

MASSNAHMEN WIRKUNGSORIENTIERT STEUERN

Ein Leitfaden für die Prävention
(der Folgen) von Kinderarmut



Senatsverwaltung
für Bildung, Jugend
und Familie

BERLIN



Impressum

Herausgeberin

Senatsverwaltung für Bildung,
Jugend und Familie
Bernhard-Weiß-Straße 6
10178 Berlin

www.berlin.de/sen/bjf

Redaktion

Sven Braune und Anna Scheibe (PHINEO gAG)
Geschäftsstelle der Landeskommision zur Prävention
von Kinder- und Familienarmut

Gestaltung

Lücken-Design, Berlin

Druck

Kern GmbH
In der Kolling 120, 66450 Bexbach

1. Auflage
November 2024

Diese Broschüre ist Teil der Öffentlichkeitsarbeit des Landes Berlin.
Sie ist nicht zum Verkauf bestimmt und darf nicht zur Werbung für
politische Parteien verwendet werden.

INHALT

| | |
|--|----|
| Einleitung | 4 |
| Grundlagen der Wirkungsorientierung | 6 |
| Fokusthemen des Praxisleitfadens | 8 |
| ① Wie gelingt eine bedarfsorientierte Planung? | 12 |
| ② Wie greifen Maßnahmen besser ineinander? | 17 |
| ③ Wie lassen sich Maßnahmen verbessern? | 21 |
| ④ Wie werden Erfolge sichtbar? | 25 |
| Zum Schluss | 28 |
| Weiterführende Arbeitshilfen | 29 |

EINLEITUNG

Die wirkungsorientierte Steuerung in der öffentlichen Verwaltung ist seit vielen Jahren Gegenstand lebhafter fachlicher Auseinandersetzungen. Mit der Reform des Bundesteilhabegesetzes (BTHG) hat der Gesetzgeber den Begriff der „Wirkungsorientierung“ eingeführt, wodurch sich der Fokus immer mehr auf Wege zur praktischen Umsetzung richtet.

Hinter dem Konzept der Wirkungsorientierung verbirgt sich der Anspruch, die besten Lösungen für Zielgruppen in belasteten Lebenslagen zu finden bzw. präventiv zu handeln sowie die limitierten Ressourcen möglichst effektiv einzusetzen. Deshalb ist Wirkungsorientierung auch ein zentraler Bestandteil der [Berliner Strategie gegen Kinderarmut](#), die von der Landeskommision zur Prävention von Kinder- und Familienarmut erarbeitet und im August 2021 vom Senat beschlossen wurde. Mit ihr liegt ein gesamtstädtischer Ansatz vor, um sich dieser Aufgabe ressort- wie ebenenübergreifend zu stellen.

Der Berliner Strategie gegen Kinderarmut liegt ein multidimensionales Verständnis von Armut zugrunde, welches über die reine Betrachtung des Einkommens hinausgeht. Vielmehr geht es um eine kindzentrierte Betrachtungsweise: Was brauchen Kinder und Jugendliche in Berlin, um

in Wohlergehen aufzuwachsen? Um die Lebenschancen für armuterfahrene Kinder und Jugendliche zu verbessern, wurden 15 strategische Ziele in den Handlungsfeldern Bildung, soziale wie kulturelle Teilhabe, gesundes Aufwachsen und materielle Versorgung formuliert. Damit umfasst insbesondere die Prävention von Armutsfolgen Aspekte der Wohnraumversorgung und des Zugangs zu monetären Leistungen genauso wie die frühkindliche, schulische und berufliche Bildung. Auch gesunde Ernährung, mentale Gesundheit oder Freizeit und Sport spielen eine Rolle.

Für all diese Aspekte gilt: Sie sind nicht nur temporär wichtig, sondern haben langfristig Relevanz, von der Geburt an bis ins junge Erwachsenenalter. Armutsbetroffene Kinder, Jugendliche und ihre Familien sollen dabei auf ein möglichst lückenloses Unterstützungssystem zurückgreifen

Landeskommision zur Prävention von Kinder- und Familienarmut:

Die Landeskommision zur Prävention von Kinder- und Familienarmut ist ein ressort- und ebenenübergreifendes Gremium, welches 2017 mit dem Ziel eingerichtet wurde, eine gesamtstädtische Strategie zur Bekämpfung und Prävention (der Folgen von) Armut zu erarbeiten.

Sieben Senatsverwaltungen, drei Bezirke sowie Zivilgesellschaft, Wirtschaft und Wissenschaft entsenden Mitglieder auf Fachebene und in die Lenkungsrunde des Gremiums. Die Geschäftsstelle der Landeskommision ist in der Senatsverwaltung für Bildung, Jugend und Familie angesiedelt. Der Vorsitz des Gremiums liegt bei dem zuständigen Staatssekretär für Jugend und Familie, Falko Liecke.

Mehr Informationen finden Sie [hier: www.berlin.de/sen/jugend/jugend-und-familienpolitik/kinder-und-familienarmut/berliner-strategie-kinder-familienarmut.pdf?ts=1701177793](http://www.berlin.de/sen/jugend/jugend-und-familienpolitik/kinder-und-familienarmut/berliner-strategie-kinder-familienarmut.pdf?ts=1701177793).

können, in dem wesentliche Maßnahmen - verschiedener Ressorts oder Fachämter - aufeinander abgestimmt sind. Auf der bezirklichen Ebene steht der Auf- und Ausbau einer kindzentrierten, lebensphasenorientierten sowie integrierten Angebotsstruktur nach Vorbild der kommunalen Präventionsketten im Vordergrund (die sogenannten Integrierten bezirklichen Strategien der Kinderarmutsprävention). Diese werden sinnvoll durch Landesbausteine der Kinderarmutsprävention (landesseitig finanzierte und/oder gesteuerte Maßnahmen) ergänzt. Ziel ist es also auch, Landesmaßnahmen verschiedener Ressorts besser aufeinander abzustimmen und sie noch stärker mit den bezirklichen Angeboten zu verzahnen. Der hier vorliegende Praxisleitfaden richtet sich daher explizit an Mitarbeitende in der Berliner Verwaltung auf Landes- und Bezirksebene, die Maßnahmen planen und steuern, welche zur Verringerung (der Folgen) von Kinder- und Familienarmut einen wesentlichen Beitrag leisten.

Zu solchen Maßnahmen gehören unter anderem:

- Maßnahmen, die eine auskömmliche **materielle Versorgung** von Familien sichern - wie Arbeitsförderung oder bedarfsgerechter Wohnraum,
- Maßnahmen der Kita- oder Schulsozialarbeit für **gelingende Bildungsübergänge und -biografien**,
- Angebote der (offenen) **Kinder- und Jugendarbeit** sowie **kulturellen Bildung**, die gesellschaftliche Teilhabe verbessern
- oder Angebote der **Frühen Hilfen und der Förderung der Erziehung** in der Familie sowie Angebote der **Gesundheits- und Bewegungsförderung**, die gesundes Aufwachsen fördern.

Weitere Adressatinnen und Adressaten sind Akteure der Umsetzungsebene wie öffentliche und freie Träger, die vielerorts bereits daran arbeiten, ihre Maßnahmen wirkungsorientiert zu planen und steuern.

GRUNDLAGEN DER WIRKUNGSORIENTIERUNG

Wirkungsorientierung bedeutet Maßnahmen so auszurichten und aufeinander abzustimmen, dass sie zu beabsichtigten Veränderungen bei ihren Zielgruppen, deren Umfeld oder in der Gesellschaft beitragen. Diese Veränderungen zeigen sich beispielsweise an:

- neuen Fähigkeiten bei der erreichten Zielgruppe einer Maßnahme,
- veränderten Verhaltensweisen,
- einer verbesserten Lebenssituation,
- mehr gesellschaftlichen Teilhabemöglichkeiten und Zugängen für eine Zielgruppe,
- einer geringeren Armutsquote in einer Region usw.

Durch Wirkungsorientierung sollen die bestmöglichen Lösungen für soziale Probleme gefunden und die limitierten Ressourcen für möglichst effektive Maßnahmen eingesetzt werden. In der praktischen Umsetzung bedeutet das:

- Maßnahmen optimal auf die **Bedürfnisse von Zielgruppen** zuzuschneiden,
- eine **hohe Umsetzungsqualität der Maßnahmen** zu gewährleisten,
- die **Ergebnisse und Wirkungen zu überprüfen** und **Maßnahmen bei Bedarf anzupassen** bzw. die Lösungsstrategie zu verändern, z. B. indem andere Maßnahmen getestet werden,
- über **Wirkungen und Teilerfolge auf dem Weg zur Wirkung zu berichten**, um Ressourcen für die Weiterführung von Maßnahmen zu sichern und erfolgreiche Ansätze zu verbreiten.

Insbesondere bei komplexen Problemen wie Kinder- und Familienarmut, die nur ressortübergreifend gelöst werden können, ist außerdem ein gutes Zusammenspiel innerhalb der Verwaltung sowie mit der Trägerlandschaft gefragt, um:

- zur Lösung eines komplexen Problems die Kräfte zu bündeln,
- sich abzustimmen, welche Maßnahmen tatsächlich dringend gebraucht werden,
- Ressourcen effektiv einzusetzen, Dopplungen zu vermeiden, Angebotslücken zu schließen,
- Maßnahmen verschiedener Akteure gut abzustimmen, damit armutsgefährdete Kinder und Familien ein optimales Unterstützungssystem erhalten,
- Erfolge und Misserfolge sichtbar zu machen und daraus gemeinsam zu lernen,
- auf dieser Basis die Schwerpunkte bei der Armutsbekämpfung ggf. neu auszurichten.

Wirkungsorientierung lohnt sich

Die Beschäftigung mit Wirkung hat für Projekt- und Programmverantwortliche mehrere Vorteile:

- Wer Wirkungen systematischer in den Blick nimmt, erhöht die **Passgenauigkeit** von Maßnahmen für die Zielgruppen.

