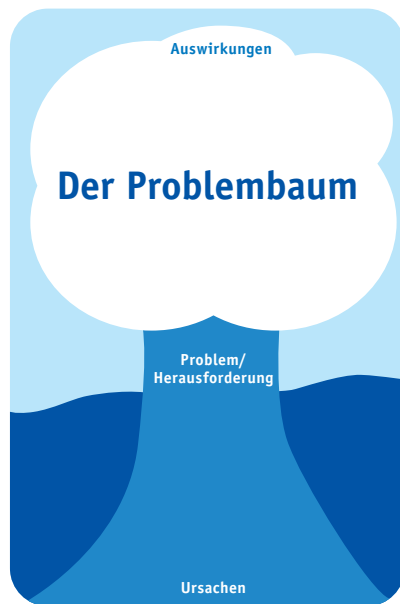
Instrumente als Hilfsmittel für die Praxis

1. Die Wirkungslogik
2. Der Problembaum
3. Die Zielgruppenanalyse
 - 3.1. Zielgruppenmatrix
 - 3.2. Die Persona
4. Die Netzwerkanalyse
 - 4.1. Identifikation von Kooperations- und Netzwerkpartnern
 - 4.2. Einordnung und Bewertung von Kooperations- und Netzwerkpartnern
5. Der Lösungsbaum
6. Die Wirkungstreppe
7. Instrumente zur Selbstevaluation
 - 7.1. Wirkungsnarrativ
 - 7.2. Befragungen
 - 7.3. Beobachtungen
 - 7.4. Blitzlichter

1. Die Wirkungslogik



2. Der Problembaum



Sinn und Zweck:

- Ein Problem besser verstehen
- Ursachen und Auswirkungen sowie Betroffene eines Problems identifizieren und veranschaulichen
- Verschiedene Ansatzpunkte/Stellschrauben identifizieren

Das braucht man dazu:

- Ein großes Blatt oder besser noch eine Flipchart oder ein großes Plakat
- Stifte/Filzmarker
- Post-Its
- Bestenfalls mehrere Personen, die „am gleichen Problem sitzen“

Und so geht's:

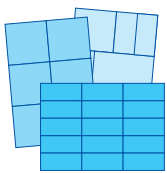
1. Das Blatt in 3 Ebenen unterteilen: Problem/Herausforderung (mittig), Auswirkungen (oben), Ursachen (unten)
2. Problem bzw. Herausforderung konkret beschreiben (dabei zunächst auf Zielgruppenebene denken) und mittig auf einem Blatt oder besser einer Flipchart notieren
3. nach unten hin werden Ursachenpfade geführt (negative Formulierungen) (wer ungeübt ist, kann auch zunächst Post-Its verwenden und erst brainstormen, sammeln und später strukturieren, indem die Aspekte umgeklebt werden)
4. nach oben hin werden die Auswirkungen geführt; dabei bewegt man sich meist weg von der Zielgruppen- hin zur Gesellschaftsebene (wer ungeübt ist, s.o.)
5. Check: Wo gibt es Zusammenhänge zwischen den Ursachen oder zwischen den Auswirkungen? Diese werden miteinander verbunden.
6. Check: Wo gibt es Lücken? Was ist unlogisch? Was ist auffällig? Diskutieren und ergänzen.

Der Problembaum

Auswirkungen

Problem/
Herausforderung

Ursachen



3. Die Zielgruppenanalyse

3.1. Zielgruppenmatrix

Erste Identifikation von Teil-/Zielgruppen

<p>Wer ist meine Hauptzielgruppe? Bei wem möchte ich Veränderungen erreichen?</p>	
<p>Worin liegen Unterschiede innerhalb dieser Zielgruppe (Alter, Herkunft, Familiensituation, ...)? Wer sind also Teilzielgruppen?</p>	
<p>Wen muss ich sonst noch im Blick haben? Auf wen hat mein Vorhaben ggf. Auswirkungen? Wen betrifft mein Vorhaben?</p>	

Differenzierter Blick auf die Teilzielgruppen

Teilzielgruppe	Problembetroffenheit (Art und Grad der Betroffenheit)	Bedarf (aus Sicht der Fachkräfte: Was sagen die eigenen Erfahrungen? Was zeigen die Daten an?)

3.2. Die Persona

Die „Persona“ ist eine fiktive Person, die stellvertretend z. B. eine Zielgruppe repräsentiert und die typischen Eigenschaften dieser Gruppe aufweist. Die Persona kann dabei helfen, die Wünsche und Anforderungen der Zielgruppe besser zu erfassen und bei der Angebotsentwicklung zu berücksichtigen.

Gibt es mehrere Teilzielgruppen, kann man auch mehrere Persona erstellen. Der Ansatz lässt sich leicht in Form eines Steckbriefes umsetzen, indem man eine Art Musterprofil erstellt. Dieser wird mit Hilfe von vorhandenen Daten, Erfahrungswerten und insbesondere auch eigenen Aussagen (z. B. aus Befragungen) der Zielgruppen gefüllt. Die folgenden Anregungen und Fragen sind beispielhaft und können individuell ergänzt/modifiziert werden.

