



# KONZEPT ZUR EVALUIERUNG DES LANDESPROGRAMMS „SOLIDARISCHES ZUSAMMEN- LEBEN DER GENERATIONEN (LSZ)“



**Im Auftrag von**

Thüringer Ministerium für Arbeit, Soziales, Gesundheit, Frauen und Familie  
Abteilung „Soziales, Frauen und Familie“, Referat für Familien- und Seniorenpolitik

Werner-Seelenbinder-Straße 5  
99096 Erfurt

[www.tmasgff.de](http://www.tmasgff.de)

Oktober 2020

# INHALT

<b>1.</b>	<b>EINFÜHRUNG</b>	<b>5</b>
<b>2.</b>	<b>ZIELE UND GEGENSTAND DER EVALUATION</b>	<b>6</b>
<b>3.</b>	<b>GRUNDLAGEN UND VORGEHEN</b>	<b>10</b>
<b>4.</b>	<b>EVALUATIONSDESIGN</b>	<b>13</b>
4.1	Vorstudie: Qualitative Zielerreichungsanalyse der Förderung	14
4.2	Hauptstudie: Wirkungsorientierte Implementationsanalyse der Umsetzung	19
<b>5.</b>	<b>ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN</b>	<b>26</b>
	<b>QUELLENVERZEICHNIS</b>	<b>30</b>

## ABBILDUNGEN

Abbildung 1: Ziele und Fragen der Evaluation .....	6
Abbildung 2: Institutioneller und finanzieller Förderaufbau des Landesprogrammes .....	7
Abbildung 3: Implementierung der Förderung vor Ort.....	8
Abbildung 4: Perspektiven auf das Landesprogramm.....	9
Abbildung 5: Prozessorientierte Wirkungskette.....	10
Abbildung 6: Fokus der Deskription und Analyse der Umsetzung vor Ort .....	11
Abbildung 7: Teilstudien der Evaluierung: Vor- und Hauptstudie.....	12
Abbildung 8: Überblick über das Evaluationsdesign .....	13
Abbildung 9: Arbeitsphasen und Analyseschritte der Vorstudie.....	14
Abbildung 10: Prozessorientierte Wirkungskette: Förderziele und Zielerreichungsindikatoren .....	15
Abbildung 11: Wiederholte Auswertung der Zielerreichungsindikatoren und im Zeitvergleich .....	16
Abbildung 12: Vorgehen zur Erörterung der Wirksamkeit und Reflektion des Förderaufbaus .....	18
Abbildung 13: Arbeitsphasen und Analyseschritte der Hauptstudie .....	20
Abbildung 14: Vorgehen zur Ausweitung und Vertiefung der wirkungsorientierten Implementationsanalyse der Umsetzung vor Ort .....	21
Abbildung 15: Vor-Ort-Untersuchungen: Funktionen und Perspektiven der Interviewpartnerinnen und -partner .....	22
Abbildung 16: Befragung möglicher relevanter Stakeholder in der Breite .....	24

## TABELLEN

Tabelle 1: Systematisierung der Angaben in den Controlling- und Erfahrungsberichten .....	16
Tabelle 2: Mögliche Inhalte der Befragungen relevanter Stakeholder in der Breite.....	24
Tabelle 3: Leistungsüberblick und -umfang.....	26
Tabelle 4: Kompetenzanforderungen und Nachweise .....	28
Tabelle 5: Zeitplanung .....	29

# 1. Einführung

Mit dem 2014 im Koalitionsvertrag vereinbarten Landesprogramm „Solidarisches Zusammenleben der Generationen (LSZ)“ bündelt die Thüringer Landesregierung seit 2019 Einrichtungen, Angebote und Maßnahmen der regionalen Familienförderung. Gesetzliche Grundlagen sind im Thüringer Gesetz zur Sicherung der Familienförderung sowie in der Richtlinie zum Landesprogramm festgeschrieben und wurden zum 1. Januar 2019 flächendeckend implementiert.<sup>1</sup> Das Landesprogramm ist zentraler Bestandteil der seit 2013 im Freistaat Thüringen verfolgten Anstrengungen, eine Antwort auf den Wandel von Familie und Familienformen sowie auf diverse familiäre Bedarfslagen zu finden und familiengerechte Rahmenbedingungen zu schaffen.<sup>2</sup>

Dem Programm liegt ein erweiterter Familienbegriff zugrunde, der Familie als eine „vom gewählten Lebensmodell unabhängige Gemeinschaft, in der Menschen Verantwortung füreinander übernehmen und füreinander da sind, unabhängig von einer Eheschließung oder der Form, in der sie zusammenleben, sowie der sexuellen Orientierung“<sup>3</sup> versteht. Somit handelt es sich um ein „wandelbares System, im Sinne einer fürsorgeorientierten generationsübergreifenden Solidargemeinschaft“.<sup>4</sup> Das Landesprogramm dient dazu, „die Landkreise und kreisfreien Städte bei der Entwicklung und bedarfsgerechten Gestaltung einer nachhaltigen Sozial- und Bildungsinfrastruktur für Familien unter besonderer Berücksichtigung der demografischen Entwicklung“<sup>5</sup> zu unterstützen und zu fördern. Die Landkreise und kreisfreien Städte treffen in enger Zusammenarbeit mit den Trägern und Organisationen und unter Beteiligung der Betroffenen vor Ort, auf Grundlage eines integrierten, fachspezifischen Plans, dezentrale Fördermittelentscheidungen der regionalen Familienförderung.

Sowohl die Förderung als auch die Umsetzung des LSZ sind voraussetzungsvoll. Aus diesem Grund hat sich das Thüringer Ministerium für Arbeit, Soziales, Gesundheit, Frauen und Familie (TMASGFF) entschieden, für die im Jahr 2021 geplante Evaluierung ein Konzept erstellen zu lassen. Das vorliegende Konzept, welches unter Beteiligung der AG der Sozialplanerinnen und -planer sowie der Projektgruppe LSZ der kommunalen Spitzenverbände, Verwaltung und Träger entwickelt wurde, dient dazu, die Evaluation vorzubereiten, auszusprechen und durchzuführen.

Das **Konzept zur Evaluierung** ist wie folgt aufgebaut:

- ▶ In Kapitel 2 sind die **Ziele und der Gegenstand der Evaluation** beschrieben. Die Ausführungen zum Landesprogramm als Gegenstand der Evaluation greifen die zentralen Aspekte des Förderaufbaus auf, die im Zuge der Evaluation berücksichtigt werden müssen, um den Zielen fachlich und methodisch gerecht zu werden.
- ▶ Das Kapitel 3 führt in die **Grundlagen und das Vorgehen der Evaluation** ein. Ausgeführt ist, welchen Prinzipien die Evaluation folgen soll, wie diese umzusetzen sind und welches Vorgehen sich daraus ergibt.
- ▶ In Kapitel 4 wird das sich darauf aufbauende **Evaluationsdesign** dargestellt. Beschrieben werden die Abfolge und Ausgestaltung der Erhebungen und Auswertungen sowie Beteiligungsschritte.
- ▶ Kapitel 5 enthält **zusätzliche Informationen zum Vorgehen der Evaluierung**, die sich hieraus ergebenden Evaluationsanforderungen sowie die Zeitplanung.

---

<sup>1</sup> Das Thüringer Gesetz zur Neustrukturierung der Familienförderung und zu Änderungen bei Stiftungen vom 18. Dezember 2018 sowie die Richtlinie zum Landesprogramm „Solidarisches Zusammenleben der Generationen“ (Richtlinie LSZ) sind abrufbar auf: <http://www.eins99.de>, unter „Gesetz und Richtlinie“. [Zuletzt abgerufen am 07.10.2020]

<sup>2</sup> Vgl. Das Thüringer Landesprogramm „Solidarisches Zusammenleben der Generationen“, Systematisierung eines modernen Familienbegriffs und Entwicklung einer zielorientierten Programmatik, Institut für kommunale Planung und Entwicklung e.V. (IKPE), abrufbar auf: [https://www.ikpe-erfurt.de/wp-content/uploads/2017/05/Folder\\_IKPE\\_LSZ\\_web1.pdf](https://www.ikpe-erfurt.de/wp-content/uploads/2017/05/Folder_IKPE_LSZ_web1.pdf). [Zuletzt abgerufen am 07.10.2020]

<sup>3</sup> Thüringer Gesetz zur Neustrukturierung der Familienförderung und zu Änderungen bei Stiftungen vom 18. Dezember 2018, § 2 Begriff der Familie, abrufbar auf <http://www.eins99.de>, unter „Gesetz und Richtlinie“. [Zuletzt abgerufen am 07.10.2020]

<sup>4</sup> Vgl. Landesprogramm Familie eins 99, Worum geht es beim Landesprogramm „Familie eins99“? (TMASGFF), abrufbar auf <http://www.eins99.de>, unter „Programm Familie eins99“. [Zuletzt abgerufen am 07.10.2020]

<sup>5</sup> Thüringer Gesetz zur Neustrukturierung der Familienförderung und zu Änderungen bei Stiftungen vom 18. Dezember 2018, § 4 Landesprogramm „Solidarisches Zusammenleben der Generationen“, abrufbar auf <http://www.eins99.de>, unter „Gesetz und Richtlinie“. [Zuletzt abgerufen am 07.10.2020]

## 2. Ziele und Gegenstand der Evaluation

Im nachfolgenden Kapitel werden die Ziele der Evaluation festgehalten sowie in den Gegenstand der Evaluation, dem Förderaufbau des LSZ, eingeführt.

### ► Ziele der Evaluation

Ziel der Evaluation ist es, die Zielerreichung und Wirksamkeit der Förderung des Landesprogramms zu überprüfen. Hierfür gilt es, dessen Einführung und Umsetzung zu beschreiben und zu analysieren, um das Programm weiterzuentwickeln und bei der geplanten Fortschreibung der Richtlinie zum 01.01.2022 auf bisherigen Umsetzungs- und Erfahrungswerten aufbauen zu können. Zugleich sollen mit der Evaluierung Erkenntnisse gesammelt werden, die eine zukünftige Erörterung der Wirksamkeit ermöglichen. Folgende Fragen sollen mithilfe des Evaluationsdesigns beantwortet werden:

Abbildung 1: Ziele und Fragen der Evaluation

	Ziele der Evaluierung	Fragen der Evaluierung
Förderung	Überprüfung und Bewertung der Zielerreichung und Wirksamkeit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wirkt die Förderung entsprechend der Ziele?</li> <li>• Werden die mit der Förderung intendierten Ziele erreicht?</li> </ul>
Umsetzung	Deskription und Analyse der Umsetzung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wie wird das Landesprogramm vor Ort umgesetzt? Welche Ziele werden vor Ort verfolgt?</li> <li>• Welche Veränderungen stößt es an? Welche Wirkungen entfaltet die Umsetzung vor Ort?</li> <li>• Welches Verständnis der Wirkungsweise haben die unterschiedlichen Beteiligten?</li> </ul>
Fortführung	Empfehlungen zur Fortschreibung der Förderung und Umsetzung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inwiefern können kommunale Ziele, Maßnahmen und Umsetzung gestärkt werden?</li> <li>• Wie kann das Landesprogramm weiterentwickelt werden?</li> </ul>

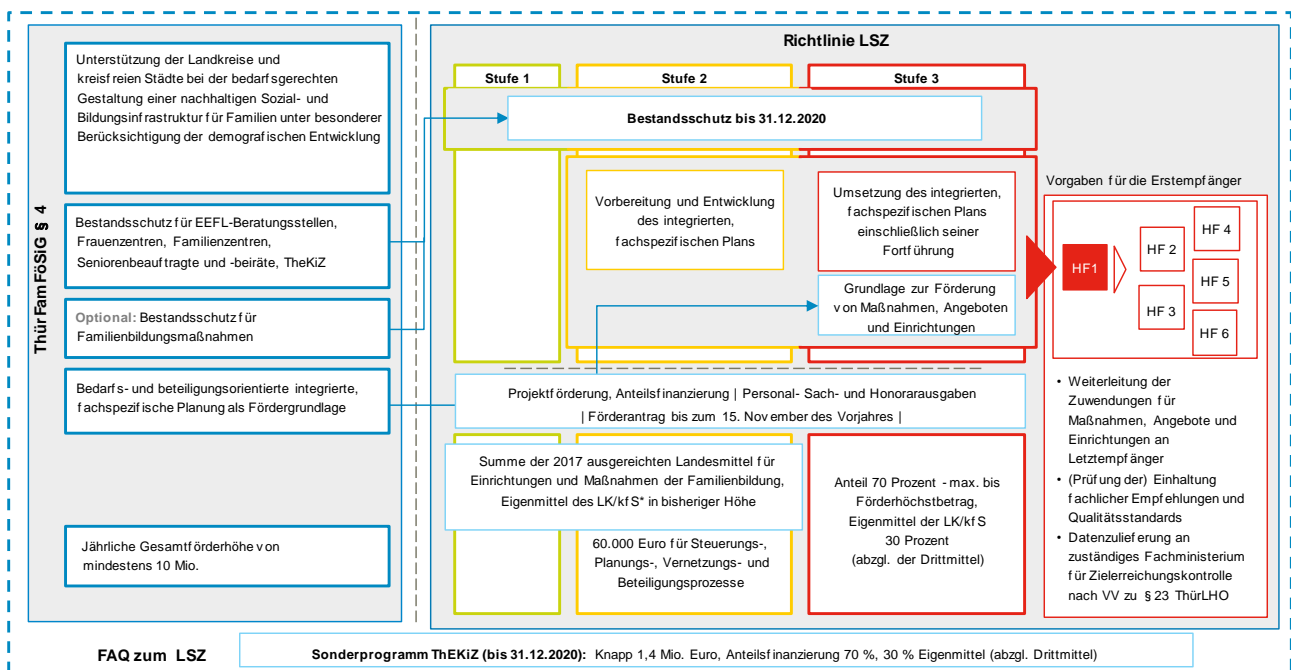
Für die Beantwortung der Fragen gilt es, zwischen der Programm- und Umsetzungsebene des LSZ zu unterscheiden, also zwischen der Einführung der Förderung auf Landesebene und der Umsetzung der Förderung auf kommunaler Ebene. Evaluert wird im Auftrag der Verantwortlichen der Landesregierung. Somit dient die Evaluation maßgeblich dazu, Erkenntnisse über die Zielerreichung und Wirksamkeit des Landesprogramms zu sammeln. Hierfür ist es unerlässlich, zu verstehen, wie die Umsetzung des Programms auf kommunaler Ebene ausgestaltet ist. Erkenntnisse über förderliche und hemmende Faktoren in der Umsetzung vor Ort dienen zum einen dazu, die Zielerreichung auf Programmebene zu qualifizieren sowie die Wirksamkeit zu spezifizieren und zum anderen dazu, wichtige Hinweise für die Fortschreibung der Richtlinie des Landesprogramms zu generieren. Die Evaluation hat nicht zum Ziel, die einzelnen Umsetzungen vor Ort zu bewerten. Die Deskription und Analyse der Umsetzung vor Ort soll jedoch auch dazu genutzt werden, den Wissenstransfer für die umsetzenden Akteure und Akteurinnen zu unterstützen. Hierzu werden auch die Gremien zur (überregionalen) Steuerung und Einbindung unterschiedlicher Interessensgruppen, die AG der Sozialplanerinnen und -planer sowie die Projektgruppe LSZ der kommunalen Spitzenverbände, Verwaltung und Träger in die Evaluation eingebunden. Erweitert wird der Kreis um umsetzende und beteiligte Akteurinnen und Akteure auf kommunaler Ebene.