- Die **eigene Arbeit wird zielgerichteter** an tatsächlichen Bedarfen ausgerichtet.
- Der Fokus auf Wirkungen schafft **Orientierung** für die Planung und Umsetzung von Maßnahmen.
- Die Orientierung an Wirkungen bei den Zielgruppen ist **sinnstiftend, integrierend und motivierend** – sowohl für Mitarbeitende in der Verwaltung als auch für die Zusammenarbeit mit der Trägerlandschaft.
- Erkenntnisse über Bedarfe und Wirkungen von laufenden Maßnahmen können zu **fundierten strategischen Entscheidungen** beitragen: Was sollte trotz knapper Ressourcen umgesetzt werden? Wo braucht es (mehr) Optimierung? Was kann skaliert werden?
- Fortschritte, Entwicklungen und Erfolge von Programmen, Leistungen und Maßnahmen können gegenüber Öffentlichkeit, Politik und Fördermittelgebenden **transparenter** dargestellt werden als bisher.
- Maßnahmen auf ihre Umsetzungsqualität hin monitort und evaluiert werden,
- Qualität und Ergebnisse von Maßnahmen als Bestandteil bestehender Qualitätsmanagementverfahren im Fokus stehen
- und in diesem Zuge die Maßnahmenqualität und die Zielgruppen- bzw. Kundenorientierung weiterentwickelt werden.

Hinzu kommt bei Wirkungsorientierung, dass für den Beleg der Wirkung nicht nur betrachtet und geprüft wird, ob die geplanten Leistungen auch in einer bestimmten Qualität erbracht werden. Die Wirkung einer Maßnahme zeigt sich daran, ob ein kausaler Zusammenhang zwischen Zustandsänderung/-verbesserung und den durchgeführten Maßnahmen besteht.

Der Praxisleitfaden gibt Ideen dafür, wie Sie mehr aus dem herausholen, was schon da ist. Im Fokus stehen somit individuelle Handlungsspielräume, basierend auf den gegebenen Ressourcen, Prozessen und Strukturen. Im Fokus steht nicht die Frage „Was muss sich idealerweise verändern?“, sondern „Was kann sich heute im gegebenen Rahmen verändern?“ und „Was ist mein eigener Handlungsspielraum?“. Zu diesem Perspektivwechsel ermutigt dieser Leitfaden und regt so zum Ausprobieren von mehr Wirkungsorientierung in der Verwaltung an.

Wirkungsorientierung in der Verwaltung

Wirkungsorientierung ist eine strategische Form der Projekt- und Maßnahmensteuerung und gut anschlussfähig an bestehende gesetzliche Regelungen, Strukturen und Prozesse in Verwaltungen. Zentrale Kernprinzipien der Wirkungsorientierung zeigen sich bereits in der Praxis, z. B. wenn:

- in der bedarfsorientierten Planung und Konzeption von Maßnahmen Verwaltung und Träger kooperieren,

FOKUSTHEMEN DES PRAXISLEITFADENS

Bewährte und umfassende Praxishandbücher wie das „Kursbuch Wirkung“ unterstützen Projektverantwortliche, Projekte wirkungsvoll zu planen, umzusetzen und weiterzuentwickeln.

Der vorliegende Praxisleitfaden schließt daran an und dient als ergänzende Arbeitshilfe für die Steuerung von Maßnahmen und Programmen zur Verringerung (der Folgen) von Kinder- und Familienarmut. Mitarbeitende mit Steuerungsverantwortung für Programme und Maßnahmen stehen hier vor projektübergreifenden Herausforderungen:

- **Datenlage:** Die Datenverfügbarkeit zu Bedarfen und Wirkungen von Maßnahmen zur Verringerung von Armut oder Verbesserung von Teilhabechancen ist schwankend. Es ist nicht durchgehend klar, wer bereits welche Daten erhebt, welche Daten genutzt werden können oder wo neue Erhebungen benötigt werden. Entscheidungen, was also die „richtigen“ Maßnahmen sind und wie diese wirksam ineinandergreifen, können nur begrenzt auf Grundlage von Zahlen, Daten und wissenschaftlichen Erkenntnissen getroffen werden. Wie können wirkungsorientierte Entscheidungen in der Steuerung trotz Ungewissheit zustande kommen?
- **Versäulung:** Für die Planung von Maßnahmen und deren sinnvolle Verzahnung sind ressortübergreifende Zusammenarbeit und Abstimmung mit Akteuren auf Landes- und Bezirksebene nötig. Verwaltungen sind in unterschiedliche fachlich zuständige Ressorts und verschiedene Leistungsbereiche strukturiert. Diese „Versäulung der Verwaltung“ kann eine abgestimmte Entwicklung und Umsetzung von Angeboten, Maßnahmen und Programmen erschweren.
- **Akteursvielfalt:** Nach der Konzeptionsphase in der Verwaltung erfolgt die Umsetzung in der Regel durch freie Träger oder Akteure der Zivilgesellschaft, z. B. Vereine oder Stiftungen. Sowohl für Landesprogramme als auch für die bezirkliche Angebotsstruktur bedeutet das eine Vielzahl eingebundener Träger, was Übersichtlichkeit, Vergleichbarkeit, Informationsmanagement und Steuerung komplexer macht.
- **Vertrauenskultur:** Die Forderung nach Wirkungstransparenz von Maßnahmen ist nachvollziehbar, aber herausfordernd. Zum einen fehlt es vor Ort an Messinstrumenten und Ressourcen. Zum anderen braucht es eine noch zu erlernende gemeinsame Lern- und Fehlerkultur. Diese sollte sich dadurch auszeichnen, dass unvollständige Wirkungsbelege oder nicht erreichte Ziele bei Maßnahmen als Anlass verstanden werden, in den Dialog mit Trägern zu kommen, um gemeinsam über Anpassungen und realistische Ziele zu sprechen. Nur auf der Basis von Vertrauen wird die Praxis mehr darüber in Erfahrung bringen können, was wirkt.

Das erwartet Sie auf den nächsten Seiten:

Dieser Praxisleitfaden greift diese spezifischen Herausforderungen in der Verwaltungsarbeit zur Verringerung (der Folgen) von Kinder- und Familienarmut auf. In **vier Kapiteln** werden erste Ansatzpunkte aufgezeigt, die dabei helfen können, in dieser Gemengelage wirkungsorientierter zu steuern. Der vorliegende Praxisleitfaden ist keine Schritt-für-Schritt-Anleitung zur Wirkungsorientierung. Er soll Ihnen in erster Linie als Reflexionshilfe dienen, um

- in Ihren Bereichen, mit anderen Ressorts und im Zusammenspiel mit Trägern über den Nutzen und die Umsetzbarkeit von Wirkungsorientierung ins Gespräch zu gehen,
- gemeinsam über Wege nachzudenken, wie Maßnahmen noch besser auf die Bedarfe der Zielgruppen ausgerichtet werden können,
- Maßnahmen darauf hin zu überprüfen, wie sie Armut bekämpfen bzw. die Folgen von Armut lindern können,



Kursbuch Wirkung: Projekte wirkungsvoll ausrichten

Das Kursbuch Wirkung erklärt Projektverantwortlichen leicht verständlich und Schritt für Schritt, wie sich Projekte systematischer und wirkungsvoller planen und umsetzen lassen. Mit Beispielen, Arbeitshilfen und Checklisten. Das Kursbuch Wirkung hilft Ihnen, ...

- Projekte mit Wirkung zu planen,
- Ziele und Zielgruppen punktgenau zu definieren,
- die erzielte Wirkung zu analysieren,
- ein Projekt adressatengerecht zu kommunizieren und zu vermarkten.

Kostenloser Download: <https://www.phineo.org/kursbuch-wirkung>



Abbildung 1:
Wirkungsorientierter Steuerungs-
kreislauf, Quelle: PHINEO gAG

- die Potenziale der bereichsübergreifenden Zusammenarbeit zu erkennen und zu nutzen,
- eigene Beiträge zur Verringerung von Armut transparent zu machen – und damit anderen Ihre Schritte zur Lösung aufzeigen zu können,
- sich tiefergehend mit Wirkungsorientierung zu beschäftigen.

Die vier Kapitel des vorliegenden Praxisleitfadens orientieren sich an den vier Phasen des wirkungsorientierten Steuerungskreislaufs – von der Planung bis zur Berichterstattung (vgl. Abbildung 1).

Im Mittelpunkt jedes Kapitels steht jeweils eine Leitfrage, die insbesondere für Mitarbeitende mit Steuerungsverantwortung relevant ist:

Kapitel 1 - Wie gelingt eine bedarfsorientierte Planung? Wirkungsorientierte Steuerung heißt, die Wirkung von Maßnahmen nicht (ausschließlich) dem Zufall zu überlassen. Stattdessen wird bereits in der Planung von Maßnahmen und Programmen von den erwünschten Wirkungen ausgegangen. Der Dreischritt zum wissensbasierten Planen gibt Ihnen Anhaltspunkte dafür, wie Sie mit schwankender Datenverfügbarkeit umgehen und trotzdem zu bedarfsorientierten Entscheidungen in der Maßnahmenplanung kommen. (→ S. 12)

Kapitel 2 - Wie greifen Maßnahmen besser ineinander? Zur Lösung komplexer Probleme und für eine optimale Wirkung müssen viele Einzelmaßnahmen gut ineinandergreifen. Dafür braucht es ein besseres Zusammenspiel der verschiedenen Verwaltungsbereiche sowohl untereinander als auch mit den Trägern. Dabei geht es nicht nur um ein bloßes Mehr an Kooperation. Hilfreicher ist es, vier Intensitätsstufen der Kooperationen zu unterscheiden und diese für die Abstimmung und Entwicklung bedarfsorientierter Maßnahmen zu nutzen. Vom informellen Austausch bis hin zur kollaborativen Erarbeitung neuer Lösungsansätze: Es gibt ein breites Spektrum an Möglichkeiten, um die Kräfte zur Verringerung von Armut zu bündeln. (→ S. 17)

Kapitel 3 - Wie lassen sich Maßnahmen verbessern? Mit Wirkungsorientierung wird der Anspruch verbunden, die Wirkung von Maßnahmen zu überprüfen und basierend auf dieser Prüfung zu

optimieren. Allerdings reicht es dafür aber nicht aus, lediglich mehr Wirkungsdaten zu einzelnen Maßnahmen zu erheben. Neben Wissen, Personal, Geld und passenden Instrumenten braucht es als Grundlage Vertrauen und eine fehlerfreundliche Haltung zwischen Steuerungs- und Umsetzungsebene. Wo Sie hier aktuell stehen, können Sie mit einem Selbstcheck zur Lernkultur reflektieren und gleichzeitig mögliche Ansatzpunkte zur Optimierung erkennen. (→ S. 21)

Kapitel 4 - Wie werden Erfolge sichtbar? Eine wirkungsorientierten Haltung zeichnet sich auch dadurch aus, dass Erkenntnisse zu Wirkungen mit anderen Akteuren des Handlungsfelds geteilt werden. Wie einzelne Maßnahmen auf die Armutslage in Berlin wirken, ist zwar bislang kaum eindeutig nachweisbar. Umso wichtiger ist es, die vermeintlich kleineren Erfolge auf dem Weg zum großen Ziel sichtbar zu machen: z. B. wenn Maßnahmen tatsächlich Ihre Zielgruppen erreichen, sich Kinder und Familien besser unterstützt fühlen oder Akteure besser an einem Strang ziehen und so innovative Lösungen auf den Weg bringen. Wie Sie Ihre eigenen Erfolgsgeschichten erzählen, damit Unterstützung gewinnen und andere Akteure inspirieren und ermutigen, erfahren Sie im letzten Kapitel des Praxisleitfadens. (→ S. 25)



Reflexion:

Wir empfehlen, zunächst Ihr eigenes Bild zu schärfen: Welche der vier Fragen und Themen interessieren Sie besonders? Geht es Ihnen um die bedarfsorientierte Ausrichtung von Maßnahmen oder deren Verbesserung? All diese Aspekte adressiert dieser Leitfaden. Wir empfehlen Ihnen, mit dem Themenfeld einzusteigen, das für Sie aktuell im Vordergrund steht. Die einzelnen Kapitel können unabhängig voneinander gelesen werden. Bei der Orientierung hilft Ihnen unser kurzer **Fokus-Check**.

