



Waldemar Stange / Andreas Eylert

Ziele der Partizipation von Kindern und Jugendlichen

■ Grundlagen der Projektarbeit

Baustein A 3.1

Veröffentlichung im Rahmen der Beteiligungsbausteine des Deutschen Kinderhilfswerkes e.V. (www.kinderpolitik.de)

Entwicklung und wissenschaftliche Leitung:
Professor Dr. Waldemar Stange, Leuphana-Universität Lüneburg

Inhaltsverzeichnis

1. Überblick	3
2. Ziele, Normen, Werte: Begriffsbestimmung	3
3. Arten von Zielen	7
4. Fallbeispiel für eine Zielhierarchie	9
5. Ziele operationalisieren	12
6. Hinweise zur Zielformulierung	14
7. Zusammenfassung	15
8. Literatur	16

1. Überblick

Das Definieren von Zielen ist die Basis jedweden professionellen Handelns. Im Bereich der Kinder- und Jugendarbeit – wie auch im Bereich Partizipation – ist dies der entscheidende Schritt nicht nur im Rahmen von Konzeptionsentwicklungen und der Planung von Maßnahmen und Projekten, sondern auch als Steuerungsinstrument eines reflexiven Alltags.

Auch Evaluation und Forschung setzen klare Zielbezüge voraus. Die Auseinandersetzung mit den Zielen und den Wegen zu deren Erreichung spielt in der Praxis grundsätzlich immer eine Rolle. Pedro Graf (1996, S. 40) bezeichnet das Aufstellen von Zielen als das „zentrale Steuerungsinstrument in jeder Organisation“. Leider herrschen sehr oft Zielunklarheit und Zieldiffusität. In vielen Projekten scheint es zu reichen, dass man ja ein „gutes“, „politisch und ethisch-korrektes“ Projekt zu verfolgen meint. Nur mit gutem Herzen ein „richtiges“ Projekt zu verfolgen, genügt aber nicht. Leicht setzen sich verdeckte Ziele durch, geht das Projekt unbemerkt in eine andere Richtung als ursprünglich geplant, hat es keineswegs die Wirkungen, die unterstellt werden, wird eine kritische Reflexion und Bewertung des Prozesses und der Ergebnisse des Projektes verhindert. Auch die Funktion von Zielen als Steuerungsinstrument für Teams kann oft nicht erfüllt werden.

Die Wichtigkeit der Zieldefinition ist also offenkundig. Daher wird im folgenden Beitrag gezeigt, wie in der Praxis – hier konzentriert auf Projekte und weniger auf Einzelmaßnahmen und Alltagspraxis – auf einfache Art Ziele definiert und formuliert werden. Es werden auch praktikable Wege zu ihrer Operationalisierung aufgezeigt. Es geht weniger um eine ausführliche Auseinandersetzung mit den Widersprüchen der Zielthematik, als vielmehr um konkrete Hinweise für die Planung von Partizipationsprojekten und um *Zielbewusstheit*, *Zielklarheit* bei der Planung, Durchführung und Evaluation von Partizipationsprozessen.

2. Ziele, Normen, Werte: Begriffsbestimmung

Bei der Auseinandersetzung mit Zielen ist es wichtig, zu unterscheiden zwischen den eigentlichen (Projekt-) Zielen, die konkret auf die jeweilige Situation oder Organisation hin zugeschnitten sind und den Werten und Normen, die der Handlung zugrunde liegen.

Ein *Ziel* wird verstanden als zukünftiger, erstrebenswerter Zustand, der durch die vorgenommenen Handlungen erreicht werden soll (Graf / Spengler 2000, S. 40). *Werte* dagegen sind „Gegenstände, Zustände, Ereignisse, die für die Motivation der handelnden Personen von Bedeutung sind bzw. ihrem Handeln als Orientierung dienen (wie Geld, Erfolg und Anerkennung, Zufriedenheit der Klienten, Beteiligung der Mitarbeiter, aber auch Selbstbestimmung, Gerechtigkeit und Nächstenliebe). Solche *Werte* können zu Zielen umformuliert werden (z. B. viel Geld verdienen, den Mitarbeitern Partizipationsmöglichkeiten einräumen etc.) bzw. – wenn es sich um abstraktere Ideale handelt – zu Zielen konkretisiert und *operationalisiert* werden (z. B. Klienten befähigen, dass sie selbst über ihre persönlichen Angelegenheiten entscheiden können, eine gerechtere Vermögensverteilung erreichen etc.).“ (Graf 1996, S. 41).

„Normen sind Erwartungen an das Verhalten und damit die Umsetzung von Werten auf eine konkrete Handlungsebene“ (Graf 1996, S. 41). Darunter können sowohl *Normen*

mit hoher Allgemeinheit (z. B. allgemeine Verhaltensgrundsätze und Prinzipien) verstanden werden, aber auch eher informelle Gepflogenheiten in Gruppierungen, Einrichtungen und Organisationen.

Schilling unterscheidet *Werte* und *Normen* wie folgt:

„Werte sind Vorstellungen von Wünschenswertem, Ordnungs- und Orientierungsmaßstab, Leitsätze. Man findet sie in religiösen Geboten, Verboten, Grundrechten der Verfassung, im Grundgesetz ... Normen sind konkrete Regelungen, Handlungsanweisungen, Satzungen, Gesetze, Absprachen. Das Übertreten bzw. Nichteinhalten wird bestraft, sanktioniert ... Werte sind ein Maßstab, und Normen sind aus den Werten abgeleitete und verfestigte Regeln. Werte sind der übergeordnete, allgemeine Maßstab, Normen sind die Regeln, die die Werte konkretisieren, in Handeln umsetzen. Wertung ist zunächst ein theoretischer Vorgang. Er besagt: Das ist brauchbar, schön, gut, wünschenswert etc. Wird daraus eine praktische Konsequenz abgeleitet, entsteht eine Norm“ (Schilling 1993, S. 127 ff.).

