

# 9

Impulse zur Netzwerkarbeit

## Wirkungsorientierung in den Frühen Hilfen

Ein Beitrag von  
Manuela Dorsch, PHINEO gAG

in Kooperation mit der  
Initiative Kommune 360°

**KOMMUNE 360°**  
GEMEINSAM FÜR KINDER 

<b>1. Wirkungsorientierung in den Frühen Hilfen</b>	<b>3</b>	<b>3. Herausforderungen aus der Praxis, Problemanalysen und Lösungsansätze</b>	<b>18</b>
Die kommunale Ausgangslage	3	Die Frage des Zwecks – fachliche Perspektivenvielfalt auf Wirkungsorientierung und unterschiedliche Wissensstände	18
Navigation durch den vorliegenden Beitrag	4	Gemeinsam eine wirkungsorientierte Haltung und Kultur finden	19
<b>2. Theoretische Einordnung</b>	<b>6</b>	Gemeinsame Ziele festlegen	23
Grundlagen der Wirkungsorientierung	6	Datenbasiertes Arbeiten	30
Komplexität und Wirkungsorientierung im Kontext der Netzwerke Frühe Hilfen	11	<b>4. Fazit und Ausblick</b>	<b>35</b>
		<b>5. Literatur</b>	<b>37</b>

# 1. Wirkungsorientierung in den Frühen Hilfen

## Die kommunale Ausgangslage

Das Konzept der Wirkungsorientierung ist in aller Munde: Akteure, die das Gemeinwohl stärken wollen, nutzen den Ansatz, um ihrer Arbeit in der Praxis noch mehr Wirkung zu verleihen. Der Gesetzgeber verankert Wirkungsorientierung zum Beispiel im Bundesteilhabegesetz (BTHG) und die aktuelle Bundesregierung nimmt den Anspruch in verschiedene Zielsetzungen auf. Im SGB VIII, einem für die Frühen Hilfen relevanten Gesetz, wird in Paragraph 79a »Qualitätsentwicklung in der Kinder- und Jugendhilfe« Bezug zur Wirkungsorientierung genommen.

Auch im Kontext der Frühen Hilfen und in deren Netzwerken etabliert sich ein immer stärkerer Anspruch, wirkungsorientiert zu arbeiten. Hinter diesem Anspruch verbirgt sich eine Vielzahl von einzelnen Anforderungen: Unter Einbezug fachlich vielfältiger Perspektiven gilt es, wirksame, präventive Lösungen für Kinder und Familien insbesondere in belasteten Lebenslagen zu finden. Multiprofessionelle Zusammenarbeit über Systemgrenzen hinweg wurde im Bundeskinderschutzgesetz im Jahr 2012 etabliert. Ein möglichst früher Beginn der Hilfen sowie ein bestmöglicher Einsatz von limitierten Ressourcen werden angestrebt, um die Lebenslage von Kindern und deren Familien zu verbessern. Konsequenterweise von den Bedarfslagen der Adressatinnen und Adressaten und den angestrebten Veränderungen in der Lebenslage von Kindern und deren Familien aus zu denken und darauf basierend wirkungsorientiert zu arbeiten und die Netzwerke der Frühen Hilfen zu steuern, kann eine wertvolle Methode auf diesem gemeinsamen Weg sein. Die Praxis zeigt aber auch, dass die Erwartungen an Wirkungsorientierung und die Wissensstände zum Konzept sehr heterogen sind. Ein grundsätzliches Problem im Diskurs der Wirkungsorientierung liegt in der fehlenden Verständigung über die Begriffsdefinition. So wird Wirkungsorientierung – ein recht

weitgefasstes Konzept – häufig synonym verwendet zu Wirkungsmessung oder Wirkungsanalyse – einem wiederum sehr eng gefassten Konzept und methodischen Ansatz (die Begriffe werden in den folgenden Kapiteln noch genauer erläutert). Gerade im Bereich der Frühen Hilfen stellen Wirkungsanalysen die Akteure vor große Herausforderungen. Hier ist, wenn überhaupt, nur mit sehr großem Aufwand zu belegen, welchen konkreten Einfluss einzelne Maßnahmen auf das Wohlbefinden und die Gesundheit der Kinder und Eltern haben und welche anderen Einflussfaktoren hier gegebenenfalls störend oder fördernd eingewirkt haben. Die häufig sehr begrenzte kommunale Datenverfügbarkeit und die beschränkten Ressourcen erschweren eine fundierte und aussagekräftige Analyse in komplexeren Wirkungszusammenhängen in hohem Maße.

---

**Die Erwartungen an Wirkungsorientierung sind sehr heterogen.**

Mit den verschiedenen Begriffen verbinden sich jeweils unterschiedliche Erwartungen, Anwendungszwecke und Handlungsansätze. Ausgehend von diesen vielfältigen Erwartungen und dem heterogenen Wissen der kommunalen Akteure zu Wirkungsorientierung entstehen Ansprüche an wirkungsorientiertes Arbeiten. Aus den vorangegangenen Schilderungen lassen sich einige Fragen ableiten: Was genau wird unter Wirkungsorientierung verstanden? Was kann Wirkungsorientierung leisten – wo liegen Chancen, aber auch Grenzen des Konzepts? Können Wirkungen im Kontext Früher Hilfen gemessen werden? Inwiefern können Ressourcen an den Nachweis von Wirkungen gekoppelt werden? Wie schafft man es, nicht nur einzelne Maßnahmen möglichst wirkungsorientiert auszurichten, sondern eine Vielzahl an Maßnahmen, die miteinander in Verbindung stehen? Wie gelingt ein erfolgreiches Zusammenwirken von verschiedenen Menschen und Organisationen?

Erfahrungen zeigen, dass bei der Verankerung von Wirkungsorientierung in der Arbeitspraxis häufig Fragezeichen und auch Skepsis bestehen – trotz all der positiven Erkenntnisse, die im Bereich der Frühen Hilfen schon mit wirkungsorientiertem Arbeiten gemacht worden sind. Auch im Rahmen der Beratungspraxis als Initiative »Kommune 360°« begegnen uns diese Herausforderungen in der kommunalen Praxis. Denn die Initiative bewegt die Frage, wie kommunale Verwaltung und Politik gemeinsam mit Akteuren vor Ort ein wirksames Unterstützungssystem für Kinder und ihre Familien schaffen kann. Neben dem Ziel, vorhandene Ressourcen bestmöglich im Sinne einer gesellschaftlichen Veränderung einzusetzen, wird wirkungsorientiertes Arbeiten beispielsweise auch mit einem gemeinsamen fachlichen Lernprozess und organisationalen Veränderungen verbunden. Unsere Erfahrung zeigt: Eine Einheitslösung, die umfassend für alle und in jedem Kontext funktioniert, gibt es nicht. Wirkungsorientiertes Arbeiten bedarf immer einer Anpassung an vorhandene Kontexte und sollte durch alle Beteiligten vor Ort auf sinnhafte Anwendungsmöglichkeiten hin geprüft werden. Wirkungsorientierung ist einer von vielen Bausteinen auf einem wirksamen Weg hin zum gemeinsamen Lösen von komplexen gesellschaftlichen Herausforderungen. Dieser Beitrag greift häufige Fragen und Herausforderungen auf und gibt praktische Anregungen zur Stärkung von Wirkungsorientierung in den Frühen Hilfen.

### Navigation durch den vorliegenden Beitrag

In dieser Orientierungshilfe geben wir Anregungen für erste gemeinsame Schritte Richtung wirkungsorientiertes Arbeiten, insbesondere mit Blick auf die Arbeit im Netzwerk. Wir zeigen Möglichkeiten und Grenzen auf, nähern uns Lösungsansätzen

### KOMMUNE 360°

»Kommune 360°« ist eine Initiative der PHINEO gAG, der Deutschen Kinder- und Jugendstiftung sowie der Auridis Stiftung. Die Initiative knüpft ein bundesweites Netzwerk von Akteuren aus kommunaler Verwaltung, Politik, Wissenschaft und Zivilgesellschaft. Das Ziel: dass Kommunen die Potenziale integrierter Planung besser nutzen können, um Kindern ein gutes Aufwachsen zu ermöglichen.

Um dieser Verantwortung gerecht zu werden und Gestaltungspotenziale besser nutzen zu können, braucht es vielerorts tiefgreifende Veränderungen in den Strukturen, Prozessen und dem individuellen Handeln: Es gilt, in Systemen fester Zuständigkeiten integriert und kooperativ mit Trägern, Politik und Bürgerinnen und Bürgern zusammenzuarbeiten und durch neue Arbeitsformen für eine Flexibilisierung und neue Kultur der Zusammenarbeit zu sorgen.

Die Initiative unterstützt solche Veränderungsprozesse durch:

- Entwicklung von praxisorientierten Angeboten, die kommunale Akteure auf dem Weg hin zu einer integrierten und kooperativen Planung und Steuerung unterstützen. Dazu werden Ansätze aus den Bereichen Wirkungsorientierung, Agilität, Change Management, Organisationsentwicklung und Beteiligung verbunden.
- Begleitung und Vernetzung von Kommunen, die sich auf den Weg zu neuen Planungsansätzen für gelingendes Aufwachsen machen.
- Bundesweites Agenda-Setting für eine kooperative und integrierte kommunale Planung.

Weitere Informationen unter [www.kommune360.de](http://www.kommune360.de)

an und legen den Fokus auf den Praxistransfer, sodass Sie direkte Impulse für die eigene Arbeit mitnehmen können.

Zur Begriffsklärung werden Wirkung, Wirkungsorientierung sowie Wirkungsanalyse (im Kontext des wirkungsorientierten Steuerungskreislaufs) definiert. Anschließend wird auf relevante Besonderheiten hinsichtlich des wirkungsorientierten Arbeitens im Kontext der Netzwerkarbeit in den Frühen Hilfen eingegangen. Durch Definitionen und Analyse der Ausgangslage in den Frühen Hilfen entsteht eine gemeinsame Wissensbasis, die Klarheit schafft und Erwartungen an Wirkungsorientierung einordnen kann. Vertiefende Verweise auf weiterführende Literatur und Methoden runden das Kapitel zur theoretischen Grundlage ab.

Verdeutlicht wird das theoretische Hintergrundwissen durch Beobachtungen aus der kommunalen Beratungspraxis. Typische Herausforderungen im Kontext der Wirkungsorientierung, die uns in der Arbeit mit kommunalen Akteuren begegnen, werden analysiert und Handlungsempfehlungen abgeleitet. Diese Erfahrungen lassen sich in vier Schwerpunkte untergliedern (siehe Kapitel 3):

- Welchen Zweck verfolgen Netzwerke der Frühen Hilfen mit wirkungsorientiertem Arbeiten?
- Welche Haltung und Kultur der Zusammenarbeit braucht Wirkungsorientierung?
- Wie gelingt die gemeinsame Arbeit mit Zielen?
- Wie funktioniert datenbasiertes Arbeiten?

Die unterschiedlichen Kapitel geben Anregungen zu punktuellen Veränderungen, etwa dem Ausprobieren von Instrumenten, oder zu Reflexionsfragen, die den gemeinsamen Aushandlungsprozess im Netzwerk anregen können. Aber auch umfangreichere, die gemeinsamen Arbeitsstrukturen, Prozesse und Kultur betreffende Veränderungen werden angesprochen und unterstützende Methoden werden aufgezeigt. So bekommen Sie in diesem Impulspapier Anregungen, wie Sie Wirkungsorientierung nutzen können, um die Perspektivenvielfalt der unterschiedlichen Akteure in einem Netzwerk Frühe Hilfen konstruktiv zu nutzen und gemeinsam die bestmöglichen Angebote für die Adressatinnen und Adressaten, Kinder und deren Familien, zu entwickeln. Hierbei geht es um ein ko-kreatives Ausprobieren der vorgeschlagenen Methoden und Konzepte. Es gilt, gemeinsam einen Zugang zu Wirkungsorientierung zu finden und herauszufinden, welche Aspekte von wirkungsorientiertem Arbeiten für ein jeweiliges Netzwerk Frühe Hilfen und dessen Akteure funktionieren und sinnhaft erscheinen.

---

**Perspektivenvielfalt im  
Netzwerk Frühe Hilfen  
konstruktiv nutzen**

## 2. Theoretische Einordnung

### Grundlagen der Wirkungsorientierung

Die Begriffe »Wirkung« und »Wirkungsorientierung« werden im gemeinnützigen Sektor derzeit viel, zum Teil geradezu inflationär, verwendet. Nicht selten entstehen dabei Unklarheiten und Missverständnisse, die unter anderem aufgrund der ungenauen Nutzung der Begriffe zustande kommen. Daher ist es wichtig, im ersten Schritt ein gemeinsames Verständnis herzustellen.

### Was verstehen wir unter Wirkung?

Bezogen auf die soziale Arbeit spricht man von Wirkung(en), wenn eine bestimmte Maßnahme oder ein Leistungsangebot zu Veränderungen bei einzelnen Personen oder Personengruppen, in deren Lebensumfeld und/oder auf gesellschaftlicher Ebene führt. Die Veränderungen werden entlang der verschiedenen Wirkungsebenen begrifflich differenziert: So werden Wirkungen auf Personenebene als »Outcomes« und auf gesellschaftlicher Ebene als »Impact« bezeichnet. Bei den Outcomes lassen sich wiederum verschiedene Wirkungsebenen unterscheiden, zum Beispiel die Veränderung von Fähigkeiten, Verhalten oder der Lebenslage der Zielgruppen. Die Erbringung der Maßnahmen oder Leistungen selbst bezeichnet man als Outputs. Sie sind

**Im ersten Schritt ein gemeinsames Verständnis von Wirkungsorientierung herstellen**

selbst noch keine Wirkungen, aber eine Voraussetzung, um diese zu erreichen. Veranschaulichen lässt sich das anhand der sogenannten »Wirkungstreppe« (Abbildung 1) und eines (fiktiven und stark vereinfachten) Beispiels aus dem Bereich Frühe Hilfen.

Abbildung 1: Wirkungstreppe



Quelle: PHINEO 2021, S. 5; eigene Darstellung

### BEISPIEL

Ein Projekt richtet sich beispielsweise an (werdende) Familien aus dem Bezirk, die sich in besonderen Belastungssituationen befinden und über geringe Ressourcen und Kompetenzen verfügen, sich selbst Unterstützung in Fragen der Versorgung und Erziehung ihrer Kinder zu organisieren. Ziel des Projekts ist es, die Familien bei Fragen der Versorgung und Erziehung ihrer Kinder zu unterstützen und zu stärken. Dadurch sollen Entwicklungsbenachteiligungen bei den Kindern vermieden bzw. vermindert werden. Im Rahmen eines offenen Angebots (inkl. Frühstück, Café und Freizeitangeboten) stehen den Eltern Beratungsangebote zur Verfügung (u. a. zu Erziehungsfragen, Hilfe bei bürokratischen Fragen, Vermittlung in weiterführende Angebote).

In der Logik der Wirkungstreppe stellt sich das Projekt wie folgt dar:

- Stufe 1** beinhaltet die Aktivitäten des Projekts, die für die Zielgruppen angeboten werden. Im Projektbeispiel sind das die offenen Angebote sowie die Beratungsangebote.
- Stufe 2** bildet die Nutzung der Angebote durch die Zielgruppe ab. In unserem Fall sind dies die Familien, die am Projektangebot teilnehmen.
- Stufe 3** beschreibt die Zufriedenheit der teilnehmenden Familien mit dem Angebot.
- Stufe 4** ist erreicht, wenn die Zielgruppe infolge der Nutzung des Angebots neue Fähigkeiten erworben hat. Im Projektbeispiel wäre das der Fall, wenn eine Mutter nach der Teilnahme an einem Beratungsangebot bessere Kenntnisse darüber hat, was ihr neugeborenes Kind für ein sicheres und gesundes Aufwachsen braucht.
- Stufe 5** ist erreicht, wenn die Zielgruppe infolge eines Angebots oder einer Maßnahme ihr Verhalten ändert. Im Projektbeispiel wäre das der Fall, wenn eine Familie gelernt hat, mit herausfordernden Situationen kompetent umzugehen, und dies auch selbstständig in den Familienalltag integrieren kann.
- Stufe 6** ist erreicht, wenn sich infolge eines Angebots oder einer Maßnahme die Lebenslage der Zielgruppe, in unserem Fall der am Projekt teilnehmenden Familien, ändert.

