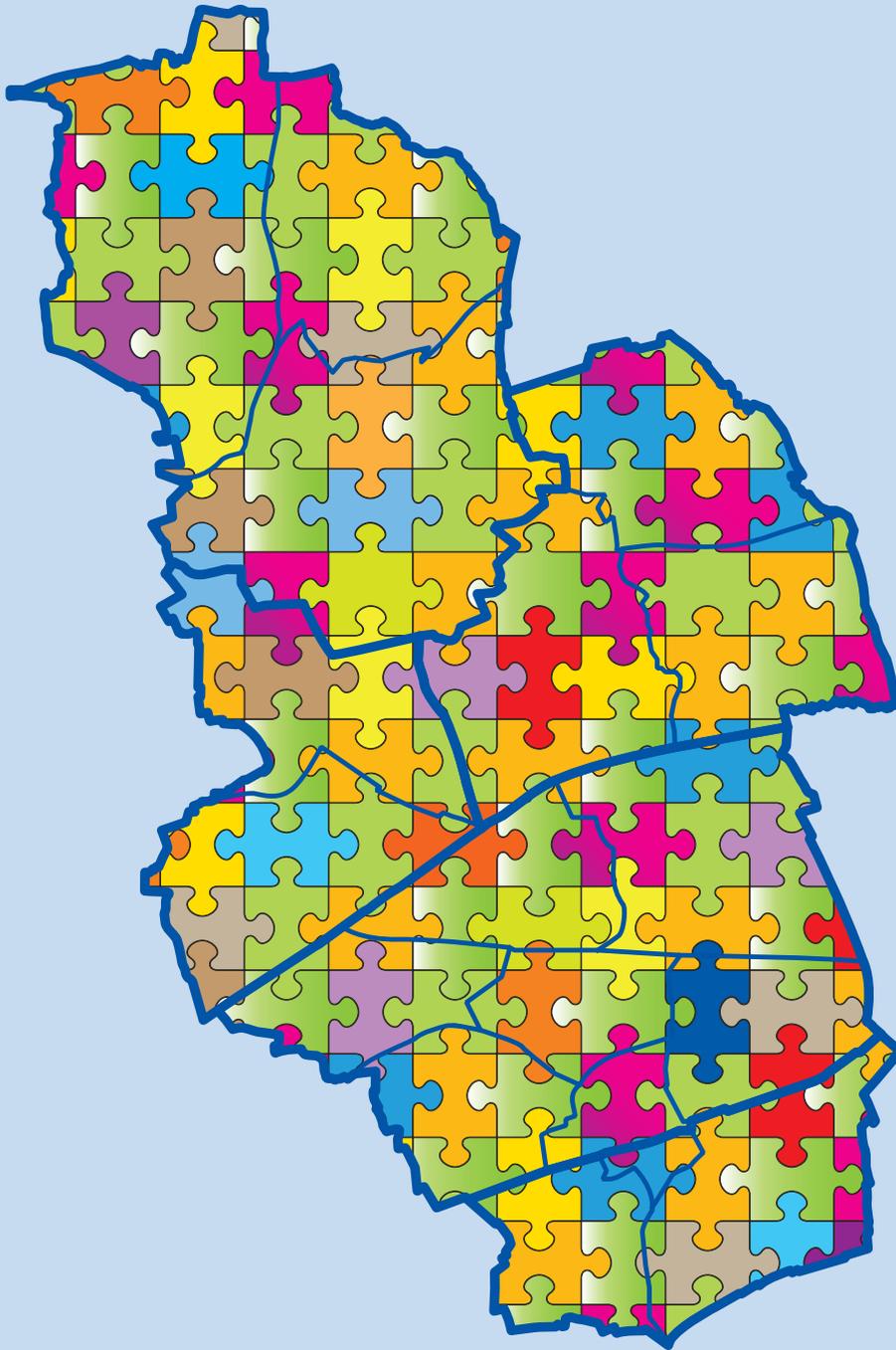


# Das Konzept der sozialräumlichen Strategieentwicklung

Eine Darstellung am Beispiel der kleinräumigen Verbesserung der Teilhabechancen von Kindern in der Stadt Gelsenkirchen



Jedem  
**Kind**  
seine  
**Chance!**



Stadt  
Gelsenkirchen

### Herausgeber

Stadt Gelsenkirchen  
Die Oberbürgermeisterin  
Referat 3, Verwaltungskoordination  
Kordinierungsstelle Kommunale Prävention  
Hans-Sachs-Haus, Ebertstr. 11  
45879 Gelsenkirchen

### Kontakt

Marita Meissner 0209 169-8562  
marita.meissner@gelsenkirchen.de

### Mitwirkungshinweis

Im Prozess zur Entwicklung des Konzepts und der Methodik der sozialräumlichen Strategieentwicklung wurde die Kordinierungsstelle Kommunale Prävention 2018/2019 beratend begleitet durch:

Institut für Soziale Arbeit e. V., Dr. Heinz-Jürgen Stolz



PHINEO gAG, Benjamin von der Ahe, Nittaya Fuchs, Julia Nast



Fachhochschule Münster, Prof. Dr. Kathrin Aghamiri



# Das Konzept der sozialräumlichen Strategieentwicklung

Eine Darstellung am Beispiel der kleinräumigen  
Verbesserung der Teilhabechancen von Kindern  
in der Stadt Gelsenkirchen



## Inhaltsverzeichnis

|                    |   |
|--------------------|---|
| Vorbemerkung ..... | 6 |
|--------------------|---|

### 1. Teil

#### Sozialräumliche Strategieentwicklung als systematischer Veränderungsprozess

|    |  |    |
|----|--|----|
| 1  | Einleitung .....   | 8  |
| 2  | Warum sozialräumliche Strategieentwicklung? .....                          | 9  |
| 3  | Monitoring als Grundlage für sozialräumliche Strategieentwicklung .....    | 10 |
| 4  | Grundprinzipien der sozialräumlichen Strategieentwicklung .....            | 11 |
| 5  | Ziele der sozialräumlichen Strategieentwicklung .....                      | 12 |
| 6  | Zielgruppen der sozialräumlichen Strategieentwicklung .....                | 14 |
| 7  | Funktionen von Gruppen bei der sozialräumlichen Strategieentwicklung ..... | 15 |
| 8  | Logik der sozialräumlichen Strategieentwicklung .....                      | 16 |
| 9  | Schritte der sozialräumlichen Strategieentwicklung .....                   | 17 |
|    | 9a Tabellarische Übersicht .....   | 18 |
|    | 9b Erläuterungen .....   | 20 |
| 10 | Evaluationserfahrungen und -ergebnisse .....                               | 27 |
| 11 | Wirkungsorientierung im Strategieprozess .....                             | 30 |

### 2. Teil

#### Werkstattteil

##### A Prozesslogik und Prozessschritte

|     |  |    |
|-----|--|----|
|     | Hinweise und Erläuterungen zu den Werkblättern ..... | 35 |
| A.1 | Vorlage Prozesslogik .....                           | 36 |
| A.2 | Vorlage Prozesslogik mit Leitfragen .....            | 37 |
| A.3 | Vorlage Prozessschritte .....                        | 38 |
| A.4 | Vorlage Prozessschritte mit Teilschritten .....      | 39 |

##### B Sozialraum und Akteure

|     |  |    |
|-----|--|----|
|     | Hinweise und Erläuterungen zu den Werkblättern .....       | 45 |
| B.1 | Methodische Hinweise zur Sozialraumanalyse .....           | 46 |
| B.2 | Konkreter Verfahrensvorschlag zur Sozialraumanalyse .....  | 47 |
| B.3 | Leitfragen zur Sozialraumanalyse .....                     | 48 |
| B.4 | Hinweise zur Identifikation und Analyse von Akteuren ..... | 49 |
| B.5 | Leitfaden Akteursanalyse .....                             | 50 |
| B.6 | Differenzierung von Akteuren .....                         | 51 |

|          |   |    |
|----------|---|----|
| <b>C</b> | <b>Kooperation</b>  |    |
|          | Hinweise und Erläuterungen zu den Werkblättern .....                                      | 53 |
| C.1      | Grundsätze der Vernetzung und Methodenbeispiele (Akteure) .....                           | 54 |
| C.2      | Kooperationskreislauf .....   | 56 |
| <b>D</b> | <b>Partizipation</b>  |    |
|          | Hinweise und Erläuterungen zu den Werkblättern .....                                      | 57 |
| D.1      | Partizipationspyramide .....  | 58 |
| D.2      | Grundsätze der Partizipation und Methodenbeispiele .....                                  | 59 |
| D.3      | Planung konkreter Partizipationsprojekte im Strategieprozess .....                        | 63 |
| D.4      | Planung eines Partizipationsprojektes mit Kindern .....                                   | 64 |
| D.5      | Musterbeispiel Elternfragebogen .....   | 65 |
| <b>E</b> | <b>Prozessanalyse, Prozessdokumentation und Reflexion</b>                                 |    |
|          | Hinweise und Erläuterungen zu den Werkblättern .....                                      | 69 |
| E.1      | Erhebungsfelder, Problemfelder, Potenziale und Ziele identifizieren und formulieren ..... | 70 |
| E.2      | Verfahrensvorschlag zur Datendokumentation und -analyse .....                             | 72 |
| E.3      | Visualisierung der Analyse (Beispieldokumentation Schalke-Nord) .....                     | 74 |
| E.4      | Priorisierung und Auswahl von Maßnahmen und Teilprojekten .....                           | 76 |
| E.5      | Hinweise zur Selbstreflexion .....  | 77 |
| E.6      | Reflexionsschleife .....  | 78 |
|          | Quellenangaben .....  | 80 |

## Vorbemerkung

Die vorliegende Broschüre mit dem darin enthaltenen Arbeitsmaterial richtet sich an Fachkräfte, die gemeinsam mit anderen Fachkräften zielgruppenbezogene Projekte in Sozialräumen oder zu bestimmten Themen (also in Handlungsfeldern) planen und einen wirkungsorientierten Anspruch an ihr Tun haben.

Sie umfasst zwei Teile:

Der erste Teil macht den mehrjährigen Prozess einer Strategieentwicklung in mehreren Sozialräumen sowie seine praktische Erprobung und wissenschaftliche Erforschung in Schalke-Nord am Beispiel der kleinräumigen Verbesserung der Teilhabechancen von Kindern nachvollziehbar. Daraus abgeleitet wird wissenschaftlich fundiert ein verallgemeinertes Modell beschrieben, das den Gesamtprozess oder einzelne seiner Teilschritte auf andere Sozialräume oder auch gesamtstädtische Planungsprozesse übertragbar macht. Die Systematik lässt sich ebenso bei nicht-sozialräumlichen Planungsanliegen wie beispielsweise der Entwicklung einer Handlungsstrategie in bestimmten Feldern oder auch der differenzierten Bearbeitung eines strategischen Ziels anwenden.

Die vielfältigen Erkenntnisse, Forschungsergebnisse, Analysen und Erfahrungen aus den bisherigen Strategieprozessen wurden zu diesem Zweck so weit wie möglich abstrahiert. Zum besseren Verständnis bzw. zur Reduktion der Komplexität wurde der Präventionskettenbezug (Verbesserung der Teilhabechancen) sowie der konkrete Bezug zum Stadtteil Schalke-Nord an einigen Stellen jedoch beibehalten. Bei der Übertragung auf andere Vorhaben sind gegebenenfalls Modifikationen in den Formulierungen, bei den zu beteiligenden Personen(gruppen) oder Institutionen sowie in der Schrittfolge und den Einzelmethoden vorzunehmen.

Der zweite Teil (Werkstattteil) ist als konkrete Praxishilfe konzipiert. Die dort enthaltenen Werkblätter wurden im konkreten Prozess entwickelt bzw. optimiert und können je nach Vorhaben in Gänze oder in Teilen bedarfsgerecht genutzt werden.

---

## 1. Teil

# Sozialräumliche Strategieentwicklung als systematischer Veränderungsprozess



## 1. Einleitung

Die Stadt Gelsenkirchen unternimmt seit Jahren erhebliche Anstrengungen zur sozialräumlichen Verbesserung der Teilhabechancen von Kindern. Hier ein Überblick über die wichtigsten Meilensteine:

1. Bereits in den Jahren 2012 bis 2016 wurde der Stadtteil **Schalke** im Zuge der lokalen Stadterneuerungsplanungen zum Modell für einen ersten grundlegenden Ansatz einer integrierten sozialräumlichen Strategie. Mit dem Ziel der „Verbesserung der Teilhabechancen für Kinder in Schalke“ wurde gleichzeitig Konkretes entwickelt wie auch geforscht. Unter anderem entstand in diesem Zusammenhang der bis heute aktive Bildungsverbund Schalke<sup>1</sup>. Organisatorisch und finanziell wurde das Gesamtvorhaben durch das Stadtteilbüro und die Fördergelder des Programms „Soziale Stadt“ unterstützt.

2. Das darauf folgende Modellprojekt „Strategieentwicklung zur Verbesserung der Teilhabechancen von Kindern“ (gefördert durch das Landesprogramm „NRW hält zusammen ... für ein Leben ohne Armut und Ausgrenzung“, 2015/16) umfasste die drei Sozialräume **Altstadt, Neustadt, Schalke-Nord**, die aufgrund der Daten des in Gelsenkirchen entwickelten Partizipationsindexes (siehe Seite 10) als besonders benachteiligt identifiziert wurden, jedoch keine Gebiete der „Sozialen Stadt“ waren.

Ziel dieses Modellprojektes war die Entwicklung einer Systematik und Methodik, die die Koordinierung eines solchen Prozesses überwiegend **mit vorhandenen personellen Ressourcen** ermöglicht. Das heißt, eine Strategieentwicklung soll auch ohne zeitgleiche höchst aufwändige generöse, gegebenenfalls förderungsabhängige Planungen – wie z. B. im Kontext der Stadterneuerung – möglich sein, und dennoch integriert entwickelt werden und nachhaltige Verbesserungen der Lebens- und Teilhabechancen bewirken können.

3. Der Prozess unterlag einer Logik, die im Grundsatz übertragbar ist. Diese Prozesslogik wurde 2018/2019 schließlich im Interventionsgebiet **Schalke-Nord** unter Mitwirkung mehrerer Forschungs- und Fachinstitute weiterentwickelt, systematisiert und methodisch-konzeptionell angereichert. Die begleitenden und beratenden Institute waren:

- Fachhochschule Münster
- Institut für soziale Arbeit e. V., Münster
- PHINEO gAG, Berlin

Parallel zum laufenden Prozess wurden die Systematik und die Methodik der Strategieentwicklung auch innerstädtisch in mehreren Fachkreisen reflektiert und bewertet (Akteure der Präventionskette im Rahmen einer Präventionswerkstatt, Arbeitskreis Sozialraum, Arbeitsgemeinschaft Stadterneuerung).

Die Ergebnisse dieser mehrjährigen Konzept- und Methodenentwicklung fasst die Broschüre zusammen.

<sup>1</sup> Informationen zum Bildungsverbund Schalke unter: [https://www.gelsenkirchen.de/de/bildung/projekte\\_und\\_foerderungen/bildungsverbund\\_schalke/index.aspx](https://www.gelsenkirchen.de/de/bildung/projekte_und_foerderungen/bildungsverbund_schalke/index.aspx)



## 2. Warum sozialräumliche Strategieentwicklung?

Der **Sozialraum** ist der unmittelbare Lebensraum der Familien und anderen Bewohnerinnen und Bewohner. In seinem spezifischen sozialen Gefüge leben, lernen und entwickeln sich die Kinder und Jugendlichen, wobei ihre Persönlichkeitsbildung im Wesentlichen durch die Aneignung der dort erfahrenen Lebensrealitäten erfolgt. Da Lebensräume somit grundlegende Bildungsräume sind und das soziale und infrastrukturelle Umfeld die Zukunft von Kindern prägt, ist der sozialräumliche Fokus von besonderer Relevanz für die kommunale Präventionsarbeit.

Um die Lebenslage der Menschen und beispielsweise konkret die Teilhabechancen von Kindern und Jugendlichen gezielt und systematisch zu verbessern, bedarf es einer **Strategieentwicklung**. Der Begriff „Lebenslage“ wird dabei als Rahmen verstanden, der einerseits begrenzend wirkt und innerhalb dessen sich die Menschen entwickeln, der aber andererseits auch öffnend wirkt und Ansatzpunkte für Veränderung bietet<sup>2</sup>.

Für eine nachhaltige Veränderung im Sozialraum durch die sogenannte fallunspezifische Sozialraumorientierung<sup>3</sup> bedarf es zahlreicher Puzzleteile: Eine Kommune sollte, „um Armut und sozialer Ausgrenzung in den Sozialräumen begegnen zu können, Netzwerkstrukturen etablieren, in die alle wichtigen Akteure eines Sozialraumes [...] einbezogen werden.“<sup>4</sup> Darüber hinaus benötigt ein solcher Prozess verschiedene Sichtweisen, unterschiedliche Erfahrungen, ein breites Know-how, viele innovative Ideen, Engagement und Tatkraft. Kurzum: Es braucht ein gemeinsames Planen und Handeln.

Die Intention des Konzeptes sozialräumlicher Strategieentwicklung besteht demzufolge vor allem darin,

- die vor Ort bzw. für den Sozialraum tätigen Akteure unabhängig von ihrer institutionellen Zuordnung zusammenzubringen,
- Synergien aus den fachlichen Kompetenzen der Akteure zu bilden,
- vorhandene (Sozial-)Daten mit Fachkräftewissen und der Zielgruppen- bzw. Betroffenenperspektive anzureichern,
- mit Akteuren und Familien vor Ort partizipativ zu planen und zu handeln und nicht „aus der Ferne“,
- Bedarfe gemeinsam zu ermitteln, Handlungserfordernisse gemeinsam zu verstehen, Ideen gemeinsam zu entwickeln und
- die vor Ort vorhandenen Ressourcen und Potenziale auszuschöpfen und bedarfsgerecht zu kanalisieren.

Diese Grundgedanken schaffen den Rahmen, um vor Ort schnell Erfolge sichtbar zu machen und unter den zahlreichen Akteuren eine hohe Motivation zu fördern. Außerdem wird dadurch eine Aktivierung der Bewohnerschaft erreicht. Ein wesentlicher Faktor ist dabei, die bereits vorhandenen Kompetenzen, Ressourcen, Handlungsspielräume und Verantwortlichkeiten zu fokussieren und gezielt einzusetzen. Die **Gestaltung von Lebensraum** wird dabei als gemeinschaftliche Aufgabe – als ein **partizipativer Prozess** – und nicht nur als Aufgabe der Kommunalverwaltung verstanden.

<sup>2</sup> Reichwein, A., Berg, A., et al, S. 52

<sup>3</sup> Vgl. Noack, S. 126f

<sup>4</sup> FSA, S. 28

### 3. Monitoring als Grundlage für sozialräumliche Strategieentwicklungen

In Bezug auf die Sozialraumanalyse als Voraussetzung zur Erarbeitung strategischer Ziele verfügt Gelsenkirchen seit einigen Jahren über hervorragende Ausgangsbedingungen. Bereits im Jahr 2009 wurde in der Stadt ein Gremium der Fachplanerinnen und -planer gegründet, das bis heute als „Arbeitskreis Sozialraum“ (AK Sozialraum) aktiv ist.

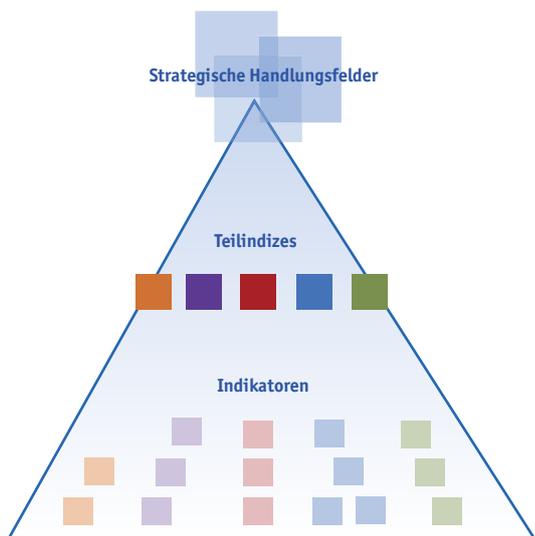


Abb. 1 Monitoringkonzept der Stadt Gelsenkirchen

Der AK Sozialraum ist als festes Strategieteam in die Organisationsstruktur der Koordinierungsstelle Kommunale Prävention im Referat Verwaltungskoordination der Stadt Gelsenkirchen eingebettet. Ihm obliegt schwerpunktmäßig die integrierte und kleinräumige Datenaufbereitung und -analyse. Beteiligt sind Planerinnen und Planer aus den Bereichen Umwelt, Gesundheit, Arbeit und Soziales, Stadterneuerung, Sport, Gleichstellung, Integration, Bildung und Jugendhilfe sowie die Statistikstelle.

Das dort entwickelte Monitoringkonzept beruht auf einem ressortübergreifend erarbeiteten umfangreichen Indikatorenkatalog, der derzeit 66 Indikatoren umfasst. Er ist:

- **sozialräumlich**, d. h. sofern möglich werden die Indikatoren auf Ebene der 40 REGE-Bezirke<sup>5</sup>, mindestens auf Ebene der 18 Stadtteile, angegeben
- **einheitlich**, d. h. Stichtage, Altersgruppen etc. werden vereinheitlicht
- **nachhaltig**, d. h. die Indikatoren werden regelmäßig, in der Regel jährlich, erhoben
- **integriert**, d. h. verschiedene Handlungsfelder wie Bevölkerung, Arbeit und Soziales, Erziehung und Bildung, Gesundheit sowie Umwelt und Wohnen werden abgebildet.

Der Indikatorenkatalog liefert die Datenbasis für das indexbasierte Monitoringkonzept: Einem strategischen Handlungsfeld wie z. B. „Teilhabechancen von Kindern“ werden aussagekräftige Teilindizes zugeordnet, die wiederum wie eine Art Baukastensystem aus dem Indikatorenkatalog gespeist werden. (vgl. Abb.1).

2015 wurde der sogenannte Partizipationsindex entwickelt. Er beleuchtet das strategische Handlungsfeld der „Partizipation von Kindern“ bzw. „Teilhabechancen von Kindern“. Partizipation meint in diesem Kontext nicht „Beteiligung“ sondern ausdrücklich die „Teilhabe“ als notwendige Voraussetzung für ein gelingendes Aufwachsen.

Mit Hilfe ausgewählter Indikatoren bildet dieser Index die Teilhabechancen der Gelsenkirchener Kinder ab (vgl. Abb. 2.)

| INDEX                     | TEILINDIZES                 | INDIKATOREN   |
|---------------------------|-----------------------------|---|
| Partizipation von Kindern | Wirtschaftliche Lage        | Sozialgeldquote   |
|                           |                             | Sozialgeldquote der unter 6-Jährigen  |
|                           | Integrationsvoraussetzungen | Migrantenanteil unter 18 Jahren   |
|                           |                             | Nicht ausreichende Deutschkenntnisse<br>Zuwanderung aus dem Ausland im vorangegangenen Jahr |
|                           | Gesundheitsbedingungen      | Übergewichtige/adipöse Kinder   |
|                           |                             | Teilnahmequote U8/U9  |
|                           |                             | dmft-Index  |
|                           | Bildungsbeteiligung         | Schulformempfehlung Hauptschule   |
|                           |                             | Schulformempfehlung Gymnasium   |
|                           |                             | Defizite in elementaren<br>Entwicklungs Kompetenzen   |
|                           |                             | Geringe Kita-Besuchsdauer   |
|                           | Umweltbedingungen/Wohnen    | Wohndauer unter 3 Jahren  |
|                           |                             | Lärmbelastung   |
|                           |                             | Städtische Hitzeinseln  |

Abb. 2 Konzept des Indexes Partizipation der Stadt Gelsenkirchen

<sup>5</sup> REGE-Bezirk steht für RaumEntwicklungGelsenkirchen. Die 40 Einheiten lassen sich auf die 18 Stadtteile aggregieren. Die Namen ergeben sich aus den einzelnen Stadtteilen zuzüglich einer Himmelsrichtung.

## 4. Grundprinzipien der sozialräumlichen Strategieentwicklung

Aus den bisherigen Gelsenkirchener Projekterfahrungen lassen sich die fünf Grundprinzipien ableiten, auf denen eine sozialräumliche Strategieentwicklung basiert.

Sie ist demnach ...

- **... ziel- und wirkungsorientiert.** Grundlage ist ein identifizierter Bedarf bzw. ein Problem. Das gesamte Vorgehen ist strategisch eingebunden und orientiert sich am Planungs- und Steuerungskreislauf (siehe Seiten 16/17). Eine stetige Reflexion der Ausrichtung, des Zielerreichungsgrads und der Ressourcen ist obligatorisch.
- **... zielgruppenorientiert.** Das Planen und Handeln ist vom Kind und von der Familie aus gedacht. Daten und Fachkräftewissen sind ein wichtiges Fundament. Dennoch ist die Perspektive der Zielgruppe(n) hinsichtlich ihrer Lebenslage, eines Problems oder eines Projektes von maßgeblicher Relevanz im Prozess.
- **... daten- und wissenschaftsbasiert.** Es liegen Zahlen, Daten und Fakten sowie Fachkräftewissen und wissenschaftliche Erkenntnisse zugrunde.
- **... systemisch/integriert/interdisziplinär.** Das Vorgehen orientiert sich an einer ressort- und trägerübergreifenden Zusammenarbeit. Eine zielorientierte, zielgruppenorientierte und daten- bzw. wissenschaftsbasierte Strategie fragt erst im späteren Verlauf – zur Umsetzung hin – nach Zuständigkeiten und Rollen. Es findet fortwährend ein kooperatives Planen, Handeln, Reflektieren und Umsteuern statt.
- **... partizipativ.** Sowohl die im Sozialraum tätigen oder ansässigen Akteure (Fachkräfte, Vereine, Ehrenamtliche, Unternehmen etc.) als auch die Zielgruppen (Familien) werden einbezogen. Ihre Expertisen und Meinungen werden ernst genommen und berücksichtigt. Planungen und Umsetzungen finden im Zusammenspiel statt und werden wiederholt mit dem Interesse und dem Bedarf der Zielgruppen abgeglichen.



Abb. 3 Prinzipien der sozialräumlichen Strategieentwicklung (nach Meissner/Bader)

## 5. Ziele der sozialräumlichen Strategieentwicklung

Jedem strategisch geplanten Prozess liegt eine gestaffelte Zielhierarchie zugrunde, die im Fall der sozialräumlichen Strategieentwicklung folgende Ebenen umfasst:

1. Oberziel (Vision)
2. Prozess- oder Strukturziele
3. Strategische Ziele
4. Operative Ziele

### Die Vision

Als übergeordnetes Ziel ist die Vision der Ausgangspunkt des gesamten Prozesses. In den Gelsenkirchener Projekten war dies im Kontext der Präventionskette die „**Verbesserung der Teilhabechancen der Kinder in Gelsenkirchen**“.

Dahinter steht der Leitgedanke der Gelsenkirchener Präventionspolitik, allen Kindern unabhängig von ihrer sozialen Herkunft ein gelingendes Aufwachsen zu ermöglichen („**Jedem Kind seine Chance**“)<sup>6</sup>. Gesellschaftliche Teilhabe ist hierfür wesentliche Grundlage.

### Die Prozess- oder Strukturziele (Metaebene)

Die Ziele des Prozesses (Strukturziele) sind andere als diejenigen, die im Prozess mit Blick auf die Zielgruppen entwickelt werden (strategische und operative Ziele).

Der **Prozess** verfolgt vorwiegend solche Ziele, die seiner eigenen Optimierung dienen, d. h. die für den **Erfolg der Projekte** selbst bzw. für die künftige Festigung und **Verstetigung von Strukturen und Netzwerken** erforderlich oder wünschenswert sind. So kann er beispielsweise auf Folgendes abzielen:

- Vernetzung der Akteure
- Aktivierung von Akteuren oder Betroffenen/Stärkung des Selbstwirksamkeitsempfindens der Betroffenen und der Akteure
- Vermittlung von Strategien und Methoden an Fachkräfte
- Entwicklung von Modellen und Methoden
- Generieren von Wirkungslogiken und Evaluationsbeispielen
- Herstellen von Öffentlichkeit für das Leben (aus Sicht der Familien) und Handeln (aus Sicht der Akteure) im Sozialraum.

Die sorgfältige Planung und Umsetzung der erforderlichen Strukturziele ist von entscheidender Bedeutung, um die nachfolgend beschriebenen Umsetzungsziele zu erreichen und nachhaltig zu verwirklichen.

### Die strategischen und operativen Ziele (Sozialraumbene)

Auf der Grundlage der Vision und der daraus abgeleiteten Strukturziele entwickeln und verfolgen die Akteure eines Strategieprozesses sodann **zielgruppenorientierte Ziele**, die sich auf den konkreten Sozialraum (oder das konkrete Handlungsfeld) beziehen und die die Kompetenzen oder die Lebenslage der Zielgruppen durch die Projektarbeit verändern sollen. Diese Ziele, die im Prozess gemeinsam entwickelt werden, werden **strategische und operative Ziele** genannt.