Maag ergänzt: „Versucht man Werte und Normen nach den vorhandenen Übereinstimmungen zu kennzeichnen, so haben Normen Verpflichtungscharakter, indem ihre Nichtbefolgung sanktionierbar ist, während Werte sich aus Wünschbarkeiten konstituieren. In dieses Verständnis fügt sich ein, Werte als relativ generelle oder auch gesellschaftliche Erwartungsausprägungen zu verstehen und Normen als relativ spezielle Erwartungsausprägungen zu definieren“ (Maag, zit. n. Schilling 1993, S. 128).

Simon fügt hinzu: „Normen dienen dazu, Werte zu verwirklichen. Werte sind so allgemein, dass konkrete Handlungsanweisungen, eben die Normen, ihre Realisation und Aufrechterhaltung übernehmen. Normen stehen auf einer niedrigeren Stufe als die Werte, wobei die Normen auf Werten basieren, aus Werten abgeleitet sind; sie sind die Ausformung von Werten“ (Simon, zit. n. Schilling 1993, S. 128).

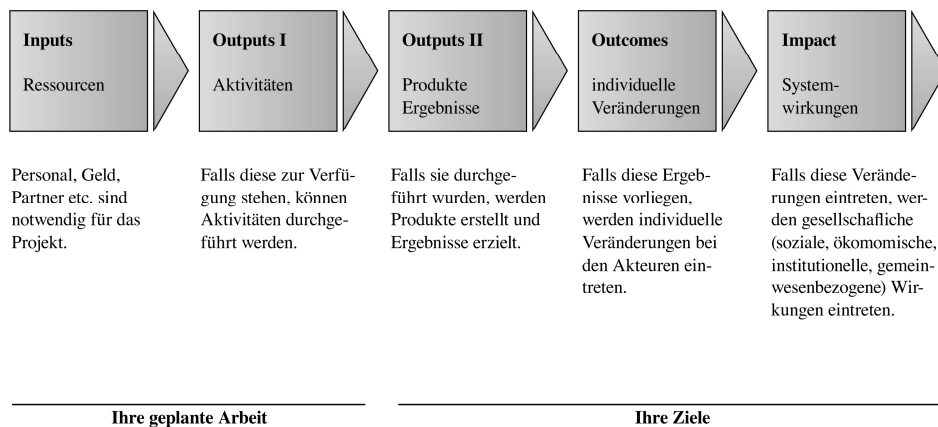
Interessant ist Schillings Behauptung, dass diese Unterscheidung von hoher Praxisrelevanz sei: „Die Übereinstimmung in den Werten ist die Voraussetzung dafür, dass Sozialpädagogen auch mit sogenannten ‚schwierigen‘ Gruppen / Personen arbeiten können. Auf der Werteebene kann ich vielleicht noch den anderen verstehen, auch wenn ich sein konkretes Verhalten gänzlich ablehnen muss“ (Schilling 1993, S. 124). Man kann also in der Arbeit mit solchen Zielgruppen, deren Verhalten man nicht teilt, durchaus Annäherung auf der Werteebene zulassen (z. B. das Leben in einer Gruppe sehr wichtig zu finden), d. h. einen Wert anerkennen, die Umsetzung – die Normen – (z. B. gemeinsam Vandalismus zu verüben) allerdings klar ablehnen. „Wenn ich einem Menschen signalisiere: Ich muss dich verurteilen, weil ich deine Werte ablehne, handelt es sich um einen Angriff auf seine Existenz. Gebe ich das einem Menschen zu verstehen, kann ich eigentlich (sozial-) pädagogisch nicht mehr mit ihm arbeiten“ (Schilling 1993, S. 124). Diese Unterscheidung entkrampft die Kommunikation, weil eine für pädagogische Beziehungen unabdingbare minimale Achtung und Akzeptanz vorhanden ist.

Was bedeutet das alles nun für die Zielproblematik? Bezogen auf *Erziehungsziele* ist festzuhalten, dass sie *Normen* sind. Diese Normen geben einen *Soll-Zustand in der Zukunft* an. Es geht im Sinne Brezinkas „bei den Erziehungszielen ... um die innere (psychische) Bereitschaft (Disposition) zum Vollzug bestimmter Erlebnisse und Handlungen“ (Schilling 1993, S. 132). Dieser Soll-Zustand eines „psychischen

Dispositionsgefüges“ eröffnet Verhaltensmöglichkeiten, aber keine zwanghaften Reaktionen.

Nun sollte allerdings die Zielproblematik nicht auf die Erörterung von Erziehungs- und Bildungszielen verkürzt werden. In Projekten geht es nicht allein um pädagogische Effekte, sondern z. B. auch um sog. „Output-Ziele“ (Programme, Maßnahmen, Materialien).

Das macht die folgende Grafik deutlich.



Quelle: vgl. Bertelsmann Stiftung (2005, S. 18)

Im Rahmen von Planungs- und Evaluationsprozessen in Projekten wird untersucht, mit welchem *Input* (Ressourceneinsatz, z. B. Personal, Geld, Partner, Material, aber auch Zeit etc.) welche *Outputs* (materielle Produkte und Ergebnisse wie: Aktivitäten, Aktionen, Programme, Maßnahmen, Angebote) und welche *Outcomes* (Veränderungen bei den Beteiligten) erreicht und welche Systemwirkungen (*Impacts*) damit erzielt werden. Die Output- und Maßnahmenziele lenken den Blick auf die *Leistungen* des Projektes (auf das Produkt), die Outcomeziele auf die *Wirkungen* von Leistungen. *Evaluation* ist das an anderer Stelle beschriebene Verfahren (siehe den Beitrag zu Qualitätsmanagement und Evaluation in diesem Band, Baustein A.22), diese Zusammenhänge systematisch zu untersuchen.

Das macht deutlich: Das Ziel *Outcome* im Sinne von individueller Bildung und Persönlichkeitsentwicklung ist also nur eine der möglichen Zielkategorien in Projekten. Auch *Output* und – im Zusammenhang mit Partizipation besonders wichtig – *Impact*, d. h. gesellschaftliche Wirkung (in die die beiden anderen Zielkategorien mit aufgehen), sind von hoher Relevanz.

Bei der Definition von Projektzielen sollten diese Kategorien nicht durcheinandergehen. Man muss die drei Zielebenen klar auseinanderhalten, nicht nur wenn man Konzeptionen

entwickelt oder Projekte plant, gerade auch im Zusammenhang mit der *Qualitätsmessung* und *Evaluation* muss man immer wissen, welche Kategorie man gerade untersucht.

Das ungenügende Auseinanderhalten der drei Zielkategorien führt leicht zu Fehleinschätzungen. So konzentrieren sich viele Projektgruppen auf die Entwicklung und Durchführung eines Angebotes und meinen sehr erfolgreich zu sein, ohne die *Wirkung* dieser Leistung ausreichend zu untersuchen.

Auch wenn man im *Impact*-Bereich ein Ziel anstrebt, wie „Das Gesamtklima in der Stadt hat sich in drei Jahren positiv verändert: Partizipation von Kindern und Jugendlichen wird von der Mehrheit der Bevölkerung als wichtiger Beitrag zur Bürgergesellschaft und zur Beteiligungskultur betrachtet“, so bedeutet das keineswegs, dass auch im Outcome-Bereich bei den Kindern und Jugendlichen selber automatisch ähnlich bedeutsame positive Veränderungen feststellbar sein müssen.

In welchem Grade muss sich nun die Zieldiskussion mit diesen Unterkategorien und den ihnen vorgelagerten oder verbundenen Werten und Normen beschäftigen? In den Zielen spiegeln sich – wie schon gesagt – immer Werte und Normen wider, die angestrebt bzw. abgelehnt werden. Eine explizite Auseinandersetzung mit Werten und Normen ist daher notwendig. Bei öffentlichen Projekten auf kommunaler Ebene sind allgemeine Normen und Werte meistens politisch per Beschluss, Erlass, Leitbild oder Gesetz schon als Rahmen vorgegeben. Bei Konzeptionen auf privater Träger- und Einrichtungsebene ist ein solcher Rahmen teilweise – z. B. bei weltanschaulich gebundenen Trägern – ebenfalls vorgegeben. Häufig muss er aber erst entwickelt werden. Das gilt teilweise selbst im öffentlichen Bereich, wenn der allgemeine Werte- und Normenrahmen (z. B. das SGB VIII) für das anstehende Thema und Projekt noch zu allgemein ist. Eine gute und bewährte Möglichkeit, sich auf einer allgemeineren Ebene mit der Werte- und Normenentwicklung auseinanderzusetzen, ist neben der Konzeptionsentwicklung die *Leitbildentwicklung*. Hierbei ist es unerlässlich, sich mit Grundwerten, groben Leitideen (die sozusagen die „Philosophie“ bilden, die der Konzeption zugrunde liegen (Graf / Spengler 2000, S. 40 ff.) und allgemeinsten Normen auseinanderzusetzen. Leitbilder enthalten aber eher eine grobe strategische Grundausrichtung und noch nicht detaillierte Ziele und Konzeptionsbausteine.

Ziele sind ja auch Normen, aber eben andere, spezifischere als die erwähnten allgemeinsten Normen in Leitbildern. *Ziele* haben – anders als Werte und allgemeinste Normen – immer einen Bezug zum konkreten Planungszusammenhang. Letzere bestehen noch über die Zielerreichung und das Projektende hinaus. Die latente Steuerungsfunktion von Werten und allgemeinsten Normen ist aber immer – auch bereits im Formulierungsprozess – vorhanden.

Ist-Analyse

Um Ziele zu definieren, bedarf es zunächst einer Analyse der Ist-Situation, der vorhandenen *Probleme* und *Bedürfnisse* der Zielgruppen (auch der Zielvorgaben des Auftraggebers) und vor allem des schon vorhandenen *Bestandes* an projektbezogenen Maßnahmen und Programmen sowie deren Bewertung. Erst daraus ergeben sich *Defizite* und *Handlungsbedarfe*, für die dann *Ziele* formuliert werden müssen (*Bedarfsfeststellung*).

Nach der Einschätzung und Bewertung der Ist-Situation werden mögliche *Anforderungen* und *Aufgaben* klar. Diese sind mit geeigneten Maßnahmen und Projekten verbunden, die in die Zielfindung ebenfalls einfließen. Dies geschieht je nach Projektzusammenhang im Rahmen eines kooperativen Entscheidungsprozesses, zumindest aber eines transparenten Abstimmungsprozesses, d.h. möglichst *partizipativ* zwischen allen beteiligten Akteuren (Auftraggeber, Zielgruppen, Politik, Verwaltung, Projektgruppe usw.). Denn diese Akteure sollen die Ergebnisse der Projekte und Maßnahmen tragen und unterstützen, was ein Mindestmaß an Identifikation mit den Zielsetzungen voraussetzt.

3. Arten von Zielen

Bei der Zielplanung selber ist neben den genannten Kategorien *Output*, *Outcome* und *Impact* noch weiter zu unterscheiden zwischen unterschiedlichen hierarchischen *Ebenen* von Zielen. Am gängigsten ist hier die Formulierung von drei Ziel-Ebenen.

Eine solche *Zielhierarchie* findet sich in der vom Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend herausgegebenen Materialsammlung „QS“: Hier wird unterschieden nach *Leitzielen*, *Mittlerzielen* und *Handlungszielen*:



Quelle: Beywl / Schlepp-Winter 1999, S. 42

Dort wird davon ausgegangen, dass Ziele sich sowohl von der übergeordneten Ebene her, also der abstraktesten Stufe, als auch von der konkretesten Ebene der *Handlungsziele* (*Feinziele*) her entwickeln können. Die Zielpyramide ist also in beide Richtungen entwickelbar. Die zu beantwortende Frage bei der Zielformulierung lautet dabei immer: „In der Zukunft (genau: ...) ist erreicht ...“, wobei mehrere Mittler- und Handlungsziele dazu dienen können, das jeweils höhere zu erreichen. (Beywl / Schlepp-Winter 1999, S. 45).