.....

(Quelle: www.netspirits.de; Modifikation durch Servicestelle Prävention des ISA e.V und Koordinierungsstelle Kommunale Prävention der Stadt Gelsenkirchen)

Hintergrund zur Person (Karriere, Bildung, Charakter):

- Welche Ausbildung(en) hat die Persona?
- Übt die Persona einen Beruf aus? Welchen?
- Welche Fähigkeiten und Kompetenzen hat sie?
- Was ist der Persona im Leben wichtig?
- Welche Charaktereigenschaften besitzt sie?

Demographie:

- Alter
- Geschlecht
- Wohnort
- Wohnverhältnis

Foto:

Wie sieht die Persona aus?

Umfeld der Persona:

- Wie sind die familiären Verhältnisse?
- In welchem sozialen Umfeld lebt die Persona?
- Wer übt Einfluss auf die Persona aus (Familie, Freunde, Fachkräfte, Vorbilder etc.)?

Erwartungen, Ziele & Emotionen:

- Was sind Ziele und Erwartungen der Persona (auch Wünsche)?
- Was sind ihre Bedürfnisse?
- Welche Ängste könnte sie haben?
- Und was könnte sie ganz besonders begeistern?
- Welche individuellen Interessen und Vorlieben hat sie?
- Welche Kriterien sind aus Sicht Ihrer Persona für die Inanspruchnahme von Angeboten entscheidend?

Herausforderungen:

- Welche Probleme, Sorgen und Nöte beschäftigen die Persona??
- Womit hat sie zu kämpfen?
- Was fällt ihr schwer?

Besondere Beziehungen:

- Zu welchen Personen(gruppen), Netzwerken, Arbeitsgruppen hat die Persona eine besondere Beziehung?
- Zu wem gestaltet sich die Beziehung eher schwierig?
- Welche Informationsquellen nutzt die Persona und wie gelangt sie an diese Informationen?
- Welche Hilfen bzw. Unterstützungen nimmt die Persona schon in Anspruch?

Leitspruch, der charakteristisch für die Persona ist:


„Ich...“

Persona

Hintergrund zur Person (Karriere, Bildung, Charakter):	Demographie:	Foto:
Umfeld der Persona:		
Erwartungen, Ziele & Emotionen:	Herausforderungen:	
Besondere Beziehungen:	Leitspruch, der charakteristisch für die Persona ist:	

4. Die Netzwerkanalyse

4.1. Identifikation von Kooperations- und Netzwerkpartnern



Mit diesem simplen Kreismodell kann man die beteiligten/betroffenen Institutionen bzw. Partner von „innen nach außen“ zusammenschreiben – also zunächst einfach identifizieren und sammeln.

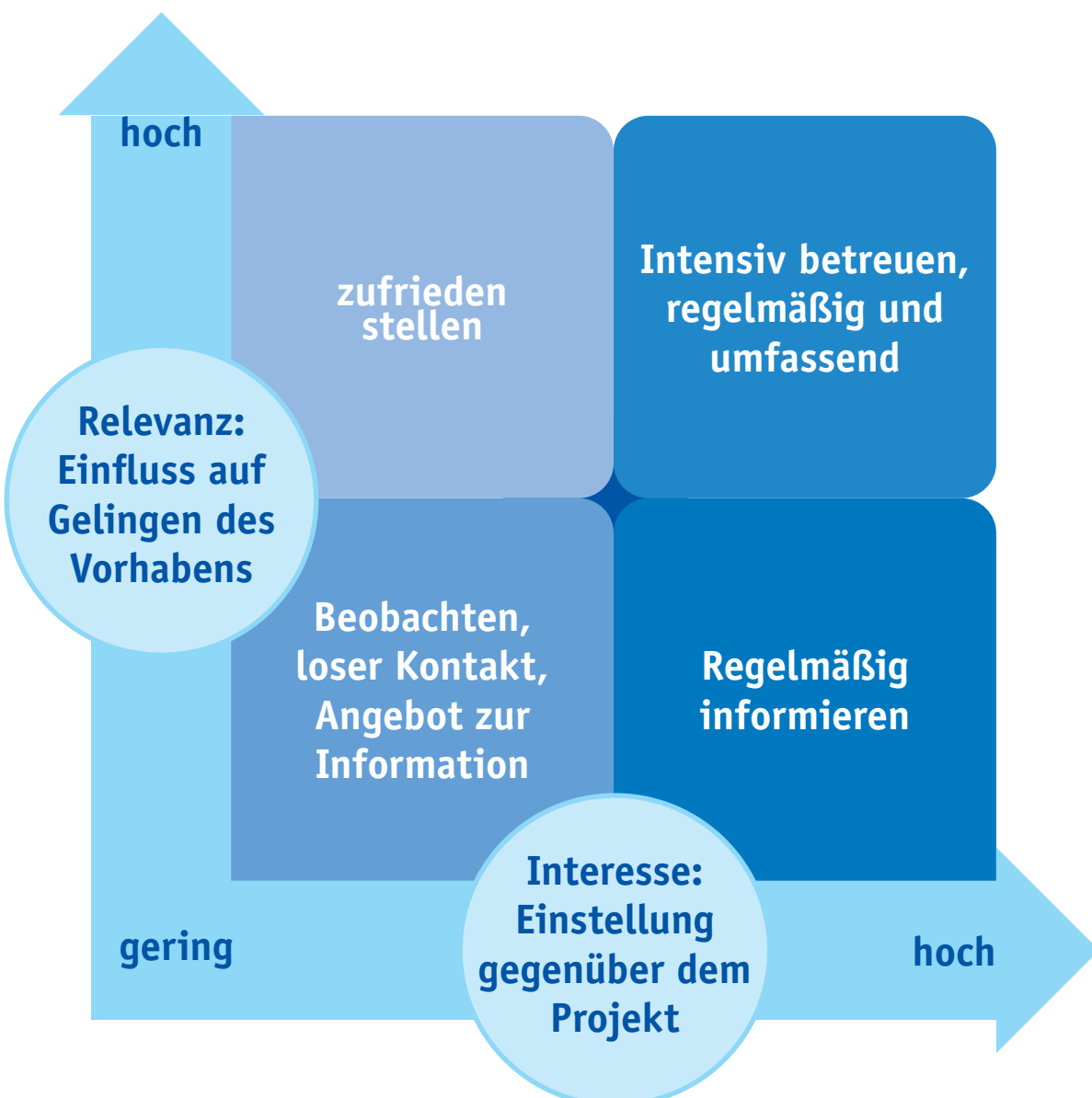
Je enger jemand mit dem Vorhaben verbunden ist, umso weiter innen wird er in diesem mehrschichtigen Kreis notiert.

