



Bundesministerium
für Familie, Senioren,
Frauen und Jugend

Zielorientierte Zusammenarbeit von Zuwendungsgebern und Zuwendungsnehmern

QS

Nr. 25

**Materialien zur
Qualitätssicherung
in der Kinder- und Jugendhilfe**

Qs 25

Mit der Broschürenreihe **Qs** veröffentlicht das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) Fachinformationen für die Jugendhilfe. Sie wird im Rahmen der Anregungskompetenz des Bundes gemäß § 83 KJHG als Teil der **Bundesinitiative „Qualitätssicherung in der Kinder- und Jugendhilfe“** kostenlos herausgegeben und ist nicht für den Verkauf bestimmt. Die inhaltliche Verantwortung für namentlich gekennzeichnete Artikel liegt bei den Autorinnen/Autoren.

Die Zusammenarbeit von Zuwendungsgebern und Zuwendungsnehmern kann verbessert werden, wenn alle Beteiligten ihre Ziele klar bestimmen. Hierzu hat Herr Dr. Wolfgang Schröder über das Christliche Jugenddorfwerk (Internationales Jugendforum) in Bonn ein Konzept für die ergebnisorientierte Zusammenarbeit von Zuwendungsgebern und Zuwendungsnehmern vorgelegt. Für die fachliche Beratung stand eine Arbeitsgruppe zur Verfügung, die aus Mitarbeitern/-innen des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend und von freien Trägern gebildet wurde.

Cooperation between the funders and the recipients of grants can be improved if both sides have clearly defined objectives.

This is the focus of a concept for outcome-oriented cooperation between funders and recipients of grants presented by Dr. Wolfgang Schröder via the Christliches Jugenddorfwerk (International Youth Forum) in Bonn. Professional input was provided by a working party whose members were drawn from the Federal Ministry of the Family, Senior Citizens, Women and Youth as well as from voluntary welfare agencies.

Wegen weiterer Informationen wenden Sie sich bitte an:

PERSONAL-SYSTEME Dr. Wolfgang Schröder
(siehe Seite 103)

Das CJD Bonn – Internationales Jugendforum und Gästehaus – ist ein Tagungs- und Bildungszentrum der Stadt Bonn mit internationalem Charakter und befindet sich in der Trägerschaft des Christlichen Jugenddorfwerks Deutschlands e.V. (CJD).



Es bietet auch Veranstaltungen zu Themen aus den Bereichen Qualitätsmanagementsysteme, Personalentwicklung, Mitarbeiterorientierung, Kundenorientierung, (Sozial-)Marketing und Öffentlichkeitsarbeit an.

CJD Bonn – Internationales Jugendforum und Gästehaus
Graurheindorferstraße 149 53117 Bonn

Tel: 0228 - 9896-0 Fax: 0228 - 9896-111 E-Mail: ForumCJD1@aol.com

Zielorientierte Zusammenarbeit von Zuwendungsgebern und Zuwendungsnehmern

Dr. Wolfgang Schröder

mit fachlicher Beratung von

Barbara Böhnke, BMFSFJ

Stefan Böker, Christliches Jugenddorfwerk

Peter Frieske, BMFSFJ

Yvonne Haslreiter, Deutsche Sportjugend

Hubert Kölsch, Outward Bound

Hans Matena, BMFSFJ

Wolfram Ochs, Deutsche Sportjugend

Wennemar Scherrer, Qs-Berater

Dr. Friedel Schier, BAG Kath. Jugendsozialarbeit

Qs

**Materialien zur
Qualitätssicherung
in der Kinder-
und Jugendhilfe**

Inhalt

Seite

5

Vorwort

6

0. Kurzfassung

12

1. Projektziele und -rahmenbedingungen

12

1.1 Ausgangssituation

15

1.2 Auftrag

16

1.3 Zur Akzeptanz Zielorientierter Zusammenarbeit

22

2. Konzeptvorschlag zur Zielorientierten Zusammenarbeit

22

2.1 Anforderungen an ein Konzept zur Zielorientierten Zusammenarbeit

23

2.1.1 Spezifische Anforderungen im Bereich öffentlicher Förderung am Beispiel des KJP

25

2.1.2 Allgemeine Anforderungen

27

2.2 Von der Zielorientierten Führung in Unternehmen lernen

27

2.2.1 Überblick zu Aktivitäten Zielorientierter Führung

34

2.2.2 „Performance Management“ als neuer Arbeitsschwerpunkt

39

2.2.3 Das Managementsystem der Zielorientierten Führung

47

2.3 Modell Zielorientierter Zusammenarbeit zwischen Zuwendungsgeber und Zuwendungsnehmer

49

2.3.1 Konzept zur Prozessgestaltung

55

2.3.2 Konzept zu Schlüsselerfolgfeldern

61

2.3.3 Konzepte zur Zielfindung, -formulierung und -beurteilung

76

3. Konsequenzen

76

3.1 Testläufe: Ergebnisse und Erfahrungen

92

3.2 Konsequenzen im Ministerium

96

3.3 Konsequenzen bei Mittelempfängern

100

4. Hinweise, Literatur

102

Führungskräfteplanung der DaimlerChrysler AG

103

Zum Autor

104

Impressum/Bestellvordruck

Liebe Leserin, lieber Leser,

Vor wenigen Jahren tauchten plötzlich ökonomische Vokabeln, Modelle und Konzepte auf. Verwaltungen wurden zu Unternehmungen, Klienten zu Kunden und Arbeitsbereiche verschwanden hinter Kennziffern. Unruhe prägte auch die Jugendhilfe in Deutschland.

Doch vielerorts, so auch in der Initiative des Bundes zur Qualitätssicherung in der Kinder- und Jugendhilfe, griff man selbstbewußt die Neuerungen auf und beteiligte sich an den Modellen und Definitionen. Es entstanden kreative Dialoge und Veränderungen: Während die Neuerer einsahen, daß man nicht so ohne weiteres alles übertragen konnte, was in der Wirtschaft ausprobiert und diskutiert wurde, setzten sich viele in der Kinder- und Jugendhilfe mit der teilweise berechtigten Kritik auseinander und entwickelten neue Qualitäten. Ergebnisorientierung, Evaluation und TQM (Total Quality Management) werden heute als Notwendigkeit anerkannt und als Herausforderung begriffen. Diese Worte gehören inzwischen zum anerkannten Alltagsvokabular und haben längst Einzug gehalten in die ständige Weiterbildung und in die Ausbildung der Sozialarbeiter. Über die einzelnen Methoden aber wird noch weiter diskutiert. Das ist gut so, denn schließlich ist die Vielfalt auch der Methoden eine der Wesensmerkmale der Jugendhilfe und muß es bleiben.

Auch wir haben uns im Bundesministerium an dem Prozess beteiligt und für uns intern eine eigene Zielstruktur entwickelt (siehe Seite 62 dieses Heftes). Nachdem die Leitung des Ministeriums Ober- und Unterziele für alle Politikbereiche festgelegt hat, folgt jetzt die Umsetzung in den einzelnen Aufgabengebieten, damit dann als weiterer Schritt innerhalb der Hierarchien Zielvereinbarungen geschlossen werden können. Dieser Prozess bezieht sich auf die internen Prozesse im Ministerium.

Der Autor dieses Heftes, Herr Dr. Schröder, hat sich als Unternehmensberater mit den Spezifika der Jugendhilfe befaßt. Er denkt bereits weiter als wir und legt ein Konzept vor für die ergebnisorientierte Zusammenarbeit von Zuwendungsgebern und -nehmern. Ich finde seine Überlegungen sehr interessant, danke ihm hierfür ausdrücklich und bin davon überzeugt, daß er damit eine spannende Diskussion angestoßen hat.



Dr. Annette Niederfranke

*Leiterin der Leitungsgruppe „Planung, Controlling, Qualitätsmanagement, Öffentlichkeitsarbeit und Besucherbetreuung“
im Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend*

0. Kurzfassung – Für eilige Leser/-innen

Ausgangssituation

Die Aufgaben der Kinder- und Jugendhilfe in Deutschland auf Orts-, Landes- und Bundesebene wird insbesondere von Trägern der freien Jugendhilfe wahrgenommen:

§ 3 (1) SGB VIII

Die Jugendhilfe ist gekennzeichnet durch die Vielfalt von Trägern unterschiedlicher Wertorientierungen und die Vielfalt von Inhalten, Methoden und Arbeitsformen.

Die Träger der freien Jugendhilfe erhalten zur Durchführung ihrer Aufgaben öffentliche Zuwendungen:

§ 4 (3) SGB VIII

Die öffentliche Jugendhilfe soll die freie Jugendhilfe nach Maßgabe dieses Buches fördern und dabei die verschiedenen Formen der Selbsthilfe stärken.

Die Zuwendungsgeber haben die Trägerautonomie zu beachten:

§ 4 (1) SGB VIII

Die öffentliche Jugendhilfe soll mit der freien Jugendhilfe zum Wohl junger Menschen und ihrer Familien partnerschaftlich zusammenarbeiten. Sie hat dabei die Selbstständigkeit der freien Jugendhilfe in Zielsetzung und Durchführung ihrer Aufgaben sowie in der Gestaltung ihrer Organisationsstruktur zu achten.

Die Zuwendungsgeber haben die Leitziele ihrer Förderung in Jugendplänen mit entsprechenden Richtlinien veröffentlicht.

Die Träger der freien Jugendhilfe beantragen für ihre Arbeit in der Regel jährlich Zuwendungen, insbesondere von Gemeinden, Ländern und vom Bund. Sie legen den Zuwendungsgebern nach Abschluss des Jahres Verwendungsnachweise vor, die aus einem rechnerischen Teil und einem Sachbericht bestehen. Mit dem Verwendungsnachweis belegen sie, dass die Mittel entsprechend den Richtlinien und den Bewilligungsbescheiden verwendet wurden (siehe detaillierter Seite 12).

Eine Wirkungsüberprüfung wird nur gelegentlich, das heißt nicht systematisch durchgeführt. Diese Wirkungsüberprüfung wird allerdings zunehmend wichtiger. Auch der Bundesrechnungshof hat 1996 in seinem Jahresbericht kritisch angemerkt, dass die Bundesministerien Auskunft über die Nutzenstiftung und die Wirkungen der Fördermittel geben müssten (siehe Seite 14).

Auftrag

Das Christliche Jugenddorfwerk in Bonn hat sich dieses Themas angenommen und entsprechende Arbeitsgruppen gebildet, die sich aus Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen des BMFSFJ und von Trägern zusammensetzten (siehe Seite 3).

Der Auftrag sah folgende Ziele vor:

1. Erarbeitung einer Konzeption (Grundlagen, Instrumente, Prozesse) zur Zielorientierten Zusammenarbeit von Zuwendungsgebern und Zuwendungsnehmern. Zweck der Zielorientierten Zusammenarbeit ist die Vergabe von Fördermitteln auf der Basis vereinbarter Ziele und der Überprüfung des Zielerreichungsgrades (im Weiteren kurz Zielorientierte Zusammenarbeit).
2. Durchführung einer Pilotmaßnahme (Praxistest) mit ausgewählten Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen aus dem Ministerium (Zuwendungsgebern) und ausgewählten Mittelempfängern (Zuwendungsnehmern).
3. Zusammenfassung der Ergebnisse und konzeptionelle Untermauerung als Entscheidungsgrundlage für eine Intensivierung der Wirkungsüberprüfung und des zielorientierten Einsatzes von Fördermitteln, auch als Hilfestellung für andere potenzielle Nutzer.

Anforderungen an ein Konzept zur Zielorientierten Zusammenarbeit

Generell muss ein Konzept zur Zielorientierten Zusammenarbeit im Bereich der Förderung der Jugendhilfe die gesetzlichen Vorgaben, die Trägerautonomie, aber auch die Partnerschaftlichkeit zwischen Zuwendungsgebern und Zuwendungsnehmern berücksichtigen. Außerdem müssen Anforderungen bedacht werden, welche die Funktionsfähigkeit des Konzeptes sichern (siehe Seite 22 ff.).

Ansätze zur ergebnisorientierten Zusammenarbeit

Es gibt eine Vielzahl von Konzepten, um Qualität und Produktivität zu steigern, wie ISO 9000, Total Quality Management (TQM), Benchmarking oder, aus dem Bereich der Personalentwicklung und Führung, beispielsweise Bildungscontrolling und Führen mit Zielen. Diese Konzepte bieten viele nützliche Elemente und Informationen sowie brauchbare Vorschläge zur Qualitätssteigerung innerhalb von Institutionen und sollten berücksichtigt werden. Sie werden vor allem in Wirtschaftsunternehmen, in zunehmendem Maße allerdings auch in gemeinnützigen Einrichtungen und Verbänden angewendet, bieten aber kein direkt übertragbares Gesamtkonzept zur Zielorientierten Zusammenarbeit zwischen Zuwendungsgeber und Zuwendungsnehmer (siehe Seite 27 ff.).

In den letzten Jahren hat sich allerdings ein Schwerpunktfeld betrieblicher Führungsarbeit entwickelt, das unter dem Begriff „**Performance Management**“ im angelsächsischen Sprachraum zusammenwächst (siehe Seite 34 ff.).

Performance Management

Performance Management beschäftigt sich schwerpunktmäßig mit Zielerreichungs- und Veränderungsprozessen.

Grundlagen zur Erreichung einer guten „Performance“ von Unternehmen sind die

1. **Formulierung von konkreten, strategischen und operativen Zielen auf den Schlüsselerfolgfeldern des Unternehmens und deren quantitativer Beurteilung;**
2. **besondere Berücksichtigung des Leistungsträgers Mensch;**
3. **Gestaltung der Rahmenbedingungen für die Arbeit in Organisationen, also der Systeme, Prozesse und Regelungen.**

zu 1. Ziele als angestrebte, zukünftige Ergebnisse

Im Rahmen von Performance Management spielen Zielvereinbarungen eine wesentliche Rolle. Diese Zielvereinbarungen werden sowohl zwischen Führungskräften und Mitarbeitern innerhalb eines Unternehmens als auch zwischen kooperierenden Organisationen geschlossen.

Ziele müssen möglichst quantitativ überprüfbar formuliert werden, damit der Erfolg der Zielerreichung ermittelt werden kann. Um Ziele möglichst quantitativ überprüfbar formulieren zu können, muss man genau wissen,

Zielvereinbarungen können als Basis für die Vergabe/Verwendung von Fördermitteln dienen.

was man will. Von entscheidender Bedeutung ist deshalb die Tatsache, dass Zielfindungsaktivitäten einen eigenen Wertschöpfungsbeitrag leisten: Ziele sind Orientierungsgrößen und Leuchttfeuer in der Zukunft, die dem gegenwärtigen Handeln die

Richtung weisen. Sie sind deshalb Beurteilungsmaßstäbe für den Erfolg gegenwärtigen Handelns.

zu 2. Menschen als Leistungsträger

Wenn Institutionen die Zukunft gewinnen wollen, dann rückt der Schlüsselfaktor Mensch (Führungskräfte und Mitarbeiter/-innen) heute immer stärker in den Mittelpunkt. Alle wesentlichen zukünftigen Anforderungen betreffen den Faktor Mensch. Kostengünstige, effektive Leistungen, neue Ideen und Kundenorientierung bauen auf der Qualifikation (dem Können), dem Engagement (dem Wollen) und den Rahmenbedingungen für Arbeit (dem Dürfen) der Mitarbeiter/-innen und Führungskräfte auf. Nur Unternehmen, in denen das Personal ziel- und wirkungsorientiert handelt und in denen es Spaß macht zu arbeiten, erreichen eine hervorragende „Performance“ (siehe Seite 35 ff.).

zu 3. Rahmenbedingungen – Systemisches Denken und Handeln

Eine niedrige „Performance“ von Organisationen ist zu rund 80 Prozent auf die Rahmenbedingungen für Arbeit, also auf schlecht funktionierende Systeme, Prozesse zurückzuführen.

Komplexe Führungs- oder Managementprozesse können nicht durch isolierte Aktivitäten, einzelne Instrumente oder etwa schriftliche Festlegungen gesteuert oder geregelt werden. Gefordert sind Systeme, also ganzheitliche Konzepte, durch die alle drei Faktoren systemisch verknüpft werden. Die Herausforderung bei der Gestaltung von Systemen besteht darin, dass trotz der analytischen Trennung Systeme ganzheitlich gedacht und konstruiert werden müssen, damit sie letztendlich funktionieren (siehe Seite 35 ff.).

Im Bereich der Wirtschaft sind in den letzten Jahren verstärkt Managementsysteme zur Zielorientierten Führung/Performance Management eingeführt worden. Diese Systeme stellen konzeptionelles und methodisches Know-how auf drei Feldern zur Verfügung:

- 1. Konzepte und Methoden zur Prozessgestaltung**
Prozesse betreffen einerseits die Wege, um die richtigen Ziele zu finden, andererseits Projektmanagement, um Ziele zu realisieren.
- 2. Konzepte zu Schlüsselerfolgfeldern**
Schlüsselerfolgfelder beschreiben alle wesentlichen Felder, auf denen erfolgreich gearbeitet werden muss, um als Institution erfolgreich zu sein. Erfolg wird nicht reduziert auf die ökonomischen Ergebnisgrößen.
- 3. Konzepte und Methoden zur Zielfindung, -formulierung und -beurteilung**
Sämtliche Ziele müssen quantitativ beurteilbar und damit überprüfbar und nachvollziehbar formuliert und dokumentiert werden. Diese Forderung schafft die größten Widerstände und Schwierigkeiten, führt jedoch auch zu einem Quantensprung hinsichtlich der Effektivität dieses Managementinstrumentariums.

Ein Managementsystem zur Zielorientierten Führung ist eine konzeptionelle und methodische Hilfe zur Lenkung von Zielerreichungs- und von Veränderungsprozessen.

In den letzten Jahren hat der Verfasser in einer Vielzahl von Anwendungen nachgewiesen, dass mit einem solchen System bemerkenswerte Ergebnisverbesserungen realisiert werden können. Es gibt keinen Grund anzunehmen, dass dieses System nur in Unternehmen funktioniert. Es kann auch auf die Zielorientierte Zusammenarbeit und die Vergabe von Fördermitteln adaptiert werden. Dabei muss allerdings ein Grundsatz beachtet werden, der sogar bei der Übernahme von Know-how zwischen Unternehmen gilt und der umgangssprachlich auf den Punkt gebracht wird mit:

Man kann Know-how von anderen nur kopieren, niemals kopieren.

Deshalb soll ein Modell zur Zielorientierten Zusammenarbeit und zur Lenkung von Fördermitteln auf dieser Basis entwickelt werden (siehe Seite 47 ff.).

Modell zur Zielorientierten Zusammenarbeit

Bei der Erarbeitung eines Modells zur Zielorientierten Zusammenarbeit hinsichtlich der Vergabe von Fördermitteln müssen die definierten Anforderungen berücksichtigt werden (siehe Seite 23 ff.).

Es werden drei konkrete Konzepte entwickelt:

- 1. Konzept zur Prozessgestaltung**
Zielfindung und Zielrealisierung müssen zwischen Zuwendungsgeber und Zuwendungsnehmer ausgehandelt, vereinbart und dokumentiert werden. (Seite 49)
- 2. Konzept zu Schlüsselerfolgfeldern für die Träger- und die Projektförderung**
Im Konzept zu Schlüsselerfolgfeldern eines Mittelempfängers werden die wesentlichen, ursächlichen Faktoren für die Wertschöpfung des Mittelempfängers zusammengefasst. (Seite 55)
- 3. Konzept zur Zielfindung, -formulierung und -beurteilung**
Das BMFSFJ hat inzwischen eine eigene, detaillierte Ziel- und Programmstruktur entwickelt, die Grundlage für ein Controlling-System werden soll. Auch die Träger der freien Jugendhilfe, die Zuwendungsempfänger, sollten für sich derartige Konzepte einführen. (Seite 61)

Empfehlungen

Die Konzepte wurden in der Arbeitsgruppe besprochen, in einigen praktischen Übungen getestet und weiterentwickelt. Trotzdem sollte es unter Einbeziehung des Fach-Know-hows der Betroffenen und unter Berücksichtigung der Abstimmungsprozesse zwischen Zuwendungsgeber und Zuwendungsnehmer noch überarbeitet und verbessert werden.

Aufgrund der Vorarbeiten können die folgenden Erkenntnisse und Empfehlungen abgeleitet werden:

Erkenntnisse und Empfehlungen

- Es ist möglich, für jedes Projekt Ziele, Ergebnisbeurteilungsgrößen und Beurteilungsverfahren zur Ermittlung der Ergebniserreichung zu bestimmen.
- Der Zeitaufwand ist umso kleiner, je klarer die Vorstellungen über die Ziele sind.
- Die Mitarbeiter/-innen aus dem Ministerium sind gute Sparring-Partner für die Formulierung der Ziele und die Erarbeitung der Beurteilungsmethodik.
- Zur Überprüfung der Ergebnisse ist insbesondere bei Kursen ein erhebliches Fachwissen hinsichtlich Bildungs-Controlling nötig.
- Es entwickelt sich ein tieferes Problembewusstsein hinsichtlich der Anforderungen an Inhalte und Maßnahmen erfolgreicher Veränderungsprozesse.

In den Testläufen ist außerdem deutlich geworden, dass eine Zielorientierte Zusammenarbeit schon allein deshalb einen Wertschöpfungsbeitrag leistet, weil einerseits die Ziele klarer durchdacht werden, andererseits immer wieder die Frage nach dem **Endergebnis** gestellt wird.

Die Simulation in den Gesprächen gibt nur einen Teil der Leistungsfähigkeit der Zielorientierten Zusammenarbeit wieder. Der alleinige Sinn und Zweck Zielorientierter Zusammenarbeit besteht nicht darin, ein optimales Zielvereinbarungsgespräch zwischen Zuwendungsgeber und Zuwendungsnehmer zu führen. Viel wichtiger ist es, dass dieses Gespräch von allen Beteiligten optimal vorbereitet wird. Die Vorbereitungsarbeiten, geleitet durch die Anforderungen Zielorientierter Zusammenarbeit, werden zu qualitativ weitaus besseren Arbeitsergebnissen führen.

Der Bericht schließt mit Vorschlägen zur Einführung einer Zielorientierten Zusammenarbeit für das Ministerium und die freien Träger (siehe Seite 92 ff.). Auf der Basis aller konzeptionellen Vorschläge wird sich die Wirksamkeit der finanziellen Förderung steigern. Außerdem werden dadurch die Arbeit im Ministerium und bei den freien Trägern und die Zusammenarbeit effektiver und für die Betroffenen befriedigender.

Die Konzeption für die Zielorientierte Zusammenarbeit ist auf dem Feld der Jugendhilfe erarbeitet worden. Das Konzept kann auch auf andere Felder der Zusammenarbeit in öffentlichen Institutionen und zwischen öffentlichen Institutionen übertragen werden. Voraussetzung ist, dass in den Institutionen zielorientiert geführt wird.

Ich danke den Mitgliedern meiner Arbeitsgruppe (siehe Seite 3) für die gute Zusammenarbeit.

1. Ausgangssituation, Ziele und Rahmenbedingungen des Projektes

Nach der Darstellung der Ist-Situation zur Fördermittelvergabe wird der Projektauftrag beschrieben. Anschließend wird auf die Akzeptanz Zielorientierter Zusammenarbeit eingegangen.

1.1 Ausgangssituation

„Durch den Kinder- und Jugendplan des Bundes soll auf der Grundlage des achten Buches Sozialgesetzbuch (Kinder- und Jugendhilfegesetz) ... die Tätigkeit der Kinder- und Jugendhilfe angeregt und gefördert werden.“ (1)

Das Projekt orientiert sich insbesondere am Kinder- und Jugendplan des Bundes (KJP) und an der Zusammenarbeit des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, als Zuwendungsgeber, mit den bundeszentralen Trägern der freien Jugendhilfe, als Zuwendungsempfänger. Fördermittel werden im Kern in zwei Formen vergeben (Kapitel 3.1 Kinder- und Jugendplan des Bundes):

- ❑ Durch eine **Trägerförderung**, die mittlerweile auch über eine mehrjährige Fördervereinbarung abgewickelt wird, werden freie Träger der Jugendarbeit als Institutionen gefördert.
- ❑ Durch eine **Förderung von Projekten** werden konkret definierte Einzelmaßnahmen gefördert.

Im Bereich des Kinder- und Jugendplanes des Bundes (KJP) erhalten die meisten bundeszentralen Träger der Jugendhilfe die Mittel als „Projektförderung“, das heißt für die Durchführung von Maßnahmen, die in Anträgen genau beschrieben werden. Nur 16 Zuwendungsempfänger werden als Institution gefördert und legen hierzu jährlich ihre Wirtschaftspläne vor.

Jedoch auch die Projektförderung ist in der Mehrzahl der Fälle eine indirekte „Trägerförderung“, die zwar im Haushaltsrecht nicht bekannt ist, aber in den Richtlinien des KJP als Ziel genannt wird.

„Die Förderung bundeszentraler Träger der freien Jugendhilfe und deren Zusammenschlüsse ist in der Regel auf einen längeren Zeitraum angelegt.“ (RL-KJP Nr. 1, Abs. 11)

In der Praxis verplant das BMFSFJ in vielen KJP-Programmen die jährlichen Mittel trägerbezogen. Ausgehend von den Mitteln, die der Zuwendungsempfänger im Vorjahr erhalten hat, und denen, die für das Haushaltsjahr zur Verfügung stehen, wird der neue Planungsbetrag festgelegt. Die grundsätzliche Situation zur Vergabe von Fördermitteln stellt Abb. 1.1 dar.

Das BMFSFJ stellt im Bereich der Jugendhilfe Fördermittel zur Verfügung, die von freien Trägern der Jugendhilfe durch ein formelles Verfahren beantragt werden. Auf der Basis eines Bescheides werden dem Antragsteller die Mittel bewilligt. Die ordnungsgemäße Verwendung der Mittel wird durch einen rechnerischen Verwendungsnachweis und einen Sachbericht nachgewiesen.

Im Ministerium wird durch eine administrative Überprüfung ermittelt, ob die Mittel dem Bewilligungsbescheid entsprechend verwendet worden sind.

Eine Wirkungsüberprüfung, das heißt die Beantwortung der Frage, was der Mitteleinsatz für die jungen Menschen erbracht hat, wird nur gelegentlich, unsystematisch durchgeführt.

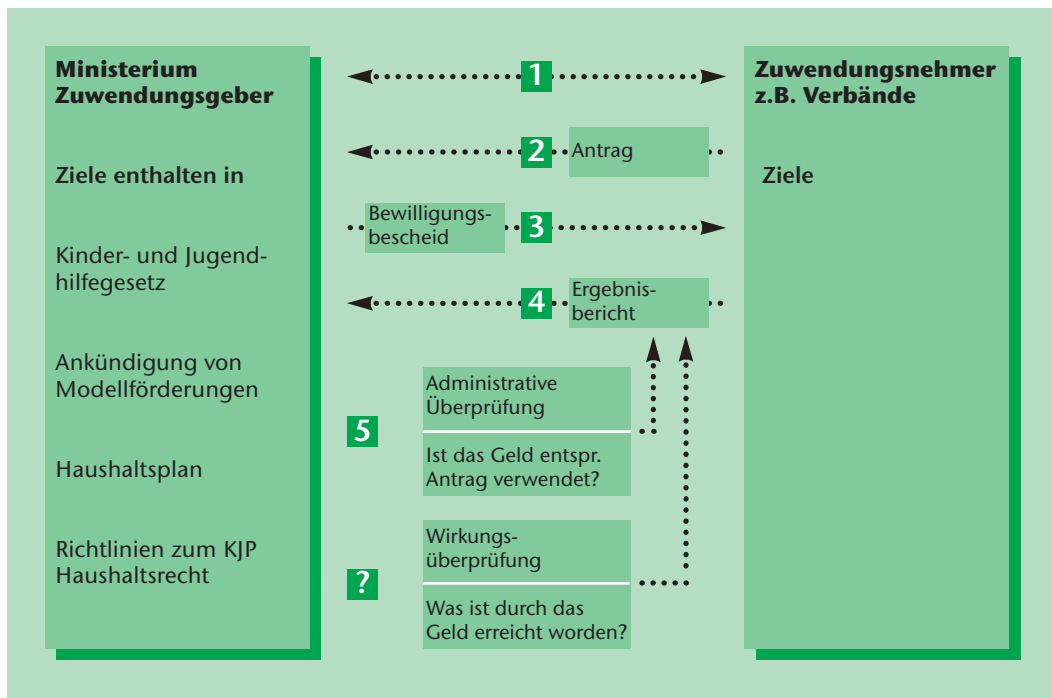


Abb. 1.1 Situation zur Vergabe von Fördermitteln

Die KJP-Richtlinien legen grundsätzlich fest, wofür die KJP-Mittel verwendet werden sollen. Gemeinhin werden die Richtlinien auch als Ziele angesehen. Sie sind jedoch sinnvollerweise so allgemein gehalten, dass ihre Erreichung im Einzelfall nicht überprüft werden kann. Die (jährlich) angestrebten Ergebnisse sind nicht konkret formuliert. Was der Mitteleinsatz letztlich bewirkt hat, ist nur selten feststellbar.

Diese Wirkungsüberprüfung wird allerdings zunehmend wichtiger, weil

- öffentliche Mittel knapper werden und ein stärkerer Wettbewerb um die Fördermittel entsteht;
- durch sie eine grössere Fördergerechtigkeit erreicht werden kann;
- die Lenkung der finanziellen Förderung auch deshalb an Bedeutung gewinnt;
- eine „Wertschöpfung“ im BMFSFJ nicht durch administrative Kontrolle, sondern durch Qualitätslenkung und -sicherung erreicht werden sollte;
- es für Zuwendungsgeber und Zuwendungsnehmer sinnvoll ist zu ermitteln, ob die geleistete Arbeit erfolgreich war, denn ohne eine Antwort auf diese Frage sind Lernprozesse, gleich welchen Inhalts, kaum möglich.

So hat auch der Bundesrechnungshof 1996 in seinem Jahresbericht kritisch angemerkt, dass die Ministerien Auskunft über die Nutzenstiftung und die Wirkungen der Fördermittel geben müssen:

„Die meisten Bundesministerien sind nicht in der Lage, die Zielerreichung, die Wirtschaftlichkeit und die Wirksamkeit ihrer finanziellen Förderung einzuschätzen. Da sie keine überprüfbaren Ziele haben und keine Maßstäbe vorgeben, können sie den Erfolg und Misserfolg des Mitteleinsatzes auch nicht kontrollieren.“ (2)

1999 wurden Fördermittel in Höhe von 192 Mio. DM bereitgestellt. Die Mittel fließen an mehr als 1000 Zuwendungsnehmer, teilweise über Zentralstellen.

Die genaue Zuordnung zu Förderarten oder Fördermaßnahmen ist schwierig, weil im Ministerium die Daten nach anderen Kriterien zusammengefasst werden.

Die bereitgestellte Fördermittelsumme reicht nicht zur Abdeckung aller Anträge aus. Das beantragte Volumen soll doppelt so hoch sein. Wenn 50 Prozent aller Anträge abgelehnt werden müssen, dann sollten die angestrebten Ergebnisse, die mit den Fördermitteln erzielt werden sollen, als Grundlage für die Entscheidung der Mittelvergabe herangezogen werden. Die gesellschaftlichen Wertschöpfungen, die durch die bereitgestellten Mittel erzielt werden, sollten zur Messlatte der Verteilung werden.

1.2 Auftrag

Das Christliche Jugenddorfwerk in Bonn hat sich dieses Themas angenommen und entsprechende Arbeitsgruppen gebildet, die sich aus Mitarbeitern/-innen des BMFSFJ und von Trägern zusammensetzten. Der Auftrag sah folgende Ziele vor:

1. Erarbeitung einer Konzeption (Grundlagen, Instrumente, Prozesse) zur Zielorientierten Zusammenarbeit von Zuwendungsgebern und Zuwendungsnehmern. Zweck der Zielorientierten Zusammenarbeit ist die Vergabe von Fördermitteln auf der Basis vereinbarter Ziele und der Überprüfung des Zielerreichungsgrades (im Weiteren kurz: **Zielorientierte Zusammenarbeit**)
2. Durchführung einer Pilotmaßnahme (Praxistest) mit ausgewählten Mitarbeitern/-innen aus dem Ministerium (Zuwendungsgebern) und ausgewählten Mittelempfängern (Zuwendungsnehmern).
3. Zusammenfassung der Ergebnisse und konzeptionelle Untermauerung als Entscheidungsgrundlage für eine Intensivierung der Wirkungsüberprüfung und des zielorientierten Einsatzes von Fördermitteln, auch als Hilfestellung für andere potenzielle Nutzer.

