

# STRATEGIE



Arbeitshilfe für Planung, Durchführung und Bewertung von Projekten

## Qualitätssicherung in der Polizeiarbeit

Wir wollen,  
dass Sie  
sicher leben.



Ihre Polizei

Kompetent. Kostenlos. Neutral.

**HERAUSGEBER:**  
**PROGRAMM POLIZEILICHE KRIMINALPRÄVENTION**  
Zentrale Geschäftsstelle  
Taubenheimstraße 85  
70372 Stuttgart

Telefon 0711/5401-2062  
Fax 0711/226 80 00  
E-Mail [propk@polizei.bwl.de](mailto:propk@polizei.bwl.de)  
Extrapol <http://polizei-beratung.extrapol.de/>

<b>A</b> – Wofür ist diese Arbeitshilfe? .....	4
<b>B</b> – Grundregeln zur Qualitätssicherung .....	6
<b>C</b> – Die Arbeitsschritte im Einzelnen .....	10
<b>C – Teil 1: Handlungsbedarf und Zielbestimmung</b> .....	11
<b>1.1.</b> Ausgangslage und Problembeschreibung .....	11
<b>1.2.</b> Ursachenanalyse .....	15
<b>1.3.</b> Abklärung des Umfelds, Partner und Betroffene des Projekts .....	17
<b>1.4.</b> Zielbestimmung .....	18
<b>C – Teil 2: Projektgestaltung</b> .....	22
<b>2.1.</b> Planung der prozessbegleitenden Evaluation .....	23
<b>2.2.</b> Entscheidung über eine Wirkungsevaluation .....	24
<b>2.3.</b> Identifizierung der Zielgruppen .....	26
<b>2.4.</b> Maßnahmensammlung .....	27
<b>2.5.</b> Maßnahmenbewertung und -auswahl .....	29
<b>2.6.</b> Struktur- und Ablaufplan .....	33
<b>2.7.</b> Planung der Berichte .....	34
<b>C – Teil 3: Projektumsetzung und prozessbegleitende Evaluation</b> .....	35
<b>3.1.</b> Festlegung von Zeitpunkten für eine Zwischenbewertung .....	35
<b>3.2.</b> Dokumentation des Projektablaufs .....	36
<b>3.3.</b> Bewertung und evtl. Anpassung der Maßnahmen .....	37
<b>3.4.</b> Erreichung der Zielgruppen .....	38
<b>3.5.</b> Zusammenarbeit mit Projektpartnern .....	39
<b>3.6.</b> Beurteilung des Ressourceneinsatzes .....	40
<b>C – Teil 4: Wirkungsevaluation</b> .....	41
<b>C – Teil 5: Abschlussbericht und Kommunikation der Ergebnisse</b> .....	42



## A – Wofür ist diese Arbeitshilfe?

Diese Arbeitshilfe wendet sich an Verantwortliche und Planer im Bereich der Kriminalitätsbekämpfung und Verkehrssicherheitsarbeit. Angesprochen sind damit nicht nur Fachleute der Polizei, sondern auch anderer Einrichtungen, die in diesen Aufgabenbereichen tätig sind. Sie werden bei der Planung, der Durchführung und der Bewertung von Projekten durch einen Leitfaden unterstützt. Der Leitfaden umfasst dabei notwendige Arbeitsschritte, um einen hohen Qualitätsstandard von Projekten zu gewährleisten, und leitet insbesondere dazu an:

- » Projekte konsequent und zielgerichtet auf die Beseitigung bzw. Reduzierung eines erkannten Problems auszurichten,
- » ursachenorientierte und effiziente Lösungsstrategien zu entwickeln,
- » den Projektfortschritt zu bewerten und die Umsetzung von Maßnahmen ggf. an Veränderungen anzupassen (prozessbegleitende Evaluation),
- » die Voraussetzungen für eine Wirksamkeitsüberprüfung (Wirkungsevaluation) des Projekts zu schaffen.

Eine Wirksamkeitsüberprüfung ist vor allem dann ratsam, wenn ein beträchtlicher Umfang an Projektmitteln eingesetzt werden soll. Je mehr die personellen wie finanziellen Spielräume begrenzt sind, umso dringlicher werden fundierte Informationen benötigt ob ein Projekt effektiv umgesetzt und gesteuert wird, ob es tatsächlich die angestrebten Wirkungen zeigt und ob die ambitionierten Ziele am Ende der Laufzeit erreicht werden konnten. Die Arbeitshilfe gibt eine Reihe von Hinweisen, was im Vorfeld einer Wirksamkeitsüberprüfung unbedingt zu beachten ist. Dabei wird jedoch die Wirksamkeitsuntersuchung selbst durch Evaluationsfachkräfte – im Idealfall aus externen Einrichtungen – vorzunehmen sein.

Mit der Arbeitshilfe lassen sich nicht nur reine Präventionsprojekte, sondern gerade auch ganzheitliche Konzeptionen entwickeln, bei denen repräsentative und präventive Elemente sowie Maßnahmen der Kriminalitätsbekämpfung mit solchen der Verkehrssicherheitsarbeit verknüpft sind. Der Begriff des Projekts ist dabei in einem weiten Sinne zu verstehen und bezieht komplexer angelegte Programme mit ein.



# Wofür ist diese Arbeitshilfe?



# Grundregeln zur Qualitätssicherung

## B – Grundregeln zur Qualitätssicherung

Um ein Projekt zielgerichtet, qualitätsorientiert und effizient entwickeln zu können, gilt es, eine Reihe von Grundregeln zu beachten. Zu den wichtigsten gehören dabei:

### **Gehen Sie systematisch vor!**

Die Arbeitshilfe beschreibt ein System notwendiger Arbeitsschritte, um ein Projekt konsequent auf die Beseitigung oder Reduzierung eines erkannten Problems ausrichten zu können. Entsprechend bauen die einzelnen Arbeitsschritte aufeinander auf. Bei fehlender Beachtung oder sogar dem Auslassen eines Arbeitsschritts ist nicht nur ein Qualitätsstandard, sondern der Erfolg des Vorhabens insgesamt gefährdet.

### **Prüfen Sie genau, ob Bedarf für das Projekt besteht!**

Zu Beginn eines jeden Vorhabens ist zu prüfen, ob es hierfür einen tatsächlichen Bedarf gibt. Sehen Sie sich dazu zunächst die Ausgangslage, d.h. den Ist-Zustand an. Er sollte auf Grundlage von Zahlen, Daten und Fakten möglichst exakt beschrieben werden, um eine Einschätzung zur Ausprägung des Problems zu bekommen. Verschaffen Sie sich einen Überblick darüber, welche Akteure ggf. an dem Problem bereits arbeiten und was dabei bislang erreicht werden konnte. Ob Bedarf für das anvisierte Projekt besteht, hängt letztendlich von der Einschätzung und Überzeugung derer ab, die für die Unterstützung und Umsetzung gebraucht werden. Klären Sie, ob bei den betreffenden Akteuren ausreichende Bereitschaft zur Mitarbeit vorhanden ist oder die Möglichkeit, erfolgreiche Überzeugungsarbeit zu leisten.

### **Binden Sie frühzeitig wichtige Partner mit ein!**

Für ein Projekt, das auf die Eindämmung von Kriminalität, die Stärkung des Sicherheitsgefühls oder die Verbesserung der Verkehrssicherheit abzielt, gibt es neben der Polizei meist weitere Institutionen, Organisationen und Gruppen, die einen wichtigen Beitrag zur Lösung des Problems bzw. zur Erreichung der Projektziele leisten können. Die entsprechenden Organisationen oder Personen sollten deshalb frühzeitig in das Projekt eingebunden und als Kooperationspartner gewonnen werden, zumal deren Zuständigkeiten oder Interessen durch das Projekt mit betroffen sein können. Außerdem lässt sich durch die Gewinnung von Partnern oftmals auch Geld, Personal, Unterstützung und Engagement für ein Projekt zusammentragen, das eine einzelne Organisation allein nicht aufzubringen vermag.



### **Nutzen Sie – wenn möglich – externe fachliche Beratung!**

Durch fachliche Beratung möglichst schon zu einem frühen Zeitpunkt kann die Qualität eines Projekts z. B. bei der Zielformulierung, der Festlegung aussagefähiger Kennzahlen oder der Auswahl von Maßnahmen deutlich gewinnen. Externe Fachkräfte können etwa die Stimmigkeit der Projektkonzeption prüfen, eine kompetente Beratung zu Erfolg versprechenden Handlungsansätzen leisten oder methodisches Wissen für eine prozessbegleitende Evaluation einbringen. Gute fachliche Beratung unterstützt, ersetzt aber keinesfalls den Sachverstand im Projektteam.

### **Nehmen Sie eine sorgfältige Problem- beschreibung und Ursachenanalyse vor. Sie sind das Fundament des Erfolgs!**

Ein Problem kann nur dann wirksam und anhaltend eingedämmt werden, wenn an seinen Ursachen angesetzt wird. Um diese Ursachen bestimmen zu können, muss das Problem zunächst in seiner Komplexität (Ort, zeitliches Auftreten, Merkmale der Opfer oder ggf. der Täter, Kontext des Geschehens usw.) genau beschrieben werden. Ohne gründliche analytische Vorarbeit lässt sich kein Erfolg versprechender Problemlösungsansatz entwickeln. Vielmehr besteht die Gefahr, dass (vielleicht sehr aufwendige) Maßnahmen durchgeführt werden, die am anvisierten Ziel vorbeigehen.

### **Vergewissern Sie sich, ob das Projekt auf die Ursachen des Problems hinreichend einwirken kann!**

Jedes soziale Problem hat in der Regel ein Bündel von Ursachen. Schon aus Gründen der Leistbarkeit können in einem Projekt meist nicht alle Ursachen gleichzeitig angegangen werden. Vielmehr kommt es auf eine fundierte Einschätzung darüber an, welche Ursachen für die Reduzierung des Problems einen besonders hohen Stellenwert haben. Zu jeder einzelnen Ursache gibt es jeweils bestimmte Institutionen oder Personen, die auf die Beseitigung dieser Ursache einwirken können. Die an dem Projekt beteiligten Partner müssen daher kritisch prüfen, ob sie auf entscheidende Ursachen des Problems hinreichend einwirken können, und sie müssen klären, wer jeweils welche Ursachen des Problems zu beeinflussen vermag.

### **Prüfen Sie, ob eine Kombination präventiver und repressiver Maßnahmen die höchste Wirkung verspricht!**

In vielen Fällen sind weder rein repressive noch rein präventive Handlungsansätze geeignet, Probleme der Kriminalität oder Verkehrssicherheit mehr oder weniger dauerhaft zurückzudrängen. Prüfen Sie, ob ein ganzheitlicher Ansatz, der aufeinander abgestimmte präventive und repressive Elemente enthält, am meisten Erfolg bei der Problembearbeitung verspricht.



**Sehen Sie eine prozessbegleitende Evaluation vor! Sie ist – wie auch eine evtl. Wirkungsevaluation – frühzeitig in die Projektplanung einzubeziehen!**

Zur Qualitätssicherung eines Projekts sollte in aller Regel eine prozessbegleitende Evaluation durchgeführt werden. Im Falle einer Wirkungsevaluation ist eine fachliche Begleitung zumeist unabdingbar. Gut ausgewählte Fachkräfte bringen bewährte Kenntnisse von Evaluationsstrategien und das notwendige Methodenwissen für die Durchführung der Evaluation mit. Sowohl eine prozessbegleitende Evaluation als auch eine Wirksamkeitsüberprüfung müssen von Anfang an in die Projektplanung miteinbezogen werden.

**Dokumentieren Sie alle wichtigen Sachverhalte und Überlegungen!**

Alle wesentlichen Überlegungen und Arbeitsschritte eines Projekts sind – zwar so kurz wie möglich, aber doch ohne Verzicht auf Wesentliches – schriftlich niederzulegen. Dies sichert die Nachvollziehbarkeit für alle am Projekt Beteiligten und damit auch für Personen, die vielleicht im Projektverlauf noch dazu kommen (z.B. durch Personalwechsel). Indem die konzeptionellen Überlegungen, der planerische Prozess, der Verlauf, die Ergebnisse und Schlussfolgerungen aus dem Projekt schriftlich festzuhalten sind, wird ein Wissensbestand gesichert, von dem die Akteure (und evtl. auch andere Interessierte) für ihre weitere, zukünftige Arbeit profitieren können.

