

Abschlussbericht

Wissenschaftliche Begleitung und Evaluation

der Förderinitiative

Aktionsbündnisse

Gesunde Lebensstile und Lebenswelten

- Mai 2011 -

Laufzeit: Oktober 2008 bis April 2011
(IIA5-2508-GBE-312, Fördersumme: 539.960€)

Projektleitung und Kontakt:

Prof. Dr. Petra Kolip
Universität Bielefeld
Fakultät für Gesundheitswissenschaften
Postfach 100131
33501 Bielefeld
Tel. 0521 - 106-67273
Fax 0521 - 106-6433
E-Mail: petra.kolip@uni-bielefeld.de

Projektmitarbeiter/-innen

Ute Gerken, Dipl.-Soziologin (Projektkoordination)
Gabriele Morin Elias, Dipl.-Soziologin, MPH
Andreas Mühlbach, Dipl.-Gesundheitswirt (FH)
Ina Schaefer, Dipl.-Ingenieurin, MPH
Birte Gebhardt, Dipl.-Soziologin, MPH
Anna-Mariana Stern, MPH

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	5
Danksagung.....	6
1. Zusammenfassung.....	7
2. Einleitung.....	9
2.1. Ausgangslage: IN FORM und Förderinitiative Aktionsbündnisse Gesunde Lebensstile und Lebenswelten.....	9
2.2. Netzwerkarbeit in der Gesundheitsförderung: Bedeutung und Stand der Forschung	10
2.3. Ziele der Begleitforschung	11
2.4. Das Evaluationsteam.....	12
3. Methodisches Vorgehen	13
3.1. Einleitung: Evaluation in Settingprojekten.....	13
3.2. Entwicklung von Evaluationsinstrumenten zur Erfassung der Planungs-, Struktur- und Prozessqualität.....	14
3.2.1. Raster zur Erfassung der Planungs- und Strukturqualität.....	15
3.2.2. Dokumentationsbögen zur Erfassung der Prozessqualität.....	17
3.2.3. Leitfadeninterviews zur Erfassung der Struktur- und Prozessqualität.....	17
3.2.4. Raster zur Erfassung der Prozessqualität.....	18
3.3. Entwicklung von Angeboten zur Unterstützung der Aktionsbündnisse in ihrem Qualitätsmanagement und zur Vernetzung	19
3.3.1. Instrumentenset und Methodenberatung	19
3.3.2. Goal Attainment Scaling (GAS).....	19
3.3.3. Internetseite.....	22
3.3.4. Vernetzung	23
3.3.5. Qualitätsmanagementsystem „quint-essenz“.....	23
3.4. Gender Mainstreaming Aspekte	24
4. Durchführung der Evaluation und Unterstützungsangebote	25
4.1. Arbeits- und Zeitplan	25
4.2. Durchführung der Evaluation und Vorgehensweise bei der Auswertung	25
4.2.1. Raster zur Erfassung der Planungs- und Strukturqualität.....	25
4.2.2. Dokumentationsbögen zur Erfassung der Prozessqualität.....	26
4.2.3. Leitfadeninterviews zur Erfassung der Struktur- und Prozessqualität.....	27
4.2.4. Raster zur Erfassung der Prozessqualität.....	28

4.3.	Durchführung und Inanspruchnahme der Angebote zum Qualitätsmanagement und zur Vernetzung.....	29
4.3.1.	Zusammenstellung des Instrumentensets und Methodenberatung	29
4.3.2.	Anwendung der Zielerreichungsskalen	30
4.3.3.	Internetseite.....	32
4.3.4.	Vernetzungstagung im Haus der Wissenschaften (Bremen).....	33
5.	Evaluationsergebnisse.....	34
5.1.	Die Planungsqualität unter Berücksichtigung spezifischer Anforderungen an Projekte in der Gesundheitsförderung	34
5.1.1.	Gesamtkonzepte: Handlungsansätze und Interventionsfelder ...	35
5.1.2.	Erfassung von Bedarf & Bedürfnissen	37
5.1.3.	Zieldefinitionen	39
5.1.4.	Maßnahmen zum Qualitätsmanagement.....	40
5.1.5.	Bündnisinterne Evaluation und wissenschaftliche Begleitung	43
5.1.6.	Bündnisidentität: gemeinsame Visionen	45
5.1.7.	Ausgestaltung der Arbeits- und Zeitpläne	45
5.1.8.	Absicherung der Nachhaltigkeit und Transfer.....	47
5.1.9.	Berücksichtigung geschlechts- und kulturspezifischer Unterschiede	49
5.1.10.	Zugang zu sozial Benachteiligten	52
5.1.11.	Einbeziehung der Akteurinnen und Akteure sowie der Zielgruppe (Partizipation)	54
5.1.12.	Zusammenfassung und Fazit zur Planungsqualität	57
5.2.	Die Bündnisstruktur und Rahmenbedingungen (Strukturqualität).....	60
5.2.1.	Differenzierung und Komplexität	61
5.2.2.	Größe und Zentralität der Aktionsbündnisse	66
5.2.3.	Konnektivität.....	68
5.2.4.	Finanzielle Ressourcen und Reichweite	69
5.2.5.	Zusammenfassung und Fazit zur Strukturqualität	71
5.3.	Der Verlauf der Durchführungsphase in den Bündnissen (Prozessqualität)	72
5.3.1.	Die Umsetzung der geplanten Aktivitäten.....	73
5.3.2.	Erfolgte Strukturbildung.....	76
5.3.3.	Vertrauen und Kommunikation, Konkurrenz und Konflikte in den Aktionsbündnissen	78
5.3.4.	Qualitätsmanagement	80
5.3.5.	Bündnisinterne Evaluation	83
5.3.6.	Welche Bedingungen haben den Prozess befördert bzw. behindert?	84
5.3.7.	Zusammenfassung und Fazit zur Prozessqualität	86

5.4. Zielerreichungen und weitere Ergebnisse der Aktionsbündnisse	88
5.4.1. Zielerreichungen.....	89
5.4.2. Zielerreichungen, die mit Hilfe von Goal Attainment Scaling überprüft wurden	90
5.4.3. Erzielte Synergieeffekte	93
5.4.4. „Erwartete“ Nachhaltigkeit aus Sicht der Bündnisse.....	96
5.4.5. Die bedeutsamsten Erfolge aus Sicht der Aktionsbündnisse	99
5.4.6. Zusammenfassung und Fazit zur Ergebnisqualität.....	101
6. Diskussion der Ergebnisse und Handlungsempfehlungen für Netzwerke.....	103
6.1. „Erfolgreiche“ Muster der Netzwerkarbeit	103
6.2. Empfehlungen an Aktionsbündnisse/Netzwerke	109
6.3. Empfehlungen an Förderer.....	112
7. Erfahrungen und Methodenkritik	115
7.1. Gesamtbeurteilung	115
7.2. Zusammenarbeit mit den Aktionsbündnissen	116
7.3. Tauglichkeit der entwickelten Instrumente für die Evaluation..	118
7.3.1. Raster zur Bewertung der Planungs- und Strukturqualität.....	118
7.3.2. Dokumentationsbögen	121
7.3.3. Leitfadeninterviews.....	124
7.3.4. Raster zur Erfassung der Prozessqualität.....	125
7.4. Tauglichkeit der Unterstützungsangebote.....	127
7.4.1. Instrumentenset und Methodenberatung	127
7.4.2. Zielerreichungsskalen	128
7.4.3. Internetseite.....	130
7.4.4. Vernetzungstagung	131
8. Verwertung der Projektergebnisse.....	133
8.1. Präsentation des Evaluationsprojektes und seiner Ergebnisse	133
8.1.1. Vorträge auf wissenschaftlichen Tagungen und Kongressen...	133
8.1.2. Publikationsverzeichnis	134
8.1.3. Posterpräsentationen	135
8.2. Nachhaltigkeit der Ergebnisse und Transferpotential.....	136
9. Literaturverzeichnis	137
10. Anhang.....	143

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Beispielkategorie, -leitfragen, -kriterium und -indikatoren aus dem Raster zur Erfassung der Planungs- und Strukturqualität	16
Abb. 2: Beispiel für eine Zielerreichungsskala in der Gesundheitsförderung	21
Abb. 3: Bewertung des Kriteriums „Begründung des Bedarfs“	37
Abb. 4: Bewertung des Kriteriums „Berücksichtigung der Bedürfnisse“	38
Abb. 5: Bewertung des Kriteriums „Zielformulierungen sind konkret und operationalisierbar“	39
Abb. 6: Kriterium und Indikatoren zum Thema Dokumentation	41
Abb. 7: Kriterium und Indikatoren zum Thema Qualitätsmanagement	42
Abb. 8: Ergebnisse zum Kriterium Überprüfbarkeit des Zeitplans	46
Abb. 9: Ergebnisse zum Kriterium Vollständigkeit des Zeitplans	46
Abb. 10: Kriterium und Indikatoren zum Thema Gesamtkonzept	48
Abb. 11: Kriterium und Indikatoren zum Thema Nachhaltigkeit und Transfer	49
Abb. 12: Kriterium und Indikatoren zum Thema Gender	50
Abb. 13: Zugang zu sozial Benachteiligten	52
Abb. 14: Kriterium und Indikatoren zum Thema Partizipation	55
Abb. 15: Bewertung des Kriteriums „Einbindung der Kommune“	64
Abb. 16: Kriterium und Indikatoren zu Häufigkeit der Arbeitstreffen	68
Abb. 17: Aktionsbündnisse mit Gemeindebezug	70
Abb. 18: Mittelwerte der Stimmungsbarometer aller Bündnisse zur Kommunikation, Kooperation und Stimmung unter den Bündnispartnern	80
Abb. 19: „Welche drei der von Ihnen durchgeführten Aktivitäten zur Qualitätssicherung halten Sie für besonders empfehlenswert?“	82
Abb. 20: Ausgewählte Zielsetzungen für die Anwendung der Zielerreichungsskalen (n=35)	91
Abb. 21: Beispiele für Ziele und Indikatoren, die von den Aktionsbündnissen für die Anwendung der Zielerreichungsskalen ausgewählt wurden.	91
Abb. 22: Zielerreichung der Aktionsbündnisse (n= 33)	92
Abb. 23: Von den Bündnissen empfohlene Instrumente zur Qualitätssicherung	117
Abb. 24: Haben sich Ihre Erwartungen nach der Tagung erfüllt?	131

Danksagung

Das Evaluationsteam möchte sich ganz herzlich bei den Kolleginnen und Kollegen aus den Aktionsbündnissen für die konstruktive Zusammenarbeit bedanken. Wir haben uns schon zu Beginn über die ersten persönlichen Kontakte auf der Vernetzungstagung in Bremen gefreut und diese als gelungenen Einstieg in die gemeinsame Arbeit empfunden. Uns ist damals sehr deutlich geworden, dass die zeitlichen Ressourcen in den Bündnissen für die Bearbeitung unserer Instrumente sehr knapp bemessen sind. Wir wissen es daher sehr zu schätzen, dass trotz dieser Engpässe letztlich alle Instrumente zuverlässig und sorgfältig bearbeitet wurden, so dass wir unsere Analysen wie geplant durchführen konnten. Die Feedbacks haben uns geholfen, die Instrumente weiter zu entwickeln und für den Evaluationsprozess zu optimieren. Die Zusammenarbeit hat uns bereichert und sie hat nicht zuletzt auch Spaß gemacht!

1. Zusammenfassung

Im Rahmen des Nationalen Aktionsplans „IN FORM“ der Bundesministerien für Gesundheit sowie für Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz wurden von März 2009 bis Februar 2011 elf „Aktionsbündnisse für Gesunde Lebensstile und Lebenswelten“ gefördert. Ergänzend zur internen Ergebnisevaluation der Aktionsbündnisse wurde eine wissenschaftliche Begleitung am Institut für Public Health und Pflegeforschung der Universität Bremen (IPP Bremen) eingerichtet. Ziel des Evaluationsvorhabens war es, Faktoren für die erfolgreiche Etablierung gesundheitsförderlicher Netzwerke zu identifizieren und daraus Handlungsempfehlungen für zukünftige Initiativen abzuleiten. Ein zweiter Schwerpunkt war die Unterstützung und Beratung der Aktionsbündnisse zu den Themen Qualitätsentwicklung und Evaluation.

Die bündnisübergreifende (und bündnisspezifische) Evaluation fokussierte auf die Analyse der Planungs-, Struktur- und Prozessqualität und wurde anhand eigens entwickelter Instrumente durchgeführt (u.a. Analyseraster für die Anträge, Dokumentationsbögen, Interviewleitfäden).

Im Ergebnis wiesen die Anträge der Bündnisse eine **gute Planungsqualität** als Grundlage für eine erfolgreiche Umsetzung ihrer Konzepte auf. Die Begründung des Bedarfs und die Darstellung der Gesamtkonzepte erfolgte vorbildlich, während die Abklärung der Bedürfnisse der Zielgruppe (auch bezogen auf eine geschlechtergerechte und kulturspezifische Perspektive) sowie die konkrete, messbare Zielformulierung optimierungsfähig waren.

Die **Kommunikation** innerhalb der komplexen Aktionsbündnisse erfolgte überwiegend persönlich (und oftmals auf Basis früherer Kooperationen oder bereits bestehender Vernetzungen), so dass eine vertrauensvolle und konfliktarme Zusammenarbeit in den weitgehend konkurrenzfreien Netzwerken gelingen konnte.

Die **Einbeziehung der Akteurinnen und Akteure** in die Phasen Planung, Durchführung und Evaluation war in den Aktionsbündnissen in großem Umfang gegeben, wesentlich seltener erfolgte eine angemessene **Beteiligung der Zielgruppe**.

Insgesamt ist die **Umsetzung** der geplanten Interventionsvorhaben auf Ebene der Angebote mit nur wenigen Ausnahmen gelungen.

Auch im Hinblick auf die Aktivitäten für die Sicherung der **Nachhaltigkeit** implementierter Angebote und Strukturen wurden unterschiedliche Strategien erfolgreich umgesetzt: die Qualifikation von Multiplikator/-innen, der Aufbau von Infrastruktur, sowie die Einbindung der Aktivitäten in Regelangebote und auf Dauer angelegte Gremien.

Für die Planungsphase sind die Klärung von Bedarf und Bedürfnissen sowie eine gemeinsame intensive Diskussion über die angestrebten Ziele unter Beteiligung der Zielgruppe und aller Akteure und Akteurinnen zu empfehlen. Ebenfalls bedeutsam sind die sorgfältige und frühzeitige Planung des Qualitätsmanagements, der Evaluation und die Entwicklung von Konzepten zur nachhaltigen Absicherung implementierter Angebote und (Arbeits-)Strukturen. Zu empfehlen ist ebenfalls eine frühzeiti-

ge Einbindung der wissenschaftlichen Begleitung, um eine effektive Unterstützung und Beratung gewährleisten zu können.

Insgesamt kann den meisten Aktionsbündnissen eine überzeugende Planungs-, Struktur- und Prozessqualität attestiert werden, die sich dann hoffentlich auch in guten Ergebnissen der bündnisinternen Ergebnisevaluationen widerspiegeln wird.

2. Einleitung

2.1. Ausgangslage: IN FORM und Förderinitiative Aktionsbündnisse Gesunde Lebensstile und Lebenswelten

Im Rahmen des Nationalen Aktionsplans „IN FORM“ des Bundesministeriums für Gesundheit (BMG) und des Bundesministeriums für Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz (BMELV) wurde von August 2008 bis Februar 2009 eine Aufbauphase von 25 so genannten ‚Aktionsbündnissen für Gesunde Lebensstile und Lebenswelten‘ gefördert. Im Anschluss an diese siebenmonatige Aufbauphase konnten elf Aktionsbündnisse bzw. Netzwerke in die zweijährige Umsetzung ihrer geplanten Interventionen in den Bereichen Bewegung, Ernährung und Stressmanagement gehen. Neben der Umsetzung von Interventionen mit dem Schwerpunkt Bewegungsförderung war ein Hauptziel der fördernden Ministerien die Ausbildung tragfähiger Strukturen gemeindebezogener Gesundheitsförderung, die auch nach Ablauf der Förderung weiter Bestand haben würden.

Mit dieser Förderung von Settingprojekten jenseits der Lebenswelten Betrieb, Schule und Kindertagesstätten hat die Bundesregierung Neuland betreten. Nicht zuletzt aus diesem Grund war es ein zentrales Anliegen, die implementierten Maßnahmen mit Evaluation und Qualitätssicherung zu verbinden, um damit den Forderungen nach einer evidenzbasierten Prävention und Gesundheitsförderung gerecht zu werden (Kliche et al. 2006, Kolip 2006, Kolip & Müller 2009, Nutbeam 1998, McQueen 2001, Rootman et al. 2001b, Rosenbrock 2004, SVR 2001). Die Evaluation sollte zudem sicherstellen, dass Einflussfaktoren auf die Umsetzung der Aktionsbündnisse identifiziert werden können, die es erlauben, verallgemeinerbare Aussagen zu treffen.

Anders als in der Präventionsforschung, bei der häufig klar abgegrenzte Interventionen im Zentrum des Interesses stehen, steht die Evaluation und Qualitätssicherung von Gesundheitsförderung im Setting vor komplexeren Anforderungen, die die Entwicklung und Anwendung eines vielfältigen Methodenrepertoires erfordern (Kolip & Müller, 2009). Für die Evaluation von settingorientierten Gesundheitsförderungsprojekten ist es deshalb notwendig, die Expertise unterschiedlicher Fachdisziplinen einzubinden sowie qualitative und quantitative Methoden in Kombination einzusetzen (Kolip 2003 & 2006, Rosenbrock 1995, Schmacke 2007, Trojan 2001, Farris, Haney & Dunet 2004, Farris et al. 2007, Gendron 2001, Rootman et al. 2001 a & b, zu qualitativen Evaluationsansätzen s. Flick 2006, Dixon-Woods et al. 2004).

2.2. Netzwerkarbeit in der Gesundheitsförderung: Bedeutung und Stand der Forschung

Netzwerke sind in der Gesundheitsförderung nicht neu und haben sich anknüpfend an das Handlungsfeld „Vermitteln und vernetzen“ in der Ottawa Charta von 1986 zu einer wesentlichen Organisationsform in der Gesundheitsförderung entwickelt (Broesskamp-Stone 2003). Auch für die Gesundheitsförderung bei sozial Benachteiligten werden Kooperation und Vernetzung als zentrale Handlungsansätze beschrieben (Lehmann 2006). Mit der Förderung der „Aktionsbündnisse Gesunde Lebensstile und Lebenswelten“ wird dieser Ansatz nun auf lokaler bzw. regionaler Ebene unterstützt.

Der Begriff Netzwerk wird in verschiedenen Kontexten unterschiedlich verwendet (Milz et al. 2010, Tippelt et al. 2008, Netzwerk Soziales neu gestalten 2008, Groß 2006, Groß et al. 2005, Jungk 1996). In der Gesundheitsförderung sind unter Netzwerken besonders interorganisationale Netzwerke (ION) zu verstehen. Dieses sind nicht-hierarchische Zusammenschlüsse von Organisationen, deren Ziel ausdrücklich nicht nur der Austausch, sondern auch das abgestimmte Handeln sowie die gemeinsame Generierung von gesundheitsförderlichen Angeboten ist (Broesskamp-Stone 2003).¹

Netzwerke sollen zur Synergieerzeugung und effektiven Ressourcennutzung beitragen, aber sie sind in der Gesundheitsförderung bislang nur wenig erforscht (Knorr & Schmidt 2006, Broesskamp-Stone 2003). In der Literatur werden folgende Faktoren als wesentliche „Erfolgsfaktoren“ für Netzwerkarbeit genannt: Ressourcenausstattung und Autonomie, Gemeinsamkeiten in Visionen, Leitbildern und Zielsetzungen (Netzwerkidentität), partnerschaftliche und gleichberechtigte Arbeitsformen, kontinuierliche und vertrauensvolle Kommunikation sowie die systematische Dokumentation und Evaluation. Weiterhin strukturelle Bedingungen wie die Involvierung aller wichtigen Akteure und eine kommunale Unterstützung (vgl. Strobel et al. 2008, Spiekermann 2008, Netzwerk Soziales neu gestalten 2008, Groß et al. 2005, Broesskamp-Stone 2003, Wohlfahrt 1996, Jungk 1996). Daneben gibt es weitere Faktoren, die eher den persönlichen Fähigkeiten und Eigenschaften der in Netzwerken beteiligten Personen zuzurechnen sind: Beispielsweise das Engagement der Beteiligten, die Neutralität der Organisation und Moderation, Moderations- und Motivationskompetenzen der Koordination sowie die Kontinuität der Schlüsselpersonen (Strobel et al. 2008, Netzwerk Soziales neu gestalten 2008, Landesinstitut für Qualifizierung NRW 2006, Groß et al. 2005, FU Berlin 1999).

¹ In der Gesundheitsförderung hat als erstes das WHO-Regionalbüro Europa Netzwerke von lokalen Institutionen und Organisationen initiiert und erprobt. Die WHO beschreibt Netzwerke in der Gesundheitsförderung als „eine Gruppierung von Individuen, Organisationen oder Einrichtungen, die auf einer nicht hierarchischen Basis um gemeinsame Themen oder Angelegenheiten organisiert sind, welche aktiv und systematisch auf der Basis von Verantwortung und Vertrauen verfolgt werden (WHO 1998, zitiert nach Lenzen 2008, S. 75).

In den Analysen und Untersuchungen zur Frage, welche Bedingungen Netzwerkarbeit behindern, wird neben den Rahmenbedingungen (z. B. unzureichende Ressourcen, Wechsel von Schlüsselpersonen, fehlende wichtige Partnerinnen und Partner) besonders der Aspekt möglicher Interessenskonflikte und damit einhergehender Konkurrenzen und resultierendes Misstrauen zwischen den Partnern benannt (Strobel et al. 2008, Spiekermann 2008, Groß et al. 2005, FU Berlin 1999).

Die genannten Faktoren bilden den Analyserahmen für die Arbeit der wissenschaftlichen Begleitung. Ziel war es u. a. jene Faktoren zu identifizieren bzw. zu spezifizieren, die die Arbeit eines lokalen, regionalen Bündnisses der Gesundheitsförderung befördern bzw. behindern und die Hinweise darauf geben, wie die Förderpraxis zukünftig gestaltet werden muss, um die Erfolgswahrscheinlichkeit zu erhöhen.

2.3. Ziele der Begleitforschung

Die Begleitforschung hatte zwei Schwerpunkte: Einerseits wurden die Planungs-, Struktur- und Prozessqualität der Aktionsbündnisse mit unterschiedlichen Instrumenten und Methoden erhoben. Hinsichtlich der Ergebnisqualität wurde zudem für von den Aktionsbündnissen definierte Ziele eine Überprüfung der Zielerreichung durchgeführt. Andererseits war es das Ziel, die Aktionsbündnisse in ihrer Qualitätsentwicklung zu unterstützen und die Vernetzung zu fördern. Vor dem Hintergrund dieses Ziels wurde u. a. ein Beratungsangebot zu Evaluationsfragen vorgehalten.

Die wissenschaftliche Begleitung umfasste folgende Bausteine und Methoden:

- Raster zur Beurteilung der Struktur- und Planungsqualität, mit dem zentrale Aspekte dieser Qualitätsdimensionen auf der Basis der vorliegenden Anträge strukturiert erfasst und bewertet wurden. Auf dieser Basis war eine vergleichende Beschreibung und Beurteilung der Aktionsbündnisse möglich.
- Strukturierte Leitfaden-Interviews mit Vertreterinnen und Vertretern aus den Aktionsbündnissen: Die Interviews wurden zu zwei Zeitpunkten durchgeführt: Das erste Interview zu Beginn der Durchführungsphase wurde mit der Projektkoordination sowie jeweils zwei Akteuren/-innen geführt und fokussierte auf die Struktur, Zusammensetzung und Arbeitsweise der Aktionsbündnisse. Das zweite Interview wurde mit einer Akteurin bzw. einem Akteur nach einem guten Jahr Laufzeit geführt und fragte nach Aspekten wie z. B. Synergien, Konkurrenzen und der Sicherung der Nachhaltigkeit der implementierten Interventionen.
- Dokumentationsbögen für ein kontinuierliches Monitoring des Prozessverlaufs: Die quartalsweise auszufüllenden Dokumentationsbögen enthielten Fragen zu Art und Umfang der umgesetzten Aktivitäten sowie aufgetretenen Problemen und Lösungsansätzen. Weiterhin wurde ein „Stimmungsbarometer“ eingesetzt, das anhand bipolarer Skalen (von +5 bis -5) die Stimmung im Bündnis bezüglich verschiedener Aspekte beleuchtete.
- Instrumentenset zur Unterstützung der internen Ergebnisevaluation der Aktionsbündnisse: Es wurde ein Set von gendersensiblen Indikatoren und Instrumenten erarbeitet (zur Erfassung von Veränderungen auf Verhaltens- und Verhältnisebene), das den Aktionsbündnissen zur Verfügung gestellt

wurde. Der Schwerpunkt lag hier auf dem Interventionsbereich „Bewegung“.

- Überprüfung der Zielerreichung einzelner Ziele der Aktionsbündnisse mit Hilfe von Goal Attainment Scaling. Diese dienten zugleich der Unterstützung der Qualitätsentwicklung in den Aktionsbündnissen, da die Zielerreichungen zunächst für Teilziele formuliert werden konnten und damit eine Verfolgung im Prozess ermöglicht wurde.
- Methodenberatung und Qualitätsentwicklung: Zur Unterstützung der Aktionsbündnisse wurde ein Beratungsangebot aufgebaut, das sich sowohl auf die wissenschaftliche Begleitung als auch auf das Projektmanagement und die Qualitätsentwicklung bezog. U. a. wurde in Kooperation mit der Landesvereinigung für Gesundheit Bremen Schulungen in „quint-essenz“ angeboten.
- Schließlich wurde eine Internetseite entwickelt, die die Vernetzung der Aktionsbündnisse unterstützen sollte und auf der Instrumente zur Evaluation und Qualitätsentwicklung bereit gestellt wurden. Grundlage war die bestehende Seite www.evaluationstools.de, die für das Projekt weiterentwickelt wurde.
- Der Austausch zwischen den Aktionsbündnissen wurde durch eine Vernetzungstagung zu Beginn der Förderzeit sowie die aktive Beteiligung (Anleitung von Arbeitsgruppen) an einem durch das BMG organisierten Vernetzungsworkshop in der Mitte der Förderzeit unterstützt.

2.4. Das Evaluationsteam

Das Evaluationsteam am Institut für Public Health und Pflegeforschung (IPP) der Universität Bremen setzte sich aus insgesamt sieben Personen zusammen:

- Prof. Dr. *Petra Kolip* – Projektleitung (ab Sept. 2009 Universität Bielefeld)
- *Ute Gerken* - Projektkoordination, Arbeitsschwerpunkt: Raster und Dokumentationsbögen
- *Gabriele Morin Elias* – Arbeitsschwerpunkt: Leitfadeninterviews
- *Andreas Mühlbach* - Arbeitsschwerpunkt: Instrumentenset, Methodenberatung und Internetseite
- *Ina Schaefer* - Arbeitsschwerpunkt: Zielerreichungsskalen
- *Anna-Mariana Stern* unterstützte das Team von Februar bis Juni 2009 als Projektmitarbeiterin für die Organisation der Vernetzungstagung
- *Birte Gebhardt* konnte von April 2010 bis Januar 2011 als weitere Unterstützung für die Durchführung und Auswertung der zweiten Interviewphase gewonnen werden.

3. Methodisches Vorgehen

3.1. Einleitung: Evaluation in Settingprojekten

Der Settingansatz gilt als Schlüsselkonzept zur Verminderung sozialer Ungleichheit und gilt wegen seiner Komplexität zugleich als größte „Black Box“ der Gesundheitsversorgung (Kolip & Müller 2009). Der Bedarf an Evaluation ist daher groß und bezieht sich nicht nur auf die Bewertung der Ergebnisse, sondern auf alle Phasen der Intervention.

Zur Systematisierung der Evaluation und Qualitätsentwicklung wird auch in der Gesundheitsförderung und Prävention auf die von Donabedian (1966) eingeführte Unterscheidung in Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität zurückgegriffen, die von Ruckstuhl et al. (2001) um die Planungs- und Assessmentqualität erweitert wurde.

Die *Planungsqualität* umfasst eine Analyse des Bedarfs (objektiver Bedarf und Erhebung von Bedürfnissen der Zielgruppe), eine Spezifizierung der Zielgruppe und Bestimmung der Zugangswege sowie inhaltliche, didaktisch-methodische und organisatorische Aspekte der Konzeption der Maßnahme. Auch Aspekte der möglichen Übertragbarkeit und Nachhaltigkeit werden im Kontext der Planungsqualität reflektiert.

Die *Strukturqualität* bezieht sich auf die Rahmenbedingungen des Trägers und der beteiligten Einrichtungen. Sie beschreibt z. B. die Qualifikation des Personals und die finanzielle Ausstattung eines Projektes. Im Falle der Aktionsbündnisse umfasst die Strukturqualität auch Aspekte der Vernetzung innerhalb des Bündnisses sowie die Frage nach der Beteiligung wesentlicher Akteurinnen und Akteure.

Die *Prozessqualität* bezieht sich auf die Umsetzung und Durchführung einer Intervention. Sie ist eng verbunden mit der Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung, beinhaltet Feedback-Schleifen und eine systematische Reflexion der Umsetzungsprozesse. Sie fokussiert damit auf die Prozesse und Abläufe mit dem Ziel, die „Wahrscheinlichkeit erwünschter Ergebnisse zu erhöhen“ (Qualitätsbegriff des Institute of Medicine; zitiert nach Rosenbrock 2004, S. 73).

Die *Ergebnisqualität* bezieht sich schließlich auf Effektivität und Effizienz einer Maßnahme, also auf die Frage, welche Wirkungen mit der Maßnahme erzielt wurden und ob die Kosten in einem angemessenen Verhältnis zum Nutzen stehen. Für Settingprojekte stellt sich zudem die Frage nach der „Nachhaltigkeit“, ob Strukturveränderungen zu beobachten sind, ob Infrastrukturen geschaffen, Kapazitäten aufgebaut und neue Partnerschaften gebildet wurden (Loss et al. 2007a & b).

Das Evaluationsvorhaben hatte die Aufgabe, als wissenschaftliche Begleitung auf Aspekte der Planungs-, Struktur- und Prozessqualität zu fokussieren und die Aktionsbündnisse in ihrer Qualitätsentwicklung zu unterstützen. Zudem war es Aufgabe, die Aktionsbündnisse bei der Ergebnisevaluation zu unterstützen, die in der Verantwortung der einzelnen Bündnisse lag.

3.2. Entwicklung von Evaluationsinstrumenten zur Erfassung der Planungs-, Struktur- und Prozessqualität

Zu Projektbeginn wurde eine Literaturrecherche durchgeführt, die sich wesentlich auf Netzwerkanalysen im Bereich Bildung und sozialer Arbeit sowie Evaluationen in der Gesundheitsförderung bezog. Diese Recherche wurde in eine Übersicht zu „Erfolgsfaktoren“ für gelingende Netzwerkarbeit sowie zentralen Qualitätsaspekten in der Gesundheitsförderung überführt. Auf dieser Grundlage wurde eine komplexe Matrix gebildet, die eine Zuordnung aller in Frage kommenden Faktoren und der vom Evaluationsteam zu bearbeitenden Fragestellungen abbildet. Diese Matrix war Basis für die zu entwickelnden Erhebungsinstrumente (Dokumentationsbogen, Raster, Interviewleitfäden, Fragebogen). Entstanden ist eine detaillierte Übersicht über alle Frageformulierungen, die in den Instrumenten verankert sind und sich thematisch ergänzen.

Ein erster Einblick in diese Liste der zu untersuchenden „Erfolgsfaktoren“ wurde den Aktionsbündnissen im Rahmen der Vernetzungstagung im Mai 2009 vorgestellt. Sie umfasste folgende Aspekte:

- Planungsqualität (z. B. Ausgangsdiagnose, Konzept, Qualitätsentwicklung)
- Bündnisstruktur (z. B. Zusammensetzung, Kontinuität/Stabilität, Einbindung der Kommune)
- Gemeinsame Vision (z. B. gemeinsame Zieldefinition, Balance zwischen Konkurrenz und Vertrauen)
- Rahmenbedingungen der Kooperation (z. B. eindeutige Aufgabenverteilung)
- Projektsteuerung (z. B. Kommunikation intern/extern, Transparenz im Bündnis)
- Nachhaltigkeit.

Der Entwicklung und Auswahl der nachfolgend beschriebenen Instrumente für die Untersuchung der oben genannten Fragestellungen wurden folgende Überlegungen vorangestellt: Die Instrumente sollten neben den mit ihrer Hilfe bearbeiteten Fragestellungen immer auch für die Unterstützung der Aktionsbündnisse nutzbar sein. Es wurde daher besonderer Augenmerk auf die Möglichkeit einer interaktiven und partizipativen Verwendung gelegt. Die jeweiligen Evaluationsergebnisse sollten stets zur Prozessoptimierung der Bündnisse nutzbar sein. Zweitens mussten die Instrumente den engen zeitlichen Kapazitäten der Aktionsbündnisse Rechnung tragen.

3.2.1. Raster zur Erfassung der Planungs- und Strukturqualität

Die Planungs- und Strukturqualität wurde auf der Grundlage einer Dokumentenanalyse der Anträge ermittelt. Für die Dokumentenanalyse wurde ein Raster entwickelt, das unter Einbeziehung der Aktionsbündnisse eingesetzt wurde. Aufgrund dieses partizipativen Ansatzes und der Feedback-Schleifen diente es nicht nur der Analyse zentraler Aspekte der Planungs- und Strukturqualität, sondern konnte auch zur Qualitätsentwicklung eingesetzt werden, da bereits zu einem frühen Zeitpunkt Schwachpunkte in der Struktur und Arbeitsweise oder unklare Zielsetzungen offen gelegt werden konnten.

Analysegegenstand: Projektantrag

Grundlage für die Analyse der Planungs- und Strukturqualität waren die Anträge der Aktionsbündnisse zur Förderung der so genannten „Durchführungsphase“ im Rahmen der Förderinitiative „Aktionsbündnisse Gesunde Lebensstile und Lebenswelten“. Neben sämtlichen Anlagen² zu diesem Antrag wurde auch der Antrag für die vorangegangene siebenmonatigen Aufbauphase berücksichtigt, da auf diesen und die in dieser Phase bereits geschaffenen Strukturen im zu analysierenden Dokument Bezug genommen werden konnte.

Struktur, Umfang und Inhalt der Anträge waren durch den Leitfaden für die Antragstellung des BMG vorgegeben. So mussten u. a. die Zielsetzung und Zielgruppe beschrieben, die Struktur des Bündnisses erläutert und die Maßnahmen beschrieben werden.

Entsprechend dieser Vorgaben waren die zu analysierenden Dokumente zwar inhaltlich vorstrukturiert, jedoch blieb es den Aktionsbündnissen überlassen, in welcher Art und Weise sie die vorgegebenen Kapitel ausführten. Dies hatte zur Folge, dass grundlegende Themen von allen Bündnissen automatisch berücksichtigt worden sind, diese sich jedoch in ihrem Umfang und der Qualität teilweise deutlich voneinander unterschieden. Das Aufdecken dieser qualitativen Unterschiede war das Ziel der Analyse mit dem hierfür entwickelten Raster.

Den vorgegebenen maximalen Umfang von 20 Seiten haben die meisten Bündnisse eingehalten oder um drei (und in einem Fall sechs) Seiten überschritten, nur zwei Antragsteller/-innen haben diese Möglichkeit nicht ausgeschöpft und sich auf 18 Seiten beschränkt. Nur drei Bündnisse haben die Gelegenheit genutzt, ausführliche Maßnahmenbeschreibungen als Anlage einzureichen, eines hat die Ergebnisse der Bedarfsanalyse aus der Aufbauphase beigefügt. Ein Bündnis hat die Frage zur Qualitätssicherung nicht beantwortet, zwei andere haben im Antrag angekündigten „Letter of intents“ nicht beigefügt.

² Z. B. Kooperationsvereinbarungen, ausführliche Maßnahmenbeschreibungen oder Organigramme.

Aufbau des Rasters

Das Raster ist grob in die Abschnitte Planungs- (A) und Strukturqualität (B) unterteilt, wobei jede dieser beiden Qualitätsdimensionen verschiedene vorab definierte Kategorien enthält, die sich nach bisherigen Erkenntnissen in der Gesundheitsförderung als zentral für das Gelingen entsprechender Projekte herausgestellt haben (vgl. erstes Raster s. Anhang). Für jede der 22 Kategorien gibt es ein bis mehrere Leitfragen, die anhand der Angaben aus dem Antrag beschreibend beantwortet wurden, um darüber Kernaussagen aus dem Antrag zu filtern. Für jede Kategorie wurden ein bis drei Kriterien abgeleitet, die für jedes Bündnis auf einer vierstufigen Skala (Indikatoren) eingeschätzt wurden, um einen Vergleich der Planungsqualität zwischen den Bündnissen zu ermöglichen. Die einzelnen Skalenpunkte entsprechen in Anlehnung an die Qualitätsstufen des Begutachtungsverfahrens von „QIP – Qualität in Prävention“ (Kliche et al. 2004) der folgenden Abstufung:

- 0=Keine Angabe, nicht expliziert/erwähnt
- 1=ansatzweise ausgeführt/im Grundsatz angelegt, optimierungsbedürftig
- 2=Erfolg versprechend/gutes, ausführliches Konzept/gute Ausarbeitung,
- 3=exzellent ausgearbeitet/überdurchschnittlich/vorbildhaft.

Die Skalen sind für das vorliegende Evaluationsvorhaben weiterentwickelt worden. Sie enthalten für jedes Kriterium und jede Skalenstufe spezifische Indikatoren. Folgende Abbildung verdeutlicht exemplarisch den Aufbau des Rasters.³

A) Planungsqualität	
1. Zeitplan (Kategorie)	
Leitfragen: 1. Sind für das Vorhaben bestimmte inhaltlich-konzeptionelle Phasen definiert worden? 2. Werden Meilensteine als zeitliche Orientierungspunkte für eine Zwischenbilanz definiert oder werden im Zeitplan Zeiträume (mit Start- und/oder Endpunkt) für die Durchführung von Aufgaben oder Maßnahmen (Arbeitsschritte) definiert? 3. Sind die formulierten Arbeitsschritte klar formuliert und im Ergebnis überprüfbar? 4. Wie wird die Einhaltung des Zeitplans kontrolliert? 5. Enthält der Zeitplan alle zentralen Maßnahmen und Aufgaben (Arbeitsschritte)?	
Kriterium: A. Der Zeitplan enthält überwiegend konkret formulierte und überprüfbare Arbeitsschritte (Qualität)	Indikatoren: 0=KA 1= die im Zeitplan genannten Arbeitsschritte sind sehr abstrakt/nicht überprüfbar 2= die im Zeitplan genannten Arbeitsschritte sind überwiegend konkret formuliert und überprüfbar 3= die genannten Arbeitsschritte sind alle sehr konkret formuliert und überprüfbar

Abb. 1: Beispielkategorie, -leitfragen, -kriterium und -indikatoren aus dem Raster zur Erfassung der Planungs- und Strukturqualität

³ Hier nicht abgebildet ist die Spalte „Kommentar“, die es den Bündnissen und Evaluator/-innen ermöglicht, Kommentare zu den gemachten Angaben oder aber auch kurze Begründungen für die erfolgte Einschätzung zu dokumentieren.

3.2.2. *Dokumentationsbögen zur Erfassung der Prozessqualität*

Für ein kontinuierliches Monitoring des Arbeitsprozesses in den Bündnissen wurde ein Dokumentationsbogen (Dokubogen) entwickelt, der mit möglichst geringem Aufwand die fortlaufenden Aktivitäten erfassen sollte. Die regelmäßige Erfassung der Arbeitsabläufe sollte es ermöglichen, Probleme und deren Lösungen zeitnah zu erheben und auszuwerten. Besondere Erfolge, Zwischenergebnisse und Stimmungen im Bündnis wurden ebenfalls erhoben, um den Prozess abzubilden. Im Verlauf des Projekts wurde deutlich, dass die damit angeregte regelmäßige Reflexion der Abläufe einigen Bündnissen eine zusätzliche Unterstützung bot und eine Form des Feedbacks darstellte.

Der Dokubogen wurde im Projektverlauf modifiziert, da einzelne Aspekte aus der Anfangsphase im späteren Verlauf nicht mehr relevant waren, dafür aber neue Aspekte neu dokumentiert wurden. Der Bogen enthielt zu Beginn acht offene Fragen zu den bisher durchgeführten Aktivitäten auf Angebotsebene und der Struktur- bildung auf Bündnisebene, zu aufgetretenen Schwierigkeiten und den notwendig gewordenen Anpassungen der Arbeitsstrukturen im Bündnisverlauf. Weiterhin wurden fünf Fragen zur Qualität der Arbeitsstrukturen und der Stimmung im Bündnis integriert, die anhand von bipolaren Skalen („Stimmungsbarometer“) eingeschätzt werden sollten (vgl. die exemplarischen Dokumentationsbögen im Anhang).

3.2.3. *Leitfadeninterviews zur Erfassung der Struktur- und Prozess- qualität*

Um die Struktur und Arbeitsweise aller Aktionsbündnisse detaillierter abbilden zu können als es mit den Angaben aus dem Antrag möglich gewesen wäre, wurden zu Beginn der Durchführungsphase strukturierte Leitfadeninterviews durchgeführt. Ziel war es, jene in der Struktur und Arbeitsweise liegenden Faktoren zu identifizieren, die eine erfolgreiche Bündnisarbeit befördern oder behindern.

Ausgehend von der Übersicht zu den „Erfolgsfaktoren“ und um die Angaben aus der Dokumentenanalyse (Raster) zu illustrieren, wurden für die erste Interviewphase zwei unterschiedliche Leitfäden für das Interview mit der Projektkoordination und die Interviews mit je zwei Kernakteuren/-innen erarbeitet. Diese wurden nach Durchführung und Auswertung eines Testinterviews im März 2009 überarbeitet. Die abschließenden Interviewleitfäden (vgl. die Interviewleitfäden im Anhang) fokussierten besonders auf strukturelle und organisatorische Fragen, wie z. B.:

- Zusammensetzung, Struktur und Arbeitsweise der Aktionsbündnisse
- Aufnahme neuer Bündnispartner/-innen
- Arbeitsstrukturen, Projektsteuerung
- Informationsaustausch/Kommunikation
- Entscheidungsprozesse.

Die zweite Interviewphase fand nach einem Jahr statt und beinhaltete Bewertungen bzw. Einschätzungen zum Verlauf und den Ergebnissen der Bündnisarbeit. Dieses

Interview wurde ausschließlich mit jeweils einem/r Kernakteur/-in geführt, da Fragen zum Verlauf der Durchführungsphase seitens der Projektkoordination auch in den Dokubögen und dem 2. Raster angesprochen wurden. Es wurde deshalb die Chance genutzt, diese Angaben aus dem Blickwinkel der Kernakteurinnen und –akteure zu ergänzen. Es wurden die folgenden vier Themenbereiche angesprochen:

- Konkurrenz, Balance zwischen Konkurrenz und Vertrauen
- Synergieeffekte
- Nachhaltigkeit
- förderliche und hinderliche Bedingungen für Netzwerkarbeit.

3.2.4. *Raster zur Erfassung der Prozessqualität*

Anknüpfend an die Ergebnisse des ersten Rasters wurde für die Aspekte, die für die Bewertung der Prozessqualität relevant sind, ein zweites Raster entwickelt. Dieses Raster diente der Analyse folgender Fragestellungen:

- Umsetzung der geplanten Aktivitäten auf Maßnahmenebene
- Zielerreichungen
- Erreichung der Zielgruppe(n)
- Größte Erfolge des Aktionsbündnisses
- Partizipation auf Ebene der Akteurinnen und Akteure sowie der Zielgruppe
- Umsetzung der geplanten Aktivitäten für die Evaluation.

Diese Fragenbereiche wurden – soweit möglich – seitens der wissenschaftlichen Begleitung vorausgefüllt, d. h. es wurden alle aus dem Raster zur Erfassung der Planungs- und Strukturqualität, der Methodenberatung, den Dokumentationsbögen sowie der Anwendung der Zielerreichungsskalen vorliegenden Angaben bereits vorausgefüllt. Auf diese Weise sollte der Arbeitsaufwand für die Aktionsbündnisse begrenzt werden und zugleich den bereits an die wissenschaftliche Begleitung zugearbeiteten Informationen Rechnung getragen werden. Die Aktionsbündnisse wurden bei der Übersendung darauf hingewiesen, dass eine Anpassung der vorgegebenen Struktur wie der Eintragungen ohne weiteres möglich ist, so dass auch dieses Instrument interaktiv verwendet wurde.

Die Umsetzung der im Antrag dargestellten Ansätze zur Partizipation auf Ebene der Akteurinnen und Akteure sowie der Zielgruppe wurde jeweils für die einzelnen Aktivitätsbereiche der Aktionsbündnisse separat erfragt. In Anlehnung an das Konzept von Wright, Block & von Unger (2009) sollten die Aktionsbündnisse außerdem für jeden Aktivitätsbereich bewerten, als welche Form der Partizipation sie die dargestellte Beteiligung der Akteurinnen und Akteure sowie der Zielgruppe bewerten.

3.3. Entwicklung von Angeboten zur Unterstützung der Aktionsbündnisse in ihrem Qualitätsmanagement und zur Vernetzung

3.3.1. *Instrumentenset und Methodenberatung*

Wie bereits erwähnt, lag die Ergebnisevaluation in der Verantwortung der Aktionsbündnisse selbst, da davon ausgegangen wurde, dass die jeweils spezifischen Ziele, Maßnahmen und Rahmenbedingungen der Aktionsbündnisse nach maßgeschneiderten Evaluationskonzepten mit jeweils eigenen Ressourcen verlangen. Aufgabe der wissenschaftlichen Begleitung war, die Aktionsbündnisse bei der Entwicklung eines Evaluationskonzeptes mit der Auswahl geeigneter Instrumente zu unterstützen. Ursprünglich war vorgesehen, ein Set mit erprobten Instrumenten zusammen zu stellen, von denen die Aktionsbündnisse jeweils zwei einbinden sollten, um Vergleiche auch auf der Ebene der Ergebnisqualität zu ermöglichen. Der Anspruch, eine bündnisübergreifende Vergleichbarkeit der Bewegungsmaßnahmen durch die verbindliche Anwendung von zwei Instrumenten aus dem Instrumentenset zu erreichen, wurde allerdings aus verschiedenen Gründen zurückgestellt. Zum einen werden selbst bei ähnlichen Zielgruppen (der Schwerpunkt liegt in vielen Bündnissen bei Kindern und Jugendlichen) diese mit sehr unterschiedlichen Interventionen adressiert. Zum anderen wiesen einzelne Bündnisse ein ausgereiftes Konzept zur Evaluation ihrer Maßnahmen auf, so dass der Aufwand für die Anwendung weiterer Instrumente nicht angemessen erschien. Anstelle der Auswahl von zwei Instrumenten aus dem Set, wurde jedem Bündnis eine individuelle Empfehlung zur Evaluation ihrer Maßnahmen ausgesprochen. Weiterhin bestand für die Aktionsbündnisse die Möglichkeit der persönlichen Beratung, sowohl im Rahmen der Vernetzungstagung im Mai 2009, als auch während der gesamten Projektlaufzeit in telefonischer Form.

3.3.2. *Goal Attainment Scaling (GAS)*

Die Festlegung präziser und überprüfbarer Zielsetzungen ist unabhängig vom Kontext eine wesentliche Basis für Qualitätsentwicklung und zugleich Voraussetzung für die Überprüfung der Wirksamkeit (Ruckstuhl 2009). Im Rahmen der wissenschaftlichen Begleitung wurde Goal Attainment Scaling für die Unterstützung der Qualitätsentwicklung in den Aktionsbündnissen sowie die Evaluation der Zielerreichungen auf Bündnisebene eingesetzt.

Goal Attainment Scaling (GAS) wurde ursprünglich von Thomas Kiresuk und Robert Sherman (1968) für die Evaluation im Bereich der klinischen Psychologie entwickelt. GAS ist ein sehr offen konzipiertes und zugleich standardisiertes Verfahren, das unabhängig vom inhaltlichen Kontext verwendet werden kann. Hintergrund seiner Entwicklung war die stärkere Einbeziehung und Einflussnahme von Patientinnen und Patienten auf den Behandlungsprozess.

GAS hat sich inzwischen in vielfältigen Anwendungsbereichen bewährt. Das Verfahren wird u. a. in der Psychiatrie, Rehabilitation und in der Physiotherapie einge-

setzt. In der Schweiz ist GAS Pflichtbestandteil des ambulanten Rehageschehens. Dagegen wird GAS in der Gesundheitsförderung bislang nur selten angewendet.

Goal Attainment Scaling erfordert zunächst die Formulierung eines möglichst konkreten und messbaren Ziels. Im Anschluss daran werden Indikatoren festgelegt, mit Hilfe derer zu einem späteren Zeitpunkt die Zielerreichung erfasst werden soll. Auf dieser Basis wird eine 5-stufige Skala formuliert, in deren Zentrum das erwartete Ergebnis zu einem bestimmten Zeitpunkt steht. Davon ausgehend werden zwei Stufen nach oben („mehr als erwartet“ und „viel mehr als erwartet“) und zwei Stufen nach unten („weniger als erwartet“ und „viel weniger als erwartet“) gebildet.

Die Bewertung der Zielerreichung erfolgt dann zu dem in der Skala festgelegten Zeitpunkt.

Es ist nicht erforderlich, diese Ergebniserwartungen in einem Schritt bis zum Ende der Intervention zu formulieren. Die Zielerreichung kann auch zunächst für ein nahes Zwischenziel angegeben und anschließend fortgeschrieben werden. GAS kann daher für die Prozessbegleitung eingesetzt werden.

Ziel: Förderung der Bewegungsaktivität von Seniorinnen

Indikator: Einrichtung und Nutzung von zwei Bewegungsangeboten für Seniorinnen im Stadtteil

+ 2 = viel mehr als erwartet	Bis Ende des Jahres konnte die maximal mögliche Anzahl Teilnehmerinnen für die beiden neu eingerichteten Bewegungsangebote gewonnen werden. Es gibt Interessentinnen für ein weiteres Angebot.
+ 1 = mehr als erwartet	Bis Ende des Jahres konnte die maximal mögliche Anzahl Teilnehmerinnen für die beiden neu eingerichteten Bewegungsangebote im Stadtteil gewonnen werden.
0 = erwartetes Ergebnis	Bis Ende des Jahres konnten ausreichend Teilnehmerinnen für die zwei neu eingerichteten Bewegungsangebote im Stadtteil gewonnen werden.
- 1 = weniger als erwartet	Bis Ende des Jahres konnten ausreichend Teilnehmerinnen für eines der beiden neu eingerichteten Bewegungsangebote im Stadtteil gewonnen werden.
- 2 = viel weniger als erwartet	Bis Ende des Jahres konnten noch nicht ausreichend viele Teilnehmerinnen für die beiden neu eingerichteten Bewegungsangebote im Stadtteil gewonnen werden.

Wenn die organisatorischen Voraussetzungen (Räume, Übungsleiterinnen) für die Einrichtung der beiden Bewegungsangebote noch nicht feststehen, bietet sich an, die Zielerreichungsskala zunächst nur für dieses Zwischenziel zu formulieren und dann fortzuschreiben.

Abb. 2: Beispiel für eine Zielerreichungsskala in der Gesundheitsförderung⁴

Eine Besonderheit von GAS ist, dass es partizipativ verwendet wird. Neben den Akteurinnen und Akteuren sollen daher auch die Zielgruppe an der Festlegung der Ziele, der Bildung der Zielerreichung und späteren Bewertung der Zielerreichung beteiligt werden.

Ein ausführlicher Leitfaden für die Anwendung von Zielerreichungsskalen in der Gesundheitsförderung wurde im Rahmen der wissenschaftlichen Begleitung entwickelt (vgl. auch Schaefer & Kolip 2010).⁵

⁴ Für die beste Lesart mit dem erwarteten Ergebnis beginnen.

⁵ Der Leitfaden ist abrufbar unter:

<http://www.evaluationstools.de/methodenkoffer/uebergreifende-instrumente.html>.

3.3.3. Internetseite

Um die Anwendung bestehender Instrumente zu unterstützen und die Vernetzung der Aktionsbündnisse untereinander zu erleichtern, wurde die bestehende Internetseite www.evaluationstools.de u. a. um die für das Instrumentenset ausgewählten Methoden und Instrumente erweitert und weiterentwickelt. Neben allgemeinen Informationen zum Thema Evaluation der Qualitätsdimensionen Planung, Struktur, Prozess und Ergebnis werden auch exemplarisch Anforderungen an Evaluationsvorhaben dargestellt. Anhand konkreter Praxisbeispiele werden Umsetzungsmöglichkeiten und -varianten von Evaluationsvorhaben aufgezeigt. Das Herzstück der Seite bildet der Methodenkoffer, in dem mittlerweile 27 Evaluationsinstrumente für die Ergebnisevaluation zu finden sind. Dabei können die Instrumente – je nach Herangehensweise – nach Zielgruppe (Kinder, Jugendliche und junge Erwachsene, Erwachsene und Ältere), Setting (Kindertagesstätte, Grundschule, Sekundarstufe und Stadtteil) oder thematischem Schwerpunkt (Ernährung und Bewegung) aufgerufen werden und sind mit den jeweiligen Hintergrundinformationen und Praxisbeispielen verknüpft.

Sofern ausreichend wissenschaftliche Erkenntnisse dokumentiert sind, existiert ein Steckbrief zum Instrument, der Umfang, Anwendbarkeit und Eignung des Instruments beschreibt. Falls verfügbar, werden weitere Informationen zu wissenschaftlichen Gütekriterien (Validität und Reliabilität), dem theoretischen Hintergrund und ein Verweis auf das Instrument selbst bzw. die entsprechende Veröffentlichung gegeben.

Neben den angesprochenen Gütekriterien erfolgte die Auswahl der Instrumente für den Methodenkoffer anhand weiterer Kriterien: Die Fragebögen und Checklisten sollten u. a. einen möglichst überschaubaren Umfang haben und die in der Gesundheitsförderung häufig angesprochenen Settings und Zielgruppen abdecken.

Die Internetseite kann als ein Beitrag zum Empowerment von Praktikerinnen und Praktikern und dem damit verbundenen Aufbau von Kompetenzen verstanden werden. Die Beschreibungen der Instrumente sollen es ermöglichen, ein geeignetes Instrument auszuwählen und Praktikerinnen bzw. Praktiker in die Lage versetzen, kleinere Evaluationsstudien selbstständig durchzuführen.

Die Internetseite steht auch nach Abschluss des Evaluationsvorhabens zur Verfügung und will einen Beitrag zur Qualitätsentwicklung in der Gesundheitsförderung leisten (vgl. auch Mühlbach & Kolip 2010).