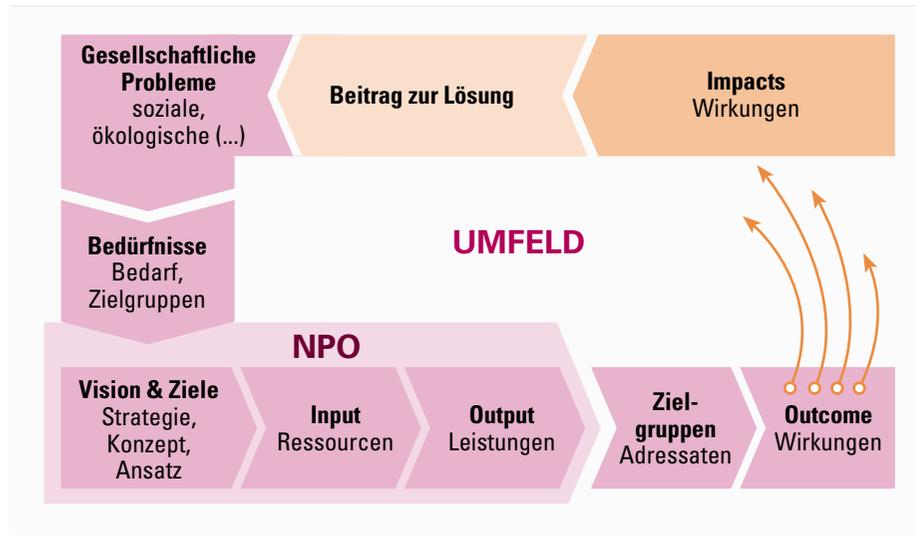
Wirkungen auf Ebene der Gesellschaft werden als »Impact« bezeichnet. In der Wirkungstreppe ist das die oberste Stufe (**Stufe 7**). Im Bereich der Frühen Hilfen wäre das beispielsweise das gesellschaftliche Ziel, Kindern ein sicheres und gesundes Aufwachsen zu ermöglichen.

An dieser Stelle ist es wichtig darauf hinzuweisen, dass es sich bei einem Modell wie der Wirkungstreppe um eine vereinfachte Darstellung der Realität handelt. Durch die bewusste Reduktion von Komplexität werden Zusammenhänge besser begreifbar und schaffen so eine Basis für ein gemeinsames Verständnis. Gleichzeitig darf aber nicht vergessen werden, dass die Arbeit gemeinnütziger Organisationen und Netzwerke nicht in einem »luftleeren Raum« stattfindet, sondern immer in einen gesellschaftlichen Gesamtkontext aus vielfältigen möglichen Einflussfaktoren eingebettet ist. Für eine wirkungsvolle Arbeit ist es daher wichtig, das Umfeld und die daraus entstehenden Rahmenbedingungen im Blick zu behalten. Das erweiterte Wirkungsmodell geht, anders als die Wirkungstreppe, weniger ins Detail, eignet sich dafür aber zur Abbildung von größeren Wirkungszusammenhängen und kontextualisierenden Faktoren (siehe Abbildung 2).

---

**Das Umfeld und die  
daraus entstehenden  
Rahmenbedingungen  
im Blick behalten**

Abbildung 2: Erweitertes Wirkungsmodell



Quelle: PHINEO 2021, S. 45; eigene Darstellung

Ausgangspunkt der Wirkungslogik ist die gesellschaftliche Ausgangslage und Problembeschreibung (in der Abbildung oben links). Aus den gesellschaftlichen Herausforderungen und den Bedarfen der Zielgruppen werden vor dem Hintergrund der Vision der einzelnen Organisationen eines Netzwerks oder des gesamten Netzwerks Wirkungsziele und ein Handlungsansatz für die Verbesserung der Ausgangslage definiert. Um die Ziele erreichen zu können, wird der Einsatz bestimmter Ressourcen (Inputs) geplant. Auf Basis dieses Ressourceneinsatzes werden Leistungen (Outputs) erbracht, welche dann die Grundlage für das Erreichen von erwünschten Wirkungen auf Ebene der Zielgruppe (Outcomes) bilden. Wirkungen auf der Ebene der Zielgrup-

pe können im nächsten Schritt zu Wirkungen auf gesellschaftlicher Ebene (Impact) beitragen. Aus der dadurch veränderten gesellschaftlichen Situation ergeben sich nun veränderte Bedarfe, die wiederum die Anpassung der Ziele und der benötigten Ressourcen sowie der angebotenen Leistungen des Projekts nach sich ziehen. Planung und Anpassung sind somit ein kontinuierlicher Prozess im Rahmen der wirkungsorientierten Arbeit.

Was die Grafik außerdem verdeutlicht: Die erwünschten Wirkungen treten zwar idealerweise infolge der Maßnahmen und Interventionen auf, jedoch kann der Zusammenhang von der Organisation nicht mehr vollständig kontrolliert werden. Die Grafik visualisiert dies durch den abgegrenzten Bereich rund um Vision & Ziele, Input und Output. Im Gegensatz zum Output liegen die Outcomes

und der Impact außerhalb des unmittelbaren Einflussbereichs der Organisation. Damit wird verdeutlicht, dass Wirkungen nicht nur von der durchgeführten Intervention, sondern immer auch von Kontextfaktoren wie zum Beispiel dem Wirken anderer Akteure, den umgebenden Rahmenbedingungen etc. abhängig sind. So sind lineare Wirkungszusammenhänge im Sinne eindeutiger Kausalitäten in der Praxis nur selten gegeben. Für die wirkungsorientierte Arbeit bedeutet dies, dass es eine große und oft nicht zu bewältigende Herausforderung ist, Ursache-Wirkungs-Beziehungen *zweifelsfrei* nachzuweisen. Aber statt vor diesen Herausforderungen zu kapitulieren oder gar die Sinnhaftigkeit wirkungsorientierten Arbeitens komplett infrage zu stellen, liegt eine große Chance darin, im Rahmen der wirkungsorientierten Arbeit nach einer bestmöglichen Plausibilisierung von Wirkungszusammenhängen zu streben.

**Planung und Anpassung sind ein kontinuierlicher Prozess im Rahmen der wirkungsorientierten Arbeit.**

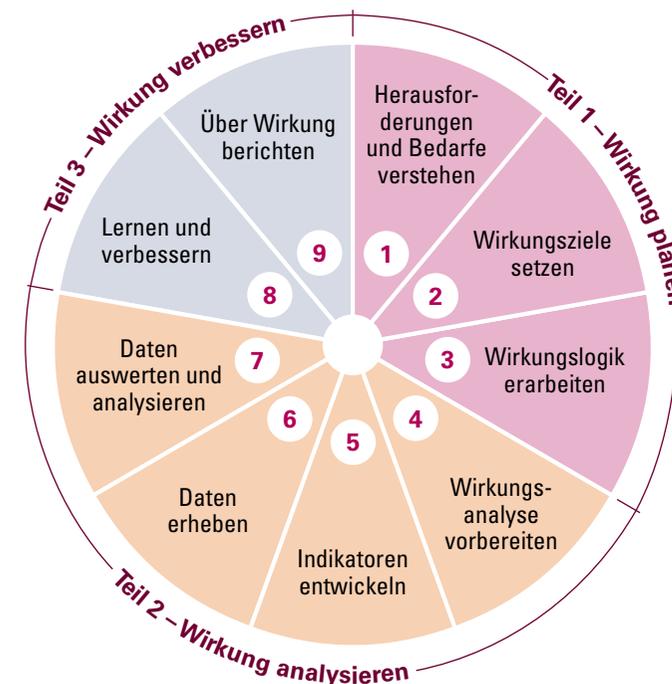
### Was ist Wirkungsorientierung?

Wirkungsorientierung in den Frühen Hilfen bedeutet, dass eine Intervention, ein Projekt oder Programm, eine Initiative oder auch die gemeinsame Arbeit im Netzwerk mit dazugehörigen Strukturen und Prozessen des Systems darauf ausgelegt ist, Wirkungen für die Zielgruppe(n) bzw. die Gesellschaft zu erzielen. Dabei beschreibt das Konzept der Wirkungsorientierung sowohl eine Haltung als auch das praktische Vorgehen im Rahmen des Steuerungsprozesses.

Wirkungsorientiertes Arbeiten bedeutet, einen Prozess zu starten, der die Wirkung in den Mittelpunkt stellt: ein Prozess, der Wirkung plant, erfasst, analysiert, sie in einen Kontext einbettet, aus den Ergebnissen lernt und die Arbeit stetig weiterentwickelt. Hierfür notwendig ist eine ergebnisoffene Haltung, also die Flexibilität, Maßnahmen basierend auf gewonnenen Erkenntnissen anzupassen, sowohl bei einzelnen Personen als auch in der Organisation bzw. im Netzwerk. Dazu gehört eine Fehler- und Lernkultur, die eine vertrauensvolle Zusammenarbeit ermöglicht. Diese Herangehensweise ist Grundlage für eine gemeinsame qualitative Weiterentwicklung von Angeboten, ausgerichtet an den tatsächlichen Bedarfen der Adressatinnen und Adressaten. Auch sollten alle relevanten Personen – sowohl jene, die Leistungen planen und umsetzen, als auch jene, die von diesen Leistungen profitieren – möglichst in alle Phasen miteingebunden werden. Auf diese Weise wird eine gemeinsame Ausrichtung gestärkt und es werden zentrale Steuerungsaufwände verringert. Eine Zielgruppenorientierung an realen Bedarfen wird sichergestellt und führt dazu, die Qualität der Leistungen zu verbessern. Zusammengenommen sind das Faktoren, die die Wahrscheinlichkeit erhöhen, dass die gewünschte Wirkung auch tatsächlich eintritt. Wirkungsorientierung, die »von oben verordnet« und als reines »Kontrollinstrument« wahrgenommen wird, ist zum Scheitern verurteilt.

In der praktischen Arbeit bedeutet Wirkungsorientierung, dass Wirkung im ganzen Prozess in den Fokus genommen und die Arbeit entsprechend geplant und umgesetzt wird. Für die wirkungsorientierte Arbeit lassen sich drei Phasen identifizieren (vgl. Abbildung 3):

Abbildung 3: Kreislauf des wirkungsorientierten Arbeitens



Quelle: PHINEO 2021, S. 7; eigene Darstellung

### I. Wirkungsorientiert planen

Wirkungsorientiertes Vorgehen bedeutet für ein Projekt, dass es zunächst auf die erwünschte(n) Wirkung(en) hin geplant werden muss. Eine fundierte Bedarfs- und Umfeldanalyse bildet hierfür die notwendige Basis. Denn nur auf der Grundlage profunder Kenntnisse der adressierten Zielgruppen und des Sozialraums können die Frühen Hilfen ihr volles Potenzial entfalten. Im gesamten Planungsprozess sollte(n) die Zielgruppe(n) und weitere relevante Stakeholder bestmöglich aktiv miteinbezogen werden, um die notwendige Relevanz und Akzeptanz der geplanten Maßnahmen sicherzustellen.

Die angestrebten positiven Veränderungen bzw. Wirkungen werden daraufhin als konkrete Ziele formuliert, an denen sich die Arbeit des Projekts orientiert. Dabei ist die Formulierung der Ziele nicht nur aus Sicht der Projektsteuerung wichtig. Der Diskurs über die Ziele hat auch die Aufgabe, gemeinsame Einschätzungen und Erwartungen zu entwickeln und einen Umgang mit etwaigen Differenzen zu finden (weiterführende Hinweise hierzu in Kapitel 3, Herausforderungen bei der Zielfestlegung). Gerade in heterogenen Zusammenschlüssen kann dieses gemeinsame Verständnis sinnstiftend wirken und damit eine belastbare Ausgangsbasis für die gemeinsame Arbeit bilden. Die Formulierung von Zielen kann unterschiedlich konkret sein, denn nicht immer ist es möglich und sinnvoll, Ziele »SMART« zu formulieren (siehe Kapitel 3, Handhabung und Analyse vorhandener Daten). Auch sollte im Blick behalten werden, dass sich Ziele im Projektverlauf ändern können und eine bedarfs- und wirkungsorientierte Projektsteuerung darauf entsprechend reagieren sollte.

Vor dem Hintergrund der Wirkungsziele entwickelt die Organisation oder das Netzwerk aus einer Vielzahl möglicher Ansätze eine Strategie und ein Handlungskonzept,

denen eine Wirkungslogik zugrunde liegt (siehe oben) und die die Grundlage für die praktische Umsetzung bilden.

### II. Wirkung analysieren

Um festzustellen, ob das Projekt auf dem richtigen Weg ist, muss regelmäßig hinterfragt werden, ob man sich mit den durchgeführten Interventionen in Richtung der geplanten Wirkungsziele bewegt. Dies ist die Aufgabe der Wirkungsanalyse. Instrumente der Wirkungsanalyse sind Monitoring und Evaluation (M&E). Die Überprüfung von Wirkungen durch Monitoring- und Evaluationsmaßnahmen nimmt eine zentrale Rolle bei der wirkungsorientierten Steuerung ein. Je nach Erkenntnisinteresse können Monitoring und Evaluation einen anspruchsvollen Methodeneinsatz und, damit verbunden, einen hohen Ressourceneinsatz notwendig machen. Wichtig ist daher: Das Analysieren von Wirkungen soll immer Mittel zum Zweck und nicht ein »Messen um des Messens willen« sein! Die zentrale Frage für eine sinnvolle Abwägung sollte daher lauten: Wofür brauchen wir welche Informationen? Für eine wirkungsorientierte Steuerung ist es wichtig, dass die entsprechenden Informationen zu einem steuerungrelevanten Zeitpunkt vorliegen. Gleichzeitig müssen für ein realistisches Erwartungsmanagement die Grenzen der »Messbarkeit« von Wirkung gerade (auch) bei präventiven Maßnahmen im Blick behalten und klar aufgezeigt werden.

**Die Grenzen der  
Messbarkeit im  
Blick behalten**

Übrigens: Im Rahmen des projektbegleitenden M&E sollten nicht nur die Ziele in den Blick genommen werden. Analysieren Sie auch, ob sich im Umfeld und/oder bei den Zielgruppen etwas verändert hat, was wiederum Anpassungen am Projektkonzept notwendig machen könnte.

### III. Wirkung verbessern

Die Ergebnisse der Wirkungsanalyse bilden die Grundlage, um gemeinsam zu lernen und Schlussfolgerungen für die Arbeit zu ziehen. Auf Grundlage dieser Schlussfolgerungen werden dann Verbesserungen geplant und implementiert. Wirkungsorientierung ist demnach ein ständiger Kreislauf des Planens, Analysierens, Lernens und (Um)Steuerns.

#### Warum ist Wirkungsorientierung wichtig?

Wirkungsorientiertes Arbeiten erfordert fachliche Kompetenzen und zeitliche Ressourcen. Worin liegt der Mehrwert der wirkungsorientierten Arbeit, der diese Aufwände rechtfertigt?

An erster Stelle steht hier die Verantwortung gegenüber den Zielgruppen, die im Rahmen der Frühen Hilfen adressiert werden. Frühe Hilfen wollen und sollen mit ihrer Arbeit die Situation von Zielgruppen in häufig sehr belastenden Lebenslagen verbessern und den Nutzerinnen und Nutzern ihrer Angebote die bestmögliche Qualität bieten. Hierfür bietet ein wirkungsorientiertes Vorgehen einen Rahmen, der individuell ausgefüllt werden muss.

