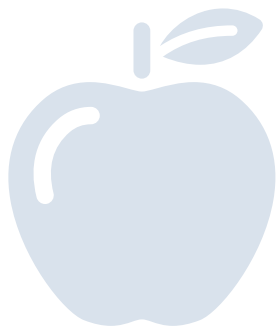


Manual für die Skizzen- und Antragstellung bei IN FORM

Das Manual auf einen Blick



Dieses Manual:

- gibt eine praktische Anleitung zur Erstellung von Skizzen und Anträgen für Projekte;
- ist anhand der Kriterien der Planungsqualität für BMLEH-geförderte IN FORM-Projekte aufgebaut;
- enthält wichtige Definitionen, Erläuterungen und anschauliche Beispiele.

IN FORM – Deutschlands Initiative für gesunde Ernährung und mehr Bewegung

IN FORM ist eine Initiative der Bundesregierung, die seit 2008 darauf abzielt, das Ernährungs- und Bewegungsverhalten in Deutschland langfristig zu verbessern. Alle Menschen sollen die Möglichkeit zu einem gesundheitsförderlichen Lebensstil bekommen – unabhängig von Alter oder Lebenssituation. Besonderes Augenmerk liegt auf Gruppen, die besondere Unterstützung benötigen, zum Beispiel Haushalte, die von Armut bedroht oder betroffen sind.

Die Verantwortung für IN FORM tragen zwei Bundesministerien:

- das Bundesministerium für Landwirtschaft, Ernährung und Heimat (BMLEH) für das Themenfeld Ernährung und
- das Bundesministerium für Gesundheit (BMG) für das Themenfeld Bewegung.

Qualitätsrahmen für Projekte mit Ernährungsbezug

Für Projekte im Themenfeld Ernährung wurde ein Qualitätsrahmen entwickelt. Er beschreibt die Anforderungen an geförderte Projekte und stellt sicher, dass sie sich klar an den Zielen von IN FORM orientieren.

Die Ziele von IN FORM

IN FORM will gesunde Ernährung und mehr Bewegung in allen Lebensbereichen (wie z. B. Schulen oder Senioreneinrichtungen) fördern. Unterstützt werden sowohl individuelle als auch strukturelle Maßnahmen und Projekte.

Die Ziele von IN FORM werden in fünf [Handlungsfeldern](#) beschrieben. Diese sollten Sie bereits zu Beginn Ihres Projektes kennen. Weitere Informationen finden Sie im IN FORM-Aktionsplan.

Projektförderung durch IN FORM

IN FORM fördert Projekte finanziell, die die genannten Ziele unterstützen. Besonders im Fokus stehen Modellprojekte, die neue Angebote entwickeln, welche bundesweit übertragbar sind.



Hinweis:

Zu den einzelnen Themenbereichen stehen Ihnen kurze Erklärfilme zur Verfügung. Sie vermitteln die wichtigsten Inhalte kompakt und anschaulich und können so eine hilfreiche Ergänzung zur Lektüre des Manuals sein.

Wie läuft der Antragsprozess ab?

Die Antragstellung bei IN FORM erfolgt in zwei Schritten:

1. Einreichung einer Projektskizze

Sie reichen zunächst eine kurze Projektskizze ein, in der die wichtigsten Informationen zusammengefasst sind. Die Bundesanstalt für Landwirtschaft und Ernährung (BLE) prüft, ob das Projekt zu den IN FORM-Zielen passt und die Qualitätsanforderungen erfüllt.

2. Einreichung eines vollständigen Antrags

Wenn die Skizze überzeugt, werden Sie aufgefordert, einen ausführlichen Projektantrag einzureichen. Dieser wird erneut geprüft – danach fällt die Entscheidung über die Förderung.

Der Antragsprozess im Überblick:



Abbildung 1: Antragsprozess

Was bietet dieses Manual?

Dieses Manual beantwortet wichtige Fragen rund um die Erstellung der Projektskizzen und Anträge. Es soll Ihnen mit praktischen Tipps helfen, Ihre Planung zu verbessern und den Antragsprozess leichter zu gestalten – für mehr Qualität und Erfolg bei Ihren Projekten!

Dieses Manual liefert gezielte Informationen zur Erstellung von Vorhabenbeschreibungen für Projekte. Es erläutert die einzelnen Qualitätskriterien, die für die Projektskizze sowie den vollständigen Antrag relevant sind. Dazu finden Sie im Manual neben Definitionen auch viele praktische Hilfestellungen. Nicht alle Hinweise und Tipps müssen direkt in Ihrer eigenen Vorhabenbeschreibung umgesetzt werden. Im Mittelpunkt steht jedoch immer die Frage:

Wie kann ein Projekt so geplant werden, dass es tatsächlich Wirkung entfaltet?

Das Ziel dieser Anleitung ist es, Antragstellende wirkungsvoll zu unterstützen und den Nutzen einer wirkungsorientierten Projektplanung anschaulich zu machen. Das bedeutet, dass Projekte von der Planung über die Umsetzung bis zur Evaluation fokussiert auf konkrete Ziele hinarbeiten (Wirkungslogik).

Warum wirkungsorientiert planen?

Eine wirkungsorientierte Projektplanung bringt entscheidende Vorteile mit sich:

- **Klarheit über Ziele**

Durch die eindeutige Formulierung und schlüssige Begründung Ihrer Wirkungsziele geben Sie Ihrem Projekt eine klare Richtung.

- **Bessere Förderchancen**

Eine nachvollziehbare Wirkungslogik zeigt die Ausrichtung auf IN FORM und erhöht die Chancen auf Fördermittel.

- **Effizienter Ressourceneinsatz**

Vom Start bis zur Auswertung werden Zeit und Mittel gezielt auf die gewünschten Ergebnisse ausgerichtet.

- **Fundierte Evaluation**

Die Wirkungslogik bildet die Grundlage für eine aussagekräftige Bewertung – und damit für kontinuierliches Lernen und Weiterentwickeln, sowohl bei Erfolgen als auch Misserfolgen.

- **Nachhaltiger Projekterfolg**

Insgesamt sorgt dieses Vorgehen für eine zielgerichtete, transparente und nachhaltige Umsetzung Ihres Projektes.



Wie ist das Manual aufgebaut?

Das Manual ist entsprechend den Inhalten der Projektskizze und des Projektantrags strukturiert und folgt dabei den Kriterien der Planungsqualität. Es gliedert sich in fünf zentrale Bereiche:

1. IST-Analyse

Wie ist die aktuelle Ernährungssituation in bestimmten Lebenswelten? Wo besteht Änderungsbedarf? Welche Bedürfnisse haben die Zielgruppen?

2. Ziele und Maßnahmen

Was soll mit dem Projekt konkret erreicht werden? Welche Angebote und Maßnahmen sind dafür geplant?

3. Voraussetzungen für die Umsetzung

Was wird für die Umsetzung benötigt? Welche Vorgaben oder Strukturen sind zu beachten?

4. Evaluation

Wie und womit wird der Erfolg des Projektes gemessen?

5. Transfer

Wie können die gewonnenen Ergebnisse und Erfahrungen weiter genutzt werden?

Das Manual dient als Nachschlagewerk – Sie können es zur Orientierung bei einzelnen oder allen Abschnitten Ihrer Vorhabenbeschreibung nutzen. Die verschiedenen Schritte werden anhand von zwei praktischen Beispielen erläutert. Diese Beispiele beschränken sich jeweils auf Teilaspekte und dienen der Veranschaulichung.



Tipp:

Bearbeiten Sie die Schritte nacheinander. Es ist ganz normal, wenn Sie während der Planung neue Erkenntnisse gewinnen und einen Abschnitt nochmals anpassen müssen – Projektplanung ist ein dynamischer Prozess!

Erklärung der Symbole



Wichtig / Hinweis



Beispiel



Tipp



Exkurs



Verweis



Filmverweis



Verweis

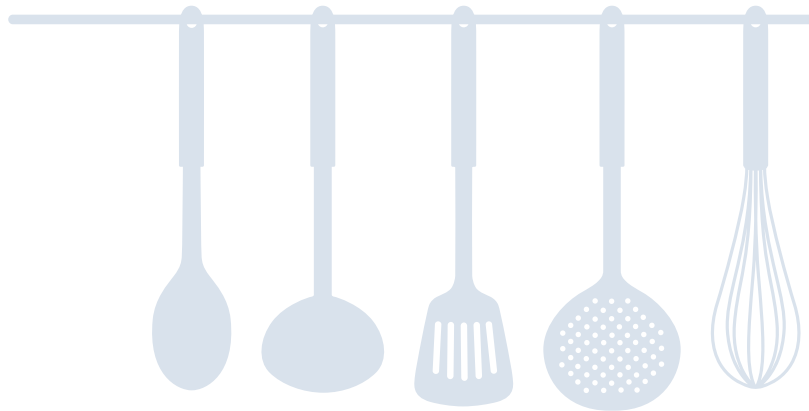
Weitere Informationen zur Initiative finden Sie auf der offiziellen IN FORM-Website:
<https://www.in-form.de/>



Filmverweis

Der Film „Sinn und Aufbau des Qualitätsrahmens“ erläutert, welche Idee dem Qualitätsrahmen zugrunde liegt, wie er aufgebaut ist und welche Rolle er in Planung, Umsetzung und Evaluation Ihrer Projekte spielt. [Hier finden Sie den Film.](#)

Inhaltsverzeichnis



Das Manual auf einen Blick.....	2
1. IST-Analyse.....	6
1.1 Bedarf.....	7
1.2 Bisherige Angebote.....	10
1.3 Zielgruppendefinition und diversitätsbezogene Merkmale.....	13
1.4 Bedürfnisse der Zielgruppe.....	17
2. Ziele und Maßnahmen.....	22
2.1 Ausrichtung an IN FORM.....	23
2.2 Wirkungslogik.....	26
2.3 Zieldefinition.....	31
2.4 Ausgestaltung des Angebotes.....	37
2.5 Arbeits- und Zeitplanung.....	40
3. Voraussetzungen für die Umsetzung.....	45
3.1 Rahmenbedingungen und Strukturen.....	45
3.2 Finanzplanung.....	48
3.3 Zugang zur Zielgruppe.....	49
4. Evaluation.....	53
5. Transfer.....	61
5.1 Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit.....	62
5.2 Verstetigung des Angebotes.....	63
6. Anhang.....	65
6.1 Literaturverzeichnis.....	65
6.2 Toolsammlung.....	67
6.3 Abkürzungsverzeichnis.....	70
6.4 Tabellenverzeichnis.....	70
6.5 Abbildungsverzeichnis.....	70
6.6 Index.....	71

1. IST-Analyse



Die IST-Analyse ist der erste Schritt in der Projektplanung. Sie hilft Ihnen dabei, den aktuellen Gesundheitszustand sowie bestehende Probleme zu verstehen, die Bedürfnisse Ihrer Zielgruppen zu erfassen und vorhandene Defizite zu erkennen. So können Sie Ihr Projekt bedarfs- und bedürfnisorientiert gestalten. Beachten Sie, dass die Recherche belastbarer Daten und Fakten oftmals zeitaufwendig sein kann.

Was ist ein Projekt?

Ein Projekt in der Gesundheitsförderung besteht meist aus einzelnen oder mehreren Angeboten bzw. konkreten Maßnahmen, die bestimmte gesundheits- und ernährungsbezogene Ziele verfolgen. Diese Angebote richten sich an spezifische Zielgruppen und sind zeitlich klar begrenzt.

Häufig werden die Begriffe Angebote und Maßnahmen synonym verwendet. In diesem Manual bedeutet:

- **Maßnahmen:** spezifische, konkrete Handlungen oder Aktivitäten (Arbeitspakete) zur Zielerreichung;
- **Angebote:** Produkte oder Dienstleistungen, die den Zielgruppen zugänglich sind.

Ziele der IST-Analyse

Die IST-Analyse zielt darauf ab:

- den **Bedarf** für Ihr Projekt zu belegen und zu legitimieren,
- die **Bedürfnisse** sowie diversitätsbezogenen Merkmale der Zielgruppe zu erkennen,
- bisherige **Angebote** zu erfassen, um Defizite zu identifizieren und Doppelstrukturen zu vermeiden,
- die Probleme und Defizite zu benennen, die Ihr Projekt beheben will,

- die **Zielgruppe** und die daraus resultierenden **Projektziele** festzulegen.

Im weiteren Verlauf des Manuals wird erklärt, wie Sie diese einzelnen Komponenten erheben und beschreiben können.



Wichtig

Die IST-Analyse dient dazu, fundierte Kenntnisse über die Ausgangssituation des Problems bzw. der Zielgruppe zu erhalten, durch:

- eine **Bedarfs- und Bedürfnisanalyse** sowie
- eine **sorgfältige Bestandsaufnahme bisheriger Angebote**.

Diese Erkenntnisse bilden die Argumentationsbasis für die Notwendigkeit Ihres Projektes und helfen Ihnen, daraus konkrete Ziele abzuleiten.

Hinweis:



An Projektskizze und Antrag werden unterschiedliche Anforderungen gestellt!

Filmverweis



Der Film „Grundlagen der Projektplanung – IST-Analyse“ zeigt, welche Komponenten eine fundierte IST-Analyse umfasst, wie objektiver Bedarf, subjektive Bedürfnisse und bestehende Angebote erhoben werden und warum die klare Spezifizierung der Zielgruppe entscheidend für die Planung ist. [Hier finden Sie den Film.](#)

1.1 Bedarf

Die Beschreibung des **Bedarfs** bildet den ersten Schritt, um bestehende Defizite und Problemlagen zu erkennen, die das geplante Projekt verbessern soll. So können Sie nachvollziehbar begründen, warum Ihr Projekt notwendig ist und welche Lösungsansätze entwickelt werden sollen.

Beim Bedarf handelt es sich um den **objektiven Bedarf**: Er basiert auf belastbaren Zahlen und Fakten. Für die Recherche können Sie verschiedene verlässliche Quellen nutzen, zum Beispiel:

- Datenbanken und Routinestatistiken,
- Forschungs- und Evaluationsberichte,
- Fachartikel und wissenschaftliche Veröffentlichungen sowie
- Richtlinien und Vorgaben von Fachorganisationen.

Diese Informationen helfen Ihnen, eine fundierte Basis für die Begründung und Legitimation Ihres Projektes zu schaffen. So wird auch deutlich, warum eine Förderung Ihres Vorhabens sinnvoll ist.



Wichtig

Es geht dabei konkret um die spezifischen Problemlagen im Zusammenhang mit Ihrem Projektkontext. Vermeiden Sie allgemeine Aussagen zu Mangel- oder Überernährung, sondern berücksichtigen Sie möglichst regionale oder zielgruppenspezifische Informationen, zum Beispiel zum jeweiligen Bundesland oder zur spezifischen Zielgruppe.



Verweis

Eine ausführliche Liste mit Fachzeitschriften, Plattformen und Datenbanken, die Sie für die Recherche nutzen können, finden Sie am Ende des Manuals in der [Toolsammlung](#).

Wichtige Komponenten und Fragestellungen zur Beschreibung des Bedarfs:

- **Demografische Beschreibung der Zielgruppe**
Wer ist betroffen? (z. B. Alter, Geschlecht, sozioökonomischer Status)
- **Gesundheits- und Ernährungsstatus**
Was ist über den Gesundheitszustand oder das Ernährungsverhalten der Zielgruppe bekannt? (z. B. Übergewicht, Adipositas, Nährstoffmangel)
- **Lebenslage**
Welche äußeren Faktoren beeinflussen die Zielgruppe? (z. B. Wohnsituation, Zugang zu frischen Lebensmitteln)
- **Ursachen des Problems**
Welche Gründe führen zu den festgestellten Problemen? (z. B. mangelndes Ernährungsbewusstsein, fehlende Verfügbarkeit gesunder Mahlzeiten)
- **Gesetze und Vorgaben**
Welche gesetzlichen Rahmenbedingungen oder Qualitätsstandards sind zu beachten? (z. B. Qualitätsstandards der Deutschen Gesellschaft für Ernährung (DGE))





Beispiel 1: Kochkurs für Witwer (Bedarfsbeschreibung – Skizze)

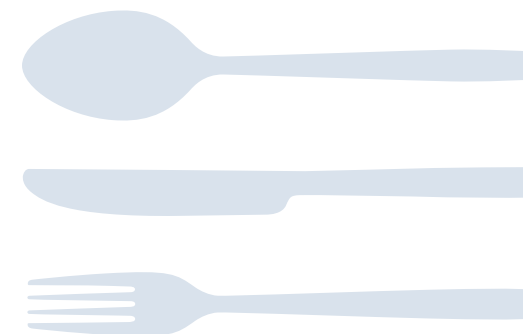
Untersuchungen zeigen, dass Männer im Vergleich zu Frauen durchschnittlich geringere Ernährungs Kompetenzen haben (Gose et al., 2021). Besonders ältere Männer verfügen laut Nationaler Verzehrstudie 2008 über die niedrigsten Kochkompetenzen (MRI, 2008). Der Verlust der Partnerin oder des Partners führt bei vielen Männern zu grundlegenden Veränderungen im Alltag und im Lebensstil. Trauer und soziale Isolation können sich negativ auf das Ernährungsverhalten auswirken (Adena, 2016), etwa durch einseitige oder ungesunde Ernährung. Dies hat direkte Auswirkungen auf die Energie- und Nährstoffversorgung – mit möglichen Folgen für Gesundheit und Lebensqualität. Für verwitwete Männer besteht daher ein klarer Bedarf an Angeboten, die ihre Ernährungs- und Kochkompetenz stärken.



Beispiel 1: Kochkurs für Witwer (Bedarfsbeschreibung – Antrag)

In Deutschland leben rund 885.000 alleinstehende, verwitwete Männer (Mikrozensus, 2019). Ihr Anteil steigt mit zunehmendem Alter deutlich an (Statistische Ämter des Bundes und der Länder, 2022; Statistisches Bundesamt, 2020). Mit dem Verlust der Lebenspartnerin oder des Lebenspartners gehen oft einschneidende Veränderungen der Lebensgewohnheiten einher. Besonders die Essgewohnheiten ändern sich: Trauer und soziale Isolation führen nicht selten zu einer ungünstigen Ernährung (Adena, 2016). Studien weisen auf ein erhöhtes Risiko für Typ-2-Diabetes nach einer Verwitwung hin – ein Hinweis auf negative Änderungen des Ernährungsstils (Cornelis et al., 2014). Darüber hinaus zeigen verschiedene Untersuchungen, dass Männer durchschnittlich eine geringere Ernährungs kompetenz aufweisen als Frauen (Gose et al., 2021; Kolpatzik & Zaunbrecher, 2020; Kolpatzik, 2022). Die Ernährungs kompetenz setzt sich laut Kolpatzik & Zaunbrecher (2020) aus vier grundlegenden Fähigkeiten zusammen: gesunde Mahlzeiten planen, passende Lebensmittel auswählen, Speisen zubereiten und sie schließlich verzehren.

Gerade im Bereich „Zubereiten“ bestehen bei älteren Männern laut Nationaler Verzehrstudie 2008 die größten Defizite (MRI, 2008). Die Folge sind oft einseitige und unausgewogene Ernährungsgewohnheiten, die die Energie- und Nährstoffversorgung beeinträchtigen. Die Studie von Pellowsky et al. (2024) zur Mikronährstoffversorgung bei älteren und jüngeren Menschen unterstreicht die Bedeutung einer individuellen, abwechslungsreichen Ernährung im Alter. Insgesamt können Defizite in der Ernährungs- und Kochkompetenz die Gesundheit und Lebensqualität alleinlebender älterer Männer negativ beeinflussen. Vor diesem Hintergrund ist es wichtig, gezielt die Ernährungs- und Kochkompetenz – insbesondere von alleinlebenden Witwern – durch geeignete Angebote zu fördern.





Beispiel 2: Verpflegungskonzept in Senioreneinrichtungen (Bedarfsbeschreibung – Skizze)

Mangelernährung ist bei Seniorinnen und Senioren in stationären Einrichtungen ein bedeutendes Gesundheitsproblem. Die ErnSTES-Studie zeigt, dass etwa 6 % der Frauen und 8 % der Männer ab 65 Jahren oder älter, die in solchen Einrichtungen leben, mangelernährt sind (Volkert et al., 2024; Hesecker et al., 2008).

Physiologische Einschränkungen wie Kau- und Schluckstörungen beeinflussen zusätzlich das Essverhalten (Volkert et al., 2024). So sind 23 % der Bewohnerinnen und Bewohner untergewichtig, und 13 % erleben unbeabsichtigten Gewichtsverlust. Laut Volkert et al. (2024) werden Ernährungsthemen in Pflegeeinrichtungen häufig vernachlässigt, was unter anderem auf hohe Arbeitsbelastungen und Zeitmangel des Personals zurückzuführen ist.

Ein Mangel an ernährungsmedizinischer Fachkompetenz erschwert zudem die Umsetzung bedarfs- und bedürfnisgerechter Angebote. Zudem fühlen sich viele Leitungskräfte nicht ausreichend für die Verpflegung verantwortlich (Pfannes et al., 2018). Die Kommunikation zwischen verschiedenen Berufsgruppen im Pflege- und Küchenbereich ist oft unzureichend, was die umfassende Versorgung einschränkt (Schindhelm & Schulz, 2022).

Daher besteht ein dringender Bedarf an gezielter Sensibilisierung und spezifischen Schulungen der beteiligten Berufsgruppen, um die Ernährungssituation älterer Menschen in stationären Pflegeeinrichtungen nachhaltig zu verbessern.



Beispiel 2: Verpflegungskonzept in Senioreneinrichtungen (Bedarfsbeschreibung – Antrag)

Eine Studie zur Ernährung von Seniorinnen und Senioren in stationären Einrichtungen (ErnSTES-Studie) zeigt, dass in Deutschland 6 % der Frauen und 8 % der Männer ab 65 Jahren mangelernährt sind (Volkert et al., 2024; Hesecker et al., 2008). Der DGE-Ernährungsbericht 2024 ergänzt, dass 23 % der Pflegeheimbewohner und -bewohnerinnen untergewichtig sind und 13 % einen unbeabsichtigten Gewichtsverlust erleiden.

Die Ernährungsbedarfe von Seniorinnen und Senioren in stationären Pflegeeinrichtungen werden durch zahlreiche altersbedingte Veränderungen beeinflusst. Dazu zählen Kau- und Schluckstörungen, motorische Einschränkungen sowie kognitive Beeinträchtigungen, die das Essverhalten negativ beeinflussen (Volkert et al., 2024). Laut ErnSTES-Studie berichten 32 % der Befragten gelegentlich von Appetitlosigkeit, 20 % haben Probleme beim Kauen harter Lebensmittel, und 8 % leiden unter Schluckbeschwerden (Volkert et al., 2024; Hesecker et al., 2008). Dies macht ein bedarfs- und bedürfnisorientiertes Speiseangebot unerlässlich. Der DGE-Ernährungsbericht weist darauf hin, dass Ernährungsthemen in Pflegeeinrichtungen häufig nicht angemessen priorisiert werden. Dies zieht einen Mangel an angemessenen Speiseangeboten nach sich. Gründe dafür sind unter anderem hohe Arbeitsbelastungen, Zeitmangel und finanzielle Einschränkungen (Volkert et al., 2024). Weitere Studien zeigen zudem, dass viele Leitungen sich nicht ausreichend für die Verpflegung verantwortlich fühlen (Pfannes et al., 2018). Dies verdeutlicht den Bedarf an Sensibilisierung der Leitungsebene bezüglich der

Bedeutung einer bedarfs- und bedürfnisgerechten Ernährung älterer Menschen.

Des Weiteren ist in vielen Einrichtungen zu wenig Personal mit ernährungsmedizinischer Fachkompetenz vorhanden, was die Umsetzung bedarfs- und bedürfnisgerechter Angebote erschwert (Volkert et al., 2024). Eine Studie aus Spanien belegt, dass Ernährungstrainings für Pflegekräfte den Ernährungszustand der Bewohnerinnen und Bewohner verbessern können (Fernández-Barrés et al., 2017). In Deutschland sind die ernährungsfachlichen Kenntnisse im Pflegebereich jedoch sehr unterschiedlich ausgeprägt und oft unzureichend bekannt. Deshalb besteht ein klarer Bedarf an gezielten Schulungen für das Personal, um Wissen und Fähigkeiten zu verbessern.

Ein weiteres zentrales Problem ist die unzureichende Kommunikation und Zusammenarbeit zwischen Heimleitung, Küchenleitung und Pflegepersonal (Pfannes et al., 2018; Schindhelm & Schulz, 2022). Klare Kommunikationsstrukturen, die eine berufsübergreifende Zusammenarbeit in der Gemeinschaftsverpflegung fördern, fehlen. Dies erschwert eine bedarfsgerechte, bewohnerorientierte Verpflegung. Das Etablieren kontinuierlicher und berufsübergreifender Kommunikationswege gilt als entscheidender Erfolgsfaktor für die Verbesserung der Gemeinschaftsverpflegung (Pfannes et al., 2018; Schindhelm & Schulz, 2022; Püttmann & Steffens, 2020). Diese Erkenntnisse unterstreichen den dringenden Bedarf an spezifischen Schulungsangeboten, Maßnahmen zur Sensibilisierung und an einer besser abgestimmten, interdisziplinären Zusammenarbeit zur Optimierung der Verpflegung in Senioreneinrichtungen.

1.2 Bisherige Angebote

Die Bestandsaufnahme „Bisherige Angebote“ konzentriert sich darauf, vorhandene Angebote im relevanten Kontext – also der konkreten Lebenswelt (z. B. Schule, Senioreneinrichtung) und dem Umfeld (z. B. Stadtteil, Kreis, Bundesland) – zu sammeln und zu bewerten.

Ziel ist es, Doppelstrukturen und Überschneidungen zu vermeiden und Defizite sichtbar zu machen. Gleichzeitig wird überprüft, ob und wie bestehende Angebote sinnvoll ergänzt oder weitergeführt werden können.

Diese Analyse zeigt Potenziale für Verbesserungen auf, die Sie gezielt in Ihrem eigenen Projekt nutzen können. Die Bestandsaufnahme stellt deshalb eine wichtige Entscheidungsgrundlage für die Förderfähigkeit Ihres Vorhabens dar.



Wichtig

In den Vorgaben für Projektskizze und Antrag ist die Kategorie „Bisherige Angebote“ darauf ausgerichtet, vorhandene Angebote zu identifizieren und zu bewerten.

*Die Kategorie **Rahmenbedingungen und Strukturen** hingegen beschäftigt sich mit den Umsetzungsstrukturen – also beispielsweise mit bestehenden Kooperationen und Vernetzungen. Durch die Bestandsaufnahme erkennen Sie somit auch, welche Potenziale für Zusammenarbeit und Vernetzung im Projektumfeld bestehen.*

Leitfragen zur Bestandsaufnahme

Um klar darzustellen, warum Ihr Projekt gefördert werden sollte, können Sie sich bei der Analyse der bisherigen Angebote an folgenden Fragen orientieren:

- **Welche Schwerpunkte haben bestehende Angebote?**
An welche Zielgruppen richten sie sich?
- **Gibt es Erkenntnisse zur Akzeptanz und Wirksamkeit dieser Angebote?**
Welche Methoden oder Ansätze haben sich bewährt und können als Vorbild dienen?
- **Welche Verbesserungen sind möglich?**
Wie lassen sich bestehende Angebote und Entwicklungen sinnvoll nutzen oder ergänzen?
- **Wo bestehen noch unerfüllte Bedarfe?**
Gibt es Lücken oder Defizite in den aktuellen Angeboten? Wo sind Entwicklungsbedarfe sichtbar?
- **Wer sind die relevanten Akteurinnen und Akteure?**
Wer bietet ähnliche Leistungen an, und wie kann eine Zusammenarbeit gestaltet werden? Sind die Angebote bereits vernetzt, und wie funktioniert die Zusammenarbeit?