## ► Gegenstand der Evaluation

Das Landesprogramm verfolgt den Ansatz, die frühere überregionale Familienförderung zu dezentralisieren. Ziel ist es, die kommunalen Verantwortlichen, maßgeblich die Landkreise und kreisfreien Städte, stärker an der Planung und Umsetzung regionaler, familienfördernder Einrichtungen, Angebote und Maßnahmen zu beteiligen und somit ihren Entscheidungsspielraum zu erhöhen und ihre Eigenverantwortung zu stärken. Hierfür sind bisherige Landesförderungen im LSZ zusammengeführt und über den bis Ende 2021 festgeschriebenen Bestandschutz ausgeweitet worden. Das Land stellt dazu jährlich mindestens 10 Millionen Euro für familienunterstützende beziehungsweise planerische und koordinierende Aufgaben in den Kommunen und für Angebote der Familienförderung bereit.<sup>6</sup> Die Kommunen beteiligen sich mit einem Eigenanteil von mindestens 30 Prozent an der Fördersumme.<sup>7</sup> Zusätzlich werden die Landkreise und kreisfreien Städte seitens des zuständigen Fachreferats fachlich begleitet. Die vor Ort für die Planung und Umsetzung des Landesprogramms verantwortlichen Personen können auf Unterstützung durch die von der Landesregierung bereitgestellten Prozessbegleitung zurückgreifen.

Ab Stufe 3 der Förderung haben die Landkreise und kreisfreien Städte zusätzliches Budget, um – über den Bestandschutz hinaus – vor Ort Einrichtungen, Angebote und Maßnahmen der Familienförderung zu finanzieren.<sup>8</sup> Das Budget ergibt sich nach Antragsstellung, die jährlich zum 15. November des Vorjahres erfolgt, auf Basis der in der Richtlinie festgeschriebenen Kriterien zur Bemessung des Förderhöchstbetrags. Die Kriterien legen einen Schwerpunkt auf die Unterstützung von ländlichen Räumen, die besonders von soziodemografischen Veränderungen betroffen sind. In Konsequenz erhalten die Landkreise und kreisfreien Städte unterschiedlich hohe finanzielle Unterstützung. Der Förderzweck Familienförderung ist zu beachten und Doppelförderung auszuschließen. Darüber hinaus sind die geförderten Landkreise und kreisfreien Städte in der Mittelverwendung – entsprechend des Förderansatzes – relativ frei. Als Erstempfänger übernehmen sie auch die Weiterleitung der Zuwendungen für Einrichtungen, Angebote und Maßnahmen und somit die Verantwortung für die Fördermittelvergabe.

Abbildung 2: Institutioneller und finanzieller Förderaufbau des Landesprogrammes



Legende: \*LK=Landkreis; kfS=kreisfreie Stadt; HF=Handlungsfeld.

<sup>6</sup> Im Gesetz sind mindestens 10 Millionen Euro festgeschrieben. Die Fördersumme kann sich in Abhängigkeit der jährlichen Haushaltsplanung erhöhen. Sowohl im Jahr 2020 als auch im Jahr 2021 stehen annähernd 14 Millionen Euro zur Verfügung.

<sup>7</sup> Für mehr Informationen zur Finanzierung siehe FAQ auf <http://www.eins99.de>. [Zuletzt abgerufen am 07.10.2020]

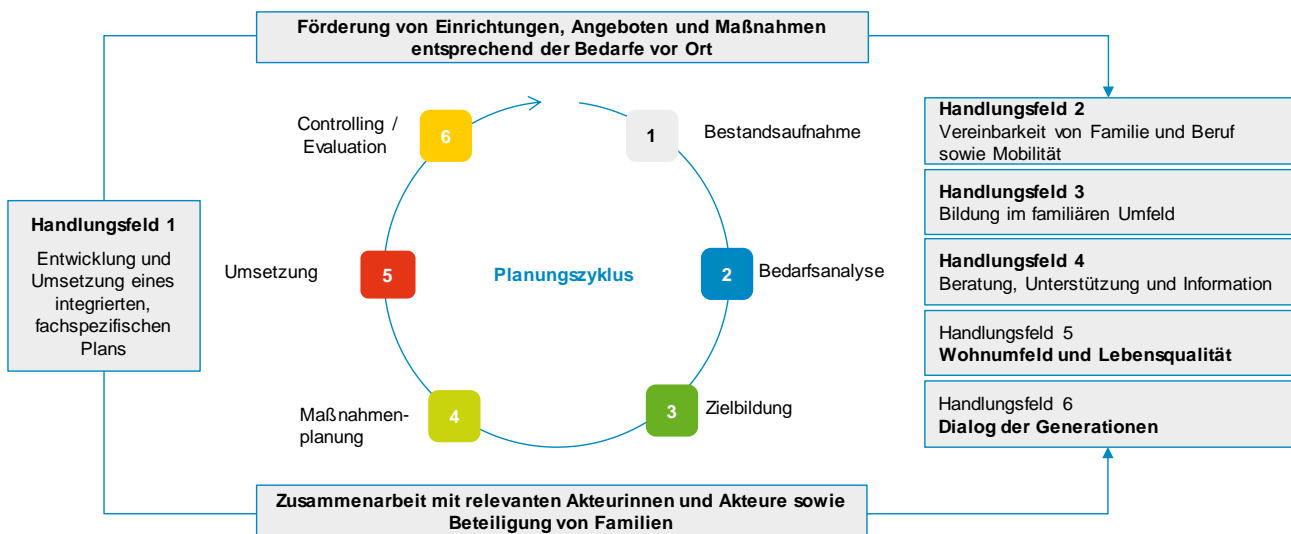
<sup>8</sup> Zum Ende des Jahres 2020 werden 17 von 23 Gebietskörperschaften in Stufe 3 gefördert.

Die Landkreise und kreisfreien Städte stellen jährlich einen Antrag auf Förderung. Für eine Förderung nach Stufe 3 des Landesprogrammes sind sie aufgefordert, einen integrierten, fachspezifischen Plan vorzulegen, der darstellt, wie sie bei der Bestands- und Bedarfsanalyse vorgegangen sind und begründet, welche Einrichtungen, Angebote und Maßnahmen sie vor Ort fördern möchten. Zudem enthält er Ausführungen zur zukünftigen Planung und Umsetzung sowie zum kommunalen Controlling und zur Evaluation.

Für die integrierte, fachspezifische Planung sind die geförderten Gebietskörperschaften verpflichtet, die Qualitätsstandards „LSZ Planung“ einzuhalten.<sup>9</sup> Sie sind somit aufgefordert, ihre Planung an den Lebenswelten und Bedarfen von Familien auszurichten und die Planung in Zusammenarbeit mit verschiedenen Fachbereichen innerhalb der kommunalen Verwaltung einerseits und mit freien Trägern, Kommunalpolitik und zivilgesellschaftlichen Akteurinnen und Akteuren andererseits zu entwickeln, Familien an der Planung zu beteiligen sowie sich an den Schritten des Planungszykluses zu orientieren.<sup>10</sup> Zudem sind die geförderten Landkreise und kreisfreien Städte aufgefordert, einmal jährlich, jeweils zum 30.06. des Folgejahres – neben dem Verwendungsnachweis und den Sachberichten – ein Controlling zur Zielerreichung sowie einen Erfahrungsbericht auszufüllen.<sup>11</sup>

Die Lebenswelten und Bedarfe von Familien sind im LSZ anhand von sechs Handlungsfeldern<sup>12</sup> systematisiert, die als Grundlage für das Förderprogramm sowie der fachspezifischen, integrierten Planung dienen. Während Handlungsfeld 1 „Steuerung, Vernetzung, Nachhaltigkeit“ die Steuerung, Planung und Vernetzung als Grundlage für die Bedarfsanalyse und Fördermittelentscheidung umfasst, beziehen sich die anderen fünf Handlungsfelder auf unterschiedliche, mögliche Förderbereiche. Der Sozialplanungsprozess bildet das Instrument, um vor Ort eine bedarfsgerechte Bildungs- und Sozialinfrastruktur zur Unterstützung von Familien in Verantwortung der Kommunen vorzuhalten und zu stärken. Die Landkreise und kreisfreien Städte sind nicht verpflichtet, in allen Handlungsfeldern Einrichtungen, Angebote und Maßnahmen zu fördern. Die jeweilige Auswahl und Schwerpunktsetzung sind jedoch auf Grundlage der Planung zu begründen.

Abbildung 3: Implementierung der Förderung vor Ort



Es ergeben sich somit sehr unterschiedliche Perspektiven auf die Zielerreichung, Wirksamkeit und Umsetzung des Landesprogramms. Zum einen verfolgt das Land spezifische Ziele. Zum anderen sind die Kommunen angehalten, Ziele für die Umsetzung des Landesprogramms entsprechend der Ausgangs- und Bedarfslage

<sup>9</sup> Abrufbar auf <http://www.eins99.de>, unter „Qualitätsstandards“. [Zuletzt abgerufen am 07.10.2020]

<sup>10</sup> Darüber hinaus dienen fachliche Standards für Fachkräfte in der Kinder- und Jugendhilfe, Erziehungs-, Ehe-, Partnerschafts- und Familienberatung, den Thüringer Eltern-Kind-Zentren sowie Qualitätsstandards zur Entwicklung psychologischer Beratung, Familienzentren und Familienferienstätten als Unterstützung dafür, wie Einrichtungen, Angebote und Maßnahmen ausgestaltet sein sollten. Alle abrufbar auf <http://www.eins99.de>. [Zuletzt abgerufen am 07.10.2020]

<sup>11</sup> Vorlagen finden sich auf <http://www.eins99.de/startseite> unter „Controllingbericht“ und „Erfahrungsbericht“.

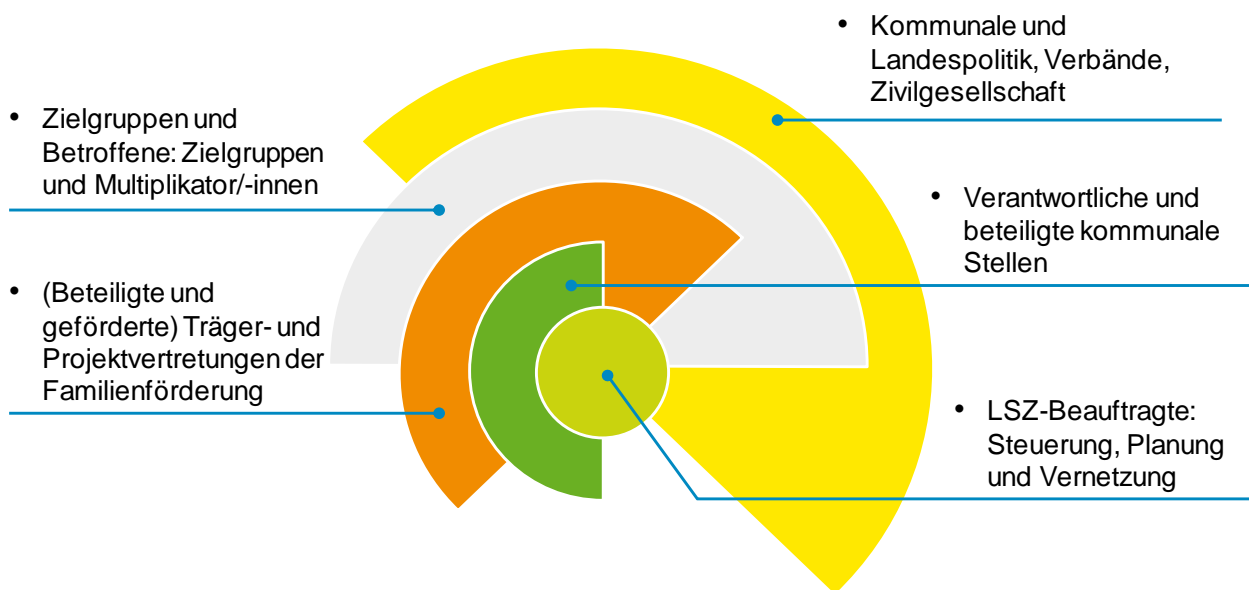
<sup>12</sup> Die Handlungsfelder gehen auf das Audit familiengerechte Kommune zurück. Vgl. Verein für Familiengerechte Kommune auf <https://www.familiengerechte-kommune.de/>.



vor Ort zu entwickeln und zu verfolgen. Dies erfordert eine Kooperation innerhalb der kommunalen Verwaltung sowie eine Zusammenarbeit mit örtlichen Trägern, um eine integrierte und fachspezifische Planungsperspektive zu erhalten. Eine Beteiligung von Familien an der Planung erweitert diesen Kreis um eine Reihe von Zielgruppen in all ihrer Pluralität – von Kindern und Jugendlichen über junge Erwachsene zu älteren und hochbetagten Menschen. Nicht zuletzt verfolgen kommunalpolitische Entscheidungsträgerinnen und -träger bestimmte Vorstellungen und Ziele.

In diesem Sinne überträgt das Landesprogramm die Verantwortung für die bedarfsorientierte Ausgestaltung und Qualität der regionalen Familienförderung auf die kommunale Ebene. Hierfür erhalten die Landkreise und kreisfreien Städte einen großen Handlungs- und Entscheidungsspielraum. Im Gegenzug ist es von Interesse, zu verstehen, wie die Kommunen sich dieser gesteigerten Verantwortung stellen, welche Ziele sie sich setzen und welche Erfahrungswerte sie sammeln. Auch für die Träger von familienfördernden Leistungen bedeutet dies eine Umstellung und es ist davon auszugehen, dass sich die Zusammenarbeit und Kommunikation im Zuge der Umsetzung verändert.

Abbildung 4: Perspektiven auf das Landesprogramm



### 3. Grundlagen und Vorgehen

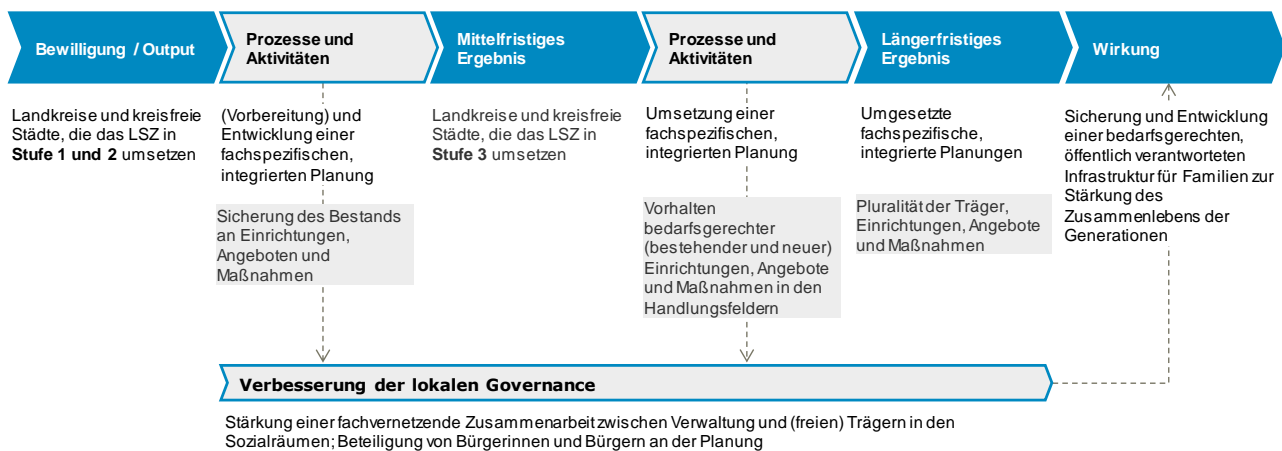
Im folgenden Kapitel wird in die Grundlagen der Evaluation und das Vorgehen als Hintergrund für das in Kapitel 4 im Detail beschriebene Evaluationsdesign eingeführt. Die Grundlagen der Evaluation bilden den analytischen Rahmen. Das Vorgehen führt in die zwei aufeinander aufbauenden Teilstudien der Evaluation ein.

