

Kurz und knapp: Ziele wirkungsorientiert formulieren

Handreichung von Kerstin Hübner, basierend auf einem Vertiefungsworkshop zur wirkungsorientierten Steuerung im Rahmen des Modellprojekts „Zukunftskieze“.

Perspektivwechsel durch wirkungsorientierte Ziele

Wirkungsorientierte Ziele lenken den Blick darauf, was wir verändern wollen. Sie helfen uns dabei, uns bewusster zu machen: Was wollen wir bei wem wodurch erreichen? Und unsere Planungs- und Umsetzungsprozesse darauf auszurichten. Das bedeutet, wir denken mit wirkungsorientierten Zielen darüber nach, nach welcher Logik wir mit unseren Maßnahmen Wirkungen erzielen möchten (Wirkungslogik). Und darüber, wie wir unsere Maßnahmen wirksam machen können, d. h. wie sie unmittelbar zum gewünschten Ziel beitragen.

Merker Wirkungslogik: Wirkungslogik versucht einen Zusammenhang zwischen den geplanten Aktivitäten/Maßnahmen und den angestrebten Ergebnissen oder Wirkungen zu erklären. Sie beruht auf (logischen) Wirkungsannahmen.

Merker Wirksamkeit: Wirksamkeit bezieht sich auf die Fähigkeit oder Leistung einer bestimmten Aktivität, Intervention oder Maßnahme, die erwünschte Wirkung zu erzielen und damit das angestrebte Ziel zu erreichen.

Wirkungen als Veränderungen

Wirkungen sind Veränderungen, Ergebnisse oder Reaktionen, die sich beobachten lassen. Sie können sich auf folgende Merkmale von einzelnen Mitgliedern einer Zielgruppe oder von Zielgruppen insgesamt beziehen:

- das Wissen, die Kompetenzen und die Fähigkeiten
- das Bewusstsein, die Haltungen und die Einstellungen
- das Verhalten und Handeln

Wirkungen können auch darauf abzielen, dass sich die Lebenslagen und das Lebensumfeld oder die Gesellschaft ändern. Um diese Wirkungen zu erreichen, müssen sich aber (gesellschaftliche) Rahmenbedingungen sehr grundsätzlich ändern – das ist meist durch Projekte und Programme nicht möglich.

Für wirkungsorientierte Ziele in Bildungsvorhaben bedeutet dies, dass

1. v. a. die Punkte Wissen, Einstellungen und Handeln fokussiert werden sollten.
2. es eine konkrete Vorstellung davon braucht, woran Sie diese Veränderung eigentlich erkennen können.

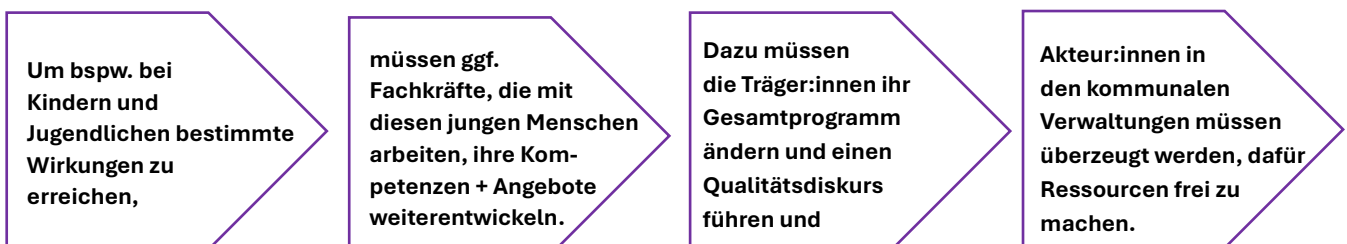
Missverständnisse zum Thema Wirkungsziele im Bildungsbereich

