

Orientierungshilfe

Arbeitsblätter ausgefüllt am Beispiel des Gesundheitsprojekts BIG Erlangen



Manchmal hilft abgucken. Zum besseren Verständnis der Arbeitsblätter haben wir deshalb eine Kollegin mit viel Erfahrung in wirkungsorientierter und partizipativer Projektplanung gebeten, die Arbeitsblätter am Beispiel eines echten Projektes auszufüllen. **Los geht es mit Arbeitsblatt 3 auf Seite 5.**

Zsuzsanna Majzik ist eine der Prozessbegleiter*innen bei Kommune Inklusiv. Vor ihrer Arbeit als Beraterin leitete und koordinierte sie soziale Projekte in Erlangen. Zum Beispiel das Gesundheitsprojekt BIG (Bewegung als Investition in Gesundheit). Das Konzept wurde 2005 an der Friedrich-Alexander Universität Erlangen-Nürnberg entwickelt und im Rahmen von Modellprojekten in die Praxis übertragen und erprobt.

Informationen zum Projekt BIG (Bewegung als Investition in Gesundheit)

Der Projektansatz: Bewegung hat vielfältige positive Auswirkungen auf die Gesundheit. Die Chancen, davon zu profitieren, sind allerdings ungleich verteilt. Insbesondere Frauen in schwierigen Lebenslagen sind benachteiligt. Unterschiedliche Barrieren hindern sie daran, an bestehenden Bewegungsangeboten teilzunehmen. Dazu gehören fehlende Kinderbetreuung, Geldmangel, Sprachschwierigkeiten oder kulturelle Besonderheiten.

Die Ziele:

- Frauen in schwierigen Lebenslagen den Zugang zu Bewegung erleichtern
- die Frauen in ihrer Kontrolle über die eigene Gesundheit zu stärken
- lokale Strukturen der Gesundheitsförderung für die Zielgruppe ausbauen

Das hat das Projekt erreicht: BIG hat Frauen in schwierigen Lebenslagen befähigt, niedrigschwellige Bewegungsangebote selbst zu planen und umzusetzen. Ein BIG-Netzwerk bestehend aus kommunalen Entscheidungsträger*innen, Praxispartner*innen und Multiplikator*innen hat sie dabei unterstützt. Einige Frauen haben sogar eine Ausbildung zur Trainerin gemacht und leiten jetzt selbst Kurse. Mehr über das Projekt erfahren: big-erlangen.de

Arbeitsblätter:

So planen Sie Ihre Projekte wirkungsorientiert



Mit den folgenden Arbeitsblättern können Sie Projekte wirkungsorientiert planen – von Anfang an.
Für laufende Projekte können Sie die Arbeitsblätter ebenfalls nutzen und prüfen, ob Sie (noch) auf dem richtigen Weg sind.

1 Wirkungspyramide anschauen: Was bedeutet Wirkung? Seite 2

Planungsschritt: Partizipative und kooperative Bedarfs- und Umfeldanalyse

Kennen Sie Ihre Zielgruppe, deren Bedürfnisse und das Umfeld?

- 2 Projektplanung prüfen:** Arbeiten Sie bereits wirkungsorientiert oder fehlt noch was? Seite 3
- 3 Fokus finden, Prioritäten setzen:** Wer ist Ihre Zielgruppe und was ist deren Teilhabebeschränkung? Seite 5
- 4.1 Partizipation und Zusammenarbeit:** Was wir damit meinen Seite 7
- 4.2 Partizipation planen:** Wie aktivieren und empowern Sie Ihre Zielgruppe? Seite 8
- 5 Kernproblem erörtern:** Kennen Sie die Ursachen und Auswirkungen? Seite 9
- 6 Übersicht erstellen:** Welche Angebote gibt es bereits, wo sind Lücken? Seite 10
- 7.1 Den Bestand aufnehmen:** Wie sind Ihre Voraussetzungen vor Ort? Seite 11
- 7.2 Stärken und Schwächen analysieren:** Wie sind Ihre Voraussetzungen vor Ort? Seite 12
- 8 Interessengruppen analysieren:** Welche Potenziale entdecken Sie? Seite 13
-

Planungsschritt: Wirkungsziele formulieren

Was wollen Sie für Ihre Zielgruppe konkret erreichen?