Verweis

*Eine Sammlung nützlicher Quellen und weiterführender Informationen zur Bestandsaufnahme finden Sie in der **Toolsammlung** am Ende dieses Manuals.*





Beispiel 1: Kochkurs für Witwer (Bisherige Angebote – Skizze)

Kochkurse für Witwer finden derzeit nur vereinzelt und nicht kontinuierlich statt – zum Beispiel im Bundesland X in den Orten [Ort 1, Ort 2, ...]. Diese Kurse werden überwiegend von Ehrenamtlichen aus Hospizdiensten angeboten und richten sich hauptsächlich an verwitwete Männer.

Im Fokus steht meist der Austausch unter Betroffenen. Eine klare Schwerpunktsetzung auf die Vermittlung von Kochkompetenzen ist bisher nicht erkennbar. Dies bietet einen wichtigen Anknüpfungspunkt für die Entwicklung eines neuen, regelmäßig stattfindenden Angebotes mit dem Ziel, Fehl- oder Mangelernährung bei Witwern gezielt vorzubeugen.



Beispiel 1: Kochkurs für Witwer (Bisherige Angebote – Antrag)

In Deutschland gibt es bereits vereinzelt Kochkurse für verwitwete Menschen, die größtenteils von Ehrenamtlichen in Hospizdiensten organisiert werden.

Im Bundesland X konnten solche Angebote allerdings nur schwer recherchiert werden.

Eine Internetrecherche in Zeitungsartikeln, Trauernetzwerken sowie bei Hospizdiensten ergab eine begrenzte Anzahl von Treffern. Demnach wurden in den vergangenen Jahren Kochkurse für verwitwete Menschen in [Ort 1 (Jahr), Ort 2 (Jahr) ...] durchgeführt. Diese Angebote variierten in ihrer Häufigkeit und Ausrichtung. Die meisten Kurse richteten sich an verwitwete Männer, in einem Fall auch an Frauen. Nur eines der Angebote besteht aktuell noch und findet regelmäßig (monatlich) statt. Das Hauptziel der bisherigen Kurse war es, Betroffenen Raum zum Austausch und für Gespräche zu bieten. Teilweise wurden auch Mahlzeiten zubereitet, die speziell an die neue Lebenssituation angepasst waren.

Ein regelmäßiges Angebot mit Fokus auf den Erwerb von Kochkompetenzen zur gezielten Vorbeugung von Fehl- und Mangelernährung konnte bislang nicht identifiziert werden.

Ebenso liegen keine evaluierten Kurse vor. Für das Bundesland X besteht daher eine Angebotslücke, insbesondere für die Zielgruppe der älteren Witwer.





Beispiel 2: Verpflegungskonzept in Senioreneinrichtungen (Bisherige Angebote – Skizze)

Initiativen zur Gemeinschaftsverpflegung von Seniorinnen und Senioren werden unter anderem durch die Vernetzungsstellen Seniorenernährung initiiert und begleitet. Diese Stellen bieten stationären Einrichtungen verschiedene Unterstützungsangebote an, darunter regelmäßige Newsletter, Fortbildungen, Fachtagungen sowie Beratungen zu Verpflegungskonzepten.

Trotz dieser vielfältigen Ressourcen zeigt eine Internetrecherche eine Angebotslücke bei der spezifischen Schulung von Einrichtungsleitungen in Senioreneinrichtungen, die sich gezielt mit bedarfs- und bedürfnisorientierten Verpflegungskonzepten beschäftigt. Daraus ergeben sich wichtige Ansatzpunkte für die Entwicklung eines spezialisierten Schulungsangebots im Rahmen eines Verpflegungskonzeptes in Senioreneinrichtungen.



Beispiel 2: Verpflegungskonzept in Senioreneinrichtungen (Bisherige Angebote – Antrag)

In Deutschland existieren verschiedene Initiativen zur Förderung der Gemeinschaftsverpflegung für Seniorinnen und Senioren, oft getragen durch die Vernetzungsstellen Seniorenernährung. Diese bieten zahlreiche Leistungen an, z. B. Newsletter, Materialien zum Download, Fort- und Weiterbildungen, Fachtagungen und Vernetzungsveranstaltungen, Erfahrungsaustausch zwischen Akteurinnen und Akteuren, Speiseplan-Checks und Online-Tools zur Überprüfung der Verpflegung sowie Beratungen zur Entwicklung zukunftsfähiger Seniorenverpflegungskonzepte.

Im Rahmen einer Internetrecherche wurde jedoch eine deutliche Angebotslücke bei der gezielten Schulung von Leitungen stationärer Pflegeeinrichtungen bezüglich bedarfs- und bedürfnisorientierter Verpflegungskonzepte festgestellt. Bisherige Fortbildungsreihen adressieren Mangelernährung im Alter und vermitteln praktische Tipps bei eingeschränkten Ernährungsbedarfen zwar an Mitarbeitende stationärer Pflegeeinrichtungen, jedoch fehlt ein spezifischer Fokus auf die Einrichtungsleitungen.

Einrichtungsleitungen werden lediglich auf organisatorischer Ebene angesprochen, beispielsweise bei Fortbildungen zur Optimierung von Speiseplänen oder zur Reduktion von Lebensmittel- und Speiseabfällen.

Darüber hinaus wurde eine weitere Angebotslücke im Bereich der Verbesserung der Kommunikation im Verpflegungsprozess innerhalb der Gemeinschaftsverpflegung identifiziert. Für dieses Thema liegen bislang keine evaluierten Fort- oder Weiterbildungsangebote vor.



1.3 Zielgruppendefinition und diversitätsbezogene Merkmale

Ausgehend vom zuvor ermittelten Bedarf sollten Sie genau formulieren, **bei wem eine Veränderung angestrebt wird**. Eine präzise und differenzierte Definition der Zielgruppe ist entscheidend, um die Ausgangslage realistisch zu erfassen und die nötigen Veränderungen zu planen. Dabei sollten besonders vulnerable Gruppen Beachtung finden.

Dies sind Menschen oder Bevölkerungsgruppen, die aufgrund bestimmter Merkmale oder Lebensumstände ein erhöhtes Risiko tragen, gesundheitlich, sozial oder wirtschaftlich benachteiligt zu werden.

Je genauer Sie Ihre Zielgruppe definieren, desto spezifischer können Sie Ihre Angebote und Maßnahmen gestalten. Dies erhöht deutlich die Wahrscheinlichkeit, dass die angestrebten Ziele erreicht und die Zielgruppe tatsächlich wirksam unterstützt wird.

Was sind Zielgruppen?

Zielgruppen können sowohl aus Einzelpersonen als auch aus Gruppen oder Organisationen bestehen, an die sich ein Projekt oder seine Maßnahmen richten. Häufig lassen sich Zielgruppen auch einem bestimmten Ort zuordnen, zum Beispiel einer Stadt, einem Landkreis oder einer Institution. Wichtig ist auch die Betrachtung der **Lebenswelt** (Setting) der Zielgruppe. Indem spezifische Lebensumstände und -bedingungen berücksichtigt werden, lassen sich passgenaue Angebote entwickeln. Manche Projekte greifen auf unterschiedlichen Ebenen an und haben daher mehrere Zielgruppen. Alle diese Zielgruppen sollten klar bestimmt und im Verlauf des Projektes voneinander abgegrenzt werden.



Wichtig:

Nutzen Sie in der gesamten Vorhabenbeschreibung durchgehend eine einheitliche Bezeichnung der Zielgruppe. Differenzieren Sie diese klar in Bezug auf die jeweiligen Ziele und Maßnahmen.

Direkte und indirekte Zielgruppen

Ein erster Schritt bei der Zielgruppendefinition ist die Überlegung, wer **direkt** angesprochen wird und wer **indirekt** von Ihrem Projekt profitiert:

- **Direkte Zielgruppe**

Dies sind die Menschen, die Ihr Angebot unmittelbar nutzen. Bei ihnen sollten die kurz- bis langfristigen Wirkungen sichtbar werden, etwa Wissenszuwachs oder eine Ernährungsumstellung (vgl. Kapitel [2.2 Wirkungslogik](#)).

- **Indirekte Zielgruppe**

Dies umfasst Personen aus dem Umfeld der direkten Zielgruppe, die nicht direkt angesprochen werden, aber langfristig von den veränderten Bedingungen profitieren können.

Multiplikatorinnen und Multiplikatoren

Multiplikatorinnen und Multiplikatoren sind Personen, Gruppen oder Institutionen, die Informationen, Strategien und Fähigkeiten an andere weitergeben und damit vervielfältigen. Sie übernehmen eine wichtige **Transferfunktion**. Multiplikatorinnen und Multiplikatoren können selbst die direkte Zielgruppe sein, um langfristig Wirkungen bei weiteren (indirekten) Zielgruppen zu erzielen. Dabei steht bei ihnen meist nicht die eigene Gesundheit oder Ernährung im Vordergrund, sondern der Zuwachs an Wissen, Kompetenzen und Fähigkeiten, welcher ihnen die Weitergabe ermöglicht.

Typische Multiplikatorinnen und Multiplikatoren sind:

- Professionelle (z. B. Lehrkräfte, Verantwortliche im Verpflegungsprozess), und
- Peers (z. B. Ehrenamtliche).

Abbildung 2 veranschaulicht das Zusammenspiel von direkten und indirekten Zielgruppen bei einem Multiplikatorenansatz.



Abbildung 2: Direkte und indirekte Zielgruppen je nach gewähltem Zugang

Diversitätsbezogene Merkmale

Die Zielgruppe sollte möglichst präzise anhand verschiedener Merkmale beschrieben werden, um soziale Lebensbedingungen berücksichtigen zu können.

Merkmale, um die Vielfalt innerhalb der Zielgruppe zu erkennen und zu berücksichtigen sind z. B.:

- **Soziokulturelle Merkmale**
Berücksichtigung unterschiedlicher religiöser, kultureller oder politischer Sozialisationen.
- **Sozioökonomische Merkmale**
Wohnverhältnisse, Bildungsstand, Beruf, Einkommen.
- **Genderaspekte**
Unterschiede im Gesundheitsverhalten, in der Lebenserwartung, in Körper- und Rollenbildern, die durch das biologische und/oder soziale Geschlecht bzw. die Geschlechtsidentität entstehen.

Weitere Fragen helfen, ein klares und vollständiges Bild der Zielgruppe zu entwickeln:

- Wo liegen Stärken und Potenziale der Zielgruppe?
- Welchen Herausforderungen steht die Zielgruppe gegenüber?

! Wichtig:

Ein Projekt wird besonders wirkungsvoll, wenn es klar auf eine definierte und abgegrenzte Zielgruppe ausgerichtet ist.

Versuche, eine zu breite Zielgruppe anzusprechen (z. B. Menschen unterschiedlicher Altersgruppen, Bildungsniveaus oder Motivationen) führen häufig zu unpräzisen Angeboten und verringern die Aussicht auf Erfolg.

Wenn Sie mehrere Zielgruppen adressieren, achten Sie darauf, immer eindeutig zu benennen, über welche Zielgruppe Sie sprechen und welche Angebote sowie Wirkungen sich auf welche Gruppe beziehen.

**Beispiel 1: Kochkurs für Witwer
(Zielgruppendefinition – Skizze)**

Studien zeigen, dass Männer – insbesondere ältere Männer – im Vergleich zu Frauen über geringere Ernährungs- und Kochkompetenzen verfügen. Dazu zählen die Fähigkeiten, Mahlzeiten zu planen, geeignete Lebensmittel auszuwählen, sie zuzubereiten und letztlich zu verzehren (Gose et al., 2021; Kolpatzik & Zaunbrecher, 2020).

Die Bedarfsbeschreibung machte deutlich, dass der Verlust der Lebenspartnerin oder des Lebenspartners das Ernährungsverhalten häufig negativ beeinflusst und oft zu veränderten, einseitigen Essgewohnheiten führt.

Da mit steigendem Alter der Anteil alleinlebender Männer zunimmt (etwa 12,5 % der 60- bis 69-Jährigen, fast 25 % der 70- bis 79-Jährigen und 31,5 % der über 80-Jährigen leben allein), wird die direkte Zielgruppe des Projektes klar definiert als verwitwete, männliche Personen ab 60 Jahren (Kortmann, 2024).

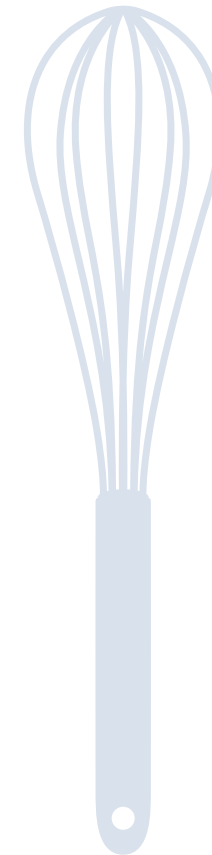
**Beispiel 1: Kochkurs für Witwer
(Zielgruppendefinition und diversitätsbezogene Merkmale – Antrag)**

Wie in der Bedarfsbeschreibung beschrieben, weisen Männer im Vergleich zu gleichaltrigen Frauen eine geringere Ernährungskompetenz auf (Gose et al., 2021; Kolpatzik & Zaunbrecher, 2020). Besonders die Fähigkeit zur Zubereitung von Mahlzeiten ist bei älteren Männern eingeschränkt (MRI, 2008).

Laut dem Altersbericht der Bundesregierung leben ca. 12,5 % der 60- bis 69-Jährigen, rund 25,0 % der 70- bis 79-Jährigen und 31,5 % der über 80-Jährigen allein (Kortmann, 2024). Zudem steigt nach Angaben der amtlichen Statistik der Anteil verwitweter Männer ab dem 60. Lebensjahr stetig (Statistische Ämter des Bundes und der Länder, 2022; Statistisches Bundesamt, 2020).

Vor diesem Hintergrund besteht bei der Zielgruppe älterer, alleinlebender Männer ein erhöhter Unterstützungsbedarf, insbesondere zur Stärkung der Ernährungskompetenz und vor allem der Kochkompetenz.

Für das Projekt wird daher die Zielgruppe auf alleinlebende, männliche, verwitwete Personen ab 60 Jahren im Bundesland X festgelegt.





Beispiel 2: Verpflegungskonzept in Senioreneinrichtungen (Zielgruppendefinition – Skizze)

Die Umsetzung einer bedarfs- und bedürfnisorientierten Gemeinschaftsverpflegung in Senioreneinrichtungen erfordert die Zusammenarbeit verschiedener Berufsgruppen. Neben dem Küchen-, Hauswirtschafts- und Pflegepersonal spielen insbesondere die Einrichtungsleitungen eine zentrale Rolle im Ernährungsmanagement. Zum Aufgabenbereich der Einrichtungsleitungen zählt unter anderem die Anpassung von Speiseplänen an den individuellen Ernährungszustand der Bewohnerinnen und Bewohner (Pfannes et al., 2018). Darüber hinaus gestalten sie interne Strukturen, Prozesse und Kommunikationswege maßgeblich mit. Gerade deshalb besteht ein besonderer Bedarf, Einrichtungsleitungen für ihre Schlüsselrolle in der Gemeinschaftsverpflegung sowie für die Bedeutung einer an den Bedarfen und Bedürfnissen orientierten Ernährung zu sensibilisieren. Durch ihre Führungsposition üben sie erheblichen Einfluss auf das Verhalten und die Arbeitsweise des Fachpersonals aus und können somit entscheidend zur Qualitätssteigerung in der Verpflegung beitragen. Vor diesem Hintergrund werden Einrichtungsleitungen als direkte Zielgruppe für Maßnahmen und Angebote zur Verbesserung der Gemeinschaftsverpflegung betrachtet. Zusätzlich nehmen sie eine Multiplikatorenfunktion ein, da sie ihr Wissen und ihre Impulse an das gesamte Team weitertragen und wirkungsvolle Veränderungen in der Einrichtung anstoßen können.



Beispiel 2: Verpflegungskonzept in Senioreneinrichtungen (Zielgruppendefinition und diversitätsbezogene Merkmale – Antrag)

Die Gemeinschaftsverpflegung in Senioreneinrichtungen ist eine komplexe, interdisziplinäre Aufgabe, an der verschiedene Berufsgruppen beteiligt sind. Neben Küche und Hauswirtschaft, die für Einkauf, Planung, Zubereitung und Ausgabe der Mahlzeiten verantwortlich sind, übernehmen Pflegedienst- und Einrichtungsleitungen das fachliche Ernährungsmanagement (Pfannes et al., 2018). Dieses umfasst die Dokumentation der aufgenommenen Mahlzeiten, die Erfassung des Ernährungszustands sowie die Berücksichtigung individueller Wünsche der Bewohnerinnen und Bewohner. Es zeigt sich jedoch, dass sich Einrichtungsleitungen häufig nicht ausreichend verantwortlich für die Verpflegung fühlen (Pfannes et al., 2018). Vor diesem Hintergrund ist eine gezielte Sensibilisierung der Leitungsebenen für ihre zentrale Rolle im Verpflegungsmanagement besonders wichtig. Hinzu kommt, dass Einrichtungsleitungen unterschiedliche fachliche Hintergründe und Qualifikationen mitbringen. Die Weiterbildung zur Einrichtungsleitung erfordert in der Regel einen pädagogisch-sozialen oder betriebswirtschaftlichen Erstberuf, beispielsweise im Bereich Sozialwesen oder Pflege (Arbeitskreis Altersunabhängiges Lernen, 2025; Verband Deutscher Alten- und Behindertenhilfe, 2025). Zudem verfügen die Leitungen meist über vielfältige berufliche Erfahrungen, was bei der Konzeption von Schulungs- und Sensibilisierungsangeboten zu berücksichtigen ist.

Einrichtungsleitungen nehmen als Führungskräfte nicht nur Einfluss auf das fachliche Ernährungsmanagement, sondern steuern auch interne Strukturen, Prozesse und Kommunikationswege. Eine effektive Kommunikation ist hierbei die Voraussetzung, um Veränderungsprozesse erfolgreich anzustoßen und nachhaltig zu etablieren (Hertling, 2018). Durch ihre Multiplikatorenfunktion wirken Einrichtungsleitungen direkt auf das gesamte Team und können somit positive Veränderungen im Verpflegungsprozess in der gesamten Einrichtung anstoßen.

Vor diesem Hintergrund werden Einrichtungsleitungen in Bundesland X als direkte Zielgruppe für Projekte und Maßnahmen zur Verbesserung der Gemeinschaftsverpflegung definiert. Dabei ist es wichtig, diversitätsbezogene Merkmale wie die unterschiedlichen Qualifikationen, Berufserfahrungen und Perspektiven der Leitungspersonen im Schulungskonzept zu berücksichtigen. Das angestellte Fachpersonal sowie die Bewohnerinnen und Bewohner der Senioreneinrichtungen werden als indirekte Zielgruppen angesprochen, da sie von einer gestärkten Führung und verbesserten Verpflegungsstrukturen profitieren.

1.4 Bedürfnisse der Zielgruppe

Eine **Bedürfnisanalyse** hat das Ziel, Projektangebote so zu gestalten, dass sie von der direkten Zielgruppe tatsächlich akzeptiert und genutzt werden. Im Unterschied zum Bedarf – der sich an objektiv feststellbaren Kriterien und Zahlen orientiert – werden bei den Bedürfnissen die **subjektiv wahrgenommenen Mängel, Wünsche und Erwartungen** der Zielgruppe betrachtet. Die tatsächlichen Bedürfnisse einer Zielgruppe können dabei durchaus vom objektiven Bedarf abweichen. Um die Wirksamkeit eines Projektes sicherzustellen, ist es entscheidend zu wissen, ob die Zielgruppe überhaupt Veränderungen wünscht, in welche Richtung diese gehen sollen und welche Anforderungen sie an die Angebote stellt. Hierzu zählen z. B. Wünsche bezüglich des Zugangs zu Angeboten oder zur Ausgestaltung von Materialien.


Tipp: *In der Praxis entscheidet erst die Kombination aus objektivem Bedarf und subjektivem Bedürfnis, ob und wie ein Angebot angenommen wird und effektiv wirken kann.*

Bedarf und Bedürfnis –

Wie lassen sie sich unterscheiden?

Die folgende Einordnung zeigt, wie Bedarf und Bedürfnis aufeinandertreffen und welche Schlüsse sich für die Projektplanung ableiten lassen:

Tabelle 1: Vierfeldertafel Bedarf vs. Bedürfnis (in Anlehnung an quint-essenz, 2014)

	Bedürfnis vorhanden	Bedürfnis nicht vorhanden
Bedarf vorhanden	Gute Voraussetzung! Das Projekt kann wirkungsvoll geplant und umgesetzt werden. 	Klärung des subjektiven Bedürfnisses nötig! Es liegt ein objektiver Handlungsbedarf vor, die Zielgruppe sieht diesen aber (noch) nicht.
Bedarf nicht vorhanden	Klärung des objektiven Bedarfs! Die Zielgruppe wünscht sich ein Angebot, aber die Notwendigkeit ist nicht belegt. 	Projekt nicht sinnvoll! Weder objektiv noch subjektiv besteht ein Anlass für das Vorhaben. 

Sowohl der objektive Bedarf als auch das subjektive Bedürfnis sollten vorliegen. Wird kein Bedürfnis festgestellt, ist es schwierig, die Zielgruppe zu erreichen und ein Projekt wirkungsvoll umzusetzen. Besteht ein Bedürfnis, sollte geprüft werden, ob ein objektiver Bedarf vorliegt. Sind beides, Bedarf und Bedürfnis, nicht vorhanden, ist ein Projekt nicht sinnvoll.

Wie lassen sich Bedürfnisse der Zielgruppe ermitteln?

Für die Analyse stehen verschiedene Methoden zur Verfügung, die sich hinsichtlich Aufwand und erforderlicher Vorkenntnisse unterscheiden. Idealerweise wird die Zielgruppe **direkt befragt** (z. B. mit Fragebögen oder in Gruppeninterviews). Schon einzelne Gespräche mit Personen der Zielgruppe liefern häufig wertvolle Hinweise. Expertinnen und Experten, die im Alltag Kontakt mit der Zielgruppe haben, können zusätzlich hilfreiche Einschätzungen geben.

Vielleicht besteht die Möglichkeit, mit einer Fachhochschule oder Universität zusammenzuarbeiten, um die Bedürfnisse einer Zielgruppe zu erfassen, über die bislang wenig bekannt ist. Hochschulen sind oft offen für Kooperationen: Im Rahmen von studentischen Projekten oder Abschlussarbeiten arbeiten sie gerne mit Praxiseinrichtungen zusammen. Auf diese Weise können wissenschaftlich fundierte Befragungen und Analysen durchgeführt werden, von denen beide Seiten profitieren.

**Verweis:**

Passende Studiengänge mit Bezug zu „Gesundheit“ oder „Ernährung“ lassen sich über die Plattform www.hochschulkompass.de recherchieren.

Diese Form der Zusammenarbeit kann helfen, neue Erkenntnisse zu gewinnen und zugleich innovative Ansätze für die Praxis zu entwickeln. Praktische Möglichkeiten zur Ermittlung der Bedürfnisse sind u. a.:

- **Auswertung vorhandener Untersuchungen**
 - Relevante Ergebnisse aus Forschungsberichten und Studien,
 - Kooperationen mit Hochschulen oder Universitäten.
- **Befragung von Expertinnen und Experten**
 - Gespräche und Diskussionen mit Schlüsselpersonen, die unmittelbar mit der Zielgruppe arbeiten.
- **Eigene Erhebungen**
 - Kurzbefragungen (z. B. vor Ort in der Fußgängerzone, im Einkaufszentrum),
 - Telefonische, schriftliche oder Online-Befragungen,
 - Gruppengespräche oder Fokusgruppen mit Zielgruppenmitgliedern.

Leitfragen zur Bedürfnisanalyse

Zur Vorbereitung, Durchführung und Auswertung von Befragungen können folgende Leitfragen dienen:

- **Welche Formen der Benachteiligung erleben die Betroffenen?**
Mit welchen Hürden in Bezug auf Ernährung werden sie konfrontiert?
- **Gibt es bei der Zielgruppe den Wunsch, bestimmte Verhaltensweisen zu ändern bzw. Gesundheitsrisiken zu minimieren?**
- **In welchen Bereichen wünschen sich die Betroffenen Unterstützung oder Angebote?**
(z. B. Ernährungsaufklärung, Kochkurse, Beratung)
- **Wie sollten Angebote gestaltet sein, damit die Zielgruppe sie tatsächlich annimmt?**
(z. B. Zugangswege, Ansprache, Formate)

**Wichtig:**

Beziehen Sie die Zielgruppe von Anfang an möglichst aktiv mit ein – etwa indem Sie gezielt Kontakt aufnehmen, Bedürfnisse erfragen oder Feedback einholen.

Das Einbinden der Zielgruppe erhöht die Akzeptanz und Wirksamkeit Ihrer Angebote deutlich. Diese Informationen sind entscheidend für den Projekterfolg.





Beispiel 1: Kochkurs für Witwer (Bedürfnisse der Zielgruppe – Skizze)

Die Bedürfnisse der Zielgruppe sind zum aktuellen Zeitpunkt noch nicht umfassend bekannt. Im Rahmen der Antragstellung sollen sie jedoch systematisch ermittelt werden. Geplant sind Befragungen mit Schlüsselpersonen wie Trauerbegleiterinnen und -begleitern sowie eine Kurzbefragung unter alleinlebenden Witwern, die bereits an einem Kochkurs teilgenommen haben.



Beispiel 1: Kochkurs für Witwer (Bedürfnisse der Zielgruppe – Antrag)

Anhand der zuvor definierten objektiven Bedarfe wurden mehrere Faktoren identifiziert, die das Wohlbefinden und die Gesundheit alleinlebender Witwer beeinträchtigen. Um die subjektiven Bedürfnisse besser zu verstehen, wurden Befragungen mit drei Schlüsselpersonen (Trauerbegleiter sowie Organisatoren von Kochkursen) durchgeführt und eine schriftliche Kurzbefragung bei drei Kochkursteilnehmern (alleinlebende Witwer) ausgewertet. Dabei zeigten sich folgende zentrale Wünsche:

Gemeinschaftsaktivitäten zur Stärkung sozialer Kontakte und zur Verringerung von Einsamkeit

„Es geht darum, rauszukommen und etwas Schönes zu tun. Mit meiner Frau habe ich oft zusammen gekocht. Jetzt, wo ich alleine bin, passiert das selten. Zu zweit macht es einfach mehr Spaß.“ (Alleinlebender Witwer, Kochkursteilnehmer)

Teilen von Erinnerungen an verstorbene Partnerinnen und Partner sowie Trauerverarbeitung

„Hier teilen sie die Erinnerungen an ihre verstorbenen Frauen und lernen gemeinsam, mit ihrer Trauer umzugehen. Die Gemeinschaft spendet Trost und gibt neue Perspektiven.“ (Kochkursorganisator)

Veranstaltungen wie Kochkurse, die Freude am Kochen und Essen vermitteln sowie neue, abwechslungsreiche Rezepte vorstellen „Mir fehlen Ideen und Rezepte zum Austausch. Ich habe meist nur Brot, Wurst und ähnliches gegessen. Ich habe nichts gekocht.“ (Alleinlebender Witwer, Kochkursteilnehmer)

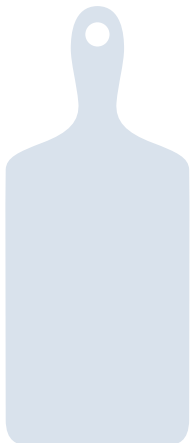
Gemeinsame Einkaufs- und Zubereitungstrainings zur Stärkung der Kochkompetenzen und zur Förderung der Selbstständigkeit

„In meiner Generation können die meisten Männer nicht kochen.“

„Viele Männer kochen nach dem Tod ihrer Frau kaum noch für sich selbst, weil sie es nicht gelernt haben. Sie wünschen sich daher Unterstützung.“ (Trauer- und Sterbebegleiter sowie Kochkursorganisator)

Kochen traditioneller Speisen oder Gerichte, die mit Erinnerungen an die verstorbene Partnerin verbunden sind

„Es ist schön, Gerichte zubereiten zu können, die meine Frau immer gekocht hat. Dabei halte ich die Erinnerung an sie lebendig und fühle mich ihr verbunden. Das tut mir gut.“ (Alleinlebender Witwer, Kochkursteilnehmer)





Beispiel 2: Verpflegungskonzept in Senioreneinrichtungen (Bedürfnisse der Zielgruppe – Skizze)

Die Bedürfnisse der Zielgruppe werden zum Teil aus den Ergebnissen interdisziplinärer Online-Dialoge mit Mitarbeitenden und Führungskräften aus Pflegeheimen abgeleitet, wie sie im 15. DGE-Ernährungsbericht dargestellt sind (Volkert et al., 2024).

