

Autor*innen: Vera Deffte, Dr. Heinz-Jürgen Stolz

PRAXISHANDREICHUNG

STRATEGISCHE ZIELENTWICKLUNG

INHALTSVERZEICHNIS

Einführung.....	S. 04
Zum Instrument.....	S. 05
Prozessdiagramm der strategischen Zielentwicklung.....	S. 07
1. Entwicklung eines gemeinsam getragenen Sinns.....	S. 08
2. Fokussierung der kommunalen Herausforderungen.....	S. 12
3. Entwicklung von Strategie und Zielen auf drei Ebenen.....	S. 20
Arbeitsblatt zur Entwicklung von Teilzielen.....	S. 34
Arbeitsblatt zur Entwicklung von Meilensteinen.....	S. 46
4. Der Aktionsplan.....	S. 53
5. Priorisierung von Zielen.....	S. 58
6. Ziele strategisch legitimieren.....	S. 64
Querschnittsthema I: Wirkungsorientierung.....	S. 66
Querschnittsthema II: Beteiligung von Akteuren und Adressat*innen.....	S. 78
Literaturverzeichnis.....	S. 82

EINFÜHRUNG

Im Rahmen von „kinderstark – NRW schafft Chancen“ entwickeln teilnehmende Kommunen aus ganz Nordrhein-Westfalen in ihren kommunalen Netzwerkstrukturen vor Ort bereichsübergreifende und wissensbasierte Gesamtstrategien, die zum Ziel haben, Kindern und Jugendlichen ein gelingendes Aufwachsen zu ermöglichen.

Die dazu notwendigen **gesamtstrategischen Überlegungen** setzen eine strategische Zielentwicklung voraus, die sich wiederum in kleinere Teilschritte gliedert. Die vorliegende Praxishandreichung beschreibt detailliert, welche Teilschritte der bereichs- und trägerübergreifenden Ziele von welchen Akteuren des Netzwerkes umgesetzt werden müssen. Dabei ist es unerlässlich, dass sich die strategisch Verantwortlichen hinter einem gemeinsam getragenen Sinn (> **WHY**) und Leitbild versammeln, um stets in die gleiche Richtung zu schauen und das „große Ganze“ nicht aus den Augen zu verlieren.

In der Neuauflage des „**Qualitätsrahmen Kommunale Gesamtstrategie – Gelingendes Aufwachsen ermöglichen**“ wird deutlich, dass **jeder einzelne Schritt** in Richtung des gemeinsamen Sinns **wirkungs- und beteiligungsorientiert** angegangen werden muss. Handlungsleitend ist dabei der Schritt vom gemeinsamen Sinn hin zum **gemeinsamen Wirken** („Collective Impact“): Nur durch ein gut abgestimmtes Bündel gleichsinnig wirkender Einzelmaßnahmen, lassen sich die komplexen Probleme der Gestaltung eines chancengerechten und gelingenden Aufwachsens bewältigen. Und dafür müssen auch die Adressat*innen selbst angemessen einbezogen werden – nur sie verfügen über das Wissen, welche institutionellen Unterstützungsmaßnahmen tatsächlich praktikabel und alltagstauglich sind.

Die gemeinsame Vision bzw. das Leitbild muss auf klar definierte kommunale Herausforderungen heruntergebrochen werden, die im Rahmen einer Gesamtstrategie bearbeitet werden sollen. Nur wenn allen beteiligten Akteuren bewusst ist, worin genau die Problemlagen der jeweiligen Kommune bestehen, können Strategie und Ziele diesen **passgenau und bedarfsgerecht** begegnen. Welche übergeordneten strategischen Zieldimensionen dann zur Weiterentwicklung der bereichsübergreifenden Kooperation, und somit auch zu einer Verbesserung der Angebots-

strukturen führen, muss jede Kommune individuell, durch den Einbezug aller mit dem Wohlergehen von Kindern und Jugendlichen betrauten Akteure, herausarbeiten.

Nach gründlicher Recherche, Interpretation und Ableitung von Bedarfen entsteht ein **kommunales Handlungskonzept** (> Aktionsplan) mit einer Vielzahl von strategischen Zielen, Teilzielen und Meilensteinen, die jeweils mit Fristen und klaren Verantwortlichkeiten hinterlegt sind. Um einen Überblick über Fortschritte, und ggf. im weiteren Verlauf nötige Anpassungen zu erhalten, ist es sinnvoll, diese (Teil-)Ziele und Meilensteine nach inhaltlicher und zeitlicher Priorität zu ordnen.

Der letzte Schritt vor der konkreten Umsetzung besteht in der strategischen Legitimierung aller Zielebenen durch die kommunalen Entscheidungsträger*innen und demokratischen Gremien.

Allen Schritten ist gemein, dass sie nicht von einer Person allein, sondern nur durch das Zusammenarbeiten mehrerer Akteure zielführend bearbeitet werden können. Daher ist es von zentraler Bedeutung, dass die für den jeweiligen Teilschritt verantwortlichen Personen, stets die erforderlichen Akteure identifizieren, sie mit ihrer Aufgabe vertraut machen und für eine kleinschrittige und strukturierte Rückkopplung in das Netzwerk sorgen. Diese **Feedbackschleifen** sollten nach dem Gegenstromprinzip angelegt sein, also in die jeweils höhere sowie niedrigere Hierarchieebene kommunizieren, um den notwendigen Informationsfluss sicherzustellen und das Wissen im kommunalen Netzwerk umfassend zu heben.



Die hier beschriebene Schrittfolge ist dabei nicht durchgängig linear zu lesen.

Beginnen Sie mit den beiden großen Themen Wirkungsorientierung und Beteiligung, die sich querschnittlich durch alle Planungsschritte ziehen. Die unter „Lesehilfe“ aufgeführten Symbole erinnern Sie an den entsprechenden Stellen im Verlauf des Textes an die Integration der Querschnittsthemen.

ZUM INSTRUMENT

Die vorliegende Praxishandreichung unterstützt die Entwicklung wissensbasierter und wirkungsorientierter Ziele in zweierlei Hinsicht. Sie dient als

- **Planungsinstrument** zur Strategieentwicklung und beinhaltet alle notwendigen Schritte, um diese bereichsübergreifend und wissensbasiert zu gestalten. Je nach Planungsschritt können Elemente der Handreichung z. B. zur Planung von Veranstaltungsformaten oder als direkt ausfüllbare Kopiervorlage für die Koordinationsfachkraft und Netzwerkakteure genutzt werden.
- **Analyseinstrument**, mit dem Sie alle strategierelevanten Ergebnisse dokumentieren und den Prozessfortschritt überprüfen können.

Die in diesem Instrument formulierten Schritte basieren auf den im „[Qualitätsrahmen Kommunale Gesamtstrategie – Gelingendes Aufwachsen ermöglichen](#)“ ausführlich beschriebenen Stationen 2: Steuerung und Zielentwicklung sowie 3: Zielkonkretisierung und -umsetzung und ergänzen diese um konkrete Handlungsvorschläge, Strukturierungsmöglichkeiten und Checklisten. Vorab empfiehlt sich die Lektüre der [Praxishandreichung: Leitbildentwicklung](#), welche im Wesentlichen Station 1: Kommunales Präventionsleitbild des Qualitätsrahmens abbildet.

Achten Sie bei der Umsetzung darauf, den Bearbeitungsprozess an die kommunalen Gegebenheiten und Zwecke Ihres Vorhabens anzupassen. Möglicherweise sind einige Schritte schon abgeschlossen oder in anderweitiger Reihenfolge begonnen worden. Nutzen Sie in diesem Fall das Instrument als Rahmen, um zu überprüfen, welche Ergebnisse im Prozess bereits erzielt worden sind und an welcher Stelle nun sinnvoll fortgefahren werden kann.

Das **Prozessdiagramm** auf der folgenden Seite verdeutlicht den Aufbau der Handreichung und Zusammenhänge zwischen den einzelnen Schritten.

Das darauffolgende Planungsinstrument bietet für jeden Planungsschritt eine **Frageführung**, über die eine dezidierte Strategieentwicklung angeregt wird. Immer wieder wird die Sinnfokussierung herangezogen, um Rückbezüge auf den Sinn und Zweck des Programms herzustellen. Weiterhin setzt diese Handreichung auf das Prinzip der Explikation: Nur das, was explizit ausgesprochen, aufgeschrieben und geregelt wird, kann eine verlässliche Grundlage der späteren Zusammenarbeit und Qualitätsentwicklung sein. Dies sorgt für Transparenz und schließlich auch Entlastung im Netzwerk.

Im Anschluss an die Reflexionsfragen finden sich für die meisten Planungsschritte Umsetzungstipps und mögliche Arbeitsergebnisse, die allesamt auf der Erfahrung der Servicestelle Prävention und der Programmkommissionen beruhen.

Diese Praxishandreichung richtet sich in erster Linie an diejenige Person, die hauptverantwortlich mit der **kommunalen Koordination** der Präventionskette in Ihrer Kommune betraut ist. Dennoch ist es nicht die alleinige Aufgabe der Koordination, alle hier benannten Aufgaben zu bewältigen. Die Handreichung dient der Koordinationsfachkraft vielmehr dazu, Prozessschritte zu planen und vorzubereiten, die richtigen Netzwerkebenen und -akteure auf ihre jeweiligen Aufgaben und Rollen hinzuweisen und abschließend die Fäden zusammenzuführen und Informationen zu bündeln.

Zu Beginn eines jeden Schrittes sollte also definiert werden, wer verantwortlich dafür ist, dass der Schritt ausgeführt wird und wer die praktische Umsetzung übernimmt. Am Ende eines jeden Schrittes ist es ebenso wichtig, die Ergebnisse mit den jeweils relevanten Akteuren im Netzwerk zu teilen – sogenannte Feedbackschleifen zu initiieren. Die Aufgaben der Koordination liegen hier vor allem im Bereich der Prozessarchitektur sowie des qualitäts- und netzwerkinternen Wissensmanagements, ebenso essentiell ist die Funktion der Koordination als Kommunikationsschnittstelle zwischen den Netzwerkebenen und -akteuren.

↳ Weitere Hinweise zur Verteilung von Rollen und Verantwortlichkeiten in Netzwerken finden Sie in der Praxishandreichung „Das Bubble-Tool – Klarheit und Verbindlichkeit im Netzwerk schaffen“

Diese Praxishandreichung wurde als Kopiervorlage bzw. digitales PDF-Formular entwickelt, sodass man sie mehrfach nutzen kann.

Lesehilfe



Allgemeine Tipps



Querverweise (intern)



Querverweise (extern)



Kapitel, die dieses Symbol tragen, sind der **STATION 2** des Qualitätsrahmens zugeordnet!



Kapitel, die dieses Symbol tragen, sind der **STATION 3** des Qualitätsrahmens zugeordnet!



Dieses Symbol erinnert daran, **WIRKUNG** mitzudenken! Wie, erfahren Sie im **Querschnittsthema 1** ab Seite 66!



Dieses Symbol erinnert daran, **BETEILIGUNG** mitzudenken! Wie, erfahren Sie im **Querschnittsthema 2** ab Seite 78!

PROZESSDIAGRAMM

der strategischen Zielentwicklung



Querschnittsthemen: In allen Schritten des Prozesses sind die Querschnittsthemen "Wirkung" und "Beteiligung" mitzudenken. Diese Symbole weisen darauf hin, an welchen Stellen die Querschnittsthemen besonders relevant sind.



1. ENTWICKLUNG

eines gemeinsam getragenen Sinns

✓ Erkennen und Beschreiben der Sinn-Aussage

► Dieser Planungsschritt ist wichtig, weil ...

... alle darauffolgenden Schritte zur wissensbasierten und bedarfsgerechten Entwicklung von Zielen denselben Sinn fokussieren sollten, um in ihrer Summe eine schlüssige Gesamtstrategie bilden zu können. Bevor Sie also starten und in die konkrete Zielentwicklung einsteigen, ist es wichtig, sich mit der Frage nach dem „Warum?“ zu beschäftigen. Beantworten Sie die Frage, wohin Sie durch den Auf- und Ausbau von kommunalen Präventionsketten gelangen wollen.

► Klärung der Zuständigkeiten

↳ Informationen zu Aufträgen und Rollen sowie deren Verteilung innerhalb von Netzwerken finden Sie in der Praxisanleitung „Das Bubble-Tool – Klarheit und Verbindlichkeit im Netzwerk schaffen“.

Wer ist für diesen Planungsschritt zuständig?

Für die Organisation dieses Planungsschrittes ist die kommunale Koordination in ihrer Rolle als **Sinnfokussierer*in** verantwortlich.

Der/die **Sinnfokussierer*in** ist dafür verantwortlich, dass dieser Planungsschritt vollzogen wird, nicht jedoch, die folgenden Leitfragen eigenständig zu beantworten. Hierzu braucht er/sie Unterstützer*innen aus dem Netzwerk.

Kreuzen Sie an, welche Netzwerkebene die **Sinnfokussierer*in** bei der **praktischen Durchführung** dieses Schrittes unterstützt:

- Steuerungsgruppe
- kommunale Spitze
- sonstige: _____

Wo/wann kann dieser Planungsschritt ausgeführt werden?

Kreuzen Sie an, in welchem Rahmen (Format) dieser Planungsschritt ausgeführt wird:

- Auftaktworkshop
- Sitzung der Steuerungsgruppe
- Zwischenbilanzworkshop
- sonstige: _____

Datum der Sitzung/des Workshops: _____

▶ Leit- und Prüffragen zur Umsetzung in Ihrer Kommune

! Die folgenden Fragen richten sich an den/die Sinnfokussierer*in und das Unterstützungsgremium.

Zur Bedeutung der Zielentwicklung in Ihrer Kommune:

Beantworten Sie die folgenden Fragen spontan!

- Warum ist das Thema Prävention bei uns in der Kommune wichtig?

- Warum ist das Thema Prävention bei uns in der Kommune wichtig?

- Aus Sicht der Kinder und Familien in unserer Kommune:

- Aus unserer fachlichen Perspektive:

- Aus unserer strategischen Sicht:

■ Was muss sich auf welche Weise verändern, damit sich die Situation positiv weiterentwickelt?

■ Aus Sicht der Kinder und Familien in unserer Kommune:

■ Aus unserer fachlichen Perspektive:

■ Aus unserer strategischen Sicht:

■ Leiten Sie nun, mithilfe der vorherigen Antworten, folgende zentrale Aussage ab:

Welcher tiefere Sinn – welches (> WHY) – leitet uns bei unserem Vorhaben?

↳ Weitere Hinweise zur Formulierung eines gemeinsamen Sinnverständnisses finden Sie in der Praxishandreichung „Sinnfokussierte Netzwerke entwickeln“.



- Der Sinn (das ›WHY‹) des Programms lässt sich ggf. gut mit dem Leitbild bzw. der Vision (falls bereits vorhanden) abgleichen. Leitbild und Strategie zielen in die gleiche Richtung und sollten jeweils von eben diesem Sinn durchzogen werden.
- Nutzen Sie den formulierten Sinn für **alle anschließenden** Planungsschritte – die Gesamtstrategie sollte durchgängig und in ihren Einzelschritten klar auf den Sinn ausgerichtet sein.
- Die Sinnfokussierung unterstützt dabei, den Stakeholdern immer wieder bewusst zu machen, warum die Arbeit des Netzwerkes so relevant ist und sollte daher in jedem Netzwerktreffen präsent sein.



2. FOKUSSIERUNG der kommunalen Herausforderungen

Strategische Steuerung
& Zielentwicklung

- ✓ Identifizierung der mitwirkenden Akteure
- ✓ Zusammentragen der relevanten Wissensquellen
- ✓ Definition der gesellschaftlich-kommunalen Herausforderungen

► Dieser Planungsschritt ist wichtig, weil ...

... Strategien, Ziele und Handlungspläne nicht ins Blaue hinein entwickelt, sondern gezielt geplant werden, um Hürden zu überwinden, Qualität zu verbessern oder unerwünschte Umstände zu verändern. Zunächst sollten alle **Strategie- und Zielentwickler*innen** eine Idee davon haben, was in welchem Rahmen und mit welcher Zielperspektive zu überwinden, zu verbessern oder zu verändern ist. Daher gelten die Herausforderungen, der das Gemeinwesen (alle Akteure, die am gelingenden Aufwachsen von Kindern und Jugendlichen beteiligt/zu beteiligen sind) auf gesamtgesellschaftlicher und kommunaler Ebene gegenübersteht als Ausgangspunkt weiterer strategischer Zielüberlegungen.

Zu Beginn der Strategie- und Zielentwicklung sollten Sie also gemeinsam definieren, welche wesentlichen Probleme, Hürden, Schieflagen innerhalb Ihrer Kommune bestehen und angegangen werden sollen. Hierzu ist es erforderlich, gemeinsam bereichsübergreifend und multiprofessionell vorzugehen sowie verschiedenste „Wissensarten“ (z. B. kommunale Berichte, Sozialstatistiken, Fachkräftewissen, Studien und Evaluationen, Familien- und Kinderbefragungen, Ergebnisse von Beteiligungsprozessen etc.) heranzuziehen und auszuwerten. Hierbei gilt es, eine grobe Orientierung zu gewinnen, die als wissensbasierte Grundlage für die Zielentwicklung dient, arbeiten Sie sie also nicht zu kleinteilig aus!

► Klärung der Zuständigkeiten

↳ Informationen zu Aufträgen und Rollen sowie deren Verteilung innerhalb von Netzwerken finden Sie in der Praxisanleitung „Das Bubble-Tool – Klarheit und Verbindlichkeit im Netzwerk schaffen“.

Wer ist für diesen Planungsschritt zuständig?

Für die Organisation dieses Planungsschrittes ist die Rolle **Organisator*in für Wissensmanagement** zuständig.

Welche Person hat diese Rolle in Ihrer Kommune inne? _____

Der/die **Organisator*in für Wissensmanagement** ist dafür verantwortlich, dass dieser Planungsschritt vollzogen wird, nicht jedoch, die folgenden Leitfragen eigenständig zu beantworten. Er/sie braucht hierzu Unterstützer*innen aus dem Netzwerk.

Kreuzen Sie an, welche Netzwerkebene die **Organisator*in für Wissensmanagement** bei der **praktischen Durchführung** dieses Schrittes unterstützt:

- strategische Ebene
- kommunale Spitze
- taktische Ebene
- sonstige: _____

Wo/wann kann dieser Planungsschritt ausgeführt werden?

Kreuzen Sie an, in welchem Rahmen (Format) dieser Planungsschritt ausgeführt wird:

- Sitzung der Steuerungsgruppe
- Sitzung einer Planer*innengruppe
- extra Workshop
- sonstige: _____

Datum der Sitzung / des Workshops: _____

Die Fäden sollten bei der kommunalen Koordination in ihrer Rolle als **Strukturarchitekt*in** zusammenlaufen. Sie versorgt die Verantwortlichen mit dem benötigten Wissen bzgl. des Planungsschrittes (z. B. mit den folgenden Leitfragen) und trägt nach erfolgreicher Erarbeitung alle Informationen zusammen. Sie sorgt für den Informationsfluss innerhalb des Netzwerkes.

► Leit- und Prüffragen zur Umsetzung in Ihrer Kommune

! Die folgenden Fragen richten sich an den/die Organisator*in für Wissensmanagement und das Unterstützungsgremium.



Bereichsübergreifend und wissensbasiert arbeiten:

Der/die Organisator*in für Wissensmanagement muss nun gemeinsam mit dem Unterstützungsgremium prüfen, welche Fachbereiche, Professionen und Personen zusätzlich einbezogen werden müssen, um die gesellschaftlichen und kommunalen Herausforderungen für die Präventionslandschaft möglichst umfassend und multiperspektivisch zu beschreiben.

Nehmen Sie sich die „Checkliste: Netzwerkakteure“ zur Hand und denken Sie vornehmlich an die Fachexpert*innen aus den genannten Netzwerken, Arbeitsbereichen und Institutionen:

Institution Bereich Initiative	Name des/ der Wissens- lieferant*in	(Wissens-) Expert*in im Bereich:	Form des Wissens	Relevanz !! = zwingend ! = optional
<i>Musteramt</i>	<i>Max Beispieler</i>	<i>Jugendhilfe</i>	<i>Jugendhilfebericht Sozialstatistiken</i>	<i>!!</i>
<i>Beispielsach- gebiet</i>	<i>Maxi Muster</i>	<i>Kindertagesstätten</i>	<i>Betroffenenpers- pektiven</i>	<i>!!</i>

Wissen bündeln:

Prüfen Sie nun gemeinsam, welches Wissen vorhanden und nutzbar ist, um die kommunalen Herausforderungen für die Präventionslandschaft wissensbasiert zu beschreiben.