Darüber hinaus dient Wirkungsorientierung auch dem Lernen innerhalb der Organisation bzw. des Netzwerks. Die Reflexionsschleifen im wirkungsorientierten Steuerungskreislauf bieten Organisationen bzw. Netzwerkakteuren den Raum, sich kritisch mit ihrer Arbeit auseinanderzusetzen, Veränderungen anzustoßen, aber auch Erfolge zu feiern. Können erzielte Wirkungen dargestellt werden, stärkt das nicht nur das pro-

fessionelle Selbstverständnis der Mitarbeitenden, sondern wirkt auch auf die Organisation bzw. das Netzwerk integrierend, sinnstiftend und motivierend.

Auch in der Kommunikation mit Entscheidungsträgern aus Politik und Verwaltung und anderen Stakeholdern liefert wirkungsorientierte Arbeit eine gute Grundlage. Wenn eine Organisation oder ein Netzwerk darstellen kann, dass die eingesetzten Ressourcen zu positiven Veränderungen bei den Zielgruppen führen, liefert dies gute Argumente für den Dialog mit Geldgebern oder Stakeholdern aus Politik und Verwaltung.

#### HINWEIS

Häufig wird die Beschäftigung mit dem Thema Wirkung hauptsächlich im Sinne der Außendarstellung und Legitimation gedacht. Die wesentliche Bedeutung von Wirkungsorientierung liegt jedoch im kontinuierlichen Lernen der Akteure und in der Verbesserung der eigenen Arbeit zugunsten der Zielgruppen.

#### Komplexität und Wirkungsorientierung im Kontext der Netzwerke Frühe Hilfen

In den Netzwerken Frühe Hilfen wird Wirkungsorientierung viel diskutiert. Insbesondere in der Planung und Umsetzung konkreter Maßnahmen und Leistungen ist die Bedarfs- und Wirkungsorientierung bereits jetzt von hoher Relevanz für die Akteure. Wie allerdings das Zusammenwirken im Netzwerk mit einer Vielzahl multidisziplinärer Akteure und ihrem breiten Angebotsspektrum noch wirkungsorientierter gestaltet werden kann, birgt besondere Herausforderungen und offene Fragen. Aufbauend auf den Grundlagen in Kapitel 2 soll der Ansatz von Wirkungsorientierung im

Folgenden mit dem Fokus auf der Implementierung in komplexeren Kontexten (wie zum Beispiel Netzwerken oder großen Organisationen) vertieft werden.

### **Besonderheiten von Netzwerken als komplexe Systeme und deren Relevanz für wirkungsorientiertes Arbeiten**

Die wirkungsorientierte Zusammenarbeit und Steuerung in komplexen Kontexten wie Netzwerken bringt einige besondere Herausforderungen mit sich: In der Regel versammeln sich in einem Netzwerk der Frühen Hilfen Akteure aus unterschiedlichen Organisationen, Freiberufliche und Ehrenamtliche mit vielfältigen fachlichen Hintergründen und Aufgabengebieten. Dieser Sachverhalt erklärt die Perspektivenvielfalt auf ein zu behandelndes Thema wie beispielsweise Kinderarmut oder Prävention im Kontext der Netzwerkarbeit der Frühen Hilfen. Auch sind Netzwerkmitglieder oft auf unterschiedlichen Hierarchieebenen und mit entsprechend unterschiedlichen Entscheidungsmandaten ausgestattet. Zudem können die Ressourcen sowie die Interessenlage der jeweiligen Sendeorganisation hinsichtlich einer zu behandelnden Themenstellung stark variieren. Diese Ausgangssituation und die Tatsache, dass Netzwerke außerhalb von Regelstrukturen existieren und es niemanden gibt, der hierarchisch legitimiert ist, für das gesamte Netzwerk Entscheidungen zu treffen, machen deutlich, dass der Modus Operandi eines funktionierenden Netzwerks Kooperation ist.

Kooperation ist auch die Grundlage für »gemeinsames Wirken«. Netzwerke sind in diesem Sinne eine Gemeinschaft von Akteuren, die auf ein Ziel hin »gemeinsam wirken« und entsprechend miteinander kooperieren. Voraussetzung für eine gemeinsame Wirkungsorientierung ist deshalb auch, dass die Netzwerkmitglieder ein gemeinsa-

### **NETZWERKE ALS KOMPLEXE SYSTEME**

- Netzwerke befinden sich außerhalb von organisationalen Regelstrukturen
- Netzwerkmitglieder kommen aus unterschiedlichen Organisationen, fachlichen Hintergründen und Hierarchiestufen
- Netzwerke zeichnen sich durch Perspektivenvielfalt aus
- Kooperation und das gemeinsame Aushandeln von Zielen, Entscheidungen und Lösungen sind die Handlungsbasis
- Unvereinbare Zielkonflikte sind denkbar
- Individuelle Ziele stehen Netzwerkzielen gegenüber

mes Verständnis ihrer Ausgangslage und Zielrichtung haben bzw. einen gemeinsamen Zweck für sich definieren. Wie das Netzwerk dann genutzt wird und welche Form von Kooperation zustande kommt, kann sehr unterschiedlich sein und unterschiedliche Intensitäten haben: vom gegenseitigen Informieren bis hin zur gemeinsamen Planung der Infrastruktur Früher Hilfen sowie einzelnen Vorhabensplanung und -umsetzung (vgl. Kapitel 2, Intensität von Kooperation in einem Netzwerk Frühe Hilfen). Die Logik der Kooperation und abzustimmenden Zusammenarbeit steht in starkem Gegensatz zur eigentlichen Handlungslogik einer öffentlichen Verwaltung, wo in der Regel heute noch Entscheidungsfindung durch *Hierarchie* stattfindet (vgl. Fischer 2018, Seite 5 f.). Netzwerke basieren idealerweise auf einer »gemeinsam gefundenen und vereinbarten Handlungsbasis« (Fischer 2018, Seite 6). Allerdings ist das Aushandeln dieser gemeinsamen Basis voraussetzungs- und bedarf individueller Motivation ebenso wie einer gemeinsamen Vertrauensbasis (vgl. ebd.). In der Realität stehen Mitglieder innerhalb des Netzwerks mit ihren An-

**Der Modus Operandi eines funktionierenden Netzwerks ist Kooperation.**

geboten und Organisationen teilweise aber in direkter (wirtschaftlicher) Konkurrenz, die Fluktuation der Mitglieder im Netzwerk ist aufgrund von projektbezogenen Stellenprofilen hoch und individuelle Ziele können im Gegensatz zu (oft nicht explizit formulierten) Zielen des Netzwerks stehen (vgl. Fischer 2018, Seite 20). Die jeweilige Hierarchieebene der Netzwerkmitglieder in der durch sie vertretenen Organisation spielt ebenfalls eine Rolle. Der Handlungs- und Entscheidungsspielraum, mit dem Individuen in ein Netzwerk Frühe Hilfen entsandt werden, hat Auswirkungen auf die realisierbaren Möglichkeiten der Kooperation innerhalb des Netzwerks. Wenn die Sendeorganisation ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht mandatiert hat, weitreichende Entscheidungen zu treffen, werden diese einer umfassenden Kooperation zaghaft gegenüberstehen. Ebenfalls von Relevanz für gelingende Kooperation ist der Wissensstand der Netzwerkmitglieder hinsichtlich der Position und strategischen Ziele der eigenen Organisation. Fehlt hier der Einblick, werden sich die teilnehmenden Personen wahrscheinlich zurückhaltend zeigen, was verbindliche Zusagen angeht, und versuchen, so viel Spielraum wie möglich für die eigene Organisation zu bewahren.

### Intensität von Kooperation in einem Netzwerk Frühe Hilfen

Daran anknüpfend lässt sich sagen, dass es systemisch gesehen viele gute Gründe für die einzelnen Akteure eines Netzwerkes gibt, nicht zu kooperieren. Fehlende Ressourcen, Angst, den Vorteil gegenüber der Konkurrenz zu verlieren, oder schlechte Erfahrungen aus der Vergangenheit sind nur einige Beispiele. Das bedeutet im Umkehrschluss, dass Kooperationen ausgehandelt und entwickelt werden müssen. Voraussetzung ist immer auch eine gemeinsame Vertrauensbasis, die durch positive Er-

Abbildung 4: Vier Stufen der Zusammenarbeit



Quelle: Initiative »Kommune 360°« 2022; eigene Darstellung

fahrungen miteinander etabliert werden kann. Ein wichtiger Anreiz zur Kooperation ist, dass ein deutlich erkennbarer Mehrwert aus Sicht der beteiligten Kooperationspartnerinnen und -partner entsteht. Dieser Mehrwert kann sich in unterschiedlichen Faktoren manifestieren. Bei einer Kooperation ist es wichtig, die Rahmenbedingungen im Blick zu behalten. Sinnvoll ist die Unterscheidung in vier Stufen der angestrebten Zusammenarbeit nach Intensität und Ergebnissen, die erreicht werden sollen (vgl. Abbildung 4). Bei Netzwerken, die noch am Anfang stehen oder deren Mitglieder sich aufgrund von Personalfuktuation etwa bei Trägern oft verändern, kann eine Zu-

sammenarbeit mit dem Ziel *Voneinander wissen* sinnvoll sein. Konkret bedeutet das, dass alle Netzwerkakteure im Bilde sind, welche Maßnahmen von welchen Akteuren für die Zielgruppe angeboten werden. Auf diese Weise kann etwa in Beratungssituationen auf weiterführende Unterstützungsangebote für die Klientinnen und Klienten hingewiesen werden, weil diese bekannt sind. So profitiert die Zielgruppe von einem umfassenderen Zugang zu verschiedenartigen Maßnahmen. Die unterschiedlichen Aktivitäten von Trägern und Kommune sind in diesem Fall aber noch nicht aufeinander abgestimmt und finden unabhängig voneinander statt.

Ein Schritt in Richtung intensiverer Zusammenarbeit ist das *Miteinander abstimmen*. Das bedeutet, dass die Akteure des Netzwerks sich untereinander darüber verständigen, wie einzelne Angebote im Zusammenhang zueinander stehen, wo es Lücken oder Doppelstrukturen gibt und wann welche Maßnahme von wem Sinn macht. Durch die Abstimmung kann sich eine Strategie des *Gemeinsam umsetzen* entwickeln – muss aber nicht. In einem Szenario des *Gemeinsam umsetzen* bieten unterschiedliche Akteure gemeinsame Maßnahmen für die Zielgruppe an und nutzen so die Synergien, die entstehen, wenn unterschiedliche Ressourcen für einen gemeinsamen Zweck eingesetzt werden. Kompetenzen und Ressourcen mehrerer Netzwerkakteure werden gebündelt und Adressatinnen und Adressaten profitieren so etwa von einer höheren Qualität oder Vielfalt der angebotenen Maßnahmen. *Gemeinsam Neues* entwickeln

**Erfolgreiche Netzwerkarbeit ist mehr als ein Zusammenschluss einzelner Maßnahmen.**

beschreibt die Stufe mit der höchsten Intensität der Kooperation. In diesem Fall entwickeln Netzwerkakteure zusammen Angebote, die aufeinander abgestimmt sind, und nutzen bewusst Synergiepotenziale zwischen den verschiedenen Akteuren. Basierend auf gemeinsamen Lernerfah-

rungen können so innovative Formate für die Zielgruppe entwickelt oder auch Lücken im Angebot geschlossen werden. Adressatinnen und Adressaten profitieren von einem abgestimmten Angebot, das auf ihre komplexen und vielschichtigen Herausforderungen eingeht. Auf diese Weise wird an vielen Hebeln gleichzeitig angesetzt, Angebote greifen ineinander und die gegenseitige Wirkung verstärkt sich idealerweise, um die Lebenslage der Zielgruppe zu verbessern. Hierbei wird deutlich, dass ein System aus einzelnen wirkungsorientierten Maßnahmen, die aber isoliert gedacht sind, kein wirkungsorientiertes Gesamtsystem schaffen kann. Denn erfolgreiche Netzwerkarbeit ist mehr als ein Zusammenschluss einzelner Maßnahmen: Wirkung entfaltet sich durch Zugänge zu Ressourcen und geteiltem Wissen. Die einzelnen Akteure vergrößern so ihre Reichweite und können etwas kreieren, das individuell nicht möglich gewesen wäre. *Gemeinsam Neues entwickeln* ist ein Wechselspiel zwischen Synergien nutzen und den eigenen Wirkbereich stärken, um so die gemeinsame Wirkung zu erweitern.

**Wirkung entfaltet sich durch Zugänge zu Ressourcen und geteiltem Wissen.**

Die dargestellten Ebenen der unterschiedlichen Intensitätsstufen von kooperativer Zusammenarbeit sind nicht im Sinne einer starren Trennung zu verstehen. Vielmehr können die Stufen teilweise ineinander übergehen oder es können auch Netzwerkmitglieder in unterschiedlichen Kooperationsbeziehungen zueinanderstehen. Dennoch kann es hilfreich sein, die Perspektiven und Erwartungen auf eine Zusammenarbeit im Netzwerk explizit und damit besprechbar zu machen. Besonders wichtig ist das, wenn sich alle Netzwerkakteure auf Wirkungsziele hinsichtlich des kommunalen Steuerungssystems (A), also der Strukturen der Zusammenarbeit sowie Abstimmungsprozesse und Kooperationsbeziehungen untereinander, einigen wollen (vgl. Kapitel 2,

Kooperation als Basis für Veränderungen bei der Zielgruppe: Unterscheidung von Wirkungen auf System- und Maßnahmenebene). Bei der Festlegung der Ziele spielen die Rahmenbedingungen des Netzwerks eine wichtige Rolle. Das vorgeschlagene Modell kann bei der Einordnung als Diskursgrundlage unterstützen. Grundsätzlich gilt: Kooperation muss von allen Beteiligten gemeinsam und miteinander gewollt und gestaltet werden. Das Miteinanderaushandeln und das Transparentmachen von Interessen und Erwartungen, auch wenn diese im Konflikt zueinander stehen, bilden die Grundlage einer erfolgreichen Kooperationsbeziehung.

#### **Kooperation als Basis für Veränderungen bei der Zielgruppe: Unterscheidung von Wirkungen auf System- und Maßnahmenebene**

In diesem vielfältig herausfordernden Kontext, wie wir ihn auch in den Frühen Hilfen finden, ist die folgende Überzeugung eine wichtige Grundlage für die Zusammenarbeit aller Netzwerkmitglieder: Komplexe gesellschaftliche Herausforderungen, wie gesellschaftliche Teilhabegerechtigkeit oder Bekämpfung von Kinderarmut, können nur durch ein präventives, gemeinsames und koordiniertes Handeln für die Zielgruppe gelöst werden. Für ein gelingendes gemeinsames Handeln zur Lösung der Problem-

**Komplexe gesellschaftliche Herausforderungen können nur durch präventives, gemeinsames, koordiniertes Handeln gelöst werden.**

lagen sind Vertrauen, Fehlertoleranz und gemeinsames Lernen, das sich in Handlungen und Anpassungen manifestiert, eine wichtige Voraussetzung. In Kapitel 3 (vgl. Wirkungsorientiertes Steuerungsverständnis als Teil einer wirkungsorientierten Haltung) finden Sie Tipps, wie Sie dazu beitragen können, ein solches Umfeld zu gestalten. Die gemeinsame Bearbeitung dieser Problemlagen soll-

te idealerweise als dauerhafter Prozess verstanden werden – ein Prozess der immer wiederkehrenden Abstimmung, gemeinsamen Weiterentwicklung sowie iterativen Anpassung, bei dem kleine Fortschritte zählen und ein gemeinsamer Lernraum geschaffen wird. Wirkungsorientierung kann helfen, diesen Prozess zu strukturieren und allen Beteiligten eine gemeinsame Richtung zur Verfügung zu stellen. Um die gemeinsame Zielrichtung zu finden, ist wichtig, sich folgende analytische Fragen zu stellen:

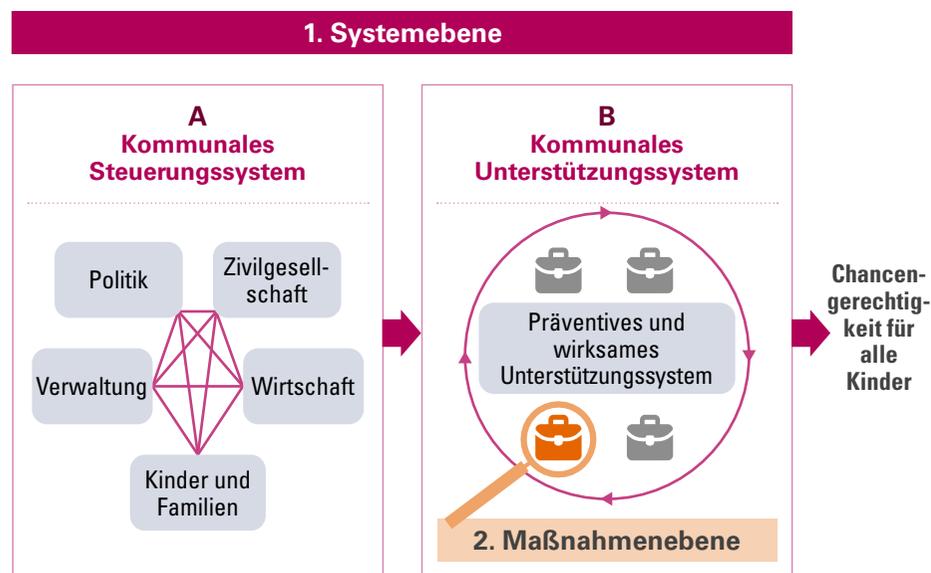
- Was soll sich bei den Zielgruppen verändern?
- Wie müssen Maßnahmen aussehen, damit die gewünschten Wirkungen bei den Zielgruppen erreicht werden?
- Wie muss das System inkl. Strukturen und Prozessen aussehen, um wirkungsvolle, abgestimmte Maßnahmen zu entwickeln und anzubieten und so die gewünschten Wirkungen bei den Zielgruppen zu erreichen?