#### ► Grundlagen der Evaluation

Die Evaluierung erfolgt durch extern zu beauftragende Evaluatorinnen und Evaluatoren, die eine fachlich und methodisch fundierte Durchführung gewährleisten. Während die Evaluation in der im Evaluationsdesign festgehaltenen Form einmalig erfolgt, sind einzelne Bausteine und Fragestellungen so angelegt, dass sie wiederholt durchgeführt werden können und zudem eine Grundlage für eine wiederholte, zukünftige Evaluation des Landesprogramms legen. Die erste Evaluierung erfolgt im Jahr 2021 und ist somit formativ, da sie begleitend zum letzten Förderjahr der aktuellen Richtlinie durchgeführt wird. Zentral ist allerdings, dass Erkenntnisse zeitlich und inhaltlich so vorliegen, dass sie für die Fortschreibung der Richtlinie nutzbar sind. Zudem dienen die Erkenntnisse auch dazu, die zukünftige Umsetzung vor Ort zu unterstützen.

Die Ausrichtung der Evaluierung kann als wirkungsorientierte Implementationsanalyse beschrieben werden. Die Wirksamkeit der Einführung und Umsetzung der Förderung steht im Fokus, orientiert sich allerdings nicht an einer klassischen Wirkungsanalyse. Vielmehr geht es darum, die Zielerreichung auf Programmebene quantitativ und qualitativ zu beschreiben und zu erklären sowie zentrale Annahmen zur Wirkungsweise zu überprüfen. Hierfür orientiert sich das Evaluationsdesign an der nachfolgenden prozessorientierten Wirkungskette der Förderung. Die in der Richtlinie LSZ gebildeten Indikatoren zur Zielerreichungskontrolle bilden die Grundlage der Zielerreichungsanalyse.

Abbildung 5: Prozessorientierte Wirkungskette

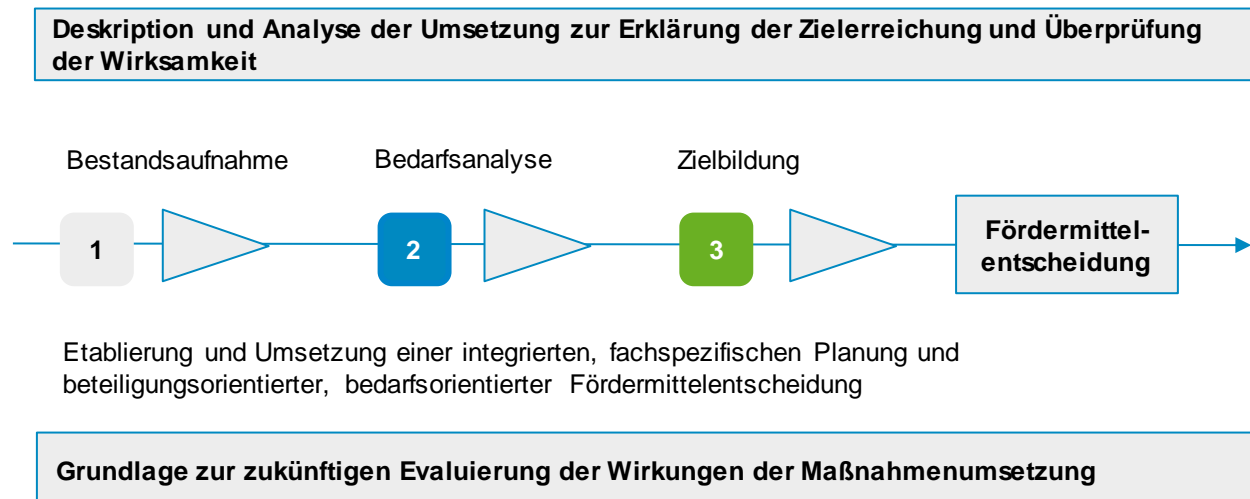


Die zentrale Annahme, die dem LSZ zugrunde liegt, ist, dass eine vor Ort verantwortete Familienförderung zu einer bedarfsgerechten, abgestimmten und regional spezifischen sozialen Infrastruktur für Familien beiträgt, die Doppelförderungen vermeidet und Angebotslücken schließt. Ein erweiterter Entscheidungsspielraum der Kommunen soll zu einer erhöhten Eigenverantwortung der Landkreise und kreisfreien Städte beitragen, die im Prinzip eigene Ziele definieren und verfolgen sowie deren Erreichung überprüfen und auf Basis so gesammelter Erfahrungswerte Anpassungen vornehmen. Als geeignetes Instrument dient ein entsprechender Sozialplanungsprozess zudem dazu, eine konstruktive Zusammenarbeit der örtlichen, öffentlichen und freien Träger auf der einen Seite und den verantwortlichen kommunalen Stellen auf der anderen Seite zu unterstützen. In diesem Sinne unterteilt sich die Wirksamkeit der Förderung in governance-bezogenen und inhaltsbezogenen Effekte und Veränderungen, zwischen denen eine spezifische Wechselwirkung besteht. Eine Verbesserung der lokalen Governance im Sinne einer beteiligungsorientierten, integrierten, fachspezifischen Planung und

Steuerung bedingt die Sicherung einer bedarfsgerechten Infrastruktur für Familien. Eine bedarfsgerechte Förderung von Einrichtungen, Angeboten und Maßnahmen der regionalen Familienförderung kann hingegen als inhaltsbezogene Wirksamkeit verstanden werden.

Entsprechend dieser Annahmen verfügen die geförderten Landkreise und kreisfreien Städte über einen großen Freiraum in der Ausgestaltung der Förderung – von der Frage, wie sie die Steuerung, Planung und Beteiligung ausgestalten bis hin zu der Frage, welche Bedarfe welcher Zielgruppen sie in welcher Form decken. Es ist davon auszugehen, dass die Verantwortung vor Ort unterschiedlich ausgefüllt wird. Im Gegenzug nimmt die Ausgestaltung vor Ort einen maßgeblichen Einfluss auf die Zielerreichung auf der Programmebene beziehungsweise ist ein zentraler Erklärungsansatz für die Wirksamkeit der Förderung. Die Umsetzung vor Ort muss daher beschrieben und analysiert werden. Einen Fokus setzt die Evaluierung auf die ersten drei Prozessschritte des Planungszyklus und sich dadurch ergebende Veränderungen in der Planung, Steuerung und Vernetzung. Dies bildet die Grundlage für eine Bewertung der Wirkungen der vor Ort umgesetzten Maßnahmen und damit einhergehender individueller Effekte bei den Zielgruppen. Dieser Schritt muss jedoch zu einem späteren Zeitpunkt erfolgen und ist nicht Gegenstand der ersten, formativen Evaluation.

Abbildung 6: Fokus der Deskription und Analyse der Umsetzung vor Ort



Mit der Evaluierung wird ein partizipativer Ansatz verfolgt. Zum einen bedeutet dies, dass multiperspektivisch die unterschiedlichen Stakeholder sowohl in den Erhebungen und Auswertungen sowie bei der Interpretation der Ergebnisse beteiligt werden. Zum anderen bedeutet dies, dass die Erhebungen so auszugestalten sind, dass sie eine Form der Beteiligung darstellen und somit nicht zur Validierung dienen, sondern zur gemeinsamen Entwicklung von Kriterien zur Beschreibung und Bewertung der Förderung und Umsetzung des Landesprogrammes. Die umsetzenden und beteiligten Akteurinnen und Akteure sind somit als Expertinnen und Experten zu verstehen und als solche zu adressieren. In diesem Sinne muss die Evaluierung einen Beitrag dazu leisten, Annahmen, Wirkungsweisen und Bewertungskriterien explizit zu machen.

► **Vorgehen der Evaluation**

Aus diesen Gründen ist die Evaluierung in zwei aufeinander aufbauende Teilstudien unterteilt: in eine qualitative Zielerreichungsanalyse der Förderung (Vorstudie) und eine wirkungsorientierte Implementationsanalyse der Umsetzung (Hauptstudie).

Abbildung 7: Teilstudien der Evaluierung: Vor- und Hauptstudie

## Vorstudie

### Qualitative Zielerreichungsanalyse der Förderung

- Wirkt die Förderung entsprechend der Ziele?
- Werden die mit der Förderung intendierten Ziele erreicht?

### Ableitung von Handlungsempfehlungen zur Fortschreibung der Förderung

*Vorbereitung der Erhebungen und Auswertungen der Hauptstudie*

## Hauptstudie

### Wirkungsorientierte Implementationsanalyse der Umsetzung

- Wie wird das Landesprogramm vor Ort umgesetzt? Welche Ziele werden vor Ort verfolgt?
- Welche Veränderungen stößt es an? Welche Wirkungen entfaltet die Umsetzung vor Ort?
- Welches Verständnis der Wirkungsweise haben die unterschiedlichen Beteiligten?

### Ableitung von Handlungsempfehlungen zur Unterstützung der Umsetzung

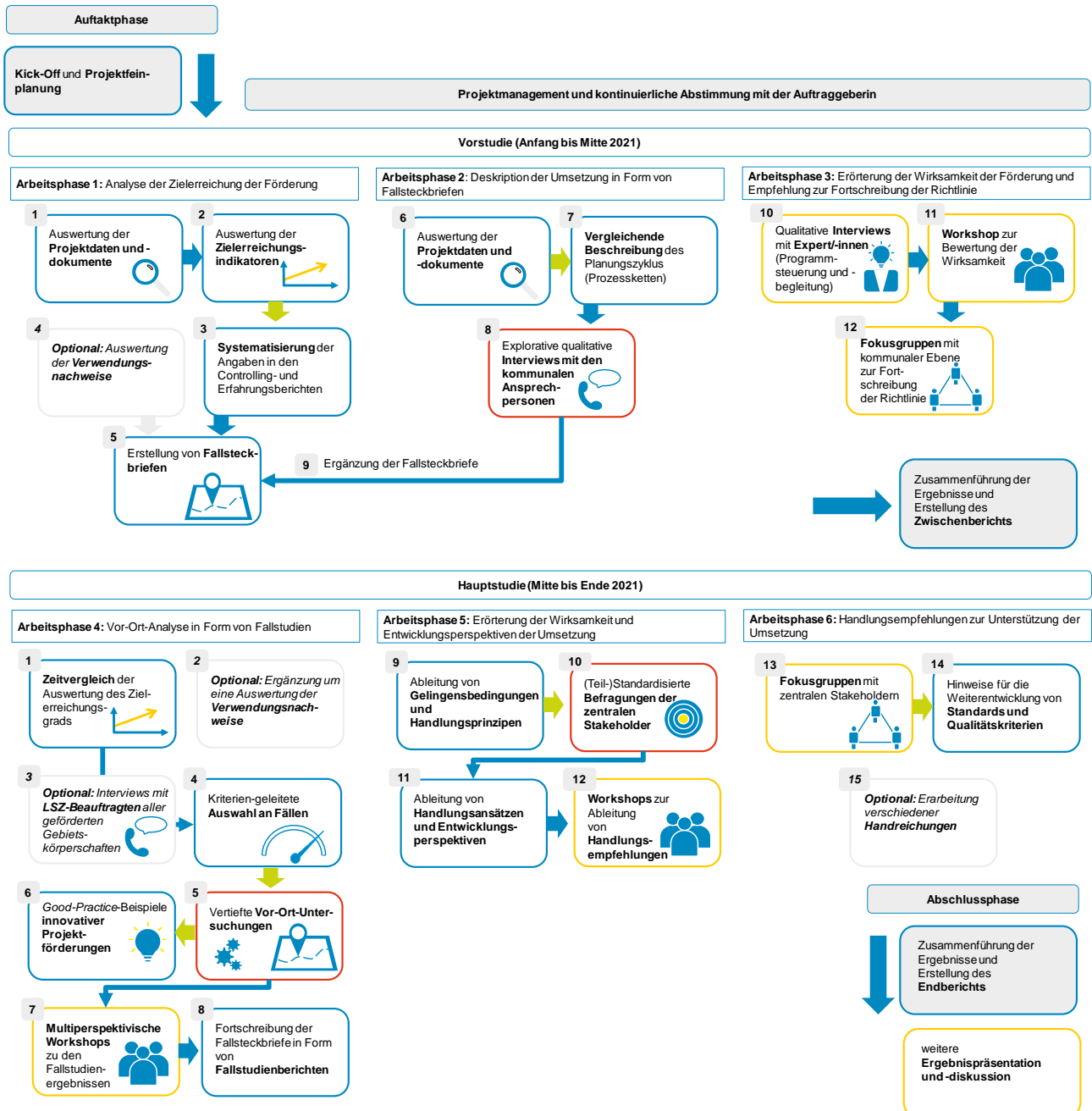
*Weiterführende Analyse der Ergebnisse der Vorstudie und Vorbereitung zukünftiger Evaluierungen*

Die Vorstudie dient dazu, den Förderaufbau und die Förderbedingungen vor dem Hintergrund der Zielerreichung zu erörtern und auf Basis der Umsetzungserfahrungen Ansätze zu identifizieren, die für eine Fortschreibung der Richtlinie zu empfehlen sind. In diesem Sinne wird die Wirksamkeit der Förderung beschrieben und bewertet. Die Hauptstudie dient dazu, die Umsetzung vor Ort und dadurch erreichte Veränderungen zu analysieren. Auf Basis der Umsetzungserfahrungen sollen zudem Ansatz- und Lernpunkte für die zukünftige Umsetzung abgeleitet und gemeinsam mit den umsetzenden, steuernden und beteiligten Stakeholdern diskutiert und für sie nutzbar gemacht werden. In diesem Sinne wird festgehalten, welche Strategien, Modelle und Instrumente die Kommunen verfolgen und einsetzen und welche Erfolge damit erreicht werden und zukünftig erreicht werden sollen.

## 4. Evaluationsdesign

In diesem Kapitel werden die Analyseschritte und Beteiligungsformate, die im Zuge der Evaluierung durchgeführt werden sollen, detailliert beschrieben. Die Evaluation teilt sich in zwei aufeinander aufbauende Teilstudien, die um eine Auftakt- und eine Abschlussphase ergänzt werden. Über die gesamte Laufzeit hinweg sind das Projektmanagement und eine kontinuierliche Abstimmung mit der Auftraggeberin zu gewährleisten.

Abbildung 8: Überblick über das Evaluationsdesign



Die Auftaktphase dient dazu, das Vorgehen mit der Auftraggeberin zu präzisieren und ein gemeinsames Projektverständnis zu entwickeln. In dieser Phase erfolgt die methodische, organisatorische und zeitliche Feinplanung. Sie dient auch dazu, vorhandene Daten und Dokumente zu erhalten sowie Kontaktdaten zu übergeben und die verantwortlichen Personen in den Kommunen über die Evaluierung und ihre Beteiligung zu informieren.

Die Abschlussphase dient dazu, die Ergebnisse und Handlungsempfehlungen gemeinsam mit der Auftraggeberin zu diskutieren und zu präzisieren. Zusätzlich zum Erstellen des Endberichts ist eine Ergebnispräsentation und -diskussion vorgesehen, die den Vertreterinnen und Vertretern der Projektgruppe LSZ, der AG der Sozialplanerinnen und -planern sowie den verantwortlichen Ansprechpersonen in den Kommunen die Ergebnisse und Handlungsempfehlungen vorgestellt werden. Vorgesehen ist, diese in eine im Rahmen des Landesprogramms stattfindende Veranstaltung einzubetten.

