



Bundesministerium
für Familie, Senioren, Frauen
und Jugend

Die Balanced Scorecard in der Jugendarbeit

QS Nr. **34**

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

Qs 34

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.

Seit einigen Jahren ist die Balanced Scorecard auf dem Markt. Dahinter steckt der Grundgedanke, dass bei allen Zielen und bei der Qualität, die angestrebt werden, nicht nur eine Sichtweise besteht. Vielmehr werden die Vision und das Leitziel aus verschiedenen externen und internen Perspektiven gesehen. Dabei ist man sich bewusst, dass die Zielerreichung der einzelnen Faktoren auch die anderen Beteiligten und Betroffenen ständig beeinflusst. Dieses Kommunikations- und Management-System ist auch für die Jugendarbeit sehr interessant.

The Balanced Scorecard has been on the market for several years. The underlying idea is to provide more than one vantage point on all envisaged goals and quality targets. Instead, visions and overriding aims are viewed from a number of different external and internal perspectives. The Balanced Scorecard also takes into account that goal achievement in one particular area exercises a continuous influence on all the other, active and passive, people involved. This communication and management system also has much to offer in the youth work.

Wegen weiterer Informationen wenden Sie sich bitte an:

Franz K. Schön
Arbeitsgemeinschaft der Evangelischen Jugend Deutschlands
Otto-Brenner-Straße 9
30159 Hannover

Tel. 05 11/12 15 -1 57
Fax 05 11/12 15 -2 99
franz.schoen@evangelische-jugend.de

Die Balanced Scorecard in der Jugendarbeit

Franz K. Schön
Arbeitsgemeinschaft der
Evangelischen Jugend Deutschlands

Qs

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

Liebe Leserin, lieber Leser,

„Schon wieder ein neuer Begriff aus der Ökonomie, mit dem wir uns in der Jugendhilfe befassen sollen“, werden jetzt sicher einige von Ihnen denken. Ja, wir haben uns in den letzten Jahren mit vielem auseinandergesetzt und auch manches hinzu gelernt. Einiges wurde inzwischen wieder verworfen; anderes ist jetzt schon selbstverständlich. So laufen erfolgreiche Lernprozesse.

Sicher ist, dass wir uns heute häufiger als früher fragen, wie wir die Stärken und Schwächen unserer Arbeit und unseres Ressourceneinsatzes nicht nur zufällig, sondern systematisch erkennen können. „Evaluation“ ist also längst kein Fremdwort mehr in der Jugendhilfe; das systematische Feststellen, ob und wieweit Ziele erreicht wurden, wird inzwischen von Zuwendungsnehmern wie Zuwendungsgebern selbstverständlich intendiert. Zu Recht wird schon bei der Planung gefordert, dass die geplanten Ergebnisse so dokumentiert werden, dass man sie später auch für sich und für andere nachweisen kann.

Dieses Heft geht einen Schritt weiter: Bei einem Programm oder einer Maßnahme gibt es nicht nur ein einheitliches Ziel. Das Leitziel muss zwar bei allen übereinstimmen. Aber wer genauer hinsieht, wird bei den Beteiligten und Betroffenen die feinen Unterschiede feststellen: Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer an einer Veranstaltung werden andere Erwartungen haben als die Veranstalter. Auch die, die das Geld geben, können ihre erhofften Ergebnisse meistens konkreter definieren und auf den Punkt bringen und letztlich sind die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gefragt, ihrerseits noch praxisnähere Indikatoren für das Gelingen zu entwickeln.

So jedenfalls will es die Balanced Scorecard: Die vielen unterschiedlichen Vorstellungen über die Ziele und die Qualität müssen transparent gemacht und miteinander vereinbart und dokumentiert werden. Wenn alle nicht nur wissen, was sie selbst erreichen wollen, sondern auch was die anderen wollen, können sie sich auch darauf einstellen. Wenn sich dann etwas ändert, muss darüber gesprochen und überlegt werden, wie man vor dem Hintergrund des alle verbindenden Leitzieles neu reagiert.

Insofern ist die Balanced Scorecard ein neues System, das auch für die Jugendhilfe interessant ist. Ob man es als Kommunikationssystem sieht oder als Frühwarnsystem im Rahmen einer positiven Fehlerkultur, wird die Praxis zeigen. Ich würde mich freuen, wenn die Jugendverbände, die dieses Heft besonders ansprechen will, diese neue Qualitätsentwicklung aufgreifen würden.



Ingrid Barbara Simon

Unterabteilungsleiterin „Kinder und Jugend“

im Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend

	Seite
Vorwort Ingrid Barbara Simon Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend	4
1 Einführung Anforderungen an ein System für Qualitätsmanagement und Organisationssteuerung	6
1.1 Ganzheitlichkeit	11
1.2 Flexibilität	12
1.3 Niederschwelligkeit	15
1.4 Kommunikationsfähigkeit	16
1.5 Jugendverbandsangemessenheit	18
1.6 Doppeltes Wertesystem als Basis	18
2 Intentionen der Balanced Scorecard	20
2.1 Reduzieren von komplexen Zusammenhängen	20
2.2 Messbar machen strategischer Ziele	25
2.3 Kommunizieren strategischer Ziele	29
2.4 Budgetieren von Strategien	32
2.5 Anpassen der Strategien an sich ändernde Umstände	34
2.6 Festlegen von Verantwortlichkeiten	35
3 Auf dem Weg zur Balanced Scorecard	41
3.1 Balance zwischen dem Umsystem und der Einrichtung	42
3.2 Balance zwischen Werten und Leitbild	42
3.3 Die einzelnen Perspektiven	48
3.4 Vereinbarungsmanagement	72
3.5 Ausgewogenheit zwischen den einzelnen Perspektiven	75
Exkurs zu EFQM	80
4 Voraussetzungen in der Organisation für die Einführung der Balanced Scorecard	81
5 Glossar	84
Anhang 1 Beispiele für Kennzahlen zu den einzelnen Perspektiven	86
Anhang 2 Musterbrief für die Einladung zu einem BSC-Workshop	91
Anhang 3 Moderation für die Erarbeitung einer Balanced Scorecard	94
Anhang 4 Buchbesprechungen	95
Impressum/Bestellformular	

Einführung in das Thema

Qualität ist in. Zumindest bei Non-Profit-Organisationen (NPO) in der Sozial- und in der Jugendarbeit. Nachdem das Thema in der Erwerbswirtschaft Anfang der neunziger Jahre boomte, Arbeitszusammenhänge umkrempelte, zahllosen Trainern, Auditoren und Firmen Arbeit und Finanzmittel brachte, hat auch die Jugendarbeit die Qualitätssicherung entdeckt. Das zeigt, dass Trends, die in der Betriebswirtschaft aufgetaucht sind, mit einer zeitlichen Verzögerung von ungefähr zehn Jahren der letzte Schrei im NPO-Sektor werden. Dort werden sie in der Regel zuerst vom Gesundheitswesen adaptiert und dann in den übrigen Bereichen der Sozialarbeit mit viel Nachdruck erprobt, von einigen Protagonisten als das Nonplusultra verfochten und geraten dann wieder in Vergessenheit, nachdem sie einen kleinen Teil bewirkt haben, der aber in keinem Verhältnis zu dem Aufwand und zu den Kosten steht, die dafür aufgewendet werden mussten.

Erfahrung und Erkenntnis:

Viele Schubladen sind voll mit Konzepten und Entwürfen und mit angeblich genau für die Organisation abgestimmten Tools, die viel Geld gekostet haben, aber nicht angewendet werden.

Trotzdem wird jeder neue Trend begierig aufgegriffen, in dem eine Möglichkeit angeboten wird, Abläufe besser steuern und Qualität sichern zu können – was auch immer das heißen soll. Dabei war die Optimierung bestehender Systeme Anliegen der Jugendarbeit, seit sie systematisch betrieben wurde, wenn auch bislang andere Termini dafür verwendet wurden.

Angepasst einerseits an die ökonomische Situation der Zeit nach 1945 bis zum Beginn der neunziger Jahre, andererseits an das gesetzliche, wie auch verfassungsrechtliche Setting und die gesellschaftliche Akzeptanz von Jugendarbeit, war Verbesserung der Qualität stets vordringlich bezogen auf die Bedürfnisse der Klientel und erst nachrangig auf ökonomische Grunddaten. Werkzeuge traditioneller Maßnahmen zur Qualitätsverbesserung entstammen demnach nicht der Volks- oder Betriebswirtschaft, sondern den Sozialwissenschaften.

Traditionelle Maßnahmen zur Qualitätsverbesserung zielten konsequenterweise nicht auf betriebswirtschaftliche Kennzahlen, wie die Verbesserung von Effektivität, Effizienz und der Rentabilität, sondern auf die Bedürfnisbefriedigung der Klientel innerhalb eines wertorientierten Systems.

Zu diesem traditionellen Ansatz gehört allerdings als wesentliches Eckdatum die ausreichende, wenn auch nicht gewinnerschöpfende Alimentierung durch die öffentliche Hand. Das heißt, dass Bund, Länder und Gemeinden, bei uns „der Staat“ genannt, die notwendigen Maßnahmen und darüber hinaus die Existenz der ausführenden Institutionen, also der Jugendverbände, finanziell sicherstellen.

Dieses traditionelle System gerät seit einigen Jahren mehr und mehr unter Beschuss und scheint auch objektiv reformbedürftig zu sein.

Das liegt vor allem an grundlegenden Änderungen in drei Bereichen:

- Die finanzielle Situation des Staates hat sich im Gegensatz zu früher grundlegend geändert. Das Niveau der Einnahmen pendelt sich derzeit auf ein niedrigeres Niveau ein, und finanzielle Ressourcen werden unter viel restriktiveren Voraussetzungen als früher freigegeben.
- Zusätzlich zu den traditionellen Anbietern, bringen sich verstärkt kommerzielle Unternehmen ins Gespräch, die anbieten, dieselben Leistungen wie die Verbände, jedoch mit geringeren Kosten und daher einem geringeren Finanzierungsbedarf, zu erbringen.
- Privatisierung und Kommerzialisierung der Arbeit im NPO-Sektor haben einen hohen Sympathiewert innerhalb der Bevölkerung.

