

Leitfaden zur Formulierung von Handlungszielen



SMARTe Ziele

Landratsamt Sächsische Schweiz-Osterzgebirge
Jugendamt
Ref. Besondere Soziale Dienste und Förderung



SMART-Formel

Was ist die SMART-Formel?

- Hilfsmittel im Rahmen des Projektmanagements zur Formulierung von Zielen
 - S → Spezifisch
 - M → Messbar
 - A → Aktiv (teilweise auch mit „Akzeptiert“ oder „Aktivierend“ beschrieben)
 - R → Realistisch
 - T → Terminiert

-
- grundsätzlich müssen Handlungsziele nicht SMART formuliert werden
 - Warum sollte die Formel dennoch angewandt werden?
 - Vermeidung von Floskeln oder Uneindeutigkeiten
 - Vermeidung Aktivitäten oder Maßnahmen, die als Ziel ausgegeben werden
 - Warum erwartet der Landkreis smarte Handlungsziele?
 - kann für die Träger als Hilfestellung bei der Formulierung von Zielen dienen
 - stellt einen qualitativen Anspruch dar
 - die dargestellten Ziele können besser überprüft werden

S für Spezifisch

Warum sollte ein Ziel spezifisch sein?

- Interpretationsspielraum ist schlecht
 - Bsp.: „*Ich baue ein Haus.*“ → *Baumhaus, Vogelhaus, Hochhaus, Einfamilienhaus?*
- Konkretisierung des Ziels soll qualitative Beurteilung der Zielerreichung erleichtern (Erfolgsparameter)

M für Messbar

Was meint „messbar“ bei der Zielformulierung?

- genereller Anspruch an das Ziel – es muss überprüfbar sein!
- Angabe bzw. Hinweis auf beobachtbare und überprüfbare Ereignisse (Operationalisierung)
 - *Wann weiß ich, dass ich das Ziel erreicht habe?*
 - *Woran mache ich es fest? (= Indikatoren)*
 - *Wie stelle ich es fest? (= Messinstrumente)*

A für Akzeptiert, Aktivierend, Angemessen

Sonderfall der Bedeutung des A bei SMART

- Bedeutung von „A“ schwankt je nach Kontext
 - Akzeptiert: Konsens über Notwendigkeit der Zielsetzung
 - Aktivierend: positive Zielformulierung zur Motivation
 - Angemessen: Notwendigkeit von Maßnahmen zur Zielerreichung
- das Jugendamt – Bereich Jugendarbeit und Förderung im Landkreis SOE strebt die Formulierung „A für Aktiv“ an
 - meint eine Formulierung des Ziels von bzw. für die Zielgruppe

R für Realistisch

Sind denn messbare Ziele nicht auch realistische Ziele?

- grundsätzlich ja, dennoch können sie möglicherweise nicht erreichbar sein
 - Bsp.: *Blei in Gold verwandeln*
- Ziele sollten aber erreichbar sein, sonst geht die Motivation bei der Zielerreichung verloren
- die Terminierung sollte bspw. unbedingt immer realistisch sein

T für Terminiert

Warum ein Ziel terminieren?

- Vorgabe eines Endpunktes soll helfen, Maßnahmen zu koordinieren und Orientierung zu bieten
- dient auch der Evaluation (Zeitpunkt, wann evaluiert werden muss)
 - *Waren meine Maßnahmen zielführend?*
 - *Welche mehr? Welche weniger?*
 - *Was kann ich bzw. was sollte ich künftig anders machen?*
- Unterschied zwischen taktischen u. operativen Zielen
 - operative Ziele – konkrete Ziele mit kurzem zeitlichen Horizont (Ausspielen der eigenen Stärken)
 - taktische Ziele – langfristige Ziele (Mindern der eigenen Schwächen)

