



# Gemeinsame Zielentwicklung im Netzwerk

## Auf einen Blick

Ziele geben in der Netzwerkarbeit Orientierung und können sowohl das Handeln im Netzwerk als auch das der einzelnen Akteure bestimmen; Aktivitäten können ferner auf ihren Beitrag zur Zielerreichung hin überprüft werden. Dieses Praxismaterial unterstützt Netzwerkakteure dabei, vorhandene Zielsetzungen zu überprüfen und gemeinsame Ziele zu entwickeln.

## Zielsetzungen

- ▶ Vorhandensein von Zielen für die Frühen Hilfen im Netzwerk
- ▶ Gemeinsame Erarbeitung und Formulierung von Konsenszielen
- ▶ Herstellung von Transparenz der Ziele für alle Beteiligten
- ▶ Vereinbarung von konkreten Maßnahmen zur Zielerreichung und Zielüberprüfung

## Einsatzmöglichkeiten und Anwendungsbeispiele

Zielentwicklung und/oder -überprüfung ist eine anspruchsvolle Aufgabe. Sie kann in regelmäßigen Abständen im gesamten Netzwerk zur Auswertung des aktuellen Stands und Neufokussierung praktiziert werden, aber auch zu Beginn eines konkreten Vorhabens.

Zielentwicklung erfordert konzentriertes Arbeiten, weshalb ausreichend Zeit für diesen Prozess eingeplant werden sollte. Für die Akzeptanz der Ziele ist es empfehlenswert, dass bei der Zielformulierung möglichst viele oder alle Akteure des Netzwerks einbezogen werden. Die Transparenz und Bekanntheit der Ziele und deren verbindliche Festlegung lassen sich über Formalisierungen im Netzwerk – wie z. B. Kooperationsvereinbarungen, Leitbilder etc. – erreichen. Oft gibt es in den Netzwerken oder bei einzelnen Netzwerkakteuren auch schon Zielvereinbarungen bzw. es liegen strategische Ziele aus der Politik vor, die beispielsweise in Geschäftsordnungen und Konzepten verschriftlicht sind.

Die nachfolgenden Schritte können gemeinsam oder unabhängig voneinander umgesetzt werden. Schritt ① gibt Klarheit über die passgenaue Weiterarbeit. Schritt ② reichert das Wissen bezüglich Zielen, Zielformulierungen und Zielhierarchien an und eröffnet eine Perspektive für die Weiterarbeit. Schritt ③ beschreibt die Betrachtung der Ziele aus verschiedenen Perspektiven. Hierzu zählen Sinn und Nutzenüberlegungen, die Entwicklung von Visionen sowie die Erarbeitung von Feinzielen. Schritt ④ dient der Auswertung und Konsensfindung der formulierten Ziele und mündet in Schritt ⑤, der Maßnahmenplanung.



Tabelle: Darstellung der Arbeitsschritte mit zeitlicher Orientierung und Zielfokus

Schritt	Inhalt	Zeit	Zielfokus	Arbeitsblätter
①	Stand erfassen	im Vorfeld	Ist-Stand der aktuellen Zielbearbeitung einschätzen; passgenaue Weiterarbeit auswählen	–
②	Wissen vertiefen	15–20 Min.	Wissen anreichern bezüglich Ziele, Zielhierarchien, Zielformulierungen, Perspektive und Fokus für Weiterarbeit vereinbaren	–
③	Blick aus der Zukunft – Ziele aus Sicht der Familien und Fachkräfte	60–90 Min.	Betrachtung von Zielen aus verschiedenen Perspektiven; Sinn- und Nutzenüberlegungen bezüglich der Zielsetzungen für alle Beteiligten; Entwicklung von Visionen; Erarbeitung von Feinzielen	–
④	Felder-Flipchart	60–90 Min.	Auswertung und Konsensfindung über formulierte Ziele	–
⑤	Konkret werden: SMART in die Maßnahmenplanung	40 Min.	Entwicklung konkreter Maßnahmen; Vereinbarung von Verantwortlichkeiten zur Bearbeitung von Zielen	Arbeitsblatt Maßnahmenplanung

## Vorgehen

### Schritt ①: Stand erfassen

Zunächst wird der aktuelle Stand zur Arbeit mit Zielen im Netzwerk geklärt. Dazu kann die Netzwerkkoordination einige Reflexionsfragen selbst bearbeiten und gegebenenfalls zusätzlich eine Auswahl an Akteuren befragen.

