

# ***Konzeptentwicklung und Qualitätssicherung in Mehrgenerationenhäusern I***

## ***Zielentwicklung***

- Mehrgenerationenhäuser leisten mit viel Engagement wichtige Arbeit und bieten niedrighschwellige Beratungs- und Unterstützungsangebote.
- Um diese Angebote auch in Zukunft aufrechterhalten und gegebenenfalls ausweiten zu können, ist eine finanzielle Grundausstattung erforderlich.
- Eine derartige finanzielle Grundausstattung werden in Zukunft vor allem solche Einrichtungen erhalten, die Maßnahmen zur Qualitätsentwicklung und zur Qualitätssicherung durchführen.
- Die Weiterentwicklung eines Mehrgenerationenhauses ist dabei als ein kontinuierlicher Konzeptions- und Qualitätsentwicklungsprozess zu verstehen.
- Die Angebotsplanung soll vor allem im Rahmen dieses Prozesses und möglichst nicht rein situativ oder beliebig erfolgen.
- Es kommt nicht nur darauf an, gute Arbeit zu leisten! Erfolge müssen auch dokumentiert und nachgewiesen werden.
- Hierbei möchten wir Sie gern unterstützen.

- Der entscheidende Faktor für die Qualitätsentwicklung und die Qualitätssicherung in Nonprofit-Organisationen ist eine Wirkungszentrierung, also die Konzentration auf Wirkungen.
- Was bedeutet eine Wirkungszentrierung für Ihr Mehrgenerationenhaus?
- Wirkungszentrierung bedeutet, dass Sie zunächst **nicht darüber nachdenken**, was Sie tun wollen.
- Denken Sie statt dessen zunächst darüber nach, was sich verändern soll. Wofür steht Ihr Haus? Wer soll auf welche Weise von Ihren Angeboten profitieren?
- Erst wenn Sie diese Fragen geklärt und konkrete Ziele entwickelt haben, sollten Sie darüber nachdenken, wie Sie diese Ziele erreichen können.
- Wir möchten Ihnen daher zunächst zeigen, wie Sie konkrete und überprüfbare Ziele entwickeln können.

## Was Sie vor der Zielentwicklung klären sollten

- Schritt 1: Ihre Zielentwicklung sollte vor dem Hintergrund einer Problemanalyse erfolgen.
  - Was ist in Ihrem Einzugsbereich noch unbefriedigend?
  - Was sollte vordringlich angegangen werden?

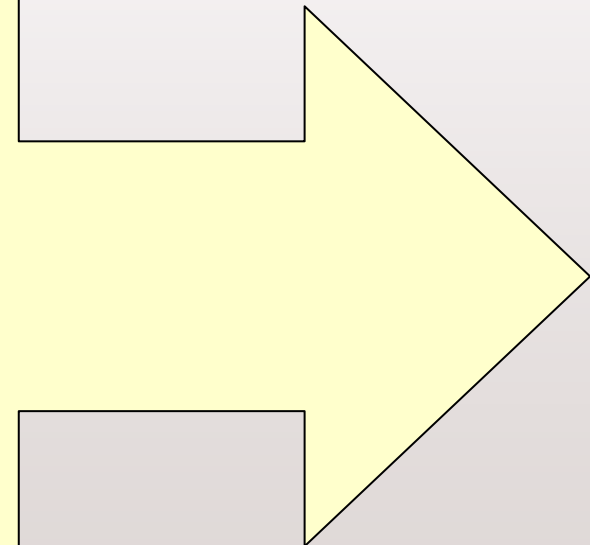
*Häufiger Fehler: Das Problem wird als das Fehlen einer ganz bestimmten Lösung ausgedrückt.*

*Nicht: Bei uns fehlt ein Raum, in dem sich Jung und Alt treffen.*

*Besser: Junge und alte Menschen haben im Viertel kaum Kontakt.*
- Schritt 2: Was sind die wichtigsten Ursachen für dieses Problem?
- Schritt 3: Wer kümmert sich bereits um das Problem?
  - Mit wem können Sie zusammenarbeiten?
  - Welche Kontakte sollten aufgebaut oder intensiviert werden?
- Schritt 4: Bestimmung der Zielgruppe
  - Wen wollen Sie erreichen?
  - Wer soll von Ihren Angeboten profitieren?

Ein Ziel ist ein in der Zukunft liegender angestrebter Zustand

- Ziele werden vor dem Hintergrund von Werten festgelegt und bezeichnen etwas Erstrebenswertes.
- Ziele enthalten eine Selbstverpflichtung.
- Wenn sich die Beteiligten in den Zielen wiederfinden, dann setzen Ziele Ideen und Energie frei und bündeln zur Verfügung stehende Kräfte und Ressourcen.
- Ziele zu haben, hilft bei vielen Entscheidungen.
- Ziele geben Sicherheit, bei einem Vorhaben auf der Spur zu bleiben.
- Auch das teilweise Erreichen von wichtigen Zielen kann als Erfolg verbucht werden.