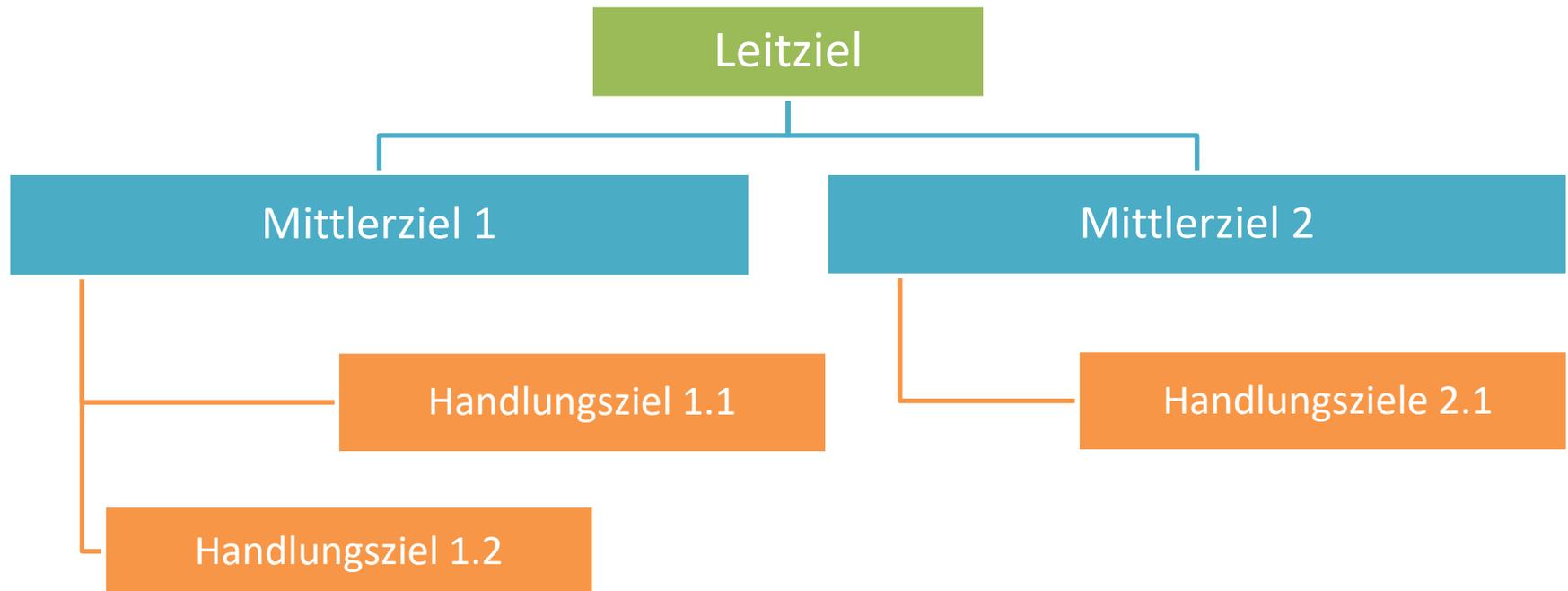
Zielpyramide



HANDLUNGSZIELE

Kurzer Exkurs

Wenn wir von Handlungszielen sprechen, erfolgt dies im Rahmen der sogenannten Zielpyramide:



Beispiel

- Leitziel:

- „Partizipationszufriedenheit“

- Mittlerziel:

- „Im Landkreis sind effektive Beteiligungsstrukturen für Kinder und Jugendliche nachhaltig verankert.“

- Handlungsziel:

- „Es sind verschiedene Beteiligungsformen etabliert, die den Erfordernissen von Kindern und Jugendlichen unterschiedlicher sozialer und kultureller Herkunft entsprechen. Umsetzung bis: 31.12.2021“

Was sind Leit- und Mittlerziele?

Leitziele stellen die oberste Ebene der Zielpyramide dar. Sie sind teilweise abstrakte Vision oder Vorstellungen eines idealtypischen Erfüllungszustandes. Im Bereich der Jugendarbeit und Förderung ist es die Erfüllung des Auftrages im Rahmen des SGB VIII.

Mittlerziele sind Konkretisierungen des Leitziels auf einer operativen Ebene, bei denen Handlungsansätze vorgegeben werden.

Mittlerziele sind jedoch...

- ...häufig nicht hinreichend operationalisiert
- ...nur ungenau überprüf- und evaluierbar
- ...meist nur mittel- bis langfristig erreichbar

Für eine konkrete Umsetzung bedarf es Handlungsziele.

Was sind Handlungsziele?

Handlungsziele sind quantitativ oder qualitativ formulierte Vorgaben, die auf der Ebene von Einzelprojekten zu bestimmten Zeitpunkten und mit einer bestimmten Qualität erreicht werden sollen.

Sie beschreiben...

- ...einen eindeutigen und spezifischen Endzustand
- ...den Einsatz bestimmter Interventionen und Instrumente.

Die Überprüfung erfolgt mittels Indikatoren.

Was sind Indikatoren?