3.3.4. Vernetzung

Als eine Voraussetzung für eine Vernetzung der Aktionsbündnisse wurde die Möglichkeit des persönlichen Kontakts im Rahmen einer zweitägigen Vernetzungstagung direkt zu Beginn der Durchführungsphase organisiert.

Weiterhin wurde die Tagung zur Einführung des Qualitätsmanagement-Tools „quint-essenz“ (vgl. Kapitel 3.3.5) und der Arbeit mit Zielerreichungsskalen genutzt. Sie wurde daher als Workshop konzipiert, der in Kooperation mit der Landesvereinigung für Gesundheit Bremen e.V. geplant und durchgeführt wurde. Die beiden inhaltlichen Schwerpunkte wurden eingerahmt von der Vorstellung des gesamten Evaluationsvorhabens im Zuge der Begrüßung und Einführung sowie durch „Thementische“ zu allen Elementen der wissenschaftlichen Begleitung am Ende der Tagung.

Im Anschluss an diese Tagung wurde den Aktionsbündnissen eine schriftliche Übersicht mit einer Kurzbeschreibung aller Aktionsbündnisse und den Kontaktdaten zur Verfügung gestellt.

Weiterhin wurde eine zweite Vernetzungstagung, die durch den Projektträger am 27./28.04.2010 durchgeführt wurde, vom Evaluationsteam mitgestaltet. Neben der Eruiierung von Themenwünschen der Bündnisse für die inhaltliche Ausgestaltung der Tagung und Vorschlägen für die methodische Durchführung, übernahm das Evaluationsteam auch die Moderation von Arbeitsgruppen, die ausdrücklich für den Austausch zwischen den Bündnissen ausgelegt wurden.

Eine weitere direkte Möglichkeit zum Austausch wurde auf der Internetplattform www.evaluationstools.de geschaffen. Es wurde dort ein interner, nur für das Evaluationsteam und die Aktionsbündnisse zugänglicher Bereich angelegt. Seitens des Evaluationsteams wurden dort Zwischenergebnisse, Vortragsfolien und Publikationen zur wissenschaftlichen Begleitung eingestellt.

3.3.5. Qualitätsmanagementsystem „quint-essenz“

„Quint-essenz“ ist ein Qualitäts- und Projektmanagementsystem, welches speziell für Interventionen der Gesundheitsförderung und Prävention entwickelt wurde. Seit 2001 befindet sich das System und die dazugehörige Webseite (www.quint-essenz.ch) in der Trägerschaft der Gesundheitsförderung Schweiz und wird von dieser als „ein Referenzrahmen für Qualitätsförderung und -entwicklung, Nachschlagewerk, Toolbox und Online-Projektmanagement-Tool in einem“ bezeichnet (Ackermann et al. 2009, S. 138). Die Landesvereinigung für Gesundheit Bremen e.V. hat den Auftrag übernommen, das System für Deutschland zu adaptieren. Sie hat ein Schulungsprogramm für Praktikerinnen und Praktiker der Gesundheitsförderung entwickelt und bietet deutschlandweit Veranstaltungen, "Schnupperangebote" und Vertiefungsseminare an.⁶ In Kooperation mit der Landesvereinigung wurde

⁶ Vgl. die entsprechende von der Landesvereinigung für Gesundheit entwickelte Internetseite: <http://www.quint-essenz-info.de/>

den Aktionsbündnissen im Rahmen der Vernetzungstagung eine Einführung in dieses Qualitätssystem angeboten.

3.4. Gender Mainstreaming Aspekte

Gender Mainstreaming Aspekte sind auf struktureller und inhaltlicher Ebene sowohl für die wissenschaftliche Begleitung, als auch für die Aktionsbündnisse zu berücksichtigen. Nachfolgende Ausführungen beziehen sich zunächst auf die wissenschaftliche Begleitung, während die Berücksichtigung von Genderaspekten durch die Aktionsbündnisse im Kapitel 5 (Evaluationsergebnisse) aufgegriffen wird.

Bei der personellen Zusammensetzung der wissenschaftlichen Begleitung konnte kein ausgeglichenes Geschlechterverhältnis erreicht werden. Es konnte jedoch zumindest ein Mitarbeiter gewonnen werden, so dass beide Geschlechter im Evaluationsteam vertreten sind.

In den für die Evaluation entwickelten und ausgewählten Instrumenten und Methoden wurden Gender Mainstreaming Aspekte an verschiedenen Stellen angesprochen: Ist der Bedarfsnachweis für die jeweiligen Zielgruppen recherchiert und dokumentiert? Sind die Bedürfnisse der Zielgruppen geschlechterspezifisch erfasst und in der Projektplanung berücksichtigt? Ist die Partizipation beider Geschlechter gewährleistet? Zielt das Bündnis darauf ab, die gesundheitliche Chancengleichheit zwischen den Geschlechtern zu befördern? Gender Mainstreaming Aspekte sind daher eine Kategorie für die Evaluation der Aktionsbündnisse.

Bei der Entwicklung von Angeboten zur Unterstützung der Aktionsbündnisse wurde bei der Auswahl der Instrumente für das Instrumentenset Gendersensibilität als ein wichtiges Merkmal berücksichtigt. Bei mehr als der Hälfte der ausgewählten Instrumente kann auch auf geschlechtsspezifische Gütekriterien zurückgegriffen werden.

Weiterhin wurde bei der Einführung des Qualitätsmanagement-Tools „quintessenz“ auch auf die dort bereitgestellte „Checkliste zur Genderperspektive“ hingewiesen. Außerdem wurde Geschlecht als eine zentrale Variable für die Zielgruppengenauigkeit im Rahmen einer Arbeitsgruppe auf dem Vernetzungsworkshop thematisiert.

4. Durchführung der Evaluation und Unterstützungsangebote

4.1. Arbeits- und Zeitplan

Das Vorhaben zur wissenschaftlichen Begleitung wurde zum 01.10.2008 für zunächst 29 Monate bewilligt und um zwei Monate (bis 30.04.2011) kostenneutral verlängert. Über die realisierten Arbeitsschritte gibt der Zeitplan im Anhang Auskunft (s. A.1 im Anhang).

4.2. Durchführung der Evaluation und Vorgehensweise bei der Auswertung

4.2.1. Raster zur Erfassung der Planungs- und Strukturqualität

Zur Erfassung der Planungs- und Strukturqualität wurde ein Raster mit 22 Kategorien entwickelt, anhand dessen die Förderanträge analysiert wurden (s. Kapitel 3.2.1). Im Folgenden wird die Vorgehensweise bei der Analyse dargestellt.

Für die Analyse der Dokumente wurde jeder Antrag zu Beginn einmal durchgelesen und Fundstellen zu den 22 vorgesehenen Kategorien im Dokument kodiert. Im zweiten Schritt wurden dann die entsprechend kodierten Inhalte in das Raster übertragen. Fundstellen wurden im Raster unter Angabe des Dokuments und der Seitenzahl dokumentiert. Auf diese Weise wurde bis Sommer 2009 für jedes der elf Bündnisse ein eigenes Raster angelegt.

Im Anschluss daran wurde das Raster (noch ohne Bewertung und Kommentar, allerdings mit den Bewertungskriterien und Indikatoren zur Information) an die entsprechenden Aktionsbündnisse geschickt. Diese wurden gebeten, evtl. Leerstellen nachzubearbeiten oder Missverständnisse auf Seiten des Evaluationsteams durch Korrekturen zu beheben. Die Kommentare der Bündnisse wurden anschließend nicht wie zu Beginn vorgesehen, eingearbeitet, sondern blieben als eigenständiger Text erhalten, um ein unterschiedliches Projektverständnis bei Akteurinnen und Akteuren sowie den Evaluator/-innen zu erhalten und zu dokumentieren.⁷

Im nächsten Schritt wurden nacheinander für jede Kategorie die Angaben aller elf Bündnisse verglichen, um einen Überblick über die Spannweite der vorhandenen Aussagen und die Möglichkeiten ihrer Einschätzung anhand der vorab entwickelten Indikatoren zu bekommen. Um eine bestmögliche Abgrenzung der Kategorien und Leitfragen (sowie der daraus abgeleiteten Kriterien und Indikatoren) voneinander zu gewährleisten und eine Einschätzung durch externe und bündnisfremde Perso-

⁷ Bis auf ein Bündnis haben sich alle sehr aktiv und ausführlich mit den Angaben im Raster beschäftigt und entsprechende Kommentare zurückgemeldet.

nen zu ermöglichen, wurden diese überarbeitet und angepasst.⁸ Zudem gibt es Indikatoren, die als Referenzrahmen nicht die Qualität der Angaben anderer Bündnisse heranziehen, sondern sich auf externe Anforderungen an Förderanträge bzw. sinnvolle Projekt-Konzepte beziehen. Im Verlauf des Abgleichs aller Kategorien wurden auch die Leitfragen noch einmal geprüft und revidiert, zusammengefasst, gestrichen oder umformuliert.⁹ Ziel dieser Vorgehensweise war es, einen aussagekräftigen und differenzierten Vergleich der Antragskonzepte vornehmen zu können.

Vorgehensweise bei der Auswertung

Nach der Überarbeitung der Kategorien, Leitfragen, Kriterien und Indikatoren erfolgte die „Bewertung“, d. h. die Entscheidung, inwiefern das jeweilige Kriterium erfüllt wird (vgl. die 4-stufige Skala in Kapitel 3.2.1). Diese Bewertung wurde von zwei Mitarbeiter/-innen des Evaluationsprojekts unabhängig voneinander durchgeführt. Auftretende Differenzen in der Einschätzung wurden ausführlich diskutiert und die nachfolgende Einigung wurde dokumentiert.

Die Auswertung der vorgenommenen Einschätzungen in den Rastern und die Darstellung der Ergebnisse erfolgte auf zwei Ebenen: Zum einen bündnisspezifisch, so dass für jedes Bündnis ein kurzer Bericht zu seinen Stärken und Schwächen angefertigt und dem Bündnis inklusive Raster zugeschickt werden konnte. Zum anderen kategorienspezifisch, so dass für jede Kategorie die Einschätzungen aller Bündnisse zusammenfassend grafisch und schriftlich aufbereitet werden konnten (vgl. Kapitel 5.1.1). Die bündnisspezifischen Berichte mit den Ergebnissen des Rasters und die bündnisübergreifende Aufbereitung der Ergebnisse wurden bis November 2009 abgeschlossen.

4.2.2. Dokumentationsbögen zur Erfassung der Prozessqualität

Die ersten drei Dokumentationsbögen enthielten dasselbe Grundgerüst an Fragen und beschäftigten sich vorrangig mit den durchgeführten Angeboten und Maßnahmen auf Bündnisebene sowie den Aktivitäten zum Aufbau und zur Verstetigung von Bündnisstrukturen. Ab dem vierten Bogen wurden Fragen je nach Bedarf zurück gestellt, modifiziert oder phasenspezifische Fragenstellungen integriert.¹⁰ Diese flexible Handhabung des Bogens ermöglichte es, auf aktuelle Geschehnisse und

⁸ Entsprechend der „skalierenden Strukturierung“, die nach Abschluss der Datenerhebung vorgenommen werden sollte (Mayring 1995). Wenn z. B. alle Bündnisse für ein Kriterium eine „2“ bekommen würden, scheint die Differenzierungsfähigkeit der bestehenden Indikatoren zu gering und durch eine Neuformulierung wurde eine bessere Abstufung hergestellt.

⁹ Dies entspricht dem 3. Schritt innerhalb der qualitativen Technik „Strukturierung“, der Formulierung von Kodierregeln zur sauberen Abgrenzung aller Kategorien voneinander (Mayring 1995).

¹⁰ Einmalige Fragestellungen befassten sich z. B. mit der Zufriedenheit seitens der Bündnisse mit verschiedenen durch das Evaluationsteam angebotenen Unterstützungsleistungen (z. B. der Gestaltung von Arbeitsgruppen oder der Webseite). In einem anderen Bogen wurde noch einmal auf die Berücksichtigung und Einbeziehung der Migrations- und Geschlechterperspektive im Bündnisverlauf eingegangen.

Anforderungen im Projektverlauf zu reagieren und die Fragestellungen an die Bedürfnisse der Bündnisse und der wissenschaftlichen Begleitung anzupassen.

Die Dokumentationsbögen wurden quartalsweise per E-Mail an die Projektkoordination versandt und von diesen überwiegend elektronisch ausgefüllt. Insgesamt wurden zwischen Mai 2009 und Dezember 2010 sieben Dokumentationsbögen verschickt, die Rücklaufquote betrug jeweils 100%.

Die Auswertungen erfolgten zunächst bündnisübergreifend und wurden den Aktionsbündnissen nach Ablauf eines Projektjahres und Rücklauf des vierten Bogens zugeschickt. Nach Freischaltung der projekteigenen Homepage www.evaluationstools.de wurde die Auswertung, in die die Angaben aus jedem weiteren Bogen sukzessive integriert wurden, auch auf dieser Plattform bereit gestellt.

Im Hinblick auf die Bewertung der Prozess- und Strukturqualität in den Aktionsbündnissen wurden die Dokumentationsbögen auch bündnisspezifisch ausgewertet. Sie ergänzen die Ergebnisse aus den Interviews besonders zu den Fragen nach der Kommunikation und nach Konflikten in den Aktionsbündnissen.

Darüber hinausgehend wurde der Dokumentationsbogen bündnisspezifisch für die Vorbereitung des zweiten Rasters zur Erfassung der Prozessqualität verwendet.

4.2.3. *Leitfadeninterviews zur Erfassung der Struktur- und Prozessqualität*

Mit den Leitfadeninterviews wurden zu Beginn der Durchführungsphase sowie ein Jahr später in der Bündnisstruktur und Arbeitsweise liegende Faktoren identifiziert werden, die eine erfolgreiche Bündnisarbeit befördern oder behindern.

Die 33 Interviews der ersten Interviewphase mit der Projektkoordination und jeweils zwei Akteurinnen oder Akteuren hatten den Schwerpunkt auf Fragen zu den Strukturen und der Arbeitsorganisation. Diese Interviews wurden zu Beginn der Durchführungsphase zwischen Mai und Juli 2009 durchgeführt. Die zweite Interviewphase mit elf befragten Akteurinnen und Akteuren fand nach einem Jahr statt (Erhebungszeitraum Juni-August 2010). Die Interviews beinhalteten Bewertungen bzw. Einschätzungen zum Verlauf und den Ergebnissen der Bündnisarbeit.

Die als Vertreter der Kernakteure befragten Interviewpartnerinnen und -partner kamen in beiden Interviewphasen aus verschiedenen Einrichtungen, wie z. B. Gemeinwesenzentren, (Sport-)Vereinen, einer Klinik, außeruniversitären Forschungsinstituten, Universitäten oder auch städtischen Behörden. Alle persönlichen Interviews wurden vor Ort in den Einrichtungen der Interviewpartner und -partnerinnen durchgeführt und per digitalem Aufnahmegerät aufgezeichnet. Mit der Erstellung der Transkripte wurde ein professionelles Schreibbüro beauftragt.

Der überwiegende Teil der Fragen, die mit Hilfe der Interviews analysiert werden sollten, wurden in der ersten Interviewphase gestellt. Dadurch war es möglich, den Umfang der zweiten Interviewphase, die zeitlich bereits zu Beginn der abschließenden Arbeitsphase angesiedelt wurde, zu begrenzen. Während in der ersten Erhebungsphase die Projektkoordination der Bündnisse sowie jeweils zwei Kernak-

teure bzw. -akteurinnen befragt wurden, haben sich die kürzeren Interviews der zweiten Phase ausschließlich an jeweils eine Akteurin bzw. einen Akteur gerichtet. Dieses Vorgehen erschien deshalb sinnvoll, weil die Inhalte des zweiten Interviews eine Ergänzung der von den Koordinationen erbetenen Auskünfte darstellten, die während der Durchführungsphase mit Hilfe der Dokumentationsbögen und dem abschließenden Fragebogen erhoben wurden. Außerdem können vor allem die Akteure und Akteurinnen Auskünfte über die von ihnen erlebte Arbeitsweise und bereits erfolgte Strukturbildung in den Aktionsbündnissen geben.

Die 33 Interviews der ersten Welle haben im Schnitt 97 Minuten gedauert, wobei das kürzeste 47 Minuten und das längste Gespräch 189 Minuten erforderte. Die Interviews der zweiten Phase dauerten im Schnitt zwischen 30 und 60 Minuten.

In einem ersten Durchgang wurden die Transkripte manuell codiert, schließlich erfolgte eine themenbezogene Zusammenfassung der Angaben aller Bündnisse. Für die zweite Interviewphase wurde die Auswertung computergestützt vorgenommen (MAXQDA).

4.2.4. *Raster zur Erfassung der Prozessqualität*

Mit dem Ziel abzugleichen, ob die im Antrag dargestellten Vorhaben und Ziele in der Durchführungsphase realisiert werden konnten, wurde für jedes Aktionsbündnis ein zweites individuelles Raster entwickelt (vgl. Kapitel 3.2.4).

Um den Aufwand für die Aktionsbündnisse zu begrenzen, wurde das Raster mittels Rückgriff auf die bereits anhand anderer Instrumente eruierten Informationen vorausgefüllt. Die Aktionsbündnisse hatten die Möglichkeit, diese Angaben zu ergänzen bzw. ggf. zu korrigieren. Mit der Bitte um Rücksendung innerhalb eines Zeitraums von vier Wochen wurden die Raster dann Anfang Oktober 2010 an die Aktionsbündnisse geschickt.

Dieser zeitlicher Bitte konnte ein Großteil der Aktionsbündnisse nicht nachkommen und es dauerte schließlich bis Februar 2011, bis alle Raster für die Auswertung vollständig vorlagen.

Die Auswertung erfolgte analog der übrigen Analyseninstrumente einerseits bündnisspezifisch, so dass für jedes Bündnis eine Einschätzung zum Verlauf der Durchführungsphase erarbeitet wurde. Zum anderen bündnisübergreifend, so dass für jeden der genannten Fragenkomplexe eine zusammenfassende Bewertung entwickelt wurde.

4.3. Durchführung und Inanspruchnahme der Angebote zum Qualitätsmanagement und zur Vernetzung

4.3.1. *Zusammenstellung des Instrumentensets und Methodenberatung*

Um den Aktionsbündnissen eine Methodenberatung anbieten und Empfehlungen bezüglich der Gestaltung ihrer internen Evaluationsvorhaben geben zu können (vgl. Kapitel 3.3.1), wurden zunächst alle elf geförderten Anträge gesichtet. Entsprechend der ausgewählten Zielgruppen, des festgelegten Settings und der geplanten Interventionen wurde anschließend eine Recherche nach geeigneten Instrumenten für die Maßnahmenevaluation durchgeführt. Die einzelnen Instrumente wurden mit dem Anspruch der Verfügbarkeit und Praxistauglichkeit, letztere mit besonderem Blick auf Umfang der Anwendung und Auswertung, ausgewählt. Sportwissenschaftliche Kompetenz wurde durch ein beratendes Gespräch mit Dr. Jens Bucksch vom Institut für Sport- und Bewegungswissenschaft der Universität Stuttgart Anfang März 2009 in den Auswahlprozess eingebunden. Das komplette Instrumentenset konnte schließlich auf der Webseite www.evaluationstools.de allen Bündnismitgliedern sowie Praktikerinnen und Praktikern in der Gesundheitsförderung zur Verfügung gestellt werden.

Allen Aktionsbündnissen wurde ein persönliches Gespräch als Einstieg in die Methodenberatung angeboten. Insgesamt sieben Aktionsbündnisse haben dieses Angebot in Anspruch genommen, davon fünf im Rahmen der Vernetzungstagung. Als Diskussionsgrundlage für den weiteren Dialog wurde allen Bündnissen bis Ende Juni 2009 ein Empfehlungsschreiben zum Einsatz geeigneter Instrumente aus dem Instrumentenset zugestellt. Im Rahmen dieser Empfehlungen konnten neun Bündnissen sinnvolle Ergänzungen zu oder Alternativen für die vorgesehenen Instrumente/Methoden gegeben werden. Vier dieser Empfehlungen wurden mit Nachdruck ausgesprochen, da in diesen Bündnissen die vorgesehene Evaluation als unzureichend eingeschätzt wurde. Bei zwei der elf Bündnisse reichte die vorliegende Informationsbasis für eine konkrete Empfehlung nicht aus. Diese ließ sich auch durch entsprechende Nachfragen nicht verbessern, so dass letztlich auf eine Empfehlung verzichtet werden musste.

4.3.2. Anwendung der Zielerreichungsskalen

Auswahl der Ziele und Formulierung der Zielerreichungsskalen

In die Anwendung von Zielerreichungsskalen wurde im Rahmen der Vernetzungstagung im Mai 2009 eingeführt. Neben der generellen Vorstellung der Methode wurde in diesem Rahmen die Einordnung und Typisierung von Zielen und die Abgrenzung gegenüber Maßnahmen thematisiert. Als weitere Orientierung für die Auswahl der Ziele wurden den Aktionsbündnissen die „SMART“-Kriterien an die Hand gegeben. Die „SMART“-Kriterien konkretisieren die Forderung nach präzise formulierten Zielsetzungen: **S**pezifisch – **M**essbar – **A**nspruchsvoll – **R**ealistisch und **T**erminiert sollen Ziele sein, die diesen Kriterien entsprechen (Doran 1981).

Als weitere Unterstützung wurde den Aktionsbündnissen ein jeweils eintägiger, bündnisinterner Workshop für die Auswahl der Ziele, Festlegung der Indikatoren und Formulierung der Zielerreichungsskalen angeboten. An diesen Workshops sollten auch die Kernakteurinnen und -akteure und damit in einigen Bündnissen auch Vertreterinnen und Vertreter der Zielgruppe beteiligt werden.

Dieses Angebot wurde von den Aktionsbündnissen unterschiedlich in Anspruch genommen: In sieben Aktionsbündnissen wurde der Workshop als Ganztagesveranstaltung (über 6 Stunden) und in zwei Bündnissen als Halbtagesveranstaltung (weniger als 4 Stunden) durchgeführt. In einem Bündnis wurde anstelle des Workshops die Methode im Rahmen einer Sitzung des Steuerkreises vorgestellt und ein Bündnis hat auf das Angebot vollständig verzichtet. Insgesamt war der Koordinationsaufwand für terminliche Festlegung der Workshops höher als erwartet. Die Workshops konnten daher nicht wie zunächst geplant bis zur Sommerpause 2009 abgeschlossen werden, sondern zogen sich bis September 2009 hin. In einem Bündnis konnte erst im November 2009 ein Termin organisiert werden.

Insgesamt haben jeweils 5-10 Teilnehmerinnen und Teilnehmer an den Workshops teilgenommen und die Zusammensetzung variierte: In drei Bündnissen wurde nur die Steuerungsebene einbezogen, in den übrigen Bündnissen waren auch Akteurinnen und Akteure eingebunden, die direkt an der Umsetzung der Maßnahmen beteiligten waren.

In den sieben Aktionsbündnissen, in denen Tagesworkshops mit Beteiligung der Kernakteurinnen und -akteure durchgeführt wurden, ist es gelungen, die drei Zielerreichungsskalen vollständig oder nahezu vollständig zu formulieren. Die Formulierung der Zielerreichungsskalen in den übrigen Bündnissen hat sich noch über längere Zeit hingezogen. Von einem Bündnis wurde die Formulierung der Skalen erst im April 2010 abgeschlossen, ein Bündnis hat letztlich vollständig auf die Anwendung von Zielerreichungsskalen verzichtet.

Zusammenfassend sind somit zehn Aktionsbündnisse der Einladung nachgekommen und haben Goal Attainment Scaling für unterschiedliche Ziele ihrer Netzwerke

eingesetzt.¹¹ Es wurden insgesamt 35 Zielerreichungsskalen gebildet, davon 30 zunächst für Zwischenziele. Für den überwiegenden Teil dieser Skalen wurde ein Zwischenziel gebildet und für insgesamt vier Skalen jeweils drei Zwischenziele gebildet. Diese Ziele wurden zum Zeitpunkt ihrer Terminierung im Prozess (zwischen) bewertet und anschließend fortgeschrieben.

Fortschreibung der Zielerreichungsskalen

Als Unterstützung für die Fortschreibung der Zielerreichungsskalen wurde den Aktionsbündnissen die Möglichkeit der Überprüfung der Formulierungsvorschläge oder die Durchführung eines zweiten Workshops angeboten. Zwei Aktionsbündnisse haben das Angebot zur Durchführung eines erneuten Workshops in Anspruch genommen. Die Entwürfe für die Fortschreibung der Zielerreichungsskalen der übrigen Aktionsbündnisse wurden anhand folgender Kriterien überprüft:

- Vollständigkeit der Datierung und der Zielerreichungsgrade (5 Stufen)
- Eindeutigkeit/Verständlichkeit der Formulierungen
- Anzahl der Variablen (lassen sich alle denkbaren Ergebnisse eindeutig zuordnen, gibt es Überschneidungen bzw. Lücken zwischen den Bewertungsstufen)
- Berücksichtigung aller denkbaren Ergebnisse.

Bei mehr als der Hälfte der Formulierungen waren Anpassungen bzw. Änderungen erforderlich. Meist wurden innerhalb der Skala mehrere Indikatoren kombiniert, so dass eine eindeutige Bewertung evt. nicht möglich sein würde. In einzelnen Fällen fehlte auch die Datierung.

Aus zeitlicher Sicht erwies sich auch der Prozess für die Fortschreibung der Zielerreichungsskalen als aufwändig und beanspruchte in der Regel mehrere Wochen oder auch Monate. Als Grund dafür wurde vielfach die Dauer der Abstimmungsprozesse innerhalb der Aktionsbündnisse genannt.

Vorgehen bei der Bewertung

Für die Bewertungen der Zielerreichungen wurden Telefoninterviews durchgeführt, in Einzelfällen wurde die Bewertung einer Skala auch per E-Mail durchgeführt. Das jeweils erste und letzte Interview zur Bewertung einer Zielerreichungsskala wurde mit Fragen über die allgemeine Einschätzung der Anwendung von Zielerreichungsskalen verknüpft (s. dazu auch die Interviewleitfäden im Anhang).

Die Fragen im Rahmen des jeweils ersten „erweiterten“ Interviews wurden für jede Zielerreichungsskala an die Projektkoordination sowie eine Vertreterin bzw. einen Vertreter der Akteure gerichtet. Die Fragen bezogen sich darauf, in welcher Weise die Anwendung der Zielerreichungsskalen die Arbeit beeinflusst hat, ob Zielerreichungsskalen als unterstützendes Instrument für die Qualitätsentwicklung eingeschätzt werden und wie der zeitliche/organisatorische Aufwand beurteilt wird.

¹¹ Unabhängig davon wurden die Zielerreichungsskalen auch für die Ziele des Evaluationsprojekts verwendet. Es wurden insgesamt acht Ziele formuliert und in eine Zielerreichungsskala überführt.

Im Rahmen des zweiten „erweiterten“ Interviews wurde je ein Interview mit der Projektkoordination bzw. -leitung der Aktionsbündnisse geführt. Die Fragen dieses Interviews fokussierten auf die Einschätzung von Zielerreichungsskalen für die Ergebnisevaluation sowie die Implementation des Instruments in den Arbeitsalltag.

Alle „erweiterten“ Interviews wurden - soweit ein Einverständnis dafür gegeben wurde - aufgenommen, transkribiert und bündnisübergreifend ausgewertet. Im Rahmen des ersten „erweiterten“ Interviews wurden 38 Gespräche, im Rahmen des zweiten „erweiterten“ Interviews zehn Gespräche geführt.

4.3.3. *Internetseite*

Im Rahmen des BMBF-Förderschwerpunktes „Präventionsforschung“ wurden durch das IPP Bremen bereits Instrumente zur Evaluation von Maßnahmen der ernährungs- und bewegungsbezogenen Prävention bei sozial benachteiligten Kindern, Jugendlichen und jungen Erwachsenen erarbeitet und im Rahmen der Plattform www.evaluationstools.de zur Verfügung gestellt. Darauf aufbauend wurde ein „Anforderungskatalog“ an die Erweiterung dieser Webseite erarbeitet, der als Basis für die (begrenzte) Ausschreibung der benötigten Programmierungsleistung verwendet wurde. Dieser Pflichtenkatalog enthielt folgende Angaben:

- Integration der bisherigen Inhalte auf www.evaluationstools.de
- Instituts-unabhängigeres Design von www.evaluationstools.de
- Weiternutzung und Aktualisierung des bestehenden Redaktionssystems (Redaxo)
- Umzug auf einen (von der Universität Bremen) unabhängigen Host
- Geschätzter Seitenumfang der inhaltlichen Erweiterung (75-80 Seiten)
- Integration eines Evaluationselements, das neben Zugriffsstatistiken auch interaktive Formen der Rückmeldung ermöglicht
- Integration eines geschützten Zugangsbereich für den Austausch von Dokumenten mit den Aktionsbündnissen.

Nach der Entscheidung über die Vergabe der Programmierung wurden außerdem eine detaillierte Gliederung sowie Vorschläge für die grafische Gestaltung zur Verfügung gestellt.

Die erweiterte Internetseite konnte im März 2010 freigeschaltet werden. Sie umfasst einerseits allgemeine Ausführungen zum Thema Evaluation, darin ansprechbare Qualitätsdimensionen und häufig gestellte Fragen. Außerdem ein Set aus 27 Instrumenten, darunter Fragebögen, Checklisten sowie ein Motoriktest. Alle Instrumente sind in ihrer Anwendung erprobt und – sofern vorliegend – in ihren wissenschaftlichen Eigenschaften im Rahmen des Steckbriefs beschrieben. Sie enthält außerdem eine Literaturliste und Links zu anderen Informationsquellen im Bereich Qualitätsentwicklung und Evaluation.

Die Pflege und Aktualisierung der Webseite wurde im Förderzeitraum fortlaufend vorgenommen. Dabei wurden die in der Evaluation der Aktionsbündnisse eingesetzten Instrumente, daraus resultierende (Zwischen-)Ergebnisse und Veröffentli-

chungen stets transparent auch einer breiteren Öffentlichkeit zur Verfügung gestellt.

4.3.4. *Vernetzungstagung im Haus der Wissenschaften (Bremen)*

Die zweitägige Vernetzungstagung konnte am 11. und 12. Mai 2009 erfolgreich im Haus der Wissenschaft Bremen durchgeführt werden. Ziel der Tagung war einerseits das persönliche Kennen lernen aller beteiligten Aktionsbündnisse zu Beginn der Durchführungsphase. Von den elf Aktionsbündnissen haben zehn Bündnisse an der Tagung teilgenommen.¹²

Weiterhin diente die Tagung zur Einführung des Qualitätsmanagement-Tools „quint-essenz“ und der Arbeit mit Zielerreichungsskalen und wurde deshalb als Workshop in Kooperation mit der Landesvereinigung für Gesundheit Bremen e.V. konzipiert und durchgeführt. Diese Schwerpunkte wurden eingerahmt von der Vorstellung des gesamten Konzepts für die wissenschaftliche Begleitung.

Eine ausführlichere Darstellung der fachlichen Inputs und Tagungsergebnisse ist in der Dokumentation der Vernetzungstagung enthalten (s. Tagungsdokumentation im Anhang).

Im Rahmen der Vernetzungstagung wurde seitens der Aktionsbündnisse deutlich der Wunsch nach umfangreicheren Informationen zu den Arbeitsvorhaben und Ansätzen der wissenschaftlichen Begleitung geäußert. Es wurde deshalb im Anschluss an die Tagung ein Dokument erarbeitet, in dem einerseits eine Übersicht über die Bausteine der wissenschaftlichen Begleitung inkl. der zeitlichen Planungen enthalten ist. Andererseits sind dort zur Unterstützung der Vernetzung zwischen den Aktionsbündnissen die Schwerpunkte und Ansprechpartner/-innen der Aktionsbündnisse zusammen gestellt.

Weiterhin haben die Aktionsbündnisse das Bedürfnis nach weiteren Möglichkeiten für einen persönlichen Austausch geäußert und die Durchführung einer weiteren Tagung während der Förderzeit vorgeschlagen.¹³

¹² Das Bündnis aus Ostfriesland hatte sich wegen des ausstehenden Bewilligungsbescheides gegen die Teilnahme entschieden.

¹³ Eine zweite Vernetzungstagung wurde schließlich am 27./28.04.2010 vom BMG in Berlin durchgeführt und vom Evaluationsteam mitgestaltet. Neben der Eruiierung von Themenwünschen der Bündnisse für die inhaltliche Ausgestaltung der Tagung und Vorschlägen für die methodische Durchführung, übernahmen die Mitarbeiterinnen und der Mitarbeiter des Teams die Moderation von zwei Arbeitsgruppen.

5. Evaluationsergebnisse

Die Ergebnisse der Evaluation werden differenziert für die verschiedenen Ebenen der Planungs-, Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität dargestellt. Die Darstellung wird ergänzt durch Aspekte, die in der Literatur besonders in Verbindung mit dem Abbau gesundheitlicher Ungleichheiten als sehr bedeutsam für Interventionsansätze in der Gesundheitsförderung diskutiert werden (BZgA 2010). Diese werden dem Kapitel zur Planungsqualität vorangestellt, ebenso wie eine Beschreibung der Handlungsfelder, Zielgruppen und Zugangswege der Aktionsbündnisse.

Der größte Teil der dargestellten Ergebnisse widmet sich Fragestellungen, die unabhängig von der Struktur für alle Interventionsansätze in der Gesundheitsförderung relevant sind. Zwar werden Aspekte wie z. B. die Formulierung wirkungsbezogener Ziele oder die Qualifikation der Beteiligten auch in Untersuchungen von Netzwerken angesprochen. Sie sind jedoch für diese Struktur nicht spezifisch, sondern sind auch für andere Organisationsformen von Bedeutung. Spezifisch für Netzwerke zu stellende Fragen beziehen sich im Wesentlichen auf Fragen der Zusammenarbeit, z. B. wie Informationen ausgetauscht werden oder ob Konkurrenzen zwischen den Akteurinnen und Akteuren des Netzwerks zu Konflikten führen.

Die folgende Darstellung folgt einer thematischen Logik, die die Unterscheidung in Planungs-, Struktur- und Prozessqualität zur Strukturierung nutzt, wissend, dass sich diese Qualitätsdimensionen überschneiden und wechselseitig bedingen. Für die Ergebnisdarstellung werden jeweils die Befunde aus den unterschiedlichen methodischen Bausteinen herangezogen und – wo thematisch sinnvoll – miteinander kombiniert.

5.1. Die Planungsqualität unter Berücksichtigung spezifischer Anforderungen an Projekte in der Gesundheitsförderung

Es gibt für die Analyse der Planungsqualität keine einheitliche Liste, welche Kriterien einer Überprüfung der Planung zugrunde zu legen sind. Allerdings gibt es verschiedene Aspekte, die in diesem Zusammenhang in der Literatur als zentral bewertet werden. Dies sind der Nachweis des Bedarfs, die Berücksichtigung der Bedürfnisse, die Formulierung überprüfbarer Zielsetzungen sowie die Verknüpfung mit Qualitätsentwicklung und Evaluation (vgl. Ackermann, Studer & Ruckstuhl 2010, Ruckstuhl et al. 2001, Loss et al. 2007a, Kliche et al. 2004).

Hinzu kommen spezifische Aspekte für die Qualität der Planung in Netzwerken: das Vorhandensein einer gemeinsamen Identität, die Arbeitsplanung sowie die nachhaltige Absicherung der implementierten Strukturen (Tippelt 2009, Knorr & Schmidt 2006).

Ein dritter Baustein für die Überprüfung der Planungsqualität ist die Berücksichtigung spezifischer Projektanforderungen und Grundsätze in der Gesundheitsförderung: Da das erklärte Ziel des Fördervorhabens der Abbau gesundheitlicher Un-

gleichheiten war und sozial benachteiligte Menschen gegenüber anderen Bevölkerungsgruppen höhere gesundheitliche Risiken haben, stehen diese im Fokus der Bemühungen. Damit wird in den meisten Aktionsbündnissen eine Zielgruppe ins Visier genommen, die als „schwer erreichbar“ gilt (Altgeld 2006).

Entsprechend ist in diesem Kontext von besonderer Bedeutung, dass

- Zugangswege genutzt werden, über die sozial benachteiligte Personen erreicht werden können (ggf. müssen unterschiedliche Migrationshintergründe beachtet werden)
- unterschiedliche Bedürfnisse von Mädchen und Jungen, weiblichen und männlichen Jugendlichen sowie Männern und Frauen berücksichtigt werden (Genderperspektive) und
- die Zielgruppe von Beginn an aktiv einbezogen wird (Partizipation).

Diese Aspekte sind Gegenstand nachfolgender Analyse der Planungsqualität, der eine Darstellung der Gesamtkonzepte (Interventionsfelder, ausgewählte Ansätze und Settings) vorangestellt wird. Den meisten Fragestellungen liegen die Ergebnisse des Rasters zur Erfassung der Planungs- und Strukturqualität zugrunde. Sofern es um die angemessene Berücksichtigung spezifischer Aspekte und Anforderungen an Projekte in der Gesundheitsförderung geht, werden im gleichen Abschnitt auch die Erfahrungen mit der Umsetzung dieser Kriterien geschildert. Dafür wird auf die Analysen der Leitfadeninterviews, Dokumentationsbögen und das zweite Raster zur Erfassung der Prozessqualität zurückgegriffen.

Fragestellungen der Planungsqualität, die auch für die Bündnisstruktur (z. B. Aufgabenzuordnung), die Prozessqualität (z. B. Qualitätsmanagement) oder die erwartete Ergebnisqualität eine bedeutende Rolle spielen, werden in den darauf folgenden Kapiteln wieder aufgegriffen.

5.1.1. Gesamtkonzepte: Handlungsansätze und Interventionsfelder

Entsprechend den Zielen des Nationalen Aktionsplans und der Ausschreibung der Förderinitiative zielten die Aktionsbündnisse auf Bewegungsverhalten, Ernährungsoptimierung und Stressbewältigung, mit dem Schwerpunkt auf Bewegungsförderung. Zwei Aktionsbündnisse haben sich mit ihrem Konzept ausschließlich auf Bewegung konzentriert, bei fünf Bündnissen kamen Ernährung und/oder der Umgang mit Stress über vereinzelte Maßnahmen dazu. Ein Verbund konzentrierte sich schwerpunktmäßig auf Bewegung und das Trinkverhalten von Kindern. Ein Aktionsbündnis hatte seinen Fokus auf Lebensmittel und Ernährung gerichtet sowie die Bewegung, die bei der Gartenarbeit zu verrichten ist. In immerhin zwei Bündnissen wurden alle drei Themen gleichrangig behandelt.

Alle Aktionsbündnisse verfolgten einen ganzheitlichen Ansatz im Sinne der Ottawa Charta (1986) und kombinierten verhaltens- und verhältnisbezogene Maßnahmen. Wissensvermittlung an die Zielgruppe (und bei zehn Bündnissen auch an Multiplikatoren und Multiplikatorinnen) sowie die Erweiterung und/oder Anpassung von Angeboten wurden als grundlegende Strategien von allen Aktionsbündnissen verfolgt.

In sechs Aktionsbündnissen waren die verhaltens- und verhältnisbezogenen Maßnahmen in etwa gleichwertig. In einem Aktionsbündnis dominierten verhaltensbezogene Ansätze und in drei Aktionsbündnissen die verhältnisbezogenen Ansätze. Die verhaltensbezogenen Maßnahmen setzten neben Wissensvermittlung u. a. durch Integration der Inhalte in bestehende Angebote auf die Vermittlung von Lebenskompetenzen und Stärkung der Ressourcen (z. B. Selbstbewusstsein, Kooperations- und Kommunikationsfähigkeit, Konfliktlösung). Weiterhin wurden Trainings zur Verbesserung motorischer Fähigkeiten oder dem Erlernen neuer Techniken (z. B. Schwimmen, Radfahren, Gartenarbeit) angeboten.

Im Rahmen der verhältnisbezogenen Maßnahmen wurden in allen Bündnissen neue Angebote geschaffen. Diese waren teilweise mit Ansätzen zur Organisationsentwicklung (z. B. Bildung von Gesundheitsteams) oder der Einführung von Qualitätssicherungssystemen (Signets, Audits) verknüpft.

Maßnahmen zur Gestaltung von Freiräumen bzw. Investitionen in die gesundheitsbezogene Ausstattung wurden in fünf Aktionsbündnissen durchgeführt. Strukturbildende bzw. unterstützende Maßnahmen gehörten in sechs Aktionsbündnissen zu den Strategien verhältnisbezogener Einwirkungen.

Weiterhin verfolgten alle Aktionsbündnisse den Ansatz der auf Ressourcen aufbauenden Befähigung und Qualifizierung der Zielgruppe (Empowerment). Mit einer Ausnahme wurden außerdem in allen Bündnissen Multiplikatorinnen und Multiplikatoren systematisch einbezogen und ggf. qualifiziert (Multiplikatorenkonzept).

Sieben Aktionsbündnisse agierten in der Gemeinde bzw. einzelnen Stadtteilen und vier Bündnisse nutzten den Zugang über die Settings Schule und Kindertagesstätte (Kita). Die ausgewählten Zielgruppen in sieben Bündnissen waren Kinder und Jugendliche, davon wendeten sich drei Bündnisse ausschließlich an Kinder von 0-6 Jahren, zwei Aktionsbündnisse zusätzlich an Jugendliche und zwei Bündnisse sprachen ausschließlich Jugendliche an. In allen sieben Bündnissen wurde das Umfeld der primären Zielgruppe (Kita-Personal, Lehrkräfte, Multiplikatoren, Eltern) in die Ansätze und Maßnahmen einbezogen. Zwei weitere Aktionsbündnisse hatten ebenfalls einen klar definierten Fokus und richteten sich gezielt an Frauen mit Migrationshintergrund bzw. an Seniorinnen und Senioren. Die beiden übrigen Bündnisse wendeten sich an ein breites Spektrum verschiedener Zielgruppen.

Ein schlüssiges Gesamtkonzept in dem Sinne, dass die geplanten Maßnahmen und Themen ineinander greifen bzw. aufeinander aufbauen, wurde in der Mehrzahl der Aktionsbündnisse erarbeitet. Nur in zwei Bündnissen waren die Maßnahmen und Zielgruppen – soweit anhand der Anträge für die Durchführungsphase ableitbar - eher nicht miteinander verknüpft. Ein weiteres Bündnis hatte sich zum Ziel gesetzt, Angebotslücken zu schließen und setzte dementsprechend auf Einzelmaßnahmen.

5.1.2. Erfassung von Bedarf & Bedürfnissen

Eine grundlegende Voraussetzung für das Gelingen von Interventionsprojekten in Prävention und Gesundheitsförderung ist die Auseinandersetzung mit den Bedarfen im Setting und den Bedürfnissen der Zielgruppe(n) (Ruckstuhl et al. 2001).

Bedarf

Hinsichtlich der Begründung des Bedarfs (s. Abb. 3) wurde analysiert, inwieweit der Bedarf nicht nur benannt, sondern auch anhand epidemiologischer Daten sowie eigener Untersuchungen begründet wurde.

Kriterium	Indikator	n
Der Bedarf ist schlüssig begründet.	0= Keine Angaben	1
	1= Der Bedarf wird benannt, jedoch nicht begründet oder mit Quellen belegt	0
	2= Der Bedarf wird schlüssig begründet (theoretische oder empirische Belege)	2
	3= Der Bedarf wird schlüssig begründet und mit eigenen Erhebungen/Analysen unterfüttert	8

Abb. 3: Bewertung des Kriteriums „Begründung des Bedarfs“

Zu diesem Kriterium ergab sich bei den Aktionsbündnissen ein sehr positives Ergebnis: Nur ein Bündnis hatte keinen Bedarf benannt, der sich auf den Gesundheitszustand oder das Bewegungsverhalten der Bevölkerung beziehen ließe (hier wurden eher Notwendigkeiten zur Reaktivierung der Gemeinschaft und des sozialen Zusammenhalts genannt). In zwei Anträgen wurde der vorliegende Bedarf schlüssig anhand vorliegender Literatur oder der zur Verfügung stehenden Gesundheitsberichterstattung begründet. Die Mehrheit der Bündnisse haben den Interventionsbedarf vorbildlich und schlüssig begründet und zudem mit eigenen Analysen unterfüttert (n=8). Eines dieser Bündnisse hatte im Rahmen der Bedarfserhebung sogar eine eigene Machbarkeitsstudie erstellt und dem Förderantrag beigelegt.

Die Begründung des Bedarfs erfolgte somit in zehn von elf Aktionsbündnissen nachvollziehbar und kann als vorbildlich bewertet werden. Damit wurde für diesen Aspekt ein Standard realisiert, der den theoretischen Anforderungen genügt und die Chancen für die Wirksamkeit von Interventionen erhöht.

Bedürfnisse der Zielgruppe

Ganz anders fällt das Urteil aus, wenn es um die Bedürfnisse der Zielgruppe(n) geht. Hier wurde deutlich weniger investiert, um mögliche Wünsche und Bedürfnisse zu eruieren und nachfolgend darauf abgestimmte Interventionskonzepte zu entwickeln.

Kriterium	Indikator	n
Die Bedürfnisse der Zielgruppe(n) sind angemessen berücksichtigt	0= Keine Angaben	2
	1= Es sind keine Bedürfnisse vorab erhoben worden/Bedürfnisse werden nur indirekt (z. B. vom Bedarf) abgeleitet	3
	2= Die Bedürfnisse sind für die wesentlichen ZG erhoben (und evtl. auch benannt)	3
	3= Die Bedürfnisse sind für alle ZG erhoben und beschrieben	3

Abb. 4: Bewertung des Kriteriums „Berücksichtigung der Bedürfnisse“

Wie Abb. 4 zeigt, wurden in zwei Bündnissen die Bedürfnisse der Zielgruppen nicht einmal erwähnt, während diese bei drei Bündnissen nur indirekt vom Bedarf abgeleitet worden sind. Bei einem Bündnis gehörte es zum Konzept der Intervention, dass die Bedürfnisse während des Projektverlaufs erhoben werden. Bei einem anderen war die Erhebung aufgrund der Vielzahl an Zielgruppen kaum zu realisieren, und dennoch sind eigene Befragungen in Arbeitskreisen oder Erhebungen durchgeführt worden. Zwei Bündnisse haben die Bedürfnisse aller Zielgruppen in (unterschiedlich ausführlichen) Leitfadenterviews eruiert, zwei weitere haben „aktivierende Befragungen“ durchgeführt.

In der Konsequenz wurden in sechs von elf Aktionsbündnissen keine Bedürfnisse genannt oder beschrieben (in fünf Fällen ist dieser Umstand damit zu begründen, dass sie nicht vorab eruiert worden sind). Auch von den Bündnissen, die Bedürfnisse erhoben haben, werden nur die folgenden benannt:

- Kinderbetreuung, bestimmte Angebotszeiten und Angebote in deutscher Sprache (n=1)
- Gesunde Ernährung und Kochkurse (n=2)
- Musikalisch-tänzerische Elemente, Wandergruppen, Schwimmkurse und neue Strukturen der Beteiligung, Stichwort „neues Ehrenamt“ (n=1)
- Mehr Bewegungsmöglichkeiten für Kleinkinder, an den Wochenenden und im Winter, sowie Ausgleichssport und Austausch für Mütter (n=1).

Im Gegensatz zur Erhebung des Bedarfs wurde die Forderung nach einer Berücksichtigung der Bedürfnisse der Zielgruppe in der Planungsphase der Aktionsbündnissen in geringerem Umfang umgesetzt. Dabei wurden von nahezu allen Aktionsbündnissen klar umrissene Zielgruppen angesprochen, deren Befragung vorab möglich gewesen wäre. Hier scheint sich ein generelles Manko in der Planung von Interventionsprojekten anzudeuten.

5.1.3. Zieldefinitionen

In der Gesundheitsförderung besteht breiter Konsens darüber, dass die Formulierung konkreter und operationalisierbarer Ziele einen wesentlichen Aspekt der Planungsqualität darstellt (Loss et al. 2007a, Kliche et al. 2004).¹⁴ Auch in der Netzwerkarbeit gehört die gemeinsame Definition handlungsleitender Ziele zu den Grundprinzipien und zentralen Gelingensbedingungen (Strobel et al. 2008, Groß et al. 2005).

Ferner bietet ein hierarchisch geordnetes Zielsystem den Vorteil, dass es leichter gelingt, den übergeordneten Zielen „auf der Spur zu bleiben“ und in den Handlungszielen die Wahlmöglichkeiten zu verdeutlichen. Werden die verschiedenen Zielebenen nicht berücksichtigt, kann es leicht zu einer Mischung von Zielen, Aufgaben und Lösungsstrategien kommen (Groß et al. 2005).

Im Rahmen der Anträge für die Durchführungsphase waren die Aktionsbündnisse aufgefordert, Ziele und Fragestellungen hierarchisch geordnet anzugeben und dabei möglichst Hauptziele und messbare Teilziele zu differenzieren (zur Erreichung der Ziele vgl. Kapitel 5.4).

Längst nicht alle Zielformulierungen sind jedoch so konkret, dass sie eine Basis für die Überprüfung der Zielerreichung bieten.

Kriterium	Indikator	n
Ziele sind überwiegend konkret formuliert und operationalisierbar/messbar.	0= Keine Angaben	0
	1= Ziele sind sehr abstrakt und schwer operationalisierbar/messbar	5
	2= Ziele sind überwiegend konkret formuliert und operationalisierbar/messbar	4
	3= Ziele sind überwiegend konkret formuliert & praxistauglich operationalisiert	2

Abb. 5: Bewertung des Kriteriums „Zielformulierungen sind konkret und operationalisierbar“

In fünf Anträgen fanden sich eher abstrakt formulierte und schwer messbare Ziele, so können z. B. Ziele wie „das gesunde Profil der Stadt ist sichtbar“ oder „200.000 Personen werden publizistisch erreicht“ kaum oder nur mit hohem Aufwand überprüft werden. In den übrigen sechs Anträgen wurden die Ziele überwiegend konkret formuliert, aber nur in zwei Anträgen wurden sie bereits praxistauglich operationalisiert. Letztlich hatte nur ein Aktionsbündnis für jedes Ziel systematisch eine Maßnahme einschließlich konkreter quantitativer Kriterien zu dessen Überprüfung angeben.

Entsprechend war eine Überprüfung der Zielerreichung anhand der im Antrag formulierten Ziele nur in zwei Aktionsbündnissen möglich. Die Planungsqualität an-

¹⁴ Vgl. auch die Kapitel 3.3.2 zur Methode und 4.3.2 zur Anwendung der Zielerreichungsskalen.

hand des „Ziele-Kriteriums“ kann besonders in dem Aktionsbündnis als vorbildlich gelten, das für alle Interventionen Zielgrößen und Kriterien vorgelegt hat. Es muss sich jedoch auch hier im Ergebnis zeigen, ob die Kriterien realistisch angesetzt wurden oder nur im Sinne der Erfüllung der Vorgaben des Leitfadens zur Antragstellung grob geschätzt worden sind.

Die Messbarkeit eines Zieles gibt noch keine Auskunft darüber, ob die Formulierung tatsächlich eine Zielsetzung oder eher eine Maßnahme beschreibt. Eine Hilfestellung für die Einordnung und Typisierung von Zielen und eine Abgrenzung gegenüber Maßnahmen bietet das Outcome-Modell von Nutbeam (2000), das von Ruckstuhl und Abel (2001) weiter entwickelt wurde.¹⁵ Dieses Modell differenziert zwischen

- Übergeordneten Zielen, z. B. der Verbesserung individuellen Gesundheitsverhaltens oder der Schaffung gesundheitsfördernder Lebensumwelten
- Zielen, z. B. der Verbesserung von Zugängen zu gesundheitsfördernden Angeboten oder die Erhöhung von Kompetenzen der Zielgruppe sowie
- Maßnahmen, z. B. der Durchführung von Aktionstagen oder der Schulung von Multiplikatorinnen und Multiplikatoren.

Auf dieser Grundlage konnten die Angaben zu den Zielen des jeweiligen Aktionsbündnisses in den Anträgen für die Durchführungsphase so bewertet werden, dass sechs Aktionsbündnisse übergeordnete Ziele und Ziele benannt und dabei vier Aktionsbündnisse präzise zwischen Zielen und Maßnahmen differenziert haben. In den übrigen fünf Aktionsbündnissen wurden in der Hauptsache bzw. fast ausschließlich Maßnahmen als Ziele genannt.

Die Hälfte der Bündnisse hat ihre Ziele sehr abstrakt und damit auch schwer mess- und überprüfbar formuliert. In nur zwei Anträgen lagen operationalisierte und quantifizierte Zielvorgaben vor, die sich entsprechend überprüfen ließen. Auch unterschied die Hälfte der Bündnisse nicht zwischen Maßnahmen und Zielen. An dieser Stelle wird ein deutliches Defizit in der Planung erkennbar, dem zukünftig mit einem Unterstützungsangebot begegnet werden sollte.

5.1.4. Maßnahmen zum Qualitätsmanagement

Qualitätsmanagement wurde in diesem Zusammenhang unterschieden in die Begriffe Qualitätssicherung, als Sicherung des Status Quo der Maßnahmen und Vorgehensweisen in einem Projekt und in Qualitätsentwicklung, die explizit auf eine Weiterentwicklung der Strukturen abzielt. Im Folgenden werden zunächst die in den Anträgen beschriebenen Ansätze der Qualitätssicherung und der Qualitätsentwicklung ausgewertet (Planungsqualität). Die Umsetzung der Vorhaben wird dann im Rahmen der Prozessqualität analysiert (vgl. Kapitel 5.3.4).

¹⁵ Dieses Modell findet auch in dem Qualitätssystem quint-essenz Verwendung. Weitere Informationen dazu unter: www.quint-essenz.ch/de/files/Ergebnismodell_11.pdf.

Als ein Aspekt der Qualitätssicherung kann die **Dokumentation** eines Projektes verstanden werden. Acht Bündnisse haben sich zum Thema Dokumentation geäußert und folgende Methoden genannt:

- Sitzungsprotokolle: Festgehalten werden Absprachen, Aufgaben und Verantwortlichkeiten sowie allgemeine Ergebnisse (n=8)
- Dokumentation der Arbeitsabläufe: Monatliche Statusberichte, eine Verlaufsdocumentation, Dokumentationsbögen, Dokumentation von Prozessen und Terminen, „standardisierte Maßnahmendokumentation“ (n=5)
- Ergebnisse werden (in einem Bündnis für den Transfer) dokumentiert (n=3)
- Qualitätsberichte für Audits (n=1)
- Dokumentation des Vernetzungsprozess (n=1).

Kriterium	Indikator	n
Die Projektergebnisse werden in ausreichender Form dokumentiert	0= Keine Angaben	0
	1= Die Dokumentation ist ansatzweise beschrieben	3
	2= Sowohl positive als auch negative Projektergebnisse werden dokumentiert	6
	3= Die Projektergebnisse werden dokumentiert und für den Transfer aufgearbeitet	2

Abb. 6: Kriterium und Indikatoren zum Thema Dokumentation

Wie in Abb. 6 zu erkennen ist, wurde die vorgesehene Dokumentation in drei von elf Bündnissen nur ansatzweise beschrieben. In sechs Bündnissen wurden sowohl positive als auch negative Ergebnisse festgehalten. Eine zusätzliche Aufarbeitung der Ergebnisse für den Transfer war explizit in nur zwei Bündnissen angegeben worden. Dies geschah z. B. über die Erarbeitung „schriftlicher Handlungsanweisungen“.