**Qualität braucht Zeit – dieser Zeitaufwand lohnt sich!**

Die Konzipierung von Projekten nach Standards der Qualitätssicherung bedeutet eine intensivere und gründlichere und insofern auch aufwendigere Planungsphase. Der Planungsvorlauf wird also entsprechend länger, der dafür investierte Zeit- und Arbeitsaufwand macht sich jedoch bezahlt. Was in der Planung gründlich vorbedacht und vorbereitet ist, vermindert bei der Durchführung das Risiko von Störungen, Pannen und Defiziten. Außerdem kann ein Projekt maximal so gut sein wie die Qualität der Projektkonzeption und des Problemlösungsansatzes.



Die Arbeitsschritte  
im Einzelnen

## C – Die Arbeitsschritte im Einzelnen

Ein Projekt erstreckt sich über mehrere Projektphasen, in denen wiederum verschiedene Arbeitsschritte zu leisten sind.

- » Sobald Sie eine konkrete Projektidee verfolgen, dokumentieren Sie alle wichtigen Sachverhalte, Überlegungen und Arbeitsschritte. Damit schaffen Sie ein hohes Maß an Klarheit und Nachvollziehbarkeit in der Projektentwicklung!



## 1. Handlungsbedarf und Zielbestimmung

### Brauchen wir das Projekt und was kann es bewirken?

#### 1.1. Ausgangslage und Problembeschreibung

Von einer ersten Idee bis zur Entscheidung, ob das Projekt verwirklicht werden soll (und kann), bedarf es zahlreicher Überlegungen und sorgfältiger Abklärungen. So müssen viele Informationen gesammelt, Daten, Berichte und evtl. wissenschaftliche Studien ausgewertet werden, um ein genaues Bild der Ausgangslage zeichnen zu können. Mit der Ausgangslage wird der Ist-Zustand und damit die konkrete Situation zu Projektbeginn erfasst. Im Blickpunkt steht dabei das konkrete Problem, das Anlass zu der Projektidee gegeben hat. Es ist unter Einbeziehung polizeilicher wie außerpolizeilicher Erkenntnisquellen genau zu beschreiben. Art und Ausmaß des Problems sind durch Zahlen, Daten und Fakten zu belegen.

- » Eine gute Problembeschreibung ist die Grundlage für ein qualitätsorientiertes und zielgerichtetes Projekt. Ohne klare Vorstellung des Problems lassen sich weder dessen Ursachen identifizieren noch dafür geeignete Lösungsansätze entwickeln.
- » Schon bei der Problembeschreibung sollten die Partner des Projekts beteiligt sein. Dadurch wird eine über die Polizeiperspektive hinausgehende umfassendere und insofern auch „vollständigere“ Sicht auf das Problem befördert.

### ARBEITSSCHRITTE

- » Stellen Sie dar, warum ein Projekt zu dem betreffenden Problem bzw. Thema ins Auge gefasst wird. Was war der Auslöser?  
Von wem ging die Initiative aus?
- » Beschreiben Sie die Ausgangslage zusammen mit den Kooperationspartnern. Grenzen Sie das anvisierte Problem ggf. von anderen, möglicherweise damit verknüpften Problemlagen ab. Umreißen Sie evtl. kurz die Gesetzeslage bezüglich des Problems (Partner der Polizei kennen sich damit unter Umständen nicht so gut aus).
- » Stellen Sie – gestützt auf Daten, Befunde oder sonstige Informationen – dar, wie ausgeprägt das Problem ist. Wie hat es sich im zurückliegenden Zeitraum entwickelt?
- » Wie wird das Problem in verschiedenen, insbesondere den davon betroffenen Gruppen der Bevölkerung wahrgenommen?
- » Lassen sich bei der Ausprägung des Problems Schwerpunkte feststellen, etwa für
  - › Tatörtlichkeiten bzw. Unfallschwerpunkte,
  - › Tat- bzw. Unfallzeiten (Uhrzeiten, Jahreszeiten, Wochentage),
  - › bestimmte Merkmale von Tätern, Opfern, Unfallbeteiligten usw.,
  - › bestimmte Tatbegehungsweisen (Modi Operandi), Unfallumstände.
- » Prüfen Sie, ob die vorliegenden Informationen und Daten ausreichen, um die Ausgangslage hinreichend genau beschreiben zu können. Müssen ggf. weitere Informationen bzw. Daten beschafft oder erhoben werden?

### PRAXISBEISPIEL:

*Die einzelnen Arbeitsschritte werden hier anhand eines fiktiven Praxisbeispiels veranschaulicht. Zur Begrenzung des Umfangs erfolgt dabei eine exemplarische Darstellung.*

Im vergangenen Jahr kam es zu einem erhöhten Einsatzaufkommen der Polizei aufgrund von Verkehrsverstößen, Verkehrsunfällen, Diebstählen aus Kfz und Schlägereien im Umkreis der Diskothek La Palma in Weißbeuren.

Weißbeuren ist Kreisstadt und mit rund 80.0000 Einwohnern die größte Stadt im Kreisgebiet. Die sieben anderen Städte haben zwischen 14.500 und 30.000 Einwohner. Von den rund 250.000 Einwohnern des Kreises sind 8,6 % im Alter von 18 bis 24 Jahren. Der Ausländeranteil der Bevölkerung beträgt rund 14 %.

Die Diskothek ist mit bis zu 1.500 Besuchern die einzige Großdiskothek im Landkreis und die Gäste stammen aus allen Städten des Kreises. Geöffnet

ist die Diskothek freitags und samstags von 22:00 bis 04:30 Uhr. Junge Erwachsene stellen rund 80 % der Gäste. In unregelmäßigen Abständen finden verschiedene Motto-Partys statt, z. B. 99-Cent-Partys (Bier und Softdrinks für 99 Cent), die zum Alkoholkonsum anregen. Neben der Diskothek ist ein unbeleuchteter Schotterparkplatz, der am Wochenende von den Diskobesuchern genutzt wird. Die Diskothek liegt unmittelbar an ein Wohngebiet angrenzend im Gewerbegebiet von Weißbeuren und hat keine eigene ÖPNV-Anbindung.

Die Bushaltestelle im Wohngebiet ist in ca. 10 Minuten zu Fuß erreichbar und wird Freitag- und Samstagabend bis 22:30 Uhr angefahren; ein Nachtbus existiert nicht. Hinsichtlich des Geschehens innerhalb und im näheren Umfeld der Diskothek findet bislang kein regelmäßiger Austausch zwischen Polizei, Verkehrsbetrieben, Diskobetreiber und Jugend- bzw. Ordnungsamt statt.

Die Betrachtung des polizeilich relevanten Geschehens im Umkreis von 1 km um die Diskothek ergibt folgendes Bild:

Delikt		2013	2014
Raub		15	17
Verstoß gegen das BtMG		3	4
Körperverletzung		49	54
	davon einfache	23	21
	davon gefährliche	23	31
	davon schwere	3	2
Diebstahl aus Kfz		40	48
	davon schwerer	35	40
Sachbeschädigung		46	41
	davon an Kfz	14	16
	davon auf Straßen, Wegen und Plätzen	7	3
Trunkenheitsfahrt		18	21
Verkehrsunfall		14	19



Der Zeitraum Freitag- und Samstagnacht zwischen 21:00 und 07:00 Uhr wird aufgrund der Öffnungszeiten der Diskothek als tatrelevant angesehen.

**Im Folgenden werden detaillierte Betrachtungen nur für den Bereich der Diebstähle aus Kfz und der Trunkenheitsfahrten angestellt.**

Diebstähle aus Kfz:

Die Auswertung der Diebstahlsdelikte im Jahr 2014 zeigt, dass

- » nur 14 der 48 Fälle aufgeklärt werden konnten;
  - › In einem Fall wurden zwei Täter auf frischer Tat festgenommen, ihnen konnten aus sieben Taten zugeordnet werden.
  - › Beim Versuch, entwendete Navigationsgeräte zu verkaufen, konnten zwei weitere Täter ermittelt werden. Ihnen konnten ebenfalls aus sieben Taten zugeordnet werden.
  - › Einer der vier Täter ist ausländischer (türkischer) Nationalität, ein anderer Spätaussiedler.
- » bei den acht vollendeten einfachen Diebstählen die Fahrzeuge offensichtlich unverschlossen waren;
- » 37 der 40 schweren Diebstähle vollendet wurden – und nur drei Versuche vorliegen;
- » insbesondere folgende Modi Operandi zur Anwendung kamen:
  - › Einschlagen der Seitenscheibe (16 Fälle)
  - › Türschlossstechen (zwölf Fälle)
  - › Aufhebeln der Türen (neun Fälle)
- » dass bei den vollendeten 45 Diebstählen insbesondere folgende Gegenstände entwendet wurden:
  - › 15 Navigationsgeräte
  - › 15 CD- oder MP3-Spieler
  - › 10 Mobiltelefone
  - › 5 Autoradios
  - › Bargeld, Ausweise, Schmuck in diversen Behältnissen
  - › Bekleidung (Jacken)
- » in 45 der 48 Fälle der Parkplatz an der Diskothek Tatort ist;
- » es keine jahreszeitlichen Schwerpunkte gibt.

**Trunkenheitsfahrten:**

Die Auswertung der Trunkenheitsfahrten im Jahr 2014 zeigt, dass

- › elf der 21 Trunkenheitsfahrten Straftaten nach § 316 StGB sind, davon in einem Fall durch eine Frau begangen;
- › 14 Täter im Alter zwischen 18 und 21 Jahren, fünf zwischen 22 und 24 und zwei älter als 24 Jahre sind;
- › 15 Täter Auszubildende sind, davon acht in Metall verarbeitenden Berufen;
- › acht der Fahrzeugführer ausländischer Nationalität sind;
- › der Wohnort der Täter zu mehr als 50 % im Kreisgebiet liegt (drei Weißbeuren Stadt, elf Kreis Weißbeuren, sieben umliegende Kreise (Gelbbeuren, Blaubeuren, Grünbeuren));
- › ca. 60 % der Taten in der Zeit zwischen 03:00 und 07:00 Uhr stattgefunden haben;
- › fünf Fahrzeugführer bei einem Verkehrsunfall unter Alkoholeinfluss standen;
- › bei drei Verkehrsunfällen unter Alkoholeinfluss Personenschaden entstand.

**Zusammenfassung**

Die Auswertung des polizeilich relevanten Geschehens im Umkreis der Diskothek La Palma zeigt ein breit gestreutes Deliktsaufkommen. Innerhalb der tatrelevanten Zeit wurden Trunkenheitsfahrten, Diebstahls-, Raub- und Körperverletzungsdelikte sowie Sachbeschädigungen begangen. Als besonderes Problem stellt sich die über zwei Jahre hohe Anzahl der Diebstähle aus Kfz und der Trunkenheitsfahrten dar. Die Entwicklung wird sowohl von den Medien als auch in der Bevölkerung in zunehmendem Maße kritisch gesehen. In der lokalen Presse wurden im vergangenen Jahr über 30 Leserbriefe abgedruckt.

## 1.2. Ursachenanalyse

Ein Problem lässt sich nur dann wirksam angehen, wenn die Ursachen bekannt bzw. genau analysiert sind. Ohne Wissen um die Ursachen des Problems bleibt völlig unklar, welche Akteure tatsächlich das Problem wirkungsvoll angehen können – und welche Akteure an die Ursachen letztlich nicht herankommen. Als Ursachen sind hier alle Einwirkungsfaktoren zu verstehen, die bedingen, dass Menschen durch bewusstes oder unbewusstes Handeln, durch aktives Tun oder durch Unterlassen zur Entstehung oder Aufrechterhaltung eines (Problem-)Zustands beitragen.

Kriminalitäts- wie Verkehrssicherheitsprobleme haben in der Regel ein Bündel von Ursachen. Dabei lassen sich verschiedene Dimensionen unterscheiden:

- » Persönlichkeitsmerkmale einer Person, z. B. biografische Erfahrungen, persönliche Einstellungen, Wertüberzeugungen;
- » soziale, wirtschaftliche und kulturelle Ressourcen der Person, z. B. Bildung, Einkommen, Zugang zu sozialen Netzwerken;

- » soziales Umfeld, z. B. Familie, Erziehungsstil, Einfluss von bzw. Bindungen an Freundeskreis, Gleichaltrigengruppen, Schule bzw. Arbeitsumfeld;
- » sozialräumliche Bedingungen, z. B. Siedlungsstruktur, soziale Zusammensetzung von Wohnvierteln, Verkehrsströme, Freizeitangebote, Grad der sozialen Kontrolle von öffentlichen Räumen;
- » allgemeine gesellschaftliche Lebensbedingungen, z. B. Arbeitslosenquote, Konsummuster, Zugang zu Ausbildungsplätzen. (Ursachen dieser Art werden jedoch in der Regel durch einzelne Projekte kaum beeinflussbar sein.)