Je geringer die Berührungspunkte sind, umso weiter außen wird er notiert.

In einem nächsten Schritt kann man die identifizierten Partner näher betrachten.

4.2. Einordnung und Bewertung von Kooperations- und Netzwerkpartner

In einem solchen Matrix-Modell lässt sich differenzieren, wer welche unterschiedlichen Einflüsse auf das Vorhaben haben könnte und wie man den Einbezug/die Kooperation gestalten sollte. Das hilft dabei, den eigenen Aufwand einschätzen zu können, die Art und Frequenz der Kooperationsaktivitäten zu planen und zu steuern und somit auch, Kooperationskonflikte zu minimieren. In diesem Modell lassen sich die zuvor identifizierten Kooperationspartner also gut sortieren.



5. Der Lösungsbaum



Sinn und Zweck:

- Lösungswege entwickeln
- Ziele formulieren
- Zielpfade verstehen
- Leistungen entwickeln

Das braucht man dazu:

- Ein großes Blatt oder besser noch eine Flipchart oder ein großes Plakat
- Stifte/Filzmarker
- Post-Its
- Bestenfalls mehrere Personen, die „am gleichen Problem sitzen“
- Einen zuvor erstellten „Problembaum“

Und so geht's:

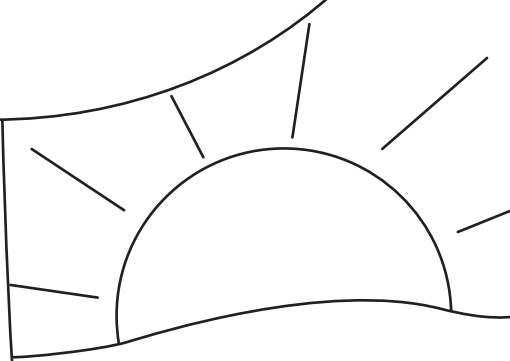
1. Das Blatt in 3 Ebenen unterteilen: Lösung/Ziel (mittig), übergeordnete Ziele (oben), Mittel für die Zielerreichung (unten)
2. Lösung bzw. Ziel konkret beschreiben, indem das zuvor definierte Kernproblem in einen positiven Zustand umformuliert wird; dann mittig auf einem Blatt oder besser einer Flipchart notieren
3. nach unten hin werden die Ursachenpfade geführt (positive Formulierungen) (wer ungeübt ist, kann auch hier zunächst mit Post-Its arbeiten, die später in Zusammenhang gebracht werden)
4. nach oben hin werden die Auswirkungen des erreichten Ziels geführt; dabei bewegt man sich meist weg von der Zielgruppen- hin zur Gesellschaftsebene
5. Check: Wo gibt es Lücken? Was ist unlogisch? Was ist auffällig? Was ist illusorisch? Diskutieren und ggf. ergänzen/markieren
6. Check: Was hat die besten Erfolgsaussichten?
7. Check: Wo genau kann ich mit meinen Kompetenzen, Ressourcen, Netzwerken ansetzen? Was kann ich anbieten? (das am besten hervorheben/markieren)