- Wirkungen sind vor allem ergebnisorientiert. Das stimmt nicht – Wirkungsziele im Bildungsbereich schauen nicht nur auf Zertifikate und Zensuren, sondern legen den Fokus auf einen Veränderungsprozess bei den Bildungsträgern und Teilnehmenden.
- Wirkungsorientierung ist v. a. Kompetenzorientierung. Im Gegenteil – Veränderungen werden ganzheitlich und umfassend betrachtet, sie beziehen sich auch auf Persönlichkeitsentwicklung (z. B. Werte, Haltungen, Interessen, Selbstbestimmung).
- Wirkungsorientierung setzt unter Druck, weil sich in ihr eine starke Erfolgsorientierung spiegelt. Das wäre falsch verstanden – Wirkungsorientierung hilft auch dabei, zu erkennen und zu thematisieren, aus welchen Gründen Ziele nicht erreicht werden oder dass Ziele angepasst werden sollten. So ist es möglich, Bildungsprogramme als gemeinsamen Entwicklungsprozess zu verstehen.
- Wirkungslogik ist neoliberal und ökonomisch. Hier ist zu widersprechen – alle Felder, Schule, Kinder- und Jugendhilfe, Sozialbereich etc., werden von bestimmten Überzeugungen und damit Wirkungsannahmen getragen.

Merker Wirkungsannahme: Wirkungsannahmen stellen einen Zusammenhang her, welche Ursache (z. B. Maßnahme) zu welcher Wirkung führt. Es handelt sich um ein klassisches Ursache-Wirkungs-Prinzip.

Verschiedene Zielgruppen als Teil einer Wirkungskette

Bildungsprogramme haben i. d. R. das Ziel, Wirkungen, d. h. Veränderungen im Alltag und für die Zukunft, bei Kindern und Jugendlichen zu erreichen. Zugleich arbeiten Akteur:innen, die Bildungsprogramme steuern bzw. planen und dafür unterschiedliche Träger:innen vernetzen, meist nicht direkt mit Kindern und Jugendlichen zusammen und führen Bildungsangebote nicht selbst durch. Daher gibt es verschiedene Zielgruppen (vgl. Kasten), für die jeweils Ziele formuliert werden können. Diese Zielgruppen und Ziele hängen im Sinne einer Wirkungskette miteinander zusammen.



Für wirkungsorientierte Ziele bedeutet dies, dass Sie

1. für die verschiedenen – beteiligten - Zielgruppen jeweils passende (d. h. unterschiedliche) Wirkungsziele formulieren.
2. darauf achten, dass ein logischer Schneeballeffekt ausgelöst wird, d. h. dass die jeweiligen Ziele logisch miteinander verbunden sind.

Zielgruppen. Haben Sie im Blick, auf wen sich Ihre Wirkungsziele beziehen:

- „Lernende“/Bildungsteilnehmende: Für wen sollen die Bildungsangebote sein? Was soll für sie und mit ihnen erreicht werden?
- Fachkräfte (Multiplikator:innen): Wer arbeitet mit den Lernenden zusammen? Welche Kompetenzen und Einstellungen brauchen sie? Sprich, jene, die einzelne Angebote konzipieren, Kinder und Jugendliche ansprechen, Bildungsangebote durchführen ...
- Leitungen (Träger:innen und ihre zentralen Mittler:innen): Wer sorgt dafür, dass der Rahmen für Bildungsangebote und -prozesse in der Praxis gut und passend gestaltet wird? Sprich, jene, die Bildungsprogramme gestalten, Fachkräfte einstellen und qualifizieren, sich vernetzen ...
- Verwaltung und Steuerung (bezirkliche Entscheider:innen): Wer gibt die strategische Richtung vor und schafft Rahmenbedingungen? Sprich, jene, die im Sozialraum planen, Ressourcen bereitstellen, Plattformen schaffen ...

Wie wirkungsorientierte Ziele aussehen – einige Leitfragen

Auf diesen Grundlagen lassen sich anhand von Leitfragen wirkungsorientierte Ziele formulieren, die Aussagen zur konkreten Zielgruppe, zum Zeitrahmen und zur konkreten Veränderung beinhalten sollten:

Welche Frage wir uns stellen:	Worum es geht:	Beispiele:
Bei wem wollen wir etwas bewirken?	Die Zielgruppe (Adressat:innen) möglichst genau definieren.	Kinder im letzten Kita-Jahr, Jugendliche in Willkommensklassen, Fachkräfte außerschulischer Träger im Kiez, Leitungen aller Bildungsträger im Netzwerk, benachbarte Abteilungsleitungen in der Kommune ...
Bei wie vielen unserer Adressat:innen wollen wir eine Veränderung bewirken?	Konkret festlegen, in welchem Umfang die Adressat:innen erreicht werden sollen: vom „Einzelfall“ in die „Breite“.	Ein Drittel, die Mehrzahl, 90 Prozent ...