### ARBEITSSCHRITTE

- » Welche Ursachen für das beschriebene Problem können Sie (gestützt auf wissenschaftliche Erklärungsansätze und Erfahrungswissen) feststellen bzgl.
  - › Täter/Unfallverursacher,
  - › Opfer/Unfallbeteiligte,
  - › des situativen Umfelds bzw. der Tatgelegenheitsstrukturen, die zur Entstehung des Problems mit beitragen. Das sind beispielsweise:
    - › örtliche, räumliche oder (straßen-) bauliche Gegebenheiten,
    - › Zeit (Jahreszeit, Tageszeit, Wochentag, usw.),
    - › potenzielle Zeugen oder Helfer,
    - › Attraktivität des Angriffsziels bzw. der angestrebten (zu erwartenden) Beute, fehlende Sicherungen usw.
- » Stellen Sie fest, auf welche Ursachen es für die Reduzierung des Problems besonders ankommt und auf welche Ursachen durch das Projekt prinzipiell eingewirkt werden kann.
- » Legen Sie fest, welche Ursachen des Problems durch das Projekt bearbeitet werden sollen und welche nicht.

**PRAXISBEISPIEL:**

Folgende wesentlichen Ursachen für die Entwicklung können festgestellt werden:

	Diebstähle aus Kfz	Trunkenheitsfahrten
Täter	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Mangelnde Normakzeptanz</li> <li>› Beschaffungskriminalität</li> <li>› Banden-/organisierte Kriminalität</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Alkoholkonsum, z. B. „Vorglühen“</li> <li>› Orientierung an Gleichaltrigengruppe/ Gruppendynamik</li> <li>› Realitätsverlust, enthemmtes Verhalten</li> <li>› „Macho“-/Imponiergehabe</li> <li>› Leichte Zugangsmöglichkeiten zu Alkohol in der Diskothek</li> <li>› mangelnde Kenntnisse über Gefahren/ Risiken und Konsequenzen des Fahrens unter Alkohol- und Drogeneinfluss</li> <li>› Mangelnde Normakzeptanz</li> </ul>
Opfer	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Leichtsinniges Verhalten, Nachlässigkeit</li> <li>› Mangelnde Kenntnis über Gefahren</li> </ul>	wie oben
Situatives Umfeld	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Fehlender sozialer Druck/Kontrolle/ Entdeckungsrisiko</li> <li>› Schlecht ausgeleuchteter Parkplatz</li> <li>› Unverschlossener Pkw</li> <li>› Wertgegenstände in Pkw</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Fehlender sozialer Druck/Kontrolle/ Entdeckungsrisiko</li> <li>› Leichte Zugangsmöglichkeiten zu Alkohol</li> <li>› Schlechte ÖPNV-Anbindung</li> <li>› Keine positive Beeinflussung durch Beifahrer</li> </ul>

Auf nachfolgende Ursachen können Polizei und Projektpartner am besten einwirken, um das Problem zu beeinflussen:

- » mangelnde Kenntnisse über Gefahren/Risiko von Diebstählen aus Kfz
- » fehlender sozialer Druck/Kontrolle/Entdeckungsrisiko
- » schlecht ausgeleuchteter Parkplatz
- » mangelnde Kenntnisse über Gefahren/Risiken und Konsequenzen des Fahrens unter Alkohol- und Drogeneinfluss
- » leichte Zugangsmöglichkeiten zu Alkohol
- » fehlende ÖPNV-Anbindung

### 1.3. Abklärung des Umfelds, Partner und Betroffene des Projekts

Bei der Abklärung des Projektumfelds ist zu ermitteln, welche Akteure (im räumlichen Wirkungsbereich des anvisierten Projekts) ebenfalls mit dem Problem befasst sind oder bei der Problembearbeitung eine (Mit-)Zuständigkeit haben (z. B. das Jugendamt bei jugendlichem Fehlverhalten). Zu prüfen ist weiterhin, welche Aktivitäten diesbezüglich in jüngerer Vergangenheit mit welchen Ergebnissen stattgefunden haben.

Ein neues Projekt sollte mit Vorbedacht in die Landschaft vorhandener Aktivitäten und Akteure eingepasst werden. Dort, wo Berührungspunkte zu anderen Angeboten oder Maßnahmen bestehen, kann ein Abstimmungsprozess mit den betreffenden Akteuren notwendig sein, um Doppelarbeit oder – im schlimmsten Falle – eine wechselseitige Beeinträchtigung zu vermeiden. Unter Umständen ergibt sich aus der Zusammenarbeit mit anderen Akteuren eine deutlich höhere Effizienz der Arbeit für beide Seiten.

Wenn nach Abklärung des Projektumfelds die Entwicklung eines eigenen Projekts erforderlich erscheint, sollten die von dem Projekt Betroffenen sowie mögliche Kooperationspartner identifiziert werden. Dies können jeweils Personen, Gruppen, Unternehmen, Vereine, Verbände, Behörden oder sonstige Organisationen sein. Insoweit sich Personen oder Organisationen aktiv an der Entwicklung bzw. Durchführung eines Projekts beteiligen, sind sie Kooperationspartner. Dabei sollten vor allem Partner gewonnen werden, die es für den Projekterfolg zwingend braucht (Schlüsselpersonen bzw. Schlüsselinstitutionen). Betroffene eines Projekts sind dagegen jene, die über Interessen und Bedürfnisse im Zusammenhang des Projekts und seinen Auswirkungen verfügen, aber am Projekt nicht selbst beteiligt, also keine Kooperationspartner sind. Da nicht alle Betroffenen zu Kooperationspartnern gemacht werden können (oder wollen), empfiehlt es sich, deren Interessenlagen bei der Zielformulierung und Durchführung des Projekts mit zu bedenken.

- » Die Auswahl der „richtigen“ Kooperationspartner spielt eine zentrale Rolle für den Projekterfolg. Ihre Einbeziehung erhöht sowohl die Akzeptanz als auch den Wirkungsgrad des Projekts ganz entscheidend.
- » Bei der Zusammenarbeit zwischen den Kooperationspartnern sollte Rollenklarheit bestehen, indem jeder Partner nach gemeinsamer Absprache die in seiner jeweiligen Zuständigkeit und fachlichen Kompetenz liegenden Aufgaben erfüllt.
- » Bei den von dem Projekt Betroffenen sollte – wenn möglich – für eine Zustimmung bzw. eine positive Grundhaltung gegenüber dem Projekt geworben werden.



#### ARBEITSSCHRITTE

- » Betrachten Sie das Projektumfeld. Klären Sie, welche Akteure an dem Problem ebenfalls arbeiten und welche Erfahrungen bzw. Ergebnisse hierzu vorliegen. Stellen Sie fest, welche sonstigen Akteure eine (Mit-) Verantwortung für die Lösung des Problems haben.
- » Versuchen Sie alle Akteure, die maßgeblich zur Reduzierung des Problems beitragen können, frühzeitig als Kooperationspartner zu gewinnen. Achten Sie besonders auf Schlüsselpersonen bzw. Schlüsselinstitutionen.
- » Identifizieren Sie alle weiteren Personen, Gruppen und Organisationen, die von dem Projekt und den Projektfolgen voraussichtlich betroffen sind.

#### PRAXISBEISPIEL:

Bislang fand kein systematischer Austausch der Vorkommnisse zwischen den beteiligten Institutionen und Stellen statt. Aufgrund der Entwicklung erscheint dies dringend geboten. Als Kooperationspartner sollen gewonnen werden:

- › Stadt Weißbeuren (Ordnungsamt, Jugendamt)
- › Diskobetreiber (Betroffener)
- › Verkehrsbetriebe

- › Suchtberatungsstelle
- › Fahrschulen und Berufsschulen
- › ggf. weitere Vereine
- › örtliche Printmedien und Radiosender zur medialen Begleitung

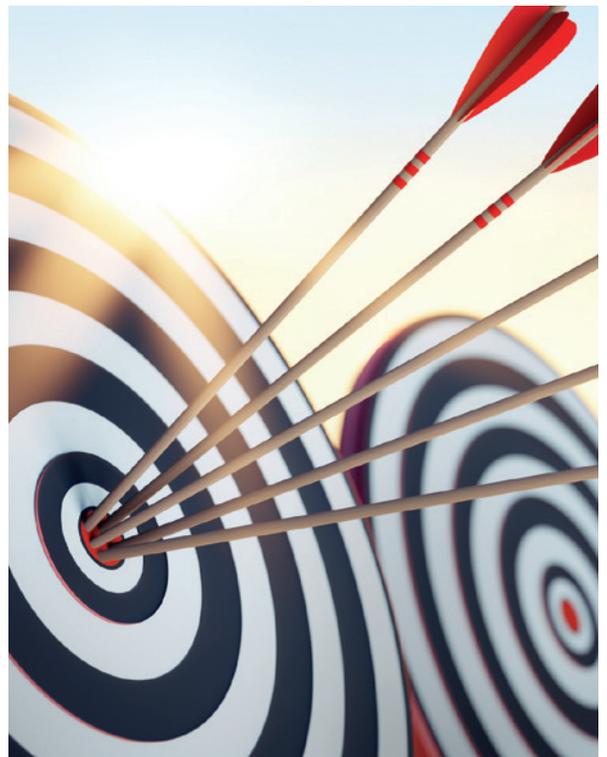
#### 1.4. Zielbestimmung

Triebfeder und gedachter Endpunkt des Projekts ist ein bestimmtes Ziel. Ein Ziel besteht aus der exakten Beschreibung eines gewünschten Zustands oder Ergebnisses zu einem festgelegten Zeitpunkt. Das Ziel veranschaulicht demnach den Sinn des Projekts, ohne den Weg und das Wie des Handelns vorzugeben.

Ziele helfen, die Projektbeteiligten zu motivieren und Kooperationspartner zu mobilisieren. Zugleich dienen Ziele als Vergleichsfolie, um das tatsächlich Erreichte vor dem Hintergrund des Angestrebten und Gewünschten bewerten zu können.

- » Spätestens dann, wenn die Ziele des Projekts genau abgesteckt werden, sollten alle Projektpartner mit „an Bord“ sein.

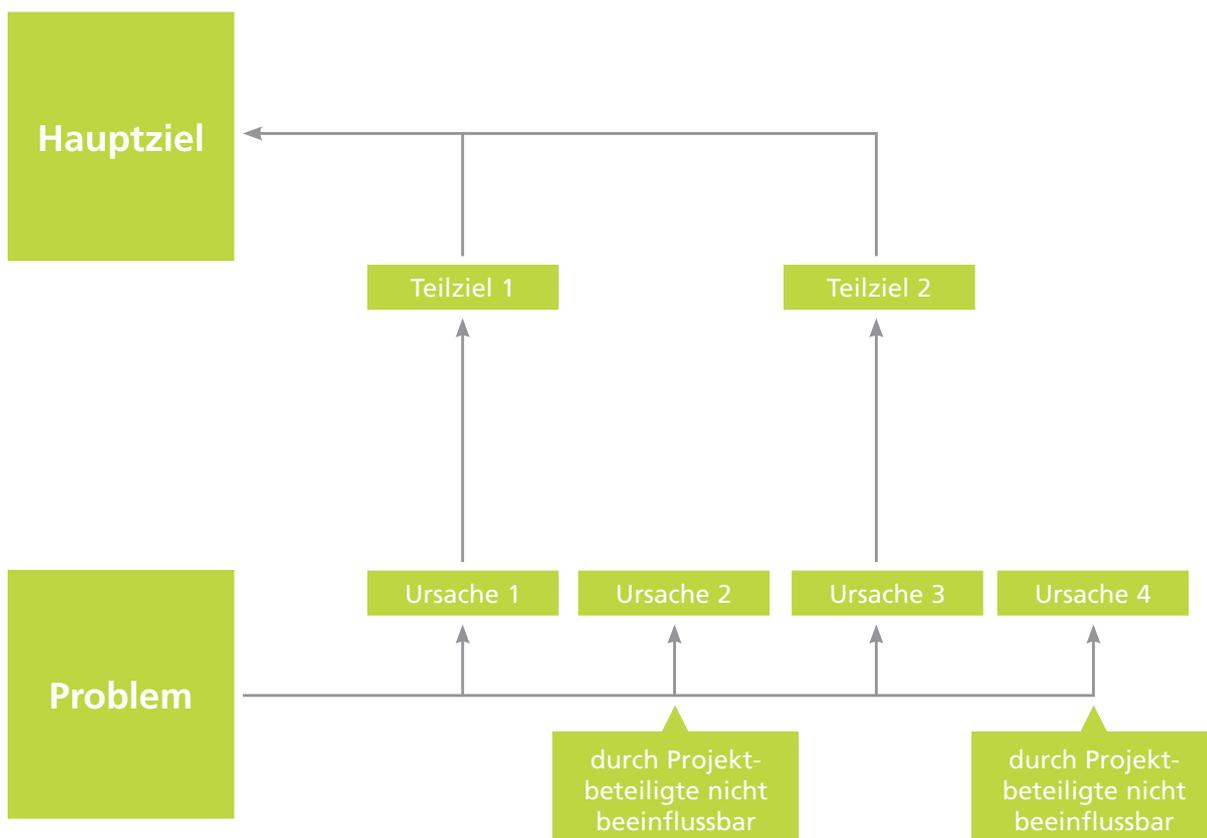
Bei den Zielen ist zwischen zwei verschiedenen Ebenen zu unterscheiden: Es gibt Hauptziele und Teilziele eines Projekts. Durch das Erreichen mehrerer Teilziele soll das Hauptziel erreicht werden.