Als weitere Maßnahmen zur Qualitätssicherung wurden folgende Aktivitäten genannt:

- Orientierung an gemeinsamen Zielen: Orientierung an der Bündnisphilosophie, „operationalisierte Zielbildung“, regelmäßige Überprüfung der Zielerreichung
- Arbeit auf dem neuesten Stand der Wissenschaft: Einsatz von erfahrenen, geschulten Experten und Expertinnen, Einhaltung „fachwissenschaftlicher Gütekriterien“, „konzeptbasiertes Arbeiten anhand fundierter Daten“, Nutzung evaluierter Maßnahmen
- Standardisierte Vorgehensweisen: Erhebungen, Schulungen, Durchführung der Interventionen, Dokumentation, Einsatz von Qualitätsstandards und Zertifizierungsverfahren
- klare Aufgabenteilung und Verantwortungszuschreibung
- Regelmäßige Treffen und Stabilität der Bündniszusammensetzung über die gesamte Laufzeit

- Evaluation: Summative Evaluation, Selbstevaluation und Befragung der Akteur/-innen und Zielgruppen nach Zufriedenheit.

Der Bereich Qualitätsentwicklung wurde insgesamt deutlich weniger berücksichtigt als die Sicherung des vorhandenen Qualitätsniveaus. Mit dem Ansatz der Qualifikation und Prozessoptimierung wurden jedoch wichtige Methoden angewendet, die auch in der Literatur angeführt werden (Loss et al. 2007a, Groß et al. 2005): Die regelmäßige Fortbildung und Qualifikation der Akteurinnen, Akteure und Zielgruppen zu Multiplikator/-innen oder Supervisor/-innen wurde von sechs Bündnissen angestrebt. Zwei Bündnisse wollten in diesem Zusammenhang neue Qualifikationskonzepte (z. B. die Bildung von „Tandems“) entwickeln. Eine laufende Prozessoptimierung (Stichwort „permanente Evaluation“) z. B. unter Anwendung des Public Health Action Cycle war in sechs Bündnissen vorgesehen.

In sieben von elf Aktionsbündnissen wurden zudem explizit integrierte *Feedbackschleifen* genannt. Folgende Verfahren kamen dabei zum Einsatz:

- Rückmeldungen durch Einzelpersonen in besonderer Position (Organisationsentwickler/-innen, Arbeitskreis- und Arbeitsgruppenleitungen (n=3))
- Rückmeldung der Evaluationsergebnisse an Akteur/-innen und Steuerungsebene (n=3)
- Regelmäßiger Austausch zwischen Teilnehmer/-innen, Akteur/-innen, Politik & Wissenschaft (n=1).

Kriterium	Indikator	n
Es sind sowohl Maßnahmen zur Qualitätssicherung (QS) als auch Qualitätsentwicklung (QE) vorgesehen	0= Keine Angaben	0
	1= Einzelne Aspekte der QS werden genannt/keine Angaben zur QE	3
	2= Es liegen sowohl Angaben zur QS als auch QE vor	5
	3= Maßnahmen der QE sehen eine partizipative Optimierung des vorab geplanten Prozesses vor/es liegt ein ausgearbeitetes Konzept vor	3

Abb. 7: Kriterium und Indikatoren zum Thema Qualitätsmanagement

Insgesamt lassen sich die Angaben zum Qualitätsmanagement wie folgt bewerten (s. Abb. 7): In drei Bündnissen wurden ausschließlich einzelne Aspekte zur Qualitätssicherung genannt, es fehlten Angaben zur Qualitätsentwicklung. In fünf Bündnissen lagen sowohl Angaben zur Qualitätssicherung als auch zur Qualitätsentwicklung vor. Qualitätsentwicklung anhand partizipativer Methoden zur Optimierung der Konzepte war bei drei Bündnissen vorgesehen.

Nur sieben Bündnisse hatten sich an dieser Stelle zu den grundlegenden Themen Dokumentation und Feedbackschleifen geäußert und nur zwei Aktionsbündnisse beabsichtigten eine Aufbereitung der Dokumentation für den Transfer. In den meisten Bündnissen wurde demnach über kleine Einzelmaßnahmen versucht, die Qualität zu sichern und zu entwickeln. Nur drei Bündnisse nutzten für die Qualitätsentwicklung partizipative Methoden.

5.1.5. Bündnisinterne Evaluation und wissenschaftliche Begleitung

Die Ergebnisevaluation einzelner Angebote und Maßnahmen lag eigenverantwortlich in den Händen der Aktionsbündnisse – die Güte der Planung wurde an dieser Stelle anhand des Rasters und einer bündnisindividuellen Nacherhebung durch das Evaluationsvorhaben bewertet. Die Umsetzung der Vorhaben im Projektverlauf wurde mithilfe des 2. Rasters erhoben und wird in Kapitel 5.3.1 zur Prozessqualität dargestellt.

Der Aufforderung nach einer externen wissenschaftlichen Begleitung durch das BMG wurde durchgehend nachgekommen. In neun Aktionsbündnissen gehörten die Verantwortlichen für die wissenschaftliche Begleitung zum Kreis der fest eingebundenen Akteure: Vier universitäre und fünf außeruniversitäre Forschungseinrichtungen übernahmen die Evaluationsaufgaben, wobei zwei der außeruniversitären Einrichtungen sich zusätzlich externe Unterstützung und Beratung von außen einholten. Die zwei übrigen Bündnisse führten die Evaluationsaufgaben in Zusammenarbeit mit Universitäten durch, die keine expliziten Bündnispartner waren.

Anknüpfend an das Thema Qualitätssicherung wurden in zehn der elf Verbünde auch formative Evaluationsschritte geplant, die den Projektprozess begleitet haben, Schwierigkeiten im Verlauf deutlich machten und notwendige Änderungen oder Anpassungen ermöglichten. Alle Aktionsbündnisse haben Ausarbeitungen zur summativen Evaluation der Effekte und Wirksamkeit ihrer Angebote und Maßnahmen vorgelegt, wobei drei Verbünde ihre Bündnispartner zusätzlich bei der Selbstevaluation unterstützen wollten.

Inhaltlich betrachtet gab es vier Schwerpunkte, anhand derer der Erfolg der durchgeführten Maßnahmen beurteilt werden soll: 1. die Teilnahmezahlen und Zufriedenheit der Zielgruppe sowie der Akteur/-innen; 2. die Veränderungen des Bewegungsverhaltens (dies umfasste sowohl Alltags- als auch sportliche Aktivitäten); 3. die körperliche/motorische Fitness und Leistungsfähigkeit, die über verschiedene Einzelparameter erhoben werden sollten und 4. die Auswirkungen auf die Lebensqualität und Gesundheit.

Im Allgemeinen waren die Evaluationsansätze der Aktionsbündnisse ebenso heterogen wie diese selbst. Das betraf sowohl die grundsätzliche Ausrichtung der Ansätze an ganz unterschiedlichen zu bewertenden Parametern, als auch die daraus resultierende Wahl der Evaluationsinstrumente. Die Analyse des Rasters ergab, dass das jeweilige Evaluationskonzept gemessen an dessen Formulierung und inhaltlicher Anknüpfung, z. B. an Zielformulierungen, in vier Anträgen noch zu unspezifisch war und einer weiteren Ausarbeitung bedurfte. Ein schlüssiges Evaluationskonzept wurde von weiteren sieben Bündnissen vorgelegt, wovon drei zudem Aussagen zur Qualität der Arbeitsstrukturen auf Bündnisebene erwarten ließen. Eingesetzt wurden dabei z. B. qualitative Interviews mit den Akteur/-innen oder umfassende Netzwerkevaluationen.

Der für die bündnisspezifischen Empfehlungsschreiben angelegte methodische Blick ermöglichte eine andere Beschreibung der Angemessenheit des Evaluationskonzepts mit Fokus auf die Erhebung von Bewegungsverhalten, -verhältnissen

oder anderen Parametern: Hier kann von vier Bündnissen gesagt werden, dass sie ein methodisch ausgereiftes und anspruchsvolles Konzept, das zum Beispiel den Einsatz von Motoriktests oder Pedometer vorsah, mit ihrem Antrag zur Durchführungsphase vorgelegt haben. Gegenüber diesen Bündnissen wurde folglich nur insofern eine Empfehlung zur Anpassung ihrer Vorhaben ausgesprochen, um zum Beispiel einen einheitlichen Motoriktest zu verwenden, so dass bündnisübergreifende Vergleiche angestellt werden können. Weitere fünf Bündnisse hatten zwar ein Konzept zur Evaluation ihrer bewegungsfördernden Maßnahmen vorgelegt, allerdings gab es hier entweder Bedarf, diese Instrumente zu verbessern oder das Vorhaben um weitere Instrumente zu ergänzen. Zwei der Bündnisse hatten aus Sicht der Methodenwahl zur Evaluation von Bewegung mit Antragstellung kein schlüssiges Konzept eingereicht. Hier konnte dementsprechend nur eine grundsätzliche Empfehlung zu den Methoden ausgesprochen werden.

Da ein wichtiges Ziel der Förderinitiative die Nachhaltigkeit der implementierten Strukturen darstellte, wäre es wünschenswert gewesen, dass sowohl in der Zielformulierung und -überprüfung (s.o.) als auch der Evaluation die Tragfähigkeit der aufgebauten Strukturen eine Rolle spielte. Insgesamt wurden in den Anträgen jedoch nur wenige Elemente zur Messung erfolgreicher Strukturbildung aufgeführt, die zudem nur als Schlagwort auftauchten: Fünf Bündnisse nannten hier das Stichwort „Vernetzung“ oder hinderliche/förderliche Faktoren für deren Gelingen. Zwei Bündnisse erwähnten zudem die Sicherung der Strukturen nach Ablauf der Förderung, jedoch ebenfalls ohne Konzept, woran dies gemessen werden könnte.

Alle Bündnisse konnten auf wissenschaftliche Expertise zurückgreifen, wobei dennoch vier der vorgelegten allgemeinen Evaluationskonzepte – die (fast) alle sowohl formative als auch summative Elemente enthielten – zu unspezifisch blieben. Dabei wurde der Aspekt der erreichten Strukturbildung in den Evaluationskonzepten nur ungenügend berücksichtigt.

Mit Blick auf die Evaluation von Bewegung, dem Schwerpunktthema der Bündnisse, lässt sich sagen, dass vier Bündnisse bereits bei Antragstellung ein „rundes“ Konzept eingereicht haben, bei weiteren fünf wurden sinnvolle Erweiterungen/Verbesserungen zu den geplanten Methoden empfohlen. Zwei Bündnisse konnten aus dem Antrag heraus nicht mit einem methodisch auf die Maßnahmen abgestimmten Konzept aufwarten.

5.1.6. Bündnisidentität: gemeinsame Visionen

Bei der Vision handelt es sich um eine eher allgemeine (und in der Regel ambitionierte) Vorstellung, was bei der bzw. den Zielgruppen langfristig, d. h. über die Projektdauer hinausgehend, erreicht werden soll. Das Leitbild beschreibt die Werte, Normen sowie andere handlungsleitende Prinzipien für die gemeinsame Arbeit.

Eine gemeinsame Vision kann eine leitende und motivierende Wirkung haben, während das Leitbild eine Orientierung für alle Aktivitäten und die Zusammenarbeit bietet. Besonders in der Netzwerkforschung gilt die gemeinsame Vision als wichtiger Aspekt der Netzwerkidentität und des resultierenden Zusammenhalts der Akteurinnen und Akteure (Strobel, Kuwan & Reupold 2008).

Im Rahmen des ersten Interviews wurden alle Gesprächspartnerinnen nach der Existenz einer Vision und eines Leitbildes für ihr Aktionsbündnis gefragt. Für die Trennung zwischen Vision und Zielen wurden die Antworten dahingehend analysiert, ob im Rahmen der Vision tatsächlich eine langfristige und eher allgemein formulierte Perspektive beschrieben wurde, was bei der Zielgruppe erreicht werden soll.

Eine solche Perspektive hatten zu Beginn der Durchführungsphase nur wenige Aktionsbündnisse: Es gab nur ein Aktionsbündnis, in dem alle Interviewpartner eine gleichlautende perspektivische Vorstellung beschrieben, die als gemeinsam getragene Vision interpretiert werden konnte. In vier Aktionsbündnissen beschrieb die Projektkoordination eine visionäre Perspektive, jedoch ohne Einbeziehung sämtlicher Partner und Partnerinnen in diese Vision. Alle übrigen Aktionsbündnisse benannten die Ziele des jeweiligen Bündnisses zugleich als Vision.

Ein Leitbild im Sinne schriftlich formulierter, gemeinschaftlicher Handlungsgrundsätze wurde nur in einem Aktionsbündnis erarbeitet.

In der Mehrzahl der Bündnisse stand den Akteurinnen und Akteuren weder eine gemeinsame Vision, noch ein Orientierung bietendes Leitbild als gemeinsame Handlungsgrundlage zur Verfügung.

5.1.7. Ausgestaltung der Arbeits- und Zeitpläne

Formale Kriterien für die Bewertung der dem Antrag zugrunde liegenden Arbeits- und Zeitpläne sind deren Systematik, Überprüfbarkeit und Vollständigkeit. Die Bündnisse unterschieden sich deutlich in der Systematik des Aufbaus ihrer Zeitpläne. Sechs Aktionsbündnisse hatten Zeiträume oder Start-/Endpunkte für die Durchführung von Arbeitsschritten bzw. Maßnahmen. Die verbleibenden fünf Verbände hatten Meilensteine gesetzt.¹⁶ Zwei Bündnisse hatten dabei eher grobe Meilensteine formuliert und zusätzliche Arbeitsaufgaben definiert und drei Verbände hatten

¹⁶ Meilensteine wurden in diesem Zusammenhang definiert als zeitliche Orientierungspunkte, zu denen in regelmäßigen Abständen über die gesamte Förderphase der Projektverlauf reflektiert und ggf. korrigiert werden kann (vgl. <http://www.quint-essenz.ch/de/topics/1135>).

gut überprüfbare Meilensteine gesetzt, die in einem Fall auch „Meilensteinsitzungen“¹⁷ in Form von Arbeitstreffen beinhalteten.

Für die Qualität der Prozesssteuerung spielt es keine Rolle, ob Meilensteine gesetzt oder Zeiträume für die Durchführung einzelner Maßnahmen genannt werden, wichtig ist lediglich deren Überprüfbarkeit.

Kriterium	Indikator	n
Der Zeitplan enthält überwiegend konkret formulierte und überprüfbare Arbeitsschritte (Qualität)	0= Keine Angaben	0
	1= die im Zeitplan genannten Arbeitsschritte sind sehr abstrakt/nicht überprüfbar	2
	2= die im Zeitplan genannten Arbeitsschritte sind überwiegend konkret formuliert und überprüfbar	6
	3= die genannten Arbeitsschritte sind alle sehr konkret formuliert und überprüfbar	3

Abb. 8: Ergebnisse zum Kriterium Überprüfbarkeit des Zeitplans

Zwei Aktionsbündnisse hatten eher grobe und schwer überprüfbare Arbeitsschritte angegeben (vgl. Abb. 8). Die Mehrheit hatte jedoch überwiegend konkret formulierte und überprüfbare Aufgaben/Maßnahmen vermerkt. Immerhin drei Bündnisse haben alle genannten Aufgaben sehr konkret und überprüfbar formuliert.

Kriterium	Indikator	n
Der Zeitplan verortet die zentralen/wesentlichen Arbeitsschritte aller Maßnahmen (Vollständigkeit)	0= Keine Angaben	0
	1= Die genannten Arbeitsschritte sind unvollständig, es fehlen größere Aufgaben oder Maßnahmen	1
	2= Der Zeitplan verortet zentrale/wesentliche Arbeitsschritte der Maßnahmen	4
	3= Der Zeitplan verortet nahezu vollständig alle vorgesehenen Arbeitsschritte der Maßnahmen und enthält zusätzliche Angaben zu Evaluation, Projektkoordination oder Vernetzung auf Bündnisebene	6

Abb. 9: Ergebnisse zum Kriterium Vollständigkeit des Zeitplans

Zur **Vollständigkeit** der im Zeitplan dargestellten Maßnahmen wiederum ergab sich folgendes (vgl. Abb. 9): Nur ein Bündnis hatte wesentliche Maßnahmen in seiner Zeitplanung unberücksichtigt gelassen. Die wesentlichen Arbeitsschritte wurden bei vier Verbänden verankert. Eine vollständige Verortung aller Arbeitsschritte inklusive Angaben zu Vernetzung, Evaluation oder Projektkoordination wurde bei den verbleibenden sechs Bündnissen vorgenommen.

Zusammenfassend wird deutlich, dass in allen Aktionsbündnissen ein umfangreiches Know-How zur effektiven Planung von Arbeitsprozessen in Projekten (und Netzwerken) vorlag und genutzt wurde.

¹⁷ Vgl. <http://www.quint-essenz.ch/de/topics/1166>

5.1.8. Absicherung der Nachhaltigkeit und Transfer

In diesem Abschnitt sind einige Kategorien des Rasters zusammengefasst, die im Zusammenspiel ein Gesamtbild bezüglich der zu erwartenden Nachhaltigkeit erzeugen (Gesamtkonzept, Nachhaltigkeit und Transfer). Die Einschätzung, welche Maßnahmen und Strukturen am Ende der Projektlaufzeit nachhaltig gesichert werden konnten, wird in Kapitel 5.4.4 zur „erwarteten“ Nachhaltigkeit vorgenommen.

Inhaltlich wurden in den Aktionsbündnissen unterschiedlichste Maßnahmen zur Sicherung der Nachhaltigkeit angestrebt:

- *Inhaltliche Qualifizierung der Akteure und Akteurinnen* (N=8) und der Projektpartner zu Supervisor/-innen (N=1), Selbstarbeit, Kompetenzerweiterung und Anstoßen eines „kollektiven Lernprozess“ bei Akteur/-innen (N=3), Übernahme der AG-Leitung durch Studierende (N=1)
- *Ausbildung von Multiplikator/-innen* (N=9), Unterstützung in der Selbsthilfeorganisation (N=1)
- *Einbindung der Kommune* (N=4), politische Verankerung der Themen (N=2)
- *Einbindung in lokale/landesweite Strukturen/Netzwerke* (z. B. Soziale Stadt) (N=5) und andere Projekte/Einrichtungen und deren Infrastruktur, die über die Förderphase hinaus existieren (Elternbegleiter, Familienbüros, Marburger Tafel, Kinderschutzbund) (N=2)
- *Etablierung und Verfestigung von Arbeitsstrukturen* (AG, AK, Gesundheitszirkel, Initiativkreis) (N=5), Durchführung von Synergieworkshops (N=1), schriftliche Kooperationsvereinbarungen, die explizit über die Förderdauer hinaus gehen (N=2)
- *Profilbildung* der Stadt (N=1) oder der Einrichtungen (N=3), Übernahme der Maßnahmen ins Regelangebot von Vereinen (N=2)
- *Zusätzliche Ressourcen*: Begleitung durch externe Supervisor/-innen oder Coaches über die Förderdauer hinaus (N=2), Projektpartner stehen über die Förderphase hinaus zur Verfügung (N=1), Erbringen eines deutlich höheren finanziellen Eigenanteils als gefordert (N=1)
- *Entwicklung von Finanzierungskonzepten* unter Beteiligung von Sponsoren (N=2) Kassen/Reha-Kostenträger (N=1) oder andere, bisher nicht näher bestimmte Institutionen (N=4)
- Umfassendes theoretisches Modell zur Nachhaltigkeit, u. a. größtmögliche Partizipation aller Beteiligten (N=1)
- Keine konkreten Angaben („Weiterführung der Maßnahmen“) (N=1).

Im Wesentlichen lassen sich hier drei Schwerpunkte der Konzepte zur Nachhaltigkeit benennen: Ein von allen Bündnissen getragenes Konzept richtete sich auf die Qualifizierung von Akteurinnen und Akteuren sowie die Ausbildung der Zielgruppe für eine Multiplikationsfunktion. Ein zweiter Punkt fokussierte auf die Einbindung der Bündnisaktivitäten in bereits vorhandene regionale oder kommunale Strukturen und Netzwerke. Als dritter Bereich kann die Generierung von Finanzierungskonzepten bzw. die Bereitstellung von zusätzlichen Ressourcen genannt werden.

Kriterium	Indikator	n
Das Gesamtkonzept beinhaltet Maßnahmen auf mehreren Ebenen (Empowerment der ZG, Qualifizierung der AkteurInnen oder Ausbildung von MultiplikatorInnen)	0= Keine Angaben	0
	1= es werden nur Angebote für die ZG durchgeführt (reine Teilnahme ohne Fortbildungen zur/m MultiplikatorIn)	1
	2= es werden Maßnahmen auf zwei Ebenen durchgeführt	4
	3= alle drei Ebenen werden berücksichtigt	3

Abb. 10: Kriterium und Indikatoren zum Thema Gesamtkonzept

Auf das Gesamtkonzept bezogen ergab sich folgendes Ergebnis (s. Abb. 10): Nur ein Bündnis befasste sich ausschließlich mit dem Empowerment der Zielgruppe und bot weder gezielte Qualifizierungen für die Zielgruppe noch für die Akteure und Akteurinnen an. In vier Bündnissen wurden zwei der im Kriterium genannten Bereiche in wechselnder Kombination abgedeckt. Alle drei Bereiche wurden immerhin in sechs Verbänden berücksichtigt.

Transfer

Für den Transfer wurden vorab lediglich wenige Maßnahmen geplant (drei Bündnisse hatten an dieser Stelle leider keine Angabe gemacht):

- Aufnahme der Maßnahmen ins Weiterbildungsangebot (N=2) oder in kommunale Förderprogramme (N=1)
- Transfer der Erkenntnisse in die Ausbildung von Studierenden (N=2) oder den Gesundheitszieleprozess (N=1)
- Bündnisse stehen für Beratung und Austausch (N=2) sowie den Transfer in andere Stadtteile zur Verfügung (N=1)
- Handbuch, Leitfaden/Signet, Online-Angebote (N=4) oder wissenschaftliche Veröffentlichungen (N=1)
- Ein Aktionsbündnis untersuchte die Übertragbarkeit des Konzepts auf andere Stadtteile/Zielgruppen sowie weitere soziale Unterstützungs- und Finanzierungsmöglichkeiten in einem eigenständigen Teilprojekt.

Grundlegende Prinzipien für den Transfer der Konzepte bezogen sich demnach auf die Aufnahme und Überführung der Maßnahmen und Angebote in das bestehende Regelangebot sowie die Integration der Erfahrungen in andere Zusammenhänge (inklusive Handbücher und Leitfäden).

Kriterium	Indikator	n
Das Konzept zur Nachhaltigkeit benennt verschiedene Maßnahmen zur Strukturbildung	0= Keine Angaben	0
	1= es werden kaum konkrete Maßnahmen zur Sicherung der Nachhaltigkeit genannt	1
	2= Das Konzept zur Nachhaltigkeit benennt mehrere Maßnahmen zur Strukturbildung	3
	3= das Konzept sieht zudem konkrete Maßnahmen für den Transfer vor	7

Abb. 11: Kriterium und Indikatoren zum Thema Nachhaltigkeit und Transfer

Abb. 11 verdeutlicht, dass das Konzept nur bei einem Bündnis optimierungsbedürftig war, da die genannten Vorhaben sehr unkonkret geblieben sind. In drei Bündnissen wurden mehrere Maßnahmen zu Nachhaltigkeit benannt. In sieben Bündnissen wurden zusätzliche Maßnahmen für den Transfer von Ergebnissen/Interventionen auf andere Stadteile oder Zielgruppen vorgesehen.

Es wurden umfangreiche Maßnahmen zur Sicherung der Nachhaltigkeit angestrebt, die sich konzeptionell sowohl auf die Qualifizierung der Zielgruppe, der Akteure und Akteurinnen als auch das generelle Empowerment der Zielgruppe fokussierten. Die Konzepte zur Nachhaltigkeit waren überwiegend gut ausgestaltet, auch erste Transferüberlegungen zur Überführung der Erfahrungen in andere Bereiche wurden formuliert.

5.1.9. Berücksichtigung geschlechts- und kulturspezifischer Unterschiede

Berücksichtigung der Genderperspektive

Für die Bewertung der Berücksichtigung der Genderperspektive in den Aktionsbündnissen wurde einerseits die Rasteranalyse der Förderanträge herangezogen, andererseits wurden die Zusammensetzung der Geschlechter in der Bündnisorganisation und Fragen zu geschlechterbezogenen Angeboten und Auswertungen im Dokumentationsbogen erfragt.

Planungsphase

Die Auseinandersetzung mit dem Thema Gender war durch den Leitfaden zur Antragstellung vorgegeben und wurde dementsprechend in allen Anträgen erwähnt. In vier Bündnissen fehlte jedoch sowohl auf Zielgruppen- als auch Bündnisebene ein entsprechendes Konzept. Bei zwei Bündnissen wurde das Thema zumindest auf Ebene der Zielgruppen konzeptionell berücksichtigt. Insgesamt fünf Aktionsbündnisse hatten das Thema Gender sowohl auf Maßnahme- als auch Bündnisebene als so genannte „Querschnittsaufgabe“ berücksichtigt. Zwei dieser Bündnisse hatten zur Umsetzung des Themas zudem eine Schulung für die Akteur/-innen vorgesehen. Zwei andere Bündnisse hatten Fachinstitute zum Thema Gender ins Team

eingebunden. Eines hatte seine Stellen genderspezifisch nach den zuvor erhobenen Bedürfnissen der Mädchen und Jungen vor Ort besetzt.

Kriterium	Indikator	n
Gender ist konzeptionell berücksichtigt.	0= Keine Angaben	0
	1= Gender ist ansatzweise berücksichtigt/kein spezielles Konzept	4
	2= Gender ist konzeptionell berücksichtigt	2
	3= Gender wird auf mehreren Ebenen (ZG, Akteure) berücksichtigt/eine entsprechende Fortbildung für Akteure wird angeboten	5

Abb. 12: Kriterium und Indikatoren zum Thema Gender

Durchführungsphase

Die Zusammensetzung der Bündnisorganisation im Hinblick auf Geschlecht wurde von der überwiegenden Mehrheit der Aktionsbündnisse (neun von elf) als adäquat eingeschätzt. Nur zwei Aktionsbündnisse beurteilten den Anteil von Frauen und Männern als unausgewogen. Die Gründe für die geäußerten Einschätzungen differieren: Manche Aktionsbündnisse schätzen einen höheren Frauenanteil im Hinblick auf die Zusammensetzung der Zielgruppe (z. B. Teamzusammensetzung in Kitas) als adäquat ein; andere beurteilen eine gleiche Anzahl von Frauen und Männern in der Bündnisorganisation als angemessen.

Die Entwicklung geschlechtsspezifischer Angebote in der Projektdurchführung verstand sich in einem Aktionsbündnis von selbst: Dieses richtete sich ausschließlich an Frauen mit Migrationshintergrund. Nur drei der verbleibenden zehn Aktionsbündnisse boten keine geschlechtsspezifischen Maßnahmen an. Es fällt auf, dass zwei dieser Aktionsbündnisse sich an das Setting Kita richteten. Möglicherweise wird bei jüngeren Mädchen und Jungen die Geschlechterzugehörigkeit als nicht bedeutsam eingeschätzt. In beiden Bündnissen ist vorgesehen, die Maßnahmen geschlechtsspezifisch auszuwerten bzw. im Rahmen der Evaluation die Kategorie Geschlecht zu berücksichtigen und im Abschlussbericht darzustellen. Diese Vorgehensweise wird auch von dem dritten Aktionsbündnis, das keine geschlechtsspezifischen Angebote entwickelt hat, beabsichtigt.

Alle übrigen Aktionsbündnisse haben geschlechtsspezifische Maßnahmen und Angebote für **beide** Geschlechter entwickelt, allerdings in unterschiedlichem Umfang: Die Spanne reicht von einem Aktionsbündnis, das den überwiegenden Teil seiner Angebote geschlechtsspezifisch konzipiert hat bis zu Aktionsbündnissen, die lediglich einzelne geschlechtsspezifische Angebote entwickelt haben.

Im Rahmen der Auswertung der Maßnahmen, bei der Evaluation und im Abschlussbericht soll in zwei Aktionsbündnissen die Kategorie Geschlecht auf allen Ebenen berücksichtigt werden. Beide Aktionsbündnisse haben außerdem eine Fortbildung für die Akteurinnen und Akteure zu Genderfragen im Verlauf der Durchführungsphase vorgesehen. In diesen beiden Aktionsbündnissen wurde auch die Frage der Geschlechterzusammensetzung in der Bündnisorganisation thematisiert.

Die übrigen vier Aktionsbündnisse wollen geschlechterbezogene Unterschiede im Abschlussbericht dokumentieren, aber nur zwei dieser Aktionsbündnisse wollen die Kategorie Geschlecht bei der Evaluation berücksichtigen.

Zusammenfassend bestätigt sich, dass die Berücksichtigung der Kategorie Geschlecht in der Gesundheitsförderung keineswegs selbstverständlich ist (BZgA 2008). Es zeigt sich bei der Planung, Durchführung und Evaluation der Aktionsbündnisse ein noch ausbaufähiger Stand. Zwar gibt es kein Aktionsbündnis, das Gender in keiner der angesprochenen Dimensionen berücksichtigt und insgesamt fünf Aktionsbündnisse haben geschlechtsspezifische Angebote entwickelt und berücksichtigen diesen Aspekt in der Evaluation und Abschlussdokumentation. Allerdings richtet sich die Mehrzahl der Angebote und Maßnahmen an beide Geschlechter, so dass genderspezifische Angebote eine eher randständige Bedeutung haben. Eine übergeordnete Analyse der Ergebnisse der bündnisinternen Evaluation könnte dazu beitragen, den Kenntnisstand betr. der erforderlichen Spezifizierung von Angeboten zu verbessern. Weiterhin wäre es im Rahmen künftiger Fördervorhaben sicherlich sinnvoll, eine geschlechtersensible Vorgehensweise z. B. durch Schulungs-, Beratungs- oder Informationsangebote zu unterstützen.

Berücksichtigung der Migrationsperspektive

Die Auseinandersetzung mit dem Thema Migration war durch den Leitfaden zur Antragstellung nicht vorgegeben und wurde dementsprechend auf Ebene der Förderanträge nicht analysiert. Gleichwohl ist dieser Aspekt bei der Frage nach einer zielgruppenadäquaten Maßnahmenplanung von Relevanz.

Im Hinblick auf die Berücksichtigung von Migrationsaspekten innerhalb der Projektstruktur, hat - anders als bei der Frage nach der Geschlechterzusammensetzung der Bündnisorganisation - die Mehrheit (sechs von elf Aktionsbündnissen) die eigene Projektstruktur als **nicht** adäquat eingeschätzt. In vier Aktionsbündnissen waren Migranten und Migrantinnen in der Bündnisorganisation vertreten und in zwei weiteren Bündnissen bei den Kooperationspartnern vor Ort beschäftigt.

Auch hinsichtlich der Angebote und Maßnahmen wurden, abgesehen von dem Aktionsbündnis, das sich ausschließlich an Frauen mit Migrationshintergrund gewendet hat, nur in zwei Aktionsbündnissen speziell an Migrantinnen und Migranten gerichtete Angebote organisiert. Allerdings sollte diese Perspektive in den meisten Aktionsbündnissen bei der Auswertung der Angebote, der Evaluation und in der Abschlussdokumentation berücksichtigt werden. Beide Aktionsbündnisse aus den neuen Bundesländern haben darauf hingewiesen, dass der Anteil an Menschen mit Migrationshintergrund im Vergleich zu den alten Bundesländern sehr gering sei (unter 2%), so dass der Berücksichtigung der Migrationsperspektive eine andere Relevanz zukäme. Entsprechend wurde diese Perspektive von einem der beiden Aktionsbündnisse auf keiner Ebene berücksichtigt.

Im Vergleich zur Berücksichtigung der Genderperspektive kann daher für die Aktionsbündnisse resümiert werden, dass die Perspektive des kulturellen Hintergrunds in deutlich geringerem Umfang in spezifischen Angeboten und Maßnahmen mündet. Allerdings beabsichtigen sieben von elf Aktionsbündnissen eine migrations-sensible Auswertung und Evaluation, die auch im Abschlussbericht dokumentiert werden soll. Auch hier würde sich über die übergeordnete Auswertung der bündnis-internen Evaluation die Chance bieten, zum Kenntnisstand beizutragen, in welchem Umfang eine Berücksichtigung von Migrationsaspekten in den Angeboten und Maßnahmen erforderlich ist.

Zugleich macht diese Auswertung deutlich, dass die Berücksichtigung spezifischer Bedarfslagen mit Hilfe von Vorgaben für die Antragstellung wesentlich befördert werden kann.

5.1.10. Zugang zu sozial Benachteiligten

Acht der elf Aktionsbündnisse haben sozial Benachteiligte als Hauptzielgruppe benannt. Der Zugang zu sozial Benachteiligten wurde in sechs Bündnissen über die Platzierung der Aktivitäten in „benachteiligten“ Stadtteilen angestrebt (s. Abb. 13). In zwei Bündnissen wurden spezifische Einrichtungen angesprochen: Hauptschulen als Setting für Kinder und Jugendliche aus benachteiligten Schichten. Auch die drei Aktionsbündnissen, die sozial Benachteiligte nicht als Hauptzielgruppe benannt haben, richteten sich u. a. an Haupt- und Förderschulen bzw. wollten sozial benachteiligte Kinder über die Einbeziehung aller Kitas der Region automatisch mit erreichen.

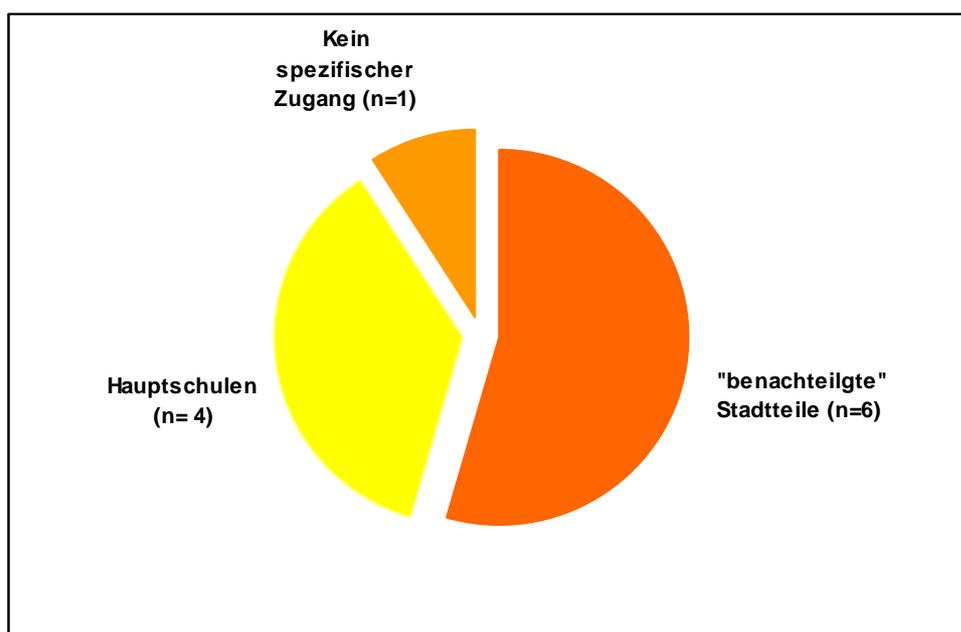


Abb. 13: Zugang zu sozial Benachteiligten

Im Hinblick auf den Umfang, in dem sozial Benachteiligte mit Hilfe der gewählten Zugangswege tatsächlich erreicht werden konnten, haben nur einzelne Aktionsbündnisse vor Ablauf des Förderzeitraums eine Quantifizierung vornehmen können. Auch bei diesen Bündnissen lässt sich diese Angabe nicht sinnvoll in ein Verhältnis zur Gesamtzahl erreichter Personen setzen. Allerdings haben die Aktionsbündnisse von vielfältigen Erfahrungen berichtet und Empfehlungen abgeleitet.¹⁸

Die Aktionsbündnisse gehen davon aus, dass sozial benachteiligte Kinder und Jugendliche durch die Platzierung der Angebote in Kitas und Schulen in sozial benachteiligten Stadtteilen, Hauptschulen sowie Förderschulen zu einem überdurchschnittlich hohen Anteil erreicht werden können. Einzelne Aktionsbündnisse konnten von sehr positiven Erfahrungen mit dieser Strategie berichten, da besonders dort, wo die Angebote und Maßnahmen als Teil der Alltagsgestaltung implementiert wurden, automatisch alle Kinder und Jugendlichen in diesen Schulen und Kitas erreicht werden konnten. Insofern empfiehlt ein Aktionsbündnis vor allem Angebote mit einem gewissen verpflichtenden Charakter in den Alltag pädagogischer Einrichtungen zu verankern. Vorausgesetzt sei ein zielgruppengerechtes Angebot, das entsprechend attraktiv und Spaß bringend sei. Zugleich wurden von diesem Aktionsbündnis aber auch positive Erfahrungen mit offenen Angeboten an Schulen gesammelt, deren Nachfrage über das zur Verfügung stehende Angebot hinausging.

Die Aktionsbündnisse, die Kinder und Jugendliche auch unabhängig der Settings Kita und Schule angesprochen haben, empfehlen vor allem die Platzierung der Angebote in der Wohnumgebung sozial Benachteiligter sowie die Berücksichtigung von familiären Tagesabläufen. Weiterhin empfehlen sie die Zusammenarbeit mit anderen Einrichtungen bzw. Multiplikatorinnen und Multiplikatoren wie z. B. der Jugendhilfe oder einem Familienzentrum. Dies stimmt überein mit den Empfehlungen der beiden Aktionsbündnisse mit dem Fokus auf Migrantinnen sowie Seniorinnen und Senioren. Auch diese haben ihre Aktivitäten in sozial benachteiligten Stadtteilen platziert und berichten von positiven Erfahrungen mit der Ansprache der Zielgruppe über Einrichtungen/Personen, die bereits Kontakt zur Zielgruppe haben und diesen vertraut sind. Genannt wurden von diesen Aktionsbündnissen Einrichtungen der Gemeinwesenarbeit, Seniorenbüros, Begegnungsstätten, interkulturelle Treffs sowie Arztpraxen, Apotheken und Pflegedienste. Entscheidend sei, die Zielgruppe persönlich anzusprechen, während sich Informationsmaterialien wie Flyer und Plakate zwar als nützlich für die Information über das Angebot erwiesen, aber für die Motivation zur Teilnahme weitgehend unwirksam blieben. In diesem Zusammenhang machte ein Aktionsbündnis auf folgende Probleme aufmerksam:

- Die persönlich übermittelten Informationen wurden fast ausschließlich mit den betreffenden Personen/Institutionen in Verbindung gebracht und das Aktionsbündnis blieb dabei nahezu unbekannt.
- Es wurden auf diesem Weg nur Personen erreicht, die den vermittelnden Personen/Institutionen bereits bekannt waren. Personen, die in diese Bezüge nicht eingebunden waren, wurden auf diesem Wege nicht erreicht.

¹⁸ Nur ein Bündnis hat hier keine Angaben gemacht.

Beide Aktionsbündnisse empfehlen den Einsatz ihrer Strategie für eine quartiersbezogene Umsetzung. Zusätzlich sollten die Teilnehmenden zu Mundpropaganda motiviert werden, so dass über das private Umfeld der Teilnehmenden die sozialen Räume erschlossen werden, die der professionellen Arbeit nicht zugänglich sind.

Nur zwei Aktionsbündnisse berichteten von den Erfahrungen mit der Einbeziehung der Eltern als Umfeld ihrer primären Zielgruppe Kinder. Dies hat sich für ein Bündnis als wesentlich schwieriger als das Erreichen der Kinder selbst dargestellt. Besonders für eine Informationsvermittlung im Rahmen von Elternabenden waren Eltern kaum zu gewinnen. Am ehesten hat sich hier der Zugang ebenfalls über bereits vertraute Multiplikatorinnen und Multiplikatoren sowie über nicht belehrend konzipierte Angebote wie Kochaktionen bewährt. Das zweite Bündnis wiederum berichtete von einer guten Erreichbarkeit der Eltern von kleinen Kindern.

Zusammenfassend wurden von den Aktionsbündnissen viele positive Erfahrungen mit den gewählten Zugangswegen für die Ansprache und Gewinnung sozial Benachteiligter gesammelt. Es ist nachvollziehbar, dass mit der Platzierung von Angeboten in Kitas und Hauptschulen in benachteiligten Quartieren bzw. Stadtteilen sozial benachteiligte Kinder und Jugendliche überdurchschnittlich erreicht werden können. Dies gilt besonders, wenn Maßnahmen als Alltagsaktivitäten in diese Einrichtungen implementiert werden. Für die Ansprache außerhalb dieser Settings sind nach den Erfahrungen der Aktionsbündnisse die Zusammenarbeit mit vertrauten Einrichtungen bzw. Personen im Sozialraum sowie die persönliche Ansprache entscheidend für das Gelingen der Ansprache dieser Zielgruppe. Schriftlichen Informations- und Werbemaßnahmen kommt hier ein allenfalls begleitender Charakter zu. Dabei ist zu beachten, dass auf diese Weise zwangsläufig nur diejenigen erreicht werden können, die bereits Zugang zu diesen Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartnern haben.

5.1.11. Einbeziehung der Akteurinnen und Akteure sowie der Zielgruppe (Partizipation)

Die Einbeziehung der Zielgruppe gilt als wichtiges Merkmal zielgruppengerechter Gesundheitsförderung (Wright, Block & von Unger 2009). Bereits bei der Planung von Interventionen ist festzulegen, auf welchen Ebenen die Zielgruppe einbezogen werden soll und in welchem Ausmaß die Partizipation der Zielgruppe geplant ist. Wichtig ist eine aktive (und gleichberechtigte) Einbindung in die Planung, Durchführung und Evaluation von Maßnahmen sowie Mitentscheidungsbefugnisse (Loss et al. 2007a). Gleiches gilt für die Beteiligung der Akteure und Akteurinnen: Die bloße gemeinsame Durchführung einer Maßnahme genügt nicht, sondern die aktive Optimierung und Überarbeitung von der Planung bis zur Evaluation muss möglich sein.

Planungsphase

Für die Beurteilung der Partizipation auf Basis der Anträge wurde folgende Klassifikation entwickelt:

Kriterium	Indikator	n
Die beteiligten Akteure werden bei der Planung, Durchführung, Evaluation aktiv einbezogen.	0= KA, die beteiligten Akteure werden nicht einbezogen	1
	1= die beteiligten Akteure werden nur in einem Aspekt einbezogen	2
	2= die beteiligten Akteure werden in zwei Aspekten einbezogen	4
	3= die beteiligten Akteure werden in allen drei Aspekten einbezogen	4
Die Zielgruppen werden bei der Planung, Durchführung, Evaluation aktiv einbezogen.	0= KA, die Zielgruppen werden nicht einbezogen	2
	1= die Zielgruppen werden nur in einem Aspekt einbezogen	5
	2= die Zielgruppen werden in zwei Aspekten einbezogen	4
	3= die Zielgruppen werden in allen drei Aspekten einbezogen	0

Abb. 14: Kriterium und Indikatoren zum Thema Partizipation

Beispielsweise wurden über Arbeitskreise und -gruppen, Ideenwerkstätten und Workshops die an den jeweiligen Bündnissen beteiligten Akteurinnen und Akteure in nahezu allen Aktionsbündnissen an der Planung beteiligt. Nur in zwei Aktionsbündnissen wurden die Planungen zunächst durch den jeweiligen Träger/Antragsteller durchgeführt und die Akteurinnen bzw. Akteure anschließend „passend“ zu den Planungen ausgewählt. Ebenfalls sollten in den meisten Bündnissen die Akteurinnen und Akteure in die Durchführung und Optimierung der Angebote einbezogen werden. Dagegen war nur in vier Aktionsbündnissen eine aktive Rolle der Akteurinnen und Akteure bei der Evaluation vorgesehen. In diesen Aktionsbündnissen sollten beispielsweise Workshops zum Thema Selbstevaluation durchgeführt und die Akteurinnen und Akteure sollten in die Gestaltung von Fragebögen oder in die Durchführung der Befragungen einbezogen werden.

In einzelnen Aktionsbündnissen gehörte auch eine Vertretung der Zielgruppe zu den Akteurinnen bzw. Akteuren. Im Rahmen von Zukunftswerkstätten und der Mitarbeit in Arbeitsgruppen oder Gesundheitsteams ist darüber hinausgehend die Zielgruppe in fünf Aktionsbündnissen ebenfalls in die Planung einbezogen worden. Weiterhin sollte in der Mehrzahl der Aktionsbündnisse die Zielgruppe in die Durchführung von (teilweisen einzelnen) Angeboten z. B. als Multiplikator/-in oder als Übungsleitung involviert werden. Zwar soll in den meisten Aktionsbündnissen für die Evaluation die Zielgruppe befragt werden, eine aktive Einbeziehung bei der Gestaltung der Evaluation ist jedoch in keinem Bündnis vorgesehen. Zwei Aktionsbündnisse wollen die Zielgruppe auf keiner der genannten Ebenen einbeziehen.

Durchführungsphase

Diese im Rahmen der Anträge dargestellte Verfahrensweise für die Beteiligung der Akteurinnen und Akteure sowie der Zielgruppe ist in der Durchführungsphase im Wesentlichen wie geplant umgesetzt worden. In keinem Aktionsbündnis wurde im Laufe der Durchführungsphase die Zielgruppe in einem zuvor nicht vorgesehenen Umfang beteiligt, ein Bündnis hat jedoch die Akteurinnen und Akteure im Prozessverlauf in die Evaluation mittels GAS einbeziehen können. Umgekehrt konnten einzelne Aktivitäten für die Beteiligung der Zielgruppe nicht im vorgesehenen Umfang durchgeführt werden: Beispielweise konnten in einem Aktionsbündnis nicht für alle eingeplanten Ideenwerkstätten Teilnehmerinnen und Teilnehmer gewonnen werden. In einem anderen Bündnis ließ sich die Zielgruppe nur in geringerem Umfang als erwartet für die Gremienarbeit aktivieren.

Grundsätzlich wurde eine Beteiligung in dem Sinne, dass von den Akteurinnen und Akteuren sowie der Zielgruppe gemeinsam Angebote entwickelt und umgesetzt werden, in fünf Aktionsbündnissen realisiert. In einem Aktionsbündnis wurden Kinder unter sechs Jahren an der Planung für eine Freiraumgestaltung beteiligt. Eine direkte Einbeziehung der Zielgruppe erfolgte auch bei Schülerinnen und Schülern sowie bei stadtteilbezogenen Angeboten, beispielsweise für die Zielgruppen Jugendliche, Migrantinnen und Seniorinnen bzw. Senioren.

Insgesamt äußerten sich die Aktionsbündnisse mit der Beteiligung der Akteurinnen und Akteure zufrieden, nur ein Bündnis bedauerte, das Lehrkollegium nicht früher in die Planungen einbezogen zu haben. Fünf Aktionsbündnisse gaben aber an, dass eine stärkere Beteiligung der Zielgruppe vorteilhaft gewesen wäre. Von einzelnen Aktionsbündnissen wurde konkret vorgeschlagen, die Nutzerinnen und Nutzer von Angeboten (und nicht nur Vertreter der Zielgruppe) an der Steuerungsebene zu beteiligen oder auch stärker in die Evaluation einzubeziehen.

Zusammenfassend betrachtet wurden die Akteurinnen und Akteure vor allem in die Planung und Durchführung der Interventionsansätze aktiv einbezogen. Eine Beteiligung im Rahmen der Evaluation ist dagegen selten, sodass nur einzelne Bündnisse den Anspruch partizipativer Mitgestaltung des Interventionsprozesses in vollem Umfang erfüllen.

Die Einbeziehung der Zielgruppe fand in deutlich geringerem Umfang statt und ist bei zwei Aktionsbündnissen in gar keinem Bereich erfolgt. In keinem Aktionsbündnis ist die Zielgruppe aktiv in die Evaluation einbezogen. Die Beteiligung erfolgt meist nur für eine geringe Anzahl der Mitglieder der adressierten Zielgruppe über die Ausbildung zum/r Multiplikator/-in, sodass eine umfassende Einbindung der Zielgruppe in die strategische Planung, Umsetzung, Evaluation sowie Optimierung der Maßnahmen nicht gewährleistet ist.

Eine Partizipation im Sinne der Übertragung von Entscheidungsmöglichkeiten an die Zielgruppe (vgl. Wright, Block & von Unger 2009) findet am ehesten in den Aktionsbündnissen statt, die Angebote gemeinsam mit der Zielgruppe entwickelt haben. Dagegen wurden Kinder und Jugendliche meist nur mittelbar über die Kita-Mitarbeiterinnen bzw. Lehrkräfte beteiligt.

Zugleich weisen die Erfahrungen in zwei Aktionsbündnissen auf das Problem hin, dass die Zielgruppe teilweise nur schwer für eine Beteiligung gewonnen werden kann. Partizipation ist auch für die Zielgruppe – und nicht nur auf Seiten der Akteurinnen und Akteure – mit Zeitaufwand verbunden.

5.1.12. Zusammenfassung und Fazit zur Planungsqualität

Stärken und Schwächen der Planungsqualität

In diesem Abschnitt soll zusammenfassend dargestellt werden, welche Themen von den Bündnissen in ihren Anträgen erschöpfend und umfassend dargestellt wurden und bei welchen es Verbesserungsmöglichkeiten gibt. Für zukünftige Förderinitiativen können auf diese Weise mögliche Unterstützungsbedarfe in der Antragsphase kenntlich gemacht werden.

Ausgangspunkt für die Gestaltung eines Projektes oder eines Projektverbundes sind die im anvisierten Setting vorliegenden Bedarfe und Bedürfnisse. Der erste Punkt ist vorbildlich erfüllt und nachvollziehbar dargestellt worden. Es kann vermutet werden, dass der zweistufige Aufbau des Fördervorhabens (Förderung einer sechsmonatigen Aufbauphase mit anschließender Entscheidung über die Weiterförderung) die Durchführung eigener Untersuchungen zur Bedarfserhebung durch die Aktionsbündnisse begünstigt hat.

Die Bedürfnisse jedoch fanden kaum Erwähnung. Eine Hälfte der Bündnisse hat sie nicht eruiert, während die andere Hälfte sich zwar ansatzweise damit befasst hat, ohne jedoch die erhobenen Wünsche und Interessen der Zielgruppe(n) zu erwähnen und in Bezug zu den Maßnahmen zu setzen. Im Gegensatz zur Begründung des Bedarfs ist demnach die Erhebung der Bedürfnisse der Zielgruppe(n) in der Planungsphase nicht selbstverständlich. Hier sollte im Sinne einer Qualitätssicherung in der Antragsbegutachtung stärker auf eine Passung zwischen Bedürfnissen, Zielen und Maßnahmen geachtet werden.

Ein weiteres Manko bei der Hälfte der Anträge war die konkrete Messbarkeit der Ziele. Nur wenn Ziele konkret und messbar formuliert sind und realistische Zielvorgaben gemacht werden, ist ein entsprechend strukturierter und Ziel führender Arbeitsprozess sowie die abschließende Überprüfung der Zielerreichung und des Erfolgs möglich (Schlevogt 2008, Schaefer 2010). Da die Formulierung von Zielen sowie ihre Fortschreibung und Überprüfung im Arbeitsprozess Übung verlangt, ist hier die Entwicklung eines Beratungs- und Schulungsangebots anzudenken, das bereits im Laufe der Antragstellung genutzt werden kann.

Die Angaben zum Qualitätsmanagement fokussierten stark auf die Qualitätssicherung und weniger auf die Weiterentwicklung vorhandener Strukturen und Kompetenzen. Nicht alle haben sich an dieser Stelle zu den Themen Dokumentation und Feedbackschleifen geäußert, obwohl diese zentrale Methoden der Qualitätssicherung und -entwicklung darstellen (Trojan 2001). Nur zwei Aktionsbündnisse beabsichtigten eine Aufbereitung der Dokumentation für den Transfer, sodass in den meisten Bündnissen über kleine Einzelmaßnahmen versucht wurde, Qualität zu

sichern. Nur drei Bündnisse haben für die Qualitätsentwicklung partizipative Methoden genutzt.

Bezüglich der wissenschaftlichen Begleitung waren alle Bündnisse mit fachlicher Expertise für diese Aufgabe ausgestattet und haben damit die Anregungen des BMG aufgegriffen. Die konkreten Planungen bezüglich der bündnisinternen Evaluationen sind allerdings überwiegend als nicht ausreichend zu beurteilen, da bei immerhin vier Bündnissen die Planungen noch zu unspezifisch waren und einer Ausarbeitung bedurften¹⁹, während die übrigen sieben Bündnisse bereits mit Antragstellung ein schlüssiges Konzept eingereicht haben. Den Vorhaben lag aus methodischer Sicht eine große Spannweite zugrunde: von der Dokumentation der Teilnehmerzahlen bis zur aufwändigen Erhebung der Bewegung mit technischen Hilfsmitteln und Tests.

Netzwerkspezifische Planungsqualität

Nur in einem Bündnis haben alle Befragten eine gleich lautende perspektivische Vorstellung beschrieben, die als gemeinsame Vision interpretiert werden kann, während ein zweites über ein gemeinsames Leitbild verfügte. Insofern stellen Vision und Leitbilder keine Basis für den Zusammenhalt und die Zusammenarbeit in den Aktionsbündnissen dar.

Die Arbeitsplanung inklusive Zeitplanung ist von der Mehrheit qualitativ gut und nachvollziehbar dargestellt worden. In Anbetracht der Vorgabe von 20 Seiten für den gesamten Antrag ist auch verständlich, dass die Ausarbeitungen hierzu teilweise etwas knapper ausgefallen sind. Ein Bündnis hat eine detaillierte Planung über 39 Seiten in den Anhang gestellt, andere wiederum berichteten im Verlauf der Zusammenarbeit davon, dass es detaillierte interne Arbeitspläne gäbe, die den Projektprozess ausreichend strukturierten.

Als weitere bedeutende Punkte für die Beurteilung der Qualität der Anträge und den folglich zu erwartenden Erfolg der Bündnisse können die Themen Nachhaltigkeit und Transfer genannt werden. Wie schon beim Thema Zieldefinition angesprochen, spielten Elemente der Strukturbildung auch in der internen Bündnisevaluation keine bedeutende Rolle. Inhaltlich betrachtet wurden jedoch umfangreiche Maßnahmen zur Sicherung der Nachhaltigkeit vorgesehen, die sich konzeptionell sowohl auf die Qualifizierung der Zielgruppe, der Akteure und Akteurinnen als auch die Generierung von Finanzierungskonzepten und die Einbindung von Bündnisaktivitäten in kommunale Strukturen bezogen. Die Konzepte zur Nachhaltigkeit und auch zum Transfer wurden überwiegend gut ausgestaltet und werden sich im Verlauf des Prozesses beweisen müssen.