#### Gedankenanstregungen und Frageimpulse

- Welche Ziele sind im Netzwerk im Moment handlungsleitend?
- In welcher Form sind die Ziele dokumentiert (Stichwort: Verbindlichkeit)?
- Sind die Ziele allen Akteuren bekannt (Stichworte: Transparenz und Transfer)?
- Braucht es eine Überprüfung der Ziele und der Zielerreichung?
- Sind die Ziele gemeinsam entwickelt?
- Braucht es eine Neuentwicklung von Zielen im und für das Netzwerk?



### Schritt ②: Wissen vertiefen

Um zu einem gemeinsamen Verständnis von Zielen zu kommen, geht es in diesem Schritt zunächst darum, das Wissen über „Ziele“ zu vertiefen. Ein abgestimmtes Verständnis ist die Grundlage für eine effektive, gemeinsame Arbeit an Zielen. Die Moderation gibt einen Impuls zum Thema „Ziele“, u. a. zu folgenden Inhalten:

- Definitionen von Zielen
- Zielhierarchien
- Konkretisierungsgrade von Zielen

Zudem wird auf das Anliegen der gemeinsamen Arbeit an Zielen hingewiesen: Vom Ziel ausgehend, erhalten Planungen und Aktionen im Netzwerk eine klare, am Bedarf orientierte Ausrichtung. Dabei müssen die Familien im Fokus stehen und die Frühen Hilfen zielgruppengerecht ausgerichtet werden. Die grundlegenden Ziele bilden die Grundlage der Evaluation und Qualitätsentwicklung. Anhand der gemeinsam formulierten Zukunftsbeschreibung können Auswertungen vorgenommen werden. Dieser Anspruch gelingt nur, wenn die Ziele allen Beteiligten bekannt sind, sie gemeinsam erarbeitet und in konkrete Vorgehensweisen übersetzt wurden.

### Schritt ③: Blick aus der Zukunft – Ziele aus Sicht der Familien und Fachkräfte

In diesem Schritt betrachten die Akteure die Zukunft der Frühen Hilfen, wodurch ein visionärer Zugang zu den Zielen der Frühen Hilfen bewirkt werden kann. In Kleingruppen erarbeiten die Akteure auf einem Flipchart Bilder, Visionen und Situationen aus einer weiteren Zukunft. Die Fragestellung lautet:

*„Wenn sich die Frühen Hilfen zielorientiert und bedarfsgerecht weiterentwickelt haben, was ist dann in fünf bis zehn Jahren sichtbar/erlebbar?“*

Die Akteure nehmen dabei in ihren Arbeitsgruppen verschiedene Perspektiven ein. Es ist möglich, dass es zu jeder Perspektive mehrere Kleingruppen gibt:

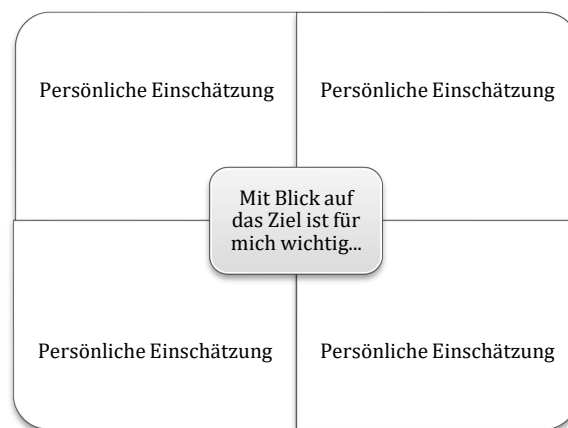
- die Zukunft aus Sicht der Familien
- die Zukunft aus Sicht der Fachkräfte in den Frühen Hilfen
- die Zukunft aus Sicht des Netzwerks

Im Anschluss werden die Plakate kurz präsentiert und Verständnisfragen geklärt. Danach setzen die Akteure sich wieder in neuen Kleingruppen oder mit den entstandenen Plakaten auseinander und überlegen, was aus den Visionen in reale Zielvorstellungen übertragen werden könnte. Sie formulieren anhand der Ergebnisse einfache und griffige Zusammenfassungen, die als Zielformulierung aus heutiger Sicht visualisiert werden. Daraus entsteht ein Zielkatalog, der weiter konkretisiert werden kann.