Es ist zwar richtig, finanzielle Grunddaten in die Qualitätsdebatte einzubringen, allerdings ist gerade das auch die gravierende Schwäche der aktuellen Diskussion um Qualitätsmanagement.

Öffentliche Geldgeber bringen Qualitätsmanagement primär als neu einzuführendes ökonomisches Regelsystem in die Diskussion. Das heißt, es wird vordringlich mit der Reduzierung der Kosten von Jugendarbeit beziehungsweise mit der Reduzierung des Zuschussbedarfes argumentiert.

Dahinter steht unausgesprochen die Annahme, Jugendarbeit sei bisher zu hoch bezuschusst worden, hier lägen also noch Reserven für Einsparungen oder Chancen für eine erhebliche Steigerung von Effizienz und Effektivität bei gleichbleibenden finanziellen Zuwendungen, wenn nur die richtigen Methoden zur Qualitätssicherung angewendet würden.

Um den Vorgang der Kostenreduzierung im Rahmen von Qualitätssicherung zu substituieren, wird erwogen, Leistungen, die bisher von Verbänden erbracht wurden, auch von anderen, eventuell sogar kommerziellen Trägern übernehmen zu lassen. Es wird davon ausgegangen, dass sich Marktmechanismen positiv auf die zu leistende Arbeit auswirken werden, weil bei einer Öffnung der Anbieter über die klassischen Verbände hinaus sich der jeweils Bessere auf dem Markt durchsetzen wird und durch den ständigen Reformdruck, den die Konkurrenzsituation auf die Verbände ausüben wird, ein positiver Regelkreis von Qualitätsoptimierung entsteht und stetig fortgeführt wird.

So schlüssig dieser Ansatz auf den ersten Blick scheint, lässt er doch außer Acht, dass angesichts der Komplexität und Vielfalt sozialer und jugendsoziologischer Phänomene Fragen von grundlegender Bedeutung für die Praxis nicht nur aus einem partiellen Blickwinkel heraus beantwortet werden können.

Erfahrung und Erkenntnis:

Fragen der Jugendarbeit können längst nicht mehr monokausal beantwortet werden, sondern müssen in ihrer zirkulären Kausalität gesehen und bearbeitet werden.

Wenn also verschiedene und in Wechselwirkung zueinander stehende Faktoren die Situation bestimmen, müssen diese alle betrachtet und in ihrer Verflechtung bewertet werden und nicht einseitig nur die Frage beispielsweise nach den Finanzen oder der Kundenorientierung aufgeworfen werden.

Es ist sicherlich unbestritten, dass nicht nur professionelles Qualitätsmanagement innerhalb der Jugendarbeit notwendiger „state of the art“, das heißt eine Grundvoraussetzung ist, sondern dass traditionelle Maßnahmen zur Verbesserung der Qualität innerhalb der komplexen Situation, in der wir uns befinden, nicht mehr ausreichen. Insofern benötigen wir in der Tat ein Qualitätsmanagement, das – an den Bedürfnissen der Klientel orientiert – auch ökonomische Perspektiven und die Personalsituation nicht außer Acht lässt und innerhalb eines teilweise allgemeingültigen und darüber hinaus verbandsspezifischen Wertesystems agiert.

Inzwischen sind schwerwiegende Veränderungen in der finanziellen Ausstattung der Jugendverbände bereits voll im Gang. Noch gravierender ist aber wohl die Entwicklung, dass damit im Politikverständnis und in der Einstellung weiter Kreise der Bevölkerung negative Sichtweisen begonnen haben. Daher ist es dringend notwendig, das Verhältnis von „Staat“ und Verbänden regelmäßig zu reflektieren und den neuen Gegebenheiten anzupassen.

Wenn „Staat“ und Verbände gemeinsam jugendpolitisch tätig sind, ist die bisherige übermächtige Fokussierung der Zusammenarbeit auf die Frage nach Zuschüssen höchst anachronistisch.

Dasselbe gilt für das Modell von jugendpolitischer Arbeit, indem Ministerien oder Jugendbehörden politische Ziele vorgeben, die von den Verbänden dann abgearbeitet werden müssen, wenn sie Finanzmittel erhalten wollen. Zukunftsfähig und einem modernen Staatsbild entsprechend ist eine jugendpolitische Zusammenarbeit zwischen den Verbänden auf der einen und den Ministerien und Jugendbehörden auf der anderen Seite, auf deren Basis jugendpolitische Ziele, aber auch Kriterien für deren Erreichen (Messbarkeit) gemeinsam entwickelt und formuliert werden. Dies wird dann Basis eines Netzwerkes von Vereinbarungen zur jugendpolitischen Zusammenarbeit, die alle Seiten gleichermaßen verpflichten, die aber das gesamte System jugendpolitischen Wirkens und nicht nur einzelne Maßnahmen oder nur die finanzielle Förderung zum Inhalt haben.

Die Balanced Scorecard von Kaplan und Norton steigt seit etwa fünf Jahren zur Methode der Wahl in der Erwerbswirtschaft auf. Sie figuriert dort in erster Linie als Instrument zur Unternehmenssteuerung. Dass sie ein probates System zur Steuerung auch von NPO und für deren Qualitätsmanagement und darüber hinaus eine gute Basis für das Vereinbarungsmanagement ist, soll hier im Folgenden dargestellt werden.

Wer sich mit Qualitätsmanagement und Unternehmenssteuerung bei NPO beschäftigt, stößt beinahe zwangsläufig auf den zwischenzeitlich etwas abgedroschenen Witz:

Wer war der erste NPO-Manager?

Der erste Manager einer NPO war Kolumbus, denn :

- als er lossegelte, wusste er nicht, wohin er fuhr,
- als er gelandet war, wusste er nicht, wo er war,
- als er wieder nach Hause kam, wusste er nicht, wo er gewesen ist.

Und alles mit dem Geld anderer Leute.

Diese Anekdote passt akkurat in die allgemeine Schelte von Non-Profit-Unternehmen, wie sie zur Zeit modern ist:

- Ziellos agieren sie vor sich hin,
- schwerfällig sträuben sie sich vor jeder Veränderung und
- sie verbrauchen unsere Steuergelder.

Dennoch, so sehr diese Argumente in die aktuelle Stimmung hineinpassen, so falsch ist die pauschale Schelte der NPO, zumindest, was das Unternehmen von Kolumbus betrifft:

- Denn Kolumbus war ein Mann, der die Leitbilddiskussion bereits erfolgreich abgeschlossen hatte. Er hatte eine schlüssige Vision „*Ich revolutioniere die gesamte Weltwirtschaft*“ und eine mitreißende Mission „*Ich erschließe den Seeweg nach Indien und entdecke neue Welten*“.

- Sein Leitbild war so überzeugend, dass der spanische König ihm nicht nur eine kleine Flotte anvertraute, sondern auch auf seine sonstigen Bedingungen, die nicht etwa bescheiden waren, einging.
- Er entwickelte, ausgehend von diesem Leitbild eine Strategie, die gemessen an dem damaligen Wissensstand ebenso kühn, innovativ, wie in ihren Grundsätzen richtig war, nämlich mit den auf hoher See sehr regelmäßigen Winden konsequent nach Westen zu segeln. Da die Erde die Gestalt einer Kugel und nicht die einer Scheibe hat, würde er zwangsläufig in Indien landen.
- Er berücksichtigte in seinen Berechnungen geschickt die Interessen der Geldgeber.
- Er verstand es, auch seine Mitarbeiter (Mannschaft) so in die Umsetzung der Strategie einzubeziehen, dass sie sogar eine Meuterei unterließen. Auf diese Weise erreichte er so seine Hauptziele. Er entdeckte neue Welten, revolutionierte die Weltwirtschaft und verhalf seinen Financiers zu unermesslichem Kapitalrückfluss und einer beispiellosen Verzinsung. Denn was im Laufe der nächsten Jahre an Goldladungen von Amerika nach Spanien gegangen ist, ist fantastisch. Von den Erfolgen durch den Handel, der ein Vielfaches der Goldschätze wert war, gar nicht zu reden.
- Einen Fehler hat er tatsächlich gemacht. Er hat hartnäckig an dem Irrtum festgehalten, in Indien gelandet zu sein. Allerdings hat nicht einmal das den Erfolg seiner Expedition geschmälert.

Kolumbus war also in seiner Unternehmung äußerst erfolgreich und das Geld fremder Leute, das er für seine Unternehmung akquiriert hat, hat sich in einem Maß amortisiert, wie es heutzutage nicht mehr vorstellbar ist.

Systemisches Denken

*Die Geschichte von den drei Steineklöpfern**

Drei Steineklöpfer bei der Arbeit wurden von einem Spaziergänger befragt, was sie machen.

„Ich klopfe Steine“, antwortete der Erste.

„Ich muss Geld verdienen“, meinte der Zweite.

„Ich baue einen Dom“, sagte der Dritte.

Er wusste, wozu das gut war, was er tat.

Er sah und kannte den Sinn seiner Tätigkeit für das Ganze.

Er hatte eine Vision und kannte sein Leitbild.

*Die BPK Gesellschaft mbH, München, hat die Erlaubnis gegeben, dieses Zitat aus ihrem Firmenprospekt abzudrucken.

1 Anforderungen an ein System für Qualitätsmanagement und Organisationssteuerung

Aus dem, was Kolumbus richtig gemacht hat, aber auch aus seinem entscheidenden Fehler, können wir Grundlegendes für die Steuerung von NPO ableiten.

Wir haben bereits erwähnt, dass die weitaus meisten Ergebnisse von Beratungsprozessen in den Schubladen der Chefetagen verstauben. Das liegt mit Sicherheit nicht daran, dass sie der Praxis in der Organisation nicht standhalten würden oder falsch wären.