¹⁹ Allerdings wird auch von anderen Netzwerken berichtet, dass Dokumentation und Evaluation dort als „Schwachpunkte“ zu bezeichnen sind (Loss et al. 2007b).

Umsetzung spezifischer Anforderungen an Projekte in der Gesundheitsförderung

Mit ihren lebensweltbezogenen, ganzheitlichen Ansätzen wurden von den Aktionsbündnissen zwei Forderungen an die Gestaltung von Interventionsansätzen zum Abbau gesundheitlicher Ungleichheiten erfüllt (Gesundheit Berlin-Brandenburg 2010). Doch nicht allein die Wahl des Settings entscheidet über die Erreichbarkeit von Zielgruppen, sondern auch die Form der Ansprache bzw. der Zugangsweg. In diesem Zusammenhang berichteten die Aktionsbündnisse von positiven Erfahrungen mit der persönlichen Ansprache und zugehenden Verfahren. Damit bestätigt sich die Nutzbarkeit der ursprünglich in der Sozialarbeit entwickelten Strategie der aufsuchenden Beratung, d. h. einer aktiven Strategie für die Ansprache schwer erreichbarer Zielgruppen. Dagegen sind passive Strategien, beispielsweise über Informationsmaterialien und Flyer, allenfalls begleitend sinnvoll (Walter 2003). Diesbezügliche Konzepte, die die Erreichung der Zielgruppe mithilfe verschiedener Zugeh-Strukturen und auch unter Beteiligung von „Keypersons“ beinhalten, liegen am ehesten für Migrantinnen und Migranten vor (Gerken et al. 2008). Diese sollten in der Gesundheitsförderung stärker verbreitet und auf ihre Übertragbarkeit für andere Zielgruppen geprüft werden.

Weitere Anforderungen an Interventionsansätze für die Förderung gesundheitlicher Chancengleichheit betreffen die Frage der Partizipation sowie die Berücksichtigung von geschlechts- und kulturspezifischen Aspekten bei der Projektkonzeption. Die Beteiligung von Nutzerinnen und Nutzern bei der Entwicklung und Durchführung der Angebote erfolgte in den Aktionsbündnissen am ehesten dort, wo Angebote auf Stadtteilbasis entwickelt wurden. Dagegen wurden in den Settings Kita und Schule eher Vertreterinnen bzw. Vertreter der Zielgruppe einbezogen und es sei dahingestellt, inwieweit Lehrkräfte oder Erzieherinnen die Zielgruppe adäquat vertreten können. Insofern fand in den Aktionsbündnissen auf Ebene der Akteurinnen und Akteure (zu denen teilweise auch eine Vertretung der Zielgruppe gehört) zwar eine aktive Zusammenarbeit im Hinblick auf Planung und Durchführung (jedoch nicht Evaluation) der Angebote und Maßnahmen statt. Eine Übertragung von Entscheidungsmöglichkeiten über die Angebote und Maßnahmen an die Nutzerinnen und Nutzer erfolgte aber nur in Einzelfällen. Zugleich hat sich gezeigt, dass nicht zwangsläufig von einer Bereitschaft der Zielgruppe an einer aktiven Beteiligung ausgegangen werden kann und hier vorab die Bedürfnisse der Zielgruppe in der Planung berücksichtigt werden müssen.

Die Berücksichtigung der Kategorien Geschlecht und Migration haben keinen Schwerpunkt in den Gesamtkonzepten der Aktionsbündnisse gebildet. Abgesehen von einem Bündnis, das sich ausschließlich an Frauen mit Migrationshintergrund gewendet hat, richtete sich der überwiegende Anteil aller Maßnahmen und Angebote an beide Geschlechter und der kulturelle Hintergrund wurde nicht thematisiert. Zwar wurden in acht Aktionsbündnissen auch geschlechtsspezifische Angebote entwickelt, mit Ausnahme von zwei Bündnissen haben diese aber eine randständige Bedeutung. Spezifische Angebote für Migrantinnen und Migranten waren ohnehin nur in Ausnahmefällen vorgesehen.

Fazit

Folgende Schlussfolgerungen können aus der Analyse der Planungsqualität gezogen werden:

- Die Ausgestaltung der Arbeitspläne und die Orientierung am Bedarf erfolgten beispielhaft und bedürfen keiner weiteren Unterstützung.
- Die Bedürfnisse der Zielgruppe wurden jedoch in vielen Fällen vernachlässigt – hier könnten breit angelegte Studien zu den Bedürfnissen einzelner Zielgruppen sowie eine Beratung zur Erhebung von Bedürfnissen der Zielgruppe weiterhelfen.
- Frühzeitiger Unterstützungsbedarf besteht in der Formulierung einer gemeinsamen Vision, eines tragfähigen Leitbilds und messbarer Ziele. Hier wird die Entwicklung von Schulungs- und Beratungsangeboten empfohlen.
- Ebenso wurden die Bündnisse den Forderungen nach Berücksichtigung geschlechts- und kulturspezifischer Unterschiede sowie Partizipation der Zielgruppe nicht in einem zufrieden stellenden Umfang gerecht. Hier ist ebenfalls die breite Streuung von Informations- und Beratungsangeboten anzuraten, die die Bedeutung der Einbeziehung der Zielgruppe für den Erfolg von Interventionsmaßnahmen verdeutlichen.
- Die Angaben zum vorgesehenen Qualitätsmanagement sind ausbaufähig, desgleichen ist die bündnisinterne Planung der Evaluationsaufgaben trotz eingebundener Expertise in einigen Fällen optimierungsbedürftig.

Wenn zudem das oberste Ziel einer Förderinitiative die Strukturbildung und Absicherung einer nachhaltigen Zusammenarbeit ist (und **nicht** die auf zwei Jahre begrenzte finanzielle Unterstützung von Einzelprojekten und Maßnahmen), sollten die Punkte Qualitätsmanagement, Evaluation und Nachhaltigkeit mit entsprechend stärkerem Gewicht in der Ausschreibung deutlich gemacht, in den Anträgen abgefordert und in deren Begutachtung berücksichtigt werden.

5.2. Die Bündnisstruktur und Rahmenbedingungen (Strukturqualität)

Bereits eingangs wurden die Aktionsbündnisse als Netzwerke in der Gesundheitsförderung eingeordnet (s. Kapitel 2.2). Es ist daher sinnvoll, ihre Struktur anhand netzwerktypischer Aspekte zu beschreiben. Bröckamp-Stone (2003) hat dazu eine Reihe wichtiger Strukturmerkmale interorganisationaler Netzwerke benannt: Differenzierung und Komplexität, Größe und Zentralität sowie Konnektivität, also die Intensität der Verbindung zwischen den einzelnen Mitgliedsorganisationen. Im Folgenden sollen diese Begriffe anhand der Informationen der Begleitforschung mit Leben gefüllt werden.

5.2.1. Differenzierung und Komplexität

Aufgaben und deren Aufteilung

Geht es, wie Brößkamp-Stone (2003, S. 247) schreibt, um das „Ausmaß der funktionalen Spezialisierung bzw. Arbeitsteilung“ der Aktionsbündnismitglieder, d. h. also um deren Differenzierung, ist zunächst sinnvoll, die Unterschiede der Bündnispartner/-innen in diesem Punkt aufzuzeigen. Deren Funktion definiert sich prinzipiell durch die verschiedenen Kompetenzen und Ressourcen, die sie einbringen und drückt sich konzeptionell in den zugeschriebenen Aufgabenbereichen aus, die entsprechenden Gremien innerhalb der Bündnisse zugeschrieben werden.

Grundsätzlich ist eine eindeutige und verbindliche Aufgabenbeschreibung als ein Erfolgsfaktor in der Netzwerkarbeit zu sehen (Landesinstitut für Qualifizierung NRW 2006, Groß et al. 2005). Dazu kann folgende Aussage getroffen werden: sechs Bündnisse haben wesentliche, zwei weitere ausführliche Aufgaben- und Verantwortungszuschreibung der Projektkoordination in ihren Anträgen festgehalten. Immerhin sieben der elf Bündnisse haben auch für die übrigen Akteure Verantwortlichkeiten beschrieben, fünf verstehen dies zudem als eine Maßnahme der Qualitätssicherung.

Welche Aufgabenbereiche lassen sich dabei unterscheiden? Zusammengefasst können aus dem Raster zur Planungs- und Strukturqualität, den Dokumentationsbögen, sowie aus der Befragung im Interview nach der Aufgabenverteilung unter den Bündnispartnerinnen und -partnern folgende funktionale Aufgabenbereiche der Projektpartnerinnen und -partner identifiziert werden.

- Die Koordinierung, mit den Aufgaben:
 - Planung & Konzeptentwicklung
 - Projektleitung/Steuerung/Organisation, einschließlich Administration, Dokumentation, Verwertung der Ergebnisse, samt Entscheidungsrecht & -verantwortung
 - Projektcontrolling
 - Die Aufrechterhaltung der internen Kommunikation, Abstimmung einschließlich Moderation
 - Fachliche Führung, Aufgabenformulierung & Unterstützung der Selbstorganisation (z. B. in Arbeitsgruppen, durch Weiterbildung/Qualifikation) und bei der Umsetzung
 - Beauftragung der Beiräte und Arbeitskreise
 - Akquirierung neuer Bündnispartner
 - Externe Kommunikation/Transparenz (Öffentlichkeitsarbeit, Berichte).
- Die Umsetzung, mit den Aufgaben:
 - Bereitstellung des Zugangs zur/zur den Zielgruppe(n) bzw.
 - Verantwortung für die Zielgruppenansprache.

- Die Wissenschaftliche Begleitung & Beratung
 - Bereitstellung entsprechenden Fachwissens
 - Unterstützung in der Strategieentwicklung des Bündnisses & Evaluation der Maßnahmen.

Der hier als **Koordinierung** bezeichnete Aufgabenbereich lässt sich dabei fast ausschließlich dem Steuergremium zuordnen, dem neben der Projektleitung bzw. -koordination weitere Kernakteurinnen und -akteure angehörten. Mit der Entwicklung und Umsetzung von Angeboten und Maßnahmen der Aktionsbündnisse waren verschiedene weitere Gremien von Arbeitsgruppen über rein ausführende Akteure bis hin zu Einzelpersonen befasst.

Beiräte und Arbeitskreise haben den Aufgabenbereich der wissenschaftlichen Begleitung und Beratung bedient, und waren damit z. B. Schnittstellen zwischen Politik und den Akteuren, oder zeichneten verantwortlich für die Sicherung der Nachhaltigkeit.

Es existierten in der heterogenen Gruppe der elf Aktionsbündnisse natürlich eine Reihe weiterer Gremien, deren Aufgaben sich ganz unterschiedlich gestaltet haben, jedoch nicht über die oben genannten hinausgingen.

Die Kompetenzen und Ressourcen der verschiedenen am Bündnis beteiligten Akteurinnen und Akteure folgten logischerweise den genannten Aufgaben. Die Koordination brachte entsprechendes Fachwissen und Methodik zum Projektmanagement ein, verfügte über die zeitlichen Mittel, das Aktionsbündnis gegenüber dem Förderer zu vertreten, zu verwalten und darzustellen (Teilnahme an Jahreskonferenzen, Verwendungsnachweise, Berichte) und hatte teilweise Kontakte zu höheren politischen Ebenen.

Die an der Umsetzung beteiligten Akteure brachten nötige Ressourcen wie Infrastrukturen (z. B. Kursräume) und vor allem die Kommunikations- und Kontaktwege zur Zielgruppe ein. Weiterhin stellten sie neben praktischen Erfahrungen auch entsprechende personelle Ressourcen zur Verfügung.

Es lässt sich also feststellen, dass es bei der Mehrheit der Aktionsbündnisse klare Aufgaben- und Verantwortungsbeschreibungen für die Projektkoordination und ebenso für weitere Akteurinnen und Akteure gab. Die übrigen Bündnisse blieben bei der Zuordnung von Aufgaben und Verantwortlichkeiten in den Anträgen undifferenziert oder vergaben unspezifische Aufgaben (wie z. B. „begleiten, unterstützen, steuern“).

Institutioneller Hintergrund der Akteurinnen und Akteure in den Aktionsbündnissen

Ausdruck der Komplexität eines Netzwerks ist „die Anzahl an verschiedenen Sektoren oder Einrichtungen im Netzwerk“ (Brößkamp-Stone 2003, S. 243). Im Folgenden sollen zumindest einige Schlaglichter auf die Vielfältigkeit der Institutionen in den Bündnissen geworfen werden.

Über die Zeit konstant und damit identisch mit dem bereits für die Aufbauphase erfolgten Zusammenschluss war die Zusammensetzung der Bündnisse zunächst in

drei Fällen. Die übrigen Bündnisse haben während der Aufbauphase unterschiedlich viele neue Bündnispartner hinzugewonnen. Vier der Bündnisse hatten es sich zum Ziel gesetzt, auch in der Durchführungsphase weitere Partnerinnen und Partner aufzunehmen.

Unter den Akteurinnen und Akteuren waren städtische Behörden (Gesundheits-, und Jugendämter), kommunale Einrichtungen im Stadtteil (wie z. B. Gemeinwesenzentren für alle Altersstufen oder Einrichtungen der sozialen Stadt) und (Sport-) Vereine am stärksten vertreten. Letztere boten, wie oben angesprochen, vor allem den Zugang zu den Zielgruppen (z. B. Kinder, Jugendliche oder Migrant/-innen) und setzten die Interventionen um. Alle Bündnisse arbeiteten mit Hochschulinstituten oder außeruniversitären Forschungseinrichtungen für die bündnisinterne Ergebnisevaluation zusammen, teilweise war dort auch die Projektkoordination bzw. -leitung angesiedelt. Über die Zusammensetzung der Bündnissteuerung und steuernden Gremien folgt ein detaillierter Einblick im nächsten Abschnitt.

Inhaltlich lassen sich die an der Bündnisarbeit beteiligten Akteure in folgende Institutionen eingruppiieren:

- Landesbehörden, wie das Staatsministerium für Soziales
- Städtische Behörden, z. B. Gesundheitsämter oder das Jugendamt
- Kommunale Einrichtungen im Stadtteil, darunter Gemeinwesen- und Familienzentren, städt. Kliniken oder das Quartiersmanagement
- Bildungseinrichtungen, z. B. Allgemeinbildende Schulen und Volkshochschulen
- Universitätsinstitute und (Fach-)Hochschulen
- Außeruniversitäre Forschungsinstitute
- Regionale und überregionale Sportvereine
- Nicht-sportbezogene Vereine bzw. deren lokale Vertretungen, wie der Kinderschutzbund e.V., Migrantenorganisationen oder die Verbraucherzentrale
- Landesvereinigungen für Gesundheit
- Sonstige, wie Kirchen, Pflegedienste oder Einzelpersonen.

Ein besonderes Augenmerk des Förderers lag auf der Einbindung kommunaler Akteure, nicht zuletzt, um vor und nach der Förderzeit bestehende Strukturen einzubinden (s. zur Nachhaltigkeit auch Kapitel 5.4.4). Strukturell wurde die Einbindung der Kommune in die Bündnisarbeit von den Aktionsbündnissen sehr unterschiedlich angelegt:

- schriftliche Kooperationsvereinbarung (n=3)
- Bekundung des ideellen Interesses (n=2)
- Co-Antragstellerin (n=3), Kommune als Projektträgerin (n=1)
- Beisteuern von Eigenmitteln in finanzieller und personeller Hinsicht (n=5)
- Dezernats- und ämterübergreifende Beteiligung (n=2), Integrationsbeauftragte (n=1), Gesundheitsamt (n=2), Jugendamt (n=2)

- Teilnahme am Steuergremium (n=6)
- Teilnahme an einem Beirat (n=2)
- Einbindung städtischer Einrichtungen in die Umsetzung von Maßnahmen: Familienbüros, Seniorenbüros, Kita, Schulen, Gemeinwesenzentren, Plan- und Leitstellen, Stadtteilbüro (alle).

In jedem Bündnis fanden sich städtische Einrichtungen, die aktiv und verbindlich über die Durchführung von Maßnahmen eingebunden waren. In sieben Bündnissen wurden ein bis mehrere Dezernate und Ämter involviert, sechs Bündnisse haben Vertreterinnen und Vertreter der Stadt in ihre Steuergremien und Beiräte eingebunden. Bei vier Aktionsbündnissen waren die Kommunen Mit-Antragstellerinnen bzw. Träger des Projekts.

In den meisten Bündnissen hat die Kommune die Aufgabe übernommen, Maßnahmen weiter zu entwickeln und umzusetzen (inklusive Herstellung des Zugangs zur Zielgruppe). Dazu kamen bei einigen Bündnissen Einzelaufgaben, wie die Einrichtung von Koordinierungs- oder Unterstützungsstellen oder die Mitarbeit in Arbeitsgruppen. Politische Lobbyarbeit und Vernetzung spielten ebenso eine Rolle wie Öffentlichkeitsarbeit. Wobei die genannten „Schnittstellenfunktionen“ nicht ausschließlich an die Kommune gebunden waren, sondern auch durch andere Partnerinnen und Partner wahrgenommen wurden.

In sechs Bündnissen war die Kommune sowohl über städtische Einrichtungen als auch die politische Ebene verbindlich eingebunden und auf beiden Ebenen initiativ tätig. In den übrigen fünf war die Stadt ebenfalls verbindlich und aktiv über städtische Einrichtungen eingebunden, keines der Bündnisse hat die Kommune lediglich ideell oder formal eingebunden.

Kriterium	Indikator	n
Die Kommune ist verbindlich und aktiv über städtische Einrichtungen eingebunden.	0= Keine Angaben	0
	1= Die Kommune ist nur formal eingebunden/sichert ideelle Unterstützung zu	0
	2= Die Kommune ist verbindlich und aktiv über städtische Einrichtungen eingebunden	5
	3= Die Kommune ist über städtische Einrichtungen und die politische Ebene eingebunden und auf beiden Ebenen proaktiv tätig	6

Abb. 15: Bewertung des Kriteriums „Einbindung der Kommune“

Ein weiterer struktureller Vorteil besteht darin, sich mit schon bestehenden Netzwerken zu verbinden (Knorr & Schmidt 2006) bzw. ist es als Hemmnis zu bezeichnen, wenn nur auf wenige bereits vorhandene Strukturen für die weitere Vernetzung zurückgegriffen werden kann (Spieckermann 2008). Acht der elf Bündnisse haben sich mit folgenden Einrichtungen oder Zusammenschlüssen vernetzt:

- Regionale Arbeitsgemeinschaft Gesundheitsförderung und Prävention (RAG) (n=1)
- Gesundheitsziele (n=2)

- Soziale Stadt (Familienbüros, Quartiersmanagement, Stadtteilbüros, AK Gesundheit) (n=5)
- Netzwerke Gesunde Kita, Schule, Klinik, Regionaler Knoten (n=1)
- Netzwerk im Bereich Bildung (n=1), Kinder (n=1)
- Runder Tisch Seniorenarbeit (n=1).

Insgesamt hat sich die Mehrheit der Aktionsbündnisse mit im Stadtteil bereits bestehenden Strukturen und Einrichtungen der „Sozialen Stadt“, sowie weiteren Netzwerken oder Gremien auf Landesebene (z. B. Landesgesundheitskonferenzen) vernetzt. Zwei Aktionsbündnisse bezogen sich auf keine bereits existenten Strukturen.

Bündnissteuerung

Wie zuvor ausgeführt, spielt die Koordination eine zentrale Rolle bei der Steuerung der Aktionsbündnisse. Diese Funktion wurde strukturell unterschiedlich verankert und an verschiedene Institutionen innerhalb der Aktionsbündnissen angebunden. In sechs Bündnissen waren Projektleitung und Projektkoordination identisch, die übrigen fünf Aktionsbündnisse hatten eine von der Leitung getrennte Koordination.

Folgende Einrichtungen stellten dabei in Ergänzung zu den Mitteln aus der Projektförderung die personellen Ressourcen für die Bündnissteuerung:

- Gesundheitsamt (n=1)
- Universitätsinstitute (n=3)
- Außeruniversitäre Forschungsinstitute (n=2)
- Eingetragene Vereine (n=5)
- Quartiersmanagement (n=1).

Die Mehrheit der Bündnisse wurde demnach von praxisorientierten Vereinen oder außeruniversitären Forschungseinrichtungen gesteuert (und ist auch durch diese beantragt worden), nur drei Aktionsbündnisse wurden durch Universitätsinstitute koordiniert.

In drei der elf Bündnisse wurde zudem eine Geschäftsstelle für die Projektkoordination eingerichtet, die als Anlaufstelle für die Akteurinnen und Akteure fungierte und z. B. die Räumlichkeiten für Bündnistreffen zur Verfügung stellte.

Wichtig im Hinblick auf die fachliche Führungsrolle, die den koordinierenden und steuernden Einrichtungen zukommt, ist deren Qualifikation. Dabei fanden sich in drei Bündnissen keine ausgewiesenen Gesundheitswissenschaftler/-innen, sondern fachfremde Qualifikationen auf der Leitungsebene. In einem dieser drei Bündnisse ohne gesundheitswissenschaftliche Expertise in der Projektleitung war diese auch in der engeren Kerngruppe des Bündnisses nicht vorhanden (sie wurde erst auf der Ebene von Honorarkräften in die Bündnisarbeit einbezogen), ein weiteres Bündnis hat hierzu keine genaueren Angaben gemacht. In den übrigen Bündnissen fanden sich zu allen drei Bereichen (Gesundheit allgemein, Sport und Ernährung)

Expert/-innen, die wenn auch nicht in der Projektleitung, dann doch auf der Ebene der verbindlich eingebundenen Akteur/-innen anzutreffen waren.

Folgende Qualifikationen fanden sich in den unterschiedlichen Aktionsbündnissen im Bereich Projektleitung und -koordination:

- Bachelor in Gesundheitswissenschaften und MPH
- Psychologin
- Sportwissenschaftlerin, promovierter Sportlehrer
- Oecotrophologin
- Soziologin
- Landschaftsplanerin, Ingenieurin
- Diplom-/Sozialpädagogin.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass in die Aktionsbündnisse ein vielfältiges Spektrum unterschiedlicher Akteurinnen und Akteure eingebunden sind, so dass es sich um strukturell komplexe und differenzierte Netzwerke handelt.

Mehrheitlich existieren klare Aufgabenbeschreibungen für die Koordination, Umsetzung und wissenschaftliche Begleitung der Aktionsbündnisse. Je nach Aufgabenbereich (Kordinierung, Umsetzung, wissenschaftliche Begleitung) werden die zur Bewältigung nötigen Ressourcen und Kompetenzen von der Projektsteuerung, den Akteurinnen und Akteuren bzw. von aus diesen Partnern zusammengesetzten Gremien zur Verfügung gestellt.

Viele der in den Bündnissen kooperierenden Vereinen, kommunalen Einrichtungen und Institutionen haben meist auch schon vorab in anderen Zusammenhängen miteinander gearbeitet. Die Kommune ist in allen Bündnissen verbindlich und aktiv eingebunden. Die Mehrheit der Bündnisse wird von praxisorientierten Vereinen oder außeruniversitären Einrichtungen gesteuert. Auf Ebene der Projektleitung bzw. -koordination ist in der Mehrzahl der Aktionsbündnisse gesundheits- oder sozialwissenschaftliche Kompetenz eingebunden worden.

Insofern bieten die Aktionsbündnisse im Hinblick auf ihre Differenzierung und Komplexität eine gute Voraussetzung für die erfolgreiche Vernetzung der Bündnispartner/-innen.

5.2.2. *Größe und Zentralität der Aktionsbündnisse*

Im Zentrum der Fragen nach Größe und Zentralität der Bündnisse geht es vor allem darum, wie viele Einrichtungen in den Bündnissen zusammen arbeiten und wie sich die Kompetenzen und Entscheidungsbefugnisse unter den Akteurinnen und Akteuren aufteilen (Dominanz/Zentralität).

Gemessen an der Anzahl der Mitgliedsorganisationen, variierte die Größe der Aktionsbündnisse erheblich: Es haben sich zwischen fünf und über 50 Partnerinnen und Partner zusammen gefunden, wobei es sich in acht der elf Bündnisse um zehn bis 30 Partner/-innen handelte. Nur zwei Aktionsbündnisse bestanden aus einem

Zusammenschluss von weniger als zehn Partnern, eines liegt bei deutlich über 30 Bündnismitgliedern.

In nahezu allen Aktionsbündnissen ließen sich Kerngruppen definieren, die aus dem Projektmanagement und Kernakteuren bestanden, und wiederum in ihrer Größe zwischen 3-20 Personen bzw. Einrichtungen variierten. Dazu kommen die für die Durchführung und Umsetzung der Maßnahmen zuständigen Kooperationspartner/-innen.

Zum Zusammenhang von Größe und Zentralität lässt sich vor allem ein Aspekt hervorheben: Die beiden Bündnisse mit weniger als zehn Partner/-innen verfügten über kein gesondertes Steuergremium, sondern stimmten sich in ihrer Gesamtheit zu übergeordneten Aufgaben ab. Die Mehrzahl der Bündnisse ($n=7$), die aus mehr als zehn Partnern bestanden, verfügten in der Regel über ein zentrales Steuergremium, welches sich aus 3-8 Partnerorganisationen (oder durchschnittlich einem Viertel der Partner/-innen) zusammensetzte. In zwei Ausnahmen verfügten die Bündnisse trotz einer Partnerzahl von mehr als zehn zwar über kein zentrales Steuergremium, die Projektkoordination tauschte sich jedoch in Arbeitsgruppen oder lokalen „Steuerkreisen“ regelmäßig mit den Partnern aus.

Hinsichtlich der unter 5.2.1 ausgeführten Aufgabenverteilung lässt sich bereits die zentrale Rolle der Koordination samt den steuernden Gremien für den Bündnisverlauf ablesen. Ein Aspekt, der diese Dominanz relativiert, stellt die Einbeziehung der Akteurinnen und Akteure (vgl. Kapitel 5.1.11) in der Planungsphase dar. So wurden die Akteurinnen und Akteure in die Planung und Durchführung der Interventionsansätze in den meisten Aktionsbündnissen aktiv einbezogen, seltener ist das bei Evaluationen der Fall. Und auch in den zwei Bündnissen, die Akteure lediglich an der Planung beteiligt haben, besteht in der Durchführungsphase eine klare fachliche Aufteilung und dezentrale Aufgabenverteilung, so dass die Aufgabenbereiche wie Durchführung und Evaluierung einzelnen Partnerinnen und Partnern zugewiesen waren. Die Einbeziehung der Zielgruppe fand generell in deutlich geringerem Umfang statt, was von einigen Aktionsbündnissen selbst im Nachhinein als nachteilig empfunden wurde (vgl. dazu Kapitel 5.1.11).

Nur in einem der Aktionsbündnisse ließ sich kongruent zur Zentralisierung der Aufgaben auf das Steuergremium sagen, dass lediglich drei der Partnerinnen und Partner die Aufgaben Planung, Koordinierung und Evaluation auf sich vereint haben. Die Umsetzung der Maßnahmen erfolgte in diesem Bündnis im Stil einer Auftragsvergabe.

Die in den Ausführungen zur strukturellen Differenzierung der Bündnisbeteiligten angedeutete Zentralität der steuernden Gremien lässt sich zum Teil relativieren, wenn man einen Blick auf die Einbindung der Akteurinnen und Akteure in Planung und Durchführung wirft. Hier fand in der Mehrzahl der Bündnisse eine Beteiligung von Akteurinnen und Akteuren statt. Bei der Einbindung der Zielgruppe besteht dagegen noch Verbesserungspotential.

5.2.3. Konnektivität

Die Netzwerk-Konnektivität beschreibt „das Ausmaß, in dem die insgesamt möglichen Verbindungen zwischen einzelnen Mitgliedsorganisationen genutzt werden“ (Brößkamp-Stone 2003, S. 247).

Eine Quantifizierung der Intensität der Verbindungen in den (strukturell sehr heterogenen) Aktionsbündnissen konnte von externer Seite nur bedingt geleistet werden. Mögliche Anhaltspunkte dafür boten zum einen die Anzahl der Treffen der Bündnispartner/-innen, als Ausdruck einer aktiven Vernetzung, und die Regelmäßigkeit der Treffen des Steuergremiums. Zum anderen schlägt Brößkamp-Stone (2004, S. 538; zitiert nach Knorr & Schmidt 2006) vor, alternativ die genutzten Kanäle und die Bedeutung, die den Verbindungen zugeschrieben wird, zu untersuchen.

Zunächst zur Häufigkeit der Treffen. Sechs der elf Bündnisse haben regelmäßige Treffen des Steuergremiums im Abstand von zwei bis drei Monaten geplant und umgesetzt, wobei sich zwei Bündnisse sogar häufiger getroffen haben. Auch die drei Bündnisse, die häufigere Treffen des Steuergremiums eingeplant hatten, haben dies realisieren können. Zu dieser Gruppe gesellten sich auch die beiden Bündnisse, die ursprünglich keine Aussage zur Häufigkeit der geplanten Treffen gemacht haben. Durchschnittlich trafen sich die Steuergremien also in einem Abstand von eineinhalb bis zwei Monaten.

Kriterium	Indikator	n
Ein regelmäßiger Austausch über ein Steuergremium/ähnliche Arbeitszusammenhänge ist vorgesehen.	0= Keine Angaben	2
	1= Arbeitstreffen finden unregelmäßig/eher selten/nur alle 6 Monate statt	0
	2= regelmäßiger Austausch ist vorgesehen/Arbeitstreffen finden alle 2-3 Monate statt	6
	3= Arbeits-/Steuertreffen finden öfter als alle 2 Monate statt	3

Abb. 16: Kriterium und Indikatoren zu Häufigkeit der Arbeitstreffen

Im Vergleich dazu kann gesagt werden, dass die Häufigkeit der Treffen **aller** Bündnispartner mit im Durchschnitt 6- bis 7-monatigem Abstand deutlich geringer war. Drei Bündnisse führten auch diese im Abstand von 2-3 Monaten durch, weitere drei sogar häufiger, während die übrigen fünf Bündnisse weitaus seltener in ihrer Gesamtheit zusammenkamen.

Gleichwohl ist von den Bündnissen darauf hingewiesen worden, dass Treffen **einzelner** Akteure, die z. B. inhaltlich/fachlich zusammen arbeiten oder räumlich nah liegen, häufiger und in ausreichendem Umfang stattgefunden haben.

Wirft man einen Blick darauf, auf welchem Weg die jeweiligen Akteure Kontakte gepflegt haben, kann man zunächst sagen, dass die Bündnisse verschiedene Kommunikationswege genutzt haben – vom Gespräch von Angesicht zu Angesicht, über Telefonate und natürlich auch per E-Mail. Interessant ist dabei, welcher Stellenwert den verschiedenen Kommunikationswegen beigemessen wird: Dem per-

sönlichen Kontakt wurde von allen interviewten Gesprächspartnerinnen und -partnern ein hoher Stellenwert eingeräumt und stellte in Form persönlicher Treffen oder telefonisch die überwiegende Kommunikationsform dar. Lediglich in zwei Aktionsbündnissen stand der Austausch per E-Mail an erster Stelle.

Zur Konnektivität der Aktionsbündnisse lässt sich sagen, dass – gemessen an der Häufigkeit der Treffen in den Bündnissen – Verbindungen in sehr regelmäßiger Weise genutzt wurden. Dabei wurden Treffen der Steuergremien im Abstand von drei Monaten oder weniger geplant und einberufen und immerhin sechs der elf Bündnisse trafen sich auch in dieser Regelmäßigkeit mit allen Akteuren und boten so die Möglichkeit der Netzwerkbildung.

Der hohe Stellenwert, der persönlichen Treffen und Absprachen eingeräumt wird, deutet auf eine Wertschätzung und hohe Bedeutung der Verbindungen in den Bündnissen hin, die einer konstruktiven Nutzung dieser nur zuträglich sein kann.

5.2.4. *Finanzielle Ressourcen und Reichweite*

Ein weiteres strukturelles, weniger netzwerkspezifisches Merkmal, ist die Finanzierung der Bündnismaßnahmen, die hier im Zusammenhang mit der quantitativen Reichweite bei den betreffenden Zielgruppen betrachtet werden soll.

Die Einbringung finanzieller Ressourcen seitens der Aktionsbündnisse war vom Förderer vorgesehen. Eine finanzielle Beteiligung aller Akteure war in zumindest einem Aktionsbündnis die Voraussetzung für die Mitgliedschaft, in drei weiteren wurde von lokaler bzw. regionaler monetärer Unterstützung der Vorhaben durch verschiedene Institutionen (Landessportbund, Stadt) berichtet.

Die Aktionsbündnisse unterschieden sich in der Höhe der beantragten Fördermittel ebenso wie in ihrer quantitativen Reichweite bei den betreffenden Zielgruppen.

Insgesamt sieben Aktionsbündnisse arbeiteten gemeindebezogen und wandten sich an eine oder mehrere Zielgruppen, eines davon hat eine gesamte Stadt adressiert (s. Abb. 17).

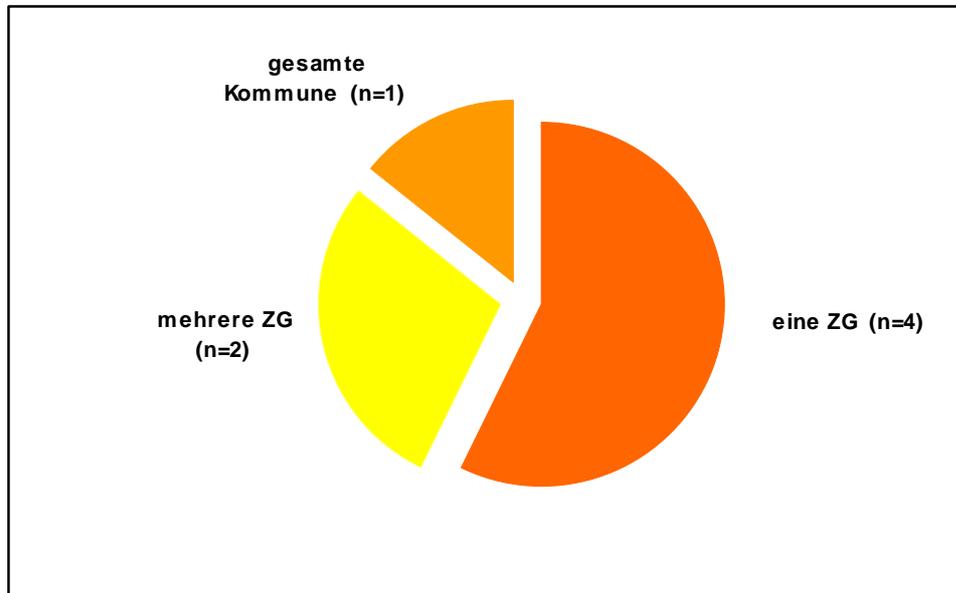


Abb. 17: Aktionsbündnisse mit Gemeindebezug

Die Reichweite dieser Bündnisse differierte nicht nur hinsichtlich der Anzahl der angesprochenen Zielgruppen: sie unterschied sich auch in der Anzahl der zu den Zielgruppen gehörenden Personen: diese reichte von teils deutlich unter 1.000 über mehrere 1.000 und mehrere 10.000 bis zu einer nicht konkret bestimmbarer Anzahl in einer ganzen Region.

Die übrigen vier Aktionsbündnisse arbeiteten mit Settingbezug, wobei sich auch hier die jeweilige Reichweite erheblich unterschied: Das Bündnis mit der insgesamt geringsten Reichweite wandte sich an einzelne Schülerinnen und Schüler einer Jahrgangsstufe (ca. 50-100 Personen und deren Umfeld); ein weiteres richtete sich an die Grundgesamtheit einer Altersgruppe in drei Stadtteilen (ca. 3300 Personen). Die beiden Bündnisse mit sehr großen Reichweiten sprachen eine bzw. mehrere Zielgruppen einschließlich deren Umfeld flächendeckend an.

Eine Verknüpfung mit der Höhe der beantragten Fördermittel ließ sich weder hinsichtlich der Unterscheidung zwischen gemeinde- und settingbezogenen Aktionsbündnissen, noch hinsichtlich der Differenzierung nach der Anzahl der zur Zielgruppe gehörenden Personen treffen.

Die Ausstattung der Aktionsbündnisse mit finanziellen Ressourcen war sehr unterschiedlich. In Verbindung mit Anzahl und Umfang der betreffenden Zielgruppen ließ sich eine weite Spanne innerhalb der Aktionsbündnisse feststellen. Dabei stellte eine hohe Fördersumme keinen Garant für eine hohe quantitative Reichweite des Aktionsbündnisses dar.

Insgesamt lassen sich auf der derzeitigen Datengrundlage keine allgemeinen Aussagen zur Reichweite in Bezug zum Mitteleinsatz treffen.

5.2.5. Zusammenfassung und Fazit zur Strukturqualität

Anhand netzwerkspezifischer Merkmale konnte gezeigt werden, dass die Aktionsbündnisse in ihrer Struktur komplexe Verbünde sind, die sich anhand ihres institutionellen Hintergrunds, ihrer Aufgaben und den eingebrachten Ressourcen differenzieren lassen.

Das Vorhandensein steuernder Gremien, die meist aus einer überschaubaren Zahl von Mitgliedern der Bündnisse bestehen, unterstreicht deren Bedeutung für die Handlungsfähigkeit der Zusammenschlüsse mitunter zahlreicher Akteurinnen und Akteure. Das verdeutlicht auch deren hohe Konnektivität.

Komplementär dazu haben die meisten Bündnisse dafür gesorgt, Akteurinnen und Akteure in Planung und Durchführung einzubinden. Der durchgehend hohe Stellenwert persönlicher Treffen und Absprachen unter den Bündnisbeteiligten deutet auch außerhalb der steuernden Gremien auf eine intensive Nutzung der Verbindungen innerhalb der Netzwerke hin.

Die Aktionsbündnisse leben von der Vielzahl unterschiedlicher Einrichtungen, die nicht nur unterschiedliche fachliche, sondern auch räumliche und personelle Ressourcen eingebracht haben. In den meisten Aktionsbündnissen war gesundheits- oder sozialwissenschaftliche Kompetenz vorhanden. Viele Mitgliedsorganisationen hatten bereits zuvor gemeinsame Erfahrungen in der lokalen Zusammenarbeit gesammelt. Zudem waren einige Aktionsbündnisse mit anderen Netzwerken auf regionaler Ebene verknüpft.

Die finanzielle Gestaltung der Aktionsbündnisse zeigte sich mindestens so vielfältig wie deren Aktivitäten, ließ aber keinen Rückschluss auf die Reichweite der Maßnahmen für die betreffenden Zielgruppen zu.

Insgesamt sprechen die Rahmenbedingungen im Hinblick auf die Zusammensetzung, die organisatorischen Bedingungen und die zur Verfügung stehenden Ressourcen für eine gute Strukturqualität der Aktionsbündnisse. Ausnahmen bestehen nur in einigen strukturellen Aspekten, wie der Beteiligung der Zielgruppe, die in der Mehrzahl der Aktionsbündnisse nicht gegeben war, die sehr zentrale Ausrichtung eines der Aktionsbündnisse, in der eine Vernetzung erschwert und Synergien gehemmt wurden oder die Einbindung gesundheitswissenschaftlicher Kompetenz, die zumindest in einem der Aktionsbündnisse gänzlich fehlte.

Fazit

Folgendes Fazit lässt sich anhand der Analyse der Strukturqualität ziehen:

- Die Etablierung eines steuernden Gremiums – das sich zudem regelmäßig trifft – ist für ein Netzwerk mit mehr als zehn Akteuren/-innen ratsam.
- Akteurinnen und Akteure sollten in die Planung und Durchführung einbezogen werden, sowie stetig aktiv an der Kommunikation im Bündnis beteiligt sein, um die Anzahl der genutzten Verbindungen im Netzwerk zu maximieren. Entsprechende Räume zu schaffen erfordert dafür eingeplante Ressourcen.
- Auf bestehende Netzwerke, Kontakte und Ressourcen sollte zurückgegriffen werden, ohne den Zugewinn durch Aufnahme weiterer Partner aus den Augen zu verlieren.
- Kosten und Reichweite gestalten sich mitunter sehr unterschiedlich, was Beachtung bei der Bewertung der Ergebnisse finden sollte.
- Die Zielgruppe sollte verstärkt einbezogen werden, um ihre Bedürfnisse zu berücksichtigen und niedrigschwellige Zugänge zu erleichtern.
- Eine dem Aufgabengebiet entsprechende fachliche Kompetenz sollte eingebunden werden, um den Einsatz zeitgemäßer Strategien der Gesundheitsförderung zu sichern.

5.3. Der Verlauf der Durchführungsphase in den Bündnissen (Prozessqualität)

Die Qualität des Arbeitsprozesses zeigt sich im Wesentlichen darin, dass das, was geplant wurde, auch umgesetzt werden kann. Diese Frage ist nicht nur für die geplanten Aktivitäten, die Vernetzung und Begründung von Arbeitsstrukturen zu stellen. Sie bezieht sich auch auf Fragen der Arbeitsweise, z. B. ob es gelungen ist, die Akteure bzw. Akteurinnen oder die Zielgruppe wie geplant einzubeziehen oder ob Konflikte innerhalb des Netzwerkes bewältigt werden konnten und eine vertrauensvolle Zusammenarbeit besteht. Auch sollte die tatsächliche Umsetzung von Maßnahmen zur Qualitätssicherung und -entwicklung sowie die Durchführung vorgesehener Evaluationsaufgaben betrachtet werden.

Im Hinblick auf Empfehlungen für künftige Netzwerkarbeit ist außerdem zu fragen, welche Hindernisse, aber auch förderlichen Bedingungen sich während des Arbeitsprozesses identifizieren lassen.

Für die Analyse dieser Fragen wurden in der Hauptsache die Dokumentationsbögen, das zweite Interview sowie die Auswertung des 2. Rasters herangezogen.

5.3.1. Die Umsetzung der geplanten Aktivitäten

An dieser Stelle stellt sich die Frage, welche Aktivitäten und Maßnahmen im Prozess von den Aktionsbündnissen wie vorgesehen durchgeführt und welche Aktivitäten letztlich nicht umgesetzt werden konnten. Zehn von elf Aktionsbündnissen hatten überwiegend konkret formulierte und überprüfbare Aufgaben/Maßnahmen in ihren Anträgen dargelegt, sodass ein Abgleich mit den tatsächlich realisierten Maßnahmen ohne weiteres möglich war.

Mit Hilfe des Dokumentationsbogens wurde für die gesamte Durchführungsphase eine fortlaufende Dokumentation der umgesetzten, ebenso wie der zwar geplanten, aber nicht realisierten Aktivitäten ermöglicht. Auf Basis des 2. Rasters wurde dann abschließend ein systematischer Abgleich der geplanten und durchgeführten Aktivitäten vorgenommen.

Übergreifend ist zu konstatieren, dass im Wesentlichen alle vorgesehenen Maßnahmen und Aktivitäten umgesetzt und die jeweiligen Interventionsvorhaben entsprechend den Planungen realisiert werden konnten. Der Schwerpunkt der nachfolgenden Analyse richtet sich daher auf einzelne Maßnahmen, die nicht durchgeführt werden konnten als Hinweis darauf, bei welchen Aktivitäten und Vorhaben in den Aktionsbündnissen Schwierigkeiten aufgetreten sind.

Insgesamt acht Aktionsbündnisse haben sich schwerpunktmäßig oder mit einzelnen Angeboten an die **Settings Kita und/oder Schule** gerichtet und es konnte ein breites Spektrum unterschiedlicher Angebote, von der Installation von Trinkwasserspendern über die aktive Pausengestaltung bis zur Auditierung als „Gesunde Schule“, realisiert werden. Es hat sich bestätigt, dass diese beiden Settings für die Durchführung von Aktivitäten zur Gesundheitsförderung gut geeignet sind. Schwierigkeiten bei der Durchführung sind zum einen bei einzelnen „offenen“ Angeboten aufgetreten, die in Schulen implementiert werden sollten, ohne Bestandteil des Unterrichts zu sein. Entweder haben die dafür erforderliche zeitliche Flexibilität sowie die personellen Ressourcen der umsetzenden Einrichtung nicht ausgereicht oder das Interesse auf Seiten der Zielgruppe war nicht gegeben. Beispielsweise wurde eine im Setting Schule angebotene Gesundheitssprechstunde weder von den Schülerinnen und Schülern, noch von den Lehrkräften in Anspruch genommen.

Weiterhin haben sich ebenfalls acht Aktionsbündnisse schwerpunktmäßig oder mit einzelnen Angeboten an **andere Einrichtungen** (z. B. Gemeinwesenarbeit oder Senioreneinrichtungen) gewendet. Auch diese Vorhaben konnten größtenteils realisiert werden und nur einzelne Angebote, wie z. B. ein Fußballangebot für Mädchen, mussten wegen eines zu geringen Teilnahmeinteresses entfallen.

Unabhängig von Setting haben insgesamt sechs Aktionsbündnisse (teils mit, teils ohne Beteiligung der Zielgruppe) **neue Angebote** entwickelt und implementiert. Diese Angebote wurden teilweise in Sportvereine integriert, so dass Aktivitäten der Aktionsbündnisse Eingang in das Angebot bereits bestehender Einrichtungen gefunden haben. Umgekehrt haben sich jedoch die Aktivitäten anderer Einrichtungen nicht oder nur teilweise in die Aktionsbündnisse integrieren lassen. In breiten Um-

fang ist dies nur in einem Aktionsbündnis mit einem auf die Gesamtbevölkerung bezogenen Ansatz gelungen.

In fünf Aktionsbündnissen machten **Maßnahmen der Freiraumgestaltung** einen (wesentlichen) Teil der geplanten Aktivitäten aus (bei einem richtete sich sogar das Gesamtkonzept darauf aus). Bei zwei Aktionsbündnissen ergaben sich hier Schwierigkeiten mit der Umsetzung der Planungen für öffentliche Flächen, die nicht Teil des Kita-Geländes oder befestigter Wege waren. Hier erforderte die Entscheidungsfindung innerhalb der Kommunen über die generelle Nutzung dieser Flächen einen erheblichen Zeitbedarf, so dass einzelne Planungen verworfen werden mussten, da es innerhalb des Förderzeitraums keine Möglichkeit für eine Realisierung gab. Dagegen ließen sich Maßnahmen, die eine Gestaltung vorhandener Freiflächen vorsahen, ausnahmslos umsetzen.

Die **Fortbildung von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen** stand besonders in jenen Aktionsbündnissen im Vordergrund, die sich mit ihren Interventionen schwerpunktmäßig an Kitas und/oder Schulen gewandt haben. In den übrigen Aktionsbündnissen beruhten die Multiplikatorenansätze eher auf einer Schulung von Angehörigen der Zielgruppe. Ein Aktionsbündnis, das Ehrenamtliche für die Durchführung von Angeboten gewinnen und schulen wollte, konnte dies nicht realisieren, da keine Interessierten für eine ehrenamtliche Tätigkeit gewonnen werden konnten.

Im mehreren Aktionsbündnissen wurden – wie vorgesehen – verschiedene Informationsmaterialien für die anzusprechenden Zielgruppen erarbeitet. Darüber hinausgehend wurden in drei Aktionsbündnissen umfassende **Handlungskonzepte** entwickelt, die im Zuge der Durchführungsphase evaluiert wurden und bis zum Ende des Förderzeitraums publiziert werden sollen. Besonders die an den Aktionsbündnissen beteiligten wissenschaftlichen Einrichtungen haben die Zusammenarbeit mit den Praktikerinnen und Praktikern für eine intensive Abstimmung dieser Konzepte genutzt. Auch wenn eine Publikation der Konzepte noch aussteht, ist die Entwicklung der Konzepte in den betreffenden Aktionsbündnissen weit fortgeschritten.

Diese Konzepte bildeten zugleich die Grundlage für einen **Transfer** der Ansätze und Aktivitäten der Aktionsbündnisse. Dieser wurde darüber hinaus auch mit Hilfe von Angebotsübersichten, Internetdarstellungen oder der Publikation von Konzepten einzelner Angebote verfolgt. Die Implementation von Gesundheitsförderung als Querschnittsthema und damit der Transfer in andere Bereiche (z. B. in Deutschkurse für Migrantinnen) hat sich in einem Aktionsbündnis nicht wie geplant realisieren lassen.

Die vorgesehenen Aktivitäten zur Sicherung der Nachhaltigkeit implementierter Maßnahmen sind ebenfalls wie geplant umgesetzt worden. Die Bildung dauerhafter Strukturen scheint größtenteils gelungen und auch die Einbindung von Ansätzen in kommunale Strukturen hat sich realisieren lassen. Dagegen gab es - wie zuvor beschrieben - einzelne Schwierigkeiten bei der Umsetzung von Freiraumgestaltungen oder der Verknüpfung mit überregionalen Ansätzen (z. B. mit der BZgA oder BKK). Einzelne Bündnisse haben Anträge für eine (teilweise) Weiterfinanzierung durch andere Träger vorbereitet und auf den Weg gebracht (vgl. in diesem Zusammenhang auch das Kapitel zur „erwarteten“ Nachhaltigkeit 5.4.4).

Insgesamt ist die Umsetzung der geplanten Interventionsvorhaben auf Ebene der Aktivitäten und Maßnahmen in den Aktionsbündnissen mit nur wenigen Ausnahmen gelungen, was für eine gute Planung und daran anknüpfende Prozessqualität spricht.

Nur in Einzelfällen ist die Umsetzung nicht gelungen. Es ergaben sich einerseits Schwierigkeiten bei der Gestaltung von Freiflächen, die seitens der Kommune dafür bereitgestellt werden mussten. Dagegen haben sich die Maßnahmen zur Gestaltung vorhandener Freiflächen (z. B. das Konzept „Bewegte Wege“) ausnahmslos umsetzen lassen. Weiterhin konnten einzelne Aktivitäten, die eine Gewinnung Ehrenamtlicher bzw. ein Engagement der Zielgruppe voraussetzten (z. B. Schulung von Multiplikatoren, Durchführung von Ideenwerkstätten), nicht realisiert werden. Wegen zu geringer Nachfrage durch die Zielgruppe oder aber nur begrenzt zur Verfügung stehender Ressourcen (z. B. Hallenzeiten) konnten außerdem einzelne Angebote nicht durchgeführt werden. Zusammenfassend ist anzunehmen, dass diese Beispiele Defizite der Aktionsbündnisse in ihrer Orientierung an den Bedürfnissen der Zielgruppe und/oder der umsetzenden Einrichtung spiegeln.

Empfehlungen der Aktionsbündnisse für die erfolgreiche Umsetzung von Maßnahmen

Im 2. Raster wurden die Aktionsbündnisse nicht nur danach gefragt, welche der geplanten Interventionen sie umsetzen konnten, sondern auch danach, welche Angebote sie für empfehlenswert halten. Aus Sicht der Aktionsbündnisse sind demnach besonders folgende Interventionsansätze zu empfehlen:

- Angebote, die sich gut in den Alltag implementieren lassen (z. B. „City Hopper“, Bewegungs- und Ernährungslotsen sowie innovative Bewegungsangebote wie z. B. abenteuerpädagogische Bewegungsformen)
- „Gesundheitsteams“: ein Peer-to-Peer-Ansatz, in dem Lehrkräfte, Schüler/-innen, Schulsozialarbeiter/-innen und Eltern zusammen arbeiten. Das hohe Maß an Partizipation führe auf Schülerseite zu Identifikation und Akzeptanz. Die gemeinsame Qualifizierung der Gesundheitsteams biete einen geschützten und kontinuierlichen Rahmen für die gemeinsame Entwicklung von Zielen und Strategien
- Gesundheitsbezogene Audits und die Implementation betrieblicher Gesundheitsförderung in Schulen und Kitas
- „Sportpatenschaften“, mittels derer Jugendliche über eine Identifikationsfigur (Schlüsselperson) direkt an Sportvereine herangeführt werden können
- Hausbesuche als Garant für das Erreichen von Eltern mit Migrationshintergrund
- Frühzeitige partizipative Workshops zur Einbindung von Lehrkräften.

Zu beachten sind bei der Planung von Angeboten allerdings grundsätzlich die in den umsetzenden Einrichtungen und der städtischen Infrastruktur vorhandenen Ressourcen (wie z. B. nur begrenzt zur Verfügung stehende Hallenzeiten). Die Aktivierung der Zielgruppe stellt vielfach eine Herausforderung dar. Dafür sollte eine längere Anlaufzeit eingeplant werden als in den Bündnissen vorgesehen war.

Als hilfreich haben sich einerseits die Durchführung von Veranstaltungen wie z. B. Sportfeste und Gesundheitstage erwiesen, andererseits war die direkte Ansprache durch beteiligte Einrichtungen, die bereits Zugang zur Zielgruppe haben, erfolgreich. Ebenfalls zu berücksichtigen sind begrenzte Personalkapazitäten, da das Personal in Schulen und Kitas durch originäre Aufgaben stark ausgelastet sei. Zwar seien Kitas und Schulen einerseits dankbar für zusätzliche Angebote, diese dürften aber nicht zu personal- und zeitintensiv sein. Sofern das pädagogische Personal als Multiplikator ausgebildet werden soll, ist dies möglichst innerhalb der Arbeitszeit zu organisieren, da keine ureigene, private Motivation unterstellt werden und die Teilnahmebereitschaft absichern kann (als hilfreich werden in diesem Zusammenhang auch verbindliche Absichtserklärungen durch die Einrichtung benannt). Generell empfiehlt es sich, wegen möglicher personeller Fluktuationen besser zwei Personen in den einzelnen Einrichtung auszubilden oder aber die Möglichkeit einer Institutionen übergreifenden Kooperation zu prüfen.

Generell haben sich aus Sicht der Aktionsbündnisse niedrighschwellige Zugänge über Zugehstrukturen, alltagstaugliche Angebote sowie partizipative Arbeitsweisen als Erfolgsfaktoren für die Durchführung der Interventionsvorhaben erwiesen. Angehörige der Zielgruppe können gut als Multiplikator/-in gewonnen werden, wenn die beteiligten Einrichtungen bei ihren Akteurinnen und Akteuren darum werben. Weiterhin ist für die Ansprache der Zielgruppe die Durchführung von Events hilfreich.

5.3.2. *Erfolgte Strukturbildung*

Bereits in der Aufbauphase wurden von den Aktionsbündnissen konstituierende Kontakte zu interessierten Kooperationspartnern aufgenommen, welche im Verlauf der Durchführungsphase intensiviert und verfestigt bzw. in Einzelfällen auch wieder gelöst wurden.²⁰ Über die Projektlaufzeit hinweg wurden neben der Gewinnung von neuen Partnerinnen und Partnern auch auf anderer Ebene Kontakte geknüpft, um die Vernetzung über die Teilnahme an Gremien oder die Kontaktpflege zur Kommune voranzutreiben.