<sup>6</sup> Informationen zur Präventionskette Gelsenkirchen unter: [https://www.gelsenkirchen.de/de/familie/netzwerke/jedem\\_kind\\_seine\\_chance\\_/praeventionskette.aspx](https://www.gelsenkirchen.de/de/familie/netzwerke/jedem_kind_seine_chance_/praeventionskette.aspx)

*Ziele des Prozesses =  
Prozess- oder Strukturziele*

*Ziele, die im Prozess entwickelt werden = strategische und operative Ziele, die sich auf den konkreten Sozialraum oder das konkrete Handlungsfeld beziehen.*

Die **strategischen Ziele** stellen eine Konkretisierung der Vision dar, im Falle der Gelsenkirchener Projekte also der Vision „Verbesserung der Teilhabechancen der Kinder“. Sie ermöglichen eine Fokussierung und geben die Rahmenbedingungen für das Handeln der Akteure vor. Außerdem wird durch die Erörterung der Ziele im Kreise der Akteure (Strategieworkshop) die gemeinsame Ausrichtung überprüft und bestärkt. Abgeleitet werden diese Ziele aus den vorab analytisch herausgearbeiteten Problemfeldern (siehe Werkblatt E.1). Es ist durchaus möglich, dass sich aus einem Problemfeld gleichzeitig mehrere strategische Ziele ergeben. Dies ist z. B. der Fall, wenn mehrere Zielgruppen/Teilzielgruppen von dem Problem betroffen sind.

Werkblatt E.1  
Erhebungsfelder, Problemfelder, Potenziale und Ziele identifizieren

Im Prozess der sozialräumlichen Strategieentwicklung in Schalke-Nord wurden aus der umfangreichen Analyse heraus gemeinsam mit den Prozessbeteiligten die folgenden vielfältigen strategischen Ziele abgeleitet:

| Nr. | Strategische Ziele   |
|-----|--|
| 1a  | Die Kinder und Familien haben ein gestärktes Wohlbefinden und fühlen sich wertgeschätzt.         |
| 1b  | Die Fachkräfte fühlen sich unterstützt und für ihre Arbeit wertgeschätzt.                        |
| 2   | Die Kinder bewegen sich sicher im Stadtteil (unfallfrei, selbstbewusst, eigenständig).           |
| 3a  | Die Kinder und Jugendlichen wachsen gesund auf und können ihre Entwicklungspotenziale entfalten. |
| 3b  | Die Eltern sind in ihren Kenntnissen und Kompetenzen zur gesunden Lebensführung gestärkt.        |
| 4a  | Die Kinder haben eine erfolgreiche Bildungsbiografie.  |
| 4b  | Die Eltern haben Kenntnisse und Kompetenzen zur erfolgreichen Bildungsbegleitung ihrer Kinder.   |
| 5   | Die Eltern gestalten gemeinsam und aktiv das Stadtteilleben mit.                                 |
| 6a  | Den Eltern stehen Wege aus der Einkommensarmut offen.  |
| 6b  | Die Familien sind in ihren Kompetenzen zur Bewältigung der Armutssituation gestärkt.             |
| 6c  | Die Kinder sind in ihrem Alltag nicht durch die Familienarmut geprägt.                           |
| 7   | Die Kinder und Eltern sind in ihrer Mobilität und Bewegungsfreiheit gestärkt.                    |

Die **operativen Ziele** sind schließlich jene kleinschrittigen Ziele, die mit Einzelmaßnahmen erreicht werden können. In der Regel erfordert es eine Summe von Einzelmaßnahmen zur Erreichung eines strategischen Ziels. Nützliche Tipps und praktische Beispiele zur Entwicklung und Formulierung von Zielen auf den verschiedenen Ebenen liefert u. a. die Broschüre „Wirkungsorientierung in der Präventionskette Gelsenkirchen“ der Koordinierungsstelle Kommunale Prävention.

Das Planen und Handeln in diesem Prozess soll insgesamt auf drei Ebenen einen Nutzen generieren, nämlich für die **Zielgruppen** (Kinder, Eltern, Familien), für die **Akteure** (Fachkräfte, beteiligte Institutionen) und für die **Kommune** bzw. die **Prozesskoordination**.

## 6. Zielgruppen des sozialräumlichen Strategieprozesses

Auch wenn die Vision – wie im Fall der Gelsenkirchener Projekte – lautet, die Teilhabechancen der Kinder zu verbessern, sind die Kinder des Stadtteils nicht die **direkte Zielgruppe** des Strategieprozesses. Ähnlich wie die Ziele des Prozesses differieren zu den innerhalb des Prozesses generierten Zielen, verhält es sich auch im Hinblick auf die Zielgruppen.

Die direkte Zielgruppe eines Strategieprozesses sind die Akteure kindlicher Lebenswelten bzw. die sozialraumrelevanten Akteure. Diese sind also **Zielgruppen der „ersten Ebene“**. Die **Zielgruppe der „zweiten Ebene“** sind die Kinder und Eltern. Sie werden z. B. durch die Tätigkeiten der Akteure erreicht. Mit Blick auf die Grundprinzipien einer Strategieentwicklung – u. a. Partizipation – wird deutlich, dass der Anspruch besteht, die Familien umfassend zu Beteiligten zu machen. Sie sind daher in die Gestaltung des Prozesses einzubinden. Ob dies über größere Gruppen oder Zielgruppenvertretungen (z. B. Elternrat einer Schule, Jugendrat) erfolgt, ist individuell zu entscheiden. Zudem finden Partizipationsprojekte statt, die sich am konkreten kleinteiligen Vorhaben orientieren (z. B. Gestaltung eines Schulgartens, *siehe Werkblätter D.1 und D.4*).

Bei der Verwendung von Begrifflichkeiten wie „Zielgruppe“ oder „Betroffene“ gilt es zu berücksichtigen, dass diese oft stigmatisierend wahrgenommen werden, da damit u. U. direkt Probleme, Risiken oder Defizite assoziiert werden. Daher werden inzwischen auch die Begriffe „Adressaten“ oder „Partizipanden“ benutzt.

Unabhängig von der Wahl der Formulierung ist bei der Entwicklung von passgenauen Strategien und Angeboten stets zu beachten, dass sich nicht alle Personen einer sogenannten „Zielgruppe“ in der gleichen Lebenslage befinden und die gleichen Bedarfe aufweisen. Auch werden von ihnen gleiche Lebenslagen unterschiedlich wahrgenommen und bewertet. Daher ist es wichtig, auch sog. „Teilzielgruppen“ zu identifizieren und lineares Denken zu vermeiden.

Die Zielgruppe der ersten Ebene (Fachkräfte u. Ä.) wird im Weiteren als „Akteure“ und die Zielgruppe der zweiten Ebene (Kinder, Jugendliche, Eltern) als „Zielgruppe“ bezeichnet.

Ein Strategieprozess kann schnell eine hohe Komplexität erreichen und unüberschaubar wirken. Daher sind eine Planungsstruktur und auch Schwerpunktsetzungen notwendig. Damit Lösungsansätze später auch wirkungsvoll und nachhaltig sein können, ist der Fokus auf den Sozialraum als Lebensraum der Menschen sinnvoll. Allerdings sollte man auch „über den Tellerrand hinaus“ schauen und nicht nur den im Prozess relevanten Sozialraum betrachten.

*Werkblatt D.1  
Partizipationspyramide nach  
Straßburger und Rieger*

*Werkblatt D.4  
Planung eines Partizipati-  
onsprojektes mit Kindern*

**Zielgruppe der ersten Ebene:**  
*Akteure kindlicher Lebens-  
welten bzw. die sozialraum-  
relevanten Akteure*

**Zielgruppe der zweiten  
Ebene: Kinder und Eltern**

## 7. Funktionen von Gruppen bei der sozialräumlichen Strategieentwicklung

In einem strategischen Planungsprozess kommt es stets zur Vernetzung, zur Kooperation und auch zur Bildung von Gruppen. Dies kann geplant oder ungeplant erfolgen und unterschiedliche Formen und Ausprägungen annehmen.

In der Regel wird nur eine Gruppe formell konstituiert, nämlich die sogenannte Lenkungs- oder Steuerungsgruppe. Die Erfahrung zeigt, dass dieser Begriff unterschiedlich verstanden wird, sich diese Gruppen sehr verschieden zusammensetzen und mit sehr unterschiedlichen Aufgaben und Befugnissen betraut sind. Darüber hinaus finden sich üblicherweise weitere Gruppen zusammen, die oft nicht ausdrücklich benannt werden. Grundsätzlich sollte die Bildung von Gruppen und deren Funktion gut durchdacht sein und ihre Rollen und Aufgaben transparent kommuniziert werden.

Gruppen können für unterschiedliche Zeitspannen und zu unterschiedlichen Zwecken gebildet werden. Sie können vier verschiedene Funktionen einnehmen:

|                                   |  |
|-----------------------------------|--|
| <b>Information</b>                | Es geht um einen Austausch von Informationen, damit alle Beteiligten auf dem gleichen Kenntnisstand sind.<br>Die Gruppengröße ist hier flexibel.   |
| <b>Konzeption und Entwicklung</b> | Es geht um eine gemeinsame Konzeptionierung und Planung von Prozessen und/oder Maßnahmen.<br>Eine arbeitsfähige Gruppengröße umfasst 3 – 5 Personen.   |
| <b>Resonanz</b>                   | Es geht darum, dass durch einzelne Beteiligte generierte Entwicklungen, Ideen, Konzepte u. Ä. aus mehreren Blickwinkeln und/oder mit multidisziplinärer Fachexpertise und/oder mit unterschiedlichem Erfahrungsstand beleuchtet, reflektiert und kommentiert und dadurch weiterentwickelt oder im weiteren Sinne auch überprüft werden.<br>Auch hier bietet sich eine kleinere bis mittelgroße Gruppe mit 3 – 8 Personen an. |
| <b>Entscheidung</b>               | Es geht um gemeinsam zu treffende, transparente und verbindliche Entscheidungen, die Wirkung für den gemeinsamen Prozess oder auch individuell für die Arbeitsbereiche/Institutionen der einzelnen Beteiligten entfalten.<br>Diese Gruppe wird oft Lenkungs- oder Steuerungsgruppe genannt.<br>Die optimale Gruppengröße liegt bei 3 – 5 Personen.   |

Nicht selten existieren Personalunionen und Überschneidungen, da einige Personen in mehreren Gruppen aktiv sind. Außerdem kann sich die Funktion einer Gruppe bzw. ihr Entscheidungsrahmen – abhängig von verschiedenen äußeren Faktoren – innerhalb eines laufenden Prozesses verändern. Vor allem für konkrete (Teil-)Projekte ist es daher ratsam, sich eine Übersicht zu verschaffen, wer bei welchem Projektschritt welche Rolle spielt und welche Informationsrechte oder Entscheidungsbefugnisse er oder sie hat (siehe Werkblatt D.3).

Werkblatt D.3  
Planung konkreter Partizipationsprojekte im Strategieprozess

## 8. Logik der sozialräumlichen Strategieentwicklung (Prozesslogik)

Die Logik der sozialräumlichen Strategieentwicklung lässt sich wissenschaftlich in sechs bzw. sieben Phasen aufgliedern, die den idealtypischen Ablauf der Prozessschritte beschreiben. Analog zu bekannten Kreislaufmodellen (z. B. Sozialplanungskreislauf, Public Health in Action, Projektmanagement) ist auch die Prozesslogik kein linearer Ablauf, sondern ein Kreislauf mit sich wiederholenden Schritten. Sind die Probleme und Bedarfe, die zu Beginn ermittelt wurden, behoben oder verändert, schließt sich eine erneute Analyse an, um die aktuellen Probleme und Bedarfe zu ermitteln und die Strategie für das jeweilige Quartier neu zu planen bzw. die vorhandene Strategie zu modifizieren. Beim erneuten Durchlaufen des Kreislaufes stellen sich in der Phase der Voranalyse ergänzende Fragen, da man die Veränderungen und zwischenzeitlichen Entwicklungen einbezieht und sich daraus unter Umständen eine neue oder erweiterte Fragestellung ergibt.

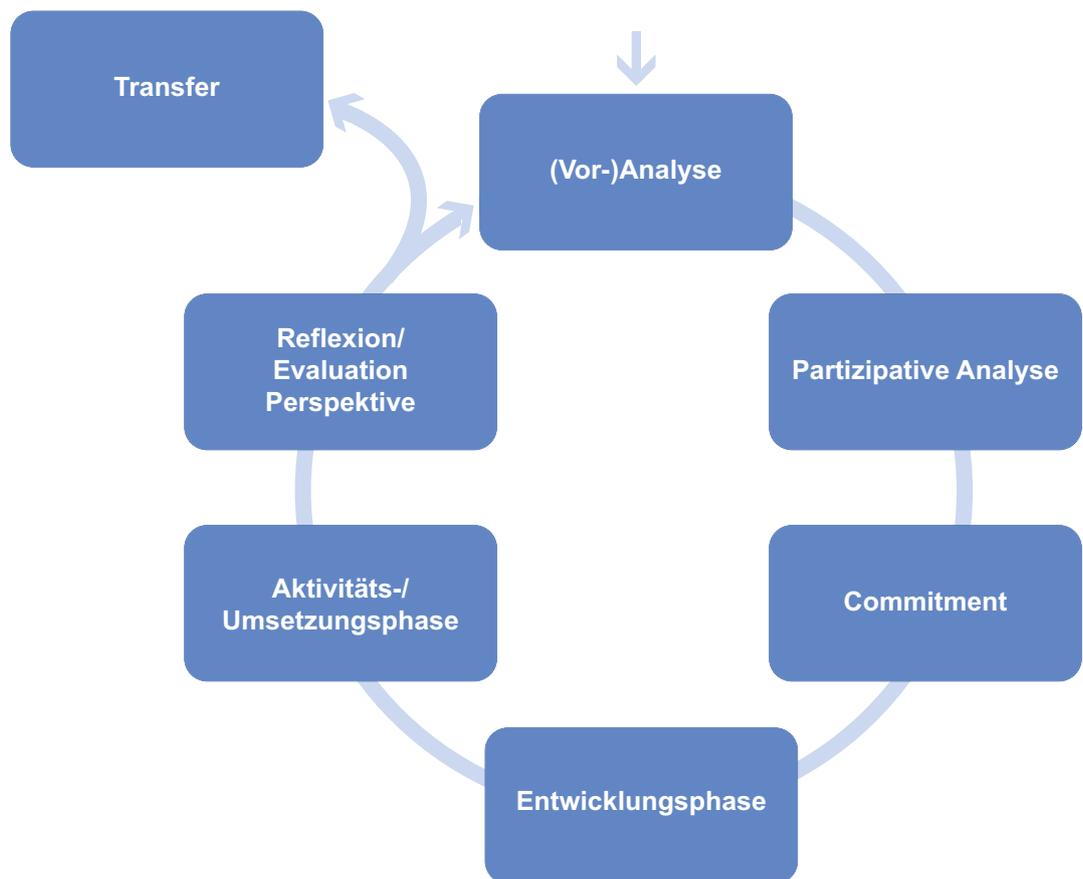


Abb. 4 Prozesslogik der sozialräumlichen Strategieentwicklung (nach Meissner/Bader)

Diese Phasen lassen sich grob auch in Fragestellungen übersetzen, die eine Orientierung über den Kerninhalt der jeweiligen Phasen geben.



Abb. 5 Prozesslogik der sozialräumlichen Strategieentwicklung, Variante mit Orientierungsfragen (nach Meissner/Bader)

## 9. Schritte in der sozialräumlichen Strategieentwicklung (Prozessschritte)

Die tabellarisch wiedergegebene und im Anschluss kommentierte Schrittabfolge ist als Systematisierung der relevanten Prozessschritte und damit als idealtypische Orientierungshilfe zu verstehen. In der praktischen Umsetzung wird die chronologische Abfolge in den meisten Fällen von diesem theoretischen Konstrukt abweichen, u. U. werden manche Schritte auch parallel zueinander verlaufen. Dies gilt es bei der Planung eines individuellen strategischen Prozesses zu berücksichtigen. Mögliche Einflussfaktoren sind z. B. die Größe des Akteurskreises oder die durch vorherige Prozesse geschaffenen Voraussetzungen, beispielsweise wenn bereits aktuelle und umfassende Analysen oder Ergebnisse partizipativer Projekte vorliegen, so dass diese Schritte einen geringeren Umfang einnehmen oder gar entfallen. Auch kann es individuell sinnvoll sein, weitere Schritte einzubauen.

Wird diese Systematik der Strategieentwicklung transferiert (z. B. auf ein Handlungsfeld), sind selbstverständlich geeignete Modifikationen in der Schrittabfolge, in der zeitlichen Planung und in den jeweiligen Zuständigkeiten etc. vorzunehmen.

In der Tabelle sind die jeweils Verantwortlichen bzw. Beteiligten unter den einzelnen Prozessschritten aufgeführt (kursiv).

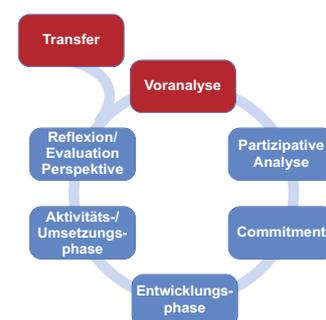
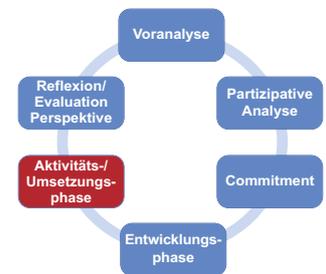
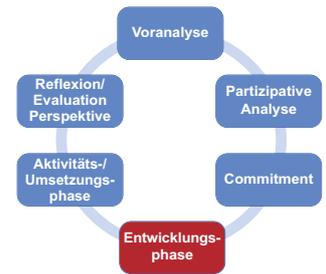
## 9.1 Tabellarische Übersicht der Prozessschritte am Gelsenkirchener Beispiel der Verbesserung der Teilhabechancen von Kindern

| Voranalyse |   |   |
|------------|---|---|
| 1          | Sozialraumanalyse (umfassend, gesamtstädtisch)<br>Ermittlung der Herausforderungen und Bedarfe auf Datenbasis<br><i>Sozialplanung, Kommunale Prävention (Prozesskoordination), Arbeitskreis (AK) Sozialraum</i>   |   |
|            | 2   |   |
| 2          | Identifikation/Priorisierung der Sozialräume mit besonders niedrigen Teilhabechancen<br><i>Sozialplanung, Prozesskoordination, AK Sozialraum</i>  |   |
|            | 3   |   |
| 3          | Einbeziehung des Verwaltungsvorstandes bzw. der Politik zur Legitimation des weiteren Prozesses durch die verantwortliche politische Ebene und zur Herstellung einer „Öffentlichkeit“ für die geplante Strategieentwicklung<br><i>Prozesskoordination, Verwaltungsvorstand, Bezirksvertretung, Fachausschüsse</i>   |   |
|            | 4   |   |
| 4          | Prozessvorbereitende spezifische Sozialraumanalyse inkl. Identifikation und Analyse der Akteure, die im oder für den Sozialraum aktiv sind bzw. sein können; ggf. Einbeziehung von Schlüsselakteuren<br><i>Prozesskoordination, Schlüsselakteure, ggf. AK Sozialraum</i>  |   |
|            | Partizipative Analyse   |   |
| 5          | a) Beteiligung/Einbeziehung der Akteure durch z. B. einen Workshop:<br><ul style="list-style-type: none"> <li>Anstoß zur nachhaltigen Vernetzung und Öffnung von Kommunikationskanälen zwischen den Akteuren</li> <li>Vorstellung der Daten und Analyseergebnisse zu dem Sozialraum durch die Sozialplanung</li> <li>Diskussion mit den Akteuren, Anreicherung mit dem Wissen und den Erfahrungen der Akteure</li> <li>Bildung eines Sprecherteams aus dem Kreis der Akteure</li> </ul> <i>Prozesskoordination, Akteurskreis</i>  | b) Beteiligung/Einbeziehung der Betroffenen im Sozialraum (Kinder, Jugendliche, Eltern), z. B. über Schulen, Jugendzentren und Elterngruppen<br><i>Prozesskoordination, Akteurskreis, Zielgruppen</i> |
|            | 6   |   |
| 6          | Sortierung und Analyse der Ergebnisse aus Schritt 5 durch die Prozesskoordination<br><ul style="list-style-type: none"> <li>Identifikation von sozialräumlich benachteiligten Gruppen als Zielgruppen für den weiteren Prozess</li> <li>Zielformulierung (bzgl. übergeordnetes Ziel, Vision zum Prozess)</li> <li>Ggf. Bündelung nach Handlungsfeldern oder nach (Teil-)Zielgruppenperspektiven</li> <li>Einbeziehung von weiterem Fachwissen (z. B. Good-Practice-Beispiele und Erfahrungen anderer Kommunen, Studien/Forschungsergebnisse), das auch in den folgenden weiteren Schritten genutzt wird</li> </ul> <i>Prozesskoordination, Sprecherteam, bei Bedarf AK Sozialraum</i> |   |
|            | Commitment  |   |
| 7          | Zeitnah weiterer Workshop mit den sozialräumlichen Akteuren:<br><ul style="list-style-type: none"> <li>Vorstellung der Analyseresultate</li> <li>Feedback und Diskussion im Kreis der Akteure</li> <li>Tragfähige Vereinbarungen zum weiteren Strategieprozess, zu Zielen und Handlungsfeldern</li> <li>Priorisierung der Ziele; Identifikation von möglichen Partizipationsprojekten; Vereinbarung zu zeitnahe Impulsprojekt; Ggf. Bildung von Unterarbeitsgruppen bzw. Kooperationsvereinbarung mit schon bestehenden Arbeitsgruppen der Akteure</li> </ul> <i>Prozesskoordination, Akteurskreis, Zielgruppenvertretung</i>   |   |
|            |   |   |



P) Erstellen und Fortschreiben eines Strategiekonzeptes/einer Dokumentation (Koordination)

| Entwicklungsphase                         |  |
|---|--|
| 8   | a) Entwicklung von Vorschlägen für Maßnahmen<br><i>Unterarbeitsgruppen, Zielgruppenvertretung</i>  |
|   | b) Durchführung von Impulsprojekten<br><i>Prozesskoordination, Akteurskreis, Zielgruppenvertretung</i>   |
| 9   | Entscheidung zu den entwickelten Maßnahmenvorschlägen, ggf. Priorisierung der Umsetzungsabfolge<br><i>Unterarbeitsgruppen, Zielgruppenvertretung</i>   |
|   |  |
| Aktivitäts-/Umsetzungsphase               |  |
| 10  | Machbarkeitsprüfung<br>• Erörterung, Abgleich und Ausdifferenzierung der Resultate der Unterarbeitsgruppen mit den Stadtteilakteuren und Fachressorts und z. B. organisierten Betroffenen-/Zielgruppenvertretungen;<br>• Klärung: Entscheidungshoheit, offene Fragen, Beteiligung von Ressortzuständigen, benötigte Ressourcen und weitere Erfordernisse<br><i>Prozesskoordination, Sprecherteam, Unterarbeitsgruppen, Zielgruppenvertretung</i> |
|   |  |
| 11  | a) Umsetzung derjenigen Maßnahmen (wenn möglich partizipativ), die zeitnah in Eigenverantwortlichkeit durchgeführt werden können<br>Sukzessive: Umsetzung der weiteren Maßnahmen mit den erforderlichen Beteiligten<br><i>Akteurskreis, Zielgruppen</i>  |
|   | b) Initiierung von notwendigen strukturellen und/oder langfristigen Aktivitäten z. B. durch Einbeziehung von Verwaltungsvorstand und Politik, durch Förderanträge u. Ä.<br>Einholung der (finanziellen) Unterstützung durch „Big Player“ für konkrete Vorhaben<br><i>Prozesskoordination, ggf. Sprecherteam, ggf. Verwaltungsvorstand, Bezirksvertretung und Fachausschüsse</i>  |
| Reflexion bzw. Evaluation und Perspektive |  |
| 12  | Kontinuierliche Reflexion der Maßnahmen; Überprüfung der Ziele und Maßnahmen (wiederholtes Durchlaufen der Schritte 8 bis 11 im aktiven Dialog) als Teil des laufenden Prozesses<br><i>Prozesskoordination, Sprecherteam (Zielgruppenvertretung)</i>   |
|   |  |
| 13  | a) Vorbereitung der umfassenden, abschließenden schriftlichen Prozessdokumentation<br><i>Prozesskoordination, Sprecherteam</i>   |
|   | b) Schaffung einer Perspektive zur künftigen Kommunikations- und Koordinationsstruktur im Sozialraum<br><i>Prozesskoordination, Sprecherteam, Schlüsselakteure</i>   |
| 14  | Weiteres Akteurstreffen zum Projektabschluss, zur Prozessreflexion und zur Diskussion der Prozessdokumentation und der Strukturperspektive<br><i>Prozesskoordination, Akteurskreis</i>   |
|   |  |
| 15  | Gemeinsame Veranstaltung, z. B. Stadtteilstoff o. Ä.<br><i>Prozesskoordination, Akteurskreis, Zielgruppen, Politik, Öffentlichkeit, etc.</i>   |
|   |  |
| Transfer (abzweigende Phase)              |  |
| 16  | a) Kommunikation der Ergebnisse, Übertragung und Verbreitung der Erkenntnisse in andere Sozialräume und Handlungsfelder z. B. durch Broschüren, Gremienunterlagen, Veranstaltungen<br><i>Prozesskoordination, AK Sozialraum</i>  |
|   | b) Erneute Analyse auf Datenbasis, ähnlich zu den Schritten 1 – 4, nun jedoch ergänzt um ein besonderes Augenmerk auf die in der Zwischenzeit erfolgten Entwicklungen<br><i>Prozesskoordination, AK Sozialraum, „Sozialraumteam“/Sprecherteam o. Ä., weitere Akteure</i>   |



## 9.2 Erläuterungen zu den Prozessschritten

Nachfolgend werden die oben tabellarisch zusammengefassten Schritte näher erläutert. Die angeführten Arbeitsmaterialien (Werkblätter) werden in Teil 2 dieser Broschüre bereitgestellt.

### Voranalyse



**1** In einem ersten Schritt werden die Herausforderungen und Bedarfe im betreffenden Sozialraum anhand vorliegender Daten durch die Sozialplanung ermittelt und z. B. im AK Sozialraum<sup>7</sup> einem fachlichen Diskurs unterzogen. Genutzt werden können hierfür z. B. der Indikatorenkatalog, der Partizipationsindex, das Räumliche Strukturkonzept u. Ä. sowie auch sonstige Fachberichte, Forschungsergebnisse und Statistiken.

Anlässe für einen solchen Diskurs können z. B. auch die Aktualisierung des Partizipationsindex bzw. des Gesundheitsberichtes oder Vorbereitungen für umfassende Förderanträge für Stadtgebiete sein.

**2** Die Sozialräume mit besonders niedrigen Teilhabechancen (oder auch: Auffälligkeiten in anderen Kontexten) werden identifiziert und anschließend priorisiert.

**3** Mit dem Einbeziehen des Verwaltungsvorstandes<sup>8</sup> wird der geplante Strategieprozess nach innen und außen legitimiert und verwaltungsintern gestärkt. Die Koordination des weiteren Prozesses<sup>9</sup> wird damit bestätigt und die Befugnisse zur Beteiligung weiterer Verwaltungseinheiten werden ihr erteilt. Ein anschließendes Einbeziehen der Politik ist ebenfalls sinnvoll. Zunächst sollte eine Information der zuständigen Fachausschüsse und der jeweiligen Bezirksvertretung über den anstehenden Prozess sowie über seine Hintergründe und Zielsetzungen erfolgen. Im weiteren Verlauf kann es hilfreich oder gar erforderlich sein, dort auch gezielte Entscheidungen einzuholen. Vor allem die bezirkspolitischen Vertreterinnen/Vertreter tragen eine Mitverantwortung für ihren Wahlbezirk.

**4** Die kleinräumige Analyse des als Interventionsgebiet bestimmten Sozialraums umfasst z. B. auch den Blick auf die vergangenen Entwicklungen, auf frühere und aktuelle Netzwerke u. Ä.

Außerdem werden die dort tätigen bzw. ansässigen Akteure durch die Prozesskoordination identifiziert und analysiert (siehe Werkblätter B.1, B.2, B.3, B.4, B.5 und B.6). Hierbei kann die Unterstützung der verschiedenen Fachplanerinnen und -planer eingeholt werden. Zusätzlich werden auch die außerhalb des Sozialraums tätigen bzw. ansässigen Akteure, die in den Sozialraum hineinwirken (können), identifiziert und analysiert. Dabei sind nicht nur vorhandene Angebote und Leistungen zu beleuchten, sondern auch, welche Rolle die Akteure potenziell für den Sozialraum und konkret für den Strategieprozess einnehmen könnten.

Zumeist ist es sinnvoll, Schlüsselakteure, die gut mit dem Stadtteil bzw. der Einwohnerschaft vertraut sind, als eine Art Fokusgruppe bereits in die Analyse des Sozialraums einzubeziehen und deren Erfahrungen und Kenntnisse schon im Vorfeld eines ersten Strategieworkshops im größeren Akteurskreis (vgl. Schritt 5) zu erheben. Hierbei soll es jedoch zunächst um eine reine Bestandsaufnahme gehen. Eine Reflexion oder Analyse mit den Akteuren sollte zu diesem Zeitpunkt noch nicht stattfinden. Der aktivierende Impuls soll erst später, nämlich im gemeinsamen Strategieworkshop, gesetzt werden.