Durchaus gute und richtige Methoden kommen oft nicht zum Zuge, weil einige Kriterien nicht erfüllt werden, die für eine nachhaltige Implementierung in der Organisation unabdingbar sind. Wir erwarten von Systemen für die Organisationssteuerung und für Qualitätsmanagement, die für Jugendverbände passen, dass sie folgende Kriterien erfüllen:



Tafel 1: Anforderungen an Systeme der Organisationssteuerung und des Qualitätsmanagements

1.1 Ganzheitlichkeit

Es gibt mannigfaltige Techniken zur Strategiefindung. Diese werden insbesondere im NPO-Sektor höchst professionell und exzessiv eingesetzt. Problematisch ist erst im Nachgang die Strategieumsetzung, also das Entwickeln von Maßnahmen im operativen Geschäft. Hier setzt die Balanced Scorecard ein. Und das mit Recht, denn an guten Ideen mangelt es in keiner Einrichtung.

Erfahrung und Erkenntnis:

Erfolgreich wird nur der sein, der seine Ziele schnell in Strategien umsetzen kann und dies womöglich noch als Erster oder als einer der Ersten tut.

„Qualität“ neu
definieren

Ein System zur Steuerung einer Organisation kann nur dann erfolgreich sein, wenn es sich auf alle Bereiche der Organisation und ihres Umsystems bezieht. Wenn also eine Organisation als ein Organismus verstanden wird, in dem die einzelnen Teile voneinander abhängen und sich gegenseitig beeinflussen, hat das auch gravierende Konsequenzen für die Definition von Qualität. Die klassischen Definitionen von Qualität, die ihre Wurzeln in der industriellen Fertigung haben, gehen einseitig von einem Produkt und seinen Eigenschaften aus. Qualität wird in der DIN/ISO 9004 als „die Gesamtheit von Eigenschaften und Merkmalen eines Produktes oder einer Dienstleistung, die sich auf deren Eignung zur Erfüllung festgelegter oder vorausgesetzter Erfordernisse beziehen“ definiert. Diese Definition ist selbst für die industrielle Produktion nicht mehr zeitgemäß und vernachlässigt wesentliche Faktoren, indem sie suggeriert, dass Qualität eine Eigenschaft ist, die aus sich heraus – also als „Wert per se“ – existiert. Das ist nicht der Fall.

Bei der Beurteilung der Qualität eines Produktes, einer Dienstleistung oder einer Aktivität sind folgende Faktoren wichtig und deswegen zu berücksichtigen:

- das Erreichen der gesetzten Ziele,
- die Zielgruppe, die angesprochen werden soll,
- der Kosten- und Ressourceneinsatz und
- die ständige Weiterentwicklung.

Erfahrung und Erkenntnis:

Dementsprechend lässt sich Qualität als „das effiziente Erreichen von auf den jeweiligen Adressaten abgestimmten Zielen innerhalb eines Kreislaufs ständigen Lernens“ festlegen.

Daraus ergibt sich, dass Qualitätsmanagement neben dem Controlling wesentlicher Teil von Organisationssteuerung ist. Es ist also nicht sachgemäß und entspricht einem veralteten Organisationsverständnis, wenn Qualitätsmanagement eine fest umrissene Aufgabe innerhalb der Organisation ist, die von einem Qualitätsbeauftragten abgearbeitet wird. Qualität geht alle an, muss von allen im Auge behalten und bearbeitet werden. Gesucht wird also ein System der Organisationssteuerung, in dem das Qualitätsmanagement und wesentliche Controllingbestandteile systemimmanent vorhanden sind. Das bedeutet aber auch die Aufgabe des veralteten Systems von Abteilungs- und Sachbearbeitungszuständigkeiten.

Erfahrung und Erkenntnis:

Die Mitarbeitenden einer Einrichtung können nur dann Abläufe optimieren, wenn sie die Ziele der gesamten Organisation berücksichtigen und nicht nur den Bereich, den sie bearbeiten.

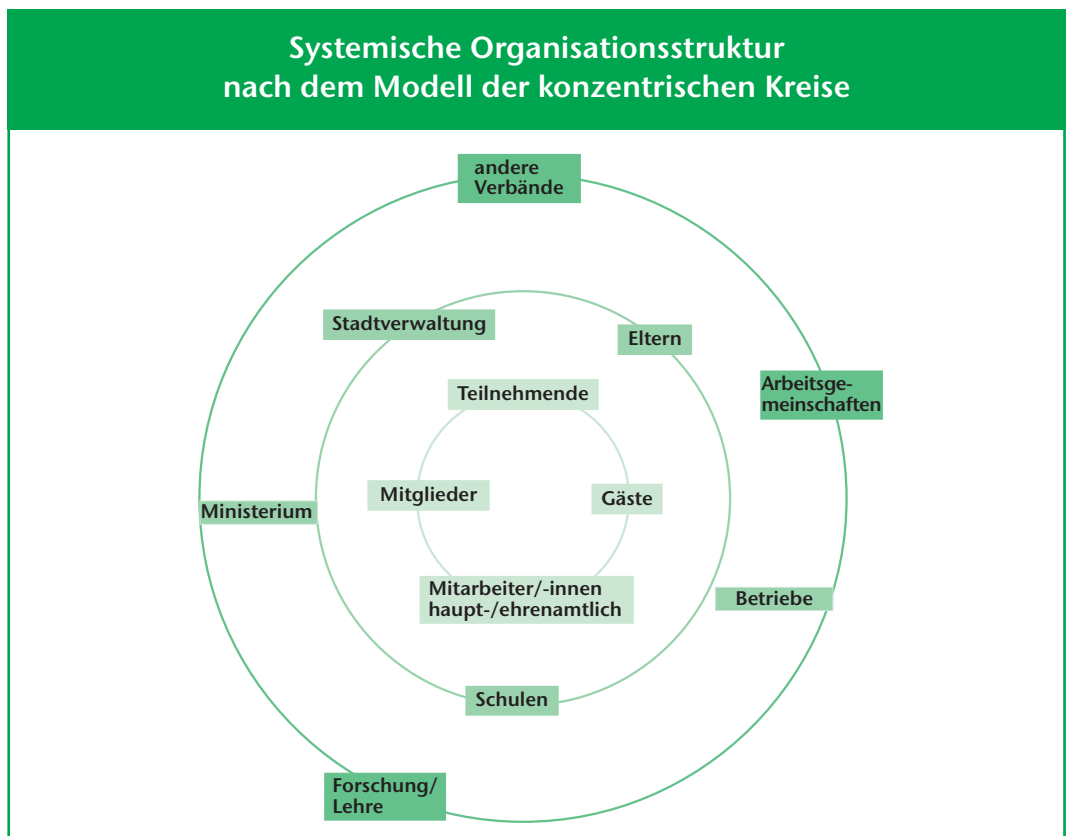
Qualitätsmanagement und Controlling sind integrale Bestandteile der Organisationssteuerung



Tafel 2: Organisationssteuerung

Es hat in Deutschland Tradition, die Bereiche Qualitätsmanagement und Controlling als Stabsstellen einzurichten und von den übrigen Teilen der Organisation zu trennen. In der Regel wird dann ein Qualitätsbeauftragter ernannt, der, dem Geschäftsführer oder einem Vorstandsmitglied direkt zugeordnet, ein weitgehend selbstständiges, aber entweder wirkungsloses oder ungeliebtes Leben führt. Dahinter steht das Konzept von der absoluten Trennung von Strategie und operativem Geschäft. Das aber führt neben Schwierigkeiten bei der Akzeptanz zu massiven Schnittstellenproblemen. Diese Separierung ist nicht mehr zeitgemäß.

In diesem Zusammenhang greift auch die viel gestellte Forderung nach der Kundenorientierung in der Jugendarbeit zu kurz. Das Problem ist, dass sich in der Jugendarbeit keine Kunden im eigentlichen Sinn identifizieren lassen. Hier sind auf sehr vielen Ebenen sehr viele Interessenträger zu berücksichtigen. Neben den jugendlichen Leistungsnehmer und -nehmerinnen als den Hauptadressaten, gilt es die Interessen der Eltern zu berücksichtigen und die Umstände des Lebensraumes einzubeziehen. Dabei ist nicht einmal für die Jugendlichen, die lediglich an Maßnahmen teilnehmen, der Begriff „Kunde“ trennscharf genug, denn es handelt sich hierbei um ein von Partizipation getragenes, gemeinsames Lebens- und Lernfeld. An der Gestaltung von Jugendarbeit ist demnach eine Vielzahl von Trägern unterschiedlicher Interessen beteiligt, die berücksichtigt oder eingebunden werden müssen. Ein Steuerungs- und QM-System muss also über die eigene Organisation hinaus Stakeholder-orientiert sein. Das bedeutet in der Konsequenz, dass das klassische Unterscheidungsmerkmal der Organisationslehre nach intern und extern relevanten Vorgängen seine Gültigkeit verliert und einem systemischen Organisationsmodell nach Art der konzentrischen Kreise Platz geben muss.



Tafel 3: Systemische Organisationsstruktur in der Jugendverbandsarbeit

Das Modell der konzentrischen Kreise geht davon aus, dass die Organisation in ihrem Handeln und in ihrer Existenz von einer Vielzahl von Stakeholdern beeinflusst wird. Das Unterscheidungsmerkmal hierbei ist nicht mehr, ob die Stakeholder intern (die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen) oder extern (beispielsweise Stadtratsmitglieder) sind, sondern in welcher Perspektive sie ihren Einfluss auf die Organisation ausüben. So wird zum Beispiel ein Stadtratsmitglied seinen Einfluss und sein Interesse eher in der Perspektive Politik sehen als ein/e Jugendliche/r, der/die an der Teilnahme an einer Freizeit interessiert ist. Dagegen werden beide sehr interessiert an der finanziellen Gestaltung sein.

1.2 Flexibilität

Ein weiteres wesentliches Kriterium für die Wirksamkeit eines Steuerungs- und QM-Systems ist die Flexibilität. Nur dann, wenn eine Organisation sich schnell auf veränderte Grunddaten in Gesellschaft und Politik einstellen und ihre Arbeit zeitnah daran orientieren kann, werden Mitglieder und Jugendliche, die die Leistungen nachfragen, bei der Stange bleiben. Allerdings ist hierbei auch nötig, dass von den Geldgebern die Voraussetzungen hierzu geschaffen werden. Je komplizierter das System von Ausschreibung, Beantragung und Nachweis der Mittel ist, umso weniger flexibel kann eine Organisation arbeiten.