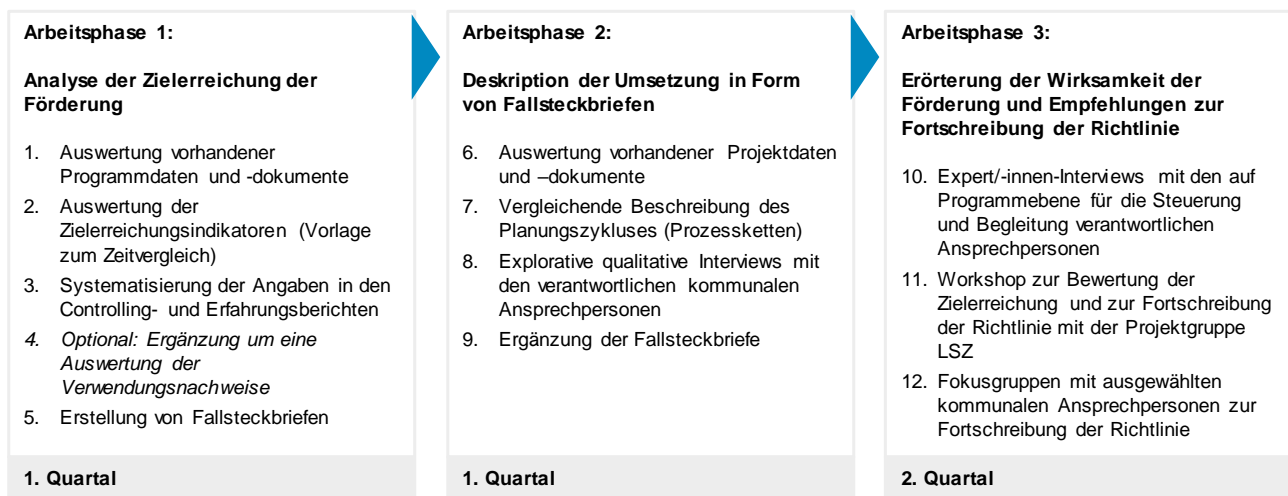
## 4.1 Vorstudie: Qualitative Zielerreichungsanalyse der Förderung

Die Vorstudie dient dazu, die Zielerreichung der Förderung auf Programmebene zu analysieren. Ausgangspunkt ist die quantitative Auswertung der in der Richtlinie gebildeten Zielerreichungsindikatoren. Die nachfolgenden Analyseschritte und gewonnenen Erkenntnisse sind dazu zu nutzen, den Grad der Zielerreichung zu qualifizieren und zu erklären. Es gilt also zu ermitteln, warum die Zielerreichung ist wie sie ist und inwiefern sie zu bewerten ist. Die nachfolgende systematische Aufbereitung der bisherigen kommunalen Umsetzungs- und Förderstrategien sowie die Beschreibung und Analyse relevanter Umsetzungserfahrungen der Stakeholder qualifizieren im Umkehrschluss die Zielerreichung. Zudem dient die Vorstudie dazu, den Förderaufbau des Landesprogramms zu erörtern und sich daraus ergebende Empfehlungen zur Fortschreibung der Richtlinie zu formulieren.

Hierzu gliedert sich die Vorstudie in drei Arbeitsphasen, die die Zielerreichung auf Programmebene ins Verhältnis zur Umsetzung stellt und somit Aussagen über die bisherige Wirksamkeit der Förderung ermöglicht. Gleichzeitig dient die Vorstudie dazu, die Erhebungen und Auswertungen der Hauptstudie vorzubereiten.

Abbildung 9: Arbeitsphasen und Analyseschritte der Vorstudie

### Vorstudie: qualitative Zielerreichungsanalyse der Förderung



Die Arbeitsphasen und Analyseschritte sind nachfolgend im Detail erläutert sowie die inhaltlichen Bezüge ausgearbeitet. Sie dienen dazu, Einflussfaktoren auf die Zielerreichung und Wirksamkeit zu ermitteln sowie Ansätze zur Fortschreibung der Richtlinie zu empfehlen. Gleichzeitig erfolgt so eine systematische Vorbereitung der Hauptstudie. Den Abschluss bildet der Zwischenbericht.

#### ► Arbeitsphase 1: Analyse der Zielerreichung der Förderung

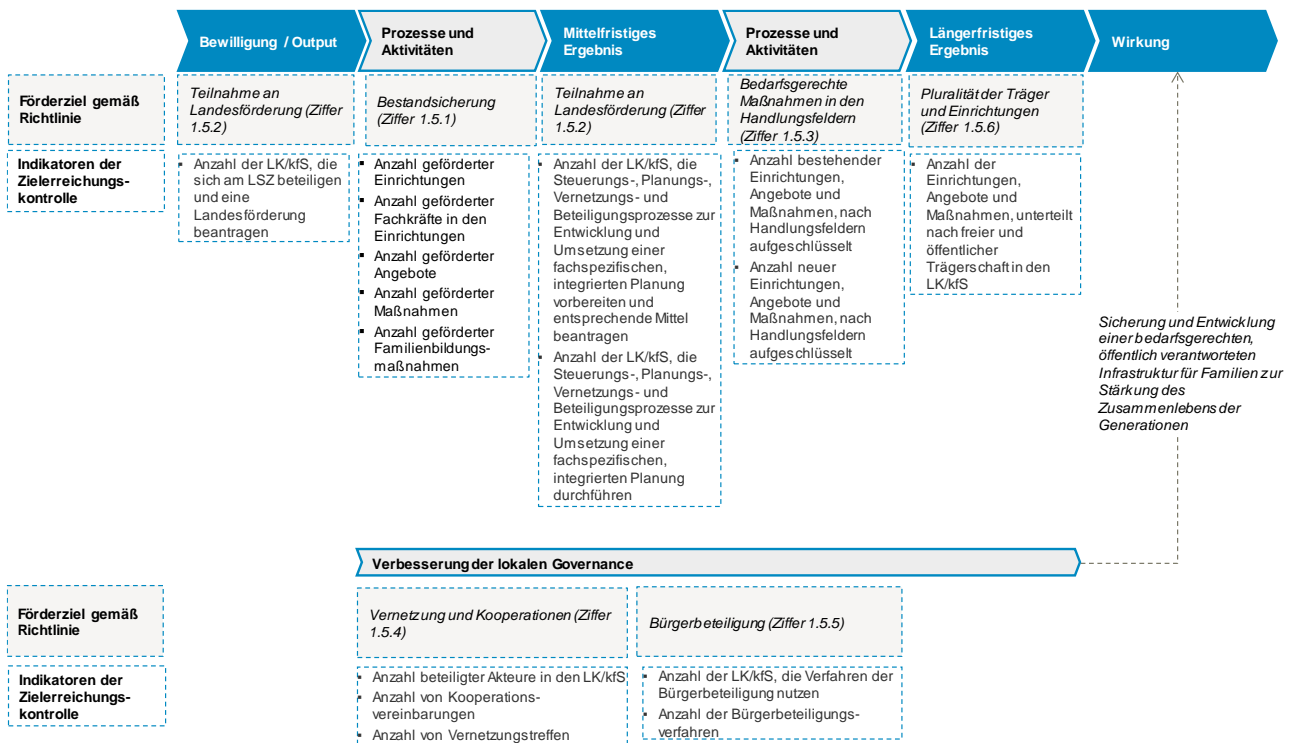
Ziel dieser Arbeitsphase ist es, festzuhalten, inwiefern die mit der Förderung des Landesprogramms intendierten Ziele derzeit erreicht werden. Ausgangspunkt sind die in der Richtlinie des Landesprogramms entwickelten und über die Controllingberichte abgefragten Indikatoren zur Zielerreichung. So werden quantitative Aussagen zum Grad der Zielerreichung getroffen, die im weiteren Verlauf um qualitative Einschätzungen ergänzt werden. Die Auswertung der Indikatoren zur Zielerreichung wird zu Beginn der Hauptstudie wiederholt. Zudem soll die

Auswertung so erfolgen, dass sie von der Auftraggeberin zukünftig selbstständig durchgeführt werden kann. Hierzu soll eine Vorlage erstellt werden, die wiederholt genutzt werden kann und einen Zeitvergleich ermöglicht. Die erstmalig erhobene Zielerreichung stellt eine Baseline für einen zukünftigen Vergleich dar.



Die Angaben der Controllingberichte aus dem Jahr 2020 für den Zeitraum 2019 sind pro Indikator, pro Förderfall und in aggregierte Form auszuwerten. Hierzu werden die Angaben zuerst in einer Auswertungsmatrix pro Landkreis und kreisfreier Stadt festgehalten, die jeweils den Wert der Zielerreichungsindikatoren ausweist. Ausgewertet werden können folgende Indikatoren:

Abbildung 10: Prozessorientierte Wirkungskette: Förderziele und Zielerreichungsindikatoren

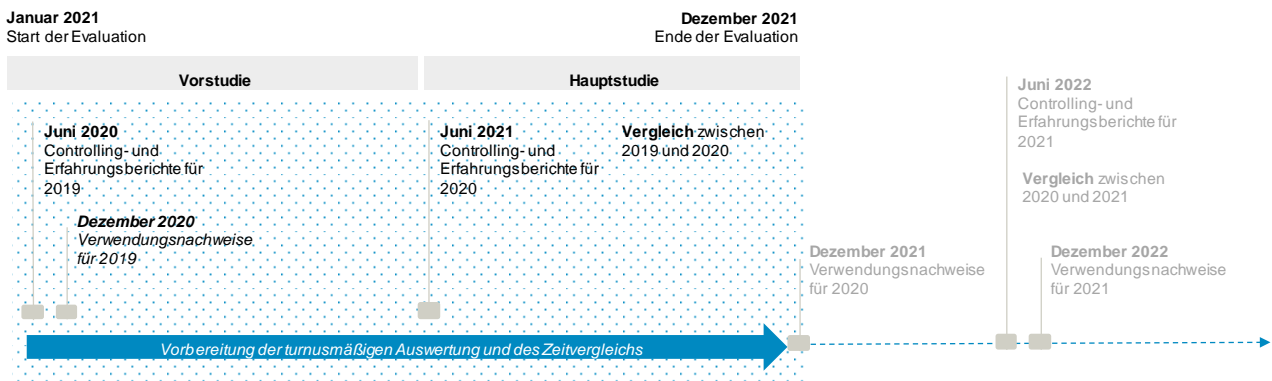


Legende: LK=Landkreis; kfS=kreisfreie Stadt.

Die Auswertung in aggregierter Form zeigt, wie viele Einrichtungen, Angebote und Maßnahmen nach Handlungsfeldern und Trägerschaft differenziert, gefördert und finanziert werden. *Optional* erfolgt zudem eine Auswertung der Verwendungsnachweise, falls diese zu diesem Zeitpunkt bereits in geprüfter Form durch die Bewilligungsbehörde vorliegen und den erforderlichen Informationsgehalt aufweisen. Entschieden wird dies in Absprache mit der Auftraggeberin. Falls eine Auswertung der Verwendungsnachweise erfolgt, dient sie dazu, die quantitativen Angaben zu den geförderten Einrichtungen, Angeboten und Maßnahmen zu qualifizieren, insbesondere um den geförderten Einrichtungen, Angeboten und Maßnahmen die jeweiligen Fördersummen zuzuordnen.

Die Auswertungsmatrix soll so aufgebaut sein, dass sie zum einen die wiederholte Auswertung der Zielerreichungsindikatoren aus dem Jahr 2021 für den Zeitraum 2020 fortschreibt. Hierfür ist ungeachtet der Option ein Auswertungsschemata anzulegen, welches die Zielerreichung pro Indikator um die Förderströme und -summen ergänzt. Zugleich soll sie der Auftraggeberin als Vorlage zur wiederholten Auswertung dienen. Es ist hierfür insbesondere darauf zu achten, dass zum 31.12.2020 der Bestandschutz ausläuft und sich gegebenenfalls die Angaben in den Controllingberichten ändern könnten. Zudem ist der Auftraggeberin ein Vorschlag zu unterbreiten, wie ein Zeitvergleich erfolgen kann. Hierfür bieten sich beispielsweise Indexwerte an, die Veränderungen zwischen den Förderjahren beziehungsweise vor und nach Aufhebung des Bestandschutzes ausweisen.

Abbildung 11: Wiederholte Auswertung der Zielerreichungsindikatoren und im Zeitvergleich



Im Ergebnis liegt in Form einer Auswertungsmatrix die aggregierte Auswertung des Zielerreichungsgrades auf Programmebene für das Jahr 2019 vor. Zudem ist eine Vorlage erstellt, die die wiederholte Auswertung für das Jahr 2020 fortschreibt und einen Zeitvergleich vorbereitet, der zukünftig durch die Auftraggeberin turnusmäßig wiederholt werden kann.



Ergänzend werden für alle geförderten Landkreise und kreisfreien Städte die in den Controlling- und Erfahrungsberichten gemachten Angaben systematisiert, um die Umsetzung vor Ort zu beschreiben und als Einflussfaktoren auf die Zielerreichung zu operationalisieren. Als Instrument dienen entsprechend aufgebaute Fallsteckbriefe. Zum einen können den Dokumenten institutionelle Angaben wie etwa Landkreis und kreisfreie Stadt entnommen werden. Zudem werden die implementierten Steuerungs- und Beteiligungsmodelle einerseits<sup>13</sup> sowie die in den Erfahrungsberichten beschriebenen Umsetzungserfahrungen andererseits dargestellt. Letztere geben beispielsweise Aufschluss über die Ausgestaltung der Koordinierungsaufgaben, Vorerfahrungen mit dem Instrument der integrierten Sozialplanung sowie etablierte Netzwerkstrukturen.<sup>14</sup> Die Controlling- und Erfahrungsberichte können nach den folgenden, potenziellen Einflussfaktoren systematisiert und ausgewertet werden:

Tabelle 1: Systematisierung der Angaben in den Controlling- und Erfahrungsberichten

Dokument	Potenzielle Einflussfaktoren auf die Zielerreichung und Wirksamkeit
<b>Controllingbericht</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Art der Gebietskörperschaft (Landkreis vs. kreisfreie Stadt)</li> <li>• Stufe der Förderung</li> <li>• Erhaltene Fördersumme</li> </ul>
<b>Controllingbericht, Anlage Steuerung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einsatz eines verwaltungsinternen und/oder -externen Steuerungsgremiums</li> <li>• Entscheidungskompetenz des Steuerungsgremiums</li> <li>• Gründungsdatum bzw. Dauer des Bestehens des Steuerungsgremiums</li> <li>• Sitzungsturnus des Steuerungsgremiums</li> <li>• Mitgliederstruktur des Steuerungsgremiums (u. a. Vertretung freier Träger, Vertretung kommunaler Entscheidungsträgerinnen und -träger)</li> <li>• Vorhandensein einer Geschäftsordnung für das Steuerungsgremium</li> <li>• Vorhandensein einer Förderrichtlinie zur Mittelvergabe</li> </ul>

<sup>13</sup> Hierzu gehören zum Beispiel Angaben zur Mitgliedsstruktur und Entscheidungskompetenz der Steuerungsgremien (Steuerungsmodell) oder zum Zeitpunkt, Anlass und Instrument der Beteiligung von Familien (Beteiligungsmodell).