- Anhand welcher Quellen können Sie die Lebenslagen von Kindern und Jugendlichen gut beschreiben?

kommunale Berichte

Welche: _____

sozialstatistische Daten

Welche: _____

Fachwissen (Theorien, Fachtexte, Studien)

Welche: _____

Aufzeichnungen von Betroffenenperspektiven

Welche: _____

sonstige: _____



Eine weitere Möglichkeit, sich einen Überblick über die aktuellen kommunalen Herausforderungen zu schaffen ist, über einen Zeitraum von mehreren Wochen Zeitungsartikel zu sammeln, die auf die Problemlagen der einzelnen Quartiere hinweisen. Diese Daten müssen selbstverständlich kritisch von Fachkräften interpretiert werden, können aber dennoch Ansatzpunkte liefern!

Herausforderungen beschreiben:

Stellen Sie sich anschließend gemeinschaftlich (bereichs- und professionsübergreifend) die folgenden Fragen, um Sozialräume, Adressat*innengruppen und Themen zu definieren, die zukünftig im Fokus der Gesamtstrategie stehen sollen. Achten Sie darauf, nicht zu kleinteilig vorzugehen, sondern „die großen Linien“ zu beschreiben:

- Welche Risikolagen¹ bestehen innerhalb unserer Kommune bezogen auf die Bedingungen des Aufwachsens von Kindern, Jugendlichen und ihren Familien?

- _____
- _____
- _____

- Welchen zusätzlichen Belastungssituationen² sind Familien in diesen Risikolagen ausgesetzt?

- _____
- _____
- _____

- Welche inhaltlichen Themen und Herausforderungen (z. B. Umweltbelastungen oder Bildungsübergänge) können Sie außerdem identifizieren?

- _____
- _____
- _____

- Wo (in welchem Stadtteil, Quartier oder welcher Region) treten diese Risikolagen, Belastungssituationen und Themen besonders verdichtet auf?

- _____
- _____
- _____

↳ ^{1/2} Die Begriffe „Risikolagen“ und „Belastungslagen“ werden in den Tipps auf Seite 18 differenziert beschrieben.

Beschreiben Sie die großen gesellschaftlich-kommunalen Herausforderungen nun in Stichpunkten. Nicht zu detailliert, beschränken Sie sich darauf, Adressat*innengruppen, Sozialräume und Themen zu beschreiben, die besonders belastet oder relevant sind.

Lassen Sie außer Acht, ob die Lösungen zur Überwindung dieser Hürden auf kommunaler oder gesamtgesellschaftlicher Ebene zu suchen sind.

Stellen Sie sich abschließend folgende **Prüffragen**, um zu erkennen, ob die formulierten Herausforderungen jene sind, die für den Auf- und Ausbau der kommunalen Präventionskette vor Ort prioritär zu bearbeiten sind:

1. Bilden die formulierten Herausforderungen die differenzierte Wirklichkeit der in der Kommune lebenden Kinder, Jugendlichen und Eltern annähernd ab?
2. Würden die verschiedenen Familien in Ihrer Stadt/Gemeinde/Kreis dies auch so beschreiben?
3. Haben Sie die Herausforderungen wissenschaftlich formuliert oder gefühlte Wahrheiten als Grundlage herangezogen?
4. Wurden verschiedene Fachbereiche und Professionen in die Problemlagenformulierung einbezogen, um ein möglichst umfassendes Bild aus verschiedenen Perspektiven zu erstellen?
5. Haben Sie die wesentlichen Punkte aus dem kommunalen Präventionsleitbild (soweit bereits formuliert) abgebildet?
6. Sind die formulierten Herausforderungen wirklich jene, die es im Rahmen von der kommunalen Präventionskette zu bearbeiten gilt oder fällt Ihnen noch etwas Wichtiges ein?

**■ Auf Vorhandenem aufbauen:**

Einige Kommunen haben bereits für den Projektantrag eine dezidierte Problemanalyse verfasst, auf der Sie hier aufbauen können.

■ Bereichsübergreifend arbeiten:

*Achten Sie bei der Auswahl der Akteure, die an der Herausarbeitung der zu überwindenden Herausforderungen beteiligt sein sollen, darauf, dass Sie möglichst breit und bereichsübergreifend aufgestellt sind. Sie sollten Akteure versammeln, die qua Profession über verschiedene Wissenssorten verfügen und Expert*innen in unterschiedlichen, Kinder und Jugendliche betreffenden Bereichen sind.*

Achtung: Eine Gruppengröße von 10-15 Personen sollte nicht überschritten werden, um arbeits- und diskussionsfähig zu bleiben!

■ Wissen bündeln:

Wenn Sie die aktuelle Lage von Kindern und Jugendlichen in Ihrer Kommune beschreiben wollen, sollten Sie einen weiten Blick einnehmen und Kinder, Jugendliche sowie deren Eltern in allen Lebenslagen, Schulformen, Sozialmilieus und gesundheitlichen oder sonstigen Belastungslagen etc. betrachten. Nur so kann ein umfassendes Bild entstehen, das im nächsten Schritt als Grundlage für Strategieentscheidungen dient.

Seien Sie kreativ und nutzen Sie neben klassischen sozialstatistischen Daten und kommunalen Berichten auch Quellen, die unkonventionell und erst auf den zweiten Blick zielführend erscheinen! Die Persona-Methode (die auf Seite 81 in dieser Praxishandreichung beschrieben wird) wäre ein Beispiel für diesen Weg.

■ Risikolagen und Belastungssituationen:

Die Belastung von Familien tritt in der Regel mehrdimensional auf und verdichtet sich in der Folge zu mehrfachbenachteiligenden Lebenslagen. In der Programm-Begleitforschung konnten Franzke und Schultz³ eindrücklich darlegen, dass Risikolagen wie bspw. die Merkmale alleinerziehend, Migrationshintergrund, einkommensarm, niedrige Qualifikation, Mehrkindfamilien mit einem höheren Armutsrisiko oder einer geringeren Teilhabe im Bildungs- und kulturellen Bereich einhergehen. Die Ergebnisse lassen selbstverständlich keinen Rückschluss auf alle alleinerziehenden oder einkommensarmen Familien zu. Dennoch sollten Sie bedenken, dass gerade diese Bevölkerungsgruppen von einer gut ausgebauten kommunalen Präventionslandschaft profitieren sollten.



³ Franzke, Annette / Schulz, Annett (2016): Früh übt sich. Bedingungen und Formen der Inanspruchnahme präventiver Angebote von Familien mit dreijährigen Kindern. Schriftenreihe Materialien zur Prävention. Band 5. Bertelsmann Stiftung. Gütersloh

Neben den oben genannten Selektionsmechanismen haben viele Familien mit individuellen Belastungssituationen wie einer anderen Familiensprache, subjektiver Armutsbetroffenheit, fehlender Unterstützung, dauerhafter Stressaussetzung mit multiplen Sorgen sowie mit Problemen oder Unsicherheiten in der Elternrolle zu kämpfen. Sowohl Risikolagen als auch Belastungssituationen können dazu führen, dass gut geplante Angebote und Maßnahmen nicht bei den betroffenen Familien ankommen und somit ihr Ziel verfehlen.

Beachten Sie die genannten Faktoren bei der Analyse der Situation in Ihrer Kommune!

■ Ebenen der gesellschaftlich-kommunalen Herausforderungen:

Nicht alle gesellschaftlichen und kommunalen Herausforderungen liegen im Einfluss- und Wirkungsbereich der Kommunen. Oftmals sind der Kommunalverwaltung durch Bundes- oder Landesgesetzgebungen die Hände gebunden oder aber die Bewältigung einer konkreten Herausforderung ist abhängig von der gesamtgesellschaftlichen und politischen Entwicklung und somit weder durch Kommune hervorgerufen, noch direkt durch sie behebbar (z. B. Regel-satzhöhe im SGB II oder arbeitsmarktpolitische Entwicklungen). Beschreiben Sie dennoch in diesem Schritt die gesellschaftlichen und kommunalen Herausforderungen, um später in der Strategieentwicklung abzuwägen, welche kommunalen Möglichkeiten zur Bewältigung oder Abmilderung genutzt werden können.

Im Netzwerk kann gemeinschaftlich erarbeitet werden, welche Handlungsmöglichkeiten durch ein gleichsinniges Wirken im kommunalen Gemeinwesen zur Verfügung stehen, um ein gelingendes Aufwachsen effektiv zu unterstützen.

■ Qualität reflektieren:

Die Kommunale Koordinierung des Programms ist in ihrer Rolle der/des *Qualitätssichernde*n* dafür verantwortlich, dass fachliche Ansprüche und Standards u. a. bei der Entwicklung der einzelnen Ebenen des kommunalen Aktionsplans beachtet werden. Beziehen Sie die Koordination daher unbedingt in Ihre Überlegungen zu Arbeitsprozessen ein und reflektieren Sie die (Zwischen-)Ergebnisse mit ihr/ihm. Dies sichert natürlich einerseits einen fachlichen roten Faden durch die unterschiedlichen Entwicklungsprozesse des Aktionsplanes, aber gibt Ihnen auch Sicherheit und Unterstützung in dem von Ihnen zu verantwortenden Arbeitsprozess.

3. ENTWICKLUNG

von Strategie und Zielen auf drei Ebenen

Strategische Steuerung
& Zielentwicklung

- ✓ Querschnittlich: Erarbeitung von Wirkungsabschätzungen und Indikatorisierung der Ziele
- ✓ Querschnittlich: Beteiligung von Akteuren und Adressat*innen
- ✓ Identifizierung der mitwirkenden Akteure
- ✓ Erarbeitung strategischer Ziele
- ✓ Formulierung von Teilzielen
- ✓ Ableitung von Meilensteinen, zeitlichem Konzept und Zuständigkeiten
- ✓ Initiierung regelmäßiger Feedbackschleifen
- ✓ Legitimierung der Strategie (siehe Kapitel 6)

► Dieser Planungsschritt ist wichtig, weil ...

... hier das zuvor formulierte Leitbild und die gesellschaftlich-kommunalen Herausforderungen in konkretere Handlungsdimensionen überführt werden. Auf dieser Ebene werden erstmals Räume und Adressat*innengruppen definiert, auf die sich die Ziele beziehen. Daneben müssen Teilziele entwickelt werden, die so weit konkretisiert sind, dass sie kommunal handhabbare und überprüfbare Handlungsschritte beinhalten. Meilensteine bilden dann kleinschrittige Aufgaben ab, die konkreten Personen oder Arbeitsbereichen zugewiesen und mit Fristen versehen werden können. Merke: Zielkonkretisierung kann ein linearer Prozess sein, muss es aber nicht. Teilziele und Meilensteine können ebenso auf mehrere strategische Ziele einzahlen und miteinander in Verbindung stehen.

► Strategische Planung: Strategische Ziele entwickeln

Was sind strategische Ziele?

Strategische Ziele stellen erste verbindliche Umsetzungsstrategien der im Leitbild formulierten Visionen sowie erste Bearbeitungsansätze dar, um den gesellschaftlich-kommunalen Herausforderungen begegnen zu können. Die strategischen Ziele dienen somit dazu, die Gesamtstrategie zu formen und handhabbar zu machen. Sie geben thematische Priorisierungen und Zieldimensionen vor, die im nächsten Schritt anhand von Teilzielen konkretisiert und auf kommunale Möglichkeiten heruntergebrochen werden müssen.



Die Erarbeitung strategischer Ziele ist fraglos Aufgabe der Steuerungsgruppe. Reflektieren Sie demnach bei der Bearbeitung der nachfolgenden Aufgaben jeweils, welche Rolle die kommunale Koordination übernimmt und welche (weiteren) Akteure bei der Beantwortung der folgenden Fragen hilfreich sein können. Gegebenenfalls kann es sinnvoll sein, ein Gremium zu besetzen, das die strategische Zielentwicklung für den Beschluss der Steuerungsgruppe fachlich vorbereitet. Schauen Sie nach einer für Ihre Kommune passgenaue Lösung!

↳ Weiterführende Informationen zur Besetzung von Gremien finden Sie in der Handreichung „Intersektorale Netzwerkbildung“.

► Klärung der Zuständigkeiten

↳ Informationen zu Aufträgen und Rollen sowie deren Verteilung innerhalb von Netzwerken finden Sie in der Praxisanleitung „Das Bubble-Tool – Klarheit und Verbindlichkeit im Netzwerk schaffen“.

Wer ist für diesen Planungsschritt zuständig?

Für die Organisation dieses Planungsschrittes ist die Rolle **Strategische/r Zielentwickler*in** zuständig.

Welche Person hat diese Rolle in Ihrer Kommune inne? : _____

Der/die **Strategische/r Zielentwickler*in** ist dafür verantwortlich, dass dieser Planungsschritt vollzogen wird, nicht jedoch, die folgenden Leitfragen eigenständig zu beantworten. Er/sie braucht hierzu Unterstützer*innen aus dem Netzwerk.

Kreuzen Sie an, welche Netzwerkebene den/die **Strategische Zielentwickler*in** bei der **praktischen Durchführung** dieses Schrittes unterstützt:

- strategische Ebene
- kommunale Spitze
- taktische Ebene
- sonstige: _____

Wo/wann kann dieser Planungsschritt ausgeführt werden?

Kreuzen Sie an, in welchem Rahmen (Format) dieser Planungsschritt ausgeführt wird:

- Sitzung der Steuerungsgruppe
- Sitzung einer Planer*innengruppe
- extra Workshop
- sonstige: _____

Datum der Sitzung/des Workshops: _____

Die Fäden sollten bei der kommunalen Koordination in ihrer Rolle als **Strukturarchitekt*in** zusammenlaufen. Sie versorgt die Verantwortlichen mit dem benötigten Wissen bzgl. des Planungsschrittes (z. B. mit den folgenden Leitfragen) und trägt nach erfolgreicher Erarbeitung alle Informationen zusammen. Sie sorgt für den Informationsfluss innerhalb des Netzwerkes.

► Leit- und Prüffragen zur Umsetzung in Ihrer Kommune

! Die folgenden Aufträge richten sich an den/die Strategische Zielentwickler*in und das Unterstützungsgremium.



Bereichsübergreifend und wissensbasiert arbeiten:

Der/die Strategische Zielentwickler*in muss nun gemeinsam mit dem Unterstützungsgremium prüfen, welche Fachbereiche, Professionen und Personen zusätzlich einbezogen werden müssen, um die strategischen Ziele für die Präventionslandschaft möglichst passgenau für die Bedarfe Ihrer Kommune zu entwickeln.

Nehmen Sie sich den Einleger „Checkliste: Netzwerkakteure“ und denken Sie vornehmlich an die Leitungsebene:

Institution Bereich Initiative	Name des Akteurs	(Wissens-) Expert*in im Bereich	Form des Wissens	Relevanz !! = zwingend ! = optional
<i>Musteramt</i>	<i>Max Beispieler</i>	<i>Jugendhilfe</i>	<i>Jugendhilfebericht Sozialstatistiken</i>	<i>!!</i>

Strategische Ziele wissensbasiert und wirkungsorientiert formulieren:

- Nennen Sie zu Beginn drei Themen, die in Ihrer Kommune zentral erscheinen, um den kommunalen Herausforderungen (die zuvor von dem/der Organisator*in für Wissensmanagement in Kapitel 2 erarbeitet worden sind) begegnen zu können (z. B. Gesundheitsförderung, Bildung):

- _____
- _____
- _____

Skalieren Sie mit einem Kreuz, inwiefern die folgenden Präventionsleitlinien (→ siehe „Qualitätsrahmen Kommunale Gesamtstrategie – Gelingendes Aufwachsen ermöglichen“) in Ihrer Kommune Anwendung finden sollen:

Wir wollen die Leitlinie folgendermaßen verfolgen...

Beteiligungsorientierung – die Menschen mitnehmen

voll und ganz

--	--	--	--	--

 gar nicht

Das wird besonders sichtbar an: _____

Eltern stärken – Kinder stärken

voll und ganz

--	--	--	--	--

 gar nicht

Das wird besonders sichtbar an: _____

Aufsuchender Ansatz – die Angebote zu den Menschen bringen

voll und ganz

--	--	--	--	--

 gar nicht

Das wird besonders sichtbar an: _____

Ungleiches ungleich behandeln! – von der Gießkanne zur passgenauen Unterstützung

voll und ganz

--	--	--	--	--

 gar nicht

Das wird besonders sichtbar an: _____

Soziale Inklusion – Institutionen „kindfähig“ machen

voll und ganz

--	--	--	--	--

 gar nicht

Das wird besonders sichtbar an: _____

(Bildungs-)Übergänge fließend gestalten

voll und ganz

--	--	--	--	--

 gar nicht

Das wird besonders wichtig an: _____

*Multiprofessionelle Zusammenarbeit – von den Adressat*innen her gedacht*

voll und ganz

--	--	--	--	--

 gar nicht

Das wird besonders sichtbar an: _____



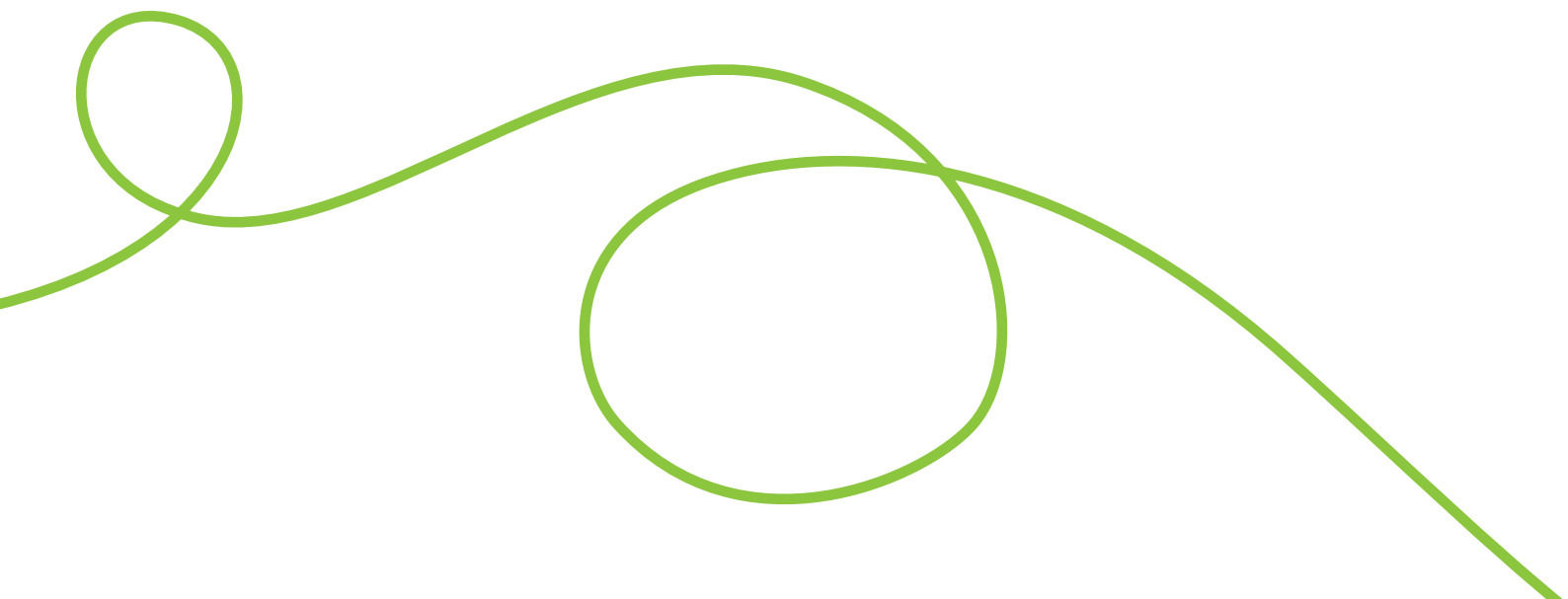
Wissen bereichsübergreifend kombinieren:

- Schauen Sie sich nun das/die bereits erarbeitete/n
 - kommunale Leitbild (soweit bereits erstellt) [↪ siehe Praxishandreichung „Leitbildentwicklung“](#)
 - Eck- und Ansatzpunkte aus der Auftakt- oder Zwischenbilanzveranstaltung [↪ siehe Praxishandreichung „Veranstaltungsformate zur Entwicklung einer Gesamtstrategie“](#)
 - gesellschaftlich-kommunalen Herausforderungen (Kapitel 2)
 - drei Themen, um den Herausforderungen zu begegnen (S. 22)
 - die Bedarfe der Adressat*innen sowie
 - Ihre Ergebnisse zu den Präventionsleitlinien (S. 23)

an und kombinieren Sie das Wissen.