<sup>7</sup> Der Arbeitskreis (AK) Sozialraum ist ein Gremium aus Fachplanerinnen und -planern der Stadt Gelsenkirchen, der sich schwerpunktmäßig um die integrierte und kleinräumige Datenaufbereitung und -analyse kümmert.

<sup>8</sup> Die Koordination des Prozesses der sozialräumlichen Strategieentwicklung in Schalke-Nord 2018/2019 übernahm die Koordinierungsstelle Kommunale Prävention der Stadt Gelsenkirchen.

<sup>9</sup> Je nach Art des Strategieprozesses und institutioneller Verortung der Prozesskoordination sind unterschiedliche Stellen einzubeziehen. Dieser Hinweis und auch folgende beziehen sich exemplarisch auf kommunal koordinierte Prozesse und benennen daher kommunale Gremien.

Werkblatt B.1:  
Methodische Hinweise zur  
Sozialraumanalyse

Werkblatt B.2:  
Konkreter Verfahrensvorschlag  
zur Sozialraumanalyse

Werkblatt B.3:  
Leitfragen zur Sozialraum-  
analyse

Werkblatt B.4:  
Hinweise zur Identifikation  
und Analyse von Akteuren

Werkblatt B.5:  
Leitfaden Akteursanalyse

Werkblatt B.6:  
Differenzierung von Akteuren

Es kann ebenfalls hilfreich sein, innerhalb einer Institution Personen mit unterschiedlicher Rolle einzubeziehen (Beispiel Schule: Schulleitung und Lehrkräfte haben u. U. unterschiedliche Sichtweisen auf den Sozialraum und auf verschiedener Ebene Kontakt zu den Familien).

Sehr erkenntnisbringend für die Aneignung eines Sozialraums ist die Methode des „Sozialen Wanderns“ (siehe Werkblätter B.2 und B.3). Sie kann dazu beitragen, einen umfassenden Einblick in einen Stadtteil zu erhalten oder auch konkreten Fragestellungen nachzugehen, bevor ein umfangreicher Kommunikations- und Planungsprozess mit vielen anderen Akteuren gestartet wird.

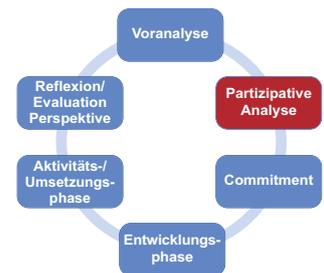
Werkblatt B.2:  
Konkreter Verfahrensvorschlag  
zur Sozialraumanalyse

Werkblatt B.3:  
Leitfragen Sozialraumanalyse

## Partizipative Analyse

**5** Grundsätzlich ist zu überlegen, ob sich ein gemeinsames Format zur Partizipation der Akteure und der Zielgruppen durchführen lässt. Dieses sollte methodisch gemeinsam mit weiteren kundigen Fachkräften und wenn möglich mit Zielgruppenvertretungen vorbereitet werden.

Eine solche Zusammenführung stellt jedoch eine besondere Herausforderung dar. Die bisherige Praxis, ein Fachkräfteformat und ein bzw. mehrere Formate zur Zielgruppenpartizipation umzusetzen, hat sich bewährt und bietet erfahrungsgemäß die größere Möglichkeit, einen breiten und tiefen Einblick zu gewinnen. Es ist zudem zu berücksichtigen, dass durch individuellere und passgenauere Formate eher auch die schwer erreichbaren Zielgruppen angesprochen werden können. Größere, offene Formate werden überwiegend von den wenigen Bürgerinnen und Bürgern besucht, die bereits in anderen Kontexten sehr aktiv sind. Der Anspruch an Partizipation der Zielgruppen sollte jedoch darüber hinausgehen.



**a** Mit den sozialräumlichen Akteuren wird ein erster Strategieworkshop durchgeführt. Die Daten und Analyseergebnisse zu dem jeweiligen Sozialraum werden durch die Sozialplanung vorgestellt. Diese Angaben werden mit dem Wissen und den Erfahrungen der Akteure abgeglichen, indem eine Bestandsanalyse und Beschreibung des Stadtteils aus Sicht der Akteure durchgeführt wird. Sollte es nicht möglich sein, Familien in diesem Schritt direkt einzubeziehen, können z. B. Akteure die Perspektive ihrer Zielgruppen indirekt einbringen. Potenziale und Probleme (Stärken und Schwächen), Zielgruppen und bestehende Angebote werden ermittelt (siehe Werkblatt E.1. und E.2). Dies erfolgt in einem sinnvollen Methodenmix.

Werkblatt E.1:  
Erhebungsfelder, Problemfelder, Potenziale und Ziele identifizieren

Werkblatt E.2:  
Verfahrensvorschlag zur Dokumentation und Analyse der erhobenen Daten und Informationen

Im Vorfeld des Workshops kann es zielführend sein, die Akteure über die zu klärenden Fragen zu informieren („Was wissen Sie über dieses oder jenes im Sozialraum? Was haben Sie im Sozialraum erlebt?“ etc.).

Auch kann es sinnvoll sein, zeitnah nach dem Workshop zu einer gemeinsamen Stadtteilerkundung einzuladen („Soziales Wandern“). Je nach Größe des Stadtteils sollten mehrere Rundgänge erfolgen. Alternativ kann eine größere Gruppe in Kleingruppen aufgeteilt werden, die jeweils verschiedene Quartiere erkunden. In einem nächsten gemeinsamen Workshop können dann die Quartiere detailliert vorgestellt und die Eindrücke ausgewertet werden.

Ein aus örtlichen Akteuren gebildetes Sprecherteam soll die Koordinierung im weiteren Prozess unterstützen und die Kommunikation zwischen Prozesskoordination und Akteuren fördern. Das Sprecherteam wird durch die Prozesskoordination in die weiteren Planungen und Analysen detailliert einbezogen, um die Strukturen im Quartier im Sinne einer langfristig tragfähigen Kooperation zu stärken.

Zum Sprecherteam sollte in der Regel nur gehören, wer hauptamtlich, vor Ort und nah an den Menschen tätig ist, wenn das Team langfristig im Sozialraum Bestand haben soll. Denkbar ist auch, die Besetzung des Sprecherteams an schon bestehenden Arbeitsgruppen/Netzwerken oder an den individuellen Handlungsfeldern für den Stadtteil zu orientieren. Im weiteren Verlauf (Schritt 7) sollte überprüft werden, ob alle dann gebildeten Unterarbeitsgruppen durch das Sprecherteam vertreten werden oder ob dieses ggf. erweitert werden muss. Wichtig ist, dass eine Kommunikation zwischen allen Arbeitsgruppen und der Koordination gewährleistet ist. Diese sollte möglichst über das Sprecherteam erfolgen.

Hinweis: Es ist nicht auszuschließen, dass einige Akteure bereits direkt nach diesem kooperativen Aufschlag aktiv werden (wollen) und Maßnahmen anstoßen. Grundsätzlich gilt, dass jedes Engagement für einen benachteiligten Sozialraum gut ist. Überblick, Transparenz und Absprachen sind dabei jedoch besonders wichtig. Die Prozesskoordination sollte aktiv das Gespräch suchen, wenn die geplanten Maßnahmen/Ziele einzelner Initiativen offenkundig konträr zu den Prozesszielen stehen.

**b** Die Zielgruppen (Kinder, Jugendliche, Eltern) im Sozialraum werden einbezogen und ihre Sichtweisen, ihre Bedarfe und ihre Problemdefinitionen, ihre Wünsche, ihre Bewegung im Sozialraum und ihre Einschätzung der eigenen Lebenssituation ermittelt. Dies geschieht durch eine sorgfältige und sinnvolle Auswahl von Methoden und Formaten, die in angemessener Weise die Herkunft, die Sprache und die Lebenslage der Zielgruppe(n) berücksichtigen. Bestenfalls werden mehrere Methoden (*siehe Werkblatt D.2*) angewandt, um eine möglichst große und repräsentative Anzahl von „Protagonisten“ aus den verschiedenen Zielgruppen zu erreichen.

Daneben sollten auch Erkenntnisse aus bereits durchgeführten Partizipationsformaten und (andere) Sekundärquellen wie Presse, Beschwerden herangezogen werden.

Bei Formaten, die einen größeren Zeitraum umfassen, ist es ratsam, diese bereits vor Schritt 5a durchzuführen oder zumindest zu beginnen. Die (Teil-)Ergebnisse sollten auf jeden Fall von den handelnden Fachkräften berücksichtigt werden können. Die Erfahrungen haben gezeigt, dass die Zeiträume zwischen den Schritten 5, 6 und 7 nicht allzu lang sein sollten. Andernfalls ist damit zu rechnen, dass der Aktivitätswunsch der Akteure vereinzelt und ohne strategische, transparente Abstimmung mit dem Akteurskreis umgesetzt wird. Dies birgt die Gefahr, dass intransparente, parallele Handlungspfade entstehen und Aktivitäten wenig an gemeinsamen Zielen ausgerichtet werden.

**6** Die Prozesskoordination sortiert, „übersetzt“ und analysiert die Perspektive der Akteure und der Zielgruppen und reichert die zugrunde liegende Datenlage dadurch an. Die sozialräumlich benachteiligten Gruppen werden identifiziert und als Zielgruppen für den weiteren Prozess bestimmt; Ziele werden entwickelt, operationalisiert und gemäß den betroffenen Handlungsfeldern gebündelt.

Dieser Schritt ist höchst relevant für den weiteren Prozess. Erst durch das Zusammenbringen der verschiedenen Perspektiven (Prozesskoordination – Akteure – Zielgruppen) ergibt sich ein gutes Analyseergebnis als Grundlage für die weiteren Schritte (*siehe Werkblatt E.1*).

Jetzt ist auch der richtige Zeitpunkt, um das Sprecherteam einzubeziehen und den Prozess ggf. noch einmal im Sozialraum zu erörtern.

### Commitment

**7** Mit den sozialräumlichen Akteuren wird zeitnah ein weiterer Workshop durchgeführt. In diesem Schritt ist es wichtig, dass die Akteure einen Aneignungsprozess durchlaufen, sich also die Ziele des Prozesses zu eigen machen, und eine gemeinsame Basis finden.

Um dies zu erreichen, werden die Resultate der Analysen durch die Prozesskoordination vorgestellt, gemeinsam erörtert und bestätigt oder im Diskurs verändert. Somit wird die Basis für eine tragfähige Vereinbarung von Zielen und Handlungsfeldern geschaffen. Die Zielerreichung ist umso wahrscheinlicher, je mehr sich die Akteure (und letztlich auch die Betroffenen) mit den Zielen identifizieren können.

Gemeinsam werden Vereinbarungen zur Koordinierung und zum zeitlichen sowie örtlichen Rahmen des weiteren Strategieprozesses getroffen.

Je nach dem Ergebnis der in Schritt 6 vorgenommenen Analyse und Sortierung werden handlungsfeld- oder zielgruppenorientierte Unterarbeitsgruppen gebildet, die alle oder einige identifizierte Hand-

*Werkblatt D.2:  
Grundsätze der Partizipation  
und Methodenbeispiele*

*Werkblatt E.1:  
Erhebungsfelder, Problemfelder,  
Potenziale und Ziele identifizieren*



lungsfelder abdecken und sich dazu im weiteren Verlauf eigenständig organisieren. Kleingruppen sind flexibler und agiler als die gesamte Großgruppe.

Ein oder mehrere Impulsprojekte zur zeitnahen Umsetzung werden entwickelt. Zum Beispiel könnte ein Stadtteilstern oder etwas Ähnliches als anfänglicher Quick-Win geplant werden. Der Gewinn daraus wäre:

- Zeitnaher Kontakt zu Zielgruppen, ggf. direkt nutzbar für kleinere partizipative Formate
- Schaffen sozialer Kohäsion (in der Akteursgruppe und in der Bürgerschaft)
- Aktivierung (der Akteure und Zielgruppen)
- Herstellen von Öffentlichkeit und Schaffen von Aufmerksamkeit (Generieren von „Big Pictures“)

**P** Das Erstellen eines Strategiekonzeptes bzw. einer Dokumentation, in der die Analysen, Vereinbarungen und Zielsetzungen manifestiert und die fortlaufenden Entwicklungsschritte festgehalten werden, sollte parallel ab Schritt 7 durch die Prozesskoordination erfolgen. Der „erste Aufschlag“ des Konzeptes sowie weitere Zwischenberichte und der spätere Abschlussbericht sollten als Mitteilungsvorlage in die Fachausschüsse und die tangierte Bezirksvertretung eingebracht werden. Ggf. kann diese Vorlage auch dazu genutzt werden, um Unterstützung und Entscheidungen der Ausschüsse und Bezirksvertretung einzuholen.

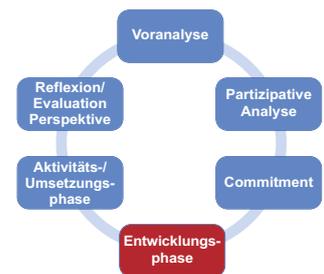
## Entwicklungsphase

**8a** In den Unterarbeitsgruppen werden Vorschläge für Maßnahmen und Angebote sowie Anpassungen in den Regelstrukturen (z. B. Schule) entwickelt. Die Arbeitsgruppen halten während dieser Phase den Kontakt zum Sprecherteam.

**b** Bereits zeitgleich können erste Impulsprojekte durchgeführt werden. Durch sie können Erfolge schnell sichtbar gemacht werden, die Akteure zur Fortführung sowie Familien zur weiteren Beteiligung motiviert („Quick-Wins“) und frühzeitig Öffentlichkeit für den angestoßenen Veränderungsprozess hergestellt werden. Im Vorfeld bietet sich eine Abstimmung mit den Teams für Presse- und Öffentlichkeitsarbeit in der Stadtverwaltung an.

**9** Nachdem zahlreiche Ideen für Maßnahmen und Teilprojekte entwickelt wurden, müssen diese in den Unterarbeitsgruppen priorisiert werden. Es sind jene Vorschläge auszuwählen, die nun folgend in die Umsetzung gehen sollen. Das bedeutet nicht, dass die übrigen Vorschläge hinfällig sind. Sie können zu einem späteren Zeitpunkt realisiert werden.

Die Priorisierung und Auswahl der Maßnahmen, die umgesetzt werden sollen, kann unter verschiedenen Gesichtspunkten erfolgen (z. B. im Hinblick auf die Wichtigkeit für die Zielgruppen, finanzielle oder auch öffentlichkeitswirksame Aspekte, siehe Werkblatt E.4). Wichtig ist allerdings, die Frage der Machbarkeit erst im zweiten Schritt zu erörtern. Sind zu erwartende Probleme oder aufwändige Klärungen bereits bekannt sind, sollten diese bei der Priorisierung und Auswahl der Maßnahmen zwar mitgedacht werden, sie sollten aber nie alleiniges Entscheidungskriterium sein. Das würde sonst dazu führen, dass schwierige oder komplexe Vorhaben nicht oder stark verzögert angegangen werden, obwohl sie oftmals eine größere Tragweite und Wirkungsmöglichkeit aufweisen, als „kleine“, kurzfristig umsetzbare Maßnahmen.



Werkblatt E.4:  
Priorisierung und Auswahl  
von Maßnahmen und Teil-  
projekten

## Aktivitäts-/Umsetzungsphase

**10** Im Vorfeld der Umsetzung von Maßnahmen stellen sich oftmals zahlreiche Fragen zu Zuständigkeiten, Kostenübernahmen, notwendigen Abstimmungen, weiteren einzubeziehenden Akteuren etc. Ihre frühzeitige Klärung ist in der Regel die Voraussetzung für die Realisierbarkeit der entwickelten Ideen. Die Prozesskoordination unterstützt deshalb die damit verbundenen Klärungsprozesse, für die



in der Regel keine weiteren Workshops erforderlich sind. Eine „fliegende Kommunikation“ zwischen der Prozesskoordination, den Sprechern der Unterarbeitsgruppen und ggf. weiteren Akteuren ist dabei sinnvoll. Das tatsächliche Vorgehen sollte sich individuell am Umfang der Abstimmungsbedarfe und an den weiteren Rahmenbedingungen orientieren.

Werden die genannten Aspekte nicht oder negativ geklärt, ist eine Umsetzung der Maßnahmenideen zumeist nicht möglich.

**11a** Zu diesem Zeitpunkt erfolgt die Umsetzung solcher Maßnahmen, die die Akteure und beteiligten Ressorts zeitnah und eigenverantwortlich umsetzen können (ggf. auch schon parallel zu Schritt 10). Hierbei sollten auch Möglichkeiten geschaffen werden, die Umsetzung partizipativ mit den Zielgruppen zu gestalten.

Im weiteren Verlauf werden die folgenden Maßnahmen – abhängig vom Ergebnis der Machbarkeitsprüfungen – umgesetzt. Hierbei sind in der Regel weitere Institutionen oder Akteure beteiligt.

**b** Die Prozesskoordination initiiert notwendige strukturelle oder langfristige Aktivitäten z. B. durch die Einbeziehung von Verwaltungsvorstand und Politik. Dabei trägt sie die Erkenntnisse, Entscheidungen und Empfehlungen des gesamten Akteurskreises weiter. Ggf. ist es notwendig zu prüfen, ob ein Sozialraum Stadterneuerungsgebiet, „Soziale Stadt“ o. Ä. werden soll, ob Integrierte Entwicklungskonzepte erstellt oder Förderanträge gestellt werden sollen, ob Projektvorhaben umgesteuert werden müssten u. Ä.

Es sollte mitbedacht werden, dass Probleme von der Politik als besonders relevant angesehen und ggf. vorrangig angegangen werden, wenn es ein öffentliches Interesse daran oder eine öffentliche Diskussion dazu gibt.

An dieser Stelle kann es notwendig sein, dass das Sprecherteam und/oder die Prozesskoordination gezielten Kontakt zu „Big Playern“, also großen Unternehmen oder auch Stiftungen, aufnimmt, um eine verbindliche (finanzielle) Unterstützung für ein konkretes Teilprojekt zu erhalten. Ggf. ergeben sich solche Kontakte auch über das Netzwerk eines Akteurs. Solche Netzwerke stellen eine wichtige Ressource dar und sollten daher genutzt werden. In diesen Fällen sollte die Prozesskoordination zur Vermeidung von z. B. doppelten Anfragen darüber informiert werden.

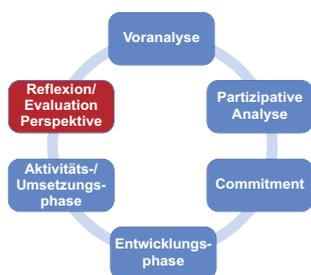
### Reflexion bzw. Evaluation und Perspektive

**12** Zur Reflexion der Maßnahmen werden die aktuell stattfindenden Aktivitäten der Akteure gemäß den gemeinsamen Vereinbarungen begleitet, weiter beraten und unterstützt sowie hinsichtlich ihrer Zielerreichung betrachtet. Gegebenenfalls ist nachzujustieren, wenn eine Zielerreichung gefährdet ist oder weitere Bedarfe auftreten. Akteure, die im Prozess neu hinzukommen (z. B. neue Fachkräfte im Stadtteil), sollten durch die Prozesskoordination umfassend informiert und entsprechend einbezogen werden.

Zur Koordinierung und zur Reflexion des Prozesses gehört auch, dass die Prozesskoordination gemeinsam mit dem Sprecherteam die z. B. an Verwaltungsvorstand und Politik weitergeleiteten Handlungsbedarfe nicht aus den Augen verliert.

**13a** Nachdem im laufenden Prozess die Prozesskoordination bereits mit der Verschriftlichung eines Strategiekonzeptes begonnen hat (siehe begleitender Schritt „P“), gilt es nun, die umfassende abschließende Prozessdokumentation zu planen und zu erstellen.

Dafür wird die bisher erarbeitete Vorlage mit dem Sprecherteam abgestimmt und ggf. auch gemeinsam bearbeitet. Gleichzeitig wird dadurch der nächste Schritt der Prozessreflexion strukturiert vorbereitet. Das Strategiekonzept dient der Dokumentation und Transparenz und ermöglicht eine Übertragung auf andere Prozesse. Die Federführung liegt bei der Prozesskoordination.



**b** Um eine nachhaltige Kommunikations- und Koordinationsstruktur im Sozialraum aufzubauen, sollte ein enger Kreis aus hauptamtlichen Akteuren mit gesicherter Verortung im Stadtteil und/oder dortigen Schlüsselakteuren gesucht und für ihn eine mögliche Perspektive formuliert werden. Alternativ sollte zumindest ein Netzwerkknoten gefunden werden, der künftig als Schnittstelle für Informationen rund um sozialräumliche Aktivitäten der verschiedenen Akteure fungieren kann.

**14** Während eines weiteren Akteurstreffens wird der Gesamtverlauf gemeinsam reflektiert. Dieser Schritt dient auch der bedarfsorientierten Umsteuerung und Umplanung. Die Fortführung der Kommunikations- und Koordinationsstruktur muss jetzt explizit vereinbart werden, um nachhaltig die Entwicklungen im Sozialraum sicherzustellen. Bestenfalls übernimmt das Sprecherteam diese Rolle. Die Zusammensetzung ist individuell und hinsichtlich ihres Umfangs zu überprüfen.

Auch eine mögliche Fortführung der gebildeten Unterarbeitsgruppen sollte thematisiert werden. In der Regel ist davon auszugehen, dass sie nur temporär zum Erreichen des formulierten Ziels aktiv sind. Eine dauerhafte Gremienbildung sollte gut begründet sein. Angesichts von sich verändernden Zielen ist eine flexible und sich stets überprüfende Netzwerkstruktur zu empfehlen, die vom Sprecherteam koordiniert wird. Nicht immer ist eine zusätzliche Struktur langfristig bzw. dauerhaft aufrecht zu erhalten. Daher sollte im gesamten Verlauf stets der Blick auf alltagsintegrierte Vernetzungsmöglichkeiten gelegt werden. Vernetzungen, die im Alltag ohne zusätzliche Projekte oder Mehraufwand funktionieren und die den Akteuren einen direkten Nutzen bringen, sind per se nachhaltiger.

Das Akteurstreffen dient ausdrücklich der Prozessreflexion. Hier geht es nicht um eine öffentliche Darstellung für den Stadtteil, sondern um eine interne „Manöverkritik“ und darum, die Grundsteine für einen weiteren Planungskreislauf zu legen. Ggf. wird es schwierig sein, erneut den gesamten Kreis der Akteure für diesen Schritt zu aktivieren. Es ist daher zu empfehlen, gezielt die Schlüsselakteure einzuladen.

Die Dokumentation des Strategieprozesses ist anschließend je nach Ergebnis der gemeinsamen Reflexion anzupassen/zu überarbeiten.

**15** Eine Abschlussveranstaltung zum Projektende – also nach Erreichen des Ziels bzw. der maßgeblichen Teilziele – bietet die Möglichkeit, Öffentlichkeit herzustellen, den Akteuren und Zielgruppen Wertschätzung und Dank zu vermitteln und die Kohäsion innerhalb der Akteursgruppe und zu den Zielgruppen zu stärken. Sie kann dazu dienen, die bis dahin erreichten Projekterfolge vorzustellen und gibt zugleich Impulse für die weitere Aktivitätsbereitschaft auf Seiten der Akteure und der Zielgruppen. Diese Veranstaltung kann ausdrücklich als Projektveranstaltung oder auch als Stadtteilstoffest o. Ä. organisiert werden. In jedem Fall sollte damit das Projekt in seiner bisher koordinierten Struktur abgeschlossen werden. Die Fortführung, also die weitere Organisation der Akteure vor Ort, sollte transparent in die Hände des Sprecherteams (oder einer anderen vorab abgestimmten Organisationsgruppe) übergeben werden. Alternativ – wenn wie oben beschrieben eine zusätzliche Struktur nicht einrichtbar ist oder nicht aufrecht zu erhalten scheint – sollten Mindestvereinbarungen über konkrete Schnittstellen und Kooperationen getroffen werden, die den Akteuren weiterhin ein alltagsintegriertes Networking ermöglichen.

### Transfer (abzweigende Phase) bzw. erneute (Vor-)Analyse

**16a** Ein Strategieprozess generiert zum einen Erkenntnisse und konkrete Ergebnisse für den entsprechenden Sozialraum. Er generiert aber auch Lernerfahrungen, die für künftige Prozesse gewinnbringend sind. Sowohl die Fachplanung und die Prozesskoordination, als auch die sozialräumlichen Akteure und die weiteren Beteiligten sollen von den Entwicklungen und Erprobungen profitieren. Dies zu gewährleisten ist ebenfalls die Aufgabe der Prozesskoordination. Darüber hinaus ist es wünschenswert, dass die involvierten Akteure auch individuell die gewonnenen Erkenntnisse in ihre weitere Arbeit einfließen lassen und als Multiplikatoren für Akteure aus anderen Handlungsfeldern und/oder Sozialräumen zur Verfügung stehen.



Damit ein Transfer gelingt, ist es erforderlich, den Verlauf und die Erkenntnisse sowie Resultate eines konkreten Strategieprozesses zu dokumentieren und eine Abstrahierung vorzunehmen. Diesem Zweck dient auch die vorliegende Broschüre, die sowohl die Systematik des Prozesses als auch die darin erprobten Arbeitsmittel für weitere Nutzungen zur Verfügung stellt.

**b** Zum Ende eines Projekt- oder Strategieprozesses ist neben der Reflexion auch der Blick auf den Status quo wichtig. Dabei sollten besonders die Veränderungen im Fokus stehen: Was hat sich wo wie warum entwickelt (Ursachen, Einflussfaktoren, Gelingensbedingungen, Stolpersteine ...)? Ist bereits eine stabile Kommunikations- und Kooperationsstruktur für den Sozialraum entstanden, sollte dort ein daten- und wissensbasierter Austausch erfolgen, um das künftige Planen und Handeln für den Sozialraum abzustimmen.

Der Kreislauf beginnt also erneut ...



## 10. Evaluationserfahrungen und -ergebnisse

Der mehrfache Durchlauf der Prozesssystematik in den Gelsenkirchener Projekten erbrachte im Ergebnis eine Vielzahl an Erfahrungen und Erkenntnissen in Bezug auf Gelingensbedingungen, mögliche Hindernisse und erzielbaren Nutzen, die im Folgenden kurz zusammengefasst werden. Ihre Kenntnis kann helfen, den eigenen Prozess besser einzuschätzen und gut zu gestalten.

### Gelingensbedingungen

- Es besteht Vielfalt innerhalb des Akteurskreises (Kompetenz- und Erfahrungsvielfalt).
- Die Prozesskoordination und die Akteure haben (bzw. gewinnen zu Prozessbeginn) einen sehr guten, differenzierten Überblick über den Stadtteil, seine Bewohnerschaft, bestehende Probleme und Potenziale, bestehende Angebote und Netzwerke etc.
- Einem gemeinsamen, offenen Austausch über Details (zum Stadtteil, der Bewohnerschaft, zu bestehenden Problemen, zu Aufgaben und Grenzen sowie zu den Erfahrungen der Akteure etc.) wird ausreichend Raum gegeben.
- Dem regelmäßigen/andauernden Dialog mit den Zielgruppen wird ausreichend Zeit und Möglichkeit eingeräumt und Bedeutung beigemessen.
- Die individuellen Erfahrungen, Leistungen und Kompetenzen der Akteure werden wertgeschätzt und im Prozess genutzt.
- Die Kommunikations- und Arbeitsstrukturen werden gemeinsam abgestimmt.
- Der Prozess und die Kommunikation unter den Beteiligten werden verlässlich koordiniert und moderiert.
- Es besteht Raum und Gelegenheit für (informelles) Networking.
- Die vorhandenen finanziellen und personellen Ressourcen werden transparent im Akteurskreis kommuniziert.
- Allen Akteuren ist es möglich, sich mit dem Prozess zu identifizieren. Sie finden ihr eigenes (institutionelles) Spektrum wieder.
- Das Engagement der Schlüsselakteure weist ein hohes Maß an Verlässlichkeit auf.
- Gemeinsam wird Sichtbares geschaffen.
- Der vorrangige Fokus wird darauf gelegt, Regelstrukturen zu stärken bzw. zu schaffen.

### Stolpersteine

- Mangelnde Akzeptanz des Prozesses, der Akteure oder der Planungen durch die Zielgruppen und auch mangelnde Beteiligung der Zielgruppen verhindern zielgruppenorientierte und nachhaltige Wirkungen.
- Zielkonflikte der beteiligten Akteure/Institutionen/Netzwerke können auf den Prozess hemmend bzw. verkomplizierend oder verstörend wirken.
- Fehlende Einbeziehung bzw. fehlende Legitimation durch die Kommunalspitze, durch die (Bezirks-)Politik und ggf. durch Trägerorganisationen erschwert das integrierte Arbeiten immens.
- Personelle Fluktuationen bedingen, dass stetig neue Akteure einbezogen und „auf den Stand“ gebracht werden müssen, dass ein durchgängiges „Teambuilding“ kaum möglich ist und dass Vereinbarungen zwischen den Akteuren/Institutionen u. U. nicht oder nur verzögert umgesetzt werden.