<p>Wann wollen wir, dass sich eine konkrete Wirkung zeigt?</p>	<p>Den Zeitrahmen fixieren, in dem Maßnahmen durchgeführt und wirksam sein sollen, um Veränderungen anzustoßen und sichtbar zu machen.</p> <p>Hinweis: Das ist wichtig, damit geplant werden kann, welche Maßnahmen in dieser Zeit liegen (müssen), und damit eingeschätzt werden kann, inwiefern Veränderungen realistisch sind.</p>	<p>In drei Monaten, am Ende des Jahres, in drei Jahren ...</p> <p>Hinweis: Veränderungen brauchen Zeit, insofern sie möglichst viele Adressat:innen erreichen bzw. intensiv sein sollen. Zugleich sollten Zeiträume nicht so weit in der Ferne liegen, dass das Ziel nicht mehr zu aktuellen Maßnahmen motiviert.</p>
<p>Welche Veränderung oder Entwicklung soll sich zeigen?</p>	<p>Konkret beschreiben, welche Veränderungen/Wirkungen bei der Zielgruppe ausgelöst werden sollen.</p> <p>Hinweis: Wirkungen sind so zu formulieren, dass man sich die Veränderung möglichst genau vorstellen kann. Es sollten Verben verwendet werden, die eine Haltung oder Aktivität der Zielgruppe beschreiben.</p>	<p>erweiterte Kompetenzen, veränderte Einstellungen, verbessertes Verhalten.</p> <p>Hinweis: Noch stärker und klarer werden solche Formulierungen, wenn benannt wird, durch welche konkrete Maßnahme diese Wirkung erzielt werden soll.</p>

„Übergänge gestalten“ - Beispiele für wirkungsorientierte Ziele in Bildungsnetzwerken

In Bildungsnetzwerken wird häufig „Übergänge von der Kita in die Grundschule gestalten“ als Ziel erklärt. Aus der Formulierung wird schnell ersichtlich, dass es sich hier eher um ein Thema, als um ein (wirkungsorientiertes) Ziel handelt. Denn „Übergänge gestalten“ umfasst weder eine **konkrete Zielgruppe** noch die **anvisierte Veränderung** oder einen **Zeitpunkt**. Im Sinne einer Wirkungskette (siehe oben) können für dieses Thema aber drei mögliche wirkungsorientierte Ziele formuliert werden:

Bildungsteilnehmende: Bis zum Schulanfang im Jahr 2026 sollen alle Kinder im letzten Kita-Jahr 1) die **grundlegenden Kompetenzen entwickelt** und 2)

Unterstützungsmöglichkeiten am Ort Schule so gut kennengelernt haben, sodass sie sich **zutrauen**, die dortigen Anforderungen zu bewältigen.

Fachkräfte und Multiplikator:innen: Bis zum Ende des nächsten Jahres sollen alle Grundschulen und 50% der weiteren Bildungsträger im Quartier explizit Angebote für Vorschul-Kinder in ihr Portfolio aufgenommen haben, welche das Selbstbewusstsein und die Kompetenzentwicklung der Kinder unterstützen.

Mitarbeiter:innen in Kommunalverwaltungen: Innerhalb des nächsten Jahres sollen die beteiligten Abteilungsleitungen das Thema Übergänge so sehr als gemeinsame Verantwortung priorisieren, dass sie verlässlich die in der Steuerungsgruppe getroffenen Vereinbarungen umsetzen und gesonderte Ressourcen bereitstellen.

Verwendete und empfohlene Literatur:

PHINEO gemeinnützige AG (Hrsg.) (Autor:innen: Bettina Kurz, Doreen Kubek) (2021): Kursbuch Wirkung. Das Praxishandbuch für alle, die Gutes noch besser tun wollen. Online unter: https://www.phineo.org/uploads/Downloads/PHINEO_KURSBUCH_WIRKUNG.pdf

Schmidt, Stefan (2012): Regionale Bildungslandschaften wirkungsorientiert gestalten. Ein Leitfaden zur Qualitätsentwicklung. Gütersloh: Verlag Bertelsmann Stiftung.