Es ist hilfreich, die genannten Aspekte, z. B. auf Metaplanwänden zu visualisieren. So können Sie die Zusammenhänge besser erkennen und große Überschriften herausarbeiten. Verdichten Sie die Fülle an Wissen so sehr, dass die großen Ansatzpunkte für Ihre kommunale Gesamtstrategie übrig bleiben!





Eine Definition strategischer Ziele und Formulierungshilfen finden Sie in den Tipps auf S. 28.

- Welche drei strategischen Ziele ergeben sich aus den zusammengetragenen Fakten?

1) _____



Welche Wirkungsabschätzungen verknüpfen Sie mit diesem Ziel?

2) _____



Welche Wirkungsabschätzungen verknüpfen Sie mit diesem Ziel?

3) _____



Welche Wirkungsabschätzungen verknüpfen Sie mit diesem Ziel?



Selbstverständlich steht es Ihnen frei, mehr als drei strategische Ziele zu formulieren. Die Erfahrung zeigt jedoch, dass eine Fokussierung auf ein bis drei strategische Ziele es erlaubt, den Überblick auch über Teilziele und Meilensteine zu behalten und eine gezielte Steuerung ermöglicht.

► Prüffragen



Anhand der folgenden Prüffragen, können Sie abschätzen, ob Ihr Handlungskonzept einer wissensbasierten Wirkungslogik folgt:

1. Sind die strategischen Ziele so formuliert, dass sie auf die kommunalen Herausforderungen einzahlen können?
2. Sind dies wirklich die Zieldimensionen, die Sie erreichen wollen/müssen, um Kindern in Ihrer Stadt/in Ihrem Kreis ein gelingendes Aufwachsen zu ermöglichen?
3. Ergibt die Summe aus Problemlagenanalyse, Leitbild und strategischen Zielen eine bereichsübergreifende Gesamtstrategie für Ihre Kommune?

Haben Sie eine oder mehrere der Fragen mit „Nein“ beantwortet? Reflektieren sie in der Gruppe (die diese Ziele erarbeitet hat) die Ziele auf diesen fehlenden Aspekt hin und klären sie gemeinsam, ob und welche Nachbearbeitung nötig ist. Haben Sie alle Fragen bejaht, beschließen sie gemeinsam, wer die Erarbeitung einzelner Teilziele für das jeweilige strategische Ziel übernimmt.



► Feedbackschleifen


Stellen Sie während der Erarbeitungsphase regelmäßig sicher, dass die erarbeiteten (Teil-)Ergebnisse kleinschrittig und transparent kommuniziert werden und Feedbackschleifen zwischen den einzelnen Netzwerkebenen durchgeführt werden.

- Mit welchen Netzwerken, Arbeitsgruppen und Personen sollten die strategischen Ziele (vor ihrer endgültigen Beschlussfassung) zur Qualitätsentwicklung reflektiert werden?

- _____
- _____
- _____
- _____

- Welche Netzwerke, Arbeitsgruppen und Personen profitieren von dem Wissen um die strategischen Ziele und sollten demnach damit vertraut sein/gemacht werden?

- _____
- _____
- _____
- _____
- _____





Die Entwicklung der Zielebenen sollte möglichst

- *wissensbasiert,*
- *bereichs- sowie professionsübergreifend,*
- *wirkungsorientiert und*
- *beteiligungsorientiert*

gestaltet sein.

*Hierzu ist es zentral, nach jedem Arbeitsschritt in Feedbackschleifen zu reflektieren, ob Sie in der Planungsrunde tatsächlich die Bedarfe der Adressat*innen aufgegriffen haben und die Praxiserfahrungen der Fachkräfte integrieren konnten. Achten Sie darauf, beharrlich von der Adressat*innengruppe aus zu denken und sich nicht durch mögliche Ressort-Egoismen oder Hierarchiehürden hemmen zu lassen! So entsteht aus ersten Ideen und Visionen ein kommunaler Handlungsplan, der von vielen Schultern getragen wird.*

Welches (Veranstaltungs-)Format ist das Richtige für die Zielerarbeitung?

- *Die Grundlagen für die strategische Ausrichtung und somit auch für deren Ziele sollte unter Beteiligung aller relevanten Stakeholder (weiter-)entwickelt werden – etwa über einen kommunalen Auftakt- oder Zwischenbilanzworkshop auf Leitungs- und Geschäftsführungsebene (Managerkonferenz) oder eine zivilgesellschaftlich breit getragene kommunale Präventionskonferenz.*

↳ *siehe Praxishandreichung „Veranstaltungsformate zur Entwicklung einer Gesamtstrategie“*

- *Eine ämter- und trägerübergreifend zusammengesetzte kommunale Steuerungsgruppe ist im Anschluss daran verantwortlich für die weitere Bearbeitung und Festlegung der strategischen Ziele. Die Erfahrungen aus den Programmkommunen zeigen, dass eine Steuerungsgruppe die abschließenden Diskussionen zu den strategischen Zielen meist effektiver auf Grundlage einer vorab erarbeiteten Vorlage führen kann. Die zu vergebene Rolle *Strategische*r Zielentwickler*in* kann daher auch gemeinsam mit einigen ausgesuchten Akteuren aus der Steuerungs- oder Fachplanungsebene (eine Gruppengröße von vier bis acht Personen hat sich hier bewährt) die strategischen Ziele „vorentwickeln“, der Steuerungsgruppe zur Entscheidungsfindung vorlegen und diese im Diskussionsprozess beraten.*

↳ *siehe Praxishandreichung „Das Bubble-Tool – Klarheit und Verbindlichkeit im Netzwerk schaffen“*

- *Die strategischen Ziele müssen vor der Erarbeitung von Teilzielen und Meilensteinen strategisch legitimiert werden (siehe Kapitel 6).*

Strategische Ziele ...

- ... liegen zwischen der normativen Ebene des Leitbildes und den operativen Maßnahmen und Meilensteinen. Strategische Ziele geben vor, was erreicht werden muss, um bestimmte Teile der gemeinsamen Vision zu realisieren.
- ... setzen inhaltliche Schwerpunkte. Ihre Auswahl sollte daher nachvollziehbar gestaltet und gut begründet sein.
- ... orientieren sich am Schema „..., um, ...zu...“ ➤ „Ich tue [X], um [YZ] zu erreichen.“
- ... sind primärpräventiv formuliert.
- ... beziehen sich entweder übergreifend auf die Kinder, Eltern und Familien der Kommune (ohne eine Teilgruppe herauszugreifen) oder
- ... sind ohne direkten Adressat*innenbezug formuliert. ➤ im Falle verwaltungsinterner Prozessoptimierungen (die wiederum einen unmittelbaren positiven Effekt auf das chancengerechte Aufwachsen von Kindern haben).
- ... beschreiben (noch) keine konkreten Handlungsschritte, Zeitpläne oder Verantwortlichkeiten.

Beispiele für strategische Ziele:

- Kindern in der Kommune XY stehen **bedarfsgerechte Angebote** und **verbesserte Zugänge** in den Bereichen Sport und gesunde Ernährung bereit, **um** ihnen ein gesundes und bewegtes Aufwachsen **zu** ermöglichen.
- Die Angebotsstruktur im Quartier YZ ist **bedarfsgerecht optimiert** worden, **um** mehr Kinder, Jugendliche und Familien zu erreichen und somit die Chancengerechtigkeit zu vergrößern.
- Es besteht eine **effektive Netzwerkstruktur**, die die gemeinsame Zielerreichung trägt und die intersektorale Zusammenarbeit fördert, **um** eine gelingende Gesamtstrategie **aufzubauen**, die Kindern und Jugendlichen gelingendes Aufwachsen ermöglicht.

Qualität im Zielentwicklungsprozess sichern

Die Kommunale Koordinierung des Programms ist in ihrer Rolle der/des **Qualitätssichernde*n** dafür verantwortlich, dass fachliche Ansprüche und Standards u. a. bei der Entwicklung der einzelnen Ebenen des kommunalen Aktionsplans beachtet werden. Beziehen Sie in der Rolle **Strategische*r Zielentwickler*in** die Koordination daher unbedingt in Ihre Überlegungen zu Arbeitsprozessen ein und reflektieren Sie die (Zwischen-) Ergebnisse mit ihr/ihm. Dies sichert einerseits einen (fachlichen) roten Faden durch die unterschiedlichen Entwicklungsprozesse des Aktionsplanes hindurch, bietet aber auch Sicherheit und Orientierung in dem von Ihnen zu verantwortenden Arbeitsprozess.

► Taktische Planung: Teilziele entwickeln

Was sind Teilziele?

Auf Ebene der Teilziele kommen Sie nun zur Operationalisierung der strategischen Ziele, werden also konkreter und nähern sich somit den einzelnen Bausteinen, die es zur Bewältigung der kommunalen Herausforderung zusammenzufügen gilt. An diesem Punkt sollte nun eine Eingrenzung auf Adressat*innengruppen, Modellräume usw. erfolgen, um auf die Bedarfe der Adressant*innen eingehen zu können. Hierzu ist ein wissensbasiertes Vorgehen essenziell – wie wollen Sie sonst herausfinden, welche Ansätze erfolgversprechend und bedarfsgerecht sind? Ab der Teilzielebene ist, im Gegensatz zur Strategie, darauf zu achten, dass die Ziele im kommunalen Handlungsspielraum liegen. Hier werden also die konkreten „Hebel“ zur Umsetzung definiert.



Zielkronketisierung
& Umsetzung

Neben den Teilzielen, die direkt aus einem strategischen Ziel abgeleitet werden (siehe Kopiervorlage ab S. 34), können auch Teilziele formuliert werden, die mit mehreren strategischen Zielen in Verbindung stehen. Achten Sie darauf, nicht zu linear zu denken!

► Klärung der Zuständigkeiten

↳ Informationen zu Aufträgen und Rollen sowie deren Verteilung innerhalb von Netzwerken finden Sie in der Praxis- handreichung „Das Bubble-Tool – Klarheit und Verbindlichkeit im Netzwerk schaffen“.

Wer ist für diesen Planungsschritt zuständig?

Für Organisation dieses Planungsschrittes ist die Rolle **Teilzielentwickler*in** zuständig.

Welche Person hat diese Rolle in Ihrer Kommune inne? _____

■ Diese Rolle kann ggf. auch von mehreren Personen gemeinsam ausgeführt werden!

Wo/wann kann dieser Planungsschritt ausgeführt werden?

Kreuzen Sie an, in welchem Rahmen (Format) dieser Planungsschritt ausgeführt wird:

- Sitzung einer Planer*innengruppe
- extra Workshop
- sonstige: _____

Datum der Sitzung/des Workshops: _____

Die Fäden sollten bei der kommunalen Koordination in ihrer Rolle als **Strukturarchitekt*in** zusammenlaufen. Sie versorgt die Verantwortlichen mit dem benötigten Wissen bzgl. des Planungsschrittes (z. B. mit den folgenden Leitfragen) und trägt nach erfolgreicher Erarbeitung alle Informationen zusammen. Sie sorgt für den Informationsfluss innerhalb des Netzwerkes.

► Leit- und Prüffragen zur Umsetzung in Ihrer Kommune

! Die folgenden Aufträge richten sich an den/die Teilzielentwickler*in(nen).



Bereichsübergreifend und wissensbasiert arbeiten:

Der/die Teilzielentwickler*in(nen) muss/müssen prüfen, welche weiteren Fachbereiche, Professionen und Personen zusätzlich einbezogen werden müssen, um die Teilziele für die Präventionslandschaft möglichst passgenau auf die Bedarfe Ihrer Kommune hin zu entwickeln. Mit diesem erweiterten Personenkreis sollte eine Planungsgruppe gegründet werden.

Nutzen Sie die Vorlage „Checkliste: Netzwerkakteure“ und denken Sie vornehmlich an die taktische Ebene sowie die Fachexpert*innen aus den genannten Netzwerken, Arbeitsbereichen und Institutionen:

Institution Bereich Initiative	Name des Akteurs	(Wissens-) Expert*in im Bereich	Form des Wissens	Relevanz !! = zwingend ! = optional
<i>Musteramt</i>	<i>Max Beispieler</i>	<i>Jugendhilfe</i>	<i>Jugendhilfebericht Sozialstatistiken</i>	<i>!!</i>

Teilziele formulieren:

Nutzen Sie für die Erarbeitung der Teilziele die Kopiervorlage auf Seite 34. Es empfiehlt sich, für jedes strategische Ziel eine eigene Vorlage anzufertigen, um diese mit der ausgewählten Gruppe zu bearbeiten.

Teilziele und später auch Meilensteine sollten durchgängig SMART formuliert sein, so werden sie spezifischer und umsetzungsnäher.

SMARTe Zielformulierung

Für die Formulierung von Teilzielen und Meilensteinen zur Strukturierung Ihrer Gesamtstrategie sollten Sie das SMART-Modell nutzen. Orientieren Sie sich dafür an den folgenden „W“-Fragen:

- Was, also welcher präventiv-konzeptionelle Inhalt, soll in der Sache konkret umgesetzt werden? Ist dieser Inhalt ausreichend spezifiziert?
- Wer ist für die Umsetzung dieses Teilschritts zuständig?
- Womit, unter Einsatz welcher Ressourcen (Personal, Finanzmittel, Materialen etc.), soll dies geschehen?
- Wie, also mit welcher Vorgehensweise und Methodik, soll die Umsetzung erfolgen?
- Woran wollen Sie den Erfolg bemessen?
- Wann oder bis wann soll die Maßnahme umgesetzt sein?

Ziele, die in dieser Weise konkretisiert wurden, sind dann spezifisch, messbar, anspruchsvoll und dennoch erreichbar, in der Sache relevant und im Hinblick auf ihre Umsetzung zeitlich terminiert; daher das Akronym SMART.

► Feedbackschleifen

Stellen Sie während der Erarbeitungsphase regelmäßig sicher, dass die (Teil-)Ergebnisse kleinschrittig und transparent kommuniziert und Feedbackschleifen zwischen den einzelnen Netzwerkebenen stattfinden.

↳ Weitere Informationen über die einzelnen Steuerungs- und Arbeitsebenen des Netzwerkes finden Sie in der Praxisanleitung „Intersektorale Steuerungsstrukturen“.

- Mit welchen Netzwerken, Arbeitsgruppen und Personen sollten die Teilziele (vor ihrer endgültigen Beschlussfassung) zur Qualitätsentwicklung reflektiert werden?

- _____
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____

- Welche Netzwerke, Arbeitsgruppen und Personen profitieren von dem Wissen um die Teilziele und sollten demnach damit vertraut sein/gemacht werden?

- _____
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____



Auszufüllen von dem/der/den Teilzielentwickler*in(nen)

– Auf unserer Website finden Sie dieses Arbeitsblatt als ausfüllbares PDF und als Druckversion.
www.kinderstark.nrw/toolbox

ARBEITSBLATT

zur Entwicklung von Teilzielen ...



... für das folgende strategische Ziel:

Rufen Sie sich den zu Beginn Ihrer gemeinsamen Arbeit entwickelten Sinn (das ›WHY) ins Gedächtnis und beantworten Sie die folgenden Fragen immer in Bezug zu diesem ›WHY!

■ Beschreiben Sie in einigen Sätzen möglichst konkret, was sich in Ihrer Kommune verändert haben wird, wenn das oben genannte strategische Ziel erreicht ist:

- ---
- ---
- ---
- ---
- ---
- ---

Priorisieren Sie, welche Adressat*innen und/oder Quartiere Sie vorrangig in den Blick nehmen werden:

■ Welche Adressat*innengruppe(n) soll/en erreicht werden?

- ---
- ---
- ---

■ An welchen Ort(en), in welchen Einrichtungen, soll sich etwas verändert haben, wenn das oben genannte strategische Ziel erreicht ist?

- _____
- _____
- _____

■ Beschreiben Sie, welche Fachbereiche und Professionen von dem strategischen Ziel tangiert werden:

- _____
- _____
- _____

▶ **Prüffragen**

Überlegen Sie ganz ehrlich und selbstreflektiert:

- ✓ Ist Ihr Wissen ausreichend, um Teilziele zu entwickeln, die auf das strategische Ziel einzahlen sollen?
- ✓ Kennen Sie die Bedarfe der identifizierten Adressat*innen?
- ✓ Kennen Sie den Raum/Ort, in dem das strategische Ziel umgesetzt werden soll?
- ✓ Haben Sie Kontakt zu den betroffenen Fachbereichen/Einrichtungen?

■ Benennen Sie aufrichtig Ihre blinden Flecken bzw. Wissenslücken bezogen auf diese Fragen:

- 1.) _____
- 2.) _____
- 3.) _____

- Nennen Sie nun drei Personen(-gruppen) (die nicht bereits Teil dieser Arbeitsgruppe sind), die Ihnen bei der Wissenserweiterung nützlich sein können und Ihnen zu einem dezidierten Bild bezüglich der Sachlage verhelfen können:

1.) _____

2.) _____

3.) _____

Bevor Sie weiterarbeiten, überlegen Sie gemeinsam mit der Gruppe, ob und wie Sie diese Personen einbinden können, um Ihre blinden Flecken zu minimieren.

Es ist zudem oftmals möglich, Orte, Einrichtungen oder auch andere Netzwerkakteure zu besuchen, um die entsprechenden Räume zu „erleben“, sich ein reales Bild zu machen, das die Erkenntnisse aus Berichten und Statistiken ergänzt.

↳ Eine tolle Methode, um Netzwerkakteure besser kennen zu lernen ist das Stakeholder Interview. Nähere Informationen dazu erhalten Sie in der Praxishandreichung „Sinnfokussierte Netzwerke entwickeln“.

- Sie sollten sich nun einen umfassenden Wissensschatz über die Sachlage, die Situation der Adressat*innen und deren Bedarfe geschaffen haben. Auf Grundlage dessen: Was sind die notwendigen einzelnen Bausteine, die zur Erreichung des strategischen Ziels führen? Tragen Sie diese Ergebnisse untenstehend und auch in die Tabelle „Unsere Teilziele“ ein.

1.) _____

2.) _____

3.) _____

4.) _____

■ In Bezug auf die erarbeiteten Bausteine: Formulieren Sie nun die **Teilziele**, die nötig sind, um das strategische Ziel zu erreichen. Tragen Sie diese Ergebnisse untenstehend und auch in die Tabelle „Unsere Teilziele“ ein.

1) _____



Welche Wirkungsabschätzungen verknüpfen Sie mit diesem Ziel?

2) _____



Welche Wirkungsabschätzungen verknüpfen Sie mit diesem Ziel?

3) _____



Welche Wirkungsabschätzungen verknüpfen Sie mit diesem Ziel?



Teilziele sollten SMART formuliert sein und die Adressat*innengruppe, Sozialräume und/oder Themenblöcke konkretisieren!

► Prüffragen

Stellen Sie sich nun folgende Prüffragen, um zu erkennen, ob die formulierten Teilziele jene sind, die im Rahmen des Auf- und Ausbaus der kommunalen Präventionskette vor Ort prioritär zu bearbeiten sind:

1. Zahlen die jeweiligen Teilziele auf die Erreichung des strategischen Ziels und somit auf die Bewältigung der kommunalen Herausforderung ein?
2. Kann das strategische Ziel durch die Summe der Teilziele in Gänze bearbeitet werden oder fehlt noch ein Teilziel?
3. Haben Sie die Teilziele wissenschaftsbasiert formuliert oder gefühlte Wahrheiten als Grundlage herangezogen?
4. Haben Sie stets die Perspektive der Kinder, Jugendlichen und Familien mitgedacht und versucht, sich in diese hineinzuversetzen oder diese persönlich einzubeziehen?
5. Würden die Adressat*innengruppen die formulierten Ziele als hilfreich und wichtig für sich selbst einschätzen?
6. Wurden verschiedene Fachbereiche und Professionen in die Erarbeitung der Teilziele einbezogen, um ein möglichst umfassendes Bild aus verschiedenen Perspektiven zu erstellen?