Aus den ursprünglich vier Bündnissen, die über die Durchführungsphase hinweg gezielt weitere Kooperationspartnerinnen und -partner gewinnen wollten sind insgesamt acht geworden. Ein Bündnis sah sich gezwungen, neue Partner und Partnerinnen zu suchen, da zwei der das Bündnis konstituierenden vier Hauptpartner ihre Zusammenarbeit aufgekündigt hatten (einer davon z. B. aufgrund der späten Mittelbewilligung durch den Förderer). Für die anderen Aktionsbündnisse war die Integration neuer Mitglieder entweder Teil der Planung oder eine günstige Gelegenheit, neue Kompetenzen einzubinden und Angebote auszuweiten.

Bis auf ein Aktionsbündnis haben alle anderen Verbände bereits in den ersten Monaten Kontakte zu kommunalen oder regionalen Fachgremien außerhalb des

²⁰ In einem Fall wurde z. B. die Zusammenarbeit mit einer ehrenamtlichen Mitarbeiterin gelöst, da keine Einigung über die zu erledigenden Aufgaben zu erreichen war.

Bündnisses aufgenommen.²¹ Die Mehrheit (n=6) konnte die Aktivitäten in **(über-)regionale Netzwerke und Arbeitsgruppen mit dem Bezug zum Thema Gesundheit** integrieren (z. B. Gesunde Städtenetzwerk, AG Gesundheit der „Sozialen Stadt“ sowie lokale Netzwerke und Gesundheitskonferenzen). Zwei Bündnisse fokussierten ihre Vernetzung entsprechend ihrer Ausrichtung auf Sportvereine stark auf entsprechende (über-)regionale Einrichtungen (z. B. Sportkreis, Landessportbund oder Kreissportbund). Zu den **kommunalen Gremien** gehören die von sechs Bündnissen genannten Ämter, Ausschüsse und Beiräte, die entweder zielgruppen- oder settingbezogen aufgestellt sind (wie z. B. Jugendhilfeausschuss, Seniorenbeiräte oder Schulämter und Träger aller städtischen Kitas). Ein Bündnis hat seine Vernetzung und Verankerung auf allen genannten Ebenen vorangetrieben, das verbleibende Aktionsbündnis hat außer einer Sport-AG keine der oben genannten Strukturen aufgebaut, sondern sich ganz allgemein mit einem Verein zur Regionsvermarktung und den ortsansässigen Fachhochschulen verbunden. Nach Kontaktaufnahme wurden auch alle geknüpften Kontakte gepflegt und über die gesamte Laufzeit aufrechterhalten.

Bei Betrachtung der Kontaktaufnahme und Einbindung der politischen Ebene fällt auf, dass ebenfalls alle Bündnisse (bis auf das bereits genannte) in den ersten Monaten aktiv geworden sind. Auch finden sich hier – wie zu erwarten – Schwerpunkte je nach Ausrichtung der Bündnisaktivitäten: die beiden sportvereinsbezogenen Bündnisse sind mit den Sportministerien und -ausschüssen in Kontakt getreten, während sich die anderen Bündnisse auf die Gesundheits- und Kultusministerien oder die Bezirksregierungen allgemein bezogen haben. Hier fällt wiederum ein Bündnis heraus, in dem zwar die Stadt als Trägerin des Bündnisses fungiert hat, jedoch ohne die explizite Einbindung des Gesundheits- oder Sportressorts. Sechs Bündnisse berichteten davon, dass sie den Bürgermeister oder die Bürgermeisterin in den Prozessverlauf und speziell die Öffentlichkeitsarbeit eingebunden haben. Auch hier gilt, dass alle einmal einbezogenen politischen Ebenen regelmäßig informiert und auf dem Laufenden gehalten wurden.²²

Zusätzliche Aktivitäten zur Strukturbildung wurden dann verstärkt gegen Ende der Laufzeit von insgesamt neun Bündnissen genannt.²³ Diese zielten meist auf die Absicherung der eingerichteten Strukturen und Angebote – z. B. über die Weiterfinanzierung durch Krankenkassen (vgl. Kapitel 5.4.4).

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass fast alle Aktionsbündnisse sich (meist von Anfang an) erfolgreich bemüht haben, sowohl bei Bedarf neue Kooperationspartnerinnen und -partner zu gewinnen als auch ihre Kontakte zu gesundheitsbezogenen Netzwerken und Arbeitsstrukturen außerhalb des Bündnisses herzustellen und zu pflegen. Gleiches gilt für die Einbindung der Kommune und der (landesweiten) politischen Ebene, die ebenfalls regelmäßig informiert wurden.

²¹ Dieses Bündnis gab erst nach Ablauf von neun Monaten erste Vernetzungsaktivitäten an.

²² Die Ausnahme bildet hier ein Bündnis, welches den Kontakt zum Stadtdirektor scheinbar nicht halten konnte.

²³ Ein Bündnis hat dagegen von Anbeginn an „Diskussionen zur Verstetigung der Strukturen“ geführt.

5.3.3. *Vertrauen und Kommunikation, Konkurrenz und Konflikte in den Aktionsbündnissen*

Die Beteiligung an einem Netzwerk beruht auf Freiwilligkeit, so dass ein gegenseitiger respektvoller Umgang und **Vertrauen** zu den konstituierenden Grundlagen jeder Netzwerkarbeit zählen (Strobel, Kuwan & Reupold 2008, Landesinstitut für Qualifizierung 2006). Die Herausbildung von Vertrauen kann durch den Aufbau des Netzwerkes, die Strukturierung und Verbindlichkeit der Entscheidungen sowie die Kommunikation gefördert werden (Grossmann & Lobnig 2004).

In drei Aktionsbündnissen arbeiteten die Partnerinnen und Partner bereits seit Jahren zusammen, so dass hier eine Vertrauensbasis bereits zu Beginn des Förderzeitraums bestand.

Ein wichtiger Faktor für die Herausbildung von Vertrauen ist der persönliche Kontakt, der nach Angaben der Aktionsbündnisse zudem ermöglicht, dass Diskussionspunkte schneller geklärt und Verbindlichkeit und Umsetzungsmotivation erhöht werden. Entsprechend wurde dem persönlichen Kontakt von allen Gesprächspartnerinnen und -partnern in den Interviews ein hoher bzw. sehr hoher Stellenwert beigemessen und stellte – in Form persönlicher Treffen oder telefonisch - die überwiegende Kommunikationsform für neun Bündnisse dar. In den beiden übrigen Aktionsbündnissen stand der Austausch per E-Mail an erster Stelle.

Vertrauen wird auch durch die Verbindlichkeit der Entscheidungen in Netzwerken gefördert. Dazu können schriftliche Kooperationsvereinbarungen beitragen, die bereits zu Beginn des Förderzeitraums bei der Mehrheit der Aktionsbündnisse vollständig oder partiell abgeschlossen waren. Nur in einem Bündnis wurden die schriftlichen Kooperationsvereinbarungen erst im Laufe der Förderphase eingeholt.

Eine mögliche Hürde für die vertrauensvolle Zusammenarbeit und Kooperation sind **Konkurrenzen** zwischen den Akteurinnen und Akteuren, so dass Netzwerke sich bemühen, Konkurrenz möglichst auszulagern (Landesinstitut für Qualifizierung NRW 2006a). Dies bestätigte sich auch in den Interviews mit den Aktionsbündnissen: Acht der elf Aktionsbündnisse berichteten, dass aufgrund der räumlichen Verteilung der Partner, sowie der Verschiedenheit der Angebote im Aktionsbündnis keine Konkurrenzen bestünden bzw. diese vermieden wurden. Diese Angaben wurden auch im 2. Interview bestätigt, so dass sich die Strategien für die Auslagerung von Konkurrenz offensichtlich als tragfähig erwiesen: *„Ich wüsste jetzt, also so aus dem Stand wirklich keine Situation. Weil so von den Räumlichkeiten her die Anbieter, die sind eigentlich so gewählt, dass sie eben verschiedene Räume abdecken und da nicht in Konkurrenz zueinander geraten“*. Auch die Verteilung der Fördergelder war in allen Aktionsbündnissen bereits im Rahmen der Antragstellung festgelegt. Dabei ist auf eine ausgewogene Verteilung der finanziellen Mittel geachtet worden, so dass sich auch diesbezüglich keine Konkurrenzen ergaben.

Die Bündnisse, die Konkurrenz nicht von vornherein ausgelagert haben, begegneten dieser mit direkter und offener Ansprache bzw. einer klaren Rollenverteilung: *„Weil wie gesagt, in der Projektbeschreibung, da ist es klar definiert. Jeder weiß, warum er da ist.“* Ohnehin können sich Konkurrenzen auch positiv auswirken, in-

dem sie Kooperation und Innovationen fördern können (Böhm, Janssen & Legewie 1999): „... [es] haben alle ein Qualifizierungsangebot, wo man sagen könnte, wir suchen uns jetzt eins aus und das benutzen wir für die Lehrerfortbildungen. Das haben wir aber nicht gemacht. Wir haben gesagt, wir nehmen diese drei konkurrierenden Angebote und wir setzen uns mit denen zusammen an den Tisch und alle packen das aus, was sie haben und wir legen die Sachen übereinander und generieren daraus ein neues Angebot. Und alle haben etwas davon, weil sie können damit an die Öffentlichkeit gehen [...]. Also wir versuchen wirklich, diese Win-win-Situationen ganz gezielt immer wieder herzustellen.“

Es fällt auf, dass besonders jene Bündnisse von Profilierungskämpfen zwischen den Bündnispartner/-innen oder von Konflikten bzw. einem zurückhaltenden Verhältnis berichteten, die sich eher selten getroffen haben. Umgekehrt berichtete besonders eines der Aktionsbündnisse mit häufigen Treffen von einer sehr offenen und wertschätzenden Kommunikation, obwohl es Konkurrenzen zwischen den einzelnen Bündnispartner/-innen gab.

Neben Konkurrenz können auch **Konflikte** das Vertrauen zwischen den Partnerinnen und Partnern beeinträchtigen. Unterschiede in den fachlichen und sozialen Kompetenzen sowie den organisationskulturellen Hintergründen zwischen den Akteurinnen und Akteuren können Gründe für Konflikte in Netzwerken sein (Landesinstitut für Qualifizierung NRW 2006a).

Insgesamt hat im Rahmen der Interviews keiner der befragten Akteure gravierende Konflikte geschildert. Allerdings scheint es doch an einzelnen Punkten herausfordernde Situationen gegeben zu haben, besonders im Kontext der Klärung von Zuständigkeiten oder bei der Frage nach der Übernahme von Aufgaben: „Also die Arbeitsschwerpunkte wurden durchaus gesehen, wurden definiert. Und wenn es denn darum geht, ja wer macht das denn, es ging teilweise insbesondere auch darum, wenn man halt einen Antrag stellen soll, wer könnte den übernehmen. Denn war sehr große Zurückhaltung“. Weiterhin wurden von einigen Befragten kontroverse, aber sehr konstruktive Diskussionen auf sachlicher Ebene geschildert, die ihrer Ansicht nach ein erwartbarer und meist förderlicher Bestandteil der Bündnisarbeit waren: „Das hat sich selber balanciert. Es war nie so, dass irgendwas Unüberbrückbares da war. Man muss manche Dinge fachlich einfach ausdiskutieren.“

Auch in den Dokumentationsbögen wurden nur wenige Konflikte berichtet, hier zeigte sich zudem eine rückläufige Tendenz: Während im ersten Dokumentationsbogen im Mai 2009 noch mehr als die Hälfte der Aktionsbündnisse über Konflikte berichtete, waren es in den Dokumentationsbögen vom Mai und August 2010 jeweils nur noch ein Aktionsbündnis und im November 2010 gar keins mehr. Die Konflikte ließen sich überwiegend durch eine verbesserte Kommunikation wieder beheben und nur in einem Fall wurde die Kooperation beendet.

Es kann vermutet werden, dass aus dieser insgesamt sehr konkurrenz- und konfliktarmen Atmosphäre auch die positiven Angaben zur Zusammenarbeit und Stimmung im Dokumentationsbogen resultierten. Die Fragen nach „Wie stellt sich die Kooperation im Bündnis insgesamt dar?“, „Wie lässt sich die Kommunikation unter den Bündnispartnern beschreiben?“ und „Wie erleben Sie im Moment die

Stimmung in Bündnis?“ wurden in allen Dokumentationsbögen überwiegend positiv beantwortet und es fand sich bei den Skalen von – 5 bis +5 selten eine Bewertung unter +3 (s. Abb. 18).

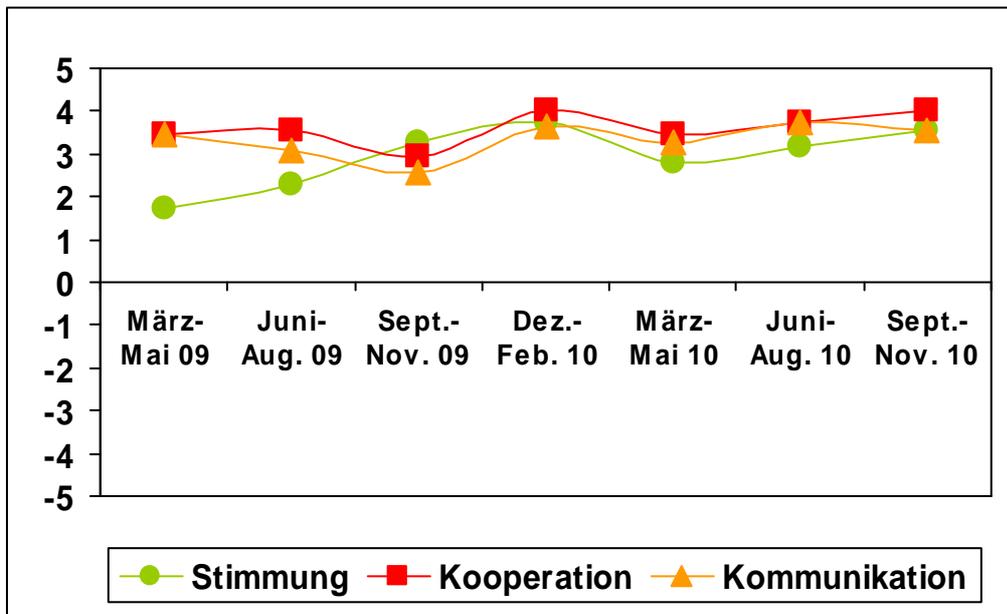


Abb. 18: Mittelwerte der Stimmungsbarometer aller Bündnisse zur Kommunikation, Kooperation und Stimmung unter den Bündnispartnern

Zusammenfassend kann in den Aktionsbündnissen von einer insgesamt vertrauensvollen Zusammenarbeit ausgegangen werden, die entweder schon vorher bestand oder sich überwiegend durch persönliche Kommunikation entwickelt und gefestigt hat. Konkurrenzsituationen wurden in den Aktionsbündnissen schon bei der Auswahl von Kooperationspartnern vermieden (und im Einzelfall in eine Win-win-Situation gewendet, sodass die Zusammenarbeit konfliktarm verlief). Dennoch auftretende Konflikte wurden durch eine verbesserte Kommunikation gelöst und spielen insgesamt keine größere Rolle.

5.3.4. Qualitätsmanagement

Eine wichtige Dimension für das Gelingen von Projekten ist die kontinuierliche Prüfung und Einhaltung gesetzter Qualitätsstandards. Inwieweit konnten die Bündnisse die von Ihnen angestrebten Verfahren der Qualitätssicherung und -entwicklung (vgl. Kapitel 5.1.4) im Prozess umsetzen?

Im Dokumentationsbogen vom August 2010 wurde erhoben, welche Strategien der Qualitätssicherung tatsächlich umgesetzt wurden. Für alle Verbünde war es selbstverständlich, den vorab erarbeiteten **Arbeits- und Zeitplan** regelmäßig zu überprüfen und, wenn notwendig, anzupassen.²⁴ Im Ergebnis hat jedes Bündnis mit Sit-

²⁴ Erfreulicherweise zogen hierzu drei Bündnisse die Zielerreichungsskalen und zwei den Dokumentationsbogen des Evaluationsvorhabens zur Unterstützung heran.

zungsprotokollen die Aufgabenverteilung und Arbeitsergebnisse dokumentiert. Die Arbeitsabläufe wurden ebenfalls von zehn Bündnissen in unterschiedlicher Intensität dokumentiert: Fünf Bündnisse verfassten regelmäßige Gesprächs- und Verlaufspokolle sowie Monatsberichte, fünf Bündnisse dokumentierten den Maßnahmenverlauf z. B. anhand einer Projektsteuerungstabelle oder eines eigenen Dokumentationsbogens. Ein Bündnis bezog sich an dieser Stelle nur auf einen nicht näher erläuterten Jahresbericht (und ein weiteres hat keine nähere Angabe gemacht). Zusammenfassend betrachtet, konnten die tatsächlich durchgeführten Aktivitäten im Bereich der Dokumentation von den Bündnissen im Vergleich zur Planung sogar noch leicht ausgebaut werden. Die Umsetzung scheint hier gut gelungen zu sein.

Bis auf drei Bündnisse ohne Angabe haben alle anderen angegeben, ihre Arbeit nach dem **neuesten Stand der Wissenschaft** auszurichten. Vorrangig wurden hier aktuellste Forschungsergebnisse aus der Literatur herangezogen, aber auch der Erfahrungsaustausch der Bündnispartner durch die Vernetzung mit anderen Projekten lieferte Synergieeffekte für die Qualitätssicherung. Auch die zu Beginn von der Hälfte der Bündnisse als eine Form der Qualitätssicherung genannte interne (formative) Evaluation konnte von diesen als **standardisierte Prozedur** zur Qualitätssicherung (z. B. in Form von Feedbackbögen) durchgeführt werden. Einen weiteren Schwerpunkt im Bereich Standardisierung bildeten die regelmäßig durchgeführten Projektsitzungen, die zudem oftmals standardisierte Elemente in der Durchführung enthielten (z. B. Abgleich des Zeitplans anhand von GAS, Aktualisierung der Projektsteuerungstabelle). Auch die geplanten **Zertifizierungsverfahren** konnten wie vorgesehen entwickelt und umgesetzt werden, erste Gütesiegel (z. B. „Gesundheitsförderung im Setting“ für Schulen) sind bereits pressewirksam verliehen worden.

Ein bedeutsames Element der Qualitätsentwicklung ist die **regelmäßige Reflexion** des Projektgeschehens und die **Integration von Feedbackschleifen** in den Prozess (Groß et al. 2005). Alle Aktionsbündnisse nutzten die regelmäßigen Treffen der Steuerungsgruppe bzw. Team- und Arbeitskreissitzungen zur Reflexion ihrer Arbeit. Neun Bündnisse pflegten zusätzlich einen regelmäßigen Austausch zwischen den verschiedenen Gremien der Bündnissteuerung und den verantwortlichen Partnerinnen und Partnern im Bündnis, wobei dies z. B. über (mündliche/schriftliche) Berichterstattung, Diskussionen und Erfahrungsaustausch geschah.²⁵ Zwei Bündnisse haben zusätzlich die Erfassung von Rückmeldungen zu durchgeführten Maßnahmen über spezielle Feedbackbögen angegeben, drei andere wiederum berichteten von einer Rückmeldung der Evaluationsergebnisse an die Bündnismitglieder. Auch für die Methoden Reflexion und Feedback zeigt sich demnach, dass der überwiegende Teil der Bündnisse seine Planungen umsetzen und sich adäquat um Qualitätsentwicklung bemüht hat. Ein entscheidender Aspekt für die Weiterentwicklung von Qualitätsstandards ist die **Qualifikation der beteiligten Akteure und der Zielgruppe**. Die Hälfte aller Bündnisse (n=6) hat hier Fortbildungen verschiedener Art, wie z. B. Lehrerworkshops; Gesundheitszirkel oder den Besuch von Fachtagungen genannt. Ebenfalls fünf Bündnisse haben sich auf die

²⁵ Zwei Bündnisse haben an dieser Stelle keine verwertbaren Angaben gemacht.

Ausbildung von Multiplikatorinnen und Multiplikatoren berufen, die sowohl aus der Zielgruppe als auch dem Akteursverbund rekrutiert wurden. Beide Formen der Qualifikation wurden bereits in der Planung anvisiert und konnten erfolgreich umgesetzt werden.

Auf die Frage „Welche drei der von Ihnen durchgeführten Aktivitäten zur Qualitätssicherung halten Sie für besonders empfehlenswert?“ wurden von jeweils sechs Bündnissen die Anfertigung von Sitzungsprotokollen und die Integration von Feedbackschleifen genannt (s. Abb. 19).

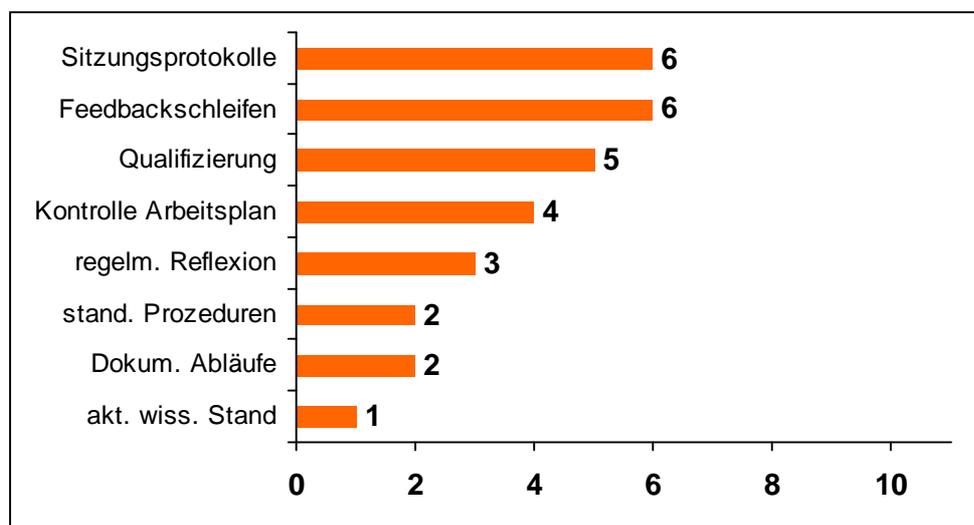


Abb. 19: „Welche drei der von Ihnen durchgeführten Aktivitäten zur Qualitätssicherung halten Sie für besonders empfehlenswert?“

An zweiter Stelle wurde von fünf Bündnissen die Qualifizierung der Bündnismitglieder genannt und die dritte Position belegt mit vier Nennungen die Kontrolle des Arbeits- und Zeitplans.²⁶ Keine empfehlenswerte Rolle spielt augenscheinlich die Durchführung der Projekte auf dem neuesten Stand der Wissenschaft, obwohl sich fast alle Bündnisse dennoch darum bemüht haben.

Das Thema Qualität wurde sowohl im Bereich der Sicherung als auch der Weiterentwicklung gesetzter Standards adäquat von allen Bündnissen berücksichtigt. Verschiedenste Methoden der Dokumentation wurden eingesetzt und auch die Überprüfung der Zeitpläne und (teils standardisierte) Arbeitsabläufe gehörte zum Status Quo der untersuchten Bündnisse. Gleiches gilt für die Qualifikation und Fortbildung aller Beteiligten, um eine Arbeit auf dem neusten Stand der Wissenschaft zu gewährleisten. Auch wenn die Planung bei einigen Bündnissen nicht so umfangreich und detailliert ausgefallen ist, wie bei anderen, so haben sich doch alle im Verlauf intensiv mit einzelnen Methoden zur Qualitätsentwicklung auseinandergesetzt und diese konsequent angewandt.²⁷

²⁶ Hier sind in zwei Fällen die Zielerreichungsskalen genannt worden.

²⁷ Ein Bündnis hat sogar zu einem relativ späten Zeitpunkt im Prozessverlauf noch die zu Beginn angebotene Schulung zum Qualitätssystem „quint-essenz“ in Anspruch genommen.

5.3.5. Bündnisinterne Evaluation

In Kapitel 5.1.5 erfolgte bereits eine Einschätzung der Planungsqualität der Evaluationsvorhaben, wie diese im Antrag zur Durchführungsphase beschrieben wurden. An dieser Stelle soll es nun darum gehen, wie diese Vorhaben umgesetzt werden konnten. Um dies einschätzen zu können, gab es zum einen eine standardisierte Befragung zu einer bündnisspezifischen Auswahl bewegungsbezogener Evaluationsinstrumente, die in einer tabellarischen Übersicht als eine Art Evaluations-Steckbrief mündete. Zum anderen wurde im Raster zur Erfassung der Prozessqualität gezielt nach der Umsetzung der geplanten Evaluationsvorhaben gefragt. Bei den Befragungen lagen die gleichen Fragen zugrunde, die dabei helfen sollten u. a. die Erreichung der Zielgruppe mit dem jeweiligen Evaluationsinstrument, die Anforderungen an die Befragten/Teilnehmer, die Rücklaufquote, den Aufwand des Instruments im Vergleich zum Nutzen zu beleuchten und die Aussagekraft der Erhebungen einzuschätzen, indem z. B. nach der Validierung der eingesetzten Methoden gefragt wurde.

Allgemein lässt sich sagen, dass lediglich zwei der elf Aktionsbündnisse nur einen geringen Teil ihres Evaluationsvorhabens umsetzen konnten bzw. zwar ein wesentlicher Teil umgesetzt wurde, allerdings mit erheblichen Schwierigkeiten (z. B. kein/kaum Rücklauf bei Befragungen etc.). Weitere drei haben den wesentlichen Teil ihres Vorhabens umsetzen können, während gut die Hälfte der Bündnisse den überwiegenden Teil ihrer Evaluationsvorhaben realisiert hat, wobei dabei auftretende Schwierigkeiten gelöst werden konnten bzw. deren Auswirkungen vernachlässigbar waren. Ein Bündnis hat weder über das geplante Evaluationsvorhaben, noch über dessen Umsetzung Auskunft gegeben.

Wie ebenfalls bereits in Kapitel 5.1.5 angesprochen, sind die Bündnisse mit sehr unterschiedlichen Ansprüchen bezüglich der Evaluation ihrer Maßnahmen angetreten. Zusammenfassend kann an dieser Stelle wiederholt werden, dass drei Bündnisse einen methodisch wenig anspruchsvollen Ansatz verfolgt haben, weitere vier haben die indirekte Bewertung von Bewegung (z. B. per Fragebogen zum Bewegungsverhalten) gewählt, während die übrigen vier aufwendige Methoden wie z. B. Motoriktests in ihr Evaluationsvorhaben eingebunden haben.

Allerdings lässt sich kein eindeutiger Zusammenhang zwischen dem methodischen Anspruch und dem tatsächlich umgesetzten Evaluationen finden: So gibt es sowohl Aktionsbündnisse, die unabhängig vom methodischen Anspruch den überwiegenden Teil ihres Evaluationsvorhabens in die Realität umgesetzt haben. Andererseits ist ein gewisses Maß an Schwierigkeiten bei der Umsetzung unabhängig vom methodischen Anspruch nicht erstaunlich. Bei den beiden Bündnissen, die ihre methodischen Ansprüche bei der Evaluation von Bewegung niedrig angesetzt haben, wurde das Vorhaben im Wesentlichen auch realisiert.

Um die Evaluationsvorhaben der Bündnisse weiter zu charakterisieren, können folgende Aussagen ergänzt werden: Ein Großteil der verwendeten Evaluationsinstrumente wurde entweder vorab in einem Pre-Test im Bündniskontext erprobt bzw. sind bereits anderweitig vor dem Einsatz im Bündnis validiert worden. Der

Aufwand der Erhebungen im Vergleich zum Nutzen wurde etwa zu gleichen Teilen gering bis mittel bzw. hoch eingeschätzt, wobei die Anforderungen an die Befragten/Teilnehmenden überwiegend gering bis mittel eingeschätzt wurden. Deutlich wird bei den Aussagen zur Erreichbarkeit der Zielgruppe im Rahmen der Evaluation, dass sich dieser eher einfach angenähert werden kann, ebenso wie die Rücklaufquote durch die Bündnisse fast ausschließlich als ausreichend eingeschätzt wurde.

Gut dreiviertel der Bündnisse haben den wesentlichen Teil ihrer Evaluationsvorhaben umsetzen können, und dies unabhängig vom methodischen Anspruch, den sich die Bündnisse dabei selbst auferlegt haben.

Die Einschätzungen der Bündnisse selbst zur Realisierung ihrer Vorhaben lässt hoffen, dass – eine Auswertung der Erhebungen vorausgesetzt – in den meisten Bündnissen Aussagen zum Bewegungsverhalten der Zielgruppe getroffen werden können, in einigen Bündnissen sicherlich auch zu Veränderungen im Bewegungsverhalten auf der Grundlage aufwändig erhobener Daten.

5.3.6. *Welche Bedingungen haben den Prozess befördert bzw. behindert?*

Die Frage nach den förderlichen und hinderlichen Bedingungen für die Zusammenarbeit und den Arbeitsprozess im Aktionsbündnis wurde in beiden Interviews und damit zu Beginn und zum Ende der Durchführungsphase gestellt.

Im Rahmen des ersten Interviews wurden seitens der Projektkoordination und der Akteure/-innen im Kern vor allem strukturelle Voraussetzungen benannt:

- die Verknüpfung mit bereits vorhandenen Strukturen (z. B. Arbeitsgruppen, aber auch andere Netzwerke z. B. im Bereich Soziale Stadt)
- kommunale und politische Unterstützung
- eine überschaubare Anzahl an Kooperationspartnerinnen und -partnern oder eine hauptamtliche Koordination
- die fachlichen Kompetenzen der Projektkoordination und der Kooperationspartner/-innen
- Erfahrungen in der Arbeit mit der Zielgruppe
- Engagement, Identifikation und eine vertrauensvolle und partnerschaftliche Zusammenarbeit der Akteurinnen und Akteure
- Ausreichende und zuverlässige zeitliche und finanzielle Ressourcen.

Im zweiten Interview wurden die im ersten Interview genannten Aspekte nach einer verbindlichen, vertrauensvollen und partnerschaftlichen Zusammenarbeit nochmals bestätigt: *„Also für uns war es wesentlich, dass wir diese Steuerungsgruppe hatten, d. h. im kleineren, [...] überschaubaren Kreis, der sich eben regelmäßig getroffen hat, dass wir da auch in anderer Form diskutieren und uns beraten konnten. Wenn es zu groß wird, wird es glaube ich sehr schwierig.“* Im Hinblick auf die Zusammenarbeit war es für viele Akteurinnen und Akteure wesentlich, dass die Sitzungen konstruktiv und in entspannter Atmosphäre und mit hohem Commitment verlaufen,

so dass sie eher einen Gewinn als eine Belastung darstellen: *„wir haben es auch wirklich geschafft [...] immer eine sehr gute Atmosphäre zu schaffen, dass man also Sitzungen nicht als lästig empfindet, sondern das hat eine klare Struktur und es hat irgendwie eine klare Aufgabenstellung. Es wird klar und sauber diskutiert. Also es ist eine sehr konstruktive Sache. Und das allein macht Spaß. Bis hin zu diesen persönlichen Beziehungen, die man aufgebaut hat“*. Ebenfalls erneut angesprochen wurde die Bedeutung zuverlässiger finanzieller und zeitlicher Ressourcen: *„Aus meiner Sicht, wenn ich ein Projekt plane für einen Zeitraum von knapp zwei Jahren, dann sollten die Projektmittel auch für den Zeitraum da sein und nicht die Hälfte des Projektzeitraums gesperrt sein“*.

Zum Ende der Durchführungsphase wurden von der Mehrheit der Aktionsbündnisse vier weitere Aspekte angesprochen, die nach den Erfahrungen im Arbeitsprozess als wichtige förderliche Bedingungen anzusehen seien:

- **Die Ermittlung der Bedürfnisse bei den Zielgruppen:** *„Und was ganz wichtig ist, wirklich immer auch die Meinung der Jugendlichen einzuholen, was die wollen. Das war ja einer unserer ersten Bausteine, die wir gemacht haben, dass wir tatsächlich bei den Jugendlichen abgefragt haben, was wollt ihr überhaupt. Wollt ihr ein regelmäßiges Angebot, was für ein Angebot, wollt ihr lieber Aktionen, was für Aktionen, so was.“*
- **Eine klare und eingegrenzte Zielorientierung:** *„Und in der Aufbauphase auch dort genau die Zielstellung zu definieren. Also das ist uns sehr gut gelungen.“* *„Dass man also im Vorfeld ganz klar die Ziele absteckt, was man überhaupt möchte.“* In diesem Zusammenhang empfanden zwei Akteure auch die zeitliche Begrenzung des Vorhabens bzw. der Antragskonzeption als förderlich, weil sie alle Beteiligten zu einem konzertierten Vorgehen motivierte. *„Wir hatten Zeitdruck. In dem Moment haben wir das als positiv empfunden. Es gab, Entschuldigung, keine ganz langen Debatten, über wirklich noch das Letzte, sondern da war der Druck dahinter und das haben wir alle als positiv empfunden.“*
- **Ein frühzeitiges Einbeziehen von Hauptakteuren**, auch wenn dies viel Arbeit bedeutet: *„Wenn vorher schon festgelegt wird, wie was aussehen soll, wie der Rahmen sein soll, und sie dann erst in den Kontakt gehen und kaum noch Bewegungsmöglichkeiten sind, sich einzubringen, dann ist das wie übergestülpt. Und dann ist eher eine Abwehrhaltung. Sie müssen eigentlich von Anfang, sie müssen ihre Idee vorstellen und einfach die anderen Beteiligten auch noch mal fragen, wie können sie sich das vorstellen. Die können ihre Interessen zusammenführen auf eine gemeinsame Linie, um das erfolgreich werden zu lassen. Dann haben Sie große Chancen, denn dann ist das Gefühl, ich bin wirklich auch beteiligt und ich muss nicht nur ausführen.“* *„Und was uns ganz klar geworden ist, [...] dass wir einfach die Schule viel früher ins Boot nehmen müssten. Also dass wir viel früher die Bedarfe der Schule im Grunde genau ermitteln müssen. [...] Wir haben [...] nicht gut genug gekuckt, was braucht die Schule, was passt [...], sondern wir haben was kreierte und haben es den Lehrern gezeigt und die haben mal drübergekuckt mehr oder weniger, abgenickt und haben gesagt macht mal, da wird ja eh nichts draus.“*
- **Eine offene und transparente Kommunikation:** *„Und wichtig ist aber, dass letztendlich gerade in der Anfangsphase sehr frühzeitig die Informationen allen Kooperationspartnern gemeinsam zugänglich gemacht werden,*

dass man schon gemeinsam am Tisch sitzt und nicht jeder für sich informiert wird, [...] gemeinsam diskutieren kann darüber, sich gemeinsam ausrichten kann und auch schon überlegen kann in der Anfangsphase, wie können wir die Vernetzung optimal gestalten.“ oder „Was wirklich wichtig ist, sind die Ansprechpartner, die ich tatsächlich vor Ort habe und die unterschiedlichen Organisationen, die vor Ort gemeinsam agieren. Dass die gemeinsam miteinander im Gespräch bleiben. Das ist das Allerwichtigste, um eben tatsächlich diesen Bündnisgedanken oder diesen Netzwerkgedanken im Stadtteil weiterhin zu verankern. Und das, wenn das funktioniert, dann glaube ich hat das Ganze auch langfristigen Erfolg.“

Damit wurden sowohl zu Beginn als auch am Ende der Durchführungsphase überwiegend strukturelle Aspekte angesprochen. Am Ende der Durchführungsphase wurden mit dem Hinweis auf die Ermittlung der Bedürfnisse der Zielgruppe sowie eine klare und eingegrenzte Zielorientierung auch noch einmal zwei Aspekte der Planungsqualität aufgegriffen. Die Analyse der Anträge hatte damit übereinstimmend ergeben, dass einige Aktionsbündnisse bezüglich der genannten Planungsaspekte nicht optimal aufgestellt waren. Die bündnisspezifische Analyse gibt Aufschluss darüber, inwiefern es sich hier um dieselben Bündnisse handelt, die sich aufgrund einer nicht optimalen Planung mit Schwierigkeiten im Prozess konfrontiert sahen (vgl. Kapitel 6).

Bereits in der Planungsphase sollten alle Hauptakteure einbezogen werden, um gemeinsame Ziele auf Basis der vorab eruierten Bedürfnisse der Zielgruppe zu formulieren.

Die strukturellen Bedingungen für gelingende Netzwerkarbeit lassen sich auf folgenden Nenner bringen: Förderlich ist eine engagierte, transparente und vertrauensvolle Zusammenarbeit erfahrener und sich gegenseitig respektierender Partnerinnen und Partner. Diese sollten über ausreichende zeitliche und fachliche Ressourcen verfügen und durch eine fachlich versierte Koordination unterstützt werden.

5.3.7. Zusammenfassung und Fazit zur Prozessqualität

Bezogen auf die geplanten Angebote und Interventionen ist allen Bündnissen die Umsetzung gut geglückt, was für eine gute Planung und daran anknüpfende Prozessqualität spricht. Nur in wenigen Ausnahmen ist die Umsetzung nicht gelungen, was sich in einigen Fällen auf eine mangelnde Orientierung an den Bedürfnissen der Zielgruppe zurückführen lässt. Diese Schwachstelle hatte sich bereits in der Analyse der Planungsqualität angedeutet und zeitigte nun auch Auswirkungen auf die Prozessqualität. Die Empfehlungen der Projektkoordinatoren für die erfolgreiche Durchführung von Interventionen beziehen sich folgerichtig auf eine stärkere Berücksichtigung der Bedürfnisse der Zielgruppe(n), aber auch auf niedrigschwellige Zugänge über Zugehstrukturen, alltagstaugliche Angebote sowie partizipative Arbeitsweisen.

Um die notwendige Bildung von Arbeitsstrukturen haben sich fast alle Aktionsbündnisse von Anfang an bemüht. Sie haben sowohl bei Bedarf neue Kooperationspartnerinnen und -partner gewonnen als auch Kontakte zu gesundheitsbezoge-

nen Netzwerken und Gremien hergestellt und intensiviert. Gleiches gilt für die Einbindung der Kommune und der landesweiten politischen Ebene, die ebenfalls regelmäßig informiert und auf dem Laufenden gehalten wurden. Die Grundlagen für die Einbindung in bereits bestehende und längerfristig agierende regionale Strukturen wurden damit gelegt. Inwiefern sich diese Kontakte allerdings über die Laufzeit hinaus erhalten lassen und weiterhin arbeitsfähig bleiben, wird sich zeigen müssen (vgl. das Kapitel zur „erwarteten“ Nachhaltigkeit, 5.4.4).

Die Arbeitsweise war in allen Bündnissen durch großes Vertrauen und Verbindlichkeit (z. B. durch schriftliche Kooperationsvereinbarungen) gekennzeichnet, gefördert durch einen intensiven persönlichen Kontakt. Konkurrenz spielte keine große Rolle, da von vornherein bei der Zusammensetzung der Bündnisse darauf geachtet wurde, dass diese nicht entsteht und nur sich ergänzenden Anbieter und Kompetenzen eingebunden werden. Falls in Ausnahmefällen dennoch Konkurrenzsituationen aufgetreten sind, wurden diese über eine klare Rollenverteilung und die Wendung in eine Win-win-Situation gelöst. Auch Konflikte spielten nur zu Beginn eine Rolle und wurden über den Verlauf der Durchführungsphase immer seltener und meist schnell durch konstruktive Kommunikation behoben. In allen Bündnissen spiegelt sich diese vertrauensvolle Zusammenarbeit auch in den Angaben zum Stimmungsbarometer wieder. Empfohlen werden kann an dieser Stelle die Einbeziehung von Partnerinnen und Partnern zu denen bereits ein Vertrauensverhältnis besteht oder eine Konzentration auf die Vertrauensbildung durch persönliche Kontakte gerade zu Beginn der Zusammenarbeit.

Auch wenn die Planung des Qualitätsmanagements bei einigen Bündnissen nicht so umfangreich und detailliert ausgefallen ist, wie bei anderen, so haben sich doch alle Aktionsbündnisse im Verlauf der Bündnisarbeit intensiv mit einzelnen Methoden auseinandergesetzt und diese konsequent angewandt. Zu empfehlen sind nach Ansicht der Bündnisse in erster Linie die Anfertigung von Ergebnisprotokollen und die Integration von Feedbackschleifen. Des Weiteren wird die Qualifikation des Personals und der Zielgruppe sowie die regelmäßige Kontrolle und Reflexion der Arbeitsplanung genannt.

Die Bündnisse haben die Anforderung, eine bündniseigene Evaluation ihrer Maßnahmen vorzunehmen, mit sehr unterschiedlichen methodischen Ansprüchen beantwortet. Unabhängig davon haben acht der elf Bündnisse den wesentlichen Teil oder mehr ihrer Evaluationsvorhaben umsetzen können. Gemessen an den Einschätzungen zur Güte der Evaluationsvorhaben durch die Bündnisse selbst, werden in den meisten Bündnissen Aussagen zum Bewegungsverhalten der Zielgruppe getroffen werden können, in einigen wenigen Bündnissen sicherlich auch zu Veränderungen im Bewegungsverhalten auf der Grundlage aufwändig erhobener Daten.

Förderliche Bedingungen für eine erfolgreiche Zusammenarbeit in einem Bündnis sind laut Projektkoordination die frühzeitige Einbindung aller notwendigen Akteure und Akteurinnen zur gemeinsamen Zieldefinition auf Basis der Bedürfnisse der Zielgruppe. Engagement, Achtung und Vertrauen sowie ausreichende Ressourcen ermöglichen eine effektive Zusammenarbeit unter der Anleitung einer fachlich versierten Projektkoordination.

Ein Thema, das sich neben den Bedürfnissen der Zielgruppe wie ein roter Faden durch die Durchführungsphase und Fragestellungen aller Instrumente gezogen hat, war das Thema Ressourcen. Immer wieder wurde seitens der Bündnisse darauf hingewiesen, dass ausreichende personelle und finanzielle Ressourcen ausschlaggebend für die erfolgreiche Durchführung derart umfangreicher Vorhaben sind.

Fazit

Folgendes Fazit lässt sich anhand der Analyse der Prozessqualität ziehen:

- Die Umsetzung von Angeboten kann durch die Einbeziehung der Zielgruppe (und ihrer Bedürfnisse) sowie niedrigschwellige Zugänge erleichtert werden.
- Konkurrenzen sollten vermieden, in Win-win-Situationen gewendet oder durch eine klare Rollenzuweisung geklärt werden.
- Der Fokus sollte zu Beginn auf die Bildung eines verbindlichen Vertrauensverhältnisses durch umfangreiche persönliche Kontakte gelegt werden. Konflikte lassen sich dann auch leichter durch konstruktive Kommunikation lösen.
- Zur Qualitätsentwicklung sind Ergebnisprotokolle, integrierte Feedbackschleifen, Qualifikationsmaßnahmen (Zielgruppe und Akteure/-innen) und die regelmäßige Kontrolle der Arbeitsplanung zu empfehlen.
- Die Planung der Evaluation den Bündnissen zu überlassen, führt ohne konkrete Vorgaben zu Ansätzen, die in Aufwand und Nutzen und damit auch Aussagekraft sehr verschieden sind.
- Als förderliche Bedingungen sind die frühzeitige Einbindung aller wichtigen Akteurinnen und Akteure sowie die gemeinsame Definition von Zielen zu nennen. Ebenfalls bedeutsam ist eine qualifizierte Koordination.
- Unabdingbar ist eine angemessene Ausstattung mit finanziellen und personellen Ressourcen, die zeitnah zur Verfügung stehen müssen.

5.4. Zielerreichungen und weitere Ergebnisse der Aktionsbündnisse

Im Zentrum der Ergebnisevaluation bzw. der Ergebnisqualität steht die Frage, inwieweit die Aktionsbündnisse ihre jeweiligen Ziele erreicht haben. Dies betrifft vor allem die Frage nach den gesundheitsbezogenen Effekten der umgesetzten Interventionen, deren Beantwortung in der Hand der Aktionsbündnisse liegt. Die Ergebnisse dieser Untersuchungen liegen in den meisten Aktionsbündnissen jedoch erst nach Ablauf des Förderzeitraums vor.

Dagegen lassen sich im Rahmen der wissenschaftlichen Begleitung lediglich zusammenfassende Aussagen zur Zielerreichung der Aktionsbündnisse treffen. Weiterhin können die Ergebnisse der mit Hilfe der Zielerreichungsskalen überprüften Zielformulierungen dargestellt werden.

Neben der Beeinflussung des gesundheitsbezogenen Verhaltens war mit der Förderung der Aktionsbündnisse die Nutzung von Synergieeffekten beabsichtigt, die

sich aus dem Aufbau einer Netzwerkstruktur ergeben. Außerdem waren die Aktionsbündnisse von Beginn an aufgefordert, die Nachhaltigkeit der umgesetzten Maßnahmen und Strukturen zu sichern. Insofern sind beide Aspekte für die Darstellung der Ergebnisse der Aktionsbündnisse relevant.

Das Kapitel wird abgerundet durch eine Darstellung, was aus Sicht der Aktionsbündnisse die größten Erfolge waren – ein Hinweis darauf, welche Aktivitäten als Herausforderung eingeschätzt wurden und zugleich positiv bewältigt werden konnten.

5.4.1. Zielerreichungen

Die Änderung des gesundheitsbezogenen Verhaltens der Zielgruppe(n) war das gemeinsame und übergeordnete Ziel aller Aktionsbündnisse und bis auf zwei Ausnahmen haben alle Bündnisse entsprechende Ziele auf Verhaltensebene formuliert. In vier Aktionsbündnissen bildeten diese verhaltensbezogenen Ziele den Schwerpunkt der formulierten Zielsetzungen, in den übrigen fünf Aktionsbündnissen bezogen sich nur einzelne Ziele auf das Verhalten der Zielgruppe(n) und es wurden in der Mehrheit maßnahmenbezogene Ziele formuliert (vgl. dazu Kapitel 5.1.2). Nur in einem Aktionsbündnis wurde das Ausmaß der angestrebten Verhaltensänderung bei den Zielgruppen auch quantifiziert.

Die Überprüfung der Zielerreichung für diese angestrebten Verhaltensänderungen (Zunahme an Bewegung, Optimierung des Ernährungsverhaltens oder auch Zunahme der Motivation für Bewegung) war in fünf Bündnissen mit Hilfe verhaltensbezogener Evaluationen vorgesehen. Wie bereits einleitend beschrieben, liegen aus diesen Untersuchungen noch keine Ergebnisse vor. Insofern ist betreffend der direkten verhaltensbezogenen Effekte der Interventionsansätze der Aktionsbündnisse **keine zusammenfassende Beschreibung zur Zielerreichung möglich**.

Die übrigen Aktionsbündnisse haben die Frage der Wirkung auf das Verhalten der Zielgruppe(n) anhand der Inanspruchnahme von Angeboten bzw. anhand der Anzahl implementierter Maßnahmen operationalisiert. Auch hier wurde nur von einem Aktionsbündnis eine Quantifizierung vorgenommen.²⁸ Mit wenigen Ausnahmen liegen auch für die auf diese Weise überprüften Zielerreichungen keine Ergebnisse vor.

Von allen Aktionsbündnissen wurden außerdem Ziele auf Ebene der Angebote und Maßnahmen sowie Ziele für die verhältnisbezogenen Ansätze formuliert. In keinem Fall ist hier eine Quantifizierung vorgenommen worden. Einhergehend mit den Ergebnissen zu den durchgeführten Aktivitäten (vgl. dazu Kapitel 5.3.1) sind die Ziele auf diesen Ebenen überwiegend erreicht worden, d. h. die geplanten Angebote und Maßnahmen wurden realisiert bzw. implementiert. Einige Aktionsbündnisse haben die konkreten Teilnehmezahlen für einzelne Angebote dargestellt. Diese lassen sich jedoch nicht sinnvoll mit der von anderen Aktionsbündnissen angegebenen

²⁸ Die Ergebnisse der Evaluation dieses Aktionsbündnis sind bekannt. Das Ziel (regelmäßige Inanspruchnahme durch 500 Personen) wurde zu 50% erreicht.

allgemeine Einschätzung der Zielerreichung verknüpfen, so dass auf eine spezifische Darstellung verzichtet wird.

Auch die Ziele auf struktureller bzw. konzeptioneller Ebene, die von insgesamt neun Aktionsbündnissen formuliert worden sind, wurden im Wesentlichen erreicht. Eine vergleichende Bewertung dieser Zielerreichungen im Hinblick auf die bündnisübergreifende Bewertung ist auch wegen der unterschiedlichen Reichweite der Aktionsbündnisse (vgl. Kapitel 5.2.4) nicht möglich. Hinzu kommt, dass von einem Aktionsbündnis ohnehin keinerlei Ergebnisse zur Zielerreichung vorliegen.

Im Rahmen des 2. Rasters wurden die Aktionsbündnisse gefragt, was sie in Bezug auf die Formulierung von Zielen künftig anders machen würden. Nur drei Bündnisse haben diese Frage beantwortet, ohne sich auf methodische Aspekte der Anwendung von Zielerreichungsskalen zu beziehen. Diese Bündnisse möchten künftig ihre Zielsetzungen stärker konkretisieren und außerdem die Zielgruppe(n) in die Formulierung der Zielsetzungen einbeziehen.

Zu den Zielerreichungen der Aktionsbündnisse betreffend der Effekte auf das gesundheitsbezogene Verhalten der Zielgruppe(n) liegen leider noch keine Ergebnisse vor. Mit Ausnahme eines Aktionsbündnisses kann jedoch für alle Bündnisse konstatiert werden, dass die Ziele auf Ebene der Maßnahmen und Aktivitäten weitestgehend erreicht wurden. Einzelne Einschränkungen ergeben sich nur dort, wo die Umsetzung der geplanten Aktivitäten nicht gelungen ist.

Für ein nächstes Interventionsvorhaben raten einzelne Bündnisse zu einer Einbeziehung der Zielgruppe(n) sowie zu einer stärkeren Konkretisierung bei der Formulierung der Ziele.

5.4.2. Zielerreichungen, die mit Hilfe von Goal Attainment Scaling überprüft wurden

Für die Anwendung der Zielerreichungsskalen wurden die Aktionsbündnisse gebeten, drei Ziele ihres Aktionsbündnisses auszuwählen, für die aus ihrer Sicht eine Begleitung des Arbeitsprozesses und Überprüfung der Zielerreichung besonders wünschenswert wäre. Insgesamt sind zehn Aktionsbündnisse der Einladung nachgekommen und haben Goal Attainment Scaling für unterschiedliche Ziele ihrer Netzwerke eingesetzt. Es wurden insgesamt 35 Zielerreichungsskalen gebildet. 30 Skalen wurden prozessbegleitend eingesetzt, so dass für diese Ziele zunächst Zwischenziele formuliert und anschließend fortgeschrieben wurden (vgl. Kapitel 3.3.2). Das Spektrum der ausgewählten Ziele reicht von verhältnisbezogenen Zielen (z. B. Schaffung neuer Angebote, Gestaltung von Freiflächen) über Ziele im Bereich Nachhaltigkeit (z. B. Sicherung der dauerhaften Weiterführung neuer Angebote) bis zu verhaltensbezogenen Zielen (z. B. Steigerung des Bewegungsverhaltens). Insgesamt fünf Aktionsbündnisse haben vollständig oder nahezu vollständig Ziele ausgewählt, die sich auf beabsichtigte Wirkungen beziehen. Die übrigen Aktionsbündnisse haben als Ziele für die Anwendung der Zielerreichungsskalen überwiegend oder ausschließlich Projektziele wie die Implementation von Maßnahmen ausgewählt (vgl. Abb. 20).

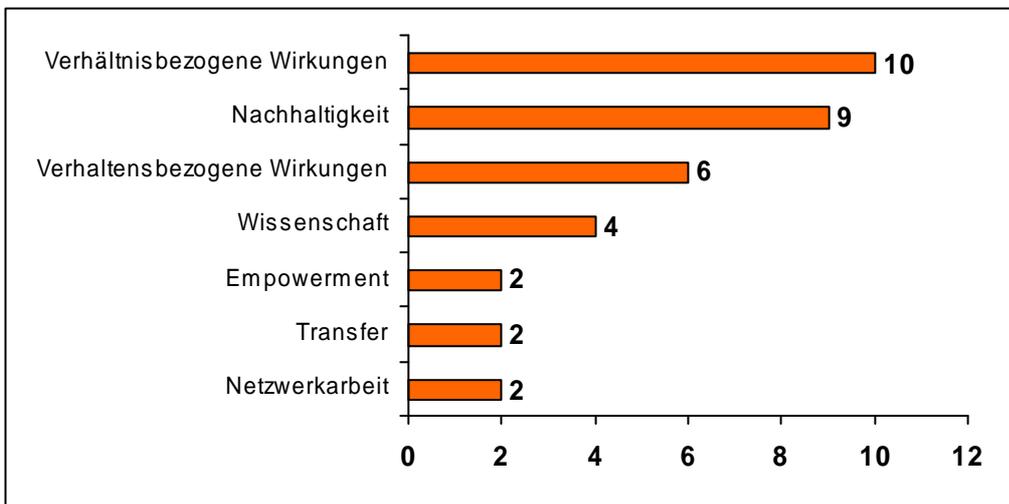


Abb. 20: Ausgewählte Zielsetzungen für die Anwendung der Zielerreichungsskalen (n=35)

Die Überprüfung der Zielerreichung war besonders für die auf eine Wirkung bezogenen Ziele häufig nicht direkt möglich, sondern erforderte die Festlegung von Indikatoren. Diese wiederum ergaben sich aus den Maßnahmen bzw. Strategien, die für die Umsetzung der Ziele ergriffen wurden (s. Abb. 21).

Bereich	Ziel	Indikator
Verhältnisbezogene Wirkungen	Gestaltung und Anlage eines Bewegungsparcours	Kein Indikator erforderlich
Nachhaltigkeit	Dauerhafte Weiterführung neu eingerichteter Bewegungsangebote	Integration der neuen Angebote in bestehende Strukturen
Verhaltensbezogene Wirkungen	Förderung der Bewegungsaktivitäten von Seniorinnen	Gewinnung von Teilnehmerinnen für neu eingerichtete Bewegungsangebote
Wissenschaft/Transfer	Entwicklung eines übertragbaren Konzeptes zur Bewegungsförderung von Migrantinnen	Kein Indikator erforderlich
Empowerment	Erhöhung der Passgenauigkeit von Angeboten	Überarbeitung/Optimierung der Angebote mit Hilfe von Vorschlägen der Zielgruppe
Netzwerkarbeit	Erweiterung der Aktivitäten des Netzwerkes	Gewinnung neuer Partnerinnen und Partner, die Angebote im Rahmen des Netzwerkes entwickeln

Abb. 21: Beispiele für Ziele und Indikatoren, die von den Aktionsbündnissen für die Anwendung der Zielerreichungsskalen ausgewählt wurden.