- 9 Wirkungsziele erarbeiten:** Was soll sich verändern? Seite 14
- 10 Nach dem SMART-Prinzip kontrollieren:** Sind Ihre Wirkungsziele gut formuliert? Seite 15
-

Planungsschritt: Wirkungslogik formulieren

Wie können Sie die Wirkungsziele für Ihre Zielgruppe erreichen?

- 11 Rückwärts planen:** Wie bauen Sie Ihre Wirkungslogik auf? Seite 17
- 12 Meilensteine entlang der Wirkungsstufen planen:** Ist alles plausibel? Seite 18
-

1 Wirkungspyramide anschauen: Was bedeutet Wirkung?



2 Projektplanung prüfen: Arbeiten Sie bereits wirkungsorientiert oder fehlt noch was?



Finden Sie heraus, wie wirkungsorientiert Sie bisher geplant haben, und kreuzen Sie an, was auf Ihr Projekt zutrifft. Sind noch Punkte offen? Dann helfen Ihnen die entsprechenden Arbeitsblätter beim Nachbessern.

Planungsschritte	Planungsergebnisse auf der Zielgruppenebene	Planungsergebnisse auf der Strukturebene
<p>Partizipative und kooperative Bedarfs- und Umfeldanalyse</p> <p>Kennen Sie Ihre Zielgruppe, deren Bedürfnisse und das Umfeld?</p> <p>Arbeitsblätter 2 – 8</p>	<p>Die Zielgruppe ist eindeutig definiert. Die Situation der Zielgruppe ist allen Beteiligten klar. Die Bedürfnisse der Zielgruppe haben alle Beteiligten klar verstanden. Es ist klar geworden und von allen Beteiligten anerkannt, wo die Ursachen des Problems liegen und welche Auswirkungen sie haben.</p>	<p>Die Projektpartner*innen sind eindeutig definiert. Sie umfassen auch fachliche Expert*innen und zuständige Entscheider*innen. Projektpartner*innen teilen das breite Inklusionsverständnis. Die Projektpartner*innen akzeptieren und unterstützen Partizipation von Anfang an (partizipative Bedarfsanalyse). Es ist klar geworden und von allen Beteiligten anerkannt, wo die Ursachen des Problems liegen und welche Auswirkungen sie haben.</p>
<p>Wirkungsziele</p> <p>Was wollen Sie für Ihre Zielgruppe konkret erreichen?</p> <p>Arbeitsblätter 9 – 10</p>	<p>Das Wirkungsziel ist klar: Sie können sich vorstellen, welche Veränderung Sie für Ihre Zielgruppe erreichen wollen. Es ist realistisch, das Wirkungsziel zu erreichen. Das Wirkungsziel zu erreichen, ist eine Herausforderung und rechtfertigt, dass Sie dafür ein eigenes Projekt aufsetzen. Sie wissen, was es braucht, um das Wirkungsziel zu erreichen. Das Wirkungsziel ist messbar: Die Erreichbarkeit lässt sich überprüfen.</p>	<p>Alle Beteiligten identifizieren sich mit dem Projekt. Sie haben das Ziel vor Augen und wollen es durch gemeinsame Arbeit erreichen. Die Projektpartner*innen akzeptieren, dass strukturelle Veränderungen nötig sind, und können sich diese vorstellen. Die Rolle und Aufgabe des Netzwerkes bei dieser Veränderung ist allen Beteiligten klar. Die Projektpartner*innen tragen die Wirkungsziele mit.</p>

Planungsschritte	Planungsergebnisse auf der Zielgruppenebene	Planungsergebnisse auf der Strukturebene
<p>Wirkungslogik</p> <p>Wie können Sie die Wirkungsziele für Ihre Zielgruppe erreichen?</p> <p>Arbeitsblätter 11 – 12</p>	<p>Sie haben eine Wirkungslogik erarbeitet. Die Zielgruppen haben daran mitgearbeitet. Sie unterscheiden Maßnahmen / Angebote von Wirkungen. Wirkungsziele haben Sie als Veränderung formuliert. Alle Beteiligten verstehen und akzeptieren die Wirkungslogik.</p>	<p>Sie haben die Projektpartner*innen in alle bisherigen Arbeiten eingebunden. Das strukturbezogene (auch: angebotsbezogene) Wirkungsziel haben Sie als Veränderung formuliert. Alle Beteiligten akzeptieren die Leistungen und Angebote. Sie sind bereit, sich dafür zu engagieren.</p>

3 Fokus finden, Prioritäten setzen: Wer ist Ihre Zielgruppe und was ist deren Teilhabebeschränkung?



Für wen wollen Sie in Zukunft eine Verbesserung der Lebenssituation erreichen?
Definieren Sie Ihre Zielgruppe und das Kernproblem beziehungsweise die Teilhabebeschränkung.