- In jedem Prozess entsteht eine einzigartige Dynamik, auf die individuell, sensibel und oftmals spontan reagiert werden muss. Dies ist oft zeitaufwändig und hemmt u. U. das Umsetzungsvorhaben.
- In der Regel stehen geringe finanzielle Mittel zur Verfügung, so dass Verteilungskonflikte entstehen können. Eine objektive Priorisierung der Wertigkeit, Wichtigkeit und Notwendigkeit von Maßnahmenvorschlägen ist nicht möglich, so dass u. U. schwierige Aushandlungsprozesse erforderlich sind.
- Bestehende Systemkonflikte beeinträchtigen einen Strategieprozess, ohne dass ein direkter Bezug zu ihm besteht und ohne, dass diese Konflikte im Prozess aufgelöst werden können.
- Unterschiedliche Grade an Verbindlichkeit bei den Prozessbeteiligten beeinträchtigen den Prozessablauf.
- Oft ist ein Konsens nicht im gesamten Kreis der Beteiligten zu erreichen.

## Nutzen

### Kinder, Eltern und Familien

- Kinder und Eltern erhalten eine Stimme in ihrem und für ihren Lebensraum. Sie können über ihren Lebensraum mitbestimmen und ihn mitgestalten.
- Die Lebensbedingungen vor Ort verbessern sich und die Angebotsstruktur ist für die Zielgruppen nutzbarer, besser erreichbar etc.
- Die Zielgruppen sind gestärkt, motivierter und fühlen sich fähiger, sich aktiv auch in künftige Prozesse einzubringen und auch eigenständig für ihre Lebenswelt tätig zu werden.
- Die persönlichen Ressourcen und Selbsthilfekräfte der Familien im Sozialraum sind gestärkt. Sie kennen sich besser untereinander und ihr Zusammenhalt im Alltag ist stärker.
- Die Familien kennen die vor Ort tätigen Akteure (besser) und können deren Angebote nun gezielter und vorbehaltloser in Anspruch nehmen.

### Fachkräfte/Akteure

- Die Akteure gewinnen durch die Kooperation neue Eindrücke und neue Erkenntnisse. Ihnen eröffnen sich neue Stellschrauben.
- Bestehende Hemmschwellen und Hürden in der bisherigen Zusammenarbeit werden durch bessere Kenntnis untereinander, zunehmendes Vertrauen und das gemeinsame aktive Wirken abgebaut.
- Die Akteure werden hinsichtlich der Herausforderungen ihres eigenen Arbeitsfeldes und der Problematik des Sozialraums wahr- und ernstgenommen. Sie können in wesentlichem Umfang mitgestalten und mitbestimmen.
- Zwischen den Akteuren entstehen „kurze Wege“ und auch informelle Vernetzungen, die für zukünftige Kooperationen wegbereitend sind.
- Durch die Nutzung der diversen Kompetenzen und Ressourcen werden die individuellen Ressourcen u. U. geschont und die einzelnen Wirkungsmöglichkeiten potenziert. Man ist „gemeinsam stärker“.

### **Kommune/Koordination/Stadtgesellschaft**

- Die Gestaltung von Lebensraum wird nicht (länger) als alleinige kommunale Aufgabe, sondern als gesamtgesellschaftliche Aufgabe verstanden.
- Bewohnerinnen und Bewohner werden zu Gestalterinnen und Gestaltern.
- Die Identifikation der Akteure und der Zielgruppen mit ihrem Lebensraum, ihrem Stadtteil bzw. ihrer Stadt ist u. U. gestärkt.
- Der soziale Zusammenhalt in der Stadtgesellschaft ist erhöht.
- Akteure und Zielgruppen sind aktiver und motivierter, die eigenen Wirkungsmöglichkeiten auszuschöpfen.
- Die Effizienz und Effektivität der kommunalen Angebote/Leistungen ist erhöht.
- Erreichte Veränderungen weisen eine höhere Nachhaltigkeit auf.

## 11. Wirkungsorientierung im Strategieprozess

Die Frage, welche Veränderungen sich durch sozialräumliche Prozesse erzielen lassen und wie diese erreicht werden, stellt sich stets aufs Neue. Abschließend sollen deshalb die Wirkungszusammenhänge am Beispiel der Präventionsketten diskutiert werden.

Der „**sozial-präventive Wirkungsdiskurs**“ wird seit Langem geführt. Er wurde insbesondere im Kontext der „Kommunalen Präventionsketten“ erneut angestoßen und ist ein anhaltender Prozess, der sich mit dem Verständnis des Wirkungsbegriffs sowie mit der Frage befasst, wie soziale und/oder präventive Maßnahmen wirken und wie man diese Wirkung erkennen, verstehen und darstellen kann. Der Wirkungsdiskurs wird über Disziplin- und Professionsgrenzen hinweg geführt und findet auf operativen, strategischen sowie auf politischen Ebenen statt.

Als „**Wirkung**“ im engeren Sinne wird die positive, intendierte Veränderung verstanden, die in der Haltung, den Fähigkeiten oder den Lebensbedingungen der Adressaten aufgrund der Inanspruchnahme einer konkreten sozial-präventiven Maßnahme eintritt. Dies wird auch als Outcome bezeichnet.

Die als **Impact** bezeichnete Wirkung ist die Wirkung im weiteren Sinne, die sich auf der Ebene der Gesellschaft widerspiegelt, indem sich die Lebenslagen der Zielgruppen verbessert haben. Der Impact – also nachhaltige Veränderungen in einem Sozialraum und in der Lebenslage der Zielgruppen – benötigt Zeit! Denn Veränderungen unterliegen permanent weiteren Einflüssen. Direkte Wirkungszusammenhänge zwischen dem Prozess und den Veränderungen bei den Zielgruppen sind in der Regel nicht möglich. Sozialräumliche Prozesse sind zudem gekennzeichnet durch stetige Veränderungen in der Bevölkerungsstruktur und weitere Einflussfaktoren (z. B. bauliche Veränderungen, Wandel der Infrastruktur).

„**Wirkungsorientierung**“ bedeutet, dass eine Maßnahme oder ein Projekt auf das Erzielen einer Wirkung im oben genannten Sinne ausgerichtet ist. Dieses Vorhaben wird entsprechend geplant, mit konkreten Zielen versehen, umgesetzt und gesteuert. Maßgebende Faktoren sind dabei das Verständnis der Herausforderungen und Bedarfe sowie der Lebenslagen der Adressatinnen und Adressaten, das Formulieren von Wirkungszielen, das Einbetten in eine Wirkungslogik, eine fortwährende Reflexion und die Kooperation mit anderen Professionen sowie die Partizipation der Zielgruppen.

Wenn der Wirkungsdiskurs mit der sozialräumlichen Strategieentwicklung zusammengebracht wird, ergeben sich zwei Dimensionen:

- Zunächst ist der **Blick auf den Prozess** wichtig. Es geht also um die Frage der Wirkungsorientierung im Prozess, d. h. um die Frage ob und worin die Strategieentwicklung wirkungsorientiert ist. Das Konzept der sozialräumlichen Strategieentwicklung weist alle Merkmale eines wirkungsorientierten Vorgehens auf. In dem Strategieprozess geht es darum, eine gemeinsam lernende Organisation zu sein, sich selbst in Rückkopplung mit anderen Fachakteuren und den Zielgruppen stetig zu reflektieren und in den Zielen, dem Planen und dem Handeln zu überprüfen. Der Strategieprozess ist also wirkungsorientiert!
- Der zweite, ebenso wichtige **Blick ist auf die Wirkung im engeren Sinne** gerichtet. Hier geht es um die Frage, was wie wirkt, also welche Veränderungen bei den Zielgruppen aufgrund der Aktivitäten aus dem Strategieprozess eingetreten sind.

Um dies zu ermitteln, sind verschiedene Wege möglich. Je nach Kontext und Zielsetzung finden mehr oder weniger aufwändige Analysemethoden Anwendung.

Komplexe Analysen können sich z. B. mit den Daten der Schuleingangsuntersuchung befassen. Diese Analysen geben Hinweise zu dem Entwicklungsstand und den -veränderungen ganzer Kohorten. Individuelle Entwicklungsveränderungen aufgrund von in Anspruch genommenen Förderungen lassen sich somit nicht zweifelsfrei belegen. Es lassen sich aber strukturelle Rückschlüsse begründen, wenn Ent-

wicklungsverbesserungen bei jenen Kindern festzustellen sind, die jeweils an einer bestimmten Maßnahme teilgenommen haben oder wenn Veränderungen bei Kindern aus einer Institution (z. B. Kita) festgestellt werden, die jeweils andere Förderkonzepte anbietet als andere Institutionen. Berücksichtigt werden muss dennoch, dass die Wirkung einzelner Maßnahmen von weiteren Faktoren positiv beeinflusst oder gehemmt werden kann.

Im individuellen Kontakt mit Familien oder Fachkräften sind auch u. a. folgende Ansätze denkbar:

- Elternbefragungen zu Beginn und nach dem Strategieprozess
- Stadtteilwanderungen mit Kindern zu Beginn und nach dem Strategieprozess
- Befragungen der Akteure hinsichtlich ihrer Beobachtungen zu den Entwicklungen der Kinder und zu den Lebenslagen der Familien
- Biografiebeobachtungen/Analysen von individuellen Entwicklungen

Gleichwohl sollten sich Prozessakteure stets der Grenzen dieser Analysen bewusst sein. Das Aufwachsen von Kindern und auch die Lebenslage der gesamten Familie in ihrem Sozialraum unterliegen multiplen Einflussfaktoren. Ein direkter (monokausaler) Zusammenhang zwischen einer einzelnen Leistung und einer Wirkung bei der Zielgruppe lässt sich kaum nachweisen. Das kann und muss allerdings auch nicht der fachliche Anspruch sein. Wissensbasiertes, integriertes und stetig reflektierendes Planen und Handeln unter Beteiligung der Zielgruppen ist Ziel und zugleich Maßstab. Denn dieses Vorgehen ermöglicht lebensweltorientierte, nachhaltige Veränderungen und schafft den Nährboden für Wirkungen bei den Zielgruppen und letztlich für ein gelingendes Aufwachsen.



## 2. Teil

### Werkstattteil: Werkblätter zur sozialräumlichen Strategieentwicklung



## Verzeichnis Werkblätter

### A Prozesslogik und Prozessschritte

|     |  |    |
|-----|--|----|
|     | Hinweise und Erläuterungen zu den Werkblättern ..... | 35 |
| A.1 | Vorlage Prozesslogik .....                           | 36 |
| A.2 | Vorlage Prozesslogik mit Leitfragen .....            | 37 |
| A.3 | Vorlage Prozessschritte .....                        | 38 |
| A.4 | Vorlage Prozessschritte mit Teilschritten .....      | 39 |

### B Sozialraum und Akteure

|     |  |    |
|-----|--|----|
|     | Hinweise und Erläuterungen zu den Werkblättern .....       | 45 |
| B.1 | Methodische Hinweise zur Sozialraumanalyse .....           | 46 |
| B.2 | Konkreter Verfahrensvorschlag zur Sozialraumanalyse .....  | 47 |
| B.3 | Leitfaden zur Sozialraumanalyse .....                      | 48 |
| B.4 | Hinweise zur Identifikation und Analyse von Akteuren ..... | 49 |
| B.5 | Leitfaden Akteursanalyse .....                             | 50 |
| B.6 | Differenzierung von Akteuren .....                         | 51 |

### C Kooperation

|     |   |    |
|-----|---|----|
|     | Hinweise und Erläuterungen zu den Werkblättern .....            | 53 |
| C.1 | Grundsätze der Vernetzung und Methodenbeispiele (Akteure) ..... | 54 |
| C.2 | Kooperationskreislauf .....                                     | 56 |

### D Partizipation

|     |  |    |
|-----|--|----|
|     | Hinweise und Erläuterungen zu den Werkblättern .....               | 57 |
| D.1 | Partizipationspyramide .....                                       | 58 |
| D.2 | Grundsätze der Partizipation und Methodenbeispiele .....           | 59 |
| D.3 | Planung konkreter Partizipationsprojekte im Strategieprozess ..... | 63 |
| D.4 | Planung eines Partizipationsprojektes mit Kindern .....            | 64 |
| D.5 | Musterbeispiel Elternfragebogen .....                              | 65 |

### E Prozessanalyse, Prozessdokumentation und Reflexion

|     |   |    |
|-----|---|----|
|     | Hinweise und Erläuterungen zu den Werkblättern .....                                      | 69 |
| E.1 | Erhebungsfelder, Problemfelder, Potenziale und Ziele identifizieren und formulieren ..... | 70 |
| E.2 | Verfahrensvorschlag zur Datendokumentation und -analyse .....                             | 72 |
| E.3 | Visualisierung der Analyse (Beispieldokumentation Schalke-Nord) .....                     | 74 |
| E.4 | Priorisierung und Auswahl von Maßnahmen und Teilprojekten .....                           | 76 |
| E.5 | Hinweise zur Prozessreflexion .....   | 77 |
| E.6 | Reflexionsschleife .....  | 78 |

## A Prozesslogik und Prozessschritte

### Hinweise und Erläuterungen zu den Werkblättern

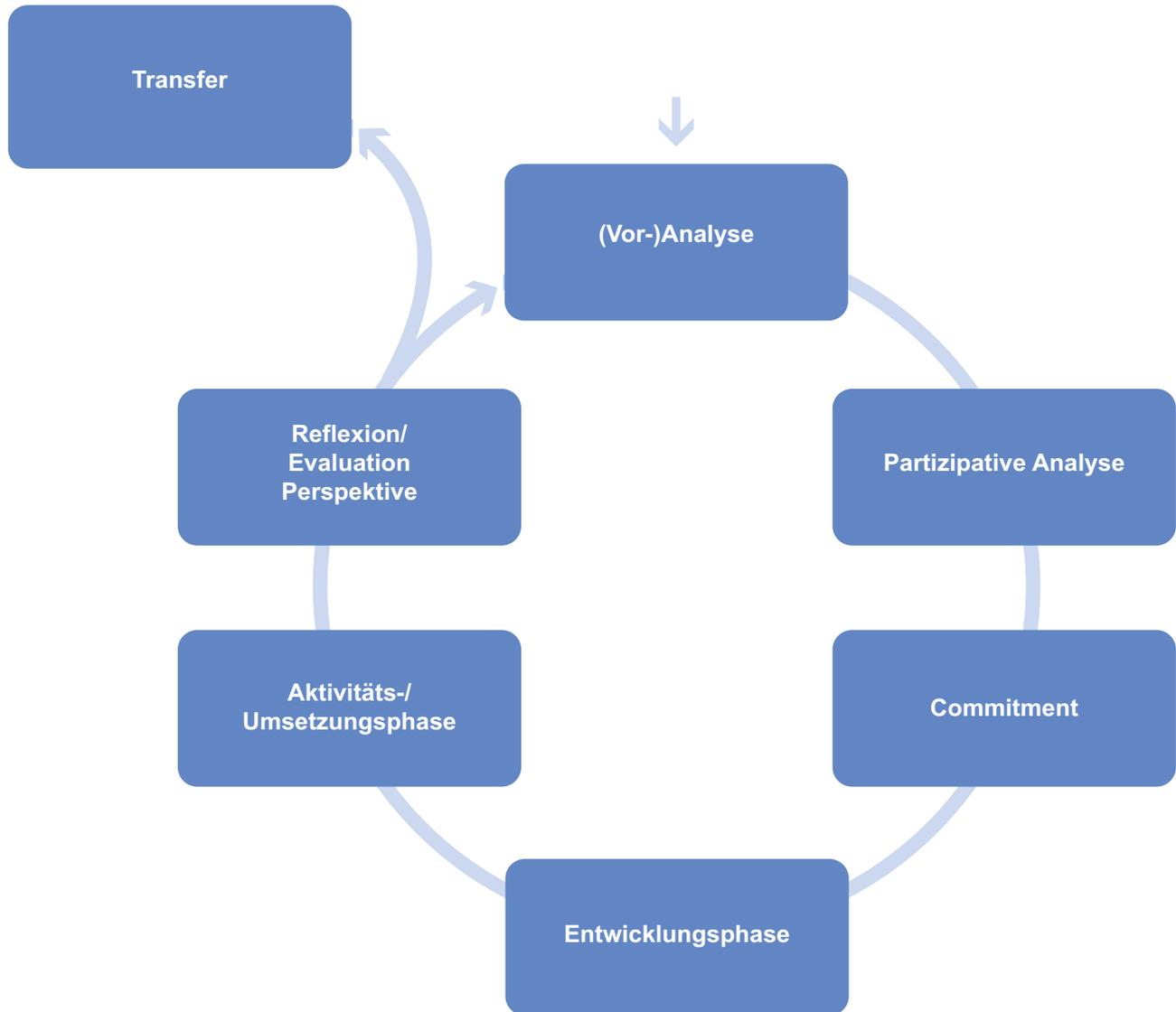
Bei der Planung eines Veränderungsprozesses in einem definierten Sozialraum ist es hilfreich, sich den idealtypischen Ablauf solcher Prozesse und die einzelnen Schritte nicht nur zu Beginn, sondern auch zwischendurch immer mal wieder vor Augen zu führen.

Um hierfür jederzeit schnell verfügbar zu sein, sind die Werkblätter dieses Kapitels als sofort nutzbare Kopiervorlagen gestaltet.

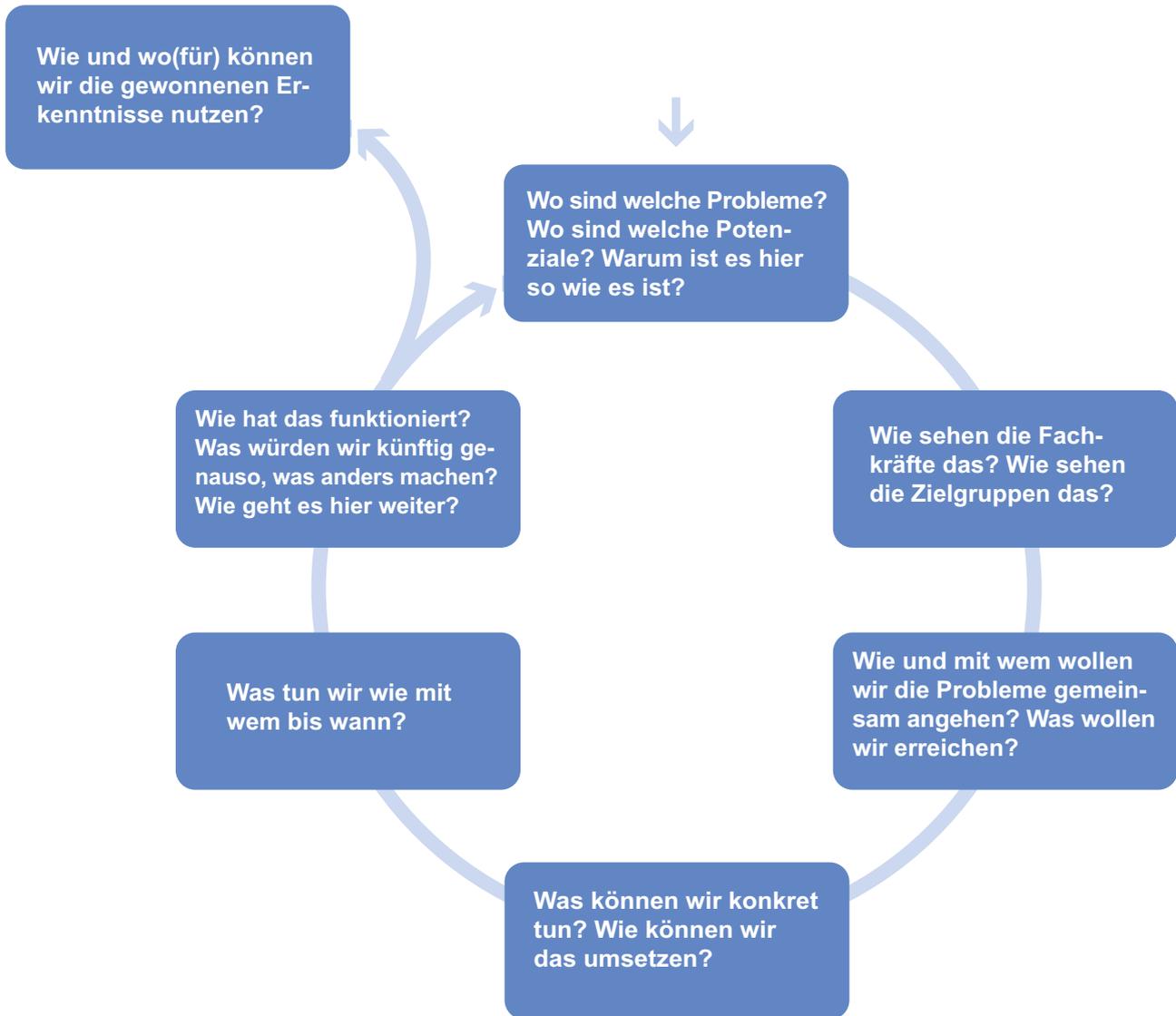
Die **Werkblätter A.1 und A.2** dienen zur Orientierung und als Arbeitshilfe für eine eigenständige Visualisierung. **Werkblatt A.2** dokumentiert dabei die zentralen Fragen, die in jeder Prozessphase beantwortet werden müssen. Neben den einzelnen Phasen lassen sich erste Ideen notieren.

**Die Werkblätter A.3 und A.4** bilden den Prozess in Tabellenform ab. Während **Werkblatt A.3** noch einmal eine Übersicht bereitstellt, führt **Werkblatt A.4** durch die Teilschritte und listet die möglichen Verantwortlichen bzw. Beteiligten auf. Es bietet ausreichend Raum, um ausführlichere Beobachtungen und Überlegungen zu den einzelnen Phasen des geplanten Prozesses festzuhalten.

### A.1 Vorlage Prozesslogik



## A.2 Vorlage Prozesslogik mit Leitfragen



**A.3 Vorlage Prozessschritte**

| Voranalyse                                |  |
|---|--|
|   |  |
|   |  |
|   |  |
|   |  |
|   |  |
| Partizipative Analyse                     |  |
|   |  |
|   |  |
|   |  |
| Commitment                                |  |
|   |  |
|   |  |
| Entwicklungsphase                         |  |
|   |  |
|   |  |
|   |  |
| Aktivitäts-/Umsetzungsphase               |  |
|   |  |
|   |  |
|   |  |
| Reflexion bzw. Evaluation und Perspektive |  |
|   |  |
|   |  |
|   |  |
|   |  |
| Transfer (abzweigende Phase)              |  |
|   |  |
|   |  |

## A.4 Vorlage Prozessschritte mit Teilschritten

| Voranalyse |   |
|------------|---|
| <b>1</b>   | Sozialraumanalyse (umfassend, gesamtstädtisch)<br>Ermittlung der Herausforderungen und Bedarfe auf Datenbasis   |
|            | <i>Sozialplanung, Prozesskoordination, Arbeitskreis (AK) Sozialraum</i>   |
| <b>2</b>   | Identifikation/Priorisierung der Sozialräume mit besonders niedrigen Teilhabechancen  |
|            | <i>Sozialplanung, Prozesskoordination, AK Sozialraum</i>  |
| <b>3</b>   | Einbeziehung des Verwaltungsvorstandes bzw. der Politik zur Legitimation des weiteren Prozesses durch die verantwortliche politische Ebene und zur Herstellung einer „Öffentlichkeit“ für die geplante Strategieentwicklung |
|            | <i>Prozesskoordination, Verwaltungsvorstand, Bezirksvertretung, Fachausschüsse</i>  |
| <b>4</b>   | Prozessvorbereitende spezifische Sozialraumanalyse inkl. Identifikation und Analyse der Akteure, die im oder für den Sozialraum aktiv sind bzw. sein können; ggf. Einbeziehung von Schlüsselakteuren                        |
|            | <i>Prozesskoordination, Schlüsselakteure, ggf. AK Sozialraum</i>  |
|            |   |

| Partizipative Analyse |  |
|-----------------------|--|
| <b>5</b>              | <p><b>a)</b> Beteiligung/Einbeziehung der Akteure durch z. B. einen Workshop:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Anstoß zur nachhaltigen Vernetzung und Öffnung von Kommunikationskanälen zwischen den Akteuren</li> <li>• Vorstellung der Daten und Analyseergebnisse zu dem Sozialraum durch die Sozialplanung</li> <li>• Diskussion mit den Akteuren, Anreicherung mit dem Wissen und den Erfahrungen der Akteure</li> <li>• Bildung eines Sprecherteams aus dem Kreis der Akteure</li> </ul> <p><i>Prozesskoordination, Akteurskreis</i></p>   |
|                       | <p><b>b)</b> Beteiligung/Einbeziehung der Betroffenen im Sozialraum (Kinder, Jugendliche, Eltern), z. B. über Schulen, Jugendzentren und Elterngruppen)</p> <p><i>Prozesskoordination, Akteurskreis, Zielgruppen</i></p>   |
| <b>6</b>              | <p>Sortierung und Analyse der Ergebnisse aus Schritt 5 durch die Prozesskoordination</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifikation von sozialräumlich benachteiligten Gruppen als Zielgruppen für den weiteren Prozess</li> <li>• Zielformulierung (bzgl. übergeordnetes Ziel, Vision zum Prozess)</li> <li>• Ggf. Bündelung nach Handlungsfeldern oder nach (Teil-)Zielgruppenperspektiven</li> <li>• Einbeziehung von weiterem Fachwissen (z. B. Good-Practice-Beispiele und Erfahrungen anderer Kommunen, Studien/Forschungsergebnisse), das auch in den folgenden weiteren Schritten genutzt wird</li> </ul> <p><i>Prozesskoordination, Sprecherteam, bei Bedarf AK Sozialraum</i></p> |

3/6

| Commitment   |   |  |   |
|--|---|--|---|
| <b>7</b>   | <p>Zeitnah weiterer Workshop mit den sozialräumlichen Akteuren:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vorstellung der Analyseresultate</li> <li>• Feedback und Diskussion im Kreis der Akteure</li> <li>• Tragfähige Vereinbarungen zum weiteren Strategieprozess, zu Zielen und Handlungsfeldern</li> <li>• Priorisierung der Ziele;</li> </ul> <p>Identifikation von möglichen Partizipationsprojekten;<br/>                     Vereinbarung zu zeitnahe Impulsprojekt;<br/>                     Ggf. Bildung von Unterarbeitsgruppen bzw. Kooperationsvereinbarung mit schon bestehenden Arbeitsgruppen der Akteure</p> <p><i>Prozesskoordination, Akteurskreis, Zielgruppenvertretung</i></p> |  |   |
| Entwicklungsphase  |   |  |   |
| <b>8</b>   | <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%; padding: 5px;"> <b>a)</b> Entwicklung von Vorschlägen für Maßnahmen<br/><i>Unterarbeitsgruppen, Zielgruppenvertretung</i> </td> <td style="width: 50%; padding: 5px;"> <b>b)</b> Durchführung von Impulsprojekten<br/><i>Prozesskoordination, Akteurskreis, Zielgruppenvertretung</i> </td> </tr> </table>   | <b>a)</b> Entwicklung von Vorschlägen für Maßnahmen<br><i>Unterarbeitsgruppen, Zielgruppenvertretung</i> | <b>b)</b> Durchführung von Impulsprojekten<br><i>Prozesskoordination, Akteurskreis, Zielgruppenvertretung</i> |
| <b>a)</b> Entwicklung von Vorschlägen für Maßnahmen<br><i>Unterarbeitsgruppen, Zielgruppenvertretung</i> | <b>b)</b> Durchführung von Impulsprojekten<br><i>Prozesskoordination, Akteurskreis, Zielgruppenvertretung</i>   |  |   |
| <b>9</b>   | <p>Entscheidung zu den entwickelten Maßnahmenvorschlägen, ggf. Priorisierung der Umsetzungsabfolge</p> <p><i>Unterarbeitsgruppen, Zielgruppenvertretung</i></p>   |  |   |

| Aktivitäts-/Umsetzungsphase   |  |   |   |
|---|--|---|---|
| 10  | <p>Machbarkeitsprüfung</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Erörterung, Abgleich und Ausdifferenzierung der Resultate der Unterarbeitsgruppen mit den Stadtteilakteuren und Fachressorts und z. B. organisierten Betroffenen-/Zielgruppenvertretungen;</li> <li>• Klärung: Entscheidungshoheit, offene Fragen, Beteiligung von Ressortzuständigen, benötigte Ressourcen und weitere Erfordernisse</li> </ul> <p><i>Prozesskoordination, Sprecherteam, Unterarbeitsgruppen, Zielgruppenvertretung</i></p>   |   |   |
| 11  | <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%; padding: 5px;"> <p><b>a)</b> Umsetzung derjenigen Maßnahmen (wenn möglich partizipativ), die zeitnah in Eigenverantwortlichkeit durchgeführt werden können</p> <p>Sukzessive: Umsetzung der weiteren Maßnahmen mit den erforderlichen Beteiligten</p> <p><i>Akteurskreis, Zielgruppen</i></p> </td> <td style="width: 50%; padding: 5px;"> <p><b>b)</b> Initiierung von notwendigen strukturellen und/oder langfristigen Aktivitäten z. B. durch Einbeziehung von Verwaltungsvorstand und Politik, durch Förderanträge u. Ä.</p> <p>Einholung der (finanziellen) Unterstützung durch „Big Player“ für konkrete Vorhaben</p> <p><i>Prozesskoordination, ggf. Sprecherteam, ggf. Verwaltungsvorstand, Bezirksvertretung und Fachausschüsse</i></p> </td> </tr> </table> | <p><b>a)</b> Umsetzung derjenigen Maßnahmen (wenn möglich partizipativ), die zeitnah in Eigenverantwortlichkeit durchgeführt werden können</p> <p>Sukzessive: Umsetzung der weiteren Maßnahmen mit den erforderlichen Beteiligten</p> <p><i>Akteurskreis, Zielgruppen</i></p> | <p><b>b)</b> Initiierung von notwendigen strukturellen und/oder langfristigen Aktivitäten z. B. durch Einbeziehung von Verwaltungsvorstand und Politik, durch Förderanträge u. Ä.</p> <p>Einholung der (finanziellen) Unterstützung durch „Big Player“ für konkrete Vorhaben</p> <p><i>Prozesskoordination, ggf. Sprecherteam, ggf. Verwaltungsvorstand, Bezirksvertretung und Fachausschüsse</i></p> |
| <p><b>a)</b> Umsetzung derjenigen Maßnahmen (wenn möglich partizipativ), die zeitnah in Eigenverantwortlichkeit durchgeführt werden können</p> <p>Sukzessive: Umsetzung der weiteren Maßnahmen mit den erforderlichen Beteiligten</p> <p><i>Akteurskreis, Zielgruppen</i></p> | <p><b>b)</b> Initiierung von notwendigen strukturellen und/oder langfristigen Aktivitäten z. B. durch Einbeziehung von Verwaltungsvorstand und Politik, durch Förderanträge u. Ä.</p> <p>Einholung der (finanziellen) Unterstützung durch „Big Player“ für konkrete Vorhaben</p> <p><i>Prozesskoordination, ggf. Sprecherteam, ggf. Verwaltungsvorstand, Bezirksvertretung und Fachausschüsse</i></p>  |   |   |

5/6

| Reflexion bzw. Evaluation und Perspektive |  |
|---|--|
| 12  | Kontinuierliche Reflexion der Maßnahmen; Überprüfung der Ziele und Maßnahmen (wiederholtes Durchlaufen der Schritte 8 bis 11 im aktiven Dialog) als Teil des laufenden Prozesses |
|   | <i>Prozesskoordination, Sprecherteam (Zielgruppenvertretung)</i>   |
| 13  | a) Vorbereitung der umfassenden, abschließenden schriftlichen Prozessdokumentation   |
|   | <i>Prozesskoordination, Sprecherteam</i>   |
| 13  | b) Schaffung einer Perspektive zur künftigen Kommunikations- und Koordinationsstruktur im Sozialraum   |
|   | <i>Prozesskoordination, Sprecherteam, Schlüsselakteure</i>   |
| 14  | Weiteres Akteurstreffen zum Projektabschluss, zur Prozessreflexion und zur Diskussion der Prozessdokumentation und der Strukturperspektive                                       |
|   | <i>Prozesskoordination, Akteurskreis</i>   |
| 15  | Gemeinsame Veranstaltung, z. B. Stadtteilstoffest o. Ä.  |
|   | <i>Prozesskoordination, Akteurskreis, Zielgruppen, Politik, Öffentlichkeit, etc.</i>   |

| Transfer (abzweigende Phase) |   |
|------------------------------|---|
| 16                           | a) Kommunikation der Ergebnisse, Übertragung und Verbreitung der Erkenntnisse in andere Sozialräume und Handlungsfelder z. B. durch Broschüren, Gremiovorlagen, Veranstaltungen |
|                              | <i>Prozesskoordination, Sprecherteam, Unterarbeitsgruppen, Zielgruppenvertretung</i>  |
|                              |   |

## B Sozialraum und Akteure

### Hinweise und Erläuterungen zu den Werkblättern

Voraussetzung für die Planung und Durchführung eines erfolgreichen Veränderungsprozesses sind detaillierte Kenntnisse über den ins Auge gefassten Sozialraum und als wesentlicher Teil davon die Bestimmung der dort tätigen bzw. für die Durchführung relevanten Akteure.