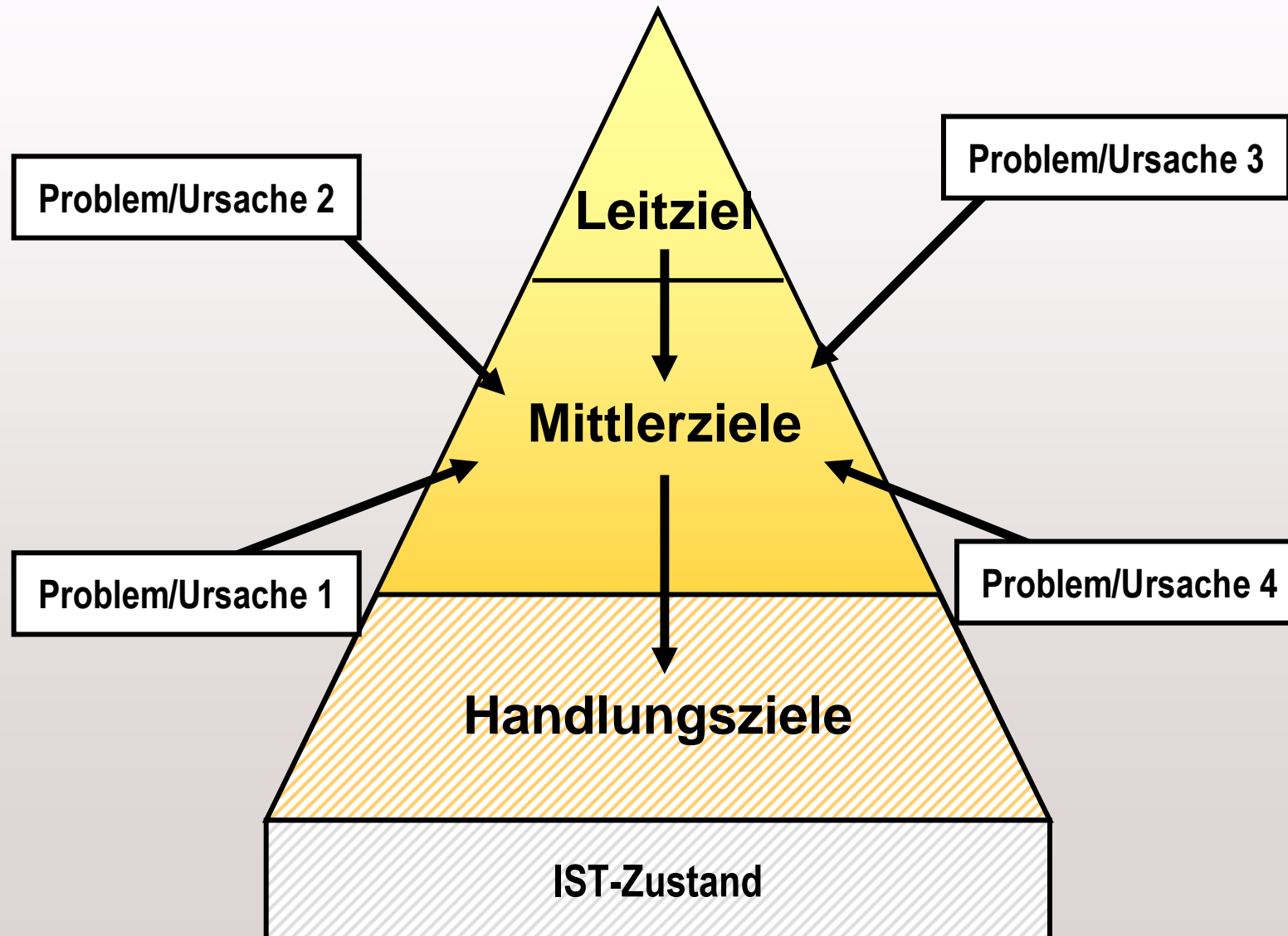
## Zielorientierung heißt Lösungsorientierung

### **Ziele sollten positiv formuliert sein**

- Positive Zielformulierungen lenken die Aufmerksamkeit auf die Lösung eines Problems (SOLL-Zustand).
- Positive Zielformulierungen haben eine große Anziehungskraft auf unterschiedliche Personen, setzen schöpferische Kräfte frei und motivieren.
- Positive Zielformulierungen fördern die Integration unterschiedlicher Aktivitäten und erleichtern die Zusammenarbeit mit anderen.