- beobachtbare und überprüfbare Ereignisse (vgl. „Messbar“)
- es gibt verschiedene Formen, welche jeweils auch Vor- und Nachteile aufweisen
 - qualitative („weiche“) Indikatoren
 - messbar über Beobachtung, Inhaltsanalyse → Achtung – Gefahr von Interpretation!
 - quantitative („harte“) Indikatoren
 - messbar über Statistik → Achtung – Gefahr von starker Reduktion!
- Unterscheidung zwischen deskriptivem Indikator und Erfolgsindikator
 - Bsp.: *deskriptiv – Anzahl der Teilnehmer; Erfolgsindikator – 10 Teilnehmer*
- Wahl des Indikators steht in Zusammenhang mit Maßnahme u. Messbarkeit
 - immer Aufwand/Nutzen bedenken (!)

Was sind Indikatoren?

- Beurteilung des Grades der Zielerreichung erfolgt anhand der Indikatoren
 - in erster Linie Fazit der tatsächlich durchgeführten Maßnahmen in Bezug zum Handlungsziel
 - *Haben sie etwas beim Handlungsziel gebracht?*
 - *Wenn ja, was?*
 - *Wenn nein, warum nicht?*
 - *Woran habe ich das gemerkt?*
- daraus werden Schlussfolgerungen abgeleitet – ggf. Anpassung von künftigen Handlungszielen, Maßnahmen, Indikatoren oder Messinstrumenten

Weitere Informationen zum Thema:

Strobl, Rainer; Lobermeier, Olaf: Qualitätsentwicklung und Evaluation. Das proVal-Handbuch für die praktische Projektarbeit. Hannover: proVal 2016

Beispiele aus der Praxis



HANDLUNGSZIELE

Beispiel 1 - einfach

Einfaches Beispiel, bei dem nur das Handlungsziel betrachtet wird:

*„Die Adressat*innen gehen kritisch und reflektiert mit medialen und verbalen Informationen um.“*

- kritisch/reflektierter Umgang
 - *Was ist damit gemeint?*
 - *Wie operationalisierbar?*
 - *Wie „messe“ ich?*
 - *Wann ist der Erfüllungszustand erreicht?*
- Geht es um Medienkompetenz oder um kommunikative Fähigkeiten?

Beispiel 1

Der Einfachheit wegen wird es auf „mediale Informationen“ bzw. „Medienkompetenz“ beschränkt. Ein smartere Formulierung wäre dann:

Jugendliche erwerben (im Laufe des Jahres), durch verschiedene Formen der Auseinandersetzung mit Medien, Kompetenzen im Umgang mit medialen Informationen.

- **Spezifisch:** Es geht um Medienkompetenz und Formen der Auseinandersetzung.
- **Messbar:** Die Art und Anzahl der Auseinandersetzungsformen ist dokumentier- u. auswertbar (Bsp.: *gemeinsames Auseinandersetzen mit Inhalten, Diskussionsrunden, Workshop zum Umgang mit digitalen Medien etc.*).
- **Aktiv:** Formulierung erfolgt in aktiver Form.
- **Realistisch:** Das Ziel ist grundsätzlich erreichbar.
- **Terminiert:** Es gibt einen Bezug zum Kalenderjahr.

Beispiel 1

- mögliche Indikatoren:

- Durchführung von verschiedenen Formen der Auseinandersetzung (Hat es stattgefunden?)
- Anzahl (Wie oft?)
- Auswertung (Wie liefen die Auseinandersetzungsformate? Welche Reaktionen wurden zurückgespiegelt?)

Beispiel 2

Ein weiteres Beispiel:

*Junge Menschen nehmen die Fachkräfte als vertrauliche Ansprechpartner*innen für spezifische und individuelle Themen wahr.*

- subjektive Empfindung „wahrnehmen“
 - *Woran wird das „Wahrnehmen“ festgemacht?*
 - *Ist „Wahrnehmen“ in diesem Kontext messbar?*
- Vertrauen
 - *Ab wann bzw. ab welchen Themen zählt die Fachkraft als vertrauensvolle Ansprechperson?*
- Kann die Fachkraft hierauf Einfluss nehmen?

Geht es in diesem Ziel nicht viel mehr um die Nutzung der Fachkräfte als Ansprechpartnerinnen bzw. Ansprechpartner zu persönlichen Themen?

Beispiel 2

Junge Menschen besprechen mit den Fachkräften im Laufe des Jahres Themen des eigenen Lebens/ über persönliche Themen.

- **Spezifisch:** Es geht um Gesprächsangebote, der Kontext – ob im Rahmen von Gruppen- oder Einzelberatung – bleibt flexibel, damit sensible, aber auch Alltagsthemen angesprochen werden können.
- **Messbar:** Die Anzahl solcher Gespräche, die Art, die Themen sind dokumentier- u. auswertbar.
- **Aktiv:** Formulierung erfolgt in aktiv.
- **Realistisch:** Das Ziel ist grundsätzlich erreichbar.
- **Terminiert:** Die Fachkräfte stehen das ganze Jahr über als Ansprechpersonen bereit.

