

Ziele, Aufgaben und Verantwortlichkeiten

Erkenntnisse und Kontextwissen aus dem Projekt- und Expertenaustausch in Akti(F) Plus

Die Akti(F) Plus Expertensprechstunden bieten Raum, um konkrete Herausforderungen aus der (Vernetzungs-)Praxis gemeinsam mit dem Organisationsberater Lutz Wende zu reflektieren und neue Lösungswege zu entwickeln. Im Mittelpunkt stehen reale Situationen aus den Projekten. Diese Zusammenstellung von Ergebnissen, Erkenntnissen und Materialempfehlungen soll dazu beitragen,

- Wissen in die Akti(F) Plus-Projektlandschaft zu verbreiten,
- Anregungen für Ziele, Aufgaben und Verantwortlichkeiten zu erhalten,
- gelingende Partnerschaft unterschiedlicher Rechtskreise anzuregen.

Da bereits eine Vielzahl hilfreicher Instrumente und Materialien zu diesem Thema in der Fachwelt vorliegen, ist hier die „Essenz“ für die Akti(F) Plus-Projekte zusammengestellt. Weiterführende Literatur- und Materialempfehlungen ergänzen den inhaltlichen Teil des Praxiswissens.

„Wie kann gelingende Kooperation in den Akti(F) Plus-Projekten mittels eindeutiger und abgestimmter Ziele und definierter Verantwortlichkeiten gestärkt werden?“

Die Auseinandersetzung mit dieser Fragestellung schafft die notwendige Klarheit für die Zusammenhänge in der eigenen Netzwerk- und Projektstätigkeit. Gemeinsam formulierte Ziele, konkrete Aufgaben(-teilung) und geregelte Verantwortlichkeiten bilden das strukturelle Rückgrat von Netzwerken. Sie schaffen die notwendige Orientierung und Verbindlichkeit in dezentralen Systemen mit gleichberechtigten Partnerschaften.

Kooperation

Das Erfahrungswissen der Projekte zeigt, dass Kooperationen insbesondere dann erfolgreich sein kann können, wenn sie einen Anlass und eine Rahmung haben. Anlass ist ein gemeinsames Problem bzw. eine gemeinsame Aufgabe, um daraus ein Ziel abzuleiten, welches für einzelne Akteur*innen oder Institutionen allein nicht bzw. nur mit unverhältnismäßigem Aufwand erreichbar ist. Kooperation stellt eine notwendige Voraussetzung zur Lösung bzw. Zielerreichung dar.

Die Rahmung der Kooperation entsteht aus einem gemeinsamen Arbeitsprogramm, in welchem Ziele mit Aufgaben und Tätigkeiten beschrieben und mit Zuständigkeiten hinterlegt sind.

Dabei ist zu beachten, dass die Vertreter*innen der verschiedenen Partner aufgrund ihrer Rechtskreiszugehörigkeit eigenständige Handlungslogiken, Routinen und Problemverständnisse

haben. Daraus ergeben sich differenzierte Anforderungen an die Mitarbeitenden der Institutionen in Bezug auf ihre Aufgaben im Einzelfall und auf Vernetzungstätigkeiten

- an die Familien als Zielgruppe, die von unterschiedlichen Einrichtungen bisweilen mit konträren Anforderungen und Handlungslogiken konfrontiert sind,
- an das Kooperationsnetzwerk, welches die unterschiedlichen Interessen zusammenbringen soll.

Fallbasierung

Eine fallbasierte Herangehensweise an Zielformulierungen - aber auch an Herausforderungen und Kooperationsanforderungen - bietet die Möglichkeit der konstruktiven Auseinandersetzung mit Erfolgen und Restriktionen in der Praxis. Im Kern werden bei der Planung von Vorhaben und Kooperationsprozessen immer konkrete Fälle mit den Bedarfen der Teilnehmenden in den Mittelpunkt gestellt („bottom-up“). Dies grenzt sich von Verfahren ab, die überwiegend die institutionellen Belange der Organisationen und Träger in den Fokus stellen und von deren Strukturen und Möglichkeiten her denken („top-down“).

Mittels Fallrekonstruktion werden spezifische Einzelfälle im Netzwerk analysiert und Lösungen an den jeweiligen Kontext angepasst. Dazu betrachten die Teilnehmenden gemeinsam Beispiele von realen oder konstruierten - aber denkbaren - Fallverläufen. Die beteiligten Akteur*innen bringen dabei ihre individuelle Fachexpertise und professionelle Perspektive ein. In einem zweiten Schritt werden die Ergebnisse für die Systemebene aufbereitet und dienen dort zur Ermittlung von Handlungsanforderungen und deren Umsetzung.

Anhand der Fallrekonstruktionen können Ziele und Aufgaben für das Zielsystem und eine Arbeitsteilung abgeleitet werden.