Ich danke den Mitgliedern der Arbeitsgruppe (siehe Seite 3) für die gute Zusammenarbeit, die vielfältigen Anregungen und lege hiermit ein Konzept vor für die Zielorientierte Zusammenarbeit von Zuwendungsgebern und Zuwendungsnehmern.

In vier Workshops wurden die Inhalte zur Zielorientierten Zusammenarbeit diskutiert. In mehreren Einzelgesprächen „vor Ort“ wurden die Testläufe durchgeführt.

In den Teamsitzungen und den Gesprächen vor Ort ging es nicht nur um die Frage, mit welchem Know-how und welchen Methoden eine Zielorientierte Zusammenarbeit zu erreichen sei. Auch in einer Fachkonferenz des Christlichen Jugenddorfwerkes Deutschland im Jahre 1997 wurde sehr intensiv diskutiert, ob eine Zielorientierte Zusammenarbeit überhaupt gewollt sei und welche negativen Konsequenzen damit verbunden wären. Die Akzeptanz der Zielorientierten Zusammenarbeit und einer stärkeren Betonung der „Messung“ von Ergebnissen stand oft im Mittelpunkt der Diskussion.

1.3. Zur Akzeptanz Zielorientierter Zusammenarbeit

Zur Zielorientierten Zusammenarbeit und Qualitätssicherung im Bereich der öffentlichen Hand und der Verbände gibt es positive und negative Einstellungen. Um einen kurzen Einblick in die Argumentationsinhalte zu geben, sollen zuerst Zitate aus dem Kreis derjenigen dargestellt werden, die Zielorientierte Zusammenarbeit und Qualitätssicherung für notwendig halten. Alle Zitate stammen aus Artikeln der Reihe „Materialien zur Qualitätssicherung in der Kinder- und Jugendhilfe“, die vom BMFSFJ herausgegeben wird.

„Jugendsozialarbeit galt bis in die jüngsten Tage als ‚nicht beweispflichtig‘. Für Leistungs- und Erfolgsmessungen war ausgemacht, dass sie per se nicht auf soziale Arbeit anwendbar sind. Die Bereitschaft, das eigene Handeln und Tun auch unter marktrelevanten Aspekten zu bemessen, ist in den Feldern der Jugendsozialarbeit wenig ausgeprägt. Qualitätskriterien der Wirtschaft, die geprägt sind vom Konkurrenz- und Profitdrang, hatten bislang keine Relevanz für die Jugendsozialarbeit. Die soziale Arbeit sah bislang keine Kontrolle des ‚Outputs‘ vor.“ „Was ... nunmehr dringend erforderlich geworden ist, sind Maßstäbe für die Überprüfbarkeit sowie die Selbst- und Fremdevaluierung der Häuser bzw. Maßnahmen. Die bestehende Qualität der Maßnahmen muss transparent werden, sowohl hinsichtlich der Aufwendungen und Kosten als auch des pädagogischen Prozesses und Erfolges.“ „Der kritische Punkt ist, wer entscheidet darüber, was Qualität ist und welche Standards festgelegt werden?“

Anita Garth-Mingels: Qualitative Anforderungen an die Jugendsozialarbeit – Brauchen wir neue Qualitätsstandards? (3)

„... Organisationen im Non-Profit-Bereich müssen betriebswirtschaftliche Strukturen so professionalisieren, dass sie Vergleiche mit Industrieunternehmen eingehen können.“

„Hat sich früher aus erwiesener Kompetenz der geleisteten, pädagogischen Arbeit eine Partnerschaft zum Kostenträger ergeben, orientiert sich das Jugendamt jetzt am Preis-Leistungs-Verhältnis.“

Winfried Heger: Neue Qualitätsanforderungen in der Jugendsozialarbeit erfordern neue Trägerstrukturen (4)

„Die gute Nachricht bei der derzeitigen ‚Qualifizierungsoffensive‘ ist zunächst vor allem, dass die Finanzierungsträger nun nach rationalen Kriterien zur Beurteilung und Förderung von sozialen Einrichtungen suchen, das heißt Kriterien wie ‚Verbändegerechtigkeit‘, ‚politische Opportunität‘ oder ‚Tradition‘ abgelöst werden durch die Beurteilung qualitativer Aspekte der sozialen Arbeit.“

Jürgen Burmeister: Benchmarking statt Zertifikate (5)

Gegenargumente zur Zielorientierten Zusammenarbeit und Qualitätssicherung lesen sich wie folgt:

„Man kann sich den selbstsuggestiven Wortschöpfungen verschiedener Qualitätssicherer kaum noch entziehen und wird gezwungen, mit Akronymen und Buchstabensuppen versiert umzugehen. DIN EN ISO, TQM, QM, QC, ...“, „... man wird aber dennoch nicht leugnen können, dass das Qualitätsthema aktuell seine Bedeutung durch seinen Bezug zu Regularien der Kostendämpfung und Einsparung erfahren hat.“... Es geht nicht um die adressatenbezogene Qualität, es geht „- ganz eindeutig - um Kontrolle“, es geht „um mehr oder weniger aufwendige technokratische Systeme des Messens und Kontrollierens.“... „Ich sehe die Gefahr, dass die gegenwärtigen Trends der Ökonomisierung und Vertriebswirtschaftlichung ... vielfach dazu tendieren:

- die Arbeit weiter zu bürokratisieren,*
- die Norm partnerschaftlicher Zusammenarbeit beiseite zu lassen und stattdessen nur noch wirtschaftliche Austauschbeziehungen in den Blick zu nehmen,*
- die freien Träger ... in Außendienststellen des öffentlichen Trägers zu verwandeln und*
- damit zusammenhängend fachlich inadäquate und auch der Marktrhetorik widersprechende grobschlächtige Kontrollbegehren festzuschreiben.“*

Norbert Struck: Neue Qualitätsstandards und Qualitätssicherung in der Jugendhilfe am Beispiel der Jugendsozialarbeit (6)

„Die Adaption der aus der Betriebswirtschaft entliehenen Begriffe wie Lenkung, Controlling, Kontraktmanagement, Kundenorientierung, ..., Qualitätssicherung etc. beeinflussen nicht nur Sprache und Handeln, sondern auch das Denken. ... Mit dieser Form der Ökonomisierung – besser Monetarisierung – von politischen Entscheidungen soll aktuell auf allen Politikebenen von einem gigantischen Sozialabbau abgelenkt werden und von einer Umverteilungsaktion von unten nach oben, die historisch ihresgleichen sucht.“ ...

„Die Kommune, die öffentliche Hand insgesamt, produziert in den allermeisten Fällen eben sogenannte öffentliche Güter. Solche öffentlichen Güter sind hinsichtlich ihrer Nutzenstiftung nicht monetarisierbar.“

„Das zentrale Element des neuen Lenkungsmodells ist das Produkt. Alle öffentlichen Aufgaben, Leistungen, Angebote werden zu Produkten, Produktgruppen und Produktbereichen zusammengefasst, denen dann Kosten zugeordnet werden, die anschließend – in Kennziffern abgebildet – kostenmäßig verglichen werden sollen. Diese Form, soziale Arbeit zu beschreiben, wird deren Wesen in Aufgabenstellung und Verantwortung nicht gerecht.“

Reiner Pröllß: Lenkung nach dem KJHG: Qualitätsstandards und Qualitätssicherung im Kontext von Pluralität und Partnerschaft – 10 Thesen und einige Erläuterungen (7)

Auch Jürgen Burmeister und Claudia Lehnerer berichten von „Abwehrreflexen“ (8), die mit folgenden beispielhaften Argumenten unterfüttert werden:

- ❑ Soziale Arbeit lässt sich nicht messen, insofern auch das nicht, was Qualität ist.
- ❑ Qualitätssicherung heißt, sich Normen und Standards unterwerfen zu müssen.
- ❑ Mit der Forderung nach Qualität will man soziale Dienste disziplinieren und vorgesehene Mitteleinsparungen legitimieren.
- ❑ Qualitätssicherung bezieht sich nur auf Formales, aber bei uns sind die Inhalte wichtig.

In einer Fachkonferenz vom 12. – 13. Juni 1997 im CJD-Bonn wurde die Qualitätsüberprüfung und Zielorientierte Zusammenarbeit von einigen Referenten vehement abgelehnt. Neben dem wiederholt benutzten Argument, dass betriebswirtschaftliches, ökonomisches Denken im Bereich der Jugendarbeit nichts zu suchen habe, waren es insbesondere zwei Argumente, die gegen ein solches Vorhaben sprechen sollen:

Das Subsidiaritätsprinzip und die Trägerautonomie würden verletzt und die inhaltliche Qualität der Arbeit könne nur vom Träger selbst beurteilt werden und werde auch kontrolliert, so dass weitere Aktivitäten auf diesem Feld nicht notwendig seien.

Die Gründe für die fehlende Akzeptanz von Zielorientierter Zusammenarbeit und Qualitätssicherung können im Wesentlichen zu drei Argumentationskreisen zusammengefasst werden:

1. **Subsidiarität und Trägerautonomie werden gefährdet.**
2. **Betriebswirtschaftliches Denken, insbesondere Monetarisierung und Messbarkeit, ist in der Jugend- und Sozialarbeit fehl am Platz.**
3. **Zielorientierte Zusammenarbeit führt zu mehr Bürokratie. Knappe Mittel werden nicht zur Problemlösung genutzt, sondern zur Kontrolle von Ergebnissen verbraucht.**

zu 1.: „Subsidiarität und Trägerautonomie werden gefährdet.“

Die Anforderung der Subsidiarität ist dann erfüllt, „wenn die jeweils übergeordnete Gemeinschaft die Wirkungsmöglichkeiten der untergeordneten anerkennt und nur die Aufgaben an sich zieht, die von dieser nicht erfüllt werden“ (9). Der Staat hat nun den Auftrag, bestimmte Problemfelder in der Gesellschaft, zum Beispiel Jugend- und Sozialarbeit, zu bearbeiten. Wenn eine Vielzahl freier Träger die Aufgaben auf diesem Feld übernimmt, dann braucht der Staat nicht selbst aktiv zu werden. Gerade die Vielfalt und Dezentralität bringt auf den meisten gesellschaftlichen Gestaltungsfeldern

erfahrungsgemäß bessere Resultate als Monopolisierung und Zentralisierung. Dem Staat ist es außerdem sogar verboten, Träger zu finanzieren, wenn die freien Träger sich selbst finanzieren können. Zielorientierte Zusammenarbeit verletzt deshalb das Subsidiaritätsprinzip nicht, da der Staat die Pflicht hat, die wirtschaftliche Lage der Träger und die Effektivität der Aufgabenerfüllung durch freie Träger auf dem gesellschaftlichen Feld zu überprüfen. Die Trägerautonomie könnte durch Zielorientierte Zusammenarbeit schon eher verletzt werden, denn wie Frau Garth-Mingels (siehe Seite 16) feststellt:

„Der kritische Punkt ist, wer entscheidet darüber, was Qualität ist und welche Standards festgelegt werden?“

Dieser Punkt muss bei der Konzeptgestaltung sicherlich besonders berücksichtigt werden. Gerade durch die gemeinsame Festlegung von Qualität und Standards zwischen dem Ministerium und dem Träger wird sich eine wesentliche Qualitätsverbesserung der Arbeit ergeben, ohne dass die Autonomie Schaden erleiden muss. Nur – und das ist nicht ironisch gemeint – wer für sich eine weitgehende Trägerautonomie wünscht, der sollte sich nicht weitgehend über Fördermittel finanzieren lassen.

zu 2.: „Betriebswirtschaftliches Denken, insbesondere Monetarisierung und Messbarkeit, ist in der Jugend- und Sozialarbeit fehl am Platz.“

Für den Verfasser, der Betriebswirt ist und darüber hinaus als Unternehmensberater und Trainer – auch in der Wirtschaft – arbeitet, ist es erstaunlich, mit welcher Emotionalität und Aggressivität die Kritik vorgetragen wird. Im Kern konzentriert sich die Kritik auf die drei Punkte:

- die inhaltliche Relevanz betriebswirtschaftlicher Konzepte,
- die Messbarkeit,
- die Monetarisierung.

Wer betriebswirtschaftliches Denken ideologisch reduziert auf Profitorientierung, Eigennutz und individuelle Interessendurchsetzung, der hat es wirklich schwer, einen sinnvollen Zusammenhang zur Jugend- und Sozialarbeit herzustellen. Wer allerdings betriebswirtschaftliches Denken nutzt, um Kosten, Leistungen, Produktivität oder einen sinnvollen Ressourceneinsatz zu bestimmen und um optimale Ergebnisse zu erreichen, der wird Konzepte und Methoden aus diesem Bereich zur Kenntnis nehmen und auf das Feld der Jugend- und Sozialarbeit, wo es möglich ist, adaptieren.

Wer glaubt, dass sich Betriebswirtschaft und damit die Wirtschaft nur mit exakt messbaren, quantitativen Größen beschäftigt, der liegt völlig falsch. Fortschrittliche Betriebswirte arbeiten schon seit Jahren und mit einem sehr großen Aufwand an der Gestaltung von „qualitativen“ Einflussfaktoren in Unternehmen wie Führungsverhalten, Mitarbeiterorientierung, Kundenorientierung, Dienstleistungsbereitschaft, Motivation, Konfliktlenkung, Innovationsfähigkeit, mentalen Modellen usw. Auch für die Bearbeitung dieser

„weichen“ Themenfelder wird sehr viel Geld in die Hand genommen. In Deutschland werden rund 50 Mrd. DM pro Jahr in die Aus- und Weiterbildung investiert; in den USA werden weit über 50 Mrd. Dollar nur für die Weiterbildung ausgegeben. Gerade bei der Bearbeitung der „weichen“ Themen wird das Bildungswesen immer stärker unter Druck gesetzt, den Beitrag zur Unternehmensentwicklung nachzuweisen. Wie noch gezeigt werden wird, sind in den letzten Jahren Konzepte zur Ergebnisbeurteilung entwickelt worden, die nicht unbedingt „kopiert“ werden sollten. Sie sollten, auch bei unterschiedlichem Sprachgebrauch und intensiver Verwendung der englischen Sprache, zumindest „kapiert“ werden, damit das Rad nicht permanent neu erfunden wird.

Die wachsende Bedeutung von Kosten und Aufwand – der Monetarisierung – in der Jugend- und Sozialarbeit kann am besten durch das Zitat von Heger belegt werden. Er stellt fest, dass sich früher aus erwiesener Kompetenz der geleisteten pädagogischen Arbeit eine Partnerschaft zum Kostenträger ergeben hat, wohingegen jetzt das Jugendamt sich am Preis-Leistungs-Verhältnis orientiert (siehe Seite 16). Man hat bei dem Thema der Kostenrelevanz manchmal den Eindruck, dass einige Verbandsvertreter aus einer Idylle der regelmäßigen, vielleicht sogar üppigen Mittelzuwendung herausgerissen wurden und sich plötzlich und unvorbereitet dem kalten und stürmischen Wind von Konkurrenz, Knappheit und Kostenorientierung entgegenstellen müssen.

Auch öffentliche Güter müssen hinsichtlich ihrer Nutzenstiftung mindestens beurteilbar, wenn nicht sogar monetarisierbar sein.

Diese Forderung kann pointiert mit juristischen Begriffen begründet werden. Auf dem Weg von der Industriegesellschaft zur Informationsgesellschaft wird die Relevanz von „Dienstverträgen“ im Vergleich zu „Werkverträgen“ immer größer. Früher haben insbesondere in Industrie und Handwerk Werkverträge eine dominierende Rolle gespielt.

- Auf der Basis eines Werkvertrages wird „einen Erfolg geschuldet“ (§§ 631 ff. BGB). Mitarbeiter in der Fertigung, die nach Akkord bezahlt werden, haben quasi einen Werkvertrag.
- Heute arbeiten wir zunehmend im Rahmen von Dienstverträgen, nach denen man „ein Bemühen schuldet“ (§ 611 BGB).

Während also beim Werkvertrag das Ergebnis, der Output, im Vordergrund steht, dominiert beim Dienstvertrag der Input.

„Bemühen“ ist nun eine recht subjektive Angelegenheit und außerdem kann auch bei großen Bemühungen nur ein kleines Ergebnis herauskommen.

Ob wir es uns auf Dauer im Bereich der öffentlichen Güter leisten können, die Intensität des „Bemühens“ als Beurteilungsgröße festzuschreiben, ist mehr als fraglich.

Gerade bei öffentlichen Dienstleistungen, zu denen es kein konkurrierendes Angebot gibt, scheint oft die Auffassung der Produzenten dieser Dienstleis-

tungen und die Beurteilung der Kunden dieser Dienstleistungen, was den Grad des Bemühens betrifft, sehr weit auseinander zu liegen.

Ein aktuelles Beispiel zeigt sich bei der Entwicklung der Deutschen Telekom. Mit großem Erstaunen nimmt der Bürger zur Kenntnis, welche Gestaltungsmöglichkeiten die alte Bundespost nun als Deutsche Telekom unter Konkurrenzbedingungen hinsichtlich Preisgestaltung und Kundenorientierung hat und sogar auch realisiert. Konkurrenzsituationen schaffen, das ist also ein Weg, das „Bemühen“ durch Ergebnisorientierung zu ersetzen.

Genau in dieser Situation befindet sich der größte Teil unserer Wirtschaft und entwickelt sich deshalb zwangsläufig weiter.

Wenn – auch aus ökonomischen Gründen – bei einigen öffentlichen Gütern eine Konkurrenzsituation nicht sinnvoll ist, dann hat man die Wahl zwischen zwei Alternativen:

- Entweder baut man bei der Leistungsbeurteilung im Bereich der öffentlichen Hand und der Jugend- und Sozialarbeit weiterhin auf die Einschätzung des „Bemühens“. Dann wird es, um Reiner Prölßs Argument analog zu benutzen (siehe Seite 17), weiterhin zu einer Umverteilung kommen, allerdings nicht von unten nach oben, sondern von „von einer Hand in die andere Hand“: Mittel aus Bereichen unserer Gesellschaft, die unter Konkurrenzdruck stehen und Ergebnisse produzieren müssen, werden benötigt, um die „Bemühungen“ im öffentlichen Sektor zu steigern. Die Ergebnisse der Bemühungen müssen weiterhin rein subjektiv interpretiert werden und werden so in erster Linie zur rhetorischen Herausforderung.
- Die andere Alternative besteht darin, Ergebnisse zu erfassen, transparent zu machen und als Grundlage zur Beurteilung heranzuziehen. Dieser Weg scheint der konstruktivere zu sein, bei allen Schwierigkeiten, die sich bei der Quantifizierung von Qualität ergeben.

zu 3.: „Zielorientierte Lenkung führt zu mehr Bürokratie. Knappe Mittel werden nicht zur Problemlösung genutzt, sondern zur Kontrolle von Ergebnissen verbraucht.“

Dieser Kritikpunkt beschreibt die fachliche Herausforderung, die mit Zielorientierter Zusammenarbeit und Qualitätssicherung verbunden ist. Wenn der Kontroll- und Lenkungsaufwand, der Controlling-Aufwand, größer ist, als das Ergebnis, als der Ertrag der Problemlösung, dann macht Controlling keinen Sinn. Wenn das jedoch nicht der Fall ist und wenn Controlling sogar einen eigenen Wertschöpfungsbeitrag leistet, dann ist Zielorientierte Zusammenarbeit sinnvoll. Diese Anforderungen gehören in den Kriterienkatalog zur Beurteilung eines Konzeptes zur Zielorientierten Zusammenarbeit und Qualitätssicherung.

2. Konzeptvorschlag zur Zielorientierten Zusammenarbeit

Durch die Debatte um die neuen Steuerungsmodelle und die Initiative des BMFSFJ zur Qualitätssicherung wurde das administrative Denken bei vielen Zuwendungsgebern (und als Folge der Zusammenarbeit auch bei Zuwendungsempfängern) stark beeinflusst. Zustimmende und ablehnende Kommentare sind im ersten Kapitel zitiert worden. Inzwischen ist jedoch beiden Seiten klar geworden, dass es nicht allein auf die Leistungen (Inputs) ankommt, sondern dass die Wirkungen (Outputs), die der Einsatz der personellen und finanziellen Ressourcen hervorgerufen hat, im Mittelpunkt stehen sollten. Deshalb müssen im Mittelpunkt einer Zielorientierten Zusammenarbeit die Klärung und Absprache der Ziele, das heißt der beabsichtigten zukünftigen Ergebnisse, stehen, die mit Fördermitteln erreicht werden sollen.

Beide, Zuwendungsgeber und Zuwendungsempfänger, müssen im Vorfeld ihre Ziele offen legen und Gemeinsamkeiten, Übereinstimmungen feststellen, vereinbaren und schriftlich dokumentieren.

Die Abstimmung der Ziele ist nicht einfach durch eine Serie von Gesprächen zu erreichen, die mehr oder weniger geplant zwischen Zuwendungsgeber und Zuwendungsnehmer durchgeführt werden. Die neue Form der Zusammenarbeit bedarf einer konzeptionellen Grundlage. Deshalb sollen zuerst die Anforderungen an ein Konzept zur Zielorientierten Zusammenarbeit definiert werden. Nach einem Überblick zu aktuellen Ansätzen und Instrumenten, die ähnliche Fragestellungen in Wirtschaftsunternehmen behandeln, soll ein Modell für eine Zielorientierte Zusammenarbeit zwischen Zuwendungsgeber und Zuwendungsnehmer entwickelt werden.

2.1 Anforderungen an ein Konzept zur Zielorientierten Zusammenarbeit

Konzepte zur Zielorientierten Zusammenarbeit sind nicht nur bei der Vergabe von Fördermitteln des KJP von Bedeutung. Alle Investitionsvorhaben in Unternehmen oder allgemein in Institutionen sollten zielorientiert geführt werden. Genereller aufgefasst, handelt es sich hierbei um eine Kernaufgabe dispositiven Handelns in Institutionen: Führungs- bzw. Managementstrukturen, -prozesse und -instrumente werden in arbeitsteiligen Systemen benötigt, um eine gemeinsame Zielerreichung sicherzustellen. Ebenso benötigen Veränderungsprozesse konzeptionelles und methodisches Führungs-Know-how, um geplante Veränderungsergebnisse zu erreichen. Zielorientiertes Handeln ist also ein grundsätzliches Phänomen, das in allen Institutionen beobachtet werden kann, mit dem sich deshalb schon Generationen von Wissenschaftlern und Praktikern auseinander gesetzt haben. Um für den spezifischen Fall der Zielorientierten Zusammenarbeit zwischen Zuwendungsgeber und Zuwendungsnehmer die relevanten und erfolgsbegründenden Informationen und Elemente zu adaptieren, werden zuerst spezifische Anforderungen beschrieben, welche die besondere Situation der öffentlichen Förderung (KJP) berücksichtigen. Danach werden allgemeine,

grundsätzliche Anforderungen an ein Konzept zur Zielorientierten Zusammenarbeit dargestellt.

2.1.1 Spezifische Anforderungen im Bereich öffentlicher Förderung am Beispiel des KJP

Wahrung der Trägerautonomie

Einerseits haben die Zuwendungsgeber die Verantwortung für die öffentlichen Mittel, die sie vergeben sollen. Andererseits müssen sie die Trägerautonomie beachten und sind den Zuwendungsempfängern hierarchisch nicht übergeordnet, haben also kein Weisungsrecht. Hier setzen die Schwierigkeiten des Controlling ein, das zu Recht inzwischen auch bei vielen Behörden eingeführt wird. Auch das BMFSFJ hat ein eigenes Controlling-Referat, das zur Zeit ein entsprechendes System entwickelt. Controlling heißt nicht nur Kontrolle sondern vor allem Steuerung. Wie jedoch kann eine staatliche Behörde einen rechtlich und organisatorisch selbstständigen Verband steuern, ohne in dessen Autonomie einzugreifen? Dieser scheinbare Widerspruch kann also über den Abgleich und über die Vereinbarung von Zielen (= künftigen Ergebnissen) aufgelöst werden. Im Rahmen Zielorientierter Zusammenarbeit haben beide Partner ihre Verantwortung:

- Der Zuwendungsgeber hat die Verantwortung, die Mittel auf den richtigen gesellschaftlichen Feldern einzusetzen.
- Der Zuwendungsnehmer hat die Verantwortung, mit den Mitteln die beabsichtigten Wirkungen zu erzielen.

Die Akzeptanz hinsichtlich der Zielfelder durch die Zuwendungsnehmer und die Akzeptanz der Wege zur Zielerreichung durch die Zuwendungsgeber entstehen in einem Aushandlungsprozess. Bei der Zielorientierten Zusammenarbeit soll also nicht mehr staatlicher Einfluss erreicht werden, sondern mehr Partnerschaft zu Erreichung besserer Ergebnisse. Wichtig ist in diesem Zusammenhang auch eine begriffliche Klärung.

In der Systemtheorie werden die Begriffe Steuerung, Regelung und Anpassung unterschieden:

- Bei Steuerungsentscheidungen werden dem Ausführenden der Entscheidung nicht nur Ziele, sondern auch weitere Verhaltensweisen vorgegeben.
- Bei Regelungsentscheidungen werden nur die Ziele vorgegeben.
- Bei Anpassungsentscheidungen setzt sich der Ausführende ebenfalls eigene Ziele.
- Im Weiteren soll deshalb, wenn überhaupt, der Begriff Lenkung als Oberbegriff verwendet werden, da in der Realität sowohl Steuerungs- als auch Regelungs- und Anpassungsentscheidungen parallel getroffen und sinnvoll auf unterschiedlichen Entscheidungsfeldern eingesetzt werden.

Steuerung

Regelung

Anpassung

Lenkung

Über die Zielorientierte Zusammenarbeit darf nicht eingegriffen werden in Werte, Ziele und Methoden der freien Träger.

Das bedeutet jedoch nicht, dass freie Träger von der Rechenschaftspflicht hinsichtlich Qualität und Ergebnis ihrer Arbeit befreit sind.

Erhöhte Anforderung an die Transparenz der Zielerreichung

Während in Unternehmen Ziele, Pläne und Wege zur Zielerreichung aus Konkurrenzgründen nicht unbedingt „an die große Glocke“ gehängt werden, sollte und muss im Bereich der öffentlichen Förderung eine sehr große Transparenz herrschen.

Die wesentlichen Gründe:

- ❑ Da mit Steuergeldern gearbeitet wird, ist der Mittelempfänger, aber auch der Mittelgeber nicht nur rechenschaftspflichtig zum rechtmäßigen Umgang mit Geldern, sondern auch zu den Ergebnissen, die mit den Geldern erreicht werden. Hier muss noch einmal an den Unterschied zwischen Werk- und Dienstvertrag erinnert werden (siehe Seite 20) und an die Tatsache, dass reines Bemühen heute nicht mehr die ausreichende Grundlage für den Empfang von Fördermitteln darstellt.
- ❑ Geförderte Vielfalt im Bereich der freien Träger macht nur dann einen Sinn, wenn voneinander gelernt werden kann.
- ❑ Es müssen auch Fortschritte deutlich gemacht werden in einer Zeit, in der es in Deutschland nach Meinung eines früheren amerikanischen Botschafters nur zwei Sorten von Nachrichten gibt: schlechte und sehr schlechte Nachrichten.

Besondere Berücksichtigung des Lenkungsaufwands

Aufgrund der Situation eines „zentralen“ Mittelgebers und vieler, auch im regionalen Sinne „dezentraler“ Mittelempfänger müssen die Lenkungsaktivitäten so gestaltet sein, dass der Reise-, Informations- und Abstimmungsaufwand angemessen niedrig ausfällt. Die Durchführung der Zielorientierten Zusammenarbeit darf insbesondere beim Zuwendungsgeber und bei den mittelverwaltenden Zentralstellen nicht zu höheren Kosten führen, sondern sollte eher zu niedrigeren Kosten und zu einer höheren Effektivität und Produktivität führen.

Wennemar Scherrer weist immer auf den FAKTOR 4 hin:

- Halbierung des Ressourceneinsatzes, insbesondere bei der Verwaltungsarbeit
- Verdoppelung der Qualität und der Wirkungen (10).

Daraus folgt zwangsläufig, dass wesentliche Aktivitäten der Ergebnisermittlung dezentral in Form von „Selbstevaluation“ durchgeführt werden.

2.1.2 Allgemeine Anforderungen

Aufwand und Zeitbedarf

Der finanzielle Aufwand und der Zeitbedarf für die Zielorientierte Zusammenarbeit sollen möglichst gering sein. Die Grenzen der Zielorientierten Zusammenarbeit sind sicherlich dann überschritten, wenn der Aufwand höher ist als die Wertschöpfung, die durch die Zielorientierte Zusammenarbeit produziert wird. Deshalb soll die Zahl der Beurteilungsgrößen der Ziele so niedrig wie möglich sein und sich auf Schlüsselfaktoren konzentrieren, die letztendliche Ergebnisse zentral beeinflussen oder die aus den angestrebten Ergebnissen abgeleitet werden können.

Quantifizierbarkeit der Ergebnisse

Mit Hilfe der Beurteilungsgrößen sollen Ergebnisse so konkret wie möglich erfasst werden. Ziele sollen deshalb so weit wie möglich durch Indikatoren konkretisiert werden, um die Ergebniserreichung beurteilen und das Ergebnis transparent machen zu können.

Konsequenzen der Zielorientierten Zusammenarbeit

Zielorientierte Zusammenarbeit muss immer folgende Konsequenzen beinhalten:

- Themenspezifisches Lernen aus Erfolgen und Misserfolgen;
- Entwicklung von Perspektiven für zukünftige Maßnahmenfelder und -richtungen;
- Auswahl und Optimierung der Ergebnisproduzenten.

Kurz-, mittel-, langfristige Ziele

Ziele sind Ergebnisse, die in der Zukunft erreicht werden sollen. Ein Konzept zur Zielorientierten Zusammenarbeit soll kurzfristige, operative und langfristige, strategische Ziele von Zuwendungsgeber und Zuwendungsnehmern berücksichtigen:

- Kurzfristige, operative Ziele beziehen sich zum Beispiel auf die Verbesserung der Ist-Situation, die Lösung konkreter Probleme, die in der Vergangenheit aufgetreten sind und in der Gegenwart existieren. Dabei handelt es sich oft um die Bearbeitung isolierter Fragestellungen. Mit diesen Zielen sollen Probleme „abgestellt“ werden.
- Langfristige, strategische Ziele beinhalten sowohl herausfordernde Ergebnisse, die nur über einen mehrstufigen, zeitintensiven Prozess zu erreichen sind, als auch Ergebnisse, in die Annahmen über potenzielle Entwicklungstrends einfließen. Mit solchen Zielen soll deshalb auch potenziellen Problemen „vorgebeugt“ werden.

operative Ziele

strategische Ziele

Herausfordernde Ziele

Zielorientierte Zusammenarbeit sollte bewusst die Arbeit an Themen fördern, die eine Herausforderung darstellen und kalkulierbare Risiken beinhalten. Insbesondere in älteren Konzepten zum Thema „Führen durch Ziele“, die ja im Kern Konzepte zur Zielorientierten Zusammenarbeit darstellen, entstand beim Aushandeln der Ziele (= Ergebnisse) die Tendenz, dass der Mitarbeiter versuchte, die Ergebnislatte so niedrig wie möglich zu legen, um sie möglichst sicher überspringen zu können. Das sollte außerdem auch dazu führen, für die „erhöhte“ Leistung ein zusätzliches Lob, in welcher Form auch immer, zu erhalten. Diese Tendenz ist eher fortschrittshemmend und sollte nicht gefördert werden. Im Konzept muss also sichergestellt sein, dass es Anreize gibt, wirkliche Herausforderungen anzugehen, auch wenn die Gefahr hoch ist, das Ergebnis nicht ganz zu erreichen.

Es muss erstrebenswerter sein, ein hoch gestecktes Ziel nicht ganz zu erreichen, als ein marginales Ziel sicher zu überschreiten.