Im Rahmen der abschließenden Überprüfung der Zielerreichungen wurde auch die Frage geprüft, inwieweit die festgelegten Indikatoren eine angemessene Überprüfung

fung der zugrunde liegenden Ziele ermöglichen.²⁹ Als angemessen wurden Indikatoren erachtet, die tatsächlich eine Aussage zur Erreichung des Ziels ermöglichen. Als Ergebnis dieser Überprüfung wurden zwei Zielerreichungsskalen in der abschließenden Bewertung nicht berücksichtigt. Zum einen wurde eine Zielerreichungsskala ausgeschlossen, deren Ziel eine Motivationsänderung bei der Zielgruppe beschreibt, für die jedoch als Indikator die Inanspruchnahme eines Tagesangebots festgelegt wurde. Zum anderen eine Skala, deren Ziel in der Erhöhung der Inanspruchnahme von Angeboten durch die Zielgruppe liegt und deren Indikator sich auf die Ansprache von Vertreterinnen bzw. Vertretern der Zielgruppe bezieht. Insgesamt konnte aber der Großteil der festgelegten Indikatoren als angemessen bewertet werden.

Weiterhin gab es bei der Überprüfung der Zielerreichungen ein grundsätzliches Problem: Wirkungsbezogene Ziele wie der Transfer von Ansätzen des Aktionsbündnisses, welche z. B. mit Hilfe einer Handlungsanleitung oder einer Internetplattform realisiert werden sollen, lassen sich letztlich nur langfristig evaluieren. Dies gilt auch für Ziele im Bereich Nachhaltigkeit. Für derartige Ziele kann daher im Rahmen der wissenschaftlichen Begleitung nur die Umsetzung der Konzepte überprüft werden.

Mit dieser Einschränkung zeigt sich für die mit Hilfe der Zielerreichungsskalen überprüften Zielerreichungen ein sehr erfreuliches Bild: Das erwartete Ergebnis wurde bei der überwiegenden Mehrheit der überprüften Ziele erreicht (vgl. Abb. 22).

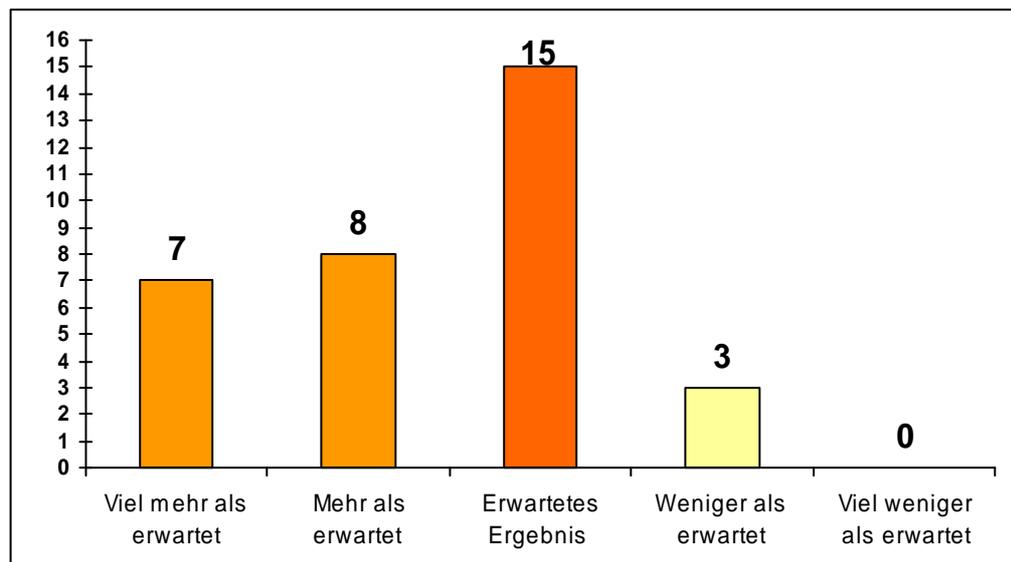


Abb. 22: Zielerreichung der Aktionsbündnisse (n= 33)

²⁹ Während die Indikatoren für die Überprüfungen der (ersten) Zwischenziele überwiegend in den gemeinsamen Workshops erarbeitet wurden (vgl. Kapitel 4.3.2), sind die Indikatoren für die abschließenden Überprüfungen der Zielerreichungen in der Regel innerhalb der Aktionsbündnisse festgelegt worden.

Insgesamt ergab sich also nur bei drei Zielen ein Ergebnis von „weniger als erwartet“: Dies betraf zum Ersten ein Ziel, das nicht nur die Entwicklung eines Finanzierungskonzeptes für eine Anschlussfinanzierung, sondern auch die Zusage der Finanzierung als erwartetes Ergebnis umfasste. Zum Zweiten die Planung einer Freiraumgestaltung, die wegen kommunaler Entscheidungsprozesse nicht im geplanten Zeitraum realisiert werden konnte. Zum Dritten die Entwicklung eines Leitfadens, der ebenfalls im geplanten Zeitraum nicht abschließend realisiert werden konnte. Für die beiden letztgenannten Ziele wurde die Realisierung für das Frühjahr 2011 angekündigt, so dass eine Überprüfung im Rahmen des Fördervorhabens nicht mehr möglich war.

Bei der Bewertung dieses insgesamt sehr positiven Ergebnisses ist zu berücksichtigen, dass es sich um ausgewählte Ziele der Aktionsbündnisse handelt, die auch in den Anträgen für die Durchführungsphase beschrieben waren. Die Erreichung dieser Ziele wurde teilweise direkt, teilweise anhand ausgewählter Indikatoren gemessen. Die in den Skalen formulierten Ergebnisse wurden durch die Aktionsbündnisse selbst gesteckt. Bei der Erarbeitung der Zielerreichungsskalen wurde beachtet, dass diese Zielerreichungen einerseits eine Herausforderung darstellen, andererseits aber auch realistisch sein sollen und somit Erfolge deutlich machen können.

Von den Aktionsbündnissen wurden insgesamt 35 Zielerreichungsskalen für unterschiedliche Ziele ihres Bündnisses gebildet. Der überwiegende Teil dieser Zielerreichungsskalen wurde prozessbegleitend eingesetzt. Bis auf zwei Ausnahmen haben alle für die Überprüfung der Zielerreichung festgelegten Indikatoren eine entsprechende Aussage ermöglicht.

Bis auf drei Ziele wurde das erwartete Ergebnis bei allen der mit Hilfe von Zielerreichungsskalen überprüften Zielen erreicht bzw. übertroffen. Zugleich handelte es sich dabei um relevante Ziele der Aktionsbündnisse, die einen (unterschiedlich großen) Ausschnitt aus dem Spektrum der gesamten Ziele der jeweiligen Bündnisse darstellten. Ein Vergleich zur Zielerreichung zwischen den Aktionsbündnissen lässt sich daher aus diesen Ergebnissen nicht ableiten. Die Aktionsbündnisse haben aber im Hinblick auf die ausgewählten Ziele sehr erfolgreich gearbeitet.

5.4.3. *Erzielte Synergieeffekte*

Der Arbeit in Netzwerken werden verschiedene Vorteile zugeschrieben, u. a. die gemeinsame Nutzung und der Austausch von Ressourcen sowie die Übertragung von Informationen (Landesinstitut für Weiterbildung 2006b). Gilt dies auch für die Arbeit in den Aktionsbündnissen und welche konkreten Synergieeffekte konnten durch die Zusammenarbeit ggf. erzielt werden? Im Rahmen der zweiten Interviews wurden daher die Kernakteurinnen und Akteure danach gefragt, wie sie den Nutzen der Zusammenarbeit im Aktionsbündnis bewerten.

Insgesamt haben die Interviewten ein breites Spektrum an Synergieeffekten beschrieben, die durch die Zusammenarbeit im Aktionsbündnis entstanden sind. Diese reichen von einer erhöhten Transparenz und Vernetzung über den verbesserten

Zugang zu schwer erreichbaren Zielgruppen bis hin zur gemeinsamen Nutzung von Räumen oder gemeinschaftlichen Öffentlichkeitsarbeit.

Mit einer Ausnahme hoben alle Interviewten die stärkere **Vernetzung und Förderung von Transparenz** als wichtigen Synergieeffekt der Projektarbeit hervor. Als besonders bedeutsam wurde dabei das Kennenlernen bislang unbekannter oder wenig beachteter Partner im Setting/Stadtteil genannt: *„Und durch dieses Projekt hat man halt einfach auch noch mal andere Akteure kennen gelernt, andere Arbeitszusammenhänge und ich denke das ging den Partnern vor Ort selber auch so“*. Diese Vernetzung führte in der Folge dazu, dass sich nach Aussage von neun Interviewpartnerinnen und -partnern der **Austausch** mit anderen Akteuren deutlich verbessert hat. Dieses „über den Tellerrand schauen“ empfanden die Befragten als Bereicherung und konstruktives Herauslösen aus eingefahrenen Strukturen: *„[...] dass man wieder Anregungen von außen kriegt, von Leuten, die einfach mit dem gleichen Thema anders umgehen“*; *„Man bereichert sich auch gegenseitig. [A] hat ja ein ganz anderes Know-how, eine ganz andere Philosophie als jetzt [B]. Die profitieren aber voneinander unwahrscheinlich“*. Insbesondere hoben einige Befragte hervor, dass sie auch Zugang zu Feldern gefunden haben, denen sie vorher nicht so nahe standen: *„Also das Institut [...], das war mir ein Begriff, weil ich da oft vorbeigefahren bin und das Schild gesehen habe, aber ich konnte mir auch noch nichts drunter vorstellen.“*

In einigen Aktionsbündnissen setzte sich diese Vernetzung auch auf informeller Ebene fort, was in manchen Fällen das Arbeiten durch die Nutzung des „kleinen Dienstweges“ erleichterte. *„Wir haben mittlerweile so kleine in sich geschlossene Netzwerke, man kommt persönlich auch gut zurecht. Also das heißt, wenn ich irgendwas habe, dann ruf ich den an oder den an. Das macht sich ganz deutlich bemerkbar.“*

Dieser Austausch über die jeweiligen Kompetenzen der beteiligten Partnerinnen und Partner hat auch dazu beigetragen, dass der **Zugang zu schlecht erreichbaren Zielgruppen** erleichtert wurde oder Zielgruppen erreicht wurden, die die Akteurinnen und Akteure bisher nicht (ausreichend) im Blick hatten. Die Kontakte zwischen den Partnerinnen und Partnern stärkten das Vertrauen und förderten die kooperative Zusammenarbeit im Sinne der Zielgruppe. In einigen Aktionsbündnissen entstanden hierdurch mehr Möglichkeiten, die eigene Zielgruppe auf andere Akteure aufmerksam zu machen. Häufig erleichterten Akteure, die in bestimmten Quartieren schon langfristig tätig waren und gute Strukturen aufgebaut hatten, neuen Partnern den Zugang erheblich. Dieser verbesserte Zugang zur Zielgruppe wurde mit einer Ausnahme ebenfalls von allen Gesprächspartnerinnen und -partnern positiv hervorgehoben: *„Und da ist es durchaus auch gut, dass man dann als Verein nicht alleine dasteht, sondern die Mitarbeiter von den GWZs [Gemeinwesen-zentren] vor Ort hat, die tatsächlich auch ihre Pappenheimer kennen, die die auch ansprechen können.“*

Ein weiterer Synergieeffekt, von dem nahezu alle Akteurinnen und Akteure berichtet haben, ist das gegenseitige **Profitieren von den unterschiedlichen fachlichen Kompetenzen**. Dabei scheinen insbesondere Sportvereine und ähnliche Partnerinnen und Partner neue Einblicke in die Belange der (sozial benachteiligten)

Zielgruppen in ihrem Stadtgebiet und umgekehrt Akteurinnen und Akteure aus dem Bereich der sozialen Arbeit fachliches Know-how zu den Themen Bewegung und Ernährung gewonnen zu haben. Zudem empfanden einige Akteurinnen und Akteure die Kooperation mit einer wissenschaftlichen Einrichtung als Bereicherung. Diese Koppelung verschiedener Kompetenzen hat in sieben von elf Bündnissen zu einer Weiterentwicklung von Angeboten geführt: *„Das hat sich jetzt ein bisschen durch dieses Bündnis erweitert, dass wir halt auch sagen, sportliche Erfolge ja, aber auch darüber hinaus Angebote einfach zum Bewegen.“* Ein weiterer Effekt in diesem Zusammenhang ist die **Vermeidung von Angebotsdoppelungen**: *„[...] dass vieles erkannt wurde, wo früher Ämter parallel gearbeitet haben, mehrfach Geld ausgegeben wurde für das Projekt, für das Projekt, für das Projekt. Heute überlegt man schon, haben wir dies Projekt nicht schon oder gibt es was Vergleichbares. Das ist durch dieses Bündnis massiv erreicht worden.“*

Synergieeffekte im Bereich von Ressourcen wie Öffentlichkeitsarbeit, Fortbildung, Personal, Räumlichkeiten und Finanzen wurden weniger häufig angesprochen, dann jedoch als sehr relevant eingestuft. Am häufigsten genannt wurden die Bereiche **Öffentlichkeitsarbeit und Fortbildung** (n=6). Die Interviewten sahen in einer gemeinsamen Öffentlichkeitsarbeit die Chance, ihre Organisation einem breiteren Publikum bekannt zu machen und die Identität als „Bündnis“ zu stärken: *„Also ich kriege Öffentlichkeitsarbeit gemacht, für die konkrete Öffentlichkeitsarbeit ich nicht viel leisten muss, weil das die anderen Leute für mich, ich bin aber immer positiv im Gespräch. Und ich bin vor allen Dingen bei ganz vielen unterschiedlichen Organisationen im Gespräch.“* Im Hinblick auf Fortbildungen bezogen sich einige Bündnisse stärker auf Fortbildungen für eine verbesserte Bündnisarbeit insgesamt, andere eher auf konkrete praktische Fortbildungen (z. B. Trainerschulungen): *„Es hat jetzt eine gegeben: Gender Mainstream und es ist angedacht noch eine im Projektmanagement allgemein zu machen.“* *„Also im Bereich Fortbildung haben wir schon profitiert, was jetzt die direkte Übungsleiterfortbildung angeht.“*

Nur drei Bündnisse haben explizit Synergieeffekte durch die gemeinsame Nutzung von **Personal** im Bündnis benannt, bewerten dies jedoch als sehr bedeutsam: *„Das Personal hilft uns natürlich, pädagogische Arbeiten durchzuführen, die wir sonst nicht leisten können.“*

Im Hinblick auf den Umfang der beschriebenen Synergieeffekte bestehen Unterschiede zwischen den Aktionsbündnissen: Einige Bündnisse haben ein breites Spektrum von Synergieeffekten (Vernetzung, Transparenz, Öffentlichkeitsarbeit, Nutzung von Räumen, Austausch von Personal, kooperative Weiterentwicklung von Angeboten etc.) beschrieben, andere nur einzelne Aspekte wie z. B. Vernetzung und Öffentlichkeitsarbeit.

Jenseits dieser Unterschiede haben alle befragten Akteurinnen und Akteure die Frage nach der **Kosten-Nutzen-Abwägung** einstimmig beantwortet. Der Aufwand für die Arbeit im Aktionsbündnis sei hoch, aber auf jeden Fall sehr lohnenswert: *„Also ich kann Ihnen sagen, ich bezeichne das als großes Glück, dass wir in diesem Projekt Kooperationspartner sein durften.“*

Insgesamt kann festgestellt werden, dass alle Befragten durch die Arbeit im Bündnis Synergieeffekte wahrnehmen. Deutlich im Vordergrund stehen bei fast allen Interviewpartnerinnen und -partnern Synergieeffekte, die durch den Austausch informeller bzw. inhaltlicher Ressourcen entstehen, wie z. B. eine stärkere Vernetzung, höhere Transparenz, die gegenseitige Nutzung fachlicher Kompetenzen sowie die inhaltliche Weiterentwicklung von Angeboten auf Basis dieses Austausches. Auch der verbesserte Zugang zur Zielgruppe, der zugleich als wichtiger Grund für die Mitwirkung am Aktionsbündnis angegeben wurde, wird von nahezu allen Befragten als Synergieeffekt angegeben. Weniger wichtig ist für die meisten befragten Akteurinnen und Akteure die Nutzung formeller bzw. sachlicher Ressourcen wie z. B. Räumlichkeiten, eine gemeinsame Öffentlichkeitsarbeit, der Austausch von Personal, oder ein Profitieren von finanziellen Mitteln der Partner.

5.4.4. „Erwartete“ Nachhaltigkeit aus Sicht der Bündnisse

Die Sicherung der Nachhaltigkeit für die implementierten Angebote und Maßnahmen ebenso wie für die aufgebauten Strukturen, war als eines der zentralen Anliegen der Förderinitiative auch einer der Schwerpunkte der zweiten Interviews. Weiterhin wurde der Aufbau nachhaltiger Strukturen kontinuierlich über den Dokumentationsbogen erhoben. Die Aussage eines Bündnisses: „*Es lohnt sich immer dann, wenn ich die Sachen, die ich umgesetzt habe, auch dauerhaft einrichten kann.*“ unterstreicht die grundsätzliche Bedeutung der Nachhaltigkeit.

Die von den Aktionsbündnissen vorgelegte Planung der nachhaltigen Absicherung ihrer Maßnahmen und Strukturen bezog sich schwerpunktmäßig auf drei Strategien (vgl. Kapitel 5.1.7): 1. Qualifizierung von Akteurinnen und Akteuren sowie die Ausbildung der Zielgruppe für eine Multiplikationsfunktion; 2. die Einbindung der Bündnisaktivitäten in bereits vorhandene regionale oder kommunale Strukturen und Netzwerke; 3. die Generierung von Finanzierungskonzepten bzw. die Bereitstellung von zusätzlichen Ressourcen.

Dennoch ist Nachhaltigkeit ein Aspekt, mit dem sich die Bündnisse bis zum Zeitpunkt der Interviewdurchführung in sehr unterschiedlichem Maße befasst haben. Entsprechend waren die interviewten Akteure und Akteurinnen in unterschiedlichem Ausmaß mit dieser Thematik vertraut.

Die Sicherung der **Nachhaltigkeit durch Qualifizierung von Multiplikator/-innen** ist in den Interviews nicht erwähnt worden. Vermutlich stellt dies ein eher theoretisches Konzept dar, mit dem nur die Projektkoordinatoren in ausreichendem Maße vertraut sind, um es an dieser Stelle als Maßnahme zur Nachhaltigkeit benennen zu können. In der Analyse anderer Instrumente ist aber deutlich geworden, dass diese Maßnahmen durchgeführt worden sind und ihren Anteil zur Fortführung der Angebote beisteuern werden (vgl. Kapitel zur 5.3.1 zur Umsetzung geplanter Maßnahmen).

Weiterhin gehen alle Projekte davon aus, dass die **neu geschaffene Infrastruktur**, schriftlich erstellte **Informationsmaterialien** ebenso wie **Handlungskonzepte**

erhalten bleiben werden: „Also unser Geld ging zum geringsten Teil in Personal und zum größten Teil in Sachausgaben. Materialien, Infrastruktur, Gerätebau, Anlagen wurden hergestellt, Gärten wurden erstellt. Und das ist natürlich auf Dauer angelegt.“ Oder: „Also unser Ziel ist ja hier auch, die Nachhaltigkeit mit so einer Handlungsanweisung zu erreichen. [...] Es soll dann im Endeffekt halt auch ja eigentlich an alle [städtischen Kooperationspartner] weitergegeben werden. Also die sollen das verwalten.“

Auch die **Einbindung der Bündnisaktivitäten in lokale und landesweite Strukturen**, wie z. B. die „Soziale Stadt“ oder andere bestehende Institutionen und ihre Regelangebote wurde entsprechend der Planungen durchgeführt und umgesetzt. Fünf Bündnisse haben (gesundheitsbezogene) Zusammenhänge und Einrichtungen benannt, mit denen sie im Laufe der Förderphase kooperiert und teilweise langfristige Kooperationsvereinbarungen getroffen haben, wie z. B. das Quartiersmanagement oder die sog. Plan- und Leitstellen Gesundheit im Stadtteil.

Im Hinblick auf die **Übernahme der Aktivitäten in Regelangebote** haben alle Bündnisse in erster Linie die Einrichtungen im Setting genannt, in denen Angebote durchgeführt wurden (z. B. Schulen, Kitas, Vereine oder Gemeinwesenzentren). Nur drei Aktionsbündnisse haben hier keine konkreten Angaben gemacht. Die übrigen Aktionsbündnisse gaben ein breites Spektrum unterschiedlicher Angebote von Stressseminaren über die Pausengestaltung in Schulen bis zu Winterspielplätzen an. Allerdings scheint in den wenigsten Fällen die Weiterführung bereits verbindlich abgesichert zu sein: „Ich denke, es liegt jetzt einfach auch an der Kraft der Akteure vor Ort und der Wertschätzung, ob sie dann halt sagen, sie möchten das auch in 2011 fortsetzen.“

Die Bündnisse haben außerdem Angebote genannt, die absehbar nicht weitergeführt werden können. Wenig überraschend ist der vorrangige (und von fünf Bündnissen benannte) **Grund für die Einstellung von Angeboten**: die fehlende Weiterfinanzierung personalintensiver Projektbestandteile. „[...] diese eine (?) Schullung, das wird ein einmaliges Ding sein, da bin ich ziemlich sicher. Wenn man da nicht irgendwie eine Supermöglichkeit über die Krankenkassen kriegt, dann wird man das nicht machen können, ganz definitiv nicht.“ Oder: „Diese direkte Unterstützung vor Ort in der Größenordnung. Also wir haben ja jetzt z. B. Bewegungstrainer [...] drin, die die Kindereinrichtungen über einen gewissen Zeitraum begleiten. Das ist sehr teuer. In dieser Größenordnung wird es wahrscheinlich nicht weiter funktionieren.“ Drei Bündnisse gaben allerdings auch einzelne Angebote an, die aus mangelndem Interesse der Zielgruppe eingestellt werden.

Neben der Weiterführung konkreter Angebote galt die **Etablierung und Verfestigung von Arbeitsstrukturen über die Einrichtung von Gremien**, die über die Förderdauer hinaus arbeitsfähig bleiben sollten, als zentrale Strategie. Auch diese wurde bereits in der Planungsphase festgelegt und entsprechend umgesetzt. In acht von elf Bündnissen wurden langfristig geplante Gremien eingerichtet. Hierbei handelte es sich in den meisten Fällen (n=6) um Arbeitskreise und -gruppen (bzw. so genannte Kompetenzteams, Kooperationsgruppen, einen Runden Tisch und einen Steuerkreis) sowie einen Beirat, eine Jury zur Siegelvergabe, einen Bewegungsverbund und lokale Koordinierungsstellen.

Herausragende Bedeutung, sowohl für die Weiterführung von Angeboten, als auch die Aufrechterhaltung von Arbeitsstrukturen betreffend, hatte die **Einbindung der Kommune**. In einem Bündnis war die Kommune selbst Projektträgerin und in allen übrigen Bündnissen war die Kommune verbindlich und aktiv mit einer oder mehreren Einrichtungen in das Aktionsbündnis eingebunden (vgl. Kapitel 5.2.1). Die Bedeutung der Einbindung der Kommune wurde in den Interviews bestätigt: *„Die beiden Dezernentinnen also Schule und Soziales [...], die arbeiten sehr gut zusammen in diesem Projekt. D. h. hier sind Anknüpfungspunkte, hier sind Verbindungen da, die sicherlich langfristig bleiben werden.“* Neben der Bereitstellung **städtischer Infrastruktur** gaben sieben der elf Befragten an, dass die Kommune auch für die **Weiterfinanzierung** von Angeboten sorgt, denn *„Kommune bedeutet natürlich immer auch so ein Stück mehr finanzielle Absicherung.“*

Nicht zuletzt spielten nachhaltige **Finanzierungskonzepte** für die meisten Bündnisse eine bedeutsame Rolle bei der Aufrechterhaltung ihrer Aktivitäten. Drei Bündnisse befanden sich bereits im Dialog mit potentiellen Trägern, jedoch gab es bisher kaum spruchreife Ergebnisse dieser Verhandlungen. Ein Bündnis betonte die Wichtigkeit der frühzeitigen Kontaktaufnahme: *„Aber zumindest haben wir uns rechtzeitig mit der Thematik auseinandergesetzt, das ist das Entscheidende, das darf man nie versäumen und vor allen Dingen nicht zu spät machen. Dann läuft ihnen die Zeit weg.“* In enger Verbindung zu den Finanzierungskonzepten stand die Frage der Weiterführung der Projektkoordination, die von sechs Bündnissen als notwendig für das Fortbestehen der eingerichteten Strukturen bezeichnet wurde: *„Was aber klar ist, sollte eine Koordinationsstelle da sein, zumindest in abgespeckter Form. [...] Das hat sich als hervorragend erwiesen, dass eine zentrale Stelle da ist, die das Gesamtprojekt koordiniert hat. [...] Und das müssen wir dann sehen, wie das aufgestellt werden kann. Aber insgesamt sieht es zumindest jetzt nicht so ganz dunkel aus.“*

Von vier Aktionsbündnissen wurde die **Unterstützung der Politik** (von einem Bündnis außerdem die Wirtschaft) als ebenfalls wichtige Einflussgröße für die finanzielle Absicherung der Bündnisaktivitäten zur Sprache gebracht: *„Politik und Wirtschaft. Sind ja immer starke Faktoren, wenn es um Finanzierung geht und um Lobbyarbeit.“* Neben der Lobbyarbeit galt es auch, die ideelle Unterstützung und Multiplikationsfunktion politischer Ämter zu nutzen: *„Aber Politik muss informiert sein. [...] Wir müssen Menschen informiert haben, die das immer wieder auch in anderen Bezügen bekannt machen können. Und dadurch glaube ich kann man auch Interessen gewinnen [...]“* *„Und es war auf Wunsch der politischen Ebene, dass zum Beispiel das Projekt sich auf unserer Gesundheitskonferenz vorstellt.“* Nur eine Befragte war der Meinung, dass Politik *„keine Rolle“* für die Sicherung der Nachhaltigkeit spiele.

Unabhängig davon, welche einzelnen Angebote weitergeführt werden können, welche Arbeitskreise weiter bestehen oder ob eine Finanzierung für eine Koordination sichergestellt werden kann, wies ein Bündnis auf folgendes hin: *„Und über das Aktionsbündnis hat man dann eben die Erfahrung gemacht es geht. [...] wenn dann aber schon auch mal so Strukturen erprobt sind, dann können die auch ohne diesen Reibungswiderstand, der immer am Anfang da ist, das weitermachen. Viel*

bleibt ohnehin von dem Zusammenhalt der Akteure untereinander. [...] Am Anfang war auch, Familienzentrum [...] als Veranstaltungsort für die [Zielgruppe] nicht bekannt. Umgekehrt aber auch, hatten die keine Erfahrung damit irgendwie, wie läuft es denn so, wer kann das machen. Und wenn das jetzt aber einmal dort gewesen ist, dann kann man kucken, aha wir haben einen der das macht, wir haben Leute die das wollen, und es ist viel, viel einfacher, so etwas dann fortzusetzen.“ Insofern sind durch die erfolgreiche Zusammenarbeit in den Aktionsbündnissen Anfangshürden gesenkt worden und die erfolgte **Vernetzung** und **erprobte Zusammenarbeit** allein stellt schon einen wesentlichen und nachhaltigen Erfolg der Bündnisarbeit dar.

Zusammenfassend gesagt verfolgen die Aktionsbündnisse die Sicherung der Nachhaltigkeit mit verschiedenen Strategien: Die Qualifikation von Multiplikatorinnen und Multiplikatoren wird ebenso umgesetzt, wie Aktivitäten zum Aufbau von Infrastruktur sowie die Entwicklung von Informationsmaterialien und Handlungskonzepten. Nach den vorliegenden Informationen gelingt außerdem den meisten Aktionsbündnissen eine Einbindung ihrer Aktivitäten in Regelangebote, offen bleibt jedoch in welchem Umfang. Zugleich werden aber auch Angebote genannt, die aufgrund fehlender Finanzmittel nicht mehr aufrechterhalten werden können. Der Wegfall von Angeboten aufgrund eines zu geringen Teilnahmeinteresses wird nur selten genannt.

Weiterhin hat die Mehrheit der Bündnisse auf Dauer angelegte Gremien eingerichtet und drei Aktionsbündnisse befinden sich im Dialog mit Trägern für eine mögliche künftige Finanzierung. Viele Befragte sind davon überzeugt, dass speziell für die Aufrechterhaltung von Arbeitsstrukturen eine Projektkoordination, zumindest in reduzierter Form, unverzichtbar ist.

Die herausragende Bedeutung der Einbindung der Kommune für die Sicherung der Nachhaltigkeit wird von den Aktionsbündnissen bejaht und bestätigt daher die Förderstrategie des Geldgebers.

5.4.5. Die bedeutsamsten Erfolge aus Sicht der Aktionsbündnisse

Die subjektive Einschätzung der Aktionsbündnisse zu ihren größten Erfolgen ermöglicht zwar keinen bündnisübergreifenden Vergleich dieser Erfolge. Die Frage nach den **größten bzw. besonderen Erfolgen** im 2. Raster und im Dokumentationsbogen konnte jedoch Erfolge jenseits der formulierten Ziele sichtbar machen. Es ist anzunehmen, dass eher die Ergebnisse als bedeutsam eingeschätzt wurden, deren Erreichung nicht selbstverständlich erschien. Damit wird der Fokus auf Ansatzpunkte gelenkt, deren Umsetzung eine Herausforderung darstellte und die zugleich von den Aktionsbündnissen positiv bewältigt wurden.

Als besondere Erfolge wurden im Laufe der Durchführungsphase einerseits vor allem Fragen der **Resonanz auf die jeweiligen Aktionsbündnissen** genannt: „Die Projektaktivitäten haben dazu geführt, dass sich immer neue Einrichtungen, Initiativen und Personen an das Aktionsbündnis wenden, um mitzuwirken.“ Dasselbe Bündnis konnte in dem darauffolgenden Quartal bereits von einer Unterstützung für den Transfer des Interventionsansatzes berichten: „Die Landespolitik nimmt zu-

nehmend selbständig Kontakt [...] auf und fragt nach dem Sachstand des Projektes, eine Überführung des Projektes auf andere Gemeinden, Kommunen oder Städte hält sie für wünschenswert.“ Andererseits gaben viele Aktionsbündnisse die **gute Zusammenarbeit und Vernetzung** im Bündnis als besonderen Erfolg an: „Wir haben sehr verlässliche Partner/-innen gefunden, die im Bündnis Verantwortung mit uns teilen bzw. sogar ganz übernehmen.“

Am Ende der Durchführungsphase wurden mit einer Ausnahme von allen Aktionsbündnissen **Aspekte des Empowerments und das Erreichen der Zielgruppen** als bedeutsamste Erfolge bewertet: „Unser größter Erfolg ist die Stärkung von Partizipation und Empowerment im Stadtteil.“ Oder: „Als besonderer Erfolg wird von uns die Ausbildung von Übungsleiterinnen aus dem Kreis der [Zielgruppe] bewertet. Erstens ist diese Ausbildung schneller, problemloser und erfolgreicher gewesen, als es ursprünglich geplant wurde. Zweitens hat bereits etwa die Hälfte der Ausgebildeten ein Angebot übernommen oder es besteht die konkrete Planung hierzu.“

Häufig genannt wurden außerdem Erfolge bei der **Sicherung der Nachhaltigkeit**, sei es durch Qualifikationsmaßnahmen, die Bildung dauerhafter Strukturen oder die Übertragung von Aufgaben an kommunale Einrichtungen: „In Kooperation mit der Bezirksregierung [...], dem Landessportbund [...] und der Sportjugend [...] ist es gelungen, eine Kompaktform der Sporthelferausbildung für die Hauptschulen anzubieten.“ Oder auch: „Abfassung der Handlungsanleitung, die ohne Unterstützung eingesetzt werden kann, somit kostenfrei ist und durch kommunale Strukturen weiter verbreitet wird (Nachhaltigkeit).“

Als weiterer bedeutsamer Erfolg wurde von einigen Bündnissen **die Umsetzung eines so komplexen Unterfangens** bewertet: „Die Umsetzung so vieler Projekte mit großer Beteiligung“. Oder: „Alle [...] Projekt-Kitas haben das Projekt von Anfang bis Ende durchgeführt (keine Ausfälle), trotz der komplexen Herausforderungen im Projekt und der damit einhergehenden hohen zeitlichen Anforderungen.“

Die Komplexität der von den Aktionsbündnissen auf den Weg gebrachten Entwicklungen macht folgendes Zitat deutlich: „Ein besonderer Erfolg war die konstruktive Zusammenarbeit mit dem FC [...] und die Entwicklung des Stadtteils: Jugendliche engagieren sich als Übungsleiter, der Verein wird in das Programm „Integration durch Sport“ aufgenommen, der Kindergarten wird „Bewegungskindergarten“ und kooperiert eng mit dem FC [...], der Gemeinwesenverein unterstützt die Entwicklung aktiv und verantwortlich, Erwachsene interessieren sich für eine Qualifizierung als Übungsleiter, der Verein konnte seine Strukturen festigen (deutliche Mitgliedersteigerung).“

Dagegen wurden die in den verschiedenen Settings implementierten Angebote nur relativ selten als bedeutsamer Erfolg benannt. Dies scheint nur dann zu erfolgt zu sein, wenn es sich um **neuartige Angebote** handelte: „Die Durchführung abenteuerpädagogischer Maßnahmen [...] eröffnen Kindern und Jugendlichen neue Zugänge zu ihrem Körper und unterstützen sie in ihrer persönlichen Entwicklung.“ (93) „Die stichprobenartigen Zählungen der freien Nutzer zeigen, dass der Konzeptansatz – Jung und Alt über den Parcours zu Bewegung für 30-60 Minuten zu motivieren – wunderbar funktioniert.“

In der Durchführungsphase werden von den Aktionsbündnissen vor allem Aspekte auf Netzwerkebene als Erfolg bewertet: Viele Aktionsbündnisse benennen die positive Resonanz bzw. das Interesse an den Bündnissen sowie die Zusammenarbeit und Vernetzung im Bündnis als besondere Erfolge. Am Ende des Förderzeitraums geraten dagegen andere Aspekte in den Blick: Vor allem die Erreichung der Zielgruppe sowie die umgesetzten Maßnahmen für das Empowerment werden von der überwiegenden Mehrheit der Aktionsbündnisse als bedeutend bewertet. Weiterhin schätzen viele Aktionsbündnisse ihre Erfolge im Hinblick auf die Sicherung der Nachhaltigkeit als bedeutsam ein. Einige Aktionsbündnisse heben hervor, dass bereits die Umsetzung von Vorhaben in dieser Komplexität als wichtigster Erfolg eingeschätzt werden kann.

5.4.6. Zusammenfassung und Fazit zur Ergebnisqualität

Die Ergebnisqualität bezieht sich im Wesentlichen auf die Frage, ob mit der Intervention auch die jeweiligen angestrebten Ziele der Aktionsbündnisse erreicht wurden.

Diese Frage kann seitens der wissenschaftlichen Begleitung nur sehr eingeschränkt beantwortet werden, da die Maßnahmeevaluation in der Verantwortung der Aktionsbündnisse liegt und nur zu hoffen bleibt, dass die entsprechenden Ergebnisse hinreichend publiziert werden. Einschränkend sei angemerkt, dass nicht alle Bündnisse verhaltensbezogene Ziele formuliert haben, so dass nicht durch alle Bündnisse eine Wirkungsüberprüfung auf dieser Ebene erfolgt. Weiterhin ist eine Quantifizierung der Zielformulierungen nur in Ausnahmefällen erfolgt.

Im Rahmen der wissenschaftlichen Begleitung wurden in zehn Aktionsbündnissen ausgewählte Ziele mit Hilfe von Zielerreichungsskalen überprüft. Viele dieser Ziele beinhalteten Maßnahmen für den Aufbau von Infrastruktur oder andere Strategien für die Sicherung der Nachhaltigkeit. Insgesamt hat sich bei der Überprüfung dieser Zielerreichungen ein sehr erfreuliches Bild gezeigt und für die meisten Ziele wurde das erwartete Ergebnis erreicht bzw. sogar übertroffen. Weiterhin kann konstatiert werden, dass auch die Ziele auf Ebenen der Maßnahmen und Aktivitäten weitestgehend erreicht wurden. Die Bündnisse haben das, was sie sich vorgenommen haben, erfolgreich durchgeführt und damit die Voraussetzung für eine gute Ergebnisqualität geschaffen. Inwieweit dadurch auch die beabsichtigten Effekte erzielt wurden, kann nur auf Basis der bündnisinternen Evaluation beantwortet werden.

Zugleich wird vieles Bestand haben: Die Zusammenarbeit im Bündnis hat auf regionaler Ebene zu Transparenz geführt und zu einer inhaltlichen Weiterentwicklung durch den Austausch fachlicher Ressourcen. Dies sind nicht nur während der Arbeit der Aktionsbündnisse wahrgenommene Ressourcen, sondern auch Aspekte der Nachhaltigkeit. Ebenfalls werden die Aktionsbündnisse in Gremien und in vielen Einrichtungen sowie durch die im Rahmen der Bündnisarbeit qualifizierten Personen nachwirken. Auch werden viele der Angebote Bestand haben, andere wiederum werden aus finanziellen Gründen eingestellt. Gerade der Wegfall der Koordination nach Abschluss des Förderzeitraums hat vermutlich große Auswirkungen auf den Zusammenhalt der Bündnismitglieder und die Aufrechterhaltung der Ar-

beitsstrukturen. Es bleibt hier zu hoffen, dass sich auch ohne eine Finanzierung Einrichtungen finden, die sich „den Hut anziehen“ und die regionalen Partnerinnen und Partner weiterhin an einen Tisch bringen.

Aus Sicht der Aktionsbündnisse besteht neben ihren Erfolgen bei der Sicherung der Nachhaltigkeit der größte Erfolg darin, dass die Zielgruppe(n) „sozial Benachteiligte“ tatsächlich erreicht werden konnten. Dies wurde auch auf die Zusammenarbeit mit unterschiedlichen Partnern und Partnerinnen mit bereits erschlossenem Zugang zu den Zielgruppen zurückgeführt (z. B. Hauptschulen oder Gemeinwesenzentren in sog. „benachteiligten“ Stadtteilen).

Fazit

Auch für die Ergebnisqualität lässt sich ein – wenn auch eingeschränktes – Fazit ziehen:

- Die Zusammenarbeit im Rahmen eines Netzwerkes kann genutzt werden, um folgende Synergieeffekte zu generieren: mehr Transparenz über Anbietende und Angebote (und damit eine Vermeidung von Angebotsdopplungen), den Austausch von fachlichen Ressourcen und Ideen sowie gemeinsam gestaltete Öffentlichkeitsarbeit und Fortbildungen.
- Für die Absicherung implementierter Arbeitsstrukturen (und ihre nachhaltige Finanzierung) sollten langfristige Kontakte zur Kommune und der politischen Ebene sowie weiteren Fachgremien aufgebaut und gepflegt werden. Zudem kann die Qualifizierung von Partnerinnen und Partnern sowie Mitgliedern der Zielgruppe die Fortführung von Angeboten sichern. Wichtig ist der Einsatz einer Projektkoordination, um die Einbindung in bestehende Strukturen aufrechtzuerhalten und voranzutreiben.
- Der wichtigste Synergieeffekt und gleichzeitig größte Erfolg der Bündnisarbeit (aus Sicht der Bündnisse) bezieht sich auf den vereinfachten Zugang zu „sozial benachteiligten“ Zielgruppen durch die Zusammenarbeit mit in diesem Zusammenhang bereits etablierten Einrichtungen. Damit werden praktikable Möglichkeiten aufgezeigt, wie die Ansprache sozial benachteiligter Personengruppen in der Gesundheitsförderung gelingen kann.

6. Diskussion der Ergebnisse und Handlungsempfehlungen für Netzwerke

Im folgenden Kapitel werden die Ergebnisse der vorangestellten Kapitel zur Planungs-, Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität aufgegriffen und gebündelt in Form von Handlungsempfehlungen für zukünftige Projekte präsentiert. Vorge stellt wird eine bündnisspezifische Analyse erfolgreicher Muster von Netzwerkarbeit, um zu verdeutlichen, welche Faktoren für eine erfolgreiche Bündnisarbeit von Bedeutung sind. Im Anschluss folgen dann die Empfehlungen für Projekte und Netzwerke in der Gesundheitsförderung sowie Empfehlungen für Förderer entsprechender Initiativen und Projekte.

6.1. „Erfolgreiche“ Muster der Netzwerkarbeit

Um der bündnisübergreifenden Analyse zu allgemeinen hinderlichen und förderlichen Bedingungen der Netzwerkarbeit in der Gesundheitsförderung konkrete Erfolgsmodelle gegenüberzustellen, wurde eine bündnisspezifische Analyse durchgeführt. Lassen sich bei einzelnen Aktionsbündnissen Muster erkennen, die für die erfolgreiche Umsetzung der Vorhaben verantwortlich sein können? Liegt einem erfolgreichen Prozess immer eine gute Planung zugrunde und führt ein gut strukturierter Antrag automatisch zu einem stabilen Prozess und zufrieden stellenden Ergebnissen? Oder gibt es Schwerpunkte in der Qualität, auf die sich einzelne Aktionsbündnisse zuungunsten anderer Bereiche konzentrieren?

Vorgehensweise

Für die bündnisspezifische Analyse wurden die mit den unterschiedlichen Instrumenten des Evaluationsvorhabens untersuchten Indikatoren je Bündnis zusammengetragen und anhand einer dreistufigen Skala bewertet.³⁰ Im Anschluss wurden die erreichten Bewertungen für jede Qualitätsdimension getrennt (Planung, Struktur und Prozess)³¹ addiert, sodass z. B. für jedes einzelne Bündnis deutlich wurde, wie viele der 20 in die Analyse einbezogenen Faktoren der Planungsqualität mit „1“, „2“ oder „3“ bewertet worden sind (gleiches gilt für die Dimensionen Struktur und Prozessqualität). Sodann wurden die elf Bündnisse für jede Qualitätsdimension anhand der erreichten Bewertungen in eine Reihenfolge gebracht und abschließend in drei Qualitäts-Cluster aufgeteilt: optimierungsbedürftig, gut und überdurchschnittlich. Auf diese Weise konnte jedes Bündnis in jeder Qualitätsdimension einem Cluster zugeteilt werden, um Aussagen über die Stärken und

³⁰ Für die Bewertung der Planungs- und Strukturqualität wurden die bereits vorliegenden Rasterkriterien übernommen, wobei für die Struktur- und Prozessqualität weitere Kriterien entwickelt wurden, die ebenfalls den im Raster verwendeten Ausprägungen 1 = optimierungsbedürftig, 2 = gute Umsetzung und 3 = überdurchschnittlich entsprechen. Eine Darstellung dieser Qualitätsprofile findet sich im Anhang.

³¹ Die Ergebnisqualität konnte leider nicht einbezogen werden, da in vielen Bündnissen dazu noch keine endgültigen Aussagen getroffen werden konnten.

Schwächen des Bündnisses treffen zu können. Mit diesem Verfahren ließen sich Bündnisse mit ähnlichen Mustern (z.B. gute Planungs-, aber optimierungsbedürftige Strukturqualität) erkennen und im Anschluss detaillierter analysieren.³²

Verteilung der Aktionsbündnisse auf die drei Cluster: optimierungsbedürftig, gute und überdurchschnittliche Qualität

Erkennen lassen sich ganz allgemein drei verschiedene Verteilungsmuster: 1. Drei Bündnisse finden sich durchgängig für alle Qualitätsdimensionen im gleichen Cluster wieder und präsentieren sich damit in homogener Qualität (AB9, AB4, AB1); 2. zwei Bündnisse zeigen auf den ersten Blick ungewöhnliche Muster: das eine (AB2) besetzt in jeder Qualitätsdimension ein unterschiedliches Cluster (eine gute Planungsqualität, optimierungsbedürftige Strukturen und eine überdurchschnittlich gute Prozessqualität) und das zweite hat trotz einer überdurchschnittlichen Planungsqualität optimierungsbedürftige Strukturen und einen ebensolchen Prozessverlauf aufzuweisen (AB10); 3. die Mehrheit der Bündnisse (n=6) schwankt zwischen zwei benachbarten Clustern.

Von den drei Bündnissen mit einer konsistenten Besetzung desselben Clusters in allen Qualitätsdimensionen ist eines durchgängig im überdurchschnittlichen Bereich zu finden und darf damit als das vermutlich erfolgreichste Bündnis bezeichnet werden (AB9). Die einzigen negativ zu bewertenden Punkte waren die mangelnde Orientierung an den Bedürfnissen der Zielgruppe (darunter eine fehlende Migrations-sensibilität) im Planungsprozess und eine mangelhafte Beteiligung der Zielgruppe an der Entwicklung von Angeboten. Diese Defizite konnten aber durch die Wahl des Settings, dass einen guten Zugang zu Kindern mit Migrationshintergrund verspricht, ein höchst professionelles Projektmanagement (inklusive formativen Evaluationselementen, die wiederum Rückmeldungen der Zielgruppe einbezogen haben) und das Aufsatteln auf bereits bestehende und gut funktionierende Netzwerkstrukturen wieder ausgeglichen werden.

Das zweite Bündnis ist für alle Qualitätsdimensionen der mittleren Kategorie „gute Qualität“ zuzuordnen und hat verschiedene Stärken und Schwächen (AB4). Auch wenn die Ziele im Antrag nicht konkret formuliert wurden, konnten zumindest die im Rahmen der Anwendung von GAS formulierten und bearbeiteten Ziele vollständig erreicht und umgesetzt werden. Dafür konnte das überdurchschnittlich gute Evaluationskonzept nicht wie geplant umgesetzt werden. Das Bündnis orientierte sich weder an Genderfragen, noch bemühte es sich erkennbar um Partizipation. Auf der anderen Seite lag seine Stärke in der Projektsteuerung einschließlich Konfliktmanagement und kann darauf verweisen, dass es alle Angebote wie geplant umgesetzt hat.

Dem dritten Bündnis kann durchgängig eine optimierungsbedürftige Qualität zugeschrieben werden (AB1). Hier dürften die geringsten Erwartungen an die Ergebnisse der Interventionen und der Strukturbildung zu stellen sein, da die wenigen als überdurchschnittlich zu bewertenden Bereiche der insgesamt unzureichenden Pla-

³² Zur besseren Lesbarkeit werden bei der Darstellung der Ergebnisse anonymisierte Bündnis-Kürzel verwendet.

nungsqualität (ein hervorragendes Nachhaltigkeitskonzept und ein perfekt aufgestellter Zeitplan) letztlich nicht umgesetzt und eingehalten werden konnten. Auch die Umsetzung der anvisierten Angebote ist, begründet durch eine verspätete Mittelzusage, vielfach nicht gelungen. Auffällig ist, dass dieses Bündnis das einzige war, das weder in die Projektkoordination noch in das Steuergremium gesundheits- oder sportwissenschaftliche Expertise eingebunden hatte.

Welche Eigenschaften zeigen die zwei Aktionsbündnisse, die in den abgefragten Qualitätsdimensionen sowohl sehr positive als auch optimierungsbedürftige Elemente zeigen?

AB10 kann auf eine überdurchschnittliche Planungsqualität verweisen, fällt aber in der Struktur- und Prozessqualität deutlich ab (beide Bereiche waren optimierungsbedürftig). Sowohl die Zielformulierung (dazugehörend der jeweilige Zielerreichungsgrad) und die theoretische Ausarbeitung des Antrags bezogen auf die Darstellung von Bedarf und gendergerechten Bedürfnissen wurde vorbildlich dargelegt. Leider konnten die umfangreichen Maßnahmen nicht entsprechend umgesetzt werden, weil teilweise entgegen der Bedürfnisse der Zielgruppe agiert wurde, Planungen geändert werden mussten und andererseits die im Antrag vorgenommene Quantifizierung der Zielgrößen vermutlich eher ehrgeizigen Wünschen, denn einer realistischen Kalkulation entstammte. Die mangelhafte Ausarbeitung der Arbeitsstrukturen (z. B. des Zeit- und Arbeitsplans) sowie die intransparente Aufgabenverteilung bezogen auf einzelne Personen und Gremien mögen ebenfalls zu den Problemen bei der Umsetzung von Aktivitäten beigetragen haben und konnten ebenfalls nicht aufgefangen werden. Eine allzu theoretische Antragsgestaltung und fehlende Genauigkeit bei der Planung von Arbeitsstrukturen verhinderte in diesem Fall trotz gemeinsamer Arbeitserfahrungen im Vorfeld, regelmäßiger Treffen der einzelnen Arbeitszusammenhänge und der Entstehung vielfältiger Synergieeffekte die angestrebte Umsetzung geplanter Maßnahmen und Gremienbildung. Das Bündnis selbst berichtet dagegen von vielfältigen positiven Ergebnissen und Einflüssen, die es auf die Strukturbildung und Gestaltung des Quartiers hatte und weiterhin hat und für sich als erfolgreich wertet (bezogen auf die Kategorien des Evaluationsvorhabens und den Vergleich mit dem Antrag kann dies leider nicht bestätigt werden). Die rudimentär angelegte bündnisinterne Ergebnisevaluation dürfte hier allerdings auch wenig Aufschluss über den tatsächlichen Erfolg des Bündnisses geben.

Das Aktionsbündnis AB2 belegt in jeder Qualitätsdimension ein anderes Cluster: Die Planungsqualität ist als gut zu bezeichnen, die Struktur ist optimierungsbedürftig und der Prozess verlief wiederum überdurchschnittlich gut. Im Detail bedeutet dies, dass eine relativ ungenaue Zieldefinition und schlechte Planung der Arbeitsstrukturen, also des Zeit- und Arbeitsplans sowie der Aufgabenzuordnung und -beschreibung trotz der hervorragenden Darstellung von Bedarf und Bedürfnissen eine schlechte Ausgangslage bildeten. Im Verlauf der Bündnisarbeit konnte dies aber durch konkretere Planungen und vielfältige positive Anpassungen verbessert werden. Im Antrag (noch) nicht erkennbare Arbeitsstrukturen und -zusammenhänge wurden geschaffen und verbindlich gestaltet, Gremien wurden gegründet und erfolgreich über regelmäßige Treffen (auch aller Bündnispartner) und Transparenz im Bündnis in den Dienst genommen. Im Verlauf der Zusammenarbeit konnten auf diese Weise viele Synergien geschaffen werden und alle Aktivi-

täten problemlos umgesetzt werden. Zur Verbesserung der zielbezogenen und zielgerichteten Projektarbeit hat – nach eigenen Angaben des Bündnisses – auch die aktive Verwendung von GAS beigetragen und konnte somit die wenig detaillierte Vorabplanung effektiv optimieren.

Die verbleibenden sechs Bündnisse werden im folgenden Abschnitt gemeinsam mit den bereits erwähnten Bündnissen betrachtet und auf inhaltlich wiederkehrende Muster untersucht.

Inhaltliche Zusammenhänge und Muster

Bezogen auf alle elf Aktionsbündnisse stellt sich die Frage, **ob einem guten bis überdurchschnittlich gelingenden Prozess immer eine ebenso gute Planung vorausgehen muss**. Dies kann nicht bestätigt werden. Fünf Bündnisse weisen zwar sowohl bei Planung als auch Prozessqualität dasselbe Niveau auf, doch gibt es auch vier Bündnisse, die eine bessere Prozessqualität aufweisen als es die Planungsqualität hätte vermuten lassen. Hierzu zählen das oben schon beschriebene Aktionsbündnis AB2, wie auch die Aktionsbündnisse AB5, AB7 und AB8.

AB7 konnte trotz einer optimierungsbedürftigen Planung, der vor allem eine defizitäre Zielausarbeitung, ein unausgereiftes Qualitätsmanagement, ein rudimentäres Evaluationskonzept und mangelnde Ideen zur Strukturbildung zugrunde liegen, immerhin eine gute Prozessqualität erreichen. Ausschlaggebend waren hier das stark verbesserte Qualitätsmanagement und das optimierte und hervorragend umgesetzte Evaluationskonzept sowie eine gutes Projektmanagement bezogen auf den Umgang mit Konflikten und die Häufigkeit der Arbeitstreffen. Dennoch gab es starke Probleme in der Umsetzung der anvisierten Aktivitäten, die sich möglicherweise auf eine Kombination aus unklaren Zielen und unklaren Arbeitstrukturen (Aufgabenzuordnung, Gremienaufgaben) zurückführen lässt. Möglicherweise hat dieses Bündnis zwar weniger Maßnahmen durchgeführt als vorgesehen, diese jedoch mit höherer Qualität umgesetzt.

AB8 fehlte es an Bedürfnisorientierung, einer gemeinsamen Vision und quantifizierten Zielvorgaben (bei ansonsten messbaren und gut formulierten Zielen), dennoch konnte es durch gutes Konfliktmanagement und häufige Arbeitstreffen umfangreiche Synergieeffekte erzielen und vor allem die meisten Aktivitäten nur mit geringen Schwierigkeiten umsetzen. Zudem konnte das qualitativ hochwertige Evaluationskonzept umgesetzt werden.

Auch für AB5 gilt, dass eine defizitäre Zielausarbeitung über eine durchweg gute bis überdurchschnittliche Organisation der Arbeitstrukturen und Aufgabenteilungen aufgefangen werden konnte. Hier wurden alle Aktivitäten problemlos durchgeführt, sowie alle mit GAS bearbeiteten Ziele erreicht.

Gleichzeitig gilt, dass eine gute Planung allein nicht ausreicht, um einen gelingenden Prozess zu durchlaufen. Die Aktionsbündnisse AB10 und AB11 beweisen, dass eine sehr gute theoretische Antragsausarbeitung nicht ausreichend ist, um auch einen überdurchschnittlichen Projektverlauf zu gewährleisten. Wie AB10 (s.o.) wurde auch von AB11 eine sehr gute theoretische Ausarbeitung des Antrags vorgelegt. Im Vergleich zu AB10 konnte dieses Bündnis auch eine überdurchschnittli-

che Ausarbeitung der Arbeitsstrukturen vorweisen, allerdings fehlte es an gut formulierten und messbaren Zieldefinitionen. Beide scheiterten an der Umsetzung ihrer Aktivitäten und ihres internen Evaluationsvorhabens. Bei AB10 rächen sich die mangelhaft ausgearbeiteten Arbeitsstrukturen und die Missachtung der Bedürfnisse der Zielgruppe. Beides führte zu einem optimierungsbedürftigen Prozess, während die mangelhafte Zieldefinition von AB11 trotzdem eine gute Prozessqualität mit entsprechender Strukturbildung ermöglichte. In diesem Bündnis konnten trotz der guten Bedürfnisanalyse oftmals keine Teilnehmenden für die geplanten Angebote gewonnen werden. Möglicherweise konnten keine passgenauen Angebote entwickelt werden, da die damit zu erreichenden Ziele unklar blieben.