Das **Hauptziel** beschreibt den Zustand, den Sie durch das Projekt insgesamt erreichen wollen. Das Hauptziel ist aus der Problembeschreibung abzuleiten und muss eine präzise Festlegung enthalten, bis zu welchem Grad das Problem beseitigt bzw. zurückgedrängt sein soll.

Ein **Teilziel** beschreibt dagegen denjenigen Zustand, den Sie mit der Beseitigung oder Reduzierung einer einzelnen Ursache des Problems, ggf. auch mehrerer Ursachen, erreichen wollen. Teilziele sind aus den Ursachen abzuleiten und müssen eine präzise Festlegung enthalten, in welchem Ausmaß eine bestimmte Ursache beseitigt sein soll.

- » Aus Gründen der Handhabbarkeit empfiehlt es sich, die Anzahl der Ziele zu begrenzen. Maximal zwei Hauptziele sollten mit jeweils nicht mehr als vier Teilzielen verknüpft sein.
- » In der Regel muss an mehreren Ursachen gleichzeitig angesetzt werden, um einem Problem wirksam zu begegnen. Entsprechend werden mehrere Teilziele festzulegen sein, die auf die Beseitigung je unterschiedlicher Ursachen gerichtet sind (Mehrebenenansatz).



^ Schaubild 1: Zusammenhang von Problembeschreibung, Ursachen und Zielbestimmung

Bei der Formulierung von Zielen, gleich ob Hauptziele oder Teilziele, sind bestimmte Grundsätze zu beachten: Ziele müssen klar, konkret und überprüfbar definiert sein, weil sich nur auf der Basis präziser Zielwerte der Erfolg messen und das Projekt bewerten lässt. Ziele müssen die Aussage enthalten, was, wo, in welchem Zeitraum und in welcher Größenordnung erreicht oder verändert sein soll. Als Merkhilfe für diese Anforderungen kann der Begriff „**M A E R Z**“ dienen.

Er steht für:

- » **Messbar:** Der Erreichungsgrad der Ziele muss durch aussagefähige Daten belegbar sein. Als Messlatte der Zielerreichung sind geeignete Kennzahlen (Indikatoren) heranzuziehen.
  - » **Akzeptiert von allen Beteiligten:** Die Ziele sind zusammen mit den Kooperationspartnern festzulegen, um die Kräfte bestmöglich bündeln und ein Höchstmaß an Motivation im Projektteam erreichen zu können.
  - » **Eindeutig:** Das Ziel muss für alle Projektbeteiligten gleichermaßen klar und verständlich sein. Jeder soll dasselbe unter der Formulierung verstehen.
  - » **Realistisch:** Der angestrebte Zustand muss durch Maßnahmen der Projektbeteiligten grundsätzlich erreichbar sein.
  - » **Festgelegter Zeitrahmen:** Der Zeitpunkt bis zur vorgesehenen Zielerreichung muss definiert sein.
- » Die Festlegung geeigneter Kennzahlen ist bisweilen schwierig und kann kompetente Beratung erfordern.
  - » Kennzahlen messen nicht die Maßnahmen, sondern die Zielerreichung! Deshalb ist es wichtig, Kennzahlen in Bezug auf die Haupt- und Teilziele festzulegen und nicht von den Maßnahmen abzuleiten.
  - » Bei richtiger Auswahl reichen oft wenige Kennzahlen aus, um eine komplexe Situation zu charakterisieren oder aufzuklären. Ermitteln Sie, welche Kennzahlen aussagekräftig und mit vertretbarem Aufwand zu erheben sind.

Um die Erreichung eines Ziels messbar und nachvollziehbar zu machen, bedarf es entsprechender Kennzahlen. Kennzahlen, auch Indikatoren genannt, sind eine Art „Fühler“, die an komplexe Sachverhalte (z. B. Verkehrssicherheit) oder abstrakte Begriffe (z. B. Unrechtsbewusstsein) angelegt werden, um sie auf einer Skala (in Zahlenwerten) darstellen zu können. Als Kennzahlen eignen sich Merkmale, mit denen sich etwas schwierig Fassbares gut charakterisieren lässt (z. B. Anzahl der Schwerverletzten als Kennzahl für Verkehrssicherheit).



**ARBEITSSCHRITTE**

- » Leiten Sie das Hauptziel des Projekts aus der Problembeschreibung ab.
- » Legen Sie fest, mit welchen Teilzielen Sie das Hauptziel erreichen wollen.
- » Leiten Sie die Teilziele dabei aus einzelnen Ursachen des Problems ab. Prüfen Sie, ob die betreffenden Ursachen wesentlich für die Problembeseitigung sind und von den Projektpartnern und Multiplikatoren ausreichend beeinflusst werden können.
- » Bestimmen Sie geeignete Kennzahlen, anhand derer Sie den Grad der Erreichung des Hauptziels sowie der Teilziele messen können.

**PRAXISBEISPIEL:****Hauptziele**

- » Die Anzahl der Diebstahldelikte aus Kfz auf dem Parkplatz der Diskothek La Palma ist nach Ablauf eines Jahres halbiert.
- » Die Anzahl der polizeilich registrierten Fahrten unter Alkoholeinfluss im Zusammenhang mit Besuchen der Diskothek La Palma ist nach Ablauf eines Jahres um 30 % reduziert.

**Teilziele**

1. Nach vier Monaten sind 80 % Besucher der Diskothek über die Gefahren bzw. das Risiko von Diebstählen aus Kfz informiert.
2. Nach zwei Wochen liegt ein polizeiliches Konzept zur Überwachung/Bestreifung des Parkplatzes vor.
3. Nach sechs Monaten ist der Parkplatz der Diskothek ausgeleuchtet.
4. Nach neun Monaten sind 30 % der Risikogruppe (insbesondere aus dem Bereich Metall verarbeitender Berufe) für die Gefahren und Folgen des Fahrens unter Alkoholeinfluss sensibilisiert.
5. In der Diskothek werden sechs Wochen nach Projektbeginn die Bestimmungen des Gastättengesetzes beachtet und kein Alkohol an sichtbar Betrunkene ausgegeben.
6. Nach sechs Monaten steht zum Pkw mindestens ein alternatives Verkehrsmittel für die Fahrten von und zur Diskothek zur Verfügung.

## 2. Projektgestaltung

### Wie lassen sich die Ziele erreichen und wie soll das Projekt konkret aussehen?

Sofern eine Entscheidung zur Verwirklichung des Projekts getroffen ist, weil der Bedarf für ein solches Projekt anerkannt, die Erreichung der festgelegten Ziele als grundsätzlich machbar und Personal- wie Sachmittel als ausreichend verfügbar eingeschätzt werden, beginnen Sie nunmehr mit der Projektgestaltung.

Dabei ist zunächst eine geeignete Projektorganisation aufzustellen. Für kleiner angelegte Projekte mag es reichen, wenn ein oder zwei Personen mit der Planung und Durchführung betraut sind. Bei größeren Projekten wird jedoch dem für die operative Arbeit zuständigen Projektteam eine Lenkungsgruppe als Kontroll- und Entscheidungsgremium vorzuschalten sein. Wichtig ist auch die Bildung einer schlagkräftigen Projektgruppe. Im Idealfall umfasst ein Projektteam nicht mehr als vier bis sechs Personen, die im zwischenmenschlichen Bereich gut miteinander können, Einfluss haben, unterschiedliche Fachlichkeit mitbringen (um die Vielfalt nötiger

Kompetenzen in diesem Team zu vereinen) und ggf. auch unterschiedliche berufliche und soziale Erfahrungen aufweisen.

Zudem sollte ein passendes Projektmotto entwickelt werden. Durch das Projektmotto lässt sich das Hauptziel des Projekts in knapper, prägnanter Form nach außen kommunizieren. Das Motto veranschaulicht den Sinn des Projekts und dient zugleich der Identifikation aller Partner mit dem Projektvorhaben.

#### ARBEITSSCHRITTE

- » Legen Sie eine geeignete Projektorganisation fest.
- » Entwickeln Sie zusammen mit den Kooperationspartnern ein Motto für das Projekt

#### PRAXISBEISPIEL:

Zur weiteren Planung und Umsetzung wird ein Projektteam unter Leitung von KHK Bauer eingesetzt. Dem Team gehören noch POKin Müller und Herr Weiss (Stadt Weißbeuren) an. Für das Projekt wird das Motto „Hand in Hand“ gewählt.

## 2.1. Planung der prozessbegleitenden Evaluation

Die prozessbegleitende Evaluation untersucht die praktische Umsetzung und die Umsetzungsbedingungen des Projekts, indem der gesamte Durchführungsprozess systematisch erfasst und analysiert wird. Dazu gilt es, das Projekt kontinuierlich zu begleiten und Daten für eine Zwischenbewertung zu sammeln. Stärken und Schwächen des Projekts sollen zeitnah ermittelt und dabei geklärt werden, ob die Organisation und die Projektsteuerung funktionieren und die Maßnahmen erste Erfolge zeigen.

Schon beim ersten Auftreten von Störungen und unerwünschten Ergebnissen oder bei Änderungen der Rahmenbedingungen kann eine Korrektur ratsam erscheinen. In einer Art Rückkopplungsschleife fließen dann die Erkenntnisse aus der prozessbegleitenden Evaluation in die Steuerung des Projekts mit ein.

- » Eine prozessbegleitende Evaluation scheidet aus, wenn in einem Projekt nicht in den laufenden Prozess eingegriffen werden kann, etwa bei kurzfristigen Projekten.

### ARBEITSSCHRITTE

- » Entscheiden Sie, ob Sie die prozessbegleitende Evaluation als Selbstevaluation oder durch eine Fremdevaluation vornehmen wollen. Im letztgenannten Fall sollten Sie spätestens jetzt eine externe Evaluationsfachkraft beauftragen.

- » Grundsätzlich lässt sich eine prozessbegleitende Evaluation auf dem Wege der **Selbstevaluation** oder der **Fremdevaluation** vornehmen. Bei der Selbstevaluation werden alle im Rahmen der Evaluation anfallenden Tätigkeiten von den selbstevaluierenden Praktikern durchgeführt – und diese legen auch die Fragestellungen und die Verwendung der Evaluationsergebnisse fest. Die Fremdevaluation (auch externe Evaluation genannt) hingegen liegt in der Hand von externen Evaluationsexperten. Eine Variante ist dabei die **kollegiale Evaluation**, d. h., nicht Experten außerhalb der Organisation, sondern Kollegen, die nicht am Projekt beteiligt sind, führen die Evaluation durch.

Auch wenn in der späteren Projektumsetzung bestimmte Gegebenheiten eintreten können, die zeitnahe Korrekturen im Projektprozess erfordern, sollten von Beginn an Zeitpunkte bzw. markante Stellen im Projektablauf eingeplant werden, in denen eine Zwischenbewertung stattfindet.

### PRAXISBEISPIEL:

Das Projekt „Hand in Hand“ soll im Rahmen einer Selbstevaluation begleitet werden.

## 2.2. Entscheidung über eine Wirkungsevaluation

Im Gegensatz zur prozessbegleitenden Evaluation („steuern und gestalten“) obliegt es der Wirkungsevaluation, Bilanz zu ziehen und eine grundlegende Bewertung des Projekts (bezogen auf die Wirkung) zu ermöglichen. Bei der Wirkungsevaluation wird ein Projekt dahingehend beurteilt, ob seine Ziele erreicht werden konnten und ob die festgestellten Veränderungen auch tatsächlich auf das Projekt zurückzuführen sind und nicht (auch) auf andere Faktoren. Besonders dann, wenn ein Projekt

- » langfristig angelegt ist,
- » den Einsatz ganz erheblicher Mittel erfordert,
- » einen hohen Stellenwert für die Aufgabewahrnehmung insgesamt hat,
- » ggf. auch als Modellprojekt bzw. als zukunftsweisend gelten kann,

empfiehlt sich eine zweigleisige Untersuchungsperspektive. Danach sollte neben der prozessbegleitenden Evaluation (als Instrument der Qualitätssicherung durch Rückkopplungsschleifen) auch eine Wirkungsevaluation (zum Abschluss des Projekts im Sinne einer Erfolgskontrolle) vorgenommen werden.