Vertrauensvolle Zusammenarbeit

Insbesondere die Forderung, die Arbeit an herausfordernden Zielen auszurichten, setzt eine vertrauensvolle Zusammenarbeit voraus. Grundlage dazu ist der grundsätzliche Respekt vor der Kompetenz, Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft aller Beteiligten.

Zeitlicher Einsatz und Aktivitäten der Zielorientierten Zusammenarbeit

Zielorientierte Zusammenarbeit umfasst Aktivitäten

- vor der Maßnahme (= Planen + Zielvereinbarung),
- während der Maßnahme (= Begleitung und Zwischenergebnisse),
- nach der Maßnahme (= Kontrolle der Ergebnisse).

Durchführungskonzept

Zielorientierte Zusammenarbeit benötigt ein Durchführungskonzept, das folgende Komponenten sicherstellt:

- die Einhaltung eines klar gegliederten Prozesses (Ablauf),
- die Einbeziehung der Betroffenen (Kommunikation),
- die Anwendung von Methoden (Transparenz und Wiederholbarkeit).

Gezielte Kombination zentraler und dezentraler Wertschöpfungspotenziale

Eine Wertschöpfung ergibt sich, wenn die Ergebnisse, die durch Fördermittel erzielt werden, höher sind als der Aufwand, der beim Zuwendungsgeber und Zuwendungsnehmer entsteht, um die Ergebnisse zu produzieren.

So stellt das jährliche Budget für die Fördermittel des KJP (192 Mio. DM im Jahre 1999) nicht den Gesamtaufwand dar. Sowohl beim Zuwendungsgeber als auch beim Zuwendungsnehmer entstehen zusätzliche Kosten, zum Beispiel Personal-, Sach- und Abwicklungskosten zur Durchführung der Mittelvergabe. Was zentral durchgeführt wird und was dezentral, sollte sorgfältig überlegt werden.

Der Hintergrund dieser Anforderung kann am besten durch eine Anekdote dargestellt werden:

„Als ein neuer Vorstandsvorsitzender sein Amt übernahm, bekam er von seinem Vorgänger drei Briefe mit dem Hinweis, die Briefe nacheinander zu öffnen, wenn er Schwierigkeiten in seiner Funktion bekommen sollte. Nach einiger Zeit stellte sich diese Situation ein. Er öffnete den 1. Brief und las: Zentralisiere! Er tat es. Nach einer längeren Periode stellten sich wieder Schwierigkeiten ein und er öffnete den zweiten Brief und las: Dezentralisiere! Wieder ging es eine Zeit lang gut. Dann stellten sich wieder Schwierigkeiten ein. Er öffnete den dritten Brief und las: Schreib drei Briefe!“

Organisation auf die Dichotomie Zentralität – Dezentralität zu verkürzen, ist sicherlich zu oberflächlich. Die Güte eines Systems Zielorientierter Zusammenarbeit ist jedoch entscheidend von der Aufgabenverteilung abhängig, die zwischen zentralen (Ministerium) und dezentralen (freie Träger) Stellen vereinbart ist.

2.2 Von der Zielorientierten Führung in Unternehmen lernen

Gibt es nun Ansätze oder Instrumente, die uns helfen könnten, ein Konzept zu entwickeln, das diese Anforderungen erfüllt? Es werden jetzt betriebswirtschaftliche Konzepte dargestellt, die in privatwirtschaftlichen Unternehmen, aber auch schon in Verbänden ihre Effektivität unter Beweis gestellt haben. Nach dem Ausflug in die Wirtschaft wird in Kapitel 2.3 auf dieser Basis ein Modell zur Zielorientierten Zusammenarbeit von Zuwendungsgebern und Zuwendungsnehmern entwickelt.

2.2.1 Überblick zu Aktivitäten Zielorientierter Führung

Um, wie schon einmal gefordert, das Rad nicht permanent neu zu erfinden, lohnt sich ein Blick in die Wirtschaft. Hoher Konkurrenz- und Kostendruck, die Notwendigkeit zu innovativem und kundenorientiertem Handeln, die verstärkte Berücksichtigung qualitativer Größen und eine permanente Mittelknappheit haben praktisch alle Unternehmen in den vergangenen Jahren dazu gezwungen, noch ergebnisorientierter zu denken und zu handeln. Funktionsfähigkeit und Qualität der Produkte und Dienstleistungen sind dabei kaum noch Unterscheidungskriterien zwischen Unternehmen. Dieses sind unabdingbare Voraussetzungen, die erfüllt sein müssen, um überhaupt im Markt „mitspielen“ zu können. Es ist eine Vielzahl von Konzepten und Methoden entstanden, um Qualität und Produktivität zu steigern. Dazu einige Beispiele:

ISO 9000

Auf der Basis von Qualitätsnormen, die in Europa als Standard vereinbart wurden, wird ein Qualitätsmanagementsystem in der Institution aufgebaut, eingeführt, durch externe Audits überprüft und mit einer Zertifizierung abgeschlossen (11).

TQM

Total Quality Management wird als Führungskonzept verstanden. Es bezieht alle Vorgesetzte und Mitarbeiter/-innen mit ein, um mit qualitativen Methoden die Prozesse im Unternehmen dauerhaft zu verbessern (12).

Benchmarking

Früher bekannt als Betriebsvergleich, versucht Benchmarking im Vergleich zu den besten Unternehmen/Organisationen eigene Stärken und Schwächen zu ermitteln und diese weiter auszubauen bzw. in Stärken zu verwandeln (13). Auf die intensive Beschreibung dieser Konzepte kann an dieser Stelle aus zwei Gründen verzichtet werden:

1. Die Reihe „Materialien zur Qualitätssicherung in der Kinder- und Jugendhilfe“ des BMFSFJ bietet bereits viele ausgezeichnete, ausführliche und auf das Arbeitsfeld Jugend- und Sozialarbeit bezogene Beschreibungen der Konzepte (14).
2. Die Konzepte bieten viele nützliche Elemente und Informationen sowie brauchbare Vorschläge zur Qualitätssteigerung innerhalb von Institutionen und müssen berücksichtigt werden. Sie bieten aber kein übertragbares Gesamtkonzept, das zur Zielorientierten Zusammenarbeit zwischen Ministerium und freien Trägern adaptiert werden könnte.

Zwei weitere Arbeitsschwerpunkte aus dem Bereich der Personalentwicklung und der Führung sollen ebenfalls kurz beschrieben werden, weil auch aus diesen Konzepten sinnvolle Elemente zur Entwicklung eines Konzeptes zur Zielorientierten Zusammenarbeit abgeleitet werden können.

Bildungs- und Entwicklungs-Controlling

Die Geschäftsleitungen von Unternehmen fragen ihre Personalleiter und Personalentwicklungsleiter seit Jahren regelmäßig und immer nachdrücklicher nach der Wirkung der Mittel, die für Personalentwicklung/Weiterbildung aufgewendet werden. In ähnlicher Weise unterliegen auch die Zuwendungsgeber, die die öffentlichen Mittel verwalten, der Pflicht, wirkungsorientiert zu planen und zu lenken. Bildungs- und Entwicklungs-Controlling gewinnt deshalb zunehmend an Bedeutung.

Die folgende Abbildung zeigt ein Modell zum Bildungs-Controlling.

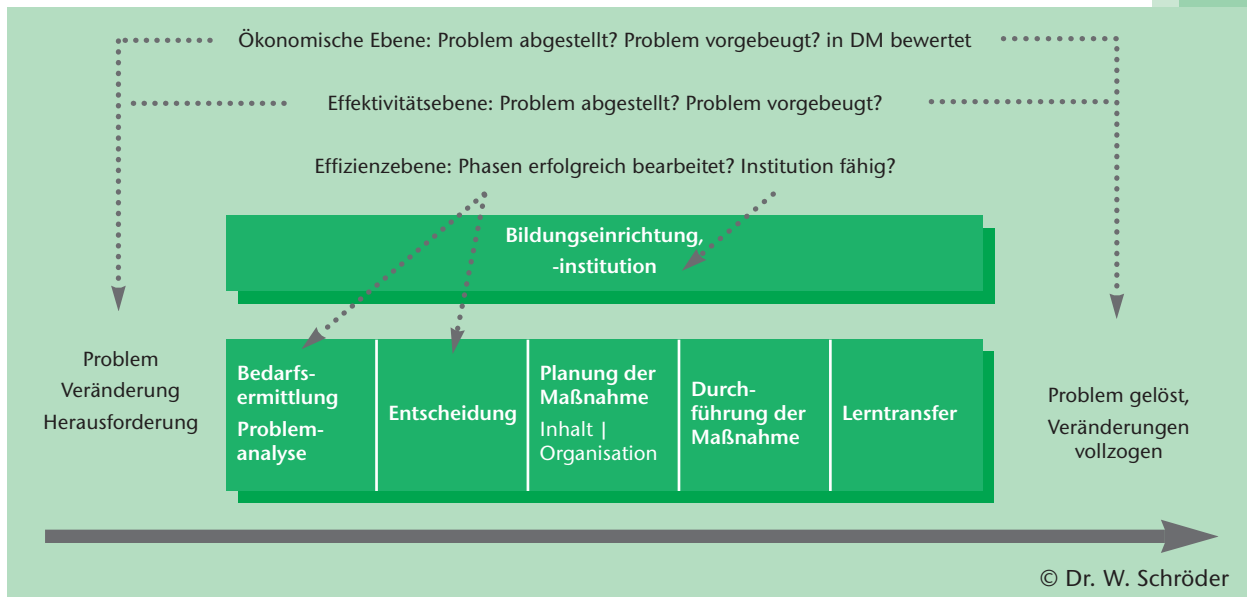


Abb. 2.1 Modell Bildungs-Controlling (15)

Die Wirkung von Bildungs- und Entwicklungsmaßnahmen kann auf drei Ebenen beurteilt werden:

- Effizienzebene: Machen wir die Dinge richtig?
- Effektivitätsebene: Machen wir die richtigen Dinge richtig?
- Ökonomische Ebene: Machen wir die richtigen Dinge richtig und sind die bestehenden bzw. die zu erwartenden Problemlösungserträge (Problemlösungskosten) höher als die Problemlösungskosten, entsteht also Wertschöpfung durch Bildungsmaßnahmen?

Effizienz**Effektivität****Wertschöpfung**

Wenn das Ergebnis zum Beispiel von Bildungsmaßnahmen auf der Effektivitätsebene überprüft werden soll, dann kann das nur im Arbeitsfeld geschehen. Fragebogen, die am Ende einer Bildungsmaßnahme ausgefüllt werden, erfassen höchstens den Zufriedenheitserfolg. Um den Lernerfolg am Ende einer Maßnahme zu ermitteln, benötigt man schon zumindest einen Vorher-Nachher-Vergleich zur Bildungsmaßnahme (16).

Werden insbesondere verhaltensorientierte Bildungsmaßnahmen unter dem Blickwinkel der Effektivität analysiert, so muss festgestellt werden, dass weit über 50 Prozent aller Weiterbildungsmaßnahmen in Form von Kursen und Seminaren maximal einen Lernerfolg am Ende der Maßnahme produzieren, aber keinen Veränderungserfolg am Arbeitsplatz. Sie müssen damit nicht auch effektiv sein.

Gerade verhaltensorientierte Bildungsmaßnahmen in Form von Kursen oder Seminaren müssen deshalb in ein Führungskonzept eingebunden sein, um die Transferproblematik vom Lernfeld zum Arbeitsfeld zu lösen. Grundlage dieser Führungskonzepte sind Zielvereinbarungskonzepte.

Zielvereinbarungen

Seit der ersten Beschreibung durch P. Drucker, 1954 (17), und dem Standardwerk von G.S. Odiorne, 1965 (18), sind eine Vielzahl von Konzepten und Techniken des „Führen durch Ziele“ entwickelt worden (19). An anderer Stelle sind die Probleme und Nachteile der älteren Konzepte ausführlich dargestellt und Konzepte der 2. Generation beschrieben worden (20). Mindestens drei grundlegende Elemente moderner Konzepte sind für die Berücksichtigung dieses Know-hows hinsichtlich der Zielorientierten Zusammenarbeit von Bedeutung:

1. **Zukunfts- und Vergangenheitsorientierung**
2. **Prozessorientierung und Projektmanagement**
3. **Motivations- und Lenkungsaspekt**

zu 1. Zukunfts- und Vergangenheitsorientierung

Ziele beschreiben Ergebnisse, die in der Zukunft erreicht werden sollen, sind Orientierungsgrößen und Leuchtturm in der Zukunft, die dem gegenwärtigen Handeln die Richtung weisen. Sie sind deshalb die Beurteilungsmaßstäbe für den Erfolg gegenwärtigen Handelns. Ein grundlegendes Denkmodell „Führen mit Zielen“ wird in der folgenden Tafel vorgestellt.

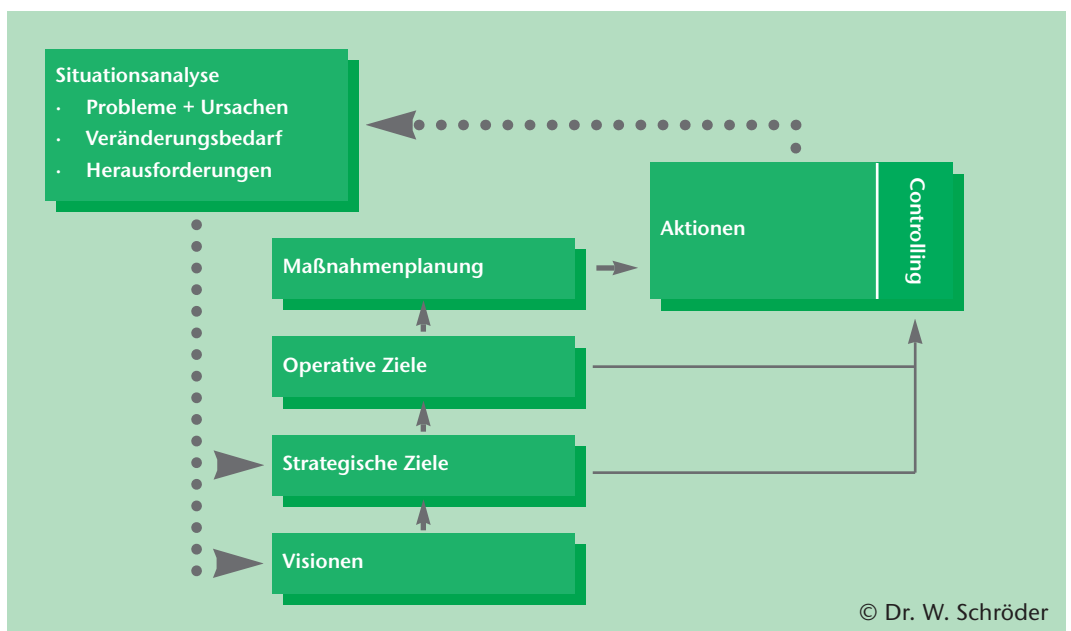


Abb. 2.2 Denkmodell „Führen mit Zielen“

Sehr oft und bei technischen Themen zu Recht, bauen Maßnahmenplanung und Aktionen auf der Basis einer detaillierten Ursachenanalyse auf. Die Ursachenanalyse vergleicht den „problembehafteten“ Ist-Zustand mit einer Hypothese über die „optimale“ Vergangenheit und leitet daraus Maßnahmen ab.

Zielvereinbarungen bauen auf einem anderen Denkprozess auf. Für eine „problembehaftete“ Gegenwart wird ein Zukunftsszenario entwickelt, in dem die Probleme überwunden sind. Dieses Zukunftsszenario wird über Ziele definiert, aus denen letztlich die Maßnahmen abgeleitet werden, die den Weg in die Zukunft bestimmen sollen. Der Unterschied zwischen den beiden Denkansätzen scheint auf den ersten Blick nicht groß zu sein. Auf den zweiten Blick ist er jedoch so groß wie der Unterschied im Verhalten von zwei Fußballmannschaften, von denen eine nicht wieder verlieren will, während die andere gewinnen will.

Nicht verlieren zu wollen, also in die Vergangenheit zu schauen,

- begrenzt den zukünftigen Handlungsraum auf die Bearbeitung vergangener Themen;
- ist überwiegend defensiv und lässt das Finden innovativer Wege und Handlungsfelder kaum zu;
- stellt psychologisch gesehen in erster Linie die Bearbeitung von Schwächen dar, die wenig Spaß macht und oft in der Suche nach dem „Schuldigen“ endet.

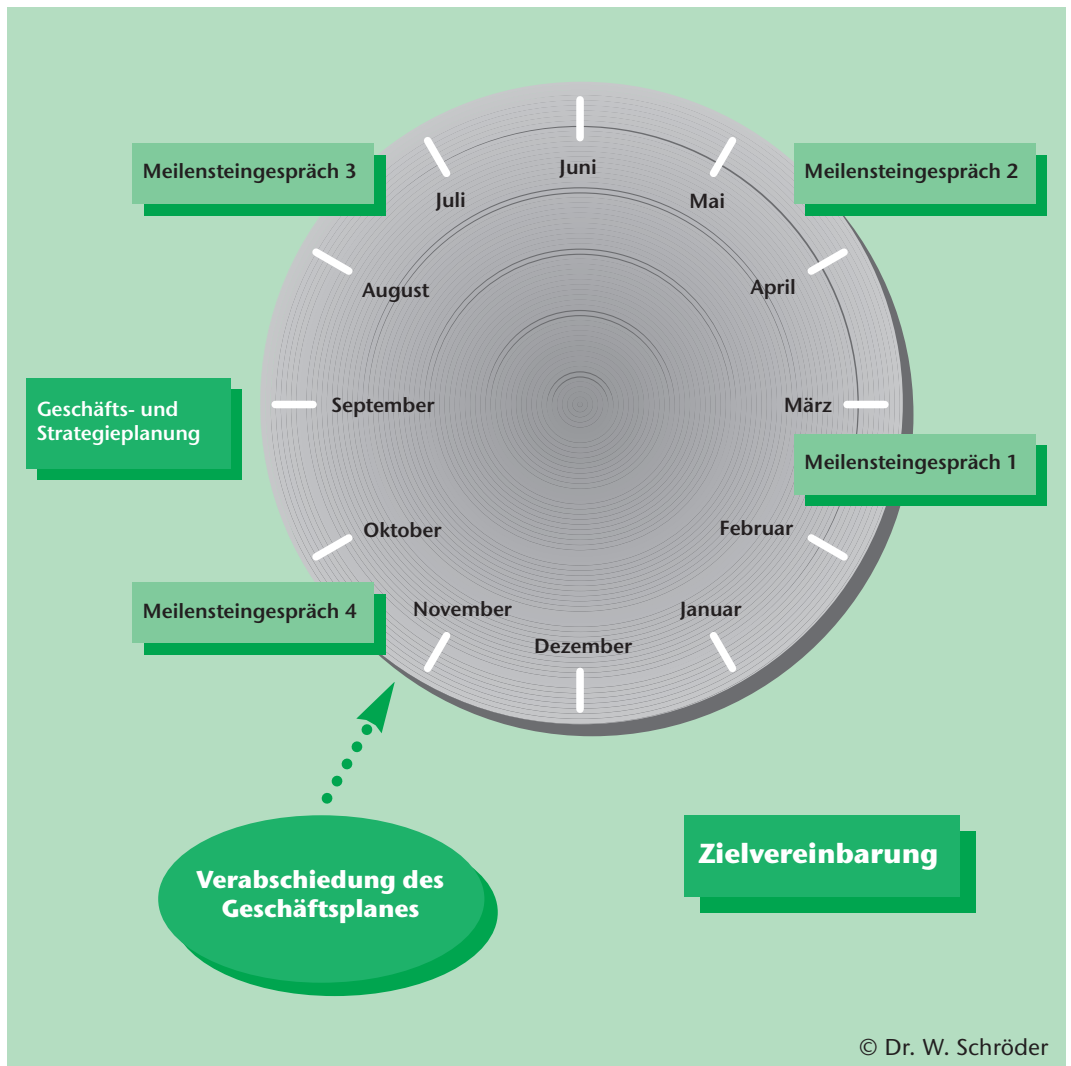
Gewinnen zu wollen bedeutet:

- sich ein präzises Bild zu machen von dem Zustand, der erreicht werden will;
- offensives Denken und Handeln; möglicherweise alte Ideen und Wege loszulassen und neue zu denken;
- aus diesem Zielzustand durch Rückwärtsplanung festzulegen, in welchen Schritten und mit welchen Aktivitäten dieser Zustand erreicht werden soll.

Probleme oder Herausforderungen, die von komplexer Natur sind und in denen Menschen eine wesentliche Rolle bei der Lösung spielen, können nachweislich wesentlich besser über eine ausgeprägte Zielanalyse als über eine zu starke, rückwärts orientierte Ursachenanalyse gelöst bzw. erfüllt werden.

zu 2. Prozessorientierung und Projektmanagement

Zielvereinbarungen in Unternehmen stellen einen kontinuierlichen Prozess dar, der mit der Unternehmensplanung beginnt, aus der ein Geschäftsplan für das kommende Jahr oder die kommenden Jahre entsteht. Dann werden die Ziele auf Bereiche und Personen „heruntergebrochen“, das heißt vereinbart. Über Meilensteingespräche wird die Zielerreichung gesteuert, bis es wieder zur Unternehmensplanung kommt. Das folgende Prozessmodell zum „Führen mit Zielen“ stellt diesen Vorgang dar.



© Dr. W. Schröder

Abb. 2.3 Prozessmodell zum „Führen mit Zielen“

„Führen mit Zielen“ umfasst deshalb drei Teilaktivitäten: Zielfindung/-formulierung, Zielvereinbarung und Zielerreichung. Die dritte Führungsaktivität erfordert pures Projektmanagement.

zu 3. Motivations- und Lenkungsaspekt

Die Zielermittlung ist Kern eines Motivations- und Lenkungsprozesses. Die Motivationskraft von Zielen ist keine Entdeckung der letzten Jahre. Schon Seneca schrieb:

„Wer den Hafen nicht kennt, in den er segeln will, für den ist kein Wind ein günstiger.“

An dieser Stelle darf der Ausspruch von Saint-Exupéry ebenfalls nicht fehlen:

„Wenn Du ein Schiff bauen willst, so trommle nicht Männer zusammen, die Holz beschaffen, Werkzeuge vorbereiten, Holz bearbeiten und zusammenfügen, sondern lehre sie die Sehnsucht nach der Weite des Meeres.“

Durch die Ausrichtung des Blicks nach vorne und die Konkretisierung von Zielen und die Sehnsucht der einzelnen Mitarbeiter/-innen, einen eigenen Beitrag zur Qualität und zum Erreichen des vereinbarten Zieles zu leisten, können enorme Kräfte frei gesetzt werden, auch weil positiv gedacht wird.

Ziele können zur Grundlage einer „Selffulfilling-Prophecy“ werden, einer Kraft, der man im medizinischen Bereich zunehmend Beachtung schenkt: Der Einfluss positiver oder negativer Gedanken und Ideen auf Gesundheit oder Krankheit scheint recht hoch zu sein.

Außerdem sind akzeptierte Ziele in der Lage, eine indirekte Lenkungswirkung auszuüben. Ziele werden zu Maßstäben, an denen sich individuelles Handeln ausrichtet. Den Weg zur Zielerreichung sucht derjenige aus, der am meisten vom Weg versteht. Insbesondere in komplexen Systemen ergeben sich so Formen der Zusammenarbeit, die sich durch vorgegebene Strukturen und Handlungsregeln nur zeit- und kostenaufwendiger realisieren lassen. Akzeptierte Ziele können zur Selbstorganisation führen.

Ein Konzept zur Zielorientierten Zusammenarbeit könnte also auf der Vereinbarung von Zielen aufbauen.

2.2.2 „Performance Management“ als neuer Arbeitsschwerpunkt

Neben diesen Konzepten gibt es eine Vielzahl von Ansätzen, mit denen die Ergebnisorientierung und Qualität der Arbeit gesteigert werden sollen, wie Kaizen, Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP), Konzepte zu Kernkompetenzen, Organisationsentwicklung, Aussagen zur lernenden Organisation (21). Im Mittelpunkt steht der Faktor „Personal“ als Ursache für gute Ergebnisse und hohe Qualität. Beeindruckend ist, dass die gleichen Inhalte mit neuen Begriffen permanent anders beschrieben werden. Eine der wesentlichen Ursachen hierfür ist die Tatsache, dass das Arbeitsfeld „Ergebnisverbesserung durch Menschen“ erst seit kurzer Zeit intensiv bearbeitet wird. Im Vergleich zur doppelten Buchhaltung, mit der wir seit dem 15. Jahrhundert üben dürfen, beschäftigen wir uns hiermit erst seit 20 bis 30 Jahren. Die Vielfalt der Ansätze zeigt also den (niedrigen) Entwicklungsstand.

In den letzten Jahren hat sich insbesondere im angelsächsischen Sprachraum ein rasch wachsender Arbeitsschwerpunkt gebildet, der unter dem Begriff „Performance Management“ zusammenwächst und sich schwerpunktmäßig mit Ergebnisreichungs- und Veränderungsprozessen beschäftigt, die über die Faktoren Führung, Management und Personal realisiert werden sollen. Knapp zusammengefasst, kann „Performance Management“ wie folgt beschrieben werden:

Performance Management

Ziel:

Ergebnisverbesserung von Organisationen durch Leistungssteigerung (Performance-Steigerung) der Human Resources

Inhalt:

Strategien, Prozesse und Methoden/Instrumente, mit denen Leistungspotenziale ausgebaut und Leistungshindernisse abgebaut werden auf den Ebenen:

- Rahmenbedingungen der Organisation,
- Team,
- Personen.

Weg:

Eine systematische Kombination von drei grundsätzlichen Prozessen:

1. *Performance-Analyse und Performance-Planung*
2. *Performance-Aktion und Performance-Consulting*
3. *Performance-Review und Performance-Beteiligung*

Was ist daran neu?

Zielorientierung

Es werden konkrete strategische und operative Ziele auf den Schlüsselfeldern des Unternehmens erarbeitet unter besonderer Berücksichtigung von „Mess“-größen. Das Denken in Zielen ist die Grundlage für Veränderungsprozesse. Die Zielfindungsphase besitzt eine eigene Wertschöpfung, wenn messbare/quantitativ beurteilbare Zielen (Ziele = zukünftige Ergebnisse) formuliert werden. Das weiter oben beschriebene Know-how zu Zielvereinbarungen ist also wesentlicher Bestandteil von Performance Management. Diese Zielvereinbarungen werden sowohl zwischen Führungskräften und Mitarbeitern innerhalb eines Unternehmens als auch zwischen kooperierenden Organisationen geschlossen.

Menschen als Leistungsträger

Wenn Institutionen die Zukunft gewinnen wollen, dann rückt der Schlüsselfaktor Mensch (Führungskräfte und Mitarbeiter/-innen) heute immer stärker in den Mittelpunkt. Alle wesentlichen zukünftigen Anforderungen betreffen diesen Faktor: Kostengünstige und effektive Leistungen, neue Ideen, Kundenorientierung, exzellente Dienstleistungen, Servicebereitschaft, Veränderungs- und Anpassungsfähigkeit usw. bauen auf der Qualifikation (dem Können), dem Engagement (dem Wollen) und den Rahmenbedingungen für Arbeit (dem Dürfen) der Mitarbeiter/-innen und Führungskräfte auf.

Während es früher – extrem ausgedrückt – zur Erreichung eines guten Unternehmenserfolges ausreichte, wenn einige Führungskräfte und Experten im Unternehmen gute Ideen hatten und das Gros der Mitarbeiter/-innen diese Ideen nach Vorschriften und Richtlinien ausführten, ist heute das gesamte kreative Potenzial und Engagement des Personals gefordert.

Ein Topmanager von Hewlett-Packard beantwortete einmal die Frage, wer die wichtigsten Personen in seinem Unternehmen seien, wie folgt: „Es sind die Transportarbeiter, die nachts die fertigen Produkte auf die Lastwagen aufladen. Wenn sie die Geräte fallen lassen, haben unsere Kunden und damit wir ein Problem.“

Nur Unternehmen, in denen alle ziel- und wirkungsorientiert handeln und in denen es Spaß macht zu arbeiten, erreichen eine hervorragende „Performance“.

Gestaltung der Rahmenbedingungen, Systemisches Denken und Handeln

Eine niedrige „Performance“ von Organisationen ist zu rund 80 Prozent auf die Rahmenbedingungen für Arbeit, also auf schlecht funktionierende Systeme, Prozesse zurückzuführen. Das ist eine der wesentlichen Ursachen dafür, dass mehr als die Hälfte von verhaltensorientierten Bildungs- und Trainingsmaßnahmen nicht zu einem Umsetzungserfolg führt.

- Die Rahmenbedingungen prägen und beeinflussen Verhalten stärker, als individuelle Bildungsmaßnahmen.
- Komplexe Führungs- oder Managementprozesse können nicht durch isolierte Aktivitäten, einzelne Instrumente oder etwa schriftliche Festlegungen gesteuert oder geregelt werden.
- Gefordert sind Systeme, also ganzheitliche Konzepte, durch die alle wesentlichen Einflussfaktoren systemisch verknüpft werden.

Nutzung unterschiedlicher Methoden zur Realisation von Veränderungsprozessen

- Weiterbildung** ist eine von mehreren Methoden, insbesondere nützlich bei der Vermittlung von Wissen.
- Durch Moderation **gesteuerte Teamprozesse** sind der Schlüssel, um Veränderungsprozesse erfolgreich zu gestalten. Im Zentrum steht die Formulierung der Ziele und die Erarbeitung der Zielerreichungsprozesse.
- Der Rest ist konsequentes **Projektmanagement** (Meilensteine) und **Ergebnis-Controlling**.

In einem Unternehmen der Grundstoffindustrie haben wir versucht, den Kerninhalt und das Kernziel von Performance Management so knapp wie möglich zu beschreiben:

- Es werden Maßstäbe für Leistungen definiert.**
- Leistungsmaßstäbe erlauben objektive Messungen.**
- Über den Vergleich von Messergebnissen kann ermittelt werden, ob wir Fortschritte gemacht haben.**

Im Wettbewerb zu gewinnen und zu überleben bedeutet, schneller zu lernen und das Gelernte schneller und effektiver umzusetzen als die Konkurrenz.

Performance Management soll also sicherstellen, dass möglichst 100 Prozent der Energie (Leistungsfähigkeit/Leistungsbereitschaft) der Human Resources zur Erreichung der Unternehmensziele eingesetzt werden.

Balanced Scorecard

Ein Instrument aus diesem Arbeitsfeld, das im angelsächsischen Sprachraum zur Zeit Furore macht, ist die Balanced Scorecard, die von Kaplan und Norton entwickelt wurde (22):

Eine Balanced Scorecard („ausbalancierte Ergebniskarte“) transformiert die strategischen Ziele einer Organisation in einen umfassenden Satz von Leistungsmessgrößen, mit denen konkretes Handeln gesteuert wird. Diese Leistungsmessgrößen sind „ausbalanciert“, weil eben nicht nur ökonomische Leistungsmessgrößen berücksichtigt werden, sondern auch solche, die die Kunden, die Mitarbeiter oder die Realisation von betrieblichen Prozessen betreffen. Die Leistungsbeurteilungsgrößen müssen überprüfbar formuliert sein. Im Kern handelt es sich um ein zielorientiertes Führungsinstrument, auf ein gesamtes Unternehmen bezogen.