<sup>14</sup> Folgende Fragen sind in den Erfahrungsberichten beantwortet: Über welche Vorerfahrungen verfügt Ihr Landkreis? Inwieweit waren diese Vorerfahrungen für Sie hilfreich? Konnten Sie auf etablierte Strukturen (Gremien etc.) zurückgreifen oder nicht? Wer waren Ihre wichtigsten Netzwerkpartner bei der Erarbeitung und Fortschreibung des Sozialplans? Welches waren die größten Herausforderungen bei der Planung? (Erfahrungen mit integrierter Sozialplanung); Über welche personelle Ausstattung verfügt das Landesprogramm in Ihrem Landkreis? Wo ist die verantwortliche Personalstelle angesiedelt? Über welche Vorerfahrungen verfügt das Planungspersonal? Gab es personelle Kontinuität in der Sozialplanung? Welche Qualifikation erachten Sie in der Sozialplanung für besonders wichtig? (Planungspersonal); Von welchen kommunalen Akteuren/Gremien erfuhr die Sozialplanung bei Ihrer Umsetzung des LSZ Rückhalt? Welche kommunalen Unterstützungsstrukturen waren für Ihre Arbeit besonders wichtig? (kommunale Verankerung); Sowohl das Fachreferat „Familien- und Seniorenpolitik“ am für Familienpolitik zuständigen Ministeriums als auch die externe Prozessbegleitung haben die Umsetzung des LSZ fachlich begleitet. Welche Angebote, Materialien oder Veranstaltungen waren für Sie bei der Umsetzung des LSZ besonders hilfreich? Welche zusätzliche Unterstützung würden Sie sich zukünftig wünschen? (externe und ministerielle Prozessbegleitung).



Dokument	Potenzielle Einflussfaktoren auf die Zielerreichung und Wirksamkeit
<b>Controllingbericht, Anlage Beteiligung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Umsetzung von Beteiligungen, differenziert nach den unterschiedlichen Beteiligungsstufen<sup>15</sup></li> <li>• Art bzw. Formate der umgesetzten Beteiligungen, differenziert nach den unterschiedlichen Beteiligungsstufen</li> <li>• Mit der Beteiligung erreichte Zielgruppen, differenziert nach den unterschiedlichen Beteiligungsstufen</li> <li>• Auswirkungen der Beteiligungen</li> </ul>
<b>Erfahrungsbericht</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Level an Vorerfahrung der Gebietskörperschaft in der integrierten Sozialplanung</li> <li>• Vorhandensein bereits etablierter Strukturen und Netzwerke, auf die bei der Förderumsetzung zurückgegriffen werden kann</li> <li>• Ansiedlung/Verortung der LSZ-Beauftragten innerhalb der Verwaltung</li> <li>• Level an Vorerfahrung/Qualifikation des Planungspersonals</li> <li>• Personelle Kontinuität des Planungspersonals</li> <li>• Kommunale Unterstützungs- und Netzwerkstrukturen in der Gebietskörperschaft</li> <li>• Erhaltene Hilfestellungen durch das Fachreferat und die Prozessbegleitung</li> <li>• Bestehende Herausforderungen und Unterstützungsbedarfe</li> </ul>

Die Auswertung ermöglicht, die Ausgestaltung der Umsetzung vor Ort zu beschreiben. Über alle geförderten Landkreise und kreisfreien Städte hinweg erlaubt dies, vergleichend Modelle und Typen herauszuarbeiten. Dies dient dazu, wiederkehrende Mustern zu identifizieren und Hypothesen zu möglichen Wirkungszusammenhängen, also die Identifikation von förderlichen und hemmenden Voraussetzungen, abzuleiten. Im Ergebnis liegen erste Hypothesen über potenzielle Einflussfaktoren auf die Zielerreichung und Wirksamkeit der Förderung vor, die im weiteren Verlauf überprüft und präzisiert werden. Hierzu gehört auch, weitere potenzielle Einflussfaktoren in Form einer Daten- und Dokumentenanalyse zu ergänzen.

### ► **Arbeitsphase 2: Deskription der Umsetzung in Form von Fallsteckbriefen**

Ziel dieser Arbeitsphase ist es, die Beschreibung der Ausgestaltung der Umsetzung zu ergänzen und als Erklärung für die Zielerreichung und Erörterung der Wirksamkeit der Förderung nutzbar zu machen. Zum anderen wird die wirkungsorientierte Implementationsanalyse der Umsetzung vorbereitet, indem unterschiedlichen Umsetzungs- und Förderstrategien beschrieben werden, so dass ein Vergleich möglich ist, der Gelingensbedingungen und Herausforderungen zeigt und im Zuge der wirkungsorientierten Implementationsanalyse präzisiert und überprüft werden kann.



Ergänzt werden die Fallsteckbriefe für alle in Stufe 3 geförderten Landkreise und kreisfreien Städte um eine systematisierte Darstellung der Angaben zur Umsetzung des Planungszyklus in den integrierten, fachspezifischen Plänen, die den Anträgen beigelegt sind. Ein Fokus liegt auf der Beschreibung des Planungszyklus, maßgeblich auf den ersten drei Schritten und ihrer Ausgestaltung. Aus den integrierten, fachspezifischen Plänen wird mithin herausgearbeitet, wie die Bestandsaufnahme, Bedarfsanalyse und Zielbildung erfolgt, welche Kenntnisse und Erfahrungen sowie Daten und Informationen herangezogen, welche Instrumente eingesetzt und welche Erkenntnisse generiert werden. In diesem Sinne werden die Fallsteckbriefe um detailliert und vergleichbar ausgearbeitete Prozessketten ergänzt. Dies legt die Grundlage dafür, den Prozessnutzen des Instruments der integrierten Sozialplanung für die regionalisierte Familienförderung zu beschreiben und zu erörtern.



In einem nächsten Schritt werden qualitative, telefonische Interviews mit den verantwortlichen kommunalen Ansprechpersonen geführt. Hierbei handelt es sich um die Personen, die sich laut Antragsstellung in den Kommunalverwaltungen für die Umsetzung des Landesprogramms verantwortlich zeichnen. Die Interviews werden für alle 23 Landkreise und kreisfreien Städte geführt, unabhängig davon, in welcher Stufe des Landesprogramms sie gefördert werden. Ziel der explorativen Interviews ist es, die Beweggründe für eine Bewerbung zu ermitteln und zentrale Umsetzungserfahrungen einzuholen. Inhaltlich beziehen

<sup>15</sup> Gemäß der Anlage Beteiligung der Controllingberichte sind folgende Beteiligungsstufen zu unterscheiden: 1) Information, 2) Meinung einholen, 3) Mit-Entscheiden, 4) Entscheiden, 5) Eigene Umsetzung von Projekten.

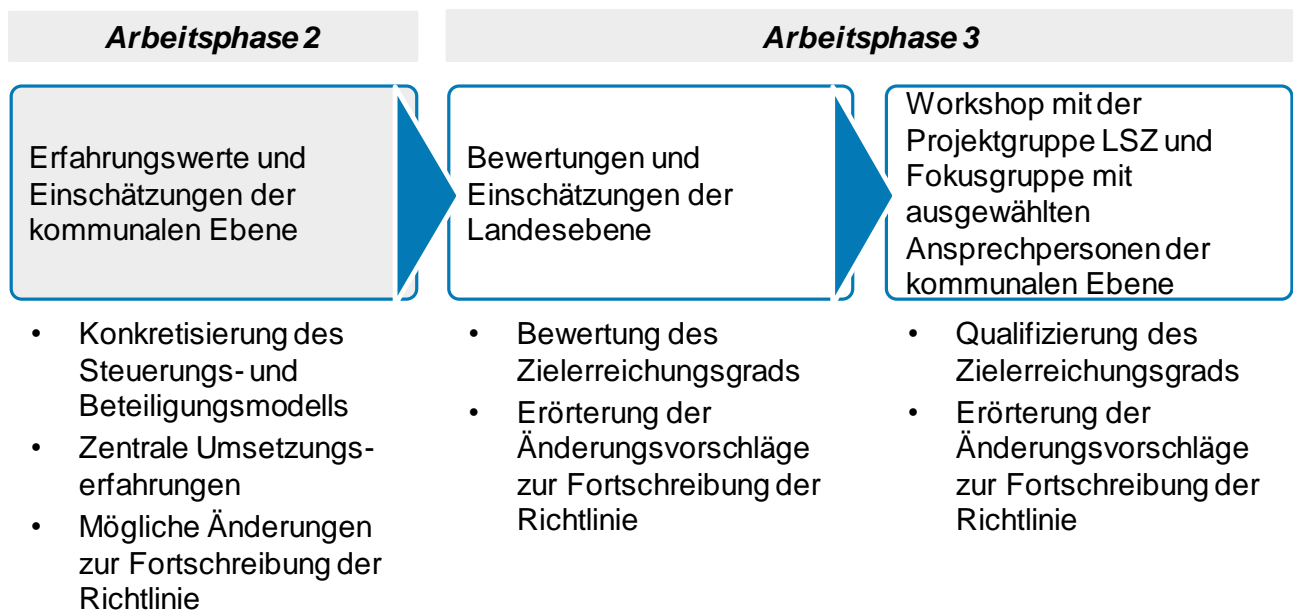
sich die Interviews zum einen auf die etablierten Strukturen und Prozesse zur Steuerung, Planung und Vernetzung und ergänzen somit die erarbeiteten Steuerungs- und Beteiligungsmodelle auf Basis der Angaben in den Controlling- und Erfahrungsberichten. Zum anderen beziehen sie sich auf den Förderaufbau des Landesprogramms und somit auf Erfahrungswerte mit der Umsetzung vor Ort, die Rückschlüsse auf mögliche Änderungen in der Fortschreibung der Richtlinie zulassen. Über alle Interviews hinweg wird eine Liste mit möglichen Handlungsansätzen und Änderungsvorschlägen erstellt. Diese dient dazu, sie mit den Ansprechpersonen der Steuerung und Begleitung auf Landesebene zu erörtern und zu präzisieren.

Im Ergebnis kann die aggregierte Auswertung des Zielerreichungsgrades auf Programmebene den Informationen zu den Förder- und Umsetzungsstrategien auf kommunaler Ebene gegenübergestellt werden. Eine quantitative Auswertung der Zielerreichung allein ermöglicht keine Bewertung der Zielerreichung und Wirksamkeit. Aus diesem Grund werden die abgeleiteten Hypothesen zur Zielerreichung und Wirksamkeit der Förderung und sich ergebende Handlungsansätze zur Fortschreibung der Richtlinie im Anschluss diskutiert und weiterentwickelt.

► **Arbeitsphase 3: Erörterung der Wirksamkeit der Förderung und Empfehlungen zur Fortschreibung der Richtlinie**

Ziel dieser Arbeitsphase ist es, die Ergebnisse der Analyse der Zielerreichung unter Rückgriff der Deskription der Umsetzung der Förderung zu qualifizieren. Letztlich dient dies dazu, die Wirksamkeit der Förderung zu beschreiben. Gleichzeitig dienen die Erkenntnisse dazu, den Förderaufbau zu reflektieren und Empfehlungen zu erarbeiten, mithilfe welcher Änderungen in der Richtlinie die Zielerreichung und Wirksamkeit der Förderung zukünftig gestärkt werden könnte.

Abbildung 12: Vorgehen zur Erörterung der Wirksamkeit und Reflektion des Förderaufbaus



Die bisherigen Ergebnisse und Erkenntnisse werden mithilfe von qualitativen, persönlichen Interviews mit Expertinnen und Experten auf Landesebene ergänzt und im Anschluss in Form eines Workshops mit der Projektgruppe LSZ und einer Fokusgruppe ausgewählten kommunalen Ansprechpersonen diskutiert und präzisiert.



Die persönlichen, qualitativen Interviews mit Ansprechpersonen der Steuerung und Begleitung auf Landesebene werden mit verantwortlichen Personen aus dem zuständigen Fachreferat, der Bewilligungsbehörde und der Prozessbegleitung geführt. Denkbar sind Gruppeninterviews mit mehreren Personen. Zentrale Inhalte sind zum einen der ermittelte Zielerreichungsgrad und die Frage seiner Bewertung sowie die

auf Basis der bisherigen kommunalen Erfahrungswerte identifizierten Handlungsansätze und Änderungsvorschläge zur Fortschreibung der Richtlinie. Diskutiert werden sollten mögliche Chancen und Risiken, Realisierbarkeit sowie offene Fragen. Die Ergebnisse der Interviews dienen dazu, den Zielerreichungsgrad zu qualifizieren und die Vorschläge zur Fortschreibung der Richtlinie zu ergänzen, zu priorisieren und zu konkretisieren.

Anschließend wird der Zielerreichungsgrad beschrieben und um mögliche Wechselwirkungen mit der bisherigen Umsetzung qualifiziert sowie die sich ergebende Änderungsvorschläge zur Fortschreibung der Richtlinie systematisiert. Beides wird mit den in der Projektgruppe LSZ vertretenen kommunalen Spitzenverbänden, Verwaltungen und Trägern sowie mit ausgewählten Ansprechpersonen der kommunalen Ebene diskutiert und weiterentwickelt.



Der Workshop mit der Projektgruppe des LSZ dient dazu, die Ergebnisse des Zielerreichungsgrads unter Rückgriff der sich ergebenden Umsetzungs- und Förderstrategien vor Ort sowie zentraler Umsetzungserfahrungen zu erörtern. Es gilt, die Einschätzungen und Erfahrungswerte der Mitglieder der Projektgruppe LSZ einzuholen und somit den Zielerreichungsgrad zu erklären und zu beurteilen. Zugleich sollen die ermittelten Änderungsvorschläge zur Fortschreibung der Richtlinie diskutiert und so nach ihrer Relevanz und Realisierbarkeit bewertet werden.



Die Fokusgruppe mit ausgewählten kommunalen Ansprechpersonen dient dazu, ihre Perspektive auf den Zielerreichungsgrad einzuholen und die Änderungsvorschläge zur Fortschreibung der Richtlinie zu validieren. So werden die unterschiedlichen Perspektiven auf den Förderaufbau und auf die sich daraus ergebenden Chancen und Herausforderungen erweitert. Zum einen werden die bisherigen Erkenntnisse vorgestellt, zum anderen die mit den Expertinnen und Experten auf Landesebene sowie der Projektgruppe LSZ erarbeiteten Handlungsansätze und Änderungsvorschläge erörtert. Der Fokus der Moderation ist auf die Relevanz der Handlungsansätze und ihrer Überführung in die fortzuschreibende Richtlinie zu legen.

Im Ergebnis liegt eine mit den steuernden, umsetzenden und beteiligten Stakeholdern diskutierte Bewertung der Zielerreichung und Wirksamkeit der Förderung unter Berücksichtigung quantitativer und qualitativer Umsetzungserfahrungen vor. Diese sind in Form von Fallsteckbriefen systematisiert und vergleichend in Form von Modellen, Prozessketten und Typen festgehalten. Zudem sind Handlungsansätze und sich daraus ergebende Empfehlungen zur Fortschreibung der Richtlinie identifiziert und formuliert.

#### ► **Zwischenbericht: Ergebnisse und Handlungsempfehlungen zur Fortschreibung der Richtlinie**

Abgeschlossen wird die Vorstudie mit einem Zwischenbericht, der die Zielerreichung und Wirksamkeit der Förderung analysiert und Handlungsempfehlungen zur Fortschreibung der Richtlinie enthält. Zudem sollte er einen Ausblick auf die Hauptstudie enthalten. Der Zwischenbericht muss in abgestimmter Form bis zum Ende des 2. Quartals 2021 vorliegen, um den programmverantwortlichen Stellen der Landesregierung zur Fortschreibung der Richtlinie zu dienen.