	Ihre Antworten	Erläuterungen
Wer ist Ihre direkte Zielgruppe?		<p>Auf diese Zielgruppe sollen sich die Leistungen des Projektes direkt beziehen. Die Zielgruppe sollte nicht zu eng und nicht zu beliebig gefasst werden.</p> <p>Ein Beispiel: „Rollstuhlfahrer*innen“ wäre als Zielgruppe zu klein, wenn es im Ort nur drei Rollstuhlfahrer*innen gäbe. „Alle Menschen mit Behinderung“ wäre zu groß, weil die Ursachen für Teilhabebeschränkungen zu unterschiedlich sind (Abgrenzungsproblem).</p>
Gibt es indirekte Zielgruppen?		<p>Im Umfeld der direkten Zielgruppe gibt es meist noch andere Gruppen mit teilweise erheblichem Einfluss auf diese. Diese Gruppen brauchen Sie nicht jetzt schon umfassend zu benennen. Oftmals ergeben sie sich erst aus dem Problemverständnis heraus. Notieren Sie in jedem Fall Ihre Gedanken dazu, zum Beispiel: Wessen Einfluss auf die direkte Zielgruppe sollte ich mir zunutze machen?</p>

	Ihre Antworten	Erläuterungen
<p>Welches Problem oder welche Teilhabebeschränkung möchten Sie für Ihre Zielgruppe lösen?</p>		<p>Meist sieht man für die Zielgruppe mehrere Probleme. Beschreiben Sie das Problem, das ganz wesentlich zur Verhinderung von Teilhabe beiträgt. Um das Kernproblem genau zu identifizieren, brauchen Sie einen partizipativen und kooperativen Prozess mit allen Beteiligten (siehe Arbeitsblätter 4.1, 4.2).</p> <p>Tipp: Erfahrungsgemäß ist dieser Teil besonders schwierig, da bereits erste Ideen für Projektansätze und Maßnahmen bestehen. Lösen Sie sich davon und packen Sie Ihre Ideen zunächst in den „Ideenrucksack“. Mit unverstelltem Blick und zusammen mit der Zielgruppe lässt sich das Kernproblem besser identifizieren.</p>
<p>Das Kernproblem lautet</p>		<p>Versuchen Sie eine erste Formulierung des Kernproblems.</p>

4.1 Partizipation und Zusammenarbeit: Was wir damit meinen



Die Erfahrungen aus dem Modellprojekt Kommune Inklusiv zeigen:
Voraussetzung für das Gelingen von Inklusion sind Partizipation und Zusammenarbeit aller Beteiligten auf Augenhöhe.
Wir erklären Begriffe und Methoden.

Grundvoraussetzung

Für das Gelingen von Projekten sind folgende Akteur*innen mit ihrem Wissen und ihren Fähigkeiten gleichberechtigt nötig:

- Zielgruppe: Sie besitzt Lebenswelt-Expertise. Das heißt: Die Menschen sind Kenner*innen ihrer jeweiligen Lebenswelt (zum Beispiel Jugendliche).
- Expert*innen: Sie haben Fachwissen und Erfahrung (zum Beispiel Streetworker).
- Entscheider*innen: Sie haben die Handlungsmacht, (Angebots-)strukturen grundsätzlich zu verändern (zum Beispiel Eltern, Ämter, Politiker*innen).