Ergänzend sind telefonische Befragungen mit drei Schlüsselpersonen vorgesehen, darunter Mitarbeitende einer Vernetzungsstelle für Seniorenernährung sowie Führungskräfte aus Pflegeheimen.



Beispiel 2: Verpflegungskonzept in Senioreneinrichtungen (Bedürfnisse der Zielgruppe – Antrag)

In interdisziplinären Online-Dialogen mit Mitarbeitenden und Führungskräften aus Senioreneinrichtungen äußerten diese übereinstimmend den Wunsch nach mehr Austausch, Vernetzung sowie nach zielgerichteten Schulungsangeboten zur Verbesserung der Verpflegung im Pflegeheim (Volkert et al., 2024). Die Studie von Pfannes et al. (2018) unterstreicht den Bedarf an abgestimmten Kommunikationsstrukturen, um Verantwortlichkeiten im Verpflegungsmanagement klar festzulegen und die Zusammenarbeit zwischen Küchen- und Pflegepersonal zu fördern.

Zudem zeigt eine Evaluation zur Bekanntheit und Akzeptanz der DGE-Qualitätsstandards, dass Verpflegungsverantwortliche sich mehr Informationen insbesondere zu Sonderkostformen und Mangelernährung wünschen (Kiesswetter et al., 2016).

Eine telefonische Befragung einer Mitarbeiterin der Vernetzungsstelle Seniorenernährung im Bundesland X sowie zweier Führungskräfte aus Pflegeheimen bestätigt diese Bedürfnisse. So betont eine Mitarbeiterin der Vernetzungsstelle:

„Die Verantwortlichkeiten sind oft unklar, was dazu führt, dass wichtige Informationen über die Ernährungsbedarfe der Bewohnerinnen und Bewohner nicht rechtzeitig oder gar nicht weitergegeben werden.“

Eine Pflegedienstleitung äußert:

„Wir beobachten, dass es in unseren Einrichtungen oft an Bewusstsein und Priorisierung für Ernährungsthemen mangelt, auch auf Leitungsebene.“

Daher wünschen wir uns Schulungsangebote gemeinsam mit anderen Leitungen, um diesen Herausforderungen besser begegnen zu können und ein verbessertes Verpflegungskonzept anbieten zu können.“

Eine Einrichtungsleitung einer stationären Pflegeeinrichtung hebt hervor:

„Es ist entscheidend, dass alle Beteiligten ein gemeinsames Verständnis für die Ernährungsbedarfe älterer Menschen entwickeln. Nur so kann die Zusammenarbeit und Qualität der Verpflegung verbessert und Mangelernährung entgegengewirkt werden. Die bisherigen Angebote richten sich vor allem an diejenigen, die die Verpflegung aktiv umsetzen. Für mich als Leitung ist zum Teil unklar, was in meinen Aufgabenbereich fällt. Die bestehenden Schulungsangebote müssten daher angepasst werden, um auch Führungspersonen wie Leitungsebenen anzusprechen.“

Diese Rückmeldungen verdeutlichen den Bedarf an Schulungen für Einrichtungsleitungen und weiteres Personal in Senioreneinrichtungen zu den Ernährungsbedarfen älterer Menschen.

Durch die Sensibilisierung der Leitungspersonen und die Etablierung klarer Kommunikationsstrukturen zwischen den an der Verpflegung beteiligten Berufsgruppen kann eine bedarfs- und bedürfnisorientierte Verpflegung an Bedeutung gewinnen und die interdisziplinäre Zusammenarbeit verbessert werden.

**Wichtig:**

Wenn ein objektiver Bedarf vorliegt, aber die Bedürfnisse der Zielgruppe im Vorfeld nicht erhoben werden können, können **partizipative Verfahren** während des Projektverlaufs sinnvoll und notwendig sein. Beschreiben Sie in Ihrer Vorhabenbeschreibung die damit verbundenen Ziele und Erwartungen.

**Exkurs: Partizipation**

Partizipation bedeutet die aktive Beteiligung und Einbindung der Zielgruppe sowie weiterer relevanter Akteurinnen und Akteure – und zwar in allen Phasen des Projektes: von der Planung über die Durchführung bis hin zur Bewertung der Angebote.

Anders als reine Information oder Anhörung zielt Partizipation auf echte Mitbestimmung ab. Das kann von der gemeinsamen Planung und Entscheidungsfindung bis hin zur aktiven Mitgestaltung und sogar Entscheidungsmacht reichen.

Wie sieht Partizipation in einem Projekt aus?

- **Zu Beginn des Projektes** kann Partizipation beispielsweise über die Ermittlung der Bedürfnisse erfolgen.
- **Im Projektverlauf** ist die Zielgruppe an der konkreten Ausgestaltung oder Weiterentwicklung der Angebote sowie bei der Wahl geeigneter Zugangs- und Vermittlungswege beteiligt.
- **Zum Projektabschluss** kann die Zielgruppe aktiv in die Evaluation einbezogen werden.

Das Ausmaß der Partizipation wird bestimmt durch den Grad an Mitbestimmung, Entscheidungskompetenz und -macht, die der Zielgruppe oder anderen Beteiligten in den jeweiligen Projektphasen eingeräumt werden.

Warum ist Partizipation wichtig?

Durch eine partizipative Einbindung erhöht sich die Wahrscheinlichkeit, dass die entwickelten Angebote von der Zielgruppe tatsächlich akzeptiert und genutzt werden. Die Teilnehmenden erleben Freiräume für selbstbestimmte, bedürfnisorientierte Handlungen und (Mit-)Gestaltung. Die gemeinsame Festlegung und Bewertung des Projekterfolgs fördern zudem persönliche Kompetenzen und das Selbstwertgefühl der Zielgruppe.

**Verweis:**

Weiterführende Informationen, praktische Methoden und Beispiele zum Thema Partizipation finden Sie in der [Ressourcensammlung von PartNet](#) (Netzwerk Partizipative Gesundheitsforschung). Zusätzliche Literatur und Tools zur Partizipationsförderung sind in der [Toolsammlung](#) am Ende dieses Manuals aufgeführt.



2. Ziele und Maßnahmen

Eine **präzise Definition von Zielen und Maßnahmen** ist wesentlich für eine strukturierte und erfolgreiche Projektplanung. Sie stellt sicher, dass alle Beteiligten – sowohl intern als auch extern – die Ausrichtung, den Aufbau und die Bestandteile des Projektes nachvollziehen können. Dadurch werden die langfristige Strategie verdeutlicht, die gewünschten Wirkungen spezifiziert und der Weg zur Zielerreichung durch die geplanten Maßnahmen transparent gemacht.

Die Ziele des geplanten Projektes basieren einerseits auf den Ergebnissen der IST-Analyse und orientieren sich andererseits an den Zielen der IN FORM-Handlungsfelder des Nationalen Aktionsplans.

Wirkungsorientierung als Leitprinzip

Die **Wirkungsorientierung** bildet in der Planung und Umsetzung das handlungsleitende Prinzip. Ein gemeinsames Verständnis davon, was unter „Wirkung“ zu verstehen ist, ist für alle beteiligten Personen zentral. Das gesamte Projekt und alle Maßnahmen sollten so ausgerichtet werden, dass die angestrebten Wirkungen für die jeweiligen Zielgruppen tatsächlich eintreten.

Was ist „Wirkung“?

Wirkungen sind Veränderungen – zum Beispiel im Wissen, in den Einstellungen oder Fähigkeiten –, die bei der Zielgruppe durch die durchgeführten Maßnahmen hervorgerufen werden.

Wirkungslogik – Grundlage für Zieldefinition und Maßnahmenplanung

Indem ein langfristiges Ziel definiert und das Projekt an den IN FORM-Handlungsfeldern ausgerichtet wird, wird die Grundlage für eine Wirkungslogik gelegt. Diese beschreibt, durch welche Angebote (Was wird umgesetzt?) bei welchen Zielgruppen (Bei wem?) welche Wirkungen (Was soll sich verändern?) erzielt werden sollen. Aus den definierten Wirkungen werden Leistungen abgeleitet, mit denen die Wirkung erzielt werden soll. Die Wirkungslogik hilft zudem dabei, sinnvoll aufeinander abgestimmte Projektziele zu formulieren.



Abbildung 3: Bestandteile und Aufbau einer Wirkungslogik und Zusammenhang mit den weiteren Bestandteilen der Vorhabenbeschreibung

Die Entwicklung einer Wirkungslogik bietet mehrere Vorteile: Sie ermöglicht es, die „Reiseroute“ eines Projektes klar darzustellen, und dient zugleich als Kontrollinstrument. So kann während des Projektverlaufs überprüft werden, ob der eingeschlagene Weg weiterhin zielführend ist und die gewünschte Wirkung erreicht werden kann. Wichtig ist, bei allen nachfolgenden Kriterien (vgl. [2.1 Ausrichtung an IN FORM](#), [2.2 Wirkungslogik](#), [2.3 Zieldefinition](#)) regelmäßig eine Rückkopplung zur Wirkungslogik vorzunehmen.



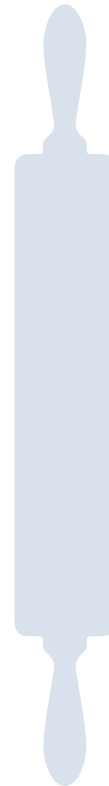
Filmverweis

Der Film „Wirkungslogik“ verdeutlicht, wie sich Leistungen und Wirkungen unterscheiden, welche Stufen die Wirkungstreppe umfasst und wie Sie damit eine wirkungsorientierte Projektplanung ableiten können. [Hier finden Sie den Film.](#)

Vorteile einer wirkungsorientierten Projektplanung

Eine wirkungsorientierte Planung unterstützt dabei, ...

- das Projekt „von hinten zu denken“: also das übergeordnete Ziel immer im Blick zu behalten;
- den Fokus konsequent auf die gewünschten Veränderungen zu legen und Maßnahmen strukturiert darauf auszurichten;
- relevante (Wirkungs-)Ziele verständlich und spezifisch für die definierten Zielgruppen zu formulieren und logisch aufeinander aufzubauen;
- komplexe Zusammenhänge im Projekt zu verstehen und das Projektmanagement daran zu orientieren;
- Prioritäten zu setzen: Welche Aspekte sind für die Verbesserung der Gesundheit der Zielgruppe wirklich entscheidend? Was braucht es nicht?;
- Wirkungsannahmen später im Rahmen der Evaluation zu überprüfen;
- die einzelnen Projektphasen und deren Ergebnisse regelmäßig zu reflektieren und eine offene Fehler- und Lernkultur zu leben;
- das Projekt nach außen klar zu kommunizieren und gegenüber Geldgebern, Politik und Verwaltung zu legitimieren.



2.1 Ausrichtung an IN FORM

Um gesamtgesellschaftliche Ziele tatsächlich zu erreichen, braucht es eine gemeinsame Ausrichtung aller Projekte. Jedes einzelne Projekt trägt dabei mit seinem spezifischen Ansatz zu einem oder mehreren der übergeordneten IN FORM-Ziele (langfristige Vision) bei und wird so Teil einer Gesamtstrategie. Eine **Vision** soll alle Projektbeteiligten motivieren und als Orientierung und Leitstern dienen – sowohl für die Ausrichtung als auch für die konkrete Zielsetzung des jeweiligen Projektes. Die Vision beschreibt den idealen (Soll-)Zustand, zu dessen Erreichung das Projekt langfristig beitragen möchte.

Alle Antragstellenden sollen klar beschreiben, auf welche gesellschaftlichen Veränderungen das eigene Projekt abzielt und wie damit ein Beitrag zu den langfristigen Wirkungen von IN FORM geleistet werden kann. Ein unmittelbarer Nachweis dieser langfristigen Wirkungen ist für ein Einzelprojekt nicht zwingend erforderlich – aber es sollte plausibel dargelegt werden, welchen Beitrag das Projekt leisten kann (vgl. [2.2 Wirkungslogik](#)).

Alle im Rahmen von IN FORM geförderten Projekte müssen sich den **IN FORM-Handlungsfeldern** zuordnen lassen. Dahinter steht das übergeordnete Ziel, das Ernährungs- und Bewegungsverhalten aller Menschen in Deutschland dauerhaft zu verbessern.

Tabelle 2 fasst die Handlungsfelder übersichtlich zusammen.

Die Einordnung des Projektes in die Handlungsfelder hilft, den Zweck des Vorhabens klar und nachvollziehbar herauszustellen.



Wichtig:

Die Handlungsfelder können bereits in dieser Planungsphase festgelegt werden, müssen aber später anhand der konkreten Ziele überprüft und bei Bedarf angepasst werden, um die Projektausrichtung sicherzustellen.

Tabelle 2: IN FORM-Handlungsfelder und dazugehörige Ziele

Handlungsfeld 1: „Vorbildfunktion von Bund, Ländern und Kommunen“
1.1 Schaffung von Transparenz
1.2 Bund und Länder als Gesetzgeber
1.3 Bund, Länder und Kommunen als Geldgeber und Investoren
1.4 Bund, Länder und Kommunen als Arbeitgeber
1.5 Länder und Kommunen als Träger von Gemeinschaftseinrichtungen im Bereich Erziehung, Bildung, Pflege und Gesundheit
Handlungsfeld 2: „Information über Ernährung, Bewegung und Gesundheit“
2.1 Qualität der Information
2.2 Qualifikation von Wissensvermittlern
2.3 Zielgerichtete Informationsvermittlung
2.4 Verantwortlicher Umgang mit Informationen
Handlungsfeld 3: „Bewegung im Alltag“
3.1 Zielgruppenorientierung
3.2 Qualität von Angeboten und Anbietern
3.3 Anreize in den Lebenswelten
Handlungsfeld 4: „Qualitätsverbesserung bei der Verpflegung außer Haus“
4.1 Zielgruppenorientierung
4.2 Qualität von Angeboten und Anbietern
4.3 Verbesserung des Zugangs
Handlungsfeld 5: „Impulse für die Forschung“
5.1 Grundlagenforschung
5.2 Anwenderorientierte Angebote im Ernährungs- und Bewegungsbereich
5.3 Evaluation und Qualitätssicherung

**Beispiel 1: Kochkurs für Witwer (Ausrichtung an IN FORM – Skizze und Antrag)**

Die Projektziele orientieren sich an den Unterstützungsbedarfen von Witwern zur Stärkung der Ernährungskompetenzen. Die Schwerpunkte liegen in diesem IN FORM-Handlungsfeld mit den Teilzielen:

Handlungsfeld 2: Information über Ernährung, Bewegung und Gesundheit

- 2.1 Qualität der Information und
- 2.3 Zielgerichtete Informationsvermittlung.

**Beispiel 2: Verpflegungskonzept in Senioreneinrichtungen (Ausrichtung an IN FORM – Skizze und Antrag)**

Auf Basis der definierten Bedarfe (Mangelernährung bei Bewohnerinnen und Bewohnern aufgrund mangelnder Priorisierung von Ernährung und unzureichender interdisziplinärer Kommunikation) sowie Bedürfnisse (Schulungswunsch zu Mangelernährung und Kommunikationsstrukturen bei Pflegedienst- und Einrichtungsleitungen) der Zielgruppe (Pflegedienst-/Einrichtungsleitungen) sind die Projektziele vor allem in diesen IN FORM-Handlungsfeldern angesiedelt mit den jeweils zugeordneten Teilzielen:

Handlungsfeld 2: Information über Ernährung, Bewegung und Gesundheit

- 2.2 Qualifikation von Wissensvermittlern und
- 2.3 Zielgerichtete Informationsvermittlung.

Handlungsfeld 4: Qualitätsverbesserung bei der Verpflegung außer Haus

- 4.1 Zielgruppenorientierung und
- 4.2 Qualität von Angeboten und Anbietern.



2.2 Wirkungslogik

Eine Veränderung wird erst dann als **Wirkung** bezeichnet, wenn ein nachvollziehbarer Zusammenhang zu Ihrem Projekt besteht. Bei einer wirkungsorientierten Arbeitsweise geht es daher vor allem darum, die Voraussetzungen zu schaffen, damit solche Wirkungen erzielt werden können. Der erste Schritt besteht darin, plausible Annahmen zu formulieren, warum Ihr Projekt Wirkungen erzielen kann. Dafür ist es essenziell, die Maßnahmen an den definierten Zielen auszurichten und diese logisch zu verknüpfen.

Diese Annahmen – also was bei wem warum bewirkt werden soll – werden häufig in sogenannten **Wirkungslogiken** (z. B. Wirkungsketten oder Wirkungsmodellen) veranschaulicht. Darin werden die hypothetischen Zusammenhänge als logische Abfolge von Leistungen und deren erwarteten Wirkungen auf Basis der IST-Analyse dargestellt. Dadurch soll begründet werden, warum Ihr Projekt einen Beitrag zu den übergeordneten IN FORM-Zielen leistet und wie die geplanten Maßnahmen dazu geeignet sind, entsprechende kurz- bis mittelfristige Wirkungen zu erzielen.

In Ihrer Vorhabenbeschreibung soll daher klar und nachvollziehbar dargestellt werden, über welche „Wege“ Ihr Projekt wirkt. Dies bildet die Grundlage für die konkrete und zeitlich begrenzte Zieldefinition, die sich auf den jeweiligen Projektzeitraum bezieht.

Wirkungstreppe von PHINEO als Einstiegshilfe

Zur Veranschaulichung der Wirkungslogik eignet sich die **Wirkungstreppe** von PHINEO (vgl. Abbildung 4). Sie hilft Ihnen, klar zwischen dem, was Sie tun (Leistungen), und dem, was Sie bewirken möchten (Wirkungen), zu unterscheiden.



Wichtig

In der Projektplanung ist es wesentlich, die zur Verfügung stehenden Ressourcen von den geplanten Angeboten und den damit intendierten kurz-, mittel- und langfristigen Wirkungen klar zu unterscheiden.

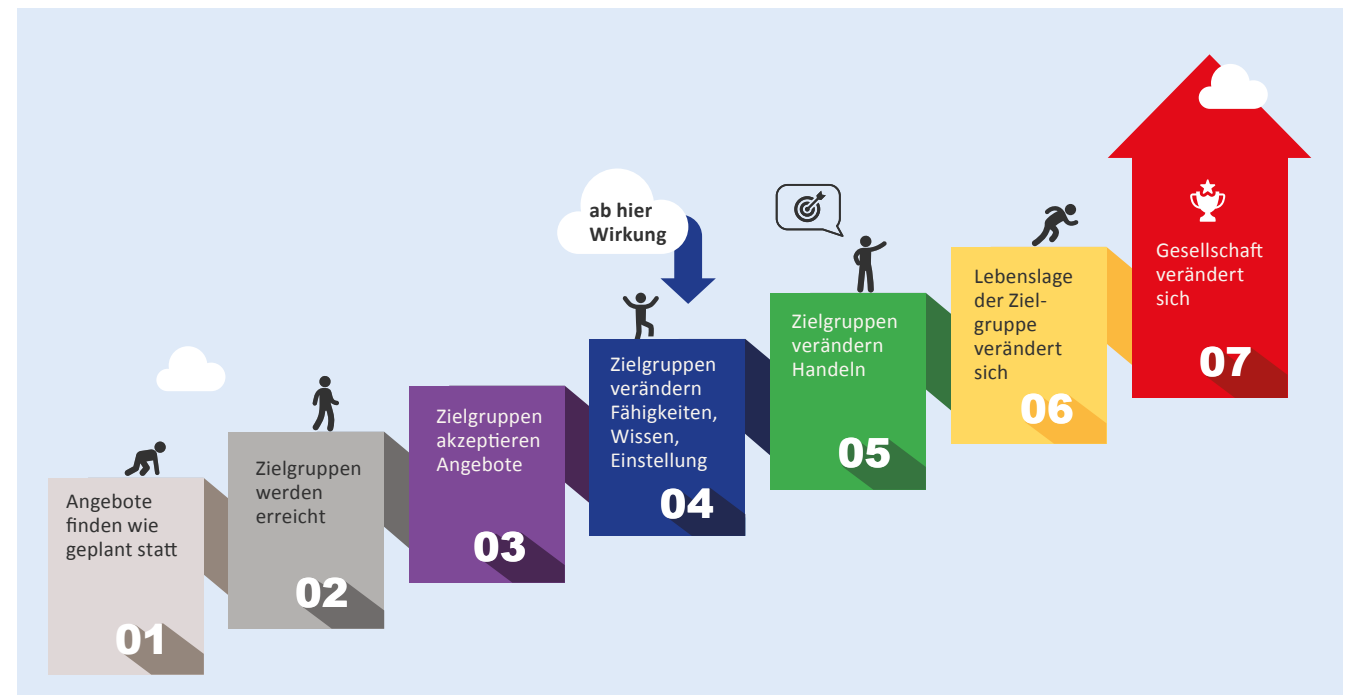


Abbildung 4: PHINEO-Wirkungstreppe nach Kurz und Kubek (2021)

Die Stufen der Wirkungstreppe lassen sich dabei wie folgt definieren:

- **Leistung/Angebot (Stufe 1-3)**

Diese Stufen bezeichnen im Bereich Gesundheitsförderung und Prävention die Produkte und Dienstleistungen, die Sie mit Ihren Ressourcen direkt den Zielgruppen anbieten. Dazu zählen zum Beispiel Beratungen, Qualifizierungen, Broschüren oder Podcasts sowie die Schaffung von Vernetzungen oder Strukturen (z. B. Einrichtung einer Servicestelle). Leistungen umfassen messbare Produkte und deren Nutzung durch die Zielgruppen. Es handelt sich um das, was Sie tatsächlich tun und anbieten.

- **Wirkung (ab Stufe 4)**

Unter Wirkungen werden die auf angebotene Leistungen zurückzuführenden Veränderungen verstanden, die bei den Zielgruppen oder in den Strukturen der Lebenswelten eintreten. Beispiele sind Verbesserungen im Wissen, in den Fähigkeiten oder im Verhalten der Zielgruppen sowie strukturelle Veränderungen wie ein angepasstes Speiseangebot.

- **Gesellschaftliche Wirkung (Stufe 7)**

Diese Stufe umfasst langfristige Veränderungen auf gesellschaftlicher Ebene, die über die Reichweite Ihres Einzelprojektes hinausgehen und nur durch ein gemeinsames Engagement einer Vielzahl von Akteurinnen und Akteuren mit gesellschaftlichem Konsens erzielt werden können.



Wichtig:

Die Wirkungstreppe muss nicht für jedes Projekt eins zu eins passen. Entscheidend ist eine nachvollziehbare schriftliche Begründung Ihrer Wirkungslogik. Anpassungen sind möglich, solange diese plausibel sind. Beschreiben Sie genau, warum Sie davon ausgehen, dass bestimmte Leistungen zu relevanten Wirkungen führen.

Eine klar formulierte Wirkungslogik unterstützt Sie dabei, mögliche Lücken in den Projektzielen zu erkennen und sicherzustellen, dass Leistung und Wirkung gut aufeinander abgestimmt sind. So schaffen Sie eine solide Basis zur Formulierung von Haupt- und Teilzielen, welche über den Projektzeitraum hinausweisen können.





Beispiel 1: Kochkurs für Witwer
(Wirkungslogik – Skizze)

Um das langfristige Ziel einer angemessenen Nährstoff- und Energieversorgung (Stufe 6 der Wirkungstreppe) von alleinlebenden Witwern zu erreichen, ist es notwendig, dass sie sich vielfältig und ausgewogen ernähren (Stufe 5). Dafür benötigen sie die entsprechenden Fähigkeiten und das Wissen, um selbstständig ausgewogene Mahlzeiten zu planen, auszuwählen, zuzubereiten und zu verzehren (Stufe 4). Die geplanten Maßnahmen sollen bei der Zielgruppe Veränderungen sowohl im Bewusstsein (Stufe 4) als auch im Handeln (Stufe 5) bewirken. Ein zentrales Mittel ist ein modular aufgebauter Kochkurs, in dem Witwer gemeinsam kochen (Stufe 1). Dadurch kann auch das Zugehörigkeits- und Gemeinschaftsgefühl gestärkt werden (Stufe 6).



