

Wirkungsorientierung in komplexen Systemen

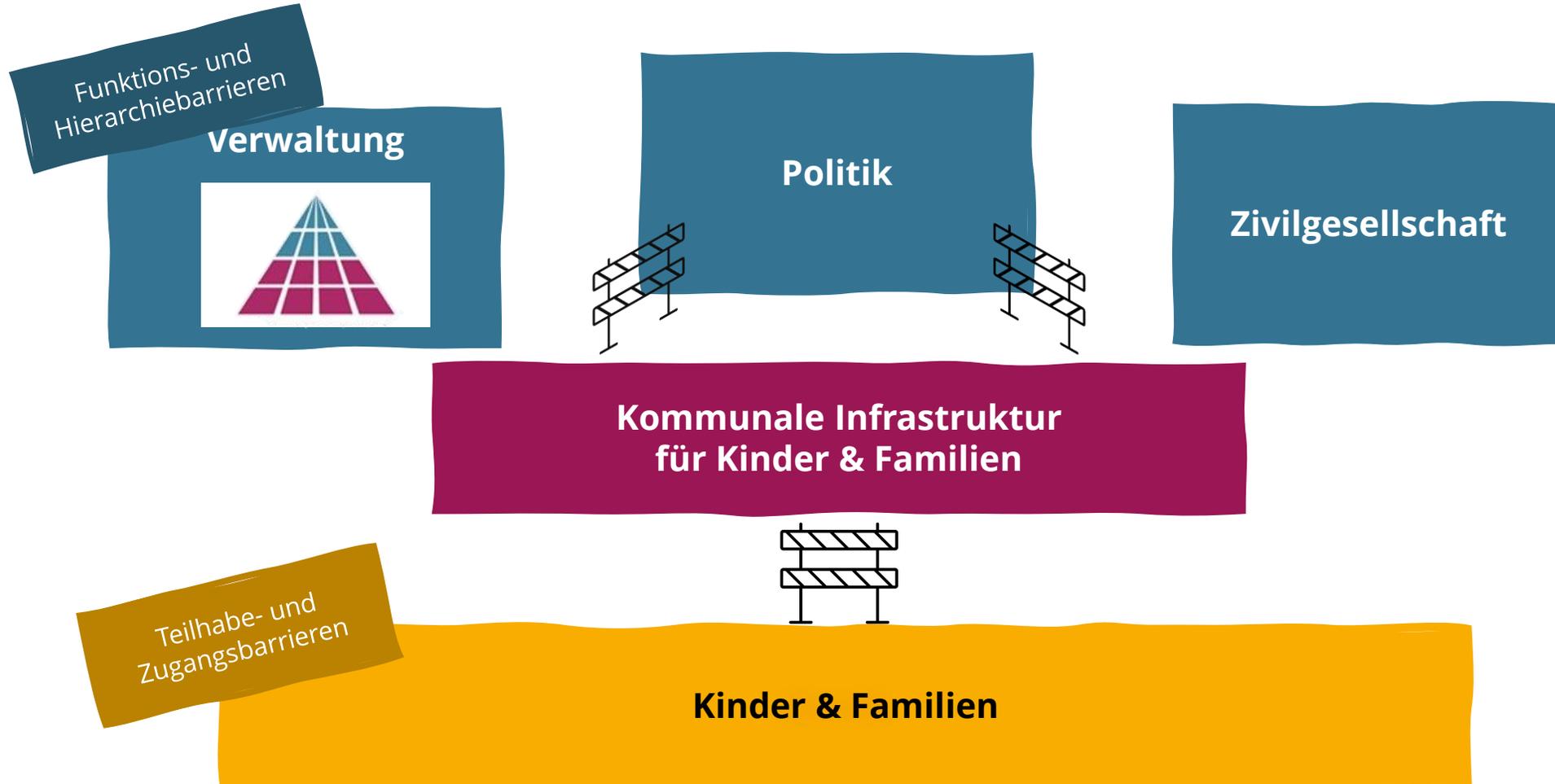
Wissenshäppchen für die kommunale Steuerung