Leitziele (teilweise werden diese auch als *Globalziele* oder *Richtziele* bezeichnet) sind jene, die den Rahmen für die Arbeit vorgeben, z. B. „Jugendliche bringen sich aktiv und informiert in die Gestaltung des demokratischen Gemeinwesens ein“ (siehe unten). Aus diesen werden dann *Mittlerziele* (teilweise auch als *Grobziele* bezeichnet) abgeleitet und ausformuliert. Im gegebenen Beispiel könnten das möglicherweise Ziele sein wie: „Die Jugendlichen sind adressatengerecht informiert über Partizipationsmöglichkeiten ihrer Gemeinde“. Oder: „Die Jugendlichen sind von sich aus motiviert und aktiv und nehmen an Beteiligungsprozessen ihrer Gemeinde teil“.

Eventuell ist es ratsam, zwischen *selbst-* und *fremdgesetzten Zielen* zu differenzieren. Dies dürfte vor allem in Bereichen sinnvoll sein, in denen zum Beispiel gesetzliche oder

förderpolitische Vorgaben relevant sind.

Mittlerziele sind im Allgemeinen noch nicht genügend operationalisiert, somit nur ungenau überprüfbar (evaluierbar) und auch schwerer als auf der untersten Ebene mit greifbaren Maßnahmen zu füllen. Daher werden Mittlerziele wiederum konkretisiert, um auf der Ebene der *Handlungsziele* (teilweise auch als *Feinziele* bezeichnet) überschaubarer und direkter umsetzbar zu werden. Beim Beispiel könnten Handlungsziele lauten: „Die Jugendlichen verfügen über die hierfür erforderliche Methoden- und Sozialkompetenz“. Oder: „Die Jugendlichen vermitteln anderen Jugendlichen öffentliche Wertschätzung für ihre Beteiligungsaktivitäten“.

Die Ziele werden also vom Abstraktionsgrad her immer konkreter und damit auch überprüfbarer. Jedem *Leitziel* können mehrere Mittlerziele und diesen wiederum mehrere Handlungsziele zugeordnet werden. Eine Eingrenzung und Schwerpunkt-bildung ist hier aber unerlässlich. Nur so ist gewährleistet, dass man sich nicht im „Zielschunzel“ verläuft, was zu Frustration führen kann, weil die Übersichtlichkeit – und damit die *Steuerungsfunktion der Ziele* – verloren geht. Eine Faustregel besagt z. B.: nur 1 Leitziel (max. aber 3), je 2 Mittlerziele dazu (max. 6) mit je 1 – 2 Handlungszielen). Ein solcher Zielkatalog reicht vollkommen aus, um den Gesamtprozess der Planung und Durchführung zu steuern (bei umfassenderen Evaluationen mag das etwas anders sein).

Leitziel 1	Mittlerziel 1.1	Handlungsziel 1.1.1 Handlungsziel 1.1.2
	Mittlerziel 1.2	Handlungsziel 1.2.1 Handlungsziel 1.2.2
Leitziel 2	Mittlerziel 2.1	Handlungsziel 2.1.1 Handlungsziel 2.1.2
	Mittlerziel 2.2	Handlungsziel 2.2.1 Handlungsziel 2.2.2
Leitziel 3

Schaubild: fortschreitende Konkretisierung bzw. Abstraktion vom Leit- zum Handlungsziel und umgekehrt

Da hinter jedem Ziel ein weiteres damit verbundenes Ziel stehen kann, muss im Konzeptionsentwicklungs- oder Planungsprozess klar sein, welche Reichweite und welcher Zielumfang angestrebt werden sollen. Wenn also als Leitziel beispielsweise die breite Partizipation von Kindern und Jugendlichen in der Kommune angestrebt wird, so darf der Zielumfang und inhaltliche Geltungsbereich nicht so weit gefasst werden, dass „Demokratisierung der Gesellschaft insgesamt“ oder „Bundestagswahlrecht für Kinder“ damit gemeint werden. Vielmehr gilt es, den inhaltlichen Geltungsbereich so zu fassen, dass auf den beiden unteren Zielebenen handhabbare und mittelfristig erreichbare Ziele bis auf die konkreter nachprüfbare Handlungszielebene heruntergebrochen werden können. Nur so bleibt man im konkreten Planungszusammenhang eines Projektes handlungsfähig. Ziele, die unerreichbar sind – auch wenn sie vielen Menschen als erste-

benswert gelten –, können nicht Bestandteil einer Konzeption oder einer Planung sein, selbst wenn sich aus ihnen gelegentlich brauchbare Unterziele ableiten lassen.

Simon bezeichnet die Handlungs- / Feinziele auch als *Ergebnisziele*, da sie in eine konkrete Maßnahme münden (Simon 2003, S. 68 ff). Daher lassen sich die Handlungsziele und die konkreten Maßnahmen teilweise schwer voneinander trennen.

4. Fallbeispiel für eine Zielhierarchie

Das Zielsystem, das im Folgenden vorgestellt wird, nutzt einen Zielkatalog, der im Rahmen der Bertelsmann-Initiative entwickelt wurde (Initiative „mitWirkung!“ 2006, S. 13 f.), unterscheidet aber strenger nach Impact, Output und Outcome:

Output-Ziele (Maßnahmen, Programme, Aktionen, Aktivitäten, Angebote)

Leitziel:

- Die Kommune bietet ein vollständiges, Kinder und Jugendliche integrierendes bürgergesellschaftliches Angebot (ein komplettes Programm) zur Gestaltung eines demokratischen Gemeinwesens an.

Mittlerziele 1:

- Verschiedene Beteiligungsformen sind zu einem ganzheitlichen Partizipationsangebot zusammengeführt, das Jugendlichen unterschiedlicher sozialer und kultureller Herkunft Nutzungsmöglichkeiten bietet.
- In der Kommune sind effektive Beteiligungsstrukturen nachhaltig verankert.

Handlungsziele 1:

- Es besteht eine Tiefenanalyse zu dem bestehenden Angebotsspektrum.
- Eine stadtspezifische Konzeption ist erstellt und umgesetzt.

Mittlerziel 2:

- Beteiligungsprozesse werden wirkungsorientiert durchgeführt.

Handlungsziele 2:

- Qualitätsstandards sind entwickelt und vereinbart.
- Standardisierte Evaluationsverfahren sind entwickelt und werden angewendet.
- Beteiligungsprozesse werden auf der Basis vereinbarter und evaluierbarer Standards geplant und umgesetzt.
- Projekte werden auf der Basis der vereinbarten Qualitätskriterien durchgeführt.

Mittlerziel 3:

- Beteiligung ist strukturell verankert (Verankerung von Partizipation als politische und administrative Norm).
- Es ist zu einer Verstetigung und Nachhaltigkeit der Beteiligungsinfrastruktur, also zu permanenten Beteiligungsinstitutionen gekommen.

Handlungsziele 3:

- Es gibt Gemeinderatsbeschlüsse zur Partizipation von Kindern und Jugendlichen mit einer Fixierung von Partizipationsmodellen durch kommunale Satzungen (z. B. für einen Jugendbeirat oder für die Zusicherung von Sitzen in kommunalen Ausschüssen usw.).

- Kommunale Fördermöglichkeiten für die Kinder- und Jugendarbeit in den Stadtteilen und Gemeinden sind normativ unter Bezug auf das Partizipationserfordernis „festgezurt“ (Förderrichtlinien, Beratungsangebote in der Jugendpflege bzw. Kinder- und Jugendförderung).

Mittlerziel 4:

- Jugendliche werden beim Aufbau von Beteiligungskompetenzen unterstützt.

Handlungsziele 4:

- Prozessmoderatoren sind ausgebildet.
- Jugendtrainer sind ausgebildet.
- Trainings für Jugendliche werden durchgeführt.
- Patenmodelle werden entwickelt und erprobt.
- Die genannten Zielgruppen werden hinsichtlich der hierfür erforderlichen Methoden- und Sozialkompetenz gefördert.

Mittlerziel 5:

- Jugendliche werden adressatengerecht informiert.

Handlungsziele 5:

- Durch differenzierte Einzelmaßnahmen der Öffentlichkeitsarbeit wird über Partizipationsangebote informiert.
- Ein integriertes Kommunikationskonzept ist erarbeitet und umgesetzt.
- Die Beteiligung Jugendlicher erfährt öffentliche Anerkennung.
- Jugendliche sind als Botschafter des Beteiligungsgedankens gewonnen.

Mittlerziel 6:

- Maßnahmen, mit denen Jugendliche die Wertschätzung ihrer Arbeit erfahren, sind erarbeitet und umgesetzt.

Handlungsziel 6:

- Es gibt öffentliche Veranstaltungen zur Ehrung und Würdigung von Jugendlichen, Urkunden, Zertifikate und materielle Vergünstigungen

Mittlerziel 7:

- Außerschulische und schulische Bildungsakteure arbeiten vernetzt und entwickeln gemeinsam Partizipationsprojekte.

Handlungsziele 7:

- Schulische und außerschulische Partner werden durch konkrete Einzelmaßnahmen darin unterstützt, gemeinsam Beteiligungsprojekte durchzuführen.
- Kooperationsschulen sind gewonnen.
- Eine gemeinsame Arbeitsgruppe ist etabliert.
- Eine Projektbörse ist aufgebaut. Partner werden vermittelt.
- Lehrer sind speziell für Partizipation ausgebildet.

Outcome-Ziele (Veränderungen bei den Beteiligten)

Leitziel (Richtziel, Globalziel):

- Jugendliche bringen sich aktiv und informiert in die Gestaltung des demokratischen Gemeinwesens ein.

Mittlerziele (Grobziele) 1:

- Die Jugendlichen sind adressatengerecht informiert über Partizipationsmöglichkeiten ihrer Gemeinde.
- Die Jugendlichen sind von sich aus motiviert und aktiv und nehmen an Beteiligungsprozessen in ihrer Gemeinde teil.

Handlungsziele (Feinziele) 1:

- Die Jugendlichen kennen die Homepage und die Ansprechpartner des Jugendparlamentes ihrer Gemeinde.
- Die Jugendlichen nehmen von sich aus aktiv und an mindestens zwei Beteiligungsveranstaltungen im Jahr teil.

Mittlerziel (Grobziel) 2:

- Akteure der außerschulischen und schulischen Bildungsarbeit (Prozessmoderatoren) sowie Stadtplaner verfügen über die Methoden- und Sozialkompetenzen, Partizipationsprozesse mit Jugendlichen erfolgreich und für Jugendliche zufriedenstellend zu gestalten.
- Jugendliche Akteure im außerschulischen und schulischen Bereich verfügen über die erforderlichen Methoden- und Sozialkompetenzen, Partizipationsprozesse mit anderen Jugendlichen erfolgreich und zufriedenstellend zu gestalten.

Handlungsziele 2:

- Akteure der außerschulischen und schulischen Bildungsarbeit (Prozessmoderatoren) sowie Stadtplaner verfügen über die notwendigen Einzeltechniken.
- Auch die Jugendlichen verfügen über die wichtigsten Einzeltechniken.
- Die Jugendlichen vermitteln anderen Jugendlichen öffentliche Wertschätzung für ihre Beteiligungsaktivitäten.
- Die Jugendlichen gewinnen andere Jugendliche als Botschafter des Beteiligungsgedankens.
- Die Jugendlichen orientieren sich bei der Durchführung von Partizipationsprojekten an vereinbarten Qualitätskriterien.
- Die Jugendlichen beherrschen die Anwendung einfacher, standardisierter Evaluationsverfahren (Selbstevaluation).

Mittlerziel 3:

- Die beteiligten jugendlichen Akteure unterstützen die kontinuierliche und nachhaltige Verankerung effektiver Beteiligungsstrukturen.
- Die Jugendlichen entwickeln und realisieren ein ganzheitliches, methodisches, aktivierendes Partizipationsangebot, das Jugendlichen unterschiedlicher sozialer und kultureller Herkunft Nutzungsmöglichkeiten bietet.

Handlungsziel 3:

- Die Jugendlichen treffen sich regelmäßig, um für ihre Beteiligungsstrukturen zu kämpfen und sie zu sichern.
- Deutsche Jugendliche führen regelmäßig Veranstaltungen für Migranten-Jugendliche durch.

Mittlerziel 4:

- Die Jugendlichen arbeiten mit außerschulischen und schulischen Bildungsakteuren vernetzt zusammen und entwickeln und führen gemeinsam Partizipationsprojekte durch.