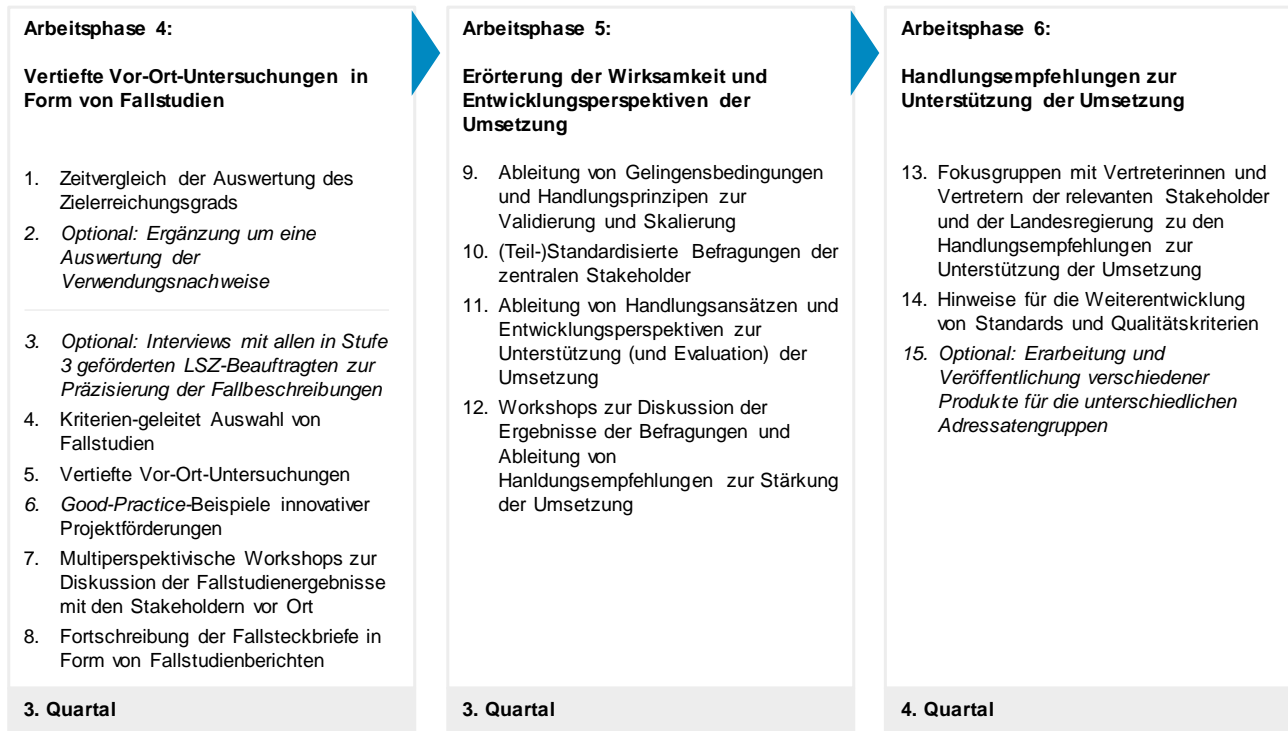
## 4.2 Hauptstudie: Wirkungsorientierte Implementationsanalyse der Umsetzung

Im Anschluss an die Vorstudie folgt auf Basis der gewonnenen Erkenntnisse und erarbeiteten Grundlagen in der zweiten Jahreshälfte 2021 die Hauptstudie zur wirkungsorientierten Implementationsanalyse der Umsetzung. Ziel der Hauptstudie ist es, die Wirksamkeit auf kommunaler Ebene zu erörtern und Empfehlungen abzuleiten, wie diese zukünftig gestärkt werden kann.

Hierfür gliedert sich die Hauptstudie in drei Arbeitsphasen: Die erste Arbeitsphase dient dazu, für eine Auswahl an Fällen vertiefende Analysen vor Ort durchzuführen. Zentrales Instrument sind vertiefte Vor-Ort-Untersuchungen in Form von Fallstudien. Die zweite Arbeitsphase dient dazu, die gesammelten Erkenntnisse zu skalieren und in der Breite zu validieren. Hierzu sind maßgeblich (teil-)standardisierte Befragungen der unterschiedlichen umsetzenden und beteiligten Stakeholder vorgesehen. Im Abschluss dient die dritte Arbeitsphase dazu, die gewonnenen Erkenntnisse und Empfehlungen breit zu diskutieren und für die verschiedenen Stakeholder und die kommunalen Umsetzungs- und Förderstrategien nutzbar zu machen.

Abbildung 13: Arbeitsphasen und Analyseschritte der Hauptstudie

### Hauptstudie: wirkungsorientierte Implementationsanalyse der Umsetzung



Die Arbeitsphasen und Analyseschritte sind nachfolgend im Detail erläutert sowie die inhaltlichen Bezüge ausgearbeitet. Sie dienen dazu, die Wirksamkeit der Umsetzung vor Ort zu erörtern sowie zentrale Veränderungen festzuhalten. Zudem sollen Entwicklungsperspektiven, Ansätze und Empfehlungen zur Stärkung der zukünftigen Umsetzung festgehalten werden. Zusätzlich kann so eine Grundlage für zukünftige Evaluationen gelegt werden. Den Abschluss bildet der Endbericht.



Zu Beginn wird die Auswertung der Zielerreichungsindikatoren wiederholt und mögliche Veränderungen im Zeitverlauf festgehalten. Hierfür kann erneut *optional* auf die durch die Bewilligungsbehörde überprüften Verwendungsnachweise zurückgegriffen werden. In jedem Fall sollte auf Basis der verfügbaren Daten und Dokumente, die Förderströme und -summen für die geförderten Einrichtungen, Angebote und Maßnahmen ergänzt werden. Falls dies nicht über die Verwendungsnachweise erfolgt, ist dies in den qualitativen Erhebungen für die entsprechenden Förderfälle zu ergänzen.

#### ▶ **Arbeitsphase 4: Vertiefte Vor-Ort-Untersuchungen in Form von Fallstudien**

Ziel der Arbeitsphase ist es, die Umsetzung vor Ort zu analysieren. Hierfür werden in Form von multiperspektivischen Fallstudien eine Auswahl der Fälle vertieft vor Ort untersucht. Die Fallstudien dienen dazu, Einblicke und Erfahrungswerte einzuholen und zu erörtern, wie die Umsetzung vor Ort wirkt, welche Veränderungen angestoßen werden und festzuhalten, welche Gelingensbedingungen und Entwicklungsperspektiven sich ergeben.

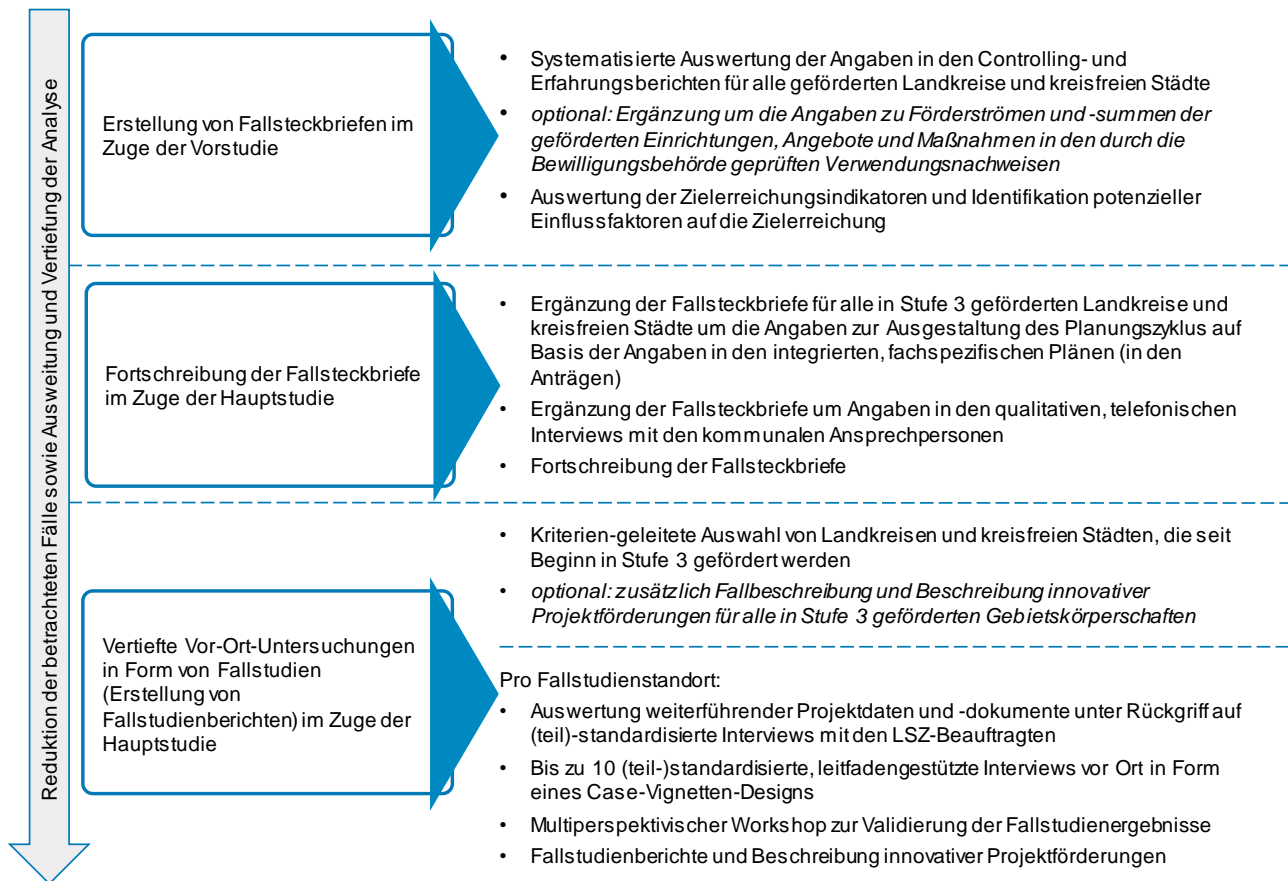
Für diese Arbeitsphase ist *optional* denkbar, dass zu Beginn vertiefte, (teil-)standardisierte Interviews mit den LSZ-Beauftragten in allen in Stufe 3 geförderten Landkreisen und kreisfreien Städten geführt werden. Auf jeden Fall sollten diese Interviews für alle für die Fallstudien ausgewählten Fälle geführt werden, um die Vor-Ort-Untersuchungen vorzubereiten.



Die vertiefenden, (teil-)standardisierten Interviews mit allen in Stufe 3 geförderten beziehungsweise mit denen für die Fallstudien vorgesehenen Landkreise und kreisfreien Städte dienen dazu, die in den Fallsteckbriefen systematisierten Angaben, insbesondere die Steuerungs- und Beteiligungsmodelle

sowie Prozessketten, zu überprüfen und zu ergänzen. Ergänzt werden vor allem Angaben zu den geförderten Einrichtungen, Angeboten und Maßnahmen der Bestands- und der Projektförderung, um festzuhalten, wie diese ausgestaltet sind, ausgeschrieben wurden und welchen finanziellen Umfang sie haben. Wenn möglich werden so die Angaben aus den Verwendungsnachweisen und Sachberichten, die bis spätestens zum 31.12. des Folgejahrs bei der Bewilligungsbehörde einzureichen sind, um Angaben zum Aufbau, Inhalt, Bedarf und Zielgruppen der geförderten Einrichtungen, Angebote und Maßnahmen ergänzt. Weitere mögliche Daten und Dokumente könnten beispielsweise die Geschäftsordnungen der Steuerungsgremien sein. Die Angaben präzisieren die bisherige Beschreibung der Umsetzungs- und Förderstrategien. Die Interviews dienen zudem dazu, eine relevante Bestandsförderung und eine innovative Projektförderung zu identifizieren sowie mögliche Interviewpartnerinnen und -partner anzusprechen und zu erreichen.

Abbildung 14: Vorgehen zur Ausweitung und Vertiefung der wirkungsorientierten Implementationsanalyse der Umsetzung vor Ort



Auf Basis der erstellten Fallsteckbriefe und erörterten Umsetzungserfahrungen gilt es, Kriterien zu entwickeln, anhand derer eine Auswahl an Fällen getroffen und mit der Auftraggeberin abgestimmt werden. Mindestens fünf Fälle sind zu untersuchen. Die Kriterien und sich daraus ergebende Auswahl der Förderfälle muss dabei die bisher ermittelten Unterschiede in der Zielerreichung und den systematisierten Umsetzungs- und Förderstrategien abdecken. Herangezogen werden sollten also mithin der Zielerreichungsgrad, die verfolgten Steuerungs- und Beteiligungsmodelle sowie eingeholten Umsetzungserfahrungen der kommunalen Ansprechpersonen. Derzeit ist davon auszugehen, dass es sich bei den vor Ort vertieft untersuchten Fällen um Landkreise und kreisfreie Städte handeln sollte, die bereits seit Beginn des Landesprogramms in der Stufe 3 gefördert werden, um so möglichst die bisherige Entwicklung nachzeichnen zu können. Derzeit befinden sich 17 von 23 Gebietskörperschaften in Stufe 3 der Förderung. Von diesen sind 14 Landkreise und kreisfreien Städte seit 2019 in der Stufe 3. Bei der Auswahl der Fälle sollte zudem darauf geachtet werden, dass sie bezüglich einer Bestandsförderung vergleichbar sind und bezüglich der Projektförderungen eine möglichst große Bandbreite abdecken.



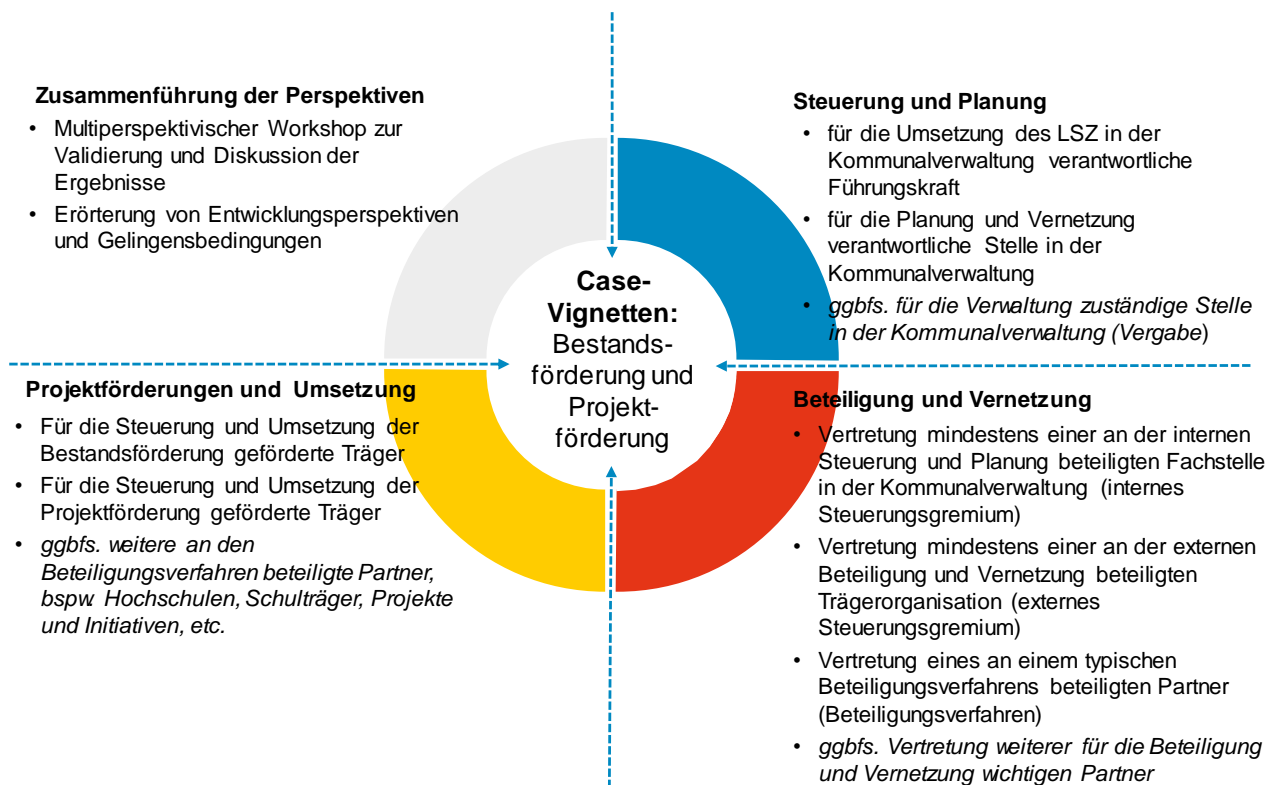
Die vertieften Vor-Ort-Untersuchungen in Form von Fallstudien dienen dazu, multiperspektivisch nachzuzeichnen und zu erörtern, wie das Landesprogramm vor Ort gesteuert wird, welche Ziele verfolgt werden und was bisher und zukünftig verändert und erreicht werden kann. Den Fokus legen die Fallstudienuntersuchungen auf die ersten drei Schritte des Planungszyklus. Die Interviewpartnerinnen und -partner werden dazu befragt, wie die Bestandsaufnahme und die Bedarfsermittlung erfolgten und welche Ziele gesetzt wurden. Prozesse und Strukturen der Steuerung, Planung und Vernetzung bilden die dafür notwendigen Voraussetzungen.