### Schritt ④: Felder-Flipchart

Die Moderation gibt in jede Gruppe ein Ziel, das entweder gemeinsam erarbeitet wurde (z. B. in Schritt ③) oder schon in Konzepten o. Ä. formuliert ist und überprüft werden soll. Die Akteure bearbeiten in Kleingruppen (bis maximal sechs Personen) je eines dieser Ziele und bekommen dazu ein Flipchart mit folgender Aufteilung:

Abbildung: Felder-Flipchart



Die Anzahl der Felder „Persönliche Einschätzung“ ist von der Gruppengröße abhängig; bis maximal sechs Felder pro Flipchart sind sinnvoll. Jede bzw. jeder Teilnehmende füllt ein Feld aus. In jeweils ca. fünf Minuten tragen die Teilnehmenden in „ihr“ Feld ihre persönlichen Einschätzungen, Erfahrungen, Hinweise und Ideen – bezogen auf das Ziel – ein. Hier ist keine Struktur erforderlich; es geht um eine möglichst vielfältige Verschriftlichung. Das Flipchart wird im Anschluss so gedreht, dass jeder Teilnehmende die persönliche Einschätzung eines anderen Akteurs vor sich hat. In weiteren fünf Minuten werden die Ergebnisse der Vorgängerin bzw. des Vorgängers in deren bzw. dessen Feld schriftlich ergänzt und kommentiert. Dieser Prozess wiederholt sich so lange, bis jeder Akteur sein eigenes Einschätzungsfeld wieder vor sich liegen hat.

Im nächsten Schritt gehen die Mitglieder der Kleingruppe miteinander in den Austausch und formulieren maximal drei bis fünf Kernaussagen zum Ziel. Diese Kernaussagen beziehen sich auf dessen Sinnhaftigkeit, Konkretisierung und auf Umsetzungsideen. Die Kernaussagen werden im Plenum vorgestellt und diskutiert.

### Schritt ⑤: Konkret werden – SMART in die Maßnahmenplanung

Dieser Schritt dient der Operationalisierung von Zielen. Die Akteure planen anhand der formulierten Ziele und Erarbeitungsergebnisse konkrete Maßnahmen.



### Gedankenanstregungen und Frageimpulse

- Welche Ziele sind für uns am wichtigsten?
- Welche Ziele vereinbaren wir für die gemeinsame Arbeit/für einen bestimmten Zeitraum?
- Wie möchten wir zukünftig dafür sorgen, regelmäßig Ziele gemeinsam zu vereinbaren, sie transparent zu machen und gemeinsam an ihrer Umsetzung zu arbeiten?
- Wie wollen wir die Qualität des Entwicklungsziels 3.5 sichern und weiterentwickeln?
- Welche Indikatoren geben uns Hinweise zur Zielerreichung?
- Welche Aktivitäten planen wir, um die Ziele zu erreichen?
- Welche Bedingungen und Ressourcen benötigen wir dafür?
- Wer ist wofür verantwortlich? Bis wann?
- Wie und wann soll überprüft werden, ob die Ziele erreicht wurden?
- Ist dies realistisch? Welche Möglichkeiten gibt es, um die Wahrscheinlichkeit der Zielerreichung zu erhöhen?

Am Ende der Operationalisierung stehen SMART-Ziele:

- **Spezifisch**, d. h. kleinteilig genug, um umsetzbar zu sein
- **Messbar**, d. h. auf ihre Zielerreichung auswertbar
- **Attraktiv**, d. h. positiv und aktiv formuliert
- **Realistisch**, d. h. mit den gegebenen Ressourcen in einem definierten Zeitraum umsetzbar
- **Terminiert**, d. h. mit einem konkreten Zeitplan unterlegt

### Benötigte Arbeitsblätter und Materialien

- ▶ gegebenenfalls Arbeitsblatt Maßnahmenplanung (dimensionsübergreifend)
- ▶ Pinnwand/Flipchart und Moderationsmaterial