Erfahrung und Erkenntnis:

Qualitätsmanagement in einer modernen, arbeitsteiligen und sich gegenseitig beeinflussenden Gesellschaft kann nicht auf eine Organisation allein beschränkt sein.

Qualität lässt sich in diesem Zusammenhang nicht mehr allein verwirklichen, sondern nur gemeinsam mit allen Stakeholdern und mit allen Mitbewerbern. Das hat aber auch gravierende Folgen für das Vereinbarungsmanagement zwischen Geldgebern und Leistungserbringern. Das Modell, dass der eine Teil steuert, während der andere Teil das ausführt, was sich die Geldgeber ausgedacht haben, entspricht weder einem modernen Verständnis von Management, noch trifft es inhaltlich den Kern einer jugendpolitischen Zusammenarbeit, die das Leitziel der Kooperation von Geldgebern und Leistungserbringern, mithin von „Staat“ und Verbänden sein soll.

1.3 Niederschwelligkeit

Ein großes Hindernis bei der Implementierung von Steuerungs- und QM-Systemen ist die hohe Schwelle bei der Anwendung. Dies zeigt sich vornehmlich in drei Bereichen:

- Viele Anwendungen sind äußerst kompliziert im Handling.
- Die zu erhebenden und zu bearbeitenden Daten sind entweder zu viele oder ihre Bearbeitung ist zu kompliziert und deshalb nicht mehr beherrschbar.
- Das System selbst ist nicht transparent.

Gerade für Jugendarbeit ist die Beteiligung Ehrenamtlicher konstituierend. Aus diesem Grunde müssen alle Systeme, die nachhaltig Verwendung finden sollen, auch von Ehrenamtlichen, die ihre Hauptaufgabe nicht in der Datenerhebung und -bearbeitung sehen, leicht und transparent angewendet werden können. Dabei klärt sich die Frage der Niederschwelligkeit nicht allein an objektiven Kriterien.

Erfahrung und Erkenntnis:

Für die Akzeptanz eines Systems durch Mitarbeitende sind die Transparenz und der erkennbare Nutzen, den dieses System für die Anwender hat, bestimmend.

Ein erster Schritt für die Akzeptanz eines neuen Systems kann sein, dass ein Teil der bisher notwendigen Verwaltungsarbeit minimiert wird oder ganz wegfällt. Verwaltungsvereinfachung darf keine Einbahnstraße sein, durch die der Zuwendungsgeber, sei es das Ministerium oder die Zentralstelle des Jugendverbandes, profitiert, weil aufwendige Arbeitsvorgänge auf andere Ebenen abgeschichtet werden, der Umfang der Verwaltungsarbeit dagegen nicht reduziert wird. Ziel muss es sein, das Verwaltungsverfahren insgesamt so zu verschlanken, dass objektiv weniger Arbeit auf allen Ebenen zu leisten ist oder dass dieselben Ziele durch ein anderes, weniger aufwendiges Verfahren erreicht werden können.

1.4 Kommunikationsfähigkeit

Jugendarbeit und Jugendverbandsarbeit leben von einem umfassenden Kommunikationsnetzwerk, das bedient werden muss. Dennoch gibt es wohl keinen Bereich, der mit den aktuell vorliegenden Berichten, Publikationen oder Verbandsmitteilungen uneingeschränkt zufrieden ist. Unterschiedliche Zielgruppen werden von unterschiedlichen Menschen in unterschiedlicher Qualität bedient. Ebenso unstrukturiert und wenig transparent sind die Quellen für die Informationen an die einzelnen Adressaten.

Wenn es stimmt, dass der klassische Unterschied zwischen externen und internen Vorgängen nicht mehr wirksam ist, dann muss auch die Frage der Kommunikation und der Information neu bedacht werden. Die bestimmenden Größen hierbei sind die einzelnen Perspektiven, in deren Fokus die Kommunikation abläuft, und die anzusprechende Zielgruppe.

Die aktuelle Schwäche des Berichtswesens innerhalb der Jugendarbeit ist, dass unterschiedliche Menschen Informationen für unterschiedliche Adressaten zusammenstellen und aufbereiten. Für das Ministerium wird der Bericht vom Geschäftsführer erstellt, die Mitgliederzeitschrift wird vom Pressereferenten betreut, und wenn es Kontakt zu Forschung und Lehre gibt, dann wird dieser entweder von einem hauseigenen Grundsatzreferenten gehalten oder, was viel wahrscheinlicher ist, von einem Mitglied, das auch studiert hat. Die Verbindung zwischen diesen Gruppen ist nur marginal, die Übereinstimmung der einzelnen Berichte entweder nicht vorhanden oder nicht systematisierbar, weil sie weder von einer vergleichbaren Gliederung noch von derselben Datenquelle ausgehen.

Die Beteiligten eines solchen Kommunikationsnetzwerkes sind idealerweise alle Stakeholder in dem System, in dem sich der Verband bewegt, also Mitglieder, Leistungsempfänger, Geldgeber, Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, jugendpolitische Partner, Mitbewerber, Ministerien, Sponsoren und andere. Sämtliche notwendigen Informationen für das Kommunikationsnetzwerk entspringen dem Steuerungs- und Qualitätssystem. Sie werden dann je nach Adressaten unterschiedlich aufbereitet weitergegeben und informieren über vorgefundene Fakten, über die Zielerreichung und anderes. Besonders problematisch hierbei ist, dass die zunehmende Ökonomisierung der Debatte die Kommunikation einseitig auf das Reporting von Leistungserbringern zu Zuwendungsgebern beschränkt. Vorrangiges Ziel ist der Nachweis, dass die Gelder richtig verwendet worden sind. Alle lobenswerten Versuche, aus dem klassischen Berichtswesen mit Zuschusslyrik einen gegenseitigen Dialog über Ziele, Zielerreichung, Wirkungszusammenhänge zu machen, scheitern bisher an der Haushaltsordnung und an der Bürokratie.

Sie haben daher die Funktion eines Rechenschaftsberichtes, von allgemeinen politischen Informationen, aber auch von Zielkritik, Öffentlichkeitsarbeit und nicht zuletzt Partizipation an der Politik. Dabei agieren sie in einem System von Finanziers, Leistungsempfängern, haupt- und ehrenamtlichen Mitarbeitern/-innen, Mitgliedern, Erwachsenenorganisationen, Öffentlichkeit und politischem Umfeld.

Erfahrung und Erkenntnis:

Künftig gefragt ist ein Kommunikationsnetzwerk (kein Reporting einzelner Maßnahmen), das

- Grundinformationen vermittelt, die für die politische Einordnung der Situation wichtig sind,
- aufgrund der vorliegenden Gegebenheiten jugendpolitische Ziele entwickelt,
- die Erreichung der Ziele über Strategien und operative Maßnahmen erläutert und
- daraus Informationen gewinnt, die die Beteiligten in die Lage versetzen, die Ziele weiterzuentwickeln.

1.5 Jugendverbandsangemessenheit

Wenn ein System zum Qualitätsmanagement und zur Organisationssteuerung erfolgreich im Verband implementiert werden soll, dann muss es den formalen und inhaltlichen Gegebenheiten angepasst sein. Das heißt, es muss mit den Werten, den grundsätzlichen Zielen, den Strukturen und den finanziellen und personellen Möglichkeiten des Verbandes kompatibel sein.

Ein Grund für das Scheitern bei der Implementierung sind Systeme, die in ausführlichen Vorstandsworkshops, womöglich mit externer Beratung formal nach den Regeln der Kunst, erarbeitet validiert und dann im Verband top down kommuniziert wurden.

Erfahrung und Erkenntnis:

Ein Verband – der im Spannungsfeld seiner Mitglieder, der haupt- und ehrenamtlichen Mitarbeiter /-innen, seiner Geldgeber und seiner Partner, – Jugendlichen partizipative Mitarbeit ermöglichen will, muss alle Prozesse auch partizipativ durchführen.

Mitarbeitenden im Verband muss darüber hinaus klar sein, zu welchem Zweck welche Daten erhoben werden, was damit geschehen soll und nach welchen Kriterien sie ausgewertet werden. Ein Jugendverband ist von der Tendenz her grundsätzlich eher selbst- als fremdevaluativ. Das schließt auch eine Fremdevaluation nicht aus. Kontraproduktiv sind aber Verfahren, die entweder von Geldgebern oder von Verbandsinstanzen einseitig verordnet sind. Die Frage nach der Evaluierung illustriert sehr deutlich, dass jugendpolitische Zusammenarbeit zwischen Ministerium und Jugendverband ein gemeinsam ausgehandelter Prozess ist und kein Über- und Unterordnungsverhältnis verträgt. Insoweit muss das System auch subsidiär sein.

1.6 Doppeltes Wertesystem als Basis

Bereits mehrfach war davon die Rede, dass Jugendarbeit stets werteorientiert sein muss. Eine der fundamentalen Begründungen für die Existenz von Jugendverbandsarbeit und deren Position in der Gesellschaft ist die Werteorientierung, denn Freizeitgestaltung können auch kommerzielle Unternehmungen machen, vielleicht sogar preiswerter.

Dabei handelt es sich in der Jugendarbeit um ein doppeltes Wertesystem, das die Basis für die Tätigkeit der Verbände bildet.