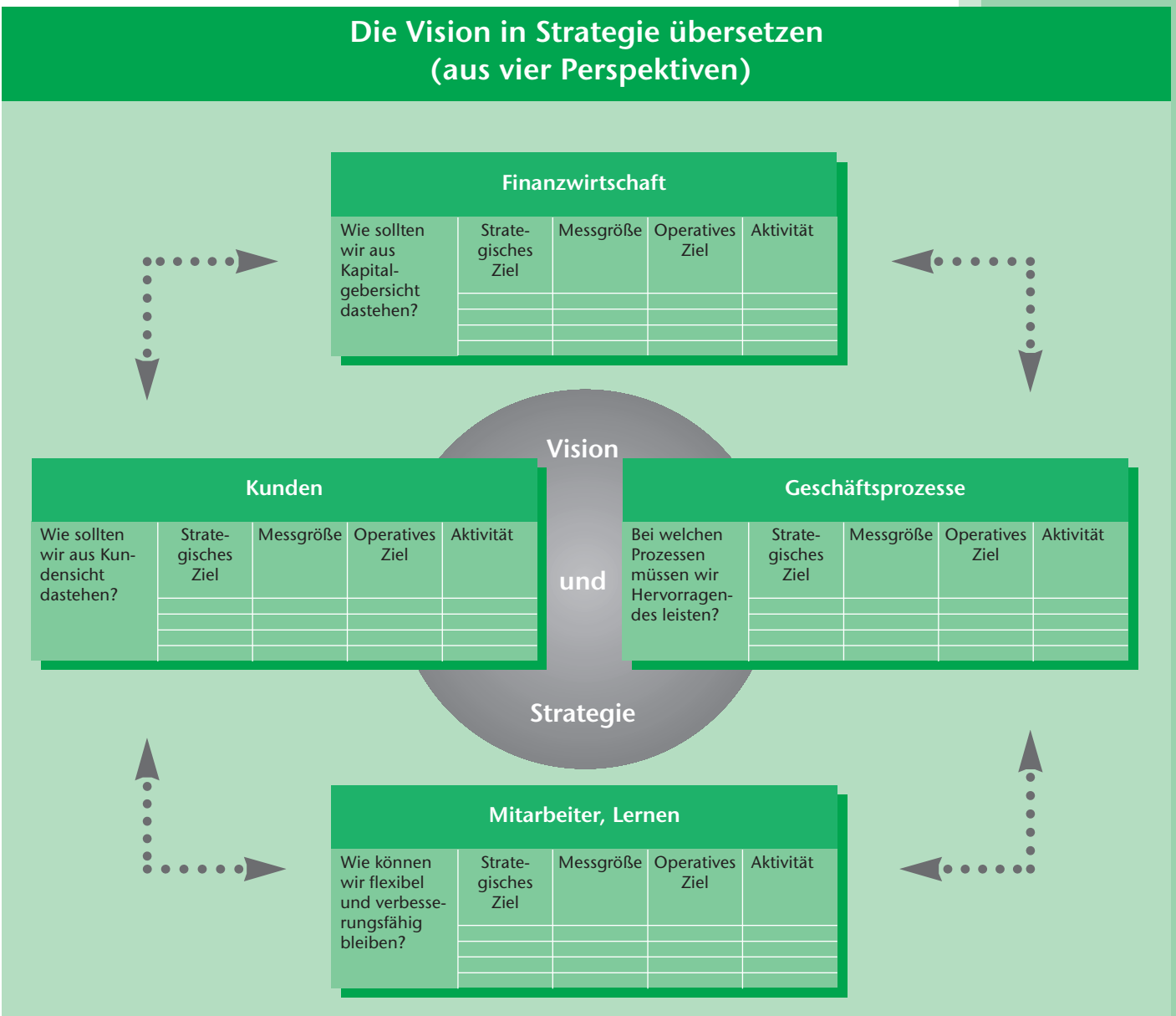


Abb. 2.4 Balanced Scorecard

Kaplan und Norton stellen eine Vielzahl von Beispielen vor, in denen das Instrument, situationsspezifisch verändert, angewendet wurde. Darunter befinden sich auch Beispiele aus dem öffentlichen Dienst. Ein Blick ins Internet zeigt ebenfalls die zunehmende Bedeutung, die Performance Management in der öffentlichen Verwaltung der USA gewinnt. In einer Literatursammlung zum Thema Performance Management der Washington State Library (URL: <http://www.wa.gov/wsl/>) aus dem Jahre 1997 sind allein 24 Beiträge aus den Jahren 1994 bis 1997 aufgelistet. Im Federal Management Seminar Calendar (webmaster@govwxec.com) wurden für das Jahr 1999 unter anderem folgende Seminare angeboten:

- High Performance Leadership Conference
- Excellence in Government '99
- Using the Balanced Scorecard in Government Agencies

Auch in Deutschland wird seit einigen Jahren auf der Grundlage von Zielvereinbarungen an Zielorientierten Führungskonzepten gearbeitet. Nachfolgend soll ein Konzept im Überblick dargestellt werden, das in privatwirtschaftlichen Unternehmen und in Verbänden seine Einsatzfähigkeit bewiesen hat. Zu prüfen ist, ob das Konzept oder Teile des Konzeptes zur Zielorientierten Zusammenarbeit benutzt werden kann/können.

2.2.3 Das Managementsystem der Zielorientierten Führung

Langjährige Erfahrungen haben gezeigt, dass komplexe Führungs- oder Managementprozesse in Organisationen sich nicht von allein ordnen und auf Dauer nicht durch isolierte Aktivitäten, einzelne Instrumente oder etwa schriftliche Festlegungen gesteuert oder geregelt werden können. Gefordert sind Systeme, also ganzheitliche Konzepte, die möglichst alle Elemente und die Beziehungen berücksichtigen, die zwischen den Elementen und zu den Rahmenbedingungen oder zu anderen Systemen bestehen. So sind viele Management- und Führungsaktivitäten in der Vergangenheit unter Systemgesichtspunkten unvollständig durchdacht worden. Beispielsweise ist eine Unterlage zum Mitarbeitergespräch (= Instrument) bis ins Detail ausformuliert worden. Die Verknüpfung mit den Bereichs-/Unternehmenszielen oder die Gestaltung der Prozesse, die vor und nach dem Mitarbeitergespräch ablaufen müssen, damit es effektiv wird, waren nicht Teil des Systems. Außerdem wird oft nicht berücksichtigt, dass durch die Gestaltung der Prozessform inhaltliche Ergebnisse produziert werden. So hat zum Beispiel der Prozessschritt „interne Veröffentlichung von Bereichszielen“ Auswirkungen auf die Genauigkeit der Zielformulierung und die Nachhaltigkeit der Zielerreichungsaktivitäten.

Managementsysteme benötigen in der Regel folgendes System-Know-how:

1. Know-how zur Prozessgestaltung (Gesamt- und Teilprozesse, Einbindung in Rahmenbedingungen und andere Prozesse).
2. Know-how zu Methoden und Instrumenten, die verwendet werden sollen.
3. Hintergrundinformationen (Erfahrungen) zur Gestaltung, Einführung zum Betrieb von Managementsystemen.

Die Herausforderung bei der Gestaltung von Systemen besteht darin, dass – trotz der analytischen Trennung – Systeme ganzheitlich gedacht und konstruiert werden müssen, damit sie funktionieren. Prozessgestaltung, Methoden/Instrumente und Hintergrund-Know-how sind eng miteinander verbunden, beeinflussen sich gegenseitig und besitzen komplexe Ursache-Wirkungs-Verhältnisse.

Systemüberblick

Das Modell eines grundlegenden Managementsystems zur Zielorientierten Führung in Unternehmen sieht wie folgt aus:

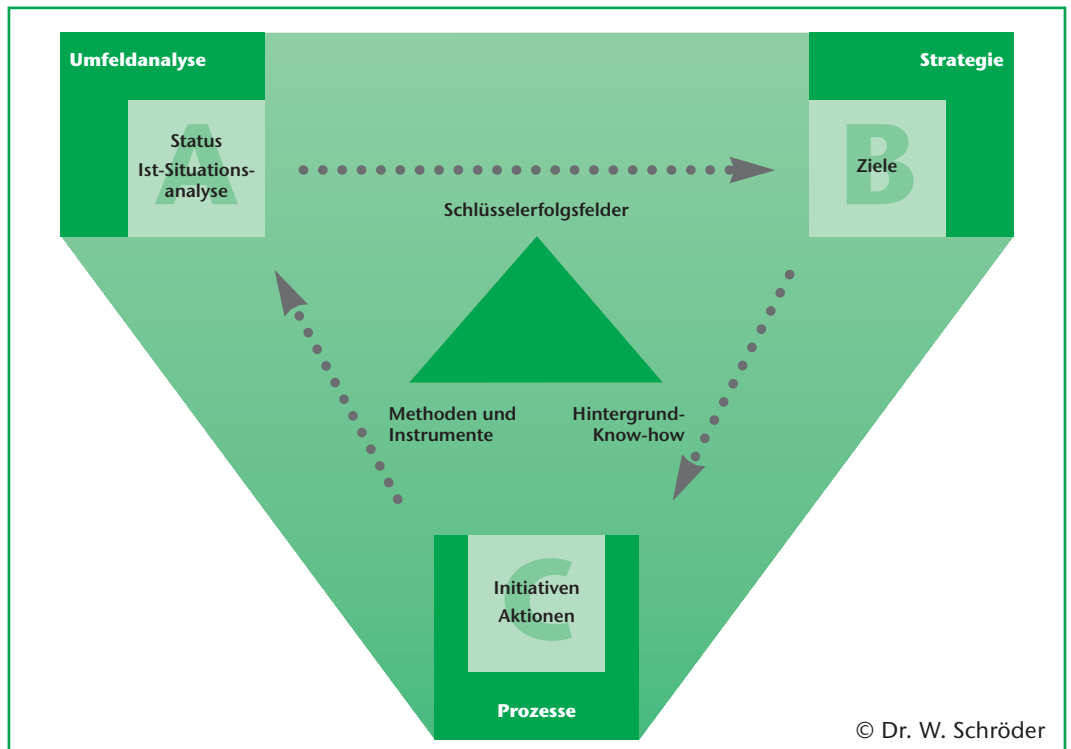


Abb. 2.5 Modell eines Managementsystems zur Zielorientierten Führung

Der Gesamtprozess

Der Prozess der Zielorientierten Führung gliedert sich in drei Schritte:

- Der erste Schritt ist eine intensive Ist-Situationsanalyse, in die auch eine Analyse des relevanten Umfeldes einbezogen wird (A).
- Auf der Basis der strategischen Ziele des Unternehmens werden unter Berücksichtigung der Ergebnisse von Schritt 1 die kurz- und mittelfristigen Ziele erarbeitet (B).
- Daraus werden im 3. Schritt Aktionen und Initiativen abgeleitet, die im Rahmen bestehender oder neu zu implementierender Prozesse realisiert werden (C).

Alle Elemente des Systems, insbesondere der **Gesamtprozess**, sind letztlich bekannt.

Neu ist vielleicht die konzeptionelle Gesamtsicht, sicherlich neu ist die inhaltliche Gestaltung

- der **Schlüsselerfolgsfelder**,
- der **Zielfindungs-, -formulierungs- und -beurteilungsmethodik**,
- sowie das **Hintergrundwissen**.

Die Schlüsselerfolgsfelder

Die Arbeitsinhalte werden durch Schlüsselerfolgsfelder festgelegt.

Schlüsselerfolgsfelder beschreiben alle wesentlichen Felder, auf denen erfolgreich gearbeitet werden muss, um als Unternehmen insgesamt erfolgreich zu sein.

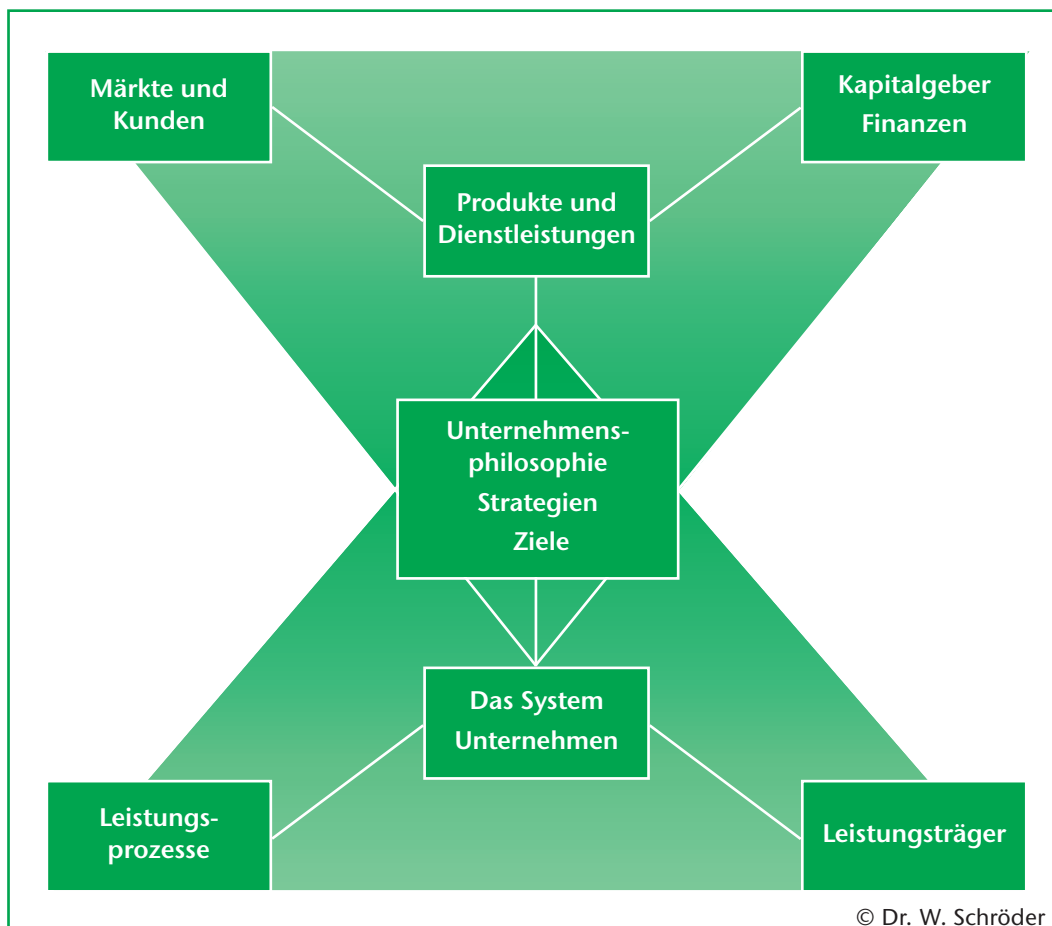


Abb. 2.6 Schlüsselerfolgsfelder eines Unternehmens

Erfolg wird nicht reduziert auf die ökonomischen Ergebnisgrößen. Natürlich sind die finanziellen Ergebnisse des Unternehmens von entscheidender Bedeutung, denn ohne eine ausreichende Liquidität, ohne einen entsprechenden Ertrag und ohne erfolversprechende Ertragspotenziale hat kein Unternehmen eine kurz-, mittel- oder langfristige Überlebenschance. Ein hoher Ertrag, ein hoher ROI (Return On Investment), ein guter EVA (Economic Value Added) oder ein hoher Shareholder Value ist jedoch eine **Konsequenz**.

Ertrag ist ein **Resultat**, das erreicht wird durch:

- eine hervorragende Kundenorientierung,
- qualitativ gute Produkte und Dienstleistungen,
- produktive Systeme im Unternehmen,
- produktive Leistungsprozesse,
- effektive Leistungsträger.

Die Schlüsselerfolgsfelder haben deshalb im Rahmen des Managementsystems eines Unternehmens zur Zielorientierten Führung drei wichtige Funktionen:

1. Neben den finanziellen Erfolgskriterien stehen die wirklichen Ursachen für den Unternehmenserfolg, insbesondere bei der Zielformulierung, im Mittelpunkt. Schlüsselerfolgsfelder beschreiben die Ursachen für den Unternehmenserfolg ganzheitlich.

2. Schlüsselerfolgsfelder helfen bei der operativen/strategischen Planung und der Zielorientierten Führung.

Für jedes Schlüsselerfolgsfeld können Beurteilungskriterien definiert werden, die wesentliche Grundlagen für die Entwicklung von Zielgrößen darstellen. Die Entwicklung dieser Beurteilungskriterien kann als wichtiger kreativer Akt im Rahmen des Managementsystems zur Zielorientierten Führung bezeichnet werden.

Durch die gezielte Auswahl der Beurteilungskriterien wird nämlich der Blick, das Interesse und das Engagement auf die Facetten des Schlüsselerfolgsfeldes geleitet, die als wesentlich und bedeutsam für den künftigen Erfolg angesehen werden.

Ein sehr vereinfachtes Beispiel soll dies verdeutlichen: Verkäufer können auf der Basis des durch sie erzielten Umsatzes oder des durch sie erzielten Ertrages bezahlt werden. Verkäufer, die Umsatzgrößen vor Augen haben, denken im Wesentlichen in den Kategorien Absatz (= Stückzahl) und Preis. Verkäufer, die in erster Linie Erträge vor Augen haben, denken in den Kategorien Umsatz (= Absatz x Preis) und Aufwand. Ertragsorientierte Verkäufer haben also ein komplexeres Ziel und werden vermutlich deshalb auf einer größeren Zahl von Arbeitsfeldern aktiv werden, um den Ertrag zu steigern.

Beurteilungsgrößen steuern die Wahrnehmung und sind deshalb verhaltensrelevant.

So ist zum Beispiel die Höhe des produzierten Ausschusses eben nur so lange eine lästige Begleitung der Arbeit, wie der Ausschuss nicht zur Beurteilungsgröße wird. Wenn der Ausschuss zur Beurteilungsgröße für Arbeit wird, wird die Höhe des Ausschusses relevant, beachtet und steuert Verhalten. Eine quantitative Beschreibung der Zielgrößen wird so zur Grundlage für Lenkung und Kontrolle.

3. Informationen zu den Inhalten von Schlüsselerfolgsfeldern und zu Ergebnissen, die auf ihnen produziert werden, ermöglichen einen Betriebsvergleich (Benchmarking).

Aufgrund der Komplexität von Unternehmen oder Organisationen mit ihren Beziehungen zur Umwelt und andauernden Veränderungs- oder Entwicklungsprozessen ist es unmöglich, alle Beurteilungskriterien auf allen Schlüsselerfolgfeldern zu berücksichtigen. Selbst die Schlüsselerfolgfelder stellen nur ein Modell der hochkomplexen Realität dar. Die Auswahl der Felder und der Beurteilungskriterien ist ein kreativer Akt und eine unternehmerische Entscheidung. Unternehmerische, kreative Entscheidungen werden allerdings nicht nur auf der Unternehmensebene getroffen. Jedes Projekt oder Programm ist ein kleines „Unternehmen“ und erfordert ebenfalls das Denken in Zielen, Erfolgfeldern und Beurteilungsgrößen.

Methodik zur Zielfindung, -formulierung und -beurteilung

Eng verbunden mit den Schlüsselerfolgfeldern sind die Zielfindung und die Methodik zur Zielfindung, das wohl interessanteste und anspruchvollste Arbeitsgebiet im System Zielorientierter Führung. Hier sind in den alten Konzepten zum Thema „Führen durch Ziele“ wohl die gravierendsten Fehler gemacht worden. Wer die richtigen Ziele finden will, der sollte

- Ist-Zustände analysieren und über längerfristige, strategische Ziele zu operativen Zielen und dann erst zu Maßnahmen gelangen;
- akzeptieren, dass es in Unternehmen Zielsetzung und Zielvereinbarung gleichzeitig gibt;
- Mitarbeiter und Führungskräfte in die Zielfindung einbeziehen, also Zielfindung im Team praktizieren, wobei Ziele dann nur mit einzelnen Personen vereinbart werden;
- Szenarien für die Zukunft entwickeln, also Kreativitäts- und Planungsmethoden anwenden, und Gewohntes in Frage stellen;
- zwischen Zielen und Aufgaben unterscheiden und sich auf wesentliche Ziele und Schlüsselerfolgfelder konzentrieren.

Die Zielformulierungs- und Beurteilungsmethodik verlangt, sämtliche Ziele quantitativ beurteilbar und damit überprüfbar und nachvollziehbar zu formulieren. Ziele sollen immer S.M.A.R.T. formuliert werden, wie in Abb. 2.7 dargestellt:

Ziele müssen S.M.A.R.T. formuliert sein:

- ▶ **S** **pecific** (genau beschrieben)
- ▶ **M** **asurable** (messbar)
- ▶ **A** **ttainable** (erreichbar) ▶ **Akzeptiert**
- ▶ **R** **elevant** (wichtig)
- ▶ **T** **imed** (zeitlich bestimmt)

Abb. 2.7 Formulierung von Zielen

Die Herausforderung liegt in der Forderung, Ziele messbar zu formulieren.

Wie können qualitative Ziele quantitativ überprüfbar beschrieben werden?

Diese Forderung schafft die größten Widerstände und Schwierigkeiten, führt jedoch auch zu einem Quantensprung hinsichtlich der Effektivität dieses Managementsystems. Die Effektivität wird, knapp dargestellt, durch folgende Konsequenzen der Quantifizierung von Zielen gesteigert:

- Nur wer ein Problem komplett begriffen hat und über genügend Informationen verfügt, ist bereit und in der Lage, Ziele quantitativ zu formulieren. Die quantitative Beschreibung zwingt zur intensiveren Beschäftigung mit den Ergebnissen, insbesondere den letztendlichen Ergebnissen, die erreicht werden sollen. Das Produktive an der quantitativen Formulierung ist deshalb der Formulierungsprozess. Außerdem ist es sinnvoller, mehr Zeit in die Zielformulierung zu investieren, als ein Ziel schnell festzulegen und auf halbem Wege festzustellen, dass die Richtung nicht gestimmt hat.
- Klare Ziele haben eine höhere „Zugkraft“ als nebulöse, allgemein formulierte Vorstellungen.
- Eine „Leistungs“-Beurteilung (= Beurteilung über Aktivitäten in der Vergangenheit) ist mit quantifizierten Zielen leichter möglich.
- Wenn Ziele erreicht werden, führt das zu einer höheren Zufriedenheit bzw. Genugtuung. Wenn Ziele nicht erreicht werden, kann über eine Ursachenanalyse ein Lernprozess eingeleitet werden, denn aus Ergebnissen, die in der Vergangenheit nicht erreicht worden sind, kann eigentlich nur gelernt werden.

Die Widerstände und Schwierigkeiten resultieren insbesondere

- aus der Notwendigkeit, alle Ziele quantitativ zu formulieren,
- aus dem Kontrollaspekt, der quantitativ formulierten Zielen anhaftet und
- aus der Angst vor negativen Konsequenzen, wenn Ziele nicht erreicht werden.

In den Jahren, in denen sich der Verfasser intensiv mit diesem Konzept beschäftigt hat, ist es in jedem Fall gelungen, Ziele quantitativ, also „messbar“ zu formulieren. Wer allerdings jedes Ergebnis mit einer „deutschen Maschinenbau-Mentalität“ bis zur 5. Stelle hinter dem Komma „messen“ will, der überfordert die Konzepte. Die quantitative Formulierung von Ergebnissen kann auch mit Hilfe einer Skala, Prozent-Werten oder über eine klare Ja/Nein-Entscheidung (zum Beispiel: Konzept liegt vor, liegt nicht vor) erreicht werden.

Schriftlich festgehaltene, quantitativ formulierte Ziele ermöglichen eine klare Ja/Nein-Aussage zur Zielerreichung. Damit werden allerdings Freiräume eingeschränkt. Wenn sich jedoch Führungskräfte auf klare Ziele und eine Unternehmensstrategie geeinigt haben, ist diese Einschränkung des Freiraums nicht nur notwendig, sondern sinnvoll. „Jeder macht, was er will, keiner macht, was er soll, aber alle machen mit.“ – dieser Spruch, der in vielen Unternehmen nicht nur an der Wand hängt, ist zwar lustig, beschreibt aber keinesfalls eine produktive Arbeitssituation.

Nur gemeinsames Ziehen an einem Strick und an einem Ende des Strickes schafft Orientierung, bündelt die Energie und verringert Reibungsverluste.

Große Widerstände entstehen auch durch die Angst vor negativen Konsequenzen bei der Nichterreicherung der Ziele. Es ist einfacher, die Verantwortung für Misserfolge abzuwälzen, wenn keine oder allgemein formulierte oder wachswenige Ziele existieren. Letztlich ist es jedoch nicht nur kindlich, sich vor der Verantwortung zu drücken und Ausreden zu suchen. Es ist auch kurzsichtig, weil die Ursachen für die fehlende Zielerreichung nicht analysiert werden und aus diesem Misserfolg nicht gelernt werden kann.

Unternehmen benötigen eine produktive, angstfreie Fehlerkultur.

Diese Fehlerkultur wird nur entstehen, wenn hinter dem Konzept eine produktive Lernkultur steckt. In einer solchen Kultur muss man einen Fehler einmal machen dürfen, vielleicht sogar zweimal machen können, um aus Fehlern zu lernen.

Wer niemals einen Fehler macht, ist entweder unglaubwürdig oder bewegt sich immer nur auf sicherem Terrain und beschäftigt sich damit zwangsläufig nie mit komplexen oder zukunftsorientierten Themenstellungen.

Mit verängstigten Personen lässt sich die Zukunft nicht gewinnen. Eine produktive Lernkultur wird sich immer nur aus einer Kultur des Vertrauens entwickeln. Vertrauen entwickelt sich unter anderem durch klare Vereinbarungen, klare Zuständigkeiten und durch Berechenbarkeit im Verhalten aller Beteiligten. Von entscheidender Bedeutung für die Funktionsfähigkeit eines Managementsystems zur Zielorientierten

Führung in jeder Institution ist deshalb die Philosophie, die hinter dem Konzept steht, denn diese Konzepte sind wie ein Messer: Man kann daraus ein Stilett entwickeln um zu verletzen, man kann aber auch ein Skalpell daraus anfertigen um zu helfen. Die Ausrichtung der Philosophie ist eindeutig eine Entscheidung der Leitung der Institution.

Hintergrundinformationen und Erfahrungen

Dieses Know-how bezieht sich auf

- methodisches Wissen hinsichtlich Planungs- und Lenkungsprozessen;
- Veränderungsstrategien und -methoden;
- Informationen hinsichtlich psychologischer und sozialpsychologischer Einflußgrößen in Planungs-, Zielfindungs- und Umsetzungsprozessen.

Zusammengefasst kann ein System zur Zielorientierten Führung wie folgt charakterisiert werden:

- Es stellt Prozess-Know-how für die Phasen Situationsanalyse – Zielformulierung – Umsetzungsplanung und Umsetzungslenkung zur Verfügung.
- Es beschreibt und kombiniert die Schlüsselerfolgfelder eines Unternehmens und die Ergebnisfelder für Einzelmaßnahmen.
- Es definiert quantifizierte Ergebnisbeurteilungsgrößen für die Erreichung der Ziele.

Ein solches System kann

- für ein gesamtes Unternehmen erstellt werden.
- für abgrenzbare Teile eines Unternehmens (business units), für einzelne Abteilungen oder Bereiche eines Unternehmens bzw. für einzelne Fragestellungen oder Projekte erstellt werden.

Ein System zur Zielorientierten Führung in Wirtschaftsunternehmen ist eine konzeptionelle und methodische Hilfe zur Lenkung von Zielerreichungs- und Veränderungsprozessen.

Es gibt keinen Grund anzunehmen, dass dieses System nur in Unternehmen funktioniert. Es kann, und das soll im nächsten Kapitel gezeigt werden, auch auf die Zusammenarbeit zwischen Zuwendungsgebern und Zuwendungsnehmern adaptiert werden. Um deutlich zu machen, dass Zielorientierte Führung aus Wirtschaftsunternehmen nicht eins zu eins auf die Vergabe von Fördermitteln übertragen werden soll, bezeichnen wir ein solches System als Zielorientierte Zusammenarbeit.

2.3 Modell Zielorientierter Zusammenarbeit zwischen Zuwendungsgeber und Zuwendungsnehmer

Bei der Erarbeitung eines Modells zur Zielorientierten Zusammenarbeit sollen die weiter oben definierten Anforderungen hinsichtlich Konzept und Inhalt berücksichtigt und deshalb an dieser Stelle noch einmal zusammengefasst dargestellt werden:

Konzeptionelle Anforderungen:

- Die Trägerautonomie wird gewahrt.
- Eine hohe Transparenz der Ergebnisbeurteilung wird erreicht.
- Aufwand und Zeitbedarf sind möglichst niedrig (Zielorientierte Zusammenarbeit darf nicht zu mehr Bürokratie führen).
- Ergebnisse werden möglichst weitgehend quantifiziert.
- Ergebnisse führen zu Konsequenzen.
- Kurz-, mittel-, langfristige Ziele von Zuwendungsgeber und Zuwendungsnehmer werden berücksichtigt.
- Das Konzept begünstigt die Bearbeitung herausfordernder Ziele.
- Konzeptbasis ist eine vertrauensvolle Zusammenarbeit.
- Aktivitäten der Zielorientierten Zusammenarbeit finden vor, während und nach einer Maßnahme statt.
- Für die Zielorientierte Zusammenarbeit existiert ein Durchführungskonzept.
- Zentrale und dezentrale Wertschöpfungspotenziale werden geplant kombiniert.
- Eine hohe Transparenz der Ergebnisbeurteilung wird erreicht.

Inhaltliche Anforderungen:

Wie schon dargestellt, werden Fördermittel des KJP in Form von **Trägerförderung** und von **Förderung von Projekten** vergeben.

Gemäß Nr. 3.1 der Richtlinien des KJP wird Folgendes als Projekt definiert:

- Kurse = Veranstaltungen mit überwiegendem Lehr- oder Fortbildungscharakter
- Arbeitstagungen = Veranstaltungen, in denen die fachliche Arbeit des Trägers konzipiert, geplant oder ausgewertet wird
- Personalkosten

- Maßnahmen der internationalen Jugendarbeit
- Sonstige Einzelmaßnahmen = Modellprojekte, Sonder- und Großveranstaltungen zentraler Organisationen, Wettbewerbe, Publikationen, Arbeitsmaterial

Unter dem Gesichtspunkt der ergebnisorientierten Betrachtung von Fördermaßnahmen sind die aufgezählten Projekte sehr unterschiedlich. So können die Ergebnisse von Veranstaltungen (zum Beispiel Kursen und Tagungen) und Wettbewerben bzw. Publikationen sicherlich unmittelbarer bewertet werden als die Ergebnisse von Projekten, die auf eine Verbesserung der Infrastruktur von Trägern zielen, wie beispielsweise Personalkosten. Fördermittel zur Verbesserung der Infrastruktur dienen der Entwicklung des Fördermittelempfängers und sollten als Trägerförderung aufgefasst werden. Um mit der Terminologie des KJP nicht zu kollidieren, sollen im folgenden Text unter **Förderung von Projekten** verstanden werden

- Kurse = Veranstaltungen mit überwiegendem Lehr- oder Fortbildungscharakter
- Arbeitstagungen = Veranstaltungen, in denen die fachliche Arbeit des Trägers konzipiert, geplant oder ausgewertet wird
- Maßnahmen der internationalen Jugendarbeit
- Sonstige Einzelmaßnahmen = Modellprojekte, Sonder- und Großveranstaltungen, Wettbewerbe, Publikationen

Maßnahmen der im KJP nicht definierten **Trägerförderung** müssen hier gesondert behandelt werden.

Außerdem muss berücksichtigt werden, dass es Mittelempfänger gibt, mit denen das Ministerium schon längere Zeit zusammenarbeitet, und neue Antragsteller, die zu Mittelempfängern werden wollen.

Entsprechend dem System zur Zielorientierten Führung werden auch für die Zielorientierte Zusammenarbeit zwischen Zuwendungsgebern und Zuwendungsnehmern drei Konzepte entwickelt:

1. zur Prozessgestaltung
2. zu Schlüsselerfolgfeldern von Institutionen und Projekten
3. zur Zielfindung, -formulierung und -beurteilung

2.3.1 Konzept zur Prozessgestaltung

Vereinfacht ausgedrückt, müsste der **Kernprozess** der Zielorientierten Zusammenarbeit in folgenden Phasen ablaufen:

1. Der Mittelverwalter (das BMFSFJ) entwickelt und veröffentlicht die Ziele, die mit den KJP-Geldern erreicht werden sollen.
2. Der freie Träger überzeugt den Mittelverwalter davon, KJP-Mittel in seine Institution, in sein Projekt zu investieren. Dazu legt er seine Ziele (= angestrebten Ergebnisse) offen.
3. Der Mittelverwalter entscheidet nach klaren Kriterien über die Mittelvergabe und dokumentiert in seinem Bewilligungsbescheid die gemeinsam vereinbarten Ziele.
4. Der Mittelempfänger weist den Zielerreichungsgrad nach.
5. Die Erfahrungen, Ergebnisse fließen ein in die Ziele und die Prozesse zur Zusammenarbeit zwischen Zuwendungsgebern und Zuwendungsnehmern.

Dieser Kernprozess ist eingebunden in einen Gesamtprozess, der idealtypisch entsprechend dem in Abb. 2.8 dargestellten Flussdiagramm abläuft.