Der Lösungsbaum

Übergeordnete Ziele

Lösung/Ziel

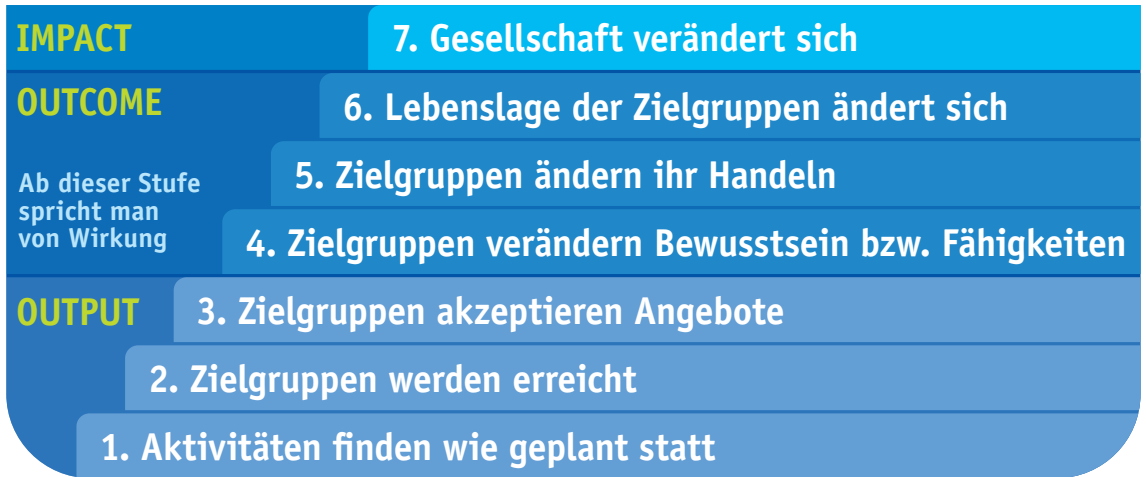
Mittel für die Zielerreichung



6. Die Wirkungstreppe

Die Wirkungstreppe

Stufe	Leistungs- (1-3) und Wirkungsziele (4-6)	Indikatoren
6 Die Lebenslage der Zielgruppe ändert sich.		
5 Die Zielgruppe ändert ihr Handeln.		
4 Die Zielgruppe verändert ihr Bewusstsein/ihre Fähigkeit.		
3 Die Zielgruppe akzeptiert das Angebot.		
2 Die Zielgruppe nimmt das Angebot in Anspruch.		
1 Das Angebot findet statt.		



nach Kurz u. a. 2018, 5

Erhebungsmethoden	Sonstiges

7. Instrumente zur Selbstevaluation

7.1. Wirkungsnarrativ

Ein Wirkungsnarrativ ist eine Schilderung bzw. eine kurze erzählende Darstellung zu erlebten Eindrücken und Beobachtungen mit Wirkungszusammenhang, die von Personen/Persönlichkeiten erfolgen. In Praxisprojekten kann es hilfreich sein, die Beteiligten zu bitten, zu einzelnen Aspekten ihre persönliche Sichtweise bzw. ihre individuellen fachlichen Eindrücke und Erfahrungen zu berichten, um den eigenen Horizont zu erweitern, also die eigenen Vorstellungen und Ideen, anzureichern und andere Perspektiven zu eröffnen.

Narrative transportieren Werte und Emotionen und können z. B. einen Wirkungsbericht oder eine Projektpräsentation bereichern. Sie sind zudem Ausdruck von gelebter Partizipation, indem man Beteiligten ermöglicht, selbst zu Wort zu kommen und ihre eigenen Emotionen, Gedanken und Einschätzungen unverarbeitet in Analysen, Auswertungen und Berichte einzubinden.

Dazu können konkrete Fragen oder Halbsätze zur individuellen Vervollständigung vorbereitet werden. Je nach Kontext und Zielsetzung können diese Fragen/Sätze natürlich sehr unterschiedlich aussehen. Die Antworten sollten prägnant sein und aus Stichworten und einzelnen Sätzen bestehen. So fängt man sehr unterschiedliche Erfahrungen und Bewertungen ein und die Frage „Was haben wir bewirkt?“ bekommt u. U. ganz andere Facetten als auf den ersten Blick sichtbar.

Hier beispielhaft die Fragen und Auszüge der Antworten aus der Wirkungsnarration zum Projekt „Familienzentren an Grundschulen“ das zum Zeitpunkt dieser Befragung noch nicht langfristig gesichert war, also dessen Beendigung eine realistische Option war. Dieser Umstand spiegelt sich auch in drei Fragen wieder, die den Beteiligten gestellt wurden:

Was bricht zusammen, wenn es die FamzGru nicht mehr gibt?

- die intensive Beziehungsarbeit/der Kontakt zu Eltern
- die enge Zusammenarbeit zwischen Schule und Eltern
- Elternaktivierung
- Angebote für Eltern/niedrigschwellige Angebote
- Netzwerk, Netzwerkpflge
- Vertrauen, Stellenwert
- „Raum und Zeit“ fallen weg, das Familienzentrum verliert sein Gesicht
- Unterstützung und Beratung der Lehrkräfte
- weitere Möglichkeiten Übergänge zu gestalten
- Öffnung der Schule
- der Name „Familienzentrum“
- Synergieeffekte zwischen Eltern, Schule und Familienzentrum

**Was muss
unbedingt weiterhin
existieren?
Was ist nicht
wegzudenken?**

- die Beratung vor Ort
- Informationsveranstaltungen zu aktuellen Themen der Familien
- Teilnahmemöglichkeit an Infoveranstaltung durch Kinderbetreuung
- Angebote für Kinder, für Eltern, für die Familien gemeinsam
- die Kooperationen mit den weiterführenden Schulen
- Begleitung der Eltern in der Übergangsphase
- der Austausch über die verschiedenen institutionellen Ebenen, da diese Form der Kommunikation der Schule die Bündelung der Ressourcen und Aktivierung der für die Schule relevanten Akteure ermöglicht
- eine zentrale Koordinationsstelle (1 ganze Stelle) für den Kontakt und Austausch untereinander, für den weiteren Ausbau der Struktur bzw. die inhaltliche Ausgestaltung von Familienzentren an Grundschulen

**Was hat sich durch
die FamzGru verändert?**

- Durch die Familienzentren an Grundschulen wurde eine neue und besonders effektive Instanz für die Schule geschaffen, welche zwischen dem Elternhaus der Schüler und der Schule, aber auch anderen Akteuren Verbindungen schafft.
- Schule funktioniert viel effektiver, wenn es eine Verbindung und Öffnung zur Lebenswelt der Schüler gibt und genau diese Form der Verknüpfung machen die Familienzentren in einer neuen und besonderen Qualität möglich.
- Die Elternarbeit hat sich quantitativ und qualitativ erweitert.
- Das Vertrauen der Eltern in das System Schule wurde gewonnen.
- Eltern fühlen sich wertgeschätzt.
- Die Öffnung der Schule für Eltern wurde erreicht. Es kommen mehr Eltern in die Schule, sie verlieren Schwellenängste.
- Die Außenwirkung der Schule ist positiv.
- Die Zusammenarbeit mit weiterführenden Schulen wurde belebt und ausgeweitet.
- Die Sensibilisierung für die notwendige Ausgestaltung des Übergangs II und Übergang I wurde gewonnen.
- Instrumente für den gelingenden Übergang wurden erprobt und etabliert.
- Die Angebotspalette an Beratung, Unterstützung, Begleitung, Förderung, Übergang, Kooperationen, Information konnte stark erweitert werden und die Elternschaft und der Stadtteil haben einen Ort der Begegnung gefunden.
- Das Bewusstsein, dass Schule über Unterricht hinaus weitere Möglichkeiten benötigt, Kinder zu fördern und zu fordern, wurde erweitert.
- Ein Bewusstsein über die Wichtigkeit der Zusammenarbeit mit den Eltern /Familien und deren Stärkung wurde geschaffen.
- Unterschiedliche Kulturen wurden durch gemeinsame Veranstaltungen und Projekte zusammengeführt.
- Es hat sich eine lebendige Verbindung zwischen formaler Bildung und informellem Lernen gebildet.

7.2. Befragungen

Eine Befragung ist eine klassische Methode der Evaluation. Oft wird diese nach einer erbrachten Leistung (z. B. zum Abschluss einer Veranstaltung oder einer Kursreihe) durchgeführt. Sie kann schriftlich oder über ein Gespräch erfolgen. Sie kann sowohl vor Ort verteilt, online/postalisch verschickt oder telefonisch durchgeführt werden.

Wichtig ist, sich vorher Kriterien festzulegen, zu denen man etwas erfahren will. Ein Fragebogen sollte nicht länger als wirklich nötig sein. Seine Gestaltung sollte so einfach wie möglich sein, damit er gut verständlich ist. Auch muss berücksichtigt werden, wer befragt werden soll (Wie viel Zeit können und wollen die Befragten aufbringen? Welche Sprache sprechen sie? etc.). Je nachdem, wen genau man befragt, in welchem Setting man befragt und was genau man wissen will, sollten die Anzahl und die Formulierung bzw. das Niveau der Fragen angepasst sein. Eine Befragung sollte für die Teilnehmenden außerdem keine Kosten verursachen.

Vor der tatsächlichen Anwendung ist es sinnvoll, den Fragebogen mit jemandem aus der zu befragenden Zielgruppe zu testen. So können Sie herausfinden, ob die Frageformulierungen gut verständlich sind oder sich evtl. anders interpretieren lassen, als Sie es beabsichtigen.

Es ist immer sinnvoll, einzelne und sehr präzise Fragen zu stellen. Es können sowohl geschlossene als auch offene Fragen gestellt werden. Was sich eher eignet, hängt von der Zielsetzung ab. Geschlossene Fragen haben den Vorteil, dass sie einfacher und

schneller auszuwerten sind und man „Zahlen“ generieren kann. Offene Fragen ergeben freie, selbständig formulierte Antworten der Befragten. Ein Vorteil der individuellen Antworten ist, dass sie mehr Einblick in die Meinung der Befragten zulassen und neue, zielgruppenorientierte Ansatzpunkte ergeben. Zitate von Teilnehmenden können anonymisiert auch in Berichten verwendet werden (vgl. auch Wirkungsnarrativ).

Werden größere Befragungen/Umfragen geplant, bietet es sich an, darin erfahrene Kolleginnen und Kollegen oder wissenschaftliche Institute bzw. Hochschulen einzubeziehen. Im Rahmen von kommunalen Vorhaben oder Kooperationsprojekten kann auch die Statistikstelle der Stadt Gelsenkirchen beratend und unterstützend tätig werden.

Im kleinen Umfang kann und sollte jeder auch eigenständig Befragungen bei den Zielgruppen durchführen. Zum Beispiel können im Nachgang zu Beratungen oder Kursangeboten kleine Karten oder Briefe (vorfrankiert) mit den nachfolgenden Fragen an Eltern ausgehändigt oder verschickt werden oder auch in digitaler Form umgesetzt werden (E-Mail, Apps, Tabletumfrage in Beratungsstellen etc.).

Hier ein Beispiel:

(Anmerkung: Die in eckigen Klammern gesetzten Begriffe sind Anregungen bzw. Formulierungsvorschläge für Sie. So sollten die Formulierungen natürlich nicht

an Eltern herausgegeben werden. Solche kleinen Karten sollten auch in verschiedene Sprachen übersetzt werden.)

Liebe Eltern,

wir möchten unser Angebot für Sie verbessern und freuen uns, wenn Sie uns ein Feedback geben. Die Befragung ist anonym und die Rücksendung ist kostenlos.

1. In welchem Stadtteil wohnen Sie?

2. Wie alt ist Ihr Kind/sind Ihre Kinder?

3. Ist unser [Elterncafé/Familienbüro/Beratungsstelle/o. ä.] für Sie gut erreichbar?

Ja

Nein, weil: _____

4. Hat Ihnen unser [Beratungsgespräch/Kurs/o. ä.] [gefallen/weitergeholfen]?

Ja

Nein, weil: _____

5. Was können wir verbessern?

Vielen Dank!

Haben Sie Fragen oder möchten Sie uns weitere Anregungen geben?
Sprechen Sie uns gerne an!

7.3. Beobachtungen

Wir alle beobachten regelmäßig andere Personen, unsere Umgebung o. ä. Dies geschieht meist unbewusst und im Alltag somit unstrukturiert und nicht dokumentiert. Beobachtungen als eine klassische Methode der empirischen Sozialforschung erfordern im Gegensatz zur Alltagsbeobachtung eine Planung, Strukturierung und Dokumentation. Hierbei geht es um das systematische Erfassen und Deuten von Verhalten. In der Evaluation wird vor allem die strukturierte Beobachtung genutzt, da Hypothesen/Vorannahmen überprüft werden sollen. Dabei beobachtet in der Regel eine Person andere Personen und dokumentiert etwas über deren Verhalten und deren Reaktionen in bestimmten Situationen. Kriterien können unter anderem Aufmerksamkeit, Teilnahme und Motivation sein. Diese Kriterien sollten passend zum Projekt vorab definiert sein. Es können einzelne oder mehrere Personen beobachtet werden. Wenn ein Projekt über eine längere Zeit läuft, könnten die Beobachtungen wiederholt und dadurch etwaige Veränderungen festgestellt werden.

Vor allem in Leistungen, die nicht nur punktuell sondern über einen bestimmten Zeitraum erbracht werden, lassen sich z. B. die Zunahme von Fähig-

keiten oder Veränderungen in Interaktionen gut beobachten. Um als Selbstevaluation handhabbar zu sein, sind wenige aber dafür aussagekräftige Kriterien wichtig.

Um einen Beobachtungsbogen zu erstellen ist es wichtig, dass die Begriffe allen Beobachtenden gleichermaßen bekannt, einheitlich zu verstehen und anwendbar sind. Eine Übersichtlichkeit und leichte Handhabbarkeit minimiert Fehler in der Ausführung und hilft zu einer differenzierten Umsetzbarkeit des Beobachtungsbogens.

Beobachtungen können sowohl standardisiert als auch offen gestalten werden. Zuvor sollte definiert werden, was genau beobachtet werden soll und welches Ziel damit beabsichtigt wird. Anhand eines zuvor erstellten Beobachtungsbogens können in quantitativer Form die Häufung von Verhaltensweisen oder Reaktionen gezählt werden. Unter offener Beobachtung kann das Verhalten oder die Reaktion sprachlich in Sätzen dargestellt werden, diese Form ist jedoch weniger konkret. In der Regel werden sowohl standardisierte als auch offene Formen mit einbezogen als Mischform.

Beispiel für standardisierte Beobachtung „Umgang der Mutter mit ihrem Kind“:

Beobachtungskriterien Fragestellung	Notizen/Beschreibung
Wie oft schaut die Mutter in den Kinderwagen?	Bei dieser Frage wird die Anzahl/Häufung gezählt, zum Beispiel 5 x innerhalb 1 Stunde. <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Wie oft hält die Mutter Blickkontakt während des Wickelns?	
....	

Beispiel für standardisierte Beobachtung „Umgang der Mutter mit ihrem Kind“:
 (Die Bewertungsstufen müssten in so einem Fall vorab definiert werden.)

Beobachtungskriterien Fragestellung	Bewertung			Notizen/Beschreibung
	+	0	-	
Wie wirkt die Mutter während des Gesprächs?				Die Mutter hält keinen Blickkontakt, wirkt nervös, weicht Fragen aus
Wie verhält sich die Mutter während des Wickelns?				Die Mutter wirkt hektisch, angespannt, liebevoll, aufgeschlossen
....				

Beispiel Mischform eines Beobachtungsbogens:
 (Auch hier müssten die Bewertungskriterien vorab definiert werden.)

Beobachtungskriterien Fragestellung	Bewertung			Notizen/Beschreibung
	+	0	-	
Wie ist der Umgang innerhalb der Gruppe?				Zu Beginn vorsichtig, zaghaft, später gutes Miteinander, harmonisch, ziehen an einem Strang, zielorientiert
Wie oft fallen sich die Gesprächspartner ins Wort?				Anzahl/Häufung: <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Wie zielorientiert arbeitet die Gruppe an der Aufgabe?				Zuerst langsam, lässt sich stark ablenken, nach 1 Stunde konzentrierter/zielstrebig
....				

7.4. Blitzlicht

Das „Blitzlicht“ ist die Abfrage einer spontanen, intuitiven Meinung zu bestimmten Fragen oder Themen. Die Erhebung dieser Meinung kann auf unterschiedliche Arten durch sprachliche oder durch analoge also nichtsprachliche Methoden erfolgen. Bei dem Blitzlicht ist es wichtig, dass die individuelle Sichtweise bzw. Meinung deutlich wird, z. B. durch Ich-Botschaften oder durch individuelle bildliche Ausdrücke. Die Aussagen/Darstellungen der einzelnen Personen stehen nicht zur Diskussion sondern bleiben „für sich“ stehen. Es dürfen höchstens Verständnisfragen gestellt werden.

Im Gegensatz zum Wirkungsnarrativ ist das Blitzlicht meistens darauf ausgerichtet, Empfindungen einzufangen. Es werden also oft Stimmungen oder Erwartungen abgefragt.

Sprachliche Methoden:

- Der Klassiker unter den sprachlichen Methoden ist es, in einer Gruppe zu Beginn oder zum Ende einer Aktivität (Fortbildung, Workshop etc.) seine Stimmung oder seine Meinung zu bestimmten Fragen recht spontan und knapp zu äußern. Der Vorteil ist, dass jede Person zu Wort kommt und aktiviert wird. Es besteht aber auch das Risiko, dass sich einzelne Personen den bereits getätigten Aussagen anderer Personen anschließen.
- z. B. Vervollständigung vorgegebener Halbsätze wie „Meine Erwartung an die Veranstaltung ist...“ oder „Ich bringe folgende Probleme und Fragen aus meinem Praxisfeld heute zur Klärung mit, nämlich...“

Analoge bzw. nichtsprachliche Methoden:

- Über analoge Methoden können insbesondere Stimmungsbilder und Impulse erhoben werden. Der Vorteil ist, dass sich oft auch Personen beteiligen, die sich ungern sprachlich äußern. Der Nachteil ist, dass konkrete Begründungen für Stimmungen oft fraglich bleiben.
- z. B. Smiley-Skalen, Ampeln, Landkarten auf denen sich jede einzelne Person positioniert, Auswahl eines Bildes aus einer Sammlung und Kommentierung der eigenen Assoziation, ...