Beispiel 1: Kochkurs für Witwer
(Wirkungslogik – Antrag)



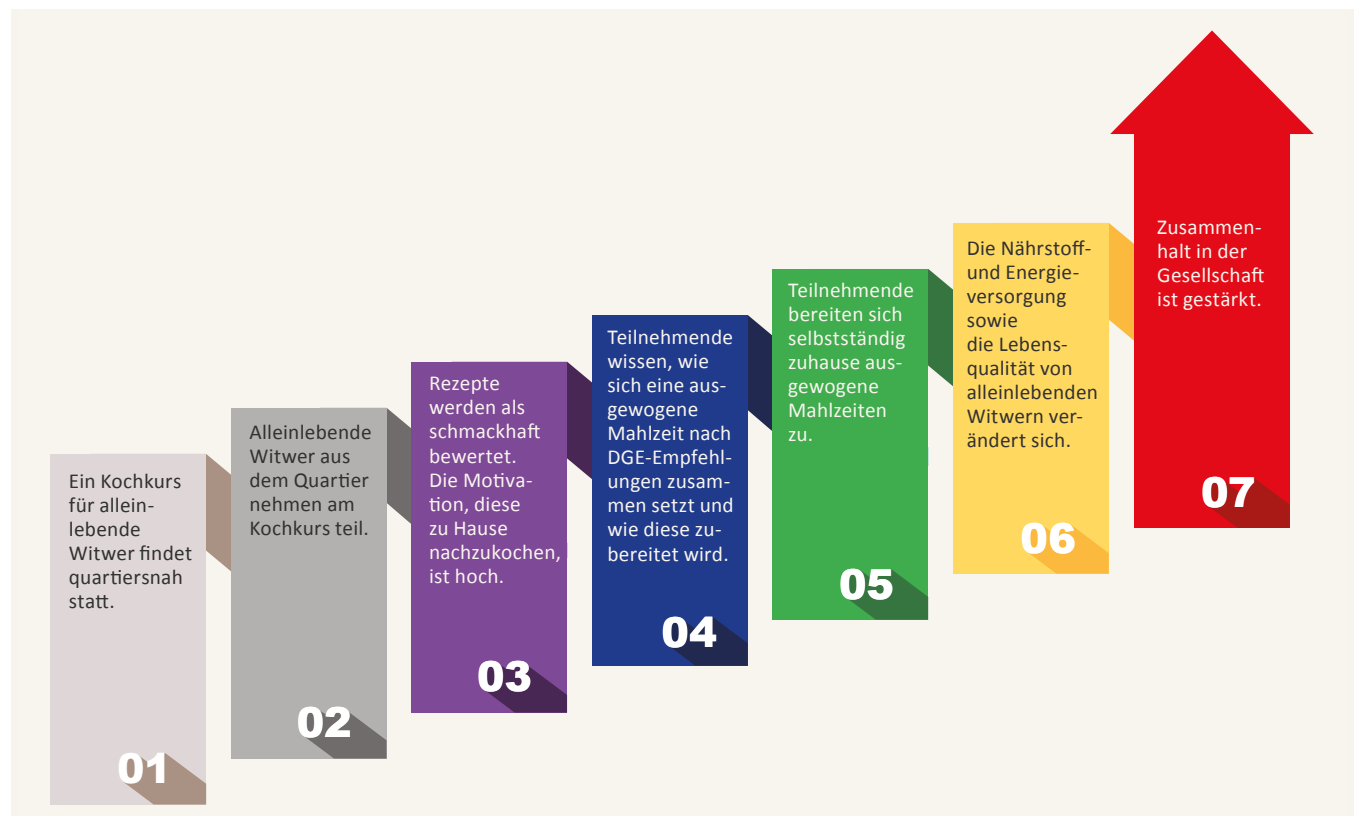
Verweis:

Die Zuordnung der Projektziele zu den Stufen der Wirkungstreppe wird im nächsten Schritt der Zieldefinition detailliert vorgenommen (vgl. [Tabelle 3](#)). Zur Veranschaulichung wird die Zuordnung zusätzlich in [Abbildung 5](#) dargestellt.

Abbildung 5: Grafische Darstellung der Wirkungslogik am Beispiel „Kochkurs für alleinlebende Witwer“

Der Beitrag des Projektes zu den übergeordneten IN FORM-Zielen wird folgendermaßen begründet: Das langfristige Ziel einer angemessenen Nährstoff- und Energieversorgung (Stufe 6) wird dadurch erreicht, dass alleinlebende Witwer zukünftig eigenständig zu Hause ausgewogene Mahlzeiten zubereiten (Stufe 5). Ein quartiersnaher Kochkurs (Stufe 1) soll sie motivieren, das dafür notwendige Wissen und die Kompetenzen zu erlangen (Stufe 4).

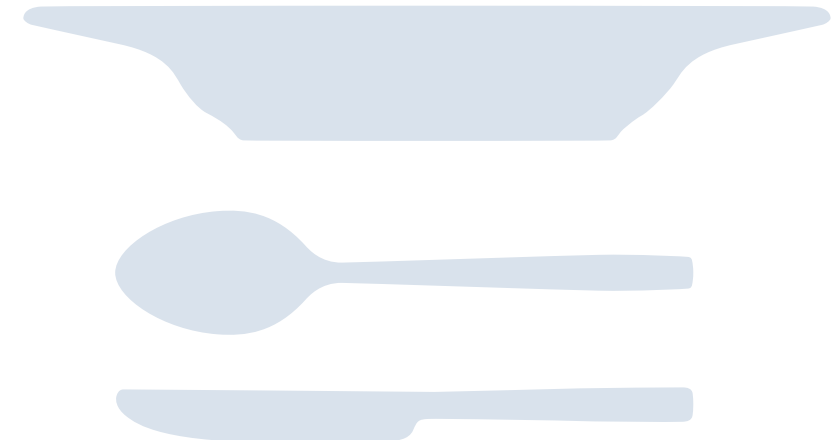
Ziel ist es, dass die Witwer durch das Erlernen und Anwenden von Kochtechniken ihre Essgewohnheiten nachhaltig verändern. Langfristig soll dies zu einer höheren Zufriedenheit im Alltag und einer gesteigerten Lebensqualität führen (Stufe 6). Dies wird unter anderem durch die Förderung gemeinschaftlicher Aktivitäten wie dem gemeinsamen Kochen unterstützt. Über die individuelle Ebene hinaus kann so auch der soziale Zusammenhalt in der Gesellschaft gestärkt werden (Stufe 7).



Die Verhaltensänderung wird dadurch gefördert, dass die Teilnehmenden nach dem Kochkurs wissen, wie eine ausgewogene Mahlzeit gemäß den DGE-Empfehlungen zusammengesetzt ist. Ebenso ist die Stärkung der Motivation und positiven Einstellungen (Stufe 4) zentral, um die eigenständige Umsetzung im Alltag zu unterstützen. Der Kochkurs ist deshalb so gestaltet, dass die Präferenzen der Witwer berücksichtigt werden und die angebotenen Rezepte als schmackhaft empfunden werden. Dies erhöht die Bereitschaft, die Rezepte zu Hause nachzukochen (Stufe 3). Um eine breite Wirkung zu erreichen, sollen möglichst viele alleinlebende Witwer im Quartier am Kochkurs teilnehmen. Durch gezielte Werbung und eine niedrighschwellige Ansprache werden sie motiviert, das Angebot wahrzunehmen (Stufe 2).

**Hinweis:**

Die Wirkungstreppe dient in diesem Beispiel als Hilfsmittel zur Veranschaulichung, die Sie diese zur Strukturierung und Ausgestaltung der Wirkungslogik nutzen können. Die Darstellung der Wirkungstreppe ist keine Anforderung des Antrags. Die konkret formulierten Ziele werden anschließend im Kapitel [2.3 Zieldefinition](#) ausführlich beschrieben.



**Beispiel 2: Pflegekonzept in Senioreneinrichtungen (Wirkungslogik – Skizze)**

Das Projekt zielt langfristig darauf ab, die Gemeinschaftspflege in Senioreneinrichtungen zu verbessern (Stufe 7 der Wirkungstreppe). Durch regelmäßige Seminare (Stufe 1) wird Wissen vermittelt, das die Einrichtungsleitungen befähigt, bedarfsgerechte und bedürfnisorientierte Pflegekonzepte zu entwickeln (Stufe 4) sowie in ihren Einrichtungen umzusetzen (Stufe 5). Damit soll eine Veränderung des Bewusstseins und Handelns dieser Zielgruppe erreicht werden. Langfristig wird dadurch eine Verbesserung der Lebenslage der indirekten Zielgruppe – der Bewohnerinnen und Bewohner von Senioreneinrichtungen – angestrebt, indem durch ein bedarfs- und bedürfnisgerechtes Pflegekonzept deren Lebensqualität und Zufriedenheit gesteigert werden (Stufe 7). Gleichzeitig kann bei der primären Zielgruppe, den Einrichtungsleitungen, eine erhöhte Selbstwirksamkeit (Stufe 4) und eine größere Zufriedenheit mit der eigenen Arbeit (Stufe 6) erreicht werden. Hierfür wird darauf geachtet, dass die angebotenen Seminare als hilfreich und praxisnah wahrgenommen werden (Stufe 3).

**Beispiel 2: Pflegekonzept in Senioreneinrichtungen (Wirkungslogik – Antrag)****Verweis:**

Die Zuordnung der Projektziele zu den Wirkungsstufen erfolgt im nächsten Schritt in der Zieldefinition (vgl. [Tabelle 4](#)).

Der Beitrag des Projektes zu den übergeordneten IN FORM-Zielen wird wie folgt begründet: Das langfristige Ziel, die Gemeinschaftspflege in Senioreneinrichtungen zu verbessern (Stufe 7), soll erreicht werden, indem Einrichtungsleitungen für die Bedeutung einer bedarfs- und bedürfnisorientierten Pflege ihrer Bewohnerinnen und Bewohner sensibilisiert und geschult werden. Mithilfe von Seminaren (Stufe 1) werden die Leitungen befähigt, konkrete Pflegekonzepte zu erarbeiten (Stufe 4) und in ihren Einrichtungen umzusetzen (Stufe 5). Die Verbesserung der Gemeinschaftspflege orientiert sich an den Bedarfen und Wünschen der Bewohnerinnen und Bewohner. Dadurch können langfristig ein besserer Ernährungs- und Gesundheitszustand sowie eine höhere Lebenszufriedenheit erreicht werden (Stufe 6). Die Bewohnerinnen und Bewohner bilden eine indirekte Zielgruppe, während die direkte Zielgruppe die Leitungen von Senioreneinrichtungen sind. Die fortschreitende Verbesserung sowie die damit verbundene Zufriedenheit der Bewohnerinnen und Bewohner kann zu einer gesteigerten Arbeitszufriedenheit der Einrichtungsleitungen führen (Stufe 6). Durch den Erwerb von Wissen und Kompetenzen wird gleichzeitig die Selbstwirksamkeit der Leitungen bezüglich der Umsetzung des Pflegekonzeptes erhöht (Stufe 4). Im ersten Schritt nehmen die Einrichtungsleitungen an Seminaren zum Thema bedarfs- und bedürfnisorientierte Pflege teil (Stufe 2).

Über diese Angebote soll das Bewusstsein für die Relevanz einer verbesserten Pflege in ihrer Einrichtung geschärft werden (Stufe 4).

Für eine bedarfs- und bedürfnisorientierte Ausrichtung der Pflege sind unter anderem folgende Maßnahmen zentral:

- Formulierung von Ernährungszielen für das Leitbild der Einrichtung;
- routinemäßige Ernährungsscreenings der Bewohnerinnen und Bewohner;
- Förderung einer interdisziplinären Kommunikation aller an der Pflege beteiligten Professionen.

Indem Einrichtungsleitungen regelmäßige Austauschtreffen zur Pflege für alle Mitarbeitenden ihrer Einrichtung initiieren, kann die Kommunikation verbessert und damit die Pflege optimiert werden (Stufe 5).

Diese Kommunikationstechniken und Maßnahmen zur interprofessionellen Zusammenarbeit werden den Einrichtungsleitungen in den Seminaren (Präsenz und Online) vermittelt (Stufe 1).

Die Informationen müssen von den Teilnehmenden als nützlich für ihre tägliche Arbeit im Pflegeprozess bewertet werden (Stufe 3), um die Umsetzung der Maßnahmen zu gewährleisten.

Durch gezielte Ansprache und die Schaffung attraktiver Rahmenbedingungen (z. B. Zertifikatserwerb) wird eine möglichst hohe Teilnahme von Einrichtungsleitungen an den Seminaren sichergestellt (Stufe 2). Diese stellen die Basis für den Austausch und die Wissensvermittlung (Stufe 1) dar.

2.3 Zieldefinition

Ausgehend von den übergeordneten IN FORM-Zielen und basierend auf der Wirkungslogik formulieren Sie konkrete Projektziele. Diese beschreiben genau, was im Rahmen des Projektes angeboten werden soll (Leistungsziele) und welche Veränderungen bei den Zielgruppen angestrebt werden (Wirkungsziele).

Ein **Projektziel** definiert einen erwünschten und erwarteten Zustand, der bis zum Projektende durch bestimmte Maßnahmen erreicht werden soll. Ziele können sowohl **verhaltens-** als auch **verhältnisorientiert** ausgerichtet sein:

- **Verhaltensorientierte Ziele** sollen Veränderungen bei Individuen bewirken; dazu gehören Wissen, Einstellungen, Kompetenzen und Verhalten.
- **Verhältnisorientierte Ziele** beziehen sich auf Strukturen, Rahmenbedingungen und das physische Umfeld mit dem Ziel, gesundheitsförderliche Lebensweisen zu ermöglichen oder zu erleichtern.

Dabei ist zwischen **Haupt- und Teilzielen** sowie **Wirkungs- und Leistungszielen** zu unterscheiden. Eine spezifische Zieldefinition ist zentral, da sie das Projekt für alle Beteiligten klar und transparent auf den Punkt bringt und den Erfolg des Projektes messbar macht (vgl. Kapitel 4. [Evaluation](#)). So können unterschiedliche Erwartungen von Anfang an kommuniziert und geklärt werden.

! **Wichtig:** *Ziele adressieren entweder eine Wirkung oder eine Leistung. Diese werden in separaten Zielen formuliert. Vermeiden Sie dabei die Formulierung kleinschrittiger Umsetzungsaktivitäten (vorbereitende Schritte).*

Ableitung und Hierarchie der Ziele

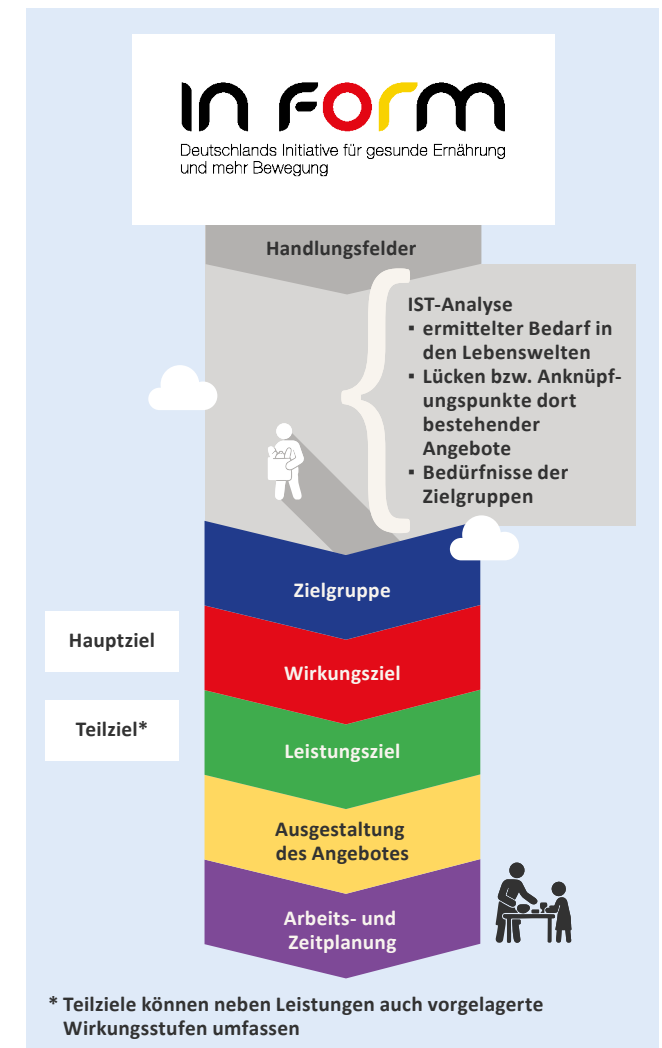


Abbildung 6: Ableitung der Ziele

Hauptziele beschreiben in der Regel angestrebte **Wirkungen**, die innerhalb der Projektlaufzeit kurz- bis mittelfristig erreicht werden können. Sie basieren auf der Wirkungslogik und legen fest, welche konkreten Veränderungen bei der Zielgruppe (in der Regel ab Stufe 4 der Wirkungstreppe) erreicht werden sollen. Beschreiben Sie, was sich beispielsweise hinsichtlich Wissen, Einstellungen oder Verhalten verändert hat, wenn die Wirkung eingetreten ist. Sollten bestimmte Wirkungsziele innerhalb der Projektlaufzeit nicht realistisch überprüfbar sein, so sollte der Bezug zu den längerfristigen Wirkungen über die Wirkungslogik klar erkennbar sein. **Teilziele** dienen dazu, Ziele in einer Hierarchie anzuordnen. Sie beinhalten meist **Leistungen** – also Produkte, Dienstleistungen sowie deren Inanspruchnahme und Akzeptanz durch die Zielgruppe –, die notwendig sind, um das Hauptziel zu erreichen. Diese Ziele beschreiben, was erreicht oder angeboten werden soll, jedoch noch nicht, wie dies umgesetzt wird. Dadurch bewahren Sie Handlungsspielräume für die konkrete Ausgestaltung. Teilziele können neben Leistungen auch vorgelagerte Wirkungsstufen umfassen, wie z. B. eine Änderung des Bewusstseins, Wissens oder Könnens.

Herausforderung präziser Zielformulierung

Das Formulieren präziser Projektziele ist anspruchsvoll, weshalb Ziele häufig vage bleiben. Manchmal wird auch eine zu klare Festlegung vermieden, um sich nicht rechtfertigen zu müssen, wenn ein Ziel nicht erreicht wurde. Denken Sie daran: Prävention und Gesundheitsförderung sind komplexe Aufgaben, deren Erfolge von sehr vielfältigen Faktoren beeinflusst werden – die nicht alle in Ihrer Hand liegen. Für die Erfolgskontrolle am Projektende ist daher nicht nur die reine Zielerreichung oder -verfehlung relevant, sondern vor allem die Reflexion der Gründe hierfür. Nicht erreichte Ziele können so als Lernchancen verstanden werden, die wertvolle Erkenntnisse für künftige Verbesserungen liefern (vgl. Kapitel 4. [Evaluation](#)).



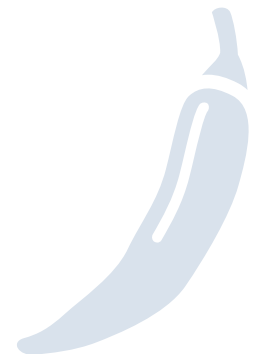
Wichtig:

- Klare Ziele sind hilfreich und entscheidend:*
- um Ihr Projekt besser steuern und Erwartungen klären zu können;
 - zur realistischen Planung und optimalen Nutzung von Ressourcen (z. B. Arbeitszeit);
 - weil wirkungsorientierte Ziele motivierend sind – alle Beteiligten wissen, wofür sie arbeiten und
 - weil messbare, terminierte und realistische Ziele eine wesentliche Grundlage für die Evaluation bilden – auch hinsichtlich der Gründe für das (Nicht-)Erreichen der Ziele.



Filmverweis

Der Film „Zielformulierung“ zeigt, wie Sie aus den IN FORM-Handlungsfeldern und Ihrer IST-Analyse passende Ziele ableiten. Er erläutert die Unterscheidung von Haupt- und Teilzielen und wie Sie Ziele nach dem SMART-Prinzip konkret, messbar und terminiert formulieren. [Hier finden Sie den Film.](#)



Formulierungshilfen

Formulieren Sie Ziele aktiv und im Präsens und orientieren Sie sich möglichst an den **SMART**-Kriterien (**S**pezifisch, **M**essbar, **A**npruchsvoll/**A**kzeptiert, **R**ealistisch, **T**erminiert).

So legen Sie eindeutig fest, was bei welcher Zielgruppe, bis wann und in welchem Umfang erreicht werden soll. Damit stellen Sie sicher, dass Ihre Ziele klar, überprüfbar und praxisnah sind und allen Beteiligten als verbindliche Orientierung dienen. Im Folgenden finden Sie eine Erklärung der einzelnen SMART-Komponenten sowie Tipps, wie sie diese bei der Zielformulierung unterstützen können. Ziel ist es, eine ausgewogene Balance zwischen allen Kriterien zu wahren, um wirksame und motivierende Ziele zu formulieren.

- **Spezifisch:** Das Ziel muss klar und eindeutig sein, sodass ersichtlich ist, **bei wem** in welchem Bereich **was** genau verändert werden soll.



Tipp:

Formulieren Sie pro Ziel nur einen Aspekt. Nutzen Sie dafür einen Hauptsatz mit maximal einem Nebensatz. Vermeiden Sie „und“-Verknüpfungen.

- **Messbar:** Es muss erkennbar sein, ob das Ziel erreicht wurde (oder nicht). Definieren Sie dazu geeignete Messgrößen (Indikatoren). Diese können dann die Grundlage für die Evaluation sein.



Tipp:

Reflektieren Sie, woran Sie erkennen können, dass das Ziel erreicht wurde (z. B. verändertes Verhalten, strukturelle Veränderungen).

- **Anspruchsvoll bzw. akzeptiert:** Die Zielerreichung soll nicht selbstverständlich sein und von der Zielgruppe akzeptiert werden.



Tipp:

Beachten Sie die Bedürfnisse der Zielgruppe und beziehen Sie relevante Akteurinnen und Akteure frühzeitig ein (z. B. durch partizipative Ansätze).

- **Realistisch:** Das Ziel muss erreichbar sein – unter Berücksichtigung Ihrer Ressourcen und Erfahrungswerte sowie unter Beachtung von Rahmenbedingungen und bewährter Projekte.



Tipp:

Seien Sie realistisch in Bezug auf zeitliche, personelle und strukturelle Voraussetzungen und vermeiden Sie überzogene Zielsetzungen („100 %“-Abdeckung).

- **Terminiert:** Das Ziel braucht einen klaren Zeitrahmen, wann die Zielerreichung überprüft wird.



Tipp:

Legen Sie einen Zeitpunkt fest, wann Sie die Erreichung des Ziels überprüfen werden. Beziehen Sie hierbei Anspruchs- und Realitätsaspekte mit ein (z. B. „bis Ende des zweiten Projektjahres“).

Wichtig:



Projektziele sollten präzise und nachvollziehbar formuliert sein.

*Jedes Ziel sollte nur einen Aspekt für eine klar definierte Zielgruppe umfassen, einen eindeutigen Zeitrahmen besitzen und Angaben enthalten, anhand welcher Messgrößen der Projekterfolg bewertet wird. Ziele beschreiben das **Ergebnis**, nicht den Weg dahin.*

Die SMART-Kriterien „Anspruchsvoll/Akzeptiert“ und „Realistisch“ sind für die Einordnung und Begründung der Ziele wichtig, müssen aber nicht zwingend direkt in der Zielbeschreibung stehen.

**Beispiel 1: Kochkurs für Witwer**
(Zieldefinition – Skizze)

Für das Projekt werden verschiedene Haupt- und Teilziele formuliert, um das langfristige Ziel einer angemessenen Nährstoff- und Energieversorgung alleinlebender Witwer zu erreichen. Im Antrag werden diese Ziele konkretisiert und entsprechend den SMART-Kriterien formuliert.

**Hinweis:**

Die Teilziele sind beispielhaft nur für ein Hauptziel ausgeführt.

Hauptziel 1

Bis zum Projektende bereiten sich die teilnehmenden Witwer selbstständig zu Hause ausgewogene Mahlzeiten zu.

Teilziel 1.1:

- Ein modularer Kochkurs für alleinlebende Witwer findet jährlich 20-mal quartiersnah statt.

Teilziel 1.2:

- Ein Großteil der Witwer im Quartier nimmt an mindestens zehn Terminen des Kochkurses teil.

Teilziel 1.3:

- Die Mehrheit der Teilnehmenden bewertet die Rezepte als schmackhaft.

Teilziel 1.4:

- Die Mehrheit der Teilnehmenden ist motiviert, neue Rezepte zu Hause selbst zu kochen.

Teilziel 1.5:

- Zum Ende des Kochkurses wissen die Teilnehmenden, wie sich eine ausgewogene Mahlzeit gemäß den DGE-Empfehlungen zusammensetzt.

Teilziel 1.6:

- Die Mehrheit der Teilnehmenden kann nach der Hälfte der Kurstermine Rezepte ohne Unterstützung nachkochen.

Hauptziel 2

Teilnehmende Witwer erkennen am Ende des Kochkurses den Nutzen einer ausgewogenen Ernährung für ihre Gesundheit.

[...]

**Beispiel 1: Kochkurs für Witwer**
(Zieldefinition – Antrag)**Verweis:**

Die Zuordnung der Ziele zu den Wirkungsstufen ist in [Tabelle 3](#) im [Kapital 4. Evaluation](#) dokumentiert.

Für die Zielgruppe der alleinlebenden Witwer werden spezifische, messbare, akzeptierte, realistische und terminierte Haupt- und Teilziele formuliert, um das langfristige Ziel einer angemessenen Nährstoff- und Energieversorgung zu erreichen.

Hauptziel 1

70 % der teilnehmenden Witwer geben bis Projektende an, sich mindestens zwei Mal pro Woche selbstständig zu Hause eine ausgewogene Mahlzeit zuzubereiten.

Teilziel 1.1:

- Ein modularer Kochkurs für alleinlebende Witwer findet jährlich 20-mal quartiersnah statt.

Teilziel 1.2:

- Mindestens 15 alleinlebende Witwer im Quartier nehmen an mindestens 13 Terminen des Kochkurses teil.

Teilziel 1.3:

- 90 % der Teilnehmenden bewerten mindestens vier angebotene Rezepte als schmackhaft.

Teilziel 1.4:

- 80 % der Teilnehmenden sind motiviert, neue Rezepte zu Hause selbst zu kochen.

Teilziel 1.5:

- 70 % der Teilnehmenden wissen am Ende des Kochkurses, wie sich eine ausgewogene Mahlzeit nach den DGE-Empfehlungen zusammensetzt.

Teilziel 1.6:

- 80 % der Teilnehmenden können nach zehn Kursterminen mindestens drei Rezepte ohne Unterstützung nachkochen.

Hauptziel 2

80 % der teilnehmenden Witwer erkennen am Ende des Kochkurses den Nutzen einer ausgewogenen Ernährung für ihre Gesundheit.

[...]



Beispiel 2: Verpflegungskonzept in Senioreneinrichtungen (Zieldefinition – Skizze)

Für das Projekt werden verschiedene Haupt- und Teilziele formuliert, um einen Beitrag zum langfristigen Ziel der Verbesserung der Gemeinschaftsverpflegung zu leisten.



Hinweis:

Die Teilziele sind beispielhaft nur für ein Hauptziel vollständig ausgeführt.

Hauptziel 1

70 % der teilnehmenden Leitungen von Senioreneinrichtungen führen monatliche Austauschtreffen zur Verpflegung der Bewohnerinnen und Bewohner mit allen in der Einrichtung tätigen Berufsgruppen durch.

Teilziel 1.1:

- Seminare für Leitungen von Senioreneinrichtungen finden pro Jahr viermal an unterschiedlichen Orten in Bundesland X statt.

Teilziel 1.2:

- Leitungen von Senioreneinrichtungen in Bundesland X nehmen an mindestens zwei Seminaren pro Jahr zur Seniorenernährung teil.

Teilziel 1.3:

- Die Teilnehmenden bewerten die Informationen zur Umsetzung einer bedarfs- und bedürfnisorientierten Verpflegung in den Seminaren mehrheitlich als hilfreich für ihre Arbeit als Einrichtungsleitung.

Teilziel 1.4:

- Die Teilnehmenden kennen nach den Seminaren Kommunikationsmaßnahmen und -techniken für die interprofessionelle Zusammenarbeit im Ernährungsbereich.

Hauptziel 2

Bis zum Projektende wird in den teilnehmenden Senioreneinrichtungen bei den Bewohnerinnen und Bewohnern quartalsweise ein standardisiertes Ernährungsscreening durch geschultes Personal durchgeführt.

Teilziel 2.1:

- Die teilnehmenden Leitungen von Senioreneinrichtungen kennen Instrumente, um Mangelernährung von Bewohnerinnen und Bewohnern frühzeitig zu erkennen und vorzubeugen.
- [...]

Hauptziel 3

Die teilnehmenden Leitungen von Senioreneinrichtungen veröffentlichen bis Projektende Verpflegungsziele in ihrem Einrichtungsleitbild auf der jeweiligen Homepage.

Teilziel 3.1:

- Die teilnehmenden Leitungen von Senioreneinrichtungen erarbeiten gemeinsam mit ihren Mitarbeitenden Verpflegungsziele für die Bewohnerinnen und Bewohner.