Die Sozialraumanalyse liefert die Fakten für die Bestimmung der im Stadtteil vorhandenen Ressourcen und Potenziale, Probleme und Hinderungsfaktoren, auf deren Grundlage anschließend geeignete und erreichbare Ziele aufgestellt werden können. Deren Umsetzung ist ohne die Zusammenarbeit mit den relevanten örtlichen und überörtlichen Akteuren unmöglich. Deshalb müssen die Akteure identifiziert, genauer kennengelernt und schließlich gemäß ihrer tatsächlichen oder gewünschten konkreten Rolle im Stadtteilprozess differenziert werden.

**Werkblatt B.1** beschreibt zusammenfassend den Ablauf einer Sozialraumanalyse und die dazu erforderlichen ersten operativen Schritte.

**Werkblatt B.2** gibt methodische Anregungen und Beispiele für das Beschaffen der notwendigen Informationen.

**Werkblatt B.3** enthält Vorschläge für Fragen, die an den Sozialraum gestellt werden müssen, um vorhandene Ressourcen und Potenziale, aber auch Probleme und Hinderungsfaktoren zu identifizieren.

**Werkblatt B.4** beschreibt die methodische Herangehensweise bei der Identifikation der relevanten Akteure im Sozialraum.

**Werkblatt B.5** bietet eine konkrete Hilfestellung bei der näheren Analyse eines einzelnen Akteurs und bei der Bestimmung seiner möglichen Bedeutung für das Projekt.

**Werkblatt B.6** führt die möglichen funktionalen Rollen der Akteure in einem solchen Prozess auf. Die vorhandenen Akteure hier zu verorten hilft dabei, das Akteurspotenzial besser einzuschätzen.

## B.1 Methodische Hinweise zur Sozialraumanalyse

Grundlage der Erstellung einer Sozialraumanalyse in einem sozialräumlichen Strategieprozess sind immer **Analysen der Bevölkerungs- und Sozialstruktur**. Diese werden nicht von der Koordination des Strategieprozesses selber erarbeitet, sondern im Vorfeld durch die städtischen Planerinnen und Planer des Arbeitskreises (AK) Sozialraums erstellt und bereits zur Identifikation des Sozialraums aufgrund der besonderen Handlungsbedarfe genutzt. Neben Daten zur soziodemografischen und sozioökonomischen Zusammensetzung des Stadtteils dienen Daten zu Bildung, Gesundheit, Wohnsituation, Umwelt etc. zur weiteren Einordnung und zur Ableitung von besonderen Handlungsbedarfen.

Das Monitoring der Stadt Gelsenkirchen wird einheitlich nach dem Monitoringkonzept durchgeführt. Daten und Analysen können über den AK Sozialraum bezogen werden. Dieser dient auch als Ansprechpartner für Stadtteilanalysen und kann bei Bedarf weitere Informationen bereitstellen. Der Index „Gesellschaftliche Teilhabechancen von Gelsenkirchener Kindern“ gibt einen guten Überblick über die Strukturen in den Stadtteilen. Weitere Berichte wie beispielsweise zur Altersarmut, zur gesundheitlichen Lage oder auch das Räumliche Strukturkonzept der Stadterneuerung liegen vor und können in den Prozess einbezogen werden.

Darüber hinaus fließen in eine Sozialraumanalyse Informationen über das **Erscheinungsbild des Stadtteils** ein. Hierbei geht es um städtebauliche Eigenschaften (Wohnbebauung, Freiflächen, Hauptverkehrsstraßen, Schienen, Radwege etc.), aber auch um deren Zustand und Ausgestaltung. Hier könnten beispielsweise Informationen zu Leerstand, Müll oder Vandalismus gegeben werden. Auch das Image des Stadtteils spielt eine Rolle.

Weiterhin sind die **infrastrukturelle Ausstattung und Versorgungsstruktur** des Stadtteils in die Sozialraumanalyse einzubeziehen. Das ist zum einen die Ausstattung mit Institutionen wie Schulen, Kitas, Senioreneinrichtungen etc., aber auch die Anbindung an den Öffentlichen Personennahverkehr und an den Individualverkehr. Des Weiteren fallen hierunter die Versorgung mit Waren des täglichen Bedarfs (Supermärkte etc.) und das Angebot an Dienstleistungen wie Ärzte und Friseure.

Die **Angebote und das Leben des Sozialraums** müssen als weiterer Baustein der Sozialraumanalyse erfasst werden. Dabei geht es um Bildungs- und Freizeitangebote im kulturellen, politischen und sportlichen Bereich. Auch gilt es, in Erfahrung zu bringen, inwieweit besondere Fördermaßnahmen im Stadtteil umgesetzt werden und wie groß das Engagement der Bewohnerinnen und Bewohner ist.

Letzter Baustein der Sozialraumanalyse ist die **Identifikation und Analyse der Akteure**. Akteure sind all diejenigen Personen und Institutionen, die in irgendeiner Form Beteiligte des Prozesses sind, sein wollen, sein könnten oder sein sollten. In der Regel sind es Fachkräfte und Institutionen (Kommunale Dienststellen, Freie Träger, Vereine, Verbände, Interessensvertretungen der Familien u. Ä.), die vor Ort ansässig sind oder in den Sozialraum hineinwirken. Diese Akteure zu finden und zu analysieren hat drei verschiedene Funktionen: Zum einen wird ermittelt, wer vor Ort welche Angebote für Familien bereit stellt oder ihnen mit Rat und Tat zur Seite steht. Diese Akteure sind beim späteren Ausbau der Angebotsstruktur unerlässlich. Zum anderen können sie schon im Planungsprozess wichtiges Wissen über die Problemwahrnehmung und die Bedarfe der Familien in den Prozess einbringen („Stellvertreterpartizipation“). Und zuletzt muss die Koordination eines sozialräumlichen Strategieprozesses wissen, wer potenzieller Kooperationspartner in diesem Prozess sein kann und wen sie künftig einlädt. Ohne Netzwerk ist ein Projekt wie eine Strategieentwicklung nicht umsetzbar. Es braucht die Kooperation mit sachkundigen und tatkräftigen Akteuren und Institutionen. Der eine oder andere dieser Akteure ist erfahrungsgemäß auch „Experte“ für die Gegebenheiten des Sozialraums und kann der Koordination u. U. als „Stadtteilführer“ dabei helfen, sich einen Eindruck vom Stadtteil zu verschaffen und Entwicklungen besser nachzuvollziehen. Detaillierte Informationen zur Identifikation und Analyse von Akteuren enthalten die Werkblätter B.4 bis B.6.

## B.2 Konkreter Verfahrensvorschlag zur Sozialraumanalyse

Um sich den in Werkblatt B.1 beschriebenen umfassenden Überblick über den Sozialraum praktisch zu erarbeiten, bieten sich – ergänzend zu den beim Arbeitskreis Sozialraum über das Projektgebiet angeforderten Daten – eine Reihe von Recherchemethoden an, die miteinander kombiniert werden sollten. Der folgende Verfahrensvorschlag zeigt beispielhaft, wie und in welcher Reihenfolge mit diesen Methoden gearbeitet werden kann. Im Zuge dieses Vorgehens werden die in Werkblatt B.3 gesammelten Leitfragen nach und nach gestellt und beantwortet.

### 1 Recherche am Schreibtisch

- a. Eine Karte und Satellitenbilder geben erste Hinweise zum Erscheinungsbild und zu Infrastrukturen wie Kirchen und Schulen.
- b. Weitere Infrastrukturen finden sich im Intranet in der Infrastrukturdatenbank der Stadt <https://opendata.gelsenkirchen.de>
- c. Viele Informationen über den Stadtteil, über seine Geschichte, über Feste und Aktivitäten, über Institutionen, über Projekte und laufende Förderprogramm etc. sind im Internet verfügbar. Eine gute Quelle sind dafür auch die sozialen Netzwerke.
- d. Die örtliche Tagespresse, aber auch Stadtteilblätter und -magazine (Printmedien, Internet etc.) bieten oftmals umfassende Informationen z. B. auch über Stadtentwicklung, Beschwerdelagen und Aktivitäten im Stadtteil.

### 2 Generierung von Expertenwissen durch Aktorsgespräche

Ein Gespräch über den Stadtteil mit den Fachplanerinnen und Fachplanern des AK Sozialraum kann wertvolle ergänzende Struktur- und Hintergrundinformationen über das Projektgebiet liefern. Weitere Experten innerhalb des Stadtteils bzw. für den Stadtteil zu identifizieren kann im Falle noch geringer Ortskenntnis kompliziert sein. Helfen können dabei folgende Fragen:

- a. Wen kenne ich selbst im Stadtteil? (Personen)
- b. Was kenne ich im Stadtteil? (Institutionen; möglichst jene, die schon lange vor Ort sind)
- c. Wer führt evtl. bereits ein sozialraumbezogenes Projekt durch?
- d. Wer ist in der Stadt insgesamt gut vernetzt und kennt jemanden, der den Stadtteil gut kennt?

### 3 Praktische Erkundung eines Stadtteils (Soziales Wandern)

Das Soziale Wandern sollte grundsätzlich zu unterschiedlichen Uhrzeiten erfolgen, da beispielsweise ein Platz am Vormittag Verweilort für ältere Bewohnerinnen und Bewohner, am Nachmittag Spielstätte für Kinder und am Abend Partyeile für Jugendliche sein kann. Die Leitfragen des Werkblattes B.3 dienen beim Sozialen Wandern als Anregung. In den bei der Wanderung mitgeführten Beobachtungsbögen sollten auch subjektive Eindrücke notiert werden.

### B.3 Leitfragen zur Sozialraumanalyse

Die aufgeführten Leitfragen erheben keinen Anspruch auf Vollständigkeit, sondern sollen als Anregung und Orientierungshilfe dienen. Sie sind den im Werkblatt B.1 erläuterten Bausteinen Erscheinungsbild, infrastrukturelle Ausstattung und Versorgungssituation sowie Identifikation und Analyse der Akteure zugeordnet. Die Fragen können einer Sozialraumanalyse Struktur geben und durch verschiedene Methoden beantwortet werden (Dokumentenanalyse, Internetrecherche, Soziales Wandern, Bewohnerbefragung, Expertenbefragung ...).

| Erscheinungsbild des Sozialraums  |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wie sieht die Wohnbebauung im Sozialraum aus? Gibt es vorwiegend freistehende Einfamilienhäuser, Reihenhäuser oder Mehrfamilienhäuser? Eher Altbauten oder Neubauten? Aus welcher Zeit?</li> </ul>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wie ist der Zustand der Gebäude? Gibt es Sanierungsstau?</li> </ul>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gibt es verschiedene Siedlungen im Stadtteil? Wie hängen diese zusammen? Gibt es Unterschiede/soziales Gefälle?</li> </ul>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wie ist die Wohnungsmarktsituation? Gibt es Wohnraumbedarf? Wie hoch ist der Anteil leerstehender Häuser? Wie hoch sind die Mieten?</li> </ul>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wie ist die Ausstattung mit Frei- und Grünflächen? Gibt es Parks, Wälder, Spielplätze? Wie ist der Zustand dieser Flächen? (Pflege, Vandalismus)</li> </ul>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wie ist das Erscheinungsbild des Stadtteils im Allgemeinen? (Sauberkeit, Vandalismus, Lärm ...)</li> </ul>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wie ist das Image des Stadtteils?</li> </ul>   |
| Infrastrukturelle Ausstattung und Versorgungsstruktur   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Welche Institutionen gibt es im Stadtteil? (Schule, Kita, Jugendzentrum, Senioreneinrichtung)</li> </ul>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wie sind die Verkehrswege? Anbindung, Gefahrenquellen, Pflegezustand, sonstige Besonderheiten? (Individualverkehr, ÖPNV-Anbindung, Radwegenetz)</li> </ul>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gibt es Geschäfte des täglichen Bedarfs? Sind alle für den täglichen Bedarf notwendigen Waren im Sozialraum erhältlich? (Supermarkt, Bäcker, Drogerie ...)</li> </ul>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gibt es weitergehende Geschäfte? (Bekleidung, Foto, Buchläden ...)</li> </ul>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gibt es Dienstleistungsanbieter? (Friseur, Restaurants, Kneipen, Werkstätten ...)</li> </ul>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Welche Gesundheitsberufe sind vor Ort ansässig oder tätig? (Ärzte, Therapeuten, Apotheken, mobile Angebote, Beratungsstelle ...)</li> </ul>  |
| Angebote und Leben im Sozialraum  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wer oder was prägt die Freizeit und das öffentliche Stadtteilleben? Welche Freizeitangebote für Kinder und Jugendliche sind vorhanden? (Sportvereine, Jugendzentren, Spielplätze, Musik- und Kunstschulen, Kirchen, Moscheen ...)</li> </ul> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gibt es besondere Förderangebote im Sozialraum? (Projekte zur Sprachförderung, Gesundheitsförderung ...)</li> </ul>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lassen sich nachbarschaftliche Netzwerke erkennen? Wie sehen diese aus? (Nachbarschaftsfeste, Bürgervereine, freiwillige Feuerwehr)</li> </ul>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wie gestaltet sich das Zusammenleben im Stadtteil?</li> </ul>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gibt es politische Aktionen im Sozialraum? Gibt es politisches Engagement?</li> </ul>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gibt es ehrenamtliches Engagement? Gibt es Eltern oder andere Bewohnerinnen und Bewohner, die besonders aktiv sind?</li> </ul>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wen gibt es rund um Betreuung, Erziehung und Familienberatung? (Kita, Kindertagespflege, Familienförderung, Familienbildung, Allgemeiner Sozialer Dienst)</li> </ul>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Welche Bildungsangebote gibt es rund um Schule? (Offene Ganztagschule, Sozialdienst Schule, Brücke-Cafés)</li> </ul>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wer unterstützt Sauberkeit und Sicherheit? (Präventionsrat, Bezirkspolizei, Quartierhausmeister)</li> </ul>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Welche Akteure oder Institutionen machen den Sozialraum besonders?</li> </ul>  |

## B.4 Hinweise zur Identifikation und Analyse von Akteuren

Je nach eigener Ortskenntnis und bisheriger Netzwerkaktivität kann es mehr oder weniger kompliziert und aufwändig sein, die für einen bestimmten Sozialraum oder ein bestimmtes Projektvorhaben relevanten Akteure zu ermitteln. Für einen Strategieprozess mit dem Ziel der „Verbesserung der Teilhabechancen von Kindern“ sind beispielsweise jene Akteure wichtig, die direkte oder indirekte Schnittstellen zu kindlichen Lebenswelten aufweisen.

Die Identifikation und Analyse von sozialraumrelevanten Akteuren bedeutet zugleich auch immer eine Identifikation von Angeboten für die Familien in deren Lebensraum. Daher lassen sich Sozialraumanalyse und Akteursanalyse nicht voneinander trennen.

### a. Akteure identifizieren

#### Lebensbiografische Herangehensweise:

- Wer setzt zu welcher Zeit im Lebens des Kindes und/oder der Eltern an?
- Wer richtet Angebote an die Familien im Verlaufe der Kindesentwicklung?  
(Vor der Geburt, rund um die Geburt, nach der Geburt, frühkindlich bis zur Kita, während der Kitazeit, im Übergang zur Grundschule, während der Grundschulzeit, im Übergang zur weiterführenden Schule etc.)

#### Räumliche Herangehensweise:

- Wo im Stadtteil sind Einrichtungen, Büros, Anlaufstellen, Aktionsflächen etc.?
- Wer arbeitet dort?
- Wer tritt für den Stadtteil in Erscheinung?
- Welche Einrichtungen sind im Stadtteil etabliert?
- Wer ist gut vernetzt und kann weitere Infos über den Sozialraum geben?

#### Spur der Netzwerke:

Jeder Akteur kennt mehrere weitere Personen und Institutionen und kann diese benennen. Im Gespräch mit einem Akteur erhält man nicht nur Informationen über jenen Akteur selbst und seine Sicht auf den Stadtteil sondern auch Kontakt zu weiteren Akteuren und zeitgleich einen Eindruck über die bestehenden Vernetzungs- und Kooperationsstrukturen.

Eine Verknüpfung der Herangehensweisen ermöglicht ein umfassenderes Bild der Akteurs- und Angebotslandschaft.

### b. Akteure analysieren

Sind Akteure erst einmal identifiziert, ist ein konkreter Blick auf ihre jeweiligen Rollen und Aufgaben, Angebote und Potenziale wichtig. Dies ist manchmal auch schon ohne einen persönlichen Kontakt möglich. Hierbei hilft die Übersicht des Werkblattes B.5 „Akteursanalyse“ weiter. Dieses Schema kann der Vorbereitung eines Gesprächs (also auch: Experteninterview) mit dem Akteur dienen und die offenen Fragen aufzeigen oder auch direkt als Gesprächsleitfaden für ein Kennenlernen genutzt werden. Es bietet mit seinen Leitfragen eine erste Orientierung und lässt sich um weitere Fragen/Informationsfelder ergänzen.

In einem persönlichen Gespräch gibt der Akteur selbst (weitere) Informationen über seine Rolle, seine Aufgaben, seine Eindrücke und Erfahrungen bzgl. des Sozialraums. Ob und wann ein solches Gespräch persönlich geführt wird, ist im Prozess individuell zu entscheiden. Unter Umständen ist es auch eine gute Vorbereitung auf die geplante Kooperation. Es kann eine bessere Innensicht auf den Stadtteil und bestehende Strukturen ermöglichen, birgt aber auch die Gefahr einer (vorschnellen) Fokussierung.

Um gezielt die Vernetzung innerhalb eines Strategieprozesses vorzubereiten oder um im laufenden Strategieprozess Hürden, Probleme und Konflikte zu beheben, kann es hilfreich sein zu verstehen, welche verschiedenen Rollen und Funktionen die Akteure im Prozess einnehmen können. Denn die jeweiligen Akteure haben eine unterschiedliche Relevanz und sind auch z. T. sehr individuell im Prozess zu berücksichtigen. Vor allem in größeren Prozessen kann es vonnöten sein, die Akteure nicht gleichzeitig sondern nach und nach zu beteiligen. Das Werkblatt B.6 „Differenzierung von Akteuren“ hilft dabei, sich zu orientieren und die verschiedenen Rollen/Funktionen der Akteure besser zu verstehen.

### B.5 Leitfaden für eine Akteursanalyse

|   |  |
|---|--|
| Name der Institution                      |  |
| Träger (öffentlich, gemeinnützig, privat) |  |
| Kontaktperson                             |  |
| Adresse                                   |  |
| Telefon                                   |  |
| Mailadresse                               |  |
| Internetauftritt                          |  |

|  |  |
|--|--|
| Ist der Akteur für ganz Gelsenkirchen zuständig oder in einem begrenzten Gebiet tätig?                     |  |
| Ist der Akteur haupt- oder ehrenamtlich tätig? Ist sein Wirken befristet?                                  |  |
| Welchen Auftrag, welche Aufgaben und Angebote hat der Akteur?  |  |
| Wer sind die Zielgruppen der Angebote und Tätigkeiten? (konkret)   |  |
| Mit wem ist der Akteur im Sozialraum/Handlungsfeld vernetzt, mit wem kooperiert er?                        |  |
| Welche Schnittstellen hat der Akteur konkret zum betreffenden Sozialraum/Handlungsfeld/Projekt?            |  |
| Welche ersichtlichen Potenziale und welches besondere Know-how kann der Akteur in das Vorhaben einbringen? |  |
| Welche ersichtlichen Konkurrenzen bestehen zu anderen Institutionen/Akteuren/Angeboten?                    |  |
| Gibt es eine Konzeption, einen Jahresbericht, Flyer, Broschüren?   |  |
| Welche Erwartungen habe ich an den Akteur bzgl. des Vorhabens?   |  |
| Sonstiges  |  |

## B.6 Differenzierung von Akteuren

Im Rahmen einer Strategieentwicklung und in Projekten gibt es stets viele Beteiligte. Diese nehmen unterschiedliche Rollen und Funktionen ein und sind an verschiedenen Stellen im Prozess auf die eine oder andere Art und Weise relevant. Sie haben verschiedene Intentionen und Ziele, bringen verschiedene Kompetenzen und Ressourcen ein. Deshalb kann es sinnvoll und hilfreich sein, die verschiedenen Akteure gezielt nach diesen Unterschieden zu betrachten, um ihre Rolle besser verstehen und für den Prozess nutzen zu können.

Bereits zu Beginn des Prozesses können die Akteure grob eingeteilt werden. Dabei ist nicht auszuschließen, dass mehrere Zuordnungen möglich sind. So kann beispielsweise ein Schlüsselakteur auch gleichermaßen „Big Player“ sein.

Die im Folgenden genannten Merkmale dienen der Orientierung und müssen nicht in jedem Fall erschöpfend zutreffend sein.

| Koordination  |   |  |
|---|---|--|
| Merkmale  | Beispiele   | Rolle im Prozess   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Moderationserfahrung</li> <li>• Verortung an Schnittstelle oder Netzwerknoten</li> <li>• Keine (ausschließliche) operative Funktion</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Referat</li> <li>• Institution</li> <li>• Wohlfahrtsverband</li> </ul> <p>Beispiel Schalke-Nord:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Koordinierungsstelle Kommunale Prävention</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Moderation des Prozesses</li> <li>• Backoffice (organisatorische Unterstützung, Anmietung von Räumen, Terminkoordination, Vor- und Nachbereitung der Analysen und der Strategieworkshops, Dokumentation, ggf. Mittelakquise)</li> <li>• Vernetzung fördern</li> <li>• Unterstützung der Akteure</li> <li>• Kommunikation nach außen</li> <li>• Kommunikation nach innen, Transparenz schaffen</li> <li>• Struktur im Blick halten</li> <li>• Reflexion wahren</li> <li>• Öffentlichkeitsarbeit</li> </ul> |

| Schlüsselakteure oder „Säulen“   |   |   |
|--|---|---|
| Merkmale   | Beispiele   | Rolle im Prozess  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Haben ihren Sitz im Stadtteil oder sind konkret (ggf. ausschließlich) für den Stadtteil zuständig</li> <li>• Haben direkten Kontakt zur Bewohnerschaft bzw. zur Zielgruppe</li> <li>• Haben eine „Innensicht“ und kennen sich gut aus</li> <li>• Sind ggf. konzeptionell für den Stadtteil tätig bzw. entwickeln etwas für den Stadtteil oder nehmen vor Ort eine koordinierende Rolle ein</li> <li>• Sind nicht nur kurzzeitig/vorübergehend sondern langfristig im Stadtteil verankert</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kitas</li> <li>• Schulen</li> <li>• ASD</li> <li>• Stadtteilbüro</li> <li>• Bezirkspolizei</li> </ul> <p>Beispiel Schalke-Nord, z. B.:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Grundschule Kurt-Schumacher-Straße</li> <li>• Mobile Jugendarbeit</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Im Rahmen der Voranalyse wichtige Informationsquellen</li> <li>• Können Kontakt zur Zielgruppe für Anliegen, Fragen, Partizipation nutzen</li> <li>• Können eine Stellvertreterbeteiligung der Zielgruppen darstellen</li> <li>• Sind wichtige Resonanz für Planungen und Ideen</li> </ul> |

| „Big Player“   |   |   |
|--|---|---|
| Merkmale   | Beispiele   | Rolle im Prozess  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Großflächige Präsenz oder breites bzw. signifikantes Engagement im Stadtteil</li> <li>• Kooperations-, Veränderungs-, Innovationsbereitschaft</li> <li>• Handlungseinfluss</li> <li>• Eigenständige Entscheidungsfähigkeit (z. B. unabhängig von politischen oder kommunalen Entscheidungen)</li> <li>• Personalstärke im Sozialraum</li> <li>• Finanzielle Stärke bzw. Eigenverantwortlichkeit (z. B. nicht abhängig von Fördergeldern)</li> <li>• Weitreichende Entscheidungsmacht</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Unternehmen</li> <li>• Stiftungen</li> <li>• Wohlfahrtsverbände</li> <li>• Vereine</li> </ul> <p>Beispiel Schalke-Nord, u. a.:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• DRK</li> <li>• ggw</li> <li>• Emschergenossenschaft</li> <li>• Stiftung Schalker Markt</li> <li>• Stadt Gelsenkirchen (div. beteiligte Dienststellen)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Haben wesentliche Funktion in der Entwicklung des Stadtteils; können Maßnahmen mit größerer Tragweite stützen</li> <li>• Können gegebenenfalls Maßnahmen und Teilprojekte finanziell unterstützen</li> <li>• Deren Entscheidungen sind evt. maßgebend für den Prozess oder einen Teil des Prozesses</li> </ul> |

| Fachexperten/Hineinwirkende  |   |   |
|--|---|---|
| Merkmale   | Beispiele   | Rolle im Prozess  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sind stadtteilübergreifend tätig</li> <li>• Bringen eine spezielle Fachexpertise ein</li> <li>• Haben i. d. R. eigene Budgets oder individuelle Projektmöglichkeiten</li> <li>• Sind i. d. R. in eigene Hierarchien eingebunden und weisungsgebunden</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Referat Gesundheit</li> <li>• Referat Umwelt</li> <li>• Gelsensport</li> <li>• Verbraucherzentrale</li> <li>• Krankenkassen</li> <li>• uvm.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wichtige Impulsgeber</li> <li>• Möglichmacher für konkrete Projekte</li> <li>• Türöffner in andere wichtige Bereiche (fachlich, strukturell, finanziell)</li> <li>• Bringen sozialraumübergreifende Erfahrung und Netzwerke ein</li> <li>• Ermöglichen Transfer von Erkenntnissen in andere Sozialräume</li> </ul> |

| Zielgruppenvertretungen  |  |   |
|--|--|---|
| Merkmale   | Beispiele  | Rolle im Prozess  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gewählte Vertreterinnen und Vertreter der Zielgruppen</li> <li>• Stellvertreter für Teilzielgruppen</li> <li>• Bürgerschaftlich engagiert</li> <li>• Oft nicht institutionell angebunden</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Jugendrat</li> <li>• Örtlicher Präventionsrat</li> <li>• Ggf. Bezirksvertretung/Bezirkspolitik</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vertretung der Zielgruppen im Prozess</li> <li>• Wichtige Resonanz bei Planungen von Partizipationsprojekten und Überprüfung der Verwertung der Analyseergebnisse</li> </ul> |

Die Zuordnungen können u. a. dabei helfen, das Sprecherteam für den Prozess zu bilden oder dieses Team durch gezielte übersichtliche Informationen in seiner Arbeit zu unterstützen.