- Der Fokus-Check kann allein bearbeitet werden. Besonders hilfreich ist er im Abgleich mit anderen Beteiligten des eigenen Bereichs. Womöglich gibt es hier unterschiedliche Ideen dazu, was Priorität hat.
- „Schieben“ Sie die Regler (durch Markierungen mit einem Stift) für die einzelnen Schwerpunkte gemäß Ihrer Einschätzung jeweils weit nach rechts in Richtung „im Fokus“ oder nach links „nicht im Fokus“.

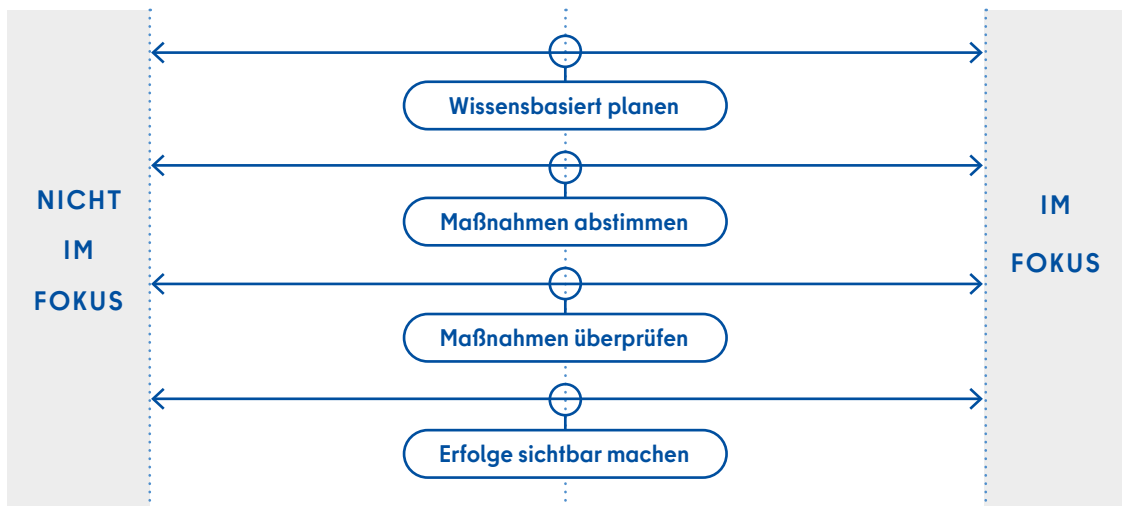


Abbildung 2: Fokus-Check, Quelle: PHINEO gAG

Erklärttexte zu den Feldern:

- **bedarfsorientierter planen:** Sie wollen bedarfsorientierter entscheiden, welche Maßnahmen umgesetzt werden sollen. Sie stehen vor der Frage, welche Daten Sie dazu brauchen bzw. wer Ihnen diese Daten zur Verfügung stellt. Sie möchten dazu mit der Umsetzungsebene strukturiert und transparent zusammenarbeiten. (Kapitel 1, S. 12)
- **Maßnahmen abstimmen:** Sie wollen Maßnahmen in Ihrer Steuerungsverantwortung besser in ein (bestehendes) Unterstützungssystem für Kinder und Familien integrieren. Sie möchten Dopplungen vermeiden, Lücken erkennen und schließen. Sie wollen dazu Kooperationspotenziale ausschöpfen. (Kapitel 2, S. 17)
- **Maßnahmen überprüfen:** Sie möchten mehr Erkenntnisse zum Verlauf aktueller/aktuell stattfindender Maßnahmen. Sie wollen einen offenen Dialog über Erfolge fördern bzw. Verbesserungsmöglichkeiten mit der Umsetzungsebene umsetzen. (Kapitel 3, S. 21)
- **Erfolge sichtbar machen:** Sie wollen die Erfolge Ihrer Aktivitäten für Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträger, Politik sowie Öffentlichkeit sichtbar machen, um so Legitimation zu sichern und Fortschritte zu präsentieren. (S. 25)

Wie bewerten Sie Ihre Einordnung?

- Welche Schwerpunkte sehen Sie bei sich?
- Gehen Sie in den Austausch mit Ihrem Team oder Externen: Wo stimmen Ihre Einschätzungen überein, wo unterscheiden sie sich? Im Abgleich der eigenen Perspektive mit anderen gilt wie so oft: Der Weg ist das Ziel. Schon die Transparenz der verschiedenen Sichtweisen ist wertvoll und bereichert den Prozess. Haben wir ein gemeinsames Verständnis davon, wozu uns Wirkungsorientierung nützlich sein kann? Der Diskurs über solche Fragen schafft die Grundlage für eine vertrauensvolle Zusammenarbeit im Team und mit Partnerinnen und Partnern in fachlichen Netzwerken, Förderbeziehungen mit Trägern, ressortübergreifenden Planungsprozessen usw.

1

Wie gelingt eine bedarfsorientierte Planung?

Zahlen, Daten und Fakten sind zentrale Quellen für eine bedarfsorientierte Planung von Maßnahmen. Die Verfügbarkeit von relevanten Daten zur Planung von Maßnahmen, die Armut verringern können, ist allerdings schwankend. Sozialstatistische Daten stehen je nach Handlungsfeld mehr oder weniger ausreichend zur Verfügung. Es fehlt oft an ressortübergreifendem Austausch zu vorhandenen Datensätzen und an einer systematischen Auswertung vorhandener Datensätze. Wirkungsdaten zu Programmen liegen zudem selten vor, weil die dafür notwendigen Analyseinstrumente in der Breite der Angebotslandschaft fehlen und kausale Ursache-Wirkungs-Nachweise nur sehr begrenzt möglich sind.

Ein Lösungsansatz heißt: wissensbasierte Planung. Diese umfasst neben einer Nutzung von sozialstatistischen Daten (datenbasiertes Arbeiten) auch die Einbeziehung von wissenschaftlichen Erkenntnissen und Expertinnen bzw. Experten wie Fachkräften und der Zielgruppen von Maßnahmen. Dahinter verbirgt sich die Annahme, dass es für eine möglichst bedarfsorientierte Entscheidung über Maßnahmen eine breite, reflektierte Wissensbasis braucht.

Die dreiteilige Reflexion zum wissensbasierten Planen ist für Sie unter anderem dann hilfreich, wenn Sie damit beauftragt sind oder andere beauftragen:

- Handlungs- und Maßnahmenbedarfe in einem der Handlungsfelder zur Verringerung der Kinder- und Familienarmut zu **ermitteln**,
- über die Umsetzung von Maßnahmen zu **entscheiden**,
- Maßnahmen zu **konzeptionieren** oder zu **steuern**.



Reflexion:

Wissensbasierte Planung kann grob in drei Schritte unterteilt werden:

1. Frage eingrenzen, die Sie für eine bedarfsorientierte Entscheidung klären müssen
2. Datenquellen sortieren und Daten zusammentragen
3. Daten interpretieren und Schlussfolgerungen ziehen

Schritt 1: Frage eingrenzen

Armut ist multidimensional. Zum Thema Armuts-lage lassen sich deshalb prinzipiell viele Daten ansammeln. Wenn die Ausgangsfrage allerdings klar ist, verringert sich die Gefahr, sich in bloßer Datenanhäufung zu einem Thema zu verzetteln. Klären Sie daher: Wozu müssen Sie mehr wissen, um möglichst bedarfsorientiert entscheiden zu können? Mögliche Ausgangsfragen könnten lauten:

- Wie ist die aktuelle Ausgangssituation bei meinen Zielgruppen in einer Region? Analysieren Sie dies z. B. anhand von Daten zur Gesundheitslage und Sozialstruktur in der Bevölkerung, Schulabschlussquoten, Ergebnissen von Schuleingangsuntersuchungen, Schullaufbahnenempfehlungen.
- Was brauchen meine Zielgruppen noch, damit sich ihre Lebenslage verbessert? Gibt es Angebotslücken?
- Was sind Ansätze und Maßnahmen, die zu diesen Bedarfen passen? Welche davon haben ein besonders hohes Wirkungspotenzial?