Ausgangspunkt bilden die im Vorfeld identifizierten Case-Vignetten, die eine exemplarische Bestandsförderung und eine innovative Projektförderung abdecken. In diesem Sinne dienen die Case-Vignetten dazu, die einzuholenden Beschreibungen und Erörterungen auf konkrete Beispiele zu beziehen.<sup>16</sup> Zugleich ermöglicht dieses Vorgehen, die Veränderungen bezüglich der Bestandsförderung herauszuarbeiten und den Innovationsgrad der Projektförderung zu beschreiben.

Pro Fallstudie sind bis zu 10 (teil-)standardisierte, leitfadengestützte Interviews vorgesehen. Die Interviewpartnerinnen und -partner vor Ort können in Abhängigkeit der in die Vorstudie erarbeiteten Steuerungs- und Beteiligungsmodelle, Prozessketten sowie den ausgewählten Bestands- und Projektförderungen variieren. Folgende mögliche Funktionen und Perspektiven sollten berücksichtigt werden:

Abbildung 15: Vor-Ort-Untersuchungen: Funktionen und Perspektiven der Interviewpartnerinnen und -partner



Die Leitfäden der Interviews orientieren sich dabei an den in den Qualitätsstandards "LSZ Planung" enthaltenen Analysefragen zur Bestandsaufnahme beziehungsweise Angebotsanalyse, Bedarfserhebung und

<sup>16</sup> „In der empirischen Sozialforschung bezeichnet der Begriff eine Falldarstellung, die als Stimulus in Befragungen verwendet wird.“ In diesem Fall beziehen die Case-Vignetten auch die „Darstellung von Handlungen bzw. Interaktionen zwischen Personen“ mit ein. Den Interviewpartnerinnen und -partner werden somit die Prozessketten zur Bestandsaufnahme, Bedarfsermittlung und Zielbildung vorgelegt sowie die Steuerungs- und Beteiligungsmodelle, um diese Interaktion in Bezug auf die Case-Vignetten zu veranschaulichen. Im Gespräch sind sie aufgefordert, die Klassifikation zu beurteilen, geeignete Handlungsweisen zu benennen und zu begründen. Ein solches Vorgehen erlaubt, Zusammenhänge zwischen den „Merkmalen eines zu beurteilenden Objekts (z.B. Personen, Gruppen, Handlungsweisen), Schemata der Wahrnehmung, Interpretation, Beurteilung (...) und ihren Urteilen/Entscheidungen zu erhellen“. Vgl. Schnurr, Stefan: Vignetten in quantitativen und qualitativen Forschungsdesigns, 2003, abrufbar auf: file:///C:/Users/AIIH/AppData/Local/Temp/Schnurr\_2003\_VignetteninquantitativenundqualitativenForschungsdesigns.pdf. [Zuletzt abgerufen am 16.10.2020.]

Zielbildung für die Erörterung der Prozessketten und Steuerungs- und Beteiligungsmodelle. Für die Case-Vignetten werden zudem die Analysefragen zur Maßnahmeplanung hinzugezogen.

Auszuwerten sind die Fallstudien in Fallstudienberichten. Ein Fokus liegt dabei auf der Erörterung der zentralen Umsetzungserfahrungen aus den verschiedenen Perspektiven (Was funktioniert gut? Was könnte wie besser funktionieren?), der Erörterung von Veränderungen und Effekten (Welche Fortschritte konnten bisher erzielt werden? Was sind relevante Veränderungen? Was konnte mit diesen erreicht werden?) sowie dem Aufzeigen von Zielen und Entwicklungsperspektiven (Was sind die nächsten Schritte? Welches Potenzial hat eine zukünftige Umsetzung des LSZ vor Ort? Welche Ziele werden verfolgt?). Die Fallstudienberichte sollten mit den verantwortlichen und beteiligten Akteurinnen und Akteuren diskutiert und abgestimmt werden, so dass sie als Anlage zum Endbericht veröffentlicht werden können und so der interessierten Öffentlichkeit zur Verfügung stehen.



Pro Fall sollte zudem ein *Good-Practice*-Beispiel für innovative Projektförderungen aufbereitet werden, das verdeutlicht, wie es zur Förderentscheidung kam und was damit erreicht werden soll (Bedarfsdeckung). Zum einen kann so die Bandbreite und Pluralität der Projektförderung exemplarisch dargestellt werden. Zum anderen können Erfolge der bisherigen Förderung illustriert und der Erfahrungsaustausch zwischen den geförderten Landkreisen und kreisfreien Städten angeregt werden. Hierfür werden Vorlagen erarbeitet und befüllt, die auch zur Veröffentlichung auf der Webseite genutzt werden können.



Abschließend wird nach Abstimmung der Fallstudienberichte und innovativen Projektförderbeispielen pro Fall ein multiperspektivischer Workshop mit den steuernden, umsetzenden und beteiligten Akteurinnen und Akteuren zur Diskussion der Ergebnisse durchgeführt. Die Moderation ist so auszugestalten, dass die Inhalte und Ergebnisse den steuernden, umsetzenden und beteiligten Akteurinnen und Akteuren zur zukünftigen Ausgestaltung der Umsetzung dienen können. Zudem werden die Fallstudienberichte und innovativen Projektförderbeispiele abgestimmt und freigegeben.

Im Ergebnis liegen für die Fallstudienstandorte vertiefte und für die gesamte Förderung stellvertretende Einblicke in die Wirksamkeit der Umsetzung vor Ort vor, die in besonderem Maße strukturelle und prozessorientierte Rahmenbedingungen berücksichtigen. Auf Basis der Fallstudienberichte gilt es, allgemeingültige Gelingensbedingungen für die bisherige und zukünftige Umsetzung abzuleiten.

#### ► **Arbeitsphase 5: Erörterung der Wirksamkeit und Entwicklungsperspektiven für die Umsetzung**

Ziel dieser Arbeitsphase ist es, die Erkenntnisse zur Umsetzung vor Ort in der Breite und aus den verschiedenen Perspektiven zu diskutieren und so Handlungsprinzipien zur zukünftigen Stärkung der Umsetzung zu formulieren. Die ermittelten Handlungsprinzipien können zudem als Grundlage für zukünftige Evaluierungen dienen, in dem sie wiederholt überprüft und weiterentwickelt werden können.

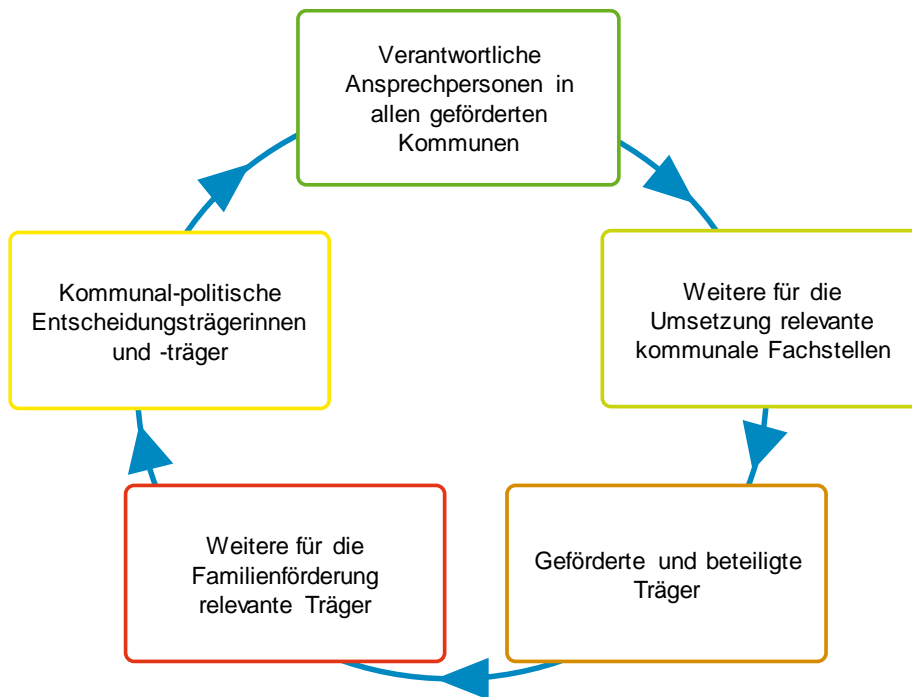


Auf Basis der vertieften Vor-Ort-Analysen werden Gelingensbedingungen und Handlungsprinzipien in Form von Hypothesen abgeleitet. Diese müssen so gebildet werden, dass sie die Faktoren für eine erfolgreiche Umsetzung abbilden und so operationalisiert werden, dass sie die zentralen Sichtweisen und Handlungen bewertbar und begründbar machen. Zu diesen Handlungsprinzipien können dann Zustimmungswerte und Begründungen in kurzen (teil-)standardisierten Befragungen ermittelt werden.<sup>17</sup> Folgende Stakeholder könnten in separaten Online-Befragungen zu ihrer Einschätzung befragt werden. Anzahl und Auswahl erfolgt in enger Abstimmung mit der Auftraggeberin. Mindestens drei sind durchzuführen. Weitere zwei sind *optional*.

---

<sup>17</sup> Als ein Ansatzpunkt kann die sogenannte prinzipien-orientierte Evaluierung dienen. In einer prinzipien-orientierten Kontributionsanalyse nach Patton liegt der Fokus auf den Aktivitäten und programm-orientierten Gelingensfaktoren. Dies ermöglicht eine Systematisierung der Faktoren, die zum Erfolg der Interventionen beitragen. Ein (Wirksamkeits-)Prinzip nach Patton wird bei der prinzipienorientierten Kontributionsanalyse als Aussage oder Hypothese verstanden, die als Grundlage für Sichtweisen und Handlungen dient, um ein bestimmtes Ziel zu erreichen. Es basiert auf vorhandener Erfahrung, Werten und wissenschaftlichen Erkenntnissen. Hierzu hat Patton ein GUIDE-Framework entwickelt, nach dem Prinzipien – in Abgrenzung zu einfachen Regeln – eine Reihe spezifischer Kriterien erfüllen. Vgl. Patton, M. Q.: Principles-Focused Evaluation – The Guide (2018).

Abbildung 16: Befragung möglicher relevanter Stakeholder in der Breite



Die Befragungen sind so zu konzipieren, dass sie neben ausgewählten für eine bivariate Auswertung relevanten Merkmalen wie etwa Funktion der befragten Personen und Art der Organisation, beispielsweise Art der Trägerschaft oder Fachbereich in der Kommunalverwaltung, vor allem die Zustimmungswerte zu den Handlungsprinzipien einholen. Dies erfolgt über eine Skala von 1 (trifft voll und ganz zu) bis 5 (trifft überhaupt nicht zu). Jeweils im Anschluss haben die teilnehmenden Befragten die Chance, ihre Zustimmungswerte in einem offenen Textfeld zu begründen. Je nach Perspektive müssen zudem andere sich aus den Untersuchungen ergebende zentrale Einflussfaktoren abgefragt werden, wie etwa die Bekanntheit des Landesprogramms im Falle der befragten kommunalen Fachstellen, der Träger oder auch der kommunalpolitischen Entscheidungsträgerinnen und -träger. Dazu sind entsprechende Filterführung einzubauen, so dass die Probanden keine Zustimmung zu ihnen unbekanntem Vorgängen geben müssen. Folgende Items zu Zustimmungswerten wären derzeit denkbar:

Tabelle 2: Mögliche Inhalte der Befragungen relevanter Stakeholder in der Breite

Kommunalverwaltung	Träger	Kommunalpolitik
Die Umsetzung des LSZ trägt dazu bei, dass vor Ort relevante Bedarfe in der Familienförderung erkannt und gedeckt werden.	Die Umsetzung des LSZ trägt vor Ort dazu bei, dass Kenntnisse und Erfahrungswerte von Trägern der Familienförderung stärker in die Planung und Umsetzungen von Maßnahmen einfließen.	Die regionalisierte Familienförderung stärker in die Verantwortung kommunaler Entscheidungsträgerinnen und -träger zu legen, ist ein sinnvoller Ansatz.
Zukünftig kann die Umsetzung des LSZ gewährleisten, dass kommunale Ziele in der Familienförderung verfolgt und erreicht werden.	Eine integrierte und fachspezifische Perspektive eignet sich dafür, vor Ort bedarfsgerechte Förderentscheidungen in der Familienförderung zu treffen.	Das Instrument einer integrierten Sozianplanung eignet sich dafür, Familienförderung effizient zu planen und umzusetzen.
...	...	...

Während die Zustimmungswerte so ausgewertet werden können, dass sich ein Bild in der Breite und nach verschiedenen Perspektiven ergibt, sind die offenen Nennungen inhaltsanalytisch auszuwerten. Die Fragebögen müssen eng mit der Auftraggeberin abgestimmt werden. Zudem müssen entsprechende Verteiler gebildet werden. Die Teilnahme an der Befragung ist selbstverständlich freiwillig und anonymisiert auszuwerten, so



dass weder Rückschlüsse auf Personen noch Landkreise und kreisfreie Städte möglich sind. Das Ausfüllen des Fragebogens sollte nicht länger als 15 Minuten dauern.



Die Ergebnisse der Befragungen und die daraus resultierenden Handlungsansätze zur Unterstützung der Umsetzung werden in jeweils einem Workshop mit der AG der Sozialplanerinnen und -planer sowie der Projektgruppe LSZ vorgestellt und diskutiert. Die Workshops sind so zu konzipieren und zu moderieren, dass gemeinsam Empfehlungen zur zukünftigen Unterstützung der Umsetzung entwickelt werden und gleichzeitig Entwicklungsperspektiven festgehalten werden, die als Grundlage für zukünftige Evaluationen dienen können.

Im Ergebnis ist die Wirksamkeit der Umsetzung und hierfür zentrale Gelingensbedingungen in der Breite und aus unterschiedlichen Perspektiven festgehalten. Zudem sind auf Basis von Entwicklungsperspektiven Handlungsempfehlungen zur Unterstützung der Umsetzung formuliert, die gleichzeitig dazu dienen, in einer zukünftigen Evaluation überprüft zu werden.