Gesamtprozess Zielorientierte Zusammenarbeit

Schritte	Inhalt	BMFSFJ/ Zuwendungs- geber	Freie Träger/ Zuwendungs- nehmer
(1)	Entscheidung über Ziele und Gesamtumfang der Fördermittel in den einzelnen KJP-Programmen	X	
(2)	Veröffentlichung der Programmziele	X	
(3)	Entwicklung/Definition der Projekte, für die ein Antrag gestellt werden soll, einschließlich der Dokumentation der Ziele und der Überschneidungen mit den Zielen des BMFSFJ		X
	Erstellung der Fördermittelanträge		X
(4)	Analyse der Fördermittelanträge	X	
	Generelle Entscheidung über Fördermittelvergabe	X	
(5)	Zusammenarbeitgespräch Zuwendungsgeber - Zuwendungsnehmer	X	X
(6)	Bewilligung des Zuwendungsgebers auf der Basis einer Zielvereinbarung	X	
(7)	Anerkennung des Bewilligungsbescheides und damit auch der Zielvereinbarung		X
(8)	Realisation der geförderten Maßnahmen		X
(9)	Selbstevaluation des Trägers		X
	Erstellung des Ergebnisberichtes		X
	Überweisung des Verwendungsnachweises mit dem Ergebnisbericht an den Zuwendungsgeber		X
(10)	Analyse des Ergebnisberichtes = Vergleich der Ergebnisse mit den Zielen = Dokumentation der Konsequenzen für die Zukunft	X	
(11)	Veröffentlichung der Ergebnisse	X	X
(12)	Diskussion der Ergebnisse	X	X

Der Prozess beschreibt die einzelnen Stufen der Zielfindung, Zielvereinbarung, Zielerreichung und Zielerreichungskontrolle und ist relativ überraschungsfrei. Er bezieht sich hier auf ein einzelnes Projekt. In der Praxis werden jedoch meist Sammelanträge gestellt. In diesen Fällen kann durch eine Clusterbildung eine Zusammenfassung erreicht werden. Der Schritt 5 (Detailabsprache Zuwendungsgeber – Zuwendungsnehmer) ist sicherlich die aufwendigste Prozessphase, müssen sich doch nun Mittelgeber und Mittelempfänger möglicherweise sogar persönlich zusammensetzen. Die Gestaltung dieser Phase sollte pragmatisch an die Höhe der Fördermittel geknüpft werden. Für kleinere Projekte reicht sicherlich die telefonische Kommunika-

tion. Mittlere bzw. größere Projekte erfordern persönliche Kommunikation. Diese persönlichen Besprechungen erfordern Reisezeiten und -kosten, erbringen jedoch auch eine inhaltliche Wertschöpfung. Bei den Anforderungen an ein Konzept zur Zielorientierten Zusammenarbeit ist eine bewusste Kombination zentraler und dezentraler Wertschöpfungspotenziale gefordert worden.

Neben der Tatsache, dass Mitarbeiter/-innen im Ministerium über die Fördermittelanträge entscheiden, können sie erhebliche Wertschöpfungsbeiträge leisten, beispielsweise

- als kritischer Sparring-Partner für alle vorgesehenen Maßnahmen;
- durch die Unterstützung bei der S.M.A.R.T.-Formulierung der Ziele und der Erarbeitung der Überprüfungsverfahren zur Ergebnisbeurteilung;
- als Berater für alle Maßnahmen auf der Grundlage der kontinuierlichen Begleitung von Förderprojekten.

Gerade die Beratungsleistung zeichnet eine zentrale Funktion aus.

Exkurs: Zur Philosophie des „Zielvereinbarungsgespräches“

Um Geist und Philosophie dieses „Zielvereinbarungsgespräches“ zu beschreiben, kann ebenfalls auf Vorlagen der Wirtschaft zurückgegriffen werden. Der Verfasser arbeitet in mehreren Unternehmensbereichen der DASA, Tochter des DaimlerChrysler-Konzerns, an der Einführung und Anwendungsunterstützung des Systems COMPASS (Competence Planning and Appraisal System) mit. Das System besteht aus zwei Hauptkomponenten, dem Führungsgespräch und der Potenzialeinschätzung. Die Philosophie, die dem Führungsgespräch zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter zugrunde liegt, haben wir auf die Anforderungen an ein Gespräch zwischen Zuwendungsgeber und Zuwendungsnehmer angepasst. Im Anhang ist das Original zu finden, das wir, mit Erlaubnis der DaimlerChrysler AG, als Auszug abdrucken dürfen (siehe Seite 102).

Zusammenarbeitgespräch zwischen Zuwendungsgeber und Zuwendungsnehmer

Grundverständnis

Zielerreichung und Zusammenarbeit werden entscheidend durch den Dialog zwischen Zuwendungsgeber und Zuwendungsnehmer geprägt. Über die laufende Kommunikation hinaus spielt das in regelmäßigen Abständen vereinbarte Zusammenarbeitgespräch eine Schlüsselrolle.

Gute Zusammenarbeitgespräche verbessern die beiderseitige Kommunikation und das Klima.

Zusammenarbeitgespräch Ziele und Elemente

Das Zusammenarbeitgespräch dient der Bilanzierung von Leistung und Zielerreichung der vergangenen Periode sowie der Vereinbarung der Ziele für den kommenden Zeitraum. Damit bildet es auch die Grundlage für die KJP-Mittel-Verwendung.

Darüber hinaus hat das Gespräch auch den Zweck, eine Standortbestimmung aus Sicht der Beteiligten vorzunehmen und Transparenz über die Einschätzung der jugendpolitischen Lage, die notwendigen Aktivitäten und Förder- und Entwicklungsmaßnahmen zu erreichen.

Zusätzlich bietet das Gespräch den Teilnehmern die Möglichkeit, sich zu weiteren, für den einzelnen wichtigen Themen zu positionieren.

Um das zu erreichen, beinhaltet das Zusammenarbeitgespräch folgende Inhalte:

1. Ergebnisse, Erkenntnisse, Erfahrungen der bisherigen Arbeit resümieren
2. Ziele für den nächsten Zeitraum vereinbaren
3. Längerfristige Entwicklungen klären
4. Commitment schaffen
5. Gesprächsergebnisse zusammenfassen und dokumentieren

1. Ergebnisse, Erkenntnisse, Erfahrungen der bisherigen Arbeit resümieren

Stellen Sie gemeinsam dar, was im angelaufenen Zeitraum erreicht worden ist. Beschreiben Sie ganz oder teilweise erreichte Ziele. Analysieren Sie gemeinsam die Gründe für eine mehr oder weniger gute Zielerreichung. Erläutern sie jeweils die Einschätzung des Zielerreichungsgrades.

2. Ziele für den nächsten Zeitraum vereinbaren

Klären Sie die Ziele Ihrer Institutionen und erläutern Sie, was der Gesprächspartner dazu beitragen soll. Wie stehen Sie zu den Zielvorstellungen, was schlagen Sie vor? Formulieren Sie gemeinsam diejenigen Kernziele, an deren Erreichung die finanziellen Leistungen für den nächsten Zeitraum angeknüpft werden sollen. Vereinbaren Sie Prioritäten. Halten Sie Prämissen und Rahmenbedingungen fest. Benutzen Sie, so weit es möglich ist, die S.M.A.R.T.-Kriterien.

3. Längerfristige Entwicklungen klären

Klären Sie, für welche längerfristigen Vorhaben der Zuwendungsempfänger aus Sicht beider Gesprächsteilnehmer geeignet ist und welche jugendpolitischen Aktivitäten Sie sich gemeinsam und gegenseitig vertrauen. Sind Zwischenschritte erforderlich? Wenn ja, welche? Machen Sie Einschätzungen an Beispielen der Schlüsselerfolgfelder zur Institution und zu Projekten deutlich. Vertreten Sie die Einschätzungen, die in den jeweiligen Planungsrunden im Ministerium und beim freien Träger abgestimmt worden sind. Wie steht der jeweils andere dazu? Aus dem Abgleich von Selbst- und Fremdeinschätzung können sich wichtige Impulse für die Weiterentwicklung der Jugendarbeit und der beteiligten Institutionen ergeben.

4. Commitment schaffen

Geben Sie den anderen Gesprächsteilnehmern/-teilnehmerinnen Gelegenheit, weitere, für sie wichtige, Themen anzusprechen, und gegebenenfalls auch unterschiedliche Standpunkte zu verdeutlichen. Treffen Sie konkrete Vereinbarungen.

5. Gesprächsergebnisse zusammenfassen und dokumentieren

Die Ergebnisse des Zusammenarbeitgesprächs sind verbindliche Vereinbarungen mit Konsequenzen für die Zukunft. Es ist daher erforderlich, dass sie in den entsprechenden Formblättern schriftlich festgehalten und von allen Beteiligten unterschrieben werden. Die Aufzeichnungen zu den Gesprächsergebnissen bleiben bei beiden Gesprächspartnern/-innen. Es wird vereinbart, welche Teile der Dokumentation an andere weitergegeben werden sollen/dürfen.

Es wird vorgeschlagen, die durch die Vergabe der Fördermittel erreichten Ergebnisse und die dabei gesammelten Erfahrungen (lessons learned) jährlich zu veröffentlichen. Dieser Schritt stellt ein wesentliches indirektes oder katalytisches Element dar. Im Kern sollte veröffentlicht werden:

- welche Ziele erreicht werden sollten;
- welche Maßnahmen und Methoden von welchen Trägern mit welchem Mittelbedarf dazu eingesetzt wurden;
- welche Ergebnisse erreicht wurden, bzw. nicht erreicht wurden;
- wie die Evaluation erfolgte;
- welche Anregungen für die Zukunft von den Trägern und vom BMFSFJ gegeben werden.

Die Notwendigkeit zur Transparenz ist in den Anforderungen schon begründet worden. Transparenz über „Ross, Reiter und Ergebnis“ hat jedoch auch eine qualitätssteigernde Wirkung. Die Auswahl von Fördermaßnahmen, die Intensität der Durchführung, Begleitung und Unterstützung von Fördervorhaben und die Zielorientierung werden verbessert, wenn die Veröffentlichung der Ergebnisse als Teil der Förderungsmaßnahmen gilt. Ideal wäre es, wenn auch hier Verfahren des Benchmarking eingesetzt werden würden. Die Anforderung, dass das Konzept die Bearbeitung herausfordernder Ergebnisse begünstigen soll, muss dabei beachtet werden.

2.3.2 Konzept zu Schlüsselerfolgsfeldern

Im Konzept zu Schlüsselerfolgsfeldern eines freien Trägers werden die wesentlichen Faktoren für die Wertschöpfung des Mittelempfängers zusammengefasst. Zu unterscheiden sind Schlüsselerfolgsfelder für den freien Träger insgesamt und für einzelne Projekte.

2.3.2.1 Schlüsselerfolgsfelder für einen freien Träger

Schlüsselerfolgsfelder beschreiben alle wesentlichen Felder, auf denen erfolgreich gearbeitet werden muss, um als freier Träger insgesamt erfolgreich zu sein.

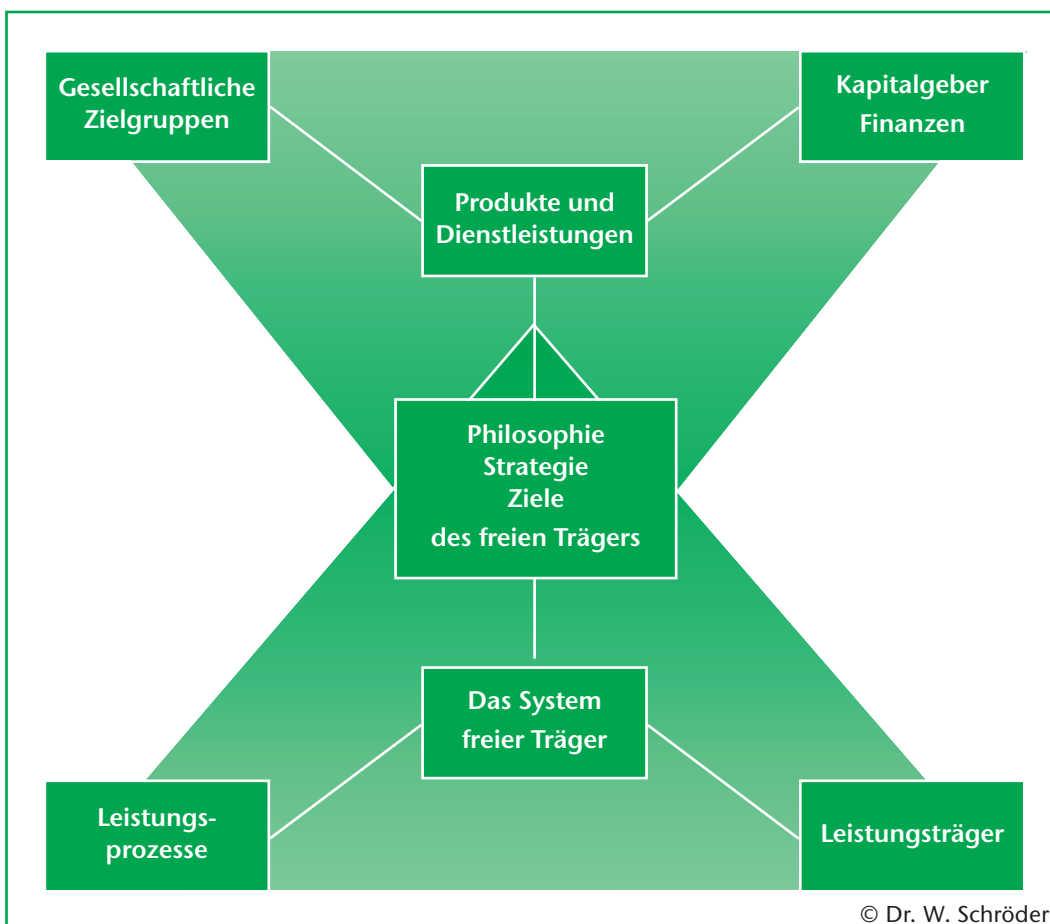


Abb. 2.8 Modell Schlüsselerfolgsfelder eines freien Trägers

Die Schlüsselerfolgsfelder werden nachfolgend kurz erläutert. Außerdem werden erste Ideen für Ergebnisbeurteilungsgrößen vorgestellt.

Gesellschaftliche Zielgruppen

Gesellschaftliche Zielgruppen sind Empfänger der Leistungen von freien Trägern, wie Kunden (in Märkten) Leistungsempfänger von Unternehmen sind. Freie Träger arbeiten nicht für jeden oder für die gesamte Gesellschaft, sondern beschränken sich in der Regel auf abgrenzbare Zielgruppen in der Gesellschaft oder sogar auf eine klar definierte Zielgruppe im Rahmen einer Einzelmaßnahme.

Die Definition der Zielgruppe ist wichtig, um die Wirkungen der Institution und die Wirkungen von Maßnahmen erfassen zu können wie, beispielsweise

- Veränderungen bei Zielgruppen durch Maßnahmen,
- Zufriedenheit mit Ergebnissen,
- Zufriedenheit mit der Zusammenarbeit,
- Image und Ansehen der Institution,
- Integration der Zielgruppen in interne Prozesse der Institution.

Finanzen/Kapitalgeber

Selbst wenn freie Träger nicht gewinnorientiert arbeiten sollten, haben finanzielle Beurteilungsgrößen einen hohen Stellenwert.

Beispiele für finanzielle Größen:

- Ausgeglichenheit des Haushalts, Über- oder Unterdeckung
- Ausgaben für Verwaltung; Ausgaben für konkrete Maßnahmen, die direkt oder indirekt auf die Zielgruppe wirken; Ausgaben für Innovationen
- Fixe Kosten, variable Kosten; Kostenaufstellung nach Kostenarten

Produkte und Dienstleistungen

Bei Produkten und Dienstleistungen wird die Zahl der inhaltlichen Beurteilungsgrößen am umfangreichsten sein. Zu den allgemeinen Kriterien können aber auch Kriterien gehören wie:

- Qualität der durchgeführten Maßnahmen, auch im Vergleich zu Maßnahmen anderer Träger,
- Quantität der Maßnahmen,
- Kosten der Maßnahmen,
- Innovationsgrad der Maßnahmen,
- Ergebnisse der Maßnahmen im Feld der gesellschaftlichen Zielgruppe.

Trägerphilosophie, Strategien, Ziele

Im Zentrum der Schlüsselerfolgsfelder stehen die Trägerphilosophie, die Strategien und die Ziele des freien Trägers. Als Übersicht für Außenstehende werden sie oft in Form eines Leitbildes dargestellt mit formulierten Visionen, Werten, Grundsätzen und längerfristigen Zielsetzungen der Institution. Im internen Bereich werden diese allgemeinen Aussagen konkretisiert und ergänzt:

- ein Leitbild
- Führungsgrundsätze
- längerfristige und kurzfristige Pläne der Institution
- Existenz und Ergebnisse von kontinuierlich angewendeten Analyseinstrumenten wie Mitarbeiterbefragungen, Umfeldanalysen

Diese Konzepte stellen die „Ideenwelt“ der Institution dar. Handeln in Institutionen baut immer auf Ideen auf. Diese grundsätzlichen Ideen sollen stabil, aber nicht starr sein und sich in möglichst vielen Köpfen von Mitarbeitern/-innen und Führungskräften befinden. Damit diese Ideen Realität werden, benötigen Institutionen ein Umsetzungskonzept auch in Form von Systemen.

System des Trägers

Obwohl jeder freie Träger wie jedes Unternehmen ein Unikat ist, gibt es Rahmenbedingungen, die in jeder Institution – mehr oder weniger ausgeprägt, systematisch gestaltet und erfolgreich – das Handeln und das Verhalten von Führungskräften und Mitarbeitern/-innen steuern. Dazu gehören zum Beispiel:

- Organisationsstrukturen und -prozesse,
- Managementsysteme (Planungssysteme, Controllingsysteme bis hin zur Kostenrechnung, Projektmanagementsysteme, Informationssysteme),
- Führungssysteme (Gehaltssysteme, Leistungsbeurteilungssysteme, Personalentwicklung).

Das System des freien Trägers hat in der Regel einen indirekten Einfluss auf die Erfolge, die durch Produkte und Dienstleistungen bei den gesellschaftlichen Zielgruppen erreicht werden.

Die Ursachen für Misserfolge liegen erfahrungsgemäß zu fast 80 Prozent im System der Institution mit seinen Konzepten, Strukturen und Prozessen und nur zu 20 Prozent bei den Leistungsträgern, also den Personen in einer Institution.

Leistungsprozesse

Durch Leistungsprozesse werden die Produkte und Dienstleistungen in der Institution erschaffen. Als Beurteilungskriterien können unter anderem herangezogen werden:

- die Dauer des Prozesses zur Maßnahmensplanung, -konzeption oder -durchführung,
- die Qualität des Prozesses,
- die Qualität der Prozesslenkung und der Instrumente.

Leistungsträger

Hier geht es in erster Linie um die Mitarbeiter/-innen und Führungskräfte, die in der Institution beschäftigt werden. Kriterien können sein:

- Zahl und Kompetenzen der Mitarbeiter/Führungskräfte,
- Maßnahmen zur Kompetenzsteigerung, Entwicklung,
- Zufriedenheit der Mitarbeiter/Führungskräfte,
- Krankenstand, Fluktuation.

Insgesamt gesehen werden über die Schlüsselerfolgsfelder wesentliche Faktoren beschrieben, die einen ursächlichen Einfluss auf den potenziellen Erfolg einer Institution haben. Auf der Basis valider Informationen zu Schlüsselerfolgsfeldern kann eine Entscheidung zur Vergabe von Fördermitteln an einen freien Träger getroffen werden.

2.3.2.2 Schlüsselerfolgsfelder für Projekte

Während bei Schlüsselerfolgsfeldern für eine Institution eine einheitliche Struktur gilt, die für alle Institutionen oder Träger im Grundsatz angewendet werden kann, werden sich die Erfolgsfelder für Projekte inhaltlich unterscheiden. Der Kinder- und Jugendplan (KJP) beschreibt jedoch eine begrenzte Zahl von Einzelmaßnahmen, die gefördert werden können. Auch hierzu sollen erste Ideen für Ergebnisbeurteilungsgrößen vorgestellt werden.

Kurse

Als Beurteilungskriterien können unter anderem herangezogen werden:

Kurse sind Veranstaltungen mit überwiegendem Lehr- oder Fortbildungscharakter.

- Experteneinschätzung zur Wahrscheinlichkeit, dass mit der Veranstaltungskonzeption ein Lern- oder Veränderungserfolg erreicht werden kann,
- Lernerfolg am Ende der Veranstaltung,
- Umsetzungserfolg des Gelernten nach der Veranstaltung,
- Veränderungen im gesellschaftlichen Feld als Konsequenz der Umsetzung des Gelernten.

Arbeitstagungen

Als Beurteilungskriterien können unter anderem herangezogen werden:

Arbeitstagungen sind Veranstaltungen, in denen die fachliche Arbeit des Trägers konzipiert, geplant oder ausgewertet wird.

- Papiere, Unterlagen zu Konzepten, Planungen und Auswertungen,
- Einschätzungen von Experten oder Betroffenen zur Qualität der erarbeiteten Unterlagen,
- Umsetzungserfolg der erarbeiteten Ergebnisse nach der Veranstaltung,
- Veränderungen bei Zielgruppen des Trägers als Konsequenz der Ergebnisumsetzung.

Maßnahmen der internationalen Jugendarbeit

Sicherlich ist die Komplexität der Maßnahmen, die im Rahmen der internationalen Jugendarbeit durchgeführt werden, höher als bei Kursen. Ob sich nun die Maßnahmen an Jugendliche selbst oder an Fachkräfte richten (siehe KJP 4.4.1 und 4.4.2), als Beurteilungskriterien können unter anderem ebenfalls herangezogen werden:

- Experteneinschätzung zur Wahrscheinlichkeit, dass mit der Veranstaltungskonzeption ein Lern- oder Veränderungserfolg erreicht werden kann,

- Lernerfolg am Ende der Veranstaltung,
- Umsetzungserfolg des Gelernten nach der Veranstaltung,
- Veränderungen im gesellschaftlichen Feld als Konsequenz der Umsetzung des Gelernten.

Sonstige Einzelmaßnahmen

Modellprojekte

Modellprojekte fallen zwar auch unter die Einzelmaßnahmenförderung, sollen jedoch hier von der weiteren Betrachtung ausgeschlossen werden, weil in ihnen per definitionem Ergebnisbeurteilungsverfahren integriert sind (Kapitel 4.5 KJP = wissenschaftliche Begleitung).

Sonder- und Großveranstaltungen

Auch bei Sonder- und Großveranstaltungen können grundsätzlich die gleichen Kriterien herangezogen werden wie bei den Kursen.

Wettbewerbe

Bei Wettbewerben müssen Inhalt und Ziel des Wettbewerbs die Ausgangspunkte für die Ermittlung der Beurteilungskriterien sein. In Betracht kommen beispielsweise:

- Anzahl der Wettbewerbsbeiträge,
- Qualität der Wettbewerbsbeiträge,
- Resonanz der Medien, von Experten oder der Öffentlichkeit auf den Wettbewerb,
- Konsequenzen, die sich aus der Sammlung und Bewertung der Wettbewerbsbeiträge ergeben.

Publikationen

Auch für die Publikationen gilt, dass Inhalt und Ziel die Ausgangspunkte für die Ermittlung der Beurteilungskriterien sind. In Betracht kommen zum Beispiel:

- Qualität der Publikation,
- Resonanz von Experten oder der Öffentlichkeit auf die Publikation,
- Konsequenzen, die sich aufgrund der Publikation ergeben.

Trotz allgemein gültiger Kriterien, wie sie zum Beispiel im Rahmen der Kurse und Arbeitstagungen beschrieben werden können, wird es notwendig sein, Beurteilungskriterien auf das spezielle Projekt zuzuschneiden. Durch die Beurteilungskriterien wird ja der Zweck der Maßnahme sehr komprimiert zusammengefasst. Diese Kriterien müssen in den Fördermittelanträgen be-

schrieben sein oder in Zusammenarbeit mit den Beauftragten des Ministeriums präzisiert werden. Von entscheidender Bedeutung für die Ergebnisbeurteilung wird es sein, ob die **Endergebnisse** eines Projektes **quantitativ überprüfbar** beschrieben werden können. Die Endergebnisse können auch unterschieden werden in Ergebnisse, mit denen die Realität nur beschrieben oder erklärt werden soll, und Ergebnisse, mit denen Realität gestaltet werden soll. Welche Ergebniserreichungsaktivitäten letztlich gefördert werden, hängt von den Zielen des Fördermittelgebers ab.

2.3.3 Konzept zur Zielfindung, -formulierung und -beurteilung

Nun geht es darum, ein Konzept zur Zielfindung, -formulierung und -beurteilung zu entwickeln.

2.3.3.1 Konzept zur Zielfindung

Die Zielfindung ist der spannendste und herausforderndste Teil eines Systems zur Zielorientierten Zusammenarbeit. Was inhaltlich erreicht werden soll, auf welchen Feldern, für welche Zielgruppen, mit welcher Intensität, in welchem Zeitraum und mit welchem Aufwand, das sind die Schlüsselfragen zur Vergabe von Fördermitteln. Viele Träger haben in der Vergangenheit in mühsamen und zeitintensiven Verfahren Leitbilddiskussionen geführt und wehren sich inzwischen gegen neuere Versuche (der Geldgeber), solche Prozesse wieder durchzuführen. Dabei stellen sie zu Recht die Frage, was die Leitzieldiskussionen in der Vergangenheit gebracht haben und was neuere Versuche anderes bringen sollten. Bei der Zielorientierten Zusammenarbeit geht es nicht um eine Neuauflage der Leitbilddiskussion, sondern es geht um die Konkretisierung der Leitbilder. Es geht darum, die Leitbilder zum Leben zu erwecken und sie umzusetzen. Im Mittelpunkt stehen die kurz-, mittel- und langfristigen Ziele des Ministeriums und der freien Träger sowie der Abstimmungsprozess zur gemeinsamen Zielerreichung. Wenn ein Modell der Zielorientierten Zusammenarbeit nicht nur kurzfristigen Handlungsbedarf abdecken will, sondern eine mittelfristige, strategische Ausrichtung haben soll, dann benötigen sowohl Ministerium als auch freie Träger ein institutionsbezogenes Zielsystem, welches das Leitbild der Institution operationalisiert.

Insbesondere im BMFSFJ werden verstärkt Anstrengungen unternommen, eine detailliertere Ziel- und Programmstruktur zu entwickeln, welche die inhaltliche Ausrichtung der Arbeitsfelder des Ministeriums beschreibt.

Abb. 2.10 zeigt den Entwurf zur politischen Zielsetzung des BMFSFJ aus dem Jahre 1999 (Stand 7.1.1999).

Auf der Basis eines Leitzieles sind sechs Oberziele für alle Bereiche der Politik des Ministeriums entwickelt worden, die wiederum jeweils durch Unterziele konkretisiert werden.

Politische Ziele des BMFSFJ

Leitziel Solidarische Politik für junge und alte Menschen, Frauen und Männer, das Zusammenleben in Familie und Gesellschaft

Oberziele	1 Chancengerechtigkeit sichern	2 Armut bekämpfen	3 Solidarität in der Gesellschaft stärken
-----------	-----------------------------------	----------------------	--

Unterziele	<ul style="list-style-type: none"> • Förderung individueller Entwicklungschancen und eines selbstbestimmten Lebens für Kinder und Jugendliche • Unterstützung der Erziehung in und außerhalb der Familie • Verbesserung der Beschäftigungschancen und Integration benachteiligter Jugendlicher, junger Aussiedler und Ausländer • Abbau von Diskriminierung und Verbesserung der Integration benachteiligter Frauen • Verbesserung der Rahmenbedingungen für hilfe- und pflegebedürftige Menschen 	<ul style="list-style-type: none"> • Verbesserung der wirtschaftlichen und sozialen Lage von Familien/ Bekämpfung der Kinderarmut • Eigenständige Alterssicherung der Frau • Förderung einer flexiblen Kombination der Erwerbs- und Familienarbeit für Mütter und Väter • Ausbau und Sicherung der Kinderbetreuungsangebote für Kinder aller Altersgruppen 	<ul style="list-style-type: none"> • Gerechter Ausgleich zwischen den Geschlechtern und Generationen, zwischen Kinderreichen und Kinderlosen • Schaffung eines kinder-, familien-, und altersgerechten Lebensumfeldes • Förderung der gesellschaftlichen Partizipation Älterer und eines aktiven Alterns • Intensivierung der Zusammenarbeit mit Kirchen, Verbänden und gesellschaftlichen Gruppen • Förderung von bürgerschaftlichem Engagement • Ausbau eines sozialen Europa (insbesondere Wohlfahrtspflege, Jugendaustausch, Frauenrechte)
-------------------	--	--	--

Oberziele	4 Vor Gewalt schützen	5 Gleichstellung fördern	6 Wehrgerechtigkeit sichern
-----------	--------------------------	-----------------------------	--------------------------------

Unterziele	<ul style="list-style-type: none"> • Schutz von Frauen vor Gewalt, Hilfeangebote • Schutz von Kindern und Jugendlichen vor Gewalt, sexuellem Missbrauch und negativen Medieninflüssen • Nationale und internationale Bekämpfung von Frauen- und Kinderhandel • Vermeidung und Abbau von Jugendkriminalität 	<ul style="list-style-type: none"> • Gleichberechtigte Teilhabe der Frauen in Beruf und Gesellschaft • Sicherung des Lebensrechts und des Selbstbestimmungsrechts der Frau • Gleichstellung der Familienformen • Stärkung des Kinderrechts 	<ul style="list-style-type: none"> • Sicherung der Voraussetzungen der Kriegsdienstverweigerung aus Gewissensgründen • Ausgestaltung und Durchführung des Zivildienstes
-------------------	--	--	---

Die Festlegung der Zielinhalte ist sowohl im Ministerium als auch beim freien Träger eine Entscheidung, die in einem Prozess der politischen Willensbildung getroffen wird. Was erreicht werden soll, hängt unter anderem von folgenden Faktoren ab:

- von gesetzlichen Rahmenbedingungen, zum Beispiel Inhalten des KJP, Subsidiarität, Trägerautonomie;
- von inhaltlichen politischen Zielen, zum Beispiel gesellschaftlichen Zielen, Zielen der Institutionen;
- von formalen politischen Zielen, zum Beispiel Erhaltung einer gesunden Trägerlandschaft;
- von Einschätzungen zukünftiger Entwicklungen in Institutionen und Gesellschaft.

Unsere Aufgabenstellung besteht nun darin, ein Konzept und Methoden vorzuschlagen, mit denen – unabhängig vom konkreten Inhalt der Ziele – die Zusammenarbeit zwischen Zuwendungsgeber und Zuwendungsnehmer so gestaltet wird, dass die Wirkung von Fördermitteln gesteigert und überprüft werden kann. Deshalb sollen die Ziele nicht inhaltlich, sondern nur formal beurteilt werden.

Die politischen Ziele des BMFSFJ bauen sich entsprechend der Struktur vieler Zielkonzepte auf, wie sie auch in der Wirtschaft wiederzufinden sind:

- Das **Leitziel** beschreibt die Vision, das, was längerfristig angestrebt wird. (Was wollen wir auch längerfristig sein/bleiben/erreichen?)
- Die **Oberziele** beschreiben die Mission, das heißt die generellen Felder, auf denen gearbeitet werden muss, um der Vision nahe zu kommen. (Auf welchen Feldern müssen wir deshalb erfolgreich arbeiten?)
- Die **Unterziele** beschreiben die strategischen Ziele, die auf den Arbeitsfeldern erreicht werden sollen (Welche Ergebnisse wollen wir deshalb in absehbarer Zukunft erreichen?)

Um diese strategischen Ziele zu erreichen, müssen operative Ziele erarbeitet und umgesetzt werden. (Welche Ergebnisse wollen wir deshalb im kommenden Jahr erreichen?).

Dem Verfasser ist nicht im Detail bekannt, wie die Ziele im Ministerium erarbeitet und vereinbart wurden und wie die Umsetzung in operative Ziele erfolgt ist. Das gilt inhaltlich für den KJP als Ganzes, aber auch für die einzelnen KJP-Programme und es betrifft auch die Einbeziehung der Mitarbeiter/-innen in diesen Prozess.