Schritt 2: Datenquellen sortieren und Daten zusammentragen

Prüfen Sie zunächst, welche Datenquellen in den Senatsverwaltungen oder den Bezirken bereits existieren, die Ihnen bei Ihrer Frage weiterhelfen könnten. Wichtige Datenquellen sind hier zudem amtliche Statistiken, Studien zur Lage der Zielgruppe und wirksamer Präventionsansätze sowie Einschätzungen der Projektträger und Zielgruppen. Mit vielen Daten wird es schnell unübersichtlich. Bei der Sammlung von relevanten Daten und Informationen zu Ihrer konkreten Frage kann Ihnen folgende grobe Unterscheidung in vier Datenquellen zur Sortierung helfen:

Erklärttexte zu den Feldern:

- **Datensätze aus Senatsverwaltungen und Bezirken**, z. B. sozialstatistische/soziodemografische Daten und Daten zur Inanspruchnahme von Leistungen aus Jugendhilfeplanung, Sozialberichterstattung, Schulmonitoring, Gesundheits- und Sozialstrukturatlas (SenGes), Berliner Monitoring Gewaltdelinquenz (LKBgG), Monitoring Soziale Stadtentwicklung (MSS)
- **Amtliche Statistik**, z. B. des Amts für Statistik Berlin-Brandenburg, des Statistischen Bundesamts zur Bevölkerungsentwicklung, zum SGB-II-Bezug
- **Studien und Forschungserkenntnisse**, z. B. zur Lage der Zielgruppen, zu Armutsursachen, zu erwiesenen wirksamen Maßnahmen zur Verringerung von Armut
- **Expertinnen- bzw. Expertenwissen**: Wissen und Einschätzungen von Trägern, Fachkräften, Zielgruppen und weiteren Expertinnen bzw. Experten zur Wirkung aktuell laufender Maßnahmen oder zu Bedarfen von Zielgruppen auf Grundlage von qualitativen Erhebungen (z. B. Sachberichte, Projektdokumentationen, Beobachtungen, Rückmeldungen von Familien) und quantitativen Erhebungen (z. B. Feedbackbögen, Zielgruppenbefragungen)

Arbeitsschritte:

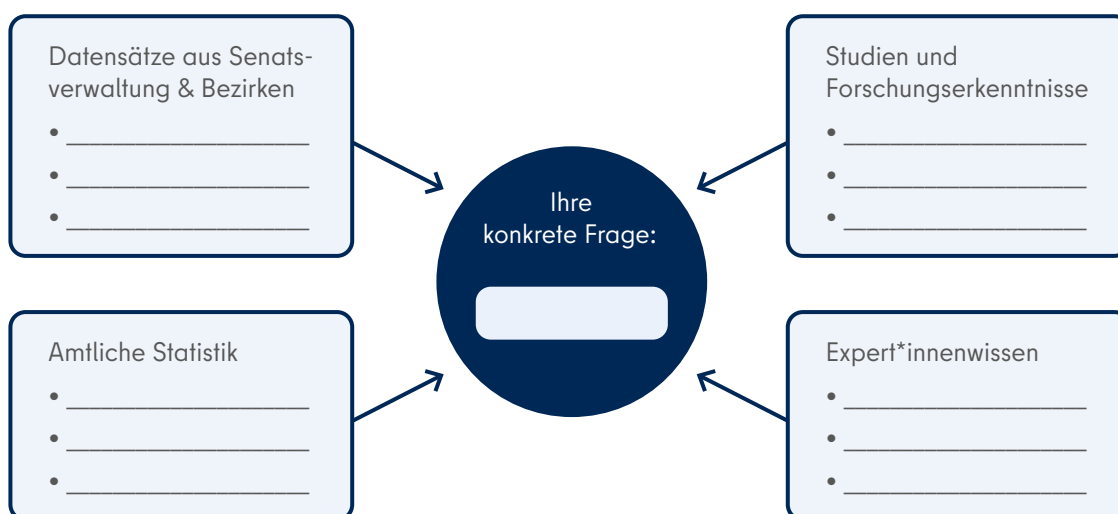


Abbildung 3: Schema zum Sortieren von Datenquellen, Quelle: PHINEO gAG

1. Tragen Sie in die Vorlage die konkrete Frage ein, die Sie in Schritt 1 identifiziert haben.
2. Sammeln Sie zu dieser Frage Ihnen bekannte Datenquellen.
3. Holen Sie sich Feedback zu Ihren Erkenntnissen zu und aus den Datenquellen bei Ihren Kooperationspartnerinnen bzw. -partnern, z. B. der Trägerlandschaft oder aus anderen Senatsverwaltungen. Es ist möglich, dass es für Ihre Frage relevante Datenquellen gibt, die Sie bislang nicht nutzen oder darauf aktuell keinen Zugriff haben. Durch verbesserte akteurs- und ressortübergreifende Zusammenarbeit lässt sich vorhandenes Wissen bündeln (> [Kapitel 2, S. 17](#)).
4. Fehlt es gänzlich an Datenquellen, können auch gezielt Befragungen der Zielgruppen oder andere Erhebungen in Auftrag gegeben werden.
5. Tragen Sie die relevanten Daten zusammen und bereiten Sie diese im Hinblick auf Ihre Frage auf.

Schritt 3: Daten interpretieren und Schlussfolgerungen ziehen

Sozialstatistische Daten, Studien zu Armutslagen oder zu Wirkungen von Programmen und qualitative Einschätzungen liefern Ihnen Hinweise darauf, wo es Handlungsbedarfe gibt oder welche Maßnahmen sich in der Vergangenheit als wirkungsvoll erwiesen haben. Daraus lassen sich aber selten 1:1 Maßnahmenentscheidungen ableiten. Die Interpretationen und Schlussfolgerungen auf Grundlage der vorliegenden Informationen aus der Bedarfsanalyse können je nach biographischen Erfahrungen, fachlichem Hintergrund, politischen Interessen, Ressourcendruck, Verantwortlichkeit oder der eigenen Wertebasis unterschiedlich ausfallen.

Beispiel 1: Eine geringe Inanspruchnahme eines Präventionsangebots durch eine institutionell wenig angebundene Zielgruppe kann aus unterschiedlichen Perspektiven entweder als Erfolg oder als Misserfolg gewertet werden. Eine Fachkraft fokussiert womöglich auf subjektiv wahrgenommene positive Effekte bei einzelnen Klientinnen bzw. Klienten. Der Steuerungsebene fehlen

diese qualitativen Einblicke oft. Kennzahlen zu Leistungen und Inanspruchnahme sind häufig der formal vorgegebene Bewertungsmaßstab. Auf welcher Grundlage wird also im Sinne der Wirkungsorientierung entschieden, ob eine Maßnahme weiterhin förderungswürdig ist?

Beispiel 2: In der Angebotsplanung kann mitunter auf Erkenntnisse zu wirksamen Programmen zurückgegriffen werden. Das Programm [CTC – Communities That Care](#) bietet zum Beispiel die Datenbank „Grüne Liste Prävention“ mit Präventionsprogrammen, die einer Wirkungsevaluation unterzogen wurden. Allerdings sind solche Programme in anderen Kontexten, Regionen und mit anderen, teils hohen, Voraussetzungen konzipiert und umgesetzt worden. Zur Übertragung von Handlungsansätzen in das eigene Präventionssystem müssen deshalb z. B. sozialraum- und einrichtungsspezifische Bedarfe berücksichtigt werden. Eine 1:1-Adaption ist somit selten möglich. Das erfordert Dialog und Aushandlung zwischen Fach- und Steuerungsebene.

Um die Gefahr von Fehlschlüssen zu verringern, empfiehlt es sich daher, die im zweiten Schritt aufbereiteten Daten und weitere Informationen in einem Workshop mit Akteuren der Steuerungs- und Umsetzungsebene zu präsentieren und zu besprechen. Das sind z. B. Träger, andere Abteilungen oder Ressorts. Insbesondere wenn es um Erkenntnisse zur Inanspruchnahme oder Wirkung bestehender Maßnahmen geht, ist die Einbeziehung der Perspektiven der umsetzenden Projektträger, Fachkräfte und womöglich auch der Zielgruppen gefragt.

Bei knappen Ressourcen kann der Abgleich der verschiedenen Perspektiven bei der Priorisierung von Themen, Ansätzen und Bedarfen helfen. Durch Multiperspektivität allein wird sich allerdings nicht eine Handlungsoption als „die Richtige“ herauskristallisieren. Folgende drei Haltungen sind hier zentral:

1. Akzeptieren Sie, dass Sie vieles nicht wissen können! Der Austausch hilft, die Wissensbasis zu erweitern und fundiertere Entscheidungen zu treffen. Mit den knappen Zeit- und Personalressourcen aller Beteiligten werden Ihnen aber nie alle Informationen und Sichtweisen zu einem Thema vorliegen.
2. In komplexen Themenfeldern wie der Armuts(folgen)prävention müssen Entschei-

dungen immer mit einem Rest an Ungewissheit getroffen werden. Es lässt sich nicht voraussagen, was „richtig“ ist. Erst in der Umsetzung wird sich zeigen, was vor Ort funktioniert.

3. Alle Beteiligten sollten dafür offen sein, dass auch gut konzipierte Maßnahmen in der Praxis nicht funktionieren. Entscheidend ist dann, zu verstehen, woran das liegt und wie sinnvolle Anpassungen aussehen können. Damit diese Haltung gelebt werden kann, sollte die Steuerungsebene für eine vertrauensvolle Lern- und Fehlerkultur sorgen (> [Kapitel 3, S. 21](#)).



Arbeitshilfe:

Um Entscheidungen über Handlungsbedarfe oder Maßnahmen gemeinsam mit den wichtigsten Beteiligten der Planung und Umsetzung auf den Weg zu bringen, können Sie das folgende Bewertungstool in einem halbtägigen Workshop für Ihre Zwecke adaptieren und ausprobieren.¹ Der Vorteil: Statt eines offenen, aber ergebnislosen Austausches zu einer oder mehreren Handlungsoptionen, kommen Sie auf Grundlage einer ersten Bedarfsanalyse zu einer strukturierten Einschätzung des Bedarfs aus verschiedenen Perspektiven.

Folgende Arbeitsschritte sind dazu empfehlenswert:

1. **Fragestellung vorab klären:** Zu welcher Frage wollen Sie unterschiedliche Perspektiven und Einschätzungen der Workshopteilnehmenden hören, z. B. „Was sind die dringendsten Unterstützungsbedarfe einer bestimmten Zielgruppe?“ oder „Inwieweit kann die vorgeschlagene Maßnahme die Lebenslage der Zielgruppe verbessern?“
2. **Kriterien entwickeln:** Einigen Sie sich vor oder während eines Workshops auf entscheidungsrelevante Kriterien für die Beantwortung Ihrer Frage. Tragen Sie die vereinbarten Kriterien in die erste Spalte ein (vgl. Tabelle unten), z. B. „Bedarf der Zielgruppe für genau diese Maßnahme“. Falls die Bewertungskriterien bereits vor dem Workshop feststehen, können Sie diese mit Bewertungsindikatoren hinterlegen, z. B. „Zielgruppenbefragungen weisen darauf hin, dass es das Angebot braucht“, „Aktuelle Studien belegen den Bedarf“, „Fachkräfte

melden vermehrt einen Bedarf“.