Basierend auf diesen Fragen lassen sich zwei Ebenen hinsichtlich Wirkungsorientierung unterscheiden:

1. Wirkungen, also Veränderungen, die man bei den Zielgruppen durch das Unterstützungssystem (bestehend aus einzelnen Angeboten und Maßnahmen) erreichen möchte.
2. Wirkungen, also Veränderungen, die man hinsichtlich der Steuerungsstruktur, der gemeinsamen Prozesse sowie der Qualität der Zusammenarbeit im Netzwerk erreichen möchte.

Beide Ebenen sind eng miteinander verknüpft. Dem zugrunde liegt die Annahme, dass durch eine Veränderung des kommunalen Steuerungssystems (A) mittelbar auch eine Wirkung auf der Ebene der Zielgruppen ermöglicht wird (vgl. Brandes und andere 2019, Seite 3) Durch Veränderungen, wie beispielsweise gesteigerte Kooperation und eine Verbesserung der Qualität der Zusammenarbeit, wird die Grundlage gelegt für eine Veränderung des Unterstützungssystems (B), wie etwa die kommunale Infrastruktur für Familien in prekären Situationen. Dieses Unterstützungssystem (B),

Abbildung 5: Unterscheidung Systemebene und Maßnahmenebene



Quelle: Initiative »Kommune 360°« 2022; eigene Darstellung

bestehend aus Einzelmaßnahmen und Angeboten, ist in der Folge besser aufeinander abgestimmt. Ein besser abgestimmtes und bedarfsorientiertes Unterstützungssystem führt letztlich zu Wirkungen auf der Ebene der Adressatinnen und Adressaten.

Die Unterscheidung zwischen angestrebten Wirkungen auf Systemebene und Maßnahmenebene kann als Analy- **Netzwerke bauen in** seschablone hilfreich sein, wenn man sich als Netzwerk **ihrer Arbeitsweise** gemeinsam auf Wirkungen einigen möchte. Hierbei ist zu **auf eine Kooperation** beachten, dass Wirkungen auf Systemebene (1) sowohl das **der Mitglieder.** kommunale Steuerungssystem (A), bestehend aus dem Zusammenwirken von Verwaltung, Politik, Zivilgesellschaft und Wirtschaft, als auch das vom Steuerungssystem entwickelte Unterstützungssystem (B) umfassen. Spricht man über Wirkungen auf Maßnahmenebene (2), so handelt es sich um einen einzelnen Ausschnitt aus dem kommunalen Unterstützungssystem (B), der sich wiederum an einen Ausschnitt der Zielgruppe richtet (vgl. Abbildung 5).

Eine klare Abtrennung und Definition über den Diskursgegenstand, also eine differenzierte Antwort auf die Frage *Worüber sprechen wir gerade (und auf welcher Ebene)?*, schafft Orientierung für alle Beteiligten und ermöglicht eine zielgerichtete Steuerung.

Zusammenfassend lässt sich also sagen, dass Netzwerke komplexe Kontexte sind, die sich durch ihre Vielfalt an fachlichen und institutionellen Beziehungen und Sichtweisen auszeichnen und in ihrer Arbeitsweise auf eine Kooperation der Mitglieder bauen. Die Erwartungshaltung an den Grad und die Ergebnisse dieser Zusammenarbeit können divergieren. Im komplexen System Netzwerk ist zwischen Wirkungszielen auf

Ebene des Systems und auf Ebene der Veränderungen bei den Zielgruppen zu unterscheiden. Beide Ebenen tragen zu einer verbesserten gesellschaftlichen Ausgangslage bei und beeinflussen sich gegenseitig.

Der folgende Teil greift ausgewählte Herausforderungen in der kommunalen Praxis auf und stellt praktische Handlungsempfehlungen vor. Die Beobachtungen und Empfehlungen basieren auf den Praxiserfahrungen der Initiative »Kommune 360°« mit verschiedenen kommunalen Akteuren, insbesondere im Feld der Kinder- und Jugendhilfe. Ähnliche Erfahrungen konnten aber auch in anderen kommunalen Handlungsfeldern gesammelt werden. Mit dem Kapitel sollen einige Herausforderungen genauer analysiert werden (Stichwort Problemanalyse), um schließlich die Akteure in den Netzwerken Frühe Hilfen mit einigen Tipps dazu zu ermutigen, gemeinsam erste Schritte hin zu wirkungsorientiertem Arbeiten zu gehen und herauszufinden, was für sie vor Ort funktioniert. In der Praxis zeigt sich immer deutlicher, dass es im Kontext Wirkungsorientierung meist kein Wissensproblem, sondern eher ein Umsetzungsproblem gibt. Deshalb werden im nächsten Abschnitt in jedem Fall der Praxisbezug und Praxistransfer der bisher beschriebenen Inhalte im Fokus stehen.

### 3. Herausforderungen aus der Praxis, Problemanalysen und Lösungsansätze

Die Herausforderungen und Lösungsansätze sind zur Orientierungshilfe in vier Themenfelder geclustert:

- Zweck von wirkungsorientiertem Arbeiten
- Haltung und Kultur der wirkungsorientierten Zusammenarbeit
- Gemeinsame Ziele
- Datenbasiertes Arbeiten

In der Realität überschneiden sich diese, gehen ineinander über oder bedingen sich gegenseitig.

#### **Die Frage des Zwecks – fachliche Perspektivenvielfalt auf Wirkungsorientierung und unterschiedliche Wissensstände**

Der Begriff Wirkungsorientierung und die dahinterliegenden Methoden und Konzepte sind in der Praxis mit unterschiedlichen Vorstellungen und Erwartungshaltungen verbunden (vgl. Kapitel 1, Wirkungsorientierung in den Frühen Hilfen). Sie resultieren aus unterschiedlichem Vorwissen, unterschiedlichen Erfahrungen, unterschiedlichen fachlichen Blickwinkeln, Präferenzen und Interessenlagen. Um Missverständnisse und Frust zu vermeiden, gilt es, einen gemeinsamen Startpunkt zu finden, von dem aus man zusammen als Netzwerk auf Wirkungsorientierung blicken kann. Wichtig ist außerdem eine klare Verständigung darüber, was wirkungsorientiertes Arbeiten und Steuern umfasst. Welche Prozesse und Strukturen der Zusammenarbeit sollten mitgedacht werden und welche Tools eignen sich, um Wirkungsorientierung zu integrieren? Netzwerkkoordinatorinnen und Netzwerkkoordinatoren der Frühen Hilfen

können in diesem Schritt eine entscheidende Rolle spielen, indem sie den diskursiven Aushandlungsprozess aller Netzwerkmitglieder initiieren und moderieren, zum Beispiel entlang von ausgewählten Reflexionsfragen. Wichtig ist zu verdeutlichen, dass Wirkungsorientierung immer Mittel zum Zweck und kein Selbstzweck ist. Eine gemeinsame Reflexion und Übereinkunft über das *Was* und *Wozu* von Wirkungsorientierung ist die Grundlage, um anschließend in der Zusammenarbeit die Vorteile von wirkungsorientiertem Arbeiten (vgl. Kapitel 2, Warum ist Wirkungsorientierung wichtig?) und Steuern für alle Netzwerkmitglieder spürbar zu machen sowie Ängste

#### **REFLEXIONSFRAGEN**

- Welchen Zweck verfolgen wir als Netzwerk mit wirkungsorientiertem Arbeiten und Steuern?
- Wie wollen wir das Konzept der Wirkungsorientierung für unsere Zusammenarbeit nutzen?
- Welche Aspekte von Wirkungsorientierung sind für uns wertvoll, welche Aspekte wollen wir erst mal ausklammern?
- Welche Kompetenzen zu Wirkungsorientierung gibt es in unserem Netzwerk, wie können wir sie nutzen?

und Vorbehalte zu nehmen. Dieser empfundene Mehrwert ist ein wertvoller Baustein, wenn es darum geht, auch in herausfordernden Zeiten oder während Durststrecken alle Akteure motiviert zu halten und gemeinsam an einem Strang zu ziehen. Betrachtet man das kommunale Steuerungssystem im Kontext der Frühen Hilfen genauer, so lassen sich folgende mögliche Funktionen von Wirkungsorientierung definieren, die

in der Realität nicht immer trennscharf sind und sich unter Umständen auch gegenseitig bedingen:

- **Sinnstiftung: Was wollen wir gemeinsam bewirken?**

Wirkungsorientierung ermöglicht eine Sinnfokussierung und Einordnung von Handlungen sowohl auf der Ebene des gesamten Netzwerks als auch auf Ebene seiner Teilsysteme, wie etwa themenbezogene Unterarbeitsgruppen. Auch für individuelle Mitglieder des Netzwerks trifft dies zu.

- **Koordination, auch im Sinne von Steuerung und Planung: Auf welche Weise können wir gemeinsam unsere Ziele erreichen?**

Wirkungsorientierung ist nützlich, um das gesamte Netzwerk Frühe Hilfen und seine Teilgruppen und -systeme zu koordinieren und aufeinander abzustimmen.

- **Kommunikation: Wie können wir interdisziplinär und mit Adressatinnen und Adressaten in einen fachlichen Austausch treten?**

Wirkungsorientierung kann als Grundlage für Gespräche über die Aktivitäten und Ausrichtung des Netzwerks dienen. Auch bei der Beteiligung von Adressatinnen und Adressaten liefert Wirkungsorientierung eine hilfreiche Diskursgrundlage.

- **Qualitätssicherung: Wie können wir gemeinsam lernen, welche Aktivitäten auf das Erreichen unserer Ziele bestmöglich einzahlen?**

Ein institutionalisierter Diskurs über die Wirkung des eigenen Handelns regt zur Reflexion an und ermöglicht eine iterative Anpassung.

Zugrunde liegt dieser Auflistung das Streben danach, eine größtmögliche soziale Wirkung bei der Zielgruppe zu erreichen. Die Liste von möglichen Funktionen der Wirkungsorientierung (vgl. von der Ahe 2022) gibt Orientierung, welchen Zweck ein Netzwerk mit wirkungsorientiertem Arbeiten und Steuern verfolgen kann. Auch hier gilt: Legen Sie Schwerpunkte und fokussieren Sie. Es geht darum, dass Wirkungsorientierung einen Mehrwert für Ihr tägliches Tun schafft, und nicht um eine perfekte Abbildung von Konzepten und Analyseschablonen.

#### PRAXISTIPP:

- Machen Sie sich auf die Suche: Welche Kompetenzen und Erfahrungen gibt es in Ihrem Netzwerk hinsichtlich wirkungsorientierten Arbeitens bereits? Mit welchen Erwartungen und welchem Verständnis gehen Akteure an das Thema Wirkungsorientierung heran?
- Überlegen Sie gemeinsam, welchen Zweck Sie mit wirkungsorientiertem Arbeiten verfolgen wollen. Was trägt dazu bei, eine gemeinsame wirkungsorientierte Ausrichtung als Mehrwert zu empfinden? Setzen Sie Schwerpunkte!
- Nutzen Sie die Reflexionsfragen, um miteinander ins Gespräch zu kommen.
- Je nach Kooperationsintensität können unterschiedliche Zwecke sinnvoll sein. Überprüfen Sie regelmäßig gemeinsam, wo Sie gerade als Gruppe stehen.

#### Gemeinsam eine wirkungsorientierte Haltung und Kultur finden

Das vorherige Kapitel hat bereits angedeutet, dass die Erwartungen an Wirkungsorientierung vielfältig sind. Für eine erfolgreiche Zusammenarbeit ist es wichtig, dass alle Akteure ihre Erwartungen an wirkungsorientierte Zusammenarbeit klären und mit einer übereinstimmenden Anspruchshaltung arbeiten. Doch das kann mitunter

herausfordernd sein: Während die Kommunalpolitik sich oft einen Nachweis erhofft, welche Maßnahmen das beste Ergebnis für die Zielgruppe erzielen, und diesen als Entscheidungsgrundlage für die Vergabe von finanziellen Mitteln nutzen möchte, herrscht auf Trägerseite Angst vor Mittelkürzung sowie potenziellen Eingriffen in die eigene Entscheidungsfreiheit. Oftmals fällt es Beteiligten schwer, das eigene Tun zu hinterfragen. Langjährige Fachkräfte verstehen sich, basierend auf Fachwissen und Erfahrung, als kompetente Fürsprecherinnen und Fürsprecher für die Zielgruppen.

#### **Grenzen und Potenziale von Wirkungsorientierung klar kommunizieren**

Es ist wichtig, die Grenzen und Potenziale von wirkungsorientiertem Arbeiten klar zu kommunizieren und miteinander in den Dialog zu treten. Die Grenzen müssen bekannt sein, damit die Potenziale bestmöglich genutzt werden können: Eine große Chance im kommunalen wirkungsorientierten Arbeiten liegt in der Sinnstiftung, Koordination, Kommunikation und Qualitätssicherung (vgl. Kapitel 3, Die Frage des Zwecks – fachliche Perspektivenvielfalt auf Wirkungsorientierung und unterschiedliche Wissensstände). Eine heterogene Gruppe von Akteuren kann sich mithilfe von Wirkungsorientierung auf eine gemeinsame Sprache einigen und Zielvorstellungen besprechbar machen. Ressourcen können gemeinsam zielgerichtet eingesetzt werden und so Synergien und Innovation für die Zielgruppe geschaffen werden. Wirkungsorientierung ist nicht gleichzusetzen mit wissenschaftlicher Evaluation und Wirknachweisen. Diese sind, besonders im präventiven Bereich, mit viel Ressourceneinsatz und methodischer Kompetenz verbunden. Nicht selten wird in der Realität die Wirkung von Einzelmaßnahmen basierend auf unterkomplexen Ursache-Wirkung-Relationen bewertet: Kontextfaktoren werden nicht miteinbezogen, Vergleichsgruppen existieren nicht. Daraus abgeleitete fachliche Schlüsse

bergen ein hohes Risiko – schnell wird eine Maßnahme mit Blick auf ihren Wirkungsgrad unter- oder überschätzt. Nicht zu Unrecht gibt es große Sorge, wenn auf dieser Basis über Ressourcenverteilung entschieden wird. Es führt zu Ängsten vor Mittelkürzungen und vor einem möglichen Verlust der fachlichen Entscheidungsfreiheit auf Trägerseite.

