



SOZIALE STADT **NRW**



Handbuch. Zielentwicklung und Selbstevaluation in der Sozialen Stadt NRW

ILS NRW 194

Impressum

Auftraggeber

Städtenetz Soziale Stadt NRW
in Abstimmung mit dem
Ministerium für Städtebau und Wohnen, Kultur und Sport
des Landes Nordrhein-Westfalen

Autorinnen

Silke Haack
Evelyn Sucato
unter Mitarbeit von Hendrik Trappmann und Jost Vitt

Titelbild

luftbild-blossey.de

Herausgeber und Verlag

Institut für Landes- und Stadtentwicklungsforschung
und Bauwesen des Landes Nordrhein-Westfalen (ILS NRW)
Deutsche Straße 5, 44339 Dortmund
Postfach 101764, 44017 Dortmund
Telefon: +49 (0)2 31 / 90 51-0, Telefax: +49 (0)2 31 / 90 51-1 55
E-Mail: ils@ils.nrw.de, Internet: <http://www.ils.nrw.de>

Satz und Gestaltung

ILS NRW, FB I, SB Wissenstransfer nach außen, Hö

Druck

Druckerei Joussen & Gocke, 44263 Dortmund (Hörde)

Vertrieb

Buchhandel oder Institut für Landes- und Stadtentwicklungsforschung
und Bauwesen des Landes Nordrhein-Westfalen (ILS NRW)
E-Mail: verlag@ils.nrw.de

1. Auflage 2004

© ILS NRW; Nachdruck, auch auszugsweise, nur mit Genehmigung
des Herausgebers

ISBN 3-8176-6194-0

Handbuch. Zielentwicklung und Selbstevaluation in der Sozialen Stadt NRW

ILS NRW 194

Vorwort

Das vom Land NRW gemeinsam mit den Kommunen entwickelte und umgesetzte Programm „Soziale Stadt NRW“ ist ein seit 1993 bestehender Ansatz, die Situation in benachteiligten Stadtteilen zu verbessern. Dieses sind Quartiere, die durch den wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Wandel mit vielen sich häufig überlagernden Problemlagen besonders stark belastet sind. Die Leitidee des integrierten Handlungsprogramms ist, vorhandene Kräfte, d. h. Institutionen, Ressourcen und Engagement, zu mobilisieren, um den fortschreitenden Strukturwandel positiv zu gestalten und eine tragfähige Entwicklung in diesen Quartieren in Gang zu bringen.

Der Rückblick auf die inzwischen gut zehnjährige Praxis der „Sozialen Stadt NRW“ zeigt deutlich, dass sich in diesen Stadtteilen viel bewegt und zum Positiven verändert hat - sowohl in der Außenwahrnehmung als auch an der konkreten Lebenssituation der Menschen. Mit der Evaluation des Handlungsprogramms „Soziale Stadt NRW“ sollen diese Erfahrungen systematisch analysiert und begleitet werden. Im Jahr 2000 hat das ILS NRW die erste „Analyse der Umsetzung des integrierten Handlungsprogramms“ vorgelegt. Darauf aufbauend haben das Land NRW und die beteiligten Städte gemeinsam eine aus vier Bausteinen bestehende Evaluationsinitiative entwickelt, die seit Anfang 2003 umgesetzt wird. Evaluation wird dabei als prozessbegleitendes Instrument verstanden, um kontinuierlich Hinweise auf Erfolge, Lernerfolge und Verbesserungsnotwendigkeiten in der Stadtteilarbeit zu erhalten.

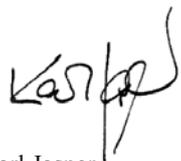
Das vom ILS NRW erstellte Handbuch „Zielentwicklung und Selbstevaluation in der Sozialen Stadt NRW“ soll ein praktischer Ratgeber sein.

Ob Stadtteilarbeit ihre selbst gesteckten Ziele tatsächlich erreicht, kann nur anhand vorab formulierter verlässlicher Überprüfungskriterien untersucht werden. Ein wichtiges Anliegen der Evaluation ist es daher, die Zielentwicklung in den Stadtteilen zu unterstützen und Verfahren zu entwickeln, mit denen kontinuierlich beobachtet und ausgewertet wird, wie die Ziele erreicht werden. Eine prozessbegleitende Zielüberprüfung im Stadtteil liefert fortlaufend Informationen, die zur Steuerung und

Weiterentwicklung der örtlichen Handlungskonzepte beitragen. Zudem wird es möglich, durch Querschnittsauswertungen Hinweise darauf zu erhalten, wo neue Schwerpunkte im Programm „Soziale Stadt NRW“ zu setzen sind, um es an veränderte Rahmenbedingungen anzupassen.

Dieser Baustein wird im Sinne einer Selbstevaluation durch die Akteure der Programmstadtteile selbst umgesetzt. Die lokale Sicht ist besonders wichtig für das Evaluationsverfahren. Aufgrund der unterschiedlichen Ausgangs- und Rahmenbedingungen in den Programmgebieten werden bei diesem Baustein von Landesseite lediglich Leitlinien formuliert, die bei der Umsetzung vor Ort beachtet werden sollten. Das vorliegende Handbuch stellt eine Interpretation dieser Leitlinien dar und zeigt mögliche Verfahren und Methoden für den Aufbau und die Umsetzung einer Selbstevaluation auf. Es greift dazu auf die vorliegenden Erfahrungen aus den Stadtteilen zurück, die bereits begonnen haben, eigene Ansätze der Selbstevaluation zu entwickeln.

Mit diesem Handbuch wird Projektverantwortlichen, Stadtteilmanagern und allen an der Planung und Umsetzung Beteiligten ein Handwerkszeug bereit gestellt, das sie darin unterstützen soll, handhabbare Verfahren und Methoden der Zielentwicklung und Selbstevaluation aufzubauen und umzusetzen. Wir hoffen, von den unterschiedlichen Erfahrungen in den Stadtteilen lernen und profitieren zu können, um das Programm „Soziale Stadt NRW“ partnerschaftlich weiter zu entwickeln.



Karl Jasper
Ministerium für Städtebau
und Wohnen,
Kultur und Sport
des Landes
Nordrhein-Westfalen



Michael von der Mühlen
Stadtdirektor Gelsenkirchen
und Sprecher des Beirats
des Städteneetzes
Soziale Stadt NRW



Klaus Wermker
Leiter des Büro Stadtent-
wicklung der Stadt Essen
und Sprecher des Beirats
des Städteneetzes
Soziale Stadt NRW

1.	Warum dieses Handbuch?	8
2.	Einführung in das Handbuch - Ein Überblick	11
2.1	Arbeitsschritte bei Zielentwicklung und Selbstevaluation	12
2.2	Wie das Handbuch verwendet wird - Eine Gebrauchsanweisung	14
3.	Basiswissen: Selbstevaluation in der integrierten Stadteilerneuerung	16
3.1	Begriffe und Ausgangsbedingungen	17
3.2	Ziele und Funktionen einer Selbstevaluation	19
3.3	Bausteine einer Selbstevaluation auf Stadtteilebene	20
4.	Prinzipien und erste Schritte: Einstieg in die Selbstevaluation	22
5.	Ein Zielsystem im Dialog entwickeln	27
5.1	Anforderungen an Ziele	28
5.2	Aufbau eines Zielsystems	30
5.3	Arbeitsschritte: Ein Zielsystem erarbeiten	33
6.	Die Zielerreichung beobachten: Ein Indikatorenset aufstellen	43
6.1	Anforderungen an Indikatoren	43
6.2	Arbeitsschritte: Ein Indikatorenset entwickeln	47
6.3	Arbeitsschritte: Daten und Informationen erheben	50
7.	Selbstevaluation als kontinuierlicher Prozess	58
7.1	Ziele und Funktionen eines Berichtswesens	59
7.2	Arbeitsschritte: Ein Berichtswesen einrichten	60
7.3	Arbeitsschritte: Organisatorische Schritte zur Selbstevaluation	64
	Anhang	
A.1	Glossar	67
A.2	Weiterführende thematische Literatursammlung	72
A.3	Leitlinien der Zielentwicklung und Beobachtung der Zielerreichung	78
A.4	Exemplarische Darstellung von Zielen und Indikatoren für zentrale Handlungsfelder der Sozialen Stadt NRW	82
A.5	Materialien und Kontakt zu den Good Practice Beispielen	93

Kapitel 1 Warum dieses Handbuch?

In Nordrhein-Westfalen wird seit 1993 das integrierte Handlungsprogramm „Soziale Stadt NRW“ umgesetzt. In diesem programmatischen Ansatz werden verschiedene Handlungsfelder einbezogen und eine Verknüpfung u. a. von Wirtschafts-, Sozial-, Arbeitsmarkt- und Infrastrukturpolitik erreicht. Der Stadtentwicklungspolitik kommt dabei eine wichtige räumliche Bündelungsfunktion zu, mit deren Hilfe die unterschiedlichen Politik- und Handlungsfelder in einem integrierten Handlungskonzept zusammengeführt werden.

Integrierte Ansätze der Stadtteilerneuerung sind in NRW, in anderen Bundesländern und auf Bundesebene durch das Bund-Länder-Programm „Stadtteile mit besonderem Entwicklungsbedarf - die Soziale Stadt“ vielfältig erprobt und weiterentwickelt worden. Gerade in NRW existieren umfangreiche Erfahrungen mit der Umsetzung lokaler integrierter Handlungskonzepte. Der dadurch zunehmend routinisierte Umgang mit integrierten Handlungsansätzen und der Wille, die gesammelten Erfahrungen und Erkenntnisse gezielt zu nutzen, hat die Evaluation des integrierten Handlungsprogramms in den letzten Jahren verstärkt in den Fokus gerückt.

Der Landtagsbeschluss *„Nur gemeinsam lässt sich die Soziale Stadt verwirklichen! Integrative Ansätze der Stadtentwicklung unterstützen und fortführen!“* vom November 2002 betont und unterstützt die von Land und den am Programm beteiligten Kommunen entwickelte Evaluationsinitiative in ihrer Bedeutung. Das Evaluationsverfahren wurde gemeinsam von verschiedenen Landesressorts, den Kommunen, dem Städtenetz Soziale Stadt NRW und der Wissenschaft entwickelt.

Das Gesamtkonzept der Evaluation setzt sich aus vier ineinandergreifenden Bausteinen zusammen. Zentrales Element ist die Betrachtung von Prozessen auf der Stadtteilebene. Die Entwicklung von Zielen und die Beobachtung der Zielerreichung nimmt dabei einen wichtigen Stellenwert ein. Um den Aufbau von dafür notwendigen stadtteilbezogenen Ansätzen der Selbstevaluation zu unterstützen und zu fördern wurde das vorliegende Handbuch entwickelt. Es gibt Hilfestellungen, Anregungen und Anleitung zur Ausgestaltung solcher Verfahren und greift bestehende Ansätze aus der Praxis der Stadtteilentwicklung auf.

Der Aufbau und die Umsetzung von stadtteilbezogenen Selbstevaluationen in den Programmstädten wird durch sog. verfahrensbezogene Leitlinien zur Zielentwicklung seitens des Landes unterstützt (vgl. Anhang A.3). Das Handbuch greift die Leitlinien auf und zeigt, wie diese in der Praxis umgesetzt werden können.

Aus folgenden vier Bausteinen setzt sich die Evaluation des Programms Soziale Stadt NRW zusammen:

1. Zielentwicklung und Beobachtung der Zielerreichung

Durch den Aufbau einer **stadtteilbezogenen Selbstevaluation** sollen die Ergebnisse und Wirkungen der Erneuerungsansätze vor Ort erfasst und gefördert werden. Die Verfahren zur Selbstevaluation werden von den Kommunen in Eigenverantwortung nach dem „Prinzip Selbstkontrolle“ entwickelt und angewendet. Dadurch erhalten die Kommunen mit relativ geringem Aufwand prozessbegleitend Aussagen zu Ergebnissen und Fortschritten der Handlungskonzepte und werden in die Lage versetzt, diese für die Weiterentwicklung und Steuerung der Erneuerungsansätze zu nutzen.

2. Kontextindikatoren zur Stadtteilanalyse

Mit dem Ziel, **Entwicklungstendenzen** in den am Programm beteiligten Gebieten zu erfassen und handlungsrelevante Rahmenbedingungen der Erneuerungsansätze darzustellen, werden regelmäßig sog. Kontextindikatoren nach einem landesweit einheitlichen Standard in allen Kommunen erhoben. Diese beschreiben z. B. die soziodemographische Situation der Programmgebiete über Indikatoren wie „Hauptwohnsitzbevölkerung nach Alter, Geschlecht und Staatsangehörigkeit“ oder die ökonomische Situation, z. B. über Indikatoren zu Erwerbstätigkeit und Langzeitarbeitslosigkeit. Darüber hinaus wird die Entwicklung in weiteren Handlungsfeldern wie Gesundheit, Jugendhilfe oder Wohnen mittels weiterer Indikatoren erfasst. Die Kontextindikatoren ermöglichen einen Vergleich mit der Gesamtstadt bzw. anderen Stadtteilen. Damit kein zusätzlicher oder unnötiger Bürokratie- und Arbeitsaufwand entsteht, wurde das Indikatorensystem möglichst einfach gehalten und im Vorfeld mit den Kommunen abgestimmt.

3. Analyse qualitativer Prozesse

Die Einschätzung der Entwicklung in den Stadtteilen wird durch die Erhebung qualitativer Elemente ergänzt. Zentrale **Verfahrensqualitäten** und **„weiche“ Erfolgsfaktoren** wie Organisations- und Kooperationsstrukturen, integrierte Projektentwicklung, Bewohnerbeteiligung und Image stehen im Mittelpunkt der Betrachtung. Es werden diskursive Untersuchungsmethoden wie regelmäßige Experteninterviews, Diskussionen mit örtlichen Akteuren und Bewohnerbefragungen angewendet. Die auf einem einheitlichen Untersuchungsprofil basierende Erhebung ermöglicht, für alle Stadtteile Aussagen zur Wirksamkeit bestehender Ansätze und ihrer Übertragbarkeit zu treffen. Die Ergebnisse sollen die Kommunen in ihrer täglichen Arbeit unterstützen.

4. Fallstudien

Ziel der Untersuchung in ausgesuchten Stadtteilen ist es, übertragbare Aussagen u. a. zur Reichweite bestehender Ansätze, Erfolgsfaktoren und Umsetzungsmechanismen in ausgewählten Handlungsfeldern zu erhalten. Die Fallstudien liefern Ansatzpunkte zu Übertragbarkeit und Verstetigung von erfolgreichen Ansätzen. Im Jahr 2003 wurde die Rolle von Schulen in der Stadtteilentwicklung untersucht, für 2004 wurde das Thema „Förderung der Lokalen Ökonomie“ ausgewählt.

Seit Anfang 2003 erfolgt die systematische Umsetzung der Evaluationsbausteine. Die Bausteine Kontextindikatoren, Analyse qualitativer Prozesse und Fallstudien werden durch externe Forschungs- und Beratungseinrichtungen umgesetzt. Die Auftragsvergabe erfolgt über das Städtetz Soziale Stadt NRW. Das ILS NRW gewährleistet die inhaltlich-wissenschaftliche Begleitung und die Zusammenführung der Ergebnisse der einzelnen Bausteine.¹

Der Baustein Zielentwicklung und Beobachtung der Zielerreichung wird, beginnend mit der Herausgabe dieses Handbuchs, in Verantwortung der Städte systematisch bearbeitet. Für den Prozess der Zielentwicklung und -überprüfung ist zu berücksichtigen, dass er ein längerfristiges prozesshaftes Vorgehen erfordert. Gerade zu Beginn werden für den Aufbau eines Systems zur Selbstevaluation Arbeitskapazitäten benötigt. Um aber ein Steuerungsinstrument für die eigene Arbeit zu entwickeln,

¹ Weitere Informationen zur landesweiten Evaluation des Handlungsprogramms Soziale Stadt NRW und zum aktuellen Umsetzungsstand erhalten Sie unter www.soziale-stadt.nrw.de.

sollte mit der Aufstellung von schlüssigen Zielsystemen und passenden Indikatoren in allen am Programm beteiligten Stadtteilen begonnen werden. Langfristig sollen in den Stadtteilen regelmäßig Sachstandsberichte über den Stand der Zielentwicklung bzw. Zielerreichung erstellt werden.

Ziel und Funktionen der Evaluation des Programms „Soziale Stadt NRW“

Ziel der landesweiten Evaluation ist es, Veränderungsprozesse in den am Programm beteiligten Stadtteilen nachvollziehbar zu dokumentieren, zu messen und überprüfbar zu machen sowie entsprechende Ergebnisse für alle Städte nutzbringend zu übertragen. Gleichzeitig werden Anregungen für die Weiterentwicklung der integrierten Handlungsansätze in den Kommunen und des Programms insgesamt geliefert. Die Evaluation ist daher bewusst prozessbegleitend angelegt.

Die Evaluation des Programms „Soziale Stadt NRW“ ermöglicht einen umfassenden und vergleichbaren **Überblick über den Umsetzungsstand** in den beteiligten Programmgebieten. Die Evaluation erfüllt folgende Funktionen bezogen auf das Handlungsprogramm „Soziale Stadt NRW“:

- *Information*
Land, Kommunen und die Öffentlichkeit erhalten regelmäßig verlässliche quantitative und qualitative **Aussagen zur Umsetzung** des Programms. Evtl. vorhandener Informationsbedarf wird dadurch gedeckt und die Transparenz der Programmdurchführung wesentlich erhöht.
- *Optimierung*
Neue Entwicklungen in den Programmgebieten, wie z. B. bisher nicht bekannte Bedarfe von Zielgruppen, werden frühzeitig erkannt und liefern systematische **Hinweise auf Verbesserungsmöglichkeiten** des Programms. Fördertechnische und inhaltliche Schwerpunktverlagerungen oder neue Schwerpunktsetzungen können zeitnah durchgeführt werden.
- *Rückkopplung*
Die Ergebnisse und Handlungsempfehlungen der verschiedenen Bausteine werden kontinuierlich in die Stadtteilarbeit rückgekoppelt, um **Lerneffekte** und eine verbesserte **Steuerung** zu ermöglichen.

Die Evaluation des Handlungsprogramms soll **nicht** „top down“ installiert werden, um eine Kontrollfunktion über die am Programm beteiligten Stadtteile und Akteure auszuüben. Die Evaluation ist vielmehr **integraler und aktiver Bestandteil** der Programmumsetzung und soll alle am Stadterneuerungsprozess beteiligten Akteure bei der Programmsteuerung und -umsetzung aktiv unterstützen. Die Wünsche und Anforderungen der Städte und Stadtteile stehen im Mittelpunkt des Evaluationsinteresses.

Kapitel 2 Einführung in das Handbuch - Ein Überblick

Das vorliegende Handbuch gibt Antworten auf unterschiedliche Fragestellungen zu Zielentwicklung und Selbstevaluation in der integrierten Stadtteilentwicklung. Das Handbuch stellt Prinzipien, Methoden und Instrumente vor und enthält Hinweise zur Gestaltung von Verfahren der Selbstevaluation. Darüber hinaus bietet es die Möglichkeit, sich Wissen zum Thema anzueignen und bestehendes Wissen zu ergänzen oder zu erweitern. Das Handbuch dient als praxisorientiertes **Nachschlagewerk und Leitfaden** für die Aufstellung und Umsetzung von stadtteilbezogenen Verfahren der Zielentwicklung und Selbstevaluation.

Das Handbuch richtet sich an **Akteure aus Verwaltung und Stadtteilmanagement** und dient ihnen für ihre Arbeit vor Ort. Eine funktionierende Selbstevaluation ist aber nur unter breiter Akzeptanz und Beteiligung der an dem Erneuerungsprozess beteiligten Akteure möglich. Dazu gehören z. B. Projektträger, Multiplikatoren, Akteure aus Politik und Wohnungswirtschaft, von intermediären Trägern, Schulen und Vereinen und Vertreter/-innen von Bewohnerinitiativen.

Doch welche Ziele werden mit einem solchen Verfahren verbunden? Was bedeutet und beinhaltet Zielentwicklung und was Selbstevaluation? Welches Verhältnis besteht zwischen Zielentwicklung und Selbstevaluation?

In der integrierten Stadtteilentwicklung braucht man systematisch aufgestellte **Ziele** auf unterschiedlichen Ebenen, um deutlich zu machen, wohin sich ein Stadtteilprojekt entwickeln soll. Ziele stecken den Rahmen für die strategischen Schwerpunkte eines Stadtteilprogramms ab und gewährleisten zugleich genug Offenheit, um im weiteren Verlauf gemeinsam mit verschiedenen Akteuren vor Ort Handlungsmöglichkeiten zu diskutieren und auszugestalten.

Ziele allein genügen jedoch nicht, ebenso wichtig ist eine regelmäßige **Überprüfung der Ziele** auf ihre Ausrichtung und den Grad der Zielerreichung. Diese gibt an, ob die Arbeit so weitergeführt werden kann wie bisher oder ob und welche Veränderungen notwendig sind. Die Bewertung erfolgt in Form einer **Selbstevaluation** durch die beteiligten Akteure. Die Selbstevaluation dient dazu

Handlungen nachzuvollziehen, sie zu reflektieren und die eigene Fachkompetenz zu verbessern. Die Bewertung eigener Arbeitsprozesse soll helfen, notwendige Veränderungen zu erkennen, einzuleiten und die Verfahren zu optimieren. Ziele beschreiben also die gewünschte Entwicklung des Stadtteils und bilden die Basis für eine gelungene Selbstevaluation.

2.1 Arbeitsschritte bei Zielentwicklung und Selbstevaluation

Die jeweiligen spezifischen Ausgangsbedingungen in den Kommunen, die **Situation vor Ort** und die Organisationsstrukturen bilden den Rahmen für den Aufbau und die Umsetzung stadtteilbezogener Zielentwicklung und Selbstevaluation. Dabei ist entscheidend, an welchem Punkt der Umsetzung des lokalen Handlungsansatzes sich ein Stadtteil befindet: Befindet er sich in der Einstiegsphase, d. h. noch vor der Aufnahme in das Programm oder direkt am Anfang des Stadtteilerneuerungsprozesses? Oder befindet sich der Stadtteil bereits an einem fortgeschrittenen Stand der Programmumsetzung? Stehen bereits Fragen der Verstetigung aufgebauter Strukturen im Vordergrund, da sich der Stadtteil in der letzten Phase der Programmförderung befindet? Das Handbuch trägt der Unterschiedlichkeit bestehender Ansätze und der jeweiligen lokalen Situation Rechnung. Es wird kein einheitliches Schema entwickelt sondern eine Vielfalt an Lösungsmöglichkeiten dargestellt.

Um aus dem in den Stadtteilen der Sozialen Stadt NRW vorhandenen Erfahrungsschatz zu schöpfen und dort bestehende Teilansätze zu erfassen, wurden die dem ILS NRW bereits vorliegenden **Praxisberichte** in den beteiligten Kommunen systematisch recherchiert und ausgewertet. Hier wurde deutlich, dass inzwischen in immer mehr Stadtteilen Ansätze von Selbstevaluation etabliert worden sind. Besonders häufig werden Projektbewertungen durchgeführt, die aber oftmals nicht auf einer systematischen Informationserhebung basieren, sondern qualitativ durch Gespräche mit Akteuren bzw. Trägern zustande kommen.

Es bedarf bestimmter aufeinanderfolgender **Arbeitsschritte**, um ein Zielsystem aufzubauen und eine Selbstevaluation umzusetzen. Fasst man die Arbeitsschritte zusammen, entstehen vier **„Bausteine“**, aus denen sich ein Verfahren zur Selbstevaluation zusammensetzt und an denen sich der Aufbau des Handbuchs orientiert: Prozessorganisation, Zielentwicklung, Indikatorenbildung und Berichtswesen.

Die einzelnen Arbeitsschritte sind - abgestimmt auf die jeweilige Stadteilsituation - in der folgenden **Tabelle** dargestellt. Hierbei handelt es sich um idealtypische Abläufe - in der Praxis wird jeder Stadtteil, jedes Akteursteam eigene Ideen entwickeln, einen eigenen Prozess initiieren und gestalten. Dennoch bieten diese typisierten Schritte eine Orientierung. Ergänzend werden den einzelnen Arbeitsschritten mögliche Instrumente und Methoden zugeordnet, die sich in der Praxis bewährt haben. Die darauf folgenden Kapitel und Good Practice Beispiele eröffnen die Möglichkeit, vertieft einzusteigen, weitergehende Erläuterungen zu den Arbeitsschritten zu finden und sich Anregungen aus der praktischen Umsetzung zu holen.

Tabelle 1 Idealtypische Arbeitsschritte der Selbstevaluation

	Arbeitsschritte	Zielentwicklung			Instrumente und Methoden (beispielhaft)	Kapitel	Good Practice
		Stadtteil vor Aufnahme in das Programm	Stadtteil in der laufenden Umsetzung	Stadtteil auf dem Weg der Verstetigung			
Baustein Prozessorganisation	1 Gemeinsames Grundverständnis entwickeln	Ziele und Funktionen der Selbstevaluation festlegen, Erwartungen klären und sich auf das weitere Vorgehen einigen			verwaltungsinterne Gesprächsrunde Beirats-/ Steuerungsgruppensitzung	4	
	2 Grobplanung der Selbstevaluation	Evaluationsplan mit Meilensteinen und Zeit- und Kostenplanung entwickeln, evaluationspezifische Kooperationsformen schaffen und verantwortliche Akteure identifizieren					
Baustein Zielentwicklung	3 + 4 Ziele für das Stadtteilprogramm formulieren bzw. vorhandene Ziele sammeln	Stadtteilanalysen	Integriertes Handlungskonzept umsetzen und weitere Programmdokumente hinsichtlich vorhandener Ziele auswerten		Sozialraumanalyse Stärken-Schwächen-Analyse Bewohnerbefragung	5.3	Bonn-Dransdorf Essen Gelsenkirchen-Bismarck/Schalke-Nord Gelsenkirchen-Südost Hamm Wuppertal-Ostersbaum
		Auf Basis der Stadtteilanalysen ein integriertes Handlungskonzept erstellen: ⇒ konsensfähige Leitziele und strategische Ziele formulieren ⇒ Strategie für den Erneuerungsprozess festlegen	Integriertes Handlungskonzept qualifizieren: ⇒ Überblick über evtl. vorhandene Ziele verschaffen ⇒ Leitziele, strategische und operative Ziele sammeln, bündeln und systematisieren ⇒ vorhandene Projekte den Zielen zuordnen	⇒ Bilanz ziehen, Perspektiven entwickeln: ⇒ Ziele auf allen Ebenen sammeln, bündeln und systematisieren ⇒ vorhandene Projekte den Zielen zuordnen			
	5 Ziele weiterentwickeln bzw. präzisieren	Ziele weiterentwickeln: ⇒ übergeordnete Ziele konkretisieren, operative Ziele ableiten ⇒ Projekte kooperativ entwickeln und Projektziele festlegen ⇒ evtl. Verfahrens- und Prozessziele festlegen	Ziele präzisieren: ⇒ vorhandene Ziele diskutieren, präzisieren und reduzieren ⇒ evtl. Verfahrens- und Prozessziele festlegen	Szenarien und Verstetigungsstrategie entwickeln: ⇒ Vorhandene Ziele ggf. um neue strategische und operative Ziele ergänzen ⇒ Projekte auf ihren Beitrag zur Zielerreichung überprüfen, ggf. Ausrichtung ändern bzw. Projekte neu entwickeln			
	6 + 7 Zielsystem aufstellen und rückkoppeln	Ziele auf Basis bisheriger Diskussionen abschließend festlegen und ein Zielsystem für eine langfristige Weiterarbeit aufstellen		Gesamtkonzept auf Basis bisheriger Diskussionen abschließend für eine langfristige Weiterarbeit aufstellen			
		Zielsystem an Akteure und Gremien rückkoppeln		Gesamtkonzept an Akteure und Gremien rückkoppeln	regelmäßiges Forum Arbeitsgruppe		
Baustein Indikatorenbildung und Datenerhebung	8 + 9 + 10 Indikatorenset entwickeln	Output-, Ergebnis- und Wirkungsindikatoren ableiten, zusammenstellen und vorstrukturieren			verwaltungsinterne Gesprächsrunde kooperativer Workshop Zukunftswerkstatt Beiratssitzung spezielle Methoden zur Bewohnerbeteiligung	6.2	Essen Hamm
		Indikatoren weiterentwickeln					
		Geeignete Indikatoren festlegen					
11 + 12 Daten und Informationen erheben	Datenquellen identifizieren und Daten- und Informationserhebung planen			Daten der kommunalen Statistik Verwaltungsvollzugsdaten Projekterhebungen Eigenerhebungen	6.3	Bergheim-Süd/West Herne-Bickern/Unser Fritz Köln Oberhausen-Lirich Wuppertal-Ostersbaum	
	Erhebungsinstrumente und -methoden auswählen						Bestandsaufnahme (aktivierende) Befragung Experteninterview Gruppeninterview/-befragung
Baustein Berichtswesen	13 Berichtswesen planen und umsetzen	Berichtswesen auf die Bedürfnisse der Zielgruppen ausrichten und mit dem Zeitplan der integrierten Erneuerungsstrategie abstimmen				7.2	Essen
	14 Ergebnisse kommunizieren, Nachhaltigkeit sichern	Routinen entwickeln, Begleitgremien institutionalisieren, Evaluation in regelmäßigen Abständen wiederholen und in gesamtstädtische Zusammenhänge einbetten			Arbeitsgruppe regelmäßiges Forum „Wirksamkeitsdialog“	7.3	Köln-Kalk

2.2 Wie das Handbuch verwendet wird - Eine Gebrauchsanweisung

Das Handbuch funktioniert wie ein Baukasten: Es stellt Stein für Stein die vier Bausteine Prozessorganisation, Zielentwicklung, Indikatorenbildung und Datenerhebung sowie Berichtswesen einer Selbstevaluation zusammen. ⇨ Tabelle 1, S. 13 gibt einen Überblick über die einzelnen Arbeitsschritte einer Selbstevaluation sowie den Ablauf. Verweise führen zu dem jeweiligen dazugehörigen Kapitel, in dem nähere Erläuterungen zu finden sind und Hintergrundwissen geliefert wird. Die Arbeitsschritte können einzeln erschlossen werden; jeder „Baustein“ (s. o.) ist in sich geschlossen und für sich lesbar. Zusammen bilden sie ein umfassendes Verfahren zur Überprüfung aufgestellter Ziele eines Stadtteilprogramms.

Aufbau des Handbuchs

Kapitel 1 beschreibt den Kontext der Evaluation des integrierten Handlungsprogramms „Soziale Stadt NRW“ und wie sich das Handbuch dort einordnet.

Einen zusammenfassenden Überblick über den Aufbau und die Inhalte des Handbuchs gibt **Kapitel 2**. Hier werden die wichtigsten Arbeitsschritte einer Selbstevaluation zusammengefasst. Mit der farbigen Darstellung in Tabelle 1 und den Verweisen auf die folgenden - vertiefenden - Kapitel ermöglicht es eine schnelle Orientierung.

Kapitel 3 stellt Basiswissen zum Aufbau einer Selbstevaluation bereit. Neben zentralen Begriffen werden die Ziele und Funktionen sowie die Bausteine, aus denen sich eine Selbstevaluation zusammensetzt, erläutert.

Die Prinzipien und ersten Arbeitsschritte beim Aufbau einer Selbstevaluation werden in **Kapitel 4** dargestellt. Es geht darum, grundlegende Akteure und Verantwortlichkeiten zu benennen und eine gemeinsame Kommunikationsbasis zu schaffen.

Kapitel 5 zeigt auf, wie Ziele unter breiter Akteursbeteiligung entwickelt werden können. Die Aufgabe und Rolle von Zielen und ihre systematische Aufstellung werden erläutert. Anschließend werden die Arbeitsschritte zur Entwicklung von Zielsystemen unter Berücksichtigung der Stadteilsituation ausgeführt.

Die Überprüfung der Zielerreichung durch Indikatoren wird in **Kapitel 6** aufgegriffen. Hier wird gezeigt, wie programmspezifische Indikatoren entwickelt und zu den verschiedenen Zielebenen zugeordnet werden. Des Weiteren behandelt das Kapitel Fragen zur Erhebung der notwendigen Daten und Informationen. Dazu werden verschiedene Instrumente vorgestellt.

Um die Ergebnisse der Selbstevaluation zu nutzen, müssen sie wirkungsvoll aufbereitet werden. **Kapitel 7** stellt Möglichkeiten der Ergebnisaufbereitung dar und erläutert, wie mögliche „Fallstricke“ bei der Aufbereitung umgangen werden können. Weiterhin werden Hinweise gegeben, wie die Rückkopplung der Ergebnisse und Handlungsempfehlungen an die Akteure organisiert werden kann. Hier wird der organisatorische Rahmen, der für die Umsetzung der Selbstevaluation nötig ist, geschlossen.

Im **Anhang** werden weiterführende Hinweise, Erläuterungen und Materialien angeboten. Ein Glossar erläutert wichtige Begriffe. Für eine vertiefende Recherche werden weiterführende Literatur und Materialien empfohlen. Die Leitlinien der Zielentwicklung beantworten Fragen zu Verfahrensaspekten bei Zielentwicklung und Aufbau einer Selbstevaluation. Zu den verschiedenen Handlungsfeldern der integrierten Stadteilerneuerung werden beispielhaft mögliche Ziele und daraus abgeleitete Indikatoren mit Datenquellen vorgestellt. Zu den im Handbuch vorgestellten Good-Practice-Beispielen werden die Adressen der jeweiligen Ansprechpartner/innen sowie vorhandene Materialien bereitgestellt.

Merkpunkte

Folgende im Handbuch an verschiedenen Stellen wiederkehrende Merkpunkte erleichtern das Lesen:

- Die vier **Bausteine** Prozessorganisation, Zielentwicklung, Indikatorenbildung und Berichtswesen sind mit unterschiedlichen **Farben** gekennzeichnet, so dass ein hoher Wiedererkennungseffekt und eine schnelle thematische Zuordnung beim Durchblättern ermöglicht werden.
- Alle **Arbeitsschritte** werden in den jeweiligen Unterkapiteln ausführlich erklärt und durch **Tabellen** in den gesamten Ablauf eingeordnet.
- Jedes Kapitel wird mit **Leitfragen** eingeleitet, die zu Beginn der Unterkapitel wieder aufgegriffen und im Laufe des jeweiligen Unterkapitels beantwortet werden. Die Leitfragen sind mit einem Fragezeichen **?** gekennzeichnet.
- **Checklisten** geben einen Überblick über die Inhalte des Kapitels und dienen als Merkposten. Sie fassen die Antworten auf die Leitfragen des jeweiligen Kapitels in Stichpunkten (mit gekennzeichnet) zusammen.
- Die von Vertreter/innen verschiedener Landesressorts, von Städten, dem Städtenetz Soziale Stadt NRW und der Wissenschaft gemeinsam entwickelten **Leitlinien der Zielentwicklung** benennen wichtige Verfahrensaspekte und finden sich begleitend zu den Kapiteln in Textfeldern wieder. Sie ziehen sich wie ein roter Faden durch das Handbuch. Ihre genaue Erläuterung befindet sich im Anhang A.3.
- Manchmal ist es interessant und hilfreich, „Originalstimmen“, Meinungen und Erläuterungen zu hören. Die **Zitate** eröffnen Einblicke in den Erfahrungsschatz der Akteure oder geben die vorhandene Literatur wieder.

Kapitel 3 **Basiswissen: Selbstevaluation in der integrierten Stadtteilerneuerung**

Das folgende Kapitel setzt sich mit den Zielsetzungen und Inhalten von Selbstevaluation in der integrierten Stadtteilerneuerung auseinander: Es geht hier vorrangig darum, grundlegende Zusammenhänge darzustellen. Es wird verdeutlicht, welchen Nutzen eine systematische Zielentwicklung für die Programmumsetzung hat und warum die Überprüfung der Zielerreichung in der integrierten Stadtteilerneuerung wichtig ist.

In der Praxis der integrierten Stadtteilentwicklung in NRW sind bereits verschiedene Ansätze der Selbstevaluation entwickelt und erprobt worden. Ihre Ausgestaltung stellt sich vielfältig dar: Unterschiedliche Ausgangssituationen, Akteurskonstellationen und Wertvorstellungen haben Einfluss auf die Entwicklung von Systemen zur Selbstevaluation. Der Mehrwert, der daraus für den Stadtteilentwicklungsprozess entsteht, ist von vielen Akteuren erkannt worden.

Im folgenden Kapitel werden Argumente, die für ein systematisches Vorgehen bei Zielentwicklung und Selbstevaluation sprechen, dargestellt. Aber auch Hemmnisse werden in den Blick genommen. Folgende Fragestellungen werden im Laufe des Kapitels beantwortet:

- **Zum Hintergrund:** Was bedeutet systematische Zielentwicklung? Was beinhaltet der Begriff Selbstevaluation? Welche Konzepte verbergen sich dahinter? Wie werden die spezifischen Voraussetzungen meines Stadtteils berücksichtigt? ⇒ *Kapitel 3.1*
- **Zur Funktion von Selbstevaluation:** Warum ist es sinnvoll, eine Selbstevaluation zu initiieren? Welchen Nutzen kann ich für meine Arbeit daraus ziehen? ⇒ *Kapitel 3.2*
- **Aufbau einer stadtteilbezogenen Selbstevaluation:** Aus welchen Bausteinen setzt sich ein stadtteilbezogenes Verfahren der Selbstevaluation zusammen? Wie wirken diese Bausteine zusammen? Wie kann ich die Bausteine auf ihre Sinnhaftigkeit überprüfen? ⇒ *Kapitel 3.3*

- Was bedeutet systematische Zielentwicklung?
- Was beinhaltet der Begriff Selbstevaluation?
- Welche Konzepte verbergen sich dahinter?
- Wie werden die spezifischen Voraussetzungen meines Stadtteils berücksichtigt?

3.1 Begriffe und Ausgangsbedingungen

In der integrierten Stadtteilentwicklung geht es u. a. darum, durch ein Bündel von Maßnahmen und Projekten eine Verbesserung der Lebensverhältnisse für die Bewohnerinnen und Bewohner eines Gebietes zu erreichen. Die Maßnahmen und Projekte greifen die spezifischen Problemlagen und Potenziale eines Stadtteils auf. Ziel ist es, durch ein koordiniertes Ansetzen an mehreren Handlungsfeldern weitreichende Wirkungen zu entfalten. Innerhalb und zwischen den Handlungsfeldern sollen dabei Synergieeffekte entstehen. Für viele Projekte lassen sich in einer Nachbetrachtung positive Effekte feststellen. Zum Teil entfalten diese aber nur geringe Wirkungen auf eine nachhaltige Veränderung des Stadtteillebens. Um diese Effekte besser steuern zu können braucht man **Ziele** auf unterschiedlichen Ebenen, die systematisch aufeinander abgestimmt sind. Sie machen deutlich, wohin sich ein Stadtteilprojekt entwickeln soll. Ob die gewählten Vorgehensweisen zum Ziel führen oder ob eine Nachsteuerung und Weiterentwicklung notwendig ist, erfordert eine regelmäßige **Überprüfung der Ziele** auf ihre Ausrichtung und den Grad ihrer Zielerreichung. Es können Informationen gewonnen werden, ob die aufgestellten Ziele als solche, z. B. aufgrund veränderter Rahmenbedingungen, einer Überarbeitung und Neuausrichtung bedürfen.

Dies erfolgt durch eine **Selbstevaluation** mit Hilfe der beteiligten Akteure. Sie dient dazu, die Umsetzung und Wirkungen der Stadtteilerneuerung zu bewerten. Eine systematische Zielentwicklung ist damit vor allem Basis für eine Selbstevaluation, die als Steuerungsinstrument genutzt werden kann.

Der Begriff Selbstevaluation

Im Zusammenhang mit einer systematischen Analyse von Strategien, Programmen und Projekten werden vielfältige **Begriffe** wie z. B. Evaluation, Selbstevaluation, Controlling verwendet. In der aktuellen Diskussion besteht dabei ein unklarer Gebrauch der Begriffe. Sie werden mit wechselnden Bedeutungsinhalten gebraucht, teilweise auch synonym verwendet. Ihr Zusammenwirken ist nicht klar definiert. Dies hängt u. a. damit zusammen, dass ihre ursprüngliche Verwendung und die Entwicklung der zugrunde liegenden Konzepte mit bestimmten Disziplinen verknüpft sind.

Im alltäglichen Sprachgebrauch bedeutet **Evaluation**, dass „irgend etwas (...) von irgend jemand nach irgendwelchen Kriterien in irgendeiner Weise bewertet (wird)“ (Kromrey 2001: 106). Überträgt man dies allgemein in die wissenschaftliche Forschung, bedeutet es, dass Projekte oder Programme hinterfragt werden, ob und mit welchem Aufwand die (selbstgesteckten) Ziele erreicht wurden und welche Wirkungen das Projekt oder Programm hat (vgl. BMFSFJ 1996, Bd. 1: 11 nach Rossi/Freeman/Hofmann 1998: 3). In der sozialwissenschaftlichen Evaluationsforschung wird Evaluation als „... gezielter Einsatz sozialwissenschaftlicher Forschungsmethoden zur Verbesserung der Planung und laufenden Überwachung sowie zur Bestimmung der Effektivität und Effizienz von Gesundheits-, Bildungs-, Sozialhilfe- und anderen sozialen Interventionsmaßnahmen“ (BMFSFJ 1996: 11) definiert. Für die praktische Verwendung **in der integrierten Stadtteilerneuerung** kann festgestellt werden: „Irgend etwas“ wird nicht evaluiert, sondern der integrierte Handlungsansatz und seine Umsetzung. Die Personen, die die Evaluation vornehmen, sind nicht „irgend jemand“, sondern externe Institutionen oder zentrale Akteure der Stadtteilentwicklung. Sie bewerten auch nicht nach „irgendwelchen“ Kriterien, sondern beziehen die Untersuchung auf konkrete Fragestellungen, die durch begründete Standards und Kriterien abgebildet werden. Schließlich wird bei einer Evaluation nicht „irgendwie“ vorgegangen, statt dessen wird ein transparentes, diskursives und methodisch nachvollziehbares Verfahren gewählt (vgl. Kromrey 2001: 107).

In einer Evaluation sind auch **Aspekte des Controllings** enthalten. Es geht dabei nicht darum, zu kontrollieren, statt dessen ist der Begriff mit „leiten, steuern, regeln“ zu übersetzen (vgl. BMFSFJ 1996: 30). Durch die systematische Bereitstellung von Informationen geht es auf strategischer Ebene darum, „die richtigen Dinge zu tun“, d. h. in langfristiger Perspektive Prozesse mitzugestalten und in die „richtige“ Richtung zu lenken. Das operative Controlling dient dazu, „die Dinge richtig zu tun“, was bedeutet, innerhalb eines gegebenen Ziel-, Ressourcen- und Handlungsrahmens die Sicherung und Verbesserung des integrierten Handlungsansatzes auf der konkreten Umsetzungsebene herbeizuführen (vgl. Richter 1998: 195-196).

Die in diesem Handbuch vorgestellte **Selbstevaluation** verbindet Elemente von Evaluation und Controlling². Die in der klassischen Evaluationsforschung geforderte Trennung von „Evaluator“ und Untersuchungsgegenstand, die eine neutrale Bewertung gewährleisten soll, ist bei einer Selbstevaluation nicht gegeben³. Die Zielsetzung der hier vorgestellten Verfahren der Selbstevaluation ist sehr viel stärker darauf ausgerichtet, in einem kooperativen, diskursiv angelegten Prozess aller Akteure gemeinsam systematisch Informationen zu erheben und diese für die praktische Arbeit zu nutzen⁴. In dieser Zielsetzung und dem damit verbundenen, hier vorgeschlagenen Verfahren der Selbstevaluation lassen sich die im Programm Soziale Stadt NRW angelegten Prinzipien der Kooperation und Vernetzung und der breiten Beteiligung von professionellen Akteuren und Bewohnerschaft umsetzen. Im Handbuch wird daher von einer Selbstevaluation gesprochen, die in der Sozialen Stadt NRW **von den Akteuren selbst durchgeführt** werden soll. Ein Hinzuziehen externer Dritter oder intermediärer Organisationen, die eine unterstützende Beratungs- und Koordinationsleistung für die Akteure erbringen, kann dennoch eine große Rolle spielen. Ihre Unterstützung kann sinnvoll sein, um Aufgaben klar zu verteilen, die Rollen der Akteure zu definieren und inhaltlichen Input zu geben.

Für den Bereich der integrierten Stadtteilentwicklung lassen sich aus diesen allgemeinen Beschreibungen folgende konkreten Aspekte einer Selbstevaluation zusammenfassen:

- In Verfahren zur Selbstevaluation werden **Informationen** gesammelt und bewertet. Es sollen die richtigen Daten für den richtigen Zweck zum richtigen Zeitpunkt bereitgestellt werden.
- Die Konzepte, Programme, Projekte werden auf die aufgestellten Ziele ausgerichtet. Die Umsetzung wird bezüglich ihrer Zielerreichung und Wirksamkeit auf der Grundlage vorher ausgewählter und begründeter Kriterien und Indikatoren analysiert. Dadurch können sowohl Nachsteuerungsbedarfe als auch weitere Handlungsbedarfe sichtbar werden. Selbstevaluation liefert somit die **Grundlage für Steuerungsentscheidungen**.
- Für den Bereich der integrierten Stadtteilentwicklung wird der sogenannte **prozessbegleitende (formative) Ansatz** betont. Der jeweilige integrierte Handlungsansatz wird dabei nicht abschließend betrachtet und bewertet. Statt dessen werden durch eine kontinuierliche Begleitung und Analyse der Umsetzung des Handlungskonzeptes Veränderungsbedarfe sichtbar. Durch die Rückkopplung dieser Ergebnisse in den Prozess gestaltet die Selbstevaluation den Verlauf der integrierten Entwicklung mit und verändert ihn. Es ist daher ein praxisrelevantes Instrument zur Qualitätsentwicklung bzw. -sicherung.

Leitlinien der Zielentwicklung

Die Verfahren der Selbstevaluation sollen möglichst einfach gehalten werden. Zur praktischen Handhabbarkeit sollten sich die Verfahren soweit möglich an bestehenden Ansätzen orientieren bzw. auf diese aufbauen. Eine Erhöhung des Verwaltungsaufwandes soll ausdrücklich vermieden werden.

vgl. Anhang A.3

Sinnvoll und praktikabel bleiben solche Verfahren allerdings nur, wenn sie in den Arbeitsalltag mit geringen Reibungsverlusten und **ohne unverhältnismäßig hohen Aufwand** integrierbar sind. Der Aufwand darf den Nutzen, den die am Erneuerungsprozess beteiligten Akteure aus der Selbstevaluation ziehen, nicht übersteigen. Um auf einer breiten Basis zu stehen und damit Bewertungskriterien transparent bleiben, müssen solche Systeme gemeinsam in einem **diskursiven Prozess** entwickelt und getragen werden. Nur dann bedeutet Controlling nicht Kontrolle sondern Steuerung.

Zur Ausgangssituation in den Programmgebieten

Bei der Frage, wie die spezifischen Voraussetzungen der Programmgebiete berücksichtigt werden, ist der unterschiedliche Stand der Programmumsetzung in den Stadtteilen ein zentraler Aspekt. Die vorhandenen Kooperationen sowie eingebundenen Akteure und ihre Interessen und Erwartungen spielen eine wichtige Rolle in den Stadtteilen. Grundsätzlich sollte das Verfahren auf bestehenden Strukturen aufbauen, diese nutzen und in die Selbstevaluation einbeziehen: Liegen bereits Erfahrungen mit der Zielentwicklung vor? Gibt es Planungen und Konzepte, an die angeknüpft werden kann? Gibt es Kenntnis über Umsetzung und Wirksamkeit der Maßnahmen und Projekte?

² Selbstevaluation ist i. d. R. nicht auf die Evaluation ganzer Programme oder - in diesem Fall - Stadtteilprojekte ausgelegt. Die u. a. in sozialen Bereichen und Arbeitszusammenhängen durchgeführten Selbstevaluationen sind überwiegend auf die eigene berufliche Tätigkeit ausgerichtet und zielen auf die Verbesserung der Qualität der eigenen Arbeit (vgl. u. a. BMFSFJ 1996, Bd. 1: 11).

³ Wird eine Evaluation von Personen durchgeführt, die im zu evaluierenden Projekt selbst als Betroffene eingebunden und somit Bestandteil bzw. Gegenstand der Evaluation sind, spricht man von Selbstevaluation. Der Begriff Interne Evaluation wird häufig synonym verwendet. Er bezieht sich auf die Stellung der Evaluatoren, die in diesem Fall aus dem Projekt selbst kommen, d. h. die Projekt- und Evaluationstätigkeiten werden von denselben Personen durchgeführt (vgl. Balzer, Frey, Nenniger 1999: 402).

⁴ Das Konzept der Selbstevaluation weist Bezüge zu verwandten Ansätzen auf, z. B. zur sog. responsiven Evaluation (entwickelt von Beywl 1985/1991), in der es darum geht, in einem offenen Prozess das Gesamtkonzept der durchzuführenden Evaluation gemeinsam mit den an der Evaluation beteiligten Gruppen zu entwickeln (vgl. BMFSFJ 1996, Bd. 1: 14).

- In einem Stadtteil, der entweder **vor Aufnahme** in das Handlungsprogramm oder **am Anfang des Stadteilerneuerungsprozesses** steht, müssen in der Einstiegsphase im Dialog mit relevanten Akteuren aus Verwaltung, Stadtteilmanagement, örtlicher Politik sowie Institutionen und Trägern aus dem Stadtteil zunächst konsensfähige Ziele formuliert und eine Strategie für den integrierten Handlungsansatz erarbeitet werden. In dieser Phase werden wichtige Weichenstellungen für die Ausgestaltung der Ziele hin zu einem Zielsystem vorgenommen und damit Grundlagen für die Programmsteuerung und -reflexion gelegt.
- In einem Stadtteil mit **fortgeschrittenem Stand der Programmumsetzung**, in dem grundlegende Ziele im Rahmen des Handlungskonzeptes bereits formuliert, Maßnahmen und Projekte initiiert und umgesetzt worden sind, müssen mit allen an der Umsetzung des Stadtteilprogramms Beteiligten bisher gewonnene Erfahrungen ausgewertet und die Zielsetzungen weiterentwickelt und konkretisiert werden. Im Ergebnis geht es darum, ein handhabbares und transparentes Zielsystem zu formulieren und damit die Basis für die Selbstevaluation zu legen oder zu verstärken.
- Schließlich spielt die Frage der Zielentwicklung auch für ein Programmgebiet, das sich in einer **späten Phase der Programmförderung** befindet, eine wichtige Rolle - weniger zum Aufbau eines Systems zur Selbstevaluation als vielmehr zur Perspektivenentwicklung. Im Mittelpunkt steht die Frage, was bis zum Ende der Programmlaufzeit erreicht werden soll und wie eine Weiterentwicklung und Verstetigung aufgebauter Strukturen und Projekte gesichert werden kann. Die mit dem Stadtteilprogramm gesetzten Ziele können dabei als Bezugsrahmen genutzt werden, um die Ergebnisse und positiven Wirkungen der Stadtteilarbeit offensiv zu präsentieren und damit die Diskussion über die Fortführung aufgebauter Strukturen zu fundieren.

Unabhängig davon, an welchem Stand sich die Umsetzung des integrierten Handlungsansatzes vor Ort befindet, wird deutlich, dass die örtliche Situation den Ausgangspunkt für die Zielentwicklung und Selbstevaluation bildet. Die spezifischen Besonderheiten - Stärken und Schwächen, Bedarfe und Potenziale - sind nach eingehender Analyse Basis und richtungweisend für die Ableitung eines in sich konsistenten Zielsystems.

? Leitfragen

- Warum ist es sinnvoll, eine Selbstevaluation zu initiieren?
- Welchen Nutzen kann ich für meine Arbeit daraus ziehen?

Zitat

„Der Beginn des Controlling-Verfahrens löste zunächst Abwehr gegen befürchtete und nicht beeinflussbare Fremdsteuerung, steigende Arbeitsanforderungen an die Projekte und Mitwirkung an der Streichung der eigenen Stelle aus. Unabdingbar in dem Verfahren ist dementsprechend die Mitwirkung der Projektakteure. Dafür muss vermittelt werden, welche Mitwirkungsmöglichkeiten es in dem Verfahren gibt und (...) welchen (Eigen)Nutzen die Projektakteure durch ihre Mitwirkung realisieren können.“

Wiebke Claussen, Planungsamt Stadt Hamm (in: ILS 2001: 42, Impulsreferat zum Workshop)

3.2 Ziele und Funktionen einer Selbstevaluation

Der Aufbau einer Selbstevaluation ist ein **längerfristiger Prozess**, der von vielen unterschiedlichen Akteuren getragen werden sollte. Dieses Vorgehen fördert die Transparenz und erhöht die Akzeptanz bei den Akteuren für den Prozess und seine Ergebnisse. Gerade im **Alltag der Arbeit vor Ort** erscheint es schwierig, die zusätzlich entstehende Arbeit zu bewältigen. Häufig stehen andere Fragen im Vordergrund: Am Anfang eines Prozesses gilt es z. B. Bedarfe und Potenziale zu analysieren, Projekte zu initiieren, das Vertrauen der Einwohnerschaft zu wecken und Arbeitsstrukturen zu organisieren. Befindet man sich mitten in der Umsetzung des Handlungsprogramms, ist es das laufende Tagesgeschäft, das viel Zeit absorbiert. Gegen Ende der Programmlaufzeit geht es um den Erhalt und die Weiterführung der aufgebauten Strukturen. Selbstevaluation wird als zeitraubend empfunden, insbesondere dann, wenn der konkrete Nutzen nicht direkt ersichtlich ist. Ihre Handhabung erscheint häufig als zu komplex, unflexibel und aufwändig. Aus diesen und anderen Gründen werden Verfahren zur Überprüfung der gesetzten Ziele oftmals skeptisch betrachtet, wie auch das Zitat deutlich zeigt. Die folgenden Punkte machen deutlich, warum es sich trotzdem nicht um ein reines „Pflichtprogramm“ handelt und was es solchen Vermutungen entgegenzusetzen gilt:

- Eine Selbstevaluation ermöglicht die zeitnahe **Bereitstellung von Informationen**. So können strukturelle Veränderungen auf verschiedenen Ebenen in den Programmgebieten rechtzeitig analysiert werden. Hier werden Hinweise auf vorhandene Mängel und weitere Bedarfe in den Stadtteilen sichtbar. Gleichzeitig können auch positive Entwicklungen abgebildet werden.
- Innerhalb eines Stadtteilprogramms können die Durchführung einer Selbstevaluation sowie ihre Ergebnisse dazu beitragen, den **Dialog** zwischen den Akteuren zu intensivieren. Durch die Einbeziehung möglichst vieler Akteure kann eine Diskussionskultur in den Stadtteilen etabliert bzw. verbessert werden. Auf einer gemeinsam gefundenen Arbeitsbasis kann der Verständigungsprozess unter den Beteiligten gestärkt und ein Konsens über den Fortgang des Programms erzielt werden.
- Die Ergebnisse der Selbstevaluation ermöglichen es, **Erfolge und Wirkungen** des integrierten Handlungsansatzes darzustellen und nach außen sichtbar zu machen. Dadurch können sowohl monetär messbare und städtebauliche als auch soziale und arbeitsmarktrelevante Erfolge abge-

bildet werden. Dies eröffnet die Möglichkeit, der Forderung nach „sichtbaren“ bzw. „anfassbaren“ Ergebnissen entgegenzutreten und geschaffene Qualitäten, wie Kooperations- und Beteiligungsstrukturen, darzustellen.

- Eine **Legitimierung** des Handelns wird dadurch ermöglicht, dass den finanziellen Programminputs Produkte und Wirkungen gegenübergestellt werden können. Nicht zuletzt können z. B. bei der Mittelvergabe kritische Stimmen aufgrund „objektiver“ Kriterien überzeugt werden.
- Die **Rückkopplung der Ergebnisse** der Selbstevaluation in die laufende Umsetzung des Stadtteilprogramms unterstützt die praktische Arbeit vor Ort und bietet eine zuverlässige Entscheidungs- und Planungshilfe. Durch die Bündelung vorhandenen Wissens werden Lernprozesse initiiert, die helfen, die Handlungsansätze besser zu steuern, weiterzuentwickeln und so eine fortlaufende Verbesserung der Programmdurchführung zu erzielen. Das Handlungsprogramm kann besser an veränderte Rahmenbedingungen und neue Herausforderungen angepasst werden.

? Leitfragen

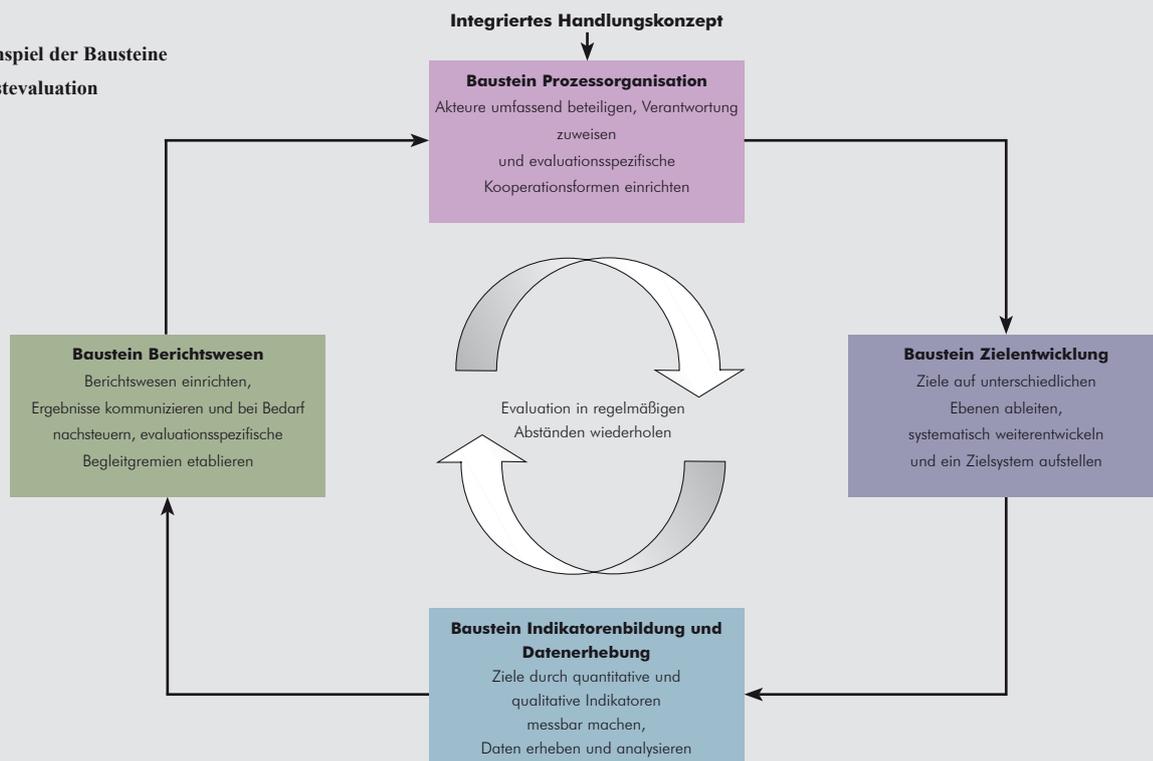
- Aus welchen Bausteinen setzt sich ein stadtteilbezogenes Verfahren der Selbstevaluation zusammen?
- Wie wirken diese Bausteine zusammen?
- Wie kann ich die Bausteine auf ihre Sinnhaftigkeit überprüfen?