Zusammenarbeit

- ist gemeinsames Tun aller Beteiligten,
- ist das gemeinsame und angemessene Verantworten aller Beteiligten,
- lebt von der Perspektivenvielfalt aller Beteiligten (Zielgruppe, lokale Fachexpert*innen, Entscheidungsträger*innen und Politik),
- erfolgt in einem Klima der Gleichwertigkeit und Gleichberechtigung aller Beteiligten,
- schafft den Rahmen für Nachhaltigkeit durch Perspektivenvielfalt und Verantwortungsübernahme
- schafft Ressourcen-Zuwachs: Entscheidungsträger*innen aus unterschiedlichen Ressorts verfügen je über eigene Finanzmittel. Zusammengelegt können sie das Finanzvolumen erhöhen.

Partizipation

- bedeutet Teilhabe anstatt Teilnahme,
- setzt voraus, dass alle Beteiligten anerkennen, dass die Zielgruppe Lebenswelt-Expertise besitzt und einbringt,
- bedeutet Verschiebung etablierter Machtverhältnisse: Expert*innen und Entscheider*innen teilen mit der Zielgruppe die Entscheidungsmacht,
- führt zu Qualitätserhöhung und Akzeptanz der Angebote,
- erfordert Befähigung (Empowerment) aller Beteiligten und Zurückhaltung eigener Vorstellungen,
- schafft wesentliche Voraussetzungen für Zusammenarbeit.

Kooperative Projektplanung ist eine ganzheitliche Beteiligungs- und Befähigungsmethode. Sie führt Zielgruppen, Expert*innen und Entscheidungsträger*innen zusammen und befähigt alle zu einer Zusammenarbeit auf Augenhöhe.

4.2 Partizipation planen:

Wie aktivieren und empowern Sie Ihre Zielgruppe?



Planen Sie die kooperative Zusammenarbeit mit allen Beteiligten.

Wie bekommen Sie Zugang zur Zielgruppe?

Wie organisieren Sie die Bedarfsklärung mit der Zielgruppe?

Wie aktivieren Sie die Zielgruppe zur Mitarbeit in der kooperativen Planung?

**Wie stimmen Sie sich auf die Zusammenarbeit auf Augenhöhe ein?
Was braucht wer dafür?**

Sobald Sie die bestehenden Probleme aus Sicht der Zielgruppe kennen, brauchen Sie vermutlich weitere Partner*innen, um sie zu lösen. Wie motivieren Sie diese mitzumachen?

5 Kernproblem erörtern: Kennen Sie die Ursachen und Auswirkungen?

Die Auswirkungen des Problems sind:

Tragen Sie hier das Kernproblem ein
(Arbeitsblatt 3, Seite 6):

Diese Strukturen (gesellschaftlich, politisch,
organisatorisch) sind dafür mit verantwortlich:

Die Ursachen für das Problem der Zielgruppe sind:

So planen Sie Ihre Projekte wirkungsorientiert



Hilfestellung: Auswirkungen erkennen

- Welche Auswirkungen des Kernproblems sehen Sie? Schreiben Sie alle Auswirkungen auf.
- Wie hängen die Auswirkungen zusammen? Machen Sie das mit Querverbindungen deutlich.
- Können Sie zwischen Auswirkungen auf **Ebene der Zielgruppe** und auf **Ebene der Gesellschaft** unterscheiden? Kennzeichnen Sie das.

Hilfestellung: Ursachen finden

- Welche Ursachen fallen Ihnen zum Kernproblem ein? Notieren Sie alle Ursachen.
- Wie hängen die Ursachen zusammen? Machen Sie das mit Querverbindungen deutlich.

6 Übersicht erstellen: Welche Angebote gibt es bereits, wo sind Lücken?



Kennen Sie bestehende Angebote anderer Träger*innen oder Institutionen? Recherchieren Sie und denken Sie darüber nach, ob es einen gemeinsamen Nutzen gibt. Sehen Sie Möglichkeiten der Zusammenarbeit? Entsteht eine Konkurrenzsituation?

Anbieter*in / Träger*in	Beschreibung des Angebotes	Kennen Sie Lücken oder Schwächen des Angebots?	Was lässt sich daraus für Ihr Vorhaben ableiten (Synergien, Konkurrenz)?