Das Konzept der Wirkungsplausibilisierung (vgl. Ottmann 2022) bietet einen alternativen Ansatz zur Wirkungsmessung. Die Wirkungsplausibilisierung ermöglicht eine Annäherung an eine mögliche Ursache-Wirkung-Beziehung unter Einbezug der Adressatinnen und Adressaten sowie der Fachkräfte. Durch Perspektivenvielfalt auf qualitative und quantitative Daten wird eine unterkomplexe Bewertung von Wirkung vermieden. Detaillierter wird auf diesen Punkt in Kapitel 3 zum Thema datenbasiertes Arbeiten eingegangen.

Weiterhin geht häufig ein gefühltes Objektivitätsversprechen mit wirkungsorientiertem Arbeiten einher – endlich kann rational und objektiv über angestrebte Veränderungen bei den Adressatinnen und Adressaten diskutiert werden. Allerdings gibt es gerade in einem Netzwerk Frühe Hilfen eine Vielzahl an fachlichen Ansätzen und Sichtweisen, um Veränderungen für Kinder und deren Familien zu bewirken. Es handelt sich um unterschiedliche Interessenlagen, Priorisierungen und Hebel, wie man Herausforderungen angehen kann. Einen objektiv »rich-

#### **PRAXISTIPP:**

Nachdem Sie sich gemeinsam auf einen Zweck geeinigt haben, den Sie als Netzwerk mit wirkungsorientiertem Arbeiten verfolgen wollen, werden Sie sich der Potenziale, aber auch der Grenzen von Wirkungsorientierung in Ihrem speziellen Kontext bewusst. Kommunizieren Sie als Netzwerkkoordinatorin und Netzwerkkoordinator sowohl Potenziale als auch Grenzen – so entstehen keine falschen Erwartungen.

tigen« Ansatz gibt es nicht. Vielleicht kennen Sie das Gleichnis von dem Elefanten und den sieben blinden Personen: Je nachdem, was ich vor mir habe – ein Bein, den Rüssel oder den Stoßzahn – oder aus welcher fachlichen Richtung ich komme, nehme ich unterschiedliche Dinge wahr und treffe darauf basierend Ableitungen. Diese beeinflussen, welche Wirkungsziele ich setze und wo ich den größten Handlungsbedarf für eine Verbesserung der Lebenslage der Zielgruppe sehe. Erst gemeinsam können die sieben blinden Personen erkennen, dass es sich um einen Elefanten handelt. Wenn sie allein das ertasten, was sie vor sich haben, erkennen sie unterschiedliche Dinge.

### Zentrale Aspekte einer wirkungsorientierten Haltung

Das Gleichnis zeigt einen der zwei essenziellen Faktoren einer wirkungsorientierten Haltung auf:

- In der Unterschiedlichkeit vieler Perspektiven auf eine Sache liegt ein großer Mehrwert. Durch das Zusammenbringen nähert man sich an das größere Ganze an, das als Realität erlebt wird. Die Perspektiven leisten einen wichtigen Beitrag zum gemeinsamen Problemverständnis, genauso wie zur Lösungsentwicklung.
- Gemeinsam konsequent ausgehend von den Bedarfen und Lebenslagen der Kinder und Familien denken.

Dieses Mindset kann helfen, institutionelle und fachliche Grenzen zu überwinden. So können etablierte Denkmuster aufgebrochen werden und es kann ein geteiltes Zuständigkeitsgefühl über die eigene Organisation hinaus entwickelt werden (vgl. Deffte und andere 2020). Aus dieser Haltung resultiert eine fehlertolerante und kooperative Arbeits-

atmosphäre, die auf Vertrauen basiert. Wenn diese Haltung nicht vorhanden ist, begrenzt das die Möglichkeiten der wirkungsorientierten Zusammenarbeit. Eine Kultur der wirkungsorientierten Zusammenarbeit gilt es also konstant gemeinsam zu gestalten.

### PRAXISTIPP:

Das können Sie tun, um als Netzwerkkoordinatorin und Netzwerkkoordinator eine wirkungsorientierte Haltung, basierend auf Vertrauen und Kooperation, im Netzwerk zu fördern (vgl. toolkit Collective Impact Forum):

#### Im Vorfeld des Netzwerktreffens

- Antizipieren Sie mögliche Spannungen bzw. Konflikte, sodass Sie im Vorfeld Bedenken bei Einzelpersonen durch Gespräche auffangen können.
- Konzipieren Sie Netzwerktreffen so, dass sich unterschiedliche Methoden abwechseln und sich alle Mitglieder beteiligen können (Kleingruppenarbeit, Dialoge, Plenumsdiskussionen etc.).

#### Während des Netzwerktreffens

- Machen Sie Erfolge der Zusammenarbeit sichtbar – auch die kleinen!
- Setzen Sie im Rahmen der Netzwerktreffen Routinen, die Raum geben, gemeinsam zu reflektieren, Erfolge und Learnings zu teilen.
- Erarbeiten Sie gemeinsam mit dem Netzwerk Prinzipien der Zusammenarbeit, zum Beispiel: Was hier besprochen wird, verlässt diesen Kreis nicht, wir hören aktiv zu und unterbrechen uns nicht, gemeinsam wissen wir mehr, niemand weiß alles, ...

#### Im Nachgang des Netzwerktreffens

- Lernen Sie aus den gemeinsamen Treffen für die Gestaltung der nächsten Sitzungen.
- Etablieren Sie Muster, die garantieren, dass Sie auch zwischen den Netzwerktreffen für die Akteure ansprechbar sind.

### Wirkungsorientiertes Steuerungsverständnis als Teil einer wirkungsorientierten Haltung

Ein weiterer Bestandteil einer wirkungsorientierten Haltung ist das Verständnis von Koordination und Steuerung. Das wirkungsorientierte Steuerungsverständnis ist kooperativ und dialogorientiert. Die Konkurrenz verschiedener Akteure untereinander soll auf diese Weise so weit wie möglich abgebaut oder zumindest transparent gemacht und entemotionalisiert werden. Idealerweise gelingt es Ihnen als Gruppe, gemeinsam von- und miteinander zu lernen und grundsätzlich fehlerfreundlich zu agieren. Von Ableitungen, die sich aus gemachten Erfahrungen treffen lassen, können

#### WIRKUNGSORIENTIERTE STEUERUNG IST

- kooperativ
- beteiligungsorientiert
- dialogorientiert
- prozessorientiert

so alle Akteure und letztendlich besonders die Zielgruppe profitieren. Die gleichen Fehler müssen nicht mehrfach gemacht werden. Neben den im vorherigen Absatz dargelegten Ansätzen zur Vertrauensbildung gibt es weitere Maßnahmen, um die Kooperation und den Dialog der Netzwerkmitglieder zu fördern:

- **Gemeinsame Fortbildungen:** Auf diese Weise kann Fachwissen geteilt werden, Menschen werden mit ihren Kompetenzen sichtbar und der gemeinsame Lernraum verbindet.
- **Gemeinsam organisierte Veranstaltungen:** Das Netzwerk und die Zusammenarbeit werden greifbar, die gemeinsame Erfahrung verbindet.
- **Gegenseitige Hospitationen:** Die Organisations- und Perspektivenvielfalt im Netzwerk wird greifbar, der Arbeitsalltag der Netzwerkmitglieder verständlicher, neue fachliche Erkenntnisse und Synergien können sichtbar werden.

- **Kategorie »Lessons learned«** einführen: Hier haben Netzwerkmitglieder die Möglichkeit, einzelne Maßnahmen im Detail vorzustellen und Erfahrungen und Erkenntnisse zu vergemeinschaften, sodass alle profitieren.

Des Weiteren ist ein Haltungsmerkmal von wirkungsorientierter Steuerung Beteiligung. Es ist hilfreich, wenn die Netzwerkkoordinatorin bzw. der Netzwerkkoordinator der Frühen Hilfen die unterschiedlichen Gruppen, die es zu beteiligen gilt, im Blick hat. Im Rahmen eines Monitorings ist es wertvoll und erkenntnisreich, sowohl Fachkräfte mit unterschiedlichen Hintergründen und Perspektiven auf eine Fragestellung als auch Adressatinnen

und Adressaten der Maßnahmen selbst zu beteiligen. Hierauf wird in Kapitel 3 (vgl. Handhabung und Analyse vorhandener Daten) näher eingegangen. Aber auch im Alltagsgeschäft der Netzwerkarbeit ist es wichtig, einen Rahmen zu setzen, der es allen Mitgliedern ermöglicht, sich gleichberechtigt zu beteiligen.

Ein weiteres Merkmal wirkungsorientierter Haltung in der Steuerung von Netzwerken ist die Prozessorientierung. Strukturen, Prozesse und die Kultur der Zusammenarbeit sollten bei wirkungsorientierter Zusammenarbeit konsequent mitgedacht werden. Durch einen beständigen gemeinsamen Blick auf Strukturen der Zusammenarbeit

#### PRAXISTIPP:

- Gestalten Sie Netzwerktreffen interaktiv.
- Wählen Sie ihre Methoden so, dass unterschiedliche Persönlichkeiten eine Möglichkeit finden, sich einzubringen.
- Achten Sie darauf, Fragestellungen bewusst aus vielfältigen Perspektiven zu beleuchten. Klammern Sie kritische Stimmen nicht aus Bequemlichkeitsgründen aus.

und davon betroffene Prozesse kann bereits eine Veränderung und somit Wirkung im System entstehen. »Wirkung‘ steht also nicht nur am Ende einer langen Prozesskette, sondern drückt sich auch in der Prozessqualität aus« (Deffte und andere 2020). Wirkungsorientierte Prozesse sind iterativ und kleinschrittig, geprägt von gegenseitigem Feedback, und laufen nicht linear, sondern eher in agilen Schleifen. Durch etablierte Routinen zur Manifestation von wirkungsorientiertem Arbeiten können neue Mitglieder des Netzwerks von Anfang an mitgenommen werden – so kann ein adäquater Umgang mit der Herausforderung der personellen Fluktuation gefunden werden. Denkbar sind regelmäßige Formate zur Überprüfung des Prozesses, sogenannte Wirkungsdialoge. Gemeinsam können Fragen diskutiert werden wie: Wo stehen wir hinsichtlich unserer Zielerreichung? Sind wir noch auf Kurs? Was funktioniert gut? Wo

#### PRAXISTIPP:

Etablieren Sie Routinen, um Wirkungsorientierung fest in der Zusammenarbeit zu etablieren:

- Auszeichnung von wirkungsorientierten Champions
- Regelmäßige Lessons Learned Sessions
- Regelmäßige Wirkungsdialoge

müssen wir nachjustieren? Etablierte Prozesse und Strukturen helfen außerdem am Ball zu bleiben, sollte der Mehrwert von Wirkungsorientierung anfangs eher abstrakt scheinen: Durch etablierte Prozesse und Strukturen wird wirkungsorientiertes Handeln zur Routine, da es automatisch mitpassiert und nicht noch zusätzlich gemacht werden muss.

#### Wirkungsorientierung einführen ist ein Veränderungsprozess

Abschließend bleibt ein Appell: Die eben dargelegte angestrebte Veränderung hin zu »gemeinsam vom Kind her denken und zusammen finden wir bessere Lösungen« be-

#### PRAXISTIPP:

- Konzentrieren Sie sich am Anfang auf Personen im Netzwerk, die dem Thema Wirkungsorientierung positiv gegenüberstehen.
- Identifizieren Sie gemeinsam, welche Fähigkeiten und Kompetenzen Netzwerkmitglieder benötigen, um wirkungsorientiert zu arbeiten.
- Sprechen Sie offen mit den Personen, die wirkungsorientiertem Arbeiten kritisch gegenüberstehen, und versuchen Sie so, mehr über Beweggründe und Motive zu erfahren.

trifft die Kultur und Haltung der Zusammenarbeit. Diese konsequent bedarfsorientierte Haltung tangiert auch die individuelle Wertebasis der Netzwerkmitglieder. Veränderungen auf dieser Ebene sind mit Widerständen verbunden und brauchen Zeit. Grundsätzlich ist es natürlich, dass Menschen Veränderungsprozessen erst einmal vorsichtig gegenüberstehen, da diese mit Unsicherheit verbunden sind. Es gilt also, sich in Geduld mit sich und anderen zu üben und selbst kleine Erfolge gemeinsam zu feiern. Die Netzwerkkoordinatorin bzw. der Netzwerkkoordinator agiert als Managerin bzw. Manager von Veränderungsprozessen, die auf Ebene des Netzwerks, auf individueller Ebene und unter Umständen sogar bis in die am Netzwerk beteiligten Organisationen hinein wirken. Solche Change-Prozesse brauchen Zeit.

#### Gemeinsame Ziele festlegen

Ein Grundbaustein von wirkungsorientierter Steuerung in der Literatur ist es, sich mit allen am Netzwerk beteiligten Akteuren auf gemeinsame Ziele zu einigen (vgl. hierzu Bertelsmann Stiftung 2016, Seite 7, basierend auf der Collective Impact Initiative

USA). Die bereits in Kapitel 2 dargelegte Ausgangslage macht deutlich, wie herausfordernd es sein kann, im Netzwerk der Frühen Hilfen mit multiplen Akteuren gemeinsam Ziele festzulegen. Im Folgenden wird auf Herausforderungen eingegangen, die in der Realität beim Ausarbeiten von gemeinsamen Zielen immer wieder auftreten. Praxistipps für die jeweilige Ausgangslage werden aufgezeigt.

Vor der gemeinsamen Zieldefinition ist es unerlässlich, sich ausreichend mit dem Problem zu beschäftigen. Soziale Probleme wie Kinderarmut oder mangelnde gesellschaftliche Teilhabe von benachteiligten Gruppen sind komplex und haben viele unterschiedliche Ursachen. Es bedarf einer Einigung, an welchen Ursachen die gemeinsame Arbeit ansetzt, da es realistischere Weise aufgrund begrenzter Ressourcen **\_\_\_\_\_** selten möglich bzw. sinnvoll ist, alle Ursachen gleichzeitig anzugehen. Deshalb ist die Frage, die sich für ein Netzwerk Frühe Hilfen stellt, wo ein guter Ansatzpunkt für die gemeinsame Arbeit liegt. In der Realität kommt eine fundierte gemeinsame Problemanalyse häufig zu kurz. Mit dem Problembaum ist es möglich, die umfassende Komplexität und gegenseitigen Abhängigkeiten von gesellschaftlichen Herausforderungen zu verstehen und gezielt zu identifizieren, wo die eigene Arbeit ansetzen soll. Eine Fokussierung und Bündelung von Ressourcen sowie eine sinnhafte Zielformulierung werden möglich. Also nehmen Sie sich die Zeit, gemeinsam im Netzwerk eine umfassende Problemanalyse durchzuführen, bevor Sie mit der Formulierung von Zielen anfangen.

Anschließend an die Problemanalyse ist es sinnvoll, eine sogenannte Theory of Change zu entwickeln. Ausgehend von einem Leitziel, das auch als Vision bezeichnet werden

#### PRAXISTIPP:

Der Problembaum ist eine Methode, die hilft,

- das Kernproblem zu identifizieren
- Ursachen und Auswirkungen des Problems herauszuarbeiten
- im Anschluss gezielt Lösungsansätze zu entwickeln

Informationen zur Methode »Problembaum« vgl. PHINEO 2021 oder

<https://www.wirkung-lernen.de/wirkung-planen/bedarfsanalyse/problembaum/>  
(1. März 2023)

kann, legt eine Theory of Change die Schritte dar, die getan werden müssen, um wirksam zu werden. Eben diese Schritte können sich auf den Modus der Zusammenarbeit im Netzwerk als Teil des kommunalen Steuerungssystems (A) beziehen und so durch ein verändertes Unterstützungssystem (B) die Grundlage zum Erreichen der Ziele auf Maßnahmenebene (2) legen (vgl. Kapitel 2, Kooperation als Basis für Veränderungen bei der Zielgruppe: Unterscheidung von Wirkungen auf System- und Maßnahmenebene).