- » Die Konzeptionen zur Wirkungsevaluation und zur Prozessevaluation müssen aufeinander abgestimmt, also „aus einem Guss“ sein.
- » Bei einer Wirkungsevaluation ist die Beauftragung einer Evaluationsfachkraft zwingend erforderlich. Die Auswahl solcher Experten und die Beauftragung einer Evaluation setzen Auftraggeberkompetenzen voraus<sup>1</sup>.

- » Die persönliche Vertrauenswürdigkeit der Evaluationsfachkraft ist wichtig, damit die Ergebnisse ein Höchstmaß an Akzeptanz unter den beteiligten Akteuren erzielen. Es sollte gewährleistet sein, dass der Umgang zwischen den beteiligten Personen fair, wertschätzend, transparent und respektvoll in Bezug auf Person und Aufgabe abläuft.
- » Die Planung einer Wirkungsevaluation hat einen erheblichen zeitlichen Vorlauf (von oft mehreren Monaten!), der in die Gesamtzeitplanung des Projekts einzurechnen ist. Schon um die Vergabe einer Evaluation ausschreiben zu können, bedarf es einer kompetenten, fachlich qualifizierten Person (Wissenschaftler, Evaluatoren, erfahrene Projektmanager).
- » Die Kosten einer Wirkungsevaluation lassen sich ohne Fachexpertise kaum abschätzen, weil sie größtenteils von der Untersuchungsmethodik abhängen.

<sup>1</sup> Hinweise dazu können dem Band „Empfehlungen für Auftraggebende von Evaluationen. Eine Einstiegsbroschüre für den Bereich der Öffentlichen Verwaltung“ der DeGEval – Gesellschaft für Evaluation e. V. ([www.degeval.de](http://www.degeval.de)) entnommen werden.

**ARBEITSSCHRITTE**

- » Prüfen Sie frühzeitig, ob das Projekt wirkungs-  
evaluiert werden soll.
- » Wichtige Fragen, die im Vorfeld geklärt  
werden müssen, sind:
  - › Welche Rolle soll das Evaluationsteam  
spielen? Ist eine interne oder externe  
Evaluation vorgesehen?
  - › Reichen die finanziellen Mittel für das  
Vorhaben aus?
  - › Was passiert mit den Ergebnissen bzw.  
Lernprozessen?
  - › Welche Motive gibt es für die  
Durchführung der Evaluation?
  - › Werden die Ergebnisse durch die Politik  
instrumentalisiert?
  - › Ist der anvisierte Zeitrahmen realistisch?
- › Ist der Zugang zu den Daten, Materialien,  
Quellen gesichert?
- › Sind Widerstände gegen die Evaluation zu  
erwarten? Gibt es ausreichende Koopera-  
tionsbereitschaft?
- › Ziehen Sie für alle weiteren Planungen mög-  
lichst eine Evaluationsfachkraft hinzu.
- › Legen Sie zusammen mit der Fachkraft die  
Rahmenbedingungen der Wirkungsevaluation  
einschließlich der dafür notwendigen Mittel  
fest und prüfen Sie, ob diese Mittel zur Ver-  
fügung stehen bzw. wie sie ggf. eingeworben  
werden können.
- › Stellen Sie sicher, dass Planung und Umsetzung  
des eigentlichen Projekts mit der entsprechen-  
den Planung und Umsetzung der Wirkungs-  
evaluation abgestimmt sind.



### 2.3. Identifizierung der Zielgruppen

Zielgruppen sind diejenigen Personen, Gruppen oder Organisationen, die zur Beseitigung oder Reduzierung einer bestimmten Ursache des Problems beitragen können. So lassen sich für jede der durch das Projekt anvisierten Ursachen jeweils eine oder mehrere Zielgruppen bestimmen. An Zielgruppen richten sich die Maßnahmen eines Projekts.

Manche Zielgruppen können besser indirekt, z.B. über Multiplikatoren, erreicht werden, weil die Projektpartner keinen ausreichenden Zugang zu der Zielgruppe haben. Dies wäre z.B. der Fall, wenn Sprachbarrieren, Misstrauen gegenüber Behörden oder eine große soziale Distanz zwischen der Ziel-

gruppe und den Projektbeteiligten bestehen. Ein klares Verständnis von der Zielgruppe und deren Merkmale (z.B. bezüglich Alter, Geschlecht, soziale Herkunft, Einkommen, Bildung, Sprachvermögen, Einstellungen oder Alltagserfahrungen) hilft dabei herauszufinden, welche Akteure den besten Zugang zu der Zielgruppe finden.

Bei der Auswahl der Zielgruppen ist zu prüfen, ob die Zielgruppe die Projektziele aktiv unterstützt oder sich dafür gewinnen lässt. Denn die Akzeptanz der Zielgruppe gegenüber dem Projektvorhaben wirkt sich entscheidend auf die Chancen des Projekterfolgs aus.

#### ARBEITSSCHRITTE

- » Leiten Sie die Zielgruppen aus den festgestellten Ursachen ab.
- » Klären Sie, zu welchen Zielgruppen die Projektpartner direkten Zugang haben und welche ggf. nur über weitere Partner bzw. Multiplikatoren zu gewinnen sind.
- » Prüfen Sie, inwieweit die Ziele des Projekts von den Zielgruppen akzeptiert werden.
- » Wählen Sie aus, welche Zielgruppen Maßnahmen bzw. Leistungen durch das Projekt empfangen sollen.

#### PRAXISBEISPIEL:

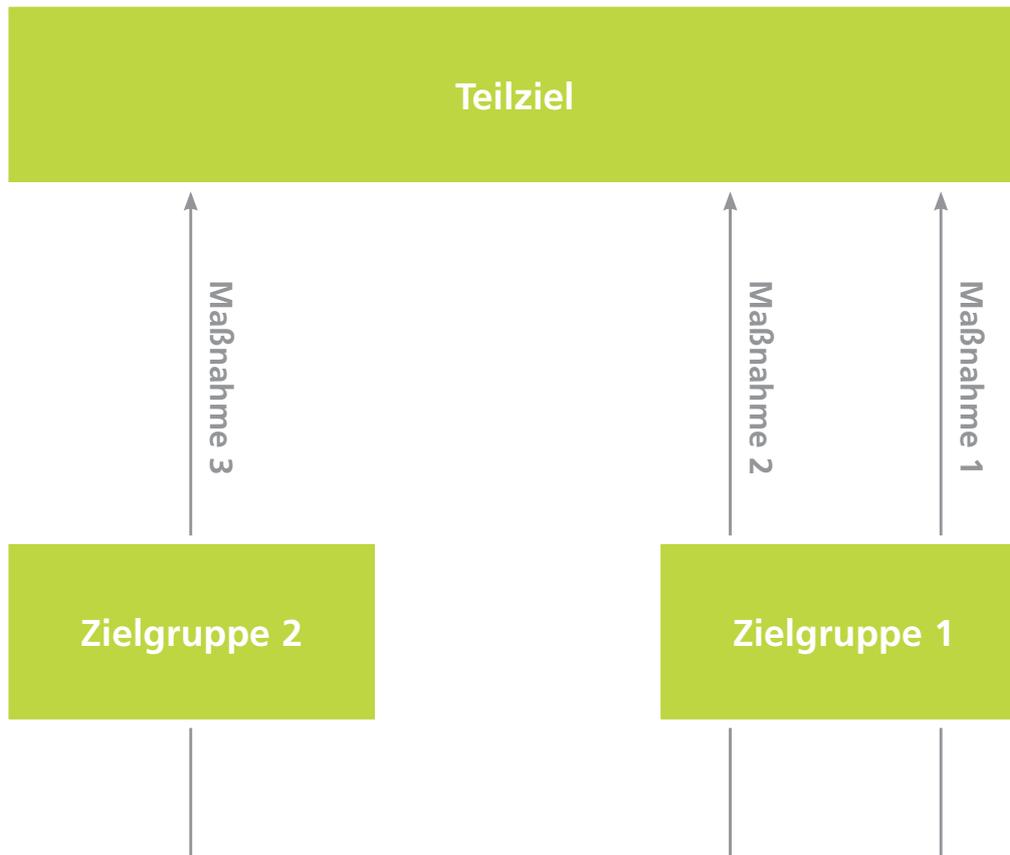
##### Zielgruppen

- » Alle Diskobesucher (an jedem Öffnungstag bis zu 1.500 Personen)
- » Die Risikogruppe (insbesondere in Metall verarbeitenden Berufen) der männlichen Einwohner des Kreises zwischen 16 und 24 Jahren
- » Schulleiter und Lehrer von Berufsschulen (als Multiplikatoren)
- » Fahrlehrer in Fahrschulen (als Multiplikatoren)
- » Betreiber der Diskothek (zwei Personen, zugleich Eigentümer des Grundstücks) und das Personal der Diskothek

## 2.4. Maßnahmensammlung

Zu jedem der festgelegten Teilziele gilt es, jene Maßnahmen zu finden, mit denen das betreffende Teilziel erreicht werden kann. Für die Erreichung eines Teilziels sind eine oder mehrere Maßnahmen erforderlich.

Die Maßnahmen müssen dabei in direktem Zusammenhang zu den festgestellten Ursachen stehen. Weiterhin müssen mit den Maßnahmen die festgelegten Zielgruppen erreicht werden können.



^ Schaubild 2: Zusammenhang von Problembeschreibung, Ursachen und Zielbestimmung

### ARBEITSSCHRITTE

- » Listen Sie in kreativer Weise alle Maßnahmen auf, die Ihnen zur Erreichung des jeweiligen Teilziels geeignet erscheinen. Lassen Sie sich dabei nicht von vornherein durch Machbarkeitsüberlegungen begrenzen.
- » Werten Sie Fachliteratur und Datenbanken aus, um Anregungen bzgl. geeigneter Maßnahmen zu erhalten.

**PRAXISBEISPIEL:**

1. Nach vier Monaten sind 80 % der Besucher der Diskothek über die Gefahren bzw. das Risiko von Diebstählen aus Kfz informiert.
  - › Erstellung und Verteilung von Flyern mit Verhaltensempfehlungen
  - › „Informationsblöcke“ in der Disko
  - › Ansprache fahrlässig handelnder Fahrzeugnutzer
  - › Slogans auf Eintrittskarten und Veranstaltungsflyern
2. Nach zwei Wochen liegt ein polizeiliches Konzept zur Überwachung/Bestreifung des Parkplatzes vor.
  - › Erarbeitung eines Konzepts zur regelmäßigen Bestreifung (Kfz- und Fußstreifen) des Parkplatzes an den Öffnungstagen
  - › Abstimmung mit dem Diskothekenbetreiber zur Einbeziehung des Personals in die Überwachungsmaßnahmen
3. Nach sechs Monaten ist der Parkplatz der Diskothek besser ausgeleuchtet.
  - › Abstimmung mit Diskothekenbetreiber und Stadtverwaltung
4. Nach neun Monaten sind 30 % der Risikogruppe (insbesondere aus dem Bereich Metall verarbeitender Berufe) für die Gefahren und Folgen des Fahrens unter Alkoholeinfluss sensibilisiert.
  - › Informations-/Fortbildungsveranstaltungen in den betreffenden Berufsschulen
  - › Informations-/Fortbildungsveranstaltungen im Rahmen der Fahrschulausbildung
  - › Sensibilisierungskampagne mit Plakaten und Flyern sowie über örtliche Medien
5. In der Diskothek werden sechs Wochen nach Projektbeginn die Bestimmungen des Gaststättengesetzes beachtet und kein Alkohol an sichtbar Betrunkene ausgegeben.
  - › Konsequente Überwachung der Einhaltung der Bestimmungen des Gaststättengesetzes
  - › gemeinsame Streifen von Polizei und Ordnungsamt
6. Nach sechs Monaten steht zum Pkw mindestens ein alternatives Verkehrsmittel für die Fahrten von und zur Diskothek zur Verfügung.
  - › Besprechung/Kooperation Stadt mit ÖPNV-Betreiber und anderen
  - › Mögliche Angebote
    - › 50/50 Taxi
    - › Anbindung ÖPNV-Netz (z. B. Buslinie)

**Eine nähere Betrachtung und Bewertung erfolgt beispielhaft für das Teilziel 1 und die hier vorgesehenen Maßnahmen.**



## 2.5. Maßnahmenbewertung und -auswahl

Die zu jedem Teilziel gesammelten Maßnahmen werden auf ihre Eignung hin bewertet. Dabei sind vor allem zwei Kriterien entscheidend, nämlich die Geeignetheit der Maßnahme zur Zielerreichung sowie der Aufwand zur Durchführung der Maßnahme. Bezogen auf den Aufwand gilt es zu prüfen, ob die mit der Maßnahme verbundenen finanziellen, personellen und sächlichen Ressourcen für

die Durchführung der Maßnahme ausreichen. Hier ist u.a. auf die notwendige Qualifikation des Personals – oder falls nicht ausreichend vorhanden – eine entsprechende Qualifizierung zu achten. Die Geeignetheit zur Zielerreichung ergibt sich aus zwei Fragestellungen: Inwieweit kann durch die Maßnahme die Zielgruppe erreicht werden und inwieweit trägt die Maßnahme zur nachhaltigen Reduzierung einer Ursache bei.