Haben Sie mindestens eine der Fragen mit „Nein“ beantwortet? Reflektieren Sie in der Gruppe die Ziele auf diesen fehlenden Aspekt hin und klären Sie gemeinsam, ob und welche Nachbearbeitung nötig ist. Haben Sie alle Fragen bejaht, tragen Sie nun für eine bessere Übersicht die einzelnen Bausteine und Teilziele in die folgende Tabelle ein und beschließen Sie gemeinsam, wer die Erarbeitung einzelner Meilensteine für dieses Teilziel übernimmt.

UNSERE TEILZIELE FÜR DAS STRATEGISCHE ZIEL:

BAUSTEINE ZUR ZIELERREICHUNG	TEILZIEL	BESCHREIBUNG DES ZIELS	WIRKUNGS-ABSCHÄTZUNG(EN)	VERANTWORTLICHE PERSON FRIST
bestehende Angebote weiterentwickeln	Damit die bestehenden Angebote in den Bereichen Kinderbewegung und Kinderernährung hinsichtlich der Inhalte und Zugangsgestaltung den Bedarfen der unterschiedlichen Adressat*innengruppen entsprechen, wird ein wissenschaftliches Verfahren als Grundlage für die Qualitätsentwicklung der Angebote entwickelt und im ersten Schritt für die Sozialräume X und Y bis zum Monat/Jahr eingeführt.	Bestehende Angebote werden hinsichtlich der Bedarfe unterschiedlicher Adressat*innengruppen überprüft und wissenschaftlich weiterentwickelt, damit durch verbesserte Inhalte und Rahmenbedingungen die Zugangschancen erhöht werden; gleichzeitig findet durch die bereichsübergreifend-wissenschaftsbasierte Arbeit eine Vernetzung der Akteure statt, die ihre Lotsenfähigkeit erhöht.	Wenn Inhalte und Rahmenbedingungen der bestehenden Angebote bedarfsgerechter angepasst sind, nehmen mehr Adressat*innen an den Angeboten teil, dann ernähren sie sich ausgewogener, sie bewegen sich mehr und sind damit (unabhängig von soz. Herkunft) gesünder.	Herr Teile (Gesundheitsplanung) bis Mai 2021



■ Teilziele...

- ... konkretisieren die Strategie, indem sie einzelne Adressat*innengruppen, Sozialräume oder bestimmte Themen fokussieren.
- ... müssen keinen unmittelbaren Wirkhorizont auf Ebene der Adressat*innen haben, sollten dann aber mittelbar auf diese wirken > Dies wäre beispielsweise bei der Schulung von Fachkräften oder der aktiven Vernetzung von Institutionen im Sinne eines Lotsendienstes der Fall.
- ... sollten im Rahmen einer aufeinander abgestimmten bzw. integrierten Fachplanung und unter Einbezug aller, für die entsprechenden strategischen Ziele relevanten Akteure, entwickelt werden.
- ... sollten ebenfalls immer mit „...um, ... zu...“ formuliert sein > „Ich tue [X], um [YZ] zu erreichen.“

■ Welches (Veranstaltungs-)Format ist das Richtige für die Teilziel-Erarbeitung?



- Teilziele sollten unter Beteiligung der jeweils relevanten Stakeholder (weiter)entwickelt werden.
- Je nach Größe der Kommune kann es sinnvoll sein, eine feste bereichsübergreifend besetzte Planungsgruppe einzuberufen, die mit der vorbereitenden Entwicklung strategischer Ziele und Teilziele beauftragt wird oder (Unter-)Arbeitsgruppen für die Erarbeitung der einzelnen Teilziele zu gründen.
- Auch hier gilt: Die Legitimation und Identifikation mit dem Gesamtvorhaben ist umso stärker, je breiter der Beteiligungsprozess gestaltet wird, umso schwieriger werden jedoch auch Ausformulierung und Konkretisierung der Ziele.
- Bei der Erarbeitung der Teilziele, spätestens jedoch bei der Meilensteinentwicklung sollten die Adressat*innen oder deren Vertreter*innen angehört oder sogar aktiv an der Entwicklung beteiligt werden.

■ Beispiele für die Zuordnung von Teilzielen zu einem (der zuvor genannten) strategischen Ziele:

- Kindern in der Kommune XY stehen bedarfsgerechte Angebote und verbesserte Zugänge in den Bereichen Sport und gesunde Ernährung zur Verfügung, um ihnen ein gesundes und bewegtes Aufwachsen zu ermöglichen.
 - *Damit* die bestehenden Angebote in den Bereichen Kinderbewegung und Kinderernährung hinsichtlich der Inhalte und Zugangsgestaltung den Bedarfen der unterschiedlichen Adressat*innengruppen entsprechen, wird ein **wissensbasiertes Verfahren als Grundlage für die Qualitätsentwicklung** der Angebote entwickelt und im ersten Schritt für die **Sozialräume X und Y** bis zum **Monat/Jahr** eingeführt.
 - *Um* allen Kindern im Alter von **3-10 Jahren** und ihren Familien im **Stadtteil XY** verbesserte Zugänge zu Angeboten der Bereiche Kinderbewegung und Kinderernährung zu gewährleisten, werden sie **von lokalen professionellen Akteuren** bei Bedarf in entsprechende Angebote **vermittelt/gelotst**. Dieses Lotsensystem wird bis zum **Monat/Jahr** etabliert.
 - Die Angebote in den Bereichen Sport und gesunde Ernährung werden fortlaufend **durch eine stärkere Vernetzung** der Akteure besser **aufeinander abgestimmt**, um Kindern im Alter von **3-10 Jahren** in den **Sozialräumen X und Y** bedarfsgerechtere, ineinandergreifende Angebote in den Bereichen Sport und Ernährung anbieten zu können.

■ WICHTIG

- Die Teilziele müssen vor der Erarbeitung der Meilensteine strategisch legitimiert werden (siehe Kapitel 6).
- Formulieren Sie nicht mehr als drei bis fünf Teilziele pro strategischem Ziel, um Realisierbarkeit und Übersichtlichkeit gewährleisten zu können. Ab drei Teilzielen pro strategischem Ziel sollten Sie diese priorisieren (siehe Kapitel 5) oder in eine zeitliche Reihenfolge bringen.
- Teilziele können auf mehrere strategische Ziele einzahlen und untereinander Querverbindungen eingehen!

■ Qualität sichern

Die Kommunale Koordinierung des Programms ist in ihrer Rolle der/des **Qualitätssichernde*n** dafür verantwortlich, dass fachliche Ansprüche und Standards, u. a. bei der Entwicklung der einzelnen Ebenen des kommunalen Aktionsplans, beachtet werden. Beziehen Sie die Koordination daher unbedingt in ihre Überlegungen zu Arbeitsprozessen ein und reflektieren Sie die (Zwischen-)Ergebnisse mit ihr/ihm. Dies sichert einerseits einen (fachlichen) roten Faden durch die unterschiedlichen Entwicklungsprozesse des Aktionsplanes hindurch, bietet Ihnen zugleich auch Sicherheit und Unterstützung in dem von Ihnen verantworteten Arbeitsprozess.

► Operative Planung: Meilensteine entwickeln



Zielkronketisierung
& Umsetzung

Was sind Meilensteine?

Meilensteine bilden auf der operativen Ebene letztlich die direkt (von Adressat*innen und externen Akteuren) wahrnehmbaren Aktivitäten Ihres Netzwerkes und der kommunalen Gesamtstrategie. Teilziele bilden noch keine einzelnen, überprüfbaren Arbeitsschritte ab, diese Konkretisierung erfolgt erst jetzt, bei der Meilensteinentwicklung. Meilensteine erleichtern eine konstante Überprüfung der Projektfortschritte. Bei der Entwicklung von Meilensteinen sollten Sie immer auf eine klare Formulierung achten (ohne implizites Wissen vorauszusetzen), da Meilensteine unter Umständen von Personen umgesetzt werden, die keinen Einblick in die Gesamtstrategie des Projektes haben und sich somit keine Zusammenhänge erschließen können. Wie alle Zieldimensionen unterliegen auch Meilensteine der Gefahr, zwar formuliert, aber nicht umgesetzt zu werden. Daher ist an dieser Stelle im Projektmanagement auf eine detailreiche Planung inklusive zeitlicher Fristen und konkreten personellen Zuständigkeiten zu achten.

Neben den Meilensteinen, die Sie aus einzelnen Teilzielen ableiten (siehe Kopiervorlage, ab S. 46), können Sie jederzeit auch Meilensteine formulieren, die mit mehreren Teilzielen in Verbindung stehen. Achten Sie darauf, nicht zu linear zu denken!

► Klärung der Zuständigkeiten

↳ Informationen zu Aufträgen und Rollen sowie deren Verteilung innerhalb von Netzwerken finden Sie in der Praxis- handreichung „Das Bubble-Tool – Klarheit und Verbindlichkeit im Netzwerk schaffen“.

Wer ist für diesen Planungsschritt zuständig?

Für Organisation dieses Planungsschrittes ist die Rolle **Meilensteinentwickler*in** zuständig.

Welche Person hat diese Rolle in Ihrer Kommune inne? : _____

■ Diese Rolle kann ggf. auch von mehreren Personen gemeinsam ausgeführt werden!

Wo/wann kann dieser Planungsschritt ausgeführt werden?

Kreuzen Sie an, in welchem Rahmen (Format) dieser Planungsschritt ausgeführt wird:

- Sitzung einer Planer*innengruppe
- extra Workshop
- sonstige: _____

Datum der Sitzung/des Workshops: _____

Die Fäden sollten bei der kommunalen Koordination in ihrer Rolle als **Strukturarchitekt*in** zusammenlaufen. Sie versorgt die Verantwortlichen mit dem benötigten Wissen bzgl. des Planungsschrittes (z. B. mit den folgenden Leitfragen) und trägt nach erfolgreicher Erarbeitung alle Informationen zusammen. Sie sorgt für den Informationsfluss innerhalb des Netzwerkes.

► Leit- und Prüffragen zur Umsetzung in Ihrer Kommune

! Die folgenden Aufträge richten sich an den/die Meilensteinentwickler*in(nen).



Bereichsübergreifend und wissensbasiert arbeiten:

Der/die Meilensteinentwickler*in(nen) muss/müssen prüfen, welche Fachbereiche, Professionen und Personen zusätzlich einbezogen werden müssen, um die Meilensteine für die Präventionslandschaft möglichst passgenau für die Bedarfe Ihrer Kommune zu entwickeln. Mit diesem erweiterten Personenkreis sollte eine Planungsgruppe gegründet werden.

Nutzen Sie die „Checkliste: Netzwerkakteure“ und denken Sie vornehmlich an die taktische Ebene sowie die Fachexpert*innen aus den genannten Netzwerken, Arbeitsbereichen und Institutionen:

Institution Bereich Initiative	Name des Akteurs	(Wissens-) Expert*in im Bereich	Form des Wissens	Relevanz !! = zwingend ! = optional
<i>Musteramt</i>	<i>Max Beispieler</i>	<i>Jugendhilfe</i>	<i>Jugendhilfebericht Sozialstatistiken</i>	<i>!!</i>

Formulierung von Meilensteinen:

Nutzen Sie für die Erarbeitung der Meilensteine die Kopiervorlage auf Seite 46. Es macht Sinn, für jedes einzelne Teilziel eine eigene Vorlage anzufertigen und diese gemeinsam mit den Akteuren der taktischen Ebene zu bearbeiten.

► Feedbackschleifen

Stellen Sie während der Erarbeitungsphase regelmäßig sicher, dass die erarbeiteten (Teil-)Ergebnisse kleinschrittig und transparent kommuniziert werden und Feedbackschleifen zwischen den einzelnen Planungsebenen durchgeführt werden.

Die gemeinschaftliche Trägerschaft des entwickelten Aktionsplans ist von hoher Relevanz für die Realisierung und Akzeptanz des Gesamtvorhabens.

■ Mit welchen Netzwerken, Arbeitsgruppen und Personen sollten die Meilensteine (vor ihrer endgültigen Beschlussfassung) zur Qualitätsentwicklung reflektiert werden?

- _____
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____

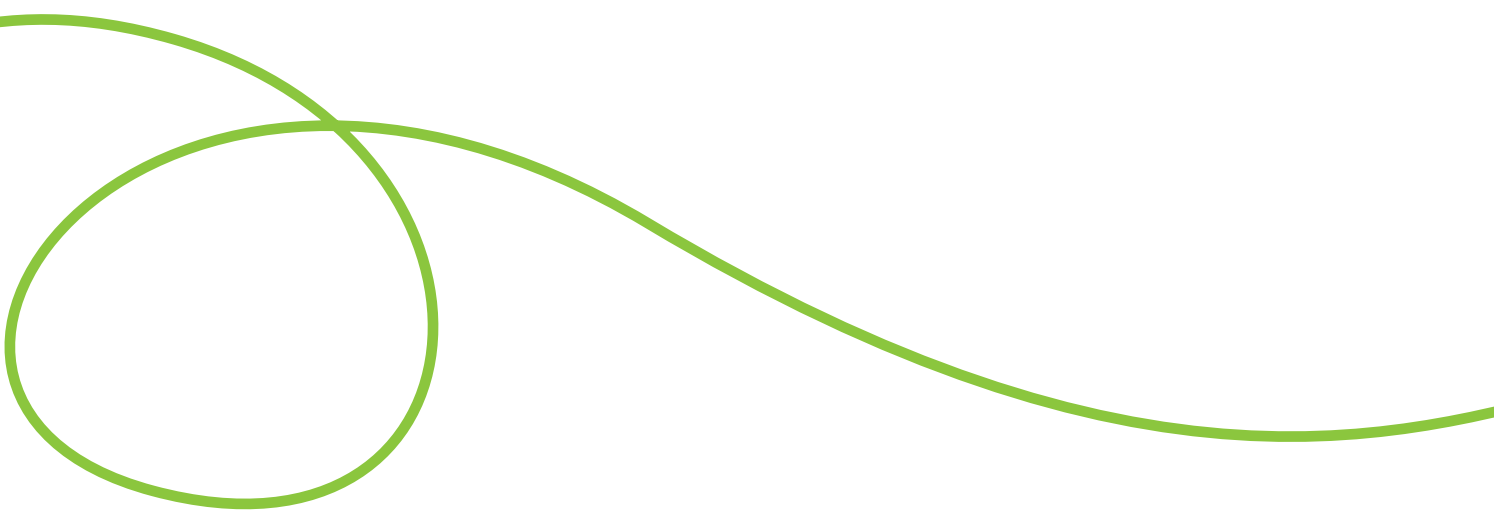


- Welche Netzwerke, Arbeitsgruppen und Personen profitieren von dem Wissen um die Meilensteine und sollten demnach damit vertraut sein/gemacht werden?

- _____
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____

- Welche Netzwerke, Arbeitsgruppen und Personen müssen für die konkrete Umsetzung der Meilensteine mit diesen vertraut sein/gemacht werden?

- _____
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____





Auszufüllen von dem/der/den Meilensteinentwickler*in(nen)

– Auf unserer Website finden Sie dieses Arbeitsblatt als ausfüllbares PDF und als Druckversion.
www.kinderstark.nrw/toolbox

ARBEITSBLATT

zur Entwicklung von Meilensteinen ...



... für das folgende Teilziel:

Rufen Sie sich den zu Beginn Ihrer gemeinsamen Arbeit entwickelten Sinn (das »WHY) ins Gedächtnis und beantworten Sie die folgenden Fragen immer in Bezug zu diesem Sinn!

■ Beschreiben Sie in einigen Sätzen, was genau sich in ihrer Kommune verändert haben wird, wenn das oben genannte Teilziel erreicht worden ist:

- ---
- ---
- ---
- ---
- ---
- ---

■ Beschreiben Sie, welche Personen durch die Veränderung beeinflusst werden:

- ---
- ---
- ---

- Beschreiben Sie, wo, an welchem Ort, in welchen Einrichtungen, sich etwas verändert haben wird, wenn Sie das oben genannte Teilziel erreicht haben:

- _____
- _____
- _____

► Prüffragen

Überlegen Sie ganz ehrlich und selbstreflektiert:

- ✓ Ist Ihr Wissen ausreichend, um Meilensteine zu entwickeln, die auf Ihr Teilziel einzahlen?
- ✓ Kennen Sie die Bedarfe der identifizierten Adressat*innen?
- ✓ Kennen Sie den Raum/Ort, in dem das Teilziel umgesetzt werden soll?
- ✓ Haben Sie Kontakt zu den betroffenen Fachbereichen/Einrichtungen?
- ✓ Haben Sie bereits Erfahrungen bei der Gestaltung ähnlicher Handlungsfelder sammeln können?

- Benennen Sie aufrichtig Ihre blinden Flecken bzw. Wissenslücken bezogen auf diese Fragen:

- 1.) _____
- 2.) _____
- 3.) _____

- Nennen Sie nun drei Personen(-gruppen) (die nicht bereits Teil dieser Arbeitsgruppe sind), die Ihnen bei der Wissenserweiterung nützlich sein können und Ihnen zu einem dezidierten Bild bezüglich der Sachlage verhelfen können:

- 1.) _____
- 2.) _____
- 3.) _____

Bevor Sie weiterarbeiten, überlegen Sie gemeinsam, ob und wie Sie diese Personen einbinden können, um Ihre blinden Flecken zu minimieren.

Es ist zudem oftmals möglich, Orte, Einrichtungen oder auch andere Netzwerkakteure zu besuchen, um die entsprechenden Räume zu „erleben“, sich ein reales Bild zu machen, das die Erkenntnisse aus Berichten und Statistiken ergänzt.

↳ Eine tolle Methode, um Netzwerkakteure besser kennen zu lernen ist das Stakeholder Interview. Nähe Informationen dazu erhalten Sie in der Praxishandreichung „Sinnfokussierte Netzwerke entwickeln“.

■ Sie sollten sich nun einen umfassenden Wissensschatz über die Sachlage, die Adressat*innen und die Bedarfe gesammelt haben.

Auf Grundlage dessen, was sind die einzelnen Bausteine, die zur Erreichung des Teilziels führen? Tragen Sie diese Ergebnisse untenstehend und auch in die Tabelle „Unsere Meilensteine“ ein.

- 1.) _____
- 2.) _____
- 3.) _____
- 4.) _____

■ In Bezug auf die erarbeiteten Bausteine: Formulieren Sie nun die Meilensteine, die nötig sind, um das Teilziel zu erreichen. Tragen Sie diese Ergebnisse untenstehend und auch in die Tabelle „Unsere Meilensteine“ ein.

- 1.) _____

- 2.) _____

- 3.) _____

- 4.) _____

► Prüffragen

Stellen Sie sich nun folgende Prüffragen, um zu erkennen, ob die formulierten Meilensteine jene sind, die zur Erreichung des Teilziels prioritär zu bearbeiten sind:

1. Zahlen die jeweiligen Meilensteine auf die Erreichung des Teilziels und somit auf Umsetzung der Gesamtstrategie ein?
2. Kann das Teilziel durch die Summe der Meilensteine in Gänze bearbeitet werden oder fehlen noch Arbeitsschritte?
3. Haben Sie die Meilensteine wissensbasiert formuliert oder gefühlte Wahrheiten als Grundlage herangezogen?
4. Haben Sie stets die Perspektive der Kinder, Jugendlichen und Familien mitgedacht und versucht, sich in diese hineinzuversetzen oder diese gar persönlich einbezogen?
5. Würden die Adressat*innengruppen die formulierten Meilensteine als hilfreich und wichtig für sich selbst einschätzen?
6. Wurden verschiedene Fachbereiche und Professionen in die Erarbeitung der Meilensteine einbezogen, um ein möglichst umfassendes Bild aus verschiedenen Perspektiven zu erstellen?

Tragen Sie für eine bessere Übersicht die einzelnen Bausteine und Meilensteine in die folgende Tabelle ein und erarbeiten Sie gemeinsam, wer als **Meilensteininitiator*in** für die Umsetzung der Meilensteine verantwortlich ist.