#### Herausforderungen bei der Zielfestlegung

Grundsätzlich gilt: Wenn Sie in die gemeinsame Zielfestlegung gehen, schaffen Sie Reflexions- und Diskussionsräume. Kapitel 2 (vgl. Grundlagen der Wirkungsorientierung) hat aufgezeigt, dass es im Rahmen einer kooperativen Zusammenarbeit in Netzwerken unterschiedliche Ziele gibt, nämlich die auf individueller Ebene und die kollektiven Netzwerkziele sowie die Ziele der vertretenden Organisationen. Teilweise können diese in einem Spannungsfeld zueinander stehen. Es ist also wichtig, Klarheit

Abbildung 6: Mögliche Einflussfaktoren bei der Zielfestlegung



Quelle: Initiative »Kommune 360°« 2022; eigene Darstellung

zu schaffen, über welche Art von Zielen gerade gesprochen wird und welche Abwägungen und Überlegungen bei Einzelpersonen eventuell noch im Hintergrund mitschwingen. Abbildung 6 zeigt mögliche Einflussfaktoren für die Positionen von Netzwerkmitgliedern. Die Grafik kann im Netzwerk Frühe Hilfen genutzt werden, um eine bildliche Diskussionsgrundlage zu haben, welche Personen und Sachverhalte noch mit am Tisch sitzen, wenn es darum geht, sich auf gemeinsame Ziele zu einigen. Bereits

bei Wirkungszielen für die Zielgruppe kann es zu Uneinigheiten über die wirksamsten fachlichen Hebel zur Veränderung oder den Ressourceneinsatz der Beteiligten kommen. Es gilt, sich auf eine gemeinsame Sprache zu einigen und gegebenenfalls Ziele zu aggregieren. Das Spannungsfeld zwischen individuellen Zielen, Organisationszielen und gemeinsam auszuhandelnden Netzwerkzielen wird deutlich. Auch bei der Frage nach dem Modus der Zusammenarbeit im Kontext des kommunalen Steuerungssystems, also den gemeinsamen Schritten, die getan werden müssen, um im Rahmen des kommunalen Unterstützungssystems wirksam zu werden, kann es unterschiedliche Meinungen geben. Offenheit und gemeinsame Reflexion über gegebenenfalls unterschiedliche fachliche Meinungen machen diese Zielkonflikte besprechbar.

Netzwerke Frühe Hilfen zeichnen sich durch eine große Heterogenität aus: Es gibt unterschiedliche örtliche Voraussetzungen, Mitglieder und mehr oder weniger gewachsene Strukturen der Zusammenarbeit. Bei einer gemeinsamen Zielsetzung ist es wichtig, die Rahmenbedingungen des Netzwerkes mitzudenken und die Ziele mit den

#### PRAXISTIPP:

- Nutzen Sie Abbildung 7, um Zielkonflikte besprechbar zu machen. Agieren Sie wertschätzend und in dem Bewusstsein, dass sich nicht alle Zielkonflikte lösen lassen. Aber auf dem Tisch ist besser als unter dem Tisch.
- Haben Sie die Intensität der Kooperation, die Sie anstreben (vgl. Kapitel 2, Intensität von Kooperation in einem Netzwerk Frühe Hilfen) bei der Formulierung von Zielen auf der Systemebene im Kopf. Gehen Sie Schritt für Schritt vor, fangen Sie klein an und intensivieren Sie die Zusammenarbeit über die Zeit hinweg.

örtlichen Gegebenheiten in Einklang zu bringen. Kapitel 2 (Intensität von Kooperation in einem Netzwerk Frühe Hilfen) gibt einen Überblick über verschiedene Intensitäten der Kooperation (siehe Abbildung 4). Die dort erwähnten Stufen sollten auch bei der gemeinsamen Zielformulierung und der Erwartungshaltung hinsichtlich der Zusammenarbeit und des aktuell Möglichen mitgedacht werden. Pragmatisch auf das zu blicken, was unter den aktuellen Umständen an Einigung möglich ist, kann Druck nehmen.

#### Alternativen zu SMART-formulierten Zielen

Anstelle von einzeln ausformulierten Zielen gibt es auch die Möglichkeit, mit Narrativen zu arbeiten. Welche Geschichte wollen wir gemeinsam über unser Netzwerk und unsere Arbeit erzählen? Mit welchen Bildern können sich alle identifizieren? Narrative und Bilder sind mit Emotionen verknüpft und geben so Orientierung und stiften Sinn. Plant man im Anschluss eine Wirkungsanalyse von Einzelmaßnahmen, ist eine Formulierung von SMARTEN Zielen angebracht. Die Abkürzung SMART steht dabei

##### PRAXISTIPP:

- Entwickeln Sie als Netzwerk gemeinsam eine Persona: Wenn unser Netzwerk eine Person wäre, wie wäre er/sie dann? Was wäre der Person wichtig? Wofür brennt sie? Was mag sie überhaupt nicht?
- Nutzen Sie die Methode des Storytellings bzw. der Heldenreise, um als Gruppe gemeinsam in einen kreativen Aushandlungsprozess zu kommen. Das Netzwerk Frühe Hilfen ist die Heldin, die sich auf den Weg gemacht hat, ein gesellschaftliches Problem für die Zielgruppe zu lösen.

für spezifisch, messbar, attraktiv, realistisch, terminiert (siehe auch Praxismaterialien des NZFH zum Qualitätsrahmen, Entwicklungsziel 3.5: Gemeinsame Zielentwicklung im Netzwerk). Diese Ziele erfüllen den Zweck, eine Evaluation durchführen zu können und basierend auf den Zielen Indikatoren entwickeln zu können. SMARTE Ziele als Basis für spätere Evaluationen können also parallel zu Narrativen und Bildern, die primär der Orientierung bei Entscheidungen im Alltag dienen, existieren.

Der Prozess, gemeinsam Ziele auszuhandeln, kann in einem Kontext der Perspektivenvielfalt lange dauern und viel Zeit und Energie kosten. Teilweise ist es nicht mög-

##### PRAXISTIPP:

- Die Methode »Systemisches Konsensieren« fokussiert auf Vorschläge, die in der Gruppe auf den geringsten Widerstand stoßen, und reduziert so Konfliktpotenzial.
- Runde 1, Verständnisrunde: Alle Teilnehmenden können Verständnisfragen zu einem Formulierungsvorschlag für ein Ziel stellen.
- Runde 2, Meinungsrunde: Alle Teilnehmenden können ihre Meinung zum Formulierungsvorschlag äußern.
- Runde 3, Resonanzrunde: Alle Teilnehmenden haben die Möglichkeit, auf geäußerte Meinungen in Runde 2 zu reagieren.
- Runde 4, Entscheidungsrunde: Alle Teilnehmenden zeigen den eigenen Widerstand in Bezug auf das zu verabschiedende Ziel. → Fingerzeig von 1 (Das Ziel ist in Ordnung für mich) bis 5 (hoher Widerstand)
- Die Moderation zählt die Summe aller gezeigten Finger, die summierte Zahl ist der Widerstand. Ausgewählt wird aus einer Liste von Zielvorschlägen das Ziel, das in den Abstimmungen den geringsten Widerstand erhalten hat.

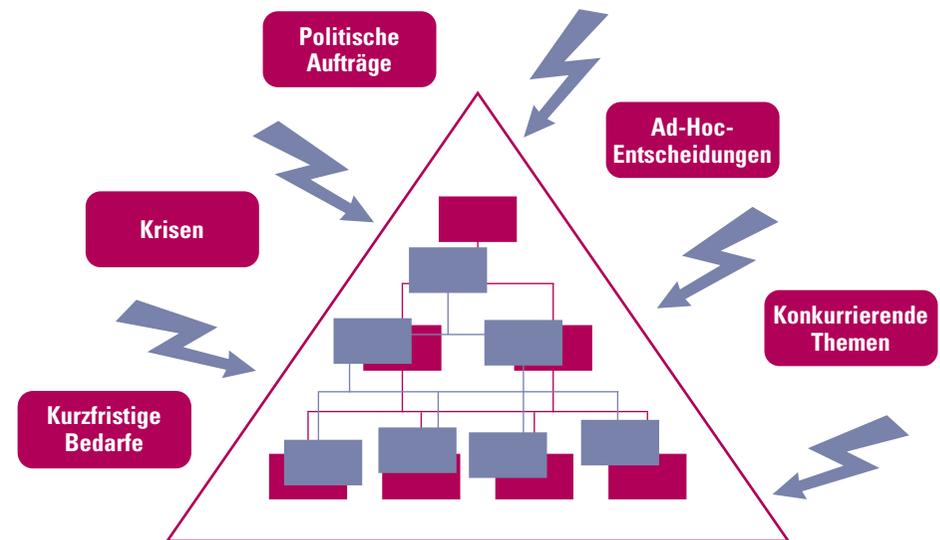
lich, sich auf gemeinsam Ziele zu einigen, oder die ausformulierten Ziele bleiben sehr vage. Abgebildet wird der minimale Konsens, ein Kompromiss, auf den sich alle Akteure einigen können. Die inhaltliche Substanz leidet, das Ergebnis ist unscharf und so offen, dass das Ziel fast nicht mehr aussagekräftig ist. Eine Möglichkeit dieser Herausforderung ist es, Entscheidungen mit der Methode »Systemisches Konsensieren« herbeizuführen. Die Vorgehensweise hilft zu identifizieren und dort anzufangen, wo die größte Energie liegt, indem sie Ansatzpunkte mit dem geringsten Widerstand herausarbeitet. Dort liegt der größte gemeinsame Nenner aller Akteure im Netzwerk. Dieser gemeinsame Nenner ist ein guter Startpunkt bei der Etablierung einer gelungenen und motivierenden Zusammenarbeit.

#### Ziele praxisrelevant und aktuell halten

Eine weitere Herausforderung, die uns in der Praxis begegnet, ist, dass es ein komplexes Zielsystem gibt, auf das sich alle Akteure vor Ort geeinigt haben, sich daraus aber keine Handlungen ableiten lassen oder die Akteure nicht ins gemeinsame Handeln kommen. Dies kann daran liegen, dass hochkomplexe Zielsysteme meist keinen direkten Link mehr zur Arbeitspraxis einzelner Netzwerkakteure aufweisen. Zudem bergen komplexe Zielsysteme die Gefahr, schon an der Realität vorbeizuführen, sobald sie beschlossen sind. Starre Systeme behindern nämlich ein flexibles Reagieren auf tagesaktuelle Veränderungen. Deshalb ist es ratsam, den Anspruch, die Komplexität der Realität in einem Zielsystem detailliert abbilden zu wollen, fallen zu lassen. Eine modellhafte Abbildung der Wirklichkeit ist immer eine Reduktion der Realität. Der Versuch, die Komplexität umfassend in einem Zielsystem oder auf einer Wirkungstreppe abzubilden, kann zu Scheingenauigkeit führen. Etwa die chronologische

Abfolge von Zielen auf einer Wirkungstreppe, also die Annahme, dass Wirkungen auf der Stufe 5 erst erreicht werden können, wenn Wirkungen auf Stufe 4 eingetreten sind, stellt sich in der Realität oft komplexer dar. Veränderungen geschehen gleichzeitig oder in einer anderen Reihenfolge, als ursprünglich auf der Wirkungstreppe abgebildet. Dessen sollte man sich bewusst sein. Dann sind wertvolle Ableitungen aus dieser Komplexitätsreduktion und der Arbeit mit der Wirkungstreppe möglich. Das Achtungszeichen ist, sich nicht im Detail zu verlieren und zu versuchen, die komplexe

Abbildung 7: Umweltbedingte Einflussfaktoren und angepasste Zielsysteme



Quelle: Initiative »Kommune 360°«; eigene Darstellung

Realität exakt im Zielsystem abzubilden. Komplexe Realität komplex abzubilden, hilft nicht zwingend bei der Orientierung. Vielmehr ist es sinnhaft, mehrere Instrumente zu kombinieren und gemeinsam zu reflektieren, wofür eine gemeinsame Zielsetzung genutzt werden soll: Ist der Zweck Sinnstiftung, Koordination, Kommunikation oder Qualitätssicherung (vgl. Kapitel 3, Die Frage des Zwecks – fachliche Perspektivenvielfalt auf Wirkungsorientierung und unterschiedliche Wissensstände)? Oder plant das Netzwerk eine Wirkungsanalyse von einzelnen Maßnahmen? Halten Sie nicht an einem starren Zielsystem fest, auf das sich das Netzwerk einmal geeinigt hat. Betrachten Sie die Ziele vielmehr als Diskussionsgrundlage, die regelmäßig angepasst werden sollte.

Kürzere Planungszeiträume sind eine weitere Möglichkeit, auf eine sich ständig veränderte Umwelt zu reagieren. Sie erlauben ein iteratives Überprüfen und Anpassen auf veränderte Ausgangslagen. Abbildung 7 illustriert Einflussfaktoren aus der Umwelt auf ursprünglich beschlossene Ziele und parallele, angepasste Zielsysteme; beispielhaft als Einflussfaktoren genannt seien Krisen und daraus resultierende kurzfristige Bedarfe oder politische Aufträge und konkurrierende Themen. Reflexionsfragen kön-

#### REFLEXIONSFRAGEN

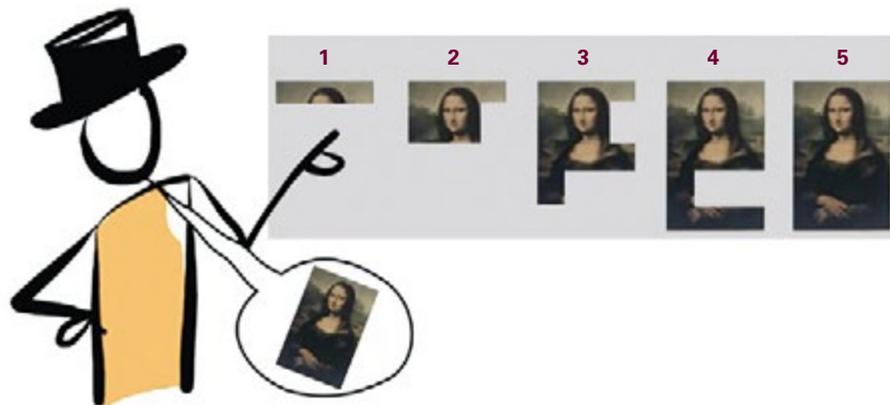
- Sind die Ziele, die wir uns gesetzt haben, noch aktuell?
- Wie hat sich die Ausgangslage verändert und müssen wir reagieren?
- Welche neuen Einflussfaktoren gibt es?
- Wo sind wir auf einem guten Weg?
- Was läuft anders, als wir es erwartet hätten?

nen bei der Zielanpassung helfen. Außerdem kann es hilfreich sein, in den Planungen sogenannte Blankoziele mitzudenken. Blankoziele sind ein Platzhalter für Ziele, die anfangs noch nicht bekannt sind, aber im Laufe des Prozesses dazu kommen können. Auf diese Weise können Ressourcen und Flexibilität für Veränderungen aus der Umwelt vorgehalten werden.