3. Juli 2024, Manuela Dorsch (PHINEO gAG)

Die Initiative Kommune 360°

- Kommune 360° ist eine gemeinsame Initiative der Auridis Stiftung, der Deutschen Kinder- und Jugendstiftung und der Phineo gAG.
- Trotz zahlreicher Unterstützungsangebote und -leistungen leben weiterhin zu viele Kinder und deren Familien in prekären Lebenslagen.
- Unser Ziel ist es, ein gelingendes Aufwachsen für alle Kinder in der Kommune zu ermöglichen.

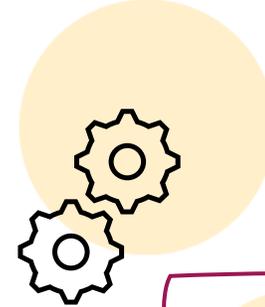
Kommunale Ausgangslage



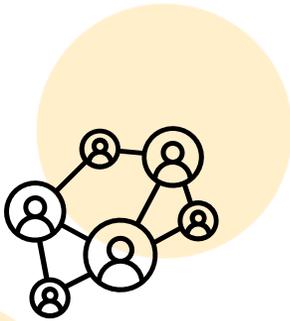
Integrierter Planung und Steuerung



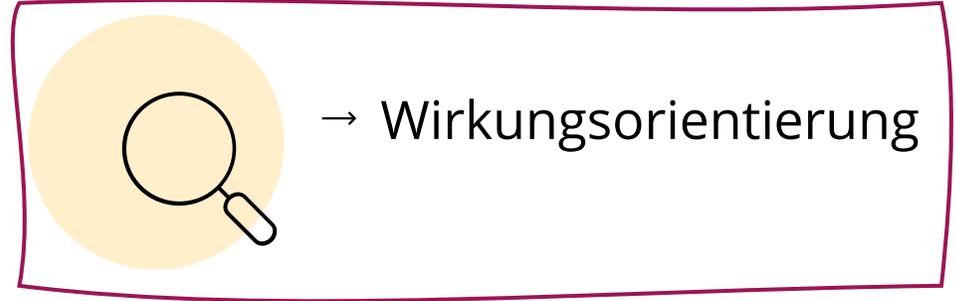
→ gemeinsame Ziele und Strategieentwicklung