3.3 Bausteine einer Selbstevaluation auf Stadtebene

Eine umfassende Selbstevaluation setzt sich aus verschiedenen Bestandteilen zusammen, die als **Bausteine** gezielt aufeinander aufbauen und ineinander greifen. Im Folgenden werden die einzelnen Bausteine vorgestellt. In Abbildung 1 wird ihr Zusammenwirken dargestellt.

- *Prozessorganisation*: Der Aufbau eines Systems der Selbstevaluation sollte unter aktiver Mitwirkung aller beteiligten Akteure geschehen, um den **Prozess** transparent zu halten, Stadtteilakteure und Bewohnerschaft zu aktivieren und zu unterstützen und so Synergien zu entfalten. Es geht darum, neue Organisationsstrukturen zur kooperativen Umsetzung der Selbstevaluation zu schaffen oder bestehende unter evaluationsspezifischen Gesichtspunkten umzustrukturieren bzw. mit neuen Aufgaben und Funktionen zu versehen.
- *Zielentwicklung*: Zielsysteme sind Mittel zur Koordinierung der Planung und Durchführung integrierter Handlungsansätze. Sie bilden aber auch die Grundlage für den Aufbau stadtteilbezogener Verfahren der Selbstevaluation. Zudem sind sie das „**Bewertungsraaster**“, an dem die Wirkungen und Erfolge der integrierten Vorgehensweise gemessen werden. Eine systematische Aufstellung von Zielen auf den verschiedenen Ebenen des integrierten Erneuerungsansatzes verdeutlicht, wohin sich das Stadtteilprogramm zukünftig entwickeln soll.

Abb. 1
Zusammenspiel der Bausteine
einer Selbstevaluation



- *Indikatorenbildung und Datenerhebung:* Indikatoren ermöglichen es, die Zielerreichung zu überprüfen. Sie „operationalisieren“ die aufgestellten Ziele. Mittels dieser quantitativen und qualitativen **Hilfsgrößen** kann überprüft werden, ob und inwieweit die gesetzten Ziele erreicht wurden. Ihre systematische Aufstellung verhindert „Datenfriedhöfe“, indem nur diejenigen Daten gesammelt werden, die für die Überprüfung der Zielerreichung notwendig sind. Mit der Aufstellung des Indikatorensets eng verknüpft ist die Erhebung der notwendigen Daten und Informationen.
- *Berichtswesen:* Die **Aufbereitung der Daten und Informationen** aus der Selbstevaluation erfolgt in Form eines Berichtswesens. Der Programmfortschritt auf den verschiedenen Ebenen und die Bewertung der Zielerreichung werden festgehalten und kommentiert. Hieraus können wiederum Schlussfolgerungen und Empfehlungen für die Weiterentwicklung des Programms gezogen werden. Die Ergebnisse sollen von einem breiten Akteurspektrum aufgenommen, diskutiert und verwendet werden, d. h. evtl. notwendige Nachsteuerungsbedarfe sollen umgesetzt werden. Um ein kontinuierliches Berichtswesen und damit die langfristige Umsetzung der Selbstevaluation zu gewährleisten, müssen die evaluationspezifischen Begleitgremien etabliert werden.

Die zur Umsetzung der Bausteine ausgewählten Methoden und Instrumente (vgl. Tabelle 1, S.13) sollten einer kritischen Überprüfung unterzogen werden. Dabei steht im Vordergrund, ob Aufwand und Nutzen bei dem Einsatz der Instrumente in einem sinnvollen Verhältnis zueinander stehen und ob die Instrumente eine geeignete Grundlage zur Bewertung der eingeleiteten Prozesse und Maßnahmen bieten. Es sollte hinterfragt werden, ob mit Hilfe der Instrumente Erfolge bzw. Misserfolge sowie die Qualität von Maßnahmen abgebildet werden können und gleichzeitig ausreichend Offenheit für Veränderungen und damit eine sinnvolle Nachsteuerung im Sinne der gemeinsamen Ziele besteht (vgl. Vogt 2001: 270).

Zusammenfassung - Antworten auf die Leitfragen

- Systematische Zielentwicklung ist die Basis für Selbstevaluation. Die im Rahmen von integrierten Stadteilerneuerungsprozessen gesetzten Ziele müssen regelmäßig überprüft werden, um die Umsetzung der Prozesse besser steuern zu können.
- Zielsysteme und Selbstevaluationen müssen auf den Kontext der Stadteilerneuerung Bezug nehmen. Die Ausgangsbedingung und Situation des jeweiligen Stadtteils ist zentraler Ausgangspunkt.
- Eine Selbstevaluation kann verschiedene Ziele verfolgen: Neben der Bereitstellung von Informationen kann mit ihrer Hilfe der Dialog zwischen den beteiligten Akteuren initiiert oder intensiviert werden. Erfolge und Wirkungen des integrierten Handlungsansatzes werden abgebildet und damit „sichtbar“; Handlungen können besser begründet und legitimiert werden. Durch Rückkopplung der Ergebnisse in den Prozess werden zielgerichtete Steuerungsentscheidungen ermöglicht.
- Eine Selbstevaluation setzt sich aus verschiedenen Arbeitsschritten zusammen; unterschiedliche Instrumente zur Umsetzung dieser Arbeitsschritte werden benötigt. Diese Instrumente und ihr Zusammenwirken sollten immer wieder einer kritischen Reflexion unterzogen werden.

Kapitel 4 Prinzipien und erste Schritte: Einstieg in die Selbstevaluation

? Leitfragen

- Was muss als erstes getan werden, um Ansätze einer stadtteilbezogenen Selbstevaluation aufzubauen?
- Worauf muss ich besonders achten?

Am sinnvollsten ist es, die Grundlagen für eine stadtteilbezogene Selbstevaluation bereits zu Beginn eines Erneuerungsprozesses zu legen. In der Praxis stellt sich dies nicht immer einfach dar, da häufig drängendere Arbeitsschritte wie z. B. die Entwicklung erster Projekte im Vordergrund stehen und zuerst bearbeitet werden müssen. Dennoch sollten sich die für das Stadtteilprogramm verantwortlichen Akteure von Beginn an der Bedeutung und Notwendigkeit der Zielentwicklung und Selbstevaluation bewusst sein. Je früher entsprechende Verfahren entwickelt werden, desto leichter ist es, von Anfang an steuerungsrelevante Daten und Informationen zu erhalten und desto flexibler sind die zur Verfügung stehenden Ressourcen handhabbar.

Arbeitsschritt 1: Gemeinsames Grundverständnis entwickeln

Zu Beginn des Prozesses der Zielentwicklung und Selbstevaluation ist es zunächst wichtig, ein **gemeinsames Grundverständnis** zwischen den Beteiligten über die Ziele und Funktionen der geplanten Selbstevaluation zu entwickeln und die damit verbundenen Erwartungen zu klären. Denn mit den unterschiedlichen Erfahrungen und Sichtweisen der beteiligten Akteure aus Verwaltung,

Baustein	Arbeitsschritte	
Prozessorganisation	1	Gemeinsames Grundverständnis entwickeln
	2	Grobplanung der Selbstevaluation
Zielentwicklung	3 + 4	Ziele für das Stadtteilprogramm formulieren bzw. vorhandene Ziele sammeln
	5	Ziele weiterentwickeln bzw. präzisieren
	6 + 7	Zielsystem aufstellen und rückkoppeln
Indikatorenbildung	8 + 9 + 10	Indikatorenset entwickeln
	11 + 12	Daten und Informationen erheben
Berichtswesen	13	Berichtswesen planen und umsetzen
	14	Ergebnisse kommunizieren, Nachhaltigkeit sichern

Zitat

„Wichtig ist auch: Kaum eine Planung beginnt bei Null. Meist gibt es lange vorgefasste Ziele, Wünsche und Interessen. Man sollte bei Neuplanungen die Vorgeschichte aktiv einbeziehen.“

vgl. GTZ 1997: 7-8

Leitlinien der Zielentwicklung

Beim Aufbau einer Selbstevaluation sollte möglichst frühzeitig geklärt werden, wer die anstehenden Aufgaben übernimmt und wer mit welchen Kompetenzen und Zuständigkeiten ausgestattet wird. In diesem Sinne ist eine Organisationsstruktur erforderlich, die sich an den vor Ort vorhandenen Strukturen orientiert.

vgl. Anhang A.3

Politik, Institutionen im Stadtteil und Projektträgern auf das Stadtteilprogramm sind mindestens ebenso unterschiedliche Interessen und Erwartungen an die Selbstevaluation verknüpft. Diese gilt es aufzugreifen und akteursübergreifend zu diskutieren.

Zur Einbindung eines möglichst **breiten Spektrums an Akteuren** sollte der Prozess transparent gestaltet, d. h. kooperativ, angelegt sein. Es geht darum, eine gemeinsame Kommunikations- und Handlungsbasis zu gewinnen und die Mitwirkungsbereitschaft aller Beteiligten an einer zielorientierten Umsetzung des Stadtteilprogramms und an einem prozessbegleitenden Verfahren der Selbstevaluation zu festigen. Dass dies nicht nur abstrakte Forderung, sondern gelebte Praxis ist, wird an vielen Beispielen aus den Programmgebieten sichtbar.

Arbeitsschritt 2: Grobplanung der Selbstevaluation

Als Mittel der Verständigung ist eine **Grobplanung des Evaluationskonzeptes** sinnvoll, in der wichtige **Meilensteine** festgelegt werden. Idealerweise wird die **Evaluation als Bestandteil des integrierten Handlungskonzeptes** aufgenommen. Die Grobplanung sollten vorrangig durch die Programmkoordinator/innen in der Verwaltung und das Stadtteilmanagement erfolgen. Darüber hinaus können - je nach Rahmenbedingungen vor Ort - weitere Verwaltungsebenen und Fachämter einbezogen werden. Unter Umständen kann es hilfreich sein, in der Einstiegsphase eine externe Beratung und Begleitung in Planung und Prozess einzubeziehen.

Neben der Klärung der Zuständigkeiten ist es wichtig, Organisationsstrukturen aufzubauen oder festzulegen. In Stadtteilen, die vor der Aufnahme in das Programm stehen, werden die Organisations- und Kooperationsstrukturen erst aufgebaut. Hier können Gremien zur Umsetzung der Evaluation bei der Erstellung des integrierten Handlungskonzeptes mitentwickelt und integriert werden. In Stadtteilen, die sich bereits seit längerer Zeit in der Programmumsetzung befinden, sollten dagegen bestehende Netzwerke und Kooperationsbeziehungen genutzt und in das Verfahren einbezogen werden. Dennoch kann es auch hier wichtig sein, neue **evaluationsspezifische Gremien** zu schaffen, wie z. B. durch den Aufbau einer „AG Controlling“ in Hamm oder die Einrichtung einer fachämterübergreifenden Arbeitsgruppe in Köln-Kalk, um eine bessere Umsetzung der Selbstevaluation zu gewährleisten.

Good Practice: Organisationsstruktur zum Aufbau eines Controllingsystems in Hamm

Was?

Das Programmgebiet Hamm-Norden wurde bereits 1993 in das NRW-Handlungsprogramm aufgenommen, das Programmgebiet Hamm-Westen im Jahr 2000. Seit Mitte 2001 wird stadtteilübergreifend ein Controllingverfahren für beide Stadtteilprojekte entwickelt. Insgesamt wird sozialräumlichen Handlungsansätzen in Hamm eine hohe Bedeutung beigemessen.

Warum?

Die Motivation zum Aufbau eines stadtteilbezogenen Controllingverfahrens lag für die beteiligten Akteure darin, ein System für die Steuerungsunterstützung zu erhalten. Nachdem die Handlungskonzepte während ihrer Laufzeit vielfältige Ergebnisse und Wirkungen entfaltet hatten, sollte zukünftigen Fehlentwicklungen besser vorgebeugt und Erfolge besser sichtbar gemacht werden.

Wer?

Im Rahmen der Evaluation wurde stadtteilübergreifend eine AG Controlling gebildet. Beteiligte Akteure sind die Verwaltungskoordinatoren für die Stadtteile Hamm-Norden und -Westen, die jeweiligen Akteure des Stadtteilmanagements und weitere Akteure, insbesondere die Projektträger.

Wie?

Die Aufgaben der AG Controlling sind vielfältig: Hier wurde diskutiert, welche Ziele dem stadtteilbezogenen Controlling zugrunde liegen und welche Funktion(en) es erfüllt, durch sie wird das Verfahren gesteuert und der Prozess diskursiv begleitet. Konkret wurden bspw. die Ausschreibungsunterlagen für die Auswahl der extern beratenden Büros erarbeitet und die Auswahl durchgeführt sowie über konkrete inhaltliche Unterschiede der beiden Programmgebiete diskutiert, die es zu berücksichtigen galt.

Das Gremium trifft sich bei Bedarf, der zu Beginn des Controllingprozesses bedeutend höher lag. Das bedeutet, dass die Treffen nun in immer längeren Abständen stattfinden und sich das Gremium „nach und nach selbst abschafft“.

Fazit

Als sehr vorteilhaft für das Vorgehen in Hamm hat sich herausgestellt, dass die kommunale Verwaltung dem Instrument der Evaluation offen gegenübersteht. Aber auch die Motivation und Eigeninitiative der beteiligten Akteure ist für die erfolgreiche Initiierung des Prozesses sehr förderlich.

weitere Informationen

Kontakt und Material Anhang A.5

Good Practice: Aufbau von evaluationsspezifischen Arbeitsstrukturen in Köln-Kalk

Was?

Der Stadtteil Köln-Kalk wurde im Jahr 1994 in das integrierte Handlungsprogramm „Soziale Stadt NRW“ aufgenommen und im Jahr 2002 um den angrenzenden Stadtteil Mülheim erweitert. Im Rahmen des Aufbaus eines Evaluationssystems für Kalk seit dem Jahr 1997 wurden die bis dahin bewährten handlungsfeld- und ämterübergreifenden Arbeits- und Kooperationsstrukturen um weitere Organisationsformen erweitert.

Warum?

Die handlungsfeldbezogenen Ausdifferenzierung der vorhandenen Strukturen ermöglichte vor allem mehr Transparenz und Mitwirkungsmöglichkeiten für die formal an der Steuerung beteiligten Ämter.

Wer?

Die Federführung für das integrierte Handlungsprogramm lag von Beginn an beim Amt für Stadtentwicklung und Statistik. Dieses erarbeitete auch die Grundlagen für den Evaluationsansatz. Die Fortschreibung, Abstimmung und Steuerung des integrierten Handlungskonzeptes wurde von der dezernats- und ämterübergreifenden Steuerungsgruppe (Projektgruppe) übernommen. Für die Erstbeurteilung neuer Projektanträge innerhalb der Programmschwerpunkte wurde die federführende Zuständigkeit einzelner Fachämter einvernehmlich festgelegt.

Seit 1999 wurde die Weiterentwicklung des bisherigen Verfahrens durch die Bildung fachämterübergreifender Arbeitsgruppen (Bewertungsgruppen) vorangetrieben.

Wie?

Die Bewertungsgruppen übernahmen fortan die Verantwortung der inhaltlichen Beurteilung der Projektanträge innerhalb der Programmschwerpunkte. Die Federführung einzelner Ämter blieb erhalten. Faktisch wurde mit den Bewertungskommissionen eine operative Ebene unterhalb der Projektsteuerungsgruppe eingeführt, die die Arbeit derselben im Zuge der Neuanmeldungen flexibel und bedarfsgerecht unterstützen. Die Entscheidung von Gruppenmitgliedern stand den einzelnen, der Projektgruppe zugehörigen Fachämtern frei.

Fazit

Das gewählte Verfahren hat sich als praktikabler Ansatz bewährt. Die im gemeinsamen Dialog erarbeiteten Bewertungen der Bewertungsgruppen sind für die Beteiligten weitaus befriedigender als arbeitsteilige Bewertungen. Entsprechend hoch ist die Motivation für die Mitarbeit. Dennoch stellt die Einsetzung solcher Arbeitsstrukturen einen „organisatorischen Kraftakt“ dar, der nicht ohne Reibungsverluste, z. B. durch mangelnde Personalkontinuität zu Beginn, vonstatten geht.

weitere Informationen

Kontakt und Material Anhang A.5

In den verschiedenen Phasen der Selbstevaluation bietet es sich an, weitere Akteure bzw. Akteursgruppen einzubeziehen, so dass Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten geklärt werden müssen. In ⇒ Tabelle 2, S. 25 wird beispielhaft dargestellt, in welchen Bausteinen der Selbstevaluation welche Akteure mit welchen Aufgaben und Funktionen beteiligt sein können (siehe folgende Seite). Diese Akteure müssen ihr Rollenverständnis diskutieren und definieren, denn mit der Initiierung neuer Organisationsformen und -strukturen (s. o.) verbinden sich neue Aufgaben und Funktionen für einzelne Akteure.

Tabelle 2: Beispielhafte Zuordnung von Akteuren und ihren Aufgaben zu den Bausteinen der Selbstevaluation

Baustein	mögliche Akteursgruppen	Funktion / Aufgaben
Prozessorganisation	<input checked="" type="checkbox"/> Stadtteilmanagement	legen Zielsetzung der Selbstevaluation fest, Planung, Steuerung und Koordination des Prozesses
	<input checked="" type="checkbox"/> Programmkoordination	
	<input checked="" type="checkbox"/> weitere Verwaltungsebenen des federführenden Amtes	gewährleisten die Einbeziehung bestehender inhaltlicher Ansätze und Interessen in die Selbstevaluation
	<input checked="" type="checkbox"/> weitere Fachämter oder Abteilungen: z. B. Sozialamt, Jugendamt, Planungsamt, Wohnungsamt etc. auf Abteilungsleiter- und Sachbearbeiterebene	
<input checked="" type="checkbox"/> externe Beratung: z. B. intermediäre Organisation; Planungsbüro	liefert fachlichen Input und hilft bei der Strukturierung des Evaluationsprozesses	
Zielentwicklung	<input checked="" type="checkbox"/> Stadtteilmanagement	Abstimmung unterschiedlicher Interessen und Entwicklung eines konsistenten Zielsystems
	<input checked="" type="checkbox"/> Programmkoordination	
	<input checked="" type="checkbox"/> weitere Fachämter oder Abteilungen: z. B. Sozialamt, Jugendamt, Planungsamt, Wohnungsamt etc. auf Abteilungsleiter- und Sachbearbeiterebene	
	<input checked="" type="checkbox"/> Dezernatsebene des federführenden Amtes sowie anderer Ämter	gewährleistet zeitnahe Abstimmung und Entscheidung sowie die Anbindung an stadtpolitische Ebenen
	<input checked="" type="checkbox"/> externe Beratung: z. B. intermediäre Organisation; Planungsbüro	liefert fachlichen Input und gewährleistet Zielentwicklung, -strukturierung und -systematisierung
	<input checked="" type="checkbox"/> Projektträger	bringen spezifisches Know-How in die Zielentwicklung ein, gewährleisten Öffnung des Prozesses, Akzeptanz und damit die Umsetzung der Selbstevaluation
	<input checked="" type="checkbox"/> Initiativen und Vereine	
	<input checked="" type="checkbox"/> Bezirkspolitik	bei Beteiligung Vorbereitung der Abstimmung auf stadtpolitische Ebene
	<input checked="" type="checkbox"/> Rat	gewährleisten Beschlussfassung des Zielsystems
<input checked="" type="checkbox"/> Bewohnerschaft	bringen spezifisches Know-How in die Zielentwicklung ein, gewährleisten Öffnung des Prozesses, Akzeptanz und damit die Umsetzung der Selbstevaluation	
Indikatorenbildung	<input checked="" type="checkbox"/> Stadtteilmanagement	Ableitung von Indikatoren zur Operationalisierung der aufgestellten Ziele, Weiterentwicklung und Auswahl des endgültigen Indikatorensets
	<input checked="" type="checkbox"/> Programmkoordination	
	<input checked="" type="checkbox"/> Amt für Statistik (bzw. zuständige Stelle)	Unterstützung bei der Auswahl der Indikatoren insbesondere im Hinblick auf Datenquellen, Erhebungsmethoden, Sinnhaftigkeit
	<input checked="" type="checkbox"/> externe Beratung: z. B. intermediäre Organisation; Planungsbüro	liefert fachlichen Input und gewährleistet Zusammenstellung, Strukturierung und Auswahl der Indikatoren
	<input checked="" type="checkbox"/> Projektträger	Weiterentwicklung (Konkretisierung und Präzisierung) der Indikatoren, Erörterung des endgültigen Indikatorensets
	<input checked="" type="checkbox"/> Stadtteilmanagement <input checked="" type="checkbox"/> Programmkoordination	wählen Erhebungsinstrumente und -methoden aus, koordinieren Daten- und Informationserhebung
Datenerhebung	<input checked="" type="checkbox"/> Amt für Statistik (bzw. zuständige Stelle)	stellen vorhandene Daten und Informationen bereit, unterstützen die Erhebung
	<input checked="" type="checkbox"/> weitere Fachämter oder Abteilungen z. B. Sozialamt, Jugendamt, Planungsamt, Wohnungsamt etc. auf Sachbearbeiterebene	stellen vorhandene Daten und Informationen bereit
	<input checked="" type="checkbox"/> Projektträger	unterstützen die Erhebung von Daten und Informationen bzw. führen sie durch
	<input checked="" type="checkbox"/> externe Institutionen: z. B. Planungsbüros, Hochschulen, Vereine und Verbände etc.	
Berichtswesen	<input checked="" type="checkbox"/> Stadtteilmanagement	Zusammenführung, Auswertung und Aufbereitung der erhobenen Daten und Informationen; Kommunikation des Evaluationsberichtes an Zielgruppen und Rückkopplung der Ergebnisse und Handlungsempfehlungen in den Prozess
	<input checked="" type="checkbox"/> Programmkoordination	
	<input checked="" type="checkbox"/> externe Beratung: z. B. intermediäre Organisation; Planungsbüro	

Sind die Grobplanung des Selbstevaluationsprozesses erfolgt und die Zuständigkeiten geklärt, sollten die notwendigen finanziellen und personellen Ressourcen als Grundlage für eine **Zeit- und Kostenplanung** ermittelt und - soweit möglich - ihre Verteilung innerhalb des Prozesses festgehalten werden. Wenn für Evaluation von Beginn des Stadtteilerneuerungsprozesses an ein Teil des Budgets eingeplant wird, dann müssen im Verlauf des Verfahrens keine zusätzlichen Ressourcen erschlossen werden. Weiterhin hält eine konsequente Ressourcenplanung dazu an, auch ressourcengerecht zu arbeiten und genügend Raum bzw. Zeit für Feedbackmöglichkeiten zu ersten Ergebnissen der Selbstevaluation sowie für Berichterstattung und Publikation zu reservieren (vgl. Kap. 5). Die Förderfähigkeit von Kosten für die Evaluation wird gegenwärtig bei der Überarbeitung der Städtebauförderungsrichtlinien berücksichtigt.

Zusammenfassung - Antworten auf die Leitfragen

- Beim Einstieg in einen Evaluationsprozess müssen grundlegende Prinzipien wie ein gemeinsames Grundverständnis festgelegt werden. Dies schafft eine tragfähige Kommunikationsbasis. Die konkreten Definitionen von Verwendungszweck und Begriffen tragen dazu bei.
- Besondere Beachtung sollte der Einbeziehung eines breiten Spektrums an relevanten Akteuren geschenkt werden.
- Der Einstieg in den Evaluationsprozess sollte mit einer Grobplanung des Prozesses beginnen. Dazu gehört Meilensteine festzulegen, Akteure zu den verschiedenen Phasen der Selbstevaluation zuzuordnen sowie evaluationspezifische Gremien zu bilden. Außerdem sollte eine Zeit- und Kostenplanung festgelegt werden.

Kapitel 5 Ein Zielsystem im Dialog entwickeln

Die akteursübergreifende Zielentwicklung und der Aufbau eines Zielsystems nehmen für die Stadtteilprogramme eine wichtige Rolle ein. Sie sind Bezugsrahmen für die Reflexion der eigenen Arbeit, die Steuerung und laufende Weiterentwicklung des Stadtteilprogramms. Zielsysteme koordinieren damit nicht nur die Planung und Durchführung der Erneuerungsansätze, sondern sind zugleich ein wichtiger Baustein für die Selbstevaluation im Stadtteil.

Der Blick in die Praxis der integrierten Stadteilerneuerung zeigt, dass der Stand und die Form der Zielentwicklung in den Programmgebieten sehr unterschiedlich sind. Vieles spricht gerade zu Beginn des Erneuerungsprozesses für einen offenen Zielrahmen, der den Experimentiercharakter der örtlichen Erneuerungsprozesse betont. Nach einer Einstiegsphase müssen die Ziele aber konkretisiert, der richtige Weg zur Zielerreichung bestimmt, Entscheidungen über die Förderung der Projekte getroffen und nicht zuletzt die Ergebnisse und Wirksamkeit der Stadtteilprogramme nach außen vermittelt werden. Einige Städte haben bereits damit begonnen, im Rahmen strukturierter Verfahren Zielsysteme für die Handlungskonzepte zu entwickeln und so Grundlagen für den Aufbau stadtteilbezogener Evaluationsverfahren zu legen.

In diesem Kapitel stehen die Ausgestaltung der Ziele und mögliche Arbeitsschritte und Methoden der Zielentwicklung im Mittelpunkt. Es wird gezeigt, wie ein Zielsystem für ein Stadtteilprogramm aussehen und wie der Zielfindungsprozess vor Ort umgesetzt werden kann. Im Vordergrund stehen dabei folgende Fragen:

- **Zur Ausgangssituation:** Was sind Ziele? Welchen Nutzen haben sie für die Stadteilarbeit und die beteiligten Akteure? Was sollte bei der Zielentwicklung vor Ort beachtet werden? ⇒ *Kapitel 5.1*
- **Aufbau und Funktion eines Zielsystems:** Wie lässt sich die Vielzahl an Zielen eines Stadtteilprogramms sinnvoll strukturieren und aufeinander abstimmen? Wie ist ein Zielsystem aufgebaut? Welche Anforderungen werden an die Zielformulierung gerichtet? Was ist, wenn sich die Rahmenbedingungen ändern? ⇒ *Kapitel 5.2*

- **Umsetzung vor Ort - Verfahren und beteiligte Akteure:** Welche Arbeitsschritte sind notwendig, um ein Zielsystem für den Stadtteil zu erarbeiten? Wer sollte am Prozess der Zielentwicklung mitwirken? Welche Verfahren und Methoden bieten sich für eine akteursübergreifende Diskussion und Verständigung über Ziele an? ⇨ *Kapitel 5.3*

? Leitfragen

- Was sind Ziele?
- Welchen Nutzen haben sie für die Stadtteilarbeit und die beteiligten Akteure?
- Was sollte bei der Zielentwicklung vor Ort beachtet werden?

Zitat

Ein Ziel legt fest, WOHIN das Stadtteilprogramm führen soll. Die Maßnahmen und Projekte entscheiden, WIE bzw. auf welchem Weg das geschehen soll.

vgl. GTZ 1997

5.1 Anforderungen an Ziele

Bevor der Aufbau und die Funktion eines Zielsystems im Rahmen der integrierten Stadtteilerneuerung dargestellt werden, sollen kurz einige **grundlegende Aspekte** der Zielentwicklung benannt werden.

Was sind Ziele?

In jedem Stadtteilprogramm steht zu Beginn die Frage, was für einen Stadtteil erreicht werden soll, wo angesetzt werden kann und welche Schritte notwendig sind. Es geht darum, **die Richtung des Stadtteilprogramms** zu bestimmen, strategische Schwerpunkte zu setzen und zugleich genug Offenheit zu gewährleisten, um im weiteren Verlauf gemeinsam mit verschiedenen Akteuren vor Ort Handlungsmöglichkeiten zu diskutieren und auszugestalten. Allgemein gesprochen sind Ziele somit zukünftige Zustände oder Ereignisse, die durch das Handeln aller Beteiligten erreicht werden sollen.

Die Ziele der Stadtteilerneuerung lassen sich nach ihrer Ausrichtung unterscheiden: Einerseits bestehen die **inhaltlichen Ziele** der Stadtteilprogramme, die aus den spezifischen Ausgangsbedingungen im jeweiligen Programmgebiet heraus entwickelt werden und inhaltliche Schwerpunkte und Aufgaben benennen (z. B. Stärkung der lokalen Ökonomie, Förderung von Arbeits- und Beschäftigungsmöglichkeiten, Verbesserung des Wohnumfelds, Förderung des Zusammenlebens von deutschen und nicht-deutschen Bevölkerungsgruppen, usw.). Aufgrund der unterschiedlichen Rahmenbedingungen und Handlungsschwerpunkte in den Stadtteilen sind die inhaltlichen Ziele immer gebietsbezogen.

Andererseits sind die **Verfahrens- oder Prozessziele** zu nennen, die vielmehr querschnittsbezogene Ziele bzw. Prinzipien der Stadtteilarbeit darstellen und in allen Programmgebieten gleichermaßen relevant sind. Dazu gehören z. B. Bewohnerbeteiligung und -aktivierung, Kooperation und Vernetzung von Akteuren, Bündelung von Ressourcen sowie die Konzeption und Umsetzung von Mehrzielprojekten. Hier kann es hilfreich sein, zusätzliche Ziele aufzustellen, die die Qualität der Zusammenarbeit abbilden. Diese Prozessziele beziehen sich sehr stark auf die für die Umsetzung des Stadtteilprojekts aufgebauten Organisationsstrukturen. Da die hier tätigen Personen gleichzeitig auch mit der Durchführung der Evaluation beauftragt sind, kann es für die Erhebung und Bewertung dieser Ziele hilfreich sein, externe Partner hinzuzuziehen. Das übergeordnete Ziel einer qualitätsvollen Zusammenarbeit kann anhand von Fragen überprüft werden: Wie klar und verbindlich sind Aufgaben, Verantwortung und Entscheidungsfindung geregelt? Wie gut klappt die Zusammenarbeit? Sind alle wichtigen Akteursgruppen am Prozess beteiligt? Welche Faktoren wirken sich positiv und welche negativ auf die Projektsteuerung aus? Bestehen kurze und flexible Kommunikationskanäle? Wie schnell können Entscheidungen getroffen werden?

Warum Zielorientierung? - Nutzen der Ziele für die Arbeit vor Ort

Bei der Durchführung integrierter Handlungsansätze nehmen Ziele einen wichtigen Stellenwert ein - sowohl zu Beginn als auch im Laufe der Umsetzung und Weiterentwicklung der Erneuerungsprozesse vor Ort, denn:

- *Ziele sind ein zentraler Ausgangspunkt integrierter Handlungskonzepte*
Die Phase der Zielentwicklung sollte bei der Erstellung eines integrierten Handlungskonzeptes **zu Beginn** stehen, denn im Rahmen der noch offen gehaltenen Formulierung erster Ziele erfolgt

Zitat

„Eine Zielformulierung hilft vielfach, z.B. bei der Arbeit mit Partnern oder in der Öffentlichkeitsarbeit. Häufig laufen z.B. Prozesse oder Projekte im Stadtteil, die nicht auf einer Zielformulierung basieren, sondern auf Aktivitäten Einzelner zurückzuführen sind. Mit Zielen kann man genauer arbeiten und die Aktivitäten darauf ausrichten, diese leichter nach innen und nach außen kommunizierbar zu machen. Das macht es einfacher zu arbeiten.“

Jutta Schultes, Verwaltungskoordinatorin
Wuppertal-Ostersbaum

Leitlinien der Zielentwicklung

Ziele sollten aus der örtlichen Situation heraus entwickelt werden, denn sie sollten sich nach den lokalen Problemen und Potenzialen, seinen spezifischen Stärken und Schwächen richten, Besonderheiten und speziellen Bedarf widerspiegeln.

vgl. Anhang A.3

eine Abstimmung und Gewichtung verschiedener Aspekte der integrierten Stadteilerneuerung wie Wohnen, Lokale Ökonomie, Umwelt oder Soziales. Ziele sind auf diese Weise eine wichtige Schnittstelle zwischen der spezifischen Ausgangssituation im Programmgebiet und der Ausgestaltung des Erneuerungsprozesses einschließlich der Auswahl der Projekte nach inhaltlichen Kriterien.

- **Ziele schaffen Klarheit nach innen und vermitteln den Nutzen des Stadtteilprogramms nach außen.** Ziele schaffen vor allem **Transparenz nach innen**. Sie machen allen Beteiligten deutlich, wofür das Stadtteilprogramm steht, was die anvisierten Aufgaben sind und wie die einzelnen Handlungsbereiche zusammenwirken. Der Prozess der Zielfindung und Zielklärung trägt dazu bei, vorhandenes Wissen zu bündeln und Zusammenhänge herzustellen - zwischen den übergeordneten Zielen des Programms und dem Alltagshandeln der einzelnen Akteure im Stadtteil ebenso wie zwischen den Zielen der einzelnen Handlungsfelder. Ein integriertes Handlungskonzept mit abgestimmten Zielen hat zudem eine wichtige **Vermittlungsfunktion nach außen**. Ziele machen den Nutzen und die strategische Ausrichtung des Stadtteilprogramms deutlich und tragen so zur Legitimation der Stadteilarbeit bei. Produktiv genutzt bieten sie zugleich eine wichtige Argumentationsgrundlage zur Vermittlung der Ergebnisse und positiven Wirkungen der Stadteilarbeit nach außen, gegenüber Entscheidungsträgern und Kooperationspartnern ebenso wie der Öffentlichkeit.
- **Ziele unterstützen die Programmsteuerung und sind Voraussetzung für eine Reflexion und Überprüfung der Zielerreichung**
Ziele sind die Voraussetzung, um die Zielerreichung im Stadteilerneuerungsprozess - sowohl auf Projekt- als auch Programmebene - nachvollziehbar und messbar zu machen. Sie unterstützen so die Steuerung und stufenweise Weiterentwicklung und Fortschreibung des integrierten Handlungskonzeptes. Sie sind Basis für die **Selbstevaluation**, machen eine gemeinsame Reflexion möglich und tragen damit zur Qualitätsentwicklung im Rahmen des Stadtteilprogramms bei.

Die **Ziele der integrierten Stadteilerneuerung** sind zunächst recht offensichtlich gegeben: Geht es doch um die Verbesserung der Lebenssituation der Menschen im Stadtteil, um die Förderung der sozialen Integration und den Ausgleich von Benachteiligungen, um verbesserte Zugangschancen zum Arbeitsmarkt oder die Förderung der Lokalen Ökonomie. Fragt man jedoch genauer nach, so ist oft nicht klar, was genau mit solchen oder ähnlichen Formulierungen gemeint ist. Die „Förderung der sozialen Integration“ bezeichnet zwar ein konsensfähiges Ziel, bleibt aber zu wenig konkret, um daraus den richtigen Weg für die praktische Arbeit abzuleiten. Ziele aus der örtlichen Situation heraus zu entwickeln erfordert zu Beginn der Zielentwicklung offene Formulierungen, um eine Übereinstimmung zwischen den beteiligten Akteuren zu erzielen. Wichtig ist es aber, im Laufe der Programmumsetzung die recht allgemeinen und übergeordneten Ziele weiter zu konkretisieren, Teilziele abzuleiten und die Zielsetzungen damit für die Arbeit vor Ort - für Verwaltung und Stadtteilmanagement ebenso wie für Projektträger - praktikabel zu machen.

Dabei sollten von Anfang an der **Nutzen** einer klaren Zielorientierung im Rahmen des Erneuerungsprozesses deutlich, aber auch mögliche Fallstricke und offene Fragen realistisch in den Blick genommen werden: Wie berücksichtigt man, dass Freiräume für Projektbeteiligte groß genug bleiben, damit diese flexibel genug handeln und Ziele vor Ort verändern können? Wie kann man klar machen, dass es nicht einfach um „Ziel erreicht“ oder „Ziel nicht erreicht“ geht? Und nicht zuletzt: Was kann man tun, damit die Arbeit mit Zielen die Steuerung der Erneuerungsaktivitäten tatsächlich unterstützt und nicht nur zu zusätzlichen administrativen Regelungen führt?

Wichtig ist, **realistische Ziele** zu formulieren, d. h. Ziele, die mit den vorhandenen Ressourcen und angesichts der Rahmenbedingungen erreichbar sind. Um die Ziele nutzen zu können und keine falschen Erwartungen im Stadtteil zu wecken, muss darauf geachtet werden, sie an die Situation im Stadtteil und die zur Verfügung stehenden bzw. einsetzbaren Fördermittel angepasst zu formulieren. Mit Blick auf die Menge und damit die Umsetzbarkeit der Ziele sollten Teiletappen festgelegt (kurz- und mittelfristige Ziele) und Meilensteine gesetzt werden. Es gilt, eine Balance zwischen dem motivierenden Charakter von Zielen und ihrer konkreten Umsetzbarkeit zu finden.

Zusammenfassung - Antworten auf die Leitfragen

- ☑ Ziele legen die Richtung fest, in die sich ein Stadtteilprogramm entwickeln soll. Bei der Erarbeitung integrierter Handlungskonzepte bilden sie die Schnittstelle zwischen der spezifischen Situation des jeweiligen Stadtteils und der Ausgestaltung des Erneuerungsprozesses. Ziele schaffen Transparenz und ermöglichen eine bessere Programmsteuerung.
- ☑ Neben inhaltlichen Zielen der Erneuerungsstrategie können querschnittsbezogene Ziele formuliert werden, die verfahrens- und prozessbezogene Prinzipien der Stadteilarbeit überprüfbar machen.

? Leitfragen

- Wie läßt sich die Vielzahl an Zielen eines Stadtteilprogramms sinnvoll strukturieren und aufeinander abstimmen?
- Wie ist ein Zielsystem aufgebaut?
- Welche Anforderungen werden an die Zielformulierung gerichtet?
- Was ist, wenn sich die Rahmenbedingungen ändern?

5.2 Aufbau eines Zielsystems

Die Praxis der Stadtteilprogramme vor Ort zeigt: Im Planungsprozess wird nicht nur ein einziges, sondern eine Vielzahl von Zielen verfolgt. Die Anordnung aller für die Planung und Umsetzung relevanten Ziele bezeichnet man als Zielsystem. Es dient dazu, die Bandbreite verschiedener Ziele der integrierten Handlungskonzepte so zu strukturieren und zu konkretisieren, dass die Zusammenhänge zwischen den Zielen deutlich und für alle Akteure transparent werden. Ein Zielsystem trägt dazu bei, den übergeordneten Zweck des Programms über strategische Ziele mit dem konkreten Alltagshandeln der einzelnen Akteure und Träger im Stadtteil zu verbinden. Es unterstützt damit die Projektsteuerung und ist zugleich ein zentraler Baustein für die Selbstevaluation - sowohl für die Programmkoordinatoren als auch die Projektträger selbst.

Aufbau eines Zielsystems

Ein Zielsystem kann nach verschiedenen Gesichtspunkten gegliedert werden. Es bietet sich an, die Ziele nach ihrer inhaltlichen Ausrichtung, d. h. nach den im jeweiligen Stadtteilprogramm relevanten **Handlungsfeldern und Maßnahmeschwerpunkten** zu ordnen. Hierdurch werden die Ziele gebündelt und der Zusammenhang der Ziele innerhalb der einzelnen inhaltlichen Schwerpunkte deutlich. Da sich Gremien (wie z. B. Arbeitsgruppen) vielfach an den Handlungsfeldern orientieren, erleichtert eine entsprechende Struktur Verständigungsprozesse von der Phase der Zielentwicklung bis hin zur gemeinsamen Reflexion der Zielerreichung und ggf. Nachsteuerung in den einzelnen Schwerpunkten der Stadteilarbeit.

Entscheidend ist jedoch, die Ziele zudem nach ihrem **Konkretisierungsgrad** zu unterscheiden und ihnen, wenn möglich, auch unterschiedliche Zeithorizonte zuzuweisen. Hierdurch werden die langfristigen Ziele und die strategische Ausrichtung des Stadtteilprogramms geklärt und gemeinsam die damit verbundenen Aufgaben für die Umsetzungsebene erschlossen. Bei der Darstellung der Ziele ist eine Unterscheidung verschiedener **Zielebenen** sinnvoll, die aufeinander aufbauen und so den Gesamtzusammenhang des integrierten Handlungsansatzes abbilden:

- ein greifbares, allgemein verständliches Leitbild oder Leitziel für das Stadtteilprogramm,
- strategische Ziele für die einzelnen Handlungsfelder,
- operative Ziele für Maßnahmenbereiche,
- Projektziele für die Einzelprojekte (Projektebene).

Der Konkretisierungsgrad und damit auch der Praxisbezug nehmen innerhalb des Zielsystems von oben nach unten zu. Hierdurch wird der Zusammenhang zwischen den übergeordneten Zielen des Programms und den einzelnen Projekten hergestellt. Umgekehrt wird jedoch auch sichtbar, auf welche Weise die Projekte zu den übergeordneten Zielen des Stadtteilprogramms beitragen. Die **Bedeutung und der Zusammenhang der verschiedenen Zielebenen** sind im Folgenden dargestellt:

Vor dem Hintergrund des Handlungsbedarfs vor Ort gilt es zunächst, ein gemeinsames Leitbild bzw. **Leitziele** des integrierten Handlungskonzeptes zu formulieren. Leitziele beschreiben die langfristige Entwicklungsrichtung des Stadtteils (z. B. Stabilisierung der sozialen und wirtschaftlichen Entwicklung im Programmgebiet) und setzen damit den Rahmen für die Stadteilerneuerung. Die Entwicklung eines positiven Leitbilds oder Zukunftsprofils für das Programmgebiet ist zugleich ein

Leitlinien der Zielentwicklung

„Ziele strukturieren und systematisieren“, denn sie sollten klar und plausibel formuliert sein und ein konsistentes Gesamtsystem bilden. Sie sind inhaltlich miteinander in Einklang zu bringen, um Zusammenhänge und mögliche Zielkonflikte offenzulegen.

vgl. Anhang A.3

Zitat

Leitziele geben die Grundausrichtung des Programms an und sind langfristig angelegt. Sie machen nach innen und außen deutlich, wofür das Stadtteilprogramm steht.

Quantifizierung von Zielen

Grundsätzlich besteht die Anforderung, Ziele möglichst realistisch und präzise zu formulieren, um Erfolge und Wirkungen darstellbar zu machen und die in den Zielen steckenden Aufgaben klar zu benennen. **Leitziele** sind in der Regel sehr allgemein formuliert, um ihre Einbettung in gesamtstädtische Strategien zu gewährleisten und die übergeordnete Entwicklungsrichtung zu bestimmen. Wenig sinnvoll ist es, Ziele bereits auf der **strategischen Ebene** sehr stark zu präzisieren, um den Handlungsspielraum auf der operativen Ebene nicht zu stark einzuschränken. Vielmehr soll hier eine Richtung der Erneuerung vorgegeben werden. Das strategische Ziel „Senkung der Arbeitslosigkeit“ zeigt beispielsweise viele Möglichkeiten für ein Vorgehen auf Stadtteilebene auf: Daraus abgeleitete operative Ziele können von „Schaffung bzw. Erhalt von Arbeits- oder Ausbildungsplätzen“ über „Förderung von Vermittlungstätigkeiten für Arbeitslose“ oder „Initiierung beschäftigungsfördernder Aktivitäten“ lauten.

Auf der **operativen Ebene** sollte eine konkretere Zielformulierung angestrebt werden. Dahinter steht die Frage, ob und inwiefern ein Projekt oder eine Maßnahme zur Erreichung eines Ziels beitragen. Das Ziel „Schaffung von Ausbildungsplätzen“ wird beispielsweise viel konkreter durch Hinzufügen der angestrebten Anzahl der zu schaffenden Ausbildungsplätze, Zielgruppe und Zeithorizont: „Schaffung von 15 Ausbildungsplätzen für benachteiligte Jugendliche in einem Jahr“. Das konkret formulierte Ziel enthält dem allgemein formulierten gegenüber einen sehr viel höheren Informationsgrad und lässt sich besser durch Indikatoren messbar bzw. operationalisierbar machen. Erfolge oder Misserfolge sind somit nicht beliebig interpretierbar, sondern an konkrete Aussagen geknüpft.

Ausgangspunkt für eine solche Zielformulierung ist eine intensive Diskussion zwischen den beteiligten Akteuren über die angestrebten Ziele und Zielgrößen. Dies kann sich produktiv und aktivierend auf den Stadtteilerneuerungsprozess auswirken und verhilft ihm zu einer größeren Transparenz. Demgegenüber ist zu beachten, dass eine konkretere Zielformulierung auch schwieriger zu erreichen ist bzw. ein Nichterreichen begründet werden muss. Wenn die gewünschte Anzahl an neu zu schaffenden Ausbildungsplätzen nicht erreicht wurde, dann ist eine Nachsteuerung erforderlich. Dies kann Projektmodifikationen, wie z. B. eine veränderte Ansprachestrategie der Zielgruppe, bedeuten. Schwierig wird es erst, wenn an das Erreichen der Ziele politische Konsequenzen für einzelne Projekte oder das gesamte Programm geknüpft werden. Daher sollte im Vorfeld zwischen den beteiligten Akteuren diskutiert werden, welche Konsequenzen zu erwarten sind, wenn Ziele nicht erreicht wurden. Ein gutes Beispiel für einen gelungenen Wirksamkeitsdialog zwischen Projektträgern und Programmsteuerung zeigt das Vorgehen in Köln-Kalk (vgl. Kap. 7.3).

Was ist, wenn sich Rahmenbedingungen ändern? - Der Umgang mit Zielen im laufenden Prozess

Eine wichtige und berechtigte Frage ist, wie die Ziele eines Stadtteilprogramms formuliert sein müssen, um einerseits ausreichend konkret und damit als notwendige Grundlage für die Umsetzung bzw. die Beobachtung des Projekt- und Programmfortschritts nutzbar und andererseits flexibel für Veränderungen der Rahmenbedingungen der Stadtteilentwicklung zu sein. Angesprochen ist damit die **Gratwanderung** zwischen klaren Zielvereinbarungen für eine Selbstevaluation und einer gewissen Offenheit und Flexibilität im laufenden Prozess.

Ein Zielsystem ist keine starre Größe, sondern wird im Prozess weiterentwickelt und angepasst. Es ist daher als **offenes System** zu verstehen, denn Rahmenbedingungen können sich im Laufe der Erneuerungsaktivitäten ändern oder Schwerpunkte sich verlagern. Rahmenbedingungen ändern sich durch äußere Faktoren, wie bspw. eine schlechte gesamtwirtschaftliche Situation, eine geringe Neuansiedlung oder den Wegzug von Betrieben und zurückgehende Fördermittel für Beschäftigung und Qualifizierung. Ein Ziel, das bis dato „Schaffung von Arbeitsplätzen“ lautete, muss nun notwendigerweise angepasst und umformuliert werden, etwa in „Erhaltung der bestehenden Arbeitsplätze“. Die Unterziele, wie „Schaffung arbeitsmarktpolitischer Beschäftigungs- und Qualifizierungsmaß-

nahmen“ oder „Vermittlung von Erwerbsfähigen in Arbeits- und Ausbildungsverhältnisse“ müssen entsprechend modifiziert werden. Ebenso können aufgrund veränderter Bedarfe Ziele ihren Sinn verlieren oder es werden neue Ziele benötigt. Wenn neue Bedarfe im Stadtteil sichtbar und neue Handlungsfelder angesprochen werden, sollte das bestehende Zielsystem erweitert werden.

Das heißt, dass es im Verlauf des Erneuerungsprozesses durch die Praxiserfahrung, Analysen und Diskussionsergebnisse durchaus zu Veränderungen des Zielsystems kommen kann. In diesem Sinne sollte im Rahmen der Selbstevaluation ein **kontinuierlicher Diskussionsprozess** zwischen Stadtteilakteuren, Fachämtern, Verwaltung sowie der Politik über die Zielerreichung und die weitere Ausgestaltung des Erneuerungsprozesses gewährleistet werden. Die schriftliche Fixierung der Weiterentwicklung und Ergänzung des Zielsystems kann dabei im Rahmen einer **regelmäßigen Fortschreibung** und Aktualisierung des Handlungskonzeptes erfolgen.

Zusammenfassung - Antworten auf die Leitfragen

- Ziele werden innerhalb eines Zielsystems strukturiert. Die verschiedenen Zielebenen bauen aufeinander auf und bilden gemäß ihrem Konkretisierungsgrad den Horizont der Zielerreichung ab. Zielsysteme stellen Zusammenhänge zwischen den übergeordneten Zielen des Programms und dem konkreten Alltagshandeln der einzelnen Akteure und Träger im Stadtteil her.
- Ziele sollten klar, konkret und realistisch formuliert werden. Einerseits bietet eine präzise Zielformulierung einen hohen Informationsgrad und ist leicht überprüfbar, andererseits ist eine plausible Begründung erforderlich, wenn das Ziel nicht erreicht wird.
- Die Ziele sollten ausreichend Offenheit bieten, um sich an veränderte Rahmenbedingungen anzupassen. Dafür ist beständige Kommunikation zwischen den Akteuren und die Überprüfung der bisher aufgestellten Ziele im Sinne einer Selbstevaluation erforderlich.

? Leitfragen

- Welche Arbeitsschritte sind notwendig, um ein gemeinsames Zielsystem für den Stadtteil zu erarbeiten?
- Wer sollte am Prozess der Zielentwicklung mitwirken?
- Welche Verfahren und Methoden bieten sich für eine akteursübergreifende Diskussion und Verständigung über Ziele an?

5.3 Arbeitsschritte: Ein Zielsystem erarbeiten

Die konkrete Umsetzung und Ausgestaltung des Prozesses der Zielformulierung ist abhängig von den jeweils vorhandenen Strukturen und Akteuren vor Ort und kann nicht als idealtypischer Ablauf übertragen werden. Trotzdem lassen sich grundlegende Arbeitsschritte aufzeigen und Akteure benennen, die in die Zielentwicklung einbezogen werden sollten.

In der Praxis bietet sich ein **mehrstufiger Prozess** der Zielentwicklung und Aufstellung eines schlüssigen Zielsystems für ein Stadtteilprojekt an. Hierdurch können unterschiedliche Akteure einbezogen und Ziele im Prozessverlauf weiterentwickelt, konkretisiert und abgestimmt werden. Die konkrete Erarbeitung von Zielen bzw. die Diskussion über bisherige Ziele kann auf verschiedenen Wegen erfolgen. Die Wahl der **Methoden** entscheidet zugleich darüber, welche Akteursgruppen an der Zielfindung beteiligt sind und ist abhängig vom jeweiligen Umsetzungsstand des Erneuerungsprozesses. Sinnvoll ist, mehrere Methoden miteinander zu kombinieren bzw. in den verschiedenen Phasen der Zielfindung einzusetzen. Wichtig ist dabei das **Experimentieren** mit verschiedenen Formen der Einbindung und Beteiligung. Dabei können die Stadtteile auf ein umfangreiches Repertoire zurückgreifen, denn die Vielfalt an Kommunikationsformen in der integrierten Stadteilerneuerung ist hinreichend erprobt.

Im Folgenden werden zentrale **Arbeitsschritte** der Zielentwicklung aufgezeigt. Dabei wird jeweils die Vorgehensweise für Stadtteile, die vor Aufnahme in das Landesprogramm bzw. zu Beginn des Erneuerungsprozesses stehen, sowie für Stadtteile, die sich bereits in einem fortgeschrittenen Stand der Programmumsetzung befinden, dargestellt. Durch Praxisbeispiele wird deutlich, wie die Arbeitsschritte vor Ort konkret ausgestaltet werden können. Da die Zielentwicklung in der Phase des

Leitlinien zur Zielentwicklung

Ziele sollen für alle transparent sein und auf einer möglichst breit getragenen Basis stehen. Entsprechend ist eine akteursübergreifende, ergebnisoffene Diskussion notwendig, an der Stadtteilakteure (Träger, Vereine, Private, Wohnungsgesellschaften etc.) und Bewohner ebenso beteiligt werden müssen wie politische Gremien und unterschiedliche Verwaltungsbereiche. Das bedeutet, Ziele im Prozess zu entwickeln:

Wer? - Stadtteilrelevante Akteure einbeziehen - Ziele kooperativ entwickeln

Wie? - Diskursive und akteursübergreifende Verfahren nutzen und Konsens anstreben

Wann? - Ziele im Prozessverlauf kontinuierlich weiterentwickeln und konkretisieren

vgl. Anhang A.3

Leitlinien der Zielentwicklung

Erste Stufe:

Zeitlich weitgehend parallel zur erstmaligen Erarbeitung des Handlungskonzeptes gilt es, grundlegende Ziele zu formulieren, aus denen die strategische Ausrichtung des integrierten Handlungskonzeptes deutlich wird und die später weiter ausdifferenziert werden können. Dieser Zielrahmen, der für den weiteren Prozess durchaus noch flexible Handlungsspielräume lassen sollte, muss für den Erstantrag zur Aufnahme in der Interministeriellen Arbeitsgruppe vorliegen.

vgl. Anhang A.3

Ausstieg aus dem Landesprogramm eine andere Funktion einnimmt, wird die diesbezügliche Vorgehensweise im Rahmen der Weiterentwicklung und Verstetigung der Stadtteilarbeit anschließend dargestellt. In den einzelnen Arbeitsschritten wird eine Auswahl an Akteursgruppen benannt, die bei der Zielentwicklung Aufgaben übernehmen können. Eine Zusammenfassung bietet □ Tabelle 2, S. 25.

Arbeitsschritt 3 und 4: Ziele für das Stadtteilprogramm formulieren bzw. vorhandene Ziele sammeln

Baustein	Arbeitsschritte	
Prozessorganisation	1	Gemeinsames Grundverständnis entwickeln
	2	Grobplanung der Selbstevaluation
Zielentwicklung	3 + 4	Ziele für das Stadtteilprogramm formulieren bzw. vorhandene Ziele sammeln
	5	Ziele weiterentwickeln bzw. präzisieren
	6 + 7	Zielsystem aufstellen und rückkoppeln
Indikatorenbildung	8 + 9 + 10	Indikatorenset entwickeln
	11 + 12	Daten und Informationen erheben
Berichtswesen	13	Berichtswesen planen und umsetzen
	14	Ergebnisse kommunizieren, Nachhaltigkeit sichern

a) Stadtteil vor Aufnahme in das Programm

Die inhaltliche Zieldiskussion sollte zu Beginn eines Erneuerungsprozesses, das heißt im Rahmen der Erarbeitung des integrierten Handlungskonzeptes, erfolgen. Ausgangspunkt der Konzeption eines Stadtteilprogramms ist die Analyse der Ausgangssituation im Stadtteil, aus der konkreter Handlungsbedarf und die vorhandenen Potenziale herausgearbeitet werden. Daraus werden gemeinsam **Leitziele** für das Stadtteilprogramm formuliert sowie **strategische Ziele** und Handlungsschwerpunkte benannt. In dieser ersten Phase geht es vor allem darum, ein **gemeinsames Verständnis** der grundlegenden Ziele zu gewinnen.

Die Formulierung der Leitziele und der strategischen Schwerpunkte des Stadtteilprogramms kann - moderiert durch das federführende Amt - **verwaltungsintern** und in Abstimmung mit den **politischen Gremien** erfolgen. Dabei kommt es darauf an, eine gute Zusammenarbeit aller Ämter und Fachabteilungen zu sichern, um bestehende Ansätze einzubinden und ein ressortübergreifendes, abgestimmtes Handeln zu ermöglichen. Ebenso besteht an dieser Stelle die Möglichkeit, einen breiten **aktorsübergreifenden Prozess** einzuleiten, da Leit- und strategische Ziele im integrierten Handlungskonzept formuliert werden sollten. In diesem Fall können neben dem Fachwissen der Verwaltung auch die Sichtweisen der an der Aufstellung beteiligten örtlichen Institutionen, Initiativen und Einrichtungen in die Zielformulierung einfließen. Ein Zielentwicklung und Aufstellung des integrierten Handlungskonzeptes verknüpfendes Verfahren wurde in Gelsenkirchen-Südost umgesetzt.

Good Practice: Akteursübergreifende Leitbild- und Zielentwicklung in Gelsenkirchen-Südost Was?

Der Stadtteil Gelsenkirchen-Südost wurde im Dezember 2001 in das Handlungsprogramm Soziale Stadt NRW aufgenommen. Zur Aufnahme wurde von der Interministeriellen Arbeitsgruppe (Intermag) angeregt, ein Konzept zur Wirkungsforschung und Qualitätskontrolle auszuarbeiten. In Gelsenkirchen bestehen langjährige Erfahrungen mit integrierten Erneuerungsansätzen durch den Stadtteil Bismarck/Schalke-Nord, der sich seit 1995 in der Umsetzung befindet.

Warum?

Von Beginn an sollte die Chance für die Erarbeitung eines exemplarischen Evaluationsprozesses genutzt werden. Der Aufbau eines Monitoring- und Evaluationssystems soll dazu dienen, regelmäßig Informationen über den Stand der Programmumsetzung zu erhalten, um daraus notwendige Steuerungsentscheidungen zu treffen.

Wer?

Die Aufstellung des integrierten Handlungskonzeptes erfolgte unter Beteiligung einer Vielzahl an Akteuren aus Verwaltung, Politik und Stadtteil. Die Leitbild- und Zielentwicklung wird in zwei Schritten umgesetzt: Zuerst wird eine Beteiligung der Dienststellen der Verwaltung vollzogen, danach werden die Ergebnisse an die genannten Akteure rückgekoppelt.

Wie?

Aus einer Analyse der Ausgangssituation (gesamstädtische Sozialraumanalyse und Stärken-Schwächen-Analyse) wurde das integrierte Handlungskonzept für das Programmgebiet Südost formuliert. Für die Erarbeitung des Handlungsansatzes wurden u. a. zwei Zukunftswerkstätten organisiert, in denen Vertreter/innen aus allen relevanten Akteursbereichen die Zielrichtung des Stadtteilprogramms mitbestimmen und eigene Akzentsetzungen einbringen konnten. Inhaltlich ist das integrierte Handlungskonzept in die gesamstädtische Entwicklungsstrategie eingebettet, in der die „Sanierung der Stadtteile mit besonderem Erneuerungsbedarf“ als einer von vier strategischen Schwerpunkten benannt und durch Leitprojekte gefördert wird.