Fallbasierung

Fallbasierung ist ein Kernbegriff in der rechtskreis- und organisationsübergreifenden Kooperation, der ausdrückt, dass *bei allen Analysen und Planungen immer von konkreten Fällen und deren Bedarfe ausgegangen wird*. Nicht die Belange und Routinen von unterstützenden Institutionen bzw. Organisationen stehen im Mittelpunkt, sondern die Bedarfe der Nutzer*innen.

Die **Fallrekonstruktion** basiert auf einer *umfassenden Falldarstellung und schaut auf einen weitgehend abgeschlossenen Fall*. So können insbesondere durch die differenzierten Sichtweisen der beteiligten professionellen Akteure neue Perspektiven gewonnen werden. Sie dienen dazu, übergreifende Themen bzw. Restriktionen auf der Systemebene zu identifizieren und bearbeitbar zu machen. Anhand von Fallrekonstruktionen können Ziele und Aufgaben für die Erstellung eines Zielsystems abgeleitet werden.

Ziele

Klar formulierte Ziele sind ein wichtiger Orientierungspunkt für die beteiligten Akteur*innen in den Netzwerken. Es empfiehlt sich, Ziele strukturiert mittels Zielsystematik auf ihre verschiedenen Ebenen herunterzubrechen und daraus Aktivitäten bzw. Handlungsaufträge abzuleiten. Denkbar ist eine Kategorisierung in die Ebenen *Grundsatzziel*, *Rahmenziel*, *Ergebnisziele* und *Aktivitäten*.

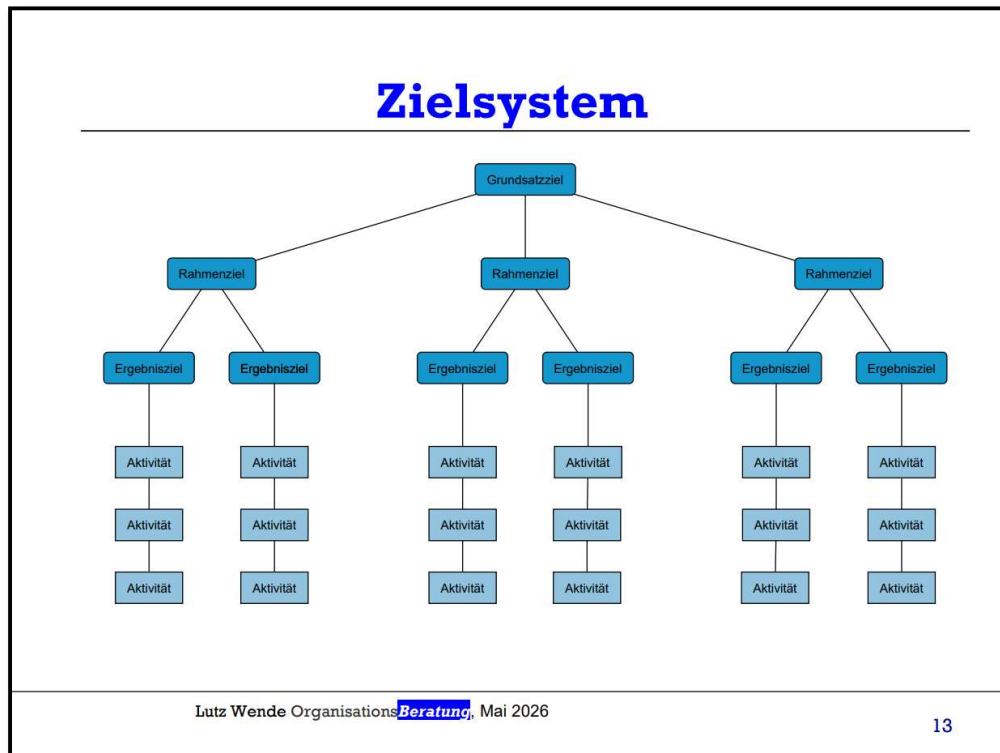


Abb. Auszug aus der Präsentation zur Akti(F) Plus-Expertensprechstunde am 27.06.2026

Idealerweise orientiert sich die Zielformulierung an der SMART-Regel¹, d.h. Ziele werden spezifisch, messbar, attraktiv, realistisch und terminiert ausgearbeitet. Damit wird eine hohe Transparenz hergestellt und eine Überprüfbarkeit der Zielerreichung ermöglicht.

Aus den formulierten Zielen werden konkrete Aufgaben und Handlungen abgeleitet. Während Grundsatzziele oft die abstrakte Strukturvorgabe widerspiegeln, machen Ergebnisziele die beteiligten Akteure handlungsfähig. Sie legen fest, wer was bis wann erledigt. In diesem Planungsschritt werden die individuellen Aufgaben der jeweils zuständigen Personen und Institutionen möglichst konkret übertragen. Damit wird Verantwortlichkeit erzeugt und vermieden, dass Aufgaben zwar formuliert werden, jedoch nicht in die Phase der Umsetzung realisiert werden, da sich niemand zuständig fühlt.

¹ Die SMART-Methode ist eine von George T. Doran 1981 entwickelte Grundstruktur zur Zielformulierung. Das Grundkonzept wurde seither kontinuierlich weiterentwickelt. Links zur Einarbeitung in die Methode befinden sich am Ende dieses Papiers.