3. **Gewichtung entscheiden:** Überlegen Sie vor dem Workshop oder gemeinsam während des Workshops, ob und wie Sie die Kriterien zueinander gewichten wollen, z. B. nach Relevanz ansteigend auf einer Skala von eins bis drei.
4. **Bewerten lassen:** Lassen Sie die einzelnen Teilnehmenden die Kriterien bewerten, z. B. auf einer Skala von eins (sehr niedrig) bis zehn (sehr hoch).
5. **Gesamtbild erstellen:** Erstellen Sie mit Excel oder anderen Tools eine Tabelle mit den Ergebnissen. In dieser Tabelle können Sie den Mittelwert der unterschiedlichen Bewertungen berechnen, diese Mittelwerte gewichten und eine Gesamtpunktzahl errechnen lassen. Auch wenn verschiedene Maßnahmen auf diese Weise verglichen werden, ermöglicht das keine Sicherheit dafür, die „richtige“ Maßnahme auszuwählen. Aber es entsteht zumindest eine Diskussionsgrundlage für eine Priorisierung.
6. **Vereinfachen:** Reflektieren Sie nach der Bewertung gemeinsam, bei welchen Kriterien die Bewertung besonders schwerfiel, weil es in der Gruppe an Erfahrungen, Informationen, Wissen, Daten fehlte. Ist ein Kriterium laut Gruppe sehr ungewiss, streichen Sie es wieder. So fokussieren Sie die Gruppe auf relevante Faktoren, zu denen tatsächlich Aussagen getroffen werden können. Es könnten auch nur zwei bis drei Kriterien ausschlaggebend sein.
7. **Nochmals bewerten:** Falls das Bewertungsmodell auf weniger Kriterien reduziert wurde, könnten Sie die Maßnahmen erneut anhand dieser reduzierten Auswahl bewerten lassen. Diskutieren Sie das Ergebnis auch im Vergleich zu dem umfassenderen Bewertungsmodell. Kommen Sie im Ergebnis zu anderen Priorisierungen der diskutierten Optionen (z. B. priorisierte Bedarfe, Maßnahmen)? Was schlussfolgern Sie daraus?

Hier ein **Beispiel** für eine gemeinsame Bewertungsmatrix einer Maßnahme im Konzeptionsstatus entlang der Frage: „Inwieweit kann die vorgeschlagene Maßnahme die Lebenslage der Zielgruppe verbessern?“. Bei mehreren Maß-

¹ In Anlehnung an: Dark Horse Innovation: Future Organizations Playbook. Hamburg: 88-91.

nahmen können mehrere Tabellen angelegt werden und die Bewertungsergebnisse verglichen werden. Die hier ausgewählten Kriterien und Gewichtungen dienen lediglich der Veranschaulichung. In Ihrem Workshop können Sie diese von

den Teilnehmenden aushandeln (lassen).

Wichtiger Anwendungshinweis: Die Auswahl der Kriterien, Festlegung von Gewichtungen und die Bewertungen selbst sind subjektiv. Die Durch-

| Bewertungskriterium | Person 1 | Person 2 | Person 3 | Mittelwert | Gewichtung |
|--|----------|----------|----------|------------|------------|
| Ausmaß und Dringlichkeit des Ausgangsproblems, das die Maßnahme adressiert (z. B. Armutslage einer Zielgruppe) | | | | | 3 |
| Bedarf der Zielgruppe für genau diese Maßnahme | | | | | 3 |
| Erwiesene Wirksamkeit des Ansatzes der Maßnahme | | | | | 2 |
| Angemessenheit des Ressourceneinsatzes zur Umsetzung | | | | | 2 |
| Skalierbarkeit der Maßnahme | | | | | 2 |
| Politische Unterstützung für die Maßnahme | | | | | 1 |
| Überprüfbarkeit der Wirkung der Maßnahme | | | | | 1 |
| Gesamtpunktzahl = | | | | | |

schnittsbewertung und Gesamtpunktzahl sollten daher nicht so interpretiert werden, dass die Maßnahme mit dem höchsten Wert die objektiv „Richtige“ ist. Die Bewertungsmatrix dient vor allem dazu, Ihren Austausch zu konkreten Fragestellungen zu strukturieren, über die entscheidenden Kriterien ins Gespräch zu kommen, eigene Bewertungen mit anderen abzugleichen, unterschiedliche Einschätzungen offen zulegen und ihnen nachzugehen und - insofern das Mandat dafür vorhanden ist - auf dieser Grundlage zu Entscheidungen zu gelangen.



Lesetipp:

Die Arbeitshilfe der Koordinationsstelle Kinderarmut und der Fachberatung Jugendhilfeplanung des Landschaftsverbands Rheinland (LVR) [„Wissen, was wirkt“](#) illustriert an Beispielen aus Kommunen weit ausführlicher als hier Datenquellen und Prozesse zur Bewertung von Daten zur Planung und zum Monitoring kommunaler Präventionsketten gegen Kinderarmut.

2

Wie greifen Maßnahmen besser ineinander?

Kinder und Familien profitieren von einem abgestimmten Angebot, das auf ihre komplexen und vielschichtigen Herausforderungen eingeht. Bei knappen Ressourcen sollte es nicht darum gehen, noch mehr gleichartige Hilfen in versäulter Zuständigkeit zu implementieren. Stattdessen müssen Leistungen integriert und ressortübergreifend gestaltet werden, um so Parallelstrukturen zu vermeiden und Synergien zu nutzen. Eine bessere Zusammenarbeit mit anderen Ressorts, Fachbereichen oder Abteilungen trägt wesentlich dazu bei.

Immer mehr benötigt: Kooperation

Dazu muss der ressortübergreifende Ansatz, wie ihn etwa die Berliner Strategie gegen Kinderarmut nahelegt, auch von Ihnen mit Leben gefüllt werden. Hier gilt aber nicht automatisch „viel hilft viel“ und „mehr ist immer besser“. Stattdessen geht es darum, die passenden Formen und Intensitäten der Zusammenarbeit für die einzelnen Aufgabenbereiche und Aktivitäten zu finden.

Bestimmte Aufgaben und Planungen können Sie „souverän“ in Ihrem Ressort oder Fachbereich erledigen, wenn die Zuständigkeit nur bei Ihnen verortet werden kann oder Ziele, Bedarfe oder Zielgruppen parallel nicht auch von anderen Fachbereichen in den Blick genommen werden. In Themenfeldern wie der Verringerung von Kinder- und Familienarmut ist dies aber kaum gegeben. Zusammenarbeit und Arbeitsteilung sind hinsichtlich der größtmöglichen Wirkung immer dann gefragt, wenn

- verschiedene Ressorts, Bereiche oder Abteilungen ein Ziel oder eine Zielgruppe erreichen wollen,
- es durch fehlende Abstimmung zu Doppelungen und Lücken in der Angebotsstruktur kommen könnte,

- Projekte und Ansätze vor Ort ohne Abstimmung nicht ineinandergreifen oder aneinander vorbei wirken,
- noch nicht klar ist, wie eine passende Antwort auf Bedarfe der Zielgruppen aussehen kann.

Die vier Kooperationsstufen

Verschiedene Intensitäten der Zusammenarbeit sind hilfreich, um gemeinsam auf ein wirkungsvolles Unterstützungssystem hinzuarbeiten:

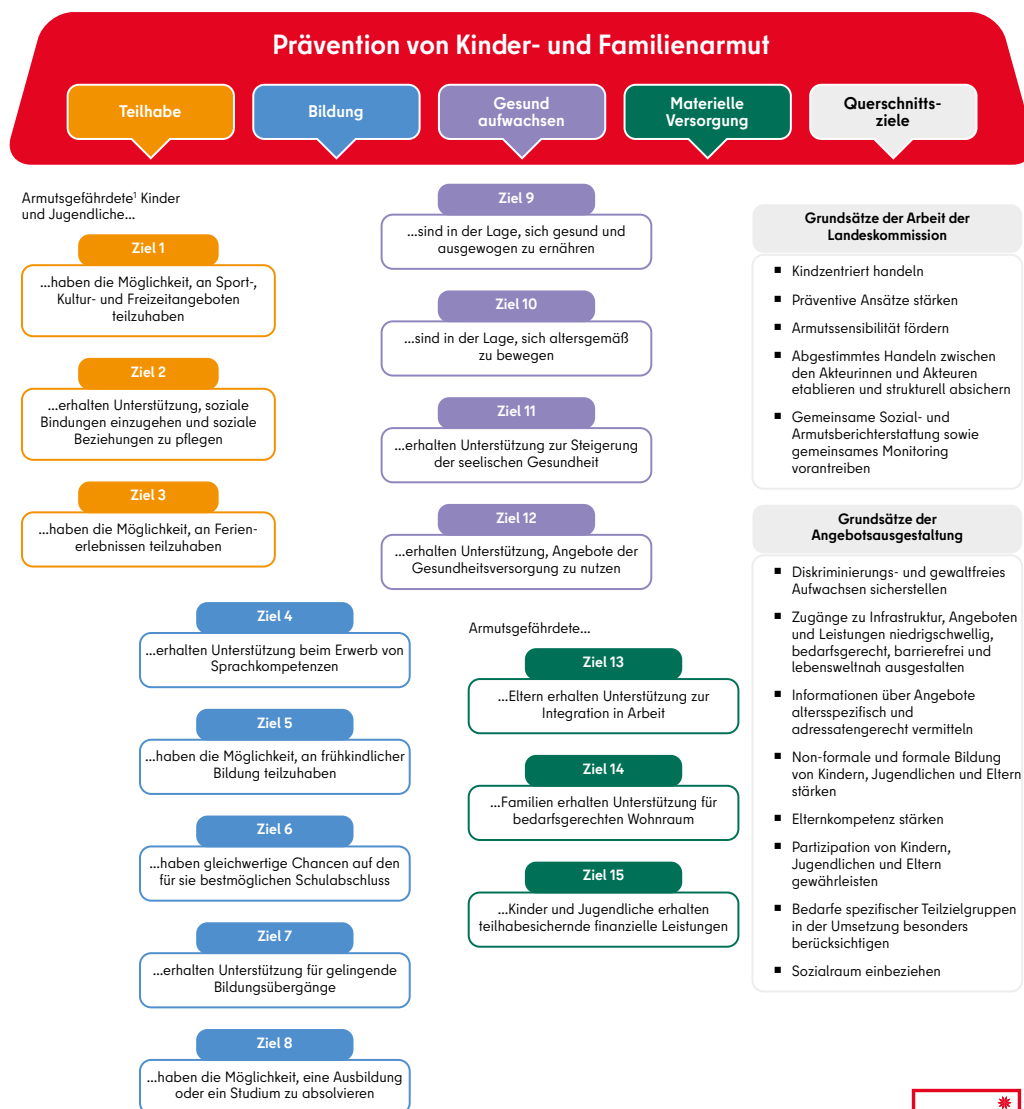
- 1 **Voneinander wissen:** Sie gehen aktiv auf Ansprechpartnerinnen bzw. Ansprechpartner aus anderen Ressorts, Bereichen und Abteilungen zu und halten sich gegenseitig dazu auf dem Laufenden, mit welchen Maßnahmen Sie zur Verringerung von Armut beitragen. Die Maßnahmen werden in dieser Intensitätsstufe noch nicht aufeinander abgestimmt und finden unabhängig voneinander statt. Die Zwecke eines solchen Austauschs sind:
 - Sie gewinnen einen besseren Überblick, wer mit welchen Maßnahmen für ähnliche Ziele und Zielgruppen aktiv ist.
 - Sie erkennen mögliche Dopplungen von Maßnahmen und können darauf reagieren.