7.1 Den Bestand aufnehmen: Wie sind Ihre Voraussetzungen vor Ort?



1. Diskutieren Sie über die Stärken und Schwächen Ihres Sozialraums.

Folgende Fragen helfen Ihnen dabei:

- Machen die entscheidenden Partner*innen mit?
- Wie motiviert sind Ihre Projektpartner*innen?
- Welches gemeinsame Verständnis haben Sie von Inklusion?
- Wie klar bekennen sich Ihre Partner*innen zu Inklusion?
- Gibt es ein öffentliches Interesse an Inklusion?
- Welche Ressourcen bringen Ihre Projektpartner*innen ein?
- Wie groß ist die Handlungsreichweite Ihrer Partner*innen?
- Wie ausgeprägt ist Ihr Vernetzungsgrad?
- Wie ausgeprägt ist Ihr Vernetzungsverständnis?
- Sind alle Rollen im Netzwerk klar definiert und von allen Beteiligten verstanden und akzeptiert?
- Wie professionell arbeiten Ihre (Netzwerk-)Strukturen?
- Ermöglichen die vorhandenen (Netzwerk-)Strukturen Partizipation und Zusammenarbeit auf Augenhöhe?
- Findet Partizipation und kooperative Projektplanung bereits umfänglich statt?
- Gibt es Hilfestellungen zur Befähigung für Partizipation?
- Bedeutet für Sie Partizipation auch Mitbestimmung?

Unsere Definitionen von Partizipation, Zusammenarbeit und kooperativer Projektplanung finden Sie unter 4.1 auf Seite 7.

2. Schreiben Sie für Ihr inklusives Projekt alle wichtigen Stärken und Schwächen auf.

3. Vermerken Sie hinter jeder Stärke und Schwäche, ob sie stark oder schwach ausgeprägt ist.

4. Sortieren Sie Stärken und Schwächen in das Koordinatensystem auf Seite 12 ein und überlegen Sie:

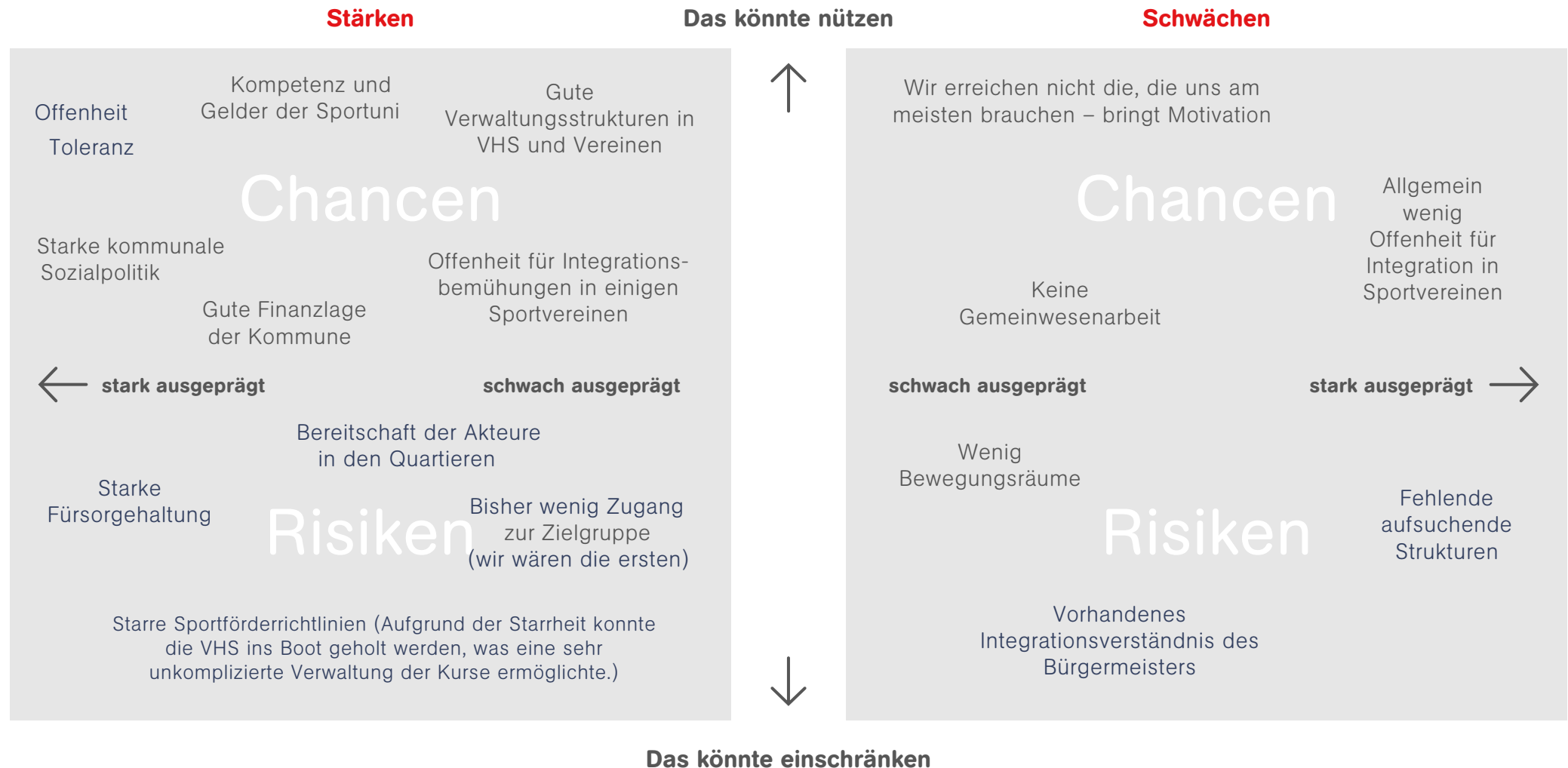
Nützen sie Ihrem Projekt oder schränken sie es ein?