Mit den an der Umsetzung des Handlungsansatzes beteiligten Fachämtern gemeinsam wurden die in den Diskussionen zur Aufstellung des integrierten Handlungskonzeptes benannten Ziele gesammelt, systematisiert und weiterentwickelt. Anknüpfend an das gesamstädtische Leitbild wurden drei übergeordnete Leitbildelemente formuliert. Diese werden durch strategische Ziele auf der Ebene der Handlungsfelder und projekt- und maßnahmenbezogene operative Ziele konkretisiert. In einem nächsten Schritt soll das entstandene Zielsystem an den Gebietsbeirat (Vertreter/innen der örtlichen Politik und der Bewohnerschaft), die an der Erarbeitung des integrierten Handlungskonzeptes beteiligten lokalen Akteure und die Projektträger gespiegelt werden.

Fazit

Der Ansatz hat dazu beigetragen, dass bereits zu Beginn in allen genannten Akteursbereichen ein sehr ausgeprägtes Interesse an der Programmatik und den Möglichkeiten des Landesprogramms vorhanden ist.

weitere Informationen

Kontakt und Material Anhang A.5

b) Stadtteil in der laufenden Programmumsetzung

In einem Stadtteil, der sich in der laufenden Programmumsetzung befindet, liegen bereits an verschiedenen Stellen (z. B. im integrierten Handlungskonzept, in Beschlussvorlagen der Verwaltung, Projektanträgen und/oder -dokumentationen) mehr oder weniger konkret formulierte Ziele für den Erneuerungsprozess vor. Hier gilt es, sich einen **Überblick** über mögliche vorhandene Ziele zu verschaffen. Die Analyse von Programmdokumenten zeigt, auf welchen Ebenen und für welche Handlungsfelder bereits Ziele formuliert wurden. Die in den Unterlagen enthaltenen **Ziele sollten** daher zunächst **gesammelt**, nach den im Stadtteilprogramm relevanten Handlungsfeldern **gebündelt** und - soweit möglich - nach Zielebenen **systematisiert werden**. Zu fragen ist: Wurden übergeordnete Leitziele oder ein Leitbild für das Stadtteilprogramm formuliert? Welche Ziele werden für die einzelnen Handlungsfelder (strategische Ebene) und damit verbundene Maßnahmenbereiche (operative Ebene) benannt? Wie lassen sich die Projekte mit ihren Projektzielen den Maßnahmen und Handlungsfeldern zuordnen? Diese erste Zusammenstellung und Strukturierung der vorhandenen Erneuerungsziele macht deutlich, in welchen Bereichen Ziele formuliert wurden, ob und inwiefern diese aufeinander aufbauen, welchen Praxisbezug sie haben und welche Überschneidungen und ggf. Zielkonflikte bestehen. Zudem wird sichtbar, welche Projekte im Stadtteil welche Aufgaben übernehmen und welche strategischen Zielbereiche durch welche Projekte abgedeckt sind, aber auch, wo Lücken verbleiben.

Die Sammlung und Systematisierung der Ziele kann durch das **Stadtteilmanagement und/oder die Programmkoordinator/innen** in der Verwaltung umgesetzt werden. Aufgrund ihrer Steuerungsfunktion und ihrer direkten Einbindung in den Erneuerungsprozess verfügen sie über das Wissen und die notwendige Erfahrung, um die zentralen Ziele des Stadtteilprogramms herauszustellen und

Zusammenhänge zwischen Programm- und Projektebene deutlich zu machen. Gleichwohl ist die Komplexität dieser Aufgabe nicht zu unterschätzen. Daher bietet sich je nach Rahmenbedingungen vor Ort eine frühzeitige Begleitung des Prozesses durch **externe Büros** an. Unabhängig davon jedoch, wer diese Aufgabe konkret umsetzt, sollte das Entwurfspapier mit Erneuerungszielen und einer ersten Strukturierung im Anschluss verwaltungsintern bzw. im Rahmen der Steuerungsgruppe abgestimmt und ggf. ergänzt werden.

Leitlinien der Zielentwicklung

Zweite Stufe:

Nach der Aufnahme in das Programm sollten die bis dato vorliegenden Ziele weiter konkretisiert und systematisiert werden (...). Wichtig ist außerdem, die Ziele (transparente Darstellung!) im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit offensiv zu präsentieren und ins öffentliche Bewusstsein zu rücken.

vgl. Anhang A.3

Arbeitsschritt 5: Ziele mit den lokalen Akteuren weiterentwickeln bzw. präzisieren

Zur Öffnung und Qualifizierung des Zielentwicklungsprozesses sollten die erarbeiteten **Ziele gemeinsam** mit den an der Programmumsetzung beteiligten Akteuren inhaltlich **weiterentwickelt, konkretisiert bzw. präzisiert** werden. In diesem Schritt bietet es sich an, zusätzlich über querschnittsorientierte Verfahrens- und Prozessziele nachzudenken und diese evtl. festzulegen (vgl. Kap. 5.1).

a) Stadtteil zu Beginn des Erneuerungsprozesses

In einem Stadtteil, der zu Beginn des Erneuerungsprozesses steht, sollten die Leitziele und strategischen **Ziele** des Stadtteilprogramms und seiner Handlungsfelder (s. o.) **weiter konkretisiert** und damit die Aufgaben für die Umsetzungsebene erschlossen werden. Die strategischen Ziele sollten also durch **operative Ziele** ergänzt und damit für die konkrete Projektentwicklung und -arbeit nutzbar gemacht werden. In der Praxis wird dies weniger eine abstrakte Ableitung von Zielen, sondern vielmehr ein **wechselseitiger Prozess** sein. So können operative Ziele einerseits aus den strategischen Zielen abgeleitet, andererseits aber auch umgekehrt, ausgehend von bereits bestehenden Projekten, erschlossen werden. Wichtig ist, dass sich die Ziele an den Potenzialen und Problemen des Stadtteils orientieren.

b) Stadtteil in der laufenden Programmumsetzung

In einem Stadtteil in der laufenden Programmumsetzung sollten die gesammelten und systematisierten Erneuerungsziele (s. o.) **diskutiert, präzisiert und reduziert** werden. Aufgrund der i. d. R. großen Vielfalt an Erneuerungszielen auf den verschiedenen Ebenen geht es darum, gemeinsam mit den an der Programmumsetzung beteiligten Akteuren und Projektträgern die vorhandenen Ziele vor dem Hintergrund des aktuellen Stands der Programmumsetzung und bisheriger Erfahrungen zu reflektieren und Zusammenhänge zwischen Handlungsfeldern und Zielebenen darzustellen. Es gilt, die Ziele zu präzisieren und sie zugleich auf ein handhabbares und nachvollziehbares Maß zu reduzieren. In Hamm wird dieses Vorgehen mit dem Begriff *Zielverdichtung* umschrieben.

Good practice: Zielentwicklung und -systematisierung in Hamm

Was?

Im Rahmen des stadtteilübergreifenden Controllingverfahrens für die Stadtteilprojekte Hamm-Norden und -Westen wurde ein Zielsystem, differenziert nach strategischen und operativen Zielen, entwickelt. Die Zielentwicklung wurde als diskursives Verfahren mit allen Programmteilnehmenden angelegt.

Warum?

Der Prozess der Zielsystematisierung schafft Transparenz, die dazu dient, eine Zuordnung der Projekte zu einzelnen Zielbereichen vorzunehmen. Dadurch werden querschnittsbezogene Zusammenhänge zwischen Bedarfen, Projekten und deren Wirkungen aufgedeckt. Durch eine Präzisierung der Ziele werden zudem die darin liegenden Aufgaben für die Projektarbeit erschlossen und so die Programmsteuerung unterstützt.

Wer?

An der Zielentwicklung waren Akteure aus Verwaltung, Stadtteilmanagement und freie Träger beteiligt. Der Prozess wurde durch externe Büros inhaltlich unterstützt und begleitet (vgl. Good Practice S. 23).

Wie?

Im Rahmen eines Workshops wurde ein handhabbarer Zielkatalog entwickelt. Zu seiner Vorbereitung wurde eine umfangreiche Materialsammlung von den extern beratenden Büros erstellt, in der die bis dahin bekannten Ziele systematisiert und dokumentiert wurden. Im Rahmen des Workshops wurden

diese Ziele gemeinsam diskutiert und „verdichtet“, was bedeutet, die Ziele immer weiter zu präzisieren und auf ein sinnvolles Maß zu reduzieren. Der Entwurf des Zielkataloges wurde anschließend mit den existierenden fachlichen Arbeitsgruppen, der AG Controlling sowie in den Koordinationsrunden der Stadtteilprojekte handlungsfeldbezogen weiterentwickelt und schließlich zusammengefasst.

Die Zielentwicklung erfolgte also in drei Schritten:

1. Überblick verschaffen,
2. Ziele systematisieren,
3. Ziele präzisieren.

Fazit

Wichtig war, dass von Beginn an alle Akteure, insbesondere aber die freien Träger in die Diskussion einbezogen waren. Das ermöglichte die Berücksichtigung aller Bedürfnisse. Ebenso schafft der Prozess der Zielsystematisierung und -präzisierung Transparenz, denn es wird sichtbar, welche Projekte im Stadtteil bestimmte Aufgaben übernehmen und mit welcher Ausrichtung sie dies tun.

Weitere Informationen

Kontakt und Material Anhang A.5

In diesem Schritt bietet sich eine **gemeinsame Diskussion** in bestehenden Gremien (verwaltungsinterne Lenkungsgruppe, Arbeitsgruppen u. ä.) oder im Rahmen kooperativer Verfahren wie Workshops und Werkstattgespräche im Stadtteil an, in denen unterschiedliche Akteure aus Politik und Verwaltung, freie Träger und Einrichtungen aus dem Stadtteil, örtliche Institutionen und Initiativen einbezogen werden sollten. Durch die Einbindung o. g. Akteure in dieser zweiten Phase können tragfähige Kompromisse bezüglich unterschiedlicher Zielvorstellungen erzielt werden, die eine hohe Bindungswirkung für alle an der Umsetzung des Handlungskonzeptes beteiligten Akteure haben. Beispiele und Verfahren für die Gestaltung einer akteursübergreifenden Diskussion und Präzisierung von Erneuerungszielen liegen in Essen und Wuppertal vor.

Good practice: Workshops zur Bestimmung von Zielen und Indikatoren in Essen

Was?

Basis des prozessbegleitenden Controllingverfahrens in Essen ist ein Wirksamkeitsdialog mit den an der Umsetzung beteiligten Akteuren. Wesentliche Elemente dieses Dialogs sind regelmäßige akteursübergreifende Workshops zur Zielvereinbarung und zur Bewertung der Zielerreichung. In diesem Rahmen werden jeweils für einen Zeitraum von etwa zwei Jahren Ziele bezogen auf die Handlungsfelder formuliert und Indikatoren zur Erfassung der Zielerreichung definiert („Woran erkenne ich, dass ich das Handlungsziel/die Handlungsziele erreicht habe?“). Neben den Indikatoren werden zusätzlich Standards zur Qualitätssicherung der Arbeit erfasst.

Warum?

Ziel ist es, im Rahmen des Controllingverfahrens Zielvereinbarungen zu treffen und Ziele durch geeignete Indikatoren zu operationalisieren. Hierdurch kann der Grad der Zielerreichung erfasst und im Rahmen des Wirksamkeitsdialogs mit den beteiligten Akteuren reflektiert werden.

Wer?

Für die Moderation und die Zusammenführung und Aufbereitung der Ergebnisse ist das Büro Stadtentwicklung, Stadt Essen zuständig.

Wie?

Zur Zielfestlegung und -vereinbarung fand je ein Workshop in den Programmgebieten Katernberg und Altendorf statt. Am ersten Workshop nahmen insbesondere professionelle Akteure sowie Vertreter/innen aus Verwaltung und Politik teil. Im zweiten Workshop konnten durch eine offenere Form ein breites Spektrum an Akteuren und einige Bewohner/innen beteiligt werden. Die Politik sollte möglichst in alle Schritte eingebunden sein. Die in diesem Rahmen formulierten Ziele sind zunächst allgemein gehalten und bedürfen einer Konkretisierung und Schwerpunktsetzung. Die Ziele und Indikatoren werden handlungsfeldbezogen anhand von einheitlichen Erhebungsbögen erfasst.

Fazit

Ziele und Indikatoren werden unmittelbar mit den beteiligten Projektträgern gemeinsam formuliert. Hierdurch wird das Verfahren transparent und eine gemeinsame zielorientierte Umsetzung gewährleistet.

weitere Informationen

Kontakt und Material Anhang A.5

Good practice: Zielentwicklung im laufenden Prozess in Wuppertal-Ostersbaum

Was?

Das Stadtteilprojekt Wuppertal-Ostersbaum wurde im Jahr 1997 in das Handlungsprogramm „Soziale Stadt NRW“ aufgenommen. Der Schwerpunkt lag zu diesem Zeitpunkt auf der Beschreibung und Entwicklung möglicher Projekte unter Beteiligung der Bewohnerinnen und Bewohner. Daher waren die im ersten Handlungskonzept aufgestellten Ziele recht allgemein beschrieben.

Warum?

Nach zweijähriger Umsetzungszeit wollten die programmverantwortlichen Akteure bisherige Erfahrungen auswerten, Ziele und die Zielerreichung des Handlungsansatzes überprüfen sowie die Projektsteuerung verbessern. Die Diskussion über Ziele sollte ebenfalls dazu dienen, eine offene Kommunikation über den Sinn des Entwicklungsprozesses für Ostersbaum zu erreichen und über noch ungeklärte Bereiche und Interessenskonflikte innerhalb des Stadtteils mehr Klarheit zu erzielen.

Wer?

Bereits bei der Entwicklung des Handlungskonzeptes war eine breite Beteiligung von Akteuren durchgeführt worden. An der weiterführenden Zieldiskussion nahmen Vertreter/innen von Organisationen aus dem Stadtteil, Mitarbeiter/innen der Stadtverwaltung und Bezirksvertreter/innen teil und bildeten eine evaluationsspezifische Projektgruppe. Bestehende Arbeitsformen, wie thematische Arbeitsgruppen, die Stadtteilkonferenz und die Lenkungsgruppe wurden in den Controllingprozess einbezogen.

Wie?

Im Juni 2000 wurde ein Zielworkshop mit der Projektgruppe zur Diskussion über die bisherigen Ziele und zur Entwicklung von Prüfkriterien für die weitere Arbeit durchgeführt. Zudem wurde das weitere Verfahren erörtert.

Die *allgemeinen Ziele* wurden danach als Vorlage für politische Gremien zusammengefasst, beschrieben und im Rahmen der Beschlussdrucksache zur Fortsetzung des Projektes eingebracht. Diese Ziele wurden in die Ziele der Stadtentwicklung eingebettet und in die laufende Leitbilddiskussion für Wuppertal eingebracht. Die *Ziele auf Ebene der Handlungsfelder* wurden dargestellt und in den vorhandenen Arbeitsgruppen diskutiert. Auf dieser Ebene wurden Prüfkriterien benannt. Die *Ziele auf der Ebene von Einzelprojekten* sind eingeordnet in die übergeordneten Zielebenen und teilweise sehr detailliert auf die Ausgestaltung der Projekte bezogen.

Die Informationen über den Grad der Zielerreichung werden in der Projektgruppe zusammengetragen und den thematischen Arbeitsgruppen, den Projekten und der Stadtteilkonferenz zur Verfügung gestellt. Die Diskussion über die Konsequenzen erfolgt sowohl in den Projekten und Arbeitsgruppen als auch in der Lenkungsgruppe. In den politischen Gremien werden die Ergebnisse mindestens alle zwei Jahre zur Beschlussfassung vorgelegt.

Fazit

Die Durchführung des Workshops im laufenden Stadtteilerneuerungsprozess brachte vor allen Dingen eine intensive Diskussion über die eigentlichen Ziele, über den Zusammenhang der unterschiedlichen Ziele und Projekte und auch über mögliche Konflikte zwischen verschiedenen Zielen und Interessen und wurde daher von allen Beteiligten als sehr positiv bewertet.

Weitere Informationen

Kontakt und Material Anhang A.5

Auch wenn in der gegenwärtigen Praxis der Zielformulierung bisher nur in wenigen Stadtteilen spezielle Verfahren zur **Beteiligung der Stadtteilbewohner/innen** an der Zielfindung stattfinden, sollten diese im Rahmen der von Selbstevaluationen zukünftig verstärkt gefördert werden. Einen möglichen Ansatz stellt etwa die Durchführung einer Stadtteilversammlung oder die Initiierung eines Stadtteilforums dar, um erste Ergebnisse aus der Zielentwicklung unter möglichst breiter Beteiligung der Bewohnerschaft vorstellen und diskutieren zu können. Eine Einbeziehung der Bewohnersicht in die Zielformulierung kann zudem durch eine aktivierende Bewohnerbefragung erfolgen, wie das Beispiel Gelsenkirchen-Südost zeigt. Ziel sollte es generell sein, eine stärkere Öffnung des Prozesses gegenüber der Stadtteilbevölkerung zu fördern.

Good practice: Beteiligung der Bewohnerschaft an der Zielentwicklung in Gelsenkirchen-Südost

Was?

Das Programmgebiet Gelsenkirchen-Südost wurde im Sommer 2002 in das Handlungsprogramm „Soziale Stadt NRW“ aufgenommen. Im Jahr 2003 wurde eine aktivierende Bewohnerbefragung durchgeführt.

Warum?

Ziel der Befragung war es vor allem neben den speziellen Ortskenntnissen auch die Erwartungen, Wünsche und Anregungen für die zielgerichtete Entwicklung und Umsetzung von Maßnahmen und Projekten zur Erneuerung des Programmgebietes zu erfassen.

Wer?

Die Durchführung der Befragung wurde vom Stadtteilbüro betreut. Die Auswertung der Fragebögen wurde an ein externes Büro vergeben.

Wie?

Neben Fragen zur Zufriedenheit mit dem Ortsteil, dem persönlichen Wohnumfeld, der Wohn- und persönlichen Situation sowie einer Einschätzung zur Lebensqualität sollten vorgegebene zentrale Erneuerungsziele in ihrer Relevanz für den Erneuerungsprozess bewertet werden. Die Ziele waren in den Bereichen Städtebau, Ökologie und Verkehr, Lokale Ökonomie, Zusammenleben und soziale Arbeit sowie Stadtteilmanagement verortet. Weiterhin wurde die Bereitschaft, sich am Erneuerungsprozess zu beteiligen, abgefragt. Rd. 3.000 Fragebögen wurden von 13 jungen Erwachsenen (im Alter von 18-25 Jahren) aus dem Stadtteil im Gebiet verteilt. Bei den Interviewer/innen handelte es sich vor allem um Migrant/innen mit türkischer Herkunft, die bei einem zweiten Durchlauf einigen, insbesondere türkischen Mitbürger/innen beim Ausfüllen der Bögen helfen konnten. Der anonyme Rücklauf lag bei rd. 16 %. Aufbauend auf dieser „Nullpunktmessung“ soll die Befragung im Abstand von drei bis fünf Jahren wiederholt werden, um die Veränderungen im Programmgebiet und die Wirkungen des Stadtteilprogramms zu messen und daraus Rückschlüsse für die weitere Programmarbeit zu ziehen.

Fazit

Anhand der Befragung wurde deutlich, dass großes Interesse der Bewohnerschaft an der Zukunft ihres Ortsteils besteht. Durch die Bewertung von Zielen durch die Bewohnerschaft können Meinungen und Wünsche stärker bei der Zielentwicklung berücksichtigt werden und geben dem Stadtteilbüro eine Richtung, welche Ziele bei der Erneuerung verfolgt werden sollten.

Weitere Informationen

Kontakt und Material Anhang A.5

Arbeitsschritt 6 und 7: Zielsystem aufstellen und rückkoppeln

Im Anschluss an die akteursübergreifende Konkretisierung und Weiterentwicklung der Ziele des Stadtteilprogramms sollten die Ergebnisse entsprechender Diskussionen, die in den Fachbereichen der Verwaltung, in unterschiedlichen Foren wie Arbeitskreisen, Stadtteilversammlungen oder in gemeinsamen Workshops stattfinden, zusammengeführt und aufbereitet werden. Auf der Grundlage der Diskussionsergebnisse sollte ein **nachvollziehbares Zielsystem** für das Stadtteilprogramm aufgestellt und laufende Projekte zu Handlungsfeldern und Maßnahmenschwerpunkten zugeordnet werden.

Um die Transparenz des Verfahrens zu gewährleisten und die Inhalte zu kommunizieren, sollte das **Zielsystem** anschließend an die beteiligten Akteure und Gremien (s. o.) **rückgekoppelt** werden. Hierdurch kann eine gemeinsame Handlungsbasis geschaffen, eine zielorientierte Umsetzung des Erneuerungsprozesses gefördert und zugleich die Mitwirkungsbereitschaft der lokalen Akteure und Träger gestärkt werden.

Die zentralen Arbeitsschritte der Zielentwicklung und der Erarbeitung eines Zielsystems sind in ⇨ Tabelle 1, S. 13 zusammengefasst.

Entwicklung von Zielen zur Weiterführung und Verstetigung der Stadtteilarbeit

Die Entwicklung von Zielen nimmt auch in einem Programmgebiet, das sich in der abschließenden **Phase der Programmförderung** befindet, eine wichtige Rolle ein - weniger zum Aufbau eines Verfahrens zur Selbstevaluation als vielmehr zur Perspektiventwicklung. Im Mittelpunkt steht die Frage, was bis zum Ende der Programmlaufzeit erreicht werden soll und wie eine Weiterentwicklung und Verstetigung aufgebauter Strukturen und Projekte umgesetzt und gesichert werden kann.

Dazu ist eine **akteursübergreifende Diskussion** zu den bisherigen Erfahrungen und Erfolgen sowie den Perspektiven der Stadtteilarbeit notwendig. Es bietet sich an, von Beginn an die am Erneuerungsprozess beteiligten Akteursgruppen einzubeziehen. Hierzu kann das Thema Verstetigung z. B. in die Arbeit bestehender Gremien einfließen, es können akteursübergreifende Werkstattgespräche durchgeführt oder thematische Arbeitsgruppen neu gebildet werden. In jedem Fall sollten folgende drei Aspekte diskutiert und erarbeitet werden:

- **Bilanz** („Was haben wir erreicht?“)
- **Perspektiven** („Was wollen wir erreichen?“) - Ziele für die weitere Programmumsetzung und Verstetigung der Stadtteilarbeit
- **Konkrete Umsetzungsschritte** („Wie wollen wir vorgehen?“)

Grundlage für die Bilanz und Perspektiventwicklung sind die im integrierten Handlungskonzept und in weiteren Programmdokumenten bislang formulierten Ziele. Um erreichte Fortschritte zu reflektieren und zu bewerten, sollten bisher benannte Ziele als Ausgangsbasis für die Diskussion gesammelt, gebündelt und nach Handlungsfeldern und Zielebenen systematisiert werden.

Ausgehend von den vorhandenen strategischen und operativen Zielen sollten für das weitere Vorgehen verschiedene Szenarien und eine stimmige Verstetigungsstrategie entwickelt werden. Die Ziele sollten ggf. um neue strategische und operative Ziele ergänzt werden, wenn sich Handlungsfelder herauskristallisieren, in denen nachgesteuert oder ein stärkerer Schwerpunkt gelegt werden muss. Ganz wichtig ist, vorhandene Projekte daraufhin zu überprüfen, ob sie weiterhin zur Zielerreichung beitragen und ggf. bei bestehenden Projekten die Ausrichtung zu ändern bzw. neue Projekte zu entwickeln.

Als Basis für eine weiterhin strukturierte Vorgehensweise und begleitende Reflexion bietet es sich an, ein **Konzept** mit Zielen für die Weiterführung und Verstetigung der Stadtteilarbeit zu erarbeiten. Darin sollten Ziele, erforderliche Umsetzungsschritte und Aufgaben benannt werden. Ein gutes Beispiel für die Entwicklung eines Konzepts zur Verstetigung der Stadtteilarbeit bietet Bonn-Dransdorf (s. u.). Liegt ein entsprechendes Konzeptpapier im Entwurf vor, sollte es an die beteiligten Akteure und Gremien **rückgekoppelt** und ggf. ergänzt werden. Eine gelungene Einbeziehung von Akteuren in den Diskussionsprozess zeigt das Beispiel Gelsenkirchen-Bismarck/Schalke-Nord (s. u.).

Auf der Grundlage der Anregungen wird das Konzept mit Zielen und Ansatzpunkten zur Verstetigung der Stadtteilarbeit abschließend aufgestellt. Es dient als Handlungsgrundlage für die weitere Umsetzung der Stadtteilarbeit und zugleich als Bezugsrahmen für die kontinuierliche Reflexion der Arbeit und der Zielerreichung.

Good Practice: Erarbeitung eines Konzepts zur Verstetigung der Stadtteilarbeit in Bonn-Dransdorf *Was?*

Das Programmgebiet Bonn-Dransdorf wurde bereits 1996 in das NRW-Handlungsprogramm aufgenommen und befindet sich nunmehr in der Übergangsphase zum Ausstieg aus dem Programm. Um bisherige Erfolge und geschaffene Strukturen im Stadtteil zu sichern und die Stadtteilarbeit auch nach Auslaufen der Landesförderung fortzusetzen, wurde im Jahr 2002 im Auftrag des Rates der Stadt ein Konzept zur Weiterführung und Verstetigung der Stadtteilarbeit erarbeitet.

Warum?

Das Konzept zielt darauf, die in der letzten Förderphase notwendigen Aufgaben und Handlungsschritte, die für eine langfristige Etablierung des Stadtteilvereins als „Regeleinrichtung“ im Stadtteil Dransdorf notwendig ist, aufzuzeigen. Darüber hinaus sollen auf dieser Basis Zielvereinbarungen für die Zeit nach dem Ausstieg aus dem Programm getroffen werden.

Wer?

Zur Erarbeitung des Konzepts wurde ein Arbeitskreis „Dransdorfer Perspektiven“ gebildet. Das Konzept wurde in diesem Rahmen gemeinsam von der verwaltungsinternen fachämterübergreifenden Projektgruppe Bonn-Dransdorf, dem Stadtteilverein Dransdorf e.V., der WohnBund-Beratung NRW und der örtlichen Wohnungsbaugesellschaft Vebowag erarbeitet.

Wie?

Das Konzept basiert auf der bisherigen Aufbau- und Stadtteilentwicklungsarbeit des Vereins als Träger des Stadtteilmanagements im Programmgebiet. Zur Entwicklung der Verstetigungsstrategie wurden auf der Grundlage objektiver örtlicher Bedarfe zunächst Ziele und Aufgaben benannt (differenziert in langfristige Grundsatz-, mittelfristige Rahmen- und kurzfristige Ergebnisziele), bisherige Erfahrungen und Ergebnisse ausgewertet („Was wurde bislang erreicht?“) und darauf aufbauend Perspektiven für die Weiterarbeit sowie konkrete Umsetzungsschritte erarbeitet. Zur strategischen Ausrichtung der zukünftigen Vereins- und Stadtteilarbeit wurden prioritäre Ziele für die Weiterarbeit formuliert und konkrete Bausteine und Projekte benannt, die zur Zielerreichung beitragen sollen. Die Erreichung der Ziele soll dabei alle 6-12 Monate nach einem festgelegten Kriterienkatalog überprüft werden.

Fazit

Durch die akteursübergreifende Erarbeitung und Abstimmung des Konzepts ist eine Basis für die Weiterführung und Verstetigung der Stadtteilarbeit gelegt worden. Wichtig bei der abgestimmten Zieldefinition war schwerpunktmäßig die Berücksichtigung der langfristigen Finanzierungsmöglichkeiten für die dahinter stehenden Projekte. Die Ziele bilden einen Bezugsrahmen für die Umsetzung der anstehenden Aufgaben in der letzten Förderphase wie auch die Bewertung des Erreichten.

weitere Informationen

Kontakt und Material Anhang A.5

Good Practice: Entwicklung einer Verstetigungsstrategie in Gelsenkirchen-Bismarck/Schalke-Nord

Was?

Seit 1995 wurden im Programmgebiet Gelsenkirchen-Bismarck/Schalke-Nord zahlreiche Maßnahmen und Projekte realisiert, die zu einer deutlichen Verbesserung der Situation vor Ort beigetragen haben. Nach 10jähriger Unterstützung wird Ende 2004 die Landesförderung für das Stadtteilprogramm auslaufen. Zur Verstetigung der Stadtteilarbeit wurde deshalb bereits Anfang 2002 ein akteursübergreifender Diskussionsprozess initiiert.

Warum?

Ausgangspunkt und Basis der Initiative war die Frage, wie die erreichten positiven Veränderungen und geschaffenen Strukturen im Programmgebiet über das Programmende hinaus gesichert werden können und welche konzeptionellen, organisatorischen und politischen Vorkehrungen dafür getroffen werden müssen. Im Sinne einer aktiven „Nachbetreuung“ des Programmgebiets sollten die Erneuerungsansätze in eine zweite Phase übergeleitet werden, die deutlich stärker als bislang auf die vor Ort verfügbaren Handlungspotenziale aufbauen.

Wer?

Auf Initiative des Stadtteilmanagements wurden die Vertreter/innen der 10 neugeschaffenen Projekte und Beratungsinstitutionen sowie die relevanten Personen aus Politik, Verwaltung, Verbänden, Vereinen, örtlicher Wirtschaft und öffentlichen Einrichtungen in den Diskussionsprozess einbezogen.

Wie?

Um das Thema in einem größeren Kreis zu diskutieren, wurde ein ganztägiges Werkstattgespräch mit dem Titel „Perspektiven für die Entwicklung von Bismarck/Schalke-Nord: Was haben wir erreicht? Wie soll es weitergehen?“ organisiert. Im Rahmen der extern moderierten Werkstatt wurden verschiedene Themen diskutiert und erste Schritte zur Verstetigung der Stadtteilarbeit erarbeitet (u. a. Weiterführung eines Vor-Ort-Büros als Nachfolgeorganisation des Stadtteilmanagements). Zudem erfolgte eine Verständigung über eine koordinierte Vorgehensweise bei der Erarbeitung von Lösungsansätzen für noch nicht gesicherte Einrichtungen und Angebote. Im Anschluss an das Werkstattgespräch wurden hierzu schriftliche Berichte der Träger über mögliche Ansatzpunkte zur Weiterführung der Angebote und notwendige Unterstützung eingeholt. Die Befragung wurde vom Stadtteilbüro koordiniert und ausgewertet. Diese Ergebnisse waren die Grundlage für weitere Werkstatt- und Strategiegelgespräche, in denen projektscharf die Nachfolgelösung geklärt wurde. Das führte zur Gründung des Fördervereins zur Sicherung der Projekte in den Tagesstätten für Kinder und einer

Grundschule sowie der Übernahme anderer Projekte durch weiter bestehende Soziale Träger. Es ist jedoch noch offen, inwieweit durch Bürgerengagement und bereits finanziell stark belastete Träger die wegfallende öffentliche Förderung aufgefangen werden kann.

Fazit

Durch das akteursübergreifende und kooperative Verfahren ist eine Grundlage geschaffen worden, um die Verstetigungsfrage im Programmgebiet systematisch zu diskutieren. Positiv bewährt hat sich dabei vor allem die aktive Unterstützung durch Politik und Verwaltungsvorstand sowie die Einbindung bereits bestehender Abstimmungsgremien auf Stadtteilebene.

weitere Informationen

Kontakt und Material Anhang A.5

Zusammenfassung - Antworten auf die Leitfragen

- Ein Zielsystem gemeinsam zu erarbeiten erfordert aufeinander aufbauende Arbeitsschritte. Zuerst geht es darum, Ziele für das Stadtteilprogramm neu zu formulieren oder bestehende Ziele zu sammeln. Danach werden diese Ziele mit den lokalen Akteuren weiterentwickelt und konkretisiert, abschließend ein gemeinsames Zielsystem aufgestellt und in die Organisationsformen zurückgekoppelt. Die genaue Ausgestaltung der Arbeitsschritte sollte sich an der Stadteilsituation orientieren.
- In einem mehrstufigen Prozess gilt es, sowohl die zentralen Akteure wie Stadtteilmanagement und Verwaltung als auch den breiteren Akteurskreis wie Politik, freie Träger und Initiativen zu beteiligen. Wer an welchem Arbeitsschritt mitwirkt, hängt entscheidend von der bisherigen Ausgestaltung des Erneuerungsprozesses ab (vgl. Tabelle 2, S. 25).
- Um eine möglichst breite Beteiligung sicherzustellen, eignen sich besonders diskussionsorientierte Methoden, wie Workshops oder Arbeitsgruppen. Wichtig ist, verschiedene Methoden miteinander zu kombinieren, um die Akteure zusammenzuführen und einen breiten Diskurs über die Ziele der Stadteilerneuerung zu initiieren.

Kapitel 6 Die Zielerreichung beobachten: Ein Indikatorenset aufstellen

Zitat

„Ob ein Vorhaben auf dem richtigen Weg ist, die Zielsetzungen noch adäquat sind, lässt sich nicht erkennen ohne Indikatoren, ‚Meilensteine‘, ‚Wegmarken‘.“

GTZ 1998: 10

Nachdem ein Zielsystem für das Stadtteilprogramm entwickelt worden ist, das als gemeinsamer Handlungs- und Orientierungsrahmen für die Umsetzung dient, stellt sich die Frage, wie die Zielerreichung gemessen und damit die Qualität und die Wirksamkeit des Erneuerungsprozesses abgebildet werden kann. Um die Zielerreichung transparent zu machen und einen Prozess der Selbstevaluation zu ermöglichen, nimmt die Operationalisierung der Ziele eine wichtige Funktion ein. Das heißt, es muss festgelegt werden, anhand welcher Merkmale ein Ziel erfasst bzw. anhand welcher Indikatoren die Zielerreichung dargestellt werden kann.

Im Rahmen dieses Kapitels wird aufgezeigt, welche Bedeutung Indikatoren für die Selbstevaluation haben und auf welche Weise kontinuierlich Informationen zur Zielerreichung gewonnen werden können. Im Mittelpunkt stehen folgende Aspekte:

- **Konzeptionelle Grundlagen:** Was sind Indikatoren? Welche Arten von Indikatoren gibt es? Was können sie im Erneuerungsprozess leisten? Was ist bei der Auswahl von Indikatoren zu beachten? Wie komme ich vom Ziel- zum Indikatorensystem? ⇒ *Kapitel 6.1*
- **Praktische Umsetzung vor Ort:** Welche Arbeitsschritte sind notwendig, um ein Indikatorensystem zu erarbeiten? ⇒ *Kapitel 6.2*
- **Von Indikatoren zu Daten und Informationen:** Wie werden aus Indikatoren steuerungsrelevante Daten und Informationen? Welche Quellen und Methoden der Datenerhebung bieten sich an? ⇒ *Kapitel 6.3*

? Leitfragen

- Was sind Indikatoren?
- Welche Arten von Indikatoren gibt es?
- Was können sie im Erneuerungsprozess leisten?
- Was ist bei der Auswahl von Indikatoren zu beachten?
- Wie komme ich vom Ziel- zum Indikatorensystem?

6.1 Anforderungen an Indikatoren

Ziel der Selbstevaluation ist es, mit Hilfe geeigneter Indikatoren, die für die im jeweiligen Stadtteilprogramm formulierten Ziele entwickelt werden, den Stand der Zielerreichung und die Wirksamkeit der Durchführung zu „messen“.

Was sind Indikatoren?

Indikatoren sind **Messgrößen**, die direkt oder indirekt bestimmte Sachverhalte oder Entwicklungen anzeigen und als Beurteilungskriterium dienen. Der Begriff Messgröße beinhaltet sowohl quantifizierbare Daten und Informationen als auch Hinweise qualitativer Art. Sie bilden die Wirklichkeit nur begrenzt und ausschnittsweise ab. Dennoch sind sie ein zuverlässiges und nachvollziehbares Instrument, um erreichte Fortschritte darzustellen und Entwicklungen transparent zu machen.

Leitlinien der Zielentwicklung

Für die aufgestellten Ziele sollen Indikatoren festgelegt werden. Durch die Operationalisierung werden Ergebnisse und Wirkungen transparenter und kommunizierbarer. Es können sowohl quantitative als auch qualitative Indikatoren kombiniert werden.

vgl. Anhang A.3

Indikatoren dienen als...

- Maßstab für Veränderungen
- Prüfgröße für Zielerreichung
- Instrument zur Steuerung und Qualitätssicherung
- Grundlage für akteursübergreifende Diskussionen.

Ein Indikator **beschreibt** die wesentlichen **Ausprägungen eines Ziels**, macht es dadurch verständlich und erfassbar. Lässt sich zum Beispiel das Ziel „Stärkung der lokalen Ökonomie“ nicht direkt messen, so kann die Zielerreichung dennoch anhand von Indikatoren wie die „Anzahl neuer Existenzgründungen“, die „Anzahl geschaffener Beratungsangebote für Klein- und Mittelunternehmen“ oder „Rückgang leer stehender Gewerbeimmobilien“ abgebildet werden. Indikatoren bilden also wichtige Teildimensionen eines Ziels ab und machen im Zusammenhang deutlich, welche Fortschritte mit dem Stadtteilprogramm erreicht werden konnten. Es kann sinnvoll sein, mehrere Indikatoren für ein Ziel aufzustellen.

Indikatoren haben für die Zielerreichung des Stadtteilprogramms und die Selbstevaluation wichtige Funktionen: Sie **machen Ziele** bzw. Ergebnisse messbar und damit **überprüfbar**, indem sie einen „objektiven“ und nachvollziehbaren Bewertungsmaßstab benennen. Sie geben an, woran man erkennen kann, dass ein vereinbartes Ziel erreicht bzw. welcher Fortschritt auf dem Weg zur Zielerreichung gemacht wurde.

Die indikatorengestützte Beobachtung und **Bewertung der Zielerreichung** ermöglicht den Programmverantwortlichen nicht nur eine Übersicht über den **Stand der Zielerreichung**, sondern hilft, strukturiert zu bewerten. Dies geschieht auf einer nachvollziehbaren und an den Zielsetzungen orientierten Grundlage im Dialog mit relevanten Akteuren und Trägern. Die Ergebnisse können somit für die Weiterentwicklung und mögliche Fortschreibung des integrierten Handlungskonzeptes genutzt und als Entscheidungsgrundlage für mögliche Kurskorrekturen herangezogen werden.

Indikatoren sind dabei nie beliebig, sondern entsprechend der spezifischen Ziele und Handlungsschwerpunkte eines Stadtteilprogramms immer **maßgeschneidert** zu entwickeln. Ebenso wie die Ziele des Erneuerungsprozesses von der spezifischen Ausgangssituation im jeweiligen Stadtteil ausgehen, können also auch die Indikatoren (nach inhaltlicher Ausrichtung oder nach Art der Erhebung) von Programmgebiet zu Programmgebiet unterschiedlich sein.

Was ist bei der Indikatorenentwicklung zu beachten?

Bei der Entwicklung von Indikatoren für die Beobachtung der Zielerreichung vor Ort sollten einige grundlegende **Anforderungen** an Indikatoren und deren Auswahl berücksichtigt werden. Sie sind hilfreich, um die Qualität, den konkreten Praxisbezug und vor allem auch die Handhabbarkeit des Indikatorensystems zu gewährleisten.

- *Relevanz für die Praxis:* Entscheidend bei der Entwicklung von Indikatoren ist ihre Relevanz für die praktische Arbeit - für Projektträger und Stadtteilmanagement ebenso wie für die Programmsteuerung. Nicht alle statistischen Daten oder Informationen sind automatisch als Indikatoren geeignet. Indikatoren beziehen sich vielmehr auf Informationen, die Programmkoordinatoren und Beteiligte als **relevant und wichtig** ansehen. Ein wesentlicher Gradmesser für die Qualität von Indikatoren ist, ob sie den Projekt- und Programmfortschritt abbilden und die Steuerung des Programms und der Projekte verbessern.
- *Verständlichkeit:* Ein Indikator muss möglichst **einfache, nachvollziehbare Informationen** bieten, die sowohl für die unmittelbar an der Programmumsetzung Beteiligten als auch für potenzielle Nutzer/innen verständlich und kommunizierbar sind. Die Entwicklung von Indikatoren verlangt daher einen Kompromiss zwischen präzisen Messgrößen und -methoden einerseits sowie wirklichkeitsnaher und allgemein verständlicher Vermittlung andererseits.
- *Messbarkeit/Praktikabilität:* Ein ziel- und praxisorientierter Einsatz von Indikatoren setzt zudem immer eine **Auswahl** voraus. Es geht darum, die Komplexität der Programm- und Projektwirklichkeit auf wenige „Anzeiger“ zu reduzieren. Das erfordert „Mut zur Lücke“ und zugleich Kreativität bei der Erhebung der Daten und Informationen. Schon bei der Aufstellung sollte

bedacht werden, wie und ob die Daten und Informationen erhoben werden können. Ziel sollte es sein, einen **überschaubaren Satz** an Indikatoren zu entwickeln, die Aussagen über den Fortschritt auf dem Weg zur Zielerreichung erwarten lassen und im kommunalen Alltag praktikabel sind.

Hieraus lässt sich eine Reihe von **Kriterien und Merkmalen** für die Auswahl von Indikatoren ableiten. Die Wahl der richtigen Indikatoren hängt dabei immer von der Frage ab, was konkret bewertet werden soll:

Zunächst gilt es, die **Erklärungs- und Aussagekraft** eines Indikators zu ermitteln. Erklärt er das, was damit ausgedrückt werden soll? Bildet zum Beispiel die Übergangsquote auf weiterführende Schulen (differenziert nach Schulform) die „Steigerung der Lernkompetenz von Schülerinnen und Schülern im Stadtteil“ ausreichend ab? Und kann man den jeweiligen Indikator tatsächlich mit ausgewählten Projekten beeinflussen, besteht also ein kausaler Zusammenhang zwischen Maßnahme und Indikator?

Daneben ist der Aspekt der **Datenverfügbarkeit** von Bedeutung. Bestehen schon Erhebungen oder Messungen, auf die zurückgegriffen werden kann (Sekundärquellen), oder bedarf es neuer eigener Erhebungen? Im Zusammenhang damit steht immer auch die Frage der **Verhältnismäßigkeit** bei der Erhebung eines Indikators. Ist man also mit vertretbarem Aufwand und vertretbaren finanziellen Mitteln in der Lage, eine Untersuchung durchzuführen? Wichtig ist dabei immer die Aktualität der Daten und Informationen.

Um schließlich die **Nachprüfbarkeit** der Indikatoren zu gewährleisten und sicherzugehen, dass jeder weiß, was genau gemeint ist, sollten die verwendeten Indikatoren verständlich und eindeutig definiert sein und Angaben zur jeweiligen Quelle enthalten. Wichtig und wünschenswert ist dabei, dass die ausgewählten Werte **fortschreibbar** bzw. Untersuchungen wiederholbar sind, damit der Fortschritt über einen längeren Zeitraum dargestellt werden kann.

Auswahlkriterien für Indikatoren

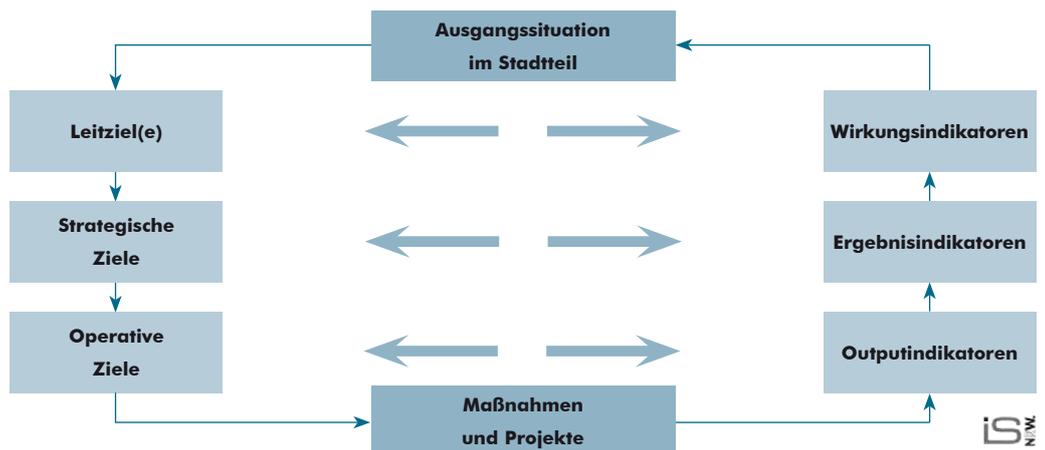
- ☑ relevant für die Zielüberprüfung
- ☑ aussagekräftig
- ☑ verständlich/vermittelbar
- ☑ aktuell verfügbar
- ☑ nachvollziehbare Messmethode
- ☑ wiederholbar/fortschreibbar
- ☑ Kosten/Aufwand der Datenerhebung ist angemessen und tragbar

Output-, Ergebnis- und Wirkungsindikatoren

Um Indikatoren als Steuerungsinstrument nutzen zu können, ist eine bewusste Auswahl praxisrelevanter Indikatoren notwendig. In Kapitel 5.2 wurde deutlich, dass auf den verschiedenen Zielebenen des Stadtteilprogramms der Konkretisierungsgrad der Ziele zunimmt und das operative Ziel so formuliert sein sollte, dass es überprüft werden kann. Auf der operativen Ebene lässt sich die Zielerreichung also relativ leicht messen bzw. beobachten, während dies bei den übergeordneten Zielen nur annäherungsweise und längerfristig möglich ist. So ist die „Schaffung eines Stadtteilzentrums“ (operative Ebene) leichter messbar als die „Förderung des sozialen Zusammenlebens“ (strategische Ebene). Entsprechend der Zielebenen lassen sich daher auch verschiedene Indikatorenarten unterscheiden, die für die **Messung von Output, Ergebnissen und Wirkungen** der Maßnahmen bzw. des Programms insgesamt herangezogen werden und eine Bewertung der Zielerreichung unterstützen. Die Indikatoren unterscheiden sich - ähnlich wie die Ziele auf den verschiedenen Zielebenen - nach ihrer Reichweite: Geht es um den unmittelbaren Output bzw. die Leistung eines Projektes oder vielmehr um die Ergebnisse und die längerfristigen Wirkungen, die hieraus entstehen und den Erfolg eines Stadtteilprogramms ausdrücken?

Die Logik der Programmumsetzung und der Zusammenhang zwischen den Zielen und Indikatoren werden in der folgenden Abbildung deutlich.

Abb. 3
Zusammenhang zwischen Zielen und Wirkungen des Stadtteilprogramms im Prozessverlauf



Um den Grad der Zielerreichung abzubilden, werden für die Ziele auf den verschiedenen Zielebenen **Output-, Ergebnis- und Wirkungsindikatoren** bestimmt:

- **Outputindikatoren** beschreiben die „Produkte“ bzw. Leistungen aller im jeweiligen Zielbereich tätigen Maßnahmen oder Projekte. Sie korrespondieren mit der operativen Zielebene. Beispiele hierfür sind im Bereich der Beschäftigungsförderung etwa die „Anzahl der Teilnehmer/innen an Beschäftigungs- und Qualifizierungsmaßnahmen“ oder die „Anzahl angebotener Plätze“ bzw. im Bereich der Wohnumfeldverbesserung die „Anzahl und Fläche aufgewerteter öffentlicher Plätze“.
- **Ergebnisindikatoren** beziehen sich über den reinen Output hinaus auf die Ergebnisse der Maßnahmen und des Stadtteilprojekts insgesamt. Sie liefern Informationen über die Veränderungen, die sich für die jeweilige Zielgruppe bzw. die Adressaten des Programms ergeben haben (z. B. „Anzahl der Teilnehmer/innen mit erfolgreichem Abschluss“, „Anzahl der in den ersten Arbeitsmarkt vermittelten Personen“ oder „Zufriedenheit mit dem Wohnumfeld“). Sie liefern Aussagen über den Grad der Zielerreichung auf der strategischen Zielebene.
- **Wirkungsindikatoren** beziehen sich schließlich auf die längerfristigen Wirkungen des Stadtteilprojekts und stehen nicht in unmittelbarem Zusammenhang mit speziellen Maßnahmen oder Projekten (z. B. „Stellung der Teilnehmer/innen an Qualifizierungsmaßnahmen im Arbeitsmarkt nach einem Jahr“, „Einschätzung der Lebenssituation und Beschäftigungschancen durch die Bewohner/innen“). Sie geben Auskunft über die Nachhaltigkeit der Maßnahmen, über wahrgenommene Veränderungen und damit über den „Mehrwert“ und die Wirkungen des Stadtteilprojekts insgesamt. Aus den Beispielen wird jedoch auch deutlich: Wirkungen sind meist nur annäherungsweise und längerfristig zu erfassen. Zudem lassen sich die Wirkungen nicht isoliert betrachten, sondern sie sind vielmehr in den städtischen und wirtschaftlichen Gesamtkontext eingebunden. Trotzdem geben Wirkungsindikatoren wichtige Hinweise auf erreichte Veränderungen im Programmgebiet.

Die folgende Tabelle fasst die genannten Aspekte exemplarisch zusammen. Eine beispielhafte Zuordnung von Indikatoren zu verschiedenen Zielen auf den unterschiedlichen Ebenen zeigt Anhang A.4.

Tab. 3
Programmindikatoren in der integrierten Stadterneuerung

Indikator	Erläuterung	Beispiel
Output	Output aller im Zielbereich tätigen Maßnahmen oder Projekte; „Produkte“ der Projektaktivitäten bzw. der Förderung	<ul style="list-style-type: none"> • Zahl der Teilnehmer/innen an Beschäftigungs- und Qualifizierungsmaßnahmen (differenziert nach Zielgruppen) • Anzahl der angebotenen Plätze
Ergebnis	Unmittelbare Auswirkungen und Ergebnisse einer Maßnahme bzw. des Programms für die Adressaten/Zielgruppe	<ul style="list-style-type: none"> • Anzahl der Teilnehmer/innen mit erfolgreichem Abschluss • Zufriedenheit der Teilnehmer/innen mit der Maßnahme (Bewertung der gelernten Fähigkeiten) • Vermittlungsquote der Teilnehmer/innen in den ersten Arbeitsmarkt
Wirkung	längerfristige Wirkungen des Stadtteilprogramms insgesamt	<ul style="list-style-type: none"> • Stellung der Teilnehmer/innen im Arbeitsmarkt nach einem Jahr • Einschätzung der Lebenssituation und Beschäftigungschancen durch die Bewohner/innen

Quantitative und qualitative Indikatoren

Um das Erreichte darzustellen und zu bewerten, können sowohl **quantitative als auch qualitative Indikatoren** und Informationen herangezogen und miteinander kombiniert werden. Rein quantitative Erfolgskontrollen bilden die Wirklichkeit sicherlich nur unzureichend ab. Häufig lassen sich Ziele bzw. Erfolge nicht, oder nur zum Teil, über quantitative Indikatoren ausdrücken. Zudem stehen aussagekräftige Daten nicht immer zur Verfügung. Qualitative Indikatoren bzw. Aussagen sind zur Interpretation der quantitativen Indikatoren als flankierende Hinweise unerlässlich, um die Qualität und die Wirksamkeit des Stadtteilprogramms und seiner Projekte abzubilden.

So lassen sich zum Beispiel Ziele und Wirkungen von Maßnahmen im **sozialintegrativen Bereich** oftmals nur schwer quantifizieren, vergleichbar machen oder messbar abbilden. Betrachtet man die Praxis vor Ort, wird deutlich, dass alleine Teilnehmezahlen, Vermittlungsquoten o. ä. als Zeichen für die Qualität eines sozialpädagogischen Angebotes nicht ausreichend für die Abbildung der Zielerreichung und Wirkungen der Projektangebote stehen. Denn auch wenn ähnliche Angebote höhere oder niedrigere Teilnehmezahlen aufweisen, so spricht dies nicht unbedingt direkt für eine bessere oder schlechtere Qualität der pädagogischen Arbeit. Im **städtebaulichen oder wirtschaftlichen Bereich** ist der Umgang mit quantitativen Indikatoren einfacher. So ist etwa die Anzahl und Fläche neu gestalteter öffentlicher Plätze im Stadtteil durchaus ein Indikator, um die Verbesserung des Wohnumfelds abzubilden. Nimmt man die Nutzungsintensität hinzu, können Hinweise auf die Ergebnisse und Wirksamkeit gewonnen werden. Aber auch hier ist es sinnvoll, die qualitative Wahrnehmung des Wohnumfelds durch die Bewohner/innen zu erfassen. Quantitative und qualitative Indikatoren und Informationen sollten sich daher bewusst ergänzen. Die Auswahl der Indikatoren wird letztendlich von der Art des Zielinhaltes und durch die Praktikabilität der Erhebung bestimmt sein.

Zusammenfassung - Antworten auf die Leitfragen

- ☑ Indikatoren sind Messgrößen, durch die die in der Stadtteilentwicklung aufgestellten Ziele überprüfbar werden. Sie beschreiben die Merkmale eines Ziels und machen dadurch die Überprüfung von Zielausrichtung und -erreichung möglich.
- ☑ Bei ihrer Auswahl sollte u. a. darauf geachtet werden, dass sie einfache, nachvollziehbare Informationen bereitstellen, die zur Überprüfung der Zielerreichung benötigt werden. Für eine Selbstevaluation ist unerlässlich, dass sie nachprüfbar und fortschreibbar sind.
- ☑ Indikatoren werden nach ihrer Reichweite in Output-, Ergebnis- und Wirkungsindikatoren sowie in quantitative und qualitative Indikatoren unterschieden und den operativen, strategischen und den Leitzielen zugeordnet.

? Leitfragen

- Welche Arbeitsschritte sind notwendig, um ein Indikatorensystem zu erarbeiten?

6.2 Arbeitsschritte: Ein Indikatorenset entwickeln

Bei der Erarbeitung der Indikatoren ist es ebenso wie im Rahmen der Zielentwicklung wichtig, **relevante Akteure** einzubeziehen. Die Bestimmung und Auswahl der Indikatoren kann in einem **mehrstufigen Abstimmungsprozess** erfolgen: Denkbar ist die Erarbeitung der Indikatoren durch eine Arbeitsgruppe mit einer begrenzten Anzahl an Akteuren insbesondere aus dem Bereich der Steuerung und Programmkoordination, dem Stadtteilmanagement sowie der für Statistik zuständigen Stelle. Darauf folgt ein breiter angelegter Schritt, in dem die Indikatoren im Rahmen von Workshops oder bestehenden Arbeitsgremien mit den am Programm beteiligten Trägern und Akteuren weiterentwickelt werden. Eine besondere Rolle können hier wiederum extern beratende Institutionen oder Büros einnehmen, die durch fachlichen Input und Erfahrung auf dem Gebiet der Indikatorenentwicklung den Prozess strukturieren und systematisieren. Die für die Indikatorenentwicklung relevanten Akteursgruppen mit ihren möglichen Funktionen werden in ⇒ Tabelle 2, S. 25 zusammenfassend dargestellt.

Im Folgenden werden die wesentlichen Arbeitsschritte zur Erstellung eines geeigneten Indikatorensets skizziert (vgl. Tabelle 1, S. 13):

Baustein	Arbeitsschritte	
Prozessorganisation	1	Gemeinsames Grundverständnis entwickeln
	2	Grobplanung der Selbstevaluation
Zielentwicklung	3 + 4	Ziele für das Stadtteilprogramm formulieren bzw. vorhandene Ziele sammeln
	5	Ziele weiterentwickeln bzw. präzisieren
	6 + 7	Zielsystem aufstellen und rückkoppeln
Indikatorenbildung	8 + 9 + 10	Indikatorenset entwickeln
	11 + 12	Daten und Informationen erheben
Berichtswesen	13	Berichtswesen planen und umsetzen
	14	Ergebnisse kommunizieren, Nachhaltigkeit sichern

Arbeitsschritt 8: Indikatoren zusammenstellen und vorstrukturieren

Bei der Erarbeitung der Indikatoren sollten zunächst der Zielinhalt (Begriffe, Dimensionen, Verständnis) geklärt und anschließend jeweils alternative oder sich ergänzende quantitative und qualitative Indikatoren für jedes Ziel formuliert werden. Um diese inhaltliche Diskussion und Auswahl von Indikatoren für die Ziele des Stadtteilprogramms vorzubereiten, ist es sinnvoll, eine **Materialsammlung** zu erstellen. Hierin können mögliche Indikatoren den nach Handlungsfeldern und Zielebenen (strategisch, operativ) sortierten Zielen zugeordnet werden (vgl. Kap 5.2).

In diesem ersten Schritt der Indikatorenbildung bietet sich zudem an, eine **Bestandsaufnahme über vorhandene Informationsquellen und Daten** sowie bewährte Methoden der Datenerhebung vorzunehmen: Auf welche Datenquellen kann zurückgegriffen werden? Liegen eigene Erhebungen vor? Und gibt es Anknüpfungspunkte für eine Dokumentation der Projektarbeit? Hierdurch werden die Möglichkeiten und ggf. Grenzen der Datenerhebung deutlich und können im weiteren Verfahren mit einem breiteren Akteurskreis (insbesondere Projektträgern selbst) diskutiert werden. Soweit möglich, sollten die Indikatoren in der Materialsammlung bereits durch Angabe der Datenquellen bzw. Erhebungsmethoden ergänzt werden.

Eine beispielhafte Zuordnung von Indikatoren zu handlungsfeldbezogenen strategischen und operativen Zielen sowie die Nennung geeigneter Datenquellen findet sich in Anhang A.4 in tabellarischer Form. Diese Tabellen können als „Ideenpool“ bei der ersten Sammlung von Indikatoren dienen.

Arbeitsschritt 9: Indikatoren weiterentwickeln

In einem zweiten Schritt werden die Indikatoren **weiterentwickelt und abgestimmt**. D. h. die bis dahin erarbeiteten Indikatoren und möglichen Datenquellen werden im Diskurs mit den Projektträgern und Akteuren aus der Fachpraxis diskutiert, konkretisiert, ergänzt und im Hinblick auf Aussagekraft und Praktikabilität bewertet. Um die Diskussion zu strukturieren und Ergebnisse zu visualisieren, kann ein Instrument hilfreich sein, in dem die Ziele benannt, Auswahlkriterien für die Indikatoren dargestellt und Ergebnisse der Diskussion bzw. Aussagen der beteiligten Akteure erfasst werden können.