- Sie identifizieren Übergänge und Anknüpfungspunkte zwischen den Maßnahmen, die sie vorher nicht gesehen haben.
- Sie stärken die Basis der Zusammenarbeit durch Fokus auf gemeinsame Ziele.

Um zu solchen Themen ins Gespräch zu kommen, können Sie die 15 strategischen Ziele der Berliner Strategie gegen Kinderarmut als Impulsgeber nutzen. Die Ziele wurden auf wissenschaftlicher Grundlage und ressortübergreifend zwischen Land, Bezirken und mit der Trägerlandschaft entwickelt. Die Ziele bieten eine gute Grundlage dafür, mit anderen Akteuren in einen strukturier-

ten Dialog zu gemeinsamen Zielen und Zielgruppen zu kommen.

- ② **Miteinander abstimmen:** Sie gehen einen Schritt weiter und stimmen sich dazu ab,
 - wie einzelne Maßnahmen wirkungsvoll verzahnt werden können,
 - wo es bei der Erreichung der Ziele und Zielgruppen noch Lücken gibt,
 - welche Maßnahmen es dringend braucht und wer hier federführend ist.



¹ Armutgefährdung bei Kindern und Jugendlichen wird ausgehend von der (familiären) Einkommensarmut definiert. Die familiäre Einkommensarmut prägt das Aufwachsen junger Menschen, da sie ihre Teilhabechancen in den Bereichen soziale Teilhabe, Bildung, Gesundheit und materieller Versorgung beeinträchtigt. Zur Bestimmung familiärer Einkommensarmut zieht die Landeskommission zwei zentrale Indikatoren heran: Den Bezug von SGB II-Leistungen sowie die Armutgefährdungsquote, d. h. der Anteil der Personen, denen weniger als 60 Prozent des gewichteten Medianeinkommens zur Verfügung steht.



Abbildung 4: Zielesystem der Berliner Strategie gegen Kinderarmut

Diese Abstimmung kann z. B. im Zuge einer gemeinsamen Bedarfsanalyse in gemeinsamen Zielbereichen der Strategie gegen Kinder- und Familienarmut geschehen. (> Wissensbasiertes Planen)

3 Gemeinsam umsetzen: Sie setzen Maßnahmen und Programme für die Zielgruppe in Kooperation mit anderen Ressorts, Bereichen oder Abteilungen um. So nutzen Sie die entstehenden Synergien, wenn unterschiedliche Ressourcen für einen gemeinsamen Zweck eingesetzt werden. Ausgangspunkt dafür kann wiederum ein Blick auf „geteilte“ Wirkungsziele sein.

4 Gemeinsam Neues entwickeln: In diesem Fall entwickeln Sie zusammen neue Maßnahmen, Programme und Konzepte. In Planungsprozessen werden dann beispielsweise in multiperspektivischen Arbeitsgruppen Ansätze wie Familienzentren oder Familienhebammen entwickelt. Es entsteht etwas Neues. Sie entwickeln innovative Formate für die Zielgruppe und schließen womöglich Lücken im Angebot.

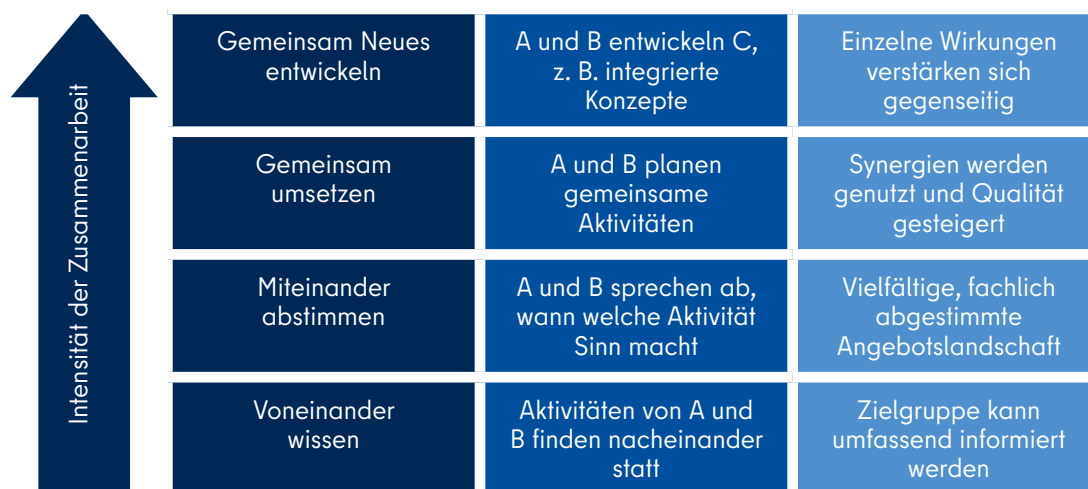


Abbildung 5: Vier Stufen der Zusammenarbeit, eigene Quelle: Initiative „Kommune360“ 2022



Reflexion:

Bis zu welcher Intensitätsstufe kooperieren Sie in Ihren Aufgabenbereichen mit anderen Ressorts, Bereichen oder Abteilungen? Ordnen Sie die Aufgabenbereiche exemplarisch in der Tabelle zu.

Wie bewerten Sie Ihre Zuordnung?

- Gib es Aufgabenbereiche, bei denen Sie mehr Kooperationspotenziale vermuten?
- Was planen Sie souverän, würden aber eigentlich von Perspektivenvielfalt profitieren?
- Wer kommt bzw. welche Abteilungen/Ressorts kommen für mehr Kooperation infrage?

| Souverän planen und steuern | 1 Voneinander wissen | 2 Miteinander abstimmen | 3 Gemeinsam umsetzen | 4 Gemeinsam Neues entwickeln |
|-----------------------------|----------------------|-------------------------|----------------------|------------------------------|
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |

Kooperation muss von allen Beteiligten und Hierarchieebenen gemeinsam gewollt und miteinander gestaltet werden. Das Offenlegen von Erwartungen bildet die Grundlage einer erfolgreichen Kooperationsbeziehung. Es kann daher für Sie hilfreich sein, anhand der Intensitätsstufen neue Kooperationsideen zu identifizieren und diese mit den Interessen potenzieller Kooperationspartnerinnen bzw. Kooperationspartner abzugleichen.

Beachten Sie Konkurrenzziele und Interessenkonflikte!

In der Ansprache potenzieller Kooperationspartnerinnen bzw. Kooperationspartner hilft oft der bewusste Perspektivwechsel. Welche Ziele der Organisationseinheit, Anforderungen von außen oder Befürchtungen bringt mein Gegenüber mit „an den Tisch“? Eine Entscheidung zur engeren Zusammenarbeit kann zwar von beiden Seiten als sachlich begründet empfunden werden, aber andere Sachzwänge und Konkurrenzziele können die Kooperation blockieren. Versuchen Sie daher auch folgende Aspekte besser zu verstehen:

- **Außenwirkung:** Macht sich die Person mit der Zusammenarbeit angreifbar? Geht die Person ein Risiko ein?
- **Strategie:** Sorgt sich die Person um den Verlust von Anerkennung, Sichtbarkeit eigener Aktivitäten oder um die Verfügbarkeit von Ressourcen durch Kooperation?

- **Mandat:** Darf die Person entscheiden? Ist sie zuständig? Vielleicht ist eine Entscheidung ohne Rücksprache mit der Führungskraft gar nicht möglich. Wird sie dennoch getroffen, hält sie vielleicht nur bis nächste Woche.

- **Organisatorische Einbettung:** Muss der Abstimmungsprozess zur Zusammenarbeit durch die gesamte Linie im anderen Haus? Erlaubt deren Entscheidungsprozess kooperatives Arbeiten?

- **Aufwand:** Will sich die Person oder ihre Abteilung das Kooperieren „aufladen“? Welche zeitlichen oder personellen Ressourcen müsste sie einplanen?



Good Practice:

Wenn die Arbeitsrealität stark von Zuständigkeits- und Hierarchiebarrieren geprägt ist und in der Regel kein übergreifender Austausch stattfindet, stellen kooperative Arbeitsweisen eine besonders große Veränderung dar. Diese können auch mit Widerstand oder Irritation einhergehen. Im Kommunen-Podcast der Initiative Kommune 360° haben kommunale Verwaltungsmitarbeitende ihre Erfahrungen rund um kooperatives Arbeiten geteilt: Wann gelingt und wann scheitert Kooperation in der Verwaltung? Hören Sie rein: <https://www.kommune360.de/kommunenpodcast/kooperative-kommune-mit-kooperation-die-dna-des-staates-neuschreiben/>

3

Wie lassen sich Maßnahmen verbessern?

Ein wichtiger Ansatz der wirkungsorientierten Steuerung ist die ständige Bereitschaft des Umdenkens und Umlenkens, wenn Qualität und Wirkung von Maßnahmen nicht mit den ursprünglichen Vorstellungen übereinstimmen. In einer idealtypischen Vorstellung von Wirkungsorientierung kann auf Grundlage „gemessener“ Wirkungen einzelner Maßnahmen entschieden werden, was förderungswürdig ist und wo umgesteuert werden muss. Diese Vorstellung kollidiert an vielen Stellen mit der Realität. Folgende Prämissen der steuernden Ebene können hilfreich sein, um Maßnahmen zu verbessern:

1. Legen Sie den Fokus auf das Machbare in der Wirkungsanalyse.
2. Etablieren Sie eine lern- und fehlerfreundliche Grundhaltung innerhalb ihrer Abteilung.
3. Gestalten Sie Formate, Strukturen, Prozesse und Ressourcen, die eine Kultur des Lernens und Verbesserns ermöglichen.