5. Finden Sie mit dieser Analyse heraus, wo für Ihr Vorhaben Chancen und Risiken liegen.

6. Wägen Sie ab: Was ist für Ihr Projekt von besonderer Bedeutung?

Was können Sie tun, um Chancen zu nutzen? Was sollten Sie unternehmen, um Risiken zu vermeiden?

7.2 Stärken und Schwächen analysieren: Wie sind Ihre Voraussetzungen vor Ort?



8 Interessengruppen analysieren: Welche Potenziale entdecken Sie?



Befassen Sie sich mit allen Gruppen, die an Ihrem Projekt Interesse haben. Gibt es mit deren Angeboten Überschneidungen, Konkurrenz oder Synergien?
Räumen Sie Stolpersteine frühzeitig aus dem Weg, um spätere Störungen zu vermeiden.

Interessengruppen	Auf welche Weise ist diese Gruppe mit Ihrem Projekt verbunden? Welche Erwartungen hat sie an Ihr Projekt?	Welchen positiven Einfluss kann diese Gruppe auf Ihren Projekterfolg haben? Wo liegen die Potenziale?	Welchen negativen Einfluss kann diese Gruppe auf Ihren Projekterfolg haben? Wo liegen die Schwächen?	Welche Konsequenzen ergeben sich demnach für Ihr Projekt? Wie soll diese Gruppe eingebunden werden?

9 Wirkungsziele erarbeiten: Was soll sich verändern?



Sie haben das inhaltliche und strukturelle Kernproblem formuliert und sich mit den Auswirkungen und Ursachen beschäftigt (siehe 4 Kernproblem erörtern). Mit einem einfachen Trick formulieren Sie jetzt Ihre Wirkungsziele: Stellen Sie sich vor, Sie haben das Kernproblem gelöst. Was hat sich dann für Ihre Zielgruppe verändert? Was hat sich strukturell verändert? Das sind Ihre Wirkungsziele!

Formulieren Sie alle Auswirkungen des Problems auf Ihre Zielgruppe zu einer Lösung um:

Inhaltliches Wirkungsziel

Strukturelles Wirkungsziel

Tipps

- Nennen Sie die Zielgruppe, für die Sie eine Wirkung erzielen möchten, gleich am Anfang des Satzes.
- Formulieren Sie ganze Sätze und nutzen Sie treffende Verben, um zu beschreiben, wie sich die Lebenslage Ihrer Zielgruppe verändert hat.
- Formulieren Sie positiv und vermeiden Sie Verneinungen.

Die Voraussetzungen für das Erreichen der Wirkungsziele sind:

Hilfestellung

- Wie hängen die Voraussetzungen zusammen? Machen Sie das mit Querverbindungen deutlich.
- Machen Sie die möglichen konkreten Lösungsansätze Ihres inklusiven Projekts farblich kenntlich.