Ein Teil dieses Systems wird von Werten gebildet, die allgemein anerkannt sind und die für alle Jugendverbände konstitutiv sind. Zu diesen allgemein verbindlichen Grundwerten zählen Achtung vor der Würde des Menschen, Freiheit, Demokratie, weitest gehende Partizipation Jugendlicher, Toleranz, Aufgeschlossenheit für die Einstellungen Anderer, Solidarität, Umwelt und Naturschutz und andere. Diese allgemein verbindlichen Grundwerte bilden

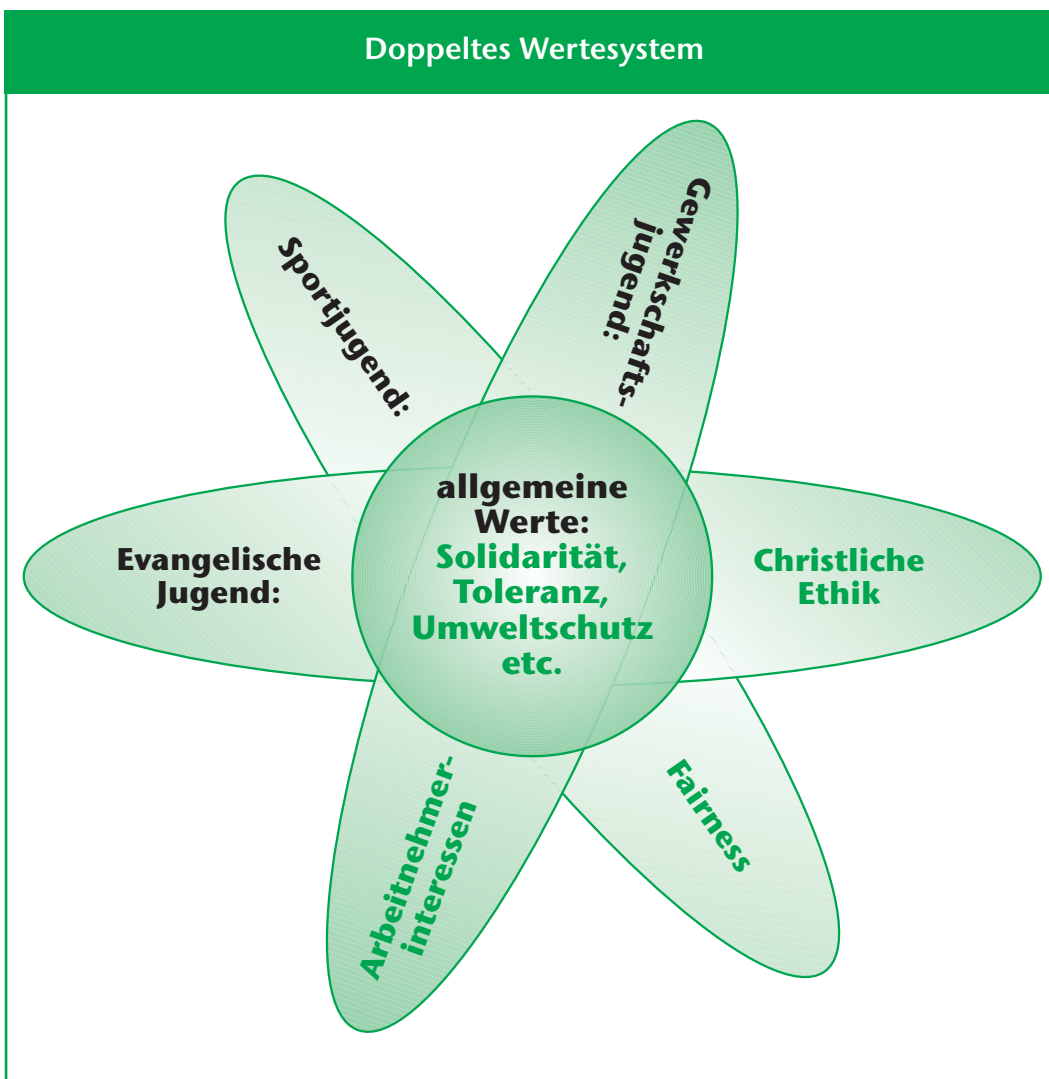
Doppeltes Wertesystem

1. allgemeine Werte

die Grundlage eines weit reichenden gesellschaftlichen Konsenses und spiegeln sich normiert am deutlichsten und umfassendsten in Grundgesetz und Länderverfassungen wider. Sie müssen aber auch in Satzungen und Ordnungen der einzelnen Verbände beinhaltet sein.

Der zweite Teil des doppelten Wertesystems wird von den Werten gebildet, die nur für einen Teil der Jugendverbände oder auch nur für einen einzigen konstitutiv sind. Auch wenn der eine oder andere Wert durchaus für einen einzigen Verband exklusiv bestimmend sein kann, ist doch überwiegende Realität, dass es hier große Schnittmengen gibt. Die Gewichtung der Werte und deren Bedeutung für die Verbände sind jedoch sehr unterschiedlich.

2. spezielle Werte des Verbands



Tafel 4: Doppeltes Wertesystem

2 Intentionen der Balanced Scorecard (BSC)

Die oben beschriebenen Anforderungen an ein System zur Organisationssteuerung, zum Qualitätsmanagement und zur Grundlegung für ein Vereinbarungsmanagement werden für die BSC auf folgende operative Zielgrößen („Intentionen“) fokussiert:

1. Reduzieren von komplexen Zusammenhängen
2. Messbar Machen strategischer Ziele
3. Kommunizieren strategischer Ziele
4. Budgetieren von Strategien
5. Anpassen der Strategien an sich ändernde Umstände
6. Festlegen von Verantwortlichkeiten

2.1 Reduzieren von komplexen Zusammenhängen

Zurück zu Kolumbus: Voraussetzung für das Erreichen seiner Ziele war eine gewisse Fertigkeit in nautischen Dingen. Dazu gehört das Beherrschen der Navigation mit Kompass, anhand der Sterne und mithilfe der täglichen Standortbestimmung des Schiffes. Einzurechnen ist der zurückgelegte Weg pro Tag, also die Geschwindigkeit des Schiffes, der jeweilige Wind und die Meeresströmungen.

Es ist leicht voraussehbar, was passiert wäre, wenn sich Kolumbus auf den Standpunkt gestellt hätte, das Wichtigste an nautischer Technik sei die Navigation per Kompass, und wenn er alles andere außer Acht gelassen hätte. Solange keine Probleme auftreten, wie Stürme oder Ungenauigkeiten bei der Beobachtung des Kompass oder anderes, mag das angehen und das Schiff wird trotzdem in Amerika landen – mit gewissen Toleranzen, die aber nicht zu vermeiden sind. Kommen aber Schwierigkeiten hinzu, dann ist weder sichergestellt, dass das Schiff sein ursprüngliches Ziel weiter verfolgen kann, noch dass es wieder nach Hause findet. Wenn dann nach ein paar Jahrhunderten Schatzsucher oder Archäologen das Wrack finden und die Tagebücher und das Logbuch auswerten, werden sie feststellen, dass bei allem Bemühen, bei aller Professionalität in einzelnen Bereichen und bei allen guten Ideen in der Schlussphase der Überblick total verloren gegangen ist und es deshalb zu der Havarie kam.

In der Schlussphase versuchten dann alle, Mannschaft wie Offiziere, noch unterschiedliche Patentrezepte. Aber auch die brachten kaum Licht in den Nebel aus Fördervereinbarungen, Leistungsverträgen, Qualitätsvereinbarungen und Vereinbarungsmanagement.

Erfahrung und Erkenntnis:

Jede Organisation und damit auch jeder Jugendverband ist ein äußerst komplexes Gebilde. Das ist theoretisch allen klar. Aber im normalen Alltagsleben scheuen wir uns, die Realität klar zu sehen. Es mag auch sein, dass wir nicht (richtig) reagieren können, weil uns dazu das notwendige Instrumentarium fehlt.

Zurück in die heutige Situation:

So ließ sich in den Zeiten finanzieller Prosperität beobachten, dass die Frage nach der Bedürfnisbefriedigung der Klientel (Navigation nur nach dem Kompass) die fachliche Diskussion ebenso wie die strategischen Diskussionen und Entscheidungen innerhalb des Verbandes bestimmte. Andere gleichermaßen wichtige Parameter, wie die Finanzen, die Mitarbeiterbetreuung oder die Kommunikation in der Öffentlichkeit, waren eher nachgeordnete Problemstellungen, mit denen sich die Verantwortlichen für das Eigentliche (nämlich der inhaltlich/pädagogischen Arbeit) nicht befassen wollten.

Der Rückgang der finanziellen Mittel, die für Jugendarbeit zur Verfügung stehen, hat vielerorts verhindert, dass das bisherige Niveau weiter gehalten werden kann. Das hat dazu geführt, dass betriebswirtschaftliche Themen vermehrt Eingang in die Jugendarbeit gefunden haben. Viele strategischen Diskussionen sind seit einigen Jahren überwiegend finanziell dominiert. Das heißt, dass sich die Zahl an Informationen, die für die Organisationssteuerung erhoben und ausgewertet wird, nicht erhöht und auch von der Basis her nicht verbreitert hat, sondern dass lediglich der Blickwinkel gewechselt wurde. Statt nur pädagogische Perspektiven zu beleuchten, werden viele strategischen Entscheidungen aus der finanziellen Perspektive bewertet. Insofern hat der Vorwurf von der „BWL-isierung“ der Jugendarbeit durchaus einige Berechtigung.

Misslich an der Situation war und ist nach wie vor, dass wirksame Instrumente zur Steuerung der Arbeit von NPO und damit auch von Jugendarbeit nicht vorhanden waren und es deshalb zur weitgehend unkritischen Adaption von Werten, Strategien und operativen Größen aus der Erwerbswirtschaft kam, die für den Bereich von NPO nicht oder nur sehr eingeschränkt passen. Eine weitere Schwierigkeit war, dass betriebswirtschaftliche Techniken plötzlich von pädagogisch ausgebildeten Mitarbeitern/-innen angewendet werden mussten. Das führte dazu, dass relativ einfache, eigentlich nur für industrielle Fertigungen passende Anwendungen, Eingang in die hochkomplexen Zusammenhänge der Jugendarbeit finden sollten. Dadurch kam es zu Prozessen, die bei Licht besehen entweder nur einen Teil der Realität der Jugendarbeit beleuchten konnten oder von vornherein zu falschen Zielsetzungen geführt haben. So reden jetzt auch Pädagogen von „harten und weichen Faktoren“ und

Organisationssteuerung geschieht in erster Linie über die Finanzen. Dabei werden aber wesentliche Perspektiven der Organisation entweder völlig ausgeblendet oder durch die Fokussierung auf finanzielle Daten nur sehr einseitig gesehen.

Erfahrung und Erkenntnis:

Es liegt nicht so sehr an der Einseitigkeit der Daten, die uns zur Verfügung stehen, sondern mehr an der Einseitigkeit unseres Denkens, dass uns das strukturelle Defizit in der Organisationssteuerung gar nicht erst bewusst wird.

Resümierend heißt das, dass es jetzt mehr denn je notwendig ist, die gesamte Realität der Organisation zu betrachten und auszuwerten.