Methoden:

Quellen

- Bertelsmann Stiftung (Hg.) (2016a): Gemeinsam Wirken. Gütersloh.
- Bertelsmann Stiftung (Hg.) (2016b): Forschung – Die Wirkungsweise kommunaler Prävention: Zusammenfassender Ergebnisbericht der wissenschaftlichen Begleitforschung. Gütersloh.
- Beywl, W.; Niestroj, M. (o.a.J.): Der Programmbaum. In: Univation Institut für Evaluation (Hg.): Das A-B-C der wirkungsorientierten Evaluation. 2. Auflage. Köln. S. 137-150.
- Bräuning, D., Kohstall, T., Mehnert, K., (2009): Präventionsbilanz und Präventionserfolg. In: DGUV Forum, 04/09, S. 22-27
- Deutscher Verein für öffentliche und private Fürsorge e.V. (Hg.) (2018a): Wirkungsorientierung in der Sozialen Arbeit. Aus der Reihe: Archiv für Wissenschaft und Praxis der sozialen Arbeit. Ausgabe 3/2018. Berlin.
- Deutscher Verein für öffentliche und private Fürsorge e.V. (Hg.) (2018b): Wozu die Wirkung Sozialer Arbeit messen? Aus der Reihe: Soziale Arbeit kontrovers 18. Berlin.
- Fink, S. (2010): Wirkungsmessung im öffentlichen Sektor. Saarbrücken.
- Kilian, H. (2018): Wirkungsorientierung. In: Themenblatt Kooperationsverbund Gesundheitliche Chancengleichheit 1-2018. Berlin.
- Kluge, J. (2017): Wirkungsanalyse. In: Deutscher Verein für öffentliche und private Fürsorge (Hg.): Fachlexikon der Sozialen Arbeit, 8. Auflage. Berlin.
- König, J. (2007): Einführung in die Selbstevaluation. Ein Leitfaden zur Bewertung der Praxis Sozialer Arbeit. 2. Auflage. Freiburg im Breisgau.
- Kurz, B., Kubek, D. (2018): Kursbuch Wirkung. PHINEO gAG. 5. Auflage. Berlin.
- Landeskommission Berlin gegen Gewalt (2014): Handreichung Selbstevaluation. In der Reihe: Berliner Forum Gewaltprävention, Nr. 51, 15. Jahrgang. Berlin
- Landesvereinigung für Gesundheit & Akademie für Sozialmedizin Niedersachsen e. V. (o. a. J.): Werkbuch Präventionskette – Herausforderungen und Chancen beim Aufbau von Präventionsketten in Kommunen. o. a. O.
- Micosatt, G., Yilmaz, E. (2015): Kommunale Prävention – fiskalisch fokussiert. Bertelsmann Stiftung, Gütersloh
- Micosatt, G., Yilmaz, E. (2017): Kommunale Prävention und soziale Kosten – Entwurf eines fiskalischen Beobachtungssystems (unveröffentlicht). Bertelsmann Stiftung, Gütersloh
- MFKJKS – Ministerium für Familie, Kinder, Jugend, Kultur und Sport des Landes Nordrhein-Westfalen (Hg.) (2015): Positionspapier – Integrierte Gesamtkonzepte kommunaler Prävention. Düsseldorf.
- Netspirits GmbH & Co.: Das Persona-Konzept; unter: <https://www.netspirits.de/blog/personas-erstellen/> (letzter Abruf 07.05.2021)
- Schilling, J. (2016): Didaktik/Methodik Sozialer Arbeit. München.
- Stadt Gelsenkirchen (2020): Abschlussbericht des Projektes Familienzentren in Grundschulen. Gelsenkirchen
- von Spiegel, H. (2018): Methodisches Handeln in der Sozialen Arbeit. 6. Auflage. München.

Links

- | | |
|---|---|
| https://www.wirkung-lernen.de/ | https://www.univation.org/programmbaum |
| https://www.social-reporting-standard.de/ | https://www.e-teaching.org/didaktik/qualitaet |
| https://www.netspirits.de/wp-content/uploads/Persona-Template-deutsch_netspirits.pdf | https://www.kinderstark.nrw/handbuch |
| | https://www.kinderstark.nrw/toolbox |

Die Entwicklung des vorliegenden Leitfadens wurde durch zahlreiche Fragen, Anregungen und Wünsche vieler Fachkräfte aus der Praxis der Gelsenkirchener Präventionskette bereichert.

Im Besonderen haben an der inhaltlichen Gestaltung des Leitfadens Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der folgenden Institutionen mitgewirkt:

PHINEO gAG (www.phineo.org)

G.I.B.- Gesellschaft für innovative Beschäftigungsförderung

Referat Erziehung und Bildung, Abteilung Jugendhilfe Schule

Regionale Schulberatungsstelle der Stadt Gelsenkirchen

AWO Gelsenkirchen/Stadtteilbüro Schalke

Caritasverband Gelsenkirchen

Impressum:

Autorin und Kontakt:

Marita Meissner

marita.meissner@gelsenkirchen.de

www.gelsenkirchen.de/jedemkindseinechance

0209-169-8562

Mit finanzieller Unterstützung des Ministeriums
für Kinder, Familie, Flüchtlinge und Integration
des Landes Nordrhein-Westfalen

Ministerium für Kinder, Familie,
Flüchtlinge und Integration
des Landes Nordrhein-Westfalen



kinderstark
NRW schafft Chancen



Herausgeber:
Stadt Gelsenkirchen
Die Oberbürgermeisterin
Referat Verwaltungskoordination
Koordinierungsstelle Kommunale Prävention
Stand: Juni 2021