Arbeitsschritt 10: Geeignete Indikatoren festlegen

Die weiterentwickelten und abgestimmten Indikatoren bilden die Grundlage für die endgültige Auswahl und Festlegung des Indikatorensets. Die Indikatoren sollten dabei anhand der dargestellten **Kriterien** Erklärungs- und Aussagekraft, Datenverfügbarkeit sowie Nachprüfbarkeit geprüft, bewertet und ausgewählt werden. Wichtig ist, eine möglichst ausgewogene und handhabbare **Mischung** aus quantitativen und qualitativen Indikatoren sowie aus Output-, Ergebnis- und (soweit möglich) Wirkungsindikatoren zu erzielen (vgl. Kap. 6.1), um die Qualität der Programmumsetzung und die Fortschritte auf dem Weg zur Zielerreichung angemessen abzubilden. Bei der Festlegung der Indikatorensets ist ihre **Präzisierung**, das heißt die klare Definition des jeweiligen Indikators, eine Angabe der Datenquelle und Erhebungsmethode sowie der Zeitpunkt der Datenerfassung notwendig.

Die Auswahl der Indikatoren kann schließlich im ersten Durchlauf auf ihren Praxisbezug und ihre Umsetzbarkeit getestet werden. Der Katalog ist als Auswahl praxistauglicher und aussagekräftiger Indikatoren angelegt, die im laufenden Prozess ergänzt und weiterentwickelt werden können.

Mögliche Vorgehensweisen bei der Erstellung eines Indikatorensets werden am Beispiel der Städte Hamm (s. u.) und Essen (vgl. Good Practice in Kap. 5.3, S. 37) dargestellt.

Bei der Auswahl der Indikatoren taucht oftmals das Dilemma einer notwendigen **Eingrenzung** auf: Einiges spricht dafür, möglichst viele Indikatoren, d. h. praktisch relevante Aspekte bei der Operationalisierung der Ziele zu berücksichtigen, um die Zielerreichung angemessen beurteilen zu können. Andererseits muss ein Indikatorensystem immer auch überschau- und auswertbar bleiben. Ein möglicher Ansatzpunkt kann daher sein, einen Satz an Kernindikatoren für die Ziele auf Programmebene zu bestimmen und durch die Erfassung von Indikatoren und Informationen auf Projektebene zu ergänzen (z. B. in Form eines Projektdokumentationssystems, vgl. Kap. 6.3).

Good practice: Mehrstufiges Verfahren zur Indikatorenbildung in Hamm

Was?

Im Anschluss an die Erarbeitung von Zielsystemen für die Stadtteilprogramme Hamm-Norden und Hamm-Westen (vgl. Good Practice in Kap. 5.3, S. 36) wurden Indikatoren bezogen auf die Handlungsfelder und die darin enthaltenen Ziele bestimmt.

Warum?

Die Indikatorensysteme sind Grundlage für die Erfassung der Zielerreichung und damit ein wesentlicher Baustein des stadtteilbezogenen Controllingsystems.

Wer?

Die Erarbeitung der Indikatoren erfolgte durch externe Beratungsbüros unter Beteiligung der zuständigen Fachbereiche der Verwaltung sowie der Projektträger vor Ort.

Wie?

Folgende Arbeitsschritte und Verfahren wurden angewendet:

1. Erarbeitung von Indikatoren durch externe Beratungsbüros. Hier erfolgte eine Aufbereitung möglicher Indikatoren in Form von Indikatorenlisten (differenziert nach Indikator, Grund für die Auswahl, Quelle, Definition).
2. Diskussion der Indikatorenvorschläge im Rahmen von Workshops mit Programmkoordinatoren und Projektträgern zur Bewertung der Indikatoren im Hinblick auf Aussagekraft und Praktikabilität mit Hilfe eines Erhebungsbogens.
3. Aufbereitung der Ergebnisse durch die Beratungsbüros und endgültige Aufstellung und Abstimmung der Indikatoren durch die zuständigen Verwaltungsstellen.

Fazit

Ein diskursive Entwicklung und Abstimmung der Indikatoren mit den Trägern braucht Zeit, sichert jedoch die Akzeptanz und aktive Mitwirkung der Beteiligten und trägt dazu bei, die Indikatoren-auswahl inhaltlich zu fundieren.

weitere Informationen

Kontakt und Material Anhang A.5

Zusammenfassung - Antworten auf die Leitfragen

- Die Arbeitsschritte zur Bestimmung von Indikatoren sollten aufeinander abgestimmt sein: Zuerst werden mögliche Indikatoren gesammelt und nach Handlungsfeldern und Zielebenen vorstrukturiert. Daraufhin folgt der Schritt der Weiterentwicklung und Abstimmung. Schließlich ist eine weitere Präzisierung und Fokussierung der Indikatoren zu einem abgestimmten Indikatorenset notwendig. Dabei sollte von Beginn an bedacht werden, welche Quellen für die Erhebung der Daten und Informationen zur Verfügung stehen.
- Die Indikatorenentwicklung bietet die Möglichkeit, ein überschaubares und zielgerichtetes Set in enger Zusammenarbeit mit relevanten Akteuren zu erarbeiten. Eine breitere Akteursbeteiligung sollte erst in einem zweiten Schritt erfolgen.

? Leitfragen

- Wie werden aus Indikatoren steuerungsrelevante Daten und Informationen?
- Welche Quellen und Methoden der Datenerhebung bieten sich an?

6.3 Arbeitsschritte: Daten und Informationen erheben

Nachdem das Indikatorenset festgelegt wurde, folgt der Schritt der **Informationsgewinnung und Datenerhebung**. Auch wenn bereits bei der Auswahl und Zuordnung der Indikatoren zu den verschiedenen Zielen die Verfügbarkeit der Daten und möglicher zusätzlicher Erhebungsaufwand berücksichtigt wurde, ist eine detaillierte Planung des Vorgehens notwendig.

Baustein	Arbeitsschritte	
Prozessorganisation	1	Gemeinsames Grundverständnis entwickeln
	2	Grobplanung der Selbstevaluation
Zielentwicklung	3 + 4	Ziele für das Stadtteilprogramm formulieren bzw. vorhandene Ziele sammeln
	5	Ziele weiterentwickeln bzw. präzisieren
	6 + 7	Zielsystem aufstellen und rückkoppeln
Indikatorenbildung	8 + 9 + 10	Indikatorenset entwickeln
	11 + 12	Daten und Informationen erheben
Berichtswesen	13	Berichtswesen planen und umsetzen
	14	Ergebnisse kommunizieren, Nachhaltigkeit sichern

Die **Auswahl der Erhebungsinstrumente** hängt stark von den aufgestellten Zielen und den damit verbundenen Fragestellungen ab. Stadtteilbezogene Evaluationsmodelle benötigen ein differenziertes Instrumentarium: Quantifizierbare Ziele werden durch quantitative Indikatoren abgebildet und messbar gemacht, was aber nur bedingte Aussagekraft über die Wirkungen und Erfolge des integrierten Erneuerungsansatzes enthält. So sagt beispielsweise die Anzahl der Plätze in Kindertagesstätten nur rein quantitativ etwas über den Versorgungsgrad aus - qualitative Aspekte, wie beispielsweise die Erfordernis, türkischsprachige Erzieher/innen einzustellen, sind hier nicht einbezogen. Zu fragen ist, ob der Zielinhalt mit objektiven Werten oder mit subjektiven Werteinschätzungen (Einschätzungen von Betroffenen, Experten etc.) erfasst werden kann bzw. soll.

Daraus resultiert die Frage, mittels welcher **Methoden** die Indikatoren ermittelt werden können. Wählt man quantitativ oder qualitativ ausgerichtete Methoden zur Erhebung? Für beides gibt es gute Gründe: Während anhand quantitativer Methoden objektiv nachvollziehbare, „belastbare“ Ergebnisse geliefert werden, liegt der Vorteil von qualitativen Methoden darin, dass auch komplexe Zusammenhänge erfasst und dargestellt werden können.

Bei der Erhebung sollten zuerst bestehende und bekannte Datenquellen wie Dokumente, Daten der amtlichen Statistik und des Verwaltungsvollzugs herangezogen werden. Erst wenn diese unzureichend sind sollten neue Daten erzeugt werden. Bei der Suche nach Datenquellen ist Kreativität gefragt: Aussagekräftige Informationen und Daten zu einzelnen Indikatoren sind eventuell schon bei den Akteuren im Stadtteil vorhanden, z. B. bei Vereinen und Institutionen wie Polizei, Schulen, Beschäftigungsträgern. Prämisse ist, die Erhebung von Daten und Informationen aussagekräftig genug zu gestalten, den Aufwand dabei aber handhabbar und überschaubar zu halten. In jedem Fall ist eine **Messung der Ausgangslage** sinnvoll - egal, ob es sich um sozialräumliche Daten oder Meinungen und Einschätzungen der Bewohnerschaft zu Programmgebiet und Lebenssituation handelt. Dadurch werden Vorher-Nachher-Vergleiche möglich; Veränderungen im Zeitablauf werden sichtbar. Eine weitere wichtige Datenquelle bilden die Projekte. Ein Dokumentationssystem enthält - je nach Ausgestaltung - vielfältige aussagekräftige Daten und Informationen zur Umsetzung des Stadtteilprojektes (s. u.).

Häufig stehen zeitliche oder finanzielle Beschränkungen einer umfassenden Erhebung aller gewünschten Informationen und Daten entgegen. Hier kann es hilfreich sein, **Prioritäten** bezüglich der Indikatoren zu setzen, um Entscheidungen über die Auswahl zu unterstützen. Mit Blick auf die dahinterliegenden Ziele und damit verbundenen Fragestellungen können die Indikatoren auf unterschiedlichen Rängen eingestuft werden. Dabei sind ihre Aussagekraft und der notwendige Erhebungsaufwand gegeneinander abzuwägen. Daraus ergeben sich Indikatoren unterschiedlicher Rangstufen: Bei Indikatoren des ersten Ranges liegen die Daten beispielsweise schon vor und müssen nur noch ausgewertet werden. Für Indikatoren des zweiten Ranges existiert z. B. bereits ein

Erhebungsinstrument, das ggf. mit leichten Modifikationen schnell angewendet werden kann. Für Indikatoren des dritten Ranges kann es notwendig sein, ein neues Erhebungsinstrument erst zu entwickeln und zu erproben. Daher ist es notwendig, sich frühzeitig über die Instrumentenauswahl Gedanken zu machen.

Ebenso bedeutend ist es, sich bereits während der Planung über die **Aufbereitung und Kommunikation der Ergebnisse**, d. h. die Berichterstellung (vgl. Kap. 7), nachzudenken und sich hierfür Wege und Instrumente zu überlegen. Um die Transparenz der Selbstevaluation zu erhöhen, sollten die an der Indikatorenauswahl und Informationserhebung beteiligten Personen regelmäßig Zwischeninformationen über den Fortgang und erste Ergebnisse erhalten.

Arbeitsschritt 11: Datenquellen identifizieren und Daten- und Informationserhebung planen

Wie geht man nun in der weiteren Planung vor? Oder anders gefragt: Wer liefert zu welchem Zeitpunkt welche Informationen? Ein geeignetes Hilfsmittel zur abgestimmten und vorausschauenden Planung ist ein **Datenerhebungsplan** (vgl. Tab. 4). Er dient als Entscheidungshilfe und stellt die wichtigsten Fragen, die die Daten- und Informationserhebung strukturieren, zusammen.

Wenn der Datenerhebungsplan vor der Daten- und Informationserhebung ausgefüllt wird, zeigt er klar auf, wo bereits ausreichend Informationen zur Verfügung stehen, welche Indikatoren leicht und ohne großen Aufwand zu beschaffen sind und wo erhebliche Lücken im Informationssystem bestehen. Hier ist es dann notwendig, innovative, aber wenig aufwändige Wege der Datenbeschaffung zu entwickeln.

Tab. 4
Beispielhafte Darstellung
eines Datenerhebungsplanes

Indikator / Priorität	Datenerhebungsplan							
	Daten- bestand	Datenerhe- bungsinstru- ment	Datenquelle	Stichprobe	Daten- erhebende Instanz	Erhebungs- zeitpunkte	Erhebungs- zeitraum	Durchführ- barkeit
	Liegen genug Daten vor? Zu welchen Zeitpunkten wurden sie erhoben?	Mit welchen Instrumenten werden die Daten erhoben?	Wer könnte Daten geben?	Ist eine umfassende Befragung oder eine Stichprobenziehung notwendig?	Wer könnte Daten erheben?	Welche Zeitpunkte passen in den Programmablauf?	Auf welchen Zeitraum bezieht sich die Erhebung?	Welcher fachliche, zeitliche, ressourcenmäßige Instrumenteneinsatz ist notwendig und vertretbar?

vgl. BMFSFJ 2000: 39, verändert

Arbeitsschritt 12: Erhebungsinstrumente und -methoden auswählen

Im Folgenden werden einige zentrale **Datenquellen, Erhebungsinstrumente und -methoden** vorgestellt: Daten der kommunalen Statistik und des Verwaltungsvollzugs sowie Projektdokumentation und Eigenerhebungen. Welche Akteure an der Datenerhebung beteiligt sein könnten, stellt ⇨ Tabelle 2, S. 25 zusammenfassend dar.

Daten der kommunalen Statistik und Verwaltungsvollzugsdaten

Eine wichtige Datenquelle für den Erneuerungsprozess sind die Daten der **kommunalen Statistik**. Statistische Basisdaten können insbesondere die Ausgangssituation und Entwicklungstendenzen im Programmgebiet - also die Rahmenbedingungen der Stadtteilerneuerung - darstellen. Ergebnisse und Wirkungen des Stadtteilprogramms sind damit jedoch nur begrenzt zu erfassen. Dennoch sollte geprüft werden, welche Daten für die Erfassung der Indikatoren oder ergänzender Informationen hilfreich sein können (z. B. Fluktuation der Wohnbevölkerung, Wahlbeteiligung, o. ä.).

Daneben sollten jedoch vor allem vorhandene **Verwaltungsvollzugsdaten** verschiedener Abteilungen und Fachämter, wie beispielsweise dem Planungs- oder Jugendamt, dem Sozial- oder Wohnungsamt gezielt für die Selbstevaluation und den Stadterneuerungsprozess nutzbar gemacht werden. Beispiele hierfür sind die Jugendhilfestatistiken des Jugendamtes, Sozialdaten und -berichte des Sozialamtes oder Förderdaten aus dem Wohnungsamt. Darüber hinaus liegen bei weiteren an der Programmumsetzung beteiligten Institutionen wie Schulen, Polizei und Arbeitsamt vielfach relevante Daten vor, die zur Erfassung der Indikatoren einbezogen werden können. Durch die gezielte Nutzung und Bündelung der Daten und Informationen aus dem Verwaltungsvollzug kann die Datenlage verbessert und die Stadtteilsituation (zu Beginn, im Verlauf und zum Ende des Stadtteilprojekts bzw. einer Selbstevaluation) umfassender abgebildet werden. Zudem sind spezifische Auswertungen zu einzelnen Fragestellungen und Themenfeldern denkbar. Dies verlangt nach einer guten Kooperation zwischen den an der Programmumsetzung beteiligten Fachämtern, da vorhandene Daten entsprechend aufbereitet bzw. zusammengestellt werden müssen, um sie für die programmspezifische Auswertung nutzbar zu machen.

Projekterhebungen

Daten und Informationen über die Projektarbeit können über ein **Projektdokumentationssystem** erhoben werden. Aus diesem lassen sich vielfältige Informationen über den Umsetzungsstand, Fortschritt und die Qualität einzelner Projekte ziehen. Die bei der Umsetzung der Projekte gemachten Erfahrungen und Erkenntnisse bilden eine wichtige Grundlage für die Evaluation des integrierten Handlungskonzeptes. Besondere Bedeutung wird dabei der Frage beigemessen, inwieweit die Projekte auf die übergeordneten Ziele abgestimmt sind und welchen Beitrag sie zu ihrer Erreichung leisten. Werden an dieser Stelle Abweichungen oder Zielkonflikte deutlich, können rechtzeitig Maßnahmen zur Qualitätsverbesserung und Nachsteuerung von den Akteuren gemeinsam ergriffen werden. Nicht zuletzt dient das Dokumentationssystem den Projektträgern und Mitarbeiter/innen als Instrument der Qualitätssicherung der eigenen Arbeit.

Der **Aufbau und die Durchführung eines solchen Systems** erfordern eine enge kooperative Zusammenarbeit zwischen Projektträgern, Verwaltungskoordination und Stadtteilmanagement. Dieses Verhältnis sollte einen vertrauensvollen Umgang widerspiegeln, deshalb ist die Transparenz und die diskursive Entwicklung des Verfahrens besonders wichtig. Hilfreich können vertragliche Vereinbarungen zwischen beiden Partnern sein, mit denen die jeweiligen Erwartungen und Aufgaben eindeutig geklärt und festgelegt werden.

Ein Projektdokumentationssystem sollte verschiedene **Bestandteile** enthalten: Mit Erhebungsbögen oder Datenblättern werden neben Angaben zum Projekt selbst (Stammdaten, Projektbeschreibung, Projektfortschritt etc.) u. a. die Projektziele, die Kooperationsbeziehungen und eine Projektbilanz (Erfolge, Misserfolge, Wirkungen etc.) abgefragt. Dabei sollten zugleich die Komplexität und der Umfang der Erhebungsbögen beachtet werden: Denn je komplexer ein solches System angelegt ist, desto schwieriger ist es handhabbar. Für die Projektträger wächst der Zeitaufwand für das Ausfüllen der Bögen, aber auch die Erfassung und Auswertung der Daten wird weniger gut handhabbar. Außerdem besteht die Gefahr, dass zu viele Daten erhoben werden, die für eine sinnvolle Auswertung nicht benötigt werden.

Die **Zusammenführung und Auswertung** der Projektberichte kann auf unterschiedlichen Wegen erfolgen. Denkbar ist die Erstellung eines Projektatlas, in dem die Projektinformationen im Prozessverlauf gebündelt werden. Die Datensammlung und -auswertung kann zudem durch die Erfassung mit Hilfe von Word- oder Excel-Formularen erleichtert werden. Schließlich besteht - je nach Erfahrungen vor Ort - die Möglichkeit, eine Projektdatenbank einzurichten und kontinuierlich fortzuschreiben.

Ein abgestimmtes System der Projekterhebung und -bewertung wurde in Köln-Kalk erstellt (s. u.). Da es sich seit 1997 in der Entwicklung und Anwendung befindet, liegen bereits erste Praxiserfahrungen vor.

Good Practice: Projektevaluation mit teilstandardisierten Bewertungsbögen in Köln-Kalk

Was?

Im Jahr 1997 wurde mit der Erarbeitung eines „Systems der Evaluation für die laufende Arbeit der geförderten Initiativen“ begonnen, das im Laufe des Stadtteilprogramms zu einem programmbegleitenden standardisierten Evaluationsverfahren für alle sozial-integrativen Projekte weiterentwickelt wurde.

Warum?

Auslöser war die stark wachsende Zahl an Projektvorschlägen und die damit verbundene Konkurrenzsituation neuer Projektideen und -träger. Es ging dabei zunächst nicht um die Kontrolle laufender Projekte, sondern um die Erstellung einer Rangfolge neuer Projektmeldungen, falls nicht alle Projekte bei der Fördermittelvergabe berücksichtigt werden können.

Wer?

Erste Vorarbeiten zum Aufbau eines solchen Systems wurden im Stadtentwicklungsamt geleistet. Die Projektbewertungen wurden in der verwaltungsinternen Steuerungsgruppe diskutiert. Ab 1999 erfolgte die Ausdifferenzierung des Bewertungsschemas mit der Bildung neuer Organisationsformen wie fachämterübergreifenden Bewertungsgruppen auf der operativen Ebene unterhalb der Projektsteuerungsgruppe.

Wie?

Die Bewertungsbögen sind Grundlage für eine nachvollziehbare Beurteilung der Relevanz und Umsetzungsqualität der einzelnen Projekte. Die Feststellung der Relevanz wird z. B. anhand einer Kurzbeschreibung der Projektziele und Methoden, der daraus resultierenden Zielorientierung sowie dem Grad des integrierten Vorgehens („Mehrzielprojekte“) vorgenommen. Weiterhin wird eine systematische Bewertung der aktuellen Projektarbeit auf Grundlage der halbjährlichen Projektberichte und Erfahrungen von Projektbesuchern vor Ort erstellt. Ein weiterer wichtiger Aspekt der Bewertung sind die formalen Erfahrungen (Berichte, Abrechnungen) mit dem Träger.

Fazit

Das Verfahren hat sich als handhabbar und praktikabel erwiesen. Durch die diskursive Entwicklung des Erhebungsbogens in den Bewertungsgruppen, konnte Transparenz erzeugt und fachliche Ressourcen einbezogen werden. Es besteht ein hoher Grad an persönlichem Engagement.

weitere Informationen

Kontakt und Material Anhang A.5

Auch in anderen Programmgebieten werden Ansätze von Projektdokumentationen entwickelt oder bereits erprobt. So bildet das Projektbewertungssystem in Wuppertal-Ostersbaum einen Baustein auf dem Weg zu einem Controllingverfahren. Grundlagen und Verfahren zur Projektdokumentation wurden zudem bereits seit Beginn der Erneuerungsprozesse in Bergheim-Süd/West und Herne-Bickern/Unser Fritz erarbeitet (s. u.). Auch in Aachen-Ost liegt diesbezüglich ein Ansatz vor (vgl. Anhang A.5).

Good Practice: Projektbewertung anhand von Kriterien in Wuppertal-Ostersbaum

Was?

Im Rahmen der Umsetzung des integrierten Handlungsansatzes wurde in Wuppertal-Ostersbaum ein Projektbewertungsschema entwickelt und auf alle Projekte angewendet.

Warum?

Die Kriterien zur Beurteilung dienen dazu, die Sinnhaftigkeit der Projekte zu überprüfen und ggf. Konsequenzen für Modifikationen bzw. Einstellung von Projekten zu ziehen.

Wer?

Für die Kriterienentwicklung und Bewertung der Projekte im laufenden Prozess ist die Projektgruppe (Stadtteilmanagement und Verwaltungskoordination) verantwortlich.

Wie?

Anhand von 25 Kriterien und ihrer Ausprägungsform (stark, mittel, gering) werden die Projekte beurteilt. Kriterien sind bspw. die sichtbare direkte Wirkung für die Bewohnerschaft, die politische Akzeptanz, die Originalität der Maßnahme, ihre Komplexität sowie der Finanzbedarf und die Effizienz. Die Kriterien sind nicht mathematisch gewichtet. Mehr Bedeutung wird der inhaltlichen Diskussion beigemessen. Die Bewertung wird zur Projektaufnahme und zum -abschluss sowie halbjährlich im laufenden Prozess vorgenommen. Nach der Bewertung wird eine Projektübersicht erstellt, in der zu Projektzielen und -ergebnissen eine Einschätzung abgegeben wird.

Fazit

Die Ergebnisse der Projektbewertungen werden dafür eingesetzt, die Ziele und Inhalte der Projekte zu reflektieren und zu steuern. Die Konsequenzen werden in einem laufenden Dialog mit den Trägern besprochen. Leider fehlt im Projektalltag häufig die Zeit, den Prozess der Evaluation kontinuierlich und intensiv weiterzuverfolgen. Aber wenigstens einmal im Jahr werden laufende Projekte kritisch auf ihre Zielerreichung und Wirksamkeit überprüft.

weitere Informationen

Kontakt und Material Anhang A.5

Good Practice: Verfahren zur Erfolgskontrolle in Herne-Bickern/Unser Fritz

Was?

Das Gebiet Bickern/Unser Fritz wurde mit Beginn des Jahres 2002 in das Programm Soziale Stadt NRW aufgenommen. Das der Aufnahme in das Handlungsprogramm zugrunde liegende integrierte Handlungskonzept vom März 2001 wurde nach Aufnahme bis zum November 2002 unter Beteiligung von Bewohnerschaft und Organisationen im Stadtteil qualifiziert und fortgeschrieben. Ein Verfahren zur Erfolgskontrolle soll Aussagen über Wege der Umsetzung und Ergebnisse ermöglichen.

Warum?

Aus bestehenden Erfahrungen im Programmgebiet Herne-Horsthausen wurde deutlich, dass es notwendig ist, sich frühzeitig über gemeinsame Zielsetzungen zu verständigen sowie Veränderungen zu erfassen und Ergebnisse zu dokumentieren.

Wer?

Das Zielsystem und die Vorschläge zur Zielüberprüfung wurden durch eine verwaltungsinterne ämterübergreifende Arbeitsgruppe ohne freigestellte oder externe Mitglieder aufgestellt. Das Zielsystem wird in einer weiteren Beteiligungsrunde mit Vertreter/innen der Bewohnerschaft und der Institutionen abgestimmt. Die Projektbegleitbögen, mit denen die vorhandenen Projektinformationen erfasst und dokumentiert werden, werden von den Projektträgern für ihren Aufgabenbereich ausgefüllt.

Wie?

Das Zielsystem und die Vorschläge zur Zielüberprüfung wurden auf Basis des fortgeschriebenen Handlungskonzeptes erarbeitet. Aus den zehn verschiedenen Handlungsfeldern werden für das Zielsystem strategische und operationale Ziele abgeleitet.

Im Projektbegleitbogen wird laufend die Umsetzung des Projektes dokumentiert. Er enthält Angaben zu den Zielen, der Bürger- und Gremienbeteiligung, der Finanzierung und den Kosten sowie eine Maßnahmebeschreibung und Angaben zur Erfolgskontrolle.

Fazit

Dieser Ansatz zur Selbstevaluation basiert auf einem mehrstufigen Verfahren, das eine breite Einbeziehung von relevanten Akteuren gewährleistet. Dieser Ansatz erweist sich als handhabbar, da das in den Projekten vorhandene projektspezifische Wissen aufgegriffen wird. Auswertungen sollen möglichst im Rahmen bestehender Kapazitäten erfolgen.

Weitere Informationen

Kontakt und Material Anhang A.5

Good Practice: Projektdatenblatt aus Bergheim-Süd/West

Was?

Der Stadtteil Bergheim-Süd/West befindet sich seit Dezember 2001 im Programm Soziale Stadt NRW. Von Beginn an wurde ein Projektdatenblatt entwickelt, um die Projekte zu erfassen und zu bewerten.

Warum?

Der Einsatz von Projektdatenblättern dient dazu, eine genaue Kenntnis über die Ziele und die Abwicklung der Projekte zu erhalten. Dadurch wird beispielsweise ersichtlich, ob einzelne Handlungsfelder und Ziele bereits ausreichend durch Projekte und Maßnahmen abgedeckt sind oder ob weiterer Bedarf besteht.

Wer?

Die Projektdatenblätter werden hauptverantwortlich vom Stadtteilteam, bestehend aus Mitgliedern des Stadtteilbüros und dem Stadtteilkordinator, ausgefüllt und verwaltet. Dies geschieht meist in enger Abstimmung mit den Projektträgern. Der abschließende Beschluss über ein Projekt wird in der Projektgruppe gefällt.

Wie?

Die Leitziele der integrierten Stadteilerneuerung sind aus dem Handlungskonzept entnommen. Sie stellen die vom Rat verabschiedeten offiziellen Ziele der Stadteilerneuerung dar. Konkretisiert werden sie dann durch sog. Feinziele, die den Projekten zugeordnet sind.

Jede Projektidee wird überprüft, ob ihre Ziele mit den Zielen der Stadteilerneuerung kompatibel sind. Falls nicht, werden die Ziele verändert oder die Idee wird nicht weiter verfolgt.

Sobald eine Projektidee entsteht, wird ein Datenblatt angelegt. Bei bestehenden Projekten wird für die Projektbeschreibung auf vorliegende Materialien und Konzepte zurückgegriffen. Alle für die Idee/das Projekt anfallenden Kosten werden dann unmittelbar auf diese Projektnummer gebucht. Auch für die Overheadkosten wurde ein eigenes Projekt angelegt, auf das die anfallenden Kosten, beispielsweise für eine Stadtteilkonferenz, gebucht werden.

Eine (Teil-)Evaluation wird über die Vorlage von Berichten der Projektträger (vorerst nur für sozial-kulturelle Projekte) und Reflexionsgespräche erreicht. Die Zielerreichung bei städtebaulichen Projekten wird anhand quantitativer Daten überprüft.

Fazit

Durch die Projektdatenblätter wird eine hohe Transparenz hergestellt und ein Nachsteuern ermöglicht. Bestehende und neue Projekte werden regelmäßig auf ihre Zielausrichtung und -erreichung überprüft. Das Vorgehen ermöglicht außerdem klare Kostenzuordnungen. Das bedeutet, dass bei Bedarf für den Verwendungsnachweis als auch für die lokale Politik schnell übersichtliche Kostenaussagen zu treffen sind.

Weitere Informationen

Kontakt und Material Anhang A.5

Eigenerhebungen

Für die Erhebung weiterer Informationen steht ein breites Spektrum an Instrumenten und Methoden zur Verfügung, die hier unter dem Stichwort „Eigenerhebungen“ zusammengefasst sind. Während sich einige insbesondere zur Erfassung qualitativer, bewertender Aussagen zu bestimmten Fragestellungen und Indikatoren eignen, liefern andere vielmehr quantifizierbare Daten und Informationen. Da in der integrierten Stadteilerneuerung bereits vielfältige Erfahrungen mit den vorgestellten Methoden bestehen, werden die wichtigsten an dieser Stelle kurz dargestellt und ihr Bezug zur Evaluation deutlich gemacht.

Bestandsaufnahmen

Durch Bestandsaufnahmen im Programmgebiet werden **Grundlagen** zu unterschiedlichen Handlungsfeldern erhoben. Solche Erhebungen werden vorwiegend durchgeführt, um sich einen Überblick über die Situation zu verschaffen. In der Wiederholung ermöglichen sie Vorher-/Nachher-Vergleiche. Denkbar sind beispielsweise Bestandsaufnahmen zur städtebaulichen Situation des Stadtteils, zu Art und Zustand des Wohnungsbestandes, zur Verkehrssituation oder zur Situation des Einzelhandels. Angepasst an Fragestellung und Ziel der Erhebung sind eine Reihe **verschiedener Erhebungs- und Dokumentationsformen** denkbar, z. B. schriftliche Beschreibungen, Kartierungen, Fotodokumentationen. Öffentlichkeitswirksam umgesetzt trägt die Kommunikation der Erhebungsergebnisse dazu bei, den integrierten Erneuerungsansatz bekannt zu machen. Positive Veränderungen werden dokumentiert und zeigen Fortschritte der Umsetzung des Handlungskonzeptes auf.

Die **Durchführung** einer Bestandsaufnahme kann in Kooperation mit vielfältigen Akteuren erfolgen. Eine Einbeziehung z. B. örtlicher Vereine, Gruppen, Schulen oder Teilen der Bewohnerschaft kann aktivierende Wirkung haben. Neben der Einbindung externer Büros als Auftragnehmer ist eine Zusammenarbeit mit Hochschulen oder gesamtstädtischen Institutionen denkbar. In den am Programm beteiligten Stadtteilen bestehen bereits zahlreiche Erfahrungen mit Bestandsaufnahmen in unterschiedlichen Handlungsfeldern, wie bspw. Lokale Ökonomie, Wohnen, Verkehr.

Bewohnerbefragungen

Über **Befragungen** ist ein relativ großes, heterogenes Zielpublikum erreichbar. Sie eignen sich zur Erfassung umgrenzter Themengebiete und können zugleich dazu dienen, den integrierten Handlungsansatz bzw. den aktuellen Stand der Umsetzung stärker in das Bewusstsein der Bewohnerschaft zu rücken. Es sind sowohl Einschätzungen und Bewertungen als auch allgemeine Informationen über Planungs- und Entwicklungsprozesse oder die Situation des Programmgebietes erhebbar. Je höher der Anteil standardisierter Fragen ist, desto höher ist die Vergleichbarkeit und desto geringer der Aufwand. Daher eignet sich dieses Instrument für wiederkehrende Erhebungen im Zeitverlauf und die Erstellung von Vorher-Nachher-Vergleichen. Im Knappenviertel in Oberhausen wurde eine solche Befragung durchgeführt, die Aufschluss über Stand, Umsetzung und erreichte Fortschritte des Stadtteilprogramms liefert. (vgl. Materialien im Anhang A.5).

Eine Sonderform stellt die sog. **aktivierende Befragung** dar, mit deren Hilfe zusätzlich zur Erhebung der Informationen Aktivitäten in den Programmgebieten gefördert werden können. Die Befragung dient als Grundlage und Anregung im weiteren Planungsverlauf aktiv zu werden, indem z. B. die Bereitschaft, sich an der Umsetzung des integrierten Handlungsansatzes oder an konkreten Projekten zu beteiligen, abgefragt wird. Ein gutes Beispiel ist aus Oberhausen-Lirich bekannt, wo die aktivierende Befragung auf große Resonanz stieß (s. u.). Eine weitere aktivierende Befragung wurde in Gelsenkirchen-Süd/Ost durchgeführt, bei der neben der Bereitschaft zur Teilnahme am Stadtteilerneuerungsprozess auch Meinungen zu den Zielen der Stadtteilerneuerung erfragt wurden (vgl. Good Practice in Kap. 5.3, S. 34).

Good Practice: Aktivierende Bewohnerbefragung Oberhausen-Lirich

Was?

Mit Aufnahme des Programmgebiets in das Landesprogramm Soziale Stadt NRW im April 2003 wurde eine aktivierende Bewohnerbefragung durchgeführt.

Warum?

Ziel der Befragung war es, neben Meinungen und Einschätzungen zur Stadteilsituation auch Vorstellungen zum zukünftigen Prozess der Stadtteilerneuerung abzufragen.

Wer?

Bei Planung und Durchführung gab es eine enge Kooperation zwischen Stadtteilmanagement und dem Amt für Statistik. Es wurden erfahrene Interviewer entsandt.

Wie?

Die Befragung wurde in Form von face-to-face-Interviews durchgeführt, wobei ausländische Haushalte von ausländischen Interviewern befragt wurden.

Fazit

Von 1.503 Personen, die als Stichprobe gezogen wurden, konnten 744 Personen befragt werden. Rund 180 Befragte bekundeten ihr Interesse im Rahmen des integrierten Handlungsansatzes in der Stadtteilarbeit aktiv zu werden und gaben ihre Adresse zur weiteren Kontaktaufnahme an.

weitere Informationen

Kontakt und Material Anhang A.5

Bei Befragungen ist eine Quantifizierung der Angaben möglich, da sie i. d. R. nach Kriterien der **Repräsentativität** durchgeführt werden. Das bedeutet u. a., dass die Auswahl der Stichprobe der durchschnittlichen Zusammensetzung der Bevölkerung (hinsichtlich Kriterien wie Alter, Familienstand oder Nationalität) entsprechen sollte. Je kleiner die ausgewählte Gruppe ist, desto wichtiger sind diese Kriterien, um die Stadtteilwirklichkeit abzubilden. Je größer die Stichprobe ist, desto exakter ist das Ergebnis.

Eine Befragung kann auf unterschiedliche Arten durchgeführt werden - schriftlich, persönlich-mündlich oder telefonisch. Großer Wert sollte auf die Ausarbeitung und Gestaltung des Fragebogens gelegt werden, da Unklarheiten nicht rückgekoppelt werden können. Das folgende Textfeld zeigt einige allgemeine Fragen auf, anhand derer die Qualität eines Fragebogens überprüft werden kann.

Checkliste zum Fragebogen

- Sind alle Fragen leicht zu verstehen?
- Können die Befragten die Fragen sinnvoll beantworten?
- Enthält der Fragebogen Abkürzungen, Fachausdrücke, umgangssprachliche Ausdrücke, die vielleicht nicht von allen verstanden werden?
- Ist die Zahl der Antwortkategorien groß genug, so dass Differenzierungen möglich sind bzw. klein genug, so dass in der Auswertung nicht mehrere Antwortkategorien leer bleiben?
- Ist der Bogen logisch aufgebaut?
- Lassen sich Einleitung, Überleitungen, ... flüssig lesen?
- Hält der Fragebogen das Interesse der Befragten aufrecht?

vgl. BMFSFJ 2000: 57

Experteninterviews

Sogenannte Experteninterviews bzw. Befragungen von Schlüsselpersonen sind ein wichtiges Instrument, um **Einschätzungen, Meinungen und bewertende Aussagen** zur Umsetzung und Wirksamkeit des Stadtteilprogramms zu erheben. Im Rahmen einer prozessbegleitenden Evaluation eignen sie sich gut, um Hinweise auf Verbesserungsmöglichkeiten des Handlungsansatzes zu erhalten und weitere Handlungserfordernisse abzufragen. Zudem bieten sie sich an, um Fragestellungen vertiefend zu behandeln oder bisherige Aussagen bzw. Ergebnisse zu diskutieren. In den Gesprächen können schwerpunktmäßig bestimmte inhaltliche Themenfelder analysiert oder auch querschnittsorientierte Aspekte wie Organisationsstrukturen und die Zusammenarbeit der Akteure behandelt werden. Ebenso können Einschätzung über Zielausrichtung und -erreichung erfasst werden. Als Experten können dabei unterschiedliche Akteursgruppen gewählt werden, wie z. B. Vertreter/innen verschiedener Verwaltungsebenen und Fachressorts, der Politik oder Einrichtungen und Institutionen vor Ort. Zu beachten ist, dass der Aufwand für Vorbereitung, Erstellung eines Interviewleitfadens und Auswertung zeit- und ressourcenintensiv ist. Quantifizierbare Aussagen sind mit diesem Instrument i. d. R. nicht zu erreichen.

Gruppeninterviews oder Diskussionsrunden

Im Gegensatz zu den Experteninterviews bietet diese Form der Befragung die Möglichkeit, einen breiten Kreis an lokalen Akteuren oder Bewohner/innen einzubeziehen, um darüber ein breites **Meinungsspektrum** zu erfassen und einzelne Aspekte der Umsetzung des integrierten Handlungsansatzes zu reflektieren. Im Verlauf eines Gruppeninterviews bzw. einer Diskussionsrunde können dabei unterschiedliche Themenschwerpunkte behandelt werden. Je nach Umsetzungsstand des Handlungsansatzes können sich die Teilnehmenden im Rahmen einer solchen Runde zudem über das Stadtteilprojekt informieren und ihren Informationsstand vereinheitlichen. Gruppeninterviews bieten damit ein Forum, um den Fortschritt und die Wirksamkeit des Programms aus unterschiedlichen Blickwinkeln zu bewerten, Verbesserungsvorschläge zu formulieren und Erfahrungen mit der Zusammenarbeit zu diskutieren. Die Gruppendynamik unterstützt dabei zugleich die Kommunikation im Planungsprozess. Diese Methode bedeutet einen relativ geringen zeitlichen, personellen und inhaltlichen Aufwand in der Vorbereitung. Für die Moderation und Auswertung ist allerdings Erfahrung erforderlich.

Zusammenfassung - Antworten auf die Leitfragen

- Um Informationen zu gewinnen und Daten zu erheben ist eine detaillierte Planung notwendig. Ein Datenerhebungsplan kann sinnvoll unterstützen.
- Die Auswahl der Erhebungsinstrumente und der Methoden hängt stark davon ab, ob quantitative oder qualitative Indikatoren erhoben werden sollen.
- Bei der Erhebung sollten zuerst bestehende Dokumente und Materialien herangezogen werden, erst im nächsten Schritt eigene Erhebungen, wie Bewohnerbefragungen oder Experteninterviews, initiiert werden. Als weitere Datenquellen stehen u. a. die kommunale Statistik, Daten des Verwaltungsvollzugs und Projektdokumentationen zur Verfügung.

Kapitel 7 Selbstevaluation als kontinuierlicher Prozess

In den Kapiteln 5 und 6 wurde gezeigt, wie ein schlüssiges Zielsystem für ein Stadtteilprogramm aufgestellt, Indikatoren zur Überprüfung der Zielerreichung abgeleitet und notwendige Daten und Informationen erhoben werden können. Durch eine gezielte Zusammenführung und Auswertung der Ergebnisse erhält man wichtige steuerungsrelevante Informationen, aus denen sich Schlussfolgerungen und Handlungsempfehlungen für die Ausgestaltung und Weiterentwicklung des Stadtteilerneuerungsprozesses ableiten lassen. Die Selbstevaluation ist damit vor allem ein Instrument zur Steuerungsunterstützung und kontinuierlichen Reflexion der Fortschritte und Ergebnisse der Stadtteilarbeit. Doch wie lassen sich die Ergebnisse sinnvoll aufbereiten und für den Erneuerungsprozess nutzbar machen? Wie lässt sich auf der Grundlage des Ziel- und Indikatorensystems eine kontinuierliche, prozessbegleitende Selbstevaluation organisieren? Und wie kann die Selbstevaluation als Prozess organisiert werden, um ein kontinuierliches, begleitendes System der Zielüberprüfung einzurichten?

Um die Aufbereitung der Ergebnisse zu unterstützen und Anhaltspunkte für die Organisation der Selbstevaluation zu geben, werden innerhalb des Kapitels folgende Fragen behandelt:

- **Zum Begründungszusammenhang:** In welcher Form kann eine Aufbereitung der erhobenen Daten und Informationen erfolgen? Welche Funktionen erfüllt ein Berichtswesen? ⇒ *Kapitel 7.1*
- **Zur Struktur eines Berichtswesens:** Wie funktioniert ein Berichtswesen? Welche Inhalte muss ein Bericht umfassen? Wie muss er aufgebaut sein? ⇒ *Kapitel 7.2*
- **Zur Prozessorganisation:** Wie kann eine kontinuierliche und regelmäßige Selbstevaluation aufgebaut werden? Welche Kooperationsstrukturen sind notwendig? Welche Akteure übernehmen zentrale Aufgaben? ⇒ *Kapitel 7.3*

- In welcher Form kann eine Aufbereitung der erhobenen Daten und Informationen erfolgen?
- Welche Funktionen erfüllt ein Berichtswesen?

7.1 Ziele und Funktionen eines Berichtswesens

Um die Ergebnisse nutzen und Schlussfolgerungen für den Stadtteilerneuerungsprozess ziehen zu können, ist es notwendig, die im Rahmen der Datenerhebung gewonnenen Informationen in angemessener Form auszuwerten und zur weiteren Nutzung aufzubereiten. Dazu bietet sich eine kontinuierliche Dokumentation in Form eines **Berichtswesens** an, das durch verschiedene Medien ergänzt werden kann.

Was kann ein Berichtswesen leisten?

Ein Berichtswesen erfüllt mehrere Funktionen:

- Durch die Datenanalyse und Soll-/Ist-Vergleiche wird deutlich, welche der aufgestellten Ziele auf Projekt- und Programmebene erreicht werden konnten und wo sich die **Zielerreichung** (noch) unzureichend darstellt. Auch bestehende **Zielkonflikte** werden sichtbar. Daraus ergeben sich ggf. Nachsteuerungsbedarfe, aber auch neue Entwicklungsmöglichkeiten und die Chance, ablaufende Prozesse besser zu verstehen und mit allen Akteuren gemeinsam zu reflektieren.
- Durch regelmäßige Berichte werden einerseits die **Ergebnisse und Erfolge** des Programms nach außen kommuniziert. Langfristig lassen sich so **Wirkungen** der integrierten Stadtteilentwicklung nachweisen. Andererseits wirkt das Berichtswesen auch nach innen im Sinne eines prozessbegleitenden Qualitätsmanagements. Sichtbare Erfolge der eigenen Arbeit motivieren und regen zur kontinuierlichen Verbesserung der Arbeitsabläufe an.
- Das Berichtswesen dokumentiert kontinuierlich den **Status Quo** der Zielausrichtung und -erreicherung zu verschiedenen Zeitpunkten und wird damit zum systematischen Planungs- und Begleitinstrument. Es gewährleistet den gleichen Informationsstand für alle Akteure und somit auch eine einheitliche Kommunikations- und Diskussionsbasis über die weitere Entwicklung des Handlungsansatzes. Gleichzeitig bildet es das „Gedächtnis“ des Erneuerungsprozesses. So kann jederzeit auf übertragbare Erfahrungen zurückgegriffen werden.
- Ein Berichtswesen erlaubt, **Schlussfolgerungen** gezielt umzusetzen und Aktion zu fördern. Durch realistische und eindeutige **Handlungsempfehlungen** können Prioritäten gesetzt und Beschränkungen begründet werden, so dass ein Konsens leichter erreicht und die Empfehlungen schneller umgesetzt werden.

Das Berichtswesen kann für eine Qualitätssicherung der Arbeit im Prozess genutzt werden. Neben der inhaltlichen Dimension, also den Fragen nach der Zielausrichtung und Zielerreichung sollte auch die prozessbezogene Dimension, z. B. die Art und Weise der Zusammenarbeit, überprüft werden. Im Folgenden werden Fragen beispielhaft aufgeführt, die dabei helfen sollen:

- Die **Ziele** werden auf den unterschiedlichen Zielebenen auf ihre Ausrichtung überprüft: Entwickelt sich das Stadtteilprogramm in die „richtige“ Richtung? Sind alle Bedarfe im Stadtteil erkannt und in Zielen abgebildet worden? Wo sind Korrekturen bisheriger Zielsetzungen notwendig? Aus den Ergebnissen werden Handlungsempfehlungen entwickelt, die direkt in den weiteren Prozess der Stadtteilentwicklung einfließen.
- Ebenso ist es wichtig zu prüfen, ob neue **Indikatoren** gefunden oder bestehende verändert werden müssen, um die Ziele besser zu operationalisieren und ob die bisherige Art der Erhebung ihre gewünschte Funktion erfüllt: Gibt es andere Indikatoren, mit denen ich meine Ziele „besser“ messen kann? Kann ich zusätzliche Hilfsindikatoren verwenden, um genauere Informationen zu erhalten? Erfüllen die gewählten Erhebungsinstrumente ihren Zweck?
- Neben den inhaltlichen Ergebnissen können auch **prozessbezogene Ergebnisse** erfasst werden: Was hat sich bewährt und kann beibehalten werden? Wo müssen Veränderungen ansetzen? Wie fahren wir weiter fort? Gerade der Umgang mit Ressourcen, die Aufteilung der Arbeit und die Regelung der Zusammenarbeit sind Aspekte, deren Vernachlässigung den Erfolg des Stadtteilprogramms gefährden können.
- Schließlich geht es darum, die **Bedeutung und Umsetzbarkeit** der Ergebnisse, Schlussfolgerungen und Handlungsempfehlungen zu überprüfen: Ist das Ziel der Selbstevaluation erreicht worden? Sind die Erkenntnisse der Selbstevaluation in geeignete, handhabbare Handlungsempfehlungen umgesetzt worden? Habe ich die gewünschten Zielgruppen erreicht? Konnte der Prozess der integrierten Erneuerung vor Ort verbessert werden? Welche konkreten Modifikationen sind vollzogen worden?

Die **Kommunikation und Veröffentlichung** der Evaluationsergebnisse sollte strategisch geplant werden, zumal sie eine gewisse Gradwanderung bedeuten kann: Auf der einen Seite werden die Ergebnisse und der gesamte Evaluations- bzw. Controllingprozess zum Aufbau und zur Verfestigung eines vertrauensvollen Miteinanders der Akteure genutzt. Ein bewusster Umgang mit sensiblen Daten und Informationen, wie kritische Projektinformationen, Schlussfolgerungen und Empfehlungen, sollte somit selbstverständlich sein. Die Selbstverpflichtung zum verantwortlichen Umgang mit Informationen und Ergebnissen muss daher von Beginn des Prozesses an betont werden. Auf der anderen Seite werden durch Offenlegung der Ergebnisse notwendige Nachsteuerungsbedarfe sichtbar, die eine Qualitätsverbesserung bewirken.

Zusammenfassung - Antworten auf die Leitfragen

- Die Aufbereitung der erhobenen Daten und Informationen in einem Berichtswesen ermöglicht, Ergebnisse, Erfolge und Wirkungen des Stadtteilprojektes darzustellen, aber auch bestehende Zielkonflikte und eine noch unzureichende Zielerreichung offen zu legen. Ergebnisse und Erfolge der Stadtteilarbeit können dadurch sowohl nach innen als auch nach außen kommuniziert werden. Daraus resultierende Schlussfolgerungen und Handlungsempfehlungen können auf Basis des Berichtswesens umgesetzt werden.
- Mit Bedacht sollten jedoch sensible Daten behandelt werden, um das Vertrauensverhältnis zwischen den Akteuren nicht zu gefährden.

? Leitfragen

- Wie funktioniert ein Berichtswesen?
- Welche Inhalte muss ein Bericht umfassen?
- Wie muss er aufgebaut sein?

7.2 Arbeitsschritte: Ein Berichtswesen einrichten

Einen Evaluationsbericht zu erstellen bedeutet nicht nur, die Ergebnisse zu Papier zu bringen. Im Vorfeld müssen diese Ergebnisse erarbeitet, d. h. die erhobenen Daten und Informationen ausgewertet und zusammengeführt werden. Erst dann können Schlussfolgerungen gezogen und Handlungsempfehlungen abgeleitet werden.

Baustein	Arbeitsschritte	
Prozessorganisation	1	Gemeinsames Grundverständnis entwickeln
	2	Grobplanung der Selbstevaluation
Zielentwicklung	3 + 4	Ziele für das Stadtteilprogramm formulieren bzw. vorhandene Ziele sammeln
	5	Ziele weiterentwickeln bzw. präzisieren
	6 + 7	Zielsystem aufstellen und rückkoppeln
Indikatorenbildung	8 + 9 + 10	Indikatorenset entwickeln
	11 + 12	Daten und Informationen erheben
Berichtswesen	13	Berichtswesen planen und umsetzen
	14	Ergebnisse kommunizieren, Nachhaltigkeit sichern

Arbeitsschritt 13: Berichtswesen planen und umsetzen

Der Erfolg eines Berichtswesens hängt stark mit den Anforderungen und Erwartungen der Adressaten zusammen und damit, wie gut die Berichte diese Bedürfnisse erfüllen. Daher sollten in jeder Planung folgende Fragen vor Berichterstellung beantwortet werden (vgl. BMFSFJ 1996: 36):

- Wer? ⇒ Verantwortlichkeit
- Wozu? ⇒ Berichtszweck
- Was? ⇒ Berichtsinhalt und -struktur
- An wen? ⇒ Berichtzielpublikum
- Wie? ⇒ Berichtsform und -präsentation
- Wann? ⇒ Berichtszeitpunkt

Arbeitsschritte bei der Berichterstellung

- ☑ Auswahl der für die Berichterstellung verantwortlichen Akteure
- ☑ Berichtszweck, -inhalt und -struktur klären
- ☑ Zielpublikum festlegen
- ☑ Berichtsform und -präsentation festlegen
- ☑ Berichtszeitpunkt und damit Rückkopplung der Ergebnisse und Schlussfolgerungen an die beteiligten Akteure bestimmen

mögliche Berichtszwecke

- Dokumentation des Status quo bzw. Aufzeigen von Veränderungen bei kontinuierlichem Berichtswesen
- gegenseitige Information der direkt in den Stadteilerneuerungsprozess involvierten Akteure
- Information der Öffentlichkeit und anderer externer Akteure
- Schaffung von Transparenz
- Nachweis von Erfolgen und Wirkungen der integrierten Stadteilerneuerung
- Aktivierung der Einwohnerschaft im Stadtteil
- Gewinnung von z. B. Unterstützern, Partnern, Sponsoren
- Ausweis eigener fachlicher Qualifikationen
- Eröffnung fachlicher Diskussionen

Viele der folgenden Aspekte mögen selbstverständlich erscheinen und sich mit den vorhandenen Erfahrungen in den Stadtteilen decken, denn in der Praxis der Stadteilerarbeit bestehen vielfältige Erfahrungen mit dem Schreiben von Berichten, Ratsvorlagen, Verwendungsnachweisen etc. Bei der Darstellung der Ergebnisse der Selbstevaluation kommt es besonders auf das „Wie“ der Aufbereitung und Kommunikation an, da die vorgeschlagenen Handlungsempfehlungen unmittelbar für die Projektarbeit relevant sind und möglichst zeitnah umgesetzt werden sollen.

Wer ist für den Evaluationsbericht verantwortlich?

Für die Erstellung des Evaluationsberichtes sollte derjenige zuständig sein, der für die Koordination und Durchführung der Selbstevaluation verantwortlich ist. Häufig ist das Stadtteilbüro die zentrale Institution vor Ort, bei der „alle Fäden zusammenlaufen“. Das bedeutet, dass sich hier die Schnittstelle der Kommunikation zwischen den stadtteilbezogenen Akteuren bzw. der Einwohnerschaft und den übergeordneten Verwaltungs- und politischen Ebenen befindet. In anderen Fällen übernehmen die Programmkoordinator/innen in der Verwaltung diese zentrale Funktion. Erfahren die verantwortlichen Akteure Unterstützung durch Externe, die den Prozess der Selbstevaluation fachlich-inhaltlich begleiten, kann es zudem sinnvoll sein, den Bericht - zumindest in der Einstiegsphase - durch diese erarbeiten zu lassen.

Um möglichen „Fehlinterpretationen“ vorzubeugen sollten die Ergebnisse erst dann freigegeben werden, wenn sie überprüft und mögliche Fehler verbessert bzw. erforderliche Informationen ergänzt worden sind. Daher sollten die unmittelbar an der Selbstevaluation beteiligten Akteure vor dem Abschluss des Berichts die Chance bekommen, Rückmeldungen zu Aussagen und Interpretationen, Schlussfolgerungen und Empfehlungen abzugeben. Durch diese Rückkopplung wird gewährleistet, dass der Bericht den Kriterien Klarheit, fairer Darstellung und Verständlichkeit entspricht.

Berichtszweck, -inhalt und -struktur

Ein Bericht kann vielfältige Zwecke erfüllen. Im Bericht werden die **Inhalte der Evaluation**, d. h. Ergebnisse, Schlussfolgerungen und Empfehlungen, dargestellt. Hierdurch lässt sich die Aufstellung von in sich schlüssigen Zielsystemen und ihre Operationalisierung durch Indikatoren sowie der Grad der Zielerreichung für alle beteiligten Akteure nachvollziehen. Die Bewertung der zur Umsetzung des Handlungskonzeptes aufgebauten Prozessstrukturen ist ebenfalls Gegenstand des inhaltlichen Berichtsteils - wenn dieser Aspekt durch die Formulierung querschnittsorientierter Ziele erfasst wurde (vgl. Kap. 5.1).

In Prozessen der integrierten Stadteilerneuerung stehen Aspekte der Information, Überzeugung und Aktivierung von Akteuren im Vordergrund. Es ist somit besonders wichtig, erzielte **Erfolge und Wirkungen** der Stadteilerarbeit darzustellen. Ein (selbst-)kritischer Umgang mit den Ergebnissen kann zusätzlich zu ihrer Glaubhaftigkeit beitragen. Alle Beteiligten und Betroffenen sollten klar erkennen können, welche Funktion die Selbstevaluation hat und was evaluiert wurde, welche Informationen gewonnen, welche Schlussfolgerungen gezogen und welche Empfehlungen daraus abgeleitet wurden.

Aber auch das „Wie“ der Durchführung der Evaluation ist von Bedeutung, denn durch den Nachweis einer sinnvollen Untersuchungsmethodik und eines sinnvollen Prozesses kann Kritikern „der Wind aus den Segeln“ genommen werden. Spätestens, wenn eigene Interessen berührt werden, oder die Ergebnisse unerwartet positiv oder mit anderer Schwerpunktsetzung ausfallen, werden Fragen danach gestellt, wie die Ergebnisse zustande gekommen sind. Dazu kann die **methodische Vorgehensweise** dargestellt werden, um damit nachzuweisen, dass es sich beim Prozess der Selbstevaluation um ein schlüssiges und systematisches Verfahren handelt. Sinnvollerweise sollten u. a. Fragestellungen der Evaluation, die eingesetzten Instrumente und die Bewertungskriterien abgebildet werden.

Ein gutes Beispiel für eine Berichterstellung liegt im Rahmen des Controllingansatzes in Essen vor.

Good Practice: Berichtswesen in Essen

Was?

Im Jahr 2000 wurde in Essen ein praxisorientiertes Controllingverfahren zur Bewertung der Qualität der Umsetzung des integrierten Handlungsansatzes entwickelt (vgl. Good Practice in Kap. 5.3, S. 37). Die übergreifende Dokumentation der Ergebnisse und Wirkungen der Projekte erfolgt im Rahmen von Berichten.

Warum?

Durch die Berichterstellung wird die Dokumentation der Ergebnisse und die Rückkopplung an die relevanten Gremien wie den Lenkungsausschuss gewährleistet.

Wer?

Die Umsetzung des integrierten Handlungsansatzes in Altendorf und Katernberg erfolgt in Zusammenarbeit zwischen der Stadt Essen, dem Institut für Stadtteilbezogene Soziale Arbeit (ISSAB) auf Basis eines Kooperationsvertrages sowie unter Einbeziehung weiterer Kooperationspartner. Das Büro für Stadtentwicklung der Stadt Essen ist neben der Koordination der Akteure, der Moderation und der Projektentwicklung für den Aufbau und die Umsetzung des Controllingverfahrens und damit für die Berichterstellung zuständig.

Wie?

Die Controllingberichte bestehen aus mehreren Bausteinen, die inhaltlich aufeinander aufbauen und ein Gesamtbild über den Stand der Erneuerungsaktivitäten und die Zielerreichung in den zentralen Handlungsfeldern liefern. Der erste Baustein umfasst u. a. die Darstellung der sozioökonomischen und demographischen Entwicklung anhand statistischer Daten und ist somit quantitativ orientiert. Die anderen Bausteine enthalten im Wesentlichen qualitative Darstellungen der Handlungsfelder, der Handlungsziele und Zielgruppen, eine Beschreibung der Ergebnisse und Bewertung der Zielerreichung sowie die Dokumentation der Ergebnisse der akteursübergreifenden Workshops.

Fazit

Der Controllingansatz hat sich bewährt und wird in den Gesamtrahmen der integrierten Stadtteilenerneuerung eingebettet. Die Berichte fassen die erhobenen quantitativen und qualitativen Informationen in sinnvoller Weise zusammen und machen damit die Fortschritte und Ergebnisse der Stadtteilarbeit deutlich.

weitere Informationen

Kontakt und Material Anhang A.5

Berichtszielgruppen, Berichtsform und -präsentation

Eng mit dem Berichtszweck und den -inhalten ist die Frage nach den Zielgruppen verknüpft. Steht der Berichtszweck fest, lässt sich daraus ableiten, an welche **Zielgruppen**, wie unterschiedliche Verwaltungsebenen, Fachämter, politische Gremien, Projektträger, Öffentlichkeit etc., er sich richten soll. Umgekehrt kann man aus der Wahl der Zielgruppen erkennen, welchen Zweck ein Evaluationsbericht erfüllen soll. Hilfreich ist es, sich Fragen nach den **Interessen** der Leserinnen und Leser zu verdeutlichen, z. B.:

- Welches Vorwissen und welchen Wissensstand haben sie in Bezug auf das Berichtsthema? An welchen Inhalten und Ergebnissen sind sie besonders interessiert?
- Welche Stellung haben sie in meinem Arbeitsfeld (z. B. Kollegen/innen, Interne/Externe, Einflussnehmende/Beeinflusste)? Welche Funktion haben sie in Bezug auf das Berichtsthema (Entscheider/innen, Kooperationspartner/innen etc.)?
- Mit welcher normativen Grundhaltung werden sie den Bericht lesen? Welche Erwartungen haben sie an den Bericht? Welche Befürchtungen verknüpfen sie mit dem Bericht?
- Welche Relevanz haben die Ergebnisse hinsichtlich der Arbeit und der Handlungsmöglichkeiten der Zielgruppen?