Des Weiteren könnte es einen **Zusammenhang zwischen den ausgewählten Settings und der Umsetzung der angestrebten Aktivitäten** geben. Zu vermuten wäre, dass sich Aktivitäten in Schulen und Kitas leichter implementieren lassen als Interventionen im Stadtteil, da z. B. die Zielgruppen in Schulen und Kitas über die Zugehstruktur leichter erreicht werden als Anwohnerinnen und Anwohner eines Stadtteils. In der Tat gab es bei allen vier Bündnissen im Setting Schule/Kita nur in einem Bereich oder gar keine Probleme bei der Umsetzung. Bei den Bündnissen, die ihre Interventionen vorrangig im Quartier umgesetzt haben, sind bei immerhin drei von sieben Aktionsbündnissen ebenfalls keinerlei Schwierigkeiten aufgetreten. Die verbleibenden vier Bündnisse (AB1, AB7, AB10, AB11) hatten zwar starke Probleme in der Umsetzung, jedoch schienen diese – wie oben beschrieben – eher nicht im Zusammenhang mit der Ansiedelung der Bündnisaktivitäten in der Kommune zu stehen. Ebenfalls keine Rolle für das Gelingen oder Nicht-Gelingen der Maßnahmen spielte die Arbeitsweise des Bündnisses: Es ist unerheblich, ob die Zielgruppe bei der Entwicklung der Angebote einbezogen wurde oder nicht, in beiden Fällen gibt es Bündnisse mit einer guten und reibungsfreien oder problembehafteten Umsetzung ihrer Aktivitäten im Prozess.

Allerdings lässt sich ein **Zusammenhang zwischen der Bedürfnisorientierung in der Planungsphase und Partizipation der Zielgruppe im Prozess** erkennen. Von den fünf Bündnissen, die keine Bedürfnisse vorab eruiert haben und diese ausschließlich vom Bedarf abgeleitet haben (AB1, AB3, AB6, AB8, AB9), hat auch nur eines die Zielgruppe bei der Entwicklung von Angeboten einbezogen (AB6). Dieses Bündnis hat ebenfalls starke formative Elemente in seinem Evaluationskonzept, sodass eine Einbeziehung der Zielgruppe zumindest für den Prozess grundsätzlich vorgesehen war. Von den übrigen sechs Aktionsbündnissen, die die Bedürfnisse ihrer Zielgruppe(n) im Wesentlichen oder sogar ausführlich beschrieben haben, bezogen vier diese in die Angebotsentwicklung ein (AB2, AB5, AB10, AB11). Je stärker sich ein Projekt also mit der Zielgruppe im Vorhinein auseinandersetzte, desto wahrscheinlicher ist es, dass auch eine Partizipation im Prozess erfolgt. Diese Bündnisse haben sich ebenfalls um eine **Entwicklung von gendergerechten Angeboten** bemüht. Alle fünf Bündnisse, die ihre Zielgruppe bei der Entwicklung von Angeboten einbezogen (AB2, AB5, AB6, AB10, AB11), haben gleichzeitig gendergerechte Angebote entwickelt, während von den sechs Bündnissen, die nicht partizipativ arbeiten, auch nur drei Bündnisse einen gendergerechten Ansatz verfolgten (AB7, AB8, AB9).

Die Vermutung, dass **langjährige gemeinsame Arbeitserfahrungen und das Aufsatteln auf bereits bestehende Netzwerke die Umsetzung von Aktivitäten erleichtern würde**, kann dagegen tendenziell bestätigt werden. Fünf Bündnisse hatten schon zu Beginn Kooperationserfahrungen und konnten direkt in eine Verstetigungsphase dieser Strukturen übergehen (AB3, AB4, AB7, AB9). Die anderen Bündnisse hatten zwar alle punktuell erste gemeinsame Arbeitserfahrungen, mussten sich aber als Bündnis erst noch finden und Arbeitsstrukturen entwickeln. Im Ergebnis finden sich in der erstgenannten Gruppe tatsächlich mehrheitlich Bündnisse ohne nennenswerte Probleme in der Umsetzung ihrer Aktivitäten (drei von fünf), während in der Gruppe ohne gemeinsame Vorerfahrung immerhin vier von sechs Bündnissen Probleme in einem (n=1) oder mehr als einem Bereich mit der Umsetzung hatten (n=3). Eine Erklärung für die gravierenden Umsetzungsprobleme trotz bereits vorhandener Arbeitsstrukturen könnte sein, dass sich die bereits existenten Kooperationen in dem Fall nicht auf das Thema Gesundheitsförderung bezogen haben, sondern im Bereich Stadtplanung lagen (AB7).

In diesem Zusammenhang schließt sich die Frage an, ob die Bemühungen (und Erfolge?) der letztgenannten Gruppe denn eher in der **Strukturbildung** zu suchen sind. Tatsächlich sind bei den Bündnissen mit weniger gemeinsamer Arbeitserfahrung mehr Gremien und neue Arbeitszusammenhänge geschaffen worden als in der Gruppe, die auf vorhandene Strukturen aufbauen konnte (zwei von fünf dieser Bündnisse haben bspw. gar keine Gremien gegründet). Dementsprechend berichteten auch die Bündnisse, die neue Arbeitszusammenhänge eingerichtet haben, von deutlich mehr **Synergieeffekten** durch die neuen Verbindungen, als die Aktionsbündnisse, die sich auf bestehende Strukturen verlassen haben. Vielleicht werden Synergieeffekte aber auch nicht so deutlich wahrgenommen, wenn in bereits vertrauten Arbeitsstrukturen gearbeitet wird.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass eine gute Planung kein Garant für einen guten Prozessverlauf ist, aber eine solide Grundlage, auf die im Prozessverlauf optimierend aufgebaut werden kann. In fünf Bündnissen hat eine entweder gute oder schlechte Zieldefinition auch zu einer entsprechenden guten oder schlechten Umsetzung der Aktivitäten geführt. Zu vermuten ist, dass beide Parameter im Zusammenhang stehen. In einem Fall sehen sich perfekt ausgearbeitete Ziele durch ungenügende Arbeitsstrukturen und zu ehrgeizige Zielgrößen konterkariert, drei Bündnisse erreichen trotz defizitär formulierter Ziele durch Anpassungen im Prozess dennoch eine überdurchschnittlich gute Umsetzung der geplanten Aktivitäten (in allen drei Bündnissen sind z. B. die mit GAS erarbeiteten Ziele überdurchschnittlich gut erreicht).

Die Umsetzung der Maßnahmen in den Settings Kita und Schule verläuft durchweg reibungslos. Schwierigkeiten in der Umsetzung der Bündnisse, die im Stadtteil aktiv waren, sind nicht auf das Setting, sondern auf bündnisinterne Fehlplanungen oder ungünstige äußere Bedingungen (z. B. Verlust der Bündnispartner) zurückzuführen.

Ein offensichtlicher Zusammenhang besteht zwischen der Orientierung an den Bedürfnissen der Zielgruppe in der Planungsphase und der umgesetzten Partizipation bei der Angebotsentwicklung. Die Aktionsbündnisse, die sich bereits vorab mit

den Bedürfnissen ihrer Klientel beschäftigen, beziehen diese auch häufiger in die Entwicklung passgenauer Angebote ein. Auch werden von den partizipativ arbeitenden Aktionsbündnissen eher genderechte Maßnahmen entwickelt als von den Bündnissen, die ihre Aktivitäten ohne Beteiligung der Zielgruppe planen.

Bestätigt hat sich die Vermutung, dass langfristige gemeinsame Arbeitserfahrungen und das Aufsatteln auf bereits existente Strukturen förderlich sind für die praktische Umsetzung der geplanten Vorhaben. Je ausgereifter die vorhandenen Strukturen sind, desto schneller kann der Fokus auf die Umsetzung von Aktivitäten gerichtet werden. In Ergänzung dazu betreiben die Bündnisse ohne entsprechende gemeinsame Vorerfahrung mehr Aufwand, um Gremien und Arbeitsstrukturen zu gründen. Gleichzeitig berichten diese Bündnisse auch häufiger von Synergieeffekten, die durch die neuen Strukturen entstehen.

6.2. Empfehlungen an Aktionsbündnisse/Netzwerke

Eine entscheidende Voraussetzung für eine gelingende Planungsphase ist ein ausreichender zeitlicher Vorlauf: Die vielfach beispielhafte Planung lässt sich aus Sicht der wissenschaftlichen Begleitung darauf zurückführen, dass die Aktionsbündnisse ihre Konzepte über mehrere Monate im Rahmen einer Aufbauphase entwickeln konnten. Es war ausreichend Zeit vorhanden, Kontakte zu potentiellen Kooperationspartnern und -partnerinnen zu knüpfen, Bedarf und Bedürfnisse zu begründen, die Zielgruppe(n) klar zu benennen sowie Zugangswege, Maßnahmen und Angebote zu sichten und zusammenzustellen.

Aus Sicht des Evaluationsprojektes können folgende **Empfehlungen für eine gute Planungsqualität** gegeben werden:

- Eruierung der Bedürfnisse der Zielgruppe – inklusive stärkerer Berücksichtigung der Gender- und Migrationsperspektive – und Entwicklung von Maßnahmen entlang der Bedürfnisse.
- Intensive Diskussion und Formulierung gemeinsamer, konkreter, d. h. messbarer Ziele. Unterstützen kann hier auch die Erarbeitung einer gemeinsamen Vision und handlungsbezogener Leitbilder. Als Methode zur Zielformulierung kann GAS empfohlen werden.
- Sorgfältige Planung des Qualitätsmanagements und der Ergebnisevaluation von Beginn an (möglichst unter Einbeziehung wissenschaftlicher Expertise und notwendiger zeitlicher und finanzieller Ressourcen).
- Nutzung evaluierter Maßnahmen und Implementation von Angeboten in den Alltag der Settings Schule und Kita (wenig Erfolg versprechend sind z. B. Ferienangebote, die zeitlich vom täglichen Unterricht abgekoppelt sind, gut angenommen werden dagegen Pausenangebote).
- Kitas und Schulen sowie benachteiligte Stadtteile haben sich als Erfolg versprechende Zugehstrukturen zum Erreichen sozial benachteiligter Personengruppen bestätigt. Ebenfalls hilfreich sind Schlüsselpersonen, die bereits in Kontakt mit der Zielgruppe stehen und dadurch den Zugang erleichtern.

- Unabdingbar ist eine Kalkulation ausreichender finanzieller, personeller, materieller und zeitlicher Ressourcen. Besonders in den Settings Schule und Kita muss berücksichtigt werden, dass das Personal mit originären Aufgaben ausgelastet ist und zusätzliche Aufgaben nur schwer zu integrieren sind. Auch bürokratische Vorgänge und Abläufe (z. B. bei der Freiflächengestaltung oder Hallennutzung) müssen als wesentlicher Zeitfaktor eingeplant werden.

Auch für die Strukturbildung und die Zusammenarbeit in einem Netzwerk muss Zeit investiert werden. Die Zusammensetzung der Aktionsbündnisse, die Klärung von Verantwortlichkeiten und Aufgaben sowie die Fragen nach der Form der Zusammenarbeit konnten ebenfalls in der Aufbauphase erarbeitet werden.

Empfehlungen für eine gute Strukturqualität lassen sich folgendermaßen formulieren:

- Nutzung und Stärkung vorhandener Strukturen, das Aufsatteln auf bestehende Netzwerke (z. B. Soziale Stadt, Gesundheitszieleprozess) und Gremien erleichtern den Aufbau neuer Strukturen und Arbeitszusammenhänge.
- Frühzeitige Einbeziehung aller wichtigen Akteurinnen und Akteure sowie Einrichtungen, möglichst unter Auslagerung von Konkurrenzen, um Transparenz, den Austausch fachlicher Kompetenzen sowie die Weiterentwicklung von Angeboten zu befördern.
- Möglichst intensive Einbeziehung der Zielgruppe und der beteiligten Akteure und Akteurinnen sowohl in die Planung als auch die Durchführung und Evaluation des Projekts, um passgenaue Abläufe und Angebote zu sichern. Zu berücksichtigen sind hierbei die möglicherweise wenig flexiblen und nur schwer anschlussfähigen internen (Arbeits-)Strukturen unterschiedlicher Institutionen.
- Einbindung von sport- bzw. gesundheitswissenschaftlicher Expertise in die Projektsteuerung und der Einsatz einer Projektkoordination.
- Einbindung der Kommune und politischer Ebenen zur Verankerung des Themas Gesundheitsförderung.

Für die Umsetzung der Planungen spielen weitere Faktoren eine Rolle. Eine **gute Prozessqualität** lässt sich folgendermaßen erreichen:

- Schaffung und Pflege eines Vertrauensverhältnisses durch intensive persönliche Kontakte. Eine konstruktive und entspannte Zusammenarbeit sichert das Engagement der Partnerinnen und Partner.
- Klare Aufgabenbeschreibungen und eine verbindliche Zusammenarbeit verhindern Konflikte und schaffen eine Grundlage für Vertrauen.
- Eine offene und transparente Kommunikation, die Informationen frühzeitig allen Partnerinnen und Partnern zugänglich macht und so ebenfalls zum Aufbau von Vertrauen beiträgt.
- Möglichst zügige Behebung von Konflikten, Klärung auftretender Konkurrenzen durch klare Rollenzuweisungen oder die Wendung in Win-Win-Situationen.

- Sicherstellung von Qualitätsstandards unter Einsatz differenzierter Methoden, empfohlen werden können Sitzungsprotokolle (Ergebnis und Aufgabendokumentation), Feedbackschleifen, Qualifikation der Beteiligten und die regelmäßige Kontrolle der Arbeitspläne. GAS kann ebenfalls für die Prozesskontrolle und -optimierung empfohlen werden.

Konkrete Angebote, die sich in den Aktionsbündnissen als erfolgreich und empfehlenswert herausgestellt haben, sind folgende:

- Alltagstaugliche und niedrighschwellige Angebote wie Bewegungs- und Ernährungslotsen oder innovative Bewegungsangebote wie z. B. abenteuerpädagogische Bewegungsformen.
- „Gesundheitsteams“: ein Peer-to-Peer-Ansatz, in dem Lehrkräfte, Schüler/-innen, Schulsozialarbeiter/-innen und Eltern zusammen arbeiten. Das hohe Maß an Partizipation führt auf Schülerseite zu Identifikation und Akzeptanz.
- Gesundheitsbezogene Audits und die Implementation betrieblicher Gesundheitsförderung in Schulen und Kitas.
- „Sportpatenschaften“, mittels derer Jugendliche über eine Identifikationsfigur (Schlüsselperson) direkt an Sportvereine herangeführt werden können.
- Hausbesuche als Möglichkeit für das Erreichen von Eltern mit Migrationshintergrund.
- Frühzeitige partizipative Workshops zur Einbindung der Lehrkräfte sowie Schulung von Multiplikatoren/-innen in den Settings Kita/Schule innerhalb der regulären Arbeitszeit.

Auch wenn die Ergebnisevaluation der umgesetzten Interventionen den Bündnissen selbst vorbehalten war, lassen sich Bedingungen für eine **gute Ergebnisqualität** und **Sicherung ihrer Nachhaltigkeit** benennen:

- Gezielte Schaffung und Nutzung von Synergieeffekten durch den Austausch informeller Ressourcen (fachliche Kompetenzen, Transparenz über bestehende Angebote und die gemeinsame Weiterentwicklung bestehender Angebote).
- Frühzeitige Generierung von Finanzierungskonzepten **und** Einbindung potentieller Förderer und Sponsoren für die Aufrechterhaltung von Angeboten (z. B. Krankenkassen). Zu empfehlen wäre auch die Nutzung von Schulungsangeboten im Bereich Fundraising.
- Bewährt hat sich die Überführung von neuen Angeboten in bereits bestehende Regelangebote (z. B. in Sportvereinen, Gemeinwesenzentren oder Weiterbildungskatalogen).
- Für die Absicherung implementierter Arbeitsstrukturen sollten langfristige Kontakte zur Kommune und der politischen Ebene sowie weiteren Fachgremien aufgebaut und gepflegt werden. Zudem kann die Qualifizierung von Partnerinnen und Partnern sowie Mitgliedern der Zielgruppe die Fortführung von Angeboten sichern. Wichtig ist der Einsatz einer Projektkoordination, um die langfristige Einbindung in bestehende Strukturen aufrechtzuerhalten und voranzutreiben.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die in diesem Kapitel beschriebenen Muster der Bündnisarbeit und die genannten Empfehlungen zukünftigen Netzwerken ein breites Spektrum an Orientierungen bieten. Sie bilden zukünftigen Projekten in der Gesundheitsförderung eine gute Planungsgrundlage als Basis für die erfolgreiche Umsetzung ihrer Ideen.

6.3. Empfehlungen an Förderer

Aus den Analysen des Evaluationsvorhabens ergeben sich vielfältige Empfehlungen für zukünftige Förderinitiativen, die sowohl organisatorischer als auch inhaltlicher Natur sind.

Ein organisatorischer Aspekt, der in direkter Weise die Gestaltung und Förderung eines **übergreifenden Evaluationsprojekts** betrifft, ist der zeitliche Vorlauf. Dieser sollte so eingeplant werden, dass es den Evaluierenden möglich ist frühzeitig Kontakte zu den Projekten herzustellen, um damit eine vertrauensvolle Basis für die Zusammenarbeit aufbauen zu können. Dies erhöht die Chance rechtzeitig und gemeinsam mit den Bündnissen Instrumente entwickeln und abstimmen zu können, die sich später besser in die Projektroutine der Evaluierten integrieren. Diese partizipative Herangehensweise erhöht die Compliance der zu evaluierenden Projekte und mildert den Eindruck der Kontrolle.

Auch **Vernetzungstagungen** können früher organisiert und durchgeführt werden. Denn Tagungen – sowohl die vom Ministerium als auch durch das beteiligte Evaluationsprojekt organisierte – sollten so früh wie möglich angesetzt werden, damit die Teilnehmenden sie effektiv zur Vernetzung und zum Erfahrungsaustausch nutzen können. Dabei sollten genau diese zeitlichen Freiräume auf den Tagungen Berücksichtigung finden, die einen Austausch ermöglichen, auch wenn dadurch weniger Inhaltliches erarbeitet werden kann.

Ein zweiter organisatorischer Aspekt, der in diesem Fall die Gestaltung des Evaluationsprojekts nur indirekt, aber nichtsdestotrotz gravierend beeinflusst hat, ist die **Kontinuität der Finanzierung** der Projekte. Die Analyse der Dokumentationsbögen hat deutlich gemacht, dass aufgrund des fehlenden Bewilligungsbescheides für die Durchführungsphase in vielen Bündnissen erhebliche Schwierigkeiten mit der Implementation und Aufrechterhaltung der Maßnahmen aus der Aufbauphase oder der Neueinstellung von Personal zu verzeichnen waren (diese Problematik wiederholte sich noch einmal nach Ablauf eines Jahres, als eine Mittelkürzung bekannt gegeben wurde). In der Aufbauphase begründete Strukturen drohten in vielen Fällen wieder zu zerfallen (ein Bündnis hat durch diese Verzögerungen einen wichtigen Bündnispartner sowie ein ganzes Jahr Projektlaufzeit verloren).

Aus der Erfahrung mit den Aktionsbündnissen erscheinen außerdem **degressive Fördermodelle** sinnvoll, die die Finanzierung schrittweise verringern und in deren Rahmen die Akquise von Mitteln zur Aufrechterhaltung von Koordination und/oder Maßnahmen möglich ist.

Seitens des Förderers sollte es ein hohes Interesse und somit eine systematische Planung für eine **gebündelte Veröffentlichung** der Ergebnisse der geförderten

Projekte geben. Dies ist in Eigenregie durch die Geförderten keinesfalls garantiert, aber explizit von diesen gewünscht, und erweitert die Aussagekraft des Geförderten im Vergleich zu den Pflichtberichten.

Inhaltlich lassen sich folgende Empfehlungen an den/die Förderer von Projekten aussprechen.

Im Rahmen der **Begutachtung** eingereicherter Anträge sollte im Sinne einer guten **Planungsqualität** Augenmerk auf die Aspekte Partizipation (hier vor allem der Zielgruppe), Bedürfniserhebung, sowie Berücksichtigung spezifischer Bedarfslagen (z.B. Geschlecht, Migrationshintergrund, soziale Benachteiligung) gelegt werden. Spezielle **thematische Unterstützungsangebote** könnten die Sensibilität und damit auch die Berücksichtigung dieser Themen bei der Umsetzung von Gesundheitsförderung erhöhen. Ebenso besteht bei der Visionsformulierung, einschließlich eines tragfähigen Leitbilds und bei der Zielformulierung, einschließlich deren Operationalisierung und Überführung in messbare Ziele, frühzeitiger Unterstützungsbedarf.

Hier wird zum einen die Entwicklung von **Schulungs- und Beratungsangeboten** zu diesem Thema als empfehlenswert erachtet. Dies äußerte sich unter anderem in dem Wunsch einiger Bündnisse: Diese möchten zukünftig früher bei der Auswahl und dem Einsatz spezifischer Qualitätssicherungssysteme (wie z. B. „quintessenz“) unterstützt werden. Voraussetzung ist aber auch, dass diese Aspekte in der Förderpolitik Berücksichtigung erfahren, und deren erhöhter Bedarf an Ressourcen sowohl in Planung, als auch während der Umsetzung, als legitim betrachtet werden. Immerhin stehen sie in einem starken Zusammenhang mit der Qualität der geförderten Projekte.

Um die **Erreichung** gerade **benachteiligter Zielgruppen** und deren aktive Beteiligung sicherzustellen, sollten vermehrt Strategien gefördert werden, die Zugehstrukturen und Schlüsselpersonen nutzen, wie dies bereits aus der Arbeit mit Migranten und Migrantinnen erfolgreich Anwendung findet. Diese sollten in der Gesundheitsförderung stärker verbreitet und auf ihre Übertragbarkeit auf andere Zielgruppen geprüft werden und erfordert nicht zuletzt eine entsprechende Schwerpunktsetzung durch den Förderer. Aus struktureller Sicht lässt sich hier ergänzen, dass generell auf die **Einbindung** notwendiger **fachlicher Qualifikation** geachtet werden sollte, da über diese für eine dem Stand der Diskussion angemessene Umsetzung von Gesundheitsförderung gesorgt werden kann.

Wird eine **vergleichende Ergebnisevaluation** über ein breites Spektrum geförderter Projekte hinweg angestrebt, ist es empfehlenswert, zu erhebende Parameter zur Orientierung vorzugeben. Andernfalls ist davon auszugehen, dass die Gestaltung des projektspezifischen Evaluationsvorhabens sehr unterschiedlich ausfällt.

Eine netzwerkspezifische Empfehlung betrifft die Vermeidung von Konkurrenzen: diese wurden sowohl durch gezielte Auswahl, als auch durch gezieltes Auslassen von Partnern erreicht. Das deutet auf den Stellenwert dieses Problems hin, widerspricht aber der Idee von einer Bündelung aller lokal vorhandenen Ressourcen. Hier könnten seitens des Förderers am ehesten Unterstützungsangebote zum Thema Konfliktlösung und -vermeidung zuträglich sein.

Fazit

Folgende Empfehlungen können auf Basis der vorliegenden Evaluationsergebnisse ausgesprochen werden. Wichtig ist:

- die Bereitstellung von Know-How in der Antrags- und Durchführungsphase (Festlegung und Formulierung von Zielen, Unterstützung zu Fragen des Qualitätsmanagements und der Evaluation, Beratung zur Sicherung der Nachhaltigkeit).
- die Sicherstellung angemessener zeitlicher Ressourcen für die Antragstellung (Aufbereitung vorhandener Evidenz, Erfassung der Bedürfnisse der Zielgruppe, Definition der Ziele, Anlage eines Qualitätsmanagements und der Evaluation).
- die Sicherstellung einer verbindlichen und zuverlässigen Finanzierung.
- die Verwendung eines Finanzierungsmodells, das nachhaltige Strukturen unterstützt (degressiver Aufbau, Unterstützung bei der Mittelakquise).
- die Bereitstellung angemessener Ressourcen für das Qualitätsmanagement und die Ergebnisevaluation.
- eine systematische Verwertung und Verbreitung der Projektergebnisse.

7. Erfahrungen und Methodenkritik

In diesem Kapitel werden die durchgeführten Projektelemente mit den Vorhabenzielen abgeglichen und mögliche Schwierigkeiten bei der Umsetzung erläutert. Zudem wird die Zusammenarbeit mit den Aktionsbündnissen über den gesamten Projektverlauf beleuchtet und eine Einschätzung der entwickelten Instrumente für die Evaluation einerseits und Unterstützung der Bündnisse andererseits vorgenommen.

7.1. Gesamtbeurteilung

Insgesamt betrachtet konnten alle wesentlichen Vorhaben und Ziele des Evaluationsvorhabens im vorgesehenen Zeitrahmen umgesetzt werden. Einige wenige Ausnahmen werden im Folgenden genannt, haben aber keine größeren Konsequenzen für die Interpretation der Ergebnisse.

Der Anspruch, eine bündnisübergreifende Vergleichbarkeit der Bewegungsmaßnahmen durch die verbindliche Anwendung zweier Instrumente aus dem Instrumentenset zu erreichen, wurde aus verschiedenen Gründen zurückgestellt. Zum einen wurden selbst bei ähnlichen Zielgruppen (der Schwerpunkt liegt in vielen Bündnissen bei Kindern und Jugendlichen) diese mit sehr unterschiedlichen Interventionen adressiert. Zum anderen wiesen einzelne Bündnisse ein ausgereiftes Konzept zur Evaluation ihrer Maßnahmen auf, so dass der Aufwand für die Anwendung weiterer Instrumente nicht angemessen erschien. Anstelle der Auswahl von zwei Instrumenten aus dem Set wurde jedem Bündnis im Sommer 2009 eine individuelle Empfehlung zur Evaluation ihrer Maßnahmen ausgesprochen.

Für die im Antrag dargestellten Evaluationsfragen wurden mit den eingesetzten Instrumenten die Angaben für die Planungs-, Struktur- und Prozessqualität erhoben. Wie erwartet, waren die geförderten Aktionsbündnisse in ihrer Struktur, den eingebundenen Akteuren und Akteurinnen und ihren Vorhaben sehr heterogen. Ebenfalls gab es beträchtliche Unterschiede hinsichtlich der Reichweite ihrer Angebote und Maßnahmen. Es war nicht möglich, im Rahmen dieser Vielfalt abstrakte und verallgemeinerbare Faktoren zu beschreiben, wie erfolgreiche Netzwerkarbeit in der Gesundheitsförderung generell gestaltet werden sollte. Es konnte jedoch ein Bündel unterschiedlicher Strukturen und Bedingungen aufgezeigt werden, unter denen regionale Gesundheitsförderungsnetzwerke erfolgreich arbeiten können. Im Hinblick auf den Umfang der potenziellen Fragestellungen konnten dabei nicht alle Aspekte mit gleicher Intensität verfolgt werden, sodass für die abschließende Betrachtung Schwerpunkte gesetzt wurden.

Weiterhin ergaben sich hinsichtlich der Aussagen zur Ergebnisqualität und Nachhaltigkeit der Aktionsbündnisse Einschränkungen. Aufgrund der begrenzten Laufzeit der wissenschaftlichen Begleitung bestand keine Möglichkeit, die Nachhaltigkeit der aufgebauten Strukturen als einen zentralen (und vom BMG gewünschten) Erfolgsfaktor der Bündnisarbeit abschließend zu beurteilen. Hierzu müsste es mindestens einen weiteren Befragungszeitpunkt geben, der mindestens sechs, besser

aber zwölf Monate nach Ablauf der Förderung zu platzieren wäre. Erst dann bestünde die Möglichkeit, Aussagen über den Erfolg oder Misserfolg jedes Bündnisses beim Aufbau nachhaltiger Strukturen zu treffen, weil erst dann die Ergebnisse aus den bündnisinternen Evaluationen vorliegen, die Aussagen über die Wirksamkeit der Interventionen zulassen. Unter den gegenwärtigen Bedingungen kann zu dieser Frage lediglich eine erste, begründete Einschätzung erfolgen.

7.2. Zusammenarbeit mit den Aktionsbündnissen

Das IPP Bremen ist vom Bundesministerium für Gesundheit mit der übergreifenden Evaluation der regionalen Aktionsbündnisse beauftragt worden. Es verwundert nicht, dass seitens der Bündnisse zunächst deutlich wahrnehmbare Vorbehalte gegenüber dem Evaluationsprojekt bestanden. Seitens des Förderers war auf die wissenschaftliche Begleitung zwar hingewiesen, diese aber nicht näher konkretisiert worden und der Zeitaufwand für die Aktionsbündnisse daher nicht abschätzbar. Die schriftlichen Kooperationsvereinbarungen, die zu Beginn des Förderzeitraums zwischen den Aktionsbündnissen und der wissenschaftlichen Begleitung abgeschlossen wurden und in der alle zu bearbeitenden Instrumente und Vorhaben aufgeführt sind, erwiesen sich in diesem Zusammenhang eher als „zahnloser Tiger“, denn als tatsächliche Übereinkunft zur Zusammenarbeit.

Um eine Vertrauensbasis für eine konstruktive Zusammenarbeit zu schaffen, wurde u. a. die zu Beginn der Projektlaufzeit organisierte Vernetzungstagung genutzt. Im Rahmen dieser Veranstaltung wurde den Vertreterinnen und Vertretern der Aktionsbündnisse erläutert, dass die wissenschaftliche Begleitung neben der Unterstützung der Bündnisse auf eine Identifikation förderlicher und hinderlicher Bedingungen für den Aufbau und die Arbeit in Netzwerkstrukturen in der Gesundheitsförderung zielt. Dagegen war die Erstellung eines „Rankings“ der Aktionsbündnisse nicht beabsichtigt. Mit dieser Zusage konnte eine erste Grundlage für eine vertrauensvolle Zusammenarbeit gelegt werden.

Dennoch entwickelte sich die Zusammenarbeit zu Beginn sehr zögerlich und auch die Evaluation der Vernetzungstagung hat deutlich gemacht, dass die wissenschaftliche Begleitung von einigen Aktionsbündnissen zunächst als zusätzliche Arbeitsbelastung und (noch) nicht als Unterstützung empfunden wurde. In Verbindung mit der in der Anfangsphase anzunehmenden Arbeitsverdichtung wurde zudem der für die Zusammenarbeit mit der wissenschaftlichen Begleitung erforderliche Zeitaufwand seitens der Aktionsbündnisse erheblich problematisiert. Ein weiteres nachvollziehbares Problem bestand darin, dass verschiedene Angebote bei ihrer Einführung als „viel zu spät“ wahrgenommen wurden. Dies betraf beispielsweise die im Rahmen der Vernetzungstagung durchgeführte Einführung in das Qualitätssystem „quint-essenz“, aber auch das angebotene Instrumentenset. Nahezu alle Bündnisse hatten bereits mit der Antragstellung eine Planung für die interne Ergebnisevaluation vorgelegt, in fünf Fällen bereits in umfangreicher Weise. Zusätzlich hatten sieben der elf Bündnisse eine wissenschaftliche Einrichtung als Partner eingebunden oder verfügten nicht über Kapazitäten, weitere Instrumente einzusetzen oder alternative Planungen vorzunehmen. Aus diesem Grund konnten

die Empfehlungen des Evaluationsprojekts für einzelne Instrumente nur in wenigen Fällen umgesetzt werden.

Letztlich hat sich die Kooperation mit den Aktionsbündnissen im Arbeitsprozess aber sehr konstruktiv entwickelt: Die Ergänzungen und Anmerkungen zu den Rastern und das Ausfüllen der Dokumentationsbögen erfolgen größtenteils zeitnah, die Rücklaufquote betrug konsequent 100%. Die Atmosphäre in den Interviews war offen und freundlich. Allerdings wurde die Möglichkeit der Methodenberatung wenig genutzt, was vermutlich in Verbindung mit der Integration eigener wissenschaftlicher Expertise in die Bündnisstrukturen steht. Hingegen stieß die Arbeit mit den Zielerreichungsskalen auf positive Resonanz und auch der Austausch unter den Aktionsbündnissen (nicht nur, aber auch zu Qualitätsfragen), der von der Begleitforschung initiiert wurde, fand Interesse. Einzelne Instrumente, die vom IPP entwickelt wurden, werden von den Bündnissen als gut geeignet eingeschätzt und werden vermutlich auch in weiteren Projekten eingesetzt (z. B. der Dokumentationsbogen).

Diese insgesamt positive Entwicklung spiegelt sich auch in der Frage zur Zusammenarbeit mit dem Evaluationsteam im Stimmungsbarometer des Dokumentationsbogens.³³ Der Mittelwert aller Aktionsbündnisse auf der bipolaren Skala von +5 = „hilfreich & konstruktiv“ bis -5 = „nutzlos“, stieg über die gesamte Projektlaufzeit von 2,1 auf 2,9 im August 2010 an. Im letzten Dokubogen (November 2010) wurde abschließend noch einmal nach der Bewertung der Zusammenarbeit mit dem Evaluationsteam über die gesamte Projektlaufzeit gefragt: Welche Aktivitäten, Instrumente oder Angebote waren für Sie am hilfreichsten und haben Ihr Aktionsbündnis im Prozess unterstützt?³⁴ Folgende Abbildung (23) gibt die Ergebnisse wieder.

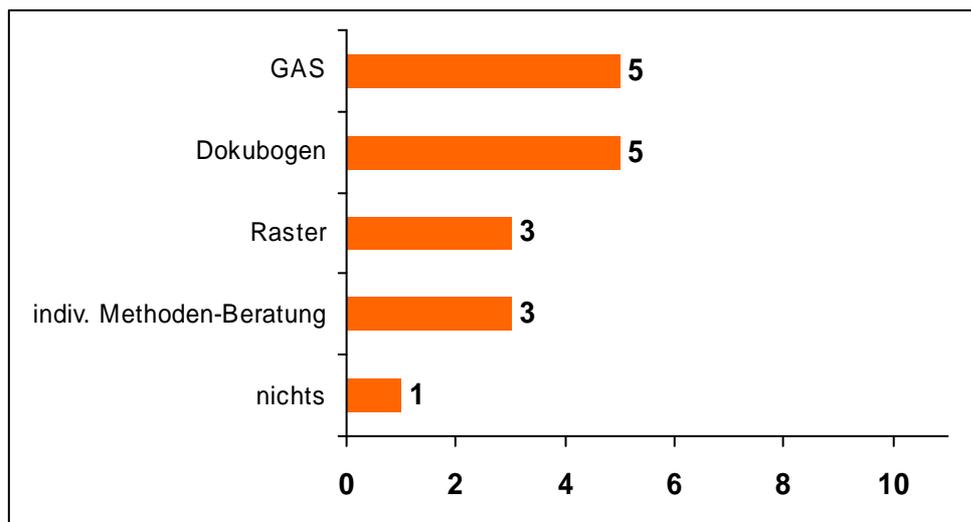


Abb. 23: Von den Bündnissen empfohlene Instrumente zur Qualitätssicherung

³³ Genaue Frageformulierung: Wie erleben Sie im Moment die Zusammenarbeit mit dem Evaluationsteam des IPP (Uni Bremen)?

³⁴ Jedes Bündnis hatte die Möglichkeit bis zu drei Angaben zu machen.

Etwa die Hälfte der Bündnisse hat in diesem Zusammenhang die Arbeit mit den Zielerreichungsskalen (und die dazugehörigen, eintägigen Workshops) genannt: *„Beide Workshops waren sehr fruchtbar. Die Skalen waren zur Prozessevaluation sehr hilfreich.“* Ebenfalls fünf Bündnisse haben den Dokumentationsbogen als hilfreich empfunden. Immerhin drei Projektleitungen haben an dieser Stelle das Raster oder die individuelle Methodenberatung genannt. Ein Zitat bestätigt die besondere Bedeutung des letztgenannten Unterstützungsangebots: *„Hilfreich war die fachliche Beratung v.a. in Bezug auf Bewegungsevaluation [...]. Die Beratung/Begleitung ging unkompliziert, freundlich, schnell und mit fachlichem Verständnis für die notwendigen Anpassungen der Instrumente.“* Ein schönes Zitat rundet dieses Kapitel zur nicht immer einfachen Zusammenarbeit zwischen Bündnissen und Evaluationsteam ab: *„Sehr hilfreich war der unproblematische persönliche Kontakt. Ohne diesen wären die Evaluationsmaßnahmen, die nicht in der Antragstellung Berücksichtigung finden konnten, in weitaus höherem Maße eine Belastung gewesen.“*

7.3. Tauglichkeit der entwickelten Instrumente für die Evaluation

Für die vorliegende Evaluation wurden verschiedene Instrumente durch das Evaluationsvorhaben (weiter-)entwickelt, die im Prozessverlauf unterschiedliche Stärken und Schwächen gezeigt haben. Einige der ursprünglich für die Evaluation entwickelten Instrumente haben sich z. B. darüber hinaus als tauglich für die Qualitätsentwicklung auf Bündnisebene erwiesen, andere zeigten Stärken in der Unterstützung des Prozessverlaufs, konnten aber den Anforderungen an die Ergebnisevaluation nicht gerecht werden. Die Darstellung der Instrumente folgt in diesem und dem folgenden Kapitel der Zuordnung, wie sie ursprünglich im Antrag zur Begleitforschung vorgesehen (und in den vorangegangenen Kapiteln 3 und 4 vorgenommen) wurde.

7.3.1. Raster zur Bewertung der Planungs- und Strukturqualität

Die Entwicklung des Rasters in mehreren Durchgängen hat dafür gesorgt, dass nur solche Kategorien verwendet wurden, die sich durch bündnisfremde Personen anhand der vorliegenden Anträge beurteilen ließen. Eingangs wurde versucht über die Formulierung der Indikatoren die Angemessenheit, Schlüssigkeit oder die Qualität bestimmter Konzepte oder Strukturen zu beurteilen. Dies war jedoch häufig nicht möglich oder abschließend zu bewerten, sodass eher quantitative Indikatoren gebildet wurden, die sich auf die Vollständigkeit oder den Umfang der Konzepte bezogen.

Die Einschätzung der Bündnisse wurde unabhängig voneinander durch zwei Mitarbeiter/-innen des Evaluationsprojekts vorgenommen. Der Vergleich dieser Einschätzung ergab eine sehr hohe Übereinstimmung in den vorgenommenen Bewertungen. Für alle größeren Abweichungen ließen sich allerdings plausible Erklärungen finden: entweder war die Formulierung des Indikators missverständlich und nicht trennscharf genug oder die Komplexität der Konzepte ließ sich schwer anhand der vorgegebenen Skalen erfassen. Gerade die Beurteilung der Klarheit einer Zielformulierung ist nicht immer einfach und verursacht meist eine langwierige Dis-

kussion darüber, was ein konkretes und messbares Ziel darstellt. In der Konsequenz sollten in einem zukünftig einzusetzenden Raster Fragestellungen derart komplexer Natur vermieden werden. Für weniger komplexe Themen lässt sich jedoch eine ausreichend gute Übereinstimmung feststellen, die den weiteren Einsatz des Analyserasters angeraten erscheinen lässt.

Im Dokubogen vom November 2009 – also **nach** erfolgter Einschätzung und Zusendung der Ergebnisse – wurde den Bündnissen eine Frage zur Passgenauigkeit zwischen dem eigenen Projektverständnis und der Einschätzung im Raster vorgelegt.³⁵ Hier haben insgesamt acht Bündnisse mit „ja/eher ja“ geantwortet und sahen ihre Stärken und Schwächen gut wiedergegeben. Nur drei Bündnisse hatten den Eindruck, dass vorliegende Dokumente oder Kommentare in der Einschätzung nicht genügend berücksichtigt worden waren oder die Komplexität des Antrags nicht erfasst wurde. Auch die „Eigendynamik“ eines Projekts oder die „offene Prozessgestaltung“ konnten – wie von diesen Bündnissen bemängelt – natürlich nicht berücksichtigt werden, da es ausschließlich um die Analyse des vorliegenden Antrags ging und damit der daran anschließende Prozess nicht erfasst werden konnte.

Dies spricht also auch von Seiten der Bündnisse dafür, dass es projektfremden Personen möglich ist, Inhalte aus Projektanträgen mit dem Raster zu erfassen und korrekt wiederzugeben, sofern sie nicht zu komplex sind.

Unterstützung der Qualitätsentwicklung in den Bündnissen

Über das Raster wurden eine detaillierte (externe) Einschätzung und ein Vergleich der Antragsqualität aller Bündnisse vorgenommen. Dieser Prozess wurde partizipativ gestaltet, um den Bündnissen die Möglichkeit der Korrektur einzuräumen und den Eindruck der externen Kontrolle zu minimieren. Einerseits wurden die Bündnisse im Verlauf dieser Einschätzung darum gebeten, die vom Evaluationsteam aus dem Antrag extrahierten Angaben im Raster zu korrigieren oder zu ergänzen, andererseits wurde ihnen im Anschluss die Auswertung zur Verfügung gestellt, in der sie ihre eigene Position im Vergleich zu den anderen zehn Bündnissen erkennen konnten. Die zusammenfassende Einschätzung der Stärken und Schwächen in jedem Raster, sollte eine Anregung zur Reflexion und möglichen Überarbeitung geben. Schließlich sollte das Feedback über den Vergleich zu den anderen Bündnissen die Möglichkeit eröffnen, sich einzuordnen und anderen Bündnispartnerinnen und Partnern diese Einschätzung als Lob oder Motivation zur Optimierung der Vorgaben zurückzuspiegeln.

Direkt nach dem erstmaligen Versand des Rasters zur Korrektur und Ergänzung durch die Bündnisse wurde im August-Dokubogen 2009 folgende Frage zur Nützlichkeit des Rasters gestellt: „War unsere Rückmeldung anhand des Rasters und/oder Ihre eigene Bearbeitung des Rasters hilfreich für die Reflektion und Optimierung Ihrer Arbeit?“ Die Verteilung der Antworten ergab folgendes Bild: Insgesamt

³⁵ Frage 9: „Haben Sie den Eindruck, dass unsere Einschätzungen im Raster ein realistisches Abbild Ihres Bündnisses zeichnen?“

samt vier Bündnisse haben mit „ja/eher ja“ geantwortet, während sechs Verbände „eher nein“ angekreuzt haben (Keine Angabe: n=1).

Gründe für die insgesamt überwiegend skeptische Haltung gegenüber dem Raster waren z. B. der erhebliche Umfang des Instruments und der späte Zeitpunkt der Einführung. Auch in einem späteren persönlichen Statement hat ein Bündnis die Begründung wiederholt und bekräftigt, dass es zu einem früheren Zeitpunkt (nämlich zur Antragstellung) sehr hilfreich gewesen wäre und man sich auch hätte vorstellen können, es für die Ausarbeitung des nächsten Antrags heranzuziehen. Einhergehend mit dem späten Zeitpunkt der Einführung wurde das Argument genannt, dass im Prozessverlauf (durch Mittelkürzungen und Personalengpässe) keinerlei Spielraum für Anpassungen bliebe. Ein Bündnis fühlte sich enorm kontrolliert und zwei konnten keinen Mehrwert in einer detaillierten (nachträglichen) Analyse des eigenen Antrags erkennen. An dieser Stelle bleibt sicherlich zu konstatieren, dass mehr Transparenz bei der Einführung des Instruments geholfen hätte, den Bündnissen diese Sorge zu nehmen und die Einschätzung als wertvolles Feedback (auch für zukünftige Planungen) anzunehmen.

Eben diese positive Sichtweise haben immerhin vier der zehn Bündnisse eingenommen. Ein Bündnis nutzte das Raster zum Beispiel, um die eigene Dokumentation zu vervollständigen. Weitere Bündnisse sahen die Vorteile der detaillierten Aufbereitung ihres Antrags darin, dass sie eine „Anregung zur Reflexion der eigenen Planung und Außendarstellung“ sowie eine „Hilfestellung zur Konkretisierung von Zielsetzungen“ und die „Strukturierung von Maßnahmen“ bietet.

Nach erfolgter Einschätzung und Zusendung der Ergebnisse wurde eine weitere Frage zum Raster und der Nützlichkeit der erfolgten Einschätzungen gestellt: „Waren unsere Einschätzungen und Kommentare im Raster hilfreich für die Reflexion und Optimierung Ihrer Arbeit?“ Hier haben vier Bündnisse „eher nein“ angegeben, da ihnen die Schwächen ihres Antrags bereits bekannt waren und sie keine Möglichkeiten mehr sahen, ihre Konzepte anzupassen. Ein Bündnis fühlte sich durch die kritischen Anmerkungen sogar verunsichert und vermisste eine ausführliche Darstellung der Bewertungsgrundlagen für die Evaluation. Die verbleibenden sieben Verbände haben die Frage jedoch positiv beantwortet. Diese Bündnisse haben das Feedback als Anregung zur „Reflexion und Optimierung ihrer Angebote“ sowie zum „Vergleich mit anderen Institutionen“ angenommen. Ein weiteres Bündnis hat sich bei der Gestaltung eines eigenen „Fragebogens zur Erfassung der Güte der Netzwerkarbeit“ inspirieren lassen.

Abschließend lässt sich zusammenfassen, dass es anhand einer gezielten Antragsanalyse mit dem Raster möglich ist, die Qualität bereits laufender Projekte zu verbessern. Eine überarbeitete und verkürzte Version des Rasters könnte als Hilfe bei der Antragstellung neuer Projekte eingesetzt werden, da es alle wichtigen Kriterien für einen qualitativ hochwertigen Antrag berücksichtigt.

Bezogen auf die externe Projektevaluation muss (wie bei allen in diesem Sinne eingesetzten Instrumenten) viel Aufklärungs- und Überzeugungsarbeit geleistet werden, dass solche Instrumente nicht in erster Linie zur Kontrolle der Projektmitarbeiterinnen und -mitarbeiter dienen, sondern durchaus die eigene Prozessoptimierung unterstützen und begleiten können.

7.3.2. Dokumentationsbögen

Die regelmäßige Erfassung der Arbeitsabläufe im Dokubogen sollte es ermöglichen, diesbezügliche Veränderungen, Probleme und ihre Lösungen im Prozess zeitnah zu erheben, auszuwerten und rückzumelden und die Aktivitäten fortlaufend festzuhalten, um die Dynamik solch komplexer Projekte abzubilden. Die ersten drei Bögen enthielten dasselbe Grundgerüst an Fragen und beschäftigten sich vorrangig mit der Erfassung der Aktivitäten auf Angebotsebene sowie dem Aufbau und der Verstetigung von Bündnisstrukturen. Weitere Themen waren Änderungen in den Arbeitstrukturen, Zuständigkeiten und Ressourcen, Schwierigkeiten in der Kommunikation und Konflikte unter den Partnerinnen und Partnern. Ab dem vierten Bogen wurden Fragen je nach Bedarf gestrichen, modifiziert oder neu integriert. Diese flexible Handhabung des Bogens ermöglichte es, auf aktuelle Geschehnisse und Anforderungen im Projektverlauf zu reagieren und die Fragestellungen an die Bedürfnisse der Bündnisse und des Evaluationsprojekts anzupassen.

Die offen formulierten Fragen nach den Angeboten, die auf Bündnisebene planmäßig durchgeführt, nicht umgesetzt oder zusätzlich zur Planung im Antrag durchgeführt werden konnten, ergab für jedes Quartal pro Bündnis mehr oder weniger umfangreiche Listen in unterschiedlicher Ausführlichkeit. Leider boten diese für das Evaluationsvorhaben keinen Anhaltspunkt der zeitnahen Auswertung, da eine Verzögerung in der Durchführung ja keinesfalls ein Nicht-Zustandekommen bedeutete. Den Verzögerungen konnten zudem – außer der verzögerten Mittelbewilligung durch den Projektträger – keine verallgemeinerbaren Begründungen zugeordnet werden, deren Kenntnis für andere Bündnisse hilfreich hätte sein können. Da einige Bündnisse die Bearbeitung dieser Fragen jedoch als gute Reflexionsmöglichkeit für den Ablauf ihrer bündnisinternen Aktivitäten ansahen (vgl. den folgenden Abschnitt zur Unterstützung der Qualitätsentwicklung in diesem Kapitel), stand sie ab dem 5. Dokubogen (Mai 2010) optional zur Beantwortung zur Verfügung.³⁶ Die abschließenden Angaben zur (Nicht-)Umsetzung geplanter Aktivitäten wurden zum Ende der Durchführungsphase im 2. Raster zur Erfassung der Prozessqualität erfasst. Die im Dokubogen erhobenen Daten konnte somit zwar nicht für eine zeitnahe Rückmeldung an die Bündnisse eingesetzt werden, sie konnten jedoch die Vorbereitung des 2. Rasters erheblich erleichtern. Die zeitnahe Abfrage der **zusätzlich** (nicht im Antrag vorgesehenen) durchgeführten Aktivitäten erwies sich als erfolgreich, da diese sporadischen oder einmaligen und besonderen Aktivitäten nach Ablauf der zwei Jahre von den Bündnissen vermutlich nicht vollständig erinnert worden wären.

Für die offen gestellte Frage zum Aufbau und der Verstetigung von Bündnisstrukturen zeichnete sich ab, dass eine vorstrukturierte Abfrage anhand der Angaben aus den ersten drei Bögen ebenso möglich und dabei sowohl für die Bündnisse als auch die Auswertung zeitsparend war. Allerdings musste aufgrund dieser Änderung

³⁶ Immerhin sechs (5. Dokubogen), bzw. zehn Bündnisse (6./7. Bogen) haben diese freiwillige Option genutzt und ihr Aktivitäten weiterhin eingetragen.

auf die Begründung für möglicherweise nicht durchgeführte Aktivitäten zur Strukturbildung verzichtet werden.

Die (teilstandardisierten) Fragen zur Anpassung von Arbeitsstrukturen, Zuständigkeiten und Ressourcen verloren im Prozessverlauf an Bedeutung und Aussagekraft. Letztlich kann dies als Pluspunkt für die Planungsqualität aller Bündnisse angesehen werden, da nur geringfügige Änderungen notwendig waren und die Arbeitsorganisation überwiegend wie im Antrag formuliert beibehalten werden konnte. Entsprechend wurde ab dem vierten Bogen auf diese Fragen verzichtet, um Raum für andere Fragestellungen zu schaffen.

Die (teilstandardisierte) Frage zu Kommunikation und Informationsfluss im Bündnis verschmolz inhaltlich sehr stark mit der Frage nach auftretenden Konflikten unter den Kooperationspartnern. Die Bündnisse zeigten hier eine sehr uneinheitliche Einschätzung und Einordnung ihrer Schwierigkeiten in die Kategorien Kommunikationsproblem vs. Konflikt, die vermutlich auf eine mangelnde Trennschärfe der Frageformulierungen zurückzuführen ist (beide Fragen hätten zusammengefasst werden können und sind schließlich auch gemeinsam ausgewertet worden).

Das Stimmungsbarometer spiegelte in der Gesamtschau sehr deutlich die Stimmung in den Bündnissen wider. Gerade die verzögerte Mittelbewilligung und die Mittelkürzung zum Ende hin schlugen sich in den Barometern in deutlich schlechteren Werten nieder. Auch gravierende Probleme mit einem Hauptpartner drückten sich in einem Bündnis deutlich in den Schwankungen der Stimmungskurve aus. Allerdings blieb für das Evaluationsvorhaben hier keine spezielle Möglichkeit der bündnisübergreifenden Auswertung, sodass der Nutzen der Barometer alleine in der Reflexion und Spiegelung der Stimmung in den bündnisinternen Arbeitsverbänden liegt.³⁷

Unterstützung der Qualitätsentwicklung in den Bündnissen

Auch wenn der Dokubogen ursprünglich ein reines Evaluationsinstrument sein sollte, wurde im Verlauf des Projekts deutlich, dass die durch ihn angeregte regelmäßige Abfrage der bündnisinternen Abläufe einigen Bündnissen eine zusätzliche Unterstützung bot. Nach Ablauf eines Jahres wurden die Aktionsbündnisse daher explizit dazu befragt, ob sie die wiederholte Beantwortung der Frage zu den laut Antrag durchzuführenden Aktivitäten³⁸ unterstützt hätte, die Bündnisarbeit zu reflektieren und nötigenfalls zu optimieren. Immerhin fünf der elf befragten Bündnisse gaben hier ein „ja/eher ja“ an. Zwei Zitate aus dem Dokubogen vom Februar 2010 illustrieren den unterstützenden Charakter des Instruments. Der Dokubogen

- *„hilft zu reflektieren, warum Maßnahmen nicht wie geplant durchgeführt werden konnten. Ermöglichte somit Neustrukturierung des Arbeits-*

³⁷ Ein Bündnis hat sich dementsprechend durch das Barometer zu einer eigenen „Ampellösung“ zur Reflexion der Stimmung im Bündnis inspirieren lassen.

³⁸ Genaue Frageformulierung: „Welche der (im Antrag) vorgesehenen Aktivitäten auf *Maßnahmeebene* (z.B. Entwicklung oder Durchführung von Maßnahmen, Schulungen oder Datenerhebungen) konnten Sie wie geplant durchführen und welche nicht? Haben Sie über den Antrag hinausgehende Aktivitäten durchführen können?“

„Zeitplans, Optimierung der Zielsetzung und half flexibel auf (unerwartete) Veränderungen zu reagieren.“

- *„unterstützt intensive Reflexion, ermöglicht Überblick über Gesamtheit der Maßnahmen sowie Teilziele, die sonst nicht überprüft werden, ermöglicht positives Feedback über die insgesamt geleistete Arbeit.“*

Für diese beiden Bündnisse ging der Nutzen des Instruments also weit über eine Reflexion des Projektstands und die Kontrolle des Arbeitsprozesses hinaus. Sie fühlten sich unterstützt in der (manchmal spontan) notwendigen Neuausrichtung geplanter Aufgaben, sowie der Anerkennung von Teilzielen, die sich dann direkt als positives Feedback an die Bündnismitglieder weitergeben ließen.

Die sechs Bündnisse, für die der Dokubogen keine Unterstützung bieten konnte, gaben an, eigene Methoden und Instrumente, bzw. die regelmäßigen Steuerungsgremiensitzungen zur Prozessbeobachtung und Reflexion zu nutzen.

Eine weitere Frage, die die Zufriedenheit mit dem eingesetzten Instrument belegen kann, ist die nach dem freiwilligen Einsatz in zukünftigen Projekten³⁹: Hier haben sogar sieben Bündnisse mit „ja/eher ja“ geantwortet.⁴⁰ Zur Begründung hieß es, dass der Bogen ein „*nützliches Instrument der schriftlichen und kompakten Übersichtsgestaltung und Aktivitätserfassung*“ und „*positiv für den (Zwischen-)Bericht*“ zu nutzen sei. Allerdings spielte auch der extern ausgeübte „*Reflexionsdruck*“ eine Rolle: „*Ohne die Termine von ihrer Seite wäre eine solch umfassende Maßnahmen- und damit Fortschrittserhebung nicht durchgeführt worden. Allerdings wäre damit auch die positive Selbstbeobachtung dieser Art entfallen. Und das wäre – trotz des nicht zu unterschätzenden zeitlichen Aufwandes – schade gewesen.*“ Der Dokubogen verfügt demnach über Potential, Projekte im Prozessverlauf zu unterstützen und Arbeitsabläufe zu überwachen, zu optimieren und rückzumelden. Eine Bedingung für den weiteren Einsatz ist allerdings eine Überarbeitung und Anpassung des Instruments für den direkten Einsatz durch Projektleitungen.