Allerdings wirft die Forderung nach einer umfassenden Datenerhebung sofort die Frage nach dem Aufwand und damit nach der Niederschwelligkeit und der Handhabbarkeit in Einrichtungen der Jugendarbeit auf, die nicht ohne Weiteres zusätzliche Stellen für Organisationssteuerung, Controlling und Qualitätsmanagement finanzieren können. Noch viel gravierender ist, dass sie mit einer hohen Anzahl Ehrenamtlicher arbeiten, die ihren Hauptschwerpunkt nicht in der Datenverarbeitung sehen.

Wir müssen uns also nicht nur die Fragen stellen:

- Erheben wir alle notwendigen Informationen?
- Sind diese Informationen auf die strategisch wichtigen Prozesse ausgerichtet?

Darüber hinaus müssen wir fragen:

- Ist der Aufwand, den wir mit der Datenerhebung betreiben, gerechtfertigt und bringt er die Ergebnisse, die wir zur strategischen Steuerung benötigen?

Erfahrung und Erkenntnis:

Wenn man das interne Berichtswesen der Einrichtungen im Bereich der Non-Profit-Organisationen (NPO) wie auch der Profit-Organisationen (PO) analysiert, so ist festzustellen, dass in der Regel zu viele Einzeldaten erhoben werden, die auch mit der strategischen Steuerung nichts zu tun haben.

Daraus folgt, dass wir nicht nur Informationen aus den wesentlichen Bereichen der Organisation erheben, sondern diese auch so verdichten müssen, dass wir mit vertretbarem Aufwand die nötigen Daten erhalten, um die Organisation in ihren wesentlichen strategischen Bereichen abzubilden. Nun kann eingewendet werden, dass jede Organisation anders ist.

Deswegen ist es nicht möglich, ein Raster zu entwickeln, das für alle Jugendverbände oder womöglich für alle NPO gilt.

Es gibt einige Sichtweisen oder Perspektiven, die sich für alle Organisationen als gleichermaßen bedeutsam erwiesen haben:

- ➔ Strategien sind stets eher stakeholderorientiert oder prozessorientiert.
- ➔ Es gilt daher, stakeholder- oder prozessorientierte Perspektiven zu entwickeln.
- ➔ Neben den allgemeinen Stakeholder-orientierten Perspektiven sind auch speziell die Strategien zu beleuchten, die sich an den Partnern/-innen ausrichten, mit denen die Organisation zu tun hat.
- ➔ Daher benötigen wir speziell partnerbezogene Sichtweisen.
- ➔ Strategien werden immer durch Mitarbeiter/-innen gelebt und bestimmt.
- ➔ Das macht die Sicht der Mitarbeitenden zu einer strategisch bedeutsamen Perspektive.
- ➔ Alle Aktivitäten einer Organisation müssen in einem vertretbaren Verhältnis zu den Kosten stehen und auch wenn sie das tun, müssen sie finanzierbar sein.
- ➔ Daher ist die Finanzperspektive strategisch bedeutsam.
- ➔ Man kann davon ausgehen, dass es in der Regel kaum Unterschiede in der Qualität der Angebote der verschiedenen Anbieter gibt. Strategische Vorteile lassen sich nur dann erreichen, wenn in der Organisation vorhandenes Wissen zeitnah verfügbar gemacht werden kann und wenn Innovationen schnell, und vor allem schneller als beim Mitbewerber, realisiert werden können. Daher ist die Sicht des Wissensmanagements und der Innovationskraft der Organisation strategisch bedeutsam.

Aus diesem Katalog haben Kaplan und Norton, die Wissenschaftler aus Harvard, die die Balanced Scorecard entwickelt haben, vier Perspektiven herausgearbeitet, mit denen sie die wesentlichen, strategisch bedeutsamen Bereiche der Organisation abdecken. Diese sind allerdings nicht abschließend zu verstehen, sondern als Grundgerüst, zu denen noch andere Perspektiven hinzukommen können, wenn es die Situation der Organisation erfordert. Auch im Folgenden werden für die Anwendung in der Jugendarbeit weitere Perspektiven vorgeschlagen.

Die klassischen vier Sichtweisen der Balanced Scorecard:

- die Finanzperspektive,
- Innovation, Wissen und Mitarbeiter/-innen
- die Partner(innen)perspektive, seien es die Jugendlichen, an die sich unser Angebot richtet, deren Bezugsfeld, Mitglieder, Geldgeber oder die politischen Meinungsträger.
Bei Kaplan und Norton, die vor allem für die Erwerbswirtschaft gearbeitet haben, ist das die klassische Kundenperspektive (siehe Exkursion zum Kundenbegriff).
- die Ablauforganisation, also die so genannten inneren Prozesse

Exkursion zum
Kundenbegriff

Norton und Kaplan verwenden in ihrer Theorie zur Balanced Scorecard statt der Partner(-innen)perspektive die Kundenperspektive. Hiermit treffen sie bei vielen Exponenten von NPO und bei den meisten Politiker/-innen auf offene Ohren, die den Kundenbegriff aus der Erwerbswirtschaft auf die Situation der Jugendverbände übertragen und daraus ableiten, dass Kundenorientierung eine wesentliche strategische Größe innerhalb des Verbandes ist.

Hier sind grundsätzliche Zweifel angebracht. Der Kundenbegriff, wie er in der Erwerbswirtschaft vorherrscht und auf den auch alle Theorien von Kundencontrolling und Kundenorientierung abstellen, geht von einem strukturellen Gegenüber des Kunden zur Organisation aus. Das heißt, die Unternehmung versucht in einem ersten Prozess Kundenwünsche zu identifizieren und daraufhin eine Produkt- oder Dienstleistungspalette zu entwickeln. Die Einflussnahme des Kunden auf die Produkte oder Dienstleistungen erfolgt über den Markt. Das heißt, Produkte, die stark nachgefragt werden, behaupten sich und solche, die nicht nachgefragt werden, verschwinden vom Markt oder werden modifiziert. Der Unterschied von der Kundin aus der Erwerbswirtschaft zu der Partnerin der NPO liegt darin, dass die Einflussnahme auf die Angebote der NPO nur in sehr geringem Maße über den Markt geschieht, sondern vor allem durch direkte Gestaltung. Das heißt, Organisation und Partnerin arbeiten gemeinsam an der Gestaltung des Angebotes, sie bilden insofern eine Lern-, Entwicklungs- und Arbeitsgemeinschaft. Dies ist aber ein vollkommen anderer Ansatz als der Kundenbegriff aus der Erwerbswirtschaft, der deswegen für die Beschreibung der Beziehung zwischen einem Jugendverband und seinen Partnerinnen nicht angemessen ist.

2.2 Messbar Machen strategischer Ziele

Allgemein bekannt ist der hinreißende Sketch von Lorient, der sich um das zu harte Frühstücksei dreht. Abgesehen davon, dass er sehr lustig ist, lassen sich daraus wesentliche Erkenntnisse für Fragen der Organisationssteuerung und des Qualitätsmanagements ziehen.

Der Sketch beginnt mit der Beschwerde von ihm: „Das Ei ist zu hart.“

Es wird also festgestellt, dass das Frühstücksei nicht die notwendigen Qualitätsmerkmale aufweist. Nach einiger Diskussion, die zunehmend gereizter abläuft, wird deutlich, dass es bereits eine Vereinbarung über Qualitätsstandards gibt.

Sie sagt: „Du willst es doch immer viereinhalb Minuten haben.“

Der nächste Gesprächsgang wird durch Anfragen an die Prozessqualität eingeleitet, indem er behauptet, dass dieses Ei – wie so viele vorher – nicht viereinhalb Minuten gekocht haben kann. Daher fragt er nach den Messverfahren und -instrumenten. Worauf sie ihm erklärt, dass sie das Ei nach viereinhalb Minuten aus dem Wasser herausnimmt, den genauen Zeitpunkt ermittelt sie nach Gefühl. Nach einer kurzen Diskussion über die Tauglichkeit des Gefühls als Messinstrument, kommt der für unser Thema wesentliche Satz:

„Wenn ein Ei nach Gefühl kocht, dann kocht es eben nur zufällig genau viereinhalb Minuten.“

Das heißt, wir können verschiedene Bereiche als strategisch wichtig definieren. Allerdings werden sie nur dann strategische Bedeutung auch in der Praxis erlangen, wenn wir beginnen, diese per definitionem wichtigen Inhalte auch zu messen.

Lorient:
„Das Ei ist zu hart.“

Abgewandelt aus der amerikanischen Controllerpraxis kann gesagt werden:

Erfahrung und Erkenntnis:

If you don't measure it, you can't manage it.

Wenn ein Bereich nicht gemessen wird, also nach klar nachvollziehbaren Kriterien beschrieben wird, dann kann er auch nicht gesteuert werden.

Wobei kurioserweise viele leitende Mitarbeiter/-innen oder Geschäftsführer/-innen, die nach ihren Instrumenten zur Haushaltsüberwachung befragt wurden, als eines der wichtigsten ihr Gefühl und die Erfahrung angegeben haben. Die Parallele zu dem Ei, das nach Gefühl viereinhalb Minuten kocht, ist augenfällig und durchaus beabsichtigt.

operative Ebene

Wir müssen uns vergegenwärtigen, dass wir nur das, was wir messen, auch steuern können. Viele Versuche, Prozesse in unseren Organisationen zu steuern, scheitern bereits daran, dass wir keine Techniken entwickelt haben, diese Prozesse zu messen. Diese Erkenntnis ist an und für sich nichts Neues. In allen Unternehmungen, auch in NPO und in Jugendverbänden, werden die unterschiedlichsten Größen gemessen. Das gilt allerdings in der Regel für die operative Ebene und da speziell für den finanziellen Bereich, also für die Buchhaltung.

strategische Ebene

Für die strategische Ebene stellen wir in der Regel nicht so hohe Anforderungen. Insbesondere dann nicht, wenn es über den rein finanziellen Bereich hinausgeht. Hier begegnet uns dann regelmäßig der Einwand, dass sich nicht alles messen lässt. Eine Erkenntnis, die erst einmal richtig ist, wenn auch nur für den ersten Moment.