### ARBEITSSCHRITTE

- » Verwenden Sie das nachfolgende Arbeitsblatt zur Bewertung und Auswahl der Maßnahmen.
- » Prüfen Sie, ob die notwendigen Ressourcen zur Durchführung der einzelnen Maßnahmen sowie eine ausreichende Qualifizierung des Personals für die jeweiligen Aufgaben vorhanden sind.
- » Ist ein Zeitpuffer eingeplant und sind Ressourcen verfügbar, um auf unvorhergesehene Schwierigkeiten reagieren zu können?
- » Klären Sie zwischen allen Projektbeteiligten, wer welche Ressourcen in welchem Zeitraum in das Projekt einbringen wird.
- » Prüfen Sie, ob die Maßnahme in dem vorgesehenen Zeitraum durchführbar ist.
- » Bestimmen Sie, wie groß die Zielgruppe ist, die Sie erreichen wollen. Prüfen Sie kritisch, inwieweit Sie mit der Maßnahme die Zielgruppe gut erreichen können.
- » Wählen Sie die Maßnahmen aus, bei denen die Kombination aus Geeignetheit zur Zielerreichung und erforderlicher Aufwand das beste Ergebnis bringt. Die abschließende Bewertung einer Maßnahme könnte sich an folgender Skala orientieren:

++	+	0	-	--
begrenzter Aufwand und hohe Eignung zur Zielerreichung	hoher Aufwand und hohe Eignung zur Zielerreichung	begrenzter Aufwand und geringe Eignung zur Zielerreichung	hoher Aufwand und geringe Eignung zur Zielerreichung	hoher Aufwand und keine Eignung zur Zielerreichung

**PRAXISBEISPIEL:**

Arbeitsblatt zur Bewertung und Auswahl der Maßnahmen zum Teilziel 1 „Nach vier Monaten sind die Besucher				
1. Art der Maßnahme	2. Zielgruppe	3. Wer ist für die Umsetzung unabhängig?	4. Aufwand für die Durchführung der Maßnahme	
			Wann und wie oft soll die Maßnahme durchgeführt werden?	Wie lange dauert die Maßnahme?
Erstellung und Verteilung von Flyern mit Verhaltensempfehlungen	Alle Besucher der Diskothek, insbesondere Fahrzeugführer	Betreiber der Diskothek	Verteilung der Flyer gekoppelt mit der Maßnahme 2	Auslage der Flyer vor und nach den Infoblöcken
„Informationsblöcke“ in der Diskothek	Alle Besucher der Diskothek, insbesondere Fahrzeugführer	Betreiber der Diskothek	Zunächst für drei Monate an jedem Wochenende ein Informationsblock zu unterschiedlichen Zeiten, danach anlassbedingt	Je Infoblock ca. 2 - 3 Stunden
Ansprache fahrlässig handelnder Fahrzeugnutzer	Fahrzeugführer, insbesondere fahrlässig Handelnde		Zwei Aktionen monatlich – über drei Monate hinweg	Je Aktion ca. 3 Stunden
Slogans auf Eintrittskarten und Veranstaltungsflyern	Alle Besucher der Diskothek, insbesondere Fahrzeugführer	Betreiber der Diskothek	Über drei Monate hinweg Berücksichtigung auf allen passenden Medien	

## der Diskothek über die Gefahren bzw. das Risiko von Diebstählen aus Kfz informiert."

			5. Bewertung des Aufwands	6. Bewertung der Geeignetheit zur Zielerreichung
Wer führt die Maßnahme durch?	Was wird zur Durchführung der Maßnahme benötigt?			
		Finanzen	Sachmittel	
Erstellung durch Polizei, Auslage durch Betreiber der Diskothek bzw. Personal	ca. 1.500 Euro Druckkosten	Keine	++	++
Erstellung der Inhalte der Infoblöcke durch Polizei, Durchsagen durch Diskjockey	Keine	Keine	+	++
Polizei mit Unterstützung durch Kräfte der Bereitschaftspolizei	Erstellung von Hinweisblättern ca. 200 Euro	Kosten für Einsatz der Dienst-Kfz	-	--
Texterstellung durch Polizei, weitere Veranlassung durch Betreiber der Diskothek	Keine	Keine	+	+

### PRAXISBEISPIEL:

#### Maßnahmenvorschlag 1:

Die Erstellung eines Faltblatts mit Hintergrundinformationen und entsprechenden Verhaltensempfehlungen ist ohne großen Aufwand möglich – entsprechende Vorlagen sind vorhanden.

Betroffenheit soll dadurch erzeugt werden, dass nicht allgemein vor den Gefahren gewarnt, sondern konkret auf die Vorfälle auf dem Parkplatz eingegangen wird.

Für die Produktion von 10.000 Faltblättern sind ca. 150,- Euro zu veranschlagen. Diese Mittel sind im Budget vorhanden.

Da die Gefahr besteht, dass am Kfz befestigte oder nur ausgelegte Informationen nicht bewusst wahrgenommen werden, wird die Verteilung mit der Maßnahme 2 gekoppelt.

Die Maßnahme erscheint zur Zielerreichung erfolgversprechend und soll durchgeführt werden.

#### Maßnahmenvorschlag 2:

Während der Diskoveranstaltung werden die Besucher in einem kurzen Informationsblock (1 - 2 Minuten) informiert – zunächst insgesamt über die Vorfälle im letzten Jahr und in der Folge dann über einzelne gravierende Vorkommnisse (z. B. Serien). Hier wird auch auf das ausgelegte Faltblatt mit den wesentlichen Empfehlungen hingewiesen. Die Informationen werden für den Disjockey vorbereitet und von ihm verbreitet.

Von einer Kooperationsbereitschaft des Diskothekenbetreibers wird ausgegangen. Durch die Maßnahmen entstehen keine Kosten.

Die Maßnahme erscheint zur Zielerreichung erfolgversprechend und soll durchgeführt werden.

#### Maßnahmenvorschlag 3:

Fahrlässig handelnde Fahrzeugnutzer könnten direkt mit ihrem Verhalten konfrontiert werden. Hierzu wäre es erforderlich, die geparkten Fahrzeuge mit der Taschenlampe nach Wertgegenständen auszuleuchten. An den Fahrzeugen könnten individuelle Hinweise „Wir haben festgestellt, dass...“ angebracht werden. In Betracht käme auch eine Lautsprecherdurchsage „Die Lenker folgender Fahrzeuge werden gebeten, zu ihrem Fahrzeug zu kommen“.

Diese Maßnahme wird aus verschiedenen Gründen für kritisch erachtet:

- › Ggf. haftungsrechtliche Probleme – Täter könnten Hinweise gezielt als Hinweis für Tatobjekte nutzen
- › Hoher Kräfteansatz und Aufwand
- › Geringe Akzeptanz der Beteiligten für die Maßnahme (Bloßstellung)
- › Damit verbunden auch eher negative Wirkung auf die Maßnahmen 1 und 2

Diese Maßnahme soll nicht durchgeführt werden.

#### Maßnahmenvorschlag 4:

Kurze Slogans wie z. B. „Lassen Sie keine Wertsachen in Ihren Fahrzeugen“ können die weiteren Maßnahmen zusätzlich unterstützen. Dafür bieten sich beispielsweise die Rückseiten von Eintrittskarten oder Veranstaltungsflyern an.

Der Aufwand ist insgesamt gering, die Maßnahme jedoch abhängig von der Bereitschaft des Diskothekenbetreibers.

Diese Maßnahme soll unterstützend durchgeführt werden.

## 2.6. Struktur- und Ablaufplan

Die Anfertigung eines Struktur- und Ablaufplans für das Projekt ist notwendig, um die Tätigkeitsfelder des Projekts, die Maßnahmen sowie den zeitlichen Projektverlauf darstellen und Abweichungen von der Planung erkennen zu können. Bedeutsame

Schritte bzw. markante Ereignisse im Projektverlauf sollten durch sogenannte Meilensteine gekennzeichnet werden. An Meilensteinen lässt sich ablesen, welchen Stand ein Projekt zu einem bestimmten Zeitpunkt hat bzw. ob ein Projekt planungsgemäß umgesetzt wird.

### ARBEITSSCHRITTE

» Fertigen Sie einen Struktur- und Ablaufplan für das Projekt an.

Projektstrukturplan (exemplarisch für die Maßnahmen zur Erreichung des Teilziels 1)					
Projektschritte	bis Februar 15	März/ April 15	Mai/ Juni 15	Juli/ August 15	bis 30.09.15
Erstellung eines Flyers, Druck von 10.000 Exemplaren in der Hausdruckerei	KHK B.				
Abstimmung mit dem Betreiber der Diskothek über „Informationsblöcke“ während der Disko und Auslage der Flyer	KHK B.				
Erstellung eines Durchsagetexts	KHK B.				
Umsetzung der Maßnahme: Ein Infoblock an jedem Besuchstag und Hinweise auf Flyern		März bis Mai Herr Z. und Mitarbeiter KHK B.			
Abstimmung mit dem Betreiber der Diskothek und Erstellung von drei Slogans unterschiedlicher Länge	KHK B.				
Umsetzung der Maßnahme – Aufdruck auf geeignete Medien		März bis Mai Herr Z. , KHK B.			
Erstellung eines Erfahrungsberichts, ggf. Herausgabe einer Pressemeldung			KHK B. (bis Mitte Juni)		

### 2.7. Planung der Berichte

Je nach Art des Projekts kann die Darstellung von Ergebnissen eine hohe Bedeutung für die Akzeptanz des Projekts und der Projektziele haben. Zwischenberichte dienen dazu, das bisher Erreichte strukturiert aufzubereiten und zusammenzufassen. Auf

diese Weise lässt sich der Stand des Projektfortschritts und der Zielerreichung darstellen, Transparenz gegenüber Beteiligten und Verantwortungsträgern des Projekts schaffen und eine gute Entscheidungshilfe vorlegen, um zusätzliche Projektmittel einzuwerben.

#### ARBEITSSCHRITTE

- » Stellen Sie fest, welche Personen oder Stellen Berichte und ggf. Zwischenberichte aus dem Projekt erhalten sollten oder müssen.
- » Legen Sie möglichst schon mit dem Struktur- und Ablaufplan fest, zu welchen Zeitpunkten die einzelnen Berichte vorliegen. Klären Sie, welcher Aufwand sich damit jeweils verbindet und berücksichtigen Sie dies entsprechend bei der Ressourcenplanung.

#### PRAXISBEISPIEL:

- » Fertigstellung des Endberichts: Februar 2016
- » Präsentation der Ergebnisse bei der Gemeinderatssitzung in Weißbeuren: März 2016
- » Pressemitteilung: binnen einer Woche nach der Gemeinderatssitzung



### 3. Projektumsetzung und prozessbegleitende Evaluation

#### Läuft alles nach Plan?

#### Was muss geändert werden, um Kurs zu halten?

Im Laufe der Durchführungsphase können unvorhersehbare Abweichungen von der Planung auftreten. Dies kann eine Anpassung der Maßnahmen an neue Gegebenheiten erforderlich machen. Projektpartner und -betroffene sowie die zur Verfügung stehenden Ressourcen können sich verändern oder Zielgruppen nicht in vorgesehenem Maße erreichbar sein. Neben den angestrebten Zielen kann ein Projekt auch unvorhergesehene und unerwünschte Nebenfolgen nach sich ziehen. Im Rahmen der prozessbegleitenden Evaluation soll geprüft werden, inwieweit Abweichungen gegenüber den Planungen vorliegen und welche Veränderungen im Projekt zur Erreichung der Teilziele sowie ggf. zur Vermeidung unerwünschter Nebenfolgen erforderlich sind.