Die **Zusammensetzung des Sprecherteams** kann nach verschiedenen Kriterien erfolgen wie z. B. gute Kenntnisse über den Sozialraum und/oder gute Kontakte zu den Zielgruppen (z. B. Zielgruppenvertreter). Da es vorteilhaft ist, wenn die Mitglieder über Projekterfahrung verfügen, kann das Sprecherteam auch ausschließlich aus Schlüsselakteuren gebildet werden. Es kann aber ebenfalls gute Gründe geben, gezielt einen „Big Player“ oder Vertreter der Unterarbeitsgruppen einzubinden. Wichtiger als eine formal „vollständige“ oder „korrekte“ Besetzung ist es allemal, dass auf der persönlichen Ebene eine gute Zusammenarbeit möglich ist. In jedem Fall muss der Informationsfluss zwischen den Arbeitsgruppen und der Prozesskoordination gewährleistet sein.

## C Kooperation

### Hinweise und Erläuterungen zu den Werkblättern

Ein Projekt ist stets eine Gemeinschaftsleistung. Sein Erfolg hängt deshalb stark von der Qualität der Zusammenarbeit innerhalb des Projektteams sowie mit den Akteuren und Partnern inner- und außerhalb des Stadtteiles ab. Jede Kooperation, ob formell oder informell, kurz oder langfristig, dauerhaft oder punktuell, zielt dabei auf die Optimierung von Handlungsabläufen oder auf die Stärkung der Handlungs- und Problemlösungskompetenz durch die Abstimmung der unterschiedlichen Beteiligten ab.

Unabhängig von Form und Intensität der Kooperation gelten folgende Punkte als Gelingensfaktoren<sup>7</sup>:

- Zentrale Person/Koordinierung
- Wissen über das Thema, die Zielgruppe etc. (Professionalität)
- Wissen voneinander, Kontakt zu anderen Fachkräften/Beteiligten
- Vorhandensein und Verfügbarkeit von Fachleuten
- Kontakte zur Zielgruppe
- Klarheit und Transparenz über gemeinsames Ziel, Vorgehen, Rollen und Aufgaben (z. B. auch: wer hält Kontakt zur Zielgruppe)
- Offenheit für interdisziplinäre Kooperation
- Struktur der Zusammenarbeit (Zeit, Ort, Backoffice)

Im Zuge von Kooperationen entstehen üblicherweise gruppenspezifische Prozesse, die manchmal auch konfliktbeladen sind. Das ist nicht immer vermeidbar. Verschiedenen Positionen liegen eben verschiedene Interessen oder Perspektiven zugrunde. Diskussionen und etwaige Konflikte bieten somit immer auch Potenzial für gute Entwicklungsschritte.

Die Werkblätter dieses Abschnitts sollen dabei helfen, Kooperationen gut zu planen und zu begleiten.

**Werkblatt C.1** enthält einige grundsätzliche Überlegungen sowie Beispiele für Methoden, die bei der nachhaltigen Vernetzung mit Projektakteuren und Partnern genutzt werden können.

**Werkblatt C.2** stellt einen „Kooperationskreislauf als Planungs- und Controllinginstrument“ vor.

---

<sup>7</sup> vgl. Vortrag Thümmeler, Folie 20, zitiert nach „Thümmeler 2015“

## C.1 Grundsätze der Vernetzung und Methodenbeispiele (Akteure)

### Grundsätzliche Überlegungen

Die Vernetzung der Akteure ist ein wesentliches Prozess- oder Strukturziel. Es fußt auf der Überzeugung, dass ein Netzwerk „stärker“ ist als die Summe der Einzelnen. In einem funktionierenden Netzwerk teilt man Erfahrungen, diskutiert Eindrücke oder erlebte Veränderungen und erörtert Lösungsideen. Dabei bringt jede(r) verschiedene Kompetenzen und Ressourcen ein.

Ein Netzwerk entsteht nicht schon allein dadurch, dass formal verschiedene Institutionen eingeladen werden und sich treffen. Das **Zusammenwachsen in einem Netzwerk** basiert vielmehr darauf, dass

- die einzelnen Akteure sich kennen,
- die Angebote, Leistungen und Möglichkeiten der verschiedenen Akteure und Institutionen bekannt sind,
- ein gemeinsames Ziel verfolgt wird und
- die Akteure gemeinsam tätig werden, also Erlebnisse gestalten und ein gemeinsames Wirken erleben.

Hinweise zur Identifikation und Analyse der – in einem oder für einen Sozialraum relevanten Akteure haben bereits die Werkblätter B.4 und B.5 gegeben. Auf das Ergebnis kann hier zurückgegriffen werden.

**Vor** dem Beginn **einer Vernetzung** gilt es zu klären:

- **Wozu soll die Vernetzung stattfinden? (Zu welchem Projekt? Zu welchem Thema? Zu welchem Vorhaben?)**
- **Wer soll sich/will sich vernetzen?**
- **Wen braucht dieser Prozess auf jeden Fall (Schlüsselakteure)?**

Vor allem die Schlüsselakteure können zu wichtigen Bündnispartnern werden! Mit ihnen kann der Prozess auch gemeinsam angeschoben und die Vernetzung der Akteure gemeinschaftlich geplant und umgesetzt werden.

Die Art des Vorhabens ist entscheidend dafür, welche **Vernetzungsqualität und -intensität** anvisiert wird. Je längerfristiger und größer ein Vorhaben ist, umso intensiver sollte der Aufbau bzw. die Stärkung der Arbeitsbeziehung der Akteure sein. Dazu gilt es folgende Fragen zu klären:

- **Wie ist der Grad der bisherigen Bekanntheit/Kooperation der Akteure untereinander? Ist das Bild einheitlich?**
- **Gibt es schon Netzwerke (z. B. formal gebildete oder informell zusammengefundene)?**

### Beispiele für Vernetzungsmethoden

Je nach dem Grad der bisherigen Bekanntheit und Kooperation der Personen bzw. Institutionen können im Zuge eines Strategieprozesses unterschiedliche Methoden der Vernetzung eingesetzt werden.

#### Speeddating

Das Speeddating bietet allen Akteuren die Gelegenheit für einen Face-to-Face-Austausch miteinander. Es kann in der Variante „Personen kennenlernen“ oder in der Variante „Projekte kennenlernen“ durchgeführt werden. Hierzu sollte ein kleiner Fragebogen, Notizzettel o. Ä. vorbereitet werden, auf dem die Teilnehmenden Notizen zu den Personen bzw. Projekten sammeln können. Der Zeitraum des individuellen Austauschs ist begrenzt, z. B. auf 5 Minuten, bevor gewechselt wird.

Diese Methode lässt sich unterschiedlich ausgestalten (z. B. an Tischen sitzend, sich in Kreisen gegenüber stehend, von Station zu Station wandernd). Sie ist besonders gut geeignet, wenn sich eine größere Gruppe kennenlernen möchte.

#### 3-3-3-Methode

In Kleingruppen von 3 Personen werden 3 vorgegebene Fragen besprochen (z. B. Wer bin ich? Wo arbeite ich mit welchen Aufgaben? Warum bin ich heute hier?). Die Antworten werden nicht selbst im Plenum vorgestellt, sondern jede(r) aus der Kleingruppe stellt in maximal 3 Minuten eine jeweils andere Person aus der Gruppe vor.

Diese Methode ist gut geeignet, wenn sich noch nicht alle aus der Gruppe kennen und nicht viel Zeit zur Verfügung steht.

### Skalierungsmethoden

Zu unterschiedlichen Themen und Fragestellungen können sich die Personen auf Skalen aufstellen (z. B. Wie viele Jahre Berufserfahrung bringe ich mit? Welches Alter hat meine Zielgruppe? Wie wichtig ist mir diese oder jene Eigenschaft?). Die Skalen lassen sich je nach Fragestellung und Thema gestalten (1–10; Nähe–Distanz; wichtig–unwichtig; u. Ä.)

Diese Methode schafft schnell einen Überblick, wo alle „stehen“ und ermöglicht Blitzlichter zu Stimmungen und Einstellungen. Die physische Aktivität bei der Methode wirkt zudem oft auflockernd und schafft Anlässe für informelle Kontakte.

### Sozialraumerkundung

Über Soziales Wandern oder eine Fahrradtour verschafft sich die Akteursgruppe einen ersten Überblick oder einen neuen, frischen Blick auf den Sozialraum. Die Teilnehmenden können dabei die Region offen erkunden oder zu gezielten Fragestellungen „die Augen offenhalten“. Auch die altbewährte „Schnitzeljagd“ ist möglich.

Diese Methode bringt Aktivität in die Gruppe und bietet viel Raum für informelle Gespräche (z. B. auch bei einem Verpflegungsstopp), erfordert aber eine entsprechende Ausstattung (z. B. Stadtkarte, Leitfragen, Beobachtungsprotokolle, Fahrrad, je nach Wetterlage Schirm usw.).

### Weitere Hinweise

Die **informelle Vernetzung** ist keine eigenständige Methode, sondern eine unabdingbare Voraussetzung jedes Netzwerkes und sollte daher stets gezielt gefördert werden. Beispielsweise bieten ein Come-In vor der eigentlichen Veranstaltung oder eingebettete Kaffeepausen ausdrückliche Gelegenheiten, sich fernab vom Veranstaltungsprogramm auszutauschen. Auch kann es hilfreich sein, eine Liste mit allen Kontaktdaten zu verteilen – natürlich unter Beachtung des Datenschutzes und mit dem Einverständnis der Beteiligten.

Je nach Gruppe und Art des Vorhabens können **gemeinsame Plattformen** (z. B. eine Cloud) eingerichtet werden, in denen sich alle Informationen und Materialien befinden und über die direkt miteinander kommuniziert werden kann. Über den Einsatz von Medien und die Kommunikationskanäle müssen die Akteure gemeinsam entscheiden. Die Koordination/Moderation sollte entsprechende Vorschläge frühzeitig einbringen und die Gruppe bei der Erörterung und Klärung begleiten.

- Welche Plattformen und Kommunikationswege könnten infrage kommen?
- Welche kommen nicht infrage? Warum?

Bei längerfristigen und größeren Vorhaben kann quartalsweise ein **Newsletter** gestaltet werden, über den die Akteure und Institutionen Ereignisse, Informationen und Projekte vorstellen und sich wechselseitig „auf dem Laufenden“ halten.

- Kommt ein Newsletter in Frage?
- Wenn nicht, welche Alternativen wären sinnvoll?

Um den Prozess lebendig zu halten, sollte die Koordination in regelmäßigen und inhaltlich sinnvollen Abständen zu Veranstaltungen einladen, die sich an die gesamte Akteursgruppe oder auch an Untergruppen richten können. Wichtig ist, **wiederkehrende Anlässe für die Zusammenarbeit und den Austausch** anzubieten. Vor allem für die gemeinsame Reflexion des Prozessverlaufes und die gemeinsamen Entscheidungen z. B. zur Anpassung von Planungsschritten ist der Austausch in der Akteursgruppe unerlässlich und prägend. Ziele, die gemeinsam gesetzt und Handlungen, die gemeinsam entschieden werden, sind stärker akzeptiert und somit eher erfolgreich umsetzbar. Überlegen Sie:

- Wie könnte der Prozess lebendig gehalten werden?
- Wie häufig und wozu sind Veranstaltungen sinnvoll? (Arbeitstreffen, Meilensteinpräsentationen, ganze Gruppe, Kleingruppen?)

Last not least ist es wichtig, gemeinsame Erlebnisse und Wirkungserfahrungen zu schaffen (vgl. auch das Werkblatt zu den Partizipationsmethoden D.2). Es gilt nicht nur zusammen zu arbeiten, sondern auch gemeinsam die Erfolge zu feiern!

## C.2 Kooperationskreislauf

Erfolgreiche Kooperationen entwickeln sich selten von allein. Meist sind sie das Ergebnis guter Vorbereitung und strukturierten Vorgehens. Der „Kooperationskreislauf“ zeigt, welche Stufen beim Aufbau einer Kooperation und bei ihrer Weiterentwicklung zu beachten sind und welche Fragen dabei gestellt und beantwortet werden sollten.

Immer, wenn Personen wechseln, wenn sich Ziele oder Aufgaben verändern oder Meilensteine erreicht sind, macht ein erneuter Weg durch den Kreislauf Sinn. Auch wenn Probleme in der Teamarbeit auftreten oder wenn es bei der Aufgabenverteilung „hakt“, kann ein prüfender Blick in den Kreislauf helfen, die Ursachen und Stellschrauben zu finden.



## D Partizipation

### Hinweise und Erläuterungen zu den Werkblättern

Ein wichtiger Erfolgsfaktor für nachhaltige Prozesse ist die aktive und gleichberechtigte Beteiligung der Bewohnerinnen und Bewohner sowie der Akteure des jeweiligen Sozialraums. Indem die Menschen in Planungen und Entscheidungen einbezogen werden, die ihr eigenes Leben, ihre Lebenswelt und das soziale Miteinander betreffen, eröffnen sich ihnen Aneignungsprozesse für ihre persönliche, soziale und kulturelle Entwicklung.

Partizipation schafft Möglichkeiten der Selbst- und Mitbestimmung, lässt gemeinsame Verantwortung entstehen und erweitert Handlungskompetenzen. „Partizipation [ist] ein Handlungsprinzip, das es ermöglicht, Interessenkonflikte und Bedürfnisse zu Gehör zu bringen, in der Öffentlichkeit zu verhandeln und positive Erfahrungen mit Einmischung zu machen. Partizipation kann somit als Schlüssel für Resilienz, Bildung und Demokratiebildung verstanden werden<sup>8</sup>.“

Es gibt verschiedene Dimensionen, Stufen und Ausprägungen von Partizipation, so dass die Beteiligten darunter zunächst nicht immer dasselbe verstehen und nicht immer das gleiche Ziel verfolgen. Für den Grad oder Wert der Partizipation ist es nicht entscheidend, ob Partizipationsprozesse Top-down (von oben) oder Bottom-up (von unten) eingebracht werden. Denn Partizipation an sich ist keine Methode, sondern ein Prozess des Kommunizierens, des gegenseitigen Verstehens und des Aushandelns. Soll sie gelingen, erfordert dies vor allem eine klare und offene Haltung für diesen Prozess.

**Werkblatt D.1:** Die auf der folgenden Seite abgebildete Partizipationspyramide erläutert die verschiedenen Stufen und Ausprägungen von Partizipation.

**Werkblatt D.2** enthält grundlegende Hinweise für eine erfolgreiche Gestaltung von Partizipation und bietet konkrete Beispiele für die Partizipation von Kindern/Jugendlichen und Eltern.

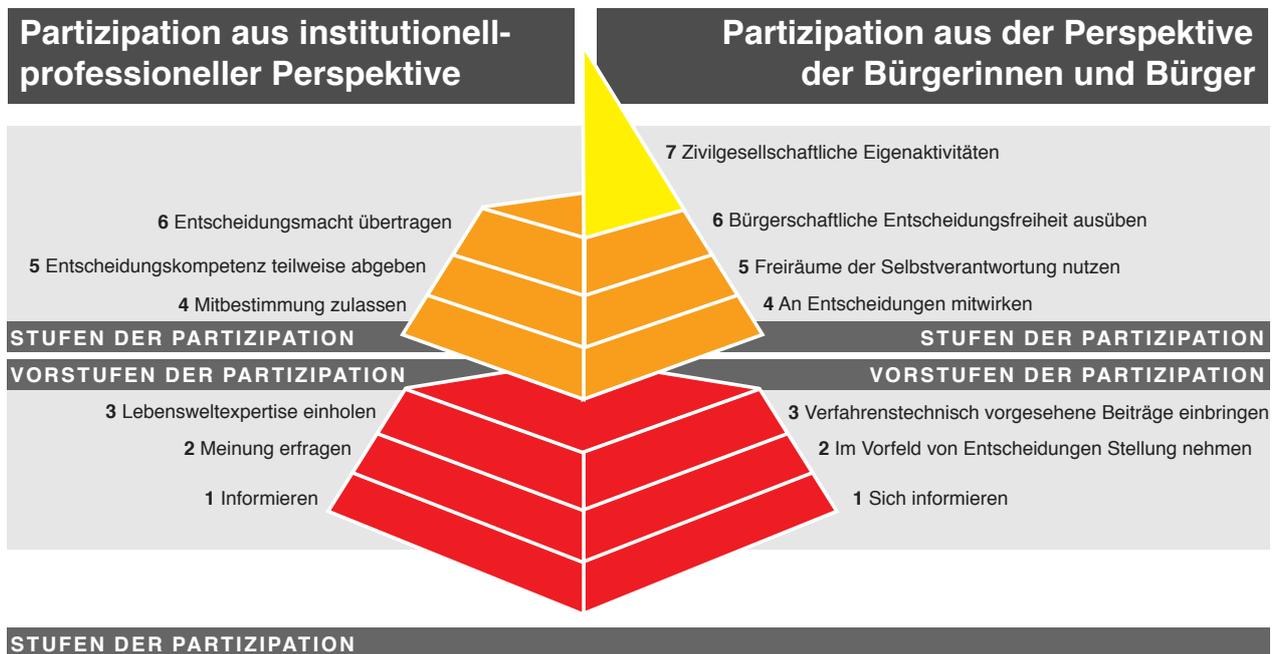
Das **Werkblatt D.3** unterstützt dabei, konkrete Partizipationsprojekte zu planen und zu organisieren. Das folgende **Werkblatt D.4** ist eine Planungs- und Durchführungshilfe speziell für Partizipationsprojekte mit Kindern und/oder Eltern. Beide Werkblätter stellen ein orientierendes Hilfsmittel dar und können dem konkreten Teilprojekt entsprechend angepasst werden.

**Werkblatt D.5** bietet ein Beispiel für einen Elternfragebogen, der neben dem Sammeln von Informationen auch dazu genutzt werden kann, mit den Beteiligten über Ansatzpunkte von Partizipation ins Gespräch zu kommen.

---

<sup>8</sup> Aghamiri, S. 2

## D.1 Partizipationspyramide von Straßburger und Rieger



**STUFEN DER PARTIZIPATION**

**6 Entscheidungsmacht übertragen:**

AdressatInnen treffen alle wichtigen Entscheidungen selbst. Fachkräfte unterstützen und begleiten sie.

**5 Entscheidungskompetenz teilweise abgeben:**

Fachkräfte übertragen AdressatInnen in bestimmten Bereichen eine eigenständige Entscheidungsbefugnis

**4 Mitbestimmung zulassen:**

Fachkräfte und AdressatInnen besprechen anstehende Entscheidungen und stimmen gemeinsam darüber ab, was geschehen soll.

**7 Zivilgesellschaftliche Eigenaktivitäten:**

BürgerInnen organisieren sich selbst und setzen ihr Vorhaben eigenständig um.

**6 Bürgerschaftliche Entscheidungsfreiheit ausüben:**

BürgerInnen haben volle Entscheidungsmacht und treffen finanzielle, organisatorische oder inhaltliche Entscheidungen selbstbestimmt.

**5 Freiräume der Selbstverantwortung nutzen:**

BürgerInnen nehmen ihr Recht wahr, in bestimmten Bereichen finanzielle, organisatorische oder inhaltliche Entscheidungen eigenständig zu treffen.

**4 An Entscheidungen mitwirken:**

BürgerInnen treffen Entscheidungen gemeinsam mit Fachkräften.

**VORSTUFEN DER PARTIZIPATION**

**3 Lebensweltexpertise einholen:**

Fachkräfte lassen sich von AdressatInnen auf der Basis ihrer Lebensweltexpertise beraten. Es bleibt offen, ob sie deren Einschätzung bei der Entscheidung berücksichtigen.

**2 Meinung erfragen:**

Vor einer anstehenden Entscheidung bringen Fachkräfte in Erfahrung, wie AdressatInnen die Ausgangssituation, Reaktionsmöglichkeiten oder Konsequenzen einschätzen, um dies bei der Entscheidung evt. zu berücksichtigen.

**1 Informieren:**

Fachkräfte informieren AdressatInnen über eine anstehende Entscheidung und machen sie transparent.

**3 Verfahrenstechnisch vorgesehene Beiträge einbringen:**

BürgerInnen nutzen Möglichkeiten, die im Vorfeld einer Entscheidung eröffnet werden, um Kritik zu üben, Unterstützung zu leisten oder Ratschläge zu geben, allerdings ohne Garantie, dass ihre Sichtweise berücksichtigt wird.

**2 Im Vorfeld von Entscheidungen Stellung nehmen:**

BürgerInnen gehen auf Verantwortliche zu, um vor einer Entscheidung ihre Position darzulegen und ihre Sichtweise zu verdeutlichen, wobei es nicht in ihrer Hand liegt, ob ihre Meinung in die Entscheidung einfließt.

**1 Sich informieren:**

BürgerInnen informieren sich über anstehende oder getroffene Entscheidungen und deren Hintergründe.

Quelle: Straßburger/Rieger (Hg.) Partizipation kompakt – Für Studium, Lehre und Praxis sozialer Berufe 2014: S. 232

## D.2 Grundsätze der Partizipation und Methodenbeispiele

Die Partizipationspyramide (vgl. Werkblatt D.1) zeigt bereits auf, dass es verschiedene Stufen der Partizipation gibt. Je nach Stufe sind auch die Settings und Methoden unterschiedlich. Für die Planung von Partizipation ist es daher notwendig, die jeweils konkrete Situation und Zielgruppe in den Blick zu nehmen. Es ist zwar möglich, auf Beispiele und Erfahrungswerte zurückzugreifen, aber keinesfalls sollte ein vorgefertigter Plan einfach „kopiert“ werden.

### Grundsätzliche Überlegungen

Zu **Beginn** sind zwei wichtige Fragen zu klären:

- **Wer soll partizipieren?**
- **Wozu soll partizipiert werden? (Grobe Beschreibung des Vorhabens/des Themas)**

Anschließend folgt die Klärung der **Schlüsselfrage**:

- **Auf welcher Stufe der Partizipation bewege ich mich (vgl. Partizipationspyramide)?**

Die entsprechende Einordnung ist abhängig davon, worum es konkret geht, also

- ob es um eine Information geht, die vermittelt werden soll,
- ob Meinungen eingeholt oder Lebensweltexpertisen ermittelt werden sollen oder
- ob und in welchem Umfang Mitbestimmung erfolgen soll oder Entscheidungen gemeinsam getroffen bzw. ganz überlassen werden sollen.

Diese Klärung ist maßgebend für die weitere Planung – auch für die Entscheidung, welche Methoden und Settings sinnvoll sind.

Die **weiteren Detailfragen** können sein:

- **Mit wem will ich zusammenarbeiten?**
- **Kann ich direkt mit diesen Akteuren zusammenarbeiten oder gibt es „Stellvertreter“?**
- **Wo sind Orte, über die ich Zugänge erlange und Kontakt aufnehmen kann?**
- **Welche „Vermittler“ kann/sollte ich nutzen?**

Anmerkung: Je größer die Gruppe ist, umso eher braucht es verschiedene Zugangswege, mehrere „Vermittler“ und auch unterschiedliche Methoden.

- **Welchen zeitlichen Rahmen kann/will ich einsetzen?**
- **Welche Ressourcen kann/will ich nutzen?**
- **Agiere ich allein oder ist es ein kooperatives Vorhaben?**

Zu Beginn von Prozessen zur Strategieentwicklung im Sozialraum sind insbesondere die unteren Stufen der Pyramide zur Gewinnung von Meinungen und Stimmungen der Zielgruppen sowie zur Erlangung eines besseren Lebensweltverständnisses wichtig.

Im späteren Verlauf der Strategieentwicklung, in den Planungs- und Umsetzungsphasen, stehen dann eher die oberen, aktiven Stufen der Pyramide im Fokus. Um hierzu Methoden und Settings zu gewinnen, sollte in den unteren Stufen bereits ein guter Kontakt aufgebaut und eine gewisse Aktivierung und Motivierung gelungen sein.

Die Methoden der oberen Stufen sind oft sehr spezifisch und müssen sich am konkreten Vorhaben orientieren. Daher werden im Folgenden vorwiegend Beispiele zu den unteren Stufen aufgeführt.

## Partizipation von Kindern und Jugendlichen

### Orte und Gelegenheiten der Kontaktaufnahme zu Kindern und Jugendlichen

Nehmen Sie Kontakt zu Schulen, Kitas, Jugendzentren oder Sportvereinen/Sportstätten auf. Die dortigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kennen die Kinder und Jugendlichen in der Regel gut und können dabei helfen, einen Zugang zu finden, einen passenden Rahmen zu schaffen und geeignete Medien einzusetzen. Vorher sollten Sie folgende Fragen klären:

- Welche Orte besuchen die Kinder und Jugendlichen, die ich im Blick habe?
- Welche Personen könnte ich ansprechen und um Unterstützung bei der Gestaltung des Zugangs bitten?

Achtung: Im Kontakt mit Kindern muss immer geprüft werden, ob Einverständniserklärungen der Eltern erforderlich sind! Das ist z. B. zwingend bei Ausflügen der Fall oder wenn Namen oder Fotos von Kindern in irgendeiner Form verarbeitet werden.

### Beispiele für Methoden zur Partizipation von Kindern und Jugendlichen

Je nach Entwicklungsstand der Kinder bietet es sich an, z. B. in der Kita oder im Schulunterricht kleine **Gesprächsrunden**, **Spiel- oder Mal-/Bastelaktionen** durchzuführen, um die Meinung der Kinder einzuholen. Vorab sollten sie adäquat über das Vorhaben informiert werden. Vielleicht haben sie auch ergänzende Ideen, die aufgegriffen werden können.

Gesprächsrunden sollten nicht zu formal gestaltet sein, die Inhalte sollten gut vorbereitet sein und an den Lebenswelten und dem Verständnishorizont der Kinder andocken. In ihnen können abstrakte, übergeordnete Fragen oder konkrete Details diskutiert werden. Je nach Entwicklungsstand und Konzentrationsfähigkeit der Kinder sollten die Gruppengröße und die Länge der Sequenz angepasst werden.

Spiel- oder Mal-/Bastelaktionen geben den Kindern viel Raum für Kreativität und Fantasie. Bei dieser Form sollte abschließend auf jeden Fall eine kleine Diskussionsrunde mit den Kindern eingeplant werden, um die eigenen fachlichen Eindrücke zu den Werken der Kinder mit ihnen besprechen und dadurch validieren zu können.

In größeren Settings sind z. B. auch **Kinderkonferenzen** eine interessante Option. Diese sind umfangreicher und anspruchsvoller und sollten unbedingt gemeinsam mit den Fachkräften der Einrichtung vorbereitet und umgesetzt werden. Sie bieten sich vor allem an, wenn das Vorhaben die Ebenen der Information und Meinungsbildung übersteigt und die Kinder aktiv mitplanen sollen.

Ferienprogramme oder Schul-AGs eignen sich gut, um ein größeres Projekt im Umfang von mehreren Tagen durchzuführen. Zum Beispiel: **Kinder bauen ihre eigene Stadt!**

Gemeinsam können beispielweise Fachkräfte aus der Stadtplanung, aus dem Kultur- und Kreativbereich (z. B. Kunstmuseum, Kinderbibliothek) und aus der Jugendförderung Kinder dabei unterstützen, ihre eigene Stadt (oder im kleineren ihren eigenen Stadtteil) zu planen und zu bauen. Während dieses Prozesses teilen Kinder gern mit, was sie kennen, was sie nutzen, was ihnen wichtig ist, was sie sich wünschen und was sie nicht mögen. Diese Informationen können die Fachkräfte in ihre Planungsprozesse einfließen lassen. Konkrete Planungsetappen können z. B. auch mit den Kindern diskutiert werden. So lässt sich überprüfen, ob alles richtig verstanden wurde. Außerdem können so mit den Kindern auch Dinge diskutiert und ausgehandelt werden, die sie sich ausdrücklich gewünscht haben, die aber faktisch nicht in dieser Form umsetzbar wären.

Im Rahmen einer **Stadtteilsafari** erkunden Kinder und Jugendliche jeden Alters in Gruppen mit Kameras ihren Stadtteil. Sie können so Orte zeigen, die positiv oder negativ polarisieren und sie können gezielt mitteilen, wo sie sich etwas wünschen. Der Freiheitsgrad kann variieren. So kann man eine bestimmte Route vorgeben, wenn es um spezielle Orte im Stadtteil geht, oder man überlässt es den Kindern völlig, welche Wege sie wählen und über welche Orte sie sprechen möchten. Die Kameras bieten einen zusätzlichen spielerischen Anreiz.