Sind diese Fragen beantwortet, können neben Anhaltspunkten für die Ausrichtung des Berichts insgesamt auch Rückschlüsse auf das Verhältnis von inhaltlichen und methodischen Elementen gezogen werden (s. o.).

mögliche Präsentationsformen

- umfassender Evaluationsbericht
- Kurzfassung
- thematische Zusammenfassungen
- mündliche Präsentation
- Newsletter
- Flyer
- Broschüren
- Artikel
- Fotodokumentationen
- thematische Stadteilkarten
- (interaktive) Ausstellung
- Video, in dem Akteure über ihre Teilnahme an der Evaluation und Sicht auf die Stadteilentwicklung berichten
- öffentliche Veranstaltung

Je genauer das Zielpublikum einzugrenzen ist, desto einfacher ist es, die **Berichtsform** zu bestimmen. Für einige Zielgruppen, wie etwa höhere administrative oder stadtpolitische Ebenen, kann es sowohl zeitlich als auch vom inhaltlichen Bezug schwierig sein, die Details eines Evaluationsberichts nachzuvollziehen. Stadtteilmanagement und Programmkoordination in der Verwaltung benötigen dagegen umfassende Informationen zu allen untersuchten Bereichen, um steuernd eingreifen zu können. Bewohnerschaft, sonstige Öffentlichkeit aber auch die verschiedenen Kooperationspartner interessieren bspw. nur Ausschnitte aus der Evaluation. Schwierig wird es, wenn sich der Bericht an mehrere und in ihrer Situation und Anforderungen sehr unterschiedliche Zielgruppen wendet. Dann können sehr leicht Konflikte darüber entstehen, welche Informationen aufbereitet und wo die Schwerpunkte gesetzt werden. In allen Fällen bietet es sich an, unterschiedliche **Präsentationsformen** zu wählen, miteinander zu kombinieren und ggf. nur für das jeweilige Zielpublikum relevante Ergebnisse bereitzustellen.

Auch wenn in der Regel vorausgesetzt werden kann, dass gerade die verschiedenen Zielgruppen über den Kontext des Stadtteilprogramms informiert sind, sollten in einem Bericht ausreichende Informationen zum Programm, zum integrierten Handlungsansatz und zur Situation vor Ort dargestellt werden. Gerade der **Zusammenhang zwischen Grundlagen und Evaluationsergebnissen** ermöglicht es, ein besseres Verständnis für die Besonderheiten der Stadteilerneuerung zu erwirken.

Berichtszeitpunkt

Der Bericht sollte vorgelegt werden, wenn die darin dargestellten Informationen für Projektträger, beteiligte Akteure oder Entscheidungsträger unmittelbar von Nutzen sein können - zur weiteren Projektplanung, zur Programmsteuerung oder zur Fortschreibung des integrierten Handlungskonzeptes. Um eine zeitnahe Rückkopplung an die Akteure zu gewährleisten, sollte die Freigabe der Ergebnisse und Berichte längerfristig geplant und mit der sonstigen Zeitplanung abgeglichen werden. Die Rückkopplung kann beispielsweise Bestandteil der regelmäßigen Fortschreibung der integrierten Handlungskonzepte sein. Dabei sollten Alternativen oder zeitliche Spielräume berücksichtigt werden, da es durchaus zu unvorhergesehenen Verzögerungen kommen kann. Es sollte aber ebenso vermieden werden, unvollständige oder ungenaue Informationen zu übermitteln, nur um eine rechtzeitige Berichterstattung zu gewährleisten. Grundlegend und entscheidend ist, dass die Ergebnisse kontinuierlich in den Stadterneuerungsprozess einfließen können.

Zusammenfassung - Antworten auf die Leitfragen

- Bevor ein Bericht erstellt wird sollten u. a. Verantwortlichkeit, Zweck, Inhalt und Struktur, Berichtsform und -präsentation sowie Zielpublikum und Zeitpunkt der Veröffentlichung definiert werden.
- Wichtig ist, insbesondere die Akteure, die zu der Informationserhebung und Datengewinnung beigetragen haben, in die Erstellung des Berichts einzubeziehen und Zwischenergebnisse rückzukoppeln. Dadurch kann auch der Zeitpunkt der Veröffentlichung so abgestimmt werden, dass er sich in den Prozess der Stadteilerneuerung sinnvoll einpasst. Berichtsform und -präsentation sollten auf das Zielpublikum abgestimmt sein.

? Leitfragen

- Wie kann eine kontinuierliche und regelmäßige Selbstevaluation aufgebaut werden?
- Welche Kooperationsstrukturen sind notwendig?
- Welche Akteure übernehmen zentrale Aufgaben?

7.3 Arbeitsschritte: Organisatorische Schritte zur Selbstevaluation

Neben der Zielentwicklung und Indikatorenbildung sowie der Erhebung von Daten und Informationen, müssen Maßnahmen für Aufbau und Umsetzung einer kontinuierlichen Selbstevaluation getroffen werden.

Baustein	Arbeitsschritte	
Prozessorganisation	1	Gemeinsames Grundverständnis entwickeln
	2	Grobplanung der Selbstevaluation
Zielentwicklung	3 + 4	Ziele für das Stadtteilprogramm formulieren bzw. vorhandene Ziele sammeln
	5	Ziele weiterentwickeln bzw. präzisieren
	6 + 7	Zielsystem aufstellen und rückkoppeln
Indikatorenbildung	8 + 9 + 10	Indikatorenset entwickeln
	11 + 12	Daten und Informationen erheben
Berichtswesen	13	Berichtswesen planen und umsetzen
	14	Ergebnisse kommunizieren, Nachhaltigkeit sichern

Arbeitsschritt 14: Ergebnisse kommunizieren, Nachhaltigkeit sichern

Eine kontinuierliche Selbstevaluation bedeutet, **Routinen** für die regelmäßige Erhebung und Auswertung der Daten, ihre Aufbereitung und Nutzbarmachung für die Umsetzung des integrierten Handlungsansatzes vor Ort zu entwickeln und einzuführen. Die Qualität der Stadtteilarbeit, die Ergebnisse und Fortschritte der Maßnahmen und Projekte sollten **in regelmäßigen Abständen** erfasst und dokumentiert werden. Ein Berichtswesen dient zur kontinuierlichen Rückkopplung ihrer Ergebnisse in den Stadterneuerungsprozess. Dadurch sind eine Überprüfung, Bewertung und Darstellung der erzielten Ergebnisse und Wirksamkeit des Stadtteilprogramms und eine kurz- bis mittelfristige Nachsteuerung möglich. Auf dieser Basis können wirksame Entscheidungen über Korrekturen des integrierten Handlungsansatzes begründet und umgesetzt werden. Perspektivisch wird ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess angestrebt, der hilft, Strukturen für eine Verstetigung der stadtteilbezogenen Ansätze auch über die Regelförderung hinaus und für eine Einbindung in gesamtstädtische Strategien zu schaffen.

Dafür ist es notwendig, **organisatorische Rahmenbedingungen** für die prozessbegleitende Selbstevaluation aufzubauen und die Aufgaben und Zuständigkeiten (z. B. für Gesamtkoordination, Erhebung der Daten und Informationen, Auswertung und Berichterstellung, Rückkopplung in relevante Gremien) klar und für alle Akteure transparent festzulegen. Es geht darum, den Prozess zu organisieren und Verantwortlichkeiten zu benennen. Die bis hierhin geschaffenen evaluationspezifischen Begleitgremien sollten an dieser Stelle institutionalisiert werden, damit die in ihnen engagierten Akteure die notwendige Verantwortung langfristig übernehmen können.

Entscheidend ist, die Federführung und Koordination der Selbstevaluation zu klären und konkrete Ansprechpartner/innen aus den jeweils zuständigen Bereichen zu benennen. Sowohl das **Stadtteilbüro** als Kristallisationspunkt im Programmgebiet als auch die Verwaltung bzw. das für den integrierten Handlungsansatz **federführend zuständige Amt** können Kern der Umsetzung der Selbstevaluation sein und Verantwortung u. a. für den Aufbau und die Verstetigung evaluationsbezogener Arbeitsstrukturen übernehmen, wie das Vorgehen in Köln-Kalk (s. u.) zeigt. Hier werden koordinierende und initiiierende Aufgaben umgesetzt und die Auswertung, Aufbereitung und Kommunikation der Ergebnisse geleistet. Eine enge **Kooperation** zwischen Verwaltung und dem Stadtteilmanagement ist entscheidend.

In jeder Phase der Selbstevaluation kann die **Einbeziehung externer Büros** oder Organisationen den Prozess qualifizieren. Dies kann auf bereits bestehenden und erprobten Kooperationsstrukturen basieren, wie bspw. in Essen (vgl. Good Practice in Kap. 5.3, S. 37). Andererseits können externe Auftragnehmer Aufgaben und Funktionen übernehmen, die die Fähigkeiten der Akteure aus Verwaltung und Stadtteilmanagement sinnvoll unterstützen und ergänzen, wie die Praxis in Hamm zeigt.

Zitat

„Am Anfang des Prozesses musste viel Überzeugungsarbeit geleistet werden. Insbesondere die Einzelgespräche mit den Trägern waren von großer Wichtigkeit, um Ängste und Hemmschwellen abzubauen. Dabei hat sich die externe Beratung als sehr sinnvoll herausgestellt, da sie sich den Trägern gegenüber auf einer anderen Ebene als die Verwaltung befindet. Daneben übernimmt die externe Beratung viele Leistungen, für die keine ausreichenden zeitlichen Ressourcen in der Verwaltung zur Verfügung stehen und garantiert inhaltliche Kontinuität. Die Auswahl der externen Büros erfolgte durch den Arbeitskreis Controlling (Akteure aus Verwaltung, Stadtteilmanagement, Projektträger), was sehr wichtig war, um eine Vertrauensbasis aufzubauen. Dadurch wurde das Verfahren transparent.“

Barbara Conrad, Verwaltungskoordination Hamm-Westen
zum Verfahren vgl. Good Practices
S. 23 und S. 36

Good Practice: Wirksamkeitsdialog in Köln-Kalk

Was?

Im Rahmen des Evaluationssystems (vgl. Good Practices in Kap. 4, S. 24 und Kap. 6.3, S. 53) für die sozial-integrativen Projekte des Kalk-Programms wird neben der standardisierten Bewertung durch Bewertungsbögen auf einer zweiten Stufe ein Wirksamkeitsdialog mit den Projektträgern bezüglich der ‚vermeintlichen‘ Defizite organisiert.

Warum?

Der standardisierten Bewertung liegt zunächst vor allem die „Papierform“ der Projekte zugrunde. Dies allein reicht zu einer verlässlichen Beurteilung nicht aus. Durch den Wirksamkeitsdialog wird die Bewertung um eine qualitative Komponente erweitert.

Wer?

Der Wirksamkeitsdialog mit dem Projektträger wird von dem Stadtteilmanager und mindestens einem Mitglied der Ämterübergreifenden Bewertungsgruppen geführt. Ziel ist die Rückspiegelung und Überprüfung der Ergebnisse der standardisierten Evaluation.

Wie?

Die standardisierte Evaluation hat in diesem Zusammenhang eine wichtige Funktion: Sie hilft, strukturiert hinzusehen und auf dieser nachvollziehbaren und an den generellen Zielsetzungen sowie Qualitätsstandards des „Kalk-Programms“ orientierten Grundlage zielgerichtete Qualitätssicherung im Dialog mit den Trägern zu erreichen. Um den prozessbegleitenden Charakter des Evaluationsansatzes in Kalk für eine konstruktive Programmsteuerung zu nutzen, hat sich die Einführung eines ebenfalls standardisierten Berichtsleitfadens bewährt. Damit wird auch den relativ engen Zeitfenstern, die durch das jährliche Antragsverfahren vorgegeben sind, Rechnung getragen.

Fazit

Im Rahmen des Kalk-Programms hat bisher eine vollständige Bewertungsrunde stattgefunden. Der mit den Projektträgern durchgeführte Wirksamkeitsdialog hat i. d. R. zu sehr erfolgreichen Projektmodifikationen geführt. Die davon „betroffenen“ Träger erhalten damit eine Hilfestellung zur Qualitätssicherung ihrer Projekte, die an den generellen Zielsetzungen und Qualitätsstandards des integrierten Handlungskonzeptes orientiert ist. Auch das Erhebungsinstrument wird fortlaufend im kritischen Dialog der Bewertungsgruppenmitglieder verfeinert. Der Transfer des Ansatzes auf das Fördergebiet Mülheim, mit Einbezug der Projektträger in die Entwicklung von Qualitätsstandards/-indikatoren, hat von Beginn an zu einer äußerst ziel- und wirkungsorientierten Programmerstellung geführt.

weitere Informationen

Kontakt und Material Anhang A.5

Darüber hinaus gilt es, die vorab aufgestellte **Zeit- und Kostenplanung** (vgl. Kap. 4) einer erneuten Überprüfung zu unterziehen: Sind ausreichende finanzielle und personelle Ressourcen für die zu erledigenden Aufgaben, wie z. B. Berichterstattung, eingeplant? Welche Aufgaben können zukünftig durch Externe oder durch Vor-Ort-Akteure übernommen werden? Ist ausreichender zeitlicher Spielraum für Rückkopplungsschleifen und die Überprüfung von Zwischenergebnissen durch die beteiligten Akteure eingeplant? Weiterhin sind zeitliche Abstände für die Überprüfung der Zielausrichtung und -erreicherung sowie die Erhebung von Daten festzulegen. In Essen ist dieses im zweijährigen Turnus geplant, ebenso in Hamm. In Köln erfolgt die Rückkopplung der Ergebnisse an die Projektträger in halbjährigem Rhythmus.

Mit den **Ergebnissen** einer ersten Durchlaufphase können Informationsbedürfnisse gestillt werden. Es ist durchaus möglich, dass unerwartete sowohl positive Ergebnisse, wie z. B. die bisher noch nicht oder nur schwer nachweisbare Akzeptanz und Wirksamkeit von Projekten, als auch neue Erkenntnisse, wie bspw. noch nicht erkannte Bedürfnisse spezieller Zielgruppen, aus der Selbstevaluation zu ziehen sind. In jedem Fall helfen sie, den Prozess vor Ort zu verbessern. Durch die transparente Durchführung und Umsetzung mit allen relevanten Stadtteilakteuren sollte Klarheit geschaffen worden sein, dass hierdurch die Chance besteht, weiteren Einfluss auf die Entwicklung des Prozesses und des Stadtteils zu nehmen. Mit den Ergebnissen kann aber auch Überzeugungsarbeit für eine weitere Durchführung der Selbstevaluation geleistet werden. In wiederkehrenden Durchläufen werden die verschiedenen Phasen einer Selbstevaluation erneut durchlaufen, die Fragen erneut beantwortet, woraus sich weitere Aspekte zur Überarbeitung der Ziele und Qualitätssicherung der Projekte und Maßnahmen ergeben.

Leitlinien der Zielentwicklung

Auf der Grundlage der formulierten Ziele und Indikatoren findet eine laufende Überprüfung statt. Dabei sollten die Ziele an sich ändernde Rahmenbedingungen angepasst bzw. weiterentwickelt werden.

vgl. Anhang A.3

Zusammenfassung - Antworten auf die Leitfragen

- ☑ Für den Aufbau einer regelmäßig wiederkehrenden Selbstevaluation ist es notwendig, Routinen zu entwickeln. Dafür ist es notwendig, erprobte und bewährte Organisations- und Kooperationsstrukturen zu institutionalisieren und Verantwortlichkeiten festzuhalten.
- ☑ Insbesondere Stadtteilbüro und/oder die federführend zuständige Verwaltungsstelle nehmen eine zentrale koordinierende Position ein. Die Einbeziehung externer Büros kann unterstützen und den Prozess zusätzlich qualifizieren.
- ☑ Die Ergebnisse einer ersten Phase der Selbstevaluation geben erste Ergebnisse über den Stadtteilerneuerungsprozess. Hierdurch werden Nachsteuerungsbedarfe sichtbar, erste Informationsbedürfnisse gestillt. Außerdem kann Überzeugungsarbeit für weitere Durchgänge geleistet werden.

Anhang

A.1 Glossar

Befragung	Befragungen werden zur Erhebung u. a. von evaluationsbezogenen Daten und Informationen eingesetzt. Sie können z. B. dazu dienen, gebietsbezogene Informationen zu gewinnen, die aus den sonstigen zur Verfügung stehenden Datenquellen nicht erschließbar sind. Ebenso werden Meinungen und Einschätzungen von beteiligten und betroffenen Akteuren wie z. B. der Bewohnerschaft oder Projektträgern erhoben. Befragungen können sowohl in schriftlicher als auch in mündlicher Form durchgeführt werden. Je nach Anzahl und Zusammensetzung der befragten Personengruppe (Stichprobe) sind die Ergebnisse repräsentativ. Eine Sonderform ist die ⇨ aktivierende Befragung.
Befragung, aktivierend	Die aktivierende Befragung ist eine spezielle Form des Interviews, mit der sowohl Informationen gewonnen wie auch Aktivitäten gefördert werden können. Die Befragung wird anhand eines Gesprächsleitfadens, der Themen und sowohl offen als auch geschlossen formulierte Fragen enthält, durchgeführt. Dabei reicht das Spektrum der aktivierenden Fragen von schlichten Problemklärungen über strategische bis zu reflektiven Fragen. Es hängt von der Gewichtung der unterschiedlichen Fragetypen ab, ob das Gespräch eher zur Orientierung der Fragenden dient, oder die Befragten beeinflussen und zur Mitwirkung an Planungsprozessen anregen soll.
Bericht	Die Verschriftlichung in Form von Berichten dient dem Zweck, die aus der evaluativen Tätigkeit hervorgegangenen Informationen und Ergebnisse einem vorher festgelegten Zielpublikum zugänglich zu machen. Der Evaluationsbericht sollte Informationen über den Evaluationszweck, die Fragestellungen, die Datenerhebung, die Ergebnisse, die Schlussfolgerungen sowie die abschließenden Handlungsempfehlungen enthalten. Er sollte entsprechend der Erfordernisse des Zielpublikums aufbereitet sein.

Berichtswesen	Ein Berichtswesen umfasst die Informationserstellung und -übermittlung in Form von Berichten. Durch kontinuierliches Verfassen von Berichten in bestimmten Zeitabständen werden Veränderungen sichtbar sowie ein Vergleich angestrebter Ziele mit erreichten Zielen möglich. So können die Ergebnisse nach außen kommuniziert und bei Zielabweichungen Ansätze zur Nachsteuerung eingeleitet werden.
Bewertungskriterien	siehe Kriterium / Kriterien
Controlling	Der Begriff ist nicht mit Kontrolle zu verwechseln, sondern kommt aus dem Englischen „to control“, was soviel wie „lenken, steuern“ bedeutet. Controlling soll die zielverantwortlichen Akteure in die Lage versetzen, selbststeuernd im Hinblick auf vorab vereinbarte Ziele tätig zu werden. Controlling enthält strategische und operative Elemente. Strategisches Controlling ist an längerfristigen Zielen orientiert und bezieht künftige Entwicklungen mit in die Planungen ein. Operatives Controlling ist auf die Überwachung der kurz- und mittelfristigen Ziele angelegt, soll Zielabweichungen sichtbar machen und Korrekturvorschläge entwickeln.
Daten	Materialien, die im Verlauf einer Evaluation gesammelt werden und die als Basis für Informationen, Diskussionen und Schlussfolgerungen dienen.
Erfolgskontrolle	Um den Fortschritt, den Grad der Zielerreichung und die Effizienz von Maßnahmen oder eines Programms festzustellen und um Fehlentwicklungen frühzeitig zu erkennen, wird die Wirksamkeit der Arbeit regelmäßig kontrolliert. Indikatoren helfen dabei, die unmittelbaren Auswirkungen und Ergebnisse einer Maßnahme bzw. des Programms für die Adressaten/ Zielgruppe sichtbar zu machen.
Ergebnisindikatoren	Indikatoren, die sich auf Auswirkungen und Ergebnisse eines Projektes oder eines Programms beziehen. Sie liefern z. B. Informationen über die Veränderungen, die sich für bestimmte Zielgruppen ergeben.
Evaluation	Die systematische Anwendung von sozialwissenschaftlichen Verfahren zur Überprüfung des Konzepts, des Designs, der Implementierung und des Nutzens von sozialen Interventionsprogrammen. Dabei kann u. a. zwischen unterschiedlichen Arten und Formen der Evaluation (⇒ summativ, formativ, Fremd- oder Selbstevaluation) und unterschiedlichen Erhebungszeitpunkten (⇒ ex-ante, ex-post) unterschieden werden.
Evaluation, summativ	Evaluation, die erst gegen Ende oder nach Abschluss eines Projektes oder Programms durchgeführt wird. Sie verzichtet auf projekt- oder programmformende Effekte und gibt vielmehr im Nachhinein ein zusammenfassendes Urteil zu Ergebnissen und Vorgehensweisen ab. Da am Ende oder nach Abschluss einer Maßnahme durchgeführt, wird sie auch ex-post Evaluation genannt.
Evaluation, ex-ante	Diese Evaluation setzt zu Beginn von Programm- oder Projektentwicklung ein. In dieser Phase werden die Programm- bzw. Projektressourcen u. a. hinsichtlich materieller, personeller, institutioneller und finanzieller Rahmenbedingungen geprüft. Dies trägt dazu bei, negative Effekte möglichst frühzeitig abzuschätzen.
Evaluation, ex-post	⇒ siehe Evaluation, summativ
Evaluation, extern	⇒ siehe Fremdevaluation

Evaluation, formativ/ prozessbegleitend	Bei einer formativen Evaluation handelt es sich um eine begleitende Evaluation mit regelmäßiger Rückkoppelung von Ergebnissen. Es werden Informationen über den Programmverlauf gesammelt und bewertet, Entscheidungshilfen für die Steuerung der Durchführung des Programms gegeben und durch frühzeitige Korrekturmöglichkeiten Veränderungen des Programmdesigns und der -durchführung ermöglicht. Durch die Rückkoppelung hat die Evaluation Konsequenzen für den Programm- bzw. Projektverlauf, wirkt gestaltend und eignet sich besonders gut als Instrument der Qualitätsentwicklung und -sicherung.
Evaluation, intern	⇒ siehe Selbstevaluation
Fremdevaluation	Eine Fremdevaluation wird von einer externen Person oder Organisation durchgeführt, die in keinem Zusammenhang mit der Planung und Organisation des zu evaluierenden Projektes oder Programms steht. Die externe Person ist in keiner Weise verantwortlich für das Programm und seinen Erfolg. Der Begriff externe Evaluation wird häufig synonym verwendet.
Indikator(en)	Indikatoren sind direkt sicht- oder messbare oder mit Methoden der empirischen Sozialforschung ermittelbare Merkmale, mit deren Hilfe man auf indirektem Wege nicht unmittelbar erfassbare Sachverhalte oder Prozesse ermitteln und analysieren kann. Indikatoren eignen sich zur Messung von Zielen, die im akteursübergreifenden Diskurs formuliert worden sind und können der Kontrolle dienen, ob und inwieweit diese Ziele erreicht werden.
Input	Umfasst Voraussetzungen und Ausgangsbedingungen des Programms und in den jeweiligen Quartieren, wie z. B. Problemschwerpunkte, Zielgruppen, zentrale Akteure, Institutionen, Initiativen und Gremien sowie finanzielle, materielle, organisatorische oder personelle Ressourcen, die für die Umsetzung von Projekten eingesetzt werden. Des Weiteren zählen die durch einen integrierten Handlungsansatz vorgegebenen Bedingungen und Strukturen bei den Akteuren zum Input.
Kriterium/Kriterien	Von Stadtteilakteuren allgemein anerkannte und vereinbarte Standards, die bei der Auswahl von Projekten sowie bei der Durchführung von einer Evaluation als Maßstab genutzt werden können.
Leitbild(er)	Leitbilder basieren auf gesellschaftlichen Oberzielen. In der Stadterneuerung stellen Leitbilder generelle oder wünschenswerte Ziele oder Orientierungshilfen dar. Leitbilder streben Zustände an, die von der Wirklichkeit teilweise (noch) stark abweichen, aber dennoch prinzipiell erreichbar sind. Ein mögliches Leitbild im Rahmen der integrierten Stadtteilentwicklung ist z. B. „Stadt des sozialen Ausgleichs: Sicherung und Wiederherstellung von Chancengerechtigkeit, d. h. gerechte Zugangschancen zum Arbeits- und Wohnungsmarkt sowie zu sozial-kultureller Teilhabe“.
Leitziel(e)	Leitziele sind wichtige Bestandteile eines Leitbildes und geben die Grundausrichtung eines Programms, eines Projekts oder eines Konzepts an. Sie sind eher langfristig angelegt und werden in einem Zielsystem als erste Stufe der Konkretisierung benötigt.
Methoden, qualitativ	Qualitative Methoden eignen sich besonders, um subjektive Einschätzungen und Bewertungen zu erheben. Im Zuge von Selbstevaluationen dienen sie beispielsweise dazu, die Akzeptanz des Stadtteilprogramms oder den Erfolg bzw. Misserfolg von Projekten und Kooperationsstrukturen zu erheben. Darüber hinaus können Verbesserungsvorschläge und Anregungen gesammelt werden.
Methoden, quantitativ	Quantitative Methoden eignen sich durch ihre standardisierte Befragungs- und Beobachtungsform, der Untersuchung großer Stichproben und der Anwendung statistischer Prüfverfahren sehr gut zur Messung und Quantifizierung von Sachverhalten. Darüber hinaus sind sie geeignet, um Daten im Zeitverlauf zu vergleichen und daraus Entwicklungen abzuleiten.

Methoden/ Methodenmix	Im Rahmen der Stadtteilevaluation werden Methoden u. a. zur Erhebung von Daten und Informationen eingesetzt. Bei der methodischen Ausgestaltung der Erhebung kann zwischen \Rightarrow qualitativen (z. B. Interviews und Gruppendiskussionen) und \Rightarrow quantitativen (z. B. standardisierte Befragungen) Methoden unterschieden werden. Bei einem Methodenmix kommen beide Verfahren in unterschiedlicher Gewichtung zur Anwendung, so dass eine sinnvolle Ergänzung quantitativer, statistischer Daten und qualitativer Meinungen und Bewertungen möglich wird.
Operationalisierung	Im Rahmen der Selbstevaluation werden die aufgestellten Ziele auf unterschiedlichen Ebenen durch die Aufstellung von \Rightarrow Indikatoren präzisiert. Im Rahmen der Zielentwicklung bedeutet dies, Messgrößen zu entwickeln, um die Zielerreichung konkret zu beschreiben und anzugeben, woran die Zielerreichung gemessen oder geprüft wird.
Outputindikatoren	Indikatoren, die das „Produkt“ einer Maßnahme oder eines Projektes beschreiben und sich damit unmittelbar auf die Leistung der Projektaktivitäten beziehen (z. B. Anzahl der Teilnehmer an einer Qualifizierungsmaßnahme).
prozessbegleitender Ansatz	\Rightarrow siehe Evaluation, formativ /prozessbegleitend
Qualitäts- management	Im Bereich der sozialen Stadtentwicklung wird Qualitätsmanagement als Mittel zur Aktivierung und Stärkung des Qualitätsbewusstseins und der Selbstreflexion der Beteiligten angesehen. Im Mittelpunkt steht ein kontinuierlicher Kommunikationsprozess zwischen allen an der Entwicklung und Gestaltung des Stadtteils betroffenen und interessierten Personen. Erfolgversprechend ist Qualitätsmanagement dann, wenn es als langfristiger und kontinuierlicher Verbesserungsprozess geplant wird.
Selbstevaluation	Von Selbstevaluation spricht man, wenn eine Evaluation von einer oder mehreren Personen durchgeführt wird, die im zu evaluierenden Programm oder Projekt selbst als Betroffene eingebunden und somit Bestandteil der Evaluation sind. Bei interner Evaluation wird aus dem Kreis der Mitarbeiter/innen eine Person bestimmt, die für die Durchführung einer Evaluation qualifiziert und zuständig ist. D. h. die Projektaktivitäten und die Evaluation liegen in einer Hand. Die Begriffe interne und Selbstevaluation werden häufig synonym verwendet.
Verdichtung	Die Verdichtung beschreibt einen Prozess im Rahmen der Zielentwicklung oder Indikatorenbildung, bei dem die verfügbaren Ziele oder Indikatoren in kontinuierlicher Diskussion verschiedener Akteure im Hinblick auf ihre Eindeutigkeit zu konkretisieren und ihre Anzahl zu reduzieren sind.
Wirkungs- indikatoren	Wirkungsindikatoren sind \Rightarrow Indikatoren, die neben \Rightarrow Output- und \Rightarrow Ergebnisindikatoren dazu dienen, den Grad der Zielerreichung abzubilden. Sie beziehen sich dabei auf die längerfristigen Wirkungen von Maßnahmen und Programmen (z. B. Verringerung der Arbeitslosenquote einer bestimmten Zielgruppe).
Ziel	Ein Ziel ist ein in der Zukunft liegender angestrebter Zustand. Es handelt sich um eine gedankliche Vorwegnahme von zukünftigen Endzuständen, die durch das Handeln verschiedener Akteure erreicht werden sollen.

<p>Zielsystem</p>	<p>In einem Zielsystem werden die für die Planung und Umsetzung relevanten Ziele so strukturiert und konkretisiert, dass die Zusammenhänge zwischen den einzelnen Zielen deutlich werden. Ziele können in einem Zielsystem nach unterschiedlichen Gesichtspunkten gegliedert werden, z. B. nach ihrer inhaltlichen Ausrichtung. Das dreigliederte Zielsystem ist dadurch gekennzeichnet, dass von allgemeinen, übergeordneten, weitgreifenden Zielen Verbindungen zu spezifischen, konkreten und kurzfristigeren Zielen hergestellt werden können.</p>
<p>Zielebenen</p>	<p>Im dreigliederten Zielsystem werden folgende Ebenen unterschieden: 1. Leitziele geben die Grundausrichtung des Programms oder Projekts an und sind längerfristig angelegt; 2. Strategische Ziele konkretisieren die Leitziele und stellen eine Verbindung zu den operativen Zielen her; 3. Operative Ziele dienen der unmittelbaren Orientierung für die Praxis und sind den einzelnen in der Praxis zu realisierenden Interventionen vorgeschaltet. Aus einem allgemeinen, übergeordneten Leitziel lassen sich i. d. R. mehrere strategische Ziele ableiten, die jeweils Teilbereiche des Leitziels abdecken und es stärker konkretisieren. Ein strategisches Ziel lässt sich wiederum in eine Vielzahl operativer Ziele übersetzen, die unmittelbar der Intervention in der Praxis vorgeschaltet sind und deren Erreichung überprüfbar ist.</p>

A.2 Weiterführende thematische Literatursammlung

Nr.	Titel	Inhalt	Evaluation allgemein	Controlling	Selbstevaluation	Zielentwicklung	Indikatoren	Methoden und Instrumente	Berichtswesen
1.	Alisch, Monika; Dangschat, Jens S. (1998): Armut und soziale Integration. Strategien sozialer Stadtentwicklung und lokaler Nachhaltigkeit. Opladen	In diesem Buch, das sich mit den Ursachen und wissenschaftlichen Erkenntnissen des sozialen Wandels in den Städten auseinandersetzt, werden in Kapitel 3 einzelne Indikatoren diskutiert. Dafür wurde auf Indikatoren zurückgegriffen, die den Kommunen i. d. R. zur Verfügung stehen, um verschiedene Aspekte der Benachteiligung abzubilden Sie werden auf ihre Aussagefähigkeit hin überprüft.					X		X
2.	Balzer, Lars; Frey, Andreas; Nenninger, Peter (1999): Was ist und wie funktioniert Evaluation? In: Empirische Pädagogik 13 (4): 393-413	Der Artikel stellt die verschiedenen Schritte eines Evaluationsprozesses von der Zielsetzung bis zur Übertragung der Ergebnisse in die Praxis dar. Dabei werden die wichtigsten Evaluationsbegriffe erläutert und unterschiedliche Evaluationsformen dargestellt.	X						
3.	Bischoff, Ariane; Selle, Klaus; Sinning, Heidi (1995): Informieren, Beteiligten Kooperieren. Kommunikationsformen von A (wie Aktion) bis Z (wie Zukunftswerkstatt). Dortmund	Das Buch enthält eine ausführliche Übersicht zu Formen, Verfahren, Methoden und Techniken der Kommunikation bei Planungsprozessen. Im ersten Teil werden zahlreiche Formen und Methoden zum „Informieren, Beteiligten und Kooperieren“ dargestellt und anhand von Beispielen anschaulich präsentiert. Im zweiten Teil werden Methoden und Techniken zur Gestaltung von Arbeitsprozessen in Gruppen thematisiert.						X	
4.	Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hg.) (1996): Evaluation der kulturellen Kinder- und Jugendarbeit. Materialien zur Qualitätssicherung in der Kinder- und Jugendhilfe Nr. 1. Berlin; unter: http://www.bmfsfj.de/Kategorien/Publikationen/Publikationen.html	In der Reihe Materialien zur Qualitätssicherung in der Kinder- und Jugendhilfe werden Erkenntnisse von durch das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) geförderte Evaluierungsvorhaben dokumentiert. Diese sollen exemplarisch Ziele und Wirkungen der durch den Kinder- und Jugendplan des Bundes (KJP) geförderten Kinder- und Jugendhilfe untersuchen. Band 1 umfasst die Ergebnisse einer 1994/95 erstellten Voruntersuchung über die wissenschaftlichen Rahmenbedingungen sowie über die methodischen und fachlichen Zugänge des Evaluierungsvorhabens.	X		X				
5.	Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hg.) (1996): Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung in der Jugendverbandsarbeit: Bedarf und Anforderungen an Konzepte des Controlling und der Selbstevaluation. Materialien zur Qualitätssicherung in der Kinder- und Jugendhilfe Nr. 3. Berlin unter: http://www.bmfsfj.de/Kategorien/Publikationen/Publikationen.html	Diese Broschüre befasst sich mit den Themen Controlling und Selbstevaluation. Die praxisnahen Empfehlungen und Erläuterungen beziehen sich in erster Linie auf die Jugendverbandsarbeit, sind aber auf die integrierte Stadterneuerung übertragbar. Es werden u. a. der aktuelle Stand der Diskussion zu Controlling und Selbstevaluation aufgearbeitet und der Zusammenhang von Controlling und Selbstevaluation erörtert.		X	X				

Nr.	Titel	Inhalt	Evaluation allgemein	Controlling	Selbstevaluation	Zielentwicklung	Indikatoren	Methoden und Instrumente	Berichtswesen
6.	Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hg.) (1999): Zielfindung und Zielklärung - ein Leitfaden -. Materialien zur Qualitätssicherung in der Kinder- und Jugendhilfe Nr. 21. Berlin unter: http://www.bmfsfj.de/Kategorien/Publikationen/Publikationen.html	In diesem Leitfaden werden praktische Hilfestellungen gegeben, um für Programme, Projekte und Maßnahmen klare und kommunizierbare Ziele zu formulieren. Darüber hinaus wird der Nutzen von Zielsetzungen erläutert und das dreigegliederte Zielsystem vorgestellt, Im Leitfaden enthalten sind auch Übungen, Checklisten und Begriffserklärungen.				X			
7.	Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hg.) (1999): Handbuch zur Neuen Steuerung in der Kinder- und Jugendhilfe. Schriftenreihe Band 187. Berlin	Das Handbuch dient der praktischen Unterstützung bei der Einführung neuer Steuerungssysteme, insbesondere auf dem Feld der Kinder- und Jugendhilfe vor Ort. Es ist als Nachschlagewerk konzipiert und die einzelnen Kapitel sind unabhängig voneinander verständlich. Für die Evaluation integrierter Stadtteilerneuerung sind vor allem die Beiträge zu den Themen Berichtswesen, Steuerungssysteme und Controlling interessant. Neben Begriffserklärungen und Schaubildern werden praktische Umsetzungshinweise zu den einzelnen Themen gegeben.		X		X	X		X
8.	Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hg.) (2000): Zielgeführte Evaluation von Programmen - ein Leitfaden -. Materialien zur Qualitätssicherung in der Kinder- und Jugendhilfe Nr. 29. Berlin unter: http://www.bmfsfj.de/Kategorien/Publikationen/Publikationen.html	Dieser Leitfaden für die Evaluation von Programmen befasst sich mit den Vorgehensweisen und Instrumenten von Evaluationen. Den Schwerpunkt bildet das Thema „Dokumentation von Evaluationsergebnissen“. In dem Leitfaden befinden sich zahlreiche Arbeitsblätter z. B. zur Zielfindung und Zielklärung von Programmen, zur Planung einer Evaluation und zur Erstellung von Evaluationsberichten.	X						X
9.	Deutsche Gesellschaft für technische Zusammenarbeit GmbH (GTZ) (Hg.) (1997): Ziel Orientierte Projekt Planung - ZOPP. Eine Orientierung für die Planung bei neuen und laufenden Projekten und Programmen. Darmstadt unter: http://www.gtz.de/publikationen/deutsch/publikationen/index.asp	Zielorientierte Projektplanung (ZOPP) ist ein Instrument der GTZ für partizipatives, an den Bedürfnissen der Partner und Zielgruppen orientiertes Vorgehen bei der Planung. In dieser Broschüre wird eine Orientierung für die Durchführung von Projekten gegeben. Dabei wird unter anderem auf die Planung von Projekten und die Entwicklung von Zielen und Partizipation bei den einzelnen Planungsschritten eingegangen.				X		X	
10.	Deutsche Gesellschaft für technische Zusammenarbeit GmbH (GTZ) (Hg.) (1998): Monitoring im Projekt - Eine Orientierung für Vorhaben in der technischen Zusammenarbeit. Offenbach unter: http://www.gtz.de/publikationen/deutsch/publikationen/index.asp	Diese Broschüre befasst sich mit projektinternem Monitoring. Für die praktische Arbeit wird gezeigt, wie Monitoring in den Projekten umgesetzt werden muss, damit die Projektsteuerung erleichtert, die Qualität der Durchführung verbessert und gleichzeitig die Aufmerksamkeit auf die Wirkungen des Vorhabens gelenkt wird. Im Anschluss an die Erläuterungen sind Fragen formuliert, die die Überprüfung und Weiterentwicklung ihres projekt-eigenen Monitorings erleichtern.			X	X			

Nr.	Titel	Inhalt	Evaluation allgemein	Controlling	Selbstevaluation	Zielentwicklung	Indikatoren	Methoden und Instrumente	Berichtswesen
11.	<p>European Commission (Hg.) (1999): Evaluating socio-economic programmes. Volume 1-6. Luxemburg weitere Informationen unter: http://www.evaled.info</p>	<p>Die sechs Bände sind im Rahmen des Europäischen Programms „MEANS“ (Means for Evaluating Actions of a Structural Natur, initiated by the Directorate General XVI) zur Ausgestaltung und Verbesserung der Evaluation von strukturpolitischen Maßnahmen entstanden. Ziel der Berichte ist die Verbesserung der Qualität und der Entwurf von Konzepten für die Evaluation relevanter Programme. Band I beschäftigt sich mit dem Evaluationsdesign und -management, II mit der Auswahl von Indikatoren und ihrem Nutzen für Monitoring und Evaluation, im dritten Band steht die Auseinandersetzung mit Evaluationsmethoden und -werkzeugen im Mittelpunkt. Band IV behandelt Evaluationsmöglichkeiten im Rahmen von Akteursnetzen, Band V beschäftigt sich mit der Auswertung der Auswirkungen auf andere relevante Bereiche wie Umwelt, Beschäftigung etc., der sechste Band gibt in Form eines Glossars einen Überblick über wichtige Konzepte und Definitionen fachspezifischer Begrifflichkeiten.</p>	X			X	X	X	X
12.	<p>Fasselt, Jan (2001): Evaluation in Stadtteilen mit besonderem Erneuerungsbedarf. Dargestellt am Beispiel des Stadtteils Hamm-Norden. Diplomarbeit an der Universität Dortmund. Dortmund</p>	<p>Die Arbeit liefert einen Beitrag zur aktuellen Diskussion über den Aufbau von Evaluationssystemen auf der Stadtteilebene im Rahmen des Handlungsprogramms „Soziale Stadt NRW“. Es wird ein allgemeines Modell zur Evaluation auf Stadtteilebene entworfen und exemplarisch auf den Programmstadtteil Hammer Norden übertragen. Die Arbeit geht den Fragen nach den wesentlichen Verfahren und Inhalten und deren Erfolgen und Wirkungshemmnissen nach sowie den methodischen Schwierigkeiten und Anforderungen, die sich daraus ergeben. Weiterhin wird untersucht, wie bestehende Erfahrungen mit der Evaluation integrierter Verfahren auf NRW übertragbar und nutzbar gemacht werden können.</p>	X			X	X		
13.	<p>Institut für Landes- und Stadtentwicklungsforschung und Bauwesen des Landes NRW (Austermann, Klaus; Zimmer-Hegmann, Ralf) (Hg.) (2000): Analyse der Umsetzung des integrierten Handlungsprogramms für Stadtteile mit besonderem Erneuerungsbedarf. ILS-Veröffentlichung 166. Dortmund</p>	<p>Der Bericht stellt eine erste umfassende Analyse und Bewertung der Programmumsetzung des integrierten Handlungsprogramms Soziale Stadt NRW dar. Es werden zentrale Fragen der Programmimplementierung behandelt sowie der Stand der Umsetzung in den Programmgebieten aufgezeigt. Neben zusammenfassenden Schlussfolgerungen und Empfehlungen für die weitere Ausgestaltung des Programms werden Verfahrensvorschläge für ein kontinuierliches Berichtswesen aufgezeigt.</p>							X

Nr.	Titel	Inhalt							
			Evaluation allgemein	Controlling	Selbstevaluation	Zielentwicklung	Indikatoren	Methoden und Instrumente	Berichtswesen
14.	Institut für Landes- und Stadtentwicklungsforschung und Bauwesen des Landes NRW (Hg.) (2001): Monitoring und Controlling in Stadtteilen mit besonderem Erneuerungsbedarf. Reader zum Workshop am 30.08.2001 in Hamm/Westfalen. Dortmund unter: www.ils.nrw.de	Der Reader enthält Beiträge von Akteuren aus Forschung, Politik, Verwaltung. Sie berichten von ihren Erfahrungen bei der Durchführung von Evaluierungen. Referenten aus den Niederlanden stellen ihre Ansätze des Stadtteilmonitorings vor.	X	X		X			X
15.	Institut für Landes- und Stadtentwicklungsforschung und Bauwesen des Landes NRW (Hg.) (2003): Ziele und Indikatoren in der integrierten Stadtteilenerneuerung. Dokumentation des Workshops am 15.07.2002 in Dortmund. Dortmund unter: www.ils.nrw.de	Diese Workshopdokumentation enthält Beiträge zu den Themenbereichen Methoden der Zielentwicklung, Zielanalyse und Indikatorenbildung sowie Praxisbeispiele aus verschiedenen Programmbereichen in NRW und dem Saarland.				X	X		
16.	Institut für Landes- und Stadtentwicklungsforschung und Bauwesen des Landes NRW (Hg.) (2003): Zielentwicklung, Projektcontrolling und Evaluation in der integrierten Stadtteilenerneuerung. Dokumentation des Workshops am 13.02.2003 in Köln. Dortmund unter: www.ils.nrw.de	Ziel des Readers ist es, Grundlagen und Ansatzpunkte zum Aufbau bzw. zur Umsetzung stadtteilbezogener Controllingverfahren aufzuzeigen und zu erörtern. Als Anregung und Diskussionsgrundlage wurden dabei praktizierte Controlling- und Evaluationsansätze der integrierten Stadtteilenerneuerung in Köln vorgestellt.	X	X				X	
17.	Joint Committee on Standards for Educational Evaluation (Hg.) (2000): Handbuch der Evaluationsstandards. Die Standards des „Joint Committee on Standards for Educational Evaluation“. 2. Auflage. Opladen	Bei diesem Handbuch handelt es sich um die deutsche Übersetzung eines amerikanischen Standardwerkes zur Evaluation. Es enthält Empfehlungen, wie bei Evaluationen verfahren werden soll. Dazu werden allgemeine Standards dargestellt, die bestimmten übergeordneten Themen zugeordnet sind und jeweils themenspezifische, normative Aussagen dazu enthalten, wie eine Evaluation auszugestaltet ist. Die Empfehlungen richten sich hauptsächlich an Evaluator/innen. Des Weiteren enthält das Handbuch einen umfangreichen Glossar, in dem die Begriffe im Kontext der Evaluation erklärt werden	X						X
18.	Kromrey, Helmut (1995): Evaluation. Empirische Konzepte zur Bewertung von Handlungsprogrammen und die Schwierigkeit ihrer Realisierung. In: Zeitschrift für Sozialisationsforschung und Erziehungssoziologie (ZSE). 15. Jg. Heft 4/1995: 313-336	Der Beitrag gibt im ersten Teil einen Überblick über verschiedene Bedeutungen des Begriffs Evaluation sowie über Typen der Evaluationsforschung. Im zweiten Teil werden die Methoden und Arbeitsschritte der Implementations- und Wirkungsforschung vorgestellt. Den Abschluss bilden alternative, formativ orientierte Modelle der Evaluation.	X						
19.	Kromrey, Helmut (2001): Evaluation - ein vielschichtiges Konzept. Begriff und Methodik von Evaluierung und Evaluationsforschung. Empfehlungen für die Praxis. In: Sozialwissenschaften und Berufspraxis (SUB). Heft 2/2001: 105-131	Der Autor erläutert in diesem Artikel verschiedene Deutungen des Begriffs Evaluation, nennt Voraussetzungen und gibt Empfehlungen für die Durchführungen von Evaluierungen. Des Weiteren werden verschiedene Arten von Evaluation erläutert und Methoden der Programmforschung vorgestellt.	X						

Nr.	Titel	Inhalt	Evaluation allgemein	Controlling	Selbstevaluation	Zielentwicklung	Indikatoren	Methoden und Instrumente	Berichtswesen
20.	Leutner, Bernd; Pluquett, Heidrun (1998): Eine Reformpolitik unter Erfolgsdruck: Strategisches Controlling durch prozessbegleitende Evaluierung. In: Alisch, Monika (Hg.): Stadtteilmanagement. Voraussetzungen und Chancen für die soziale Stadt. Opladen: 131-150	Der Beitrag bietet einige grundlegende Informationen zum Thema Evaluation. Es werden wichtige Begriffe erklärt (z. B. Evaluation, Controlling, Wirkungsanalyse) und am Beispiel der Hamburger Sozialen Stadtentwicklung werden Ausgangsprobleme, Ziele und Methoden einer prozessbegleitenden Evaluation beschrieben. Des Weiteren stellen die Autoren die Ziele und Aufgaben, sowie Konzeption und Modell der Evaluation dar.	X	X					
21.	New Economics Foundation (Hg.) (1998): Communities count! A step by step guide to community sustainability indicators for people. London unter: www.neweconomics.org	Bei dieser Veröffentlichung handelt es sich um einen praxisorientierten Leitfaden, der beschreibt, wie Akteure der Stadtteilentwicklung Schritt für Schritt zu einem Indikatorensystem gelangen. Neben grundsätzlichen Fragen zu Indikatoren wird auch auf die Daten- und Informationserhebung eingegangen und viel Wert auf Verfahren der Beteiligung von Akteuren und die Rückkopplung der Ergebnisse an die Akteure gelegt.					X	X	X
22.	New Economics Foundation (Hg.) (2000): Prove it! Measuring the effect of neighbourhood renewal on local people. London unter: www.neweconomics.org	Dieses Handbuch gibt einen detaillierten Überblick über die Schritte, die bei der Selbstevaluation mehrerer Stadtteilprojekte unternommen wurden. Mit praktischen Beispielen unterlegt, gilt der thematische Schwerpunkt der Auswahl von Indikatoren und der Erhebung der Daten und Informationen sowie der Einbeziehung lokaler Akteure und der Bewohnerschaft.			X		X	X	X
23.	Richter, Walter (1998): Controlling und Berichtswesen. In: Bandemer, Stephan von; Blanke, Bernhard; Nullmeier, Frank; Wewer, Göttrik (Hg.): Handbuch zur Verwaltungsreform. Opladen: 392-400	In diesem Artikel werden die Möglichkeiten von Controllingsystemen im Hinblick auf die Bereitstellung steuerungsrelevanter Informationen skizziert. Der Autor nimmt eine Definition des Begriffs Controlling vor und geht auf den Umfang und die Aufgaben des Controllings ein. Er unterscheidet strategisches und operatives Controlling und die verschiedenen Arten und Funktionen des Berichtswesens.		X					X
24.	Ruiz, Marcelo (2003): Diskursive Zielanalyse und Indikatorenbildung im Rahmen stadtteilbezogener Indikatorensysteme. In: Institut für Landes- und Stadtentwicklungsforschung und Bauwesen des Landes NRW: Ziele und Indikatoren in der integrierten Stadteilerneuerung. Dokumentation des Workshops am 15.07.2002 in Dortmund. Dortmund	Dieser im Rahmen eines Workshops gehaltene Vortrag von Marcelo Ruiz thematisiert die Erfahrungen mit stadtteilbezogenem Controlling in der Stadt Hamm. Dabei werden u. a. mögliche Wege bei der Erarbeitung von Zielen und Indikatoren vorgestellt und Aspekte herausgestellt, die auf vergleichbare Aufgabenstellungen übertragbar sind.				X	X		

Nr.	Titel	Inhalt	Evaluation allgemein	Controlling	Selbstevaluation	Zielentwicklung	Indikatoren	Methoden und Instrumente	Berichtswesen
25.	Stockmann, Reinhard (2000): Evaluation in Deutschland. In: Stockmann, Reinhard (Hg.): Evaluationsforschung. Grundlagen und ausgewählte Forschungsfelder. Opladen: 11-40	Der Beitrag von Reinhard Stockmann vermittelt einige grundlegende Informationen zum Thema Evaluation (z. B. Definitionen, Überblick über die verschiedenen Formen und Funktionen von Evaluation). Außerdem werden Theorien und Methoden der Evaluationsforschung vorgestellt.	X						
26.	Vogt, Axel (2001): Handbuch, Monitoring-System und Soziales Audit: Qualitätsmanagement für soziale Stadtteilentwicklung. In: Alisch, Monika (Hg.): Sozial - Gesund - Nachhaltig. Vom Leitbild zu verträglichen Entscheidungen in der Stadt des 21. Jahrhunderts. Opladen: 249-271	In diesem Aufsatz stellt der Autor dar, wie Qualitätsmanagement bei der sozialen Stadtentwicklung umgesetzt werden kann. Es wird die Bedeutung von Qualität in der sozialen Stadtentwicklung und der Sinn und Zweck von Qualitätsmanagement erörtert sowie Methoden und Instrumente des Qualitätsmanagements vorgestellt.	X						
27.	website Selbstevaluation Auf: www.selbstevaluation.de, Harro Dietrich Kähler (Hg.)	Die website gibt einen kurzen, aber prägnanten Überblick über grundlegende Definitionen und Verständnis von sowie Voraussetzungen und Chancen für Selbstevaluation. Die Erläuterungen stehen im Kontext der Sozialen Arbeit, sind aber auch auf die integrierte Stadterneuerung übertragbar. Abschließend werden ein umfangreiches Verzeichnis für weiterführende Evaluationsliteratur und Links zur Sozialen Arbeit dargestellt.			X				
28.	Widmer, Thomas (2000): Qualität der Evaluation - Wenn Wissenschaft zur praktischen Kunst wird. In: Stockmann, Reinhard (Hg.): Evaluationsforschung. Grundlagen und ausgewählte Forschungsfelder. Opladen: 77-102	Der Autor definiert in diesem Artikel den Begriff Qualität im Zusammenhang mit Evaluation. Der Beitrag befasst sich mit den Erwartungen, die von verschiedenen Seiten an die Evaluation gerichtet werden, stellt Referenzebenen zur Bewertung von Evaluationsqualität und Evaluationsstandards vor und zeigt abschließend mögliche Anwendungen der Standards in der Evaluationspraxis auf.	X						
29.	Zimmer-Hegmann, Ralf (2002): Evaluation integrierter Stadterneuerungsansätze. In: Forum Wohneigentum (vhw FW), Heft 2/2002: 84-88	Dieser Artikel thematisiert die Probleme und Anforderungen, die mit einer wissenschaftlichen Begleitung und Evaluation integrierter Handlungsprogramme verbunden sind. Des Weiteren werden Überlegungen darüber angestellt, wie ein pragmatisches Evaluationskonzept aussehen könnte. Anhand eines Vorschlags für ein Monitoring- und Evaluationsmodell in NRW werden verschiedene Bausteine vorgestellt, die jeweils unterschiedliche Teilaspekte der Evaluation betreffen.	X			X	X		X
30.	Zimmer-Hegmann, Ralf (2003): Wie viel? Wie hoch? Wie weit? Kann man sozialen Fortschritt messen? Ein Plädoyer für realistische Ziele und eine praxisgerechte Evaluation. In: Forum Wohneigentum (vhw FW), Heft 2/2003: 92-95	In diesem Artikel wird das Evaluierungskonzept zur Messung und Bewertung von Ergebnissen und Wirkungen des Programms „Soziale Stadt NRW“ vorgestellt. Vor dem Hintergrund der bisherigen Erfahrungen wird auf die Eckpunkte eines differenzierten Evaluationsansatzes eingegangen, der in einem Gesamtkonzept unterschiedliche qualitative und quantitative Untersuchungsmethoden kombiniert.	X			X	X	X	

Weiterführende Literatur und Informationen zu den im Handbuch vorgestellten Ansätzen aus den Programmgebieten der Sozialen Stadt NRW - Good Practices - sind in Anhang A.5 aufgeführt.

A.3 Leitlinien der Zielentwicklung und Beobachtung der Zielerreichung

Ein zentrales Element im Rahmen der Evaluation des integrierten Handlungsprogramms ist es, die Zielformulierung in den Programmgebieten zu fördern und die Ergebnisse und Wirkungen der Erneuerungsaktivitäten darstellbar zu machen. Die Städte sollen daher unter Berücksichtigung der jeweiligen örtlichen Ausgangsbedingungen und Handlungsschwerpunkte nachvollziehbare und in sich schlüssige **Zielsysteme für die jeweiligen Programmgebiete** entwickeln. Von Landesseite werden hier aufgrund der unterschiedlichen Bedingungen in den Kommunen lediglich **rahmensetzende Leitlinien** vorgegeben, jedoch kein für alle Stadtteile einheitlicher Satz von Zielen und Indikatoren. Die Individualität der Lösungsmöglichkeiten in den Programmgebieten wird damit betont.

Angestrebt wird, dass die Städte auf dieser Grundlage programmspezifische Indikatoren aufstellen und nach dem **Prinzip der Selbstkontrolle** eigene Verfahren zur Beobachtung der Zielerreichung anwenden. Ein solches prozessbegleitendes Controlling im Stadtteil liefert kontinuierlich steuerungsrelevante Informationen, die zur internen Programmsteuerung und Weiterentwicklung der integrierten Handlungsansätze beitragen. Es sollte daher offensiv als ein Steuerungsinstrument für die Stadtteilprogramme genutzt werden. Aufgrund der bewusst relativ offenen Herangehensweise haben die Städte dabei Spielraum, eigene Anforderungen zu berücksichtigen. Langfristig sollen in den Stadtteilen auf dieser Basis regelmäßige **Sachstandsberichte** über den Stand der Zielerreichung erstellt werden.

Im Folgenden werden einige zentrale Leitlinien und Qualitätskriterien der Zielentwicklung dargestellt, die die (landesseitigen) Anforderungen an den Prozess der Aufstellung von Zielen und der Beobachtung der Zielerreichung für die Stadtteilprogramme in NRW beschreiben.

A - inhaltlich

Ziele aus der örtlichen Situation heraus entwickeln

Basis des Zielfindungsprozesses in einem Stadtteil ist die Analyse der Ausgangssituation. Die Ziele sollten sich nach den lokalen Problemen und Potenzialen im Stadtteil, seinen spezifischen Stärken und Schwächen richten und Besonderheiten und spezielle Bedarfe widerspiegeln (problem- und bedarfsorientierte Zielentwicklung). Aus den von Landesseite vorgegebenen Handlungsfeldern der Stadteilerneuerung sollte dabei ein möglichst breites Spektrum berücksichtigt werden, soweit die Handlungsfelder für die Vor-Ort-Situation wichtig sind.

Ziele strukturieren und systematisieren

Ziele sollten klar und plausibel formuliert sein und ein konsistentes Gesamtsystem bilden, d. h. aus allgemeinen Zielen werden jeweils konkrete Ziele abgeleitet. Bei der Darstellung der Ziele ist eine Unterscheidung verschiedener Zielebenen sinnvoll, die aufeinander aufbauen und den Gesamtzusammenhang und die strategische Ausrichtung des integrierten Handlungsansatzes abbilden:

- ein greifbares, allgemein verständliches Leitbild,
- strategische Ziele für die einzelnen Handlungsfelder,
- operative Ziele (für die Maßnahmenbereiche),
- Projektziele für die Einzelprojekte.

Vor dem Hintergrund des konkreten Handlungsbedarfs vor Ort gilt es zunächst, ein **Leitbild** oder Leitziel für das integrierte Handlungskonzept zu formulieren. Das Leitbild beschreibt die angestrebte langfristige Entwicklungsrichtung des Stadtteils bzw. Programmgebietes und setzt damit den Rahmen für die Stadteilerneuerung. Die Entwicklung eines positiven Leitbildes bzw. Zukunftspromis für den Stadtteil ist zudem ein wesentlicher Ansatzpunkt zur Stärkung des Stadtteils nach innen und nach außen.

Aus dem Leitbild bzw. Leitziel lassen sich **strategische Ziele** ableiten, die auf der Ebene der Handlungsfelder stärker themenbezogene Zielformulierungen darstellen (z. B. Förderung der lokalen Ökonomie, Schaffung zusätzlicher Einkommens- und Beschäftigungsmöglichkeiten für auf dem

Arbeitsmarkt benachteiligte Bevölkerungsgruppen). Sie benennen Aufgabenbereiche und sorgen so für den erforderlichen Umsetzungsbezug.

Auf der Umsetzungsebene, der Ebene von Maßnahmen und Projekten, werden die strategischen Ziele der einzelnen Handlungsfelder durch **operative Ziele** für die Maßnahmenbereiche und **Projektziele** konkretisiert. Das heißt, es wird dargestellt, welche Ziele mit den Maßnahmen und Projekten erreicht werden sollen (z. B. Förderung von Existenzgründungen, Beschäftigung und Qualifizierung spezieller Zielgruppen).