- » Die in Kapitel 2 beschriebenen Arbeitsschritte wie z. B. Bestimmung der Zielgruppen, Auswahl der Maßnahmen sowie Festlegung des Struktur- und Ablaufplans sind die Grundlagen der prozessbegleitenden Evaluation.

#### 3.1. Festlegung von Zeitpunkten für eine Zwischenbewertung

Unabhängig davon, dass im Projektverlauf kurzfristige Korrekturen und Anpassungen erforderlich sein können, sollten schon vor Beginn der Projektumsetzung Zeitpunkte festgelegt werden, an denen eine Zwischenbewertung stattfindet. Bei der Zwischenbewertung werden gezielt Informationen gesammelt und ausgewertet, die Rückschlüsse zulassen, ob sich das Projekt „auf dem richtigen Weg“ befindet, d. h. ob sich die gewünschten Veränderungen abzeichnen bzw. Teilbeiträge hierzu erreicht werden konnten.

In der Regel konzentriert sich eine Zwischenbewertung auf relativ kurzfristig erfassbare Sachverhalte sowie auf Informationen, die mit begrenztem Aufwand zu ermitteln sind. Dabei werden oftmals sogenannte „qualitative Methoden“ angewandt. Hierbei geht es z. B. um teilnehmende Beobachtung oder die Befragung einzelner Personen (Interviews). Dagegen kommen sogenannte „quantitative Methoden“ (d. h. die mengenmäßige Erfassung z. B. von Ereignissen oder Einstellungs- und Verhaltensmerkmalen bei einer größeren Personenanzahl) eher am Ende des Projekts, etwa im Zusammenhang einer Wirkungsevaluation, zur Anwendung.

### 3.2. Dokumentation des Projektablaufs

Die Durchführung des Projekts wird in einem Projekttagbuch schriftlich dokumentiert. Dabei sind alle Ereignisse festzuhalten, die einen Einfluss auf den Projektverlauf und das Projektergebnis haben können. Aus dem Projekttagbuch lässt sich

dann erkennen, wie sich das Projekt konkret entwickelt hat, welche Abweichungen von der Planung eingetreten sind und welche Änderungen gegenüber der ursprünglichen Konzeption vorgenommen wurden. Das Projekttagbuch ist Arbeitsgrundlage für jede Form der Bewertung.

#### ARBEITSSCHRITTE

» Legen Sie ein Projekttagbuch an.

#### PRAXISBEISPIEL:

Der Aufbau des Projekttagbuchs könnte beispielsweise wie folgt aussehen:

Datum	Ereignis	Bezug zur Maßnahme	Folgen/Reaktion
14.01.15	KHK B.: Besprechung im Grafikhaus Hochglanz, Flyermuster erstellt und für gut befunden	Flyer zu Diebstählen aus Kfz	---
16.01.15	Druckauftrag an Hausdruckerei für 10.000 Exemplare „Vier-Farben-Druck“	wie oben	Fertigstellung am 22.01. zugesagt
19.01.15	Auf heute vereinbarte Besprechung mit den Herren Meier (Betreiber) u. Spyros (DJ) wegen Krankheit ausgefallen	Infoblöcke in der Diskothek	Neuer Termin am 28.01.09 im „La Palma“
28.01.15	KHK B.: Besprechung Diskothek – s. o.	Verschobener Termin – s. o.	DJ H. Spyros kann die Durchsagen nicht machen (Sprachprobleme)

### 3.3. Bewertung und evtl. Anpassung der Maßnahmen

Während des gesamten Projektverlaufs sollte beobachtet werden, ob die Maßnahmen wie geplant durchgeführt werden (können). Als Orientierung dienen hierzu der Struktur- und Ablaufplan sowie

ggf. festgelegte Meilensteine. Wenn der Projektverlauf von den Planungen abweicht, ist zu prüfen, ob hierdurch der Projekterfolg oder die Erreichung der Teilziele gefährdet sind. In diesem Fall wird dann eine Anpassung vorzunehmen sein.

#### ARBEITSSCHRITTE

- » Während der Durchführung des Projekts sind u. a. folgende Fragestellungen bedeutsam:
  - › Inwieweit gibt es zu Beginn des Projekts eine Abweichung von der Planung bezüglich der beteiligten Projektpartner und der Zeitplanung?
  - › Welche externen Ereignisse haben sich auf den Projektverlauf förderlich oder hinderlich ausgewirkt?
  - › Werden alle Maßnahmen mit den geplanten Inhalten zum jeweils vorgesehenen Zeitpunkt durchgeführt?
  - › Welche Konsequenzen wird die Abweichung von der Planung für die Erreichung der Teilziele voraussichtlich haben? Welche Auswirkungen werden sich für das Gesamtprojekt ergeben?
  - › Was ist zu tun, um unerwünschte Abweichungen möglichst gering zu halten?
  - › Welche Änderungen müssen vorgenommen werden, um die Ziele zu erreichen?

#### PRAXISBEISPIEL:

Bei der Besprechung am 28.01. in der Diskothek La Palma wurde festgestellt, dass der für die Informationsdurchsagen vorgesehene DJ, Herr Spyros, nicht ausreichend der deutschen Sprache mächtig ist, um die vorgesehenen Botschaften zu transportieren.

Diese Durchsagen werden nun von der Polizei selbst durchgeführt. Hierzu konnte PHK Mehrsilbig vom Sachgebiet Öffentlichkeitsarbeit gewonnen werden. Die befürchteten Akzeptanzprobleme haben sich nach der ersten Veranstaltung als unbegründet erwiesen.

### 3.4. Erreichung der Zielgruppe

#### ARBEITSSCHRITTE

- » Überprüfen Sie, inwieweit die Zielgruppen wie vorgesehen erreicht werden können. Bewerten Sie, welche Auswirkung dies auf den Grad der Zielerreichung hat. Lassen Sie sich u. a. von folgenden Fragen leiten:
  - › Entspricht die Anzahl der erreichten Adressaten in der Zielgruppe ungefähr der Planung oder gibt es wesentliche Abweichungen? Welche Gründe waren hier maßgeblich?
  - › Welche Änderungen müssen vorgenommen werden, um die Zielgruppen (besser) zu erreichen?
  - › Wie hat sich die Anzahl der erreichten Adressaten über die Projektlaufzeit verändert? (Diese Frage spielt insbesondere bei längeren Projektlaufzeiten eine Rolle.)

#### PRAXISBEISPIEL:

In der Diskothek wurde festgestellt, dass zunehmend freitags junge Spätaussiedler die Diskothek besuchen und ein Teil davon die Durchsagen der Polizei aufgrund von Sprachbarrieren nicht versteht.

Ab März werden deshalb freitags die Durchsagen auch auf Russisch gehalten. Hierfür konnte Herr Hold, Leiter des Übergangwohnheims Weißbeuren, gewonnen werden.



### 3.5. Zusammenarbeit mit Projektpartnern

#### ARBEITSSCHRITTE

- » Bezüglich der Projektpartner ist die Beantwortung folgender Fragen relevant:
  - › Welche der vorgesehenen Projektpartner konnten nicht gewonnen werden?
  - › Welche Projektpartner wurden erst während der Projektlaufzeit identifiziert?
  - › Fand die Zusammenarbeit mit den Projektpartnern in vereinbarter Weise statt? Wenn nein, warum nicht und welche Auswirkungen hatte dies?
  - › Welche Partner haben sich während der Projektlaufzeit vom Projekt distanziert? Welche Gründe hatte dies?

#### PRAXISBEISPIEL:

Das Personal der Diskothek (Garderobe, Ausschank und Bar) wird von Gästen vermehrt auf die Aktivitäten der Polizei in der Diskothek angesprochen. Um fehlendes Hintergrundwissen des Personals auszugleichen, hat die Polizei nachträglich eine Infor-

mationsveranstaltung für das Personal durchgeführt. Das Personal akzeptiert dabei die Polizei in der Diskothek; lediglich die Türsteher scheinen der Polizei distanziert gegenüberzustehen.



### 3.6. Beurteilung des Ressourceneinsatzes

#### ARBEITSSCHRITTE

- » Hinsichtlich der Ressourcen ist vor allem darauf zu achten:
  - › Welche materiellen oder personellen Ressourcen standen zu Beginn des Projekts und im Projektverlauf nicht wie geplant zur Verfügung? Welche Gründe hatte dies?
  - › Wurden im Projektverlauf zusätzliche Ressourcen benötigt? Wenn ja, konnten sie gewonnen werden?
  - › Konnte das Projekt im vorgesehenen Zeitrahmen durchgeführt werden? Wenn nein, welche Gründe hatte dies?
  - › Welche Auswirkungen haben diese Abweichungen von der Planung auf den Projekterfolg?

#### PRAXISBEISPIEL:

Die Anzahl der gedruckten Flyer war mehr als ausreichend. Bemängelt wurde von diversen Gästen der Diskothek, dass die Flyer nicht in Russisch und Türkisch vorhanden waren.

Der polizeiliche Personaleinsatz sowie der Zeiteinsatz entsprachen den Planungen. Herrn Hold vom Übergangwohnheim wurde für seine entgeltlose Tätigkeit als Übersetzer nach Projektabschluss ein Präsent im Wert von 50,- Euro überreicht.

## 4. Wirkungsevaluation

### **Sind die angestrebten Wirkungen eingetreten? Gab es unerwünschte Folgen?**

Bei Durchführung der vorausgehenden Arbeitsschritte ist nunmehr die Grundlage für eine Wirkungsevaluation geschaffen.

Mithilfe der Wirkungsevaluation kann festgestellt werden, ob im Projektgebiet Veränderungen im Sinne der Zielerreichung eingetreten sind und ob sich diese Veränderungen auf Maßnahmen des Projekts zurückführen lassen.

Zudem sind Aussagen über nicht geplante Nebeneffekte möglich. Eine positive Form von Nebeneffekten wäre etwa der festgestellte Rückgang von Straftaten oder Verkehrsunfällen über das Projektgebiet hinaus.

Als Nebeneffekte negativer Art ließen sich beispielsweise die Verlagerung von Straftaten oder Verkehrsunfällen in andere Gebiete, die bloße Veränderung der Tatbegehungsweise (Modus Operandi) oder die sozial unerwünschte Stigmatisierung bestimmter Bevölkerungsgruppen oder Stadtteile anführen.

Um Aussagen zur Wirkung eines Projekts treffen zu können, sind empirische Erhebungen notwendig. Gestützt auf Daten, die einen Vergleich der Situation vor und nach dem Projekt (und evtl. den Vergleich mit einer Kontrollgruppe) ermöglichen, lassen sich Wirkungszusammenhänge erkennen und belegen.

- » Aussagen zur Wirksamkeit können nur unter Hinzuziehung entsprechender Fachkräfte getroffen werden.

## 5. Abschlussbericht und Kommunikation der Ergebnisse

### Was wurde erreicht?

### Was ist gut und was weniger gut gelaufen?

### Was sollte künftig anders gemacht werden?

Der Abschlussbericht ist Bestandteil jedes Projekts. Er sollte den am Projekt Beteiligten zugänglich gemacht werden. Der Bericht beschreibt in strukturierter, verständlicher und kompakter Form das Projekt in seiner Konzeption, der Umsetzung und den Ergebnissen. Der Aufbau des Abschlussberichts kann sich dabei eng an der Struktur dieser Arbeitshilfe orientieren. Zu den wichtigsten Inhalten gehören u.a. die Einschätzung der Stärken und Schwächen des Projekts, die Reflexion der Projekterfahrungen sowie die Zusammenstellung der Schlussfolgerungen, die in künftige Planungen einfließen sollten. Soweit möglich, ist in diesem

Zusammenhang darzustellen, in welchem Ausmaß die Teilziele, bzw. im Falle einer Wirkungsevaluation, die Hauptziele erreicht werden konnten, welche Hinderungsgründe ggf. vorlagen und welche unbeabsichtigten Nebenfolgen eingetreten sind.

Für die Kommunikation der Ergebnisse können je nach Art, Auftraggeber und Zielsetzungen des Projekts weitere Berichte (z.B. Managementfassungen, Präsentationen, Publikationen, Pressemitteilungen) hilfreich oder sogar notwendig sein. Idealerweise werden die Projektergebnisse, Berichte und Präsentationen jeweils zielgruppenspezifisch aufbereitet und kommuniziert.