Teilziel 3.2:

- Die teilnehmenden Leitungen von Senioreneinrichtungen im Bundesland X sind sich nach den Seminaren der Bedeutung einer bedarfs- und bedürfnisorientierten Verpflegung für das Wohlbefinden der Bewohnerinnen und Bewohner bewusst.
- [...]



**Beispiel 2: Verpflegungskonzept in Senioreneinrichtungen (Zieldefinition – Antrag)****Verweis:**

Die Zuordnung der Ziele zu den Wirkungsstufen finden Sie in Kapitel 4. *Evaluation* (vgl. *Tabelle 4*).

Für die Zielgruppe der Leitungen von Senioreneinrichtungen werden verschiedene spezifische, messbare und terminierte Haupt- und Teilziele formuliert, um einen Beitrag zum langfristigen Ziel der Verbesserung der Gemeinschaftsverpflegung zu leisten.

Hauptziel 1

70 % der teilnehmenden Leitungen von Senioreneinrichtungen setzen monatliche Austauschtreffen zur Verpflegung der Bewohnerinnen und Bewohner mit allen in der Einrichtung arbeitenden Professionen um.

Teilziel 1.1:

- Seminare für Leitungen von Senioreneinrichtungen finden viermal pro Jahr an verschiedenen Orten in Bundesland X statt.

Teilziel 1.2:

- 50 % der Leitungen von Senioreneinrichtungen in Bundesland X nehmen an mindestens zwei Seminaren pro Jahr zur Seniorenernährung teil.

Teilziel 1.3:

- 80 % der Seminarteilnehmenden bewerten die Informationen zur Umsetzung einer bedarfs- und bedürfnisorientierten Verpflegung als hilfreich für ihre Arbeit als Einrichtungsleitung.

Teilziel 1.4:

- 80 % der Teilnehmenden kennen nach zwei Seminarteilnahmen Kommunikationsmaßnahmen und -techniken für die interprofessionelle Zusammenarbeit in Bezug auf Ernährung.

Hauptziel 2

Bis zum Projektende wird in den teilnehmenden Senioreneinrichtungen bei 80 % der Bewohnerinnen und Bewohner ein standardisiertes Ernährungsscreening durch geschultes Personal durchgeführt.

Teilziel 2.1:

- 80 % der teilnehmenden Leitungen kennen nach zwei Seminarteilnahmen Instrumente, um Mangelernährung von Bewohnerinnen und Bewohnern frühzeitig zu erkennen und vorzubeugen.³

Hauptziel 3

55 % der teilnehmenden Leitungen veröffentlichen bis Projektende Verpflegungsziele in ihrem Einrichtungsleitbild auf ihrer Homepage.

Teilziel 3.1:

- 70 % der teilnehmenden Leitungen erarbeiten innerhalb eines Vierteljahres nach der zweiten Seminarteilnahme gemeinsam mit ihren Mitarbeitenden Verpflegungsziele für die Bewohnerinnen und Bewohner.

Teilziel 3.2:

- 90 % der teilnehmenden Leitungen von Senioreneinrichtungen in Bundesland X sind sich nach zwei Seminarteilnahmen der Bedeutung einer bedarfs- und bedürfnisorientierten Verpflegung für das Wohlbefinden der Bewohnerinnen und Bewohner bewusst.
- [...]

2.4 Ausgestaltung des Angebotes

Nachdem Sie konkret definiert haben, welche **Wirkungen** durch welche **Leistungen** im Projekt erreicht werden sollen, beschreiben Sie nun, **wie** diese ausgestaltet und durch konkrete Maßnahmen umgesetzt werden.

Eine wichtige Hilfestellung ist dabei die Recherche nach bewährten Angeboten und Methoden (vgl. Kapitel [1.2 Bisherige Angebote](#)). Dabei sollten Sie klären:

- Welche Angebote und Maßnahmen sind gut begründet, z. B. durch vorhandene Evaluationen?
- Welche neuen Ansätze werden im Projekt gewählt?

Beschreiben Sie dabei, wie die geplanten Angebote inhaltlich und methodisch gestaltet sein werden und wie sich diese von bestehenden Angeboten abgrenzen.

Die Angebote sollten stets **bedarfsgerecht und zielgruppenorientiert** sein, denn nur so können sie von der Zielgruppe angenommen werden. Für die erfolgreiche Erreichung der (Wirkungs-)Ziele ist es zudem hilfreich, die Zielgruppe partizipativ einzubinden (vgl. [Exkurs: Partizipation](#)).

Beschreiben Sie:

- Welche Bestandteile und Inhalte das Angebot umfasst, und warum diese gewählt wurden;
- inwiefern Verhalten und/oder Verhältnisse adressiert werden und wie dies mit der Wirkungslogik zusammenhängt;
- ob die Leistungen das Hauptziel vollständig erreichen oder ob weitere Angebote notwendig sind;
- wie auf die Bedürfnisse und Besonderheiten der Zielgruppe eingegangen wird – z. B. durch niederschwellige, nicht stigmatisierende und/oder partizipative Zugangswege sowie durch Inhalte und Methoden, die Selbstwirksamkeit und Kompetenzen stärken und
- falls geplant, welchen Entscheidungs- und Entwicklungsspielraum partizipative Strategien eröffnen.

Optional können Sie ergänzen:

- ob die Ausgestaltung des Angebotes auf weiteren theoretischen Modellen oder Theorien basiert, beispielsweise der Theorie des geplanten Verhaltens, dem transtheoretischen Modell der Verhaltensänderung oder der sozial-kognitiven Theorie.



Wichtig:

Die Beschreibung der Ausgestaltung des Angebotes soll getrennt von der Arbeits- und Zeitplanung erfolgen. Die Beschreibung der Arbeitspakete erfolgt in Kapitel [2.5 Arbeits- und Zeitplanung](#). Da diese beiden Bereiche eng miteinander verbunden sind, sollten Sie die Abschnitte jedoch regelmäßig aufeinander abstimmen und abgleichen.

Neben der inhaltlichen und methodischen Ausgestaltung sollte deutlich werden, warum Ihr Projekt vor dem Hintergrund bestehender Angebote relevant und besonders geeignet ist. Zeigen Sie dafür möglichst vorhandene **Alleinstellungsmerkmale** auf.

Mögliche Kriterien zur Abgrenzung und Konkretisierung Ihres Angebotes können sein:

- Ansprache einer anderen bzw. besonderen Zielgruppe,
- verbesserter Zugang bzw. Verfügbarkeit,
- höhere inhaltliche Qualität,
- Nutzung zielgruppenspezifischer Kommunikationsformen,
- höhere Verlässlichkeit, spezifische Qualifikation oder Unabhängigkeit der Antragstellenden,
- Voraussetzungen für eine nachhaltige Nutzung des Angebotes,
- Begründung und Absicherung durch vorhandene Evaluationen.



Beispiel 1: Kochkurs für Witwer (Ausgestaltung des Angebotes – Skizze)

In der Skizze ist eine detaillierte Konkretisierung der Angebotsgestaltung noch nicht erforderlich.



Beispiel 1: Kochkurs für Witwer (Ausgestaltung des Angebotes – Antrag)

Im Unterschied zu bestehenden Angeboten soll dieser mehrmalige Kochkurs alleinlebende Witwer im Quartier gezielt bei der Veränderung ihrer Koch- und Essgewohnheiten unterstützen. Für den Aufbau neuer Gewohnheiten ist die Häufigkeit der Verhaltensausführung zentral (Verplanken, 2018). Daher wird sichergestellt, dass regelmäßig und mehrfach geübt wird, um die Kompetenzen nachhaltig zu stärken.

Geplant ist ein modularer Kochkurs mit 20 Terminen über ein Jahr, in dem Kochkompetenzen vermittelt und durch gemeinsame Zubereitung ausgewogener Mahlzeiten praktisch angewandt werden. Das Konzept ist speziell auf die Zielgruppe sowie deren Bedarfe und Bedürfnisse zugeschnitten.

Zur erleichterten Umsetzung im Alltag ist eine partizipative Schwerpunktsetzung zu Beginn des Kurses vorgesehen. Die Teilnehmenden können dabei teilweise mitbestimmen, welche Inhalte priorisiert und welche Menüs zubereitet werden. Dabei wird insgesamt auf eine ausgewogene Zusammensetzung der Gerichte geachtet. Dies gewährleistet, dass die Angebote geschmacklich zu den Teilnehmenden passen, relevant sind und praxisnah angenommen werden.

Der Kochkurs umfasst folgende Inhalte:

- Vorteile einer vielfältigen und ausgewogenen Ernährung;
 - theoretisches Wissen über die Bestandteile einer ausgewogenen Mahlzeit;
 - theoretische Kenntnisse zur Lebensmittelbeschaffung, einschließlich finanzierbarer und bedürfnisangepasster Optionen und Unterstützung beim Einkaufen;
 - praktisches Einkaufstraining mit verschiedenen Zugangswegen (z. B. Markt, Supermarkt, Lieferdienste);
 - gemeinsame Zubereitung ausgewogener Menüs, unter Einbeziehung individueller Lieblingsgerichte.
- Die Teilnehmer sollen den Nutzen einer vielfältigen und ausgewogenen Ernährung verstehen und lernen, diese im Alltag umzusetzen. Das Gelernte können sie direkt praktisch und in der Gemeinschaft erproben. Zur Unterstützung der nachhaltigen Anwendung des Wissens sowie der erlernten Fähigkeiten im Alltag wird ein begleitendes Beratungsangebot eingerichtet. Dieses adressiert insbesondere Teilnehmende, die eine Veränderung ihres Ernährungsverhaltens planen oder bereits begonnen haben, um die Umsetzung langfristig zu sichern (Schwarzer, 2008).



Hinweis:

Eine genaue Beschreibung dieses Beratungsangebotes ist im vollständigen Antrag auszuarbeiten.



Beispiel 2: Verpflegungskonzept in Senioreneinrichtungen (Ausgestaltung des Angebotes – Skizze)

In der Skizze ist eine detaillierte Konkretisierung der Angebotsgestaltung noch nicht erforderlich.



Beispiel 2: Verpflegungskonzept in Senioreneinrichtungen (Ausgestaltung des Angebotes – Antrag)

Zur Verbesserung der Verpflegung von Bewohnerinnen und Bewohnern in Senioreneinrichtungen sollen die Kommunikations- und Verpflegungsmanagementstrukturen passgenau an deren Bedarf und Bedürfnisse angepasst werden. Dabei übernehmen die Leitungen der Senioreneinrichtungen eine zentrale Funktion als Multiplikatorinnen und Multiplikatoren, da sie maßgeblich interne Strukturen und Prozesse gestalten und verändern können.

Das geplante Multiplikatorenkonzept entspricht einem bewährten Kriterium guter Praxis in der sozialogenbezogenen Gesundheitsförderung. Entsprechend werden die Multiplikatorinnen und Multiplikatoren systematisch gewonnen, qualifiziert und begleitet (Kooperationsverbund Gesundheitliche Chancengleichheit, 2021).

Im Unterschied zu anderen Angeboten werden daher Seminare speziell für Leitungen von Senioreneinrichtungen entwickelt, die auf die spezifischen Anforderungen dieser Zielgruppe zugeschnitten sind. Diese Präsenzseminare finden zweimal pro Jahr an unterschiedlichen, gut erreichbaren Orten im Bundesland statt, um Anfahrtswege und -zeiten für die Teilnehmenden zu variieren und neben der Wissensvermittlung auch den kollegialen Austausch zu ermöglichen.

Ergänzend dazu werden zwei Online-Workshops pro Jahr angeboten, welche thematisch fokussierter sind und durch ein kürzeres Zeitfenster den begrenzten zeitlichen Ressourcen der Einrichtungsleitungen Rechnung tragen.

In den Veranstaltungen sollen konkrete Konzepte sowie Lösungsansätze für Herausforderungen einer bedarfs- und bedürfnisorientierten Verpflegung der Bewohnerinnen und Bewohner erarbeitet werden. Ein zentraler Fokus liegt auf der Sensibilisierung der Leitungen für die Bedeutung dieser Form der Verpflegung auf das Wohlbefinden der Bewohnerinnen und Bewohner.

Die Themen der Seminare und Workshops umfassen unter anderem:

- besondere Ernährungsbedürfnisse von Seniorinnen und Senioren, zum Beispiel bei chronischen Erkrankungen, Kau- und Schluckstörungen oder altersbedingten Stoffwechselveränderungen;
- Mangelernährung bei Seniorinnen und Senioren: Entstehung, Prävalenz und gesundheitliche Bedeutung;
- Vorteile einer ganzheitlichen Ernährungskonzeption in Senioreneinrichtungen, einschließlich positiver Effekte auf Mitarbeitendenzufriedenheit, Teamarbeit, Gesundheitsförderung der Bewohnerinnen und Bewohner, Qualitätsmanagement, Außenwahrnehmung der Einrichtung und mögliche finanzielle Vorteile;
- Vorstellung praxisnaher Instrumente und Strukturen zur Erkennung und Vermeidung von Mangelernährung, beispielsweise:
 - Verpflegungsgremium: Ziele, Aufbau und Zusammensetzung,
 - Integration von Verpflegungszielen im Einrichtungsleitbild,
 - Standards und Empfehlungen für die Verpflegung in Senioreneinrichtungen (z. B. DGE-Qualitätsstandards);
 - Kommunikationsmittel mit technischer Unterstützung, etwa Apps und digitale Hilfsmittel zur Verbesserung der Kommunikation und Dokumentation zwischen den beteiligten Mitarbeitenden;
- Präsentation erfolgreicher Verpflegungskonzepte (Good-Practice-Beispiele) inklusive Erfahrungsberichte.

2.5 Arbeits- und Zeitplanung

In der Vorhabenbeschreibung müssen die erforderlichen **Arbeitspakete** mitsamt den Maßnahmen zur Umsetzung des Projektes inhaltlich beschrieben und durch einen Arbeits- und Zeitplan veranschaulicht werden.

Die Arbeits- und Zeitplanung legt konkrete **Arbeitsschritte** fest, mit denen die Maßnahmen entwickelt und umgesetzt, Zielgruppen erreicht und schließlich gewünschte Wirkungen erzielt werden sollen. Er zeigt den Umfang und die Aufgaben des Projektes, wie zum Beispiel Recherchetätigkeiten, Planung und Bewerbung von Veranstaltungen, Vernetzung oder Identifikation von Interessengruppen sowie die Fortbildung interner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf.

Der Arbeits- und Zeitplan gliedert die Aktivitäten in Form von Arbeitspaketen und gibt Auskunft über die geplante Dauer der Phasen und Arbeitspakete sowie die dafür erforderlichen Ressourcen.

Damit bildet er die Grundlage für die Finanz- und Sachmittelkalkulation. Die Planung orientiert sich an den definierten Projektzielen.

Ein Arbeits- und Zeitplan beinhaltet in der Regel:

- **Produkte/Leistungen**
Was wird erstellt oder angeboten?
- **Arbeitspakete**
Welche Aktivitäten sind dazu gebündelt erforderlich?
- **Meilensteine**
Welche wichtigen Zwischenziele markieren den Projektfortschritt zu festgelegten Zeitpunkten?
- **Dauer und Zeitpunkte**
Wie lange dauern die einzelnen Arbeitspakete und wann sollen sie abgeschlossen sein?
- **ggf. Verantwortlichkeiten**
Wer ist für welche Aufgaben zuständig?

Nutzen eines Arbeits- und Zeitplans

Ein solcher Plan dient als wichtige Arbeitsgrundlage für die **Steuerung und Evaluation der Prozesse** und zugleich als Argumentationshilfe für Geldgeber und weitere Akteurinnen und Akteure, indem er aufzeigt, welche Ressourcen benötigt werden, um die Projektziele zu erreichen.

Die Festlegung von Verantwortlichkeiten erleichtert Absprachen und erhöht die Wahrscheinlichkeit, den Zeitplan einzuhalten.

Durch den Überblick über notwendige Ressourcen für einzelne Maßnahmen können Risiken, wie etwa übersehene wichtige Zwischenschritte, besser erfasst und bewertet werden (vgl. [Exkurs: Risikoanalyse](#)).

Vorgehensweise:

- Erstellen Sie ein Dokument, in das Sie für jedes Projektziel die notwendigen Aktivitäten eintragen: Was muss getan werden, um das Ziel zu erreichen?
- Fassen Sie diese Arbeitsschritte zu Arbeitspaketen zusammen.
- Legen Sie Meilensteine fest und definieren Sie Zeiträume für Arbeitspakete sowie Fristen für deren Erreichung.
- Listen Sie auf, welche Ressourcen benötigt werden und wer für welche Aufgaben verantwortlich ist. Dieser Plan kann als Grundlage zur Dokumentation von Arbeitsfortschritten dienen (vgl. Kapitel [4. Evaluation](#)).



Mögliche Instrumente zur Erstellung eines Arbeits- und Zeitplans:

- Balkenplan oder Gantt-Diagramm,
- Mindmaps, Zeitstrahl oder ähnliche Visualisierungen sowie
- To-do-Listen.

Wählen Sie das Hilfsmittel, das für Sie am besten geeignet ist, und recherchieren Sie bei Bedarf passende Vorlagen.



Tipps zur Erstellung:

- *Gestalten Sie den Plan so, dass er einerseits detailliert genug ist, um Klarheit zu schaffen, andererseits aber übersichtlich und verständlich bleibt.*
- *Sorgen Sie dafür, dass Aufgaben klar voneinander getrennt sind, sodass jedes Element nur einmal aufgeführt wird.*
- *Der Plan muss vollständig sein und alle notwendigen Schritte zur Zielerreichung umfassen.*
- *Die gemeinsame Erarbeitung im Team und gegebenenfalls der Einbezug weiterer Akteurinnen und Akteure kann die Planung verbessern.*
- *Kalkulieren Sie Pufferzeiten und mögliche Verzögerungen (zum Beispiel aufgrund von Personalausfällen oder Koordinationsschwierigkeiten mit anderen) ein; eine gängige Faustregel sind etwa 10 % Zeitreserve.*



Beispiel 1: Kochkurs für Witwer (Arbeits- und Zeitplanung – Skizze)

Kochkurs für alleinlebende Witwer

Laufzeit 24 Monate	Jahr X												Jahr Y											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Arbeitspakete (AP)																								
AP1: Erstellung des Kurskonzeptes																								
AP2: Abstimmung mit Einrichtungen																								
AP3: Bekanntmachung des Angebotes																								
AP4: Durchführung des Kochkurses																								
AP5: Dokumentation und Auswertung																								

Abbildung 7: Zeitstrahl am Beispiel „Kochkurs für alleinlebende Witwer“

Das **Projekt Kochkurs für Witwer** ist in fünf Arbeitspakete (AP) gegliedert und umfasst die folgenden Bereiche:

AP1: Erstellung des Kurskonzeptes

- Festlegung der Kursinhalte und Auswahl der Rezepte,
- Erstellung eines Programmplans,
- Erarbeitung eines Beratungskonzepts.

AP2: Abstimmung mit Einrichtungen

- Einholung und Vergleich von Angeboten,
- Abstimmung und Reservierung geeigneter Räumlichkeiten.

AP3: Bekanntmachung des Angebotes

- Gewinnung von Multiplikatorinnen und Multiplikatoren für die Ansprache der Zielgruppe,
- Verteilung von Flyern und Plakaten.

AP4: Durchführung des Kochkurses

- Wissensvermittlung und Anleitung der Teilnehmenden.

AP5: Dokumentation und Auswertung

- Durchführung der Evaluation und Erstellung von Abschlussberichten.

Die Arbeitspakete bauen aufeinander auf und ermöglichen eine kontinuierliche Projektentwicklung. Der Zeitumfang der einzelnen Arbeitspakete ist aus dem Zeitstrahl ersichtlich.



**Beispiel 1: Kochkurs für Witwer
(Arbeits- und Zeitplanung – Antrag)**



Hinweis:

In der Vorhabenbeschreibung sind die Arbeitspakete inhaltlich ausführlich zu beschreiben. Der in der Skizze erstellte Plan dient als Orientierung für die Darstellung der geplanten Arbeitsschritte.

Kochkurs für alleinlebende Witwer

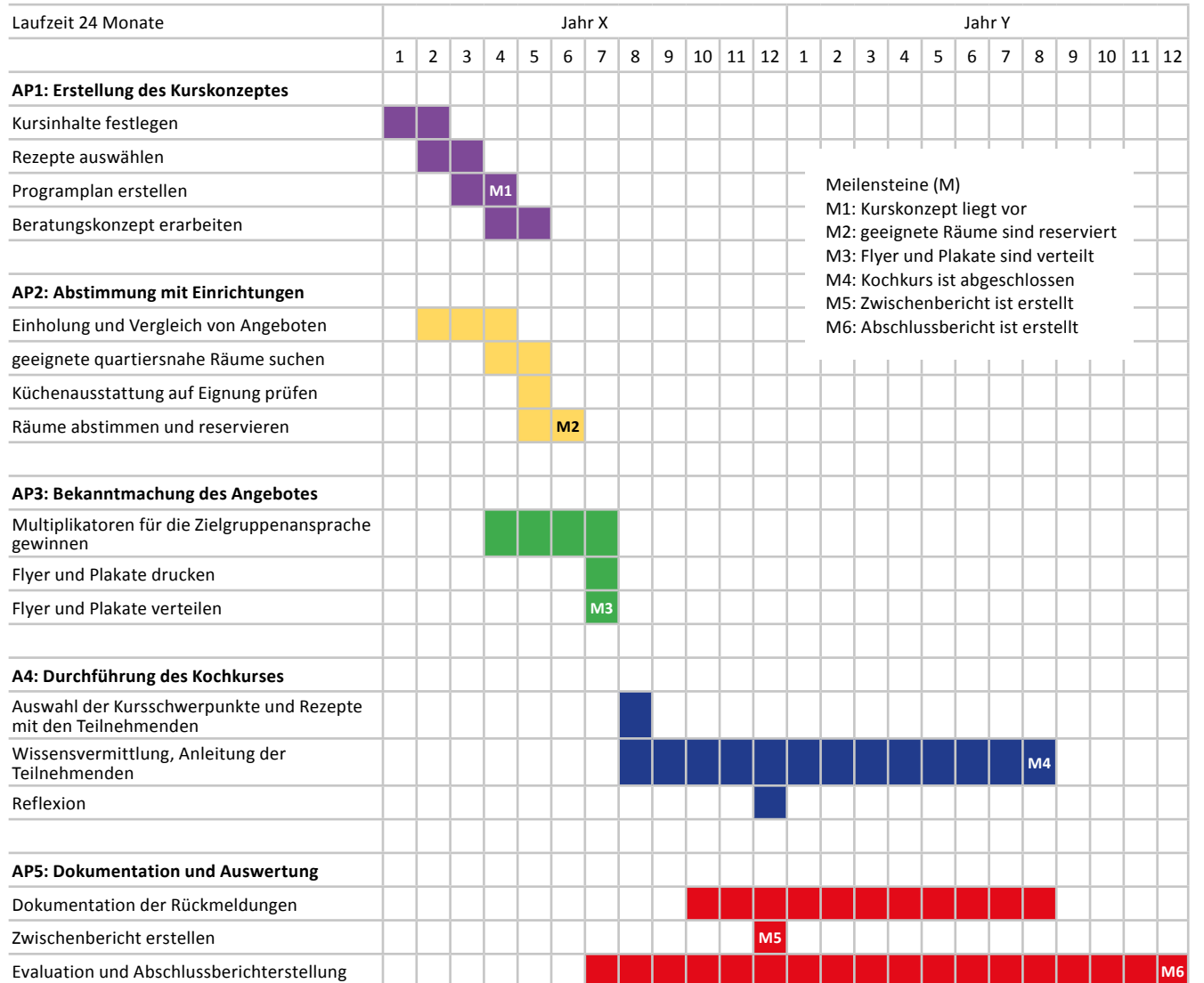


Abbildung 8: Arbeitsplan (GANTT-Diagramm) am Beispiel „Kochkurs für alleinlebende Witwer“



Beispiel 2: Verpflegungskonzept in Senioreneinrichtungen (Arbeits- und Zeitplanung – Skizze)

Das Projekt ist in drei Arbeitspakete (AP) gegliedert und umfasst folgende Bereiche:

AP1: Bestandsaufnahme und Rekrutierung

- Recherche von Senioreneinrichtungen im Bundesland X,
- Auswahl geeigneter Einrichtungen und deren Rekrutierung für das Projekt.

AP2: Präsenz-Seminare zu Mangelernährung im Alter

- Vorbereitung und Planung der Seminare (Festlegung von Themen, Terminen und Räumlichkeiten),
- Auswahl und vertragliche Bindung geeigneter Referentinnen und Referenten,
- Durchführung der Seminare inklusive anschließender Dokumentation der Veranstaltungen.

AP3: Online-Workshops zu Instrumenten des Ernährungsmanagements

- Entwicklung eines inhaltlichen Konzepts für die Online-Workshops,
- Auswahl und Vertragsabschluss mit Moderatorinnen und Moderatoren,
- Durchführung der Workshops sowie Erstellung eines abschließenden Berichts.

Beispiel 2 Verpflegungskonzept in Senioreneinrichtungen (Arbeits- und Zeitplan-Skizze)

Laufzeit 24 Monate	Jahr X												Jahr Y											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Arbeitspakete (AP)																								
AP1 Bestandsaufnahme und Rekrutierung	■	■				■	■																	
AP2 Präsenz-Seminare zu Mangelernährung im Alter		■	■	■	■	■	■	■								■								
AP3 Online-Workshop zu Instrumenten eines Ernährungsmanagements									■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

Abbildung 9: Zeitstrahl am Beispiel „Verpflegungskonzept in Senioreneinrichtungen“





Beispiel 2: Verpflegungskonzept in Senioreneinrichtungen (Arbeits- und Zeitplanung – Antrag)

Hinweis:

In der Vorhabenbeschreibung sind die Arbeitspakete inhaltlich ausführlich zu beschreiben. Der in der Skizze erstellte Plan dient als Orientierungshilfe für die Darstellung der geplanten Arbeitsschritte. Beachten Sie, dass im nachfolgenden Arbeits- und Zeitplan (vgl. Abbildung 10) noch nicht alle Arbeitspakete und Schritte vollständig aufgeführt sind – diese sind durch „...“ kenntlich gemacht.

Verpflegungskonzept in Senioreneinrichtungen

Laufzeit 24 Monate	Jahr X												Jahr Y											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
AP1 Bestandsaufnahme und Rekrutierung																								
Recherche zu Senioreneinrichtungen in Bundesland X		M1																						
...																								
Rekrutierung und Einladung der Teilnehmerinnen und Teilnehmer						M2																		
...																								
AP2 Präsenz-Seminare zu Mangelernährung im Alter																								
Vorbereitung und Planung (Themen, Termine, Räume)			M3	M5																				
Referentin oder Referenten suchen				M4																				
Abstimmung mit Referentin oder Referent																								
Durchführung und Dokumentation																	M6							
...																								
AP3 Online-Workshop zu Instrumenten eines Ernährungsmanagements																								
Inhaltliches Konzept erstellen										M7														
Moderatorin oder Moderator suchen									M8															
Durchführung und Dokumentation																								
Evaluation und Berichterstellung																							M9	

- Meilensteine (M)
- M1: Teilnehmende Einrichtungen sind ausgewählt
 - M2: Rekrutierung der Teilnehmerinnen und Teilnehmer ist abgeschlossen
 - M3: Themen Termine und Räumlichkeiten sind festgelegt
 - M4: Referentin oder Referent ist ausgewählt und Vertrag geschlossen
 - M5: Räume sind gebucht
 - M6: Dokumentation der Seminare liegen vor
 - M7: Anleitungen zu validen Instrumenten sind erstellt
 - M8: Moderation ist ausgewählt und Vertrag geschlossen
 - M9: Abschlussbericht ist erstellt

Abbildung 10: Arbeitsplan (Gantt-Diagramm) am Beispiel „Verpflegungskonzept in Senioreneinrichtungen“

3. Voraussetzungen für die Umsetzung

Die erfolgreiche Umsetzung von Projekten wird von zahlreichen Faktoren beeinflusst. Ein wesentlicher Bestandteil der Projektplanung und -durchführung ist es, diese Faktoren frühzeitig zu erkennen und zu berücksichtigen.