### **Negative Zielformulierungen werden auch Vermeidungsziele genannt**

- Negative Zielformulierungen lenken die Aufmerksamkeit auf das Problem (IST-Zustand) und nicht auf die Lösung
- Negative Zielformulierungen fördern eher die Zusammenarbeit von Problemexperten und Problemspezialisten
- Negative Zielformulierungen können die Zusammenarbeit mit anderen Organisationen und Initiativen erschweren



**Leitziele** sollen nach innen und außen kommunizieren, wofür ihr Haus steht

### **Checkliste zur Formulierung von Leitzielen – Leitziele sollten ...**

- ✓ dauerhaft gelten, weil grundlegende Wertentscheidungen einfließen
- ✓ den Auftrag Ihres Hauses deutlich zum Ausdruck bringen
- ✓ attraktiv sein, eine hohe Akzeptanz und ein positives Image schaffen
- ✓ eine Herausforderung sein
- ✓ positive besetzte Bilder vom erstrebten Zustand auslösen
- ✓ Ideen dazu auslösen, welche konkreten Schritte erforderlich sind
- ✓ prägnant, leicht verständlich und eingängig formuliert sein
- ✓ glaubhaft sein
- ✓ Spielraum für individuelle Ausgestaltung lassen
- ✓ widerspruchsfrei sein, wenn mehrere Leitziele formuliert werden



## Mittlerziele benennen die wesentlichen Aspekte der Aufgabe

### Checkliste zur Formulierung von Mittlerzielen – Mittlerziele sollten ...

- ✓ Bestandteile der Leitziele konkretisieren
- ✓ wichtige Problemursachen und Annahmen über die Zielgruppe, den Kontext und die verfügbaren Ressourcen einbeziehen
- ✓ eine positiv besetzte Herausforderung darstellen
- ✓ Akzeptanz bei Zielgruppe, dem Träger, Fachleuten, Geldgebern finden
- ✓ realistisch und zumindest teilweise erreichbar sein
- ✓ Ideen dazu auslösen, wie konkrete Handlungsziele aussehen könnten
- ✓ prägnant, leicht verständlich und eingängig formuliert sein
- ✓ Spielraum für verschiedene Handlungsziele lassen
- ✓ widerspruchsfrei sein

## Beispiele für Mittlerziele

- Alle Lebensalter treffen sich und unterstützen sich gegenseitig.
- Menschen erhalten bei Bedarf handfeste Unterstützung im Alltag.
- Menschen erhalten neue Impulse und Informationen.

## Handlungsziele richten die alltägliche Praxis aus

### Checkliste zur Formulierung von Handlungszielen – Handlungsziele sollten ...

- ✓ **smart** sein (*engl. für pfiffig*) – d.h. **spezifisch** (ein konkretes Teilziel ist angegeben), **messbar**, **akzeptabel** (ein Minimalkonsens darüber, dass das Ziel verfolgt werden soll), **realistisch** (das Ziel ist unter den gegebenen Rahmenbedingungen erreichbar) und **terminiert** (ein Zeitpunkt für die voraussichtliche Zielerreichung ist angegeben)
- ✓ auf Besonderheiten der Zielgruppe reagieren
- ✓ Mittlerziele umsetzen
- ✓ positiv formuliert sein
- ✓ eine (nicht zu große!) Herausforderung darstellen
- ✓ **möglichst wenig** Spielraum lassen
- ✓ eindeutig formuliert sein, so dass ein Kollege/eine Kollegin dasselbe darunter versteht

## Beispiele für Handlungsziele

- Junge und alte Besucher des Hauses kennen sich nach 3 Monaten.
- Junge Eltern wissen nach drei Monaten, bei wem ihr Kind im Bedarfsfall gut aufgehoben ist.
- Am Ende des Jahres ist sichergestellt, dass ältere Menschen bei Bedarf Hilfe beim Einkaufen erhalten.
- Die Noten der Schüler, die an der Nachhilfegruppe teilnehmen, haben sich am Ende des Schuljahres verbessert.

## Kurze Grammatik des Zielformulierens

- Ein Satz, d.h. ein Hauptsatz und maximal ein Nebensatz
- Mit dem Subjekt beginnen
- Verb im Aktiv
- Den Zielzustand positiv formulieren
- Den Zielzustand in der Gegenwartsform ausdrücken
- Feinziele „smart“ formulieren
- Ziele zunächst mit Blick auf die Wirkungen bei der Zielgruppe formulieren (Outcome-Ziele; Wirkungsziele)