Ziele inhaltlich miteinander in Einklang bringen

Mit Blick auf den integrierten Ansatz (Mehrzielprojekte) sollten wichtige Zusammenhänge oder Verknüpfungen der Ziele und Handlungsfelder deutlich gemacht werden. Darüber hinaus sollte auch auf mögliche konträre Ziele hingewiesen werden, um Zielkonflikte zu vermeiden und ggf. alternative Lösungsstrategien im Konsens erarbeiten zu können.

B - methodisch

Die konkrete Umsetzung des Prozesses der Zielentwicklung ist abhängig von den jeweils vorhandenen Strukturen und Akteuren vor Ort und kann nicht als idealtypischer Ablauf übertragen werden. Trotzdem lassen sich grundlegende Verfahrenselemente aufzeigen und Akteure benennen, die in den Prozess der Zielfindung einzubeziehen sind.

Stadtteilrelevante Akteure aus Politik, Verwaltung, Bewohnerschaft, Wirtschaft, Institutionen etc. in die Zielentwicklung einbeziehen - Ziele kooperativ entwickeln

Ziele sollen für alle transparent sein und auf einer möglichst breit getragenen Basis stehen. Entsprechend ist eine akteursübergreifende, ergebnisoffene Diskussion notwendig, an der Stadtteilakteure (Träger, Vereine, Private, Wohnungsgesellschaften etc.) und Bewohner ebenso beteiligt werden müssen wie politische Gremien und unterschiedliche Verwaltungsbereiche.

Diskursive und akteursübergreifende Verfahren nutzen und Konsens anstreben

Offene Zieldiskussionen sind notwendig, um Diskussionsprozesse zur Perspektive eines Stadtteils auszulösen und in einen Konsens münden zu lassen. Denn Zielsetzungen, die in einem gemeinsamen Verfahren zwischen den beteiligten Akteuren und verschiedenen Ebenen zustande kommen, schaffen eine stärkere Verbindlichkeit und haben somit eine größere Umsetzungschance.

Ein offenes, dialogorientiertes Zielfindungsverfahren verlangt gleichwohl erhebliche Koordinationsleistungen. Das heißt, dass ein kontinuierlicher Austausch bzw. eine Zusammenführung der Ergebnisse entsprechender Diskussionen organisiert werden muss, die in den Fachbereichen der Verwaltung, in den politischen Gremien sowie in unterschiedlichen Foren wie Arbeitskreisen, Stadtteilversammlungen etc. stattfinden.

Zudem muss zwischen verschiedenen Vorstellungen bezüglich der Entwicklung des Stadtteils moderiert und vermittelt werden, um zu tragfähigen Kompromissen zu kommen. Dazu sind u. a. Zukunftswerkstätten, Workshops oder Beiratssitzungen notwendig, die verschiedene Gruppen und Akteure an einen Tisch bringen.

Ziele im Prozessverlauf kontinuierlich weiter entwickeln und konkretisieren (Mehrstufenverfahren)

Erste Stufe:

Zeitlich weitgehend parallel zur erstmaligen Erarbeitung des Handlungskonzeptes gilt es, grundlegende Ziele zu formulieren, aus denen die strategische Ausrichtung des integrierten Handlungskonzeptes deutlich wird und die später weiter ausdifferenziert werden können. Dieser Zielrahmen, der für den weiteren Prozess durchaus noch flexible Handlungsspielräume lassen sollte, muss für den Erstantrag zur Aufnahme in der Intermap vorliegen.

Zweite Stufe:

Nach der Aufnahme in das Programm sollten die bis dato vorliegenden Ziele weiter konkretisiert und systematisiert werden (siehe Abschnitt A). Zudem sollen den Zielen soweit möglich Indikatoren zwecks Operationalisierung zugeordnet werden. Wichtig ist außerdem, die Ziele (transparente Darstellung!) im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit offensiv zu präsentieren und ins öffentliche Bewusstsein zu rücken.

Danach prozessbegleitend:

Auf der Grundlage der formulierten Ziele und Indikatoren findet eine laufende Überprüfung bzw. ein Controlling für das Stadtteilprogramm mit seinen Maßnahmenschwerpunkten statt. Um eine kontinuierliche Mitwirkung der Projektträger und Akteure zu gewährleisten und die Ergebnisse bzw. Wirkungen transparent zu machen, sollten diese im Rahmen entsprechender Verfahren (Workshops im Stadtteil, Abstimmungsrunden o. ä.) reflektiert und dokumentiert werden. Dabei sollten die Ziele an sich ändernde Rahmenbedingungen angepasst bzw. im Prozessverlauf weiterentwickelt und konkretisiert werden.

Ziele operationalisieren und durch Indikatoren messbar machen

Für Ziele sollen - soweit dies nach Art der Ziele möglich ist - Indikatoren (Messgrößen/Merkmale) festgelegt werden, über die der Stand der Zielerreichung „gemessen“ werden kann. Durch die Operationalisierung werden Zielsetzungen und erreichte Ergebnisse und Wirkungen transparenter und kommunizierbarer.

Um das Erreichte darzustellen und zu bewerten, können sowohl quantitative als auch qualitative Indikatoren und Informationen herangezogen und miteinander kombiniert werden. Neben dem direkten Output sollten anhand der Indikatoren vor allem die Ergebnisse und Wirkungen der Maßnahmen erfasst werden. Verfahren zur Beschaffung von Daten und Informationen zur Überprüfung der Zielerreichung sind u. a. einfache Erhebungen, Befragungen, die Nutzung prozessgenerierter Daten und Dokumentationen der Projektarbeit.

Indikatoren bilden die Wirklichkeit sicherlich nur begrenzt und ausschnittsweise ab. Dennoch sind sie ein sinnvolles und nachvollziehbares Instrument, um erreichte Fortschritte darzustellen und Entwicklungen transparent zu machen.

C - operativ

Zuständigkeiten klären/Koordination des Zielcontrollings über das Stadtteilmanagement oder externe Auftragnehmer

Beim Aufbau eines Controllingsystems sollte möglichst frühzeitig geklärt werden, wer die im Rahmen des Verfahrens anstehenden Aufgaben übernimmt und wer mit welchen Kompetenzen und Zuständigkeiten ausgestattet wird. Es geht darum, den Prozess vor Ort zu organisieren und die Verantwortlichkeiten (etwa für Datenbeschaffung, Koordination, Auswertung und Bewertung der Informationen zur Zielerreichung, etc.) festzulegen. In diesem Sinne ist eine Organisationsstruktur erforderlich, die sich an den vor Ort vorhandenen Strukturen orientiert und sich in diese einfügt.

Die organisatorische Abwicklung und Umsetzung (Koordinierung, Auswertung) des Zielcontrollings sollte im wesentlichen durch die Städte selbst erfolgen. Denkbar ist, dass die Verwaltungskoordination oder das Stadtteilmanagement aufgrund seiner zentralen koordinierenden Stellung im Stadtteil diese Rolle einnimmt (da es v. a. um das Zusammenführen und Aggregieren von Informationen geht, ist das Problem der Voreingenommenheit der Stadtteilbüros als nachgeordnet zu betrachten). Je nach Bedarf kann es insbesondere in der Einstiegsphase jedoch auch hilfreich sein, eine externe Beratung und Unterstützung heranzuziehen und entsprechende Büros oder Einrichtungen hiermit zu beauftragen.

Im Sinne einer kontinuierlichen Bearbeitung und Koordination des Controllingverfahrens ist es jedoch besonders wichtig, die Federführung klar zu definieren und ein ausreichendes Zeitbudget für diese Aufgabe vorzusehen.

Umsetzbarkeit gewährleisten, Aufwand verhältnismäßig und vertretbar halten

Die Verfahren zur Zielkontrolle sollen möglichst einfach gehalten werden. Es geht um praktische Handhabbarkeit der Verfahren und einen Nutzen im Hinblick auf die Bereitstellung von Informationen, die für die Programmsteuerung wichtig sind. Eine Erhöhung der Förderbürokratie und des Verwaltungsaufwandes soll ausdrücklich vermieden werden. Das Controllingverfahren sollte daher soweit möglich an schon bestehenden Ansätzen orientiert sein bzw. auf diese aufbauen (z. B. Projektdokumentationssysteme, akteursübergreifende Prozesse zur Zielfindung).

A.4 Exemplarische Darstellung von Zielen und Indikatoren für zentrale Handlungsfelder der Sozialen Stadt NRW

Im Folgenden werden exemplarische Ziele und Indikatoren für zentrale Handlungsfelder der Sozialen Stadt NRW dargestellt. Im Mittelpunkt stehen die Themen:

- Wirtschaftsförderung / Lokale Ökonomie
- Arbeitsmarkt- und Strukturpolitik
- Städtebau / Wohnumfeldverbesserung / Wohnen
- Zusammenleben / Integration
- Soziale Infrastruktur
- Schule / Bildung
- Image / Identität
- Soziale Netze / Bürgerschaftliches Engagement
- Gesundheit / Pflege
- Umwelt / Ökologie
- Verkehr

Aufbau des Katalogs

Der folgende Katalog ist eine **beispielhafte Sammlung** möglicher Ziele und Indikatoren für verschiedene Handlungsfelder der integrierten Stadtteilerneuerung in NRW. Er erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit, sondern soll **Anregung** sein, eigene auf die Stadtteilsituation abgestimmte Ziele und Indikatoren zu finden.

Bei der Darstellung der Ziele wird entsprechend der in Kap. 5.2 vorgestellten Zielebenen zwischen übergeordneten Leitzielen, strategischen Zielen und operativen Zielen unterschieden. Die **Leitziele** sind übergreifend dargestellt. Die aus den Leitzielen abgeleiteten **strategischen** und die **operativen Ziele** sind in einzelnen Tabellen den verschiedenen Handlungsfeldern der integrierten Stadtteilerneuerung zugeordnet (vgl. folgende Tabellen).

In den Tabellen sind den verschiedenen Zielebenen exemplarisch **Indikatoren** zugeordnet, um die wesentlichen Zielinhalte abzubilden und die Zielerreichung messbar zu machen. Neben reinen Outputindikatoren werden dabei auch Ergebnisindikatoren - und soweit möglich Wirkungsindikatoren - zur Darstellung der Zielerreichung berücksichtigt (vgl. Kap. 6.1). Eine strenge Trennung von Outputindikatoren für operative Ziele und Ergebnisindikatoren für die strategischen Ziele erfolgt hierbei nicht. Im Umkehrschluss bedeutet dies, dass sich bestimmte Indikatoren sowohl zur Abbildung von strategischen als auch operativen Zielen eignen und im Katalog beiden Ebenen zugeordnet werden. Grundsätzlich wird versucht, die wesentlichen Inhalte der Ziele angemessen abzubilden und eine **ausgewogene Mischung** aus Output- und Ergebnisindikatoren sowie qualitativen und quantitativen Indikatoren exemplarisch aufzuzeigen.

Neben den Indikatoren als solchen werden schließlich Angaben zu möglichen **Datenquellen** gemacht. Als wichtige Quellen werden hierbei Daten aus dem Verwaltungsvollzug, d. h. aus der laufenden Arbeit der Fachressorts der Verwaltung, sowie weiteren an den Stadtteilprogrammen beteiligten Institutionen (Schulen, Arbeitsamt, Industrie- und Handelskammer etc.) herangezogen. Um über quantitative Informationen hinaus zudem qualitative Aussagen und Einschätzungen zu gewinnen, stützen sich einige Indikatoren auf Befragungen von Bewohner/innen oder Schlüsselpersonen (Fachleute aus Verwaltung, Institutionen etc.) (vgl. Kap. 6.3).

Bezogen auf die Handlungsfelder ergibt sich für die Ziel- und Indikatorenkataloge die folgende **Struktur**:

Handlungsfeld: ...

Zielebene	Ziele	Indikatoren	Datenquellen
Strategische Ziele			
Operative Ziele			

Leitbilder und Leitziele

Zielebene	Leitbildelemente / Ziele
Leitbild	<ul style="list-style-type: none"> • Stadt des sozialen Ausgleichs: Sicherung und Wiederherstellung von Chancengerechtigkeit, d. h. gerechte Zugangschancen zum Arbeits- und Wohnungsmarkt sowie zu sozial-kultureller Teilhabe • Zivilgesellschaftliche Orientierung: „Soziale“ Aktivierung der Kompetenzen und Kreativpotenziale von Initiativen, Verbänden, Netzwerken und Einzelpersonen; Verständigung über gemeinsame Zukünfte • Nachhaltigkeit: Stabilisierung der sozialen und wirtschaftlichen Entwicklung im Ortsteil und Einleitung von Erneuerungen, die zugleich mit einer ökologischen Revitalisierung verbunden sind
Leitziele	<ul style="list-style-type: none"> • Stabilisierung der sozialen und wirtschaftlichen Entwicklung im Programmgebiet • Stabilisierung der sozialen und ökonomischen Situation der Bewohner/innen und Betriebe • Verbesserung der Lebensqualität im Stadtteil • Nachhaltige Verbesserung der Wohn-, sozialen Lebens- und Arbeitssituation

Aus: Stadt Gelsenkirchen (2001): Integriertes Handlungskonzept Gelsenkirchen-Südost. Konzept der Stadtverwaltung Gelsenkirchen vom November 2001

Handlungsfeld: Wirtschaftsförderung/Lokale Ökonomie

Zielebene	Ziele	Indikatoren	Datenquellen
Strategische Ziele	<ul style="list-style-type: none"> • Stärkung der lokalen Wirtschaftsstruktur • Mobilisierung der wirtschaftlichen Potenziale im Stadtteil • Stärkung privatwirtschaftlichen Engagements 	<ul style="list-style-type: none"> • Anzahl neuer Existenzgründungen (nach Unternehmen, Arbeitsplätzen/ Beschäftigten, Branche) • Zahl neu geschaffener/erhaltener Arbeitsplätze in KMU • Zahl neu geschaffener/erhaltener Arbeitsplätze insgesamt • Anzahl selbstständiger Aktionen/ regelmäßiger Treffen von Unternehmensverbänden/-netzwerken • Anzahl und Art der Maßnahmen, die durch Private getragen werden • Rückgang der Fluktuation im Einzelhandel (Schließung von Unternehmen, Leerstand der Immobilien) • Anzahl/Ausmaß Betriebserweiterungen (qm) * Einschätzung der wirtschaftlichen Entwicklung seit Programmbeginn und der durch das Programm erreichten Stärkung der Wirtschaftsstruktur 	<ul style="list-style-type: none"> • Industrie- und Handelskammer (IHK) (Unternehmensgründungen, Handelsregister, ...) • Handwerkskammer • Kommunale Wirtschaftsförderung • Eigenerhebung: Bestandsaufnahme der Unternehmen, Befragung von Schlüsselpersonen (z. B. Unternehmensverbände, Beschäftigungsträger, etc.)
Operative Ziele	<ul style="list-style-type: none"> • Bestandssicherung der ansässigen Betriebe 	<ul style="list-style-type: none"> • Anzahl unterstützter Unternehmen/ KMU (finanziell und Beratung) * Zufriedenheit der Unternehmen mit bereitgestellten Leistungen 	<ul style="list-style-type: none"> • Projektdokumentation • Befragung beteiligter Unternehmen (s.o.)
	<ul style="list-style-type: none"> • Förderung von Existenzgründungen 	<ul style="list-style-type: none"> • Zahl geschaffener Beratungsangebote für Existenzgründer • Anzahl der Existenzgründer, die Beratung und/oder finanzielle Unterstützung erhalten haben * Zufriedenheit der Existenzgründer mit bereitgestellten Leistungen 	<ul style="list-style-type: none"> • Projektdokumentation • Projektdokumentation • Befragung der Beteiligten im Rahmen der Projektangebote (durch die Träger)

Bei den mit einem • gekennzeichneten Indikatoren handelt es sich um quantitative Indikatoren. Bei den mit einem * gekennzeichneten um qualitative.

Handlungsfeld: Wirtschaftsförderung/Lokale Ökonomie

Zielebene	Ziele	Indikatoren	Datenquellen
Operative Ziele	<ul style="list-style-type: none"> Stärkung von Unternehmensverbänden/Förderung der Netzwerkbildung 	<ul style="list-style-type: none"> Anzahl und Art der Aktionen zur Förderung der Netzwerkbildung (z. B. gemeinsame Veranstaltungen, Einrichtung von Gremien etc.) Anzahl neuer Unternehmensverbände/-netzwerke 	<ul style="list-style-type: none"> Unternehmensverbände Wirtschaftsförderung
	<ul style="list-style-type: none"> Schaffung von Beratungsangeboten für ausländische Unternehmer 	<ul style="list-style-type: none"> Anzahl und Art an Beratungsangeboten Anzahl an Unternehmen/Personen, die Beratungsangebot nutzen Zufriedenheit der Beraternen mit bereitgestellten Leistungen 	<ul style="list-style-type: none"> Projektdokumentation Befragung der Beteiligten im Rahmen der Projektangebote
	<ul style="list-style-type: none"> Erhalt und Stärkung des Einzelhandels 	<ul style="list-style-type: none"> Anzahl und Art der Maßnahmen zur Stärkung des Einzelhandels (Netzwerkbildung, Beratung, Standortmarketing, etc.) Anzahl der ortsansässigen Einzelhändler, die sich an Maßnahmen beteiligen 	<ul style="list-style-type: none"> Projektdokumentation Unternehmensverbände Wirtschaftsförderung
	<ul style="list-style-type: none"> Förderung von Unternehmensansiedlungen 	<ul style="list-style-type: none"> Anzahl neu angesiedelter Unternehmen im Quartier 	<ul style="list-style-type: none"> Wirtschaftsförderung IHK
	<ul style="list-style-type: none"> Verbesserung des Flächen- und Immobilienmanagements 	<ul style="list-style-type: none"> Zahl neu- oder umgenutzter Immobilien (Ladenlokale) bzw. Brachflächen (in qm) Verringerung des Leerstands von gewerblichen Immobilien 	<ul style="list-style-type: none"> Projektdokumentation Wirtschaftsförderung Stadtplanungsamt Eigenerhebung (Bestandsaufnahme)
	<ul style="list-style-type: none"> Verbesserung des Standortmarketings/ Standortprofilierung 	<ul style="list-style-type: none"> Anzahl und Art der Marketingmaßnahmen Zahl der Kooperationspartner beim Standortmarketing (Synergien/ Außendarstellung) 	<ul style="list-style-type: none"> Projektdokumentation Medien/Lokalzeitungen

Bei den mit einem • gekennzeichneten Indikatoren handelt es sich um quantitative Indikatoren. Bei den mit einem * gekennzeichneten um qualitative.

Handlungsfeld: Arbeitsmarkt- und Strukturpolitik

Zielebene	Ziele	Indikatoren	Datenquellen
Strategische Ziele	<ul style="list-style-type: none"> • Schaffung und Sicherung der Beschäftigung auf lokaler Ebene • Schaffung von Arbeits- und Beschäftigungsmöglichkeiten für auf dem Arbeitsmarkt besonders benachteiligte Gruppen • Verbesserung der Chancen auf dem Arbeitsmarkt • Abbau von Arbeitslosigkeit 	<ul style="list-style-type: none"> • Teilnehmer/innen von Beschäftigungs- und Qualifizierungsmaßnahmen (nach Zielgruppen) mit erfolgreichem Abschluss (%) • Vermittlungsquote der Teilnehmer/innen (der jeweiligen Zielgruppe) in den ersten und zweiten Arbeitsmarkt (%) • Verbesserung des Qualifikationsniveaus der Teilnehmer/innen durch neu erworbene Qualifikationen • Ausgebildete mit erfolgreichem Abschluss (%) • Übernahmenquote von Ausgebildeten in ein weiteres Beschäftigungsverhältnis (%) • Zahl der geschaffenen/erhaltenen Arbeitsplätze nach 1 Jahr (Anzahl und %) 	<ul style="list-style-type: none"> • Arbeitsamt • Beschäftigungsträger (Projektdokumentation, Zeugnisse über erworbene Qualifikationen, etc.) • IHK • Ausbildungsbetriebe
Operative Ziele	<ul style="list-style-type: none"> • Schaffung arbeitsmarktpolitischer Beschäftigungs- und Qualifizierungsmaßnahmen 	<ul style="list-style-type: none"> • Zahl der Teilnehmer/innen an Beschäftigungs- und Qualifizierungsmaßnahmen (differenziert nach verschiedenen Zielgruppen) • Anzahl der angebotenen Plätze in Qualifizierungs- und Beschäftigungsmaßnahmen (differenziert nach Beschäftigungsfeldern) • Abdeckungsquote der angebotenen Plätze mit Teilnehmern/innen aus dem Programmgebiet bzw. der angesprochenen Zielgruppe (%) * Zufriedenheit der Teilnehmer/innen mit der Maßnahme; Wahrnehmung und Bewertung der erlernten Fähigkeiten 	<ul style="list-style-type: none"> • Arbeitsamt • Beschäftigungsträger (Projektdokumentation) • Befragung der Teilnehmer/innen im Rahmen der Qualifizierungsmaßnahme
	<ul style="list-style-type: none"> • Verbesserung der Ausbildung für Jugendliche/Schaffung von Ausbildungsplätzen 	<ul style="list-style-type: none"> • Zahl neu geschaffener Ausbildungsplätze für Jugendliche • Anzahl der in Ausbildung vermittelten Personen * Zufriedenheit der Teilnehmer/innen mit der Maßnahme 	<ul style="list-style-type: none"> • Ausbildungsbetriebe/Projektträger (Projektdokumentation) • Befragung der Teilnehmer/innen
	<ul style="list-style-type: none"> • Verbesserung des Beratungsangebots für Arbeitslose • Vermittlung von Arbeitslosen bzw. erwerbsfähigen Personen in Arbeits- und Ausbildungsverhältnisse 	<ul style="list-style-type: none"> • Zahl und Art zusätzlich geschaffener Beratungsangebote für Arbeitssuchende (differenziert nach Zielgruppe) • Anzahl der Teilnehmer/innen, die zusätzliches Beratungsangebot nutzen • Anzahl der in Arbeitsverhältnisse vermittelten Personen * Zufriedenheit der Beratenden mit dem Angebot 	<ul style="list-style-type: none"> • Projektdokumentation • Befragung der Teilnehmer/innen des Beratungsangebots
	<ul style="list-style-type: none"> • Erhalt bestehender und Schaffung neuer Arbeitsplätze • Unterstützung und Initiierung beschäftigungsfördernder Aktivitäten 	<ul style="list-style-type: none"> • Anzahl gesicherter/neu geschaffener Arbeitsplätze • Geschaffene/unterstützte beschäftigungsfördernde Aktivitäten (Anzahl, Zielgruppen, Kooperationspartner etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> • Wirtschaftsförderung • Projektdokumentation

Bei den mit einem • gekennzeichneten Indikatoren handelt es sich um quantitative Indikatoren. Bei den mit einem * gekennzeichneten um qualitative.

Handlungsfeld: Städtebau/Wohnumfeldverbesserung/Wohnen

Zielebene	Ziele	Indikatoren	Datenquellen
Strategische Ziele	<ul style="list-style-type: none"> • Aufwertung des Erscheinungsbildes des Stadtteils • Verbesserung der Wohn- und Aufenthaltsqualität • Stärkung der Wohnzufriedenheit • Senkung der Fluktuation 	<ul style="list-style-type: none"> • Fläche (qm) / Zahl geschaffener oder aufgewerteter öffentlicher oder halb-öffentlicher: <ul style="list-style-type: none"> - Aufenthaltsfläche - Grünfläche - wohnortnaher Freiflächen • Nutzerfrequenz der aufgewerteten öffentlichen Plätze/Räume • Fläche (qm) / Zahl aufgewerteter öffentlicher Gebäude * Zufriedenheit der Bewohner/innen mit der Wohn- und Aufenthaltsqualität im Stadtteil * Veränderung der qualitativen Wahrnehmung des Gebietes (z. B. hinsichtlich Sauberkeit, Vandalismus, Innen- und Außenimage) * Zufriedenheit der Bewohner/innen mit ihrer Wohnsituation • Anzahl der Fort- und Zuzüge bzw. Fort- und Zuzugsquoten im Programmgebiet • Wohndauer 	<ul style="list-style-type: none"> • Bau- und Wohnungsamt • Stadtplanungsamt • Eigenerhebung (Befragung, Zählung, etc.) • Bewohnerbefragung (in Kooperation mit Statistikamt oder Externen wie z. B. Hochschule) • Statistik (Einwohnermeldewesen)
Operative Ziele	<ul style="list-style-type: none"> • Aufwertung des öffentlichen und privaten Wohnumfelds • Verbesserung der Qualität öffentlicher Räume im Stadtteil • Aufwertung wohnungsnaher Grünflächen • Schaffung von Spiel- und Aufenthaltsbereichen für Kinder und Jugendliche • Aufwertung der vorhandenen Wohnbebauung • Modernisierung und Verbesserung des Wohnungsbestandes • Schaffung/Erhalt eines bedarfsgerechten Wohnungsangebotes (Sicherung preiswerten Wohnraums) • Förderung einer ausgewogenen-Mieterstruktur 	<ul style="list-style-type: none"> • Anzahl und Art der durchgeführten Maßnahmen/Projekte zur Verbesserung des Wohnumfelds • Anzahl aufgewerteter öffentlicher Plätze • Fläche (qm) / Zahl geschaffener oder aufgewerteter öffentlicher oder halb-öffentlicher: <ul style="list-style-type: none"> - Grünfläche - wohnortnaher Freiflächen - Spiel- und Aufenthaltesbereiche für Kinder und Jugendliche • Anzahl der Maßnahmen zur Sanierung, Modernisierung, Instandhaltung oder zum Neubau im öffentlich geförderten Wohnungsbau • Zahl geschaffener/modernisierter Wohngebäude/WE unterteilt nach Segmenten (Eigenheime, Mietwohnungen) • Anzahl Umwandlungen von Miet- in Eigentumswohnungen • Anzahl der an Maßnahmen beteiligten Bewohner/innen • Anzahl Beratungsgespräche mit Mieter/innen • Anzahl der Fort- und Zuzüge bzw. Fort- und Zuzugsquoten im Programmgebiet 	<ul style="list-style-type: none"> • Projektdokumentation • Bau- und Wohnungsamt • Stadtplanungsamt • Wohnungsunternehmen • Mieterverein

Bei den mit einem • gekennzeichneten Indikatoren handelt es sich um quantitative Indikatoren. Bei den mit einem * gekennzeichneten um qualitative.

Handlungsfeld: Zusammenleben/Integration

Zielebene	Ziele	Indikatoren	Datenquellen
Strategische Ziele	<ul style="list-style-type: none"> • Förderung des interkulturellen und sozialen Zusammenlebens • Verbesserung der Integrationschancen nicht-deutscher Bevölkerungsgruppen • Stärkung des Gemeinsinns und Förderung der sozialen Bindungsfähigkeit • Stärkung tragfähiger Nachbarschaften 	<ul style="list-style-type: none"> * Zufriedenheit der Bewohner/inn mit dem Zusammenleben im Stadtteil * Veränderungen des interkulturellen Zusammenlebens (interkulturelle Veranstaltungen, etc.) * Veränderungen in der formellen und informellen Beteiligung unterschiedlicher ethnischer und sozialer Gruppen • Anzahl und Art selbst initiiertes/getragener nachbarschaftlich Aktionen (Straßenfeste, Nachbarschaftshilfe etc.) • Anzahl/Rückgang von Beschwerden bei der Polizei 	<ul style="list-style-type: none"> • Bewohnerbefragung (s. o.) • Befragung von Schlüsselpersonen (z. B. Migrantenorganisationen, Nachbarschaftsverbände, Kirchen, Religions-/ Kultureinrichtungen, Bewohnerorganisationen, Familienberatung, Ausländerbehörde, etc.) • Polizei
Operative Ziele	<ul style="list-style-type: none"> • Förderung der Migrant/innenarbeit • Schaffung von Bildungs- und Beratungsangeboten für Migrant/innen • Schaffung von Angeboten zur interkulturellen Begegnung • Verbesserung der Kommunikationsmöglichkeiten zwischen deutschen und ausländischen Bewohnern • Verbesserung der Konfliktvermittlung • Förderung nachbarschaftlicher Kontakte 	<ul style="list-style-type: none"> • Anzahl von Angeboten zur Unterstützung von Migrantinnen und Migranten (nach Zielgruppen, inhaltlicher Ausrichtung, Umfang der Beratung in Stunden/Sitzungen, etc.) • Anzahl von Migrantinnen und Migranten, die Bildungs-/ Beratungsangebote nutzen (einmalig, mehrfach, regelmäßig) • Anzahl erhaltener bzw. neu geschaffener <ul style="list-style-type: none"> - interkultureller Kontakt- und Begegnungsangebote - Konfliktlösungsangebote - nachbarschaftlich initiiertes bzw. getragener Projekte - Kommunikationsforen - etc. differenziert nach Art und Zielgruppen • Anzahl geschaffener Angebote zur Konfliktvermittlung • Anzahl der durch Konfliktmoderation bearbeiteten Fälle • Anzahl von nachbarschaftlichen Aktionen (Straßenfeste u. ä.) • Anzahl der Teilnehmer/innen an nachbarschaftlichen Aktionen und Projekten 	<ul style="list-style-type: none"> • Projektdokumentation durch Projektträger • Stadtteilmanagement

Bei den mit einem • gekennzeichneten Indikatoren handelt es sich um quantitative Indikatoren. Bei den mit einem * gekennzeichneten um qualitative.

Handlungsfeld: Soziale Infrastruktur

Zielebene	Ziele	Indikatoren	Datenquellen
Strategische Ziele	<ul style="list-style-type: none"> • Verbesserung/Stärkung der sozialen und kulturellen Infrastruktur 	<ul style="list-style-type: none"> * Zufriedenheit der Bewohner/innen und Bewohner mit der infrastrukturellen Ausstattung und der inhaltlichen Ausrichtung der Angebote im Stadtteil (bedarfsgerechte Infrastruktur) • Anzahl erhaltener bzw. zusätzlicher Angebote nach 1 Jahr 	<ul style="list-style-type: none"> • Bewohnerbefragung (s. o.) • Eigenerhebung (Bestandsaufnahme, Fortschreibung der Infrastruktur) • Schulen/Tageseinrichtungen • Jugendamt (Jugendhilfestatistik) • Schulverwaltungsamt • Gesundheitsamt • Sozialamt
Operative Ziele	<ul style="list-style-type: none"> • Ausweitung/Verbesserung der sozialen Angebote • Ausweitung/Verbesserung der (inter-) kulturellen Angebote • Schaffung von Räumen für Begegnung und bürgerschaftliches Engagement • Verbesserung der Kinderbetreuung • Verbesserung der Freizeitangebote für verschiedene Zielgruppen (Kinder- und Jugendliche, Familien, alte Menschen, etc.) • Schaffung von zusätzlichen Angeboten und Serviceleistungen im Stadtteil 	<ul style="list-style-type: none"> • Anzahl erhaltener oder neu geschaffener Plätze, Einrichtungen, Flächen, Projekte in den folgenden Bereichen (Differenzierung nach Zielgruppen möglich): <ul style="list-style-type: none"> - Kinder und Jugendliche (z. B. Jugendfreizeitangebote, Kitas, Schulen, Spielflächen) - Gesundheit (z. B. Gesundheitszentren, Pflegedienste) - alte Menschen (z. B. Alten- oder Pflegeheime) - Zusammenleben im Stadtteil (z. B. Begegnungsstätten) - kulturelle Einrichtungen • Anzahl der Personen der jeweiligen Zielgruppe, die die Infrastrukturen/ Dienste in Anspruch zu nehmen • Anzahl Nutzer/innen von Einrichtungen pro Tag, differenziert nach Zielgruppen * Zufriedenheit der Personen der jeweiligen Zielgruppe mit der Anzahl, Ausstattung und inhaltlicher Ausrichtung der Angebote • Anzahl zusätzlicher Angebote in den einzelnen Einrichtungen, z. B. <ul style="list-style-type: none"> - Betreuung von Jugendlichen - Ausgabe von Mahlzeiten für Kinder und Jugendliche - Informations- und Beratungsleistungen im gesundheitlichen Bereich - kulturelle Veranstaltungen etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Projektdokumentation (Projektträger, Einrichtungen) • Befragung der Teilnehmer/innen bzw. Nutzer/innen • Jugendamt • Schulverwaltungsamt • Gesundheitsamt • etc.

Bei den mit einem • gekennzeichneten Indikatoren handelt es sich um quantitative Indikatoren. Bei den mit einem * gekennzeichneten um qualitative.

Handlungsfeld: Schule/Bildung

Zielebene	Ziele	Indikatoren	Datenquellen
Strategische Ziele	<ul style="list-style-type: none"> • Verbesserung der Bildungschancen von Kindern und Jugendlichen • Verbesserung der Bildungssituation im Stadtteil 	<ul style="list-style-type: none"> • Übergangsquote auf weiterführende Schulen (differenziert nach Schulform) • Anzahl der Schulabbrecher/-innen bzw. Schüler/-innen ohne Schulabschluss • Verbesserung des Qualifikationsniveaus durch höherqualifizierte Schulabschlüsse * Verfestigung der Kooperationsstrukturen zwischen Schulen und anderen Trägern/Akteuren 	<ul style="list-style-type: none"> • Schulen (Schulstatistik) • Befragung von Schlüsselpersonen (Schulen, freie Träger, Jugendamt, etc.) oder Auswertung der Ergebnisse der Projektdokumentation im Zeitverlauf
Operative Ziele	<ul style="list-style-type: none"> • Stärkung der Schulen im Stadtteil (Verbesserung der Schulsituation bezogen auf Angebotsvielfalt, Ausstattung, Spracherwerb, Elternbeteiligung, Öffnung zum Stadtteil, zusätzliche Lehrerstellen) • Stärkung der Sprachkompetenz nicht deutscher Kinder • Verbesserung der beruflichen und schulischen Eingliederung • Unterstützung und Stärkung der Jugend- und Sozialarbeit in Schulen • Schaffung außerschulischer Lern- und Bildungsangebote • Schaffung von Bildungs- und Beratungsangeboten für Migrant/-innen • Schaffung von Angeboten zur beruflichen Fort- und Weiterbildung 	<ul style="list-style-type: none"> • Anzahl und Art zusätzlicher Angebote an Schulen, z. B. <ul style="list-style-type: none"> - Fach- oder Förderunterricht, - Projekte, - Arbeitsgemeinschaften, - Sprachförderung, - multifunktionale Nutzung von Räumen etc. * Zufriedenheit der Kinder/Jugendlichen mit der Anzahl, Ausstattung und inhaltlichen Ausrichtung der Angebote • Anzahl und Art von Maßnahmen zur Berufsberatung („Übergang Schule-Beruf“) • Anzahl und Regelmäßigkeit stadtteilbezogener Projekte, bei denen eine Kooperation zwischen Schulen und anderen Trägern / Akteuren stattfindet • Anzahl und Art zusätzlicher Bildungsangebote außerhalb von Schulen • Zahl der Teilnehmer/-innen an außerschulischen Bildungsangeboten • Anzahl und Angebote zur beruflichen Fort- und Weiterbildung (differenziert nach Zielgruppe und fachlicher Ausrichtung) 	<ul style="list-style-type: none"> • Schulen • Projektdokumentation • Befragung der Schüler/-innen bzw. der Kinder und Jugendlichen • Projektdokumentation (Bildungsträger) • Arbeitsamt • Öffentliche und private Bildungsträger (u. a. Volkshochschule, IHK, etc.)

Bei den mit einem • gekennzeichneten Indikatoren handelt es sich um quantitative Indikatoren. Bei den mit einem * gekennzeichneten um qualitative.

Handlungsfeld: Image/Identität

Zielebene	Ziele	Indikatoren	Datenquellen
Strategische Ziele	<ul style="list-style-type: none"> • Verbesserung des Image des Stadtteils in der Innen- und Außenwahrnehmung • Förderung der Identifikation der Bewohner/innen mit ihrem Stadtteil 	<ul style="list-style-type: none"> • Steigerung der Anzahl positiver Medienberichte * Identifikationsgrad der Bewohner/innen mit ihrem Stadtteil (% der Anwohner/innen des Programmgebietes, die erklären, in den nächsten drei Jahren im Gebiet bleiben zu wollen) * Stellung des Stadtteils in gesamtstädtischer Politik 	<ul style="list-style-type: none"> • Lokalzeitungen/Presse • Bewohnerbefragung (s. o.) • Befragung von Schlüsselpersonen (Lokalpolitik, Verwaltung, etc.) • Ratsbeschlüsse zur Verankerung des integrierten Handlungsansatzes in der gesamtstädtischen Politik
Operative Ziele	<ul style="list-style-type: none"> • Förderung/Verbesserung der Informations- und Öffentlichkeitsarbeit • Herstellung von „Öffentlichkeit“ für stadtteilrelevante Themen und Angebote • Verbesserung der Information über bestehende Einrichtungen, Vereine und Angebote im Stadtteil 	<ul style="list-style-type: none"> • Anzahl öffentlichkeitswirksamer Aktionen, Projekte, Feste, Publikationen, etc. • Anzahl aktiver Gruppen / Vereine im Stadtteil (Beteiligung an Projekten etc.) • Anzahl erhaltener bzw. neu geschaffener <ul style="list-style-type: none"> - Kommunikationsforen - Informations- und Beteiligungsveranstaltungen - Arbeitsgremien als Mitwirkungsmöglichkeit bei der Quartiersentwicklung etc. • Anzahl der Teilnehmer/innen an Foren/Informations- und Beteiligungsveranstaltungen 	<ul style="list-style-type: none"> • Projektdokumentation • Dokumentation der Öffentlichkeitsarbeit durch das Stadtteilbüro • Dokumentation der Beteiligungsveranstaltungen

Bei den mit einem • gekennzeichneten Indikatoren handelt es sich um quantitative Indikatoren. Bei den mit einem * gekennzeichneten um qualitative.

Handlungsfeld: Soziale Netze/Bürgerschaftliches Engagement

Zielebene	Ziele	Indikatoren	Datenquellen
Strategische Ziele	<ul style="list-style-type: none"> • Förderung bürgerschaftlichen Engagements • Stärkung sozialer Netze • Aktivierung des öffentlichen Lebens im Stadtteil 	<ul style="list-style-type: none"> • Anzahl erhaltener bzw. neu geschaffener <ul style="list-style-type: none"> - Vereine / Initiativen - nachbarschaftlich initiiertes bzw. getragener Projekte - Informations- und Beteiligungsveranstaltungen - Arbeitsgremien als Mitwirkungsmöglichkeit bei der Quartiersentwicklung - Räume, die Gelegenheit zu Gemeinschaftsleben bieten etc. • Anzahl der Teilnehmer/innen an nachbarschaftlichen/bewohnergetragenen Aktionen und Projekten • Anzahl der Bewohner/innen und Akteure mit ehrenamtlicher Tätigkeit bzw. Mitgliedschaft in Vereinen/Initiativen 	<ul style="list-style-type: none"> • Vereinsregister • Projektdokumentation • Dokumentation der Beteiligungsveranstaltungen durch Stadtteilbüro bzw. Projektträger • Bewohnerorganisationen, Vereine, Verbände u. ä.
Operative Ziele	<ul style="list-style-type: none"> • Initiierung von Selbsthilfeaktivitäten der Bewohner/innen • Förderung der Eigenarbeit, Selbsthilfe, Nachbarschaftshilfe • Förderung ehrenamtlicher Tätigkeiten • Stärkung der Vereinsarbeit • Erhalt bestehender Angebote 		

Bei den mit einem • gekennzeichneten Indikatoren handelt es sich um quantitative Indikatoren. Bei den mit einem * gekennzeichneten um qualitative.

Handlungsfeld: Gesundheit/Pflege

Zielebene	Ziele	Indikatoren	Datenquellen
Strategische Ziele	<ul style="list-style-type: none"> • Verbesserung des Gesundheitsniveaus/der gesundheitlichen Situation (insbesondere von Haushalten in schwieriger wirtschaftlicher Situation und von Kindern) 	<ul style="list-style-type: none"> • Verbesserung der Ergebnisse der Schuleingangsuntersuchungen * Einschätzung der Gesundheitssituation durch Fachleute 	<ul style="list-style-type: none"> • Schuleingangsuntersuchungen, Landesinstitut für den öffentlichen Gesundheitsdienst (LÖGD), Gesundheitsämter • Befragung von Schlüsselpersonen (Beratungsstellen, Sportvereine, Gesundheitsamt, Schulen, etc.)
Operative Ziele	<ul style="list-style-type: none"> • Förderung der Bewegungs- und Gesundheitserziehung in den Familien, Kitas, Schul- und Sportvereinen • Verbesserung der Ernährungssituation von Kindern und Jugendlichen • Erhalt/Ausbau bestehender Angebote 	<ul style="list-style-type: none"> • Anzahl und Kapazität der zusätzlichen Angebote zur Bewegungs- und Gesundheitserziehung (differenziert nach Zielgruppen) • Anzahl der erreichten Personen • Anzahl und Art der Angebote zu organisierten Mahlzeiten für Kinder und Jugendliche • Anzahl erhaltener/erweiterter Angebote 	<ul style="list-style-type: none"> • Projektdokumentation

Bei den mit einem • gekennzeichneten Indikatoren handelt es sich um quantitative Indikatoren. Bei den mit einem * gekennzeichneten um qualitative.

Handlungsfeld: Umwelt/Ökologie

Zielebene	Ziele	Indikatoren	Datenquellen
Strategische Ziele	<ul style="list-style-type: none"> • Verbesserung der Umweltsituation/-belastung im Stadtteil • Stärkung des Umweltbewusstseins der Bewohnerinnen und Bewohner und der Betriebe 	<ul style="list-style-type: none"> * Zufriedenheit der Bewohner/innen mit der Sauberkeit in ihrem Stadtquartier * Verhaltensveränderungen im Umgang mit Sauberkeit im öffentlichen Straßenraum * Verhaltensveränderungen im Umgang mit Wasser- und Energieverbrauch • Leistungen durch lokale und externe Akteure, z. B. <ul style="list-style-type: none"> - Vereinbarungen über Sponsoring, - Übernahme von Patenschaften, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Bewohnerbefragung (s. o.) • Umweltamt • Stadtplanungsamt
Operative Ziele	<ul style="list-style-type: none"> • Reduzierung der Immissionsbelastung • Verbesserung der stadtklimatischen Verhältnisse (Verbesserung/Ausbau der Freiraumstrukturen im Stadtteil) • Reduzierung des Energieverbrauchs • Förderung von Angeboten zur Umweltbildung • Förderung/Initiierung von Grünpatenschaften 	<ul style="list-style-type: none"> • Anzahl der Sonderaktionen der öffentlichen Straßenreinigung • Anzahl der Teilnehmer/innen an Sonderaktionen • Anzahl und Art der Informations- und Beteiligungsprojekte mit umweltrelevanter Themenstellung (differenziert nach Zielgruppen) • Anzahl und Art der Maßnahmen zur Förderung regenerativer Energien • Anzahl der Maßnahmen zur Energie- und Wassereinsparung (z. B. Projekte an Schulen, Modernisierungen) • Anzahl und Art der Maßnahmen zur Umweltberatung/Umweltbildung (differenziert nach Zielgruppen) • Anzahl beteiligter Bewohner/innen verschiedener Zielgruppen • Anzahl der Projekte unter Beteiligung öffentlicher/privater Träger 	<ul style="list-style-type: none"> • Projektdokumentation • Stadtwerke • Umweltamt • Stadtplanungsamt • Schulen/Bildungsträger

Bei den mit einem • gekennzeichneten Indikatoren handelt es sich um quantitative Indikatoren. Bei den mit einem * gekennzeichneten um qualitative.

Handlungsfeld: Verkehr

Zielebene	Ziele	Indikatoren	Datenquellen
Strategische Ziele	<ul style="list-style-type: none"> • Verbesserung der Verkehrssituation im Stadtteil (im Hinblick auf Erreichbarkeit und Verkehrsbelastung) 	<ul style="list-style-type: none"> * Zufriedenheit der Bewohner/innen mit der Verkehrssituation / Sicherheit im öffentlichen Straßenraum • Rückgang der Unfälle im Straßenverkehr 	<ul style="list-style-type: none"> • Bewohnerbefragung (s. o.) • Polizei
Operative Ziele	<ul style="list-style-type: none"> • Erweiterung der Verkehrsberuhigung • Verringerung der Belastungen für Anwohner an Hauptverkehrsstraßen • Verbesserung der Wohn- und Aufenthaltsqualität in angrenzenden Bereichen • Ausbau, Vernetzung und Aufwertung von bestehenden Rad- und Fußwegen • Verbesserung der Anbindung an den ÖPNV • Prävention von Kinderunfällen 	<ul style="list-style-type: none"> • Anzahl der Maßnahmen zur Verkehrsberuhigung differenziert nach ihrer Art (z. B. Tempo-30-Zonen, Spielstraßen, etc.) • Anzahl der Projekte zur Aufwertung des Straßenraums • Anzahl/Länge geschaffener Rad- und Fußwege • Erweiterung des ÖPNV-Netzes und Verbesserung der Verkehrsverbindungen im ÖPNV (Taktzeiten, Anzahl zusätzlicher Linien) • Rückgang der Anzahl der Unfälle, in die Kinder verwickelt sind 	<ul style="list-style-type: none"> • Projektdokumentation • Stadtplanungsamt • Ordnungsamt/Straßenverkehrsamt • Stadtwerke, Verkehrsträger • Polizei

Bei den mit einem • gekennzeichneten Indikatoren handelt es sich um quantitative Indikatoren. Bei den mit einem * gekennzeichneten um qualitative.

A.5 Materialien und Kontakt zu den Good Practice Beispielen

Good Practice Aachen-Ost

Materialien:

- Kriterientabelle

Ansprechpartner/in:

Heike Ohlmann
Stadt Aachen
Planungsamt
Lagerhausstraße 20
52064 Aachen
Tel.: 02 41 / 4 32-61 28
Fax: 02 41 / 4 32-61 99
E-mail: heike.ohlmann@mail.aachen.de

Dieter Begaß
Stadt Aachen
Fachbereich Wirtschaftsförderung und Europäische Angelegenheiten
Haus Löwenstein
52058 Aachen
Tel.: 02 41 / 4 32-76 10
Fax: 02 41 / 4 32-76 99
E-mail: dieter.begass@mail.aachen.de

Kriterien- Tabelle

	Bedarfsorientierung	Stadtteilbezug	BürgerInnenbeteiligung	Chancengleichheit	Innovation	Wirkungsgrad	Langfristige Erhaltung/Nachhaltigkeit	Praktikabilität/Realisierbarkeit
E r l ä u t e r u n g e n	erkannte Probleme lösend	Zusammenarbeit mit bestehenden Einrichtungen, vorhandenen Ressourcen, Menschen	Wahrnehmung von Bürgerwünschen (system. erfasst, am Puls d. Stadtteils ausgerichtet)	hoher Integrationsfaktor	unkonventionelle Ideen	überprüfbare Ziele / Visualisierung / Dokumentation	Hilfe zur Selbsthilfe	Wirtschaftlichkeit / Kosteneffizienz / Bezahlbarkeit
	Dringlichkeit	Anknüpfung an vorhandene Ansätze	Beteiligung bei - Ideenfindung - Planung - Umsetzung - Erhalt	Abbau von Ungleichheiten	experimentelle Arbeitsformen	Außenwirkung	Förderung der Eigenverantwortung	Verfügbarkeit sonstiger erforderlicher Ressourcen (z. B. Grundstück, Gebäude, Bauherr)
		vorhandene Stärken bewusst machen und unterstützen neue und ergänzende Angebote, eigene Akzente, eigenes Profil	Akzeptanz	Kompetenzförderung		erreicht viele im Stadtteil Wechselwirkung mit anderen Projekten/ Vermeidung von Konkurrenz	Verselbständigung des Projektes Kontinuität der Planung ermöglichend	Vorhandensein eines „Kümmers“ zeitliche Umsetzbarkeit (kurz-, mittel-, langfristig)
								politische Unterstützung

Good Practice Bergheim-Süd/West

Materialien:

- Projektdatenblatt

Ansprechpartner:

Horst-Günter Lankers
Stadt Bergheim
FB Jugend, Bildung, Soziales
Bethlehemer Str. 9-11
50126 Bergheim
Tel.: 0 22 71 / 89-3 70
Fax: 0 22 71 / 89-2 39
E-mail: horst-guenter.lankers@bergheim.de

Projektdatenblatt

Projekt-Nr. <div style="text-align: center; border: 1px solid black; border-radius: 50%; width: 40px; height: 40px; margin: 0 auto; display: flex; align-items: center; justify-content: center;">38</div>	Projektbezeichnung Internationaler Eltern-Kind-Treff
Projektkurzbeschreibung Handlungsfeld (er)	Durchführung eines internationalen offenen Eltern-Kind-Treffs zur Integration von Familien mit Migrationshintergrund Migration/ Integration/ Zusammenleben und Soziale Netze/ Identität

Projektbeschreibung Durchführung eines internationalen Eltern-Kind-Treffs für Familien mit Migrationshintergrund und Kindern von 0 - 3 Jahren. Interkulturelle Erziehung ist eine wichtige Aufgabe der in Bergheim SW liegenden Kita Abenteuerland. Mit dem Konzept der Familienbildungsstätte der AWO soll ein frühzeitiger Kontakt zwischen deutschen und zugewanderten Familien ermöglicht werden, um so die Weichen für ein friedliches und tolerantes Miteinander unabhängig von Herkunft und Nationalität zu stellen. Kindern und Eltern werden so gleichzeitig Deutschkenntnisse vermittelt sowie Kontaktmöglichkeiten im Vorkindergartenalter vermittelt. Ausserdem wird so der Kontakt zum Kindergarten als spätere Förderung der vorschulischen Ausbildung frühzeitig ermöglicht. Wöchentlich offener Treff unter Leitung eine Gruppenleiterin der AWO	Durchführende Stelle AWO Erftkreis e. V. in den Räumen der Kita Abenteuerland Projektleitung AWO Akteure Großhenrich, Strache	Kalkulierte Projektkosten <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="width: 10%;"></td><td style="width: 10%; text-align: center;">2002</td><td style="width: 10%; text-align: right;">1.632</td></tr> <tr><td></td><td style="text-align: center;">2003</td><td style="text-align: right;">2.000</td></tr> <tr><td></td><td style="text-align: center;">2004</td><td style="text-align: right;">2.000</td></tr> <tr><td></td><td style="text-align: center;">2005</td><td style="text-align: right;">2.000</td></tr> <tr><td></td><td style="text-align: center;">2006</td><td style="text-align: right;">2.000</td></tr> <tr><td></td><td style="text-align: center;">2007</td><td style="text-align: right;">1.000</td></tr> <tr><td></td><td style="text-align: right;">Summe</td><td style="text-align: right;">10.632</td></tr> </table>		2002	1.632		2003	2.000		2004	2.000		2005	2.000		2006	2.000		2007	1.000		Summe	10.632	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 15%; border: 1px solid black;">Bewilligungsbescheid/ Jahr</td> <td style="width: 15%; border: 1px solid black;">ab 2002</td> <td style="width: 15%; border: 1px solid black;">Förder-Nr.</td> <td style="width: 15%; border: 1px solid black;">E3</td> </tr> <tr> <td style="border: 1px solid black;"><input checked="" type="checkbox"/> Stadtbudget/ Jahr</td> <td style="border: 1px solid black;">ab 2002</td> <td style="border: 1px solid black;">Einzelförderung</td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td style="border: 1px solid black;">angemeldet am/ für Jahr</td> <td style="border: 1px solid black;">/</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td style="border: 1px solid black;">bewilligt am/ Betrag</td> <td style="border: 1px solid black;">/</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td style="border: 1px solid black;">Eigenanteil/ Summe</td> <td style="border: 1px solid black;">2.127 / 10.632</td> </tr> </table>	Bewilligungsbescheid/ Jahr	ab 2002	Förder-Nr.	E3	<input checked="" type="checkbox"/> Stadtbudget/ Jahr	ab 2002	Einzelförderung				angemeldet am/ für Jahr	/			bewilligt am/ Betrag	/			Eigenanteil/ Summe	2.127 / 10.632
	2002	1.632																																										
	2003	2.000																																										
	2004	2.000																																										
	2005	2.000																																										
	2006	2.000																																										
	2007	1.000																																										
	Summe	10.632																																										
Bewilligungsbescheid/ Jahr	ab 2002	Förder-Nr.	E3																																									
<input checked="" type="checkbox"/> Stadtbudget/ Jahr	ab 2002	Einzelförderung																																										
		angemeldet am/ für Jahr	/																																									
		bewilligt am/ Betrag	/																																									
		Eigenanteil/ Summe	2.127 / 10.632																																									
historischer Werdegang Anregung und Diskussion ab Mitte 2001. Projektstart 1.8.2002 unmittelbar nach Bewilligung der Mittel.	Tatsächliche Projektkosten	Verwendungsnachweis gefertigt am	Summe 0																																									
Dokumentationsdateien																																												

Projektziele a) b) c)	Leitziele Schaffung einer sozialen Stabilität	Feinziele Förderung des interkulturellen Zusammenlebens, Schaffung einer Nähe zur vorschulischen Erziehung durch Kontakte, Förderung von deutschen Sprachkenntnisse
Evaluierung durch		Feinziele erreicht ja/ nein

Good Practice Essen

Materialien:

- Der Controllingansatz in Essen - Bausteine und Verfahren (Schaubild)
- Bogen zur Erfassung der Handlungsfelder/Handlungsziele
- Checkliste für Standards und Indikatoren zur Qualitätssicherung der Arbeit
- Indikatoren zur Qualitätssicherung der Arbeit (beispielhaft)
- Projektcontrolling - Bausteine eines Berichts

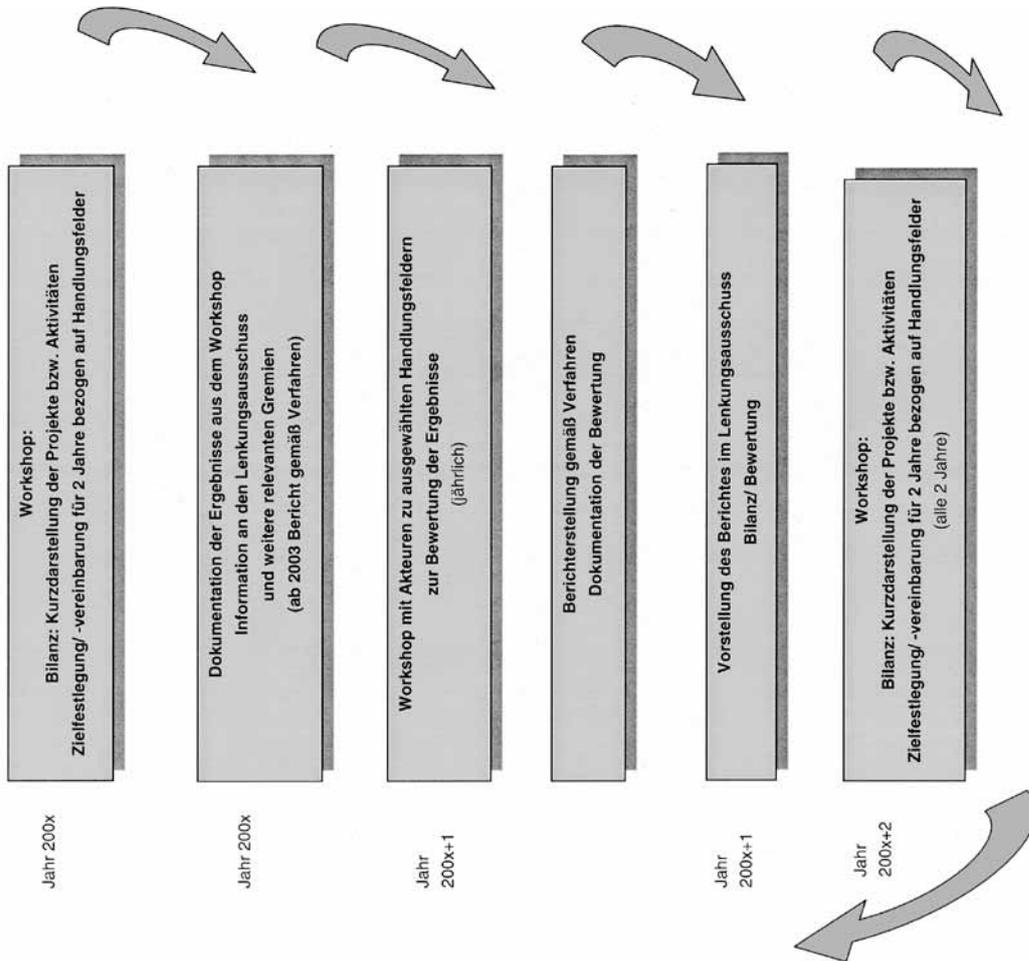
Ansprechpartnerin:

Margarete Meyer
Stadt Essen
Büro Stadtentwicklung
Rathaus - Porscheplatz 1
45121 Essen
Tel.: 02 01 / 88 - 88 71 0
Fax: 02 01 / 88 - 88 70 2
E-mail: margarete.meyer@stadtentwicklung.essen.de

weiterführende Literatur:

- Grimm, Gaby (2003): Impulsreferat zur Arbeitsgruppe „Integration/Interkulturelles Zusammenleben“ im Rahmen der Workshops „Ziele und Indikatoren in der integrierten Stadtteilerneuerung“. In: Institut für Landes- und Stadtentwicklungsforschung und Bauwesen des Landes Nordrhein-Westfalen (Hg.): Ziele und Indikatoren in der integrierten Stadtteilerneuerung. Dokumentation des Workshops am 15. Juli 2002 in Dortmund. Dortmund

Projektcontrolling - Verfahrensablauf



1. Handlungsfeld: _____
2. Handlungsziele:
Was wollen wir erreichen? Was wollen wir im Sinne der Bewohner/innen mit den Bewohner/innen erreichen?