UNSERE MEILENSTEINE FÜR DAS TEILZIEL:

BAUSTEINE	MEILENSTEIN	PROJEKTMANAGEMENT	WIRKUNGSABSCHÄTZUNG(EN)	MEILENSTEININITIATOR*IN FRIST
<p>bereichsübergreifende Bedarfserhebung</p> <p>Wissenslücken der Adressat*innen bzgl. Bewegung und Ernährung feststellen</p> <p>Identifizieren, warum welche Angebote die Adressat*innen nicht erreichen</p>	<p>Alle Akteure, die von den Bereichen Kinderbewegung und Kinderernährung tangiert sind, erheben gemeinsam die Bedarfe von Kindern, Eltern und Fachkräften in Sozialraum XY, um herauszuarbeiten, welche Möglichkeiten und welches Wissen zur Bewegung und gesunden Ernährung von Kindern in der Kommune fehlen, bzw. welche gut funktionierenden Angebote die Adressat*innen verfehlen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Alle relevanten Akteure identifizieren (Zuständige*/r/Frist) - Bereichsübergreifende Entwicklung eines Erhebungs Instruments (Zuständige*/r/Frist) - Erhebung durchführen (Zuständige*/r/Frist) - Auswerten und Ergebnisse bereichsübergreifend reflektieren (Zuständige*/r/Frist) - Bedarfe ableiten (Zuständige*/r/Frist) - Bedarfe weiterkommunizieren (Zuständige*/r/Frist) 	<p>Wenn, bereichsübergreifend die Bedarfe der Adressat*innen bestimmt werden, werden Wissenslücken geschlossen und somit die Angebote passgenauer und bedarfsge-rechter konzipiert. Daraufhin nehmen mehr Adressat*innen an den Angeboten teil und können die Inhalte besser antizipieren, Infolgedessen gestalten sie ihre Lebensführung gesünder.</p>	<p>Frau Meile bis Oktober 2020</p>



■ Welches Format ist das Richtige für die Meilensteinerarbeitung?



- Meilensteine sollten unter Beteiligung aller relevanten Stakeholder (weiter)entwickelt werden.
- Je nach kommunaler Ausgangslage kann es sinnvoll sein, (Unter-)Arbeitsgruppen für die Erarbeitung der Meilensteine zu gründen, die je nach Thema von fachspezifischen Akteuren besetzt werden. Unter Umständen können auch jene Akteure, die die Teilziele erarbeitet haben, diesen Schritt übernehmen.
- Auch hier gilt: Die Legitimation und Identifikation mit dem Gesamtvorhaben ist umso stärker, je breiter der Beteiligungsprozess gestaltet wird, umso schwieriger werden jedoch auch Ausformulierung und Konkretisierung der Meilensteine.
- Bei der Meilensteinentwicklung sollten die Adressat*innen oder deren Vertreter*innen angehört oder, je nach Möglichkeit, aktiv an der Entwicklung beteiligt werden.

■ Beispiele der Zuordnung von Meilensteinen zu einem der (oben genannten) Teilziele:

- Strategisches Ziel: Kindern in der Kommune XY stehen **bedarfsgerechte Angebote** und **verbesserte Zugänge** in den Bereichen Sport und gesunde Ernährung zur Verfügung, um Ihnen ein gesundes und bewegtes Aufwachsen zu ermöglichen.
 - Teilziel: Damit die bestehenden Angebote in den Bereichen Kinderbewegung und Kinderernährung hinsichtlich der Inhalte und Zugangsgestaltung den Bedarfen der unterschiedlichen Adressat*innengruppen entsprechen, wird ein **wissensbasiertes Verfahren als Grundlage für die Qualitätsentwicklung** der Angebote entwickelt und im ersten Schritt für die Sozialräume X und Y bis zum Monat/Jahr eingeführt.
 - Meilensteine: Alle Akteure, die von den Bereichen Kinderbewegung und Kinderernährung tangiert sind, erheben gemeinsam die Bedarfe von Kindern, Eltern und Fachkräften in **Sozialraum XY**, um herauszuarbeiten, welche Möglichkeiten und welches Wissen zur Bewegung und gesunden Ernährung von Kindern in der Kommune fehlen, bzw. welche bestehenden Angebote die Adressat*innen ggf. verfehlen.
 - Verantwortlich für die Umsetzung dieses Meilensteins: **Name**
 - Frist: **Monat/Jahr**
 - Die Akteure leiten aus den Bedarfen Maßnahmen und Angebote für den **Sozialraum XY** ab, um verbesserte Bewegungsmöglichkeiten für Kinder zu schaffen und die gesunde Ernährung von Kindern zu fördern.
 - Verantwortlich für die Umsetzung dieses Meilensteins: **Name**
 - Frist: **Monat/Jahr**
 - Die Maßnahmen und Angebote zur Verbesserung von Bewegungsmöglichkeiten für Kinder im Sozialraum XY werden von den entsprechenden Akteuren implementiert, um bedarfsgerechte Angebote vorzuweisen.
 - Verantwortlich für die Umsetzung dieses Meilensteins: **Name**
 - Frist: **Monat/Jahr**



■ Ausfüllhilfe für die Tabelle „Unsere Meilensteine“:

- Füllen Sie die Tabelle möglichst gewissenhaft aus. Nachdem die Tabelle (z. B. durch die Steuerungsgruppe) legitimiert und beschlossen wurde, lassen Sie sie allen Personen zukommen, die für die Umsetzung der jeweiligen Meilensteine zuständig sind. So wissen alle Beteiligten, welche Meilensteine bis wann umgesetzt werden sollen und wer für die einzelnen Schritte zuständig ist.
- Achten Sie beim Ausfüllen der Spalte Projektmanagement darauf, dass auch Akteure, die nicht direkt an der Planung beteiligt gewesen sind, nachvollziehen können, was sich hinter den jeweiligen Aktivitäten verbirgt und welches übergeordnete Ziel dadurch verfolgt wird.
- Die Fristeinhaltung sollte regelmäßig von der/dem **Meilensteininitiator*in** überprüft werden und ein wiederkehrender Tagesordnungspunkt bei den Versammlungen der verantwortlichen Akteure sein. Möglicherweise können Sie eine/n **Fristbeauftragte*n** wählen, der die Fristen der Meilensteine im Auge behält und diesen Tagesordnungspunkt moderiert. Diese Person darf selbstverständlich nicht alleinig dafür verantwortlich gemacht werden, wenn Meilensteine nicht fristgerecht bearbeitet werden. Hierfür können multiple Ursachen verantwortlich sein.
- Durch das Festlegen einer einzelnen Person, die dafür verantwortlich ist, dass die einzelnen Verantwortlichen die Umsetzung der Meilensteine durchführen, kann verhindert werden, dass die Aufgabe in einem Fachbereich, in einer Einrichtung oder bei einem Träger untergeht. Umgekehrt weiß diese Person genau, was andere von ihr erwarten können.

■ Qualität sichern

Die Kommunale Koordinierung des Programms ist in ihrer Rolle der/des **Qualitätssichernde*n** dafür verantwortlich, dass fachliche Ansprüche und Standards u. a. bei der Entwicklung der einzelnen Ebenen des kommunalen Aktionsplans beachtet werden. Beziehen Sie die Koordination daher unbedingt in Ihre Überlegungen zu Arbeitsprozessen ein und reflektieren Sie die (Zwischen-)Ergebnisse mit ihr/ihm. Dies sichert einerseits einen (fachlichen) roten Faden durch die unterschiedlichen Entwicklungsprozesse des Aktionsplanes hindurch, und bietet Ihnen gleichzeitig Sicherheit und Unterstützung in dem von Ihnen zu verantwortenden Arbeitsprozess.

4. DER AKTIONSPLAN

- ✓ Erstellung einer Übersicht sämtlicher Ziele
- ✓ Reflexion der Umsetzbarkeit
- ✓ Überprüfung der Zeitplanung auf Machbarkeit

► Dieser Planungsschritt ist wichtig, weil ...

... in den vorangegangenen Schritten an unterschiedlichen Orten eine Vielzahl an strategischen Zielen, Teilzielen und Meilensteinen entstanden ist, die jeweils von Arbeitsgruppen, Gremien und Akteuren aus verschiedenen Arbeitsbereichen erarbeitet wurden und zu bearbeiten sind. Um die unzähligen Ergebnisse für alle Beteiligten nutzbar zu machen sowie überschaubar aufzuarbeiten und Überschneidungen sowie Parallelstrukturen zu vermeiden, ist es notwendig, alle Ziele, Teilziele und Meilensteine in einer Gesamtübersicht zu bündeln. Nur so wird ersichtlich, ob die Gesamtstrategie realistisch sowie machbar ist, und ob Zeitpläne und Fristen sich überschneiden oder ineinandergreifen.

Insbesondere der strategische Teil des Aktionsplans (Leitbild, gesellschaftliche Herausforderung und strategische Ziele) dient der Legitimierung. Mit seiner Hilfe kann den politischen Entscheider*innen die Gesamtstrategie veranschaulicht werden.

► Klärung der Zuständigkeiten

↳ Informationen zu Aufträgen und Rollen sowie deren Verteilung innerhalb von Netzwerken finden Sie in der Praxisanleitung „Das Bubble-Tool – Klarheit und Verbindlichkeit im Netzwerk schaffen“.

Wer ist für diesen Planungsschritt zuständig?

Für diesen Planungsschritt ist die kommunale Koordination in ihrer Rolle als **Strukturarchitekt*in** zuständig.

Er/sie ist nicht dafür zuständig, die folgenden Leitfragen eigenständig zu beantworten, sondern dafür, sie gemeinsam mit dem/der **Strategieverantwortliche*n** zu reflektieren.

► Leit- und Prüffragen zur Umsetzung in Ihrer Kommune

Bitten Sie die Rollen **Strategische Zielentwickler*in, Teilzielentwickler*in und Meilensteinentwickler*in**, Ihnen alle erarbeiteten strategischen Ziele, Teilziele und Meilensteine mit den jeweiligen Verantwortlichkeiten, Fristen und Wirkungsabschätzungen bis zu einem von Ihnen festgesetzten Datum zukommen zu lassen.

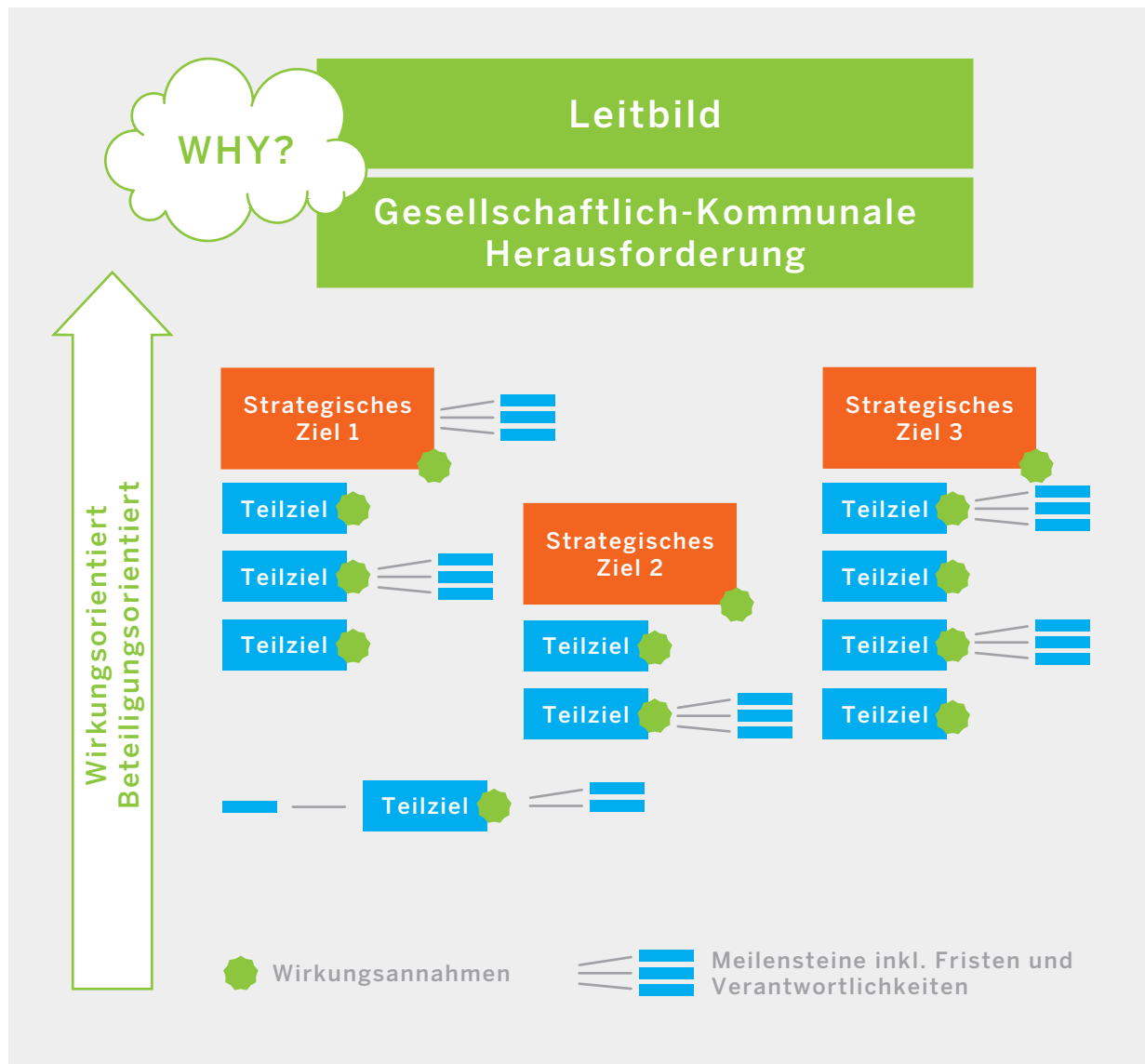
Im besten Fall sind für die Erarbeitung die Übersichtstabellen „Unsere Teilziele“ und „Unsere Meilensteine“ aus dieser Praxishandreichung genutzt worden, sodass bereits eine übersichtliche Darstellung der einzelnen Ebenen vorliegt.

Nutzen Sie nun eine grafische Darstellungsform, mit der Sie gut arbeiten können, um in folgender Reihenfolge alle zielrelevanten Details der kommunalen Gesamtstrategie für gelingendes Aufwachsen einzutragen und eine nutzbare Übersichtsdatei zu erstellen:

- 1.) Leitbild
- 2.) Gemeinsam getragener Sinn
- 3.) Strategische Ziele
- 4.) Teilziele (inkl. Verantwortlichkeiten und Fristen)
- 5.) Meilensteine (inkl. Verantwortlichkeiten und Fristen)

Möglich ist eine grafische Darstellung in einem gängigen Textverarbeitungsprogramm oder als Präsentations-Grafik. Aufgrund der Komplexität kann jedoch auch eine händische Zusammenstellung mit Metaplankarten auf einer Stellwand sinnvoll sein, die Sie anschließend digitalisieren können.

Hier eine Möglichkeit der Darstellung von Zusammenhängen und Abhängigkeiten innerhalb der Zielübersicht:



► Prüffragen

Nach der Erstellung muss der Aktionsplan dem/der **Strategieverantwortlichen** präsentiert werden. Der/die **Strategieverantwortliche** muss sich abschließend folgende Reflexionsfragen stellen:

1. Zahlen alle erarbeiteten Ziele, Teilziele und Meilensteine auf den gemeinsamen Sinn und das Leitbild ein?
2. Sind für alle Elemente Zuständigkeiten und Fristen (bzw. Abhängigkeiten von der Fertigstellung anderer Elemente) hinterlegt?
3. Sind diese Fristen realistisch einzuhalten?
4. Wer ist für die Einhaltung dieser Fristen zuständig und erinnert in regelmäßigen Abständen an die Durchführung der Schritte?
5. In welchen Abständen und von wem wird der Umsetzungsstand des Aktionsplans reflektiert?
 - Planen Sie diese Termine frühzeitig!
6. In welchen Abständen und von wem wird der Aktionsplan weiterentwickelt?
 - Planen Sie diese Termine frühzeitig!

► Feedbackschleifen

Die gemeinsame Trägerschaft des entwickelten Aktionsplans ist von hoher Relevanz für die Umsetzung des Gesamtvorhabens – Teilen Sie den Aktionsplan daher mit Ihren Netzwerkpartner*innen:

- Mit welchen Netzwerken, Arbeitsgruppen und Personen sollte der Aktionsplan (vor seiner endgültigen Beschlussfassung) zur Qualitätsentwicklung reflektiert werden?

- _____
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____

- Welche Netzwerke, Arbeitsgruppen und Personen profitieren von dem Wissen um den Aktionsplan und sollten demnach damit vertraut sein/gemacht werden?

- _____
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____

- Welche Netzwerke, Arbeitsgruppen und Personen müssen zur Umsetzung des Aktionsplans mit diesem vertraut sein/gemacht werden?

- _____
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____

5. PRIORISIERUNG VON ZIELEN

- ✓ Teilziele und Meilensteine in einen inhaltlichen und zeitlichen Zusammenhang bringen
- ✓ Ressourcenverfügbarkeit mit dem Aktionsplan vereinbaren

► Dieser Planungsschritt ist wichtig, weil ...

... oftmals eine beträchtliche Menge an Teilzielen und Meilensteinen geplant werden, diese aber nicht alle zeitgleich in die Umsetzung gehen können. Durch die bereichsübergreifende Entwicklung entstehen Ziele, die zahlreichen Themengebieten aber auch Zuständigkeitsbereichen zugeordnet werden können. Je nach Möglichkeiten und Ressourcen können aber nicht alle Teilziele und Meilensteine bearbeitet werden, zum Teil bauen Zieldimensionen auch inhaltlich aufeinander auf. Hier wird es also unerlässlich, diese zu priorisieren und anschließend stufenweise umzusetzen, um den Gesamtüberblick nicht zu verlieren.

► Klärung der Zuständigkeiten

↳ Informationen zu Aufträgen und Rollen sowie deren Verteilung innerhalb von Netzwerken finden Sie in der Praxis-handreichung „Das Bubble-Tool – Klarheit und Verbindlichkeit im Netzwerk schaffen“.

Wer ist für diesen Planungsschritt zuständig?

Für die Organisation dieses Planungsschrittes ist die Rolle **Strategieverantwortliche*r** zuständig.

Welche Person hat diese Rolle in Ihrer Kommune inne? : _____

Der/die **Strategieverantwortliche** ist dafür verantwortlich, dass dieser Planungsschritt vollzogen wird, nicht jedoch, die folgenden Leitfragen eigenständig zu beantworten. Hierzu braucht er/sie Unterstützer*innen aus dem Netzwerk.

Kreuzen Sie an, welche Netzwerkebene die/den **Strategieverantwortliche*n** bei der praktischen Durchführung dieses Schrittes unterstützt:

- strategische Ebene
- operative Ebene
- taktische Ebene
- sonstige: _____

Wo/wann kann dieser Planungsschritt ausgeführt werden?

Kreuzen Sie an, im Rahmen welchen Formates dieser Planungsschritt ausgeführt wird:

- Sitzung der Steuerungsgruppe
- Sitzung einer Planer*innengruppe
- extra Workshop
- sonstige: _____

Datum der Sitzung/des Workshops: _____

Die Fäden sollten bei der **kommunalen Koordination** in ihrer Rolle als **Strukturarchitekt*in** zusammenlaufen. Sie versorgt die Verantwortlichen mit dem benötigten Wissen bzgl. des Planungsschrittes (z. B. mit den folgenden Leitfragen) und trägt nach erfolgreicher Erarbeitung alle Informationen zusammen. Sie sorgt für den Informationsfluss innerhalb des Netzwerkes.

► Die Basis: Das Muss-Soll-Kann-Modell

Um die erarbeiteten Ziele zu priorisieren, sollten Sie sich das zuvor (in Kapitel 1) bestimmte › **WHY** vor Augen rufen, das Sie beim Auf- und Ausbau kommunaler Präventionsketten leitet. Anhand dieses Leitgedankens können Sie die Summe der Teilziele und Meilensteine in drei Kategorien aufteilen:

1. **Muss-Ziele** sind die wichtigsten Ziele im Projekt. Sie müssen erfüllt werden, um das Gesamtvorhaben als erfolgreich betiteln zu können – sie sind dem Sinn am nächsten. Diese Ziele sind unerlässlich und sollten die höchste Priorität erhalten!
2. **Soll-Ziele** sind wichtige Ziele, die aber bei Nicht-Umsetzung nicht gleich zum Zusammenbruch der Gesamtstrategie führen. Sie bewirken jedoch, wenn umgesetzt, eine erhebliche Qualitätssteigerung. Sie sollten umgesetzt werden und erhalten eine hohe Priorität.
3. **Kann-Ziele**, auch Bonus-Ziele genannt, sind Ziele, die die Gesamtstrategie ausschmücken. Sie können dann umgesetzt werden, wenn das Kosten-Nutzen-Verhältnis (sowie der Ressourcenaufwand) die Umsetzung rechtfertigt. Da sie nicht prioritär auf den Sinn des Gesamtvorhabens einzahlen, sollten sie nicht an erster Stelle behandelt werden.