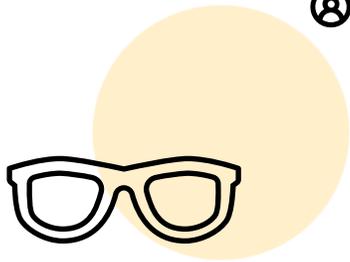
→ bedarfsgerechte Prozesse & Strukturen



→ agile Arbeitsweisen & Methoden



→ Wirkungsorientierung



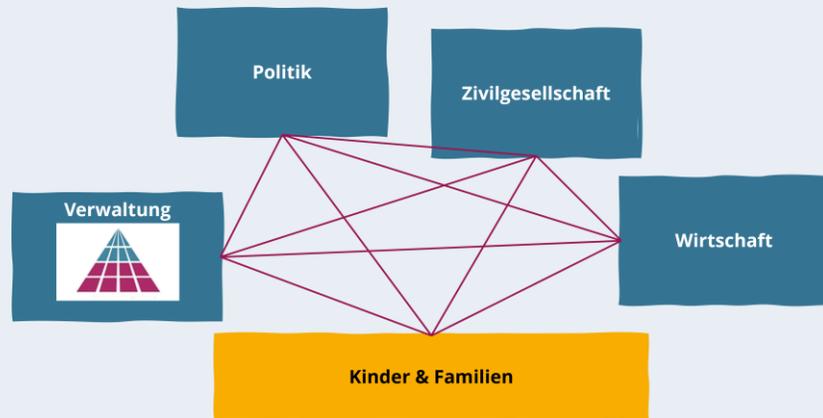
→ multiperspektivische Lösungen



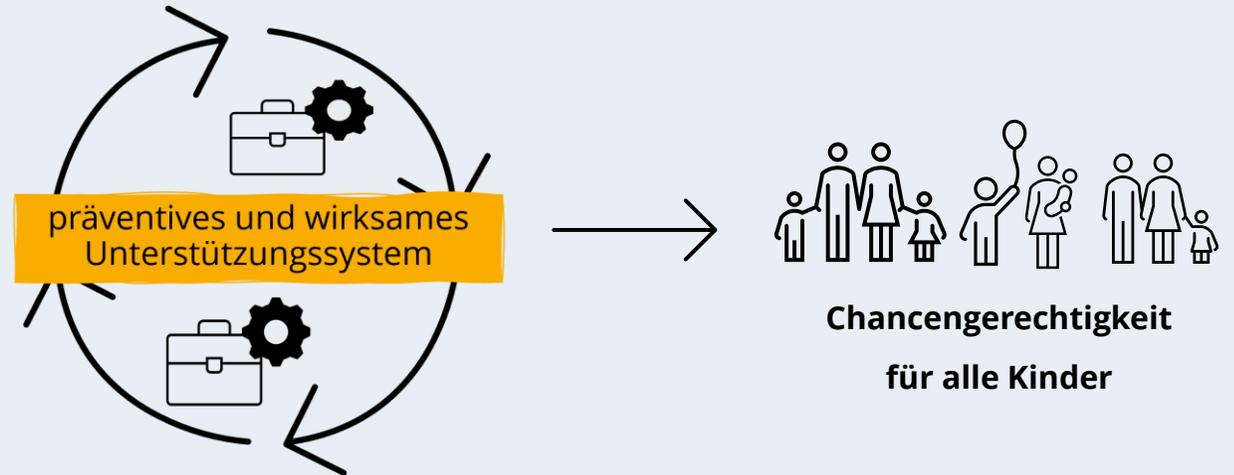
→ kooperative Kultur

(1) SYSTEMEBENE

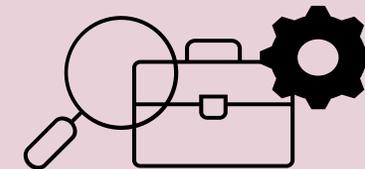
(A) Kommunales Steuerungssystem



(B) Kommunales Unterstützungssystem



(2) MASSNAHMENEBENE



Unterscheidung in System und Maßnahmenebene

Maßnahmenebene

1. Wirkungen, also Veränderungen, die man bei den Zielgruppen durch das Unterstützungssystem bestehend aus einzelnen Angeboten und Maßnahmen erreichen möchte.

Systemebene

2. Wirkungen, also Veränderungen, die man hinsichtlich der Steuerungsstruktur, der gemeinsamen Prozesse sowie der Qualität der Zusammenarbeit auf kommunaler Ebene erreichen möchte.

Herausforderung wirkungsorientierten Arbeitens in der kommunalen Praxis

Gemeinsame Ziele

Zweck

Haltung und Kultur

Datenbasierung

Zeit für Ihre Fragen!



Warum wollen wir wirkungsorientiert arbeiten?

Themenfeld #1: Zweck

Ausgangslage

- Diffuses Vorwissen
- unterschiedliche Perspektiven und Erfahrungen
- **vielfältige Erwartungshaltung** an das Thema

Lösungsansätze

Gemeinsamen Startpunkt finden!

Folgende **Reflexionsfragen** helfen:

- Welche Kompetenzen zum Thema sind da und nutzbar?
- Welche Aspekte von Wirkungsorientierung sind aktuell hilfreich, was kann ausgeklammert werden?
- Welche Prozesse und Strukturen denken wir mit?
- Welchen Zweck verfolgen wir mit wirkungsorientiertem Arbeiten?

Zweck von wirkungsorientiertem Arbeiten

Sinnstiftung

Was wollen wir
gemeinsam bewirken?

Koordination

(auch im Sinne von Steuerung und Planung)

Auf welche Weise können wir
gemeinsam unsere Ziele erreichen?

Kommunikation

Wie können wir interdisziplinär
und mit Adressat:innen in einen
fachlichen Austausch treten?

Qualitätssicherung

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



**Was bedeutet
Wirkungsorientierung für
unsere Zusammenarbeit?**

Themenfeld #2: Haltung und Kultur

Ausgangslage

- Diffuse Vorkenntnisse und unterschiedliche Erwartungen an wirkungsorientiertes Arbeiten
- Kommunalpolitik **wünscht sich Entscheidungsgrundlage** für die Vergabe von finanziellen Mitteln
- Legitimierungsdruck der eigenen Arbeit
- Träger haben **Angst** vor Mittelkürzungen
- Es fällt schwer das eigene Tun zu hinterfragen, Fachkräfte verstehen sich Fürsprecher:innen für Zielgruppen

Lösungsansätze

- Eine wirkungsorientierte Haltung
 - schätzt **Perspektivenvielfalt** sowohl in Bezug auf die Problemanalyse als auch die Entwicklung von Lösungen
 - denkt gemeinsam und konsequent von den Bedarfen und Lebenslagen der Adressat:innen aus

- Das wirkungsorientierte **Steuerungsverständnis** ist



prozessorientiert



kooperativ



dialogorientiert



beteiligungorientiert

- Das Einführen von Wirkungsorientierung als **Veränderungsprozess** denken

Lösungsansätze

- Potenziale und Grenzen von Wirkungsorientierung klar kommunizieren

Potenziale

- **Gemeinsame Sprache** für heterogene Gruppe
- Zielgerichteter Einsatz von Ressourcen

Grenzen

- Falsche Bewertungen basierend auf unterkomplexen Ursache-Wirkungs-Beziehungen
- Wirkungsorientierung ist **keine wissenschaftliche Evaluation**

Lösungsansätze

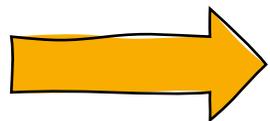
- Unterscheidung von Wirkungsorientierung und Wirkungsanalyse

Wirkungsorientierung

- **Haltung**, gemeinsam konsequent von den **Bedarfen der Adressat:innen zu denken**
- Iteratives und agiles Vorgehen
- Gemeinsames **Lernen**