3. Woran erkenne ich, dass ich das Handlungsziel/die Handlungsziele erreicht habe? (Wirkungsindikatoren)

4. Aktivitäten:

5. Überprüfung der Zielerreichung/der Wirkungsindikatoren (Erfolgseinschätzung/ Wirkungskontrolle):
 - Ergebnisse aus: Workshops, Befragungen, Erhebungen,
6. Perspektiven:

Standards und Indikatoren zur Qualitätssicherung der Arbeit

Standards/Checkliste	Öffentlichkeit herstellen	Förderung von Selbsthilfe / Erweiterung von Einflussmöglichkeiten	Förderung von Vernetzung und Zusammenarbeit	Verbesserung im Bereich der Infrastruktur und Wohnsituation
Würde eingehalten:				
War nicht anwendbar:				

(begründen anhand der beispielhaft aufgeführten Indikatoren zu den Qualitätsstandards)

Indikatoren zur Qualitätssicherung der Arbeit (beispielhaft)

Qualitätsstandards

Öffentlichkeit herstellen	Förderung von Selbsthilfe / Erweiterung von Einflussmöglichkeiten	Förderung von Vernetzung und Zusammenarbeit	Verbesserung im Bereich der Infrastruktur und Wohnsituation
<ul style="list-style-type: none"> Anzahl öffentlicher Foren Anzahl von Besucher/innen Zahl der Flugblätter Mehrsprachigkeit der Publikationen Thema ist in der Öffentlichkeit bekannt 	<ul style="list-style-type: none"> Anzahl bürgergezogener Aktivitäten Anzahl begleiteter Gruppenaktivitäten Aktivitäten zur persönlichen Stabilisierung Teilnahme an Fortbildungsveranstaltungen Entwicklung/ Verdicthung nachbarschaftlicher Kontakte Anzahl von Multiplikator/innen / Ehrenamtlichen Vereinsgründungen Anzahl der von Bewohner/innen geführten Pressekontakte Anzahl gemeinsamer Foren: System – Lebenswelt Quote der erfolgreich eingebrachten Bürgeranträge Politische Beschlussfassung, in der sich der Bürgerville artikuliert 	<ul style="list-style-type: none"> Verdichtung nachbarschaftlicher Kontakte Anzahl von Foren und Arbeitskreisen lokaler Akteure Ressourcen des Stadtteils wurden genutzt Anzahl gemeinsamer Projekte und Aktivitäten Vorhandensein von ortsnahen Beratungs- und Serviceangeboten Anzahl gemeinsamer Foren: System – Lebenswelt Kooperation zwischen Bürgergruppen Fallbezogene Kooperation ist erfolgt Austausch zwischen regionalen und überregionalen Akteuren ist erfolgt 	<ul style="list-style-type: none"> Aktivitäten zur Existenzsicherung Schaffung von Angeboten Rückgang von Vandalismus im öffentlichen Raum Anzahl von Gestaltungsmaßnahmen Einwerben von Ressourcen Anzahl der Sozialhilfempfänger/innen Schulabschlussse erhöht Anzahl von Betreuung- und Förderangeboten Wohnqualität verbessert

Projektcontrolling – Bausteine eines Berichtes

<p>Teil I: Statistische Daten (Einwohner, Bevölkerungsstruktur, Einkommensstruktur, Wohnfläche, Wohnbebauung, etc.)</p> <p>Teil II: Kostenaufstellung (Zuschuss, eingew. Mittel)</p> <p>Teil III: Liste selbständiger Aktivitäten</p>
--

<p>Handlungsfelder</p> <p>Kurze Skizzierung der Situation bezogen auf das jeweilige Handlungsfeld</p> <p>Was ist vorhanden?</p> <p>Einschätzung des Handlungsfeldes</p> <ul style="list-style-type: none"> * wesentliche Merkmale * Ursachen/Probleme * Handlungsbedarf ja/nein?

Handlungsfelder: Auswahl / Kategorisierung als Aushandlungsprozess!

- Sektorale Zuordnung: Versorgung, Bildung, Freizeit/Kultur, Soziales, Arbeit, Wohnen, Gesundheit, Verkehr
- Thematische Zuordnung: Gewalt, Kriminalität, Sicherheit, Zusammenleben im Stadtteil, Armut, Drogen
- Räumliche Zuordnung: Haus, Straßenzug, Wohngebiet, Häuserblock

<p>Handlungsziele bezogen auf jeweiliges Handlungsfeld</p> <p>Zielgruppen</p>

Was soll konkret erreicht werden? Welche Zielgruppe/n ist/sind betroffen?

<p>Beschreibung der Ergebnisse</p> <p>Quantität/ Qualität</p> <p>Bewertung nach Standards/ Indikatoren/ Erreichung der Handlungsziele</p>
--

<p>Dokumentation der Bewertungsergebnisse aus dem Workshop mit Akteuren des Stadtteils</p>

Good Practice Gelsenkirchen-Südost

Materialien:

- Fragebogen zur BewohnerInnenbefragung 2003 des Stadtteilbüros Südost
- Das Zielsystem des integrierten Handlungskonzeptes in Gelsenkirchen-Südost

Ansprechpartner/in:

Wolfram Schneider
Stadt Gelsenkirchen
Stadtplanungsamt 61/3
45875 Gelsenkirchen
Tel.: 02 09 / 1 69 - 45 31
Fax: 02 09 / 1 69 - 48 03
E-mail: wolfram.schneider@gelsenkirchen.de

Janine Pel
Stadtteilbüro Südost
Bochumer Str. 109
45886 Gelsenkirchen
Tel.: 02 09 / 3 19 08 11
Fax.: 02 09 / 3 19 08 20
E-mail: suedost.pel@gelsenet.de

weiterführende Literatur:

- Stadt Gelsenkirchen (2001): Stadtentwicklung in Gelsenkirchen. Konzept der Stadtverwaltung Gelsenkirchen. Integriertes Handlungskonzept Gelsenkirchen-Südost.



BewohnerInnenbefragung 2003

Zur Bearbeitung des Fragebogens vorab einige Hinweise:

- ▶ Mit dem Ausfüllen des Fragebogens gehen Sie keinerlei Verpflichtung ein!
- ▶ Ihre Angaben werden selbstverständlich vertraulich behandelt.
- ▶ Bitte füllen Sie pro Haushalt nur einen Fragebogen aus. Sollten mehrere Personen in Ihrem Haushalt leben, setzen Sie sich bitte zusammen und bearbeiten Sie den Fragebogen gemeinsam.
- ▶ Alle bei uns eingegangenen und mit einem Kennwort versehenen Fragebögen nehmen an einer Verlosung teil. Die genauen Teilnahmebedingungen entnehmen Sie bitte der letzten Seite des Fragebogens. Der Rechtsweg ist ausgeschlossen. Mitarbeiter der Stadtverwaltung Gelsenkirchen können leider nicht teilnehmen.
- ▶ Folgende Preise sind zu gewinnen:
 - 1. Preis: Ein DVD-Player**
 - 2. Preis: Eine Halbjahreskarte für das Sportparadies**
 - 3. Preis: Ein Sportartikel-Gutschein über 50 €**
- ▶ Die ausgewerteten Ergebnisse des Fragebogens werden veröffentlicht. Sie können bei Bedarf auch im Stadtteilbüro abgeholt werden.
- ▶ Bei Rückfragen und Anregungen wenden Sie sich bitte an Frau Pel im Stadtteilbüro Südost (Bochumer Straße 109; Tel.: 0209/3 19 08 11; Email: suedost.ge@gelsenmet.de).

- ▶ Bitte schicken Sie den ausgefüllten Fragebogen bis zum **16.05.2003** mit dem beiliegenden Rückumschlag zurück, oder geben Sie ihn im Stadtteilbüro persönlich ab.

So füllen Sie den Fragebogen aus:

Bitte machen Sie jeweils in die dafür vorgesehenen Kästchen ein Kreuz!

Wenn Sie einmal versehentlich ein falsches Kreuz gesetzt haben, streichen Sie dieses bitte deutlich durch und setzen Sie es an die richtige Stelle!

Tragen Sie dort, wo es erforderlich ist, Zahlen ein!

Schreiben Sie in die unterstrichenen Felder Text hinein!

Beantworten Sie bitte die Fragen der Reihe nach.

z. B.	Geschlecht	<input checked="" type="checkbox"/> männlich	<input type="checkbox"/> weiblich
z. B.	Geschlecht	<input checked="" type="checkbox"/> männlich	<input checked="" type="checkbox"/> weiblich
z. B.	Alter	37 Jahre	
z. B.	→ mehr Grünflächen		

Und nun zu den Fragen !!

Teil A: Fragen zu Ihrem Ortsteil

Hier geht es um Ihre Zufriedenheit mit Ihrem Ortsteil und Ihrem Wohnumfeld sowie Ihre persönliche Einschätzung über dessen Lebensqualität.



A.1 In welchem Ortsteil wohnen Sie?

- In Ückendorf-Nord
- In Bulmke-Hüllern
- In der Neustadt



A.3 Würden Sie nochmals in Ihrem Ortsteil ziehen?

- ja
- nein
- weiß nicht

A.4 Wie informieren Sie sich über die Aktivitäten/Veranstaltungen in Ihrem Ortsteil? (Mehrfachnennungen möglich)

- Tageszeitung
- Über Freunde/Nachbarn
- Radio Emscher-Lippe
- Stadtspiegel
- Aushänge in städtischen Einrichtungen
- Internet
- Sonstiges, _____
- gar nicht



A.5 Engagieren Sie sich derzeit in Ihrem Ortsteil? (Mehrfachnennungen möglich)

- In Vereinen/Sportvereinen
- In Bürgerinitiativen
- In politischen Parteien
- In der Kirchengemeinde
- In der Gewerkschaft
- Sonstiges, _____
- gar nicht

A.6 Sind Sie ehrenamtlich tätig?

- ja, und zwar _____
- nein

A.2 Sind Sie insgesamt mit den Lebensbedingungen in Ihrem Ortsteil zufrieden?

- sehr zufrieden
- zufrieden
- unzufrieden
- sehr unzufrieden

Nutzungshäufigkeit

	Zufriedenheit			Nutzungshäufigkeit		
	Sehr zufrieden	zufrieden	unzufrieden	Sehr unzufrieden	Täglich	Wöchentlich
Soziale Treffpunkte	<input type="checkbox"/>					
Sonstiges, _____	<input type="checkbox"/>					

A.7.2 Einkaufsmöglichkeiten

des täglichen Bedarfs
(z. B. Lebensmittel, Drogerieartikel, Bäcker, Metzger)

<input type="checkbox"/>						
<input type="checkbox"/>						

des längerfristigen Bedarfs
(z. B. Kleidung, Elektrogeräte, Bürobedarf, Möbel)

<input type="checkbox"/>						
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

A.7.3 Grünflächen/Parks

Öffentliche Grünflächen/Parks
 ▶ Anzahl
 ▶ Pflegerischer Zustand
 ▶ Erreichbarkeit
 ▶ Aufenthaltsqualität

<input type="checkbox"/>						
<input type="checkbox"/>						
<input type="checkbox"/>						

Spielplätze

▶ Anzahl
 ▶ Pflegerischer Zustand
 ▶ Erreichbarkeit
 ▶ Aufenthaltsqualität

<input type="checkbox"/>						
<input type="checkbox"/>						

Sonstiges, _____

<input type="checkbox"/>						
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

A.7.4 Dienstleistungen

Friseur

<input type="checkbox"/>						
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Handwerker

<input type="checkbox"/>						
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Banken

<input type="checkbox"/>						
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Post

<input type="checkbox"/>						
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Apotheken

<input type="checkbox"/>						
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Ärzte

<input type="checkbox"/>						
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Sonstiges, _____

<input type="checkbox"/>						
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

A.7.5 Verkehrssituation

Ruhender Verkehr/Parkplätze

<input type="checkbox"/>						
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Anbindung an den öffentlichen Personennahverkehr (Bus/Bahn/Straßenbahn)

<input type="checkbox"/>						
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Verkehrssicherheit

<input type="checkbox"/>						
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Verkehrslärm

<input type="checkbox"/>						
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Sonstiges, _____

<input type="checkbox"/>						
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Zufriedenheit

	Zufriedenheit			Nutzungshäufigkeit		
	Sehr zufrieden	zufrieden	unzufrieden	Sehr unzufrieden	Täglich	Wöchentlich
Kindergärten/Kindertagesstätten	<input type="checkbox"/>					
Angebote für Jugendliche	<input type="checkbox"/>					
Angebote für alte Menschen	<input type="checkbox"/>					
Angebote für Migrant*innen	<input type="checkbox"/>					

A.7.1 Soziale Infrastruktur

Kindergärten/Kindertagesstätten

Angebote für Jugendliche

Angebote für alte Menschen

Angebote für Migrant*innen

A.7.6 Kulturelle und Freizeit-Angebote

	Zufriedenheit			Nutzungshäufigkeit			
	Sehr zufrieden	zufrieden	unzufrieden	Sehr unzufrieden	Täglich	Wöchentlich	Monatlich
Musik-Veranstaltungen	<input type="checkbox"/>						
Theater-Aufführungen	<input type="checkbox"/>						
Kino	<input type="checkbox"/>						
Kunst/Ausstellungen/Galerien	<input type="checkbox"/>						
Diskothek	<input type="checkbox"/>						
Gaststätten/Restaurants	<input type="checkbox"/>						
Sporthallen	<input type="checkbox"/>						
Schwimmbäder	<input type="checkbox"/>						
Sonstiges, _____	<input type="checkbox"/>						

A.8 Welche der folgenden Aussagen trifft Ihrer Meinung nach auf Ihren Ortsteil zu?

	trifft voll zu	trifft eher zu	trifft eher nicht zu	trifft nicht zu	kann ich nicht beurteilen
Das Erscheinungsbild der Häuser ist gut.	<input type="checkbox"/>				
Das Erscheinungsbild der Straßen und öffentlichen Flächen ist gut.	<input type="checkbox"/>				
Ich fühle mich in meinem Ortsteil sicher.	<input type="checkbox"/>				
Mein Ortsteil hat Lebensqualität.	<input type="checkbox"/>				
Mein Ortsteil ist besser als sein Ruf.	<input type="checkbox"/>				
Ich würde lieber in einem anderen Ortsteil wohnen.	<input type="checkbox"/>				

A.9 Außern Sie bitte Ihre Zufriedenheit mit den Schulen im Stadtteil

Beziehen Sie Ihre Äußerung auf *alle* Schulen, die Sie kennen, selbst besucht haben oder die Ihre Kinder besuchen. Ziehen Sie dabei die Schule, die Sie am besten kennen, heran. Angaben zu Einrichtungen, die Sie nicht beurteilen können, lassen Sie bitte aus.

A.9.1 Grundschule

	Zufriedenheit			kann ich nicht beurteilen
	Sehr zufrieden	zufrieden	unzufrieden	
Name der Schule _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ausstattung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bauliche Substanz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Entfernung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Qualität des Pausenhofs	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Zufriedenheit

A.9.2 Hauptschule

	Sehr zufrieden	zufrieden	unzufrieden	sehr unzufrieden	kann ich nicht beurteilen
Name der Schule _____	<input type="checkbox"/>				
Ausstattung	<input type="checkbox"/>				
Bauliche Substanz	<input type="checkbox"/>				
Entfernung	<input type="checkbox"/>				
Qualität des Pausenhofs	<input type="checkbox"/>				

A.9.3 Realschule

	Sehr zufrieden	zufrieden	unzufrieden	sehr unzufrieden	kann ich nicht beurteilen
Name der Schule _____	<input type="checkbox"/>				
Ausstattung	<input type="checkbox"/>				
Bauliche Substanz	<input type="checkbox"/>				
Entfernung	<input type="checkbox"/>				
Qualität des Pausenhofs	<input type="checkbox"/>				

A.9.4 Gymnasium

	Sehr zufrieden	zufrieden	unzufrieden	sehr unzufrieden	kann ich nicht beurteilen
Name der Schule _____	<input type="checkbox"/>				
Ausstattung	<input type="checkbox"/>				
Bauliche Substanz	<input type="checkbox"/>				
Entfernung	<input type="checkbox"/>				
Qualität des Pausenhofs	<input type="checkbox"/>				

A.9.5 Gesamtschule

	Sehr zufrieden	zufrieden	unzufrieden	sehr unzufrieden	kann ich nicht beurteilen
Name der Schule _____	<input type="checkbox"/>				
Ausstattung	<input type="checkbox"/>				
Bauliche Substanz	<input type="checkbox"/>				
Entfernung	<input type="checkbox"/>				
Qualität des Pausenhofs	<input type="checkbox"/>				

A.9.6 Sonstige

	Sehr zufrieden	zufrieden	unzufrieden	sehr unzufrieden	kann ich nicht beurteilen
Name der Schule _____	<input type="checkbox"/>				
Ausstattung	<input type="checkbox"/>				
Bauliche Substanz	<input type="checkbox"/>				
Entfernung	<input type="checkbox"/>				
Qualität des Pausenhofs	<input type="checkbox"/>				

A.10 Welche Bildungsangebote fehlen Ihnen in Ihrem Ortsteil?



A.11 Wie bewerten Sie allgemein das Zusammenleben der unterschiedlichen Kulturen in Ihrem Ortsteil?

- sehr gut
- gut
- teilweise problematisch
- sehr problematisch
- weiß nicht
- sonstiges: _____ →

A.12 Wohnen Menschen anderer Nationalität in Ihrem Haus/in Ihrer Nachbarschaft?

- In meinem Haus
- ja
- nein
- In der Nachbarschaft
- ja
- nein

A.13 Gibt es Kontakte mit Ihnen?

- täglich
- sporadisch
- nein

A.14. Wünschen Sie sich mehr Kontakte?

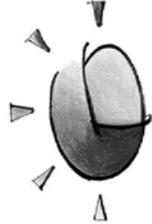
- ja
- nein

A.15 Was fehlt Ihrer Meinung nach besonders in Ihrem Ortsteil?

- Nichts
- Mir fehlt insbesondere: _____
- Weiß nicht

Teil B: Fragen zum Stadtteilbüro an der Bochumer/Wanner Straße

Wir möchten gerne von Ihnen wissen, wie gut Sie uns bereits kennen und welche Erwartungen Sie an uns haben.



B.1 Haben Sie schon vom Stadtteilbüro Südost erfahren? (Mehrfachnennungen möglich)

- Durch Veröffentlichungen
- Durch Veranstaltungen
- Durch gezielte Ansprache
- Durch Beteiligungsaktionen
- Durch Sonstiges: _____
- Ich kenne das Stadtteilbüro nicht

B.2 Kennen Sie die Räumlichkeiten des Stadtteilbüros...

B.2.1 an der Bochumer Straße?

- ja
- nein

B.2.2 an der Wanner Straße?

- ja
- nein

B.3 Kennen Sie das Stadtteilprogramm in Bismarck/Schalke-Nord?

- ja
- nein

Stadtteilbüro
Bismarck/Schalke-Nord

B.4 Welche Ziele sollte das Stadtteilbüro zur Erneuerung der Ortsteile verfolgen?

Bewerten Sie bitte deren Wichtigkeit

	sehr wichtig	wichtig	nicht so wichtig	unwichtig	Kann ich nicht beurteilen
--	--------------	---------	------------------	-----------	---------------------------

B.4.1 Städtebau, Ökologie und Verkehr

- Verbesserung des Wohnumfelds
- Verbesserung der persönlichen Wohnverhältnisse
- Verschönerung der Hausfassaden
- Aufwertung und Attraktivierung des öffentlichen Raums
- Mehr Grünflächen
- Vernetzung von Grünflächen
- Verbesserung der Situation an den Hauptverkehrsstraßen
- Verkehrsberuhigung
- Schaffung von Fuß- und Radwegen

B.4.2 Lokale Ökonomie

- Schaffung von Arbeitsplätzen vor Ort
- Schaffung von Ausbildungsplätzen vor Ort
- Neuansetzung von Gewerbeflächen
- Förderung von Unternehmenssiedlungen
- Unterstützung ethnischer Unternehmerverbände
- Schaffung besserer Einkaufsmöglichkeiten
- Unterstützung der lokalen Einzelhändler

B.4.3 Zusammenleben und soziale Arbeit

- Schaffung von sozialen Treffpunkten
- Schaffung von Sport- und Freizeitangeboten für
 - ▶ Kinder und Jugendliche
 - ▶ Erwachsene
 - ▶ Senioren
- Mehr Infos zu Sport- und Freizeitangeboten
- Erneuerung von Schulhöfen
- Sprachförderung an Schulen und Tageseinrichtungen für Kinder
- Verbesserung des Image der Ortsteile
- Stärkung der Rolle von Schulen
- ...

	sehr wichtig	wichtig	nicht so wichtig	unwichtig	Kann ich nicht beurteilen
Schaffung zusätzlicher kultureller Angebote	<input type="checkbox"/>				
Entwicklung von Maßnahmen zur Gesundheitsförderung	<input type="checkbox"/>				
Erhöhung der Sicherheit im öffentlichen Raum	<input type="checkbox"/>				

B.4.4 Stadtteilmanagement

- Aktivierung und Beteiligung der BewohnerInnen
- Aufbau aktiver- und bewohnertragender Stadtteilgremien
- Durchführung von Beteiligungsaktionen
- Stabilisierung von belasteten Nachbarschaften
- Vermittlung in Konfliktsfällen

B.5 Haben Sie...

B.5.1 ... einen ganz konkreten Projektvorschlag?

B.5.2 ... Anregungen oder Kritik anzubringen?

B.6 Möchten Sie sich an der Erneuerung Ihres Ortsteils beteiligen?

- Ja, ich möchte mich aktiv beteiligen.
- Dann rufen Sie uns bitte an (0209/319080), schreiben Sie eine Email (suedost.ge@gelsenet.de) oder hinterlassen hier Ihre Anschrift und Telefonnummer:**

- Ich möchte kontinuierlich über den Stand der Erneuerungsaktivitäten informiert werden.
→ **Hierzu erarbeiten wir noch ein geeignetes Informationsmedium.**
- Ich möchte erst mal abwarten und mir ein Bild von der Arbeit der Stadtteilbüros machen.
- Nein, ich möchte mich nicht beteiligen.



Teil C: Fragen zu Ihrer Wohnsituation

In diesem Abschnitt möchten wir Ihre Wohnsituation kennen lernen und erfragen, ob Sie zufrieden mit Ihren persönlichen Wohnverhältnissen sind.

C.1 Seit wann wohnen Sie in Ihrer Wohnung?

Seit _____ Monaten/Jahren
(nichtzutreffendes bitte streichen)

C.2 Wie groß ist Ihre Wohnung in m²
(inklusive Küche, Bad, Diele, Abstellraum)?

_____ m²

C.3 Wie viele Zimmer hat Ihre Wohnung
(ohne Küche, Bad, Diele, Abstellraum)?

_____ Zimmer

C.4 Wie wohnen Sie?

- Etagenwohnung in Mehrfamilienhaus zur Miete
- Einfamilienhaus/Doppelhaushälfte zur Miete
- Reihenhaus zur Miete
- Etagenwohnung in Mehrfamilienhaus, Eigentum
- Einfamilienhaus/Doppelhaushälfte, Eigentum
- Reihenhaus, Eigentum
- Sonstiges, _____

C.5 Wenn Sie zur Miete wohnen: Wie viel zahlen Sie Ihrem Vermieter insgesamt pro Monat?

_____ € pro Monat

C.6 Welche der folgenden Aussagen treffen auf Ihre Wohnung zu?

	trifft voll zu	trifft eher zu	trifft eher nicht zu	trifft nicht zu	kann ich nicht beurteilen
Die Wohnung ist in einem guten baulichen Zustand.	<input type="checkbox"/>				
Die Wohnung müsste renoviert werden.	<input type="checkbox"/>				
Die Hausfassade ist sanierungsbedürftig.	<input type="checkbox"/>				
Die Wohnung ist zeitgemäß ausgestattet.	<input type="checkbox"/>				
Der Vermieter kümmert sich um notwendige Instandsetzungsarbeiten.	<input type="checkbox"/>				

C.7 Was wünschen Sie sich für Ihre Wohnung ?
(Wunschrichtungen möglich)

- ein neues Bad/WC
- neue Fenster
- Wärmedämmung
- mehr Räume
- mehr Fläche
- nichts
- Sonstiges, _____

C.8 Welche privaten Grünflächen nutzen Sie?
(Wunschrichtungen möglich)

- Balkon/Terrasse
- privater, zur Wohnung gehörender Garten
- Kleingarten
- Grabeland
- keine
- Sonstiges, _____

C.9 Wohnen in Ihrer Nachbarschaft Verwandte und/oder Freunde?

- ja
 nein



C.10 Beabsichtigen Sie, innerhalb dieses Jahres umzuziehen?

- ja
 nein (weiter mit Teil D ↓)

C.10.1 Aus welchem Grund möchten Sie umziehen?
(Mehrfachnennungen möglich)

- Berufliche Gründe (z. B. neuer Job, Wechsel der Arbeitsstätte, Ausbildung)
- Qualität der Wohnung (z. B. zu groß, zu klein, zu schlecht)
- Private Gründe (z. B. Heirat, Gründung eines eigenen Haushalts)
- Qualität des Wohnumfelds (z. B. zu laut, zu hässlich, schlechtes Image)
- Fehlende Infrastruktur (z. B. Sport- und Freizeitangebote, Einkaufen, Kultur)
- Kündigung der Wohnung (z. B. Eigenbedarf, befristetes Mietverhältnis)
- Zu hohe Kosten
- Erwerb von Haus-/Wohneigentum
- Andere Gründe, _____

C.10.2 Wohin möchten Sie umziehen?

- Innerhalb des Ortsteils
- In einen anderen Ortsteil in Gelsenkirchen
- _____
- In eine andere Stadt
- _____

Teil D: Fragen zu Ihrer persönlichen Situation

Abschließend möchten wir noch einiges von Ihnen als Haushaltsvorstand und Ihrer Familie erfahren, um uns ein Bild von den Menschen in unserem Programmgebiet zu machen.



D.1 Wie lässt sich Ihr Haushalt beschreiben?

- Single-Haushalt
- (Ehe-)Paar ohne Kinder
- (Ehe-)Paar mit Kindern
- Alleinerziehend
- Wohngemeinschaft
- Sonstiges, _____

D.2 Wie viele Personen leben in Ihrem Haushalt?

_____ Personen

D.3 Wie alt sind Ihre Kinder?

(Geben Sie die Zahl Ihrer Kinder und das Alter an. Falls Sie keine Kinder haben, weiter mit Frage D.6)

Anzahl _____ Alter _____

D.4 Welche Schule besuchen Ihre Kinder?
(Mehrfachnennungen möglich)

- Grundschule
- Hauptschule
- Realschule
- Gymnasium
- Gesamtschule
- Sonderschule
- keine
- Sonstiges, _____

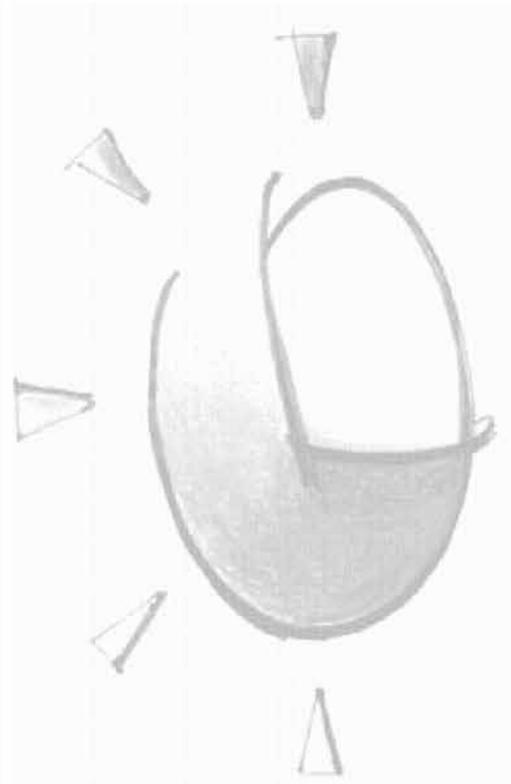


D.5 Welche Art von Betreuungsangeboten nehmen Ihre Kinder wahr?

- Kindergarten
- Tageseinrichtungen für Kinder
- Jugendfreizeitsstätten
- Ganztagschule
- Private Betreuung (z. B. Tagesmutter)
- Sonstiges, _____
- Meine Kinder nehmen keine Angebote wahr

Bei den nun Fragen gilt folgendes: Sollten Sie in einer **Partnerschaft** leben, füllen Sie bitte - wo es möglich ist - **beide Spalten** aus. Leben Sie **allein**, füllen Sie bitte die Spalte **Haushaltsvorstand** aus.

	Haushaltsvorstand	Lebenspartner
D.6 Geschlecht	<input type="checkbox"/> männlich <input type="checkbox"/> weiblich	<input type="checkbox"/> männlich <input type="checkbox"/> weiblich
D.7 Alter	_____ Jahre	_____ Jahre
D.8 Staatsangehörigkeit	<input type="checkbox"/> deutsch <input type="checkbox"/> deutsch mit Migrationshintergrund <input type="checkbox"/> EU-Ausland <input type="checkbox"/> türkisch <input type="checkbox"/> sonstige, _____	<input type="checkbox"/> deutsch <input type="checkbox"/> deutsch mit Migrationshintergrund <input type="checkbox"/> EU-Ausland <input type="checkbox"/> türkisch <input type="checkbox"/> sonstige, _____



Haushaltsvorstand	Lebenspartner
<p>D.9 Religionszugehörigkeit</p> <input type="checkbox"/> röm.-kath. <input type="checkbox"/> evangelisch <input type="checkbox"/> islamisch <input type="checkbox"/> konfessionslos <input type="checkbox"/> sonstige, _____	<input type="checkbox"/> röm.-kath. <input type="checkbox"/> evangelisch <input type="checkbox"/> islamisch <input type="checkbox"/> konfessionslos <input type="checkbox"/> sonstige, _____
<p>D.10 Besitzen Sie ein Auto?</p> <input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein (weiter mit Frage D.12)	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein (weiter mit Frage D.12)
<p>D.11 Wo parken Sie Ihr Auto?</p> <input type="checkbox"/> in eigener Garage <input type="checkbox"/> in gemieteter Garage <input type="checkbox"/> auf gemietetem Parkplatz <input type="checkbox"/> im Straßenraum <input type="checkbox"/> Anwohnerparken <input type="checkbox"/> sonstige, _____	<input type="checkbox"/> in eigener Garage <input type="checkbox"/> in gemieteter Garage <input type="checkbox"/> auf gemietetem Parkplatz <input type="checkbox"/> im Straßenraum <input type="checkbox"/> Anwohnerparken <input type="checkbox"/> sonstige, _____
<p>D.12 Hätten Sie Interesse an Car-Sharing (Mieten eines Autos bei Bedarf)?</p> <input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein
<p>D.13 Höchster Schulabschluss</p> <input type="checkbox"/> noch Schüler <input type="checkbox"/> Hauptschule <input type="checkbox"/> Realschule <input type="checkbox"/> Fachhochschulreife <input type="checkbox"/> Abitur <input type="checkbox"/> kein Schulabschluss	<input type="checkbox"/> noch Schüler <input type="checkbox"/> Hauptschule <input type="checkbox"/> Realschule <input type="checkbox"/> Fachhochschulreife <input type="checkbox"/> Abitur <input type="checkbox"/> kein Schulabschluss
<p>D.14 Stellung im Beruf</p> <input type="checkbox"/> Erwerbstätig, unbefristet <input type="checkbox"/> Erwerbstätig, befristet <input type="checkbox"/> Student <input type="checkbox"/> Rentner <input type="checkbox"/> Auszubildende/-r <input type="checkbox"/> Hausfrau/-mann <input type="checkbox"/> Ich arbeite nicht (weiter mit D.17)	<input type="checkbox"/> Erwerbstätig, unbefristet <input type="checkbox"/> Erwerbstätig, befristet <input type="checkbox"/> Student <input type="checkbox"/> Rentner <input type="checkbox"/> Auszubildende/-r <input type="checkbox"/> Hausfrau/-mann <input type="checkbox"/> Ich arbeite nicht (weiter mit D.17)
<p>D.15 Wo arbeiten Sie?</p> <input type="checkbox"/> in meinem Ortsteil <input type="checkbox"/> in Gelsenkirchen <input type="checkbox"/> in Nachbargemeinden <input type="checkbox"/> im Ruhrgebiet <input type="checkbox"/> sonstige, _____	<input type="checkbox"/> in meinem Ortsteil <input type="checkbox"/> in Gelsenkirchen <input type="checkbox"/> in Nachbargemeinden <input type="checkbox"/> im Ruhrgebiet <input type="checkbox"/> sonstige, _____

Haushaltsvorstand	Lebenspartner
<p>D.16 Wie fahren Sie zur Arbeit?</p> <input type="checkbox"/> mit eigenem PKW <input type="checkbox"/> mit öffentlichen Verkehrsmitteln <input type="checkbox"/> mit dem Fahrrad <input type="checkbox"/> zu Fuß <input type="checkbox"/> sonstige, _____	<input type="checkbox"/> mit eigenem PKW <input type="checkbox"/> mit öffentlichen Verkehrsmitteln <input type="checkbox"/> mit dem Fahrrad <input type="checkbox"/> zu Fuß <input type="checkbox"/> sonstige, _____
<p>D.17 Welche Verkehrsmittel nutzen Sie überwiegend für Besorgungen?</p> <input type="checkbox"/> eigener PKW <input type="checkbox"/> Bus/Bahn <input type="checkbox"/> Fahrrad <input type="checkbox"/> zu Fuß <input type="checkbox"/> sonstige, _____	<input type="checkbox"/> eigener PKW <input type="checkbox"/> Bus/Bahn <input type="checkbox"/> Fahrrad <input type="checkbox"/> zu Fuß <input type="checkbox"/> sonstige, _____
<p>D.18 Beziehen Sie Transferleistungen?</p> <input type="checkbox"/> Arbeitslosengeld <input type="checkbox"/> Arbeitslosenhilfe <input type="checkbox"/> Sozialhilfe <input type="checkbox"/> Ausbildungsbeihilfe <input type="checkbox"/> sonstige, _____	<input type="checkbox"/> Arbeitslosengeld <input type="checkbox"/> Arbeitslosenhilfe <input type="checkbox"/> Sozialhilfe <input type="checkbox"/> Ausbildungsbeihilfe <input type="checkbox"/> sonstige, _____
<p>D.19 Wie viel Geld steht Ihrem Haushalt monatlich zur Verfügung? (Hier geht es um die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit der Haushalte insgesamt. Eine Beantwortung bleibt freigestellt.)</p> <input type="checkbox"/> 0 bis 100 € <input type="checkbox"/> 101 bis 199 € <input type="checkbox"/> 200 bis 299 € <input type="checkbox"/> 300 bis 499 € <input type="checkbox"/> 500 € bis 999 €	<input type="checkbox"/> 1.000 bis 1.499 € <input type="checkbox"/> 1.500 bis 1.999 € <input type="checkbox"/> 2.000 bis 2.499 € <input type="checkbox"/> 2.500 bis 2.999 € <input type="checkbox"/> über 3.000 €



Wir bedanken uns nochmals herzlich bei Ihnen für die Zeit, die Sie sich genommen haben, und wünschen Ihnen beim Gewinnspiel

VIEL GLÜCK!!!!



Uwe Gerwin, Dipl.-Pädagoge
Stadtteilkoordinator für sozialintegrative Projekte



Janine Pel, Dipl.-Ingenieurin
Stadtteilkoordinatorin für stadtbauliche Projekte

So nehmen Sie am Gewinnspiel teil:

Die Teilnahme an der BewohnerInnenbefragung soll anonym sein. Um Ihre Berechtigung zur Teilnahme am Gewinnspiel nachzuweisen, müssen Sie sich ein Kennwort überlegen, das mindestens aus einem Wort mit vier Buchstaben und einer Zahl bestehen muss, also z. B. Ihr Vorname und Ihr Geburtsjahr. Vermeiden Sie bitte zu gebräuchliche Wörter, um Doppelungen zu vermeiden (z. B. Schalke04).



Wiederholen Sie bitte hier handschriftlich Ihr Kennwort.



Nur Fragebögen, auf denen ein Kennwort vermerkt ist, können an dem Gewinnspiel teilnehmen.

Ihr Kennwort

Benutzen Sie bitte keinen Bleistift!



Bitte schreiben Sie hier Ihr persönliches Kennwort auf und schneiden diesen Abschnitt aus.
Bewahren Sie ihn als Ihren Teilnahmebeleg gut auf.

Benutzen Sie bitte keinen Bleistift!

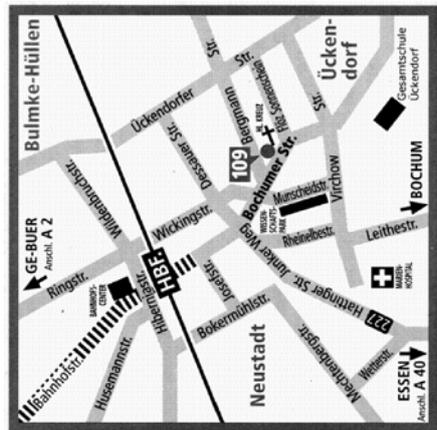
Ihr Kennwort

Die ausgelosten Kennwörter können Sie ab dem 20.05.2003 unter der Telefonnummer **0209/31908-15** telefonisch erfragen.



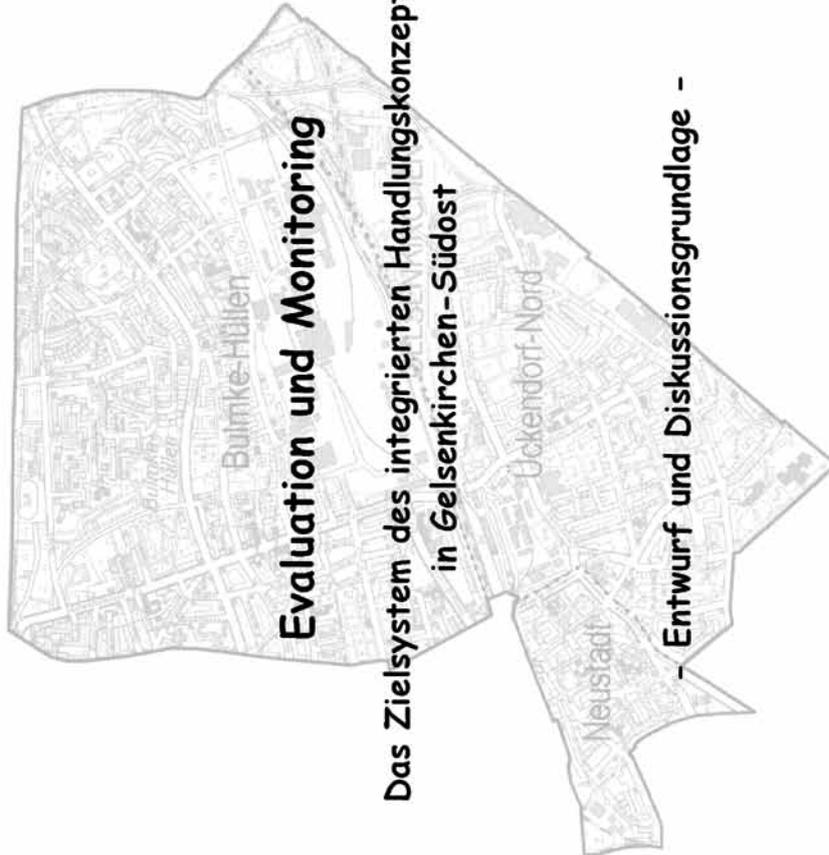
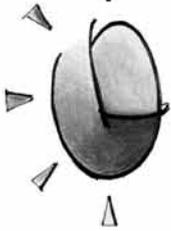
So finden Sie das Stadtteilbüro Südost:

Mit dem Auto:



Mit dem ÖPNV:

Vom Hauptbahnhof Gelsenkirchen mit der Straßenbahn 302 Richtung Bochum Buddenbergplatz bzw. Bochum Laer Mitte bis zur Haltestelle „Wissenschaftspark“. Von dort in Fahrtrichtung ca. 200 Meter die Boechumer Straße entlang gehen. Das Stadtteilbüro befindet sich auf der linken Seite an der Ecke zum Kirchplatz „Heilig Kreuz“.



Bürger*in* und m*it*ten dr*in!

Stadtteilbüro GE-Südost

Stephan Kemper
☎ 0209/319 08-17
oder 0209/169-4724
✉ suedost.kemper@gmx.net

Janine Pel
☎ 0209/319 08-11
✉ suedost.pel@gelsenmet.de

Übersicht

1. Bausteine der Evaluation und für das Monitoring 3

1.1 Bausteine des integrierten Zielsystems..... 3

1.2 Aufgaben und Funktion eines Zielsystems im Rahmen integrierter Stadterneuerungskonzepte..... 4

1.3 Ebenen des Zielsystems in Gelsenkirchen-Südost 4

 1.3.1 Übergeordnetes Leitbild 4

 1.3.2 Handlungsfelder des Stadtteilprogramms Südost 4

 1.3.3 Strategische und operative Ziele 5

 1.3.4 Indikatoren 5

 1.3.5 Leitfaden und Projektberichte 5

2. Handlungsfelder und Ziele - Übersicht 6

1. Bausteine der Evaluation und für das Monitoring

Am 30.11.2001 entschied die Intermag die Aufnahme des Stadtteilprogramms Gelsenkirchen-Südost in das Landesprogramm "Stadtteile mit besonderem Erneuerungsbedarf". Im Aufnahmebeschluss wurde formuliert, die im integrierten Handlungskonzept beschriebene Chance für einen exemplarischen Evaluationsprozess von Beginn an zu nutzen.

1.1 Bausteine des integrierten Zielsystems

Die Evaluation des Stadtteilprogramms Südost und der damit verbundenen Maßnahmen und Projekte vollzieht sich im Stadtteilprogramm Südost auf mehreren Ebenen:

- ▶ Im "Expertenkreis Evaluation" beim MSWKS waren für das Sozialraum-Monitoring **Kontextindikatoren** entwickelt worden. Deren Erhebung wurde mit dem Referat Stadtentwicklung und Wirtschaftsentwicklung – Team Statistik vorbereitet. Alle relevanten Daten erhebenden Dienststellen wurden einbezogenen, ihre Daten für die Erfordernisse der Evaluation in Südost verfügbar zu machen.
 - ▶ Darüber hinaus wird die **kleinräumige Sozialberichterstattung** – die bereits zur Auswahl und Abgrenzung des Programmgebietes Südost geführt hatte – im Rahmen der jährlichen Sozialberichte der Stadt Gelsenkirchen fortgeführt und inhaltlich erweitert.
 - ▶ Niemand kennt seinen Ortsteil so gut und kann somit die expliziten Problemlagen einschätzen wie dessen BewohnerInnen. Die Ermittlung des Status im Programmgebiet aus der Sicht der Bürgerinnen und Bürger in einem frühen Stadium des Stadtteilprogramms stellt einen wesentlichen Evaluationsbaustein dar. Eine Bewohnerbefragung im Sinne einer sogenannten **Nullpunktmessung** (ca. 5 %-Stichprobe im Programmgebiet = rd. 3.000 Haushalte) soll Aussagen über die Lebenssituationen, Problemlagen und Wünsche im Programmgebiet ermitteln. Diese Befragung soll im Abstand von 3 bis 5 Jahren wiederholt werden, um die Veränderungen im Programmgebiet und die Wirkungen des Stadtteilprogramms zu messen und daraus Rückschlüsse für die weitere Programmarbeit zu ziehen. Gleichzeitig dienen die gewonnenen Ergebnisse als Steuerungsinstrument und Argumentationsgrundlage.
 - Die Ergebnisse der im Mai 2003 durchgeführten Befragungsaktion - ausgewertet durch ein privates Statistikbüro - werden im August 2003 erwartet und der (Fach-)Öffentlichkeit vorgestellt.
 - ▶ Auf Initiative des Stadtteilmanagements wurde in einem Workshop die **Operationalisierung der Programmziele aus einem konsistenten Zielsystem** mit allen beteiligten Dienststellen der Verwaltung als Entwurf entwickelt. Dieses Zielsystem wurde inzwischen verfeinert und weiter ausdifferenziert (s. Tabellen unten). Im nächsten Schritt sollen diese Ziele den lokalen Akteuren und Projektträgern vorgestellt und mit ihnen diskutiert werden.
 - ▶ Zur Analyse qualitativer Prozesse - insbesondere der Organisations- und Kooperationsstrukturen - ist beabsichtigt, eine praxisnahe externe **Prozessbegleitung/-evaluation** einzusetzen. Die kontinuierliche Begleitung unterstützt eine Selbstreflexion des **Stadtteilmanagements**, ermöglicht eine Weiterentwicklung des integrierten Handlungskonzeptes, die Optimierung der Projektarbeit sowie eine kurzfristige Feinabstimmung der Strategien. Diese internen Prozesse sollen durch einen daraus abgeleiteten Handlungsleitfaden auch für andere Stadtteilprogramme dokumentiert und nutzbar gemacht werden.
 - ▶ Im März 2003 wurde der sogenannte **„Gebietsbeirat“** aus Vertretern der örtlichen Politik und der BewohnerInnen des Programmgebietes gegründet. Mit der Einrichtung des Gebietsbeirates wird im Stadtteilprogramm das Ziel verfolgt, eine kooperative und dialogische Planungskultur zu stärken.
- Der Beirat soll ein Diskussions- und Steuerungsforum sein, um
- ▶ die Projektprioritäten der Förderanträge vorzubereiten,
 - ▶ die Mittel des Quartiersfonds zu verteilen und
 - ▶ den Stadteilerneuerungsprozess kritisch zu begleiten.

Durch diese kritische Begleitung erfüllt der Beirat die Funktion eines zusätzlichen Monitoring- und Steuerungsinstrumentes.

- ▶ Für die einzelnen **Projekte** werden Ziel- und Qualitätsvereinbarungen sowie ein Dokumentationssystem vor der Mittelzuweisung vereinbart. Die Projektträger werden zu einer Selbstevaluation verpflichtet: mit den jährlichen Mittelverwendungsnachweisen sind Sachberichte vorzulegen mit Angaben über Projekthalt, Projektverlauf, Zielerreichung, Kosten- und Finanzierungsübersichten, TeilnehmerInnen, Fotos, Pläne, Presseartikel etc..

1.2 Aufgaben und Funktion eines Zielsystems im Rahmen integrierter Stadterneuerungskonzepte

Um überhaupt eine Evaluationsgrundlage zu erhalten, ist das Formulieren von Zielen und Leitlinien für die Stadtteilarbeit von großer Bedeutung. Das in diesem Diskussionspapier vorgestellte Zielsystem des Stadtteilprogramms Südost erfüllt dabei folgende Aufgaben und Funktionen:

- ▶ Schaffung eines Systems zur Steuerungsunterstützung;
- ▶ Erstellung einer Grundlage für die prozessbegleitende Evaluation des Stadtteilprogramms;
- ▶ Auswahl von Projekten und Verteilung der Fördermittel nach inhaltlichen Zielkriterien;
- ▶ Festlegung eines Handlungsrahmens;
- ▶ inhaltliche Präzisierung einer Leitlinie und Orientierungshilfe für die Projektentwicklung;
- ▶ Sicherstellung der Messbarkeit der Zielerreichung einzelner Projekte und des Gesamtprogramms.

1.3 Ebenen des Zielsystems in Gelsenkirchen-Südost

Das Zielsystem in GE-Südost selbst besteht aus mehreren Ebenen, die im Folgenden kurz erläutert werden sollen:

1.3.1 Übergeordnetes Leitbild

„Langfristige und kontinuierliche Verbesserung der Lebensbedingungen in Gelsenkirchen-Südost“ lautet das übergeordnete Leitbild für die Erneuerung und Stabilisierung der einzelnen Ortsteile. Das Leitbild bzw. das Leitziel beschreibt die angestrebte langfristige Entwicklungsrichtung, die im Stadtteil bzw. im Programmgebiet eingeschlagen werden soll. Um eine Rückkopplung zwischen Gesamtstadt und Stadtteil Ebene zu erreichen, muss das stadteilspezifische Leitziel in die übergeordneten, gesamtstädtischen Ziele der Stadtentwicklung eingebettet sein.

Im Sinne einer Handlungsmaxime werden dem Leitziel untergeordnete Handlungsfelder formuliert, denen differenzierte operative und strategische Ziele zugeordnet werden (s. unten). Hieraus ergibt sich ein hierarchisch aufgebautes Zielsystem, anhand dessen die Zielerreichung und die Effektivität der durchgeführten Maßnahmen und Projekte gemessen und bewertet werden können.

1.3.2 Handlungsfelder des Stadtteilprogramms Südost

Die Handlungsfelder des Stadtteilprogramms richten sich zunächst nach den Vorgaben des Handlungsprogramms für Stadtteile mit besonderem Erneuerungsbedarf des Landes NRW. Mittels der Verknüpfung unterschiedlicher Handlungsebenen zu integrierten Mehrzielprojekten wird eine umfassende Erneuerungsstrategie für die Ortsteile entwickelt.

Die Handlungsfelder (HF) des Stadtteilprogramms Südost sind:

HF A: Städtebauliche Erneuerung der Ortsteile

HF B: Lokale Ökonomie – Qualifizierung und Beschäftigung

HF C: Sozial-integrative Maßnahmen - Stadtteilbezogene soziale Arbeit

HF D: Stadtteilmanagement – Bewohneraktivierung

1.3.3 Strategische und operative Ziele

Aus dem oben beschriebenen übergeordneten Leitbild werden auf der Ebene der Handlungsfelder **strategische Ziele** abgeleitet. Diese strategischen Ziele sind eher abstrakt formuliert und bilden die Grundlage für die in einem nächsten Schritt zu entwickelnden, stärker projekt- und maßnahmenbezogenen **operativen Ziele**.

Durch die Entwicklung dieser operativen Ziele wird eine inhaltliche Konkretisierung der strategischen Ziele auf Projekt- und Maßnahmenebene angestrebt. Innerhalb der einzelnen Handlungsfelder wird somit die Umsetzung des übergeordneten Leitbildes bzw. der strategischen Ziele sichergestellt.

In der Rückkopplung mit den strategischen Zielen auf Ebene der Handlungsfelder ergibt sich die Umsetzung des übergeordneten Leitbildes, im Falle des Stadtteilprogramms GE-Südost die „Langfristige und kontinuierliche Verbesserung der Lebensbedingungen“ im Programmgebiet.

Die folgenden Tabellen stellen in übersichtlicher Form die Handlungsfelder des Stadtteilprogramms, die damit verbundenen strategischen Ziele, die mit diesen verknüpften operativen Zielen sowie die Zuordnung einzelner Projekte und Maßnahmen zu den Handlungsfeldern und dem Zielsystem dar.

1.3.4 Indikatoren

Die Entwicklung von Indikatoren dient in erster Linie zur Überprüfung der Zielerreichung. Sie stellen eine Kenngröße zur Messung der Zielerreichung hinsichtlich der operativen Ziele dar. Zusätzlich stellen die Indikatoren sicher, dass keine irrelevanten Daten gesammelt werden und sich zu „Datenfriedhöfen“ entwickeln.

Unter Mitarbeit des Referates Statistik werden die sogenannten „Kontextindikatoren“ entwickelt und fortgeschrieben. Indikatoren stützen sich auch auf die Ergebnisse der Bewohnerbefragung, die im Mai 2003 durchgeführt wurden - dies betrifft insbesondere die qualitativen Indikatoren.

Die in Tabellenform dargestellten Indikatoren werden in einem nächsten Schritt erhoben und konkretisiert. Sie stellen somit die Grundlage für die kontinuierliche Selbstreflexion des Stadtteilprogramms dar.

1.3.5 Leitfaden und Projektberichte

Mittels der Projektberichte sollen die Träger der unterschiedlichen Maßnahmen und Projekte angehalten werden, die Effekte und Wirkungen ihrer Maßnahmen darzustellen. Durch die kontinuierliche Auswertung der Berichte ergibt sich die Möglichkeit, den Grad der angestrebten Zielerreichung sichtbar und transparent zu machen.

2. Handlungsfelder und Ziele - Übersicht

Handlungsfelder, strategische und operative Ziele des Stadtteilprogramms Südost

HF A: Städtebauliche Erneuerung der Ortsteile

Städtebauliche Aufwertung der Ortsteile

- ▶ Attraktivierung des öffentlichen und privaten Wohnumfelds
- ▶ Sicherung und Erneuerung städtebaulich einheitlicher Siedlungsentwicklungsensembles
- ▶ Abbau von Angststräumen / Erhöhung der Sicherheit im öffentlichen Raum

Verbesserung der Wohnungssituation

- ▶ Förderung des Wohnungsneubaus mit sozialer Zielsetzung
- ▶ Verbesserung des Wohnungsbestands

Verbesserung der Stadtsökologie

- ▶ Aufwertung bestehender Grünflächen
- ▶ Neuanlage, Entwicklung und Vernetzung von Grünflächen
- ▶ Förderung regenerativer Energien / Energieberatung

Reaktivierung von Brachflächen

- ▶ Entwicklung gewerblicher Flächen
- ▶ Entwicklung und Erhalt ökologisch wertvoller Flächen

Stadtteilverträgliche Mobilitätsicherung

- ▶ Erhöhung der Verkehrssicherheit / Verkehrsberuhigung / Verringerung der Barrierewirkung
- ▶ Schaffung von Angeboten für Fußgänger und Radfahrer

HF C: Sozial-integrative Maßnahmen - Stadtteilbezogene soziale Arbeit

Verbesserung der sozialen und kulturellen Infrastruktur

- ▶ Schaffung von Begegnungsmöglichkeiten
- ▶ Entwicklung von Angeboten zur Kunst, Kultur und Stadtteilgeschichte
- ▶ Stärkung der sozialen Einrichtungen im Stadtteil

Förderung von Kindern und Jugendlichen

- ▶ Verbesserung der Bildungschancen
- ▶ Verbesserung der Sport- und Freizeitangebote

Verbesserung des Zusammenlebens der Kulturen

- ▶ Entwicklung von sozialen Angeboten für Migrantinnen
- ▶ Stärkung der eigenen Identität
- ▶ Förderung der Begegnungsmöglichkeiten
- ▶ Stärken der nachbarschaftlichen Strukturen und der Selbsthilfe

HF B: Lokale Ökonomie – Qualifizierung und Beschäftigung

Stärkung der lokalen Ökonomie

- ▶ Förderung von Unternehmensanstellungen
- ▶ Existenzgründungsförderung
- ▶ Entwicklung von Beratungsangeboten für kleine und mittlere Unternehmen
- ▶ Unterstützung neuer wirtschaftlicher Aktivitäten
- ▶ Entwicklung von gewerblichen Flächen

Stärkung der Nebenzentren

- ▶ Unterstützung lokaler Einzelhändler
- ▶ Verbesserung der Einzelhandelsituation

Schaffung zusätzlicher Arbeits- und Beschäftigungsmöglichkeiten

- ▶ Beschäftigung und Qualifizierung bestimmter Zielgruppen
- ▶ Schaffung neuer Arbeits- und Ausbildungsplätze
- ▶ Förderung der Zusammenarbeit mit lokalen Beschäftigungsträgern
- ▶ Stärkung der Zusammenarbeit mit lokalen Betrieben
- ▶ Berufshilfsfördernde Maßnahmen für Schulabgänger – Übergang Schule/Beruf

HF D: Stadtteilmanagement – Bewohneraktivierung

Stadtteilmanagement/Stadtteilbüros

- ▶ Projektsteuerung und -entwicklung
- ▶ Vernetzung der lokalen Akteure
- ▶ Moderation von Stadtteilprozessen
- ▶ Aufbau und Entwicklung eines Evaluations- und Monitoringsystems
- ▶ Verbesserung des Stadtteilimages

Quartiersmanagement in besonderen Problemquartieren

- ▶ Initiierung einer kontinuierlichen Nachbarschaftsarbeit
- ▶ Vermittlung in Konfliktfällen
- ▶ Stabilisierung von belasteten Nachbarschaften

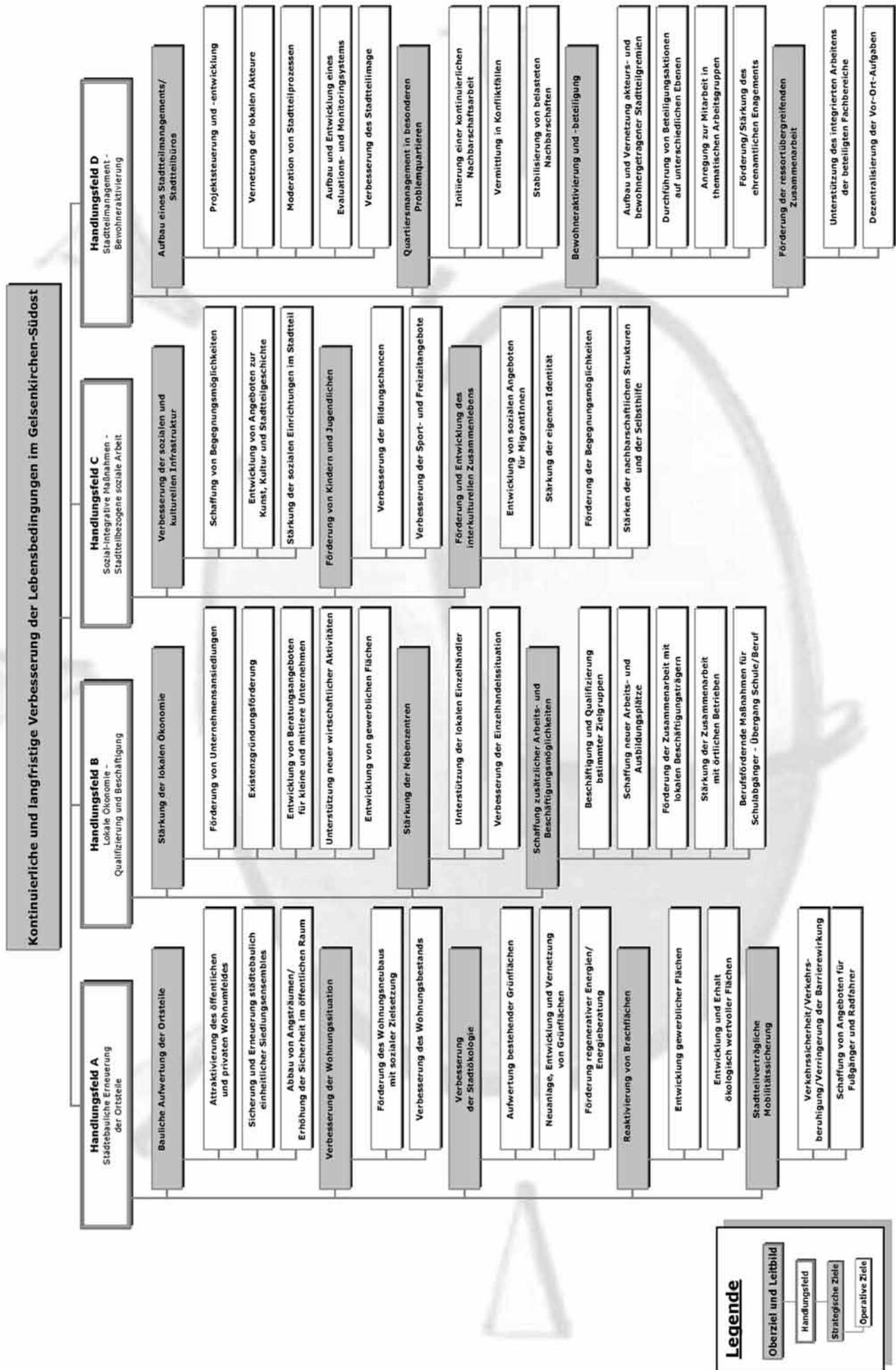
Bewohneraktivierung und -beteiligung

- ▶ Aufbau und Vernetzung akteurs- und bewohnergetragener Stadtteilgremien
- ▶ Durchführung von Beteiligungssaktionen auf unterschiedlichen Ebenen
- ▶ Anregung zur Mitarbeit in thematischen Arbeitsgruppen
- ▶ Förderung und Stärkung des ehrenamtlichen Engagements

Förderung der ressortübergreifenden Zusammenarbeit

- ▶ Unterstützung des integrierten Arbeitens der beteiligten Stadtreferate und Fachbereiche
- ▶ Dezentralisierung der Vor-Ort-Aufgaben

► Übersicht über die Handlungsfelder, strategischen und operativen Ziele



Good Practice Hamm-Norden/-Westen

Materialien:

- Das Zielsystem des integrierten Stadtteilprogramms Hamm-Westen. Entwurf

Ansprechpartner/in:

Barbara Conrad
Stadt Hamm
Stadtteilprojekt Hamm Westen
61.3. Stadtplanungsamt
Postfach 2449
59061 Hamm
Tel.: 0 23 81 / 17 41 68
Fax: 0 23 81 / 17 28 93
E-mail: Conradb@stadt.hamm.de

Matthias Bartscher
Stadt Hamm
Stadtteilprojekt Hamm Norden
51- Kinderbüro
Postfach 2449
59061 Hamm
Tel.: 0 23 81 / 17 62 02
Fax: 0 23 81 / 17 29 50
E-mail: Bartscher@stadt.hamm.de

weiterführende Literatur:

- Claussen, Wiebke (2003): Impulsreferat zur Arbeitsgruppe „Lokale Wirtschafts- und Beschäftigungsförderung“ im Rahmen des Workshops „Ziele und Indikatoren in der integrierten Stadteilerneuerung“. In: Institut für Landes- und Stadtentwicklungsforschung und Bauwesen des Landes Nordrhein-Westfalen (Hg.): Ziele und Indikatoren in der integrierten Stadteilerneuerung. Dokumentation des Workshops am 15. Juli 2002 in Dortmund. Dortmund: 27-45
- Ruiz, Marcelo (2003): Diskursive Zielanalyse und Indikatorenbildung im Rahmen stadtteilbezogener Controllingssysteme. In: Institut für Landes- und Stadtentwicklungsforschung und Bauwesen des Landes Nordrhein-Westfalen (Hg.): Ziele und Indikatoren in der integrierten Stadteilerneuerung. Dokumentation des Workshops am 15. Juli 2002 in Dortmund. Dortmund: 4-15

Das Zielsystem des integrierten Stadtteilprogramms Hamm-Westen

Entwurf

Ansprechpartner:

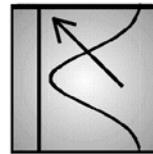


Stadt Hamm

Barbara Conrad
Tel.: 02381 – 174168, eMail: conradb@stadt.hamm.de



Marcelo Ruiz
Tel.: 0231 – 755-2430, eMail: agb@irpud.rp.uni-dortmund.de



GOE
GESELLSCHAFT
FÜR
ORGANISATION UND ENTSCHEIDUNG

Andreas Kämper
Tel.: 0521 – 8752222, eMail: goe@goe-bielefeld.de

Inhalt

1. Zielsysteme im Rahmen integrierter Stadtteilerneuerung
2. Der Aufbau von Zielsystemen: Arbeitsschritte und Erfahrungen
3. Controllingverfahren: das Erreichen von Zielen sichtbar machen
4. Das Zielsystem des Hammer Westens

1. Zielsysteme im Rahmen integrierter Stadtteilerneuerung

Das in diesem Papier vorgestellte Zielsystem wurde zusammen mit den lokalen Akteuren des nordrhein-westfälischen „Stadtteils mit besonderem Erneuerungsbedarfs“ Hamm-Westen erarbeitet¹. Zielsysteme sind ein Baustein im Rahmen prozessbegleitender Evaluations- bzw. Controllingverfahren. Derartige Verfahren stellen ein unterstützendes Steuerungsinstrument für alle Entscheidungsträger - in Projekten oder beim Stadtteilmanagement - dar.