► **Arbeitsphase 6: Handlungsempfehlungen zur Unterstützung der Umsetzung**

Ziel dieser Arbeitsphase ist es, die ermittelten Handlungsprinzipien und Handlungsempfehlungen so zu diskutieren, festzuhalten und aufzubereiten, dass sie den verschiedenen Stakeholdern als Orientierung und zur Überprüfung ihrer Erfolge zukünftig nutzen können.



Hierfür sind Fokusgruppen mit den relevanten Stakeholdern zu konzipieren, durchzuführen und nachzubereiten. An diesen sollte im besten Fall auch die Landesregierung und Bewilligungsbehörde sowie Prozessbegleitung teilnehmen. Für jede Befragung wird eine Fokusgruppe gebildet. Es finden mindestens drei statt, weitere zwei sind optional. Die Fokusgruppen dienen dazu, übergreifende Prinzipien, Ansätze und Instrumente zur Weiterentwicklung von Standards und Qualitätskriterien zu validieren, abzustimmen und zu präzisieren.

*Optional* können auf Basis der abgestimmten Prinzipien, Ansätze und Instrumente bis zu drei Handreichungen in Form von beispielsweise Leitlinien oder Checklisten erarbeitet werden, die zentrale Ergebnisse anwendungsorientiert und adressatengerecht aufbereiten und auf der Webseite des Landesprogramms zur Verfügung gestellt werden können. Themen und Adressatengruppen sollten auf Basis der Evaluationsergebnisse mit der Auftraggeberin abgestimmt werden. Derzeit denkbar wären beispielsweise folgende Themen und Adressatengruppen:

▪ Leitlinien zur Beteiligung von Familien <i>oder</i> Erfolgsfaktoren für die Vergabe	Kommunalverwaltung
▪ Leitlinien zur erfolgreichen Zusammenarbeit zwischen Trägern und Kommunalverwaltung	Kommunalverwaltung und freie Träger
▪ Erfolgsfaktoren in der Evaluierung regionalisierter Familienförderung	LSZ-Beauftragte
▪ ...	

Im Ergebnis sind Erfolgsfaktoren für die Umsetzung beschrieben und analysiert und ins Verhältnis zur Zielerreichung und Wirksamkeit der Förderung gestellt. Die Ergebnisse dienen dazu, die Evaluierungsfragen zu beantworten. Zudem sind Handlungsempfehlungen zur Unterstützung der zukünftigen Umsetzung beteiligungsorientiert diskutiert und weiterentwickelt. Erfolgreiche Handlungsprinzipien und Entwicklungsperspektiven können so festgehalten werden, dass sie zukünftig für eine Evaluation herangezogen werden können.

► **Endbericht: Ergebnisse und Handlungsempfehlungen zur Unterstützung der Umsetzung**

Abgeschlossen wird die Hauptstudie mit einem Endbericht, der die zentralen Evaluierungsfragen beantwortet und Empfehlungen für die zukünftige Unterstützung der Umsetzung festhält. Zudem sollte er einen Ausblick auf in zukünftigen Evaluationen zu empfehlenden Untersuchungen enthalten. Der Endbericht muss in abgestimmter Form bis zum Ende des 4. Quartals 2021 vorliegen.

## 5. Zusätzliche Informationen

In Vorbereitung auf die Ausschreibung und Vergabe der Evaluierung des LSZ gibt dieses Kapitel einen Überblick über die zu erbringenden Leistungen und den sich ergebenden Leistungsumfang. Zudem sind die Kompetenzanforderungen an die externen Evaluatorinnen und Evaluatoren sowie eine Zeitplanung festgehalten.

### ► Überblick über die zu erbringenden Leistungen und den Leistungsumfang

Nachfolgend sind die im Angebot enthaltenen Leistungen und Optionen sowie deren Umfang aufgelistet. Diese bilden die Basis für die Leistungsbeschreibungen und die im Angebot zu kalkulierenden Aufwänden.

Tabelle 3: Leistungsüberblick und -umfang

Arbeitsschritt	Leistungen	Umfang / zu kalkulierende Aufwände
<b>Etablierungsphase</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Auftaktworkshop mit der Auftraggeberin</li> <li>- Feinplanung der Evaluierung, Entwicklung der Erhebungs- und Auswertungsinstrumente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung eines halbtägigen Auftaktworkshops</li> <li>- Erstellung und Abstimmung der Feinplanung</li> </ul>
<b>Vorstudie</b>	<b>Analyseschritte</b>	
<b>Arbeitsphase 1</b>	<b>Auswertung der Zielerreichungsindikatoren (Vorlage zur wiederholten Auswertung im Zeitvergleich)</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quantitative Auswertung pro Indikator, pro Fall und in aggregierter Form</li> <li>- Vorlage zur wiederholten Auswertung und Auswertung im Zeitvergleich</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 23 Controllingberichte nach Stufenförderung differenziert</li> </ul>
<i>optional</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Auswertung der vorliegenden Verwendungsnachweise (Ergänzung um die Förderströme und -summen)</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Falls vorhanden, alle 23 geprüften Verwendungsnachweise</i></li> </ul>
	<b>Systematisierung der Angaben in den Controlling- und Erfahrungsberichten</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Auswertung der Angaben in den Controlling- und Erfahrungsberichten</li> <li>- Erarbeitung der Steuerungs- und Beteiligungsmodelle und Systematisierung zentraler Umsetzungserfahrungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 23 Controlling- und Erfahrungsberichte in Form von Fallsteckbriefen</li> </ul>
<b>Arbeitsphase 2</b>	<b>Vergleichende Beschreibung des Planungszyklus (Prozessketten)</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Systematisierung von Prozessketten anhand der Beschreibungen in den integrierten, fachspezifischen Plänen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- für alle in Stufe 3 geförderten Landkreise und kreisfreien Städte, derzeit 17 von 23</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Explorative Interviews mit den verantwortlichen kommunalen Ansprechpersonen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung von 23 etwa einstündigen telefonischen Interviews</li> <li>- Erarbeitung von Handlungsansätzen für die Fortschreibung der Richtlinie</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ergänzung der Fallsteckbriefe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inhaltsanalyse der 23 Interviews</li> <li>- Erstellung und Abstimmung der Fallsteckbriefe (voraussichtlich 17 Fälle)</li> </ul>
<b>Arbeitsphase 3</b>	<b>Erörterung der Wirksamkeit der Förderung und Empfehlungen zur Fortschreibung der Richtlinie</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Expert/-inneninterviews mit den auf Programmebene für die Steuerung und Begleitung verantwortlichen Ansprechpersonen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung von drei etwa zweistündigen qualitativen Interviews</li> <li>- Ergänzung der Handlungsansätze für die Fortschreibung der Richtlinie</li> </ul>

Arbeitsschritt	Leistungen	Umfang / zu kalkulierende Aufwände
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Workshop zur Bewertung der Zielerreichung und Fortschreibung der Richtlinie mit der Projektgruppe LSZ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vorbereitung, Durchführung (inkl. Moderation) und Nachbereitung eines halbtätigen Workshops</li> <li>- Ableitung von Empfehlungen zur Fortschreibung der Richtlinie</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fokusgruppe mit ausgewählten Ansprechpersonen der kommunalen Ebene</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vorbereitung, Durchführung (inkl. Moderation) und Nachbereitung eines halbtätigen Workshops</li> <li>- Konkretisierung von Empfehlungen zur Fortschreibung der Richtlinie</li> </ul>
<b>Zwischenbericht</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Erstellung und Abstimmung eines Zwischenberichts, der die Ergebnisse der Vorstudie sowie Empfehlungen zur Fortschreibung der Richtlinie enthält</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Umfang, max. 50 Seiten</li> <li>- Anhang: Ausblick auf die Hauptstudie</li> </ul>
<b>Hauptstudie</b>	<b>Analyseschritte</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wiederholte und vergleichende Auswertung der Zielerreichungsindikatoren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 23 Controllingberichte nach Stufenförderung differenziert</li> </ul>
<i>optional</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Auswertung der vorliegenden Verwendungsnachweise (Ergänzung um die Förderströme und -summen)</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Falls vorhanden, alle 23 geprüften Verwendungsnachweise</i></li> </ul>
<b>Arbeitsphase 4</b>	<b>Vertiefte Vor-Ort-Untersuchungen in Form von Fallstudien</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Erarbeitung eines Kriterienkatalogs und Vorschlags zur Auswahl der Fallstudien</li> </ul> <p><i>Pro Fallstudie:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung eines (teil-)standardisierten Interviews mit den LSZ-Beauftragten</li> <li>- Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung von bis zu 10 (teil-)standardisierten, qualitativen persönlichen Interviews à 1,5 bis 2 Stunden</li> <li>- Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung eines multiperspektivischen Workshops zur Diskussion und Validierung der Ergebnisse</li> <li>- ein abgestimmter Fallstudienbericht sowie eine freigegebene Aufbereitung der innovativen Projektförderung (zur Veröffentlichung auf der Webseite)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mindestens fünf Fallstudien</li> <li>- Fallstudienberichte mit einem Umfang von max. 20 Seiten</li> </ul>
<i>optional</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Mit allen in Stufe 3 geförderten Landkreisen und kreisfreien Städten (teil-)standardisierte Interviews mit den LSZ-Beauftragten</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>etwa 17 Interviews</i></li> <li>- <i>Aufbereitung der Fallbeschreibungen, Ergänzung der Fallsteckbriefe</i></li> <li>- <i>Beschreibung von weiteren innovativen Projektförderungen</i></li> </ul>
<b>Arbeitsphase 5</b>	<b>Erörterung der Wirksamkeit und Entwicklungsperspektiven der Umsetzung</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- drei onlinebasierte, (teil-)standardisierte Befragungen zentraler Stakeholder</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung inkl. organisatorischer und technischer Durchführung</li> <li>- Ableitung von Handlungsansätzen und Entwicklungsperspektiven zur Unterstützung (und Evaluierung) der Umsetzung</li> </ul>

Arbeitsschritt	Leistungen	Umfang / zu kalkulierende Aufwände
	- Workshops zur Diskussion der Ergebnisse der Befragungen und Ableitung von Handlungsempfehlungen zur Stärkung der Umsetzung	- Vorbereitung, Durchführung (inkl. Moderation) von zwei halbtägigen Workshops mit der AG der Sozialplanerinnen und -planern sowie der Projektgruppe LSZ
<i>optional</i>	- zwei weitere onlinebasierte, (teil-)standardisierte Befragungen zentraler Stakeholder	- Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung inkl. organisatorischer und technischer Durchführung
<b>Arbeitsphase 6</b>	<b>Handlungsempfehlungen zur Unterstützung der Umsetzung</b>	
	- drei Fokusgruppen mit Vertreterinnen und Vertretern der relevanten Stakeholder und der Landesregierung zu den Handlungsempfehlungen zur Unterstützung der Umsetzung	- Vorbereitung, Durchführung (inkl. Moderation) und Nachbereitung von drei Fokusgruppen - Hinweise für die Weiterentwicklung von Standards und Qualitätskriterien
<i>optional</i>	- zwei weitere Fokusgruppen	- Vorbereitung, Durchführung (inkl. Moderation) und Nachbereitung von zwei Fokusgruppen
<i>optional</i>	- Erarbeitung und Veröffentlichung drei verschiedener Produkte für unterschiedliche Adressatengruppen	- Erstellung und Abstimmung inkl. Veröffentlichung
<b>Endbericht</b>	- Erstellung und Abstimmung eines Endberichts zur Beantwortung der Evaluierungsfragen sowie Empfehlungen zur Unterstützung der Umsetzung	- Umfang, max. 75 Seiten - Anhang: Hinweise für zukünftige Evaluierungen
<b>Abschlussphase</b>	- zusätzliche Ergebnispräsentation und -diskussion	- Vorbereitung, Durchführung (inkl. Moderation) und Nachbereitung
<b>Projektmanagement</b>	- laufendes Projektmanagement und kontinuierliche Abstimmung mit der Auftraggeberin - Sach- und Reisekosten	- zusätzlich zu den vorgesehenen Abstimmungsterminen, einen monatlichen (telefonischen oder persönlichen) Jour-Fixe

### ► Kompetenzanforderungen und Nachweise

Die Beurteilung der Eignung der Bieter orientiert sich an folgenden Kompetenzfeldern, Qualifikationen und Referenzen, die mit entsprechenden Nachweisen belegt werden sollten:

Tabelle 4: Kompetenzanforderungen und Nachweise

Kompetenzen	Qualifikation	Referenzen
<b>Evaluationstheoretische Kenntnisse</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Anwendung quantitativer und qualitativer Methoden der empirischen Sozialforschung (sog. Methoden-Mix)</li> <li>▪ Anwendung unterschiedlicher Evaluationsdesigns</li> <li>▪ Anwendung partizipativer und beteiligungsorientierter Formate</li> <li>▪ Adressatengerechte Aufbereitung und Diskussion von Ergebnissen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mindestens eine vergleichbare Projektreferenz in den letzten drei Jahren</li> <li>- im besten Falle: (implementations- und wirkungsorientierte) Evaluation strukturbildender Förderansätze im Mehrebenensystem</li> </ul>
<b>Relevantes Kontext- und Akteurswissen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Projekterfahrungen auf der kommunalen Ebene und in der Verbands- und Vereinsarbeit</li> <li>▪ Kenntnisse förderrechtlicher Strukturen im Mehrebenensystem</li> <li>▪ vorzugsweise mit einem fachlichen Bezug zur Familienförderung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mindestens eine vergleichbare Projektreferenz in den letzten drei Jahren</li> <li>- im besten Falle: regionale Kenntnisse in Thüringen</li> </ul>

Kompetenzen	Qualifikation	Referenzen
<b>Kenntnisse in der regionalen Familienförderung und sozialraumorientierten Arbeit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fachliche Kenntnisse in der Familienförderung sowie der sozialraumorientierten Arbeit</li> <li>▪ Wissen über den aktuellen Wissens- und Forschungsstand</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mindestens eine vergleichbare Projektreferenz in den letzten drei Jahren</li> <li>- im besten Falle: regionale Kenntnisse in Thüringen oder vergleichbarer Förderstrategien</li> </ul>

► **Zeitplanung**

Für die Evaluierung ergibt sich folgende zeitliche Planung:

Tabelle 5: Zeitplanung

	2021											
	Jan	Feb	März	April	Mai	Juni	Juli	Aug	Sep	Okt	Nov	Dez
<b>Etablierungsphase</b>												
<b>Vorstudie</b>												
<b>Arbeitsphase 1</b>												
<b>Arbeitsphase 2</b>												
<b>Arbeitsphase 3</b>												
<b>Zwischenbericht</b>												
<b>Hauptstudie</b>												
<b>Arbeitsphase 4</b>												
<b>Arbeitsphase 5</b>												
<b>Arbeitsphase 6</b>												
<b>Abschlussphase</b>												
<b>Endbericht</b>												

## Quellenverzeichnis

Das Thüringer Landesprogramm „Solidarisches Zusammenleben der Generationen“, Systematisierung eines modernen Familienbegriffs und Entwicklung einer zielorientierten Programmatik, Institut für kommunale Planung und Entwicklung e.V. (IKPE).

Landesprogramm Familie eins 99. Unter „Gesetz und Richtlinie“ auch Richtlinie zum Landesprogramm „Solidarisches Zusammenleben der Generationen“ (Richtlinie LSZ) und Thüringer Gesetz zur Neustrukturierung der Familienförderung und zu Änderungen bei Stiftungen vom 18. Dezember 2018.

Patton, M. Q.: Principles-Focused Evaluation – The Guide, 2018.

Schnurr, Stefan: Vignetten in quantitativen und qualitativen Forschungsdesigns, 2003.

Verein für Familiengerechte Kommune, Audit Familiengerechte Kommune.