Die Fotos der Kinder geben später ihren Blick auf die eigene Lebenswelt gut wieder und lassen sich im Nachgang zur Aktion sehr vielfältig nutzen. Sie können helfen, über Bedarfe und Wünsche der Kinder gut ins Gespräch zu kommen oder zu diskutieren. Außerdem können die Bilder in Form von Kalendern oder Ausstellungen o. A. präsentiert werden.

Diese Methode eignet sich besonders dann, wenn man ein breites Meinungsbild von Kindern und Jugendlichen zu deren Lebensraum erheben möchte oder wenn konkrete Umbauprojekte im Stadtteil geplant werden sollen. Voraussetzung ist, dass genügend Zeit und personelle Ressourcen zur Verfügung stehen. Je nach Zielsetzung ist es sinnvoll, bewusst Begleitungen zu wählen, die ortskundig bzw. ortsunkundig sind. Zumindest die Einweisung in die Nutzung der Kamera sollte durch eine Person mit Fotografieerfahrung erfolgen, ggf. begleitet diese das Vorhaben auch.

Fragen zur **Auswahl geeigneter Methoden**:

- Welche Methode berücksichtigt das Alter und die Lebenswelt der Kinder am ehesten?
- Habe ich mehrere Teilzielgruppen im Blick: Welche unterschiedlichen Methoden eignen sich?
- Welche Methode eignet sich eher nicht?

## Partizipation von Eltern

### Orte und Gelegenheiten der Kontaktaufnahme zu Eltern

Um einen Kontakt zu Eltern aufzubauen, bietet es sich an, Orte aufzusuchen, an denen sie sich ohnehin aufhalten wie z. B. Wochenmärkte, Flohmärkte, Stadtteilstefte, Schulfeste oder Kita-Feste. Eine Kontaktaufnahme ist auch an Sportstätten denkbar, wenn Eltern ihre Kinder zum Vereinssport bringen, oder auf Spielplätzen. Dort erfährt man u. a. auch, welche Elterngruppen es gibt, die man einbinden könnte. Klären Sie also:

- Welche Orte besuchen die Eltern, die ich im Blick habe?
- Welche Personen könnte ich ansprechen und um Unterstützung bei der Gestaltung des Zugangs bitten?

### Beispiele für Methoden zur Partizipation von Eltern

Für Stimmungsbilder und zur Erhebung von Meinungen zu abstrakten Vorhaben bieten sich sehr **kleine Umfragen** („Blitzlichter“) an. Solche Formate sind besonders gut in offenen Settings (Markt, Stadtteilstefte) oder formalen Settings (Elternabend) geeignet, in denen dem Thema nur ein kurzer Zeitraum eingeräumt werden kann. Bilder, Stadtteilkarten oder andere optische Elemente regen dabei zur Meinungsäußerung oder zu Diskussionen an. Hierbei wäre das Ziel, mit möglichst vielen Menschen zu sprechen. Die Umfrage sollte daher kurz und der Diskussionsgegenstand bewusst ausgewählt sein.

Bei konkreten Fragestellungen/Vorhaben sind **Diskussionsformate** interessant. Sie liefern oft ein breiteres Meinungs- und Erfahrungsbild, sind aber aufwändiger und erfordern ggf. auch eine detailliertere Vorinformation der zu Beteiligten. Ist nur die Diskussion in einer gemeinsamen Runde vorgesehen, darf die Gruppe nicht zu groß sein. Andernfalls sollten Kleingruppen gebildet werden, z. B. wenn das Vorhaben in mehrere Einzelthemen oder Fragestellungen untergliedert werden kann.

Sollen neben den Kindern auch deren Eltern aktiviert und gestalterisch in Planungsprozesse eingebunden werden empfiehlt es sich an, in zeitlicher Nähe zu den Formaten für die Kinder auch **gestaltende Formate** für die Elternpartizipation durchzuführen. Eventuell haben die Kinder das Thema schon in ihre Familie hineingetragen und die Eltern sind neugierig geworden. Auch gemeinsame Eltern-Kind-Aktionen sind erkenntnisreich und können sowohl motivieren als auch für weitere Schritte aktivieren. Hierbei sollten möglichst Orte bzw. Institutionen genutzt werden, die Eltern und Kindern bereits bekannt sind (Kita, Schule, Spielplatz, Sportverein usw.). In jedem Fall gilt es, die für solche Aktivitäten erforderliche Zeit einzuplanen.

Bereits bestehende Gruppen oder Strukturen, die sich aus formalen Gründen gebildet haben (z. B. Elternabend), lassen sich gut für einen reinen Informations- und Meinungsaustausch nutzen.

Um die Lebensweltexpertise von Eltern kennenzulernen, bieten sich **individuelle Settings** (z. B. persönliche Einzelgespräche) oder **Gespräche in Kleingruppen** an, die sich aufgrund von Sympathie oder Gemeinsamkeiten gebildet haben und die eine positive Atmosphäre bieten (z. B. Elterncafé, Müttergruppen, Väterstammtisch). Je nach Erkenntnisinteresse können solche

Gespräche nur mit einem „Aufhänger“ begonnen werden und eher narrativ ablaufen, weil die Eltern frei erzählen sollen, oder durch einen Interviewleitfaden vorbereitet und strukturiert werden, um eine Vergleichbarkeit der Aussagen zu ermöglichen. Um ein sehr breites Feedback von Eltern zu erhalten, könnte eine schriftliche Befragung durchgeführt werden, die jedoch sehr zeit- und arbeitsaufwändig ist und keinen Zugang zu allen Eltern gewährleistet.

Analog zu den Fotosafaris mit den Kindern und Jugendlichen sind auch **Stadtteilwanderungen** mit Eltern denkbar. Solche Begehungen lassen sich auch gut als Auftakt für weitere Aktionen verstehen, bei denen Eltern gestaltend/bauend tätig werden könnten (im Sinne von „Eltern bauen ihren Kindern eine eigene Stadt!“).

Fragen zur **Eingrenzung geeigneter Methoden**:

- Welche Methode berücksichtigt die Lebenswelt der Eltern am ehesten?
- Habe ich mehrere Teilzielgruppen im Blick: Welche unterschiedlichen Methoden eignen sich?
- Welche Methode eignet sich eher nicht?

Hinweis: Ist der Rahmen konkretisiert, sollte die Koordination prüfen, über welche Kenntnisse und Erfahrungen in Bezug auf Erhebungs- und Auswertungsmethoden sie bereits verfügt und ob eine diesbezügliche Recherche ausreicht oder ob der Einbezug von erfahrenen Dritten erforderlich ist.

### D.3 Planung konkreter Partizipationsprojekte im Strategieprozess

| Schritt Nr. | Beschreibung:<br>Was ist zu tun? | Welcher rechtliche Rahmen ist dabei zu berücksichtigen?<br>(Gesetze, Verordnungen, Richtlinien etc.) | Wer entscheidet?      |              |               |   | Wer muss was wissen, um entscheiden zu können? Wie wird dieses Wissen eingeholt und ggf. weiter kommuniziert? | Anmerkungen |
|-------------|----------------------------------|--|-----------------------|--------------|---------------|---|---|-------------|
|             |                                  |  | Gesamter Akteurskreis | Sprecherteam | Koordinierung | Andere (Referat, Träger, Geschäftsführung etc.) |   |             |
|             |                                  |  |                       |              |               |   |   |             |
|             |                                  |  |                       |              |               |   |   |             |
|             |                                  |  |                       |              |               |   |   |             |
|             |                                  |  |                       |              |               |   |   |             |
|             |                                  |  |                       |              |               |   |   |             |
|             |                                  |  |                       |              |               |   |   |             |
|             |                                  |  |                       |              |               |   |   |             |
|             |                                  |  |                       |              |               |   |   |             |
|             |                                  |  |                       |              |               |   |   |             |

#### Erläuterungen/Hinweise:

Wenn übergeordnete – nicht direkt am Strategieprozess beteiligte – Stellen die Entscheidungshoheit innehaben, kann es helfen, sich folgende Fragen zu stellen:

- Besteht die Entscheidungshoheit für das gesamte Vorhaben (den gesamten Projektschritt) oder für Teile?
- Was genau muss entschieden werden?
- Wer genau entscheidet darüber?
- Welche Informationen, Vorlagen, Vorklärungen benötigt er/sie, um zu entscheiden?
- Wer übernimmt die Kontaktaufnahme, die Terminierung, die Erstellung der notwendigen Unterlagen?
- Bis wann muss die Klärung zur Entscheidung herbeigeführt sein?
- Lassen sich weitere Projektschritte parallel vornehmen oder sind die weiteren Schritte von dieser Entscheidung abhängig?
- Wer hat in diesem Kontext Erfahrung? Wer steht im guten Kontakt zum Entscheidungsträger? Wer könnte dabei helfen, eine für das Projekt günstige Entscheidung einzuholen?

### D.4 Planung eines Partizipationsprojektes mit Kindern

| Schritt Nr. | Beschreibung:<br>Was ist zu tun? | Wer entscheidet? |                       |            |   | Was müssen die Kinder wissen, um entscheiden zu können?<br>Wie wird ihnen dies durch wen wann vermittelt? | Anmerkungen |
|-------------|----------------------------------|------------------|-----------------------|------------|---|---|-------------|
|             |                                  | Kinder           | Kinder und Fachkräfte | Fachkräfte | Anderer (auch Vorgaben wie Gesetze o. Ä.) |   |             |
|             |                                  |                  |                       |            |   |   |             |
|             |                                  |                  |                       |            |   |   |             |
|             |                                  |                  |                       |            |   |   |             |
|             |                                  |                  |                       |            |   |   |             |
|             |                                  |                  |                       |            |   |   |             |
|             |                                  |                  |                       |            |   |   |             |
|             |                                  |                  |                       |            |   |   |             |
|             |                                  |                  |                       |            |   |   |             |

Hier ist eine Modifikation möglich. Anstelle der „Kinder“ können auch „Eltern“ oder „Eltern und Kinder“ treten. Wenn Eltern und Kinder in die Prozesse eingebunden sind, ist zu beachten, dass sie u. U. unterschiedliche Informationen benötigen bzw. die Informationen auf unterschiedliche Art und Weise vermittelt werden müssen.

## D.5 Musterbeispiel für einen Elternfragebogen

### Entwicklungsmöglichkeiten für Kinder, Jugendliche und Familien in Schalke-Nord – Elternbefragung 2019 –

Liebe Eltern,

wir alle wünschen uns, dass unsere Kinder gut und glücklich aufwachsen. Um das zu erreichen, braucht es nicht nur Sie, sondern auch gute Bedingungen im Stadtteil. Mit diesem Fragebogen möchten wir herausfinden, was Sie sich in Schalke-Nord für Ihre Kinder wünschen. Was gefällt Ihnen? Was fehlt Ihnen? Welche Ideen haben Sie für ein gutes Aufwachsen? Was kann im Stadtteil besser werden?

Wir bitten Sie, sich ca. 15 Minuten Zeit zu nehmen und den Fragebogen auszufüllen. Sie können den Fragebogen selbst ausfüllen oder sich dafür Unterstützung holen, d. h. beispielsweise, dass Sie einer anderen Person Ihre Antworten diktieren. Herzlichen Dank für Ihre Mühe. Ihre Meinung hilft uns, mehr für die Kinder in Schalke-Nord zu tun.

Los geht's!

#### I. Über mich und meine Familie:

##### 1. „Ich bin ...“

|          |          |                    |
|----------|----------|--------------------|
| weiblich | männlich | anderes Geschlecht |
|----------|----------|--------------------|

|                        |                        |                        |                        |                       |
|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|-----------------------|
| jünger als<br>20 Jahre | 20 – unter<br>30 Jahre | 30 – unter<br>40 Jahre | 40 – unter<br>50 Jahre | 50 Jahre<br>und älter |
|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|-----------------------|

##### 2. „Ich wohne in Schalke-Nord seit ...“

|                       |                       |                       |                        |                        |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------|------------------------|
| weniger als<br>1 Jahr | 1 – unter<br>3 Jahren | 3 – unter<br>5 Jahren | 5 – unter<br>10 Jahren | 10 Jahre<br>und länger |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------|------------------------|

##### 3. „Ich spreche folgende Sprachen ...“

(Die Sprache, die Sie am besten sprechen, zuerst eintragen)

##### 4. Wie viele Kinder und Jugendliche (unter 18 Jahren) leben in meinem Haushalt?

|        |          |          |          |                      |
|--------|----------|----------|----------|----------------------|
| 1 Kind | 2 Kinder | 3 Kinder | 4 Kinder | mehr als<br>4 Kinder |
|--------|----------|----------|----------|----------------------|

##### 5. In welchem Alter sind diese Kinder und Jugendlichen?

(Wenn mehrere Felder passen, machen Sie mehrere Kreuze)

|        |                   |                   |                    |                     |                     |
|--------|-------------------|-------------------|--------------------|---------------------|---------------------|
| Alter  | 0 – unter 3 Jahre | 3 – unter 6 Jahre | 6 – unter 10 Jahre | 10 – unter 14 Jahre | 14 – unter 18 Jahre |
| Anzahl |                   |                   |                    |                     |                     |

**6. „Meine Kinder besuchen folgende Bildungseinrichtungen“**  
 (Bitte nennen Sie die Namen der Einrichtungen, die Ihre Kinder besuchen)

|                       |  |
|-----------------------|--|
| Kindertagespflege     |  |
| Kita                  |  |
| Grundschule           |  |
| weiterführende Schule |  |

**II. Über unser Leben in Schalke-Nord:**

**1. Schauen Sie bitte auf die beigefügte große Karte.**

Markieren Sie in der Karte:

- a. **„Hier lebe ich!“** (Markieren Sie mit einem X in der Karte, wo Sie ungefähr wohnen.)
- b. **„Diese Orte und Institutionen kenne ich!“** (Kreisen Sie die Orte und Institutionen ein, die Sie kennen und nutzen, z. B. die Schule, die Wiesen, ...)
- c. **„Hier war ich noch nie!“** (Schraffieren Sie die Orte, die Sie nicht kennen und an denen Sie noch nie waren.)
- d. In der Karte fehlt noch etwas? **Ergänzen Sie, was Ihnen in Schalke-Nord wichtig ist.**

**2. Wie zufrieden sind Sie mit den Angeboten für Kinder in Schalke-Nord?**

„Mit den Angeboten für Kinder in Schalke-Nord bin ich ...“

|                |           |                     |             |                  |
|----------------|-----------|---------------------|-------------|------------------|
| sehr zufrieden | zufrieden | insgesamt zufrieden | unzufrieden | sehr unzufrieden |
|----------------|-----------|---------------------|-------------|------------------|

**3. Was stört Sie in Schalke-Nord?**

„Mich stört in Schalke-Nord, ...“

#### 4. Was finden Sie gut in Schalke-Nord?

„Ich finde gut in Schalke-Nord, ...“

---

### III. Es soll Kindern in Schalke-Nord gut gehen. Was gehört für Sie dazu? Schreiben Sie jeweils ein paar Sätze dazu und/oder kreuzen Sie die passenden Felder an:

#### 1. „Mein Kind soll sich gut entwickeln.“

Was bedeutet das für Sie ganz persönlich?

#### 2. Wie wichtig sind Ihrer Meinung nach die folgenden Dinge für die gute Entwicklung eines Kindes?

(Bitte ankreuzen)

|  | sehr wichtig | wichtig | weniger wichtig | unwichtig |
|--|--------------|---------|-----------------|-----------|
| gute Bildung                               |              |         |                 |           |
| Freunde                                    |              |         |                 |           |
| Spielmöglichkeiten im Stadtteil            |              |         |                 |           |
| Gesundheitsfürsorge                        |              |         |                 |           |
| Freizeitangebote am Nachmittag             |              |         |                 |           |
| ein sicheres Umfeld                        |              |         |                 |           |
| <i>Platz für eigene Ideen und Anliegen</i> |              |         |                 |           |

**3. Wer oder was hilft Ihnen und Ihrer Familie dabei, dass Ihre Kinder gut aufwachsen?**  
(Personen, Institutionen, Angebote, Projekte, Kurse)

**4. Welche Erfahrungen haben Sie mit Angeboten im Stadtteil gemacht?**  
(Wo fühlen Sie sich z. 1B. wohl?, Wo bekommen Sie wichtige Informationen? Wo treffen Sie andere Eltern? Etc.)

**5. Was sollte ein Unterstützungsangebot Ihnen bieten oder wie sollte es sein, damit Sie es in Anspruch nehmen würden?**

**6. Wie könnten sich Eltern untereinander gut unterstützen? Wie können sie sich gegenseitig stärken und helfen?**

*Herzlichen Dank für Ihre Unterstützung und Ihre Zeit!*

## E Prozessanalyse, Prozessdokumentation und Reflexion

### Hinweise und Erläuterungen zu den Werkblättern

Die Kapitel A bis D des Werkstattteils bieten beispielhafte Anschauungs- und Arbeitsmaterialien für das Verständnis und den konkreten Umgang mit den methodischen Voraussetzungen und inhaltlichen Grundsätzen des Projektprozesses (Prozesslogik, Sozialraum und Akteure, Kooperation, Partizipation). Darauf aufbauend liefert das vorliegende Kapitel praktische Vorlagen zur konkreten Umsetzung der zentralen Projektschritte:

- Dokumentation und Analyse der gewonnenen Daten
- Definition der Erhebungs- und Problemfelder
- Herausarbeiten der zu verfolgenden strategischen und operativen Ziele sowie
- Priorisierung der daraus abzuleitenden Teilprojekte.

In jeder dieser Phasen ist es wichtig, den Gesamtprozess im Auge zu behalten und den erreichten Status zu reflektieren. Konkrete Vorschläge für die Durchführung der Prozessreflexion als selbstverständlicher und notwendiger Teil des Gesamtprozesses sind deshalb integraler Bestandteil des Kapitels und schließen die Dokumentation ab.

**Werkblatt E.1** fasst noch einmal beispielhaft die methodischen Schritte von der Datensammlung bis zur Formulierung der anzustrebenden Ziele zusammen.

**Werkblatt E.2** beschreibt die Schritte zur Dokumentation der erhobenen Daten und Informationen für die Ableitung der Erhebungs- und Problemfelder.

Am Beispiel des Projektprozesses in Schalke-Nord veranschaulicht **Werkblatt E.3** den Prozess der Ableitung der Ziele aus den vorhandenen Daten.

**Werkblatt E.4** gibt methodische Hinweise zur notwendigen Priorisierung von Maßnahmen und Teilprojekten.

Die **Werkblätter E.5 und E.6** bieten zwei unterschiedliche Vorschläge zur Durchführung der Prozessreflexion. Die in Werkblatt E.6 angebotene „Reflexionsschleife“ ermöglicht die strukturierte Dokumentation der Reflexionsergebnisse und, sofern sie periodisch durchgeführt wird, den Vergleich der Ergebnisse im Projektverlauf.

## E.1 Erhebungsfelder, Problemfelder, Potenziale und Ziele identifizieren und formulieren

Um die in einem Sozialraum oder Handlungsfeld vorliegenden Probleme und Ziele zu identifizieren und zu formulieren, ist es erforderlich, sowohl Daten und Fakten als auch Fachkräftewissen zu erheben und auszuwerten. Einen weiteren unerlässlichen Baustein stellt das Zielgruppen-/Betroffenenwissen dar.

Der Analyse in Schalke-Nord lagen folgende **Erhebungen** zugrunde:

- Daten des städtischen Monitorings (vor allem „Partizipationsindex“)
- Erkenntnisse und Eindrücke aus den Stadtteilbegehungen (Soziales Wandern) durch Fachkräfte
- Erkenntnisse und Eindrücke aus den Stadtteilsafaris durch 130 Kinder („Fotosafaris“), begleitet durch Fachkräfte
- Auswertung der zahlreichen Fotos, die die Kinder bei den Fotosafaris gefertigt haben
- Elterninterviews und „Straßengespräche“ durch die Fachhochschule Münster
- Strategieworkshops mit Akteuren mit direktem oder indirektem Schalke-Nord-Bezug
- Präventionswerkstätten mit stadtweit agierenden Akteuren mit und ohne Schalke-Nord-Bezug

Diese erhobenen Daten und Erkenntnisse lassen sich thematisch zusammenführen und in sogenannte „Erhebungsfelder“ clustern. Die Erhebungsfelder sind noch keine „Probleme“ im engeren und definierten Sinne, sondern zunächst nur Beschreibungen von Zuständen. Das gilt auch für die Erkenntnisse oder Beschreibungen von Eltern, Lehrkräften oder Kindern. Um sie analysefreundlich zu clustern, hat sich die im Werkblatt E.2 eingeführte und im Werkblatt E.3 umgesetzte Systematik bewährt (Excel-Tabelle).

Die **Erhebungsfelder** im Prozess in Schalke-Nord waren:

- Ordnung/Sauberkeit
- Verkehrsraum
- Rahmenbedingungen Schule
- Spielflächen/Treffpunkte/Aufenthaltsflächen/soziale Interaktion
- Elternkompetenz
- Sprachbildung
- Familiensituation
- Perspektive Kind
- Image des Stadtteils

In jedem Erhebungsfeld werden Zustandsbeschreibungen, Beschwerden und konkrete Tatbestände bzw. Eindrücke von Fachkräften und Betroffenen zusammengeführt und mit der jeweiligen Quellenangabe versehen. Obwohl eher negative Zustände auffallen, ist es wichtig, nicht defizitorientiert zu analysieren, sondern auch einen ressourcenorientierten Blick zu wahren. Potenziale zu beschreiben bietet oftmals einen direkten Anknüpfungspunkt für Aktivitäten.

Die Erhebungsfelder umfassen oft mehrere Problemfelder. Aus den Erkenntnissen zu jedem Erhebungsfeld werden die zugrunde liegenden Probleme abgeleitet. Hierbei ist es wichtig, auch die Perspektive der Zielgruppe einzunehmen. Pro Erhebungsfeld können in der Regel mehrere **Problemfelder** abgeleitet werden. Die Resultate aus den verschiedenen Analysemethoden gilt es, in Problembeschreibungen zu übersetzen. Probleme werden mit Blick auf die Zielgruppen formuliert. Sie sind quasi die Antwort auf die Frage „Was macht dies und das mit der Zielgruppe?“

Problemdefinitionen haben stets eine objektive und eine subjektive Komponente, die beide in einer wirkungsorientierten Strategieentwicklung zu berücksichtigen sind. So sind z. B. Lebensqualität, Zufriedenheit und Wohlbefinden nicht ohne die Sichtweise der Familien zu definieren oder gar zu verbessern.

Die Problemfelder bilden den Ausgangspunkt für die Ableitung der **strategischen Ziele**. Die Formulierungen von Problemfeldern und Zielen sind ähnlich, wobei die Ziele einen Zustand beschreiben, in dem die definierten Probleme behoben sind. Die Formulierung von Zielen beginnt bestenfalls mit der Nennung der Zielgruppen und beinhaltet zudem eine positive Zustandsbeschreibung, die erreicht werden soll. Ziele sollen so formuliert sein, dass sie erreichbar sind. Während eine Vision durchaus einen nicht zwingend erreichbaren – halt visionären – Zustand beschreibt, auf den fortwährend hingearbeitet wird und den man sich fortwährend zu erreichen wünscht, sollen Ziele einen realen Charakter haben.

*Beispiele:*

*Die Eltern gestalten gemeinsam und aktiv das Stadtleben mit.*

*Die Kinder bewegen sich sicher im Stadtteil (unfallfrei, selbstbewusst, eigenständig).*

Ziele, die die Veränderung von Verhältnissen anvisieren, sind u. U. auch ohne Nennung einer Personengruppe/Zielgruppe zu formulieren.

Die Definition von Zielen kann aus unterschiedlichen Blickrichtungen erfolgen und verschiedene Zielgruppen/Teilzielgruppen berücksichtigen. So können Ziele auf Kinder und Familien blicken oder auch auf Fachkräfte.

*Beispiele:*

*Die Kinder und Familien haben ein gestärktes Wohlbefinden und fühlen sich wertgeschätzt.*

*Die Fachkräfte fühlen sich unterstützt und für ihre Arbeit wertgeschätzt.*

Die strategischen Ziele stellen eine Konkretisierung der Vision/des Visionsziels dar. Sie geben die Rahmenbedingungen für das Handeln der zahlreichen vielfältigen Akteure vor. Sie werden von den vorab analytisch herausgearbeiteten Problemfeldern abgeleitet. Es ist durchaus möglich, dass sich aus einem Problemfeld gleichzeitig mehrere strategische Ziele ergeben. Dies ist z. B. der Fall, wenn mehrere Zielgruppen/Teilzielgruppen von dem Problem betroffen sind.

Es ist zu unterscheiden zwischen strategischen Zielen und operativen Zielen. In der Theorie werden strategischen Ziele „operationalisiert“, indem sie kleinschrittiger heruntergebrochen werden. Operative Ziele sind eng verbunden mit konkreten Aktivitäten/Angeboten/Maßnahmen. Allerdings lässt sich dieser Prozess des Herunterbrechens in der Praxis nur sehr schwer linear vollziehen. Erfahrungsgemäß werden strategische Ziele über zwei bis drei Ebenen konkretisiert. Dann werden Überlegungen angestellt, mit welchen Maßnahmen diese Ziele erreicht werden könnten und ob bzw. wie diese Maßnahmen umsetzbar wären. Angebote für Zielgruppen verfolgen nämlich meistens auch andere Ziele als jene, die von den strategischen abgeleitet werden. So verfolgen sie z. B. auch Ziele, die die Zielgruppe formuliert hat. Das ist wichtig und darf nicht außer Acht gelassen werden. Nach der Maßnahmenentwicklung sollte ein prüfender Blick erfolgen, ob mit dem Bündel von verschiedenen Maßnahmen die aus fachlicher Sicht gesetzten strategischen Ziele auch erreicht werden oder ob „blinde Flecken“ bestehen.

Ziele unterstützen nicht nur den Planungsprozess und bieten Orientierung, vielmehr ermöglichen sie auch eine Überprüfung des Vorgehens und der erwünschten Wirkungen. Bei der Formulierung der strategischen wie operativen Ziele gilt gleichermaßen, dass diese aus Sicht der Kinder und Familien bzw. aus deren Lebensraum heraus erfolgen und nicht ausgehend von den Fachressorts und den Disziplinen der am Prozess beteiligten Akteure. Nur dann ist ein integrierter und zielgruppenorientierter Prozess gewährleistet. Und nur dann ist es möglich, die jeweiligen Kompetenzen und Ressourcen ziel- und wirkungsorientiert einzusetzen. Teilprojekte und Maßnahmen wirken in der Regel nicht nur auf ein Ziel hin, das bedeutet, dass Ziele oft nicht nur durch ein Teilprojekt oder eine Einzelmaßnahme erreicht werden.

**Potenziale** sind solche Ressourcen, die bereits zum Zeitpunkt der Analysen tatsächlich vorhanden sind und die sofort eingesetzt bzw. auf die sofort zurückgegriffen werden kann. In Aussicht stehende Ressourcen oder nicht abgeschlossene Planungen sind nicht gemeint. Manches Potenzial ist erst auf den zweiten Blick zu erkennen oder evtl. etwas, das nur für eine Teilzielgruppe ein Potenzial darstellt und sich ggf. auf eine andere Teilzielgruppe hemmend auswirkt. Auch so etwas kann in den Blick genommen werden.

## E.2 Verfahrensvorschlag zur Dokumentation und Analyse der erhobenen Daten und sonstigen Informationen

Eine große Menge von Daten und im Prozess gesammelten Informationen von Akteuren und Familien zu verschiedenen Orten im Sozialraum und zu verschiedenen Themen übersichtlich darzustellen und für eine Analyse aufzubereiten, kann u. U. sehr komplex sein. Zur Strukturierung bietet es sich z. B. an, eine Excel-Tabelle anzulegen und anschließend wie folgt vorzugehen:

1. Alle Daten, Aussagen, Informationen, Situations- und Zustandsbeschreibungen werden in einer Tabelle wie der folgenden mit Quellenangabe notiert. Eine Beschreibung kann durch mehrere konkrete Beispiele untermauert werden. Optional kann eine weitere Spalte für Bemerkungen angefügt werden.

| Situations- und Zustandsbeschreibung |                 |        |
|--------------------------------------|-----------------|--------|
| Beschreibung                         | Konkretisierung | Quelle |
|                                      |                 |        |
|                                      |                 |        |

2. Dabei erfolgt stets auch ein Blick, ob die Informationen Ansätze bieten, Potenziale zu heben. Diese werden ebenfalls gesammelt. Das kann zunächst als einfache Auflistung erfolgen oder in einer differenzierten Tabelle mit zusätzlichen Spalten für Konkretisierung, Quellenangabe und Bemerkungen (s.o), um so einen „Speicher“ zu erstellen, auf den später zurückgegriffen werden kann.

| Potenziale |
|------------|
|            |
|            |

3. Wenn eine Vielzahl an Informationen vorliegt, erfolgt eine grobe Sortierung nach Thema: Wie können die Informationen sinnvoll gebündelt werden? Gibt es vorherrschende Themen wie das Stadtteilimage oder die Sauberkeit im Stadtteil? Was sticht heraus? Mit Fragen wie diesen lassen sich die Erhebungsfelder finden.