Handlungsziel 4:

- Die Jugendlichen unterstützen schulische und außerschulische Partner in gemeinsamen Beteiligungsprojekten durch Zeitinvestitionen und Übernahme von konkreten Aufgaben.

Impacts (Systemwirkungen)

Leitziele (Richtziel, Globalziel):

- Es gibt eine dauerhafte Veränderung des *Gesamtklimas* in der Kommune in Richtung auf mehr *Kinder- und Jugendfreundlichkeit*.
- Das Gesamtklima in der Kommune ist dauerhaft in Richtung auf mehr *Alltagsdemokratie und Beteiligungskultur* für Kinder und Jugendliche entwickelt.
- Die Zufriedenheit mit dem Leben in der Zivilgesellschaft hat in der Kommune zugenommen. Die Lebensqualität wird positiver wahrgenommen.

Mittlerziele

- Es gibt eine dauerhafte Einstellungsänderung aufseiten der Erwachsenen in Richtung auf mehr Kinder- und Jugendfreundlichkeit und Partizipation.
- Die Beteiligung von Jugendlichen erfährt öffentliche Wertschätzung.
- Es gibt eine breite Wirkung auf Dauer in den Sozialräumen und Gemeinden. Es gibt eine breite *Praxis* der Beteiligung, eine reale *Beteiligungskultur* auch auf der unteren Ebene in fast allen Einrichtungen, Organisationen und Vereinen - gerade im Freizeitbereich für Kinder und Jugendliche!
- Der öffentliche Raum wird in partizipativen Prozessen permanent nach den Bedürfnissen der Kinder- und Jugendlichen verändert.
- Diese breite Praxis der Beteiligung zeigt sich nicht nur im Rahmen professioneller, spezialisierter und formeller Angebote und Instrumente der Beteiligung, sondern gerade auch bei *alltäglichen Themen und Verfahren der Partizipation* („Nebenbei-Partizipation“).
- Alltagsdemokratie nicht nur im Gemeinwesen, sondern grade auch in den *pädagogischen Institutionen* (insb. im Kindergarten und der Schule) und in der Familie sind Bestandteil einer breiten kommunalen *Beteiligungskultur in der kommunalen Bürgergesellschaft*.

Die Formulierung von *Handlungszielen* auf der Systemebene ist - zumindest in großen Systemen – eher nicht üblich.

5. Ziele operationalisieren

Im Rahmen von Zielfindungsprozessen gilt es, die Ziele so zu formulieren, dass sie realistisch, aussagekräftig und nachprüfbar werden.

Die Zielformulierung sollte einen Endzustand (ein Endverhalten) – möglichst bezogen auf einen Zeitraum bzw. einen Termin – konkret beschreiben, sodass der Grad der Zielerreichung beobachtbar wird (qs-kompodium 2006).

Die wichtigsten Schritte zur Zielformulierung sind die folgenden:

- Erstellen eines Erstentwurfs für einen Zielkatalog durch eine Projektgruppe
- Diskussion dieses Erstentwurfs mit den oberen Entscheidern
- Formulieren einer Vorlage für die weitere Diskussion im Projektzusammenhang mit der Aufforderung zu einer Stellungnahme an alle Beteiligten bzw. Schlüsselpersonen
- ggf.: Diskussion in den verschiedenen Arbeitsbereichen
- Formulierung des endgültigen Zielkatalogs durch die Projektgruppe.

Es geht in diesem Prozess darum, die Ziele *so konkret wie möglich* zu formulieren und – wann immer machbar – zu operationalisieren, d. h. durch *Maßstäbe (Kriterien)*, *Indikatoren* und Angabe der *Messverfahren* überprüfbar zu machen.

Hilfreich kann dabei die Berücksichtigung der *Dreidimensionalität* von Zielen sein. Diese drei Dimensionen sind: der Zielinhalt, das Zielausmaß und der zeitliche Bezug. Beispiel: „Bis zum Jahresende haben mindestens 20 % der Jugendlichen aus dem Stadtteil die Partizipationsmöglichkeit ‚Jugendforum‘ persönlich erlebt“. Hier kann sogar das Messverfahren angegeben werden: die Teilnehmerlisten aus den Jugendforen und die Jugend-einwohner-Datei der Gemeindeverwaltung. Allerdings können nicht alle Ziele so klar operationalisiert werden. Hier gilt es, eine pragmatische Haltung einzunehmen. Helfen können folgende Hinweise:

Am Beispiel der Formulierung von *Lernzielen* im pädagogischen Bereich – die ja nur die Outcome-Ebene berücksichtigen – unterscheidet H. L. Meyer zwei Formen der Operationalisierung:

- *Operationalisierung im weiteren Sinne*: Gemeint ist eine rein semantische Eingrenzung, d. h. eine „semantisch möglichst eindeutige Angabe der beobachtbaren Elemente der gewünschten Veränderung“
- *Operationalisierung im engeren Sinne*: Angabe der Messoperation, mit der das Ziel gemessen und überprüft werden kann (Meyer 1974, S. 57)

Anschließend stellt er dazu fest: Beim Operationalisieren ist es nicht wirklich möglich, endgültig *semantisch eindeutig* zu formulieren, da die Zielerreichung meistens nur anhand anderer Beispiele überprüft werden kann. Weiterhin ist es kaum möglich, die Ziele gänzlich trennscharf zu formulieren, da die „vielschichtige Wirklichkeit“ kaum sprachlich exakt erfasst werden kann. Daher können die „beobachtbaren Elemente“, die per Operationalisierung erfasst werden, immer nur einen Ausschnitt der zu beobachtenden Effekte widerspiegeln.

Beim Operationalisieren von Zielen gilt es also – neben der oben erwähnten Gefahr der *Zielflut* und Unübersichtlichkeit – folgende Einschränkungen zu berücksichtigen:

- Es muss evtl. ein gewisser Komplexitätsverlust in Kauf genommen werden (da sich immer nur ein Teil der Realität abbilden lässt).
- Gute Operationalisierungsleistungen sind nicht ohne Diskussion und Training möglich (H. L. Meyer 1974).

Auf der anderen Seite gilt auch: Selbst wenn aus pragmatischen Gründen nur eine rein semantische Operationalisierung möglich ist, bedeutet diese dennoch eine große Hilfe.

Denn das immer weitergehende Konkretisieren führt zum Ausschluss vieler inhaltlicher Alternativen, zu immer genauerer Eingrenzung des Beobachtungs- und Beurteilungsgegenstandes und zur Fokussierung des Bewusstseins auf immer kleinere Einheiten, über die sich dann durchaus kompetente Aussagen machen lassen. In den heutigen Praxiszusammenhängen ist glücklicherweise die Phase der Lernzielorgien, die keine Zeit für die eigentliche Praxis ließen, endgültig vorbei. Es hat sich eine pragmatische Orientierung durchgesetzt, die auf *Eingrenzung der Zielanzahl* setzt (auch im Handlungszielbereich, in dem dann einige Ziele – zumindest wenn es um Selbstevaluation geht – exemplarisch für ganze Komplexe stehen können) und auf *semantische Operationalisierung* mit *gelegentlichen Messangaben* da, wo einfache Verfahren unkompliziert aufgegriffen werden können (z. B. Teilnehmerlisten in Veranstaltungen).

In welchem Grade die Ziele bei ihrer Formulierung operationalisiert werden, hängt also von den *Intentionen* und den *Rahmenbedingungen* im jeweiligen Projekt ab. Einerseits ist es zu Beginn eines sehr ergebnisoffenen Projektes – wie bei Partizipationsprojekten häufig der Fall – oftmals schwierig, die endgültigen Wirkungen und Handlungen über Ziele komplett festzuschreiben. Auf der anderen Seite: Je konkreter die Ziele formuliert sind, umso leichter werden sie auch besser durch Dritte verstanden und überprüft. Manchen Menschen fällt die Zielorientierung und Steuerung leichter, wenn die Ziele so beschrieben sind, dass sie sich vorstellen können, wie der Zustand genau aussieht, in dem das Ziel erreicht ist. Wenn sie die entsprechende Zustandsbeschreibung lesen, hören oder niederschreiben, entwickeln sie aufgrund der konkreten Vorstellungen des zukünftigen Geschehens Motivation und Handlungssteuerung. Auch wenn eine externe Evaluation angestrebt wird, ist ein höherer Konkretisierungsgrad erforderlich. Sie setzt auf jeden Fall eine stärkere Operationalisierung voraus.

6. Hinweise zur Zielformulierung

Ein Ziel sollte in einem klaren Satz, das heißt in einem Hauptsatz mit maximal einem Nebensatz formuliert sein. Das oben genannte Beispiel verdeutlicht dies:

„Bis zum Jahresende haben mindestens 20 % der Jugendlichen aus dem Stadtteil die Partizipationsmöglichkeit ‚Jugendforum‘ persönlich erlebt.“ Der Zielzustand ist positiv formuliert, versetzt die das Ziel lesende Person in die Zukunft und beschreibt aus dieser Perspektive fest, wie es dann sein wird (sein soll). Die Zielbeschreibung unterstellt also, dass der erwünschte Zustand schon eingetreten und Wirklichkeit geworden sei. Auf diese Weise wird die sinnliche Vorstellungskraft angeregt. Das Ziel erhält eine höhere Anziehungskraft, weil man buchstäblich schon jetzt hört oder sieht, wie es dann sein wird.

Der obige Beispielsatz hat eine Zeitangabe und terminiert „bis zum Jahresende“. Auch wenn die Zeitangabe nicht immer so präzise sein kann wie in diesem Beispiel: Ohne eine den Zeitpunkt der Zielerreichung zumindest grob umschreibende Angabe bleibt das Ziel zu ungenau.

Zusammenfassend einige weitere Hinweise zur Zielformulierung:

- Ziele sollten positiv und motivierend formuliert werden.
- Alle Beteiligten müssen hinter den vereinbarten Zielen stehen.

- Die formulierten Ziele sollten in angemessener Relation zu den Möglichkeiten des Projektes stehen und nicht zu hoch oder zu niedrig angesetzt werden.
- Die Ziele sind deshalb mit den realen Rahmenbedingungen abzugleichen. „Dieser Arbeitsschritt ist unter Umständen notwendig, wenn vorher keine Situationsanalyse bzw. Bestandsaufnahme gemacht wurde und die Ziele daher unter den gegebenen Rahmenbedingungen nicht erreichbar erscheinen. (Mögliche zu berücksichtigende Einflussgrößen: Kompetenz der Mitarbeiter, Erwartungen der ‚Kunden‘, Ressourcen und politische Anforderungen.)“ (Liebald 1998, S. 77 f.).
- Neben persönlichen Entwicklungszielen („Outcome“) sind auch Output- und Impact-Ziele aufzunehmen.
- Es muss darauf geachtet werden, dass konsequent Ziele von Maßnahmen und Aufgaben unterschieden werden.
- Es sollten nicht zu viele Ziele vereinbart werden. Deshalb muss eine Auswahl der Ziele vorgenommen werden, wenn sehr viele Teilziele definiert worden sein sollten. Es ist auf Übersichtlichkeit zu achten (z. B. jeweils nur 1 – maximal 3 Leitziele und maximal ca. 6 Mittlerziele mit je 1 – 3 Handlungszielen).
- Ziele sollten nicht ausschließlich fertig vorgegeben werden und eher unter den beteiligten Akteuren gemeinsam ausgehandelt und vereinbart werden.
- Die Ziele und Wünsche der Zielgruppen sollten berücksichtigt werden. Ihnen und allen anderen Beteiligten sollte die Chance gegeben werden, eigenen Ideen und Ziele direkt mit einzubringen.
- Es muss ein regelmäßiges Feedback geben: Werden die Ziele erreicht? Sind sie noch realistisch? Wo müssen sie angepasst werden, wo lediglich die Maßnahmen geändert werden?

7. Zusammenfassung

Ziele zu entwickeln und zu formulieren ist ein Schlüsselprozess im Rahmen von Projektplanung und Konzeptionsentwicklung, aber auch von Qualitätsmanagement und Evaluation. Ziele dienen der permanenten Selbstvergewisserung und Prozesssteuerung. Daher müssen sie sorgsam entwickelt und formuliert werden, nach Möglichkeit sollten sie operationalisiert werden.