Wirkungsanalyse

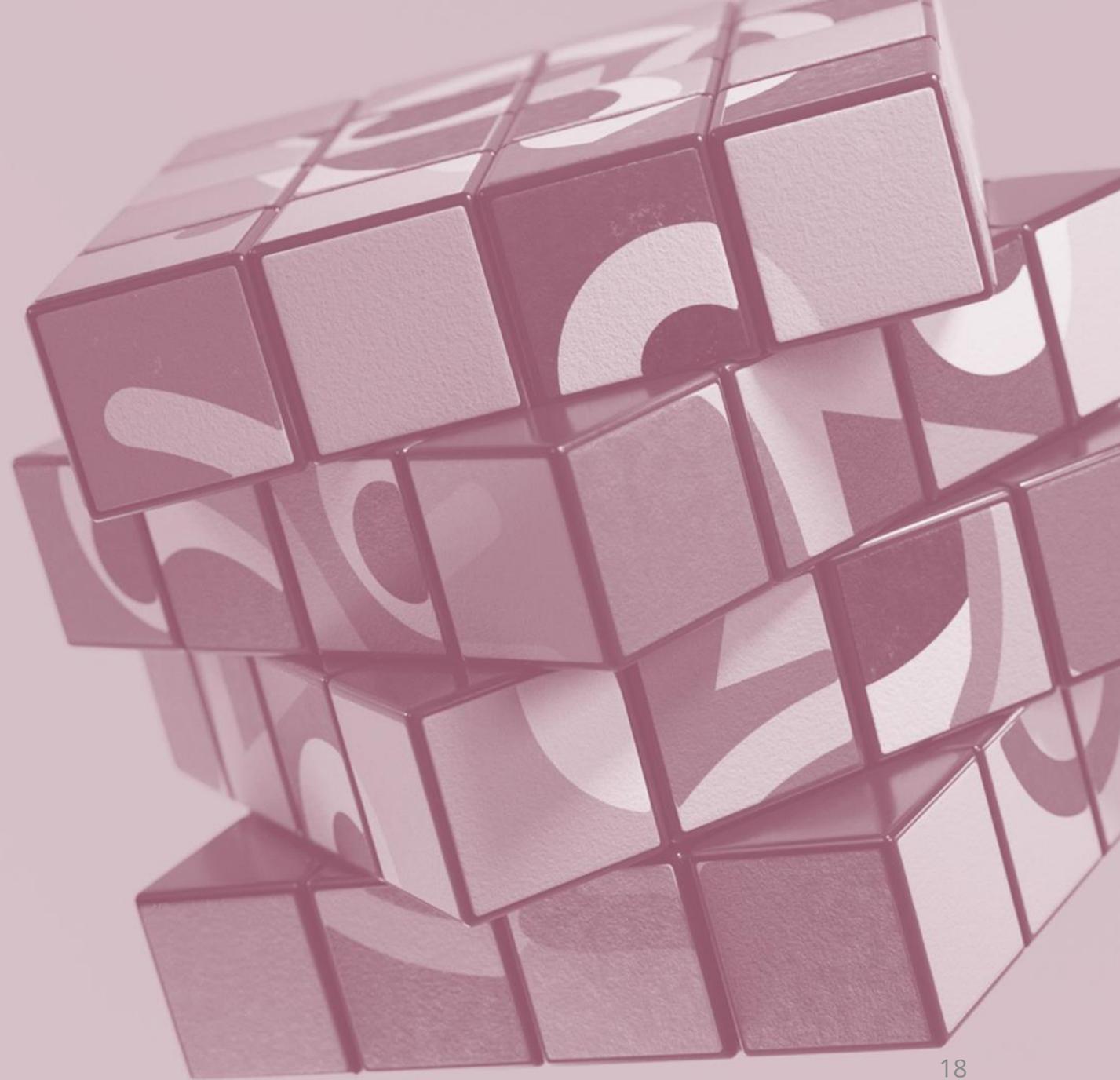
- Versuch, Kausalbeziehung von Intervention und Veränderung basierend auf vorliegenden Daten nachzuweisen
- **Monitoring und Evaluation** von Maßnahmen
- Auf Systemebene sowie im Kontext Prävention kaum möglich



Wirkungsplausibilisierung unter Einbeziehung multiperspektivischer Fachkräfte sowie der Adressat:innen

Wie gelingt die Arbeit mit gemeinsamen Zielen?

Themenfeld #3: Ziele



Ausgangslage

- **Perspektivenvielfalt**, heterogene fachliche Ansätze
- Fehlende, umfassende Problemanalyse und klar identifizierte Ansatzpunkte
- Sich schnell veränderndes Umfeld (Stichwort **VUKA Welt**)

Lösungsansätze

- Klarheit schaffen, über welche Art von Zielen gerade gesprochen wird (persönliche, Organisationsziele, gemeinsame Ziele, Maßnahmen- oder Systemebene der Ziele)
 - Zielkonflikte besprechbar machen
- **Narrative und Bilder** als Alternativen zu SMART-formulierten Zielen
- Zielsysteme sind Diskursgrundlage, regelmäßiges Überprüfen, Bewusstsein, keine 1:1 Abbildung der Realität
- Enough Design Upfront, kürzere Planungszeiträume

Zeit für Ihre Fragen!



Weiterführende Links und Kontakt:

Impulspapier:

Wirkungsorientierung in den Frühen Hilfen (NZFH)

<https://www.kommune360.de/>

Human Learning Systems



Manuela Dorsch

manuela.dorsch@phineo.org

Wirkungsexpertin
PHINEO gAG