Da auch bei den freien Trägern ein System der Zielfindung, -vereinbarung und -umsetzung existieren muss, um zu einer inhaltlich gehaltvollen Zielvereinbarung zwischen Zuwendungsgeber und Zuwendungsnehmer zu kommen, müssen auch sie für sich solche Prozesse entwickeln und umsetzen, damit sie die Zieldiskussion mit dem Bundesministerium qualifiziert führen können.

Ein System könnte innerhalb des Ministeriums und von freien Trägern wie folgt aussehen:

Ein System für die Zielorientierte Führung innerhalb einer Institution

Die Erarbeitung der Vision, der Mission und der strategischen Ziele ist eine Aufgabe der oberen Leitungsebenen einer Institution zusammen mit Aufsichtsgremien oder übergeordneten Entscheidungsträgern. Die Einbeziehung mittlerer oder unterer Leitungsebenen, aber auch der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in diesen Prozess, zum Beispiel über Planungsprozesse und -verfahren, ist sinnvoll. Einerseits werden die Informationen „der Basis“ berücksichtigt, die in der Regel eine viel größere Nähe zum konkreten Bedarfsträger aufweisen. Andererseits fördert die Einbeziehung der Betroffenen in die Zielerarbeitungsprozesse die Akzeptanz bei der Umsetzung gemäß der Grundregel:

Betroffene zu Beteiligten machen.

Die Ziele werden in einem Prozess von der obersten Leitungsebene bis zu den Führungskräften der unteren Leitungsebene bzw. bis zu den Mitarbeitern/-innen, also von oben nach unten, „heruntergebrochen“. Die Ziele werden von Ebene zu Ebene konkreter, bis sie Aufgaben bzw. Tätigkeiten beschreiben. Dieser Prozess findet in Workshops in Form überlappender Gruppen statt. In diesen Workshops werden auf der Basis einer Ist-Situationsanalyse die S.M.A.R.T.-Ziele formuliert (siehe Seite 44) und auf Personen, die für die Zielerreichung verantwortlich sind, verteilt. Die eigentliche Zielvereinbarung kann in einem kurzen Gespräch nach diesem Workshop auf der erarbeiteten Basis getroffen werden. Die Zielfindung und -definition in Teams durchzuführen, hat gegenüber Einzelgesprächen viele Vorteile:

- Die Ziele der Institution brauchen nur einmal und nicht jeweils pro Mitarbeiter/-in vorgestellt, diskutiert und heruntergebrochen werden.
- Das Wissen und die Ideen aller können genutzt werden
- Die Kreativität kann durch geeignete Verfahren in der Gruppe besser angesprochen werden.
- Jeder ist über die Ziele von Nachbarbereichen informiert.
- Die Koordination von Zielen und die Vereinbarung von Unterstützungsleistungen und Mitarbeit über Bereichsgrenzen ist einfacher.
- Eine offene Zuordnung von Zielen zu Personen unterstützt die Nachhaltigkeit und das Engagement.

Der wichtigste Vorteil ist jedoch ein ganz banaler: Die kontinuierliche und qualitativ gute Anwendung dieses Führungsinstruments kann sichergestellt werden. Ein Moderator sorgt dafür, dass der Workshop nach vereinbarten Schritten und mit vereinbarten Ergebnissen professionell durchgeführt wird. Das größte Problem bei Zielvereinbarungen in 2-Personen-Gesprächen war, dass diese Gespräche entweder nicht oder trotz eines intensiven Schulungsaufwandes nicht professionell durchgeführt wurden.

Im BMFSFJ bedeutet das nun, dass in den Bereichen, die für die Umsetzung des KJP zuständig sind, die politischen Ziele bis auf die Referatsebene „heruntergebrochen“ werden. In den Referaten sollte in regelmäßigen Abständen (zum Beispiel jährlich oder zu Beginn einer Legislaturperiode) festgelegt werden, welche Unterziele durch die Vergabe von Fördermitteln erreicht werden sollen. Dazu gibt es neben Mischformen generell zwei Alternativen:

1. Im BMFSFJ werden operative Ziele im Sinne von S.M.A.R.T. formuliert, wie es möglicherweise schon bei Modellprojekten realisiert wird. Diese Ziele werden veröffentlicht und freie Träger können sich um Fördermittel bewerben, um diese Ziele zu erfüllen.
2. Die für den KJP relevanten Unterziele werden, versehen mit konkretisierenden und interpretierenden Informationen, veröffentlicht. Freie Träger formulieren aufgrund dieser Information operative Ziele (S.M.A.R.T.) und bewerben sich um die Fördermittel, auf deren Basis diese Ziele erreicht werden sollen.

Der Weg, den Alternative 2 beschreibt, wird vermutlich der Weg sein, über den der größte Teil von Fördermitteln vergeben wird. Die Vielfalt der potenziellen Fördermittelempfänger, ihre Nähe zu den konkreten Bedarfsträgern, die vorhandenen fachlichen Kompetenzen und das gesellschaftliche Engagement wird dann am stärksten zur Geltung kommen, wenn zwar klar umrissene Arbeitsfelder vorgegeben werden, die inhaltliche Ausgestaltung und Konkretisierung der Ziele jedoch durch den Mittelempfänger vorgeschlagen wird.

Ebenso sollte der freie Träger über ein Zielfindungs- und Vereinbarungskonzept verfügen, beginnend bei einer Vision bis hin zu operativen Zielen.

Wenn der Träger seine Arbeit oder Teile seiner Arbeit über Fördermittel aus dem KJP finanzieren will, dann muss bereits vor der Antragstellung auch für ihn Klarheit über die Ziele bestehen. Der Zuwendungsgeber sollte regelmäßig die angestrebten Ziele veröffentlichen, damit freie Träger überprüfen können, ob und inwieweit diese Ziele mit ihren eigenen Zielen kongruent sind. In den Anträgen stellen dann die Antragsteller dar, welche Ziele sie mit der Förderung erreichen wollen. Mit dem Bewilligungsbescheid wird dann eine Zielvereinbarung geschlossen, welche die Grundlage für den späteren Ergebnisabgleich ist.

Die für die Vergabe von Fördermitteln aus dem KJP verantwortlichen Stellen entscheiden also auf der Basis der Zielsetzungen des Ministeriums und auf der Basis von Zielvereinbarungen mit freien Trägern über die Mittelzuweisung.

Die Mittel werden, wie schon dargestellt, zur Trägerförderung oder zur Projektförderung vergeben. Zielvereinbarungen betreffen also Ergebnisse, die der Träger erreichen will bzw. die über Projekte erreicht werden sollen.

Das korrespondiert mit generellen Prüfverfahren, die im BMFSFJ angewendet werden können: Es kann überprüft werden,

1. ob die Institution, der Träger aufgrund der Erfüllung formaler Kriterien vermutlich in der Lage sein wird, das vereinbarte Ergebnis zu erreichen,
2. ob die Ergebnisse der Trägerförderung erreicht werden,
3. ob die Ergebnisse der Projektförderung erreicht werden und
4. wie die Qualität der Arbeit/Politik verbessert werden kann.

Zunächst sollen Vorgehensweisen zur Zielformulierung und -beurteilung auf der Trägerebene vorgestellt werden. Dann schließen sich Vorschläge zur Zielformulierung und -beurteilung auf der Projektebene an.

2.3.3.2 Zielformulierung und Ergebnisbeurteilung auf der Trägerebene

In Ergänzung zu den bestehenden allgemeinen Formblättern für die Beantragung und Abrechnung von KJP-Mitteln sollten Formblätter entwickelt werden, die Informationen zu drei Themenstellungen zusammenfassen:

1. Darstellung der Kompetenzen der Antragsteller
(Warum sollten wir Fördermittel bekommen?)
2. Darstellung der Ziele, die mit der Förderung erreicht werden sollen
(Was wollen wir erreichen?)
3. Darstellung der Wege und Instrumente zur Ergebnisüberprüfung
(Wie werden wir die Ergebnisse nachweisen?)

Nachfolgend werden Vorschläge für eine Grobstruktur dieser Formblätter vorgestellt. Die Vorschläge müssen unter Einbeziehung des Fach-Know-hows der Betroffenen und unter Berücksichtigung der Abstimmungsprozesse zwischen Ministerium und Mittelempfänger in eine endgültige Form gegossen werden.

zu 1. Darstellung der Kompetenzen der Antragsteller (Warum sollten wir Fördermittel bekommen?)

Die Einschätzung der Kompetenzen des Antragstellers gibt einen ersten, nicht unwesentlichen Einblick in die Fähigkeiten und die Voraussetzungen, die der Träger mitbringt. Wirklich gute Ergebnisse, sei es in der Trägerförderung oder in der Projektförderung, können nur dann erzielt werden, wenn die Institution des Trägers professionell arbeitet. Zur Beurteilung der Professionalität können die Schlüsselerfolgfelder (Seite 55 ff.) herangezogen werden. Hierfür wurde das Formular 2.11 „Kompetenzen des Antragstellers“ entwickelt (siehe Seite 68).

Aufgrund dieser Informationen kann eingeschätzt werden, ob der Antragsteller die Voraussetzungen mitbringt, die nötig sind, um Ergebnisse erfolgreich zu erreichen. Diese Überprüfung ist im Ministerium relativ einfach durchzuführen, während die detaillierte Überprüfung von Förderanträgen wesentlich zeitaufwendiger ist. Insbesondere bei Institutionen, die erstmals Fördermittel beantragen, ist es unerlässlich, diese Informationen zu analysieren. Insgesamt gesehen, sollte das Ministerium über diesen Weg auch einen Beitrag leisten, die Qualität seiner Auftragnehmer zu prüfen, zu sichern und zu erhöhen, denn jeder Antragsteller weiß, dass an ihn bestimmte Qualitätsanforderungen gestellt und diese auch überprüft werden, wenn er Fördermittel erhalten will.

zu 2. Darstellung der Ziele, die mit der Förderung erreicht werden sollen (Was wollen wir erreichen?)

Mit Hilfe der Formblätter 2.12 und 2.13 kann der Antragsteller die Fördermaßnahme und die Ziele beschreiben, die er mit den Fördermittel erreichen will.

2.11 Formblatt:

Kompetenzen des Antragstellers

Bitte begründen Sie die Kompetenzen Ihrer Institution kurz, aber prägnant und wenn möglich nachvollziehbar.

Kompetenzfelder	Empfängerspezifische Informationen zum Kompetenzfeld
Unternehmensphilosophie, Strategien und Ziele; z.B. <ul style="list-style-type: none"> • Leitbild • Strategische Ziele • Führungsgrundsätze 	
Gesellschaftliche Zielgruppen; z.B. <ul style="list-style-type: none"> • Beschreibung der Zielgruppe • Aussage zum Image und zum Ansehen der Institution 	
Finanzen; z.B. <ul style="list-style-type: none"> • Haushalt • Über- oder Unterdeckung • Ausgaben für Verwaltung • Ausgaben für Maßnahmen, die auf die Zielgruppe wirken • Ausgaben für Innovationen 	
Produkte und Dienstleistungen; z.B. <ul style="list-style-type: none"> • Qualität der Maßnahmen • Quantität der Maßnahmen • Kosten der Maßnahmen • Innovationsgrad der Maßnahmen 	
System des Trägers; z.B. <ul style="list-style-type: none"> • Organisationsstruktur • Planungssysteme • Führungssysteme, -instrumente 	
Leistungsprozesse; z.B. <ul style="list-style-type: none"> • Dauer von Prozessen zur Maßnahmenplanung, -konzeption und -durchführung • Qualität der Prozesse • Qualität der Prozesssteuerung und der Instrumente 	
Leistungsträger; z.B. <ul style="list-style-type: none"> • Qualität und Quantität der Mitarbeiter/Führungskräfte • Maßnahmen zur Qualitätssteigerung, Entwicklung • Zufriedenheit • Gesundheitsstand, Fluktuation 	

2.12 Formblatt:

Kurzbeschreibung der Maßnahme, die gefördert werden soll

Bitte beschreiben Sie kurz den Inhalt der von ihnen geplanten Trägerförderung.

Maßnahmentitel:

Ausgangssituation und Problembeschreibung:

Beschreibung der Kerninhalte und wesentlichen Arbeitsschritte:

2.13 Formblatt:

Ziel der Trägerförderung

Was soll durch die Förderung erreicht werden?

Welche Ziele sollen durch die Förderung erreicht werden?	Bis wann?	Welche Kenngrößen sollen überprüft werden, um die Zielerreichung zu ermitteln?	Mit welchen Methoden sollen die Ergebnisse ermittelt werden?

© Dr. W. Schröder

Die herausforderndste Aufgabe besteht darin, das Endergebnis, das mit der Förderung erreicht werden soll, so zu beschreiben, dass der Erreichungsgrad überprüft werden kann. Hierzu kommen die S.M.A.R.T.-Kriterien zum Einsatz.

Mit Formblatt 2.14 beschreibt der Fördermittelempfänger, welche Ergebnisse er am Ende des Förderzeitraumes mit Hilfe der Fördermittel erreicht hat.

2.14 Formblatt:

Ergebnisse der Trägerförderung

Welche Ergebnisse sind durch die Förderung erreicht worden?

Geplante Ziele der Trägerförderung laut Antrag (Kurzbeschreibung)	Bis wann?	Kenngroßen	Erreichte Ergebnisse unter Berücksichtigung der Kenngroßen	Bis wann?	Welche positiven/negativen Erfahrungen wurden gemacht (lessons learned)

© Dr. W. Schröder

Erfolgskontrolle und Zusammenfassung der gemachten Erfahrungen (lessons learned) werden vom Fördermittelempfänger in Form von Selbstevaluation durchgeführt. Die Durchführung der Selbstevaluation und die Qualität der Evaluationsergebnisse werden durch die Veröffentlichung der Ergebnisse sichergestellt. Hierzu wird auch auf die Anregungen des Heftes Qs 19 verwiesen.

2.3.3.3 Zielformulierung und Ergebnisbeurteilung auf der Projektebene

Die Ergebnisformulierung, -beurteilung für Projekte kann analog zur Trägerförderung durchgeführt werden. Für Antragsteller, die im Ministerium unbekannt sind, sollte sicherlich zuerst die Überprüfung der generellen, instituti-
onsbezogenen Kompetenzen durchgeführt werden. Diese Überprüfung sollte auch für bekannte Antragsteller in regelmäßigen Abständen wiederholt werden. Auch bei der Beantragung von Fördermitteln für Projekte geht es um drei Schlüsselfragen:

1. Darstellung des Projektes und des Hintergrundes
(Warum sollten wir Fördermittel bekommen?)
2. Darstellung der Ziele, die mit dem Projekt erreicht werden sollen
(Was wollen wir erreichen?)
3. Darstellung der Wege und Instrumente zur Ergebnisüberprüfung
(Wie werden wir die Ergebnisse nachweisen?)

Die Formblätter 2.15, 2.16, 2.17 auf den nachfolgenden Seiten zeigen Vorschläge für

- Hintergrund und Projektaktivitäten,
- Ziele des Projektes,
- realisierte Ergebnisse und lessons learned.

Der Vorschlag und insbesondere die Unterlage zur Ergebnisbeschreibung sind im Projektteam besprochen und in einigen praktischen Übungen getestet worden. Trotzdem kann der Vorschlag unter Einbeziehung des Fach-Know-hows der Betroffenen und unter Berücksichtigung der Abstimmungsprozesse zwischen Ministerium und Mittelempfänger noch überarbeitet und verbessert werden.

Auf der Basis dieser Unterlagen kann ebenfalls die Entscheidung über die Fördermittelvergabe getroffen und die Fördermittelvereinbarung geschlossen werden.

2.15 Formblatt:

Kurzbeschreibung der Maßnahme, die gefördert werden soll

Bitte beschreiben Sie kurz den Inhalt der von ihnen geplanten Projektförderung.

Projekttitle:

Ausgangssituation und Problembeschreibung:

Beschreibung der Kerninhalte und wesentlichen Arbeitsschritte:

2.16 Formblatt:

Ziele der Projektförderung

Was soll durch die Projektförderung erreicht werden?

Titel des Projekts:

Welche Ziele sollen am Ende des Projekts erreicht werden?	Welche Kenngrößen sollen überprüft werden, um die Zielerreichung am Ende des Projekts zu ermitteln?	Mit welchen Methoden sollen die Ergebnisse am Ende des Projekts ermittelt werden?
Welche Ziele sollen nach dem Projekt erreicht sein? (Zweck des Projekts)	Welche Kenngrößen sollen überprüft werden, um die Zielerreichung nach dem Projekt zu ermitteln?	Mit welchen Methoden sollen die Ergebnisse nach dem Projekt ermittelt werden?

2.17 Formblatt:

Ergebnisse der Projektförderung

Welche Ergebnisse sind durch die Projektförderung erreicht worden?

Geplante Ziele des Projektes laut Antrag (Kurzbeschreibung)	am Ende nach der M.	Kenngrößen	Erreichte Ergebnisse unter Berücksichtigung der Kenngrößen	Welche positiven/negativen Erfahrungen wurden gemacht (lessons learned)

3. Konsequenzen

Im Rahmen unseres Projekts haben wir die Möglichkeit genutzt, die Zielformulierung und -beurteilung auf der Ebene der Projektförderung zu testen. Erste Ergebnisse sollen dargestellt und interpretiert werden. Anschließend werden Konsequenzen für das Ministerium und die Mittelempfänger abgeleitet.

3.1 Testläufe: Ergebnisse und Erfahrungen

Vertreter von drei Verbänden/Institutionen haben sich an der Projektarbeit beteiligt. Um auch konkrete Erfahrungen mit der Zielorientierten Zusammenarbeit zu sammeln, haben wir Maßnahmen aus dem Bereich der Kurse und Arbeitstagungen ausgewählt, die im Arbeitszeitraum des Projekts in den Verbänden durchgeführt werden sollten. So konnten wir für fünf Maßnahmen versuchen, die Ziele des Projekts zu beschreiben, Kenngrößen zur Beurteilung zu formulieren sowie die Methoden zur Ergebnisbeurteilung zu diskutieren. Das geschah in jeweils einem Gespräch zwischen einem Vertreter des Verbandes, dem zuständigen Mitarbeiter aus dem Ministerium und dem Projektleiter Dr. Schröder.

Es handelte sich um folgende Maßnahmen:

1. Kurs für Schülerinnen zur Entwicklung der Persönlichkeit und Förderung der Sozial- und Selbstkompetenz
Verantwortliche Institution: OUTWARD BOUND
2. Aufbaulehrgang II - Erlebnispädagogik in der beruflichen Bildung
Verantwortliche Institution: OUTWARD BOUND
3. Erstellung eines Memorandums zur Jugendberufshilfe
Verantwortliche Institution: Bundesarbeitsgemeinschaft Katholische Jugendsozialarbeit (BAG KJS)
4. Durchführung eines Studientages als Maßnahme zur Erstellung des Memorandums
Verantwortliche Institution: BAG KJS
5. Arbeitstagungen zur Erstellung eines Konzeptes „Soziale Talente“
Verantwortliche Institution: Deutsche Sportjugend (dsj)

In den Maßnahmen 1 und 2 war es auch möglich, den Einsatz der geplanten Verfahren zur Ergebnisbeurteilung zu testen.

Nachfolgend werden für jede Institution und Maßnahme eine kurze inhaltliche Maßnahmenbeschreibung, die erarbeiteten Ergebnisse und, wenn vorhanden, ein Kommentar des Mitarbeiters aus der Institution zur Anwendung des Instrumentes und zur Zielorientierten Förderung von Einzelmaßnahmen dargestellt.

3.1.1 Testlauf bei Outward Bound

OUTWARD BOUND plante einen Kurs mit Schülerinnen einer privaten Realschule.

3.1 Formblatt:

Ziele der Projektförderung

Was soll durch die Projektförderung erreicht werden?

Titel des Projekts:

Schülerinnenkurs/OUTWARD BOUND

Welche Ziele sollen am Ende des Projekts erreicht werden?	Welche Kenngrößen sollen überprüft werden, um die Zielerreichung am Ende des Projekts zu ermitteln?	Mit welchen Methoden sollen die Ergebnisse am Ende des Projekts ermittelt werden?
Bereitschaft, im Klassenverband Verantwortung zu übernehmen.	Verantwortung aktiv übernehmen, Verantwortung geben und annehmen	Vergleichende Kartenabfrage; „Rating-Skala“ Verantwortung
Sensibilisierung für die Unterschiedlichkeiten der Einzelnen, Akzeptanz und Toleranz	Fähigkeit von Einzelnen und Kleingruppen, sich für Neues zu öffnen	Soziale Struktur des Klassenverbandes zu Beginn und zum Ende des Kurses darstellen (z. B. graphisch oder Skulptur)

Welche Ziele sollen nach dem Projekt erreicht sein? (Zweck des Projekts)	Welche Kenngrößen sollen überprüft werden, um die Zielerreichung nach dem Projekt zu ermitteln?	Mit welchen Methoden sollen die Ergebnisse nach dem Projekt ermittelt werden?
Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen, wird im Klassenverband gelebt	Übernahme von Verantwortung wird durch Verhalten und Handlungen sichtbar	Teilnehmende Beobachtung, Befragung der Lehrer/-innen
Bereitschaft, sich für neue Situationen/Personen zu öffnen	Verhalten der Schülerinnen im Klassenverband	Fragebogen zur Selbsteinschätzung der Teilnehmerinnen

Außerdem plante OUTWARD BOUND einen Aufbaulehrgang zur Erlebnispädagogik in der beruflichen Bildung.

Die Abbildung 3.3 „Formblatt Ziele OUTWARD BOUND II“ gibt das gemeinsam erarbeitete Formblatt „Ziele der Projektförderung“ wieder.

3.3 Formblatt:

Ziele der Projektförderung		
Was soll durch die Projektförderung erreicht werden?		
Titel des Projekts: Aufbaulehrgang II – Erlebnispädagogik in der beruflichen Bildung OUTWARD BOUND		
Welche Ziele sollen am Ende des Projekts erreicht werden?	Welche Kenngrößen sollen überprüft werden, um die Zielerreichung am Ende des Projekts zu ermitteln?	Mit welchen Methoden sollen die Ergebnisse am Ende des Projekts ermittelt werden?
Erarbeitung zielgruppenspezifischer Kriterien für die Konzeptentwicklung	Erstellung von Kriterienkatalogen	Befragung der Teilnehmer/-innen, zu ihrer Einschätzung, selbstständig zielgruppenspezifische Programme entwickeln zu können.
Fähigkeit, erlebnispädagogische Programme im selbstgewählten Handlungsfeld eigenständig durchzuführen	Erstellung eines individuellen Umsetzungsplans	Präsentation des individuellen Umsetzungsplans am Ende des Lehrgangs durch die Teilnehmer/-innen
Selbsteinschätzung der persönlichen, erlebnispädagogischen Qualifikation	Qualität des AL II, die Teilnehmer/-innen mit ihren individuellen Bedürfnissen auszubilden	Zu Lehrgangsbeginn Erfolgsfaktoren für den AL II von den Teilnehmern/Teilnehmerinnen abfragen und am Ende durch Soll-/Ist-Abgleich überprüfen
Welche Ziele sollen nach dem Projekt erreicht sein? (Zweck des Projekts)	Welche Kenngrößen sollen überprüft werden, um die Zielerreichung nach dem Projekt zu ermitteln?	Mit welchen Methoden sollen die Ergebnisse nach dem Projekt ermittelt werden?
Eigenständige Durchführung erlebnispädagogischer Aktivitäten im beruflichen Kontext	Übernahme von Verantwortung wird durch Verhalten und Handlungen sichtbar	Schriftliche Befragung der Teilnehmer/-innen über die Ergebnisse des Umsetzungsplans nach 3-6 Monaten
Vorbereitung für die Co-Leitung bei einem OUTWARD-BOUND-Kurs aufgrund der erworbenen Qualifikationen und Erfahrungen	Zeitplan bis zur Co-Leitung	Befragung der Teilnehmer/-innen über ihren Zeitplan im Abgleich zur tatsächlichen Anmeldung (6-9 Monate)

Abb. 3.4 zeigt das Ergebnis der Evaluation.

Evaluation

Aufbaulehrgang II „Berufliche Bildung“

Grundlage der Auswertung sind die Fragebögen, die von allen acht Lehrgangsteilnehmern/-teilnehmerinnen (TN) vollständig ausgefüllt vorliegen, sowie die während des Lehrgangs präsentierten Arbeitsergebnisse.

Ziel: Erarbeitung zielgruppenspezifischer Kriterien für die Konzeptentwicklung

Wichtige Merkmale der Erlebnispädagogik und Outdoor-Trainings im Verständnis von OUTWARD BOUND sind die, je nach Zielgruppe, unterschiedlichen Ansätze, Methoden und Transfersicherungsmaßnahmen. Deshalb ist die Vermittlung von Fähigkeiten zur Erstellung unterschiedlicher Kurskonzeptionen ein wesentlicher Baustein im Rahmen der erlebnispädagogischen Zusatzausbildung.

Kenngroße: Erstellung von Kriterienkatalogen

Während des Lehrgangs wurde von allen Teilnehmern/Teilnehmerinnen ein Training mit einer Zielgruppe während ihrer Wahl exemplarisch vorbereitet und durchkonzipiert. Durch Vorstellung aller Trainingsentwürfe, deren Sammlung und Vervielfältigung wurde den Teilnehmenden das gesamte Spektrum der erarbeiteten Konzepte zur Verfügung gestellt.

Methode: Befragung der TN zu ihrer Einschätzung, selbstständig zielgruppenspezifische Programme entwickeln zu können

Die Teilnehmer/-innen schätzten ihre eigenen Fähigkeiten im Mittel mit 1,875 ein (1 = sehr gut, sehr hoch, 5 = sehr schlecht, sehr niedrig/im Durchschnitt aller acht Teilnehmenden). Die Vermittlung von Aspekten verschiedener Team- und Firmenkulturen sowie von Kriterien für die Programmentwicklung für Gruppen mit unterschiedlichen Ausgangsvoraussetzungen versetzten die Teilnehmenden in die Lage, zielgruppenspezifische Programme selbstständig zu entwickeln. Das Ziel wurde innerhalb des Rahmens der durch die Teilnehmer/-innen gewählten Zielgruppe (berufliche Bildung) weitestgehend erreicht.

Ziel: Fähigkeit, erlebnispädagogische Programme im selbstgewählten Handlungsfeld eigenständig durchzuführen

Der Einschränkung, dass die TN dieses Ziel am Ende der Maßnahme beurteilen sollten und vor dem Lehrgang über sehr unterschiedliche eigene praktische Erfahrungen verfügten, bewerteten sie die Vermittlung dieser Fähigkeit im Mittel mit 2,125.

Neben der Erarbeitung und Vermittlung von notwendigem „Handwerkszeug“ zur Planung und Durchführung von Kursen und Trainings soll auch der Blick dafür geschärft werden, welcher Förderungsbedarf bei den Teilnehmenden selbst besteht.

Kenngroße: Erstellung eines individuellen Umsetzungsplanes

Diese Maßnahmen, um vorhandene Potenziale zu fördern und Defizite abzubauen, wurden am Ende des Lehrgangs in einem selbstverpflichtenden Umsetzungsplan von den Teilnehmenden schriftlich niedergelegt.

Methode: Präsentation des individuellen Umsetzungsplanes am Ende des Lehrgangs durch die TN

Die Teilnehmenden präsentieren drei oder vier Ziele, die innerhalb des nächsten halben Jahres verwirklicht werden sollten. Diese Ziele hatten je nach Ausgangslage der Teilnehmenden eine unterschiedliche Reichweite.

Beispiele:

- Fortbildung „Ropes Course“
- Fortbildung Moderations- und Präsentationstechniken
- Fortbildung Rhetorik
- Entwicklung von Kursen/Konzepten
- Praxis erwerben
- Literatursichtung
- Existenzgründungsberatung
- Supervision

OUTWARD BOUND bot eine Begleitung über den Zeitraum an und stellte sich als Erinnerungs- und Kontrollinstanz nach Ablauf der sechs Monate zur Verfügung (siehe beigefügter Fragebogen Seite 4/5).

Ziel: Selbsteinschätzung der persönlichen erlebnispädagogischen Qualifikation

Über die bei Abschluss der Zusatzausbildung vorhandenen Qualifikationen entscheiden im Wesentlichen zwei Faktoren:

1. die Kenntnisse und Fähigkeiten, die die Teilnehmenden aus ihrem beruflichen Umfeld mitbringen und
2. die Qualität der OUTWARD-BOUND-Lehrgänge.

Kenngroße: Qualität des AL II, die TN mit ihren individuellen Bedürfnissen auszubilden

Kennzeichen der genannten Qualität sind zum einen die vermittelten Faktoren, die eingeübten Fähigkeiten, aber auch die Art und Weise, wie auf die Erwartungen, Bedürfnisse und Entwicklungspotenziale der Teilnehmenden eingegangen wird.

Methode: Zu Lehrgangsbeginn Erfolgsfaktoren für den AL II von den TN abfragen und am Ende durch Ist/Soll-Abgleich überprüfen

Diese Faktoren wurden bei Lehrgangsbeginn erhoben und ihre Umsetzung am Ende im Rahmen des Fragebogens ermittelt.

Die Umsetzung der persönlichen Ziele wurde mit 2,075 bewertet (ein Ziel wurde fast von allen Teilnehmenden niedrig gewertet, es gehört laut Curriculum aber nicht zu den Schwerpunkten des AL II).

Die allgemeine Qualität des Lehrgangs wurde sehr hoch mit 1,39 beurteilt.

Der berufliche Nutzen wurde mit 1,875, der private Nutzen mit 1,75 bewertet.

Evaluation

Aufbaulehrgang II „Berufliche Bildung“

6 Monate nach dem Lehrgang

1. Inwieweit haben Sie die Maßnahmen und Schritte, die Sie ergreifen wollten, verwirklicht?

	1	2	3	4	5
Maßnahme 1					
Maßnahme 2					
Maßnahme 3					
Maßnahme 4					

2. Wie erfolgreich waren Sie dabei?

	1	2	3	4	5
Maßnahme 1					
Maßnahme 2					
Maßnahme 3					
Maßnahme 4					

3. Was hat Ihnen bei der Umsetzung geholfen?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

4. Was hat Sie dabei behindert?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

5. Haben Sie Unterstützung durch die Institution OUTWARD BOUND ZAB erhalten?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

6. Welche der am Ende des Lehrgangs formulierten Maßnahmen möchten Sie derzeit noch umsetzen?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Der Kommentar von Herrn Kölsch zu den Erfahrungen, die mit Instrument und Vorgehensweise gemacht wurden:

Kommentar von Hubert Kölsch, OUTWARD BOUND, zur Umsetzung des Konzeptes „Ergebnisorientierte Steuerung von Fördermitteln“

Nutzen und Vorteile des Antragverfahrens

- Vereinfachte Bearbeitung für Antragsteller und Zuschußgeber
- Vergleichbarkeit von Maßnahmen
- Professionalisierung der Präsentationsstandards
- Erhebliche Zeitoptimierung
- Überprüfbarkeit der Wirkung und Konzeptanpassungen

Schwierigkeiten der Evaluation

- Entsender und Teilnehmer/-innen im Vorfeld über die geplante Evaluation informieren und gegebenenfalls Maßnahmen (zum Beispiel Fragebogen) abstimmen
- Zeitaufwand für die Durchführung und Auswertung der Evaluation im Kontext personeller Ressourcen
- Stellt eine Gruppe von 12 bis 25 Personen bereits einen repräsentativen Querschnitt dar?

Anregungen für das Projekt

Es wurden lohnende Anregungen hinsichtlich Optimierung, Vereinfachung und Evaluation von Bildungsmaßnahmen besprochen und in den Kontext des Verhältnisses Antragsteller und Zuschussgeber gestellt. Besonders hervorzuheben ist, dass Vertreter aller Seiten als Beteiligte an einem Tisch saßen und so auch über die unterschiedlichen Einschätzungen untereinander und die Vielfalt der Tätigkeitsfelder diskutiert werden konnte. Eine Fortführung des Projekts mit modifizierter Zielsetzung in Richtung Qualitätsmanagement im Zusammenhang mit der Vergabe von Fördermitteln erscheint sinnvoll.

Hinweis:

Die Erstellung und Auswertung der Fragebögen erfolgte in Zusammenarbeit mit Jus Henseleit und Matthias Mokros.

3.1.2 Testlauf bei der Bundesarbeitsgemeinschaft Katholische Jugendsozialarbeit (BAG KJS)

Es wurden zwei Anträge zur Projektförderung simuliert.