Man muss die Zielkategorien *Output-Ziele* und *Outcome-Ziele* unterscheiden. Sie bewegen sich auf der Ebene der Leistungen (Output) oder der Wirkungen von Leistungen (Outcome). Das Eine darf nicht mit dem Anderen verwechselt werden. Schließlich muss man in letzter Instanz auch noch die Systemwirkungen (gesellschaftlichen Wirkungen), also die sozialen und ökonomischen Veränderungen, die angestrebt werden, im Auge behalten. Diese Zielebene bezeichnet man als *Impact*.

Zu unterscheiden sind drei Ebenen der *Zielhierarchie*, die jeweils aufeinander aufbauen und sich gegenseitig bedingen:

- Leitziele (Richtziele, Globalziele)
- Mittlerziele (Grobziele)
- Handlungsziele (Feinziele, Ergebnisziele)

Ziele sollten immer positiv formuliert sein und Aussagen zu den drei Dimensionen *Zeit*,

Inhalt und *Ausmaß* enthalten.

Für die Praxis wird ein pragmatischer Umgang mit der Zielfrage empfohlen: Beschränkung der Zielanzahl, Konzentration auf semantische Operationalisierung mit exemplarischen Messangaben.

8. Literatur

- Bertelsmann Stiftung (2005): *Einführung in die Evaluation*. Vortrag (PowerPoint-Präsentation) vom 31. Mai 2005. Gütersloh
- Beywl, Wolfgang / Schlepp-Winter, Ellen. (1999): „Zielfindung und Zielerklärung – ein Leitfaden“. In: BMFSFJ – Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend. Hrsg. (1999): *Materialien zur Qualitätssicherung in der Kinder- und Jugendhilfe*. QS 21. Düsseldorf
- Deinet, Ulrich / Sturzenhecker, Benedikt (2001): *Konzepte entwickeln*. 2. Auflage. Weinheim und München
- Eylert, Andreas (2004): *Konzeptionen für die Kinder- und Jugendarbeit partizipativ entwickeln – ein Seminarbaukasten*. Unveröff. Diplomarbeit. Lüneburg
- Graf, Pedro (1996): *Konzeptentwicklung*. 2. überarbeitete Auflage. München
- Graf, Pedro / Spengler, Maria (2000): *Leitbild- und Konzeptentwicklung*. 3. überarbeitete und erweiterte Auflage. Augsburg
- Initiative „mitWirkung!“ (2006): *Ausbildung von Prozessmoderatoren für die Beteiligung von Kindern und Jugendlichen*. Seminarunterlagen. Seminar 1, Modul 1. Gütersloh
- ISS. Institut für Sozialarbeit und Sozialpädagogik. Gemeinnütziger Verein. Hrsg. (2000): *Arbeitsbuch Jugendhilfeplanung*. Frankfurt am Main
- Jordan, Erwin / Schone, Reinhold (1992): *Jugendhilfeplanung – aber wie?* Münster
- Jossutis, Horst (1992): „Gesetzliche Anforderungen an eine fortlaufende Jugendhilfeplanung auf dem Hintergrund bestehender Strukturen der Jugendarbeit“. In: Landesjugendring Niedersachsen e.V. Hrsg. (1992): *Jugendhilfeplanung*. Hannover
- Knauer, Reingard (2002): „Beteiligung in der Kommune“. In: BMFSFJ – Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend. Hrsg. (2002): *Partizipation von Kindern und Jugendlichen als gesellschaftliche Utopie?* Berlin
- Liebold, Christiane / Bundesvereinigung Kulturelle Jugendbildung e.V. Kulturprojekt (1998): *Leitfaden für Selbstevaluation und Qualitätssicherung*. Hrsgg. v. BMFSFJ – Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend. QS 19. Düsseldorf
- Mannheim-Runkel, Monika / Taplik, Ursula. Hrsg. (1998): *Konzeptentwicklung in der Jugendarbeit*. Frankfurt am Main
- Meyer, Hilbert L. (1974): *Trainingsprogramm zur Lernzielanalyse*. Frankfurt am Main
- Pfeiffer, Astrid (2001): „Konzeptionen in der Jugendarbeit: Produkt- und Kundenorientierung“. In: Deinet, Ulrich / Sturzenhecker, Bendikt (2001): *Konzepte entwickeln*. 2. Auflage. Weinheim und München
- Scherr, Albert (1998): „Konzeptionsentwicklung als Mitarbeiterqualifizierung und Qualitätssicherung in der offenen Jugendarbeit“. In: Mannheim-Runkel, Monika / Taplik, Ursula. Hrsg. (1998): *Konzeptentwicklung in der Jugendarbeit*. Frankfurt am Main
- Schilling, Johannes (1993): *Didaktik / Methodik der Sozialpädagogik*. Neuwied, Kriftel

und Berlin

- Simon, Titus (2003): *Kommunale Jugendhilfeplanung*. 5. Auflage. Wiesbaden
- Stange, Waldemar / Deutsches Kinderhilfswerk und Aktion „Schleswig Holstein – Land für Kinder“. Hrsg. (1996): *Planen mit Phantasie*. Berlin und Kiel
- Stange, Waldemar (2005): *Konzeptionsentwicklung. Materialien zur Ausbildung als Präventionsfachkraft*. Unveröffentlichtes Papier. Lüneburg
- Steiner, Alfred (1999): *Jugendpolitik jetzt!* Hrsgg. v. d. Schweizerischen Stiftung pro juvenute. 2. Auflage. Zürich
- Thole, Werner (2000): *Kinder- und Jugendarbeit. Eine Einführung*. Weinheim und München
- Weskamp, Peter (2001): „Sozialraumanalytische Praxis als Basis für die Konzeptentwicklung in der offenen Jugendarbeit“. In: Deinet, Ulrich / Sturzenhecker, Benedikt (2001): *Konzepte entwickeln*. 2. Auflage. Weinheim und München

Internetquellen

qs-kompndium (2006): <http://www.qs-kompndium.de/glossar.z.415.html>