Zielsysteme dienen dazu:

- aus den Stärken-/ und Schwächenanalysen für einen Stadtteil ein (zielgerichtetes) Handlungskonzept zu erstellen,
- die Auswahl von Projekten bzw. die Verteilung der begrenzten Fördermittel nach inhaltlichen Kriterien, die auf einem gemeinsam erarbeiteten Zielsystem beruhen, zu treffen,
- präzise festzulegen, was die anvisierten Aufgabenstellungen sind,
- die Zielerreichung im Stadterneuerungsprozess - sowohl der einzelnen Projekte als auch des Programms insgesamt - nachvollziehbar und messbar zu machen.

2. Der Aufbau von Zielsystemen: Arbeitsschritte und Erfahrungen

Bevor das konkrete Zielsystem vorgestellt wird, sollen die notwendigen Schritte zum Aufbau eines Stadtteilcontrollingverfahrens und die Erfahrungen, die in Hamm damit gesammelt werden konnten, kurz skizziert werden.

Der erste Schritt besteht darin, einen Überblick über die bereits formulierten Ziele zu erhalten. Zumeist liegen Dokumente vor, wie z.B. ein integriertes Handlungskonzept, Beschlussvorlagen der Verwaltung und Projektanträge, die eine Vielzahl von Zielformulierungen enthalten. Hier hat sich eine erste Strukturierung als notwendig herausgestellt, damit aus der Vielzahl der vorfindbaren Formulierungen offensichtliche Doppelungen, Widersprüche und überholte Zielsetzungen etc. herausgefiltert werden können. Für diese Präzisierungsarbeit eignen sich diskursive Verfahren mit allen Programmbeteiligten, damit gegebenenfalls die Zielvorstellungen erneut bestimmt bzw. erklärt werden können.

¹ Der Beitrag beruht im Wesentlichen auf dem umfassenderen und mit einigen erläuternden Abbildungen versehenen Vortrag „Diskursive Zielanalyse und Indikatorenbildung im Rahmen stadtteilbezogener Controllingssysteme“ beim Workshop „Zielanalyse und Indikatorenbildung“ des Instituts für Landes- und Stadtentwicklungsforschung des Landes Nordrhein-Westfalen am 15. Juli 2002 in Dortmund (vgl. http://www.ils.nrw.de/publik/sonder/ziele_indikatoren.htm).

Der zweite Arbeitsschritt besteht darin, die Ziele zu systematisieren. Als erstes Kriterium, um die Ziele zu ordnen, bieten sich die in den jeweiligen Stadtteilprogrammen relevanten Handlungsfelder an. In Hamm wurden insgesamt sieben Handlungsfelder gebildet. Fünf davon, nämlich die Handlungsfelder „Soziale und kulturelle Leistungen“, „Kinder und Jugendliche“, „Städtebauliche Entwicklung“ und „Lokale Arbeitsmarkt- und Wirtschaftsentwicklung“ beziehen sich auf konkrete Politikfelder. Ebenso wurden zwei Handlungsfelder gebildet, die sich auf Querschnittsthemen beziehen: „Kosten“ und „Aktivierende Beteiligung“. Schließlich wurde ein weiteres querschnittsorientiertes und von der inhaltlichen Ausrichtung stärker programmatisch ausgerichtetes Handlungsfeld mit der einfachen Bezeichnung „Handlungsfeld übergreifende Ziele“ formiert.

Als zweites Ordnungskriterium bietet sich die Unterscheidung in strategische, operative und Projekt-Ziele an, um die Ziele von einer strategisch-programmatischen Ebene auf die Umsetzungsebene zu transformieren, praktikabel zu machen und die in den Zielen steckenden Aufgabenstellungen für die konkrete Projektarbeit zu erschließen. Dabei hat sich dieses in der Theorie favorisierte deduktive Vorgehen in der Praxis nicht immer durchsetzen können. In Ausnahmefällen wurde induktiv vorgegangen, indem von bereits existierenden Projekten auf die operativen Ziele geschlossen wurde.

Anschließend steht die eigentliche Präzisionsarbeit an, bei der oftmals mit Hilfe von Definitionen der genaue Inhalt der Ziele festgelegt wurde. Dieser wichtige Arbeitsschritt trägt nicht nur dazu bei, die Ziele aus methodischen Erfordernissen (zur Überprüfung der Zielerreichung) sehr präzise zu formulieren, sondern auch dazu, dass die beteiligten Akteure aufgrund des Klärungsprozess ihre Arbeit systematischer betreiben können.

3. Controllingverfahren: das Erreichen von Zielen sichtbar machen

Um ein derartiges Zielsystem für ein Controllingverfahren nutzen zu wollen, müssen noch weitere Arbeitsschritte erfolgen. Einen guten Überblick verschafft dem Stadtteilmanagement die schwerpunktmäßige Zuordnung der einzelnen Projekte zu den Zielen auf den operativen Ebenen². Danach müssen die Ziele mit geeigneten Indikatoren hinterlegt werden, um die Zielerreichung messbar und überprüfbar zu machen. Hier bestehen mehrere Verfahren zur Überprüfung

Arbeitsschritte

1. Überblick verschaffen,
2. Ziele systematisieren,
3. Ziele präzisieren.

² Dieser Arbeitsschritt ist bei den sogenannten „Mehrzzielprojekten“ nicht immer leicht, da sie mehrere Ziele und Handlungsfelder in sich integrieren.

fung der Zielerreichung: einfache Erhebungen, Befragungen, die Nutzung prozessproduzierter Daten und Dokumentationen der Projektarbeit. Mit Blick auf die Kosten werden i.d.R. die im Rahmen des regulären Verwaltungsvollzugs bereits anfallenden quantitativen Daten, die so genannten „prozessproduzierten Daten“ am Besten abschneiden. Mit Blick auf die Überprüfung der Wirkungen und Qualitäten von bestimmten Projekten bzw. Maßnahmebereichen werden oftmals erst zusätzliche Untersuchungen, z.B. in Form von Bewohnerbefragungen die meiste Aussagekraft entfalten. Hier wird jeweils vor Ort ein Kompromiss aus Erkenntnisinteresse und den zur Verfügung stehenden Ressourcen gefunden werden müssen.

Des Weiteren muss geklärt werden, wer die im Rahmen eines Controllingverfahrens anfallenden Arbeiten übernimmt und wer mit welchen Kompetenzen und Zuständigkeiten ausgestattet wird. Geklärt werden sollte, wer die eingehenden Informationen zur Zielerreichung bewertet und daraus Rückschlüsse

und Entscheidungen hinsichtlich der weiteren Programmgestaltung zieht. Hier ist eine Organisationsstruktur erforderlich, die keineswegs die Einrichtung einer neuen Organisationseinheit erfordert, sondern sich in die vor Ort vorfindbaren Strukturen (Arbeitsgruppen, Jour-Fixe, Lenkungsgruppen etc.) einfügt und diese durch neue Kompetenzen stärkt. Die bereits existierenden Arbeitsgruppen bieten sich in Hamm z.B. als Gremien zur Reflexion der Zielerreichungen und zur Formulierung von ersten Entwürfen für steuerungsrelevante Empfehlungen an.

Schließlich wird es in den meisten Fällen erforderlich sein, die Datenbeschaffung einzutüben und Auswertungsroutinen zu entwickeln.

In der folgenden Darstellung haben wir auf die Projektzuordnungen zu den Zielen auf den operativen Ebenen sowie die Indikatoren verzichtet, um die Absicht des Papiers nicht zu schmälern: in knapper Form ein klares Bild von einem Zielsystem zur Diskussion zu stellen.

4. Das Zielsystem des Hammer Westen

H a n d l u n g s f e l d e r		
Handlungsfelder übergreifende Ziele	Aktivierende Beteiligung	Kosten
s t r a t e g i s c h e Z i e l e		
Verbesserung der Lebensqualität im Stadtteil	Verbesserung der Bewohner(innen)beteiligung	Verhinderung des langfristigen Anstiegs der Ausgaben bei der Sozialhilfe, den erzieherischen Hilfen und der Wohnungsnotfallhilfe
Verbesserung der individuellen Lebenssituation	Verstärkung der Bewohner(innen)beteiligung	Akquirierung möglicher Fördermittel
Verbesserung des Images des Hammer Westens in der Wahrnehmung der Hammer Bevölkerung		
o p e r a t i v e Z i e l e		
Verstärkung des integrierten, vernetzten Ansatzes	Initiierung von Selbsthilfeaktivitäten der Bewohner(innen)	Ausdehnung präventiver Handlungsansätze
Umsetzung des sozialraumorientierten Handelns	Förderung bürgerschaftlichen Engagements	Ausdehnung (re-) integrativer Handlungsansätze
Verbesserung der Informations- und Öffentlichkeitsarbeit	Durchführung von Beteiligungsverfahren	
Umsetzung von Qualitätsstandards für einzelne Projekte und Arbeitsbereiche		

H a n d l u n g s f e l d e r

Soziale und kulturelle Leistungen	Kinder (0-11 Jahre) und Jugendliche (12-18 Jahren)	Städtebauliche Entwicklung	Lokale Arbeitsmarkt- und Wirtschaftsentwicklung
	s t r a t e g i s c h e Z i e l e		
Stärkung der sozialen Infrastruktur	Verbesserung der Entwicklungschancen für Kinder und Jugendliche	Aufwertung des Stadtteils	Stärkung der lokalen Wirtschaftsstruktur
Verfestigung des sozialen Friedens		Verbesserung der Wohnqualität	Abbau der Arbeitslosigkeit
			Verhinderung von Arbeitslosigkeit
	o p e r a t i v e Z i e l e		
Ausweitung der sozialen Angebote	Stärkung von Familien	Verbesserung der Erreichbarkeit des Stadtteils mit allen Verkehrsmitteln	Bestandssicherung der ansässigen Betriebe
Ausweitung der interkulturellen Angebote	Schaffung von Ganztagsbetreuungsplätzen (< 3 und > 6 Jahren)	Verbesserung der Erschließung des Stadtteils	Ansiedlung neuer Betriebe im Hammer Westen
Verbesserung der sozialen Angebote	Ausweitung der Angebote im Rahmen der Kinderbetreuung (3-6 Jahre)	Stärkung der Verkehrsmittel des Umweltverbundes	Erhalt bestehender Arbeitsverhältnisse
Verbesserung der interkulturellen Angebote	Reduzierung der Anzahl der Betreuungspersonen im Tagesverlauf der Kinder	Erhalt eines bedarfsgerechten Wohnungsangebotes	Erhalt bestehender Ausbildungsplätze
Vermeidung von Sozialhilfebedürftigkeit	Abbau von Gewalt gegenüber Kindern	Schaffung eines bedarfsgerechten Wohnungsangebotes	Qualifizierung von Sozialhilfe Beziehenden und Arbeitslosen
Beendigung von Sozialhilfebedürftigkeit	Erhöhung der Angebote der Jugendarbeit im Westen	Verhinderung von Wohnungslosigkeit	Vermittlung in Arbeitsverhältnisse
	Weiterentwicklung von dezentralen Treffpunkten für Jugendliche zu festen Anlaufstellen	Vermeidung der Unterbringung in Notunterkünften	Vermittlung in Ausbildungsplätze
	Vermeidung von Drogenmissbrauch und Drogenabhängigkeit	Aufhebung von Wohnungslosigkeit	Schaffung von Arbeitsplätzen
	Verbesserung der beruflichen und schulischen Eingliederung	Aufwertung des Wohnumfeldes	Schaffung von Ausbildungsplätzen im Hammer Westen
		Aufwertung wohnungsnaher Grünflächen und angrenzender Landschaftsräume	Schaffung von Beschäftigungs- und Qualifizierungsmaßnahmen
		Schaffung von attraktiven Spielbereichen für Kinder und Jugendliche	Verbesserung des Beratungsangebotes für Arbeitslose
			Qualifizierung von erwerbsfähigen Personen

Good Practice Herne-Bickern/Unser Fritz

Materialien:

- Projektblatt (Arbeitsstand 11/2003)

Ansprechpartner:

Reinhard Klimek
Klaus-Dieter Gülck
Stadtteilbüro Bickern/Unser Fritz
Wilhelmstraße 65
44649 Herne
Tel.: 0 23 25 / 96 89 - 22 / - 24
Fax: 0 23 25 / 96 89 - 21
E-mail: reinhard.klimek@herne.de
klaus-dieter.guelck@herne.de

Stadtteil mit besonderem Erneuerungsbedarf „Bickern / Unser Fritz“

Projektblatt

Stand: _____

Handlungsfeld	
Maßnahmebezeichnung	
Projektträger	
Umsetzungszeitraum	
Ziele	
strategische Ziele	
operationale Ziele	
projektspezifische Ziele	
Indikatoren zur Überprüfung der Zielerreichung	

Bürgerbeteiligung	
informell (z.B. Infostände, Werkstätten usw. – Art und Zeitraum angeben)	
Bürgerversammlung am	

Gremienbeteiligung			
Information	Empfehlungsbe-schluss	Beschluss	nicht erforderlich
Stadteilbeirat			
Lenkungsgruppe			
Ausschuss für Planung und Stadtentwicklung			
Bezirksvertretung			
Wanne			
sonstiger Ausschuss ()			

Finanzierung	
Zustimmung des Zuwendungsgebers	
<input type="checkbox"/> nicht erforderlich	
<input type="checkbox"/> erforderlich	beantragt am:
	genehmigt am:
	mit nachfolgenden Auflagen genehmigt am:
Zuwendungsprogramm:	
Bewilligungsbescheid:	

Kosten		
	EURO	Datum
Kostenannahme		
Kostenschätzung		
Kostenberechnung		
genehmigter Kostenrahmen		
abgerechnete Kosten		

Haushalt	
<input type="checkbox"/> Verwaltungshaushalt Haushaltsstelle – Nr.:	
<input type="checkbox"/> Vermögenshaushalt Haushaltsstelle – Nr.:	
Unterkonto – Nr.:	

Maßnahmebeschreibung
Anlass / Ausgangslage / Problembeschreibung:
Kurzbeschreibung der Projekthalte:

Erfolgskontrolle
quantitativ
qualitativ (z.B. Zielgruppenreichung, Kontrolle der bisherigen Wirkung, Resonanz in der Öffentlichkeit, evtl. kritische Reflexionen)

Good Practice Köln-Kalk

Materialien:

- Integriertes Handlungskonzept Kalk-Programm - Partner und Kooperationen (Schaubild)
- Standardisierter Leitfaden zur Erstellung der Kurzberichte
- Erhebungsbogen zur Bewertung laufender Projekte

Ansprechpartner:

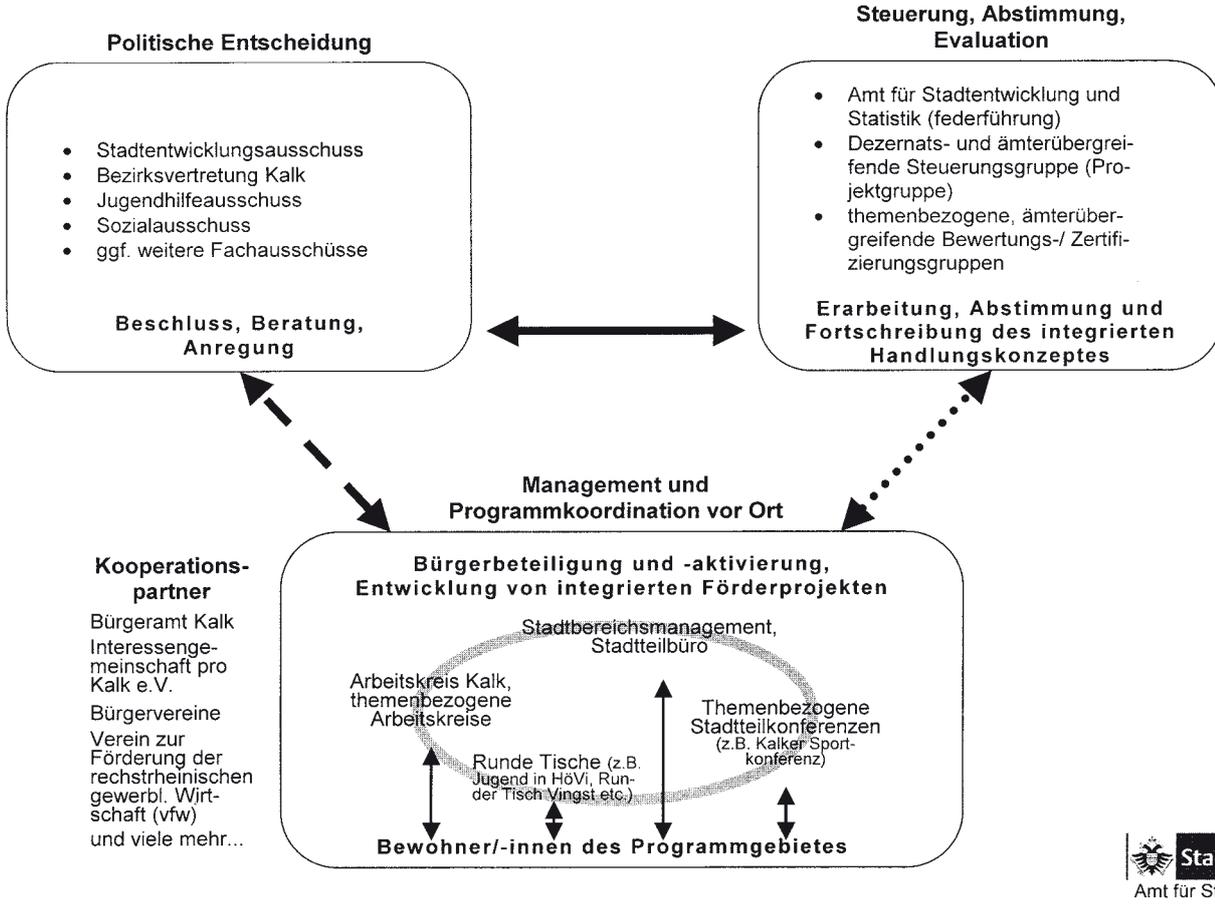
Dr. Marc Höhmann
Stadt Köln
Amt für Stadtentwicklung und Statistik
Willy-Brandt-Platz 2
50679 Köln
Tel.: 02 21 / 2 21 - 2 46 73
Fax.: 02 21 / 2 21 - 2 84 93
E-mail: marc.hoehmann@stadt-koeln.de

Günter Wevering
Stadt Köln
Amt für Stadtentwicklungsplanung
Willy-Brandt-Platz 2
50679 Köln
Tel.: 02 21 / 2 21 - 2 46 75
Fax: 02 21 / 2 21 - 2 84 93
E-mail: guenter.wevering@stadt-koeln.de

weiterführende Literatur:

- Höhmann, Marc (2003): Der Controllingansatz des integrierten Handlungskonzepts „Kalk-Programm“. Projektevaluation mit teilstandardisierten Bewertungsbögen. In: Institut für Landes- und Stadtentwicklungsforschung und Bauwesen des Landes Nordrhein-Westfalen (Hg.): Zielentwicklung, Projektcontrolling und Evaluation in der integrierten Stadtteilerneuerung. Dokumentation des Workshops am 13.02.2003 in Köln, Dortmund.

Integriertes Handlungskonzept Kalk-Programm – Partner und Kooperationen



Standardisierter Leitfaden (Raster) zur Erstellung der Kurzberichte

Berichtszeitraum: (halbjährlich Abgabe jeweils 02.05. / 02.11.)

1. Allgemeine Angaben:	
Titel des Projekts:	
Projektträger:	
Ansprechpartner:	Frau/Herr , Tel.:
Zielgruppe:	
Projektziele (kurz): (vgl. auch 2)	
Projektbeginn:	
Anerkannte Gesamtkosten lt. ffd. Bewilligung:	- Euro
Teilnehmerzahl: (vgl. auch 2)	
Projektzeiten:	
Ort:	
2. Projektbeschreibung:	
Problemorientierung (lt. Projektantrag)	
Welcher(m) Problem(en) im Stadtteil soll mit dem Projekt begegnet werden?	
Welche Projektziele sollen erreicht werden?	

Erhebungsbogen zur Bewertung laufender Projekte

Kalk-Programm, Teil C – Schwerpunkt:

Träger:	Projekttitel:	Beginn:

Fachliche Qualifikation der Durchführenden
Arbeit nach fachlichem Standard

ja/nein **Bedingung**

Relevanz des Projekts
Kurzbeschreibung der Zieler/Methoden zur Behebung der Defizite (Bitte mindestens 3 Ziele angeben!)

-
-
-

Angemessenheit der Methoden ja/nein **Bedingung**

Bewertung der Defizitorientierung (siehe Anlage 1) 0-3 Punkte

Aktuelle Bewertung der Projektarbeit anhand der vorliegenden Berichte inkl. Anlagen

Konzeptumsetzung	ansatzweise 1 weitgehend 2 wirkungsorientierte Anpassung 3	<input type="checkbox"/> 0-3 Punkte
Erreichen der Zielgruppe	keine Kommunikationsstruktur 1 bedarfsorientierte Ansprache z.B. Geh-Hin-Struktur 2	<input type="checkbox"/> 0-2 Punkte
Wirkungskontrolle	Instrumentarium installiert (z.B. Anwesenheitslisten) 1 Kritische Reflexion von Zielen und Methoden 2 Wirkung systematisch erhoben / Indikatorensystem 3	<input type="checkbox"/> 0-3 Punkte
Vernetzung auf Projektebene	Arbeitskreis-Kalk + Arbeitsgemeinschaften 1 Projekte des Kalk-Programms 1	<input type="checkbox"/> 0-1 Punkt <input type="checkbox"/> 0-1 Punkt
Projektübergreifende Stadteilgebundenheit des Trägers	aktive Gremien-/Netzwerkarbeit 1 räumliche Gebundenheit 1	<input type="checkbox"/> 0-1 Punkt <input type="checkbox"/> 0-1 Punkt 0-4 Punkte

Formale Bewertung der Berichte

Berichtsqualität

Leitfaden inhaltlich beachtet 1	<input type="checkbox"/> 0-1 Punkt
Leitfaden formal beachtet 1	<input type="checkbox"/> 0-1 Punkt
Zwischensumme	<input type="checkbox"/> 0-2 Punkte

Bewertung durch Amt 15

Abrechnungsunterlagen

zeitnah 1	<input type="checkbox"/> 0-1 Punkt
mittelmäßig 1	<input type="checkbox"/> 0-2 Punkte
gut nachvollziehbar/schlussig 2	<input type="checkbox"/>

Berichtspflicht erfüllt

Berichte regelmäßig + aktueller Bericht 1

0-1 Punkt

Fördermittelsatz plausibel dargelegt und nachvollziehbar
(Bei Neuträgen durch die Zertifizierung festzustellen
– laufende Kontrolle durch 15)

ja/nein **Bedingung**

Gesamtbewertung (ohne Bewertung des Vorjahrs)

Good Practice Oberhausen-Knappenviertel/-Lirich

Materialien:

- Informationen zu Methodik und Aufbau der Untersuchung zur Anwohnerbefragung 2001 im Knappenviertel
- Fragebogen der aktivierenden Befragung in Oberhausen-Lirich 2003

Ansprechpartner/innen:

Uwe Wilzewski
Nese Özcelik
Stadtteilbüro Lirich
Wilmsstraße 47
46049 Oberhausen
Tel.: 02 08 / 6 20 - 19 92
Fax: 02 08 / 6 20 - 19 98
E-mail: stadtteilbüro.lirich@oberhausen.de

Regina Dreßler
Stadt Oberhausen
Technisches Rathaus
Bahnhofstr. 66
46145 Oberhausen
Tel.: 02 08 / 8 25 24 29
Fax: 02 08 / 8 25 54 70
E-mail: regina-dressler@oberhausen.de

Ulrike Schoenfeld-Nastoll
Bereich Statistik und Wahlen
Schwartzstraße 73
46045 Oberhausen
Tel.: 02 08 / 8 25 26 49

weiterführende Literatur:

- Stadt Oberhausen (Hg.) (2002): Anwohnerbefragung 2001. Stadtteilprojekt Knappenviertel. Beiträge zur Stadtentwicklung Nr. 72. Oberhausen, erhältlich unter <http://www.sozialestadt.de/gebiete/dokumente/DF6088.pdf>

1. Methodik und Aufbau der Untersuchung

Angelegt war diese Befragung als mündliche Befragung mit einem standardisierten Fragebogen. Die eingesetzten Interviewerinnen und Interviewer suchten die vorab über diese Befragung schriftlich informierten Personen zu Hause auf und führten ein etwa viertelstündiges Interview im Zeitraum vom 17. September bis zum 15. Oktober 2001 durch.

Die Befragung der Anwohnerinnen und Anwohner fand vor dem Hintergrund des seit 1996 von der Stadt Oberhausen im Knappenviertel durchgeführten Stadtteilprojekts im Rahmen eines Landesprogrammes statt. Dieses Programm für „Stadtteile mit besonderem Erneuerungsbedarf“ stellt einen Handlungs- und Finanzierungsrahmen bereit, der integrierte Handlungskonzepte zur Stabilisierung besonders benachteiligter Stadtteile in den Bereichen Arbeit, Wohnen, Bildung, Gesundheit sowie Freizeit ermöglicht. Teil dieses Konzepts sind neben normalen städtebaulichen Maßnahmen insbesondere Qualifizierungs- und Beschäftigungsprojekte sowie soziale und kulturelle Initiativen. Besonderer Wert hat das Stadtteilprojekt im Knappenviertel auf eine starke Beteiligung der Anwohnerinnen und Anwohner und auf die Nachhaltigkeit der initiierten Projekte gelegt.

Das Befragungsgebiet

Das Knappenviertel gehört zum Stadtbezirk Alt-Oberhausen. Es liegt ca. 1,5 Kilometer nördlich der City von Alt-Oberhausen und grenzt im Norden an die „Neue Mitte“ von Oberhausen. Die Statistischen Mittelblöcke 405, 407 und 501 bilden das Projektgebiet Knappenviertel. Dieser räumliche Zuschnitt war auch Grundlage des Einzugsgebietes der Anwohnerbefragung, die vom Bereich Statistik und Wahlen der Stadt Oberhausen durchgeführt wurde. Insgesamt lebten am 31.12.2000 im Knappenviertel 7.230 Personen.

Zum Stichprobenverfahren

Als Grundlage für die Durchführung der Befragung und Auswahl der Teilnehmer/innen wurde zum Stichtag 20. August 2001 die Gesamtzahl der dort wohnenden Personen ab 16 Jahre mit 5.957 ermittelt. Um in diesem kleinen Befragungsgebiet repräsentative Aussagen zu erhalten, musste ein relativ großer Anteil der Einwohnerschaft befragt werden. Es wurde folgende geschichtete Stichprobe gezogen: Jede 7. deutsche und jede 3. ausländische Person ab 16 Jahre wurden per Zufallsauswahl als Befragungsteilnehmer/innen ermittelt. Allerdings wurde pro Haushalt jeweils nur eine Person befragt. Daraus ergab sich eine bereinigte Stichprobengröße von 919 Personen.

Gründe für die gewählte Schichtung: Durchschnittlich liegt die Beteiligung an einer interviewer-gestützten Befragung bei etwa 50 %. Aber die Zahl der durchgeführten Interviews liegt bei ausländischen Befragungsteilnehmerinnen und -teilnehmern üblicherweise weit darunter. Um Aussagen für die ausländischen Anwohnerinnen und Anwohner machen zu können, wurde der tatsächliche Anteil von 14,8 % auf 27,5 % in der Stichprobe erhöht. Zusätzlich wurden gezielt Interviewer/innen eingesetzt, die bei Verständnisproblemen aufgrund ihrer Mehrsprachigkeit einzelne Befragungsinhalte auch übersetzen konnten.

Tabelle 1: Anwohnerinnen und Anwohner im Knappenviertel ab 16 Jahre

	Grund-gesamtheit ¹⁾	Stichprobe	Durchgeführte Interviews
Deutsche	5.077	666	339
Ausländer/innen	880	253	142
Insgesamt	5.957	919	481
		in %	
Deutsche	85,2	72,5	70,5
Ausländer/innen	14,8	27,5	29,5
Insgesamt	100	100	100

¹⁾ Bevölkerungsstand am 20.08.2001

Diese „Doppelstrategie“ hat sich bei der Knappenviertel-Befragung bewährt: Der Anteil der durchgeführten Interviews mit ausländischen Befragten lag sogar noch leicht über ihrem Bevölkerungsanteil in der Stichprobe. Mit 142 realisierten Interviews liegt eine tragfähige Basis für eine differenzierte Betrachtung der Befragungsergebnisse vor.

Auskunftsbereitschaft der Bürger/innen und Güte der Befragungsergebnisse

Insgesamt ist die Beteiligung an der Befragung erfreulich hoch. 54,7 % (481 von 919) aller Angeschriebenen waren bereit, sich interviewen zu lassen. Bezogen auf die Merkmale Geschlecht, Nationalität und Alter entspricht die Struktur der Befragten weitgehend der Stichprobe. Und - mit Ausnahme der bewusst gewählten Sonderbehandlung des Merkmals Nationalität - gilt diese Entsprechung auch im Verhältnis zur Grundgesamtheit der Knappenviertelbewohnerinnen und -bewohner.

Methodischer Hinweis

Es ist für die Gesamtergebnisse eine leichte Übergewichtung der Bewertung des Viertels aus Sicht der ausländischen Anwohner/innen festzuhalten. Allerdings gibt es nur bei einzelnen inhaltlichen Fragen leichte Verschiebungen, und diese liegen bei maximal 1 - 2 Prozentpunkten, wenn man die Befragungsergebnisse mit einer entsprechend der Bevölkerungsanteile nach Nationalität der Grundgesamtheit gewichteten Auswertung vergleicht. Die Auswertungsansätze bei thematischen Fragen und den meisten demographischen Fragen werden in ihrer Grundrichtung nicht beeinflusst. Daher werden in den folgenden Kapiteln die originären Befragungsdaten für die Darstellung verwendet.

Dennoch signifikante Abweichungen finden sich nur bei zwei Fragen (Wohndauer in Oberhausen/ im Knappenviertel), die letztlich den Aufenthaltsstatus abbilden. Viele Ausländer/innen sind noch nicht über so lange Zeiträume in Oberhausen ansässig, wie ein großer Teil der deutschen Bevölkerung. Bei einem Befragungsanteil von fast 30 % prägt die fast durchgängig kürzere Wohndauer der Nichtdeutschen diese Ergebnisse deutlich mit.

Tabelle 2: Befragungsergebnisse zur Wohndauer in Oberhausen und im Viertel (Originaldaten und gewichtet nach Nationalitätenverteilung im Knappenviertel)

	Wohndauer in Oberhausen			Bürger-befragung
	Knappenviertel		%	
	Original	gewichtet		
Bis zu 5 Jahren	12,7	11,5	8,4	
6 - 9 Jahre	4,8	3,6	3,7	
10 - 15 Jahre	7,1	5,6	4,5	
16 - 20 Jahre	9,2	8,2	8,7	
21 Jahre und länger	66,2	71,1	74,8	
Befragte insgesamt	100	100	100	

	Wohndauer im Viertel			Bürger-befragung
	Knappenviertel		%	
	Original	gewichtet		
Bis zu 5 Jahren	27,3	24,8	19,5	
6 - 9 Jahre	8,4	8,1	7,5	
10 - 15 Jahre	11,1	10,6	10,8	
16 - 20 Jahre	10,6	9,6	12,3	
21 Jahre und länger	42,6	47,0	50,0	
Befragte insgesamt	100	100	100	

Quelle: Anwohnerbefragung Knappenviertel 2001, Bürgerbefragung 2000.

Thematik und Aufbau des Fragebogens

Die Fragestellungen und damit auch der Fragebogen gliedern sich in drei Blöcke.

Im Zentrum stehen die Fragestellungen im engen inhaltlichen Zusammenhang mit dem Projekt Stadteilerneuerung:

- Bekanntheit des Stadtteilprojektes und der Einzelprojekte, die zu großen Teilen bereits umgesetzt sind.
- Beurteilung der bisherigen Ergebnisse und Effekte der durchgeführten Maßnahmen.
- Weitere Verbesserungswünsche für das Viertel.

Zur **Darstellung der spezifischen Gegebenheiten im Stadtteil** insgesamt wurden auch grundsätzliche Einschätzungen der Anwohner/innen zu ihrem Viertel und zu ihrer Bindung an das Wohnviertel erfragt. Diese Passagen entsprechen den Fragestellungen der in Oberhausen seit 1989 etablierten jährlichen repräsentativen Bürgerbefragung und ermöglichen einen **Vergleich mit der gesamtstädtischen Situation**. Ergänzt wurden einige **demographische Angaben** erhoben.

Anwohnerbefragung Stadtteilprojekt Lirich 2003

<p>1. Seit wann leben Sie in <u>Oberhausen</u>? <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/></p> <p>Jahr: <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/></p>	<p>8. Wohin wollen Sie bzw. die Haushaltsmitglieder dann ziehen?</p> <p>Hier in diesem Stadtteil bleiben = 1 In einem anderen Stadtteil von OB = 2 In eine der Nachbarstädte = 3 Ganz von hier wegziehen = 4 Weiß (noch) nicht = 8 WN/KA = 9 <input type="checkbox"/></p>
<p>2. Seit wann leben Sie in diesem Stadtteil? <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/></p> <p>Jahr: <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/></p>	<p>9. Was sind Ihrer Meinung nach die Stärken und Schwächen dieses Stadtteils?</p> <p>Stärken: _____ <input type="text"/> <input type="text"/></p> <p>_____ <input type="text"/> <input type="text"/></p> <p>Schwächen: _____ <input type="text"/> <input type="text"/></p> <p>_____ <input type="text"/> <input type="text"/></p>
<p>3. Wohnen Sie bzw. der Haushalt hier zurzeit zur Miete, zur Untermiete oder sind Sie Eigentümer/in des Hauses oder der Wohnung? <input type="checkbox"/></p> <p>Zur Miete = 1 Zur Untermiete = 2 Eigenes Haus = 3 Eigentumswohnung = 4</p>	<p>10. Wie stark fühlen Sie sich mit diesem Stadtteil verbunden?</p> <p>Sehr stark = 1 Stark = 2 Teils/ teils = 3 Kaum = 4 Gar nicht = 5 WN/KA = 9 <input type="checkbox"/></p>
<p>4. Wie zufrieden oder unzufrieden sind Sie ganz allgemein mit Ihrer Wohnung? Sagen Sie mir, bitte die Zahl auf der Skala, die am ehesten Ihrer Zufriedenheit entspricht. Bei 1 sind Sie sehr unzufrieden und bei 7 sehr zufrieden. <input type="checkbox"/></p> <p>1 2 3 4 5 6 7</p> <p>sehr unzufrieden <input type="checkbox"/> sehr zufrieden <input type="checkbox"/></p>	<p>11. Wie würden Sie die Lebensqualität in diesem Stadtteil beurteilen?</p> <p>Sehr gut = 1 Gut = 2 Teils/ teils = 3 Schlecht = 4 Sehr schlecht = 5 WN/KA = 9 <input type="checkbox"/></p>
<p>5. Und wie zufrieden oder unzufrieden sind Sie mit Ihrem Stadtteil? <input type="checkbox"/></p> <p>1 2 3 4 5 6 7</p> <p>sehr unzufrieden <input type="checkbox"/> sehr zufrieden <input type="checkbox"/></p>	
<p>6. Haben Sie vor, innerhalb der nächsten 2 Jahre aus dieser Wohnung/diesem Haus auszuziehen? <input type="checkbox"/></p> <p>Ja = 1 Möglicherweise = 2 Nein = 3 WN/KA = 9 <input type="checkbox"/></p> <p>Weiter mit Frage 9</p>	
<p>7. Aus welchen Gründen wollen bzw. müssen Sie umziehen? Bitte nennen Sie die wichtigsten Gründe. Mehrfachnennungen möglich!</p> <p>genannt = 1</p> <p>A <input type="checkbox"/> Kündigung (Eigenbedarf, befristetes Mietverhältnis) B <input type="checkbox"/> Erwerb von Haus-/Wohnungseigentum C <input type="checkbox"/> Sanierung der Wohnung D <input type="checkbox"/> Berufliche Gründe (Ausbildungs-, Arbeitsstätte) E <input type="checkbox"/> Private Gründe (Heirat, Gründung eines eigenen Haushaltes, Tod) F <input type="checkbox"/> Die Wohnung ist zu groß G <input type="checkbox"/> Die Wohnung ist zu klein H <input type="checkbox"/> Die Wohnung ist schlecht ausgestattet I <input type="checkbox"/> Das Gebäude ist in schlechtem Zustand K <input type="checkbox"/> Schlechte Wohngegend (zu laut, zu dicht bebaut, usw.) L <input type="checkbox"/> Die Zusammensetzung der Nachbarschaft</p>	

Liste 3

12. Wie zufrieden sind Sie mit nachfolgenden Lebensbereichen hier in Ihrem Stadtteil und für wie wichtig halten Sie diese?

Bitte in jede Zeile ein Kreuz bei Zufriedenheit und ein Kreuz bei Wichtigkeit einfügen

	Zufriedenheit					Wichtigkeit				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
	Sehr zufrieden	Zufrieden	Teils/teils	Unzufrieden	Sehr unzufrieden	Sehr wichtig	Wichtig	Teils/teils	Nicht wichtig	Völlig unwichtig
Angebote an Spielplätzen	<input type="checkbox"/>									
Angebote für Jugendliche	<input type="checkbox"/>									
Einkaufsmöglichkeiten	<input type="checkbox"/>									
Radwege	<input type="checkbox"/>									
Parks und Grünanlagen	<input type="checkbox"/>									
Öffentliche Sicherheit	<input type="checkbox"/>									
Erscheinungsbild von Gebäuden im Stadtteil	<input type="checkbox"/>									
Arbeits- und Verdienstmöglichkeiten	<input type="checkbox"/>									
Zustand der Straßen	<input type="checkbox"/>									
Angebot an Sport- und Freizeitmöglichkeiten	<input type="checkbox"/>									
Angebot für Senioren	<input type="checkbox"/>									
Angebot an Kindergärten- und -tagesstätten	<input type="checkbox"/>									
Angebote für Ausländer	<input type="checkbox"/>									
Bürgertreffpunkte	<input type="checkbox"/>									
Nachbarschaft	<input type="checkbox"/>									

13. Welche öffentlichen Einrichtungen hier im Stadtteil kennen Sie und welche haben Sie schon besucht?

	Schon besucht
A	<input type="checkbox"/>
B	<input type="checkbox"/>
C	<input type="checkbox"/>
D	<input type="checkbox"/>
E	<input type="checkbox"/>
F	<input type="checkbox"/>
G	<input type="checkbox"/>

14. Hat es in der letzten Zeit Veränderungen in Ihrem Stadtteil gegeben? Wenn ja, welche sind aus Ihrer Sicht besonders wichtig?

	Wichtig	weniger wichtig	Wenig wichtig	Wenig wichtig
	1	2	3	4
A	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
D	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

15. Wie informieren Sie sich über das Leben hier im Stadtteil?

genannt = 1	Mehrfachnennungen möglich!
<input type="checkbox"/>	Tageszeitung (NRZ/ WAZ) A <input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Wochenzeitung (Wochenanzeiger) B <input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Aushänge C <input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Bürgerversammlungen D <input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Mund-zu-Mund-Propaganda E <input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Sonstiges, und zwar _____ F <input type="checkbox"/>

16. Welche Feste/Veranstaltungen haben Sie hier im Stadtteil besucht und wie haben Ihnen diese Veranstaltungen gefallen?

	Das Fest/ die Veranstaltung fand ich ...				
	gut	teils/ teils	schlecht	weiß nicht	9
	1	2	3	4	5
A	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

17. Gibt es weitere Veranstaltungen, die zukünftig im Stadtteil stattfinden sollten?

18. Wie ist Ihrer Meinung nach das Image dieses Stadtteils zu beurteilen?

Das Image ist...	= 1
sehr gut	<input type="checkbox"/>
gut	<input type="checkbox"/>
teils/ teils	<input type="checkbox"/>
schlecht	<input type="checkbox"/>
sehr schlecht	<input type="checkbox"/>
WN/KA	<input type="checkbox"/>

19. Was müsste aus Ihrer Sicht hier im Stadtteil verändert bzw. verbessert werden?

20. Würden Sie sich an Projekten und Maßnahmen zur Stadterneuerung im Rahmen des Stadtteilprojektes Lirich beteiligen?

Ja

Nein

WN/KA

Weiter mit S1

= 1

= 2

= 9

Liste 4

21. In welcher Form könnten Sie sich eine Beteiligung vorstellen?

genannt = 1	Mehrfachnennungen möglich!
<input type="checkbox"/>	Teilnahme an Bürgerversammlungen A <input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Mitarbeit in Arbeitsgruppen B <input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Teilnahme an Bau- oder Pflanzaktionen C <input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Teilnahme an Planungsworkshops D <input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Anderere, und zwar _____ E <input type="checkbox"/>



Wichtig!

Bei Bereitschaft sich zu beteiligen, bitte Nachfrage, ob Anschrift auf einer separaten Liste aufgeschrieben werden darf!

Angaben zur Person:

S 1 Wie viele Personen leben hier im Haushalt?

S 2 Wie viele Personen sind davon...
 unter 3 Jahre
 3 bis 5 Jahre
 6 bis 17 Jahre
 18 Jahre und älter

S 3 Geschlecht des Befragten Männlich = 1
 Nur eintragen! Weiblich = 2

S 4 In welchem Jahr sind Sie geboren? **19**

S 5 Welche Staatsangehörigkeit haben Sie?
 Deutsch = 1
 Andere Nationalität = 2
 und zwar: _____

S 6 Welchen Familienstand haben Sie?
 Verheiratet = 1
 Getrennt lebend = 2
 Verwitwet = 3
 Ledig = 4
 Geschieden = 5

S 6b Leben Sie mit einem Partner/ einer Partnerin zusammen?
 Ja = 1
 Nein = 2

S 7 Welcher Religion gehören Sie an?
 Evangelisch = 1
 Römisch-katholisch = 2
 Sonstige Religion (Jude, Muslime, etc.) = 3
 Sonstige Religionsgemeinschaft = 4
 Keiner/ausgetreten = 5

LISTE S1
S 8 Welchen höchsten allgemeinbildenden Schulabschluss haben Sie?
 Zurzeit Schüler/in A = 0
 Keinen Abschluss B = 1
 Volks-, Hauptschulabschluss C = 2
 Mittlere Reife, Fachoberschulreife, etc. D = 3
 Fachhochschulreife, etc. E = 4
 Abitur, allg. Hochschulreife F = 5
 Anderer Schulabschluss G = 6

Liste S4

S 12 Wie hoch ist das durchschnittliche monatliche Nettoeinkommen Ihres Haushaltes, wenn Sie einmal alles zusammenrechnen?
 Ich meine dabei die Summe, die sich ergibt aus Lohn, Gehalt, Einkommen aus selbständiger Arbeit, Rente oder Pension, Kindergeld und anderen Einkünften, jeweils nach Abzug der Steuern und Sozialversicherungsbeiträge.
 BEI SELBSTÄNDIGEN NACH DEM DURCHSCHNITTlichen NETTOEINKOMMEN, ABZUGLICH DER BETRIEBSKOSTEN, FRAGEN!

Welcher Kennbuchstabe aus der Liste trifft auf Sie zu?

A = 01 G = 07
 B = 02 H = 08
 C = 03 I = 09
 D = 04 K = 10
 E = 05 L = 11
 F = 06 KA = 97

Vielen Dank für Ihre Beteiligung!

Liste S2 Nur an Erwerbstätige stellen!

S 10 Aktuelle berufliche Stellung:
 A = 1 Selbständiger/Landwirt/in
 B = 2 Akademisch freier Beruf
 C = 3 Selbständiger/im Handel, Industrie, Dienstleistung
 D = 4 Beamtin/Beamter, Richter/in, Berufssoldat/in
 E = 5 Angestellter/Arbeiter/in
 F = 6 In Ausbildung
 G = 7 Mithelf. Familienangehöriger
 H = 8

Liste S3

S 11 Bezieht der Haushalt – Sie oder einer der Haushaltsmitglieder eine auf der Liste stehenden Leistungen?
 Mehrfachnennungen möglich!
 genannt = 1

A Wohngeld
 B Kindergeld
 C Sozialhilfe
 D Arbeitslosengeld/-hilfe
 E Auszubildendenförderung/Bafög
(auch bei Umschulungs- u. Fortbildungsmaßnahmen)
 F Erziehungsgeld
 G Pflegegeld

Ich versichere mit meiner Unterschrift, das Interview entsprechend allen Anweisungen korrekt durchgeführt zu haben.

I. Dauer des Interviews: In Minuten:

II. Datum des Interviews: Tag: Monat: Jahr:

III. Interviewbezirk: IV.: Listen-Nr.:

V.: Interviewer-Nr.:

Good Practice Wuppertal-Ostersbaum

Materialien:

- Kriterien zur Beurteilung der Projekte
- Bewertungsschema

Ansprechpartnerinnen:

Jutta Schultes
Stadt Wuppertal / 200
Postfach
42269 Wuppertal
Tel.: 02 02 / 5 63 - 28 79
Fax: 02 02 / 5 63 - 80 09
E-mail: jutta.schultes@stadt.wuppertal.de

Rainer Knecht
Stadt Wuppertal
Ressort Stadtentwicklung und Stadtplanung
Postfach
42269 Wuppertal
Tel.: 02 02 / 5 63 - 59 43
Fax: 02 02 / 5 63 - 80 80
E-mail: rainer.knecht@stadt.wuppertal.de

weiterführende Literatur:

- Institut für Landes- und Stadtentwicklungsforschung und Bauwesen des Landes Nordrhein-Westfalen (Hg.) (2000): Handlungskonzept Wuppertal-Ostersbaum: Materialien. Dortmund.
- Schultes, Jutta (2001): Ergebnisse des Zielworkshops. In: Institut für Landes- und Stadtentwicklungsforschung und Bauwesen des Landes Nordrhein-Westfalen (Hg.): Reader zum Workshop Monitoring und Controlling in Stadtteilen mit besonderem Erneuerungsbedarf. Dortmund: 20-24.

Kriterien zur Beurteilung der Projekte im Stadtteil Ostersbaum / Test anhand von drei verschiedenen Projekten

Kriterium	Mögliche Ausprägungsformen	Schniewind'scher Park	Kinderkantine	Wuppertaler Tafel
Beteiligung, Akzeptanz, Wirkung				
1. Sichtbare Aufwertung des Stadtteils, öffentliche Wirkung im Stadtteil	Sehr hoch Hoch Weniger hoch	Hoch	Hoch	Negativ
2. Sichtbare direkte Wirkung für Bewohner	Sehr hoch Hoch Weniger hoch	Sehr hoch	Hoch	Weniger hoch
3. Identifikation der Bewohner mit ihrem Stadtteil	Gestärkt Neutral Verringert	Gestärkt	Gestärkt	Verringert
4. Initiative ausgehend von Bewohnern	Ja Nein	Nein	Nein	Nein
5. Beteiligung der Bewohner bei der Planung	Ja Teilweise Nein	Ja	Nein	Nein
6. erkennbarer Zusammenhang zwischen Aktion und Wirkung	Sehr hoch Hoch Weniger hoch	- (Anmerkung: lange Zeit zwischen Beteiligung + Umsetzung)	Sehr hoch	Erkennbar (ggf. Fehlallokation)
7. Wirkungszeitraum (Zeitspanne zwischen Planung und Umsetzung)	Kurzfristig Mittelfristig Langfristig	Langfristig	Mittelfristig	Kurzfristig
8. geeignet für direkte Mitwirkung bei der Realisierung	Gut geeignet Teilw. geeignet Kaum/nicht geeignet	Teilweise geeignet	Nicht geeignet	Nicht geeignet
9. Initiative ausgehend von Stadtteilorganisationen	Ja Nein	Nein	Ja	Ja
10. politische Akzeptanz	Ja Nein	Ja	Ja	Ja
Weitere inhaltliche Aspekte von Maßnahmen/Projekten				
11. Charakter eher präventiv oder Bekämpfung von Defiziten, Versorgungslücken schließen	Eher präventiv Sowohl als auch Eher Defizitbekämpfung	Sowohl als auch	Sowohl als auch	Defizitbekämpfung
12. Originalität der Maßnahme (noch nicht anderswo gefördert)	Sehr hoch Hoch Weniger hoch	Weniger hoch	Sehr hoch	Weniger hoch
13. Komplexität des Projekts	Hoch Mittel Niedrig	Hoch	Niedrig	Niedrig

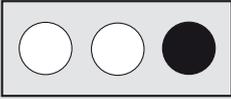
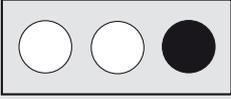
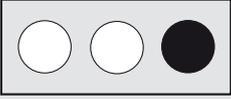
Kriterium	Mögliche Ausprägungsformen	Schniewind'scher Park	Kinderkantine	Wuppertaler Tafel
Weitere inhaltliche Aspekte von Maßnahmen/Projekten				
14. Projekt mit „Leuchtturmcharakter“	Ja Nein	Nein	Nein	Nein
15. Nachhaltigkeit	Sehr hoch Hoch Weniger hoch	Sehr hoch	Niedrig	Weniger hoch
16. Vernetzung von Handlungsfeldern „mehrere Fliegen mit einer Klappe“	Sehr hoch Hoch Weniger hoch	Hoch	Vermutlich sehr hoch	Weniger hoch
17. Beschäftigungsförderung, Arbeit und Ausbildung für Bewohner	Sehr hoch Hoch Weniger hoch	Projekt mit Beschäftigungsförderung, aber nicht aus Stadtteil	Weniger hoch	Weniger hoch
Aufwand (Arbeitskraft und Geld)				
18. Finanzbedarf	Hoch Angemessen(Soll/Ist)	Angemessen	Niedrig	Niedrig
19. Chancen der Finanzierung (zu Beginn des Projekts)	Sehr hoch Hoch Weniger hoch	-	-	-
20. Vorbereitungs- und Planungsaufwand	Hoch Durchschnittlich Gering	Hoch	Gering	Gering
21. Entwicklungsstand	Abgeschlossen Weit fortgeschritten Kurz vor Umsetzung Noch am Anfang Noch nicht begonnen	Abgeschlossen	Läuft	Läuft
22. Effizienz, Verhältnis Aufwand zu Nutzen	Hoch Mittel Niedrig	Hoch	Hoch	Mittel ???
23. Notwendigkeit der Fortführung	Hoch Mittel Niedrig	- entfällt	Hoch	???
24. Chancen der Fortführung	Hoch Mittel Niedrig	- entfällt	???	Hoch
25. Erreichen der Ziele	Ja Teilweise	Ja	Ja	Teilweise

Die Bewertung der Projekte nach dieser Kriterienliste soll:

1. zur Projektaufnahme
2. als Zwischenstand (1x im Jahr)
3. zum Abschluss

vorgenommen werden. Ab der ersten Zwischenbeurteilung können die Ziele und Inhalte der Projekte reflektiert und gesteuert werden.

Bewertungsschema / Test anhand von drei verschiedenen Projekten

Nr.	Projektname	Priorität	Stand	Verantwortliche	Anmerkungen/ Einschätzungen	Projektziele und -ergebnisse
	Spielflächen und weitere Erschließung im Schneewind'schen Park	A		Ressort 103 mit Architekturbüro Hoff und SB 205	Projekt abgeschlossen	<p>ZIEL: Verbesserung des Angebots an Spiel- und Bewegungsmöglichkeiten für Kinder und Jugendliche</p> <p>ERGEBNIS: Die baulichen Maßnahmen wurden bis auf einige Restarbeiten durch ein Beschäftigungsprojekt der VHS im September 2001 abgeschlossen. Das Landschaftsarchitekturbüro Hoff hatte die Bauleitung. Viele Menschen aus dem Stadtteil haben an der Gestaltung und Umsetzung mitgewirkt. Bereits 1998 wurden die BewohnerInnen an der Gestaltungsplanung beteiligt. Kinder aus dem Stadtteil haben Mosaikplatten gebaut, die in den Weg des Parks eingelassen wurden. Die Geschichte des Parks wurde von zwei Geschichtsforscherinnen aufgearbeitet und wird auf Schrifttafeln im Park präsentiert.</p>
	Kinderkantine des Nachbarnschaftsheim's „Lernen geht durch den Magen“	A		Nachbarnschaftsheim Wuppertal e.V.	Routiniertes laufendes Projekt	<p>ZIEL: Verbesserung des Betreuungsangebotes und Gesundheitsförderung durch regelmäßiges gesundes Mittagessen</p> <p>ERGEBNIS: Ca. 30 Kinder nehmen während der Schulzeiten das Angebot wahr, für 1,- € eine warme Mahlzeit zu erhalten und anschließend ihre Hausaufgaben zu erledigen. Das Projekt wird in Kooperation zwischen dem Nachbarnschaftsheim, dem Diakoniezentrum Friedrich von Bodelschwinghaus und der Fachstelle Hilfe zur Arbeit der Stadt Wuppertal durchgeführt.</p>
	Ausgabestelle der Wuppertaler Tafel	B		Wuppertaler Tafel Nachbarnschaftsheim Wuppertal e.V., Junger Service Ostersbaum	Laufendes, routiniertes Projekt	<p>ZIEL: Die bedürftige Bevölkerung des Stadtteils wird durch das kostenlose Verteilen von Nahrungsmitteln unterstützt. Die vorher von der Tafel praktizierte Ausgabe von Nahrungsmitteln am Straßenrand wird beendet, um die damit einhergehende Verschmutzung der Umgebung zu vermeiden.</p> <p>ERGEBNIS: Das Projekt wurde in Kooperation zwischen dem Nachbarnschaftsheim, der Wuppertaler Tafel und dem Jungen Service Ostersbaum im März 2000 gestartet. Zur Zeit nehmen im Durchschnitt ca. 60 Personen aus dem Stadtteil jede Woche die Möglichkeit wahr, für sich und ihre Familien kostenlos Nahrungsmittel erhalten zu können.</p>

Bonn-Dransdorf

Ansprechpartner:

Michael Weßling
Stadtteilverein Dransdorf e.V.
Lenastraße 14
53121 Bonn
Tel.: 02 28 / 9 66 96 54
Fax: 02 28 / 9 66 96 56
E-Mail: stadtteilverein@dransdorf.org

Gelsenkirchen-Bismarck/Schalke-Nord

Ansprechpartner/in:

Wolfram Schneider
Stadt Gelsenkirchen
Stadtplanungsamt 61/3
45875 Gelsenkirchen
Tel.: 02 09 / 1 69 - 45 31
Fax: 02 09 / 1 69 - 48 03
E-mail: wolfram.schneider@gelsenkirchen.de

Johannes Mehlmann / Irmgard Schiller
Stadtteilbüro Bismarck / Schalke-Nord
Paulstraße 4
45889 Gelsenkirchen
Tel.: 02 09 / 8 21 63
Fax: 02 09 / 8 21 79
E-mail: stadtteilbuero-bismarck@gelsen-net.de