► Leit- und Prüf Fragen zur Umsetzung in Ihrer Kommune

! Die folgenden Aufträge richten sich an den/die Strategieverantwortliche*n.

Nehmen Sie sich Ihren Aktionsplan und das ›WHY zur Hand, um die folgenden Fragen zu beantworten. Behandeln Sie hier Teilziele und Meilensteine, unabhängig von Ihrem eigenen Arbeitsbereich und versuchen Sie, ihnen gegenüber eine neutrale Position einzunehmen.

► **Die Ziele, die Sie hier benennen, sind Muss-Ziele und sollten mit höchster Priorität behandelt werden!**

■ Welche Ziele zahlen direkt auf die gesellschaftliche Herausforderung ein?

- _____
- _____
- _____

■ Welche Ziele stehen in direktem Zusammenhang mit dem ›WHY des Vorhabens?

- _____
- _____
- _____

■ Gibt es Ziele, die die Voraussetzung für die Umsetzung anderer Ziele sind? Welche?

- _____
- _____
- _____

- Gibt es weitere Ziele, die Ihnen auf den ersten Blick (nur) als weniger wichtig erscheinen, welche aber höchst relevant für die öffentliche Darstellung oder politische Betrachtungsweise des Projektes sein können?

- _____
- _____
- _____

➤ **Die Ziele, die Sie hier benennen, sind Soll-Ziele und erhalten eine hohe Priorität!**

- Welche Ziele zahlen indirekt auf die gesellschaftliche Herausforderung ein?

- _____
- _____
- _____

- Welche Ziele stehen in indirektem Zusammenhang mit dem »WHY« des Vorhabens?

- _____
- _____
- _____

- Welche Ziele sind neben den Muss-Zielen notwendig, um die Gesamtstrategie – das »WHY« – zu komplettieren?

- _____
- _____
- _____

- Gibt es Ziele, die relevant sind, um bestimmte Stakeholder in ihrer aktiven Netzwerkmitarbeit zu bekräftigen? Welche?

- _____
- _____
- _____

- Gibt es weitere Ziele, die eine wahrnehmbare Qualitätssteigerung im Gesamtvorhaben bedingen? Welche?

- _____
- _____
- _____

➤ **Die Ziele, die Sie hier benennen, sind Kann-Ziele und werden mit einer niedrigen Priorität behandelt!**

Im Verlauf des Prozesses können diese, bei freiwerdenden Ressourcen, in der Priorität nach oben rücken.

- Welche Ziele zahlen nicht auf die gesellschaftlichen Herausforderungen ein und sind dennoch wichtig für das Gesamtvorhaben?

- _____
- _____
- _____

- Welche Ziele stehen nicht in Zusammenhang mit dem ‚WHY‘ des Vorhabens und sind dennoch wichtig für das Gesamtvorhaben?

- _____
- _____
- _____

■ Welche Ziele betrachten Sie als Bonus (Nice-to-have)?

- _____
- _____
- _____

Prüfen Sie bei Kann-Zielen, mit welchem Aufwand diese umgesetzt werden können. Unter Umständen können die Ziele trotz ihrer geringen Priorität auch Quick-Wins (↳ siehe „Qualitätsrahmen Kommunale Gesamtstrategie – Gelingendes Aufwachsen ermöglichen“, Seite 43) sein!

↳ Eine weitere Methode zur Priorisierung von Zielen („Big-Wall-Methode“) wird in der Praxishandreichung „Sinnfokussierte Netzwerke entwickeln“ (S. 9) beschrieben.



6. ZIELE STRATEGISCH LEGITIMIEREN

- ✓ Erwirkung der Freigabe der strategischen Ziele und Teilziele
- ✓ Commitment auf Entscheider*innenebene schaffen

► Dieser Planungsschritt ist wichtig, weil ...

... die mit viel Ressourcenaufwand wissensbasiert geplanten Zieldimensionen, noch vor ihrer Umsetzung, politisch legitimiert werden müssen. Nur bereits beschlossene/legitimierte Ziele werden dann durch die zuständigen Akteure auf den entsprechenden Hierarchieebenen der Kommunalverwaltung in die Umsetzung gebracht.

► Leit- und Prüffragen zur Umsetzung in Ihrer Kommune

Überlegen Sie jeweils, in welchem Gremium die strategischen Ziele und die Teilziele beschlossen werden sollen? Wer übernimmt wann die Präsentation der strategischen Ziele vor dem jeweiligen Gremium?

	Gremium	Datum	Verantwortliche Person
Strategische Ziele	<input type="checkbox"/> Steuerungsgruppe		
	<input type="checkbox"/> Verwaltungsvorstand		
	<input type="checkbox"/> Politische Fachausschüsse		
	<input type="checkbox"/> Rat der Stadt oder Kreistag		
Teilziele	<input type="checkbox"/> Steuerungsgruppe		

■ Wenn eines der Gremien Änderungsvorschläge äußert, stellen Sie sich die folgenden Fragen:

- ✓ Wer muss eingebunden werden, um zu prüfen, ob die Vorschläge fachlich und strategisch angemessen sind und zur Gesamtstrategie passen?
- ✓ Wer ist verantwortlich dafür, dass die Änderungen eingepflegt werden?
- ✓ Wer ist verantwortlich dafür, dass die geänderte Fassung dem Gremium erneut zum Beschluss vorgelegt wird?



- Achten Sie darauf, die einzelnen Arbeitsschritte jeweils zeitnah legitimieren zu lassen, bevor Sie mit den Ergebnissen weiterarbeiten. So vermeiden Sie, dass die detailreiche Erarbeitung von Teilzielen und Meilensteinen am Ende aufgrund grundsätzlicher Strategiediskussionen überworfen werden.
- Der strategisch relevante Teil des Aktionsplans (Leitbild, gesellschaftliche Herausforderung und strategische Ziele) sollte durch alle vier genannten Gremien – Steuerungsgruppe, Verwaltungsvorstand, Fachausschüsse, Stadtrat/Kreistag – beschlossen werden. Nur so kann gewährleistet werden, dass alle relevanten Entscheidungsträger*innen hinter den erarbeiteten Zieldimensionen stehen, diese unterstützen und mitverantworten. So kann sich niemand hinter Unwissenheit verstecken und die Gesamtstrategie steht auf sicheren Beinen.
- Hinsichtlich der Teilziele ist der Beschluss der Steuerungsgruppe in der Regel ausreichend.

Folgende Punkte sollten Sie bei der Präsentation der Ziele beachten:

- Die Ziele sollten **grafisch und inhaltlich** so aufbereitet sein, dass sie für Außenstehende und Fachfremde leicht zu verstehen sind. Stellen Sie sich dafür immer die Frage: „Würde ich das strategische Ziel/Teilziel verstehen, wenn ich in einem fachfremden Amt oder bei einem umsetzungsrelevanten Träger arbeiten würde?“
- Machen Sie (während der Präsentation) bereits vor der Darstellung der Ziele deutlich, dass die Ziele **bereichsübergreifend und wissensbasiert erstellt** worden sind. Erklären Sie Ihrem Publikum, wie viele Personen, Fachbereiche und Netzwerke an der Erstellung des Aktionsplans beteiligt waren und welche Wissenssorten verwendet worden sind.
- Achten Sie darauf, während der Präsentation deutlich zu machen, dass das „Gelingende Aufwachsen“ von Kindern und Jugendlichen in Ihrer Kommune nicht die alleinige Aufgabe von Ihnen, Ihrem Fachbereich oder den in die Zielerarbeitung eingebundenen Akteure ist, sondern eine Aufgabe, der sich die **Kommune in ihrer Gesamtheit** zu stellen hat!
- Geben Sie den Beschlussfassenden immer die **Möglichkeit**, auf die Präsentation **zu reagieren**, Anmerkungen und Vorschläge zu machen – nur so erreichen Sie eine Verbundenheit und zeigen, dass das Projekt weder an einer Person noch an einem Fachbereich hängt.
- In besonderen Fällen kann ein gesonderter Informationstermin durchgeführt werden, um Detailfragen bereits vor der offiziellen Sitzung mit den Sitzungsmitgliedern zu klären und so einen reibungsloseren Ablauf des Beschlusses zu gewährleisten.

QUERSCHNITTSTHEMA I:

Wirkungsorientierung

Zur Funktion von Messgrößen und Wirkungsabschätzung

- Erwirkung der Freigabe der strategischen Ziele und Teilziele
- Commitment auf Entscheider*innenebene schaffen

▶ Dieses Querschnittsthema ist wichtig, weil ...

... die wissenschaftliche Überprüfung des Zielerreichungsgrades relevant für den Aufbau einer bedarfsgerechten und adressat*innenorientierten Gesamtstrategie ist. Dabei werden im Folgenden die wesentlichen Elemente einer prozessorientierten Wirkungsabschätzung skizziert. So kann die Differenz zwischen IST- und SOLL-Zustand als Kompass genutzt werden, um gemeinsame Aktivitäten flexibel und zeitnah neu auszurichten, insoweit die Maßnahmen nicht entsprechend fruchten.

▶ Die Basis

Messgrößen

Als **Messgrößen** werden im Weiteren alle präventionsrelevanten quantitativen Kennzahlen (**einfache** Messgrößen) sowie deren Verknüpfung (**mehrdimensionale** Indikatoren) bezeichnet.⁴ Von **wissensbasiertem Handeln** sprechen wir insoweit, wie es zu einer wirkungsabschätzenden **Interpretation** gewonnener Messwerte durch Fachkräfte und Adressat*innen kommt. Beide Arten der Messgrößen werden im Folgenden skizziert.

↳ Weitere Informationen zum Wissensbasierten Handeln finden Sie in der Praxishandreichung zur Entwicklungsgruppe „Wissensbasiertes Handeln in kommunalen Steuerungsprozessen“.



⁴ Die folgenden Begriffsbestimmungen heben sich von den im statistischen Kontext gebräuchlichen Definitionen bewusst ab, da letztere mit ihren theoretisch-methodologischen Standards der Indikator-konstruktion der Praxis und den Möglichkeiten kommunaler Fachplanung bei der Gestaltung von Präventionsketten nicht entsprechen. Der deshalb eigentlich naheliegende komplette Verzicht auf einen bereits besetzten Begriff wie „Indikator“ erscheint ebenfalls schwierig, da dieser im Handlungsfeld ‚Sozial- und Präventionsmonitoring‘ breite Verwendung findet. Die weiteren Ausführungen verfolgen daher den Zweck, eine Systematik der Begriffsverwendung und eine entsprechende gemeinsame Grundorientierung im Handlungsfeld zu ermöglichen.

Einfache Messgrößen: Rolle und Funktion

Einfache **Messgrößen** eignen sich zur Erfassung leicht zählbarer Sachverhalte oder leicht messbarer Veränderungen. Sie beziehen sich direkt auf die Ziele und Meilensteine und messen als Input-Indikatoren beispielsweise eingesetzte Ressourcen (z. B. finanzielle Mittel, Personal, genutzte Räumlichkeiten). Durch Output-Indikatoren misst man konkret erbrachte Leistungen (z. B. Anzahl der umgesetzten Maßnahmen, Inanspruchnahme der Maßnahmen, Zufriedenheit der Adressat*innengruppe, bewilligte Leistungen (z. B. BuT-Mittel)).

Beispiel für einen Input-Indikator: Die in der Kommune trägerübergreifend verfügbaren Stundenressourcen der Schulsozialarbeit konnten in zwei Jahren um 35% gesteigert werden.

Beispiel für einen Output-Indikator: In der Kita YZ gibt es wöchentliche Angebote zur Gesundheitsförderung.

➤ Diese Form der Nutzung einfacher Messgrößen kann sich eignen, um die Erreichung von **Meilensteinen** zu ermitteln, wie z. B. einem spezifischen Infrastrukturausbau (Ganztagsplätze in Kitas, OGS-Ausbau, U3-Betreuungsquote etc.)

Einfache Messgrößen bezeichnet man als Indikator, wenn ein gemessenes Merkmal als Anzeichen für einen umfassenderen Prozess steht, also im Informationsgehalt über sich selbst hinausweist (etwas „indiziert“). Einfache Messgrößen erfüllen dieses Kriterium nur insofern, wie ihnen eine statistisch nachgewiesene Vorhersagefunktion zukommt.

Beispiel 1: Das in der Schuleingangsuntersuchung gemessene Merkmal „Adipositas“ korreliert nach der KIGGS-Studie mit dem sozioökonomischen Status: Kinder aus Familien mit niedrigem sozioökonomischem Status sind deutlich häufiger von Adipositas betroffen als Kinder aus anderen Statusgruppen. Die einfache Messgröße „Adipositas-Befund“ hat daher eine gewisse Vorhersagefunktion („Prädiktor“) für etwas ganz anderes, nämlich den sozioökonomischen Status. In diesem Fall wird also die Definition erfüllt, um diese einfache Messgröße als Indikator nutzen zu können.

Beispiel 2: Eine zweite Bedeutungsebene von Indizierung gewinnt man (in Weiterführung von Beispiel 1), insofern „Adipositas“ die Erreichung des Ziels „Mehr Sport und Bewegung“ als Dimension gelingenden Aufwachsens mitanzeigen soll. Da man nicht jeden Effekt in diesem Zielkorridor messen kann, wählt man bspw. die Adipositas-Quote, neben wenigen anderen in der Schuleingangsuntersuchung verwendeten Messgrößen (z. B. zur Feinmotorik), aus, um die ganze Zieldimension „Mehr Sport und Bewegung“ in ihrer Wirkung zu indizieren. Diese Form der Indikatorisierung ist dabei nicht sozialstatistisch belegt. Ob sie plausibel und informativ ist, muss im Einzelfall entschieden werden. Handelt es sich bei der Messgröße um eine Schlüsselkompetenz (z. B. Auge-Hand-Koordination), die zum Erwerb vieler Fertigkeiten benötigt wird? Warum sonst wird genau sie als Indikator ausgewählt und nicht eine andere?

➤ **Einfache Messgrößen** können als Indikatoren

a) in ihrer sozialstatistischen Vorhersagefunktion zur Analyse von Lebenslagen und

b) auf Plausibilitätsebene zur Indizierung einer über den konkreten Messinhalt hinausgehenden Meilensteinerreichung genutzt werden.

Mehrdimensionale Indikatoren

Mehrdimensionale Indikatoren fassen Messgrößen zusammen, die jede für sich auf ganz unterschiedlichen Skalen und nach ganz verschiedenen Maßstäben gemessen werden. Sie eignen sich zur Beschreibung komplexer Sachverhalte, z. B. der Entwicklung von Lebenslagen in unterschiedlichen Wohnquartieren. Sie bestehen aus einer Mehrzahl an Teilindikatoren, die auf eine gemeinsame Vergleichsebene gebracht werden (z. B. als Angabe der prozentualen Abweichung des Messwertes im jeweiligen Quartier vom Stadtdurchschnitt – unabhängig davon, um welche Messgrößen es sich im Einzelnen handelt). Dies kann z. B. im Vergleich von Wohnquartieren oder bei der Entwicklung eines Quartiers, über mehrere Messzeitpunkte hinweg, fachplanerisch und im Hinblick auf die Ressourcensteuerung nach der Präventionsleitlinie „Ungleiches ungleich behandeln“⁵ von hohem Wert sein.

↳ ⁵ Weitere Informationen zum Wissensbasierten Handeln finden Sie in der Praxishandreichung zur Entwicklungsgruppe „Wissensbasiertes Handeln in kommunalen Steuerungsprozessen“.

Beispiel: In Kommune X weist der zusammengesetzte Präventionsindex⁶ für den Stadtteil Y über mehrere Messzeitpunkte hinweg eine Verschlechterung der Lebenslage im gesamtstädtischen Vergleich aus. Schlüsselst man dies nach Teilindikatoren auf, so zeigt sich, dass die bildungsbezogenen Kennziffern den Stadtdurchschnitt erreichen, sich die materielle Lage im Stadtteil im relativen Vergleich aber verschlechtert hat. Für die integrierte Fachplanung der Kommune liefert diese Analyse wichtige Anhaltspunkte zur Erarbeitung bzw. Fortschreibung einer sozialräumlichen präventiven Gesamtstrategie. Die Fachplanung kann die sozialräumlichen Akteure damit in Workshops konfrontieren und beteiligungsorientiert Ursachenanalysen und Handlungsansätze erarbeiten („wissensbasiertes Handeln“).



⁶ **Gutes Beispiel für einen Präventionsindex:** Stadt Gelsenkirchen (Hrsg.) (2018): Gesellschaftliche Teilhabechancen von Gelsenkirchener Kindern. Entwicklung und Stand 2018 [URL: https://www.gelsenkirchen.de/de/Familie/Netzwerke/Jedem_Kind_seine_Chance_/GE_Partizipation_2018_2_final.pdf]

- **Mehrdimensionale Indikatoren** eignen sich für die Ermittlung (sozialräumlich) ungleicher Lebenslagen sowie als Ausgangspunkt der beteiligungsorientierten Erarbeitung darauf bezogener komplexer Handlungsstrategien. Aus diesen wiederum lassen sich Teilziele wissensbasiert herleiten.
- **Mehrdimensionale Indikatoren** eignen sich für wissensbasierte Planung. Die Messung von Wirkung indizieren sie hingegen nicht unmittelbar, da die jeweils ermittelten Gesamtindikatorwerte durch viele Einflussfaktoren außerhalb der Maßnahmenumsetzung mit beeinflusst werden.

Wirkungsindikatoren

Jede Verknüpfung von Ursache und Wirkung (Kausalzusammenhang) ist eine Abstraktion im Sinne einer (sozialen) Zuschreibung. Empirisch beobachten lässt sich nämlich nur die Abfolge von Ereignissen. Um diese Abfolge kausal interpretieren zu können (Ereignis A ist Ursache von Ereignis B), müssen folgende gedanklichen Operationen vollzogen werden: Wir

- isolieren bestimmte Phänomene aus einem Feld und blenden andere als deren Kontext aus,
- beleuchten bestimmte Zusammenhänge zwischen den so ausgewählten Phänomenen,
- interpretieren diese Zusammenhänge als zeitlichlinear gerichtet und
- führen sie auf eine isolierbare, verursachende Quelle zurück (Ursache/Wirkung).

Wirkungsindikatoren sind ein Element solcher kausalen Modelle von Wirklichkeit. Sie sind letztendlich motiviert durch den Glauben an die Wirksamkeit des eigenen Handelns. Wurde im Rahmen Ihrer Präventionsstrategie zum Beispiel in einem Wohnquartier ein Sport- und Bewegungsprogramm installiert – und geht im engen zeitlichen Zusammenhang dort die Adipositas-Quote bei der Schuleingangsuntersuchung zurück – so können Sie sich dies zunächst einmal als „Maßnahmenerfolg“ zurechnen. Wiederholt sich der Effekt in anderen Quartieren, erhärtet sich das Vertrauen in diese **einfache Messgröße** als validem „Wirkungsindikator“. Dennoch lässt sich nie ganz ausschließen, dass andere Faktoren („intervenierende Variablen“) den Effekt hervorgerufen oder zumindest verstärkt haben. In statistischen Analysen rechnet man daher häufig mehrere alternative Modelle (Regressionsanalysen), um die entsprechenden Kausalzuschreibungen empirisch zu erhärten.

Was bei der Verwendung einer einfachen Messgröße als Wirkungsindikator schon interpretativ vermittelt ist, rückt beim entsprechenden Einsatz **mehrdimensionaler Indikatoren** noch stärker in den Bereich der fachlichen Plausibilisierung – hierbei aber i. d. R. dann ohne die Möglichkeit einer statistischen Erhärtung. Typisch ist daher eine gewisse Skepsis der Fachplanungsebene, was die empirische und handlungspraktische Belastbarkeit von Kausalzuschreibungen auf Basis einer mehrdimensionalen Indikatorisierung betrifft. Fachplaner*innen und Fachkräfte wissen im Zweifelsfall zu genau Bescheid, um einer Verwendung mehrdimensionaler Indikatoren als „Wirkungsindikatoren“ zu vertrauen. Der unterstellte Wirkzusammenhang erscheint ihnen häufig als falsche Schlussfolgerung. Dies zum einen, da (wie schon beschrieben) viele, durch die umgesetzten Präventionsmaßnahmen nicht beeinflussbare Faktoren, den Gesamtindikatorwert mit beeinflussen, zum anderen aber auch, weil man letztere rechnerisch häufig einfach nur als Durchschnitt aus allen Einzelmessgrößen ermittelt hat, wofür es keine Begründung gibt. Methodisch reflektierter ist es, die einzelnen Messgrößen auf Basis empirisch-analytischer Befunde gewichtet in den Index einfließen zu lassen, womit sie dann einen unterschiedlich großen Einfluss auf den Gesamtindikatorwert haben. Für ein solches Vorgehen fehlen der kommunalen Praxis aber in der Regel aktuelle wissenschaftliche Studien, aus denen sich entsprechende Gewichtungsfaktoren herleiten und begründen ließen.

- **Wirkungsindikatoren** eignen sich als Plausibilisierung dafür, dass bzw. inwieweit Maßnahmen und Handlungsstrategien den gewünschten Erfolg haben. Nur sehr selten eignen sie sich als direkter Wirkungsnachweis.

Wirkungsabschätzung

Menschen treffen im Alltag ständig Wirkungsannahmen – und dies zumeist ohne weitere Reflexion: Betätigt man den Lichtschalter, so erwartet man, dass infolgedessen das Licht angeht. Bestätigen sich diese vorab getroffenen Wirkungsannahmen, so nehmen Menschen dies als Teil einer Routinepraxis zumeist gar nicht mehr oder kaum wahr: Wir gehen auch im Nachhinein wie selbstverständlich davon aus, dass das Licht anging, weil wir den Schalter bedient haben, glauben also z. B. nicht an einen bloßen Zufall bzw. an ein zeitgleiches, aber von unserem Handeln unabhängiges Ereignis, das diesen Effekt hervorgerufen hat. Das bewusste Reflektieren von Wirkungsannahmen hingegen ist zeit- und energieaufwändig. Es muss daher gute empirische Gründe geben, um nicht dem angesammelten Erfahrungswissen und einer darauf gegründeten Routine zu vertrauen. Und diesen guten Grund gibt es im Hinblick auf die Gestaltung kommunaler Präventionsketten auch: Die Routinepraxis versagt regelmäßig angesichts komplexer Probleme (wie Kinderarmut oder soziale Entmischung) und angesichts sich schnell ändernder Umweltbedingungen.

Bei der Gestaltung kommunaler Präventionsketten werden infolgedessen anstelle von Wirkungsannahmen komplexere **Wirkungsabschätzungen** erforderlich. Deren empirische Belastbarkeit ist jedoch zu Beginn eines (Ziel-) Planungsprozesses noch relativ ungewiss. Die Wirkungsabschätzungen sollten in dieser Phase im Dialog der unterschiedlichen Netzwerkpartner*innen und unter Einbezug der Adressat*innenperspektive ausgearbeitet werden. Der Unterschied zu den, auf subjektiver Überzeugung gründenden, Wirkungsannahmen liegt also im Reflexionsgrad sowie im hypothetischen Charakter der Wirkungsabschätzung, deren Ergebnisqualität immer etwas unsicher bleibt und die im Prozess fortwährend überprüft werden muss:

- Bei der Entwicklung integrierter Handlungskonzepte muss **prozessbegleitend** expliziert werden, wie deren Wirkung abgeschätzt werden soll, ohne dabei der „einen großen Zahl“ (ob einfacher Messgröße oder mehrdimensionaler Indikatorisierung) zu vertrauen.
- In der Maßnahmenplanung und späteren Umsetzung ist teilschrittig immer wieder zu prüfen, ob der Prozess (noch) adressat*innenorientiert und sachadäquat gestaltet ist. Das entsprechende Feedback der Netzwerkpartner*innen kann dabei durchaus auch zu Zielmodifikationen führen.
- Nach Abschluss der strategischen Umsetzung muss die erzielte Wirkung im Dialog der Netzwerkpartner*innen **ergebnisorientiert** abgeschätzt werden; alltagssprachlich würde man von einer „Manöverkritik“, im Projektmanagement von einem „Debriefing“ sprechen.

Diese agile Ausgestaltung einer reflexiven, wissensbasierten Wirkungsorientierung der Gestaltung von Präventionsnetzwerken beinhaltet zwar die Interpretation der Ausprägung von Messwerten, reduziert sich aber nicht darauf.

► Argumentationshilfe für Koordinierende

Zur Forderung nach einem objektiven Wirkungsnachweis

Die Entscheidungsträger*innen, die im Rahmen der Gestaltung kommunaler Präventionsnetzwerke tätig sind, wollen (vermutlich) sehen, dass neben der Neuorganisation von Netzwerkstrukturen und dem aufwändigen Aufbau von Gesamtstrategien auch nachprüfbar etwas bei den Kindern und Familien ankommt. Sie fordern daher häufig objektivierte, quantitative Wirkungsmessungen von Präventionsmaßnahmen

Darauf können Sie wie folgt reagieren:

Prinzipiell gibt es zwei Messkonzepte, die jedoch beide im Rahmen komplexer Problemkonstellationen schnell an ihre Grenzen stoßen:

- **Kontrollgruppenvergleiche** können bei isolierten Einzelmaßnahmen durchgeführt werden, d. h. man vergleicht einander ähnliche Gruppen von Personen, von denen eine ein bestimmtes Angebot in Anspruch genommen hat, die andere nicht.⁷ Kommunale Präventionsketten definieren sich jedoch in ihrer Zielstellung durch das gleichsinnig orientierte Zusammenwirken vieler solcher Einzelmaßnahmen, auf Basis einer gesamtstrategischen Ausrichtung auf alle in der Kommune lebenden Kinder und Familien. Eine Kontrollgruppe, welche genau diese Kombination von Maßnahmen nicht in Anspruch nimmt, lässt sich oftmals gar nicht definieren.



⁷ Vgl. die „Grüne Liste Prävention“:

<https://www.gruene-liste-praevention.de/nano.cms/datenbank/information> (zuletzt geprüft: 06.02.2020)

- **Evaluationsstudien** bilden eine weitere Möglichkeit, Wirkungen abzuschätzen. Zwar schafft dies häufig politische Legitimation, aber ein näherer Blick auf die eingesetzten Methoden zeigt schnell, dass im Rahmen dieser Studien zumeist ebenfalls kein kausaler Wirkungsnachweis geführt wird, sondern schwerpunktmäßig der Output (z. B. Zahl von Veranstaltungen, TN-Zahlen) sowie die subjektive Zufriedenheit der Stakeholder mit dem Netzwerk und dessen Reichweite (Einbindung von Stakeholdern) erfasst werden.

! Letztendlich ist ein kausaler Wirkungsnachweis hinsichtlich einer gesamtkommunalen Präventionsstrategie methodisch seriös gar nicht zu erbringen!

Zur Forderung nach objektiven Bewertungskriterien strategischen Handelns

Auf Kausalannahmen gestützte Wirkungsabschätzungen sind möglich und sollten beteiligungsorientiert durch eine Vielzahl relevanter Akteure und Handlungsebenen (sozialräumliche Umsetzungsakteure, Adressat*innen, Fachplanung, politische Steuerungsebene) gemeinsam erfolgen. Der Rückschluss „von Daten zu Taten“ erfolgt dann durch eben diese Interpretationsgemeinschaft (➤ das ist dann wissensbasiertes Handeln). Es sind zwei Richtungen des Schlussfolgerns zu unterscheiden:

- Aus gemessenen Veränderungen werden prioritäre **Handlungsbedarfe** hergeleitet.
- Auf der Basis vorab explizierter **Wirkungsabschätzungen** wird aus gemessenen Veränderungen kausal auf den Zielerreichungsgrad zurückgeschlossen.

Die Fokussierung von Handlungsbedarfen und Wirkungsabschätzungen sollte in jedem Schritt der strategischen Zielentwicklung/-umsetzung bearbeitet und mitgedacht werden. So lässt sich im Planungsprozess wissensbasiert ermitteln,

- in welchen Handlungsfeldern und Räumen (die zumeist knappen) öffentlich verantworteten Ressourcen eingesetzt werden sollten (Präventionsleitlinie: „Ungleiches ungleich behandeln“),
- wie groß und in welchem Verhältnis zueinander der für Maßnahmen zur Zielerreichung eingesetzte Input (z. B. Geld, Personal, Sachmittel) und der Output (z. B. Teilnehmer*innenzahl an Maßnahmen, Zahl der erreichten Einrichtungen) bemessen sind und
- wie das Feedback für eine sowohl prozessbegleitende als auch ergebnisorientierte Wirkungsabschätzung organisiert werden soll (einzubeziehende Indikatoren, Zusammensetzung der „Interpretationsgemeinschaft“, zu planende Workshopformate und Bilanzveranstaltungen).

Zur Forderung nach realistischen und überprüfbaren Zielen

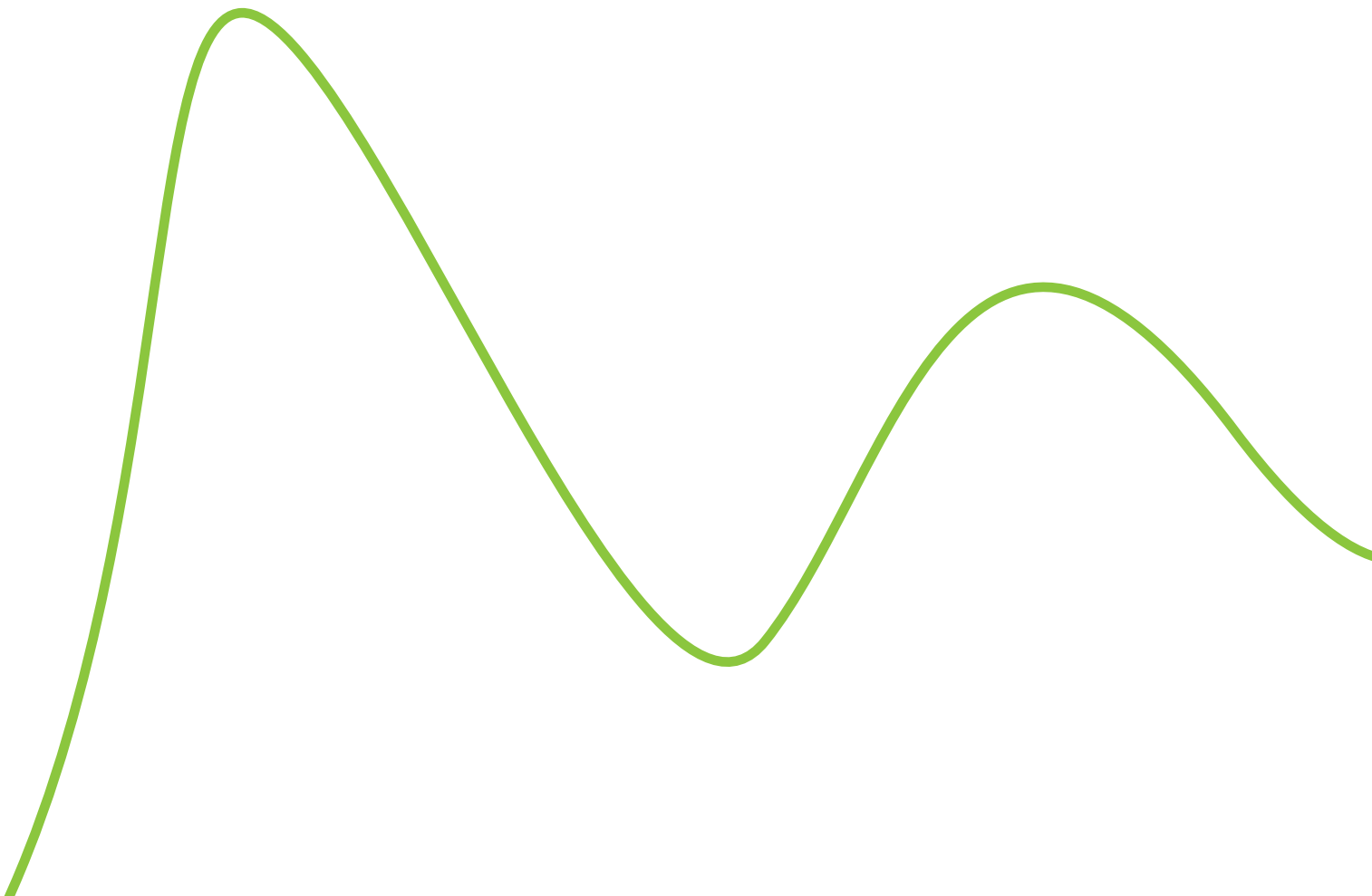
Die Strategie einer wissensbasierten Feedbackkultur integriert die Verwendung von Messgrößen mit dem qualitativ strukturierten Fachkräftewissen und den Adressat*innenperspektiven. Angestrebt wird ein Gesamtbild, das empirische Aufschlüsse zu möglichst vielen relevanten Einflussfaktoren auf die Ausgestaltung der alltäglichen Lebensführung von Menschen in einem/r gegebenen (Sozial-)Raum bzw. Adressat*innengruppe eröffnet. Folgende Reflexionsfragen können Ihnen dabei helfen:

1. Worauf könnten die Ausprägungen bzw. Veränderungen von Messwerten zurückgehen?
2. In welches Verhältnis lassen sich die Messwerte zu der konkreten Zielumsetzung im Rahmen des gesamt kommunalen Präventionskonzeptes setzen?



Bei der Überprüfung des Zielerreichungsgrades müssen die Wirkungsabschätzungen in einem fachlich angemessenen Verhältnis zum Ressourceneinsatz stehen; man darf also nicht zu viel versprechen oder sich mit zu wenig begnügen. Ist diese Relation plausibel und das Ergebnis dennoch enttäuschend, suchen Sie gemeinsam nach Gründen dafür, um künftig gemeinsam besser zu werden: Lag es an falscher Terminierung? War das Ziel zu ambitioniert? Entsprach das Ziel nicht den Bedarfen der Adressat*innen?

Wird dieses Wechselspiel von Daten und Interpretationen in jedem Teilschritt der Zielentwicklung und -umsetzung (wiederholt) durchgeführt, so entsteht nach und nach ein konsistentes, wissensbasiertes Handeln, das die plausible Nachzeichnung einer Wirkungskette ermöglicht. Nur wenn das Wirkungsthema so angegangen wird, kann es im Kontext der fachlichen Qualitätsentwicklung genutzt werden.



► Prozess- und feedbackorientierte Wirkungsabschätzung

Wirkungsorientierung gelingt über eine multiperspektivische, teilschrittige und wissensbasierte Sequenz von Wirkungsabschätzungen, in die Messgrößen und Indikatoren ebenso eingehen wie Interpretationsleistungen der Fachkräfte.

Beginnend mit einem Beispiel wird im Folgenden ein idealtypischer Ablauf erläutert:

- **Strategisches Ziel:** Kindern in der Kommune XY stehen **bedarfsgerechte Angebote** und **verbesserte Zugänge** in den Bereichen Sport und gesunde Ernährung bereit, **um** ihnen ein gesundes und bewegtes Aufwachsen **zu** ermöglichen.
 - **Teilziel:** Damit die bestehenden Angebote in den Bereichen Kinderbewegung und Kinderernährung hinsichtlich der Inhalte und Zugangsgestaltung den Bedarfen der unterschiedlichen Adressat*innengruppen entsprechen, wird ein **wissensbasiertes Verfahren als Grundlage für die Qualitätsentwicklung** der Angebote entwickelt und im ersten Schritt für die Sozialräume X und Y bis zum Monat/Jahr eingeführt.
- 1. Sie führen eine partizipative Bestandsaufnahme im Sozialraum mit dem Stadtsportbund, Übungsleiter*innen, Eltern und Kindern durch. Ihre daraus gewonnene Ausgangshypothese lautet: „Kindern und Familien aus Sozialmilieus mit niedrigem sozioökonomischem Status fehlen die monetären Ressourcen (Mitgliedsbeitrag; Equipment) zur Teilhabe im Sportverein“. Will man alle Kinder erreichen, so wird es gemäß der Präventionsleitlinie „Ungleiches ungleich behandeln“ prioritär darum gehen, die Teilhabe von Familien aus Sozialmilieus mit niedrigem sozioökonomischen Status zu ermöglichen.
- 2. In einem bereichsübergreifenden Planungsteam erarbeiten Sie erste Ideen, um das Ziel zu erreichen, die Inanspruchnahme von Sportangeboten von Kindern in ökonomisch prekären Lebenslagen zu steigern. Es wird ein gleichsinnig ausgerichtetes Maßnahmenpaket (mehr Öffentlichkeitsarbeit/Werbung für Leistungen aus dem „Bildungs- und Teilhabepaket“ (BuT) durch Schulsozialarbeit und Jobcenter; mehr Öffentlichkeitsarbeit für die Arbeit von Sportvereinen in Schulen und Kitas mit besonderer Belastungslage; stigmatisierungsfreie Zugänge für Kinder, deren Mitgliedsbeitrag über das BuT bestritten wird; Qualitätszirkel der Sportvereine und Fortbildungen der Übungsleiter*innen in armutssensiblen Handeln, um mögliche Zugangsschwellen zum Verein zu verringern etc.) entwickelt, um die Zugänge zu Sportangeboten für die Adressat*innengruppe zu verbessern.
- 3. Ihre Wirkungsabschätzung lautet: Eine Steigerung der Inanspruchnahme des BuT indiziert (in ihrem speziellen Maßnahmenkontext im jeweiligen Programmgebiet, z. B. einem ausgewählten Stadtteil) zugleich auch eine vermehrte Inanspruchnahme der Kinder von BuT-Anspruchsberechtigten an den Sportangeboten, was wiederum deren gelingendes Aufwachsen unterstützt.

4. Um dies zu plausibilisieren, installieren Sie einen Qualitätszirkel mit Eltern, Kindern, Fachkräften und Sportvereinen vor Ort, um deren Einschätzung im Hinblick auf eine bessere Erreichung der Adressat*innengruppe einzuholen („Interpretationsgemeinschaft“). Hier erhalten Sie auch einen ersten Einblick, welche Elemente Ihres gleichsinnig orientierten Maßnahmenpakets von besonderer Bedeutung waren – war es tatsächlich die finanzielle Unterstützung oder die Wirkung von eher nicht-monetären Maßnahmen zur Senkung der Zugangsschwellen (z. B. dem armutssensibleren Verhalten der entsprechend fortgebildeten Übungsleiter*innen)?
5. Sie messen erneut die Quote der BuT-Inanspruchnahme im Programmgebiet. Hat sie sich erkennbar erhöht, ist Ihre Wirkungsabschätzung zunächst einmal plausibilisiert.
6. Um einen empirisch belastbareren Einblick in die Wirkungs dynamik zu erhalten, könnten Sie quasi-experimentell vorgehen und z. B. in einem anderen Stadtteil dasselbe Maßnahmenpaket ohne gezielte Bewerbung des BuT starten. Ist der Teilhabeeffekt bei den Sportvereinen vergleichbar, ohne dass sich die BuT-Inanspruchnahme im Verlauf der Maßnahmenumsetzung erhöht hat, müssen Sie umdenken: Dann wäre es plausibler, dass nicht-monetäre Zugangsschwellen wichtiger als monetäre Transferleistungen sind.

Diese exemplarische Schrittfolge veranschaulicht den Ablauf eines wissensbasierten Verfahrens als Grundlage der Qualitätsentwicklung, wie im Teilziel (siehe Beispiel) formuliert. Ziel dieser gemeinsamen Suchbewegung (siehe Infokasten) in der Interpretationsgemeinschaft von Planer*innen, Fachkräften und Adressat*innen ist es dabei, immer wieder zu prüfen, welche Maßnahmenelemente oder -kombinationen aus Sicht der Akteure und unter Berücksichtigung der gemachten Erfahrungen triftige kausale Schlussfolgerungen ermöglichen, auch wenn dies nicht zu einer entsprechenden wissenschaftlichen Evidenz führt. Es ist für dieses gemeinsame Abschätzen von Wirkungsabschätzungen erforderlich, dass Sie die Zusammenhänge zwischen Idee, Planung, Handlung und Wirkungsabschätzung allen relevanten Entscheidungsträger*innen, Fachplanung und Controlling immer wieder vermitteln. Denn Lernprozesse dieser Art brauchen geschützte Räume, in denen das partielle Verfehlen der Wirkungsabschätzung eingestanden werden kann, ohne dass dies automatisch zu Ressourcenkürzungen und Legitimationsverlust der jeweils zuständigen Ämter oder Träger führt. Nur so kann eine Kultur der Fehlerfreundlichkeit und Wirkungsorientierung entstehen.