Formblatt 3.6 zeigt die Ziele und Beurteilungsmaßnahmen für die Erstellung eines Memorandums zur Jugendberufshilfe.

Formblatt 3.7 zeigt die Ziele und Beurteilungsmaßnahmen eines simulierten Förderantrages für eine Arbeitstagung zur Erstellung des Memorandums.

3.6 Formblatt:

Ziele der Projektförderung		
Was soll durch die Projektförderung erreicht werden?		
Titel des Projekts: Memorandum/BAG-KJS		
Welche Ziele sollen am Ende des Projekts erreicht werden?	Welche Kenngrößen sollen überprüft werden, um die Zielerreichung am Ende des Projekts zu ermitteln?	Mit welchen Methoden sollen die Ergebnisse am Ende des Projekts ermittelt werden?
Gemeinsam getragene Aussagen von allen Organisationen, die in der BAG-KJS vertreten sind, zur Beschreibung der Situation der Jugendberufshilfe und zu angestrebten Entwicklungsschritten	Zustimmung der Organisationen zum Memorandum	Abstimmung
Das Memorandum hat eine die Realität widerspiegelnde Standortbeschreibung der Jugendberufshilfe geleistet	Realitätsentsprechung	Befragung unabhängiger Experten
Welche Ziele sollen nach dem Projekt erreicht sein? (Zweck des Projekts)	Welche Kenngrößen sollen überprüft werden, um die Zielerreichung nach dem Projekt zu ermitteln?	Mit welchen Methoden sollen die Ergebnisse nach dem Projekt ermittelt werden?
Das Memorandum wird mit relevanten Partnern diskutiert	Fachgespräche mit Partnern	Liste
Vorschläge werden in der Praxis aufgegriffen	Vorschläge werden bei den Trägern umgesetzt	Befragung der Träger nach Inhalten und Ergebnissen

3.7 Formblatt:

Ziele der Projektförderung

Was soll durch die Projektförderung erreicht werden?

Titel des Projekts:

Studientag/BAG-KJS

Welche Ziele sollen am Ende des Projekts erreicht werden?	Welche Kenngrößen sollen überprüft werden, um die Zielerreichung am Ende des Projekts zu ermitteln?	Mit welchen Methoden sollen die Ergebnisse am Ende des Projekts ermittelt werden?
Die Mitglieder der BAG KJS haben die relevanten Herausforderungen für die Jugendberufshilfe formuliert und eingebracht	Von 16 Organisationen der BAG KJS liegen Aussagen zu Herausforderungen vor	TN-Liste Beschreibung der Herausforderungen
Die Studientag-Teilnehmer haben sich über grundlegende Herausforderungen der Jugendberufshilfe verständigt	Gewichtung der Herausforderungen	Matrix zur Gewichtung - kurzfristig relevant/langfristig relevant - wichtig/unwichtig
Konkrete Anregungen und Vorschläge für die Praxis der Jugendberufshilfe sind erarbeitet worden	Realitätsentsprechung	Liste mit Herausforderungen und potenziellen Maßnahmen

Welche Ziele sollen nach dem Projekt erreicht sein? (Zweck des Projekts)	Welche Kenngrößen sollen überprüft werden, um die Zielerreichung nach dem Projekt zu ermitteln?	Mit welchen Methoden sollen die Ergebnisse nach dem Projekt ermittelt werden?

Kommentar von Dr. Friedel Schier, BAG KJS, zur Umsetzung des Konzeptes „Ergebnisorientierte Lenkung von Fördermitteln“

Ergebnisorientierte Lenkung von Arbeitstagungen

Der Bundesarbeitsgemeinschaft Katholische Jugendsozialarbeit (BAG KJS) e.V. hat mit dem Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) eine Vereinbarung getroffen, die Inhalt und Form der Förderung aus Mitteln des Kinder- und Jugendplanes des Bundes (KJP) mittelfristig festlegt. Die Fördervereinbarung ist das vorläufige Resultat einer mehr als 40-jährigen Tätigkeit der Katholischen Jugendsozialarbeit und einer ebenso langjährigen, vertrauensvollen Zusammenarbeit mit dem jeweiligen Bundesjugendministerium zum Wohle von insbesondere benachteiligten oder beeinträchtigten jungen Menschen.

A. Die Ausgangslage für eine „ergebnisorientierte Lenkung ...“

Da Jugendhilfe und Jugendsozialarbeit sich vom „Prinzip her an ermittelten und ausgehandelten Bedarfen im sehr konkreten, individuellen Einzelfall orientieren“ (Wabnitz) und diese Orientierung auf den Strukturprinzipien der freien Kinder- und Jugendhilfe fußt, bilden diese Prinzipien auch den Ausgangspunkt der weiteren Überlegungen. Das heißt

- Subsidiarität,
- Pluralität,
- Wertorientierung und Fachlichkeit,
- Trägerautonomie,
- partnerschaftliche Zusammenarbeit

bilden die Grundlage für das System öffentlich geförderter und frei gestalteter Jugendhilfe in der Bundesrepublik Deutschland.

Diese Form der Jugendhilfe unterscheidet sich damit in ihrer subsidiären Förderung grundsätzlich von allen sonstigen Formen von Beauftragungs- oder Bestellungsmaßnahmen der öffentlichen Träger (von Jugendhilfe)!

Eine „ergebnisorientierte Lenkung von Fördermaßnahmen“ kann und wird für eine Förderung ersterer Art dementsprechend (nur) unter selbstevaluativen Gesichtspunkten das Handeln von freien Trägern leiten. Anders wird die bei letzteren Maßnahmen aussehen.

Der eigene Anspruch, in Verbindung mit einer offensiven Darstellung von den Nöten und Bedarfen der jungen Menschen in der Öffentlichkeit sowie den daraus abgeleiteten Angeboten der Jugendsozialarbeit, führen dazu, (Teil-)Ergebnisse der Selbstevaluation auch einer fach- und förderpolitischen Öffentlichkeit gegenüber darzustellen. Dies wird insbesondere für die Ziele und Zielgruppen der Angebote gelten, weniger für die Ergebnisse.

B. Der institutionelle Rahmen

Die BAG KJS als Zusammenschluss bundeszentraler Organisationen und Landesarbeitsgemeinschaften richtet ihre Aufmerksamkeit insbesondere auf die Berufs- und Lebenschancen von jungen Menschen. Diese sind zur Zeit aufgrund politischer (Nicht-)Entscheidungen extrem gefährdet: Junge Menschen sind und werden benachteiligt.

Der Vorstand der BAG KJS hat daraus als eine Folgerung beschlossen, ein „Memorandum zur Situation junger Menschen“ unter dem Fokus der Angebote der Jugendsozialarbeit zu erstellen. Das Memorandum sollte von einem Redaktionskreis begleitet und über zwei Studientage unter Beteiligung aller Mitglieder sowie der angeschlossenen Träger der BAG KJS erarbeitet werden.

C. Die Umsetzung

Auf der Grundlage der beschriebenen Ausgangslage und Rahmenbedingungen hat sich die Bundesgeschäftsstelle auf Anregung des BMFSFJ in die Arbeit einer gemischten (öffentliche und freie) Qualifizierungsgruppe zur „ergebnisorientierten Lenkung (von Arbeitstagungen)“ eingebracht.

Unter der Moderation von Herrn Dr. Schröder versuchten der Zuwendungsgeber (BMFSFJ, Frau Böhnke) und der Zuwendungsnehmer (BAG KJS, Herr Schier) auf der Grundlage der eingeführten Systematik die Fragen nach

- Ergebnissen,
- Kenngrößen, Indikatoren,
- (Evaluations-)Methoden

bezogen auf die anvisierten Studientage (Arbeitstagungen) zu beantworten.

Die Systematik beinhaltet als wichtige analytische Hilfe die Unterscheidung zwischen „am Ende der Maßnahme“ und „nach Ende der Maßnahme“. Dementsprechend sind dann die auch Indikatoren zum Beispiel „Fachgespräche mit Partnern“ oder Evaluationsmethoden zum Beispiel „Befragung der Träger nach Inhalten und Ergebnissen“ zu finden und zu formulieren. Das Fehlen einer eigenständigen Bewertungsspalte für die Evaluationsergebnisse wurde als Defizit gesehen. Diese könnte aber nachträglich leicht ergänzt werden.

Das ganze Set der Systematik zielt auf die Ergebnisqualität. Diese Fokussierung ermöglicht eine sehr differenzierte Betrachtung der Ergebnisse und Wirkungen. Die Bereiche Struktur- und Prozessqualität werden ausgeblendet, was unter der Leitlinie der Selbstevaluation aber kein Manko ist.

Die Umsetzung in der Praxis zeigte, dass die ausführliche und detaillierte Vorbereitung anhand der Systematik auch zur Qualifizierung in der Durchführung der Studientage führte.

Da aber mit den genannten Fragen eine Fokussierung auf die Veranstaltung selbst stattfand, konnte der instrumentelle Charakter der Studientage nicht adäquat berücksichtigt werden. Die entscheidenden Grundlagen für die Erstellung und Ausarbeitung des Memorandums wurden demgemäß auch nicht in den Studientagen selbst, sondern außerhalb gelegt: sowohl durch aktive Unterstützung als auch durch fehlende Mitarbeit.

D. Nutzen und Folgerungen

Die bisherige Zuwendungspraxis im Bereich der Fördermaßnahmen „Kurse, Arbeitstagungen“ ist davon geprägt, dass für ein Thema eine pauschale Zuwendung, bezogen auf Teilnehmerzahl und -tage, beantragt und mit einem Kurzbericht sowie Teilnehmerliste abgerechnet wird.

Bei der intensiven Diskussion in der Qualifizierungsgruppe wurde die Frage gestellt, was will/muss das BMFSFJ für eine Bewilligung wissen? Was bildet die Entscheidungsgrundlage? Damit wird aber implizit unterstellt, dass es hier Alternativen (inhaltliche, qualitative) gebe, zwischen denen der Zuwendungsgeber sich entscheiden könnte oder müsste. Für das Instrumentarium „Arbeitstagungen“ trifft das aufgrund der Definition nicht zu. Bei einer Entscheidung zu „Kursen“ scheinen unter dem Prinzip der Subsidiarität eher Aussagen zu Prozess- und Strukturqualität adäquat zu sein.

Was eine Zielvereinbarung mit dem Zuwendungsgeber anbelangt, scheint die Detailkenntnis über „Ergebnisse, Kenngrößen und Methoden am Ende“ nicht nützlich für eine gemeinsame Abstimmung. Wichtiger erscheint hingegen die Kategorie „Ergebnisse nach Ende der Maßnahme“, die als begründungsrelevante Größe für eine Beantragung von KJP-Mitteln in den Antrag einfließen sollte.

Ob jedoch heute schon praktikable und preiswerte Evaluationsmethoden für die „Ergebnisse nach der Maßnahme“ (Wirkungen, Wirkungsanalysen) zur Verfügung stehen, wage ich zu bezweifeln. Daher bleibt diese Spalte m.E. eher eine fachliche Anregung für die Selbstevaluation als eine unter Kosten/Nutzen-Gesichtspunkten mit Mitteln der empirischen Sozialforschung umsetzbare Forderung.

Dr. Friedel Schier (09/98)

Referent für Jugendberufshilfe, Bundesarbeitsgemeinschaft Katholische Jugendsozialarbeit

3.1.3. Testlauf bei der Deutschen Sportjugend (dsj)

Im Verband der Deutschen Sportjugend (dsj) konnten wir als Übungsfeld die Erarbeitung einer Konzeption zum Thema „Soziale Talente“ nutzen. Was unter sozialen Talenten verstanden wird und warum sie gebraucht werden, verdeutlicht der Ausgangspunkt aus dem Konzept „Soziale Talente – Leitgedanken und Grundideen“, der in der folgenden Abbildung dargestellt ist.

Konzeptidee „Soziale Talente“

Ausgangspunkt

Vor dem Hintergrund kontinuierlich hoher Einstiegszahlen von Kindern in den Sport stellt sich die Rekrutierung eines geeigneten Führungsnachwuchses als permanente Aufgabe.

Anders als bei der allgemein anerkannten und breit angelegten Förderung von sportlichen Talenten gibt es eine systematische Suche und Förderung junger Nachwuchskräfte für ehrenamtliche Arbeit nicht.

Gleichwohl sind an vielen Stellen Sportjugenden der Landessportbünde oder der Fachverbände mit den Vereinen dazu übergegangen, Maßnahmen zur Förderung ehrenamtlichen Nachwuchses zu konzipieren, durchzuführen und zu erproben.

Oft entbehren diese Ansätze einer breiten, systematischen Grundlage. In den Vereinen erschöpft sich vieles im Versuch, den normalen Vereinsbetrieb aufrechtzuerhalten und nur die selbstgestellten Arbeits- und Aufgabenbereiche personell abzudecken.

In Bezug auf Jugendliche wirkt solch eine eher zufällige Vorgehensweise zunächst vordergründig, an der Not orientiert und daher weit weg von einer Grundsatzidee, insgesamt also wenig professionell und zielgerichtet.

Demgegenüber sind Jugendliche auch heute bereit, Verantwortung für sich und andere zu übernehmen. Dies gilt möglicherweise nicht bei gesamtgesellschaftlicher Betrachtung, mit Sicherheit aber für den Sportverein, wo die hohe Identifikation mit ihrem Sport Jugendliche zum aktiven Tun motiviert.

Darauf aufbauend können Vereine und Verbände der Ehrenamtsdiskussion einen neuen inhaltlichen Schwerpunkt und auf lange Sicht einen wichtigen Impuls zu ehrenamtlichen Bestandsgarantien des organisierten Sports geben.

Wenn es gelingt, Jugendliche nach dem Motto „Mit uns läuft vieles besser“ Handlungs- und Bewegungsräume zu öffnen, in denen sie Erfahrungen machen, ihre Lebensräume gestalten, sich selbst organisieren und führen, sowie ihre Konflikt- und Demokratiefähigkeit trainieren, wird es auch gelingen, ihre Begabungen außerhalb des reinen Sporttreibens zu entwickeln.

Wir sprechen bei Jugendlichen, die schon früh die Bereitschaft und die Fähigkeit zeigen, ehrenamtliche Aufgaben in der Sportorganisation zu übernehmen, von „**sozialen Talenten**“.

Abb. 3.9 Konzeptidee „Soziale Talente“ der dsj

3.10 Formblatt:

Ziele der Projektförderung

Was soll durch die Projektförderung erreicht werden?

Titel des Projekts:
 Arbeitstagung „Soziale Talente“/dsj

Welche Ziele sollen am Ende des Projekts erreicht werden?	Welche Kenngrößen sollen überprüft werden, um die Zielerreichung am Ende des Projekts zu ermitteln?	Mit welchen Methoden sollen die Ergebnisse am Ende des Projekts ermittelt werden?
Grundkonzept zum „sozialen Talent“ liegt vor - Bedarfsanalyse (Wo einsetzen?) - Qualifizierungsmaßnahmen - Betreuung	- Ergebnisse der Bedarfsanalyse (Bremen, Schleswig-Holstein, Bayern, Mittelrhein) - Seminarkonzept - Betreuungskonzept	Fragebogen Konzeptpapiere
Welche Ziele sollen nach dem Projekt erreicht sein? (Zweck des Projekts)	Welche Kenngrößen sollen überprüft werden, um die Zielerreichung nach dem Projekt zu ermitteln?	Mit welchen Methoden sollen die Ergebnisse nach dem Projekt ermittelt werden?
Auf der Basis des Grundkonzeptes soll ein Umsetzungskonzept für das „soziale Talent“ vorliegen, das die dsj den Verbänden zur Annahme vorschlägt.	Der dsj-Vorstand trifft eine positive Entscheidung zur Einführung des Konzeptes bis zum	Entscheidungsvorlage und Entscheidung

Abb. 3.10 Zielbestimmung für ein Förderprojekt „Arbeitstagung zur Konzepterstellung Soziale Talente“

3.1.4 Testläufe: Erfahrungen

Die Erfahrungen aus den Testläufen können aus Sicht des Projektleiters wie folgt zusammengefaßt werden :

1. Es ist möglich, für jedes Projekt die Ziele, Ergebnisbeurteilungsgrößen und Beurteilungsverfahren zur Ermittlung der Ergebniserreichung zu bestimmen.
2. Der Zeitaufwand zur Bearbeitung des Formblattes ist umso kleiner, je klarer die Vorstellung über das Projektziel ist.
3. Die Mitarbeiter/-innen aus dem Ministerium sind gute Sparring-Partner und Berater. Wenn Methodenkenntnisse zur Zielorientierten Zusammenarbeit vorliegen, kann der „Berater“ den Prozess der Ergebnisformulierung effektiv unterstützen, denn er ist in die inhaltliche Komplexität der Problemstellung nicht involviert. Sehr oft sieht derjenige, der einen Antrag stellt, „den Wald vor lauter Bäumen“ nicht mehr. Inhaltlicher Abstand schafft die Voraussetzung, permanent

nach den „Ergebnissen“ zu fragen und sich nicht in den inhaltlichen Fragen zum Prozess der Ergebnisreichung zu verlieren.

4. Zur Überprüfung der Ergebnisse ist insbesondere bei Kursen ein erhebliches Fachwissen hinsichtlich Bildungs-Controlling nötig.
5. Es entwickelt sich ein tieferes Problembewusstsein hinsichtlich der Anforderungen an Inhalte und Maßnahmen erfolgreicher Veränderungsprozesse.

Insgesamt gesehen ist auch in den Testläufen deutlich geworden, dass eine Zielorientierte Zusammenarbeit schon allein deshalb einen Wertschöpfungsbeitrag leistet, weil einerseits die Ziele klarer formuliert werden, andererseits immer wieder die Frage nach dem Endergebnis gestellt wird. Es ist deutlich geworden, dass es viel einfacher ist, konkrete Maßnahmen und Tätigkeiten zu beschreiben, als konkrete, beurteilbare Ziele, die mit den Aktivitäten erreicht werden sollen. Natürlich hat jeder mindestens vage Vorstellungen über die Ergebnisse im Kopf. Je präziser gefragt wird, wie denn die Zielerreichung eigentlich durch Fakten beurteilt werden kann, desto deutlicher wird entweder Aktionismus, der nach der Methode „trial and error - Versuch und Irrtum“ abläuft, oder eben doch die Tatsache, dass keine klaren Ziele vorliegen.

Oft wird dann behauptet: „Der Weg ist das Ziel“. Natürlich ist die Aussage richtig, denn der Weg zur Zielerreichung ist in der Regel auch ein Lernprozess. Wenn jedoch die Aussage „Der Weg ist das Ziel“ höher bewertet wird, als die Aussage „Das Ergebnis ist das Ziel“, dann handelt es sich um eine Investition von Fördermitteln in die Steigerung der Problemlösungskompetenz des Trägers und sollte auch so deklariert werden.

Die Simulation in den zum Teil zu kurzen Gesprächen gibt nur einen Teil der Leistungsfähigkeit der Zielorientierten Zusammenarbeit wieder. Der alleinige Sinn und Zweck Zielorientierter Zusammenarbeit besteht ja nun nicht darin, ein optimales Zielvereinbarungsgespräch zwischen Zuwendungsgeber und Zuwendungsnehmer zu führen. Viel wichtiger ist es, dass beim Antragsteller dieses Gespräch optimal vorbereitet wird. Die Vorbereitungsarbeiten beim Antragsteller, geleitet durch die Anforderungen Zielorientierter Zusammenarbeit, werden zu qualitativ weitaus besseren Arbeitsergebnissen führen.

Die Frage nach dem letztendlichen Ziel ist im Grunde genommen die entscheidende Frage. Es sind die Konsequenzen der geförderten Maßnahmen im gesellschaftlichen Feld, um die es beim Einsatz von Fördermitteln letztlich geht. Diese Konsequenzen beurteilbar zu machen, das ist der eigentliche Zweck einer Zielorientierten Zusammenarbeit. Gerade wenn diese Konsequenzen nur durch eine langjährige, kontinuierliche Arbeit erreicht werden können, ist die überprüfbare Formulierung dieses Zieles und das Herunterbrechen in operationale Ziele von enormer Bedeutung. Hier Maßstäbe und Beurteilungskriterien zu finden, das müsste das Ergebnis der Zielformulierung sein.

Ein Beispiel aus einem anderen Arbeitsfeld soll diese Forderung verdeutlichen:

Seit 1994 arbeitet der Verfasser in einem Wirtschaftsförderungsprojekt in NRW. Mit Hilfe des Projekts „Tagen entlang der Sauerlandlinie“ sollen Hotels und städtische Hallen unterstützt werden, verstärkt in den Markt für Seminare, Tagungen und Kongresse einzutreten. Ziel ist es, im Sauerland, Siegerland und in Hessen den Tourismus zu fördern, der durch starke inländische und ausländische Konkurrenz und verändertes Urlaubsverhalten der Touristen unter Druck geraten ist. Die Aktivitäten werden durch Mittel von öffentlichen Trägern und Verbänden und durch einen beträchtlichen Eigenanteil der Hotels und Hallen finanziert.

Interessiert hat uns natürlich immer, ob unser Projekt eigentlich erfolgreich ist. Uns interessierten insbesondere harte, quantitative Daten. Die Tatsache, dass das Projekt sich mittlerweile auf vier Kreise in zwei Bundesländern erstreckt und seit sechs Jahren lebt, reichte uns als Projektbegründung nicht aus. Deshalb haben wir über das statistische Landesamt die Übernachtungszahlen für das Gebiet Sauerland/Siegerland erfasst und aufteilen lassen hinsichtlich der Einrichtungen, die an dem Projekt teilnehmen bzw. die an dem Projekt nicht teilnehmen. Das Ergebnis zeigt folgende Tabelle:

	1995	1996	1997	1998
Alle Übernachtungen	+ 0,7 % zu 1994	./. 7,4 %	./. 6,3 %	./. 3,5 %
Nur in Hotels	+ 5,7 %	./. 7,5 %	./. 4,4 %	+ 2,3 %
Davon in Hotels, die am Wirtschaftsförderungsprojekt „Tagen entlang der Sauerland- linie“ teilgenommen haben	+ 4,7 %	+ 4,2 %	+ 4,4 %	+ 9,5 %

Abb. 3.11 Ergebnisüberprüfung in einem Wirtschaftsförderungsprojekt

Selbst wenn man sehr vorsichtig mit statistischen Werten umgeht und einer Statistik nur dann glaubt, „wenn man sie selbst gefälscht hat“, ist das Ergebnis bemerkenswert. Es ist ein Indikator für den Erfolg des Projekts. Andere Indikatoren, wie Zufriedenheit der Hoteliers, Einschätzung durch Experten und Befragung der Kunden liefern ähnliche Ergebnisse. Das Endergebnis „Steigerung der Übernachtungs- oder Anreizzahlen“ lenkt den Blick auf das, was wirklich mit dem Projekt erreicht werden soll. Aus dem Endziel wird die inhaltliche Gestaltung von Teilzielen zur Broschüre, zu Marketing- und Schulungsaktivitäten und die kreative Auswahl anderer, zusätzlicher Maßnahmen abgeleitet.

Da sich diese Vorgehensweise in der Wirtschaft aber auch in anderen Förderprojekten bewährt hat, wird es auch bei der Förderung auf den Feldern der Jugend- und Sozialarbeit funktionieren.

3.2 Konsequenzen im BMFSFJ

Welche Konsequenzen ergeben sich nun aus einer Zielorientierten Zusammenarbeit im Ministerium? Hierzu eine Gesprächsnotiz:

Am Rande notiert

Bei unseren Treffen diskutieren wir viel über Zuständigkeiten und Aufgaben, über Ziele und Zielgruppen des Bundesministeriums als Zuwendungsgeber und der freien Träger als Zuwendungsempfänger.

So ist es auch am 24. Februar 1998 im Jugendgästehaus des CJD in Bonn: Wir unterbrechen zu einer Sitzungspause und wechseln über auf den Balkon mit einem beruhigenden Blick über den alten Park.

Trotz der Pause arbeiten unsere Gedanken zu „Zieldefinitionen“ weiter. Da bringt es **Hans Matena** aus dem Haushaltsreferat des Bundesjugendministeriums auf den Punkt:

„Ich weiß gar nicht, warum wir das alles so kompliziert machen müssen. Sehen Sie sich diesen Park an, oder denken Sie an einen Wald und vergleichen Sie ihn mit den Zielen und den Zuständigkeiten in der Kinder- und Jugendhilfe. So wie wir uns über den bunten Mischwald freuen und keine Monokultur wollen, so wollen wir doch auch die Vielfalt in der Jugendhilfe. Wir wissen, dass ein Wald gepflegt werden und nicht nur von sich aus wachsen soll.“

Die einzelnen Träger der freien Jugendhilfe sind mit Bäumen und Büschen zu vergleichen. Welche Äste und Blätter (langfristige Strukturen und kurzfristige Projekte) sie entsprechend ihrer Art haben, wird der Bund als Hüter und Pfleger des Waldes nicht bestimmen. Er hat vielmehr darauf zu achten, dass der Wald mit gesunden und leistungsstarken Bäumen erhalten bleibt. Er darf auch nicht durch mangelnde Pflege eventuell ganze Waldbestände vernachlässigen und ebenso wenig durch ‚Überdüngung‘ und zu starkes Wachstum einzelner Bäume die anderen gefährden. Durch gleichmäßige, gerechte, aber auch durch die der jeweiligen Art angepasste Förderung trägt der Bund eine Mitverantwortung für den Erhalt und das Leben unseres Waldes. Alle Bäume sollen in ihrer Unterschiedlichkeit, aber auch in Gemeinsamkeit den Wald bilden.“

Bei der Pflege muss man noch wissen, dass der Bund sich nicht um jedes einzelne Pflänzchen und um einzelne Bäume kümmern kann, weil er den Wald als Ganzes sehen muss. Nur in Ausnahmefällen pflegt er einmal einzelne spezielle Bäume, wenn sie für den ganzen Wald von besonderer Bedeutung sind. Der Bund hilft also überwiegend durch seine Strukturförderung bei der Existenzsicherung des Waldes.“

Die Pause ist zu Ende. Wir diskutieren weiter.

Abb. 3.12 Gespräch Hans Matena – Wennemar Scherrer

Aus diesem Gespräch sollen sechs Kernaussagen die Vorschläge für Konsequenzen im Ministerium einleiten:

- Wir freuen uns über den bunten Mischwald und wollen keine Monokultur.
- Wir wissen, dass ein Wald gepflegt werden muß und nicht nur von sich aus wachsen soll.
- Durch gleichmäßige, gerechte, aber auch durch die der jeweiligen Art angepaßte Förderung trägt der Bund eine Mitverantwortung für den Erhalt und das Leben unseres Waldes.
- Der Bund als „Hüter und Pfleger des Waldes“ hat darauf zu achten, dass „der Wald mit gesunden und leistungsstarken Bäumen erhalten bleibt.“
- Der Bund kann sich nicht um jedes einzelne Pflänzchen und um einzelne Bäume kümmern, weil er den Wald als Ganzes sehen muss.
- Der Bund hilft überwiegend durch seine Strukturförderung bei der Existenzsicherung des Waldes.

Auf die Forderungen hinsichtlich der Trägervielfalt braucht nicht mehr eingegangen zu werden. Widersprüche lassen sich jedoch aus den Forderungen ableiten, dass der Bund einerseits den Wald im Auge haben soll und durch Strukturförderung bei der Existenzsicherung des Waldes helfen soll. Andererseits soll der Bund auch dafür sorgen, dass der Wald mit gesunden und leistungsstarken Bäumen besetzt ist, sich aber gleichzeitig nicht um jede Pflanze und jeden Baum kümmern soll und darüber hinaus auch bei der Zusammensetzung des Waldes die Autonomie der Bäume berücksichtigen muss.

Unlösbare Gegensätze?

Viele Problemsituationen stellen paradoxe, widersprüchliche Anforderungen (24). So ist die gesamte Mitarbeiterführung gekennzeichnet durch widersprüchliches Handeln, denn wer will exakt entscheiden, wie viel Freiheit und wie viel Steuerung erfolgreiches Arbeiten verlangt, wie viel Planung und wie viel Improvisation, wie viel Vertraulichkeit und wie viel Offenheit, wie viel Generalistentum und wie viel Spezialistentum, etc.

Durch das vorgestellte Konzept zur Zielorientierten Zusammenarbeit können viele der oben angesprochenen Widersprüche aufgelöst werden.

Generelle Beurteilung der Qualität des Trägers

Über die Beurteilung der Kompetenzen des Trägers anhand von Schlüsselerfolgskriterien kann der Bund die Qualität von freien Trägern überprüfen und sichern (gesunde und leistungsstarke Bäume). Die wesentlichen Kriterieninhalte sind formaler Natur. Inhaltliche Beurteilungen, zum Beispiel bei Produkten und Dienstleistungen oder zu den Zielen des Trägers, können im Rahmen einer Überprüfung der gesetzlichen Rahmenbedingungen, beispielsweise hinsichtlich der Kompatibilität mit dem Grundgesetz, überprüft werden ohne die Trägerautonomie zu verletzen.

Beurteilung der Arbeitsqualität des Trägers im Rahmen von Projekten

Durch die Vorgabe der Struktur der Zielorientierten Zusammenarbeit über die Formblätter veranlasst das Ministerium den Träger, seine Selbstevaluationsbemühungen

- an den Zielen der Arbeit auszurichten,
- methodisch zu untermauern.

Dazu ist es zwingend notwendig, die Ziele so präzise wie möglich und vorher zu definieren. Selbst wenn das Ministerium aufgrund der Vielzahl der Maßnahmen nicht bei jeder Einzelfördermaßnahme, zum Beispiel einem Kurs, im Vorfeld intensiv eingeschaltet werden kann und will, legt der Träger die Ziele vorher fest und belegt die Ergebniserreichung nach der Maßnahmendurchführung.

Schon Hermann Hesse stellte fest:

„Unsere Bestimmung ist, die Gegensätze richtig zu erkennen, erstens nämlich als Gegensätze, dann aber als Pole einer Einheit.“ (23)

Veröffentlichung der Ergebnisse

Durch das Element der Veröffentlichung von Maßnahme, Mittelumfang und Ergebnis wird ein indirektes Lenkungsinstrument angewendet, um die Maßnahmenqualität zu sichern bzw. zu erhöhen. Es muss im Interesse des Trägers liegen, seinen Erfolg zu dokumentieren. Die „Erfolgsmeldung“ in Form von Ergebnissen ist eine Bringschuld des Trägers und nicht eine Holschuld des Ministeriums.

Die Veröffentlichung darf nicht durch mehrere Hundert, zum Teil umfangreiche Einzelberichte erfolgen. Die Erstellung dieser Berichte kostet unnötig Zeit und Geld. Gelesen werden diese Berichte sehr oft nur von denjenigen, die sie erstellt haben.

Die Veröffentlichung der Ergebnisse, die durch die Mittelvergabe erreicht (oder nicht erreicht) worden sind, ist Aufgabe des BMSFSJ.

Die Veröffentlichung sollte kurz, übersichtlich und „ergebnisorientiert“ sein, etwa in tabellarischer Form. Die Angabe von Institution, Thema, Fördersumme und Ergebnissen reicht aus. Es sollte auch intensiv darüber nachgedacht werden, ob die Veröffentlichung der Ergebnisse in Form einer öffentlichen Veranstaltung, zum Beispiel mit der Verleihung von Preisen für die effektivsten Maßnahmen, stattfinden sollte. Durch dieses Verfahren würde der Anreiz, hervorragende Resultate zu erreichen, vergrößert, es würde positiv über gesellschaftliche Veränderungsprozesse berichtet und es würde dem Grundsatz gefolgt, dass öffentliche Mittel nehmen, auch öffentlich über die Ergebnisse berichten, bedeutet. Konsequenz zu Ende gedacht bedeutet das auch, dass bei einer Trägerförderung die Mittel beispielsweise für Personalkosten in Projektergebnissen, also Ergebnissen im gesellschaftlichen Feld des Trägers dargestellt werden sollten. Letztendlich setzt sich deshalb auch bei einer Trägerförderung die Gesamtbeurteilung eines freien Trägers aus der Summe der Einzelergebnisse, der Projektergebnisse zusammen.