Die Grenzen der Wirkungsanalyse

Sozialstatistische Kennziffern, wie zum Beispiel Einschulungsuntersuchungsdaten, die SGB-II-Quote oder Lernmittelbefreiungsquote (LMB), können Entscheiderinnen bzw. Entscheidern zwar Trends der Armutsentwicklung und Handlungsbedarfe zur Armutsprävention aufzeigen (> [Kapitel 1, S. 12](#)). Aus diesen Informationen lässt sich allerdings kaum ableiten, was an einzelnen Maßnahmen gewirkt hat oder wirkungslos war. Präventionserfolge zeigen sich zudem oft erst nach langer Zeit. Maßnahmen in der frühen Kindheit entfalten zum Teil erst beim Übergang von der Schule in den Beruf ihre Wirkung.

Vor diesem Hintergrund steht die umsetzende und steuernde Ebene vor einer großen, oft nicht zu bewältigenden Herausforderung: Ursache-

Wirkungs-Beziehungen zweifelsfrei nachzuweisen und damit einzuschätzen, welche Maßnahmen besonders hilfreich sind. Hinzu kommt, dass viele Maßnahmen, die zur Prävention von Armut oder deren Folgen beitragen, mit wenig Ressourcen ausgestattet sind oder nur eine kurze gesicherte Laufzeit haben. Maßnahmenbezogene Wirkungsevaluationen unter Wahrung wissenschaftlicher Qualitätsstandards sind in der gesamten Breite der Angebotslandschaft daher weder personell noch finanziell realistisch.

Vom „Machbaren“ ausgehen

Kapitulieren Sie nicht vor diesen Herausforderungen! Fokussieren Sie sich stattdessen auf das, was machbar ist. Die Inanspruchnahme und Qualität von Programmen wird heute bereits vielerorts monitort, besprochen und verbessert. Daten zur Zufriedenheit der Nutzerinnen bzw. Nutzer mit einer Maßnahme oder zu unmittelbaren Wirkungen von Maßnahmen lassen sich häufig mit vertretbarem Aufwand im Rahmen von Befragungen erheben, z. B.: Welche Kompetenzgewinne oder positive Veränderung ihrer Situation empfinden die Teilnehmenden durch das Angebot?

Hinzu kommen qualitativ strukturierte Einschätzungen von Projektträgern und Fachkräften – auch hier ohne den Anspruch des wissenschaftlichen

Wirkungsnachweises und unter Berücksichtigung des begründeten Eigeninteresses der Träger, die Unterstützung für ihre Arbeit zu erhalten.

Kursbuch Wirkung: Daten erheben und auswerten

Eine Einführung dazu, wie sich die Qualität und Wirkung von Maßnahmen erfassen lässt, finden Sie im „Kursbuch Wirkung“ im Kapitel „Wirkung analysieren“. Hier lernen Sie mehr über quantitative und qualitative Erhebungsmethoden sowie die Angemessenheit (z. B. bzgl. Tiefe, Aufwand) und Auswertungsmöglichkeiten von Monitoring und Evaluation. Besonders hilfreich ist auch die Arbeitshilfe „Wissen, was wirkt“ des LVR-Landesjugendamt Rheinland mit thematischer Fokussierung auf Kinderarmut. > [Weiterführende Arbeitshilfen](#)

<https://www.phineo.org/kursbuch-wirkung>

Vertrauen fördert Qualitätsentwicklung

Wer in steuernder Funktion die Verbesserung von Maßnahmen im Blick behalten möchte, sollte nicht nur nach mehr und besseren Wirkungsdaten fragen. Neben angemessenen Instrumenten der Datenerhebung und -auswertung auf Umsetzungsebene braucht es eine wachsende Kultur der Fehlerfreundlichkeit und vertrauensvollen Zusammenarbeit zwischen Steuerungs- und Umsetzungsebene. Diese Kultur gilt es an vielen Stellen zu fördern und zu vertiefen. Ein wichtiger Schritt dafür kann sein, über Ressourcen- und Leistungsdaten (Anzahl der Leistungen, Anzahl der Nutzerinnen bzw. Nutzer, Mittelabfluss etc.) hinaus in den Qualitäts- und Wirkungsdialog mit der Umsetzungsebene zu kommen:

- Welche Fortschritte werden bei den Nutzerinnen bzw. Nutzern der Maßnahme erkannt?
- Inwieweit lassen sich diese Fortschritte der Maßnahme zurechnen?
- Funktionieren die Wirkungsannahmen der Maßnahme in der Praxis aus Sicht der Fachkräfte?
- Was hat in der Umsetzung weniger gut funktioniert? Was sollte angepasst werden?

- Welche überraschenden oder unerwarteten Effekte gab es?
- Welche Unterstützung braucht die Umsetzungsebene, um noch mehr über die jeweilige Wirkung sagen zu können?
- Welche Formate sind passend, um über Wirkungen zu sprechen? (z. B. Supervisionen, Lerntreffen, Wirkungsdialoge statt Ausweitung der formalen Berichtspflichten)

Achten Sie dabei auf eine klare Kommunikation:

- Wozu dient der Dialog zu solchen Fragen?
- Was passiert mit den Informationen?
- Wie werden diese besprochen?
- Inwieweit gehen sie in Entscheidungsprozesse ein?
- Welche Vorteile hat die Umsetzungsebene davon?

Offt löst der Begriff „Wirkungsorientierung“ Furcht vor mehr Berichtspflichten, Kontrolle und Kürzungen auf Trägerseite aus. Auf Basis einer vertrauensvollen und fehlerfreundlichen Haltung bietet der Wirkungsdialog den Trägern stattdessen die Chance, Veränderungen und Erfolge bei den Zielgruppen durch die Maßnahmen sichtbar zu machen. Der einseitige Fokus gängiger Berichterstattung auf Input- und Leistungskennzahlen verengt das Bild der geleisteten Arbeit der Umsetzungsebene und schafft „blinde Flecken“ auf Steuerungsebene.



Reflexion:

Der nachstehende Selbstcheck mit zehn Aussagen dient Ihnen zur Reflexion: Wie weit fortgeschritten ist die Lern- und Fehlerkultur in Ihrem Verantwortungsbereich? Wo gibt es ggf. Handlungsbedarfe?

Kreuzen Sie mit einem Stift an, was bei den nachstehenden Aussagen auf Ihren Handlungsbereich zutrifft.

| | Trifft überhaupt nicht zu | Trifft wenig zu | Trifft eher zu | Trifft voll und ganz zu | Kann ich nicht beurteilen, weil... |
|---|---------------------------|-----------------------|-----------------------|-------------------------|------------------------------------|
| Für die Maßnahmen und Programme, die wir steuern, gibt es klar formulierte Wirkungsannahmen. Das heißt: Es ist nachvollziehbar, wie Veränderungen bei den Zielgruppen durch eine oder mehrere Maßnahmen erreicht werden sollen. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | _____ |
| Diese Wirkungsannahmen werden auf Basis von quantitativen Daten und qualitativen Einschätzungen von Fachkräften regelmäßig im Projektverlauf besprochen und überprüft. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | _____ |
| Es dürfen Fehler gemacht werden. Nicht erreichte Ziele oder nicht intendierte Entwicklungen im Verlauf der Maßnahmen werden als Wissensressource zur Weiterentwicklung genutzt und führen nicht unmittelbar zu Auflagen oder Mittelkürzungen. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | _____ |
| Mit den umsetzenden Akteurinnen und Akteuren besprechen wir auf der Grundlage von Berichterstattungen und Dialogen die Handlungsoptionen für die Qualitätsentwicklung von Maßnahmen. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | _____ |
| Erkenntnisse zu Anpassungsbedarfen von Maßnahmen oder Kooperationen werden zeitnah implementiert und verschwinden nicht in der Ablage. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | _____ |
| Lernprozesse sind als feste Bestandteile eingeplant und werden von uns gefördert. Es gibt dafür Ressourcen (Zeit, Sachkosten, Wissensmanagement etc.) und regelmäßige Formate (Wirkungsdialoge, Lerntreffen, Supervision ect.). | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | _____ |
| Angefragte Daten und Berichte zum Verlauf von Maßnahmen werden zum Lernen genutzt, systematisch ausgewertet und dienen der Weiterentwicklung der Präventionsmaßnahmen. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | _____ |
| Wir gehen verantwortungsvoll mit den knappen Ressourcen von Projektträgern um, z. B. durch schlanke, aber aussagekräftige Berichtsprozesse. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | _____ |
| Wir begleiten Träger und Fachkräfte bei der Entwicklung ihrer Wirkungsanalyse, z. B. durch Finanzierung von Weiterbildungen, Monitoringtools oder wissenschaftliche Begleitung und externe Evaluationen. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | _____ |
| Wir bitten unsere Partnerinnen bzw. Partner um Feedback zu unserer Vorgehensweise in der Planung und Steuerung. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | _____ |

Tabelle 1: Selbstcheck Lern- und Fehlerkultur

Was machen Sie mit dieser Selbsteinschätzung?

- Welches Gesamtbild zur Lern- und Fehlerkultur zeigt sich?
- Wie würden Träger, mit denen Sie arbeiten, Ihre Lern- und Fehlerkultur bewerten?
- Was sind Punkte, bei denen Sie jetzt genauer hinschauen möchten?
- Was brauchen Sie noch, um den nächsten Schritt zu machen?

Exkurs: Achten Sie auf Armutssensibilität?

Armutssensibles Handeln heißt, empathisch und einfühlsam und mit Wertschätzung und Respekt armen Familien und Menschen zu begegnen. Im Zuge der Weiterentwicklung von Maßnahmen kann ein gezielter Blick auf Armutssensibilität hilfreich sein, um über eine noch bedarfsorientiertere Ausrichtung von Maßnahmen ins Gespräch zu kommen.