Kürzere Planungszeiträume bedeuten auch, sich Schritt für Schritt an die Zielvision heranzutasten. Wichtig ist hierbei, dass alle Beteiligten Geduld und Vertrauen mitbringen. Es gilt, Unvollständigkeit auszuhalten und darauf zu vertrauen, dass Prozesse und Strukturen mitwachsen und nicht im Vorfeld zu 100 Prozent abgestimmt sein müssen. Hilfreich hierbei ist, sich zu fragen, was im Vorfeld zur Orientierung festgelegt sein muss und was im späteren Verlauf des Prozesses geklärt werden kann. In volatilen Kontexten mit unterschiedlichen Einflussfaktoren und fachlichen Sichtweisen wie den Frühen Hilfen ist es oft nicht möglich, im Vorfeld schon ein berechenbares Ergebnis zu definieren. Zudem hat ein definiertes Zielbild das Problem, dass es im bereits geplanten Prozess nur schwierig an veränderte Umwelteinflüsse angepasst werden kann (vgl. auch Abbildung 8). Arbeiten Sie deshalb mit »Enough Design Upfront«. Konkret bedeutet dies, dass sich alle Akteure auf eine ungefähre Beschreibung des Ergebnisses einigen, aber niemand genau sagen kann, wie das Ergebnis am Ende aussieht. Wichtig ist, dass alle genügend Orientierung haben, um erste Schritte in Richtung Zielerreichung zu gehen. Auf diese Weise sind Anpassungsfähigkeit und das bedarfsgerechte Reagieren auf veränderte Umwelteinflüsse möglich, unterschiedliche fachliche Ansichten können einbezogen werden und Kooperation wird zum Vorteil (Abbildung 9).

**Ziele als Diskussionsgrundlage, die regelmäßig angepasst werden sollte**

Abbildung 8: Big Design Upfront



**Auftrag:** Big Design Upfront

**Vorteil:** Ergebnis berechenbar

**Problem:** Kommunikation, Kollaboration, Anpassungsfähigkeit

Quelle: angelehnt an Patton 2023; eigene Darstellung

Abbildung 9: Enough Design Upfront



**Auftrag:** Enough Design Upfront

**Vorteil:** Anpassungsfähigkeit, Nutzung der unterschiedlichen Expertisen

**Problem:** Unbekanntes Ergebnis

Quelle: angelehnt an Patton 2023; eigene Darstellung

### PRAXISTIPP:

- Versuchen Sie nicht, die gesamte Komplexität der Realität in Ihrem Zielsystem abzubilden. Fokussieren Sie, setzen Sie Schwerpunkte und überlegen Sie genau, welchen Zweck (Sinnfokussierung, Kommunikation, Qualitätssicherung oder Koordination) Sie mit Ihrem Zielsystem verfolgen.
- Enough Design Upfront: Alle teilen ein richtungsweisendes Bild, wo es hingehen soll. Details der Zielvorstellung sowie des Weges dorthin werden im laufenden Prozess angepasst.
- Arbeiten Sie mit Blankozielen, so haben Sie Ressourcen und Zeit reserviert, um auf Veränderungen aus der Umwelt reagieren zu können.

Grundsätzlich bleibt festzuhalten, dass es eine sehr komplexe Herausforderung ist, als heterogene Gruppe ein Zielsystem zur Steuerung der eigenen Zusammenarbeit festzulegen. Deshalb gilt auch hier: Schauen Sie, was Ihnen als Gruppe vor Ort besonders wichtig ist und setzen Sie Schwerpunkte. Haben Sie Mut, Dinge auszuprobieren, aber auch wieder zu verwerfen. Hier kommt die Haltung des gemeinsamen Lernens und der Fehlertoleranz, wie in Kapitel 3 (vgl. Zentrale Aspekte einer wirkungsorientierten Haltung) beschrieben, ins Spiel.

### Datenbasiertes Arbeiten

#### Umgang mit herausfordernder kommunaler Datenlage

Die Arbeit mit Daten ist ein wichtiger Baustein der Wirkungsorientierung. Oftmals erhoffen sich besonders kommunalpolitische Entscheidungsträger von datenbasierten Arbeiten eindeutige Klarheit über die Effektivität von Maßnahmen. Der Wunsch ist verständlich und zielt darauf ab, die begrenzten vorhandenen Mittel so effizient und gewinnbringend für das Gemeinwohl wie möglich einzusetzen. Die Datenlage kann in einem Kontext wie den Frühen Hilfen in der Realität aber mitunter herausfordernd sein: Es gibt vielfältige fachliche Perspektiven und somit Herangehensweisen an Datenerhebung und Analyse. Dies bedeutet auch, dass erhobene Daten teilweise auf unterschiedlichen Definitionen basieren (ein gutes Beispiel ist hier meist die Definition von Migrationshintergrund) und dadurch nicht mehr vergleichbar sind. Teilweise werden aber auch keine Daten erhoben oder die erhobenen Daten sind aufgrund datenschutzrechtlicher Rahmenbedingungen nicht allen Akteuren eines Netzwerks zugänglich. Es ist hilfreich, bei fehlender Datenlage vor Ort auf grundsätzliche Erkennt-

nisse aus wissenschaftlichen Studien zurückzugreifen. Dazu können zum Beispiel die Erkenntnisse der Studien des Nationalen Zentrums Frühe Hilfen aus den Bereichen Prävalenz- und Versorgungsforschung und/oder der Forschung zur Erreichbarkeit und Effektivität der Angebote Früher Hilfen herangezogen werden.

Eine Aufgabe von Koordination im Kontext des wirkungsorientierten Arbeitens ist die Aufbereitung und das Bereitstellen von Wissen. Aus diesem Wissen lassen sich wertvolle Ableitungen für die eigene Arbeit im örtlichen Netzwerk generieren. Überlegen Sie, wo bei Ihnen vor Ort Maßnahmen entwickelt werden, und prüfen Sie, was die Arbeit des Netzwerks zur Qualität dieser Maßnahmen beitragen kann.

Das Programm CTC – Communities That Care bietet zum Beispiel eine Datenbank mit Präventionsprogrammen, die einer Evaluation unterzogen wurden. Die sogenannte *Grüne Liste Prävention* schafft einen Überblick über Programme im Präventionsbereich, die einer externen kriterienbasierten Wirksamkeitsprüfung unterzogen wurden. Die wissenschaftlich geprüften Programme können somit als Beispiele genutzt werden, um hilfreiche

Orientierung und Inspiration für das Auflegen neuer Angebote und Programme vor Ort zu bieten. Sie können außerdem Anregung geben, um vorhandene Angebote auf ihre Wirksamkeit hin zu reflektieren und weiterzuentwickeln. Beachtung finden sollte dabei allerdings immer die Prüfung des Transfers von Erkenntnissen in einem evaluierten

#### PRAXISTIPP:

Greifen Sie auf wissenschaftliche Erkenntnisse zurück und nutzen Sie den Austausch mit überörtlichen Fachkräften. So bekommen Sie für Ihr Handeln vor Ort

- Legitimation
- Orientierung
- Inspiration

Programm und in Programmen, die in anderen Kontexten und mit anderen, teils hohen, Voraussetzungen konzeptioniert und umgesetzt werden. Es geht gerade im Kontext der Frühen Hilfen also insbesondere darum, die Liste als hilfreiches Instrument zur Reflektion von eigenen Angeboten und Programmen zu nutzen, da eigene Wirksamkeitsprüfungen normalerweise in der Form in den Netzwerken nicht zu leisten sind.

Die Netzwerkmitglieder können den fachlichen Austausch über örtliche Grenzen hinweg anregen sowie wissenschaftliche Studien zur Legitimation von Entscheidungen, die vor Ort getroffen werden, hinzuziehen.

Basierend auf wissenschaftlichen Erkenntnissen zu Wirksamkeitsfaktoren von Maßnahmen lassen sich anschließend Indikatoren für ein Monitoringsystem entwickeln, welche eine langfristige Beobachtung der Veränderungen vor Ort möglich machen (vgl. Muscutt 2021, Seite 13). Hierbei gilt es zu unterscheiden: Wenn Sie eine Wirkungsanalyse einzelner Maßnahmen vor Ort planen, sollten Sie gemeinsam Wirkungsziele für das Projekt formulieren. Wenn es aber um die Überprüfung eines Narrativziels geht, können Sie Übertragungen aus wissenschaftlichen Erkenntnissen nutzen. Um aussagekräftigere Ergebnisse zu bekommen, können einzelne Sachverhalte auch an einer Kombination von Indikatoren festgemacht werden. Ein gelungenes Beispiel ist hier das Monitoring der sozialräumlichen Strategieentwicklung der Stadt Gelsenkirchen (Abbildung 10), welches ein Narrativziel wie »Partizipation von Kindern« mit Unterzielen und diese wiederum mit Indikatoren hinterlegt hat.

Ein weit verbreitetes Missverständnis ist die Gleichsetzung von Wirkungsorientierung mit Wirkungsmessung. Wirkungsorientiertes Arbeiten wird verstanden als Fokus auf

Abbildung 10: Konzept des Indexes der Partizipation der Stadt Gelsenkirchen



Quelle: Stadt Gelsenkirchen 2018, S. 15; eigene Darstellung

ein Messen und Nachweisen von dem, was wirkt und was nicht. Diese Reduktion auf Wirkungsmessung kann dazu führen, dass viele Ressourcen – also besonders Zeit und Energie – auf die Erhebung von Daten verwendet werden. Oftmals fehlt es jedoch an der

Einbettung dieser Daten in Arbeitsstrukturen und Prozesse. Auch sind nicht zwingend alle Daten, die erhoben werden oder erhoben werden können, geeignet, um Aussagen über die Wirksamkeit von Maßnahmen oder der Netzwerkarbeit insgesamt zu treffen. Bevor Sie sich also im Netzwerk Frühe Hilfen aufmachen neue Daten zu erheben, prüfen Sie gemeinsam, welche Daten an unterschiedlichen Stellen bereits vorhanden sind, und führen diese zusammen. Durch eine Bündelung von Wissen, das im System verstreut vorhanden ist, lassen sich meist bereits neue Erkenntnisse und neues Wissen generieren (vgl. Deffte und andere 2020, Seite 52). Wichtig ist außerdem, dass sich alle Akteure des Netzwerks auf Kommunikationsprozesse einigen, um sicherzustellen, dass die zusammengeführten Daten und die daraus resultierenden Ergebnisse im täglichen Handeln Berücksichtigung finden (vgl. Muscutt 2021, Seite 48–49).

#### Handhabung und Analyse vorhandener Daten

Auch beim Umgang mit zusammengeführten Daten gibt es einiges zu beachten. Bevor Sie gemeinsam mit den Mitgliedern eines Netzwerks Frühe Hilfen mit Daten arbeiten, ist es empfehlenswert, sich einige zentrale Fragen zur Arbeit mit Daten zu stellen: Wofür brauchen wir die Daten? Wer soll die Daten nutzen? Welche Ebene (System oder Maßnahme) wollen wir in den Blick nehmen?

#### ZENTRALE REFLEXIONSFRAGEN IM UMGANG MIT DATEN

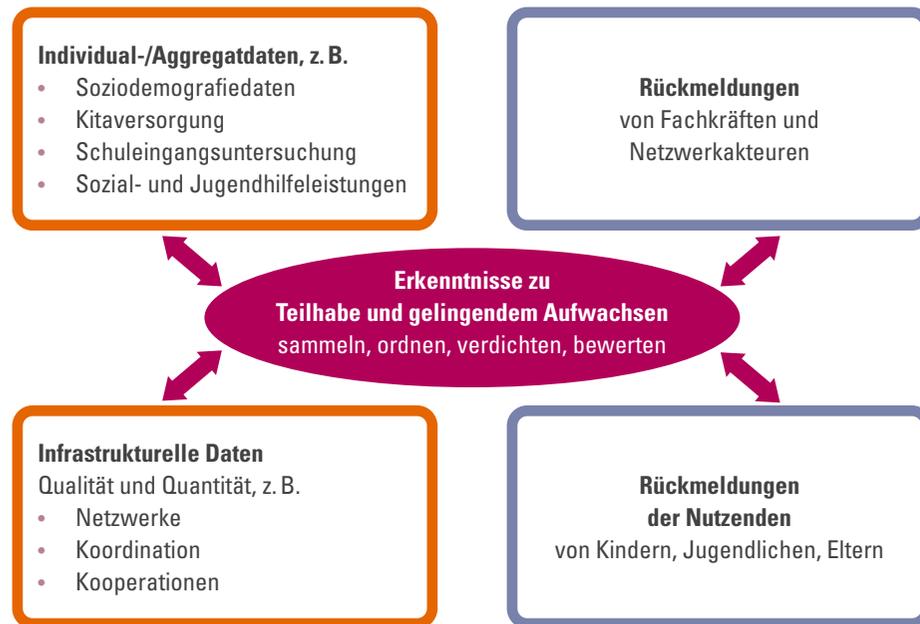
- Wofür brauchen wir die Daten?
- Wer soll die Daten nutzen?
- Welche Ebene wollen wir in den Blick nehmen?

Ein Missverständnis ist die Annahme, dass aus vorliegenden Datensätzen automatisch »objektiv richtige« Handlungen folgen. Denn aus Daten folgen nicht automatisch Handlungen, sondern es sind erst einmal Interpretationen der vorliegenden Datensätze, die basierend auf biografischen Erfahrungen, fachlichem Hintergrund sowie der eigenen Wertebasis unterschiedlich ausfallen können. Zwischen den durchgeführten Interventionen und dem angestrebten Ziel liegt normalerweise eine lange und komplexe Wirkungskette mit vielfältigen Kontext- und Einflussfaktoren, die in der Regel außerhalb des eigenen Wirkradius liegen. Je nach fachlicher Perspektive, und davon gibt es in einem Netzwerk Frühe Hilfen viele, lassen sich aus einer vorliegenden objektiven Datenlage unterschiedliche subjektive Schlüsse ziehen und mögliche nächste Schritte ableiten. Daten liefern also erst einmal Hinweise darauf, wo es konkrete Probleme und Handlungsbedarfe gibt. Die anschließenden Lösungen sind Gegenstand eines gemeinsamen Aushandlungs- und Interpretationsprozesses (vgl. Deffte und andere 2020, Seite 54). Dieser Interpretationsprozess sollte immer kontextualisiert stattfinden. Das bedeutet, dass die den Daten zugrundeliegende Definition sowie Kontextfaktoren miteinzubeziehen sind. Weiterhin ist es wichtig, im komplexen Bereich der Frühen Hilfen vielfältige Faktoren durch Daten abzubilden, um so ein möglichst umfassendes Bild auf die Gesamtlage zu erreichen. So können Fehlschlüsse vermieden werden. Ein Monitoringsystem sollte an diesen Maßstäben ausgerichtet werden und sowohl quantitative als auch qualitative Daten miteinbeziehen. Datensammlungen und qualitative Wirkungsanalysen durch interdisziplinäre Fachkräfte und Adressatinnen und Adressaten sollten zu einem Gesamtkonzept kombiniert werden. Abbildung 11 zeigt ein Zusammenspiel möglicher Datenquellen im Kontext kommunaler Präventionsketten, die sich größtenteils auf den

---

**Vor einer Erhebung  
bereits vorhandene  
Daten prüfen und  
zusammenführen**

Abbildung 11: Zusammenspiel möglicher Datenquellen im Kontext kommunaler Präventionsketten



Quelle: Landschaftsverband Rheinland 2021, S. 14; eigene Darstellung

Kontext der Frühen Hilfen übertragen lassen. Individual- und Aggregatdaten zu soziodemografischen Faktoren bilden hierbei die Grundlagen. Ergänzt werden diese durch Infrastrukturdaten über Kooperationen und Abstimmungsprozesse innerhalb des Netzwerks Frühe Hilfen (vgl. Kapitel 2, Kooperation als Basis für Veränderungen bei der Zielgruppe: Unterscheidung von Wirkungen auf System- und Maßnahmenebene).

Die vorhandenen Daten werden im nächsten Schritt durch Fachkräfte (aus verschiedenen fachlichen Perspektiven) sowie durch Adressatinnen und Adressaten selbst bewertet, erklärt und interpretiert. Durch den aktiven Einbezug der Zielgruppe in das Monitoring der angebotenen Maßnahmen lösen sich die Grenzen der Systeme »Institution« und »Zielgruppe« auf (vgl. Deffte und andere 2020, Seite 14). Ein Einbezug, sowohl von Fachkräften als auch Adressatinnen und Adressaten, kommt zudem dem in Kapitel 3 (Wirkungsorientiertes Steuerungsverständnis als Teil einer wirkungsorientierten Haltung) dargelegten Anspruch, beteiligungsorientiert zu steuern, nach und ermöglicht eine bedarfsorientierte und fachlich multiperspektivisch geprüfte Angebotslandschaft. Die Arbeitshilfe des Landschaftsverbands Rheinland (LVR) *Wissen, was wirkt* erläutert in Kapitel 3 an Beispielen aus Kommunen ausführlich Datenquellen, Prozesse zum Umgang mit Daten sowie Methoden zur Wirkungsplausibilisierung.