Die Auslastung/ die Nutzung durch die Jugendlichen und deren Themen, helfen hierbei entscheidend bei der Beurteilung des Grads der Zielerreichung.

Beispiel 3 – etwas komplexer

Komplexeres Beispiel, bei dem auch Indikatoren und Maßnahmen betrachtet werden:

Kinder und Jugendliche entwickeln ein gesundes Maß an Selbstbewusstsein und sind motiviert zu lernen.

Indikatoren

- Verbesserung des Notenspiegels im Einzelfall
- Abbau bzw. Ausgleich individueller Bildungsbenachteiligungen im Einzelfall
- Verringerung von Versagens- und Schulängsten im Einzelfall
- Erfolgreiche Bewältigung von Krisensituationen im Einzelfall

Maßnahmen

- Sozialpädagogische Gruppenangebote
- Gruppenarbeiten zu psychologischen Themen
- Einzelgespräche
- Stärkung der Lernmotivation, Hilfestellung zur Entwicklung von Zielvorstellungen der Schüler*innen in Einzelfallhilfe
- Soziale Gruppenarbeit

Beispiel 3 – Was ist kritisch?

Unspezifische Zielstellung: Was versteht man unter „ein gesundes Maß“ und wie äußert sich Lernmotivation?

Operationalisierbarkeit: Woran wird „Selbstbewusstsein“ **gemessen**?

Indikation: „Kinder und Jugendliche“ werden als Zielgruppe im Allgemeinen benannt, jedoch zielt die Indikation nur auf den Einzelfall, womit eine Einschätzung des Grads der Zielerreichung im Sachbericht nur anhand von Einzelfallbetrachtung erfolgen kann, nicht jedoch im Allgemeinen.

Terminierung: Das Ziel ist zu unspezifisch, als das es terminiert werden kann.

Maßnahmen: Im Wesentlichen nur eine Aufzählung von Methoden, die wenig Vorstellung darüber erlauben, wie genau dieses Handlungsziel erreicht werden soll. Wünschenswert wäre hier eine Benennung von konkreten Maßnahmen, die angestrebt werden.

Beispiel 3

Kernproblem hier sind zwei verschiedene Zielbereiche:

- Stärkung Selbstbewusstsein
- Steigerung Lernmotivation

Beide weisen gemeinsame Schnittmengen auf, jedoch ist das Handlungsziel nicht hinreichend operativ, sondern eher auf der Ebene eines Mittlerziels.

→ Stärkung Selbstbewusstsein als eigenes Handlungsziel:

Jugendliche steigern ihr Selbstbewusstsein durch einen Selbstverteidigungskurs im Rahmen des Sportunterrichts.

Beispiel 3 – Stärkung Selbstbewusstsein

- **Spezifisch:** Es geht um ein konkretes Angebot (Kurs), welches ein bestimmtes Ziel verfolgt.
- **Messbar:** Die Durchführung bzw. Organisation des Kurses ist dokumentier- und auswertbar.
- **Aktiv:** Formulierung erfolgt in aktiv.
- **Realistisch:** Das Ziel ist grundsätzlich erreichbar.
- **Terminiert:** Im Rahmen des Sportunterrichts findet das Angebot statt.

Beispiel 3 – Stärkung Selbstbewusstsein

□ (mögliche) Indikatoren

- Durchführung (→ Hat es stattgefunden?)
- ggf. Anzahl (→ Wie oft?)
- Auswertung des Angebots (→ Wie wurde der Kurs angenommen? Welche Wünsche und Anregungen haben die Jugendlichen dazu weiterführend geäußert?)

□ (mögliche) Maßnahmen

- Organisation eines Selbstverteidigungskurses (Absprache mit Schulleitung, Sportlehrer; Kontaktaufnahme mit Vereinen vor Ort → ggf. Nutzen für Vereine zur Nachwuchsförderung)
- Begleitung/Mithilfe bei der Durchführung; als Ansprechpartner für die Jugendlichen dienen usw.

Beispiel 2 – Steigerung Lernmotivation

→ Steigerung Lernmotivation als Handlungsziel:

Jugendliche steigern in praxisorientierten Gruppenprojekten zu aktuellen Lerninhalten ihre Lernmotivation.

- **Spezifisch:** Gruppenangebote zu Inhalten des Unterrichts sollen durchgeführt werden und dabei praktisch ausgelegt sein (Jugendliche sollen etwas ausprobieren können).
- **Messbar:** Die Anzahl der Angebote und deren Inhalte ist dokumentier- u. auswertbar.
- **Aktiv:** Formulierung erfolgt in aktiv.
- **Realistisch:** Das Ziel ist grundsätzlich erreichbar.
- **Terminiert:** Im Rahmen des Sportunterrichts.

Beispiel 3 – Steigerung Lernmotivation

□ (mögliche) Indikatoren

- Absprache/Zusammenarbeit mit dem Lehrkörper (→ Wie oft wurde der Lehrkörper zu Unterrichtsinhalten angefragt? Zu welchen Inhalten? Wurden gemeinsam Projekteideen/mögliche Experimente entwickelt?)
- Durchführung (→ Hat das Angebot stattgefunden?)
- Anzahl (→ Wie viele solcher Angebote wurden durchgeführt?)
- Auswertung des Angebots (→ Wie wurden die Gruppenprojekte gestaltet? Wie war die Teilnahmebereitschaft? Wie viele Jugendliche haben mitgemacht?)

□ (mögliche) Maßnahmen

- Absprache mit Fachlehrern zu Unterrichtsinhalten/Themen und möglichen praxisorientierten Projekten; ggf. Austausch von Ideen, mögliche Verknüpfungen zum eigentlichen Unterricht etc.
- Vorbereitung/Durchführung/Auswertung der Projekte, ggf. Nachbesprechung mit den Lehrkörper

Beispiel 4

Ein weiteres, komplexeres Beispiel, bei dem auch Indikatoren und Maßnahmen betrachtet werden:

*Die Adressat*innen erhalten Handlungskompetenzen für einen offenen und toleranten Umgang.*

Indikatoren

- Adressat*innen kommunizieren wertschätzend
- Ein respektvoller Umgang miteinander ist wahrnehmbar

Maßnahmen

- Die Mitarbeiter unterstützen die Adressat*innen bei der Erstellung und Erkundung von Handlungs- und Entwicklungsspielräumen.
- Die Mitarbeiter achten bei der Umsetzung der Angebote auf Gleichberechtigung.
- Es findet mindestens ein Projekt zu gesellschaftlich relevanten Themen statt (z. B. Toleranz).

Beispiel 4 – Was ist kritisch?

Passives Ziel: Das Ziel ist eher für Fachkräfte formuliert, soll aber auf Ebene der Jugendlichen etwas bewirken, was hier aber nicht erkennbar ist.

Spezifik: Beim Ziel nicht klar, ob es um die Vermittlung von Kompetenzen oder generell um den Umgang der Jugendlichen untereinander geht.

Indikation: „Wahrnehmung“ ist im Wesentlichen ein Gefühl. Die Indikatoren beschränken sich einzig und allein auf Beobachtungswerte.

Maßnahmen: Wie unterstützen die Fachkräfte die jungen Menschen bei Erstellung und Erkundung von Handlungs- und Entwicklungsspielräumen?

→ basierend auf den Maßnahmen, wird bei folgendem Vorschlag davon ausgegangen, dass es um die Vermittlung von Kompetenzen geht:

Beispiel 4

Junge Menschen lernen bei verschiedenen Möglichkeiten, wie sie offen und tolerant mit anderen Menschen umgehen können. Termin: bis 31.12.

- **Spezifisch:** Es wird deutlich, dass die Fachkraft verschiedenen Maßnahmen plant, bei denen die Vermittlung von Offenheit und Toleranz im Vordergrund steht und an denen junge Menschen teilnehmen können.
- **Messbar:** Die Anzahl der Angebote und deren Inhalte ist dokumentier- u. auswertbar.
- **Aktiv:** Formulierung erfolgt in aktiv
- **Realistisch:** Das Ziel ist grundsätzlich erreichbar.
- **Terminiert:** Das Ziel ist für das ganze Jahr geplant, es sollen mehrere Maßnahmen stattfinden

Beispiel 4

- (mögliche) Indikatoren
 - Konzipierung und Planung von Projekten, Workshops
 - Stattfinden/ Durchführung (→ Wie oft? Wie viele TN?)
 - Auswertung der Angebote (→ hier auch möglich: Welche Beobachtungen konnten gemacht werden?)

- (mögliche, weitere Maßnahmen)
 - Aufgreifen und Thematisieren von Konflikten und negativen Äußerungen
 - thematische Gesprächsrunden
 - Durchführung des Projekts XY zum Thema „Toleranz“
 - gemeinsame teambildende, erlebnispädagogische Aktionen