Eine kurze Einführung sowie Tipps zur Umsetzung von Armutssensibilität in der Praxis bieten Ihnen diese beiden Veröffentlichungen der Senatsverwaltung für Bildung Jugend und Familie:

- der Selbstcheck „Wie armutssensibel bin und arbeite ich“



- der Leitfaden „Angebote für Kinder und Jugendliche armutssensibel planen und umsetzen. Ein Leitfaden mit Beispielen aus Freizeit, Sport und kultureller Bildung.“



4

Wie werden Erfolge sichtbar?

Welche Wirkung einzelne Maßnahmen jeweils auf die Entwicklung der Armutslage haben, ist kaum eindeutig nachweisbar. Wir möchten dazu ermuntern, auch die vermeintlich kleinen Erfolge auf dem Weg zum großen Ziel der Verringerung (der Folgen) von Kinder- und Familienarmut gegenüber internen Akteuren sowie Politik und Öffentlichkeit sichtbar zu machen.

Erfolge zeigen sich beispielsweise, wenn...

- Maßnahmen „die Richtigen“ treffen, z. B. institutionell wenig angebundene Zielgruppen an Angeboten teilnehmen,
- die Maßnahmen von den Zielgruppen tatsächlich in Anspruch genommen werden,
- Maßnahmen auf positives Feedback der Zielgruppen und Fachwelt treffen,
- erste Hinweise auf positive Veränderungen bei den Nutzerinnen bzw. Nutzern von Maßnahmen vorliegen,
- Übergänge und Verknüpfungen von Maßnahmen besonders gut gelingen,
- konkrete Schritte zur bedarfsorientierten Planung erfolgen,
- sich die Zusammenarbeit innerhalb der Verwaltung und mit Trägern verbessert.

Die „kleinen“ Erfolge ins große Bild rücken

Es gibt viele Möglichkeiten über Wirkungen und andere Erfolge zu berichten. Wenn sich die Erfolge nicht auf eine unmittelbare Wirkung bei Kindern und Familien beziehen, ist es umso wichtiger, sie in ein überzeugendes Narrativ einzubetten:

- Zur Lösung welchen Problems trägt der Erfolg bei?
- Warum ist dieser Erfolg (gerade jetzt) besonders wichtig?
- Was ändert sich dadurch für wen?
- Wie profitieren letztlich Kinder und Familien davon?

Zudem sollte die Erzählung spezifisch auf ihre jeweiligen Adressatinnen bzw. Adressaten ausgerichtet sein. Hier hilft es zu verdeutlichen, welche Vorteile oder Handlungsmöglichkeiten sich für diese durch den erzielten Erfolg ergeben.

Passende Erzählweisen finden

Ihre Erfolge können Sie in unterschiedliche Erzählungen einbetten. Bekannte Erzählweisen sind „Slaying the Dragon“ und „Winning the Princess“². Probieren Sie anhand eines konkreten (wenn auch noch so kleinen) Erfolgs in Ihrem Verantwortungsbereich der jüngeren Zeit die beiden Erzählweisen aus. Welche Erzählweise passt für welche Adressatinnen bzw. Adressaten Ihrer Kommunikation oder zum aktuellen Zeitpunkt besser?

Slaying the Dragon: Hier steht eine Bedrohung im Fokus. Dies könnte z. B. ein sichtbarer Anstieg der Armutfolgen in einer Region sein. Ausgangspunkt für die Veränderung ist also die Notwendigkeit zu handeln, um eine Bedrohung oder Krise abzuwenden und überlebensfähig zu bleiben. Das ist der Startpunkt einer Reise, bei der eine Gruppe von Heldinnen und Helden eine Reihe von Hindernissen überwindet, um schließlich einen großen Widersacher (den „Drachen“) zu besiegen. Diese Gruppe kann sich z. B. aus Akteuren aus verschiedenen Ressorts und Bereichen zusammensetzen. Das Überwinden eines Hindernisses auf diesem Weg ist der erzielte Erfolg, z. B. vereinfachter Zugang zu Angeboten für eine besonders armutsbetroffene Personengruppe in Berlin.

Winning the Princess: Im Gegensatz dazu kann auch ein wünschenswerter Zustand das Zentrum der Erzählung bilden („Prinzessin“). Hier werden positive Gefühle wie Enthusiasmus und Sinnhaftigkeit mobilisiert. Es geht beispielsweise darum, ein optimales Unterstützungssystem zu schaffen, das die Bedarfe von Kindern und Familien außerordentlich gut und innovativ berücksichtigt. Im Mittelpunkt steht die „Lernreise“ der Protagonistin bzw. des Protagonisten. Auf dem Weg zum Ziel verstehen sie sich selbst oder andere auf eine neue Weise. Sie können deshalb (besser) mit ihnen kooperieren, z. B. durch die ressortübergreifende Entwicklung von innovativen und kreativen Angeboten.

In beiden Szenarien muss die Überwindung des Status quo (der „Drache“ bedroht uns, die „Prinzessin“ scheint unerreichbar) für die Adressatinnen bzw. Adressaten der Erzählung ein attraktives Szenario sein. Nur dann kann der dargestellte Erfolg im Kampf gegen den „Drachen“ bzw. auf dem Weg zur „Prinzessin“ ausreichend von Dritten gewürdigt werden. Setzen Sie auf Einfachheit – und erzählen Sie die Geschichte mehr als einmal!



Übung:

Erzählen Sie einen Erfolg anhand der zwei oben genannten Erzählweisen.

² In Anlehnung an Bruch, Heike & Ghoshal, Sumantra (2003): Unleashing Organizational Energy. MIT Sloan Management Review 45 (2003): 45-51.

Slaying the Dragon

| | |
|--|-----|
| Bedrohung/Problem („Drachen“), z. B. Armutsgefährdung einer Zielgruppe | ... |
| | ... |

| | |
|---|-----|
| Schwachpunkte des „Drachen“: Ihr Ansatz, um das Problem zu verringern | ... |
| | ... |

| | |
|--|-----|
| Heldenreise: Welche Akteure tun was, um „den Drachen“ zu besiegen? | ... |
| | ... |

| | |
|--|-----|
| Bereits erreichte Erfolge im Kampf gegen „den Drachen“ | ... |
|--|-----|

| | |
|----------------------------|-----|
| Wie geht die Reise weiter? | ... |
|----------------------------|-----|

Winning the Princess

| | |
|--|-----|
| Positives Zukunftsbild, das Sie anstreben („Prinzessin“) | ... |
| | ... |

| | |
|---|-----|
| Stärken, die Sie einbringen und bündeln | ... |
| | ... |

| | |
|---|-----|
| Lernreise: Welche Pfade werden erkundet, um zur „Prinzessin“ zu kommen? | ... |
| | ... |

| | |
|--|-----|
| Bereits erreichte Erfolge auf dem Weg zur „Prinzessin“ | ... |
|--|-----|

| | |
|----------------------------|-----|
| Wie geht die Reise weiter? | ... |
|----------------------------|-----|

Was machen Sie damit?

- Probieren Sie diese Geschichten zunächst intern, dann extern aus.
- Wie ist das Feedback der Adressatinnen bzw. Adressaten? Welche Geschichte überzeugt wen (mehr)?

ZUM SCHLUSS

Wir hoffen, dass Ihnen der Praxisleitfaden wertvolle Anregungen für Ihre wirkungsorientierte Arbeit gibt. Wir freuen uns aber vor allem, wenn dieser Leitfaden Sie dazu motiviert, sich weiter mit dem Thema Wirkungsorientierung zu befassen. Denn wirkungsorientierte Arbeit nützt allen:

- Die Zielgruppen profitieren von den passgenauen Maßnahmen.
- Projektmitarbeitende arbeiten auf sichtbare Wirkungen hin und verspüren so mehr Sinnhaftigkeit bei dieser Arbeit.
- Entscheidungsträgerinnen bzw. Entscheidungsträger wissen ihre Mittel bestmöglich investiert.
- Andere Akteure nehmen positive Entwicklungen im gesamten Sektor wahr, die durch den Austausch über Wirkungsorientierung angestoßen wurden.
- Die Gesellschaft gewinnt, indem durch wirkungsorientierte Arbeit das Ziel des Aufwachsens ohne Armut näher rückt.

**In diesem Sinne wünschen wir Ihnen viel Erfolg
und Freude bei Ihrer wirkungsvollen Arbeit!**

Weiterführende Arbeitshilfen

Für eine allgemeine Einführung in wirkungsorientiertes Arbeiten: PHINEO gAG (Hrsg.) (2021): Kursbuch Wirkung. Das Praxishandbuch für alle, die Gutes noch besser tun wollen, Berlin. Download unter:
<https://www.phineo.org/kursbuch-wirkung>
[13.12.2023]

Für wissensbasierte Planung und Wirkungsanalyse im Kontext Kinderarmut:

LVR-Landesjugendamt Rheinland (Hrsg.) (2021): Wissen, was wirkt. Arbeitshilfe für ein wirkungsorientiertes Monitoring kommunaler Präventionsketten gegen Kinderarmut. Download unter:
https://www.lvr.de/media/wwwlvrde/jugend/jugendmter/koordinationsstellekinderarmut/dokumente_80/LVR-Broschuere_Monitoring_Praeventionsketten.pdf [13.12.2023]

Landeskoordinierungsstelle „Kommunale Präventionsketten NRW“ (Hrsg.) (2018): Wissensbasiertes Handeln in kommunalen Steuerungsprozessen, Münster. Download unter:
https://www.kinderstark.nrw/fileadmin/user_upload/WissensbasiertesHandeln3_WEB.pdf
[13.12.2023]

Für mehr Hintergründe zu Hürden und Umsetzbarkeit von Wirkungsorientierung im Kontext Kinderarmut:

Kommunale Netzwerke der Prävention (Hrsg.) (2023): Präventionsketten wirken! Eine Argumentationshilfe nicht nur für kommunale Entscheider*innen, Download unter:
https://www.kinderstark.nrw/uploads/pics/user_upload/Impulspapier_Praeventionsketten_wirken.pdf [13.12.2023]

Für Erfolgsgeschichten wirkungsorientierter Arbeit gegen Kinderarmut in Berlin:

MitWirkung (2023):
<https://mitwirkung-berlin.de/wirkungsvoll-in-berlin/> [13.12.2023]



Leitfaden Wirkungsorientierung digital

Senatsverwaltung
für Bildung, Jugend
und Familie

BERLIN



Bernhard-Weiß-Straße 6
10178 Berlin
Telefon +49 (30) 90227-5050
post@senbjf.berlin.de