Herausforderung: Verbesserung der organisationsübergreifenden Abläufe, z. B. durch Klärung der Schnittstellen

Die Akteur*innen der Akti(F) Plus-Projekte stehen vor der Herausforderung, ihre Kooperationsvereinbarungen vor Ort „mit Leben zu füllen“. Dabei ist es den Beteiligten ein Anliegen, die Zusammenarbeit mit anderen Akteur*innen und Institutionen effizient zu gestalten und Informationsverluste an den Schnittstellen oder institutionelle Reibungen zu vermeiden. Zudem soll sich die Zusammenarbeit vor Ort vor allem auch positiv auf den Einzelfall auswirken. Ziel ist es, die Überleitung von Nutzenden von einem zum anderen Angebot erfolgreich(er) zu gestalten. D. h. gemeinsam mit der Familie und den beteiligten Einrichtungen zu bündeln, welche Maßnahmen und Ziele bereits erarbeitet sind und wer die Federführung bei der Begleitung der Zielerreichung innehat. Damit kann ein Verschieben von Problemlagen vermieden werden, die Familie und die Akteur*innen gewinnen Klarheit über die aktuelle Situation und alle wissen um ihren Auftrag in professioneller Funktion.

In den Akti(F) Plus-Projekten haben sich folgende Anregungen in der Praxis bewährt:

- Interne und externe Rollenklarheit für das Akti(F) Plus-Projekt schaffen, formulieren und transparent kommunizieren.
- Verbindliche Klärung der Grundfrage: Warum wollen wir zusammenarbeiten und wie können wir das machen? Auf Basis tatsächlicher Fallverläufe.
- Statt einer großen „(Problem-)Lösung für alle“ sollte das Projekt besser pragmatische Schritte gehen und daraus gemeinsam erreichte (Teil-)Erfolge mit Partner*innen sichtbar machen.
- Ein Problembewusstsein über die Stolpersteine von Zusammenarbeit kann sich gemeinsam entwickeln, braucht aber in der Regel Zeit.

Zusammenfassung

Eine gelingende Kooperation erfordert ein konkretes gemeinsames Arbeitsprogramm, das auf klar definierten Aufgaben, Ressourcen und der Autonomie eigenständiger Partner basiert. Zentral ist ein strukturiertes Zielesystem (SMART) zur Erstellung von konkreten Zielen und ihrer effizienten Umsetzung sowie die grundlegende Orientierung am Nutzendenbedarf (Fallbasierung).

Literatur- und Materialempfehlungen

Bundesministerium für Digitales und Staatsmodernisierung – Bundesverwaltungsamt.

Organisationshandbuch. Abschnitt zur SMART-Regel.

https://www.orghandbuch.de/Webs/OHB/DE/OrganisationshandbuchNEU/4_MethodenUndTechniken/Methoden_A_bis_Z/SMART_Regel_Methode/SMART_Regel_Methode_node.html

(zuletzt abgerufen: 11.06.2026)

Fernhochschule The Mobile University zum Thema SMART-Ziele

<https://www.mobile-university.de/studium/smart-ziele/>

(zuletzt abgerufen: 11.06.2026)

GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e. V. Blogbeitrag SMART-Ziele im Projektmanagement: Formulierung, Beispiele und typische Fehler.

<https://www.gpm-ipma.de/ueber-die-gpm/blog/smart-ziele-im-projektmanagement-formulierung-beispiele-und-typische-fehler>

(zuletzt abgerufen: 11.06.2026)

Nationales Zentrum Frühe Hilfen. Gemeinsame Zielentwicklung im Netzwerk (Entwicklungsziel 3.5 im Qualitätsrahmen Frühe Hilfen).

<https://www.fruehehilfen.de/service/arbeitshilfen-fuer-die-praxis/praxismaterial-zur-qualitaetsentwicklung/praxismaterial-netzwerk/#c106315>

(zuletzt abgerufen: 11.06.2026)

Diese Empfehlungen sind eine Auswahl aus einer Vielzahl hilfreicher Instrumente und Materialien zu diesem Thema und lassen sich nicht immer vollständig auf die Umsetzung von Akti(F) Plus übertragen. Sie liefern jedoch Hinweise und Erkenntnisse, aus denen die Leser*innen für sich relevante Inhalte separieren und anpassen können.

Stand: Juli 2026

Akti(F) Plus Vernetzungsstelle

gsub - Gesellschaft für soziale Unternehmensberatung mbH

Kronenstraße 6, 10117 Berlin

Das Projekt „Akti(F) Plus – Vernetzungsstelle“ wird im Rahmen des Programms „Akti(F) Plus – Aktiv für Familien und ihre Kinder“ durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und die Europäische Union über den Europäischen Sozialfonds Plus (ESF Plus) gefördert.

Gefördert durch:



Bundesministerium
für Arbeit und Soziales



Kofinanziert von der
Europäischen Union