Für eine gelungene Projektdurchführung sind geeignete **Rahmenbedingungen**, eine funktionierende **Struktur** sowie der Zugang zu notwendigen **Ressourcen** und **Zielgruppen** erforderlich. Nur so kann sich das Projekt auf einer stabilen Basis entwickeln und nachhaltige Wirkungen erzielen.

Im [Exkurs: Risikoanalyse](#) finden Sie ergänzend hilfreiche Tipps, die über die üblichen Angaben der Vorhabenbeschreibung hinausgehen. Ein vorausschauendes Durchdenken möglicher Risiken ermöglicht es, potenzielle Hindernisse frühzeitig zu identifizieren und geeignete Gegenmaßnahmen zu planen.

3.1 Rahmenbedingungen und Strukturen

Beschreiben Sie, welche **Rahmenbedingungen** und **Strukturen** für die Umsetzung Ihres Projektes beachtet werden müssen und welche Voraussetzungen Sie als Antragstellende mitbringen. Dabei wird zwischen **internen** und **externen** Faktoren unterschieden.

Interne Faktoren

Diese beschreiben, was Sie als Antragstellende besonders befähigt, das Projekt erfolgreich durchzuführen. Dazu gehören unter anderem:

Qualifikation der Mitarbeitenden

- Welche fachlichen Kenntnisse, Kompetenzen und Erfahrungen sollen Ihre Mitarbeitenden mitbringen?
- Verfügen Sie über praktische Erfahrungen in ähnlichen Projekten oder im Umgang mit der Zielgruppe?
- Besteht bereits ein Kontakt zur Zielgruppe?

Ressourcen

- Welche Räumlichkeiten stehen zur Verfügung?
- Wie ist die technische Ausstattung (z. B. Geräte, Software)? Entspricht diese den Anforderungen der geplanten Maßnahmen?

Externe Faktoren

Diese beziehen sich auf gesetzliche und/oder organisatorische sowie strukturelle Rahmenbedingungen auf verschiedenen Ebenen (Bund, Land, Kommune, Institutionen z. B. Schulen), die für die Projektdurchführung relevant sind, beispielsweise:

- Welche Rahmenbedingungen und Strukturen müssen beachtet werden (z. B. schulische Curricula, Richtlinien im jeweiligen Bundesland)?
- Besteht eine Einbindung in übergeordnete Strategien oder vorhandene vernetzte Angebote und Institutionen, die die Projektziele unterstützen? Sind Kooperationen mit weiteren relevanten Akteurinnen und Akteuren vorgesehen? Solche Vernetzungen tragen wesentlich zur Nachhaltigkeit, zur Nutzung von Synergien und zur Verstetigung des Projektes bei. Dies gilt sowohl lokal als auch überregional, z. B. mit Vernetzungsstellen, der Deutschen Gesellschaft für Ernährung, der Bundesarbeitsgemeinschaft der Seniorenorganisationen oder Verbraucherzentralen.

Die Zusammenarbeit erleichtert den Informationsaustausch, ermöglicht die Bündelung von Ressourcen und hilft, Doppelstrukturen zu vermeiden. Als Ausgangspunkt für die Darstellung bestehender Vernetzungen und Kooperationen können die Angaben im Kapitel [1.2 Bisherige Angebote](#) dienen.

**Beispiel 1: Kochkurs für Witwer
(Rahmenbedingungen und Strukturen – Skizze)**

Die Projektleitung verfügt über umfassende Expertise in der Projektdurchführung sowie im Bereich Ernährung und Gesundheit (z. B. Ausbildung/Hochschulabschluss XY, einschlägige Projekterfahrung). Zusätzlich werden qualifizierte Fachkräfte eingebunden, die Erfahrung in Trauerbegleitung und der Vermittlung von Kochkompetenzen mitbringen.

Zur Verfügung steht eine barrierefreie Küche im Quartiersbüro, die gemeinschaftliches Kochen ermöglicht. Außerdem bietet der Aufenthaltsraum des Quartiersbüros geeignete Räumlichkeiten zur Wissensvermittlung und Durchführung von Gruppenangeboten.

Das Projektpersonal wird umfassend zu Hygienevorschriften geschult. Darüber hinaus orientieren sich die Angebote an den DGE-Ernährungsempfehlungen, um eine angemessene Energie- und Nährstoffversorgung sicherzustellen.

**Beispiel 1: Kochkurs für Witwer (Rahmen-
bedingungen und Strukturen – Antrag)**

Die Projektleitung bringt fundierte Expertise im Bereich Ernährung und Gesundheit mit, beispielsweise durch eine entsprechende Ausbildung, einen Hochschulabschluss oder relevante Projekterfahrung. Ergänzend werden Fachkräfte eingebunden, die praktische Erfahrungen in Trauerbegleitung (belegt durch Zertifikate) sowie in der Leitung von Gruppen vorweisen können. Wichtige Voraussetzung ist zudem, dass die Mitarbeitenden über Kompetenzen in der Vermittlung von Kochpraktiken verfügen, um die Ernährungskompetenz – insbesondere die Kochkompetenzen – der Teilnehmenden wirkungsvoll zu fördern.

Einen zentralen Stellenwert hat die Einhaltung der Hygienevorschriften, für deren Vermittlung das Projektpersonal gezielt geschult wird. Die Orientierung an den DGE-Ernährungsempfehlungen garantiert eine bedarfsgerechte Energie- und Nährstoffversorgung.

Neben den internen Voraussetzungen spielen auch externe Faktoren eine bedeutende Rolle: Zur Verfügung stehen barrierefreie Räumlichkeiten in Zusammenarbeit mit dem Quartiersbüro, welches bereits die notwendige Infrastruktur bietet. Die barrierefreie Küche ermöglicht gemeinschaftliches Kochen, und ein angrenzender Aufenthaltsraum bietet ausreichend Platz für die Vermittlung fachlicher Inhalte.

Darüber hinaus wird durch eine Kooperation mit einer ortsansässigen Seniorenberatungsstelle das begleitende Beratungsangebot abgesichert, um die Teilnehmenden individuell zu unterstützen.





Beispiel 2: Pflegekonzept in Senioreneinrichtungen (Rahmenbedingungen und Strukturen – Skizze)

Die Projektleitung verfügt über fundiertes Ernährungswissen, basierend auf einer entsprechenden Ausbildung, einem Hochschulabschluss oder einschlägiger Projekterfahrung. Qualifizierte Mitarbeitende mit speziellem Know-how in der Seniorenspflege (z. B. durch ein Zertifikat „Ernährung im Alter“) sorgen dafür, dass die geplanten Maßnahmen fachgerecht umgesetzt werden können.

Alle Mitarbeitenden durchlaufen ein internes Schulungsprogramm, das regelmäßig aktualisiert wird und die neusten Erkenntnisse sowie Empfehlungen zur Pflege im Alter berücksichtigt.

Externe Kooperationen – insbesondere mit der Vernetzungsstelle Seniorenernährung und Seniorenverbänden – unterstützen aktiv die Gewinnung von Einrichtungsleitungen. Sie verbreiten Informationen über das Schulungsangebot über ihre Kommunikationskanäle. Als zusätzlicher Anreiz wird Einrichtungsleitungen die Möglichkeit geboten, ein Weiterbildungszertifikat zu erwerben.

Das Projekt orientiert sich an den Empfehlungen der DGE, um die Pflege von Seniorinnen und Senioren in stationären Einrichtungen nachhaltig zu verbessern.



Beispiel 2: Pflegekonzept in Senioreneinrichtungen (Rahmenbedingungen und Strukturen – Antrag)

Die Projektleitung bringt eine fundierte Expertise im Bereich Ernährung sowie praktische Projekterfahrung im Bereich der Seniorenspflege mit (belegt durch Ausbildung, Hochschulabschluss und Referenzen).

Qualifizierte Mitarbeitende gewährleisten, dass Schulungen für Einrichtungsleitungen der Gemeinschaftspflege durchgeführt und die Inhalte zur bedarfs- und bedürfnisorientierten Ernährung im Alter (z. B. Zertifikat „Ernährung im Alter“) kompetent vermittelt werden.

Alle Projektmitarbeitenden absolvieren ein internes, regelmäßig aktualisiertes Schulungsprogramm, das aktuelle wissenschaftliche Erkenntnisse und Empfehlungen zur seniorenrechtlichen Pflege abbildet.

Externe Faktoren spielen eine wichtige Rolle für die Projektumsetzung:

Bestehende Kooperationen mit Institutionen wie der Vernetzungsstelle (VNS) Seniorenernährung und verschiedenen Seniorenverbänden tragen dazu bei, Einrichtungsleitungen zu gewinnen. Das Schulungsangebot wird über deren weitreichende Kommunikationskanäle verbreitet.

Die Möglichkeit, ein Zertifikat zu erwerben, schafft einen zusätzlichen Anreiz für die Einrichtungsleitungen, sich aktiv weiterzubilden und somit die Qualität der Pflege zu steigern. Das Konzept orientiert sich konsequent an den DGE-Empfehlungen, um eine bedarfsgerechte und qualitativ hochwertige Pflege der Seniorinnen und Senioren sicherzustellen.

Zudem sind die unterschiedlichen Träger der Senioreneinrichtungen dem Projektteam bekannt. Im Projekt wird darauf geachtet, sowohl private als auch öffentliche Träger angemessen einzubinden.

Die Trägerschaft hat einen wesentlichen Einfluss auf das interne Pflegekonzept, da sie Rahmenbedingungen, Vorgaben und Finanzierungsmöglichkeiten im Ernährungsbereich festlegt.

Dabei berücksichtigt das Projekt die verschiedenen Budgets und Anforderungen der Träger und integriert diese Aspekte entsprechend in die Planung und das Schulungsangebot.

3.2 Finanzplanung

Die Finanzplanung gibt Ihnen eine Übersicht über die bestehenden und benötigten finanziellen Mittel (Ausgaben und Kosten) Ihres Projektes, um die geplanten Ziele zu erreichen. Dabei sind sowohl Ausgaben bzw. Kosten für das Personal als auch für die Verwaltung zu berücksichtigen.

Es ist unerlässlich, alle voraussichtlich anfallenden Ausgaben und Kosten im Vorfeld sorgfältig zu planen und festzulegen. Diese Planung ermöglicht die notwendige Wirtschaftlichkeitskontrolle. Hier werden der Ressourcenverbrauch und die angestrebten Wirkungen in Beziehung gesetzt. Eine Zuwendung muss stets sparsam und wirtschaftlich geplant und verwendet werden.

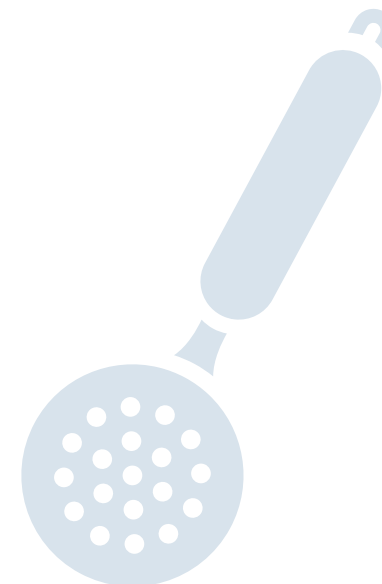
Beispiele für Personal- und Verwaltungsausgaben bzw. -kosten:

- **Personal:**
 - Anzahl der zu besetzenden Stellen und deren zeitlicher Umfang,
 - Qualifikationen des eingesetzten Personals (z.B. Gehalt/Tarif/Entgeltgruppe/Stufe/Sonderzahlungen, ...).
- **Verwaltung:**
 - Raummiete,
 - EDV-Systeme und Softwarelizenzen,
 - Verbrauchsmaterialien und Geschäftsbedarf,
 - Kosten für die Vergabe von Aufträgen und Dienstleistungen sowie
 - Zuordnung der Kosten zu den jeweiligen Arbeitspaketen und deren Kalkulationsgrundlagen.



Verweis:

Weitere Beispiele und detaillierte Vorgaben zu Personal- und Verwaltungsausgaben finden Sie in den Richtlinien für Zuwendungsempfängerinnen und -empfänger, die im [Formularschrank der BLE](#) bereitgestellt werden.



3.3 Zugang zur Zielgruppe

Überlegen Sie frühzeitig, wie Sie sicherstellen, dass die Zielgruppe effektiv erreicht wird. Hierbei ist es besonders wichtig, die Angebote **niederschwellig** zu gestalten und eine **Stigmatisierung** konsequent zu vermeiden. Zielgruppengerechte Kommunikation, Inhalte und Methoden sind hierbei zentral. Niederschwellige Angebote zeichnen sich dadurch aus, dass sie keine hohen Zugangshürden aufweisen. Solche Hürden können beispielsweise eine schlechte Erreichbarkeit der Einrichtung, Sprachbarrieren oder ungünstige Öffnungszeiten sein. Hohe Zugangshürden können die Teilhabe erheblich erschweren und damit den Erfolg Ihres Projektes gefährden.

Für eine erfolgreiche Ansprache sollten Sie zudem diversitätsbezogene Merkmale der Zielgruppe berücksichtigen, wie etwa Herkunft, Geschlecht, Kompetenzen oder mögliche Einschränkungen. Diese Aspekte beeinflussen die Wahl der Kommunikationskanäle und Medien ebenso wie die inhaltliche Gestaltung Ihrer Angebote (vgl. Kapitel [1.3 Zielgruppendefinition und diversitätsbezogene Merkmale](#) und Kapitel [1.4 Bedürfnisse der Zielgruppe](#)).

Die Einbeziehung der Zielgruppe in die Planung trägt maßgeblich dazu bei, den Zugang zu erleichtern und die Akzeptanz zu erhöhen. Ebenso wichtig ist die Beteiligung von Schlüsselpersonen wie etwa Trauerbegleiterinnen und -begleiter oder Organisatorinnen und Organisatoren von Kochkursen.

In Ihrer Planung sollten Sie Folgendes berücksichtigen:

- Besonderheiten beim Zugang zur Zielgruppe (z. B. Vermeidung von Stigmatisierung durch gendergerechte Sprache und barrierefreie Dokumente sowie Internetseiten);
- Bereitstellung von Informationen in verschiedenen Sprachen, angepasst an die Zielgruppe, inklusive visueller Elemente und Bildsprache.

Wichtige Gestaltungsmerkmale:

- **Zielgruppengerechte Kommunikation**
Eine klare Kommunikationsstrategie erleichtert die Umsetzung, indem sie eine soziodiverse und inklusive Ausrichtung sowie motivierende Formulierungen sicherstellt.
- **Zielgruppengerechte Inhalte**
Die Inhalte sollten optimal auf die Zielgruppe abgestimmt sein.
- **Zielgruppengerechte Methoden und Zugangswege**
Die bewusste Wahl der Zugangswege ist entscheidend, um die Zielgruppe effektiv zu erreichen. Digitale Kanäle sind besonders für jüngere Zielgruppen relevant. Die Beteiligung von Zielgruppenmitgliedern an der Planung (vgl. [Exkurs: Partizipation](#)) erleichtert die Auswahl passender Zugangswege.



Wichtig:

Bei mehreren Angeboten im Projekt sind unterschiedliche Zugangswege zu den jeweiligen Zielgruppen zu berücksichtigen.



Darüber hinaus ist eine **soziodiverse und inklusive Ausrichtung** wichtig. Um Stigmatisierung zu vermeiden, sollten Sie auf einen sensiblen Sprachgebrauch achten, der wertfrei, inklusiv und neutral ist. Berücksichtigen Sie kulturelle und soziale Unterschiede innerhalb der Zielgruppe, legen Sie Wert auf Individualität und die Fähigkeit zum Perspektivwechsel – das heißt, die Sichtweise der Zielgruppe einzunehmen. Überprüfen Sie im Vorfeld, ob verwendete Aussagen oder Begriffe potenziell ausschließlich wirken könnten. Eine positive und ressourcenorientierte Darstellung trägt zu einem wertschätzenden Umgang mit verschiedenen Perspektiven bei und fördert ein respektvolles Miteinander.

**Verweis:**

Weitere Informationen zu *Kommunikationsstrategien und -instrumenten* finden Sie im *IN FORM-Leitfaden Kommunikation mit der Öffentlichkeit*.

Neben der Niederschwelligkeit und dem Vermeiden von Stigmatisierung ist auch ein **Risikobewusstsein** wichtig, um mögliche Risiken zu reflektieren und zu vermeiden (vgl. [Exkurs: Risikoanalyse](#)).

**Beispiel 1: Kochkurs für Witwer (Zugang zur Zielgruppe – Skizze)**

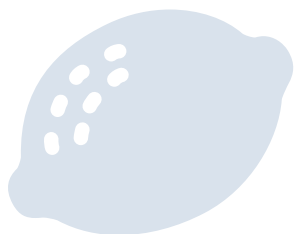
In der Skizze ist eine detaillierte Konkretisierung des Zugangs zur Zielgruppe noch nicht erforderlich.

**Beispiel 1: Kochkurs für Witwer (Zugang zur Zielgruppe – Antrag)**

Um den Kochkurs erfolgreich bekannt zu machen und die Zielgruppe zu erreichen, spielen verschiedene Kommunikationsstrukturen eine zentrale Rolle. Zum einen erfolgt die Verbreitung der Informationen quartiersnah an für die Zielgruppe vertrauten Orten. Dazu gehören das Auslegen von Flyern und Informationsblättern in lokalen Geschäften wie Bäckereien, Fleischereien, Friseursalons, Lottostellen und Lebensmittelmärkten. Darüber hinaus werden Aushänge an relevanten Gemeindestandorten wie Kirchen, Moscheevereinen und Gemeindebüros angebracht.

Zum anderen wird die Einbindung von Schlüsselpersonen und Multiplikatorinnen und Multiplikatoren angestrebt – beispielsweise Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von Hospizdiensten oder Friedhofsangestellte –, die persönlich auf den Kochkurs aufmerksam machen und potentielle Teilnehmende ansprechen.

Die Durchführung des Kochkurses findet in gut erreichbaren, barrierefreien Räumlichkeiten statt. Dafür besteht eine Zusammenarbeit mit dem Quartiersbüro, das die nötige Infrastruktur stellt und somit die Zugänglichkeit für alle Teilnehmenden sicherstellt.



**Beispiel 2: Verpflegungskonzept in Senioreneinrichtungen (Zugang zur Zielgruppe – Skizze)**

In der Skizze ist eine detaillierte Konkretisierung des Zugangs zur Zielgruppe noch nicht erforderlich.

**Beispiel 2: Verpflegungskonzept in Senioreneinrichtungen (Zugang zur Zielgruppe – Antrag)**

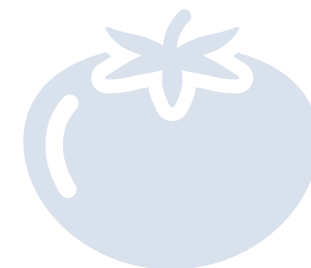
Um die Schulungsreihe für Einrichtungsleitungen bekannt zu machen, erfolgt eine gezielte, mehrgleisige Ansprache der Einrichtungsleitungen.

Bei der direkten Kontaktaufnahme – sowohl digital als auch postalisch – werden ein motivierender Betreff sowie eine zielgruppengerechte Ansprache verwendet, um die Relevanz und den Nutzen der Schulungsreihe klar hervorzuheben.

Für die Informationsverbreitung werden verschiedene Kommunikationskanäle genutzt:

- Das Schulungsangebot wird prominent und ausführlich auf der Website der Vernetzungsstelle Seniorenernährung im entsprechenden Bundesland präsentiert, einschließlich der Vorteile für die Einrichtungen und die betreuten Seniorinnen und Senioren.
- Über einen Newsletter mit Beiträgen zu den Inhalten und Terminen der Schulungsreihe erfolgen breit gestreute Informationen an relevante Netzwerke und Berufsverbände.
- Zusätzlich werden interessierte Einrichtungen gezielt postalisch angeschrieben.
- Gedruckte Materialien, wie Flyer und Informationsblätter, werden in Einrichtungen ausgelegt und bei Fachveranstaltungen verteilt, um die Sichtbarkeit und Bekanntheit der Schulungsreihe weiter zu erhöhen.

Durch diese vielfältigen Kommunikationswege sollen die Einrichtungsleitungen sensibilisiert und motiviert werden, an der Schulungsreihe teilzunehmen.



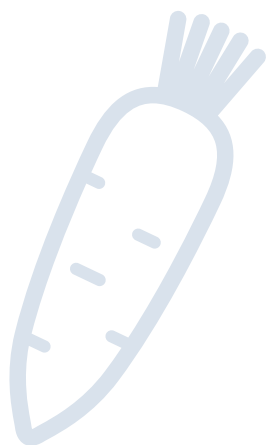


Exkurs: Risikoanalyse

Projekte sind vielfältigen Faktoren ausgesetzt, die den Erfolg des Vorhabens beeinträchtigen können. Daher ist es ein wichtiger Bestandteil der Projektplanung, potenzielle Risikofaktoren frühzeitig zu erkennen und geeignete Gegenmaßnahmen zu entwickeln. Zu diesem Zweck kann eine sogenannte Risikoanalyse durchgeführt werden.

Wozu dient eine Risikoanalyse?

Ein Risiko ist die Gefahr, dass durch bestimmte Handlungen oder unvorhergesehene Ereignisse die definierten Projektziele nicht erreicht werden. Mögliche Hindernisse im Umfeld oder im Projektverlauf sollten antizipiert werden, um frühzeitig eingreifen und gegensteuern zu können.



Mögliche Risikoarten im Projektkontext:

- **Risiken im Projektverlauf:**
zum Beispiel Fehleinschätzungen in der Planung oder das Nichterreichen relevanter Ziele.
- **Akzeptanzrisiken:**
beispielsweise Widerstand im Projektumfeld oder Konkurrenzsituationen.
- **Personalrisiken:**
wie Know-how-Verlust durch Personalwechsel, Krankheitsausfälle oder personelle Fehlentscheidungen.
- **Sachrisiken:**
Dazu zählen Materialausfälle, Schäden am Mobiliar oder Datenverlust.
- **Imagerisiken:**
zum Beispiel Reputationsschäden durch unangemessene Kooperationen oder Fehlverhalten von Teammitgliedern.
- **Soziale und ökologische Risiken:**
negative Auswirkungen durch Stigmatisierung, Diskriminierung oder Umweltschäden.
- **Politische und institutionelle Risiken:**
etwa der Rückzug wichtiger Partner, Mittelkürzungen oder politische Veränderungen, die das Projekt beeinträchtigen können.
- **Finanzielle Risiken:**
wie Kostenüberschreitungen und unerwartete Ausgaben.

Vorgehensweise bei der Risikoanalyse

Um Risiken effektiv zu erkennen und zu minimieren, empfiehlt sich folgendes Vorgehen:

1. **Risiken identifizieren**
Erfassen Sie alle potenziellen Risiken, die im spezifischen Projektkontext auftreten können.
2. **Ursachen und Folgen einschätzen**
Analysieren Sie, warum die Risiken entstehen können und welche möglichen Auswirkungen sie haben.
3. **Risiken bewerten**
Schätzen Sie die Eintrittswahrscheinlichkeit sowie die Schwere der möglichen Folgen ein, um Risiken zu priorisieren.
4. **Maßnahmen planen**
Entwickeln Sie praktikable und vorbeugende Maßnahmen, um Risiken zu minimieren oder zu vermeiden. Alternativpläne (Notfallstrategien) können ebenfalls sinnvoll sein.
5. **Regelmäßige Überprüfung**
Überwachen Sie fortlaufend die Risiken und die Wirksamkeit der ergriffenen Maßnahmen, und passen Sie diese bei Veränderungen an.



Verweis:

Weiterführende Informationen zur Risikoanalyse finden Sie im [Kursbuch Wirkung von PHINEO](#) sowie auf der Plattform [quint-essenz](#). Ergänzende Empfehlungen und Materialien stehen zudem in der [Toolsammlung](#) am Ende dieses Manuals zur Verfügung.

4. Evaluation

Die Evaluation ist ein systematischer Prozess, mit dem die Zielerreichung und die Qualität eines Projektes bestimmt werden. Dabei werden Aktivitäten, Abläufe und Ergebnisse erfasst, analysiert und bewertet. Neben der Kontrolle von Zielen und Wirkungen können auch weitere Fragestellungen beantwortet werden, beispielsweise die Gründe für das (Nicht-) Erreichen bestimmter Zielgruppen.

Durch Evaluation wird das Projekt gesteuert und kontinuierlich verbessert. Zudem macht die Evaluation Ergebnisse und Wirkungen sichtbar, wodurch nicht nur die Legitimation des Projektes gegenüber Geldgebern und Öffentlichkeit gestärkt wird, sondern auch ein wertvoller Lerneffekt entsteht – beispielsweise in Bezug auf Abläufe, Zugang zur Zielgruppe, Methodenauswahl und mehr.

Perspektiven der Projekterfolgsmessung:

- **Zielerreichungskontrolle**
Soll- und Ist-Zustand der definierten Ziele werden verglichen.
- **Wirkungskontrolle**
Es wird geprüft, ob die Intervention ursächlich für beobachtete Veränderungen ist.
- **Wirtschaftlichkeitskontrolle**
Das Verhältnis zwischen Ressourcenverbrauch und erzielten Zielen wird bewertet.

Abstimmung von Zielen, Maßnahmen und Evaluation

Für eine sinnvolle Evaluation ist es erforderlich, dass messbare Ziele, geplante Maßnahmen und die eingesetzten Methoden zur Datenerhebung sorgfältig aufeinander abgestimmt sind.

Als Grundlage dienen **Indikatoren** – das sind Messgrößen oder Prüfkriterien, anhand derer überprüft wird, in welchem Umfang Ziele erreicht wurden. Diese Indikatoren sind bereits in den spezifischen, messbaren Zielen enthalten oder können daraus abgeleitet werden. Falls nötig, sollten die Ziele mit Blick auf die Indikatoren nochmals konkretisiert werden: Was lässt sich realistisch während der Projektlaufzeit messen? Welche Indikatoren sind ggf. für eine längerfristige Evaluation interessant?



Wichtig:

Ein Indikator ist ein Hilfsmittel, das die Veränderung bestimmter Sachverhalte anhand spezifischer Informationen anzeigt. Er ist eine Messgröße, die sichtbar macht, ob die Ziele erreicht wurden. Ein Indikator ist ein Maßstab für den Grad der Zielerreichung.



Filmverweis

Der Film „Indikatoren und Evaluation“ zeigt, warum Evaluation ein zentraler Bestandteil öffentlich geförderter Projekte ist, wie Indikatoren definiert und mit welchen qualitativen und quantitativen Methoden Wirkungen überprüft werden können.