10 Nach dem SMART-Prinzip kontrollieren: Sind Ihre Wirkungsziele gut formuliert?



Jeder Buchstabe des Wortes **SMART** steht für eine Bedingung: **S** = spezifisch, **M** = messbar, **A** = akzeptiert, **R** = relevant, **T** = terminierbar.
Ihr Wirkungsziel ist gut formuliert, wenn alle SMART-Bedingungen erfüllt sind.

	inhaltliches Wirkungsziel (siehe Arbeitsblatt 9, Seite 14)
<p>Spezifisch Finden Sie eine klare, eindeutige und auch für andere verständliche Formulierung.</p>	
<p>Messbar Woran können Sie messen, ob die Wirkung eingetreten ist?</p>	
<p>Akzeptiert Besteht ein gemeinsames Verständnis über die Wirkungsziele? Werden diese von allen Beteiligten (Projektverantwortlichen, Partner*innen, Zielgruppe) mitgetragen?</p>	
<p>Relevant Löst das Erreichen des Wirkungsziels ein zentrales Problem für Ihre Zielgruppe? Ist es im Rahmen des Vorhabens zu erreichen?</p>	
<p>Terminierbar Können Sie die Wirkungsziele in einem festgelegten Zeitrahmen erreichen?</p>	
<p>Bessern Sie nach: Wie lautet Ihr inhaltliches Wirkungsziel jetzt?</p>	

strukturelles Wirkungsziel (siehe Arbeitsblatt 9, Seite 14)

Spezifisch

Finden Sie eine klare, eindeutige und auch für andere verständliche Formulierung.

Messbar

Woran können Sie messen, ob die Wirkung eingetreten ist?

Akzeptiert

Besteht ein gemeinsames Verständnis über die Wirkungsziele? Werden diese von allen Beteiligten (Projektverantwortlichen, Partner*innen, Zielgruppe) mitgetragen?

Relevant

Löst das Erreichen des Wirkungsziels ein zentrales Problem für Ihre Zielgruppe? Ist es im Rahmen des Vorhabens zu erreichen?

Terminierbar

Können Sie die Wirkungsziele in einem festgelegten Zeitrahmen erreichen?

Bessern Sie nach:

Wie lautet Ihr strukturelles Wirkungsziel jetzt?

11 Rückwärts planen: Wie bauen Sie Ihre Wirkungslogik auf?



Welche Ziele wollen Sie erreichen und welche Veränderung für Ihre Zielgruppe bewirken? Formulieren Sie diese – von oben nach unten – entlang der Wirkungspyramide auf Seite 2. Erst zum Schluss überlegen Sie, welche Maßnahmen Sie brauchen. Finden Sie so heraus, durch welche Leistungen und Angebote Sie Ihre Wirkungsziele erreichen.

Die große Vision*: Welche Veränderung für die Gesamtgesellschaft wünschen Sie sich?

Wirkungen auf Ebene der Zielgruppe	Wirkungen auf Ebene der Projektpartner*innen
------------------------------------	--

Ihre vorrangig zu erbringenden Leistungen und Angebote für die Zielgruppe	Ihre vorrangig zu erbringenden Leistungen und Angebote für die Projektpartner*innen
---	---

* Eine Veränderung auf gesellschaftlicher Ebene lässt sich meist nicht allein erreichen. Ihr Projekt kann jedoch einen Beitrag dazu leisten.

12 Meilensteine entlang der Wirkungsstufen planen: Ist alles plausibel?



Definieren Sie Meilensteine, sie helfen Ihnen bei der Orientierung. Legen Sie für jede Wirkungsstufe ein gemeinsames Etappenziel fest.

Wirkungsziel auf gesellschaftlicher Ebene*	
Die Lebenslage der Zielgruppe verändert sich	(Angebots-) Strukturen verändern sich
Die Zielgruppe verändert ihr Verhalten	Projektpartner*innen verändern ihr Verhalten
Die Zielgruppe erweitert ihre Kompetenzen	Projektpartner*innen erweitern ihre Kompetenzen

* Die Veränderung auf gesellschaftlicher Ebene lässt sich meist nicht allein erreichen. Ihr Projekt kann jedoch einen Beitrag dazu leisten.