Hinweis: Wird eine Strategieentwicklung in einem Handlungsfeld durchgeführt, ist u. U. die Definition von Erhebungsfeldern oder Fragestellungen der Ausgangspunkt und die Informationen werden gezielt zu diesen Feldern/Fragen erhoben. In dem Fall bietet sich eine Fokussierung vorab an, in sozialräumlichen Strategieentwicklungen jedoch nicht, sofern ein breites Spektrum erhoben werden soll.

4. Die Tabelle der gesamten Situations- und Zustandsbeschreibungen wird nach Erhebungsfeldern geclustert. Somit ergeben sich mehrere Tabellen, je eine pro Erhebungsfeld. Die Komplexität wird dadurch etwas reduziert und das gehobene Wissen wird überschaubarer. (vgl. E.3)

| <b>Erhebungsfeld A</b> | Situations- und Zustandsbeschreibung |                 |        |
|------------------------|--------------------------------------|-----------------|--------|
|                        | Beschreibung                         | Konkretisierung | Quelle |
|                        |                                      |                 |        |
|                        |                                      |                 |        |

| <b>Erhebungsfeld B</b> | Situations- und Zustandsbeschreibung |                 |        |
|------------------------|--------------------------------------|-----------------|--------|
|                        | Beschreibung                         | Konkretisierung | Quelle |
|                        |                                      |                 |        |
|                        |                                      |                 |        |

5. Die Potenziale werden den Erhebungsfeldern zugeordnet. Eventuell können einzelne Nennungen auch in mehreren Feldern notiert werden, wenn dieses Potenzial in mehreren Erhebungsfeldern nutzbar erscheint.

| <b>Erhebungsfeld A</b> | Situations- und Zustandsbeschreibung |                 |        |
|------------------------|--------------------------------------|-----------------|--------|
|                        | Beschreibung                         | Konkretisierung | Quelle |
|                        |                                      |                 |        |
|                        |                                      |                 |        |
|                        |                                      |                 |        |
|                        |                                      |                 |        |
|                        | Potenziale                           |                 |        |
|                        |                                      |                 |        |
|                        |                                      |                 |        |

| <b>Erhebungsfeld B</b> | Situations- und Zustandsbeschreibung |                 |        |
|------------------------|--------------------------------------|-----------------|--------|
|                        | Beschreibung                         | Konkretisierung | Quelle |
|                        |                                      |                 |        |
|                        |                                      |                 |        |
|                        |                                      |                 |        |
|                        |                                      |                 |        |
|                        | Potenziale                           |                 |        |
|                        |                                      |                 |        |
|                        |                                      |                 |        |

6. Nun folgt die Identifizierung der zugrunde liegenden Probleme. Hier nimmt man sich am besten jedes Erhebungsfeld zunächst einzeln vor und untersucht, was die Situations- und Zustandsbeschreibungen aussagen. Leitfrage hierbei ist: „Was macht dies oder jenes konkret mit den Menschen?“ So lassen sich die Probleme gut beschreiben.
7. Die Probleme werden zusammengeführt. Vermutlich stellt sich heraus, dass sich manche Probleme in mehreren Erhebungsfeldern wiederfinden. Hier ist eine Bündelung erforderlich.

Der Schritt zur Identifikation und Beschreibung der Probleme ist der Kern des Analyseprozesses. Er ist grundlegend wichtig, damit im nächsten Schritt davon abgeleitet die strategischen Ziele definiert werden können. Andernfalls besteht die Gefahr, dass die Zielfindung stark von der „Brille der Fachkräfte“ und weniger durch das breit und fundiert erhobene Wissen geprägt ist.

8. Im nächsten Schritt werden die einzelnen Problemfelder „übersetzt“ in strategische Ziele (vgl. Werkblatt E.3).

Nützliche Tipps und praktische Beispiele zur Entwicklung und Formulierung von Zielen auf den verschiedenen Ebenen liefert u. a. die Broschüre „Wirkungsorientierung in der Präventionskette Gelsenkirchen“ der Koordinierungsstelle Kommunale Prävention.

### E.3 Visualisierung der Analyse (Beispieldokumentation für Schalke-Nord)

Ordnung / Sauberkeit

Verkehrsraum

Rahmenbedingungen Schule

| Situations- und Zustandsbeschreibung              |   |  |
|---|---|--|
| Beschreibung                                      | Konkretisierung   | Quelle   |
| Verschmutzungen, Sperrmaßnahmen & Verunstaltungen | Wilder Sperrmüllablagern an versch. Stellen und wiederkehrend<br>Naher Spielplatz   | Berichte der Eltern, Stadttalsafaris der Kinder, Begehungen durch die Fachkräfte |
|   | Hübertustraße: Fenster und Unrat im Garten: Gefahr durch Scherben   | Stadttelbegehungen(en)   |
|   | Verschmutzungen auf Straßen und Plätzen   | Berichte der Eltern, Stadttalsafaris der Kinder                                  |
| Viele Schrott- und Problemimmobilien im Stadtteil | Chronisch wiederkehrende/längerfristige Verschmutzungen, falsche Entsorgung von Hausmüll u.ä. Besondere Haus (Energiesturz) | Berichte der Eltern, Stadttalsafaris der Kinder, Begehungen durch die Fachkräfte |
|   | Problemimmobilien (diverse Objekte / konkrete Standorte sind bekannt)   | Städtische Informationen   |
| Mängel an bewohnten Gebäuden                      | Problemimmobilie KSS 110 (ist bereits aufgekauft; soll abgerissen werden)   | Städtische Informationen   |
|   | Diverse Gebäude im Privatbesitz   | Berichte der Eltern, Stadttalsafaris der Kinder, Begehungen durch die Fachkräfte |

| Situations- und Zustandsbeschreibung |  |  |
|--------------------------------------|--|--|
| Beschreibung                         | Konkretisierung  | Quelle   |
| Verkehrsunfallgefahren               | Konkrete Gefährdung: Kurt-Schumacher-Straße Ecke Hochkampstraße (laut Polizei keine vermehrten Unfälle an dieser Stelle)                             | Stadttalsafaris der Kinder                                 |
|                                      | Schalke-Nord weist hohes Unfallaufkommen und Unfallrisiko auf  | Polizeiliche Überprüfung der Unfallkisten                  |
| Isolierte Quartiere                  | Berliner Brücke ist Blockade/Hürde   | Stadttalsafaris der Kinder Begehungen durch die Fachkräfte |
|                                      | Kaum Verbindungsweg zwischen Ost und West (T) auch Grund für das Zugspürkommen der Kinder in der Schule; aber: Kinder warten korrekt an der Schranke | Stadttalsafaris der Kinder Begehungen durch die Fachkräfte |
| Schäden an Straßen und Plätzen, etc. | A 42 als "Rege"  | Stadttalsafaris der Kinder Begehungen durch die Fachkräfte |
|                                      | Schäden an diversen Straßen: Bürgersteigen, Plätzen, etc. (Schäden werden - wenn überhaupt - nur provisorisch behoben)                               | Stadttalsafaris der Kinder Begehungen durch die Fachkräfte |
| Hohe Verkehrs-/Umweltbelastung       | Fehlende Entlastung  | Daten Ref. Umwelt  |
|                                      | Hilfsmittel, Veranschauligung  | Daten Ref. Umwelt  |

| Situations- und Zustandsbeschreibung                                |   |   |
|---|---|---|
| Beschreibung  | Konkretisierung   | Quelle  |
| Schule ist nicht erlernbar  | Gemeinschaftsgrundschule Kurt-Schumacher-Straße wird optisch nicht als Schule wahrgenommen, keine Wiedererkennungsmöglichkeit             | Berichte von Eltern, Fachkräften und Externen; Begehungen |
|   | Hoher Förderbedarf  | Berichte der Akteure (insbes. Lehrkräfte)                 |
|   | Geringe Sprachkompetenz von Eltern; Barrieren   | Berichte der Akteure (insbes. Lehrkräfte)                 |
| Bemerkliche Schülerzahl   | Viele Neuzugewandene (Rumänen bzw. Serbi/ Romni)  | Daten   |
|   | Siehe Handlungsfeld Familienalltag  | Siehe Handlungsfeld Familienalltag                        |
| Herausforderungen werden öffentlich nicht hinreichend wahrgenommen  | Schule und Eltern fühlen sich "allein gelassen" und mit ihren Problemen nicht gesehen und ernst genommen                                  | Berichte der Schule und Eltern                            |
|   | Turnhalle ist baufällig (längerfristige Kernaussagen - Kinder können die Turnhalle nicht regulär nutzen und müssen improvisiert arbeiten) | Berichte der Schule und Eltern                            |
| Sicherungsraum und Nutzungs-/Gestaltungsmöglichkeiten an der Schule | Schulhof ist nicht "übergreifend" / nicht ansprechend; es fehlen Spielgeräte, Sitzbänke und optische Elemente; fehlender Sonnenschutz     | Berichte der Kinder, Eltern, Fachkräfte                   |
|   | Defekte an und in der Schule  | Berichte der Schule                                       |
|   | Schimmel / Feuchtigkeit in einigen Klassenzimmern   | Berichte der Schule und weiterer Akteure                  |
|   | Nutzungsmöglichkeiten Bereiche (*Hausmeisterwohnung, Lehrszule)   | Berichte der Schule                                       |

**Problemfelder**

Das Wohlbefinden der Bewohnerschaft ist beeinträchtigt. Sie verspüren mangelnde Wertschätzung und ein "Alleingelassen werden".

Die Kinder sind Sicherheits- und Unfallrisiken ausgesetzt.

Die Kinder und Familien sind mit gesundheitlichen Risiken und Beeinträchtigungen konfrontiert.

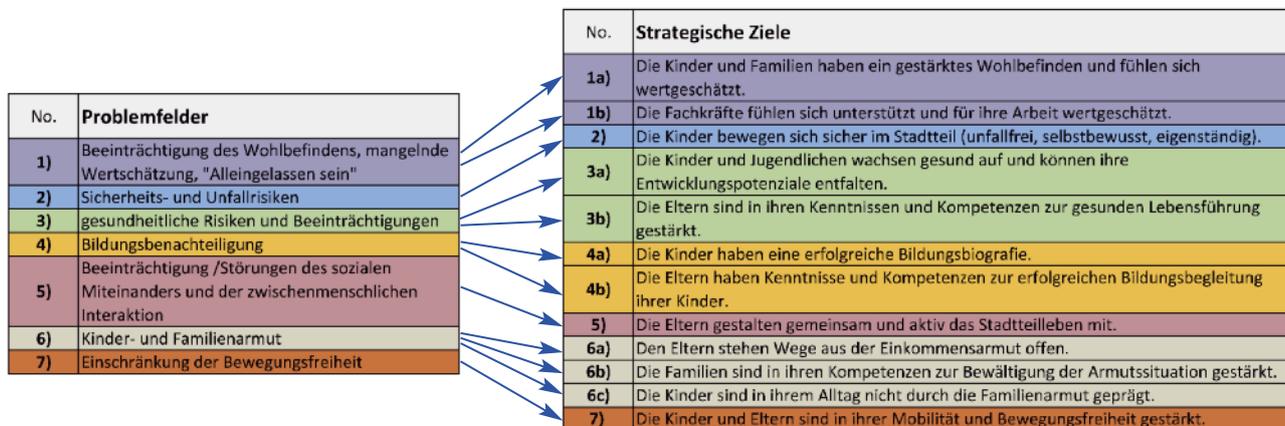
Die Kinder und Familien sind in ihrer Bewegungsfreiheit eingeschränkt.

Die Kinder sind Sicherheits- und Unfallrisiken ausgesetzt.

Die Kinder und Familien sind mit gesundheitlichen Risiken und Beeinträchtigungen konfrontiert.

Das Wohlbefinden der Kinder, Eltern und Fachkräfte ist beeinträchtigt. Sie verspüren mangelnde Wertschätzung und ein "Alleingelassen werden".

Die Kinder sind in der Schule mit Bildungsbenachteiligung und dessen Folgen konfrontiert.



4

5

### Erläuterung

- 1) Datensammlung nach Erhebungsfeldern
- 2) Vergrößerte Darstellung der ersten drei Erhebungsfelder
- 3) Aus den ersten drei Erhebungsfeldern abgeleitete Problemfelder
- 4) Bündelung aller Problemfelder des Prozesses (inkl. der links aus Platzgründen nicht dargestellten)
- 5) Aus der Zusammenfassung der Problemfelder abgeleitete strategische Ziele

## E.4 Priorisierung und Auswahl von Maßnahmen und Teilprojekten

Die Ideen und Vorschläge für Maßnahmen und Teilprojekte können nicht allesamt gleichzeitig umgesetzt werden. Sie müssen priorisiert werden, um eine Auswahl treffen zu können.

Grundsätzlich sollte eine Orientierung am Bedarf erfolgen, um über die Priorität zu entscheiden. Dies ist in der Praxis jedoch nicht so einfach. So stellt sich u. a. die Frage: Ist der Bedarf aus fachlicher Sicht wichtiger als der Bedarf aus Zielgruppen-sicht? Daher sollte geprüft werden, welche Bedarfe hinter den vorgeschlagenen Ideen stehen.

Folgende Fragen können den Prozess der Priorisierung außerdem unterstützen:

### Zeitpunkt und Zeitschiene:

- Welche Maßnahmen sind kurzfristig umsetzbar, welche mittelfristig, welche langfristig?
- Sind einige Maßnahmen abhängig von Jahreszeiten, dem Ablauf des Schuljahres o. Ä.?

### Zielgruppenorientierung:

- Welche Maßnahmen haben sich die beteiligten Zielgruppen gewünscht?
- Mit welchen Maßnahmen erreichen wir voraussichtlich eine große Zielgruppe oder eine hohe Inanspruchnahmequote?
- Welche Maßnahmen richten sich an die besonders benachteiligten Teilzielgruppen?
- Welche Maßnahmen würden eine identifizierte Lücke abdecken, die nicht anderweitig bearbeitet würde?

### Finanzen:

- Für welche Maßnahmen wäre eine Finanzierung bereits sicher?

### Strategischer Blick:

- Welches Ziel ist uns besonders wichtig? Welche Maßnahmen wirken vorwiegend auf dieses Ziel hin?
- Welche Maßnahmen sind zum jetzigen Zeitpunkt wichtig, weil andere später auf ihnen aufbauen (müssen)?
- Welche Maßnahmen sind langwierig oder besonders kompliziert in ihrer Umsetzung? Sollten sie aus diesem Grund bereits frühzeitig initiiert oder aus guten Gründen gezielt zurückgestellt werden?
- Bestehen zwischen mehreren Maßnahmen Zielkonflikte?

### Öffentlichkeitswirksamkeit:

- Welche Maßnahmen werden von den Zielgruppen, den Akteuren und der Öffentlichkeit gesehen?
- Was kann nützlich sein, um weitere Aufmerksamkeit und somit evtl. weitere Mitstreiter oder finanzielle Ressourcen zu akquirieren?

Nach welchen Kriterien dann tatsächlich ausgewählt wird, ob die Auswahl über eine Jury erfolgt oder alle Teilnehmenden der Arbeitsgruppen ihre Favoriten auswählen (Top-Favorit oder Mehrpunkteabfrage), bleibt der AG überlassen.

Es kann sinnvoll sein, eine Mischung aus kurz-, mittel- und langfristigen Maßnahmen, aus Maßnahmen, die sich die Zielgruppen gewünscht haben und solchen, die die Akteure für strategisch wesentlich halten, auszuwählen. Vor allem zum Prozessbeginn ist es zudem wichtig, öffentlich sichtbare und spürbare Veränderungen zu schaffen, um für den weiteren Prozess zu begeistern. Der Wert einer regelmäßigen Öffentlichkeitsarbeit über Veränderungen darf auch im weiteren Prozess nicht unterschätzt werden.

## E.5 Hinweise zur Prozessreflexion

An vielen Stellen im Prozess kann es aus verschiedenen Gründen sinnvoll und wichtig sein, die eigene Situation und den Prozess gedanklich zu verlassen und seine Rolle, seinen Plan, das Vorgehen oder den Prozessstatus zu hinterfragen – also zu reflektieren. Dies kann allein oder in einer Gruppe erfolgen, wobei eine gemeinsame Reflexion mit anderen Personen wichtig ist, um die Selbst- und Fremdwahrnehmung abzugleichen. Außerdem erhöht die Nutzung von „Schwarmintelligenz“ – also das Wissen vieler – immer auch die Chancen auf einen wirkungsorientierten Prozess.

Im Zuge einer Reflexion ist es hilfreich, sich wenige, aber konkrete Fragen zu stellen. Folgende **Kernfragen** sollten Sie sich dabei immer stellen, da sie der Reflexion einen Rahmen geben:

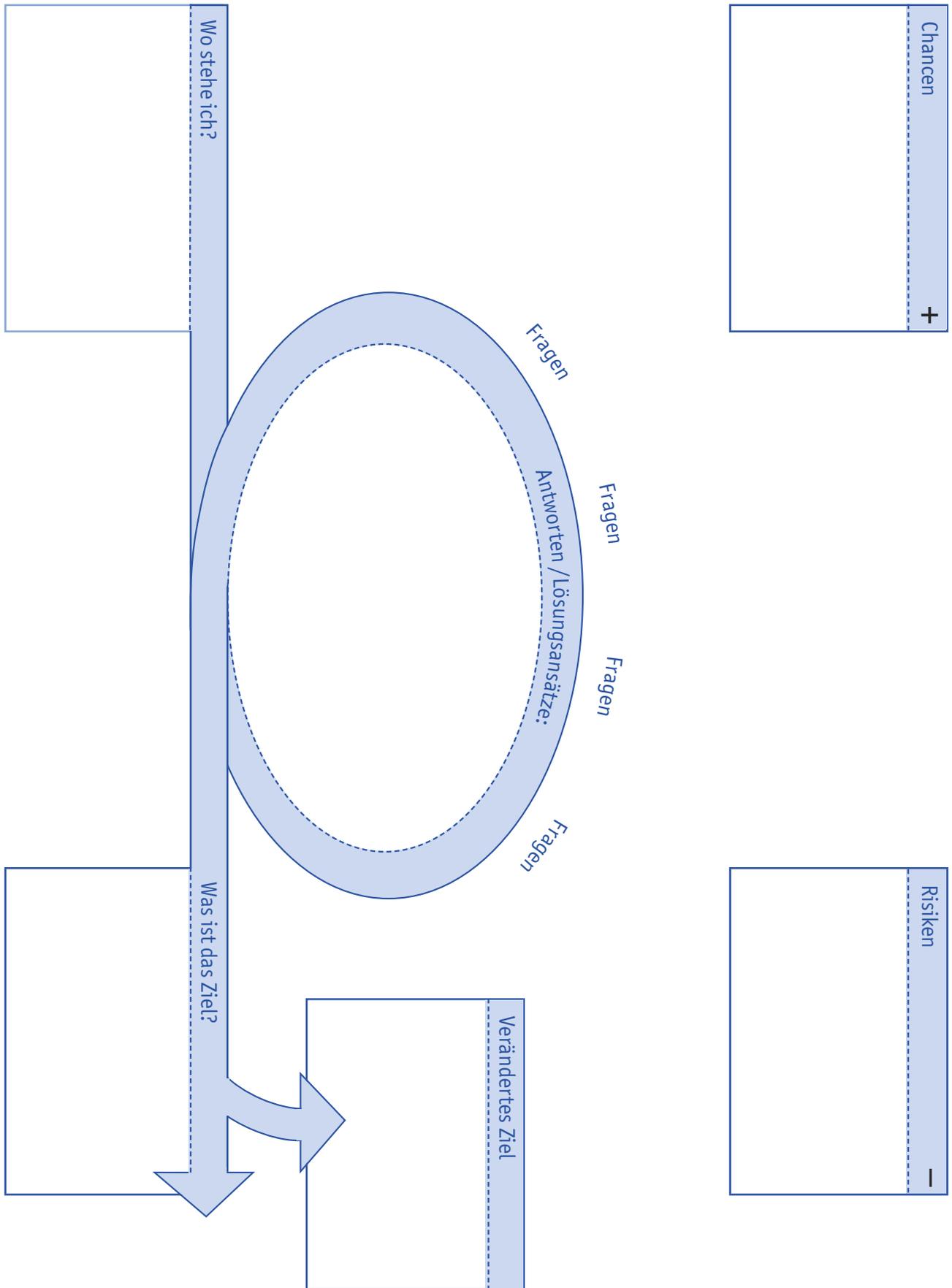
1. **Was ist eigentlich das Ziel?**  
(Es ist wichtig zu wissen, wohin Sie eigentlich wollen!)
2. **Wo stehe ich gerade?**  
(Sie sollten verstehen, wo Sie sich gerade befinden: an welcher Stelle im Prozess, an welcher Stelle in einer Gruppendynamik o. Ä.)
3. **Was habe ich/haben wir schon erreicht?**  
(Unerlässlich ist auch, sich gewahr zu werden, was Sie schon geschafft oder geschaffen haben. Das motiviert!)
4. **Wer/was sind die unumstößlichen Ressourcen im Prozess (+)?**
5. **Wer/was birgt Risiken (-)?**  
(Chancen und Risiken sollten Sie stets vor Augen haben.)

**Je nach Prozessstatus oder Problematik** stellen Sie sich weitere **individuell** unterschiedliche **Fragen**. Diese sind abhängig davon, ob Sie Ihre eigene Rolle und Ihr eigenes Handeln oder den Verlauf des Prozesses reflektieren möchten. Dies könnten z. B. sein:

1. In welche Richtung schaue ich bzw. schauen wir? Erreichen wir damit das vereinbarte Ziel?
2. Warum habe ich aktuell ein ungutes Gefühl? Was befürchte ich?
3. Warum geht etwas nicht voran?
4. Warum läuft etwas anders als geplant?
5. Was brauche ich bzw. was braucht der Prozess nun?
6. ...

Das folgende Werkblatt E.6 kann dabei helfen, die eigenen Gedanken zu sortieren, zu visualisieren und zu dokumentieren. Es eignet sich sowohl für die eigene Reflexion als auch die Bearbeitung in einer (Klein-)Gruppe.

### E.6 Reflexionsschleife



**Verfahrensvorschlag:**

1. Überlegen Sie: **Wo stehen Sie aktuell?**  
Notieren Sie dies am linken Anfang der Schleife.
2. **Was ist das Ziel** (Ihr Ziel oder das Ziel des Prozesses)?  
Notieren Sie dies am rechten unteren Pfeil der Schleife.
3. **Was treibt Sie um, was sind die konkreten Fragen, die Sie sich stellen oder was ist das Problem?**  
Notieren Sie die Fragen um den Schleifenkreis herum.
4. Wenn Sie Sorge haben, dass sich das Ziel verändert hat oder Sie auf einem „falschen Weg“ sind, ggf. **Beschreibungen des alternativen Zielzustandes** am oberen rechten Pfeil der Schleife (erwünschte Zielzustände oder auch befürchtete).
5. In der Regel macht es Sinn, einen **Blick auf die bisherigen Erfolge und Misserfolge** bzw. auf die **Chancen und Risiken** zu werfen.  
Notieren Sie diese links und rechts oben bei (+) und (-).
6. Nehmen Sie sich u. U. Zeit vor der Beantwortung der Fragen. Ein Kaffeetrinken, ein Spaziergang oder ein Tag Pause können – je nach Komplexität der Situation – hilfreich sein, um den „Tunnel“ zu verlassen und wieder einen frischen Blick zu entwickeln.
7. Suchen und finden Sie **Antworten auf Ihre Fragen oder Gedankenansätze**.  
Notieren Sie diese in der Mitte des Schleifenkreises.
8. **Überprüfen Sie das ursprünglich gesetzte Ziel**. Je nach Erkenntnis nehmen Sie die erforderlichen Anpassungen in der Prozessplanung vor, suchen Sie die erforderlichen Gespräche etc.

Sie können diese Reflexionsmethode sowohl alleine durchführen als auch mit anderen Personen gemeinsam. So könnten alle zunächst in Einzelarbeit ihre Schleife füllen und im anschließenden gemeinsamen Gespräch diskutieren Sie die verschiedenen Interpretationen und Lösungsansätze miteinander.

Wenn Sie diese Methode in einer Kleingruppe durchführen, sollten Sie für ein geeignetes Setting sorgen: Gruppengröße von bis zu ca. fünf Personen, ein klarer Zeitrahmen, ein ungestörter Raum, z. B. auch eine Flipchart oder Metaplanwand mit entsprechendem Material, ggf. auch ein Moderator u. Ä.

## Quellen

- Aghamiri, K.** (2019): Stärkung der Partizipation von Kindern und Eltern im Stadtteil Gelsenkirchen-Schalke-Nord. Abschließender Projektbericht 07/2018-12/2018. Münster
- Bertelsmann Stiftung** (Hg.) (2015): Familiengerechte Kommunen. Gütersloh
- Bertelsmann Stiftung** (Hg.) (2016): Gemeinsam Wirken. Gütersloh
- Bildungs-, Kultur- und Sportdirektion** (Hg.) (2013): Pädagogische Kooperation. Zusammenarbeit im Team. Liestal (Schweiz)
- Bogumil, J., Seuberlich, M.** (2015): Gestalten statt Verwalten. Gütersloh
- Bogumil, J., Seuberlich, M.** (2017): Kommunale Präventionspolitik. Gütersloh
- NRW.ProjektSoziales GmbH** (2017): Armut im Sozialraum. FSA-Infogramm 08. Gelsenkirchen
- Godau Media** (2018): Schalke-Nord – Erkundung, Identifikation und Darstellung von Lern-, Spiel- und Aneignungsräumen aus Kindersicht. Gelsenkirchen.
- Landeskoordinierungsstelle „Kein Kind zurücklassen!“** (Hg.) (2017): Der Qualitätsrahmen zum Aufbau einer Präventionskette. Münster
- Landeskoordinierungsstelle „Kommunale Präventionsketten NRW“** (Hg.) (2018): Wissensbasiertes Handeln in kommunalen Steuerungsprozessen. Münster
- Lohse, K., Meysen, T., et al.** (2017): Akteursübergreifende Prävention. Gütersloh
- LVR-Landesjugendamt Rheinland** (Hg.) (2017): Präventionsnetzwerke und Präventionsketten erfolgreich koordinieren. Köln
- MFJKJS** (Hg.) (2015): Positionspaper – Integrierte Gesamtkonzepte kommunaler Prävention. Düsseldorf
- Noack, M.** (2015): Kompendium Sozialraumorientierung. Weinheim und Basel
- PHINEO gAG** (2014): Kursbuch Wirkung – Das Praxishandbuch für alle, die Gutes noch besser tun wollen. Berlin
- Reichwein, A., Berg, A., et al.** (2011): Moderne Sozialplanung. Ein Handbuch für Kommunen. Düsseldorf
- Spatscheck, C., Wolf-Ostermann, K.** (2016): Sozialraumanalysen. Opladen und Toronto
- Staatsinstitut für Schulqualität und Bildungsforschung** (Hg.) (2006): Kooperation ist machbar. München
- Stadt Gelsenkirchen** (2015a): Gesellschaftliche Teilhabechancen von Gelsenkirchener Kindern. Gelsenkirchen
- Stadt Gelsenkirchen** (2015b): Jedem Kind seine Chance! Förderung und Unterstützung von Geburt an. Gelsenkirchen
- Stadt Gelsenkirchen** (2016): Gelsenkirchen hält zusammen. Gelsenkirchen
- Stadt Gelsenkirchen** (2018): Gesellschaftliche Teilhabechancen von Gelsenkirchener Kindern. Entwicklung und Stand 2018. Gelsenkirchen
- Stadt Gelsenkirchen** (2019): Jedem Kind seine Chance! ...in Schalke-Nord. Eine sozialräumliche Strategieentwicklung zur Verbesserung der Teilhabechancen der Kinder in diesem Stadtteil. Gelsenkirchen
- Straßburger, G., Rieger, J.** (Hg.) (2014): Partizipation kompakt – Für Studium, Lehre und Praxis sozialer Berufe. Weinheim und Basel
- Thümmler, R., Prof. Dr.:** Miteinander Reden. Vortrag am 15.11.2017 im Rahmen der Tagung „Gelingendes Aufwachsen und Prävention“ an der Ruhr-Universität Bochum





Gelsenkirchen wird unterstützt durch das NRW-Programm Kommunale Präventionsketten

**Kommunale  
Präventionsketten**  
Nordrhein-Westfalen

Mit finanzieller Förderung von:

**BertelsmannStiftung**



EUROPÄISCHE UNION

Europäischer Sozialfonds

Die Landesregierung  
Nordrhein-Westfalen



**Text und Redaktion:**

Marita Meissner, Gelsenkirchen

**Gestaltung und Layout:**

klar0. – Annette Baufeldt, Gelsenkirchen

**Fotos**

Roman Bodnarchuk – stock.adobe.com, Silvia Bader – Kommunale Prävention, motorradcbr – stock.adobe.com

**Abbildungen:**

Partizipationspyramide (S. 52) mit freundlicher Genehmigung aus Straßburger/Rieger (Hg.) Partizipation kompakt – Für Studium, Lehre und Praxis sozialer Berufe, S. 232

Alle anderen Abbildungen wurden nach Vorschlägen der Koordinierungsstelle Kommunale Prävention gestaltet.



Herausgeber:  
Stadt Gelsenkirchen  
Die Oberbürgermeisterin  
Referat Verwaltungskoordination  
Kordinierungsstelle Kommunale Prävention  
Stand: Dezember 2020