### ARBEITSSCHRITTE

- » Erstellen Sie den Abschlussbericht des Projekts.
- » Fertigen Sie ggf. weitere Berichte bzw. Präsentationen. Berücksichtigen Sie dabei Ihre im Abschnitt 2.7. vorgenommenen Planungen.

### PRAXISBEISPIEL:

Anlass für das Tätigwerden der Polizei und ihrer Kooperationspartner waren Erkenntnisse, dass es im vergangenen Jahr zu einem erhöhten Einsatzaufkommen wegen Verkehrsverstößen, Verkehrsunfällen, Diebstählen aus Kfz sowie Schlägereien im Umkreis der Diskothek La Palma in Weißbeuren kam.

Die Auswertung des polizeilich relevanten Geschehens im Umkreis der Diskothek La Palma zeigte ein breit gestreutes Deliktsaufkommen. Innerhalb der tatrelevanten Zeit wurden Trunkenheitsfahrten, Diebstahls-, Raub- und Körperverletzungsdelikte sowie Sachbeschädigungen be-

gangen. Als besonderes Problem stellte sich die seit zwei Jahren hohe Anzahl an Diebstählen aus Kfz und der Trunkenheitsfahrten dar. Hieraus ergibt sich ein eindeutiger Handlungsbedarf.

Als wesentliche Ursachen wurden übermäßiger Alkoholkonsum, mangelndes Eingreifen von Personen im näheren Umfeld sowie fehlende polizeiliche Kontrollen ausgemacht.

Als Hauptziele wurden die Halbierung der Diebstahlsdelikte aus Kfz sowie der Fahrten unter Alkoholeinfluss im Zusammenhang mit der Diskothek La Palma angesehen.

Als Teilziele wurden die Information der Diskothekenbesucher über die Kfz-Diebstähle durch Flyer und Informationsveranstaltungen, die Ausleuchtung des Parkplatzes durch die Stadt, die Sensibilisierung der Risikogruppen aus dem Bereich Metall verarbeitende Berufe bezüglich der Gefahren rund um den Alkoholenuss durch Fortbildungsveranstaltungen und einer Sensibilisierungskampagne sowie die Bereitstellung eines alternativen Verkehrsmittels durch den ÖPNV-Betreiber formuliert.

Die Informationsveranstaltungen konnten in der gut besuchten Diskothek termingerecht durchgeführt werden. Die aufgelegten Flyer blieben jedoch zum großen Teil unbeachtet.

Die Ausleuchtung des Parkplatzes wurde durch die Stadt Weißbeuren innerhalb von drei Monaten realisiert.

Die zunächst als Abendveranstaltung konzipierte Fortbildung in den Berufsschulen wurde nicht angenommen. Durch die Implementierung in den normalen Unterrichtsbetrieb konnten danach etwa 90 % der Zielgruppe erreicht werden.

Aus Kostengründen nach wie vor schwierig gestaltet sich die direkte, in kurzen Zeitabständen getaktete Anbindung der Diskothek La Palma an den ÖPNV. Hier ist bislang keine Lösung absehbar.

Im Rahmen der Prozessevaluation ließ sich feststellen, dass die Teilziele – bis auf diesen letzten Punkt – erreicht worden sind.

Sechs Monate nach Beginn der Umsetzung der einzelnen Maßnahmen sind Diebstähle aus Kfz um ca. 80 % zurückgegangen. Mit ursächlich hierfür dürfte die vom Diskothekenbetreiber ergänzend zu den polizeilichen Maßnahmen installierte Videoüberwachung des Parkplatzgeländes gewesen sein.

Die festgestellten Fahrten unter Alkoholeinfluss im Zusammenhang mit Besuchen der Diskothek La Palma sind innerhalb der ersten beiden Monate nach Maßnahmenumsetzung leicht angestiegen. Dies dürfte auf die verstärkte Verkehrsüberwachung zurückzuführen sein. Nach sechs Monaten haben sich die Werte im Verhältnis zu den Vergleichszeiträumen der beiden vergangenen Jahre nahezu halbiert.

Es ist beabsichtigt, in Zusammenarbeit mit der Fachhochschule Weißbeuren nach weiteren sechs Monaten bei Diskothekenbesuchern sowie Schülern der Berufsschulen eine Befragung hinsichtlich der Motivation des Verzichts auf Alkohol im Zusammenhang mit dem Führen von Kraftfahrzeugen durchzuführen.

Sechs Monate nach Beginn der Maßnahmen sind die Projektziele im Wesentlichen erreicht und ein weiterer Handlungsbedarf zunächst nicht mehr gegeben. Inwieweit dieser Zustand fortbesteht, wird sich aus der Analyse der jeweiligen Fallzahlen der kommenden Monate ergeben.



**Wo Ihre nächstgelegene (Kriminal-) Polizeiliche Beratungsstelle ist, erfahren Sie auf jeder Polizeidienststelle. Darüber hinaus können Sie sich an folgende Stellen wenden:**

**Landeskriminalamt Baden-Württemberg**

Polizeiliche Kriminalprävention  
Taubenheimstraße 85, 70372 Stuttgart  
Tel.: 0711/5401-0, -3458  
Fax: 0711/5401-3455  
E-Mail: [praevention@polizei.bwl.de](mailto:praevention@polizei.bwl.de)  
Internet: [www.polizei-bw.de](http://www.polizei-bw.de)

**Bayerisches Landeskriminalamt**

Polizeiliche Kriminalprävention  
Maillingerstraße 15, 80636 München  
Tel.: 089/1212-0, -43 89  
Fax: 089/1212-4134  
E-Mail: [blka.sg513@polizei.bayern.de](mailto:blka.sg513@polizei.bayern.de)  
Internet: [www.polizei.bayern.de](http://www.polizei.bayern.de)

**Der Polizeipräsident in Berlin Landeskriminalamt**

Polizeiliche Kriminalprävention  
Platz der Luftbrücke 6, 12101 Berlin  
Tel.: 030/4664-0, -9791 13  
Fax: 030/4664-82290941  
E-Mail: [lkapraev1@polizei.berlin.de](mailto:lkapraev1@polizei.berlin.de)  
Internet: [www.polizei.berlin.de](http://www.polizei.berlin.de)

**Polizeipräsidium Land Brandenburg**

Polizeiliche Kriminalprävention  
Kaiser-Friedrich-Str. 143, 14469 Potsdam  
Tel.: 03 31/2 83-02  
Fax: 03 31/2 83-31 52  
E-Mail: [polizeiliche.praevention@polizei.brandenburg.de](mailto:polizeiliche.praevention@polizei.brandenburg.de)  
Internet: [www.internetwache.brandenburg.de](http://www.internetwache.brandenburg.de)

**Polizei Bremen**

Polizeiliche Kriminalprävention  
Am Wall 195, 28195 Bremen  
Tel.: 0421/362-0, -19003  
Fax: 0421/362-19009  
E-Mail: [kriminalpraevention@polizei.bremen.de](mailto:kriminalpraevention@polizei.bremen.de)  
Internet: [www.polizei.bremen.de](http://www.polizei.bremen.de)

**Landeskriminalamt Hamburg**

Polizeiliche Kriminalprävention  
Bruno-Georges-Platz 1, 22297 Hamburg  
Tel.: 040/42 86-50, -70777  
Fax: 040/4286-70379  
E-Mail: [kriminalpraevention@polizei.hamburg.de](mailto:kriminalpraevention@polizei.hamburg.de)  
Internet: [www.polizei.hamburg.de](http://www.polizei.hamburg.de)

**Hessisches Landeskriminalamt**

Polizeiliche Kriminalprävention  
Hölderlinstraße 1–5, 65187 Wiesbaden  
Tel.: 0611/83-0, -1309  
Fax: 0611/83-1305  
E-Mail: [beratungsstelle.hlka@polizei.hessen.de](mailto:beratungsstelle.hlka@polizei.hessen.de)  
Internet: [www.polizei.hessen.de](http://www.polizei.hessen.de)

**Landeskriminalamt Mecklenburg-Vorpommern**

Polizeiliche Kriminalprävention  
Retgendorfer Straße 9, 19067 Ramepe  
Tel.: 03866/64-0, -6111  
Fax: 03866/64-6102  
E-Mail: [praevention@lka-mv.de](mailto:praevention@lka-mv.de)  
Internet: [www.praevention-in-mv.de](http://www.praevention-in-mv.de)

**Landeskriminalamt Niedersachsen**

Polizeiliche Kriminalprävention  
Am Waterlooplatz 11, 30169 Hannover  
Tel.: 0511/26262-0, -3203  
Fax: 0511/26262-3250  
E-Mail: [d32@lka.polizei.niedersachsen.de](mailto:d32@lka.polizei.niedersachsen.de)  
Internet: [www.polizei.niedersachsen.de](http://www.polizei.niedersachsen.de)

**Landeskriminalamt Nordrhein-Westfalen**

Polizeiliche Kriminalprävention  
Völklinger Straße 49, 40221 Düsseldorf  
Tel.: 0211/939-0, -3205  
Fax: 0211/939-3209  
E-Mail: [vorbeugung.lka@polizei.nrw.de](mailto:vorbeugung.lka@polizei.nrw.de)  
Internet: [www.lka.nrw.de](http://www.lka.nrw.de)

**Landeskriminalamt Rheinland-Pfalz**

Polizeiliche Kriminalprävention  
Valenciaplatz 1–7, 55118 Mainz  
Tel.: 06131/65-0  
Fax: 06131/65-2480  
E-Mail: [LKA.LS3.L@polizei.rlp.de](mailto:LKA.LS3.L@polizei.rlp.de)  
Internet: [www.polizei.rlp.de](http://www.polizei.rlp.de)

**Landespolizeipräsidium Saarland**

Polizeiliche Kriminalprävention  
Graf-Johann-Straße 25–29, 66121 Saarbrücken  
Tel.: 0681/962-0  
Fax: 0681/962-2865  
E-Mail: [lpp246@polizei.slpol.de](mailto:lpp246@polizei.slpol.de)  
Internet: [www.saarland.de/polizei.htm](http://www.saarland.de/polizei.htm)

**Landeskriminalamt Sachsen**

Polizeiliche Kriminalprävention  
Neuländer Straße 60, 01129 Dresden  
Tel.: 0351/855-0, -2309  
Fax: 0351/855-2390  
E-Mail: [praevention.lka@polizei.sachsen.de](mailto:praevention.lka@polizei.sachsen.de)  
Internet: [www.polizei.sachsen.de](http://www.polizei.sachsen.de)

**Landeskriminalamt Sachsen-Anhalt**

Polizeiliche Kriminalprävention  
Lübecker Straße 53–63, 39124 Magdeburg  
Tel.: 0391/250-0, -2440  
Fax: 0391/250-3020  
E-Mail: [praevention.lka@polizei.sachsen-anhalt.de](mailto:praevention.lka@polizei.sachsen-anhalt.de)  
Internet: [www.polizei.sachsen-anhalt.de](http://www.polizei.sachsen-anhalt.de)

**Landespolizeiamt Schleswig-Holstein**

Polizeiliche Kriminalprävention  
Mühlenweg 166, 24116 Kiel  
Tel.: 0431/160-0, -65555  
Fax: 0431/160-61419  
E-Mail: [kiel.lpa141@polizei.landsh.de](mailto:kiel.lpa141@polizei.landsh.de)  
Internet: [www.polizei.schleswig-holstein.de](http://www.polizei.schleswig-holstein.de)

**Landespolizeidirektion Thüringen**

Polizeiliche Kriminalprävention  
Andreasstraße 38, 99084 Erfurt  
Tel.: 0361/662-0, -3171  
Fax: 0361/662-3109  
E-Mail: [praevention.lpd@polizei.thueringen.de](mailto:praevention.lpd@polizei.thueringen.de)  
Internet: [www.thueringen.de/th3/polizei](http://www.thueringen.de/th3/polizei)

**Bundespolizeipräsidium**

Polizeiliche Kriminalprävention  
Heinrich-Mann-Allee 103, 14473 Potsdam  
Tel.: 0331/97997-0  
Fax: 0331/97997-1010  
E-Mail: [bpolp.referat.31@polizei.bund.de](mailto:bpolp.referat.31@polizei.bund.de)  
Internet: [www.bundespolizei.de](http://www.bundespolizei.de)

**HERAUSGEBER:  
PROGRAMM POLIZEILICHE  
KRIMINALPRÄVENTION  
DER LÄNDER UND DES BUNDES**

Zentrale Geschäftsstelle  
Taubenheimstraße 85, 70372 Stuttgart

Mit freundlicher Empfehlung

**Wir wollen,  
dass Sie  
sicher leben.**



**Ihre Polizei**

[www.polizei-beratung.de](http://www.polizei-beratung.de)