Erfahrung und Erkenntnis:

Jedes Mal, wenn es für die Menschen bedeutsam geworden ist, bestimmte Prozesse zu messen, haben sie sehr schnell Verfahren und Instrumente entwickelt, um dies auch zu tun.

Das erste Messverfahren, das notwendig geworden ist, war wahrscheinlich die Bewertung von Wirtschaftsgütern und in Folge dann von Dienstleistungen. Ohne dieses Messverfahren, in dem festgelegt wird, welchen Wert ein Wirtschaftsgut oder eine Dienstleistung hat, hätte ein umfassender Handel nie entstehen können.

Die Weiterentwicklung des Handels machte es dann notwendig, Verfahren für die Messung von Mengen zu erfinden, und es wurde die Waage erfunden.

Dabei ist allen Messverfahren gemeinsam, dass sie nie den jeweiligen Prozess messen, sondern sich immer eine Eigenschaft des Prozesses zu Nutzen machen, die dann gemessen wird. So haarspalterisch das auch im ersten Moment klingen mag, so wichtig ist es für die Entwicklung von Verfahren zur Messung von Prozessen in Organisationen.

So wird zum Beispiel bei der Waage die Schwerkraft genutzt, die die Erde auf eine bestimmte zu messende Last ausübt. Bei der Temperaturmessung machen wir uns die Eigenschaft von Stoffen zu Nutzen, sich unter dem Einfluss von Wärme auszudehnen oder zusammenzuziehen.

Vor der Erfindung der jeweiligen Technik schien es genauso unmöglich, diesen Prozess zu messen, wie in der aktuellen Diskussion über strategisch relevante Bereiche der Organisation. Aber es ist auch nur durch diese Erfindungen möglich geworden, die einzelnen Prozesse zu steuern. Vorher ging das nicht.

Erfahrung und Erkenntnis:

Das bedeutet für uns, dass wir definieren müssen,

- welche Prozesse für unsere Organisation von strategischer Bedeutung, also für die Zukunftssicherung unserer Organisation besonders wichtig sind und
- welche Eigenschaften sie haben, die wir uns zu Nutze machen können, um sie zu messen.

Mit anderen Worten, wir definieren Kennzahlen für die strategisch wichtigen Bereiche.

Exkurs zu dem Thema Kennzahlen

Kennzahlen sind in der „Arbeit mit Menschen“ (also der Sozialarbeit und der Jugendarbeit) negativ besetzt und daher mehr oder weniger verpönt.

Dahinter steckt die tief verwurzelte Sorge, die umfassende menschliche Existenz auf wenige und begrenzte Messgrößen zu reduzieren und ihr damit nicht gerecht werden zu können. Eine Sorge, die umso unbegründeter erscheint, als vor allem in Pädagogik und Psychologie seit langem mit Kennzahlensystemen gearbeitet wird.

Alle Tests und alle soziometrischen Verfahren, die angewendet werden, sind kennzahlenbasierte Verfahren.

Kennzahlen sind, und als solche sollten wir sie verstehen, Messgrößen oder Kriterien für die Erreichung strategischer Ziele. Sie dienen also einer erhöhten Transparenz und Zuverlässigkeit für alle Beteiligten.

Kennzahlen können definiert werden als Informationen:

- über alle relevanten Prozesse innerhalb einer Organisation,
- die mehrere Daten zusammenfassen (verdichten),
- die genau definiert und dokumentiert sind.

Kennzahlen dienen

- der Analyse,
- der Zielvorgabe,
- dem Controlling.

Sie können

- Grundzahlen sein, also absolute Zahlen, die in Vergleich zu anderen Zahlen gesetzt werden.
- Verhältniszahlen sein, die in Relation zu anderen Größen gesetzt werden.

Wichtig ist nur, sich der Grenzen und der Schwierigkeiten bei der Arbeit mit Kennzahlen bewusst zu sein.

- Keine Kennzahl ist genauer als ihre Erhebung.
- Keine Kennzahl ist aktueller als die Aktualität der Basisdatenerfassung.
- Der Informationsgehalt der Kennzahl muss den Aufwand ihrer Erfassung rechtfertigen.

Und somit werden wir – so paradox das auch klingt – dadurch, dass wir akzeptieren, dass alle Kennzahlen, auch die so genannten harten, eine gewisse systemimmanente Unschärfe aufweisen, in der Anwendung der Kennzahlen realistischer und präziser. Dabei sollten wir uns hüten, zu glauben, dass finanzielle oder harte Kennzahlen genauer sind als nicht-monetäre oder weiche.

Kennzahlen können zum einen, wie es der Name suggeriert, Rechenergebnisse sein. Sie können aber auch Ergebnisse von Befragungen sein, die nach einer Bewertungsskala aufgeteilt sind. Sie können auch Beschreibungen sein. Wichtig ist bei der Definition von Kennzahlen, das genau dokumentiert ist, welche Basisdaten bei deren Ermittlung beigezogen werden und wie die Kennzahl gebildet wird.

Wenn diese Regeln beachtet werden, tragen definierte Kennzahlen wesentlich zur Transparenz von Zielsetzung, Organisationssteuerung und Führung bei. Dadurch dass sie klar definiert und deshalb stets und für alle operationalisierbar sind, sind sie ganz besonders geeignet, die Grundlage für eine Organisationssteuerung und ein Qualitätsmanagement zu schaffen, das jugendverbandsangemessen ist, nämlich selbstevaluativ, selbstverwaltet, selbstverantwortlich, partizipativ und subsidiär.

Darüber hinaus schaffen sie die Grundlage für die Kommunikation zwischen der Leitung und den Mitarbeitern/innen, zwischen Partnern/-innen untereinander und Mitarbeitern/-innen und Partnern/innen.

Es ist sicherlich möglich, um der breiteren Akzeptanz willen, den Begriff Kennzahl durch Kriterium zu ersetzen. Denn Kriterien genügen denselben Anforderungen wie Kennzahlen. Allerdings ist der Terminus Kennzahl bereits so weit eingeführt, dass es richtiger erscheint, ihn zu verwenden als zu verschleiern.

2.3 Kommunizieren strategischer Ziele

Werte, Leitbilder und Strategien können noch so gut und griffig formuliert sein, ausgeführt werden sie von Menschen. Das bedeutet, dass sie den Stakeholdern vermittelt werden müssen, die die Gedanken, Visionen und Strategien letztlich umsetzen müssen. Das sind in erster Linie die haupt- und ehrenamtlichen Mitarbeiter/-innen, aber auch die Mitglieder und die Jugendlichen, die die Angebote wahrnehmen. Das sind aber ebenso die Geldgeber und die Vertreter/-innen aus der Politik.

Auch das ist erst einmal nichts Neues, denn schon vor dreißig Jahren wurde Kommunikation als Zentrum der Unternehmenssteuerung gesehen. Allerdings hat sich seit der Zeit nicht viel geändert. Kommunikation innerhalb der Organisation wird nach wie vor sträflich vernachlässigt. Es hat sogar den Anschein, dass sich der Trend zu immer weniger Kommunikation noch verstärkt, und das besonders in NPO und Organisationen der Jugendarbeit. Besonders hier liegt der Verdacht nahe, dass diese Einschränkung der Kommunikation umfangreiche strukturelle Komponenten hat.

Einige Thesen zur Kommunikation:

Soziale Arbeit verleitet zum Einzelkämpfertum

Augenscheinlich verstärkt Arbeit auf der zwischenmenschlichen Ebene Individualisierungstendenzen. Unter anderem liegt das daran, dass in die Arbeit bedeutende Anteile der eigenen Existenz eingehen und diese ungern für größere Kreise zugänglich gemacht werden. Tendenziell resultiert das Einzelkämpfertum aus dem Wunsch, die eigene Person vor Kritik und Angriffen zu schützen.

Kostendruck zerschlägt Teams

Durch die knapper werdenden finanziellen Mittel sind vor allem die Stellenpläne betroffen, da Jugendarbeit in hohem Maße personalintensiv ist. Das hat zwei gravierende Folgen: Zum einen versuchen die verbliebenen Mitarbeiter/-innen möglichst viel der vorhandenen Aufgaben trotz des reduzierten Stellenkegels zu erledigen. Das geht regelmäßig zu Lasten der Kommunikation, die zwar theoretisch als wichtige, aber praktisch doch stets als allen anderen Bereichen nachgeordnete Größe empfunden wird. Zum anderen sind durch die Einsparungen im Personalbereich auch objektiv weniger Mitarbeiter/-innen vorhanden, die miteinander kommunizieren können. Das betrifft zwar a priori die Hauptamtlichen, hat aber schwerwiegende Auswirkungen auf die Ehrenamtlichenstruktur, die nur dann funktionieren kann, wenn sie von einer tragfähigen Hauptamtlichenstruktur unterstützt wird.

□ **Die EDV bietet die Möglichkeit, Informationen auszutauschen, ohne direkt miteinander kommunizieren zu müssen.**

In den letzten zehn Jahren hat es die Entwicklung in der EDV möglich gemacht, dass Informationen, die früher nur durch den fachlichen Austausch verschiedener im Team arbeitender Menschen zusammengestellt werden konnten, jetzt durch vorgegebene oder ad hoc definierte Auswertungen sehr schnell für einzelne Personen verfügbar sind. Daneben suggerieren die Möglichkeiten, die die Bürokommunikation im Zusammenhang eines Intranet bietet, umfassende Information und Kommunikation, obwohl sich Mitglieder von Teams oder Arbeitsgruppen über lange Zeiträume hinweg nicht mehr sehen.

□ **Viele Organisationen sind misstrauensbasiert.**

Obwohl der große Einfluss eines vertrauensvollen Umgangs in Arbeitszusammenhängen auf Motivation und Arbeitsergebnis seit Jahren erforscht und allgemein bekannt ist, verfahren die meisten Organisationen nach dem Grundsatz: Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser. An diesem grundsätzlichen Misstrauensvorschuss, der davon ausgeht, dass unbeaufsichtigte Mitarbeiter/-innen nichts Besseres zu tun haben als arbeitsfremde Dinge zu erledigen oder den Arbeitgeber durch private Telefongespräche und Fotokopien zu schädigen, ändern auch einzelne Modelle, die auf der Selbstverantwortung und der Selbstkontrolle basieren, wie zum Beispiel Arbeitszeitmodelle, nichts. Werden dann tatsächlich Unkorrektheiten aufgedeckt, ist das für den Arbeitgeber und oft auch für den Zuschussgeber oder dessen Prüfungsinstanzen die Bestätigung dafür, dass ein gewisses Grundmisstrauen sehr wohl am Platz und nötig ist.