Die Erarbeitung von Wirkungsabschätzungen ist eine stete Suchbewegung

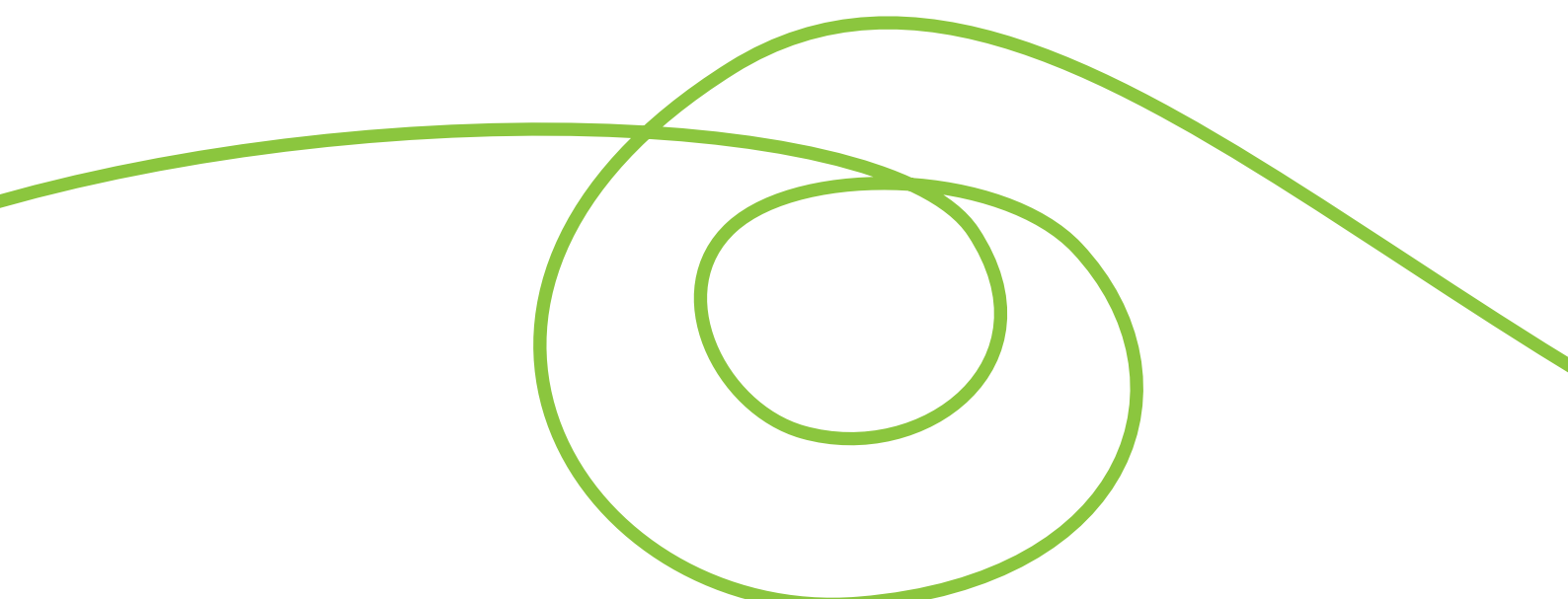
Die gemeinsame Erarbeitung und Messung teilschrittiger, realistischer Wirkungsabschätzungen im Netzwerk kann man sich auch als einen Menschen vorstellen, der sich in der Nacht, ohne ausreichendes Licht, in einer ihm nicht vertrauten Umgebung vorsichtig vorantastet. Sicherlich hat dieser Mensch ein strategisches Ziel, d. h. er möchte irgendwo hin, oder in der Dunkelheit etwas finden (z. B. den Sicherungskasten). Er wird dabei aber nicht unbedingt an dem einmal eingeschlagenen Weg festhalten, sondern seine Suchbewegungen der Situation entsprechend kleinschrittig anpassen. Dabei wird er jede potenziell nützliche Information einbeziehen und nicht nur einseitig seinem Hör- oder Tastsinn vertrauen.

Irrwege und die Unwirksamkeit mancher Suchbewegungen und Hypothesen sind nicht Scheiterns-, sondern geradezu Gelingensbedingungen, da wir (wie weiter oben beschrieben) unsere Welt überhaupt erst durch die kausal interpretierte Differenz zwischen Erwartungen und sensorischem Feedback aufbauen. Das (partielle) Scheitern von Wirkungsabschätzungen ist somit kein Stör-, sondern der Normalfall.

► Prüffragen

Stellen Sie sich bei jedem Zielkonkretisierungsschritt die folgenden Fragen, um Wirkungsabschätzungen prozessintegriert zu erarbeiten:

1. Gibt es einfache Messgrößen, anhand derer Sie den In- und Output Ihrer Maßnahmen zur Zielerreichung bestimmen können?
2. Gibt es mehrdimensionale Indikatoren, deren Messwerte sich im Hinblick auf die Analyse der Ausgangssituation als Grundlage für eine vertiefende, partizipative Analyse eignen?
3. Welche Wirkungsabschätzungen können Sie wissenschaftsbasiert aufstellen?
4. Welche Daten und wissenschaftsbasierten Stakeholder-Interpretationen eignen sich als Ausgangspunkt, um den Stand der Zielerreichung – basierend auf Ihren Ausgangshypothesen – in Form einer Wirkungsabschätzung gemeinsam zu reflektieren?
5. Was versprechen Sie sich von der angestrebten Veränderung durch das Ziel oder den Meilenstein?
6. Woran machen Sie fest, dass eine Wirkung erfolgt ist?
7. Wie verknüpfen Sie unterschiedliche Daten und Einschätzungen zu einem kausalen Ursache/Wirkungs-Zusammenhang?





■ Verwenden Sie den Abschnitt zu diesem Querschnittsthema als Reflexionsmaterial, um in jedem Planungs- und Umsetzungsschritt jegliches verfügbare und relevante Wissen zu nutzen und zielführend zu verknüpfen. Es geht weniger um einen strikt zu befolgenden Verfahrensablauf als vielmehr um ein zielorientiertes Planen und Umsetzen, das methodischen Leitlinien folgt, ohne dabei zu vergessen, dass letztere im Gestaltungsprozess situationsadäquat auszugestalten sind.

■ Die Zusammenarbeit der Akteure im Netzwerk muss so ausgestaltet werden, dass die den Aktivitäten und Maßnahmen zugrunde liegenden Wirkungsabschätzungen gleichsinnig auf die Umsetzung der kommunalen Gesamtstrategie ausgerichtet sind, die intendierten Wirkungen einander also gegenseitig verstärken können.

Da die Akteure im Netzwerk jedoch einander i. d. R. nicht weisungsbefugt/-gebunden sind, kann eine gleichsinnige Ausrichtung nur insoweit gelingen, wie der gemeinsam getragene Sinn (das gemeinsame ›WHY‹) des Netzwerks sozusagen „als Kooperationspartner mit am Tisch sitzt“, man also immer den eigenen Wirkungsbeitrag in den Kontext einer auf das ganze Netzwerk verteilten Wirkmächtigkeit stellt.

Fehlerfreundlichkeit

■ Stellen Sie sich im Rahmen der Interpretationsgemeinschaft immer wieder folgende Fragen:

- Wie interpretieren wir das (partielle) Verfehlen unserer Wirkungsabschätzung?
- Was bedeutet ein solches Verfehlen für die weitere (strategische) Zielentwicklung und Meilensteinumsetzung?

■ Eine gelebte Feedbackkultur entsteht dann, wenn Sie sich diese Fragen bei jedem Teilschritt stellen – nicht erst bei einer möglichen Zielverfehlung eines integrierten Handlungskonzeptes nach mehreren Jahren. Auf diese Weise wird vermieden, dass Zielverfehlungen letztendlich Frustration auslösen und – aus Leitungssicht – einer größeren ‚Investitionsvernichtung‘ gleichkommen. Im Gegenteil bewahrt ein derart „fehlerfreundliches“ Vorgehen Sie sogar davor, zu lange in der falschen Richtung und auf Basis fehlgeheurer Wirkungsabschätzungen zu agieren.



QUERSCHNITTSTHEMA II:

Beteiligung von Akteuren und Adressat*innen

- › Fachplanung partizipativ gestalten
- › Adressat*innen direkt beteiligen
- › Adressat*innengruppe indirekt einbeziehen

› Dieses Querschnittsthema ist wichtig, weil ...

... für die wissensbasierte Entwicklung von Zielen nicht nur unterschiedliche Wissenssorten, sondern auch die fachliche sowie erfahrungsbasierte Expertise von verschiedensten Akteuren und Adressat*innen relevant sind. Um die Zielentwicklung sowohl aufbauend auf sozialstatistischen Daten, aktuellen Forschungsergebnissen, Fachkräftewissen aber auch auf den konkreten Bedarfen und Lebenssituationen der sie betreffenden Personen zu gestalten, reicht es nicht, einen kleinen Kreis von Verwaltungsmitarbeiter*innen zu versammeln. Die Beteiligung einer Vielzahl der kommunalen Ämter und Planungsbereiche, der gesamtstädtisch oder sozialräumlich orientierten Netzwerke und der Bewohner*innen der Quartiere können zu einem besseren Verständnis für die herausfordernden Aufgaben innerhalb Ihrer Kommune, und die entsprechende Entwicklung von Zielen, beitragen.

Vor allem im Bereich der Entwicklung und Umsetzung von Teilzielen und Meilensteinen ist die (direkte und indirekte) Beteiligung der Adressat*innengruppe selbst eine gewinnbringende Möglichkeit, die Bedarfsgerechtigkeit zu erhöhen und gleichzeitig die spätere Inanspruchnahme möglicher Maßnahmen und Angebote zu fördern.



► Die Basis

Wie gestalte ich den Zielentwicklungsprozess als partizipative Fachplanung?

Die Zielkonkretisierung muss bereichsübergreifend getragen und vereinbart werden. Daher empfiehlt sich die breite Beteiligung zentraler Planungsakteure im Prozess der Zielentwicklung.

Es sollte die querschnittliche (Mindest-)Teilnahme von Planer*innen der Fachbereiche

- Kinder- und Jugendhilfe,
- Gesundheit,
- Soziales,
- Schule,
- Stadtentwicklung und
- ggf. Umwelt gewährleistet sein.

Um eine Übersetzungsleistung zwischen strategischer und operativer Ebene leisten zu können, braucht es zum einen die enge Kommunikation der Fachplanung mit den Steuerungsgremien und zum anderen Beteiligungsformate mit Trägervertreter*innen, Einrichtungen, Quartiersmanagement und präventionsrelevanten Vernetzungsstrukturen, wie z. B. den Frühen Hilfen und anderen Programmen, Regionalen Bildungsbüros, Kommunalen Integrationszentren und Kommunalen Gesundheitskonferenzen. Je nach Thema sollten zusätzlich gesetzliche Krankenkassen, Pädiater*innen und weitere Akteure mitgedacht werden; je nach Raum selbstverständlich auch relevante Akteure im Quartier. Eine besondere Herausforderung stellt sich bei der planerischen Einbeziehung der Perspektiven der intendierten Adressat*innen (Kinder, Jugendliche, Eltern, Quartiersbevölkerung).



Innerhalb dieser Praxishandreichung finden Sie für jeden Planungs- und Konkretisierungsschritt jeweils Reflexionsfragen und Tabellen, die Ihnen helfen, die für Ihre Kommune relevanten Akteure für den jeweiligen Schritt zu identifizieren. Verschaffen Sie sich am besten zunächst einen Überblick über die einzelnen Schritte der Zielentwicklung, um vorab eine grobe Idee von den einzubeziehenden Akteuren zu bekommen.

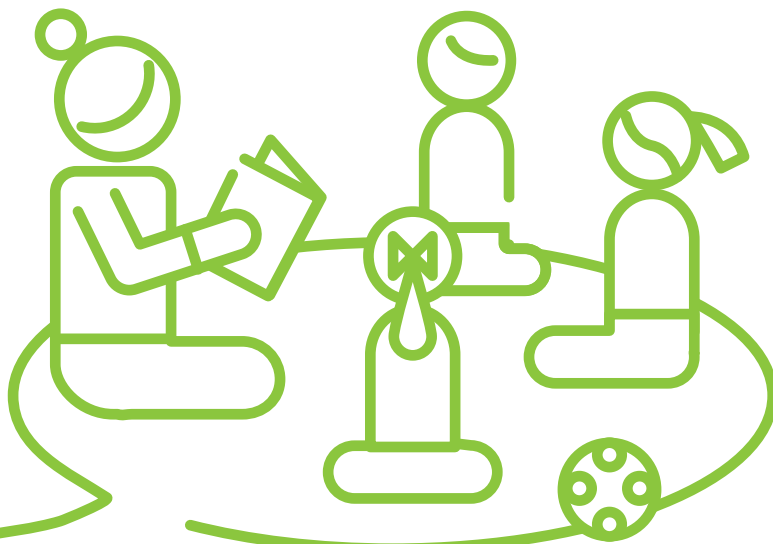
Wie kann ich Adressat*innen direkt einbinden?

Die Adressat*innen selbst bereits in die Planung von wissensbasierten Strategien und Handlungsschritten einzubeziehen, ist aus zwei Gründen relevant: Zum einen, um das objektivierte Wissen aus Datensätzen und Berichten über die subjektive Wahrnehmung (z. B. von Bewohner*innen eines als prioritär ausgewählten Stadtteils) zu nutzen und zum anderen, um das vorzugsweise mit qualitativen Methoden zu erhebende Erfahrungswissen der Fachkräfte einzubeziehen. Denn auch Fachkräfte sind zum einen häufig (mittelbare) Adressat*innen bei der Zielerreichung (z. B. bei präventionsbezogenen Fortbildungsmaßnahmen) und haben zum anderen per „Kund*innenkontakt“ häufig selbst wichtige Informationen zu konkreten Bedarfen im jeweiligen Handlungsfeld. Gleichzeitig werden die Adressat*innen dadurch als Akteur in der Präventionskette sichtbar, fühlen sich gebraucht und werden im besten Fall zur aktiven Mitgestaltung motiviert.

Möglichkeiten, Adressat*innen partizipativ einzubeziehen, gibt es zahlreiche. Bewährt haben sich Kreativmethoden wie etwa „Open Space“, „Planungszellen“ oder „Stadtteilbegehungen“. Aber auch Gesprächsabende in Einrichtungen der Jugendhilfe, in Stadtteilbüros oder Schulen sowie Gruppeninterviews eignen sich. Die Adressat*innen werden im besten Fall gezielt durch Vertrauenspersonen (z. B. Personal aus Kindertagesstätten, Schulen oder Sportvereinen) informiert und bei großer Skepsis sogar persönlich von diesen zu den Veranstaltungen begleitet. Die Chance, ihr Vertrauen zu gewinnen, um ehrliche und veritable Antworten auf die gestellten Fragen zu bekommen, wird so wahrgenommen.

Wichtig ist, dass die Akteure ernst genommen und ihre Anregungen zielführend in die Handlungsstrategien integriert werden. Wer diese Ergebnisse im Nachgang allen beteiligten Personen transparent zur Verfügung stellt, erreicht ein maximales Gefühl des ‚Eingebundenseins‘ und erhöht somit die Motivation, sich weiterhin für das eigene Lebensumfeld einzusetzen.

Gerade die Partizipation von Kindern und Jugendlichen erfordert Vertrauen, Zeit und Kreativität. Hier können, je nach örtlichen Gegebenheiten, ein städtisches Jugendgremium, Kinder- und Jugendbeauftragte oder Jugendhilfeplaner*innen hilfreiche Tipps geben, oder gar aktiv mit der Partizipation betraut werden. Jugendliche können möglicherweise digital und/oder über die Kanäle der sozialen Netzwerke eingebunden werden. Auch Schüler*innen-Wettbewerbe oder Jugenddebatten, in denen Schüler*innen in ihrer Klassengemeinschaft gemeinsam Ideen für die Zukunft ihres Stadtteils entwickeln, liefern mögliche Ansatzpunkte für eine kind- und jugendgerechte Strategieentwicklung.



Wie kann ich Adressat*innen indirekt einbinden?

In einigen Fällen ist der direkte Einbezug der Adressat*innen schwierig oder sogar fachlich nachteilig, wenn es beispielsweise um psychisch belastende Themen geht oder die Adressat*innen aus anderen ethischen Gründen geschützt werden müssen. In diesen Fällen ist es trotzdem zielführend, sich ein sehr klares Bild von der Adressat*innengruppe zu verschaffen und ein detailliertes Profil zu erstellen.

Ein Ansatz, der diese Möglichkeit vertiefend aufgreift, ist der **Persona-Ansatz**. Personae sind Prototypen in Form fiktiver Persönlichkeiten, die als Repräsentant*innen für die Adressat*innen stehen und als Leitfiguren für die Planung künftiger strategischer Ziele oder Angebote genutzt werden. Sie werden auf Grundlage von sozialstatistischen Daten und möglichst vielfältiger Fachkräfteperspektiven erstellt und im besten Fall anschließend mit der Adressat*innengruppe gemeinsam reflektiert.

Zentral an diesem Ansatz ist die Tatsache, dass bereits durch die Erstellung von vier bis fünf Personae eine große Bandbreite der Vielfalt heterogener Nutzer*innengruppen (prototypisch) abgebildet werden kann. Die Adressat*innengruppe wird nicht, wie gewöhnlich, rein objektiv durch Zahlen und Daten erfasst, sondern in Form prototypischer Persönlichkeiten beschrieben, inklusive individueller Charaktereigenschaften, Wünsche, Ängste, Lösungsstrategien, Netzwerke usw. Dies ermöglicht eine umfassendere und lebensweltnähere Planung.

Bei der Konzeption von Produkten und Angeboten, versetzen sich die Entwickler*innen dann in die Rollen der jeweiligen Personae. Sie setzen die „Adressat*innen-Brille“ auf und berücksichtigen die Bedürfnisse der fokussierten Persona. Da die Persona-Konstruktion das gesamte vorhandene Wissen sowie erfahrungsbasierte Einschätzungen zu der jeweiligen Adressat*innengruppe bündelt, ergibt sich über diese Methodik eine erste Annäherung an die Perspektiven der realen Adressat*innengruppen.

Es ist nicht zwangsläufig davon auszugehen, dass diese Annäherung einer direkten Beteiligung von Adressat*innen unterlegen ist, da auch letztere zumeist nur ausschnitthaft und selektiv erfolgt, man also von vergleichsweise wenigen direkt beteiligten Personen auf „die“ Adressat*innengruppe in ihrer Gesamtheit zurückschließen muss. Es ist daher im Einzelfall zu entscheiden, welches Verfahren bevorzugt wird. Alle Beteiligungsverfahren sind selbstverständlich an die örtlichen Gegebenheiten und personellen sowie zeitlichen Ressourcen in Ihrer Kommune anzupassen, sollten jedoch keinesfalls aufgrund von Ressourcenmangel komplett ausgelassen werden. Versuchen Sie eine passgenaue Lösung zur Einbindung der Adressat*innen zu finden und verkleinern Sie, wenn nötig, den Umfang des Verfahrens.

LITERATURVERZEICHNIS

Franzke, Annette / Schulz, Annett (2016):

Früh übt sich. Bedingungen und Formen der Inanspruchnahme präventiver Angebote von Familien mit dreijährigen Kindern. Schriftenreihe Materialien zur Prävention. Band 5. Bertelsmann Stiftung. Gütersloh

„Grüne Liste Prävention“:

<https://www.gruene-liste-praevention.de/nano.cms/datenbank/information> (zuletzt geprüft: 06.02.2020)

Gutes Beispiel für einen Präventionsindex:

Stadt Gelsenkirchen (Hrsg.) (2018): Gesellschaftliche Teilhabechancen von Gelsenkirchener Kindern. Entwicklung und Stand 2018 [URL: https://www.gelsenkirchen.de/de/Familie/Netzwerke/Jedem_Kind_seine_Chance_/GE_Partizipation_2018_2_final.pdf]



IMPRESSUM

Herausgeber:

Servicestelle Prävention im Projekt
„kinderstark – NRW schafft Chancen“

www.kinderstark.nrw

Träger der Servicestelle:

Institut für soziale Arbeit e.V.
Friesenring 40
48147 Münster

Geschäftsführender Vorstand:

Ilona Heuchel

Autor*innen:

Vera Deffte, Dr. Heinz-Jürgen Stolz

Redaktion:

Nina Boos

Gestaltung:

31M Agentur für Kommunikation GmbH
Walter-Sachsse-Weg 17
45133 Essen

Auflage: 1.500

Erscheinungsjahr: 2020

Mit finanzieller Unterstützung des Landes Nordrhein-Westfalen
und des Europäischen Sozialfonds

Stand: Juni 2020

www.kinderstark.nrw