Umsetzung der Qualitätslenkung

Die generelle Beurteilung der Trägerqualität findet statt,

- wenn ein neuer, unbekannter Träger gefördert werden will;
- im Rahmen der Beantragung von Trägerförderung;
- in zu definierenden Sonder-, Einzelfällen.

Die Beurteilung der Arbeitsqualität findet demgegenüber im Rahmen der Beantragung von Projektförderung statt.

Zur Gestaltung der Abläufe und Aktivitäten innerhalb des Ministeriums gibt es mehrere Alternativen, die an dieser Stelle nicht detailliert dargestellt werden sollen. Außerdem ist es sicherlich sinnvoll, diese Ausführungen als Diskussionsgrundlage zu benutzen, um „mit den Betroffenen“ im Ministerium endgültige, sinnvolle und effektive Entscheidungen zu treffen.

Zielsetzungen im Ministerium

Geregelt werden sollte, wie die Gesamtsumme der bereitgestellten Fördermittel auf Förderarten und/oder auf Zielfelder aufgeteilt wird. Dies setzt voraus, dass im Ministerium auf der Grundlage der „Politischen Ziele des BMFSFJ“ (siehe Seite 62) ein Zielbildungsprozess hinsichtlich der generellen Verteilung von Fördermitteln für das folgende Jahr durchgeführt wird. In diesem Prozess, in den alle relevanten Ebenen des Ministeriums einbezogen werden sollten, werden zuerst strategische Überlegungen angestellt:

Wie sieht der Wald in 2 bis 5 Jahren aus und was sollte der Wald leisten, damit das Ministerium sicher sein kann, dass der Wald auch die Erwartungen der „Waldbesucher, -nutzer“ (nämlich der Bürger und Bürgerinnen) erfüllt?

Neben diesen strategischen Überlegungen kann auf der Basis einer Situationsanalyse, in die auch Planungen und potenzielle Ergebnisbeiträge der Fördermittelempfänger mit einbezogen werden können, eine Grobaufteilung der Mittel auf Förderfelder vorgenommen werden. Selbst wenn Mittel über die Trägerförderung langfristig festgeschrieben sind und möglicherweise kaum aktueller Handlungsspielraum besteht, ist dieses Verfahren notwendig, um eine sinnvolle und zielorientierte Ressourcenverteilung zu sichern. Die Art dieses Verfahrens oder Teile des Verfahrens, zum Beispiel eines Hearings der freien Träger zu deren Situationseinschätzung und strategischer Planung, ist sicherlich diskussionswürdig.

Organisatorische Umsetzung

Die organisatorische Umsetzung dieser Planung erfordert die Zuordnung der Teilpläne zu Organisationseinheiten/Personen im Ministerium. Sinnvoll wäre eine Aufteilung der Förderfelder und damit der Fördermittelempfänger auf Personen oder Teams im Ministerium, so dass ein Mitarbeiter/Team – möglichst kontinuierlich – eine bestimmte Anzahl von Fördermittelempfängern betreut. Ausgestattet mit einer klaren Zielvereinbarung für das eigene Arbeitsgebiet und mit Rahmenkompetenzen (zum Beispiel einem Fördermittelbudget) wäre der Mitarbeiter/das Team für die Abwicklung, die Lenkung, die Beratung und die Betreuung seines Bereiches voll verantwortlich. Bei der Erfolgsbeurteilung des Mitarbeiters/Teams würden auch die Ergebnisse der von ihm betreuten Mittelempfänger berücksichtigt, denn über die Beratungsleistung, etwa hinsichtlich der Formulierung der Ziele und der Auswahl der Ergebnisbeurteilungsverfahren, soll seine Arbeit in erster Linie ergebnis- und qualitätsverbessernd, also wertschöpfend wirken.

Kosten durch ergebnisorientierte Lenkung

Macht sich das alles bezahlt? Wenn jährlich rund 190 Mio. DM für Fördermitteln ausgegeben werden, dann sollte gefragt werden,

- was durch diese Mittel erreicht worden ist,
- wie viel Geld im Ministerium ausgegeben werden soll, um dieses Volumen zielorientiert zu lenken,
- wie groß die Chance ist, durch effektive Verfahren der Zielorientierten Zusammenarbeit den Nutzen, der bisher schon erreicht worden ist, um, sagen wir, 25 Prozent zu steigern.

In einer Gesamtevaluation eines Projekts „Zielorientierte Zusammenarbeit“ ist zu überprüfen, ob dieses Ergebnis erreicht werden kann. Die Verfahren zu dieser Überprüfung sind die gleichen Verfahren, mit denen die Effektivität des Einsatzes von Fördermitteln überprüft wird.

3.3 Konsequenzen bei Mittelempfängern

Nicht nur im Ministerium ergeben sich Konsequenzen, sondern auch beim Mittelempfänger erfordert Zielorientierte Zusammenarbeit ein Umdenken hinsichtlich der Akzeptanz und eine mehr oder weniger große Neuorientierung hinsichtlich der Arbeitskonzepte und -methoden.

Akzeptanz

Bei der Diskussion der allgemeinen Anforderungen an eine Zielformulierungs- und -beurteilungsmethodik ist die Bedeutung der Philosophie herausgestellt worden, die hinter Zielorientierter Zusammenarbeit stehen muss. Die Ausrichtung der Philosophie ist eindeutig eine Entscheidung der Leitung des freien Trägers. Wenn die Leitung sich nicht eindeutig hinter die Forderung nach Zielorientierter Zusammenarbeit in der eigenen Institution stellt, die Philosophie in Richtung einer Lernkultur gestaltet und die Akzeptanz aller Institutionsmitglieder sehr nachhaltig fördert und fordert, dann brauchen neue Arbeitskonzepte und -methoden erst gar nicht eingeführt zu werden. Die Veränderungsprozesse in der eigenen Institution werden mit Sicherheit scheitern. Auftraggeber für eine stärkere zielorientierung der Institution ist deshalb die Leitung der Institution. Diese Auftraggeberrolle ist nicht delegierbar.

Fehlende Akzeptanz hat auch in unserem Projekt Konsequenzen gehabt. Obwohl durch die Teilnahme am Projekt die generelle Akzeptanz der Institution dokumentiert war, konnte ein Trainer dieser Institution nicht gewonnen werden, für seine Maßnahme die Ziele, Beurteilungsgrößen und Beurteilungsmethoden zu definieren und anzuwenden. Der Umgang mit Widerständen im Bereich der Überzeugungen kostet wesentlich mehr Zeit, als die Entwicklung und das Training neuer Methoden.

Arbeitskonzepte und -methode

Der Grad der Neuorientierung hinsichtlich der Arbeitskonzepte und -methoden wird sich von Institution zu Institution unterscheiden. Bei den Testläufen im Rahmen unseres Projekts wurde allerdings sehr schnell deutlich, dass auch Institutionen mit einem guten Know-how hinsichtlich Zielformulierung und Ergebnisbeurteilung Schwierigkeiten bei der Umsetzung hatten. Das ist allerdings keine neue Erfahrung, geht es doch hier um die Veränderung des Anspruches an Maßnahmen von der **Effizienz** (Tun wir etwas richtig?) zur **Effektivität** (Tun wir das Richtige richtig?).

Um Zielorientierte Zusammenarbeit erfolgreich umzusetzen, müssen Arbeitskonzepte und -methoden auf drei Feldern eingeführt und erfolgreich gestaltet werden. Diese sind:

- Zielfindung und -formulierung,
- Ergebnisbeurteilung,
- Gestaltung von Veränderungsprozessen.

Zielfindung und -formulierung

Während die Zielformulierung zum Beispiel mit Hilfe der S.M.A.R.T.-Kriterien eine reine Übungsanforderung ist, stellt die Zielfindung komplexere Anforderungen an die Rahmenbedingungen einer Institution, an die notwendigen Prozesse und an die zu nutzenden Methoden. Ähnlich wie im Ministerium sollte es Verfahren geben, strategische Ziele, auch unter Berücksichtigung der relevanten Umwelt und von Prognosen zu Entwicklungstrends zu formulieren und in operative Ziele herunterzubrechen. Die Schlüsselerfolgsfelder der Institution geben hierzu den konzeptionellen Rahmen vor. Natürlich stellt die Einbindung der Führungskräfte der Institution in die Formulierung eine Grundbedingung dar. Ein Ergebnis dieser internen Lenkungsaktivitäten ist eine formulierte „Unternehmens“strategie, auch in Form eines „Unternehmens“leitbildes. Beides ist von Bedeutung. Ein zielorientiertes Managementsystem, wie es in diesem Projektbericht beschrieben ist, sollte in der Institution eingeführt und kontinuierlich betrieben werden.

Ergebnisbeurteilung

Um die Zielerreichung mit Hilfe von Selbstevaluation beurteilen zu können, muss ein Methodenkonzept zur Ergebnisbeurteilung aufgebaut und angewendet werden. Die Methodeninhalte hängen sehr eng mit den verwendeten Veränderungsstrategien zusammen.

Gestaltung von Veränderungsprozessen

Der wohl größte Veränderungsbedarf wird sich bei den Konzepten und Methoden zur Gestaltung von Veränderungsprozessen ergeben. Im Rahmen einer Zielorientierten Zusammenarbeit wird die Beurteilung der Effektivität von Maßnahmen (das Richtige richtig tun) wichtiger werden, als die Beurteilung der Effizienz von Maßnahmen (etwas richtig tun), siehe Seite 29. Konkret bedeutet das, dass nicht mehr die interne Qualität einer Maßnahme aus dem „Lernfeld“ als Beurteilungsmaßstab benutzt wird, sondern die Konsequenzen der Maßnahme im „Arbeitsfeld“, das heißt im gesellschaftlichen Feld, als Beurteilungsmaßstab herangezogen werden müssen (25). Das hat Konsequenzen für die Auswahl der Veränderungsmethodik, die Verfahren der Beurteilungsmethodik und die fachliche Beherrschung von Veränderungsstrategien.

Im Vordergrund der Methoden zur Initiierung und Realisation von Veränderungsprozessen stehen heute Informationen in Form von Broschüren, Analysen oder Forschungsergebnissen über die Veränderung (Veränderungsbedarf, Ursachen, Vorschläge) und die individuelle Weiterbildung in Form von Kursen oder Seminaren. Immer dann, wenn die Erreichung des Veränderungszieles eine Verhaltensänderung bei den betroffenen Personen voraussetzt, stoßen diese Methoden an ihre Grenzen. Konkretes, individuelles Verhalten entwickelt sich nur im Zusammenspiel von individuellen Persönlichkeitsfaktoren und den Einflüssen der Situation, den Rahmenbedingungen für Verhalten. Weil durch effiziente Kurse persönliche Verhaltensgrundlagen (möglicherweise) verändert werden können, die konkrete Situation aber nicht verändert wird, wird sich ein konkretes, anderes Verhalten in der Situation nicht oder nur marginal einstellen. Deshalb sind viele Bildungsmaßnahmen in Form von Seminaren und Kursen möglicherweise sehr effizient aber gleichzeitig nicht effektiv. Dieser Unterschied wird durch ergebnisorientierte Zusammenarbeit natürlich sofort deutlich. Wenn es darüber hinaus stimmt, dass über 80 Prozent der Ursachen für inadäquates Verhalten in den Rahmenbedingungen des betreffenden Systems liegen und nicht in den Akteuren des Systems, dann müssen die freien Träger intensiv über ihren „Strategiekasten“ nachdenken und eine möglicherweise zu starke Ausrichtung auf Bildungsveranstaltungen korrigieren. Dieses Umdenken ist in der Wirtschaft zur Zeit in vollem Gang, denn die generelle Effektivität etwa von verhaltenorientierten Seminaren und Bildungsveranstaltungen ist schon länger, insbesondere in den Unternehmensleitungen, in der Diskussion. Weil sich jedoch eine große Zahl der „Veränderungsexperten“ als Weiterbildner verstehen und hier, insbesondere durch externe Trainer, gutes Geld verdient wird, ergeben sich starke Veränderungswiderstände bei den „Veränderungsexperten“. Der „Strategiekasten“ der Veränderungsexperten muss aufgefüllt werden mit Methoden der Teamentwicklung, der Organisationsentwicklung und der Systementwicklung (26), damit zwischen den Veränderungsstrategien ergebnisorientiert ausgewählt werden kann (Abb. 3.13.).

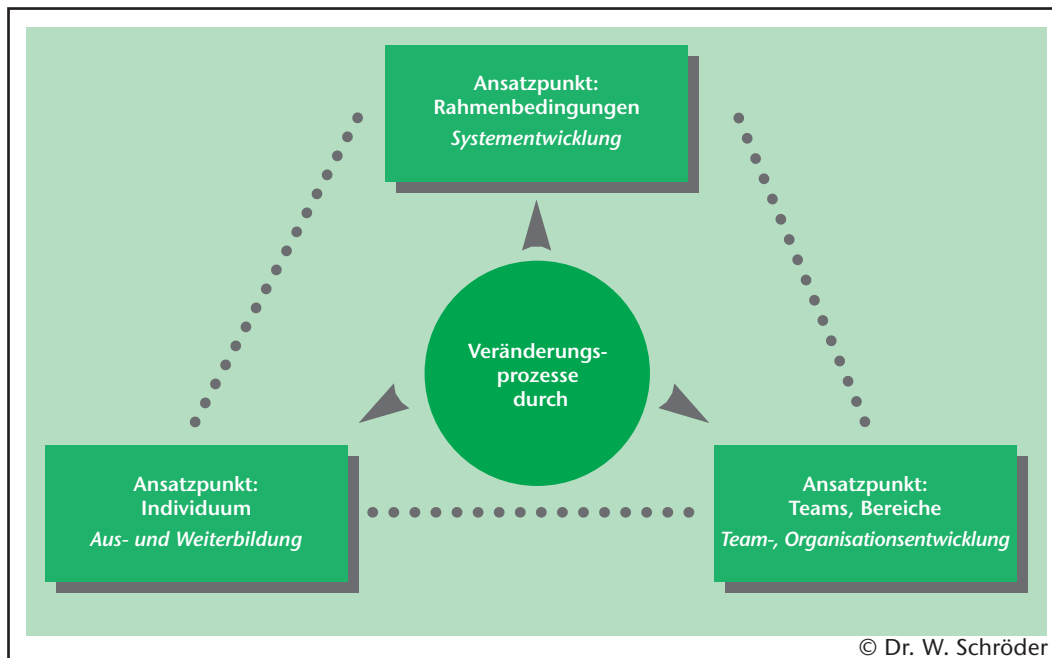


Abb. 3.13 Veränderungsstrategien

Im Rahmen der Systementwicklung für die eigene Institution spielt die Entwicklung und Einführung eines eigenen Systems zur Zielorientierten Führung eine Schlüsselrolle. Einerseits ist es kaum denkbar, dass eine Institution im Außenverhältnis – zum Ministerium – nach Regeln der Zielorientierten Zusammenarbeit verfährt, im Innenverhältnis Zielorientierte Zusammenarbeit jedoch keine Relevanz besitzt. Andererseits ist der Aufbau eines internen, zielorientierten Lenkungssystems genau der Veränderungsprozess, um aus Weiterbildnern Organisations-, Team- oder Systementwickler zu machen. Ein wesentlicher Teil der Zielorientierten Zusammenarbeit besteht aus der Methodik zur Ergebnisbeurteilung. Das Know-how und die Anwendung dieses Know-hows werden deshalb beim Systemaufbau zwangsläufig erlernt.

Zusammengefasst kann festgehalten werden, dass eine wesentliche Konsequenz für die Mittelempfänger aus der Einführung einer Zielorientierten Zusammenarbeit darin besteht, erst einmal in der eigenen Institution Zielorientierte Zusammenarbeit zu etablieren, wenn sie denn noch nicht existiert.

Wenn die Ergebnisse aus der Wirtschaft zur Zielorientierten Führung in den Bereich der öffentlichen Hand und der Verbände bzw. freien Träger adaptiert werden, dann wird dieses Konzept zur Gesunderhaltung und zur weiteren Entwicklung des Baumes und des ganzen Waldes eine wesentliche Grundlage beisteuern. Auf der Basis aller konzeptionellen Vorschläge wird sich die Wirksamkeit der finanziellen Förderung steigern. Außerdem wird die Arbeit im Ministerium und bei den freien Trägern und die Zusammenarbeit effektiver und für die Betroffenen befriedigender werden.

Es gibt keinen rationalen Grund, an der Übertragbarkeit zu zweifeln:

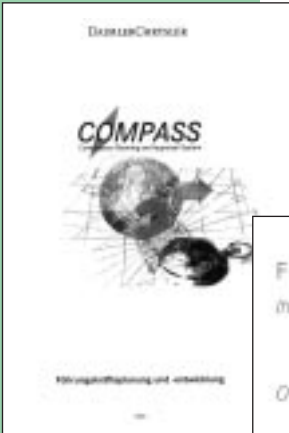
Zielorientierte Zusammenarbeit,
gemeinsam realisiert von Zuwendungsgeber und Zuwendungsnehmer,
ist machbar.

4 Hinweise, Literatur

Anmerkungen:

- (1) Kinder- und Jugendplan des Bundes (KJP)
Kapitel 1: Allgemeine Grundsätze
- (2) Jahresbericht des Bundesrechnungshofes 1996
- (3) Anita Garth-Mingels: Qualitative Anforderungen an die Jugendsozialarbeit –
Brauchen wir neue Qualitätsstandards?
In: Materialien zur Qualitätssicherung in der Kinder- und Jugendhilfe.
Heft Nr. 6, 1996, S. 35-38
- (4) Winfried Heger: Neue Qualitätsanforderungen in der Jugendsozialarbeit erfordern
neue Trägerstrukturen.
In: Materialien zur Qualitätssicherung in der Kinder- und Jugendhilfe.
Heft Nr. 7, 1996, S. 5-10
- (5) Jürgen Burmeister: Benchmarking statt Zertifikate.
In: Materialien zur Qualitätssicherung in der Kinder- und Jugendhilfe.
Heft Nr. 7, 1996, S. 26-35
- (6) Norbert Struck: Neue Qualitätsstandards und Qualitätssicherung
in der Jugendhilfe am Beispiel der Jugendsozialarbeit – Was ist
eigentlich neu?
Anforderungen, Standards oder Rhetorik?
In: Materialien zur Qualitätssicherung in der Kinder- und Jugendhilfe.
Heft Nr. 7, 1996, S. 11-18
- (7) Reiner Pröbß: Lenkung nach dem KJHG: Qualitätsstandards und
Qualitätssicherung im Kontext von Pluralität und Partnerschaft –
10 Thesen und einige Erläuterungen.
In: Materialien zur Qualitätssicherung in der Kinder- und Jugendhilfe.
Heft Nr. 6, 1996, S. 24-34
- (8) Jürgen Burmeister, Claudia Lehnerer: Qualitätsmanagement in der
Jugendverbandsarbeit. Qualitätsmanagement am Beispiel der Zentralstelle
Jugendhaus Düsseldorf e.V. in Abgrenzung zu ISO 9000 ff.
– Eine Vorstudie –
In: Materialien zur Qualitätssicherung in der Kinder- und Jugendhilfe.
Heft Nr. 4, 1996, S. 26
- (9) Der große Brockhaus. Wiesbaden, 1980, 11. Band, S. 165,
Subsidiarismus
- (10) Wennemar Scherrer: Der Faktor 4 in der Jugendarbeit.
In: Konzertierte Aktion Bundes Innovation (KABI),
Nr. 29, 14. Mai 1996, Projekt 29.9
- (11) Vgl. dazu Karl Frey: Die internationalen Qualitätssysteme für die
Erwachsenenbildung. In: Materialien zur Qualitätssicherung in der Kinder- und
Jugendarbeit,
Heft 9, 1997, S. 16
- (12) ebenda., S. 13
- (13) Vgl. dazu Jürgen Burmeister: Benchmarking statt Zertifikate.
In: Materialien zur Qualitätssicherung in der Kinder- und Jugendhilfe.
Heft Nr. 7, 1996, S. 26-35
- (14) Siehe hierzu insbesondere die Hefte Qs 4, Qs 5, Qs 6, Qs 7, Qs 9, Qs 18
- (15) Vgl. dazu Wolfgang Schröder: Bildungs- und Personalentwicklungscontrolling.
Grundlagen und Beispiele zur Lenkung von Entwicklungs- und
Veränderungsprozessen.
In: Personalführung, April 1996, S. 300-305

- (16) Siehe dazu Rolf Bronner; Wolfgang Schröder: Weiterbildungserfolg. Modelle und Beispiele systematischer Erfolgslenkung. Handbuch der Weiterbildung Band 6. München, Wien 1983, S. 249 ff.
- (17) Drucker, Peter: The practice of Management. New York 1954
- (18) Odiorne, G.S.: Management by Objectives. New York 1965
- (19) Siehe auch QS Heft 21: W. Beywl, E. Schepp-Winter: Zielfindung und Zielklärung. Ein Leitfaden
- (20) Wolfgang Schröder: Führen durch Ziele. Konzepte der 2. Generation. In: Personalführung, September 1996
- (21) Vergleiche hierzu insbesondere Peter Senge: Die fünfte Disziplin. Kunst und Praxis der lernenden Organisation. Stuttgart 1996
- (22) Robert S. Kaplan, David P. Norton: The Balanced Scorecard. Boston 1996. Vgl. dazu: Péter Horváth, Lutz Kaufmann: Balanced Scorecard – ein Werkzeug zur Umsetzung von Strategien. In: Harvard Business manager 1998, S. 39-48
- (23) Hermann Hesse: Das Glasperlenspiel. Zürich 1972
- (24) Vgl. dazu auch die Ausführungen bei E.F. Schumacher: Rat für die Ratlosen. Reinbek, 1979, S. 172 ff.
- (25) Vgl. dazu Rolf Bronner, Wolfgang Schröder: Weiterbildungserfolg. Modelle und Beispiele systematischer Erfolgslenkung. München, Wien 1983, S. 249 ff.
- (26) Wolfgang Schröder: Ohne Mitarbeiterorientierung keine Kundenorientierung. In: Absolute Customer Care. Hrsg. von André Papmehl. Wien 1998, S. 47 bis 76
- (27) DaimlerChrysler AG
Compass – Competence Planning und Appraisal System
Führungskräfteplanung und -entwicklung 1999, S. 4, 5, 7, 9



Führungsgespräch ihre Schritte (1., 2., 3.)

Offen Bilanz ziehen

Stellen Sie die, was im abgelaufenen Jahr aus Ihrer Sicht erreicht wurde. Benennen Sie ganz oder teilweise unerfüllte Aufgaben. Wie denkt ihr Mitarbeiter über die erreichten/nicht erreichten Ziele? Analysieren Sie gemeinsam die Gründe für eine mehr oder weniger gute Zielerreichung. Erläutern Sie dem Mitarbeiter Ihre Einschätzung des Zielerreichungsgrades (Grundlage der variablen Vergütung).

Klare Ziele vereinbaren

Legen Sie Ihrem Mitarbeiter die Ziele des Gesamtbereichs dar und erläutern Sie ihm, wie er bzw. sein Bereich dazu beitragen sollen. Wie stellt ihr Mitarbeiter zu den Zielvorgaben, was schlägt er vor? Formulieren Sie gemeinsam diejenigen Kernziele, an denen Erreichung Sie seine Leistung am Jahresende messen, und vereinbaren Sie Prioritäten. Geben Sie Ihrem Mitarbeiter sein Jahreszielkennzeichen sowie die Bandbreite der variablen Vergütung bekannt. Halten Sie Prämissen und Rahmenbedingungen fest und überprüfen Sie die Ziele unterjährig auf Realisierbarkeit.

Potentialeinschätzung transparent machen

Geben Sie Ihrem Mitarbeiter Klarheit darüber, für welche Aufgaben Sie ihn für geeignet halten und welche Führungsebene Sie für ihn als erreichbar ansehen. Sind Zwischenschritte erforderlich? Wenn ja, welche? Machen Sie Ihre Einschätzung zu allen Anforderungskriterien anhand von Beispielen deutlich. Notieren Sie die in der Planungsphase abgestimmte Potentialeinschätzung.

Wie sieht ihr Mitarbeiter aus? Wie schätzt er sein Entwicklungspotential im Konzern ein? Welche Aufgabenfelder erscheinen ihm interessant? Für welche Entwicklungsschritte ist er offen? Wo steht er selbst seine Qualifikationschancen und Entwicklungsbedarfe?

Aus dem Abgleich von Selbst- und Fremdeinschätzung können sich wichtige Impulse zur Weiterentwicklung und zur persönlichen Orientierung ableiten.

Führungsgespräch ihre Schritte (4., 5.)

Förderschritte verbindlich fixieren

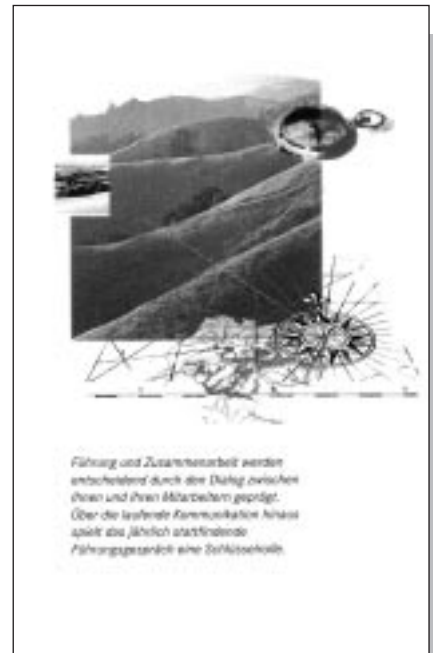
Sprechen Sie ab, wie und wo es mit Ihrem Mitarbeiter weitergehen kann. Formulieren Sie deutliche Abschlüsse auch in anderen Bereichen – so konkret wie möglich (z.B. „Leiter Controlling Werk XY“, „Leiter Einkauf X-Teil“...). Erklären Sie die Verbindlichkeit, indem Sie Gespräche Ihres Mitarbeiters mit dem Personalbereich und Führungskräften anderer Bereiche verknüpfen. Vereinbaren Sie im Hinblick auf Potentialeinschätzung und mögliche Anschlussaufgaben erforderliche Fördermaßnahmen und bewerten Sie gemeinsam das bisher Erreichte. Welchen Bedarf sieht ihr Mitarbeiter selbst, wo möchte er ansetzen?

Commitment schaffen

Geben Sie Ihrem Mitarbeiter Gelegenheit, weitere für ihn wichtige Themen anzusprechen und seinen – gegebenenfalls auch abweichenden – Standpunkt zu verdeutlichen. Treffen Sie konkrete Vereinbarungen.

Was passiert mit den Gesprächsergebnissen?

Die Ergebnisse des Führungsgesprächs sind verbindliche Vereinbarungen und Maßnahmen mit Konsequenzen für Vergütung und Entwicklung des Mitarbeiters. Es ist daher erforderlich, daß sie im Auftragsbereich schriftlich festgehalten und unterschrieben werden – von Ihnen, Ihrem Mitarbeiter und Ihrem Vorgesetzten. Die Aufzeichnungen zu Ergebnissen und Zielen bleiben bei Ihnen und Ihrem Mitarbeiter. Die 3. Seite mit den Förder- und Entwicklungsmaßnahmen legen Sie bitte an Ihren zuständigen Personalbereich weiter, damit Sie diesen entsprechend unterstützen kann.



Führung und Zusammenarbeit werden entscheidend durch den Dialog zwischen Ihnen und Ihren Mitarbeitern geprägt. Über die laufende Kommunikation hinaus spielt das jährlich stattfindende Führungsgespräch eine Schlüsselrolle.

Führungsgespräch Ziele und Elemente

Das Führungsgespräch dient zur Bilanzierung von Leistung und Zielerreichung des Mitarbeiters im vergangenen Jahr sowie zur Vereinbarung der Ziele für das kommende Jahr. Damit bildet es auch die Grundlage für die variable Vergütung.

Darüber hinaus hat es den Zweck, eine berufliche Standortbestimmung des Mitarbeiters vorzunehmen und Transparenz über die Einschätzung seiner Potentiale zu schaffen sowie Förder- und Entwicklungsmaßnahmen zu vereinbaren.

Zusätzlich bietet das Führungsgespräch dem Mitarbeiter eine Möglichkeit, sich zu weihen, für ihn wichtige Themen zu positionieren. Gute Führungsgespräche verbessern die bidirektionale Kommunikation und Führungsbeziehung.

Zur Erreichung dieser Ziele beinhaltet das Führungsgespräch folgende Elemente:

1. Ergebnisse Vorjahr
2. Ziele neues Jahr
3. Potentialeinschätzung
4. Förder- und Entwicklungsmaßnahmen
5. Gesprächsergebnis



PERSONAL-SYSTEME

Dr. Wolfgang Schröder
58540 Meinerzhagen
Genkeler Straße 47

Dr. Wolfgang Schröder, Dipl. Kaufmann, Jg. 1950, arbeitet seit 20 Jahren im Bereich Personalmanagement, Führung und Personalentwicklung, bis 1988 als Mitarbeiter und Führungskraft in mehreren Industrie-, Handels- und Dienstleistungsunternehmen, bei öffentlichen Auftraggebern und in Institutionen des Non-Profit-Bereichs.

Arbeitsschwerpunkte: Beratung und Training

bei der Entwicklung / Einführung von Systemen und Instrumenten

- Performance Management
Zielvereinbarungssysteme, Moderation von Zielfindungswshops
- Personalentwicklung
Qualitative Personalplanung, Potenzialeinschätzung,
Mitarbeitergespräch
- Begleitung von Veränderungsprozessen

bei der Entwicklung / Durchführung von Seminaren, Workshops

- Führung und Management
- Teamentwicklung
- Problemlösungswshops
- Förder- und Entwicklungsprogramme

bei der Entwicklung / Durchführung von Einzelmaßnahmen

- Personalreferentensysteme
- Entwicklungs-, Auswahlassessments
- Leitbilder und Führungsgrundsätze
- Mitarbeiter-, Kundenbefragungen
- Controlling-Konzepte, Konzepte zur Selbstevaluation

Haben Sie

- Fragen?
- Kritik?
- Anregungen?

Tel.: 0 23 54 - 65 66
0172 - 87 243 57

Fax: 0 23 54 - 66 83

E-Mail Dr.W.Schroeder@t-online.de

Titel und Kurzinformationen zu den Inhalten der Qs-Hefte können über die Homepage des BMFSFJ

<http://www.bmfsfj.de/biblioth/kindjuge/index.htm>

eingesehen werden.

Es ist ferner möglich, dort die Gesamttexte der Hefte einzusehen und auch herunterzuladen.

Impressum

Herausgeber: Bundesministerium für
Familie, Senioren, Frauen und Jugend
– Referat 501 –
11018 Berlin

Schriftleitung: Wennemar Scherrer
Am Kämpken 24
48163 Münster-Albachten

Satz/Design: 4D Design-Agentur GmbH
51427 Bergisch Gladbach

Druck: Vereinigte Verlagsanstalten Düsseldorf
Oktober 1999

Qs-Leserservice – 10117 Berlin
Postvertriebsstück – G 49161 – Gebühr bezahlt

Gedruckt auf chlorfrei wiederaufbereitetem 100 % Recycling-Papier.
Alle Rechte vorbehalten. Auch die fotomechanische Vervielfältigung
des Werkes (Fotokopie/Mikrofilm) oder von Teilen daraus bedarf der
vorherigen Zustimmung des Herausgebers.

ISSN 1430-8371

Hinweis für neue Leserinnen und Leser

Neue Interessenten/Interessentinnen können sich in die Verteilerliste für die künftigen Qs-Hefte eintragen lassen und auch bisherige Hefte bestellen, soweit diese noch verfügbar sind. Bitte berücksichtigen Sie bei Ihrer Bestellung eine Lieferzeit von drei bis vier Wochen.

Kopiervorlage

An den
Qs-Leserservice
Postfach 30 01 45
51411 Bergisch Gladbach

über Fax Nr.
0 22 04 - 2 28 28

Betr. Qs – Materialien zur Qualitätssicherung in der Kinder- und Jugendhilfe

Bitte nehmen Sie mich/uns für die Lieferung der künftigen Qs-Hefte mit einem/ ... Ex. in den Verteiler auf.

Von den bisher erschienenen Heften bestelle/n ich/wir die Ausgaben

Nr.:

in den angegebenen Stückzahlen:

Lieferanschrift:

Herrn Frau

.....
Name

.....
Organisation

.....
Straße

.....
Datum

.....
Unterschrift

.....
PLZ Ort