[Hier finden Sie den Film.](#)



Festlegung konkreter Zielwerte

Für die Indikatoren werden Zielwerte definiert. Dabei kann auf bewährte Größen aus früheren Projekten oder evidenzbasierten Quellen zurückgegriffen werden.

Folgende Fragen helfen bei der Festlegung von Zielwerten:

- Welche Indikatoren benennen erfolgreiche Projekte und was wurde erreicht?
- Ab welchem Wert bewerten Sie das Projekt als erfolgreich?
- Bei welchem Wert würden Sie das Projekt unverändert weiterführen?
- Wann wäre eine Anpassung oder Überarbeitung notwendig?
- Ab welchem Wert sind Sie mit den Resultaten nicht zufrieden?



Tipp:

Überlegen Sie, welche Zahlen zur Bewertung der Zielerreichung herangezogen werden können, wie gut sich diese messen lassen und welcher Erfassungsaufwand nötig ist. Klären Sie zudem, welche Indikatoren intern erhoben werden können und wo externe Unterstützung sinnvoll ist.

Nutzen von Evaluationen

Je nach Zweck und eingesetzten Verfahren kann eine Evaluation u. a. folgende Nutzen haben:

- **Optimierung von Ausgangsbedingungen**
Evaluerte Projekte können als Best-Practice-Beispiele dienen und anderen Projekten eine evidenzbasierte Orientierung bieten.
- **Sicherung und Verbesserung der Qualität**
Ineffiziente Abläufe oder ungenutzte Ressourcen werden erkannt, was zu einer effizienteren Nutzung von Zeit, Geld und Materialien beiträgt. Ebenso fördert es die Kommunikation zwischen Projektbeteiligten.
- **Messung der Zielerreichung**
Systematische Vergleiche zwischen definierten Zielen und tatsächlich erzielten Ergebnissen geben Hinweise für Anpassungen oder bestätigen den Erfolg.
- **Erfassung der Wirkung**
Über die Zielerreichung hinaus untersuchen einige Evaluationen sowohl beabsichtigte als auch unbeabsichtigte Wirkungen (Wirkungsevaluation). So lässt sich nachweisen, ob die beobachteten Veränderungen auf die Projektleistungen zurückzuführen sind. Dies erfordert jedoch entsprechende Evaluationsdesigns.
- **Legitimierung der Ressourcen**
Die Evaluation liefert Hinweise für Geldgeber und Öffentlichkeit, warum der Mitteleinsatz gerechtfertigt ist.

Prozess- und Ergebnisevaluation

• Prozessevaluation

Beurteilt wird die Umsetzung des Projektes und die Erreichung der Zielgruppe. Dabei können Fragen geklärt werden wie:

- Konnten die Angebote wie geplant umgesetzt werden?
- Wurde die Zielgruppe in der angestrebten Größe erreicht?
- Wurden die Angebote als verständlich, zielführend und relevant angenommen?

Diese Informationen stammen aus verschiedenen Datenquellen, z. B. Projektdokumentation, Abgleich mit Plänen, Befragungen von Mitarbeitenden und Zielgruppen.

**Wichtig:**

Eine Dokumentation dient als Grundlage für eine Evaluation. Eine Dokumentation ist wie ein Projekttagebuch, in dem festgehalten wird, wie und wann Arbeitspakete und Leistungen umgesetzt wurden. Beispiele sind Teilnahmelisten, Sitzungsprotokolle, Fotoprotokolle oder Ausgabenlisten. Hierdurch schafft man die grundlegende Datenbasis, um den Prozess und die Erreichung von Leistungszielen evaluieren zu können.

Die Evaluation ist die kritische Reflexion der verfügbaren Daten zum Projekt. Es geht darum, bestimmte Fragen zu beantworten und die bestehenden Daten dahingehend auszuwerten. Für eine umfassende Evaluation braucht es neben der Projektdokumentation weitere Erhebungen. Es gibt also unterschiedliche Datenquellen.

- **Ergebnisevaluation:**

Hier werden der Projekterfolg und die Wirkung bei der Zielgruppe überprüft. Beispielsweise wird bei verhaltensorientierten Projekten gemessen, ob sich Wissen, Einstellung oder Verhalten verändert haben. Bei verhältnisorientierten Projekten werden gesundheitsförderliche Veränderungen von Strukturen oder der Umwelt betrachtet. Hierzu sind Erhebungen notwendig, die über die reine Dokumentation hinausgehen.

Methoden der Datenerhebung

Für die Evaluation können sowohl **qualitative** (z. B. Interviews, Gruppendiskussionen) als auch **quantitative** Methoden (z. B. standardisierte Fragebögen) eingesetzt werden.

Daten können durch Befragungen (schriftlich/mündlich), objektive Messungen (z. B. Blutdruck) oder Beobachtungen (z. B. Videoaufnahmen) erhoben werden.

Ebenso können partizipative Verfahren genutzt werden, um die Zielgruppe aktiv einzubeziehen (vgl. [Exkurs: Partizipation](#)).

**Tipp:**

Werden externe Evaluierende frühzeitig einbezogen, kann deren Expertise für die Erstellung des Evaluationskonzepts genutzt werden. Evaluationsergebnisse sind dann aussagekräftiger.

Selbst- und Fremdevaluation

- **Selbstevaluation**

Hier werden einfache Fragen zum Projektfortschritt bezüglich Prozess und Ergebnis intern beantwortet. Eine sorgfältige Dokumentation ist Voraussetzung.

- **Fremdevaluation**

Komplexere Wirkungsanalysen werden häufig extern durchgeführt, da hierfür methodische Expertise nötig ist.

Bereits in der Planungsphase sollten Sie klären:

- Welche Informationen sollen am Ende der Evaluation vorliegen?
- An welchen Indikatoren wird die Zielerreichung konkret festgemacht?
- Wie und mit welchen Instrumenten werden diese Daten erhoben?
- Wer erhebt die Daten wann und wie oft?

In der Selbstevaluation werden Indikatoren meist auf Basis der Projektziele entwickelt, um den Fortschritt in Zwischen- und Abschlussberichten darzustellen.

Messbare Ziele sind auch im Kontext externer Evaluation eine wichtige Grundlage.

Es sollte daher eingeschätzt werden, welche Ziele intern und welche extern evaluiert werden.

Zielerreichungskontrolle

Zur Kontrolle der Zielerreichung werden ausgewählte Ergebnisse in festgelegten Berichtszeitpunkten (z. B. Zwischenbericht, Abschlussbericht) den Zielen gegenübergestellt und reflektiert, ob und in welchem Umfang das Projekt erfolgreich war.

Hinweis:

Im Verlauf eines Projektes kann es sinnvoll sein, Ziele anzupassen. Eine gute Begründung ist entscheidend. Der Projekterfolg wird nicht nur an der reinen Erfüllung der Ziele gemessen, sondern auch an ihrer Einordnung und der Reflexion der zugrundeliegenden Ursachen.

Wirkungskontrolle

Die Wirkungskontrolle betrachtet, inwiefern die beobachteten Ergebnisse direkt auf die Projektangebote zurückzuführen sind.

Die Zieldefinition und Angebotsplanung basieren auf Wirkungsannahmen, die im Rahmen der IST-Analyse und der Voraussetzungen für die Umsetzung formuliert wurden. Die Wirkungskontrolle überprüft diese Annahmen mit geeigneten Methoden und erfasst neben Gründen für die (Nicht-)Erreichung der Ziele auch unbeabsichtigte Wirkungen.



Beispiel 1: Kochkurs für Witwer (Evaluation – Skizze):

In der Skizze sind keine Angaben zur Evaluation erforderlich.



Beispiel 1: Kochkurs für Witwer (Evaluation – Antrag):



Verweis:

Ein ausgefülltes Beispiel einer Evaluationstabelle, wie im Antrag gefordert, befindet sich auf den folgenden Seiten (vgl. [Tabelle 3](#)).



Beispiel 2: Pflegekonzept in Senioreneinrichtungen (Evaluation – Skizze):

In der Skizze sind keine Angaben zur Evaluation erforderlich.

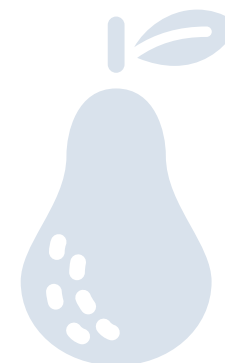


Beispiel 2: Pflegekonzept in Senioreneinrichtungen (Evaluation – Antrag):



Verweis:

Ein ausgefülltes Beispiel einer Evaluationstabelle, wie im Antrag gefordert, befindet sich auf den folgenden Seiten (vgl. [Tabelle 4](#)).



Beispiel 1 Kochkurs für Witwer (Evaluation – Antrag)

In der Skizze ist die Konkretisierung zur Evaluation noch nicht erforderlich. Die nachfolgende Tabelle 3 zeigt beispielhaft, wie die Auswahl der Indikatoren, Evaluationsart sowie Ideen für die Messung (bei interner Evaluation) zu den einzelnen Zielen im Antrag aussehen kann.

Tabelle 3: Projektlogik und Evaluation anhand des Beispiels „Kochkurs für alleinlebende Witwer“

Projektziele	Zielebene	Indikatoren	Evaluationsart	Ideen für die Messung
Hauptziel 1: 70 % der teilnehmenden Witwer geben bis Projektende an, sich mindestens zwei Mal pro Woche selbstständig zu Hause eine ausgewogene Mahlzeit zuzubereiten.	5. Zielgruppen ändern ihr Handeln	Häufigkeit selbst zubereiteter Mahlzeiten	extern	Fragebögen
Teilziel 1.6: 80 % der Teilnehmenden können nach zehn Kursterminen mindestens drei Rezepte ohne Unterstützung nachkochen.	4. Zielgruppen verändern Bewusstsein bzw. Fähigkeiten	Selbsteinschätzung zur Umsetzung der nachgekochten Rezepte	extern	Fragebögen
Teilziel 1.5: 70 % der Teilnehmenden wissen am Ende des Kochkurses, wie sich eine ausgewogene Mahlzeit nach den DGE-Empfehlungen zusammensetzt.	4. Zielgruppen verändern Bewusstsein bzw. Fähigkeiten	Wissen über eine ausgewogene Mahlzeit nach den DGE-Empfehlungen	extern	Fragebögen
Teilziel 1.4: 80 % der Teilnehmenden sind motiviert, neue Rezepte zu Hause selbst zu kochen.	4. Zielgruppen verändern Bewusstsein bzw. Fähigkeiten	Absicht, sich Mahlzeiten selbst zuzubereiten	extern	Fragebögen
Teilziel 1.3: 90 % der Teilnehmenden bewerten mindestens vier angebotene Rezepte als schmackhaft.	3. Zielgruppen akzeptieren Angebot	Bewertung des Geschmacks der Rezepte	intern	Sonstiges: Abfrage mit Klebepunkten mit Auflistung der verwendeten Rezepte
Teilziel 1.2: Mindestens 15 alleinlebende Witwer im Quartier nehmen an mindestens 13 Terminen des Kochkurses teil.	2. Zielgruppen werden erreicht	Zahl der teilnehmenden alleinlebenden Witwer pro Kurseinheit	intern	Sonstiges: Dokumentation
Teilziel 1.1: Ein modularer Kochkurs für alleinlebende Witwer findet jährlich 20-mal quartiersnah statt.	1. Angebot findet statt	Anzahl der stattgefundenen Kurstermine	intern	Sonstiges: Dokumentation

Projektziele	Zielebene	Indikatoren	Evaluationsart	Ideen für die Messung
Hauptziel 2: 80 % der teilnehmenden Witwer erkennen am Ende des Kochkurses den Nutzen einer ausgewogenen Ernährung für ihre Gesundheit.	4. Zielgruppen verändern Bewusstsein bzw. Fähigkeiten	subjektive Relevanz einer ausgewogenen Ernährung für die eigene Gesundheit	extern	Interviews
Teilziel 2.x: [...]	Wählen Sie ein Element aus		Wählen Sie ein Element aus	Wählen Sie ein Element aus
Hauptziel X: [...]	Wählen Sie ein Element aus		Wählen Sie ein Element aus	Wählen Sie ein Element aus

Beispiel 2 Verpflegungskonzept in Senioreneinrichtungen (Evaluation – Antrag)

In der Skizze ist die Konkretisierung zur Evaluation noch nicht erforderlich. Die nachfolgende Tabelle 4 zeigt beispielhaft, wie die Auswahl der Indikatoren, Evaluationsart sowie Ideen für die Messung (bei interner Evaluation) zu den einzelnen Zielen im Antrag aussehen kann.

Tabelle 4: Projektlogik und Evaluation anhand des Beispiels „Verpflegungskonzept in Senioreneinrichtungen“

Projektziele	Zielebene	Indikatoren	Evaluationsart	Ideen für die Messung
Hauptziel 1: 70 % der teilnehmenden Leitungen von Senioreneinrichtungen setzen monatliche Austauschtreffen zur Verpflegung der Bewohnerinnen und Bewohner mit allen in der Einrichtung arbeitenden Professionen um.	5. Zielgruppen ändern ihr Handeln	Anzahl/Häufigkeit der Austauschtreffen	extern	Fragebögen
Teilziel 1.4: 80 % der Teilnehmenden kennen nach zwei Seminarteilnahmen Kommunikationsmaßnahmen und -techniken für die interprofessionelle Zusammenarbeit in Bezug auf Ernährung.	4. Zielgruppen verändern Bewusstsein bzw. Fähigkeiten	Wissen über Kommunikationsmaßnahmen/-techniken für die interprofessionelle Zusammenarbeit (Nennung von Kommunikationstechniken)	extern	Fragebögen
Teilziel 1.3: 80 % der Seminarteilnehmenden bewerten die Informationen zur Umsetzung einer bedarfs- und bedürfnisorientierten Verpflegung als hilfreich für ihre Arbeit als Einrichtungsleitung.	3. Zielgruppen akzeptieren Angebot	Angabe zur Praxisrelevanz der Informationen	extern	Fragebögen
Teilziel 1.2: 50 % der Leitungen von Senioreneinrichtungen in Bundesland X nehmen an mindestens zwei Seminaren pro Jahr zur Seniorenernährung teil.	2. Zielgruppen werden erreicht	Teilnahmequote von Einrichtungsleitungen beim Seminar	intern	Sonstiges: Dokumentation
Teilziel 1.1: Seminare für Leitungen von Senioreneinrichtungen finden viermal pro Jahr an verschiedenen Orten in Bundesland X statt.	1. Angebot findet statt	Anzahl/Häufigkeit vierteljährlicher Seminare	intern	Sonstiges: Dokumentation
Hauptziel 2: Bis zum Projektende wird in den teilnehmenden Senioreneinrichtungen bei 80 % der Bewohnerinnen und Bewohner ein standardisiertes Ernährungsscreening durch geschultes Personal durchgeführt.	5. Zielgruppen ändern ihr Handeln	Anteil der Bewohnerinnen und Bewohner mit durchgeführtem Ernährungsscreening	extern	Fragebögen
Teilziel 2.1: 80 % der teilnehmenden Leitungen kennen nach zwei Seminarteilnahmen Instrumente, um Mangelernährung von Bewohnerinnen und Bewohnern frühzeitig zu erkennen und vorzubeugen.	4. Zielgruppen verändern Bewusstsein bzw. Fähigkeiten	Wissen über Instrumente zu Mangelernährung	extern	Fragebögen

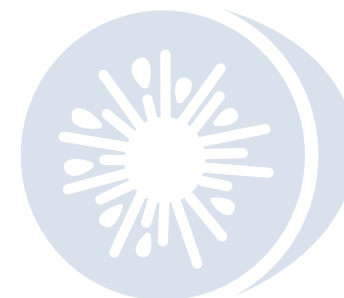
Projektziele	Zielebene	Indikatoren	Evaluationsart	Ideen für die Messung
Teilziel 2.x: [...]	Wählen Sie ein Element aus		Wählen Sie ein Element aus	Wählen Sie ein Element aus
Hauptziel 3: 55 % der teilnehmenden Leitungen von Senioreneinrichtungen veröffentlichen bis Projektende Verpflegungsziele in ihrem Einrichtungsleitbild auf ihrer Homepage.	5. Zielgruppen ändern ihr Handeln	Anteil der Senioreneinrichtungen mit veröffentlichten Verpflegungszielen im Einrichtungsleitbild auf der Homepage	intern	Fragebögen
Teilziel 3.1: 70 % der teilnehmenden Leitungen erarbeiten innerhalb eines Vierteljahres nach der zweiten Seminarteilnahme gemeinsam mit ihren Mitarbeitenden Verpflegungsziele für die Bewohnerinnen und Bewohner.	5. Zielgruppen ändern ihr Handeln	Anzahl von Senioreneinrichtungen mit vorliegenden Verpflegungszielen im Einrichtungsleitbild	extern	Fragebögen
Teilziel 3.2 90 % der teilnehmenden Leitungen in Bundesland X sind sich nach zwei Seminarteilnahmen der Bedeutung einer bedarfs- und bedürfnisorientierten Verpflegung für das Wohlbefinden der Bewohnerinnen und Bewohner bewusst.	4. Zielgruppen verändern Bewusstsein bzw. Fähigkeiten	Angabe zum subjektiven Nutzen einer bedarfsgerechten Verpflegung für die Bewohnerinnen und Bewohner	extern	Interviews
Teilziel 3.x: [...]	Wählen Sie ein Element aus		Wählen Sie ein Element aus	Wählen Sie ein Element aus

5. Transfer

Der **Transfer** beschreibt den Prozess, Projektergebnisse einer breiteren (Fach-) Öffentlichkeit sowie Praktikerinnen und Praktikern zugänglich und nutzbar zu machen. Dazu zählen die Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit zur Bekanntmachung der Projekterkenntnisse sowie die Verstetigung von Angeboten. Ziel des Transfers ist es, Projekterkenntnisse so aufzubereiten und zu verbreiten, dass sie von anderen Einrichtungen übernommen werden können, sofern sich die Angebote bewährt haben. Auch Informationen darüber, was in welchen Kontexten oder bei welchen Zielgruppen nicht funktioniert hat, sind für Nachnutzende wertvoll (vgl. Kapitel [4. Evaluation](#)).

Die Initiative IN FORM verfolgt das übergeordnete Ziel, die Ernährungssituation in Deutschland langfristig zu verbessern. Ein zentrales Element dabei ist der Transfer von Projektergebnissen über Landesgrenzen hinweg, um bundesweit eine einheitliche und qualitativ hochwertige Ernährungsumgebung zu schaffen. Die im Rahmen von IN FORM entwickelten Projekte haben nicht nur lokale Bedeutung, sondern können an andere Regionen angepasst und übertragen werden. Die transparente Dokumentation der geförderten Projekte stellt sicher, dass ihre Ergebnisse allen Bundesländern zugutekommen und somit zur bundesweiten Verbesserung der Ernährungsumgebung beitragen. IN FORM hat sich deshalb zum Ziel gesetzt, die Ergebnisse der geförderten Angebote umfassend zu dokumentieren und zugänglich zu machen. Dazu gehört unter anderem die Auszeichnung erfolgreicher Projekte mit dem Logo „Wir sind IN FORM“, um diese sichtbar zu machen und andere Akteurinnen und Akteure zu inspirieren, ähnliche Initiativen zu starten.

Seit 2025 steht zudem eine [Projektdatenbank](#) zur Verfügung, in der Antragstellende zentrale Ergebnisse und Informationen zu ihren Projekten bereitstellen. Durch die Sichtbarkeit der Projekte entsteht ein Anreiz, die Ziele von IN FORM weiter voranzutreiben. Es ist von Antragstellenden darzulegen, wie und über welche Wege die Ergebnisse zugänglich gemacht werden sollen, um dem Bundesinteresse gerecht zu werden. Ebenso sind Vorhaben zur Verstetigung der Angebote sowie Potenziale zur Übertragbarkeit zu beschreiben.



5.1 Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit

Kommunikation innerhalb der Zusammenarbeit mit Akteurinnen und Akteuren (wie Kooperationspartnerinnen und -partnern, Vernetzungen) bezeichnet den regelmäßigen Austausch von Informationen, Ideen und Meinungen. Eine gelingende Kommunikation ist ein entscheidender Erfolgsfaktor für Projekte und Partnerschaften.

Öffentlichkeitsarbeit umfasst einen strategischen Kommunikationsprozess, der darauf abzielt, das Projekt und dessen Erkenntnisse bekannt zu machen und nach außen zu tragen. Dazu gehört die Verbreitung von Informationen in der (Fach-) Öffentlichkeit, bei Stakeholdern (Interessens- und Anspruchsgruppen des Projektes), Zielgruppen und der allgemeinen Bevölkerung. Der Schwerpunkt liegt darauf, die eigenen Erkenntnisse sichtbar zu machen und anderen außerhalb des Projektes zur Verfügung zu stellen. Öffentlichkeitsarbeit ist wesentlich, um IN FORM in der Öffentlichkeit bekannt zu machen und eine Evidenzbasis für ernährungsbezogene Gesundheitsförderung zu schaffen. So kann von anderen Projekten gelernt und Innovationen können übertragen werden.



Beispiel 1: Kochkurs für Witwer (Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit – Skizze)

Neben einem Artikel in der lokalen Presse werden über soziale Medien und Websites Informationen zum Projekt und seinen Ergebnissen veröffentlicht. Die Darstellung soll die Sichtbarkeit des Projektes erhöhen und Interessierte über den Ablauf sowie die erzielten Ergebnisse informieren.



Beispiel 1: Kochkurs für Witwer (Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit – Antrag)

Die Projektergebnisse werden zunächst intern gegenüber Netzwerkpartnerinnen und -partnern kommuniziert. Anschließend erfolgt eine Berichterstattung in sozialen Medien, auf verschiedenen Websites (unter anderem von Hospizdiensten, Quartiersbüros und der IN FORM-Datenbank) sowie in der lokalen Presse. Die Dokumentation der Veränderungen der Koch- und Ernährungsgewohnheiten der Teilnehmenden und der Angebotsaufbau sollen zudem auf der Good-Practice-Datenbank des Kooperationsverbunds Gesundheitliche Chancengleichheit veröffentlicht werden. Ziel ist es, die Sichtbarkeit des Projektes zu fördern und Interessierten – auch über Abschlussberichte inklusive Evaluation – Transparenz über Ablauf und Ergebnisse zu bieten.



Beispiel 2: Pflegekonzept in Senioreneinrichtungen (Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit – Skizze)

Die im Projekt entwickelten Pflegekonzepte werden im Einrichtungsleitbild verankert und auf den Websites der Senioreneinrichtungen veröffentlicht. Die (Evaluations-)Ergebnisse werden zudem über die Newsletter der Vernetzungsstelle Seniorenernährung kommuniziert.



Beispiel 2: Pflegekonzept in Senioreneinrichtungen (Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit – Antrag)

Die (Evaluations-)Ergebnisse werden den Einrichtungsleitungen zurückgespiegelt, damit diese die Informationen auf ihren eigenen Websites veröffentlichen können. Dabei wird insbesondere auf das im Rahmen der IN FORM-Förderung erarbeitete Pflegekonzept hingewiesen. Zudem erfolgt eine Bekanntgabe der Ergebnisse über die Newsletter der Vernetzungsstelle Seniorenernährung sowie gegebenenfalls über Berufsverbände im Bereich Seniorenernährung. Flyer und Poster werden produziert und bei Seminaren, Tagungen (z. B. Tag der Seniorenernährung) sowie in Einrichtungen verteilt bzw. ausgelegt, um das Projekt und seine Ergebnisse weiter bekannt zu machen.

5.2 Verstetigung des Angebotes

Die **Verstetigung des Angebotes** bezeichnet den Prozess, durch den ein zeitlich begrenztes Projekt in ein dauerhaftes und nachhaltiges Angebot überführt wird. Ziel der Verstetigung ist es, bewährte Angebote und erzielte Wirkungen langfristig zu sichern und in den regulären Betrieb oder die bestehenden Strukturen einer Organisation zu integrieren.

Um das Verstetigungspotenzial realistisch einschätzen zu können, sollten mögliche Strategien sowie Anknüpfungspunkte frühzeitig benannt werden.

Für die Verstetigung sind ein belastbares **Netzwerk**, eine gesicherte **Weiterfinanzierung** sowie engagierte Personen, die Verantwortung übernehmen, notwendig. Das bedeutet, es sollte eine konkrete Beauftragung von Verantwortlichen sowie die Ausstattung mit den nötigen Ressourcen (finanziell, personell, materiell) angestrebt werden.

Kooperationen und Vernetzungen mit Partnerinnen und Partnern vor Ort (z. B. Institutionen, Vereine, kommunale Akteure, Politik) können die Weiterführung und nachhaltige Nutzung von Projektergebnissen maßgeblich unterstützen. Projekte, die in übergeordnete (politische) Strategien eingebunden sind, erhöhen zudem die Wahrscheinlichkeit einer erfolgreichen Nachnutzung und langfristigen Etablierung. Darüber hinaus bieten dauerhafte Kooperationen mit lokalen Anbietersdienstleistern die Möglichkeit, Synergieeffekte zu nutzen, Ressourcen zu bündeln und Doppelstrukturen zu vermeiden. Daher ist es wichtig, bereits bei der Planung des Projektes Fortsetzungen oder weiterführende Angebote konkret und spezifisch mitzudenken. Auch eine frühzeitige Einbindung von Multiplikatorinnen und Multiplikatoren aus dem sozialen Umfeld kann die Nachhaltigkeit der Projektergebnisse entscheidend fördern. Die Verstetigung ist somit ein zentraler Schritt, um sicherzustellen, dass die erzielten Fortschritte und positiven Effekte nicht nur kurzfristig wirksam sind, sondern langfristig einen Nutzen stiften.



Beispiel 1: Kochkurs für Witwer (Verstetigung des Angebotes – Skizze)

Es werden Kooperationen mit örtlichen Seniorenberatungsstellen und Quartiersbüros aufgebaut, die zur langfristigen Sicherung und Integration des Angebotes beitragen. Durch diese Vernetzung soll der Kochkurs in die bestehenden Strukturen der beteiligten Netzwerkpartnerinnen und -partner eingebunden und dauerhaft fortgeführt werden.



Beispiel 1: Kochkurs für Witwer (Verstetigung des Angebotes – Antrag)

Im Rahmen des Projektes werden gezielt Kooperationen mit ortsansässigen Seniorenberatungsstellen (beispielsweise im Rahmen bestehender Beratungsangebote) und Quartiersbüros etabliert, um eine solide Grundlage für den Ausbau und die Verstetigung des Kochkurses zu schaffen. Die Vernetzung soll genutzt werden, um den Kochkurs in die Strukturen der Netzwerkpartnerinnen und -partner zu integrieren und langfristig weiterzuführen.

Darüber hinaus wird eine Verstetigungsstrategie entwickelt, die auf einem tragfähigen Finanzierungsmodell basiert – beispielsweise durch Teilnehmerbeiträge und Sponsoring –, um die dauerhafte Umsetzung des Kochkurses sicherzustellen.

Unter diesen Voraussetzungen kann der Kochkurs für alleinlebende Witwer bei entsprechender Nachfrage als fester Bestandteil der Gemeinschaft etabliert werden.



Beispiel 2: Pflegekonzept in Senioreneinrichtungen (Verstärkung des Angebotes – Skizze)

Regelmäßige Austauschtreffen für Einrichtungsleitungen stationärer Senioreneinrichtungen sollen über das Projekt hinaus in ein nachhaltiges Format überführt werden.

Hierfür werden die Treffen an die bereits bestehenden Netzwerke der Vernetzungsstelle Seniorenernährung im jeweiligen Bundesland angedockt.