Eine zeitnahe Rückmeldung der Ergebnisse des Dokubogens an die Bündnisse ist nicht durchführbar, allerdings auch nicht Ziel führend. Da Schwierigkeiten und auch deren Lösungen in den heterogenen Bündnissen sehr speziell und – bis auf die Notwendigkeit einer verbesserten Kommunikation – eher individueller Natur sind, sind die Möglichkeiten des Erfahrungsaustauschs und Feedbacks über dieses Instrument begrenzt.

Die flexibel gehandhabte Gestaltung des Bogens ermöglicht jedoch eine zeitnahe Reaktion auf Anforderungen, die sich im Verlauf des Evaluationsvorhabens ergeben und bietet somit die Möglichkeit Themen und Fragestellungen erschöpfend zu analysieren.

³⁹ Können Sie sich vorstellen, diesen Dokubogen (evtl. in modifizierter Form) in einem künftigen Projekt auf eigene Initiative hin einzusetzen (ggf. anstelle anderer Instrumente)?

⁴⁰ Die verbleibenden fünf Bündnisse bezogen sich wiederum auf die ihnen bereits bekannten Instrumente, auf die sie sich auch zukünftig verlassen wollen. Ein Bündnis hätte sich eher ein Instrument gewünscht, „*welches auch noch einmal ein Querdenken innerhalb der Strukturen fördert.*“

Auch bietet der Dokubogen die Möglichkeit, durch regelmäßige Kontrolle und Reflexion von Arbeitsplänen und -abläufen Projekte in ihrer Qualitätssicherung und -entwicklung zu unterstützen. Ein guter Beleg für die Nützlichkeit des Instruments ist das Ergebnis, dass die Mehrheit der Bündnisse sich vorstellen kann, ihn zukünftig – in modifizierter Form – für eigene weitere Projekte einzusetzen.

7.3.3. Leitfadeninterviews

Um die Struktur und Arbeitsweise aller Aktionsbündnisse detaillierter abbilden zu können als es mit den Angaben aus dem Antrag möglich war, wurden **zu Beginn der Durchführungsphase** strukturierte Leitfadeninterviews mit der Projektkoordination und jeweils zwei Akteuren pro Bündnis durchgeführt. Ziel war es zudem, jene in der Struktur und Arbeitsweise liegenden Faktoren zu identifizieren, die eine erfolgreiche Bündnisarbeit befördern oder behindern. Die Interviews fokussierten entsprechend auf strukturelle und organisatorische Fragen, wie z. B. die Zusammensetzung der Aktionsbündnisse; Arbeitsstrukturen und Projektsteuerung; Informationsaustausch, Kommunikation und Entscheidungsprozesse. Es hat sich gezeigt, dass die Informationen aus dem Antrag durch die Interviews umfassend ergänzt werden konnten und zum Verständnis der Funktionsweisen der einzelnen Bündnisse beitragen konnten. Der Befragungszeitpunkt erwies sich jedoch für einzelne Fragestellungen als noch zu früh, da sich bspw. die Kommunikationsstrukturen im Bündnis aufgrund der verspäteten Mittelzusage durch den Förderer noch nicht ausreichend etabliert hatten.⁴¹

Die Vermutung, dass sich auf Bündnis- und Projektleitungsebene unterschiedliche Perspektiven auf die Arbeitsweise im Bündnis ergeben würden, hat sich nicht bestätigt. Gravierende Unterschiede in den Aussagen der drei befragten Personen – also den zwei Akteurinnen oder Akteuren einerseits und der Projektkoordination andererseits – ließen sich nicht feststellen. Der einzige Unterschied bezog sich auf die etwas geringere Detailkenntnis der Befragten auf Bündnisebene. Von daher wäre es in diesem Fall ausreichend gewesen, sich für das erste Interview auf die Projektkoordination zu beschränken, da diese im Unterschied zu den Akteurinnen und Akteuren am besten über die Strukturen des Aktionsbündnisses informiert war.

Das **zweite Interview nach Ablauf eines Jahres** beinhaltete Bewertungen bzw. Einschätzungen zum Verlauf und den Ergebnissen der Bündnisarbeit (Konkurrenz, Synergieeffekte, Nachhaltigkeit, förderliche und hinderliche Bedingungen für Netzwerkarbeit). Dieses Interview wurde ausschließlich mit jeweils einem/-r Akteur/-in geführt, um die Einschätzungen aus der Praxis zu erhalten. Es sollte eine Ergänzung zu den von den Koordinationen während der Durchführungsphase mit Hilfe der Dokumentationsbögen und dem 2. Raster eingeholten Auskünften darstellen. Außerdem können vor allem die Akteure und Akteurinnen Informationen über die von ihnen erlebte Arbeitsweise und bereits erfolgte Strukturbildung in den Aktionsbündnissen geben. Dieses Vorgehen hat sich bewährt, da vor allem zu Konkurrenz und Synergieeffekten dezidierte und individuell gefärbte Aussagen von den Befrag-

⁴¹ Diese Informationen ließen sich allerdings problemlos über den Dokubogen nacherheben.

ten getroffen werden konnten, die auf Koordinationsebene möglicherweise nur mittelbar verfügbar bzw. stark gefiltert gewesen wären. Die Fragen zum Stand der nachhaltigen Sicherung von Arbeitsstrukturen und Angeboten wiederum wären besser an die Koordinationen gerichtet worden, da die Kenntnis einzelner Bündnispartnerinnen und -partner hierüber natürlich eingeschränkt war und ausschließlich für den eigenen Aktivitätsbereich befriedigend beantwortet werden konnten.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Leitfadeninterviews die gewünschten Informationen in vollem Umfang generieren konnten. Nicht zu unterschätzen ist allerdings die Herausforderung, die Auswahl der zu befragenden Personen genau auf die zu erhebenden Fragestellungen abzustimmen. Natürlich muss auch der Zeitpunkt der Befragung sorgsam gewählt und notfalls verschoben werden, wenn die äußeren Rahmenbedingungen sich ändern und damit zu rechnen ist, dass gewünschte Informationen noch nicht vorliegen. Leitfadeninterviews sind generell gut geeignet, um als externes Evaluationsvorhaben Einblick in die Arbeitsweisen eines Netzwerks zu erlangen.

7.3.4. Raster zur Erfassung der Prozessqualität

Mit dem zweiten Raster sollte erfasst werden, welche der im Antrag vorgestellten und über das erste Raster zur Struktur- und Planungsqualität analysierten Ziele, Aktivitäten und Maßnahmen sowie Evaluationsvorhaben tatsächlich erreicht bzw. umgesetzt werden konnten. Weiterhin wurde die Beteiligung von Akteur/-innen und Zielgruppe detailliert für Planung, Durchführung und Evaluation der einzelnen Aktivitäten erfragt und außerdem die subjektiv größten Erfolge der Bündnisarbeit eruiert. Das Instrument wurde bündnisspezifisch durch die wissenschaftliche Begleitung vorbereitet und vorab mit den bereits aus anderen Instrumenten vorliegenden Daten ausgefüllt.

Auf Maßnahmeebene konnte die im Dokubogen über den Projektverlauf erhobene Umsetzung einzelner Maßnahmen mit dem zweiten Raster abgeschlossen werden. Diese Erhebung lieferte ein umfangreiches Bild über die erfolgreiche (oder auch problembehaftete) Durchführung der geplanten Maßnahmen in den Aktionsbündnissen.

Die detaillierte Erfassung der Partizipation von Akteur/-innen und Mitgliedern der Zielgruppe für jede einzelne durchgeführte Maßnahme hat einen differenzierten Blick auf die Beteiligung innerhalb der Aktionsbündnisse ermöglicht. Art und Umfang der Partizipation unterscheiden sich nicht nur zwischen den Aktionsbündnissen, sondern auch innerhalb der Aktionsbündnisse zwischen den einzelnen Aktivitäten. Dieses konnte durch die differenzierte Abfrage gut abgebildet werden.

Die Angaben zu den erreichten Zielen konnten von den Koordinatorinnen und Koordinatoren zu diesem Zeitpunkt nur unvollständig eingetragen werden, da in vielen Bündnissen die Ergebnisse der internen Evaluation noch nicht vorlagen. Die Analyse zur Zielerreichung auf Maßnahmeebene war demnach bündnisübergreifend kaum möglich. Dies ist allerdings eine Frage des zur Verfügung stehenden und durch Förderlaufzeiten begrenzten Zeitrahmens und nicht dem Instrument anzulasten.

Die Frage nach den umgesetzten Evaluationsvorhaben blieb in nur einem Fall unbeantwortet und liefert ansonsten Auskünfte darüber, in welchem Umfang welche Evaluationsinstrumente zum Einsatz kamen. Dass sowohl methodisch aufwändige Instrumente, als auch die einfacheren Anspruchs mitunter in der Umsetzung problematisch sind bzw. der Aufwand des eingesetzten Instruments nicht zwingend im Verhältnis zum Nutzen stehen, wurde in der Analyse sehr deutlich. Es ließ sich jedoch problemlos ein Gesamteindruck über die im Bündnis erfolgte Evaluation gewinnen.

Die Frage nach den größten Erfolgen wurde offen gestellt, entsprechend vielfältig fielen die Antworten der Aktionsbündnisse aus. Manche beschränkten sich auf ein oder zwei Nennungen, während andere sich scheinbar nicht entscheiden mochten und sämtliche Maßnahmen und Aktivitäten ihres Bündnisses aufzählten. Hier wäre möglicherweise eine begrenzende Einschränkung auf maximal drei Nennungen angebracht gewesen.

Insgesamt hat sich – wie schon beim ersten Raster – die Vorab-Erfassung und Aufbereitung der bereits vorliegenden Daten ausgezahlt: Alle Bündnisse haben sich ein letztes Mal auf die Bearbeitung eines sehr umfangreichen Dokuments eingelassen, obwohl sie durch die verkürzte Laufzeit noch weniger Kapazitäten für die Zusammenarbeit mit der wissenschaftlichen Begleitung hatten als vorher.

Folgendes Fazit kann gezogen werden: Für die Erfassung der Umsetzung der Planungen stellt diese Form der Erhebung eine gute Möglichkeit dar: Basierend auf den Anträgen und dem Raster zur Erfassung der Planungsqualität konnten die Aktivitäten und Maßnahmen, die Zielerreichungen und Erfolge, die Beteiligung sowie die durchgeführten Evaluationen systematisch abgefragt werden. Durch die Integration der über den Dokumentationsbogen unsystematisch erhobenen Informationen seitens der wissenschaftlichen Begleitung wurde der Arbeitsaufwand für die Bündnisse so gering wie möglich gehalten. Auch die Daten der vorangegangenen Erhebung zu den Evaluationsinstrumenten in Form von Steckbriefen wurden vorab integriert.

Die genannten Fragen zum Verlauf der Durchführungsphase haben sich über das Raster gut darstellen lassen. Einzig im Hinblick auf die Frage nach den Zielerreichungen gibt es deutliche Einschränkungen: Dies lässt sich durch ein externes Evaluationsprojekt nur analysieren, wenn genügend Nachlauf zum Ende der Laufzeit der untersuchten Projekte vorgesehen ist. Zukünftige Förderinitiativen sollten dies beachten.

7.4. Tauglichkeit der Unterstützungsangebote

Neben der Evaluation verschiedener Qualitätsdimensionen der Zusammenarbeit war die zweite Hauptaufgabe des Evaluationsprojekts, die Begleitung und Unterstützung der Aktionsbündnisse bei ihrer Qualitätssicherung im Prozessverlauf. In diesem Kapitel wird dargestellt, inwiefern die vom Evaluationsvorhaben angebotenen Aktivitäten zur Beratung und Unterstützung von den Bündnissen als hilfreich und förderlich erlebt wurden.

7.4.1. *Instrumentenset und Methodenberatung*

Das im Antrag formulierte Vorhaben, eine bündnisübergreifende Vergleichbarkeit der Bewegungsmaßnahmen über das Einbringen zusätzlicher Evaluationsinstrumente in die bündniseigenen Vorhaben zu erreichen, konnte nicht verwirklicht werden.

Erklären lässt sich dies zunächst dadurch, dass selbst ähnliche Zielgruppen (der Schwerpunkt liegt insgesamt auf der Gruppe Kinder und Jugendliche) von den Aktionsbündnissen mit sehr unterschiedlichen Intentionen und Interventionen adressiert wurden. Daraus ergibt sich oft auch die Notwendigkeit, unterschiedliche Instrumente zur Evaluation einzusetzen, die sich an den entsprechenden Zielen und Zielgrößen der Bündnisse orientieren. Obwohl dies bei der Zusammenstellung des Instrumentenset berücksichtigt wurde, ist die mangelnde Akzeptanz und Bereitschaft der Bündnisse, Instrumente daraus in die eigenen Vorhaben einzubinden insofern nachvollziehbar, als vier der elf Bündnisse zum Zeitpunkt der Antragstellung für die Durchführungsphase bereits ein schlüssiges Konzept zur Evaluierung ihrer Vorhaben vorweisen konnten (bezogen auf die Evaluation von Bewegung), und alle Bündnisse in ihren Evaluationen von qualifizierten außeruniversitären oder universitären Einrichtungen betreut wurden. Auch bei höherer Akzeptanz seitens der Bündnisse wären durch die Heterogenität der Bündnisse aus methodischer Sicht nur wenige Überschneidungen zustande gekommen.

Es verwundert nicht, dass die Empfehlungen zur Optimierung der Evaluationsvorhaben folglich wenig Einfluss auf die bündnisinterne Evaluation hatten. In vier der übrigen sieben Bündnisse wurde der Austausch eines der geplanten Instrumente mit einem gleichartigen aus dem Instrumentenset – zum Zwecke höherer Vergleichbarkeit – als wünschenswert empfohlen, wobei keine dieser Empfehlungen angenommen wurde. Das Unterstützungsangebot hat bei immerhin vier Aktionsbündnissen zu einer Weiterentwicklung der ursprünglichen Planungen z. B. in Form der Anpassung/Überarbeitung von Fragebögen geführt. Zwei dieser Bündnisse haben zusätzliche Erhebungsinstrumente in ihre Ergebnisevaluation integriert. In zwei Fällen konnte eine Empfehlung aufgrund mangelnder konkreter Informationen zum Vorhaben nicht ausgesprochen werden.

Im November 2009 wurden die Bündnisse danach gefragt, ob das Instrumentenset und die Empfehlungen für ihre Maßnahmenevaluation hilfreich waren. Die oben bereits erwähnten vier Bündnisse haben hier mit „ja“ und sechs weitere mit „nein“

geantwortet (eines hat keine Angabe gemacht). Von zwei Aktionsbündnissen wurde positiv bewertet, dass sie Teile des Sets einsetzen konnten oder zumindest Anregungen erhalten hatten, während zwei andere hervorhoben, dass die Beratung zur Optimierung der eigenen Instrumente geführt hat.

Das entwickelte Instrumentenset steht seit März 2010 nicht nur den Aktionsbündnissen, sondern auch Praktikerinnen und Praktikern aus der Gesundheitsförderung auf der Homepage www.evaluationstools.de zur Verfügung und regelmäßige Anfragen zu den Instrumenten bestätigen dessen Nutzung.

In Anbetracht der beschriebenen Umstände, dass die Aktionsbündnisse ihre Evaluationskonzepte bereits vor der Zusammenarbeit mit dem Evaluationsprojekt ausgearbeitet und entsprechende Ressourcen kalkuliert hatten, ist die Unterstützung von vier der elf Bündnisse durch die Methodenberatung ein gutes Ergebnis.

Aus denselben Umständen hat sich die Vergleichbarkeit der in den Bündnissen evaluierten Maßnahmen nicht ergeben, obwohl entsprechende Empfehlungen an die Bündnisse ergangen sind.

Das Instrumentenset steht über die Bündnisse hinaus auch weiteren Praktiker/-innen zur Verfügung.

7.4.2. Zielerreichungsskalen

Zielerreichungsskalen (GAS) sind langjährig erprobt und haben sich in vielfältigen Anwendungsbereichen bewährt. Das Verfahren wird u. a. in der Psychiatrie, Rehabilitation und in der Physiotherapie eingesetzt. In der Schweiz ist GAS Pflichtbestandteil des ambulanten Rehabilitationsgeschehens. In der Gesundheitsförderung werden Zielerreichungsskalen bislang nur selten angewendet.

Der Einsatz der Zielerreichungsskalen erfolgt in dem Evaluationsvorhaben unter doppelter Perspektive: Zum einen sollen die Aktionsbündnisse in der Formulierung adäquater Ziele und der Operationalisierung der Zielerreichung unterstützt werden. GAS befördert damit die Qualitätsentwicklung. Zum anderen sollen vor dem Hintergrund sehr heterogener Aktionsbündnisse vergleichende Aussagen zur Zielerreichung und -überprüfung ermöglicht werden. Beide Anwendungsperspektiven wurden zudem im Rahmen der für die Bewertung der Zielerreichungen durchgeführten Telefoninterviews evaluiert.

Im Rahmen der Telefoninterviews für die Bewertung der ersten Zwischenzielerreichung wurde die Einschätzung der Projektkoordinatoren/-innen sowie der Akteurinnen und Akteure zum Aspekt der Qualitätsentwicklung erfragt. Die Methode wurde in den Interviews durch die Projektkoordinatoren/-innen sowie die Akteurinnen bzw. Akteure übereinstimmend positiv beurteilt. Die Anwendung hat dazu geführt, dass

- die Ziele klarer und erreichbarer wurden
- die Strategien zur Umsetzung der Ziele präzisiert und stärker auf die Zielgruppe fokussiert wurden
- die Arbeitsschritte vorausschauend geplant wurden

- die Verständigung der Partnerinnen und Partner gestärkt und die jeweiligen Sichtweisen transparent wurden
- die Zeitplanung und die Aufgabenverteilung konkretisiert wurden.

Es wurde zugleich darauf hingewiesen, dass die Formulierung der 5-stufigen Skala ein gewisses Abstraktionsvermögen erfordere und aufwändig sei. Der zeitliche Aufwand für die Auswahl der Ziele und die Formulierung der Zielerreichungsskalen wurde mehrheitlich als mittel bis hoch, gemessen am Nutzen jedoch als berechtigt eingeschätzt.

Im Rahmen der Telefoninterviews für die abschließende Bewertung der Zielerreichung wurde die Einschätzung der Projektkoordinatorinnen bzw. des Projektkoordinators zum Aspekt der Ergebnisevaluation erfragt. Nach deren Einschätzungen werden die Zielerreichungen für die mit GAS überprüften Ziele gut abgebildet. Allerdings erfordern übergeordnete Zielsetzungen wie die Veränderung des Bewegungsverhaltens die Verwendung eines weiteren Instruments für die verhaltensbezogene Messung, während mithilfe von GAS zum Beispiel die Anzahl der Personen, bei denen diese Veränderung bewirkt werden soll oder der Umfang der Veränderung festgelegt und überprüft werden kann.

Im Hinblick auf die Vergleichbarkeit der mit GAS überprüften Zielerreichungen in den Aktionsbündnissen ist zu berücksichtigen, dass über die Auswahl der Ziele innerhalb der Aktionsbündnisse entschieden wurde. Außerdem wurden – soweit erforderlich – ggf. die Indikatoren sowie die in den Skalen formulierten Ergebniserwartungen gemeinsam mit den Aktionsbündnissen erarbeitet. Diese partizipative Arbeitsweise ist einerseits ein Kennzeichen des Instruments. Andererseits waren zum Zeitpunkt der Einführung des Instruments die Planungen für die Ergebnisevaluation in den Aktionsbündnissen bereits abgeschlossen. Eine Akzeptanz für ein ergänzendes Instrument war daher nur zu erwarten, wenn für die Aktionsbündnisse die Möglichkeit bestand, damit ggf. vorhandene Lücken in der bereits eingeplanten Evaluation zu schließen. Im Gegenzug musste auf die Möglichkeit eines Vergleichs der Zielerreichungen zwischen den Aktionsbündnissen verzichtet werden.

Die Anwendung von Zielerreichungsskalen hat sich in doppelter Hinsicht in den Aktionsbündnissen bewährt: Zum einen wurde die Qualitätsentwicklung u. a. durch die Konkretisierung der Zielsetzungen, die Strukturierung des Arbeitsprozesses und die Intensivierung der Zusammenarbeit unterstützt. Goal Attainment Scaling wird von den Aktionsbündnissen in diesem Zusammenhang überwiegend als nützliches und praktikables Instrument beurteilt. Ein umfassendes Qualitätsmanagement im Hinblick auf weitere Aspekte der Planungs-, Struktur- und Prozessqualität kann damit jedoch nicht ersetzt werden.

Zum anderen diente die Anwendung der Ergebnisevaluation und bildet die Zielerreichung für die ausgewählten Ziele ab. Zielerreichungsskalen haben sich diesbezüglich für Zielsetzungen auf Mikro- und Mesoebene bewährt. Ziele auf übergeordneter Ebene bzw. auf Makroebene benötigen ergänzende Erhebungsinstrumente. Außerdem sind vor allem vor dem Hintergrund der stark partizipativ angelegten Anwendung des Instruments vergleichende Aussagen zur Zielerreichung zwischen den Aktionsbündnissen nicht möglich.

7.4.3. Internetseite

Die im März 2010 freigeschaltete überarbeitete Internetseite www.evaluationstools.de wurde durch die Bündnisse gut angenommen. Zu ihrem Eindruck zur Webseite, ob sie „einfach und übersichtlich zu bedienen“ sei, haben neun Bündnisse mit „ja/eher ja“ geantwortet, während ein Bündnis „eher nein“ angegeben hat (ein Bündnis hatte sich die Seite zu dem Zeitpunkt noch nicht angesehen). Für alle zehn Aktionsbündnisse ist die Seite zudem „informativ“.

Eine entscheidende Frage in diesem Zusammenhang ist natürlich die Praxistauglichkeit für Anwenderinnen und Anwender aus der Gesundheitsförderung. Um eine Einschätzung zu dieser Frage wurden die Bündnisse mit folgender Formulierung gebeten: „Kann [die Seite] Praxisprojekte bei der Auswahl von Instrumenten konkret unterstützen?“ Hier haben neun Bündnisse eine positive Einschätzung abgegeben (die verbleibenden zwei Bündnisse haben die Frage nicht beantwortet).

Ein Zitat fasst die Vorteile der Seite, aber auch die Bedenken gut zusammen: *„Die Methodenangebote sind vielfältig und weitgehend übersichtlich. Trotzdem wird eine (valide) Nutzung für Nicht-Fach-Personal vermutlich nicht möglich sein. Die Tools sind und bleiben auch durch gute Darstellung theorielastig.“* An dieser Stelle würde sich eine – hier nicht zu leistende – Grundsatzdebatte anschließen, inwiefern es überhaupt möglich ist, selbsterklärende Informationen zum Thema Evaluation für Anbieter aus der Praxis anzubieten. Leider liegen uns keine Einschätzungen oder Erfahrungen aus dem Kreis potentieller Praktikerinnen und Praktiker oder eine Analyse der Nutzerprofile vor, die diese Frage zumindest ansatzweise beantworten könnten.

Neben den „Methodenangeboten“ konnte die Webseite erfolgreich als Plattform genutzt werden, um zum einen den Bündnissen vertrauliche Dokumente und Zwischenergebnisse zur Verfügung zu stellen, und zum anderen alle Evaluationsinstrumente des Evaluationsvorhabens (jenseits des Instrumentensets) transparent darzustellen.

Zusammenfassend lässt sich die im Rahmen des Evaluationsprojekts weiterentwickelte Internetseite www.evaluationstools.de als anwenderfreundlich, informativ und einsatzfähig auch für den Praxisbereich bezeichnen, die dem Evaluationsvorhaben zudem eine hohe Transparenz in ihrem Vorgehen ermöglichte.

7.4.4. Vernetzungstagung

Im Rahmen der Vernetzungstagung wurde den Aktionsbündnissen das Evaluationsvorhaben vorgestellt sowie eine Einführung in die Arbeit mit den Zielerreichungsskalen und dem Qualitätssystem „quint-essenz“ angeboten. Gleichzeitig sollte diese Tagung einen Rahmen für das Kennenlernen und den Erfahrungsaustausch der Bündnisse untereinander bilden und bot die Möglichkeit, erste Absprachen zur Methodeberatung zu treffen. In der abschließenden Tagungsevaluation wurden die Teilnehmenden danach befragt, inwiefern sich ihre Erwartungen in Bezug auf die Tagung erfüllt haben.

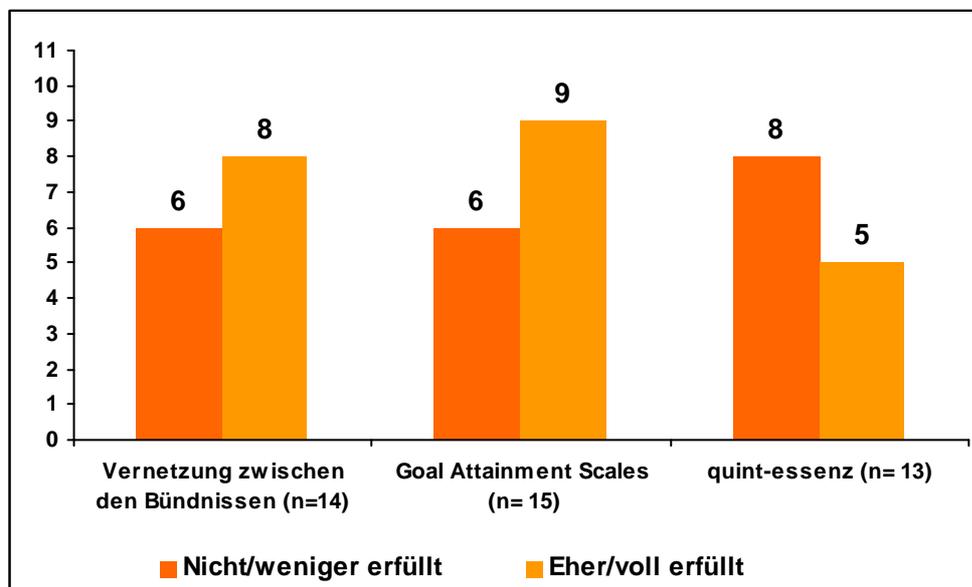


Abb. 24: Haben sich Ihre Erwartungen nach der Tagung erfüllt?

Zu erkennen ist, dass die Mehrheit der Antwortenden zufrieden war mit der Einführung in die Arbeit mit den Zielerreichungsskalen (acht von 15), während die Einführung in das Qualitätssystem „quint-essenz“ nicht zufrieden stellend verlaufen ist: nur fünf von 13 Antwortenden sahen ihre Erwartungen erfüllt. Zu erklären ist dies sicherlich mit der Komplexität des Gesamtsystems, dass eine intensive Beschäftigung mit den Inhalten voraussetzt und in einem zweistündigen Workshop nicht zu leisten ist. Auch mit der Vernetzung untereinander war mehr als die Hälfte zufrieden (acht von 14 Antwortenden). In diesem Zusammenhang gaben acht Personen an, dass die für das Kennenlernen anderer Bündnismitglieder zur Verfügung stehende Zeit aufgrund des engmaschigen Programms der Tagung zu gering war.

Im Dokubogen vom August 2009 wurde erhoben, ob die Bündnisse die Kontakte, die auf der Vernetzungstagung in Bremen entstanden sind, nutzen konnten.⁴² Drei

⁴² Immerhin 13 von 15 Teilnehmerinnen und Teilnehmer, die sich an der Tagungsevaluation beteiligt haben, haben die Absicht geäußert, die entstandenen Kontakte auszubauen, wovon drei Teilnehmende sogar schon konkrete Absprachen getroffen hatten.

Bündnisse haben die Frage verneint und zwei davon monierten noch einmal, keine Zeit für die Kontaktpflege gehabt zu haben.⁴³ Immerhin sieben der zehn anwesenden Bündnisse haben die Frage bejaht. Einige Teilnehmerinnen und Teilnehmer haben sich über methodische Einzelfragen ausgetauscht (Dokumentations- und Evaluationsmethoden). Zwei Bündnisse haben aufgrund einer ähnlichen strukturierten Arbeitsweise mit Sportvereinen einen regen Austausch begonnen, der sich über die gesamte Projektlaufzeit erhalten und auch über mehrere persönliche Treffen intensiviert hat. Zwei weitere Bündnisse haben wiederum mit einer Kollegin aus dem Evaluationsteam einen gemeinsamen Workshop auf dem Berliner Kongress „Armut und Gesundheit“ (2009) geplant und auch durchgeführt. In diesem Sinne konnte die Tagung also einen fruchtbaren Grundstock für den weiteren Austausch der Bündnisse untereinander legen.

Die Methodenberatung wurde von sechs der elf Bündnisse in Anspruch genommen und diente damit als Anknüpfungspunkt für weitere Gespräche.

Im Ergebnis lässt sich festhalten, dass eine Tagung rundum nützlich ist, um das Evaluationsteam mit den spezifischen Kompetenzbereichen vorzustellen und in ein zentrales Instrument der Evaluation einzuführen bzw. Kontakte bzgl. der weiteren Bereiche (Interviews, Methodenberatung) aufzubauen.

Optimierungsfähig ist die zeitliche Gestaltung und das Angebot von Freiräumen für die Kontaktpflege der Bündnisse untereinander. Diese Kritik wurde für die nächste Tagung des BMG aufgegriffen, indem dort freie Thementische zur Anregung und erneuten Kontaktaufnahme angeboten wurden.

⁴³ Ein Bündnis hat keine Begründung angegeben.

8. Verwertung der Projektergebnisse

8.1. Präsentation des Evaluationsprojektes und seiner Ergebnisse

8.1.1. *Vorträge auf wissenschaftlichen Tagungen und Kongressen*

- Gerken, U. & Mühlbach, A. (2010). Erste Evaluationsergebnisse zur Förderinitiative ‚Aktionsbündnisse gesunde Lebensstile und Lebenswelten‘ (BMG) – Bewertung der Qualität der Projektanträge anhand eines Analyserasters. Vortrag auf der Jahrestagung der Deutschen Gesellschaft für Sozialmedizin und Prävention (DGSMP), Berlin, 23.-25. September 2010.
- Gerken, U. (2009): Vorstellung des Evaluationsvorhabens zur Förderinitiative der Aktionsbündnisse Gesunde Lebensstile und Lebenswelten des Bundesministeriums für Gesundheit. Vortrag auf der Jahrestagung der Deutschen Gesellschaft für Sozialmedizin und Prävention (DGSMP), Hamburg, 23.-25. September 2009.
- Gerken, U. (2009). Evidenz, Qualität und Evaluation – der Dreiklang effektiver Interventionsforschung? Hauptvortrag auf dem Workshop „Evaluation von gesundheitsorientierten Bewegungskampagnen“ an der Deutschen Sporthochschule Köln, 26.06.2009.
- Kolip, P. (2010). Faktoren zur erfolgreichen Projektgestaltung. Vortrag im Rahmen der In Form Tagung, Berlin, 23.November 2010.
- Schaefer, I. (2010). Goal Attainment Scaling für die Unterstützung der Qualitätsentwicklung in der Gesundheitsförderung. Vortrag auf der Jahrestagung der Deutschen Gesellschaft für Sozialmedizin und Prävention (DGSMP), Berlin, 23.-25. September 2010.
- Schaefer, I. (2010). Goal Attainment Scaling – eine Unterstützung für die partizipative Qualitätsentwicklung und Ergebnisevaluation? Vortrag auf dem 16. Kongress Armut und Gesundheit – Verwirklichungschancen für Gesundheit, Berlin, 03. Dezember 2010.
- Schaefer, I. (2010). Zielerreichungsskalen: Von der Zielsetzung zur Überprüfung der Zielerreichung. Vortrag auf dem 16. Kongress Armut und Gesundheit – Verwirklichungschancen für Gesundheit, Berlin, 03. Dezember 2010.
- Schaefer, I. (2009). Zielerreichungsskalen, ein nützliches Instrument zur Prozessbegleitung und Ergebnisevaluation in der Gesundheitsförderung? Vortrag in der Landesvereinigung für Gesundheit Bremen, 30.10.2009.
- Schaefer, I. (2009). Zielerreichungsskalen als Instrument für die Evaluation in der Gesundheitsförderung. Vortrag auf dem 15. Kongress Armut und Gesundheit – Ethik im Spannungsfeld, Berlin, 05.12.2009.

8.1.2. Publikationsverzeichnis

- Block, M. & Schaefer, I. (2010). Zielerreichungsskalen – ein partizipatives Instrument zur Formulierung und Überprüfung von Zielen. Info_Dienst für Gesundheitsförderung, Zeitschrift von Gesundheit Berlin-Brandenburg, (04), 9. Verfügbar unter:
<http://www.gesundheitberlin.de/index.php4?request=download&fid=1286>
[Zugriff: 16.12.2010]
- Gerken, U., Schaefer I., Mühlbach, A., Morin Elias, G., Gebhardt, B. & Kolip, P. (2011). Evaluation der Förderinitiative „Aktionsbündnisse Gesunde Lebensstile und Lebenswelten“ – Instrumentarium und erste Ergebnisse zur Planungsqualität. Gesundheitswesen (im Druck).
- Gerken, U. (2009). Das Evaluationsvorhaben zur Förderinitiative „Aktionsbündnisse Gesunde Lebensstile und Lebenswelten“. IPP-Info, Newsletter des IPP Bremen, 08, 14.
- Mühlbach, A. & Kolip, P. (2010). Evaluation ernährungs- und bewegungsbezogener Prävention bei sozial benachteiligten Kindern, Jugendlichen und jungen Erwachsenen – Evaluationstools für die Praxis. Public Health Forum, 18 (4), 37.e1-37.e3.
- Mühlbach, A. (im Druck). Das Evaluationsvorhaben zur Förderinitiative „Aktionsbündnisse Gesunde Lebensstile und Lebenswelten“ – Zwischenstand. IPP-Info, Newsletter des IPP Bremen, 09.
- Schaefer, I. (2010). Zielerreichungsskalen als Instrument für die Evaluation in der Gesundheitsförderung. Gesundheit Berlin-Brandenburg (Hrsg.), Dokumentation 15. Kongress Armut und Gesundheit – Ethik im Spannungsfeld. CD-ROM, Gesundheit Berlin-Brandenburg e.V..
- Schaefer, I. (2010). Leitfaden Goal Attainment Scaling – Zielerreichungsskalen. Verfügbar unter:
<http://www.evaluationstools.de/methodenkoffer/uebergreifende-instrumente.html> [20.07.2010]
- Schaefer, I. & Kolip, P. (2010). Unterstützung der Qualitätsentwicklung mit Goal Attainment Scaling (GAS). Prävention – Zeitschrift für Gesundheitsförderung, 03, 66-69.

8.1.3. *Posterpräsentationen*

- Kolip, P., Gerken, U., Schaefer, I., Gebhardt, B., Morin Elias, G. & Mühlbach, A. (2010). Evaluation and quality development in complex community interventions: the 'Evaluation of alliances for healthy lifestyles and living conditions' project in Germany. Posterpräsentation im Rahmen der 20th IUHPE World Conference on Health Promotion. Veranstalter: International Union for Health Promotion and Education und Gesundheitsförderung Schweiz, Genf, 11.-15.07.2010.
- Kolip, P., Schaefer, I., Gerken, U., Gebhardt, B., Morin Elias, G. & Mühlbach, A. (2010). Goal Attainment Scaling as an Instrument for Quality Development in Community Health Promotion Interventions. Posterpräsentation im Rahmen der 20th IUHPE World Conference on Health Promotion. Veranstalter: International Union for Health Promotion and Education und Gesundheitsförderung Schweiz, Genf, 11.-15.07.2010.
- Mühlbach, A., Gebhardt, B., Schaefer, I., Gerken, U., Morin Elias, G. & Kolip, P. (2010). www.evaluationstools.de – ein Beitrag zur Selbstevaluation. Posterpräsentation im Rahmen des 16. Armut und Gesundheit Kongress, Berlin, 03.-04.12.2010.

8.2. Nachhaltigkeit der Ergebnisse und Transferpotential

Die Nachhaltigkeit der Ergebnisse lässt sich sowohl auf materieller, wie auch auf ideeller Ebene aufzeigen. Auf ideeller Ebene haben zahlreiche Aktionsbündnisse geäußert, dass die im Rahmen des Evaluationsprojekts entwickelten und in den Aktionsbündnissen erprobten Instrumente zur Dokumentation und Qualitätsentwicklung brauchbar sind und in weiteren Projekten und Initiativen zur Anwendung kommen sollen. Nachhaltigkeit wird auch dadurch erreicht, dass mit dem Evaluationsvorhaben ein Qualifizierungsangebot verbunden war (z. B. Einführung in die Arbeit mit Goal Attainment Scaling oder in das Qualitätssystem „quint-essenz“). Die hier erworbenen Kenntnisse und Fähigkeiten werden nicht nur in die Arbeit der beteiligten Akteure und Akteurinnen einfließen, sondern auch von diesen weitergegeben.

Auf materieller Ebene sind die Materialien zu erwähnen, die auch von anderen Interessierten genutzt werden können. So wurde ein Leitfaden für die Arbeit mit Zielerreichungsskalen verfasst, die leicht verständlich in die Arbeit mit Goal Attainment Scaling einführt. Auch wenn eine (notwendige) Beratung und Einführung in dieses Instrument sowie der Support bei der Formulierung von Zielen nach Auslaufen der Projektförderung nicht mehr möglich ist, soll hierüber das erworbene Wissen weitergegeben werden.

Auch die entwickelten Dokumentationsbögen zum Monitoring der Prozessqualität sind weiterhin nutzbar, ebenso die Steckbriefe zu Erhebungsinstrumenten, die einen Beitrag zur Erhebung der Wirkung bewegungsbezogener Interventionen leisten zu können.

Die für das Evaluationsvorhaben genutzte Internetseite www.evaluationstools.de, auf der die o.g. Instrumente und Materialien verfügbar sind, wird nach Auslaufen der Projektmittel mit dem aktuellen Stand auf einen von der Universität Bremen unabhängigen Server übertragen. Da wenige Kapazitäten vorhanden sind, diese Seite zu aktualisieren, laufen derzeit erste Gespräche, die Seite an eine Institution anzubinden, die einen Arbeitsschwerpunkt in der Evaluation und Qualitätsentwicklung in der Gesundheits- und Bewegungsförderung hat (Landesinstitut für Gesundheit und Arbeit NRW). Sollte dieser Transfer gelingen, wäre eine Pflege und Aktualisierung der Seiten gesichert.

Erfahrungen des Projektes, die für den Förderer nutzbar sind (u. a. Empfehlungen zur Ausgestaltung weiterer Förderphasen) wurden in Kapitel 6.3 formuliert.

9. Literaturverzeichnis

- Ackermann, G., Studer, H. & Ruckstuhl, B. (2009). Quint-essenz: Ein Instrument zur Qualitätsentwicklung in Gesundheitsförderung und Prävention. In: Kolip, P. & Müller, V.E. (Hrsg.), Qualität von Gesundheitsförderung und Prävention (S. 137-156). Bern: Hans Huber.
- Altgeld, T. (2006). Diversity Management in der Gesundheitsförderung. In: Altgeld, T., Bächlein, B. & Deneke, C. (Hrsg.), Diversity Management in der Gesundheitsförderung (S. 49-74). Frankfurt am Main.: Mabuse-Verlag.
- Bisson, S., Gerken, U. et al. (2010). Angebote zur Suchtprävention für Migranten. Public Health Forum, 18 (67), 14.e1-3.
- Böhm, B., Janßen, M. & Legewie, H. (1999). Zusammenarbeit professionell gestalten. Praxisleitfaden für Gesundheitsförderung, Sozialarbeit und Umweltschutz. Freiburg: Lambertus-Verlag.
- Broesskamp-Stone U. (2003). Systeme und Strukturen der Gesundheitsförderung. In: Schwartz, F.W. et al. (Hrsg.), Das Public Health Buch (S. 243-254). München: Urban & Fischer.
- Broesskamp-Stone, U. (2004). Assessing Networks for Health Promotion. Framework and Examples. Politik und Partizipation, Bd. 2. Münster: LIT-Verlag.
- Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung (BZgA) (Hrsg.). (2008). Gender Mainstreaming in der Gesundheitsförderung/Prävention. Gesundheitsförderung konkret, Band 10.
- Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung (BZgA) (Hrsg.). (2010). Kriterien guter Praxis in der Gesundheitsförderung bei sozial Benachteiligten. Ansatz – Beispiel – Weiterführende Informationen. Verfügbar unter http://www.bzga.de/botmed_60645000.html [06.12.2010].
- Dixon-Woods, M. et al. (2004). Integrative approaches to qualitative and quantitative evidence. NHS, Health Development Agency, Public health Evidence Steering Group.
- Donabedian, A. (1966). Evaluating the quality of medical care. The Milbank Memorial Fund Quarterly, 44, 166-203.
- Doran, G. (1981). There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives. Management Review, 70 (11), 35-36.
- Farris, R.P., Haney, D.M. & Dunet, D.O. (2004). Expanding the evidence for health promotion: developing best practices for WISEWOMAN. Journal of women's Health, 13, 634-643.
- Farris, R.P., Will, J.C., Khavjou, O. & Fenkelstein, E.A. (2007). Beyond effectiveness: evaluating the public health impact of the WISEWOMAN program. American Journal of Public Health, 97, 641-647.

- Flick, U. (Hrsg.) (2006). Qualitative Evaluationsforschung. Konzepte, Methoden, Umsetzungen. Reinbeck: Rowohlt.
- Freie Universität Berlin & Landesgesundheitsamt Brandenburg (1999). Vernetzung als Strategie der Gesundheitsförderung. Regionale Netzwerke Arbeit und Gesundheit – Bilanz und Perspektiven - Verfügbar unter: <http://www.lasv.brandenburg.de/sixcms/media.php/4055/netzwerke.pdf> [18.08.2010].
- Gerken, U., Salman, R. et al. (2008). Von muttersprachlichen Präventionsberatern werden Migranten besser erreicht. Public Health Forum, 16 (59), 20-21.
- Gesundheit Berlin-Brandenburg (Hrsg.) (2010). Aktiv werden für Gesundheit - Arbeitshilfen für Prävention und Gesundheitsförderung im Quartier, Heft 1. Verfügbar unter: www.gesundheitlichechancengleichheit.de/?uid=5ce045ecd4948249e8c81be55259fcf9&id=toolbox [06.01.2011]
- Gendron, S. (2001). Transformative alliance between qualitative and quantitative approaches in health promotion research. In: Rootman, I. et al. (eds.). Evaluation in health promotion. Principles and perspectives (pp. 107-122). WHO Regional Publication, European Series, No. 92. Copenhagen: WHO Euro.
- Groß, D., Holz G. et al. (2005). Qualitätsentwicklung für lokale Netzwerkarbeit: ein Evaluationskonzept und Analyseraster zur Netzwerkentwicklung. Frankfurt am Main: ISS-Eigenverl.
- Groß, D. (2006). Determinanten erfolgreicher Netzwerkarbeit. In: Univation Institut für Evaluation (Hrsg.), Evaluation von Netzwerkprogrammen - Entwicklungsperspektiven einer Evaluationskultur (S.57 - 65). Köln: Univation.
- Grossmann, R. & Lobnig, H. (2004). Projektmanagement und Netzwerkentwicklung. In: Grossmann, R. (Hrsg.), Das Öffentliche organisieren (S. 17-44). Wien/New: York Springer.
- Jungk, S. (1996). Kooperation und Vernetzung. In: Gesundheitsakademie/Landesinstitut für Schule und Weiterbildung NRW (Hrsg.), Macht Vernetzung gesund? Strategien und Erfahrungen regionaler Vernetzungen im Gesundheitsbereich (S. 44-56). Frankfurt am Main.: Mabuse-Verlag.
- Kiresuk, T. & Sherman, R. (1968). Goal Attainment Scaling: A General Method for Evaluating Comprehensive Mental Health Programs. Community Mental Health Journal, 4 (6), 443-453.
- Kliche, T. et al. (2004). Die Beurteilung der Struktur-, Konzept- und Prozessqualität von Prävention und Gesundheitsförderung. Anforderungen und Lösungen. Bundesgesundheitsblatt - Gesundheitsforsch – Gesundheitsschutz, 47, 125–132.
- Kliche, T., Koch, U. et al. (2006). Evidenzbasierte Prävention und Gesundheitsförderung - Probleme und Lösungsansätze zur kontinuierlichen Qualitätsver-

- besserung der Versorgung. Bundesgesundheitsblatt - Gesundheitsforschung – Gesundheitsschutz, 49, 141-150.
- Knorr, K. & Schmidt, S. (2006). Qualitätsentwicklung und Vernetzung in der Gesundheitsförderung. Verfügbar unter: http://www.gesundheitsamt.bremen.de/sixcms/media.php/13/2_nb_gtp_evaluation_lang.pdf [25.01.2011].
- Kolip, P. (2003). Ressourcen für Gesundheit. Potenziale und ihre Ausschöpfung. Gesundheitswesen, 65, 155-162.
- Kolip, P. (2006). Evaluation, Evidenzbasierung und Qualitätsentwicklung - Zentrale Herausforderungen für Prävention und Gesundheitsförderung. Prävention und Gesundheitsförderung, 1, 234-239.
- Kolip, P. & Müller, V. (2009). Evaluation und Qualitätsentwicklung in Gesundheitsförderung und Prävention: Zentrale Fragen, vielfältige Antworten. In: Kolip, P. & Müller, V. (Hrsg.), Qualität von Gesundheitsförderung und Prävention (S. 7-20). Bern: Huber.
- Landesinstitut für Qualifizierung NRW (Hrsg.) & Wohlfahrt, Ursula (2006a). Netzwerkarbeit erfolgreich gestalten. Orientierungsrahmen und Impulse. Bielefeld: Bertelsmann.
- Landesinstitut für Qualifizierung NRW (Hrsg.) & Wohlfahrt, Ursula (2006b). Kooperation und Vernetzung in der Weiterbildung. Orientierungsrahmen und Praxisblicke. Bielefeld: Bertelsmann.
- Lehmann, F. (2006). Kooperationsverbund zur Realisierung der Gesundheitsförderung bei sozial Benachteiligten in Deutschland. In: Richter, M. & Hurrelmann K. (Hrsg.), Gesundheitliche Ungleichheit. Grundlagen, Probleme, Konzepte (S. 423-438). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Lenzen, J. (2008). Gesundheitsförderung bei sozial benachteiligten Kindern. Möglichkeiten und Nutzen von Netzwerken. Hamburg: Diplomica.
- Loss, J. et al. (2007a). Qualitätsmanagement in der Gesundheitsförderung. Entwicklung eines multidimensionalen Qualitätssicherungsinstruments für eine landesweite Gesundheitsinitiative. Prävention und Gesundheitsförderung, 2, 199-206.
- Loss, J. et al. (2007b). Gemeindenahe Gesundheitsförderung – Herausforderungen an die Evaluation. Gesundheitswesen, 69, 77-87.
- Mayring, P. (1995). Qualitative Inhaltsanalyse. Weinheim: Deutscher Studienverlag.
- McQueen, D.V. (2001). Strengthening the evidence base for health promotion. Health Promot Int, 16 (3), 261-8.
- Milz, S., Meier, S. & Stock, C. (2010). Evaluation von Netzwerken. Als Beispiel der Arbeitskreis Gesundheitsfördernde Hochschule. Prävention und Gesundheitsförderung, 5, 1-7.

- Mühlbach, A. & Kolip, P. (2010). Evaluation ernährungs- und bewegungsbezogener Prävention bei sozial benachteiligten Kindern, Jugendlichen und jungen Erwachsenen. *Forum Public Health*, 18 (4), 37.e1-37.e3.
- Netzwerk: Soziales neu gestalten (Hrsg.). (2008). Themenheft 2: Gemeinsam mehr erreichen – Lokale Vernetzung und Kooperation. Verfügbar unter: <http://www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xbcr/SID-EBFA09C5-2F83A037/bst/Themenheft2.pdf> [17.08.2010].
- Nutbeam, D. (1998). Evaluating health promotion -- progress, problems and solutions. *Health Promotion International*, 13 (1), 27-44.
- Nutbeam, D. (2000). Health literacy as a public health goal: a challenge for contemporary health education and communication strategies into the 21st century. *Health Promotion International*, 15, 259-267.
- Rootman, I., Goodstadt M. et al. (2001a). Evaluation in health promotion - Principles and perspectives. WHO Regional Publication, European Series, No 92. Copenhagen: WHO Euro.
- Rootman, I., Goodstadt M. et al. (2001b). A framework for health promotion evaluation. In: Rootman, I. et al. Evaluation in health promotion - Principles and perspectives. WHO Regional Publication, European Series, No 92. (pp. 7-38). Copenhagen: WHO Euro.
- Rosenbrock, R. (1995). Public Health als soziale Innovation. *Gesundheitswesen*, 57, 140-144.
- Rosenbrock, R. (2004). Evidenzbasierung und Qualitätssicherung in der gesundheitsbezogenen Primärprävention. *Zeitschrift für Evaluation*, 1, 71-80.
- Ruckstuhl, B. & Abel T. (2001). Ein Modell zur Typisierung von Ergebnissen der Gesundheitsförderung. *Prävention*, 24 (2), 35-38.
- Ruckstuhl B., Kolip P. & Gutzwiller F. (2001). Qualitätsparameter in der Prävention. In: Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung (Hrsg.), Qualitätsmanagement in der Gesundheitsförderung und Prävention. Grundsätze, Methoden und Anforderungen (S. 38-50). Köln: BZgA.
- Ruckstuhl, B. (2009). Ein Gesamtrahmen für die Qualitätsentwicklung in der Gesundheitsförderung und Prävention. In: Kolip P. & Müller V. (Hrsg.), Qualität von Gesundheitsförderung und Prävention (S. 75-96). Bern: Hans Huber.
- Schaefer, I. (2010). Leitfaden Goal Attainment Scaling – Zielerreichungsskalen. Ms. Fassung Juli 2010. Verfügbar unter: <http://www.evaluationstools.de/methodenkoffer/uebergreifende-instrumente.html> [20.07.2010]
- Schaefer, I. & Kolip, P. (2010). Unterstützung der Qualitätsentwicklung mit Goal Attainment Scaling (GAS). *Prävention*, 33 (03), 66-69.
- Schlevogt, V. (2008). Das Mo.Ki Netzwerk - Verbesserung der Bildungs- und Entwicklungschancen von Kindern. In: Schubert, H. (Hrsg.), Netzwerkmanagement: Koordination von professionellen Vernetzungen - Grundlagen und

Praxisbeispiele (S. 229-240). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

- Schmacke, N. (2007). Evaluation von Gesundheitsförderung: Mission Impossible? In: Schmidt, B. & Kolip, P. (Hrsg.), Gesundheitsförderung im aktivierenden Sozialstaat. Präventionskonzepte zwischen Public Health, Eigenverantwortung und Sozialer Arbeit (S. 57-67). Weinheim: Juventa.
- Strobel, C., Kuwan, H. & Reupold, A. (2008). Erfolge, Erfolgsbedingungen und Hindernisse. In: Tippelt, R. et al. Lernende Regionen – Netzwerke gestalten: Teilergebnisse zur Evaluation des Programms „Lernende Regionen – Förderung von Netzwerken“ (S. 131-150). Bielefeld: Bertelsmann.
- Spieckermann, H. (2008). Netzwerk-Management in einer „Lernenden Region“. In: Schubert, H. (Hrsg.), Netzwerkmanagement. Koordination von professionellen Vernetzungen Grundlagen und Beispiele (S. 179-197). Wiesbaden: VS-Verlag.
- SVR – Sachverständigenrat zur Begutachtung der Entwicklung im Gesundheitswesen (SVR) (2001). Bedarfsgerechtigkeit und Wirtschaftlichkeit. Bd. 1: Zielbildung, Prävention, Nutzerorientierung und Partizipation. Baden-Baden: Nomos.
- Tippelt, R., Strobel, C. & Reupold, A. (2008). Theoretischer Rahmen und begriffliche Grundlagen. In: Tippelt, R. et al. Lernende Regionen – Netzwerke gestalten: Teilergebnisse zur Evaluation des Programms „Lernende Regionen – Förderung von Netzwerken“ (S. 24-32). Bielefeld: Bertelsmann.
- Tippelt, R. (2009). Lernende Regionen - Netzwerke gestalten: Teilergebnisse zur Evaluation des Programms "Lernende Regionen - Förderung von Netzwerken". Bielefeld: Bertelsmann.
- Trojan, A. (2001). Qualitätsentwicklung in der Gesundheitsförderung. Qualitätsmanagement in Gesundheitsförderung und Prävention. In: Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung (Hrsg.), Forschung und Praxis der Gesundheitsförderung 15, 51-71.
- Walter, U. (2003). Prävention: Institutionen und Strukturen. In: Schwartz, F.W. et al. (Hrsg.), Das Public Health Buch. Gesundheit und Gesundheitswesen. 2. Auflage (S. 254-268). München: Urban & Fischer.
- Weltgesundheitsorganisation (WHO), Ottawa Charta (1986). Verfügbar unter: http://www.euro.who.int/_data/assets/pdf_file/0006/129534/Ottawa_Charter_G.pdf [04.04.2011].
- Wohlfahrt, U. (1996). Vorschläge für eine gesundheitsfördernde Netzwerkarbeit. In: Gesundheitsakademie/Landesinstitut für Schule und Weiterbildung NRW (Hrsg.), Macht Vernetzung gesund? Strategien und Erfahrungen regionaler Vernetzungen im Gesundheitsbereich (S. 57-62). Frankfurt am Main.: Mabuse-Verlag.

Wright, M.T., Block, M. & von Unger, H. (2009). Partizipative Qualitätsentwicklung.
In: Kolip, P. & Müller V. (Hrsg.), Qualität von Gesundheitsförderung und Prävention (S. 157-175). Bern: Hans Huber.

10. Anhang

Der Anhang befindet sich in einer Extradatei auf DVD.

A.1	Zeitplan.....	1
A.2	Konzept des Evaluationsvorhabens.....	4
A.3	Tagungsdokumentation.....	5
A.4	Instrumentenset.....	17
A.5	Evaluationssteckbrief	53
A.6	Erstes Raster zur Beurteilung der Planungs- und Strukturqualität	55
A.7	Erläuterungen zum ersten Raster	66
A.8	Kommentar zur Vorgehensweise bei der Einschätzung des Rasters.....	68
A.9	Zweites Raster	71
A.10	Dokumentationsbogen Mai 2009	79
A.11	Dokumentationsbogen Februar 2010.....	85
A.12	Dokumentationsbogen Mai 2010	91
A.13	Dokumentationsbogen August 2010.....	97
A.14	Erster Interviewleitfaden (Kernakteure).....	106
A.15	Zweiter Interviewleitfaden (operativer Projektkoordinator).....	111
A.16	Dritter Interviewleitfaden (2. Interview).....	118
A.17	Zielerreichungsskalen: Beispiel 1.....	121
A.18	Zielerreichungsskalen: Beispiel 2.....	122
A.19	Zielerreichungsskalen: Beispiel 3.....	123
A.20	Erster Leitfaden: Telefoninterview GAS.....	124
A.21	Zweiter Leitfaden: Telefoninterview GAS.....	129
A.22	Dritter Leitfaden: Telefoninterview GAS.....	131
A.23	Leitfaden Goal Attainment Scaling – Zielerreichungsskalen	134
A.24	Qualitätsprofil	139