Wirkungsnachweise mit kommunalen Ressourcen zu erbringen, ist sehr herausfordernd und sollte daher nicht zwingend das (alleinige) Ziel sein. Vielmehr geht es um eine gemeinsame Annäherung und diskursive Aushandlung und Bewertung: War das Angebot für die Zielgruppe hilfreich? Wie bewerten Fachkräfte die Veränderungen, die sich aus den Daten ablesen lassen? Subjektive Einschätzungen können wertvolle Hinweise geben und eingebettet in einen umfangreichen Gesamtkontext stellt man so sicher, dass Kontextfaktoren sowie vielfältige Perspektiven miteinbezogen werden. Das verhindert Fehlschlüsse durch Komplexitätsreduktion und vermeidet darauf basierende (falsche) Steuerungsentscheidungen (vgl. Muscatt 2021, Seite 13–15). Außerdem erlaubt Wirkungsorientierung in komplexen Zusam-

**Sowohl Fachkräfte als auch Adressatinnen und Adressaten ins Datenmonitoring einbeziehen**

menhängen zu erbringen, ist sehr herausfordernd und sollte daher nicht zwingend das (alleinige) Ziel sein. Vielmehr geht es um eine gemeinsame Annäherung und diskursive Aushandlung und Bewertung: War das Angebot für die Zielgruppe hilfreich? Wie bewerten Fachkräfte die Veränderungen, die sich aus den Daten ablesen lassen? Subjektive Einschätzungen können wertvolle Hinweise geben und eingebettet in einen umfangreichen Gesamtkontext stellt man so sicher, dass Kontextfaktoren sowie vielfältige Perspektiven miteinbezogen werden. Das verhindert Fehlschlüsse durch Komplexitätsreduktion und vermeidet darauf basierende (falsche) Steuerungsentscheidungen (vgl. Muscatt 2021, Seite 13–15). Außerdem erlaubt Wirkungsorientierung in komplexen Zusam-

menhängen keine einfache Ursache-Wirkungs-Kette, wenn Fehlschlüsse aufgrund von Unterkomplexität vermieden werden sollen. Es geht also vielmehr um ein Zusammenführen des objektiven Wissens mit subjektiven Einschätzungen (Deffte und andere 2020, Seite 20 f.). Eine Wirkungsplausibilisierung (vgl. Ottmann 2022), also eine multiperspektivische und interdisziplinäre Annäherung an die Qualität der zu erkennenden Veränderungen, ist jedoch auf die dargestellte Weise möglich und erlaubt wertvolles gemeinsames Lernen sowie Rückschlüsse auf nächste Steuerungsschritte. Die dargelegten Schritte sollten immer wieder kleinschrittig wiederholt werden. Eine regelmäßige Überprüfung des Status quo und ein iteratives Anpassen an die Bedarfslage in der Gesellschaft können so sichergestellt werden.

**Potenziale und Grenzen kommunaler Monitoringsysteme**

Die Netzwerkkoordinatorin bzw. der Netzwerkkoordinator kann das Bewusstsein schärfen, was ein gemeinsames Monitoringsystem in einem Netzwerk Frühe Hilfen realistischere leisten kann. Eine klare Kommunikation, was im Bereich des Möglichen liegt und wofür es zusätzlicher Ressourcen und Kompetenzen im Rahmen einer wissenschaftlichen Begleitung bedarf, ist hierbei hilfreich. Abbildung 12 kann Sie dabei unterstützen, die unterschiedliche Erwartungshaltung an ein gemeinsames Monitoringsystem im Netzwerk Frühe Hilfen gemeinsam mit allen Akteuren zu besprechen. Was können wir mit unserem Monitoringsystem realistischere leisten? Welcher Teil des Monitoringsystems und welche Indikatoren beziehen sich auf die Angebotsebene, welcher/welche auf die Maßnahmenebene? Was wollen wir mit dem Monitoring erreichen und was passiert mit den Ergebnissen im Anschluss? Das Ampelsystem in der Grafik verdeutlicht die Machbarkeit: Grün

Abbildung 12: Monitoring

	Verbesserung von Qualität und Wirksamkeit	objektive Messung und Bewertung der Wirksamkeit
<b>Angebotsebene:</b> Wirkungen bei den Adressatinnen und Adressaten		
<b>Systemebene:</b> Wirkungen auf gesamt-kommunaler Ebene		
<b>Forschungsebene:</b> wissenschaftliche Studien und Evaluationen		

Quelle: Initiative »Kommune 360°«; eigene Darstellung

zeigt eine grundsätzliche Machbarkeit, Gelb eine eingeschränkte Machbarkeit und Rot eine Unmöglichkeit. Durch eine klare Kommunikation und einen gemeinsamen Aushandlungsprozess können unrealistische Erwartungen und anschließende Enttäuschungen vermieden werden.

## 4. Fazit und Ausblick

Die vorhergehenden Kapitel haben einen Überblick über die Ausgangslage hinsichtlich wirkungsorientierter Zusammenarbeit in den Netzwerken der Frühen Hilfen gegeben. Sortiert in die vier Schwerpunkte Zweck, Haltung und Kultur, gemeinsame Ziele sowie datenbasiertes Arbeiten wurden Herausforderungen und Lösungsansätze im Feld der wirkungsorientierten Zusammenarbeit in komplexen Kontexten aufgezeigt. Je nach Ausgangslage vor Ort können Schwerpunkte gesetzt und eine passende Auswahl der aufgeführten Tipps befolgt werden.

Basierend auf den ausgeführten Herausforderungen und Tipps zeigt sich, dass sich bisherige Praktiken aus der wirkungsorientierten Arbeit auf der Ebene von Einzelmaßnahmen nur bedingt in den Kontext komplexer Systeme, wie einem Netzwerk Frühe Hilfen, übertragen lassen. Das vorliegende Papier bündelt Erkenntnisse der Initiative »Kommune 360°« aus der praktischen kommunalen Arbeit mit Wirkungsorientierung in komplexen Kontexten. Die Erfahrungen der Initiative betten sich ein in einen umfassenderen fachlichen Diskurs zur Bedeutung, den Chancen aber auch Grenzen von Wirkungsorientierung, wenn es um die Steuerung gemeinsamen Handelns und die Entwicklung von Lösungen für komplexe gesellschaftliche Probleme geht. Die laufende Debatte deutet ein Umdenken an: Wirkungsorientierung wird immer weniger als eine Methode zum Nachweis einer eindeutigen Ursache-Wirkungs-Beziehung sozialer Phänomene gesehen – denn dies scheint in einer komplexen, volatilen und unsicheren Welt ein mehr als zweifelhaftes Unterfangen. Vielmehr wird Wirkungsorientierung zum Ansatz für eine Zusammenarbeit, bei der das stetige Lernen und Weiterentwickeln eine zentrale Rolle spielt und bei der Wirkungsorientierung zum sinnstiftenden Instrument für Verantwortungsgemeinschaften wird. Soll Wirkungsorientierung auf diese Weise in Netzwerken gestärkt werden, bedeutet das an vielen

Stellen ein tiefgreifendes Umdenken im Anspruch und in der konkreten Ausgestaltung der Zusammenarbeit von Trägern, Verwaltung und Politik bei der Lösung gesamtgesellschaftlicher Herausforderungen. Denn dann erfordert Wirkungsorientierung nicht nur die Entwicklung passender Instrumente des Monitorings und der Evaluation, sondern macht Veränderungen sowohl in den Prozessen und Strukturen als auch in der Kultur der Zusammenarbeit notwendig. Um eine solche Veränderung zu unterstützen, ist auch ein Umgestalten von Rahmenbedingungen der Zusammenarbeit nötig – und damit ein neues Denken sowie Handeln derer, die Rahmenbedingungen mitgestalten. Besonders gefragt sind hier kommunale Entscheidungstragende und Geldgebende.

Weiterführende Beispiele für ein gemeinsames neues Denken und Handeln liefert das Konzept der »Human Learning Systems«. In diesem Diskurs geht die Tendenz ebenfalls hin zu einer umfassenden Umgestaltung von Systemen: Im Mittelpunkt stehen eine Verantwortungsgemeinschaft disziplinär vielfältiger Akteure sowie deren gemeinsamer Lernprozess, gerahmt von einem System, das diesen Lernprozess ermöglicht. Auf der Website <https://www.humanlearning.systems> (27. März 2023) sind Bündnisse aufgeführt, die bereits nach dieser Logik arbeiten und Inspiration geben können.

---

**Wirkungsorientierung  
als sinnstiftendes Instrument für Verantwortungsgemeinschaften**

Vor dem Hintergrund aktueller Krisen und der großen Herausforderungen unserer Zeit sind Kooperationen und Netzwerke also auch zukünftig dringend notwendig, um passgenaue und schnelle Lösungen und zukunftsweisende Ansätze zu entwickeln. Dabei geht es um das Zusammenlegen von Kompetenzen und Ressourcen genauso



wie um das gegenseitige Stärken für die gemeinsame Sache. Wirkungsorientierung als Konzept ist eine hilfreiche Grundlage, um in Kooperationen und Verantwortungsgemeinschaften eine gemeinsame Ausrichtung zu finden. Die Netzwerke Frühe Hilfen haben dabei Vorbildcharakter und bilden eine wertvolle kommunale Struktur, um Kooperation zwischen vielfältigen Akteuren im Sinne der gemeinschaftlichen Arbeit an gesellschaftlichen Herausforderungen zu ermöglichen. Auch wenn die Ausgangslage komplex und mitunter herausfordernd ist, lohnt es sich, sich gemeinsam mit Netzwerkpartnern vor Ort auf den Weg zu machen, loszulaufen und sich auszuprobieren! Reflexion von Erfolgen und Misserfolgen bilden dabei die Grundlage für gemeinsames Lernen und Weiterentwickeln. Identifizieren Sie Handlungsspielräume, in denen Sie ein Mehr an Wirkungsorientierung stärken können, und haben Sie den Mut, neue Lösungen zu entwickeln, sie auszuprobieren, Misserfolge und Fehler zu reflektieren, Learnings abzuleiten, Verbesserungen zu implementieren und schließlich die gemeinsamen Erfolge zu feiern. Der Beitrag liefert dazu Anregungen und Methoden, um sich als Netzwerk weiterzuentwickeln und gemeinsam zukunftsweisende Ansätze und Strukturen für gelingendes Aufwachsen und Chancengerechtigkeit zu gestalten.

**Ahe, Benjamin von der (2022):** Wirkungsorientierung für eine integrierte kooperative Sozialplanung in Kommunen. In: Fischer, Jörg / Hilde-Carstensen, Theresa / Huber, Stefan (Hrsg.): Handbuch Kommunale Planung und Steuerung: Planung, Gestaltung, Beteiligung.

**Bertelsmann Stiftung (Hrsg.):** Gemeinsam Wirken. Auf dem Weg zu einer wirkungsvollen Zusammenarbeit. In: Praxisratgeber Zivilgesellschaft, 2016 (2)

**Beywl, Wolfgang / Niestroj, Melanie (2009):** Der Programmbaum. Landmarke wirkungsorientierter Evaluation, <https://www.univation.org/programmbaum> (27. Oktober 2022)

**Brandes, Sven / Humrich, Wiebke / Richter-Kornweitz, Antje (2019):** Wirkungen sichtbar machen. Eine Einführung in die Arbeit mit Wirkungsmodellen. Hannover

**Deffte, Vera / Frühling, Eva-Maria / Stolz, Heinz-Jürgen (2020):** Qualitätsrahmen kommunale Gesamtstrategie. Gelingendes Aufwachsen ermöglichen. Münster

**Fischer, Jörg (2018):** Wirkung in lokaler Netzwerkarbeit. Was Beteiligte darunter verstehen und warum es einer Wirkungsdiskussion bedarf – eine explorative Studie mit Praxisempfehlungen. Gütersloh

**Landespräventionsrat Niedersachsen (Hrsg.):** Grüne Liste Prävention – die Empfehlungsliste evaluierter Präventionsprogramme, <https://www.gruene-liste-praevention.de/nano.cms/datenbank/information> (27. Oktober 2022)

**Landespräventionsrat Niedersachsen (Hrsg.):** Grüne Liste Prävention – Leitlinien für effektive Präventionsprogramme, <https://www.gruene-liste-praevention.de/nano.cms/datenbank/leitlinien> (27. Oktober 2022)

**Landschaftsverband Rheinland, Landesjugendamt (2021):** Wissen, was wirkt – Arbeitshilfe für ein wirkungsorientiertes Monitoring kommunaler Präventionsketten gegen Kinderarmut. Eine Veröffentlichung der Koordinationsstelle Kinderarmut und der Fachberatung Jugendhilfeplanung. Köln

**Ottmann, Sebastian (2022):** Wirkungsorientierung in der Sozialen Arbeit. Warum es einen differenzierten Umgang braucht, <https://www.skala-campus.org/artikel/wirkungsorientierung-soziale-arbeit> (27. Oktober 2022)

**Patton, James:** Don't Know What I Want, But I Know How to Get It. Why knowing what you want in agile development may be an impediment to getting it, [https://www.jpattassociates.com/dont\\_know\\_what\\_i\\_want](https://www.jpattassociates.com/dont_know_what_i_want) (15. März 2023)

**Phineo gAG (Hrsg.) (2021):** Kursbuch Wirkung. Das Praxishandbuch für alle, die Gutes noch besser tun wollen. Berlin

**Spark Policy Institute of Denver / ORS Impact of Seattle (Hrsg.) (2018):** When collective impact has an impact. A cross-site study of 25 collective impact initiatives. Denver/Seattle

**Stadt Gelsenkirchen (Hrsg.) (2018):** Gesellschaftliche Teilhabechancen von Gelsenkirchener Kindern. Entwicklungen und Stand 2018. Gelsenkirchen

## IMPRESSUM

### Herausgeber:

Nationales Zentrum Frühe Hilfen (NZFH)  
in der Bundeszentrale für  
gesundheitliche Aufklärung (BZgA)  
Maarweg 149–161  
50825 Köln  
Telefon: 0221 8992 0  
[www.bzga.de](http://www.bzga.de)  
[www.fruehehilfen.de](http://www.fruehehilfen.de)

### Autorin:

Manuela Dorsch, PHINEO gAG

Alle Rechte vorbehalten.

Die Beiträge in dieser Reihe geben die Meinung der Autorinnen und Autoren wieder, die von dem Herausgeber nicht in jedem Fall geteilt werden muss. Die Beiträge sind als Impulse für die Diskussion in der Fachpraxis gedacht.

Diese Publikation wird von der BZgA kostenlos abgegeben. Sie ist nicht zum Weiterverkauf durch die Empfängerin oder den Empfänger an Dritte bestimmt.

Alle Beiträge der Publikationsreihe Impulse zur Netzwerkarbeit finden Sie unter:  
<https://www.fruehehilfen.de/service/publikationen/publikationsreihen-des-nzfh/impulse-zur-netzwerkarbeit-fruehe-hilfen>

Artikelnummer: D81000342

ISBN: 978-3-96896-050-0

### ZITIERWEISE:

Dorsch, Manuela (2024): Wirkungsorientierung in den Frühen Hilfen. Impulse für die Netzwerkarbeit 9. Herausgegeben vom Nationalen Zentrum Frühe Hilfen (NZFH). Köln

<https://doi.org/10.17623/NZFH:WO>

Gefördert vom:



Träger:



In Kooperation mit:



In Kooperation mit:

