

Ziele formulieren

Die Arbeitshilfe C-11 liefert Hinweise zum Umgang mit Zielen im Rahmen der Hitzeaktionsplanung. Es wird dargelegt, welche Funktionen Ziele übernehmen, welche Arten von Zielen es gibt, welchen Anforderungen Ziele genügen sollten und wie die Arbeit mit Zielerreichungsgraden Evaluierungen unterstützen kann.

Ziele im Rahmen der Hitzeaktionsplanung

Ziele helfen, der Hitzeaktionsplanung eine Richtung zu geben, sie zu strukturieren, ihr Verbindlichkeit zu verleihen und eine Erfolgskontrolle zu ermöglichen. Wenn der Umgang mit Zielen gut gelingt, werden Effektivität und Effizienz der Hitzeaktionsplanung verbessert.

DEFINITION - Ziel

Ein Ziel ist ein zukünftiger, gegenüber dem Ist-Zustand veränderter, erstrebenswerter Soll-Zustand. Ein Ziel ist der Zweck einer gerichteten Handlung.

Ziele (als Vorstellung von einem Soll-Zustand) werden in der Regel im Anschluss an eine Analyse der Ausgangssituation (des Ist-Zustandes) vereinbart (vgl. C-01). Basierend auf der Kenntnis der Ausgangssituation und der Vereinbarung zum angestrebten Zielzustand können konkrete Handlungen (Maßnahmen) geplant werden (vgl. C-13). Ziele und Maßnahmen bilden Kernelemente eines Plans (vgl. C-15). Die Festlegung von und Orientierung an Zielen ist eine Kernaufgabe während der Erstellung eines Hitzeaktionsplans und Voraussetzung für eine erfolgreiche Maßnahmenentwicklung und -umsetzung.

Funktionen von Zielen

Im Rahmen von Hitzeaktionsplanung können Ziele wichtige Funktionen übernehmen [1]:

- ▶ **Konsens dokumentieren** – im Sinne einer zwischen den Beteiligten abgestimmten und verbindlichen Referenz bezüglich angestrebter, zukünftiger Soll-Zustände
- ▶ **Probleme erkennen** – im Sinne einer Offenlegung negativer Abweichungen zwischen Soll- und Ist-Zuständen
- ▶ **Entscheidungen unterstützen** – im Sinne einer möglichst rationalen Wahl derjenigen Handlungsalternative, die definierte Soll-Zustände am besten erreicht
- ▶ **Orientierung bieten** – im Sinne einer handlungsleitenden Vision, anhand der Prozesse und Ergebnisse kontinuierlich reflektiert werden
- ▶ **Kontrollprozesse ermöglichen** – im Sinne eines Soll-Ist-Vergleichs sowie anschließender Konstatierung von Zielerreichung oder Zielverfehlung

Verständigungsprozesse zur Zielfestlegung

Ziele ergeben sich aus Verständigungen der an einer Hitzeaktionsplanung Beteiligten. In der Regel sind die Spielräume für Zielvereinbarungen groß, da der normative Rahmen zur Hitzeaktionsplanung (Gesetze, Erlasse, Rechtsprechung, etc.) bisher kaum verbindliche Vorgaben macht. Dem lokalen Aushandlungsprozess kommt daher große Bedeutung zu. Die kommunalen Gegebenheiten – d. h. die Umstände des Einzelfalls, wie lokale Beweggründe, Interessen und Anforderungen an die Hitzeaktionsplanung – sind entscheidend für die Zielformulierung. Das Festlegen von Zielen ist kein „Copy-Paste“-Prozess.

Zu Beginn des Verständigungsprozesses sollten folgende Fragen berücksichtigt werden:

- ▶ **Für was genau sollen Ziele festgelegt werden?**
Ziele für die Hitzeaktionsplanung insgesamt? Ziele für einzelne Maßnahmen? Ziele für einzelne Arbeitsprozesse?
- ▶ **Wer legt die Ziele fest?**
Wer besitzt die Befugnis bzw. das Mandat die Ziele festzulegen? Sind alle notwendigen Akteurinnen und Akteure involviert?
- ▶ **Gibt es bestehende Ziele?**
Existieren zu berücksichtigende Ziele, z. B. in anderen Plänen und Konzepten? Gibt es zu berücksichtigende Ziele auf Kreis- bzw. kreisangehöriger Ebene? (vgl. C-07)
- ▶ **Wo werden die Ziele dokumentiert?**
Sollen die Ziele öffentlich dokumentiert werden? Werden die Ziele in einem Hitzeaktionsplan, in Maßnahmensteckbriefen o. ä. festgehalten?

Arten von Zielen

Es gibt verschiedene Arten von Zielen. Im Planungsprozess kann es mitunter sehr hilfreich sein, nach der Art der Ziele zu differenzieren. Im Rahmen dieser Arbeitshilfe sollen Input-Ziele, Output-Ziele, Outcome-Ziele und Impact-Ziele unterschieden werden.

Arten von Zielen

► **Input-Ziele (= ressourcenorientiert)**

Beispiel: Die Kommune stellt jährlich [XY Euro] für Schulungen zum Thema Hitzeschutz in Pflegeeinrichtungen in den Haushalt ein.

► **Output-Ziele (= produktorientiert)**

Beispiel: Die WTG-Behörde bietet jährlich [Anzahl XY] Schulungen zum Thema Hitzeschutz für Pflegeeinrichtungen im Stadtgebiet an.

► **Outcome-Ziele (= ergebnisorientiert)**

Beispiel: Im Kalenderjahr [XY] werden in den Pflegeeinrichtungen im Stadtgebiet insg. mindestens [Anzahl XY] Pflegefachkräfte für das Thema Hitze sensibilisiert.

► **Impact-Ziele (= wirkungsorientiert)**

Beispiel: Die hitzebedingte Mortalität in Pflegeeinrichtungen im Stadtgebiet sinkt langfristig bis zum Jahr [XY] um [XY Prozent] gegenüber einem Referenzzeitraum.

Mit dem qualitativen Charakter der Ziele (ressourcen-, produkt-, ergebnis- oder wirkungsorientiert) können jeweils unterschiedliche Arten von Soll-Zuständen definiert werden. Es wird so beispielsweise leichter ersichtlich, an welcher Stelle im Planungsprozess welche Ziele weiterhelfen. Auch kann beispielsweise besser abgeschätzt werden, welche Ziele sich für welche Art der Evaluation eignen.

- **Input-/Output-Ziele** – eher direkt beeinflussbar durch Plangebende bzw. Träger einer Maßnahme (geeignet insb. für operative Tätigkeiten, z. B. Ziele konkreter Maßnahmen)
- **Outcome-/Impact-Ziele** – eher nur indirekt beeinflussbar durch Plangebende bzw. Träger einer Maßnahme (geeignet insb. für strategische Prozesse, z. B. übergeordnete Ziele von Handlungsfeldern oder Leitziele der gesamten Hitzeaktionsplanung)

Anforderungen an Ziele

Während der Zielformulierung kann sich an folgenden Anforderungen orientiert werden, denen Ziele bestenfalls genügen [1, 2]. Die Anforderungen können vielleicht nicht immer eingehalten werden – es lohnt aber, ihnen möglichst nahe zu kommen.

- ▶ **begründet** – fundiert, abgeleitet
- ▶ **konsistent** – widerspruchsfrei, vollständig
- ▶ **operationalisierbar** – anwendbar, präzise
- ▶ **realistisch** – ressourcenadäquat, praktikabel
- ▶ **erfolgversprechend** – aussichtsreich, herausfordernd
- ▶ **überprüfbar** – messbar, evaluierbar
- ▶ **relevant** – wichtig, signifikant
- ▶ **aktuell** – gegenwärtig, zukunftsorientiert
- ▶ **ausgewogen** – verträglich, konfliktfrei
- ▶ **akzeptiert** – vereinbart, legitimiert
- ▶ **dokumentiert** – verschriftlicht, fixiert
- ▶ **transparent** – offenliegend, bekannt
- ▶ **terminiert** – befristet, datiert
- ▶ **anpassungsflexibel** – fortschreibungsfähig, adaptiv

Es existieren verschiedene bekannte Faustformeln, die Anforderungen an die Zielformulierung wiedergeben [1].

Faustformeln zur Zielformulierung

S-M-A-R-T (dt.)

- ▶ Schriftlich
- ▶ Messbar
- ▶ Anspruchsvoll
- ▶ Realistisch
- ▶ Terminiert

S-M-A-R-T (engl.)

- ▶ Specific
konkret
- ▶ Measurable
messbar
- ▶ Attainable
erreichbar
- ▶ Relevant
wichtig
- ▶ Trackable
beeinflussbar

P-U-R-E

- ▶ Positively stated
positiv formuliert
- ▶ Understood
verständlich
- ▶ Relevant
relevant
- ▶ Ethical
ethisch korrekt

C-L-E-A-R

- ▶ Challenging
herausfordernd
- ▶ Legal
legal
- ▶ Environmental
umweltverträglich
- ▶ Agreed
vereinbart
- ▶ Recorded
protokolliert

Zielerreichungsgrade

Hitzeaktionsplanung kann besonders erfolgreich sein, wenn sie als lernender Prozess verstanden wird. Hierfür ist es unter anderem notwendig zu erkennen, welche Handlungen ihre Ziele erreichen und welche nicht. Hierfür eignen sich systematische Evaluierungsprozesse (vgl. C-19). Die Evaluierung ist dabei von Beginn an mitzudenken. Es können „schon bei der Zielformulierung – also im Vorfeld – eindeutige Kriterien definiert und dokumentiert werden, an denen später die Zielerreichung, Teilerreichung oder Zielverfehlung festgemacht wird“ [1]. Zielerreichung, -teilerreichung oder -verfehlung stellen beispielhafte Zielerreichungsgrade dar. Zielerreichungsgrade können verstanden werden „als Ausprägungen einer Zielgröße, indem sie über den Realisierungsgrad der Zielgröße informieren“ [3]. Zielerreichungsgrade sollten so anpassungsflexibel wie die Ziele selbst formuliert sein. Die Arbeit mit Zielerreichungsgraden kann die Wirksamkeit von Hitzeaktionsplanung langfristig stark verbessern.

Folgende Zielerreichungsskala kann als Vorlage zur Definierung von Zielerreichungskriterien genutzt werden. Sie kann sowohl für quantitativ als auch qualitativ formulierte Ziele genutzt werden [1].

Zielerreichungsskala

Ziel verfehlt	Ziel weitgehend verfehlt	Ziel annähernd erreicht	Ziel erreicht oder übererfüllt
Kriterium	Kriterium	Kriterium	Kriterium
1)	1)	1)	1)
2)	2)	2)	2)
3)	3)	3)	3)

Beispiel

Ziel: In einem Kalenderjahr werden in den Pflegeeinrichtungen im Stadtgebiet insg. mind. 60 Pflegefachkräfte für das Thema Hitze sensibilisiert.

Kriterium: 0 - 19 Pflegekräfte (0% bis < 33%)	Kriterium: 20 - 39 Pflegekräfte (33% bis < 66%)	Kriterium: 40 - 59 Pflegekräfte (66% bis < 100%)	Kriterium: ≥ 60 Pflegekräfte (ab 100%)
Zielerreichung: Ziel verfehlt	Zielerreichung: Ziel weitgehend verfehlt	Zielerreichung: Ziel annähernd erreicht	Zielerreichung: Ziel erreicht oder übererfüllt

Zielbeziehungen

Verschiedene Zielsetzungen können sich ergänzen oder widersprechen. Sobald mehrere Ziele existieren, gewinnen daher Zielbeziehungen an Bedeutung. Im Rahmen von Hitzeaktionsplanung werden in der Regel mehrere Ziele formuliert. Zudem sind Ziele aus weiteren Planungen und Strategien – auch von anderen administrativen Ebenen – zu berücksichtigen. Bereits während der Zielformulierung, aber auch zu Evaluierungszwecken, sollten die Beziehungen zwischen den verschiedenen Zielsetzungen überprüft werden. Es sind verschiedene Konstellationen möglich [3].

- ▶ **Zielkonkurrenz** – Ist gegeben, wenn die Verbesserung einer Zielgröße eine andere Zielgröße verschlechtert.
- ▶ **Zielkomplementarität** – Ist gegeben, wenn die Verbesserung einer Zielgröße auch eine andere Zielgröße verbessert.
- ▶ **Zielindifferenz** – Ist gegeben, wenn die Beeinflussung einer Zielgröße keine Auswirkungen auf andere Zielgrößen hat.

Literatur

- [1] Watzka K. (2016): Ziele formulieren. Erfolgsvoraussetzungen wirksamer Zielvereinbarungen. Wiesbaden.
- [2] Poth L. G., Poth G. S., Pradel M. (2008): Gabler Kompakt-Lexikon Marketing. 3. Aufl. Wiesbaden.
- [3] Pfohl H.-C. (2004): Zielerreichungsgrad. In: Lück W. (Hrsg.): Lexikon der Betriebswirtschaft. 6. Aufl. München, Wien. S. 768.

Impressum

Herausgeber

Landesamt für Gesundheit
und Arbeitsschutz
Nordrhein-Westfalen (LfGA NRW)

Gesundheitscampus 10
44801 Bochum

Telefon 0234 41692-5555
poststelle@lfga.nrw.de
www.lfga.nrw.de

Auflage 1.0

Bochum, Juli 2025

Autorinnen und Autoren

Raphael Sieber, Katharina Voß, Lea-Christine
Antoine, Selina Brünker, Thomas Claßen, Thea
Jankowski, Isabelle Liebchen, Odile Mekel

Fachgruppe Grundsatzfragen,
gesundheitsbezogener Hitzeschutz, LfGA NRW