Die Austauschtreffen dienen dem kontinuierlichen Austausch über Herausforderungen und Verbesserungsvorschläge bei der Umsetzung bedarfs- und bedürfnisorientierter Pflegekonzepte sowie der Vorstellung von Good-Practice-Beispielen. Zudem ist geplant, dieses Angebot in bestehende Weiterbildungsformate zu integrieren, insbesondere in Kooperation mit den Vernetzungsstellen.



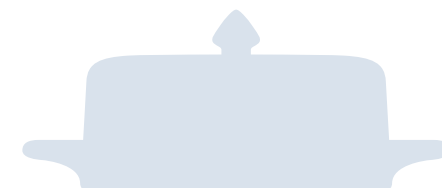
Beispiel 2: Pflegekonzept in Senioreneinrichtungen (Verstärkung des Angebotes – Antrag)

Um das Angebot dauerhaft zu verankern, werden regelmäßige Austauschtreffen für Einrichtungsleitungen von Senioreneinrichtungen innerhalb der vorhandenen Netzwerke der Vernetzungsstelle Seniorenernährung im Bundesland X etabliert.

Dafür ist die Einrichtung einer dauerhaften Netzwerkkoordination beziehungsweise die Aufstockung oder Umwandlung einer bestehenden Stelle bei einem der zentralen Netzwerkakteure notwendig. Die Finanzierung dieser Koordinationsstelle soll in der zweiten Projekthälfte geklärt werden.

Die Austauschtreffen fördern den Austausch zu Herausforderungen und Lösungsansätzen bei der Umsetzung bedarfs- und bedürfnisorientierter Pflege sowie den Austausch von Good-Practice-Beispielen.

Darüber hinaus wird angestrebt, das Angebot in bestehende Weiterbildungsformate zu integrieren – insbesondere in Kooperation mit den Vernetzungsstellen Seniorenernährung. Relevante Materialien und Handlungshilfen des Projektes, zum Beispiel zur Etablierung eines Pflegekonzeptes durch ein Pflegeleitbild oder den Aufbau eines Pflegegremiums, sollen den Netzwerkpartnerinnen und -partnern zur Verfügung gestellt werden, um die Nachhaltigkeit und Zugänglichkeit für Einrichtungsleitungen zu fördern. Zur Sicherstellung der Weiterfinanzierung dieser Weiterbildungsangebote ist eine Kooperation mit den jeweiligen kommunalen bzw. privaten Trägern der Senioreneinrichtungen vorgesehen.



6. Anhang

6.1 Literaturverzeichnis

- Adena, M. (2017).** Partnerverlust und seine Folgen: Wie Trauer die Gesundheit und das Wohlbefinden beeinträchtigt. *Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung* (152), 1–5. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.17309.51686>
- Arbeitskreis Altersunabhängiges Lernen.** (2015). *Weiterbildung zum/ zur Heimleiter/ in*. <https://weiterbildungsfinder.de/heimleiter/#:~:text=1.%20SozialarbeiterInnen>
- Cornelis, M. C., Chiuev, S. E., Glymour, M. M., Chang, S.-C., Tchetgen, E. J., Liang, L., Koenen, K. C., Rimm, E. B., Kawachi, I. & Kubzansky, L. D. (2014).** Bachelors, divorcees, and widowers: does marriage protect men from type 2 diabetes? *PLOS One*, 9(9), 1-6. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0106720>
- Fernández-Barrés, S., García-Barco, M., Basora, J., Martínez, T., Pedret, R. & Arija, V. (2017).** The efficacy of a nutrition education intervention to prevent risk of malnutrition for dependent elderly patients receiving Home Care: A randomized controlled trial. *International Journal of Nursing Studies*, 70, 131–141. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2017.02.020>
- Gesundheitsförderung Schweiz. (2014).** *Checkliste Assessment: Version 1.3*. https://www.quintessenz.ch/de/public_assets/110/download
- Gose, M., Storcksdiek genannt Bonsmann, S. & Hoffmann, I. (2021).** *Ernährungskompetenz in Deutschland - vertiefende Auswertung: Ergebnisbericht*. Max Rubner-Institut (MRI). <https://doi.org/10.25826/20210305-174808>
- Hertling, S. (2018).** *Strategieumsetzende Führung: Kompaktseminar. Wie aus Plänen konkrete Ergebnisse werden: Trainermaterialien und ein Moderationsplan für ein Kompaktseminar*. Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft e.V. Kompetenzzentrum. <https://www.rkw-kompetenzzentrum.de/publikationen/leitfaden/strategieumsetzende-fuehrung/>
- Heseker, H. & Stehle, P. (2008).** Ernährung älterer Menschen in stationären Einrichtungen (ErnSES-Studie). In Deutsche Gesellschaft für Ernährung (Hrsg.), *Ernährungsbericht 2008* (S. 157-204). https://www.dge.de/fileadmin/dok/wissenschaft/ernaehrungsberichte/2008/,Ernaehrungsbericht_2008.pdf
- Kiesswetter, E., Burger, C., Volkert, D., Arens-Azevêdo, U., Alber, R. & Pfannes, U. (2016).** Evaluation of the “DGE Quality Standard for Catering in Institutions for Older People”. *Ernaehrungs Umschau international*, 63(12), 246-253. <https://doi.org/10.4455/eu.2016.052>
- Kolpatzik, K. (2022).** Ernährungskompetenz in Deutschland. In K. Rathmann, K. Dadaczynski, O. Okan & M. Messer (Hrsg.), *Springer Reference Pflege - Therapie - Gesundheit. Gesundheitskompetenz* (S. 1–11). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-662-62800-3_120-1
- Kolpatzik, K. & Zaunbrecher, R. (2020).** *Ernährungskompetenz in Deutschland*. <https://www.aok.de/pp/fileadmin/bereiche/unternehmenskommunikation/Agenda/Gesundheitskompetenz/aok-studie-ernaehrungskompetenz-2020.pdf>
- Kolpatzik, K. & Zaunbrecher, R. (2020).** *Gesundheitskompetenz - Was ist das?* <https://www.aok.de/pp/gesundheitskompetenz/gesundheitskompetenz-was-ist-das/>
- Kooperationsverbund Gesundheitliche Chancengleichheit. Kriterien für gute Praxis der soziallagenbezogenen Gesundheitsförderung.** (2021). https://www.gesundheitliche-chancengleichheit.de/fileadmin/user_upload/pdf/Good_Practice/21-08-30_Broschuere_Good_Practice-Kriterien_neu_barrierefrei_01.pdf
- Kortmann, L. K. (2024).** *Lebenssituation im Alter - Empirische Befunde: Tabellenband zum Neunten Altersbericht der Bundesregierung*. <https://www.neunter-altersbericht.de/bericht>

- Kurz, B. & Kubek, D. (2021).** *Kursbuch Wirkung: Das Praxishandbuch für Alle, die Gutes noch besser tun wollen* (6. Auflage). Phineo gemeinnützige AG. https://www.phineo.org/uploads/Downloads/PHINEO_KURSBUCH_WIRKUNG.pdf
- Max Rubner-Institut (Hrsg.). (2008).** *Nationale Verzehrsstudie II: Ergebnisbericht Teil 1*. https://www.mri.bund.de/fileadmin/MRI/Institute/EV/NVS_II_Abschlussbericht_Teil_1_mit_Ergaenzungsbericht.pdf
- Pfannes, U., Alber, R., Arens-Azevêdo, U. & Volkert, D. (2018).** The catering situation in institutions for older People: Results of qualitative interviews in institutions with and without “DGE Quality Certification”. *Ernaehrungs Umschau international* 65(6), 100–110. <https://doi.org/10.4455/eu.2018.024>
- Püttmann, R. & Steffens, M. (2020).** *Das Verpflegungsleitbild: Kommunikation in der Senioreneinrichtung*. <https://seniorenheim-magazin.de/expertenbeitraege/das-verpflegungsleitbild-kommunikation-in-der-senioreneinrichtung/>
- Schindhelm, A., & Schulz, J. (2022).** *Abschlussbericht: Ist-Stand-Erhebung zur Umsetzung ausgewogener Ernährung in der vollstationären Pflege in Sachsen*. Paritätisches Kompetenzzentrum für soziale Innovation gGmbH. <https://parikom.de/wp-content/uploads/2022/03/Abschlussbericht-2022.pdf>
- Schwarzer, R. (2008).** Modeling Health Behavior Change: How to Predict and Modify the Adoption and Maintenance of Health Behaviors. *Applied Psychology*, 57(1), 1–29. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2007.00325.x>
- Statistische Ämter des Bundes und der Länder. (2022).** *Familienstand [Datensatz]. Basis Zensus*. <https://ergebnisse.zensus2022.de/datenbank/online/statistic/1000A/table/1000A-1013/search/s/dmVyd2l0d2V0>
- Statistisches Bundesamt. (2020).** *Bevölkerung und Erwerbstätigkeit. Haushalte und Familien. Ergebnisse des Mikrozensus: Haushalte und Familien. Ergebnisse des Mikrozensus* (Fachserie 1 Reihe 3). https://www.statistischebibliothek.de/mir/servlets/MCRFileNodeServlet/DEHeft_derivate_00064413/2010300197004_korr02092020.pdf
- Verband Deutscher Alten- und Behindertenhilfe e.V. (2025).** *Aufbaukurs: Heim-/Einrichtungsleiter/in in Pflegeeinrichtungen*. <https://www.schulen.vdab.de/weiterbildung/weiterbildungsangebote/aufbaukurs-heim-einrichtungsleiterin-in-pflegeeinrichtungen/>
- Volkert, D., Siebentritt, H. M., Ernst, I. G., Bornschlegel, U., Weber, L., Ockenga, J. & Hiesmayr, M. (2024).** Ernährungssituation und Ernährungsversorgung in Krankenhäusern und stationären Altenpflegeeinrichtungen. In Deutsche Gesellschaft für Ernährung (Hrsg.), *15. DGE-Ernährungsbericht* (S. 361–423). PUBLISSO. <https://doi.org/10.4126/FRL01-006488448>

6.2 Toolsammlung

Diese Toolsammlung umfasst eine Auswahl themenspezifischer Literaturquellen (z. B. Fachzeitschriften, Bücher) und Internetquellen (z. B. Online-Plattformen, Datenbanken), die Ihnen bei der Recherche und der Vertiefung von weiterführenden Informationen helfen können. Weitere Instrumente finden Sie auf der Website <https://www.gesundheitsfoerderung-qualitaet.info/pages/praxisbuch>.

IST-Analyse

Bedarfsbeschreibung:

Ernährungsumschau

Die Zeitschrift berichtet über aktuelle Trends, Entwicklungen und Studien im Bereich Ernährung.

UGBforum- Fachzeitschrift für Gesundheitsförderung

Die Zeitschrift bildet fachlich fundierte, unabhängige sowie praxisnahe Informationen im Bereich der Gesundheitsförderung ab.

Bundesministerium für Landwirtschaft, Ernährung und Heimat (BMLEH)

Auf der Website finden sich u. a. Hinweise auf aktuelle politische Entwicklungen im Themenbereich Ernährung sowie Veröffentlichungen des wissenschaftlichen Beirates für [Agrarpolitik, Ernährung und gesundheitlichen Verbraucherschutz](#).

Bundeszentrum für Ernährung (BZfE)

Die Website präsentiert Aktuelles rund um die Themen Ernährung, Lebensmittel und Nachhaltigkeit.

Deutsche Gesellschaft für Ernährung e. V. (DGE)

Die Meldungen auf der Website der DGE stellen Aktuelles wie den [aktuellen Ernährungsbericht](#) dar.

Robert Koch-Institut (RKI)

Die Website führt Veröffentlichungen wie das Journal of Health Monitoring und das Bundesgesundheitsblatt auf (zu finden unter dem Reiter [Publikationen](#)). Der Bereich Themen > Lebensweise und Gesundheit führt zu einer Übersicht mit dem Themenschwerpunkt [Ernährung und Ernährungsverhalten](#). Weitere Daten der Gesundheitsberichterstattung finden Sie unter dem gemeinsam mit dem Statistischen Bundesamt geführten Webportal www.gbe-bund.de.

Recherche bisheriger Angebote:

Initiative IN FORM der Bundesanstalt für Landwirtschaft und Ernährung (BLE)

Die Website führt Themen wie Ernährung und Lebensmittel (Schwerpunkt: ernährungsbezogene IN FORM-Projekte) auf.

Praxisdatenbank des Kooperationsverbundes Gesundheitliche Chancengleichheit

Die Datenbank bietet eine Suchplattform mit dem Schwerpunkt soziale Benachteiligung. Diese erlaubt die Begrenzung auf Treffer, die Good Practice-Kriterien erfüllen.

Zielgruppendefinition und diversitätsbezogene

Merkmale:

[Leitbegriffe der Gesundheitsförderung und Prävention](#) des Bundesinstituts für öffentliche Gesundheit (BIÖG)

Die Leitbegriffe zeigen u. a. Definition und Einordnungen von:

[Zielgruppen, Multiplikatorinnen und Multiplikatoren](#) von Blümel, S., Lehmann, F. & Hartung, S. (2024) sowie [Diversity und Diversity-Management / Vielfalt gestalten](#) von Altgeld, T. (2022).

[Kriterien für gute Praxis der sozialogenbezogenen Gesundheitsförderung](#) des Kooperationsverbundes Gesundheitliche Chancengleichheit

Die Broschüre verdeutlicht mit dem Kapitel „Zielgruppenbezug“ u. a. Definitionen.

Aktionsbündnis Teilhabeforschung e. V.

Die Plattform stellt Literatur zum Download zur Verfügung.

Bedürfnisbeschreibung der Zielgruppe:

[Leitfaden Kontext-Check](#) der Landesvereinigung für Gesundheit und Akademie für Sozialmedizin Niedersachsen e.V. (2021)

Der Leitfaden unterstützt kommunale Gesundheitsförderung ganzheitlich und bedarfs- sowie bedürfnisorientiert zu gestalten. Das Kapitel Bedürfnisanalyse zeigt u. a. Methoden für die Umsetzung auf.

Zur Vertiefung der Thematik **Partizipation** eignet sich die [Ressourcensammlung](#) des Netzwerkes Partizipative Gesundheitsforschung (PartNet)

Die Sammlung stellt eine Vielzahl an Materialien sowie Online-Ressourcen zu partizipativen Forschungsansätzen zur Verfügung.

Ziele und Maßnahmen**Wirkungslogik:**

[Tool Wirkometer](#), ein Projekt von PHINEO und der DFL Stiftung

Der „10-Minuten-Wirkungs-Check“ ist ein hilfreiches Tool, um schnell zu überblicken, ob das eigene Projekt wirkungsorientiert geplant ist.

[Kursbuch Wirkung](#) von PHINEO

Das Kursbuch ist ein Praxishandbuch und bietet eine Schritt-für-Schritt-Anleitung zur wirkungsorientierten Projektplanung. Es beinhaltet z. B. vertiefende Informationen, wie eine Wirkungslogik für das eigene Projekt entwickelt werden kann.

[Leitbegriffe der Gesundheitsförderung und Prävention](#) des Bundesinstituts für öffentliche Gesundheit (BIÖG). Artikel [Wirkungsorientierung in Gesundheitsförderung und Prävention](#) von Humrich,

W., Kilian, H., Richter-Kornweitz, A. & Kolip, P. (2024)

Der Artikel beschreibt das Konzept der Wirkungsorientierung mit Blick darauf, Interventionen in der Gesundheitsförderung systematisch auf die Erreichung spezifischer Wirkungen auszurichten und deren Beitrag zur Zielerreichung mithilfe einer Wirkungslogik zu belegen.

Zieldefinition:

Tipps fürs Planen und Formulieren von SMARTEN Zielen finden Sie im:

[Kursbuch Wirkung](#) von PHINEO, [Artikel SMARTE Zielformulierung](#) sowie [Artikel Zielplanung sowie -formulierung](#) von Skala Campus.

[Quint-essenz](#) der Gesundheitsförderung Schweiz

Die Website inkl. der Materialien bietet eine Hilfestellung zur Operationalisierung von Zielen.

Ausgestaltung des Angebotes:

[Leitbegriffe der Gesundheitsförderung](#) und Prävention des Bundesinstituts für öffentliche Gesundheit (BIÖG).

Artikel [Erklärungs- und Veränderungsmodelle 1: Einstellungs- und Verhaltensänderung](#) von Finne, E. & Paul, H. (2025)

Der Artikel verdeutlicht, wie gesundheitspsychologische Theorien und Modelle das Verständnis und die Vorhersage von Gesundheitsverhalten ermöglichen.

[Leitbegriffe der Gesundheitsförderung und Prävention](#) des Bundesinstituts für öffentliche Gesundheit (BIÖG).

Artikel [Erklärungs- und Veränderungsmodelle 2: Theoriebasierte Interventionsplanung](#) von Paul, H. & Finne, E. (2025)

Der Artikel beschreibt die Notwendigkeit einer systematischen und theoriebasierten

In-terventionsplanung in der Prävention und Gesundheitsförderung, um die Wirksamkeit von Maßnahmen durch fundierte Begründungen und Evaluationsstrategien zu verbessern.

Voraussetzungen für die Umsetzung**Finanzplanung:**

[Formularschränk](#) für Fördervordrucke des Bundes

Hier finden Sie Vordrucke, Hinweise sowie aufgeführte Bestimmungen.

Zugang zur Zielgruppe:

[Institut für Soziale Arbeit \(ISA\)](#)

Das Institut bietet verschiedene Informationen zum Programm „kinderstark – NRW schafft Chancen“ und stellt Praxisbeispiele vor. Unter dem [Reiter Toolbox](#) werden unter Instrumente Checklisten u. a. zum Thema [Niedrigschwelligkeit](#) aufgeführt.

Zur Vertiefung der Thematik **Risikoanalyse** empfehlen wir die folgenden Seiten:

[Bundesministerium des Inneren \(BMI\)](#)

Unter Methoden und Techniken finden Sie einen Methodensteckbrief zur Risikoanalyse.

[Quint-essenz](#) der Gesundheitsförderung Schweiz

Unter Instrumenten stehen eine Anleitung und Vorlage zur Risikoanalyse zum Download zur Verfügung.

Evaluation

[Leitfaden Evaluation](#) von IN FORM

Der IN FORM-Leitfaden zur Evaluation bietet eine umfassende Einführung in das Themenfeld Evaluation in der Gesundheitsförderung und Prävention. Er richtet sich an Praktikerinnen und Praktiker und erläutert die Grundlagen, Ziele und Verfahren der Evaluation sowie deren Bedeutung.

[Ergebnisevaluation von Maßnahmen der Prävention und Gesundheitsförderung](#), [Leitfaden Selbstevaluation für Praktikerinnen und Praktiker](#) vom Landeszentrum Gesundheit Nordrhein-Westfalen

Der Leitfaden gibt einen ausführlichen Einblick in das Themenfeld Evaluation (inkl. Beispiele für Fragebögen).

[Leitbegriffe der Gesundheitsförderung und Prävention](#) des Bundesinstitut für öffentliche Gesundheit (BIÖG).

Artikel [Evaluation](#) von Haack, G. & Haß, W. (2024)

Der Artikel behandelt die Rolle von Evaluation in der Prävention und Gesundheitsförderung. Verschiedene Evaluationsformen, wie Planungs-, Prozess- und Ergebnisevaluation werden erläutert, ebenso deren Ziele und Methoden. Zudem werden methodische Aspekte und Qualitätsstandards für Evaluationen angesprochen.

[Evaluation vorbereiten](#) sowie [Evaluation und Valorisierung](#) von Quint-essenz

Quint-essenz bietet eine Reihe von Inhalten zur Evaluation auf ihrer Homepage an.

Transfer

Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit:

[Leitfaden Kommunikation mit der Öffentlichkeit](#) von IN FORM

Der Leitfaden bietet ein digitales Nachschlagewerk, das die effektive Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit in der Projektumsetzung unterstützt (zu internen Strukturen und Fachpartnern sowie nach außen zu Zielgruppen und unterstützenden Institutionen). Zudem werden hilfreiche Links und Literaturhinweise zur Vertiefung bereitgestellt.

[Kommunikationskonzept](#) sowie [Einführen von Kommunikationsregeln und Formulieren eines Kommunikationskonzeptes](#) von Quint-essenz

Quint-essenz stellt Informationen bereit, die in einem Kommunikationskonzept enthalten sein müssen. U. a. werden Anleitungen zum Download angeboten.

Verstetigung des Angebotes:

[Strategien und Ansätze zur Förderung von Nachhaltigkeit und Verstetigung von Interventionen der Gesundheitsförderung und Prävention in der Lebenswelt der Kommune](#) des GKV-Bündnisses für Gesundheit

Das Scoping Review definiert Nachhaltigkeit und Verstetigung und untersucht Strategien zur Weiterführung von Interventionen in der kommunalen Lebenswelt.

6.3 Abkürzungsverzeichnis

BAGSO	Bundesarbeitsgemeinschaft der Seniorenorganisationen
BLE	Bundesanstalt für Landwirtschaft und Ernährung
BMG	Bundesministerium für Gesundheit
BMLEH	Bundesministerium für Landwirtschaft, Ernährung und Heimat
DGE	Deutsche Gesellschaft für Ernährung
PartNet	Netzwerk Partizipative Gesundheitsforschung
VNS	Vernetzungsstellen

6.4 Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Vierfeldertafel Bedarf vs. Bedürfnis (in Anlehnung an quint-essenz, 2014).....	17
Tabelle 2: IN FORM-Handlungsfelder und dazugehörige Ziele	24
Tabelle 3: Projektlogik und Evaluation anhand des Beispiels „Kochkurs für alleinlebende Witwer“.....	57
Tabelle 4: Projektlogik und Evaluation anhand des Beispiels „Verpflegungskonzept in Senioreneinrichtungen“	59

6.5 Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Antragsprozess	3
Abbildung 2: Direkte und indirekte Zielgruppen je nach gewähltem Zugang	14
Abbildung 3: Bestandteile und Aufbau einer Wirkungslogik und Zusammenhang mit den weiteren Bestandteilen der Vorhabenbeschreibung	22
Abbildung 4: PHINEO-Wirkungstreppe nach Kurz und Kubek (2021)	26
Abbildung 5: Grafische Darstellung der Wirkungslogik am Beispiel „Kochkurs für alleinlebende Witwer“	28
Abbildung 6: Ableitung der Ziele	31
Abbildung 7: Zeitstrahl am Beispiel „Kochkurs für alleinlebende Witwer“	41
Abbildung 8: Arbeitsplan (GANTT-Diagramm) am Beispiel „Kochkurs für alleinlebende Witwer“	42
Abbildung 9: Zeitstrahl am Beispiel „Verpflegungskonzept in Senioreneinrichtungen“	43
Abbildung 10: Arbeitsplan (Gantt-Diagramm) am Beispiel „Verpflegungskonzept in Senioreneinrichtungen“	44

6.6 Index

- A**
- Alleinstellungsmerkmal 37
 - Angebot 18, 27, 37, 63
 - bisherige/bestehende Angebote* 6, 10, 37
 - Antrag 6, 10
 - Antragsprozess/Antragstellung* 3
 - Antragstellende* 3, 23, 45, 61
- B**
- Bedarf 7, 10, 17, 21
 - Bedürfnisse 17, 31, 33, 37
 - Bundesinteresse 61
- D**
- Diversität 13, 49
- E**
- Erfolg/Projekterfolg 3, 18, 21, 31, 45, 49, 53
 - Misserfolg* 3, 32, 40, 49, 56
 - Ergebnis/Projektergebnis 3, 33, 53, 54
 - Ergebnisevaluation* Siehe Evaluation
 - Erhebung/Datenerhebung 18, 53, 55
 - Evaluation 3, 32, 37, 53
 - Ergebnisevaluation* 54
 - Evaluationsprozess* 53
 - Fremdevaluation/externe Evaluation* 55
 - Prozessevaluation* 40, 54
 - Selbstevaluation* 55
 - Evidenz 54, 62
- F**
- Finanzen 40, 48, 52, 63
 - Fremdevaluation Siehe Evaluation
- H**
- Handlungsfelder 22, 24, 31
- I**
- Indikator 33, 53–55
 - IST-Analyse 6, 22, 26, 31
- K**
- Kooperation 10, 17, 45, 63
- L**
- Lebenswelt 4, 10, 13, 27
 - Leistung 22, 26, 27
- M**
- Maßnahme 6, 13, 22, 26, 37, 40
 - messen 31, 33, 53–56
 - Messgröße 33, 53
 - Multiplikatorinnen und Multiplikatoren Siehe Zielgruppe
- N**
- niederschwellig 37, 49
- O**
- Öffentlichkeitsarbeit 62
- P**
- Partizipation 21, 37, 55
- Planung**
- Arbeits- und Zeitplanung* 31, 37, 40
 - Projektplanung* 22, 26, 45, 52
 - Planungsqualität Siehe Qualität
- Projekt**
- Projekterfolg* Siehe Erfolg
 - Projektplanung* Siehe Planung
 - Projektziel* Siehe Ziel
- Prozess**
- Antragsprozess* Siehe Antrag
 - Evaluationsprozess* Siehe Evaluation
- Q**
- Qualifikation 45
 - Qualität 3, 4, 37, 53, 54
 - Planungsqualität* 4
- R**
- Rahmenbedingungen 31, 45
 - Ressourcen 26, 32, 40, 45, 54, 63
 - Risiko 40, 52
- S**
- Selbstevaluation Siehe Evaluation
 - Setting Siehe Lebenswelt
 - Skizze/Projektskizze 3, 6, 10
 - SMART 33
 - Stigmatisierung 37, 49, 52
 - Strukturen 27, 31, 45, 55
- T**
- Transfer 61
 - Transparenz 61

U

Übertragbarkeit 2, 61

V

Verhalten 27, 31, 37, 55

Verhältnis 31, 37, 55

Vernetzung 10, 40, 45, 63

Verstetigung 45, 61, 63

W

Wirkung 22, 26, 31, 53

Wirkungslogik 3, 22, 26, 32

Wirkungsorientierung 3, 22, 26

Wirkungstreppe 26

Wirtschaftlichkeit 48, 53

Z

Ziel

Hauptziel 27, 31, 32

Leistungsziel 31, 32, 55

Projektziel 22, 31, 33, 40, 55

Teilziel 27, 31, 32

übergeordnetes IN FORM-Ziel 23, 26, 31, 61

Wirkungsziel 31, 32

Zieldefinition/Zielformulierung 22, 31

Zielerreichung 22, 32, 53

Zielgruppe 6, 13, 14, 17, 21, 33, 49, 54

Direkte Zielgruppe 13, 14

Indirekte Zielgruppe 13

Multiplikatorinnen und Multiplikatoren 14, 63

IMPRESSUM**HERAUSGEBER**

Bundesanstalt für Landwirtschaft und Ernährung
Deichmanns Aue 29
53179 Bonn

AUTORINNEN

Prof. Dr. Petra Kolip, Dr. Hannah Paul, Theresa Altmiks
& Damaris Döllefeld
Universität Bielefeld, Fakultät für
Gesundheitswissenschaften

STAND

September 2025

BILDNACHWEISE

Alle verwendeten Grafiken: © Adobe Stock

LAYOUT

Anja Thomae, Michael Westhausser

Die dargestellten Inhalte dieses Manuals wurden mit größtmöglicher Sorgfalt erstellt, erheben jedoch keinen Anspruch auf Vollständigkeit und Richtigkeit. Das gilt insbesondere für die Daten der Beispiele, die hier der Veranschaulichung dienen.

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages



STAND: SEPTEMBER 2025