Misstrauensbasierte Organisationen haben im Regelgeschäft massive Einbußen durch demotivierte Mitarbeiter/-innen und was für den Bereich der Jugendverbände besonders fatal ist, durch die Unfähigkeit zu Innovation. Misstrauen erzeugt Lethargie und den Wunsch nicht aufzufallen und keine Fehler zu machen. Innovationskraft und Kreativität benötigen demgegenüber ein Klima des Vertrauens.

Dabei liegt Misstrauensbasierung nicht nur in den einzelnen Organisationen vor, sondern ist auch strukturell in der Zusammenarbeit zwischen Verband und Geldgeber zu Grunde gelegt. Die aktuelle Form der Verwendungsnachweise, die weniger Zielerreichung und Wirksamkeit als die Einhaltung von Verwaltungsvorschriften untersucht und dokumentiert, schafft eine misstrauensbasierte Struktur der jugendpolitischen Zusammenarbeit von Verbänden und Ministerium, die für die Sache kontraproduktiv ist.

An anderer Stelle ist bereits gesagt worden, dass weniger die Erfüllung von Qualitätsstandards zur Zukunftssicherung von Verbänden beitragen wird, weil schon jetzt kaum Qualitätsunterschiede bei den einzelnen Verbänden vorhanden sind und sich das in Zukunft noch weiter nivellieren wird. Entscheidend für die Zukunftsfähigkeit der Verbände wird ihre Innovationskraft sein, also die Frage, wie schnell neue Strategien umgesetzt werden können. Das gewinnt unter anderem auch durch die Ausschreibungs- und Vergabep Praxis der EU zusätzliche Brisanz.

Wenn wir Innovation und Innovationskraft als wesentliche Garanten für die Zukunftsfähigkeit einer Organisation identifiziert haben, dann werden folgende Fragen für uns wichtig:

- Schaffen wir in der Organisation ein vertrauensbasiertes Klima für haupt- und ehrenamtliche Mitarbeiter/-innen?
- Berücksichtigt das Vereinbarungsmanagement diese Faktoren oder verhindern angewandte Vorschriften das Aufkommen eines Klimas von Vertrauen, in dem Innovation und Kreativität gedeihen können?
- Haben wir die Kommunikationswege, die nötig sind, um alle relevanten Stakeholder an den strategischen Prozessen zu beteiligen?
- Was tun wir zur Qualifikation und Befähigung der Stakeholder, sich an diesem Prozess zu beteiligen?

Die Balanced Scorecard gibt uns ein Instrument an die Hand, die wesentlichen Stakeholder angemessen an der Entwicklung von Leitbildern und Strategien zu beteiligen und schnell und umfassend darüber zu informieren (Kommunikation und Information). Sie gibt aber auch die Chance, dass sich Führung auf ihre wesentlichen Aufgaben, nämlich die Steuerung der strategischen Prozesse, konzentrieren kann. Das setzt allerdings voraus, dass den Mitarbeitern/-innen so viel Vertrauen entgegengebracht wird, dass sie ihren Arbeitsbereich vermittels Kennzahlen, an deren Entwicklung sie beteiligt waren und über die sie informiert sind, eigenständig und kompetent organisieren.

Das bedeutet nicht, nunmehr ganz auf Kontrolle oder, im Falle der jugendpolitischen Zusammenarbeit mit dem Ministerium, auf Verwendungsnachweise zu verzichten. Aber es führt zu einem Paradigmenwechsel: Kontrolle ist gut, Vertrauen ist besser, heißt die neue Devise. Und noch besser wäre: Controlling ist gut und funktioniert in allen Facetten nur innerhalb einer vertrauensbasierten Organisation. Dadurch entstehen innerhalb der Organisation dezentral wirkende, aufeinander abgestimmte Einheiten, die mit eigenen, aber vernetzten Scorecards jugendverbandsangemessen arbeiten.

2.4 Budgetieren von Strategien

Und dann kommen alle Beteiligten voller guter Ideen und voller Elan aus den Strategieworkshops heraus und werden nicht nur mit dem Alltag konfrontiert, sondern auch von ihm erschlagen. Ein gewichtiger Teil des Alltags ist der tägliche Kampf mit dem und um das Budget.

Anscheinend passen Strategie und Budget nicht zusammen. Während Strategien die Zukunft gestalten, dokumentiert das Budget klassischerweise das IST, das sich aus der Vergangenheit erschließt.

Erfahrung und Erkenntnis:

Budgetplanung ist in weiten Bereichen Fortschreiben von abgeschlossenen, vergangenen Prozessen und nicht Gestaltung von Zukunft.

Sämtliche guten Ideen und Vorsätze bei der Planung von Strategien, also von zukünftigen Prozessen, sind verschwunden, wenn sie in Kontakt mit dem Budget kommen.

Budget ist im klassischen Sinne die Domäne des operativen Geschäfts und zwischen diesem und der strategischen Planung klafft ein tiefer und in vielen Fällen unüberbrückbarer Graben. Das wird oft schon daran deutlich, dass unterschiedliche Personengruppen für strategische und operative Ebene zuständig sind und dass auch das Ansehen dieser Gruppen unterschiedlich hoch ist. Die strategische Planung wird zwar allgemein als höherwertig betrachtet, aber die Vertreter/-innen dieser Ebene stehen auch im Ruf leicht zu unrealistischer Spinnerei zu neigen, während die gelernten „Budgetisten“ der operativen Ebene zwar nicht so hoch im Ansehen stehen und regelmäßig ungeliebt sind, aber auch als Garanten der wirtschaftlichen Gesundheit, der realistischen Einschätzung und als Meister der „harten“ Faktoren gelten.

Die Folge ist, dass in allen Einrichtungen in der Regel die Finanzverantwortlichen die größte Macht haben und nicht die inhaltlich Verantwortlichen. Mit anderen Worten: Es ist bei uns üblich – und dieser an sich schon vorhandene schädliche Trend wird durch die Finanzknappheit noch verstärkt – im Alltag streng zwischen strategischer Ebene und Budget zu trennen. Immer wieder ist zu beobachten, dass selbst Strategen innerhalb der Organisation sich letztendlich dem Primat des Budgets beugen.

Das liegt an zwei Gründen:

- ❑ Strategien weisen in die Zukunft und haben naturgemäß einen höheren Teil an Unwägbarkeiten. Sie strahlen zwar eine gewisse Faszination aus, aber sie verbreiten auch Unsicherheit. Sie drängen nach Veränderung. Organisationen aber sind in ihrer Grundstruktur mit hohen Beharrungskräften ausgestattet. Das beinhaltet ein hohes Potenzial an Verunsicherung bei der Erarbeitung und der Ausgestaltung von Strategien. Daher haben auch strategisch denkende Menschen tendenziell zwar die Motivation bestimmte Teile einer Organisation zu ändern, dafür aber andere, zum Beispiel die Struktur oder die Aufgabenverteilung, beizubehalten. Daraus ergibt sich, dass viele Veränderungen lediglich veränderte Quantitäten sind, dass aber die hergebrachten Grundsätze der Arbeit bestehen bleiben.
- ❑ Strategien werden in der Regel verbal formuliert und suggerieren damit bereits ein höheres Maß an Unverbindlichkeit oder Unzuverlässigkeit. Demgegenüber arbeitet das Budget mit genau nachweisbaren Zahlen und Fakten, was ihnen bereits einen massiven psychologischen Vorteil in der Diskussion verschafft.

Das sind die wesentlichen Gründe dafür, dass sich das Budget bisher sehr erfolgreich gegen alle Anforderungen von der strategischen Ebene abgrenzen konnte. Im Budget erlauben wir uns nach wie vor keine Experimente.

Erfahrung und Erkenntnis:

Neue strategische Überlegungen müssen sofort im Budget verankert werden, damit sie auch Eingang finden in den Alltag oder (anders ausgedrückt:) in das laufende Geschäft der Organisation. Solange das nicht gesichert ist, droht ihnen das Scheitern vieler Vorgänger, die zwar auf Hochglanzprospekten zur Schau gestellt wurden, danach aber im Nirvana abgelegter Schubkästen in der Chefetage verschwanden.

2.5 Anpassen der Strategien an sich ändernde Umstände

Viele Jugendverbände haben – wie auch andere NPO und staatliche Stellen – in den letzten Jahren mit großem Aufwand und mit Beratung von außen, die in der Regel sehr teuer war, Leitbildprozesse angestoßen und zu Ende gebracht, Grundsatzdiskussionen geführt, Strategiepapiere formuliert und Prioritätenbeschlüsse gefasst. Das hat alles viel Zeit, Kraft, Energie und Geld gekostet und bei den meisten Beteiligten das Gefühl hinterlassen: Ein Glück, dass wir das geschafft haben. Damit war ein Prozess abgeschlossen, der in der Regel zwischen einem halben und einem Jahr gedauert hat, manchmal auch länger, und unendlich viele Ressourcen gebunden hat. Jahrelang wird nun auf diese Ergebnisse rekurriert und wenn die Vermutung geäußert wird, die Ergebnisse könnten nicht mehr aktuell sein, läuft allen Beteiligten der kalte Schauer über den Rücken, wenn sie sich vorstellen, so etwas noch einmal zu machen. Abgesehen davon, dass für Wiederholungen meistens kein Geld vorhanden ist.

Erfahrung und Erkenntnis:

Wir müssen folgenden Konflikt lösen: Auf der einen Seite müssen wir Leitbild und Strategie stets aktuell halten, weil sonst die Ergebnisse aller diesbezüglichen Bemühungen nach kurzer Zeit ihre Bedeutung für den Alltag der Organisation verlieren. Auf der anderen Seite müssen wir den dafür notwendigen Aufwand so gering halten, dass sich die Organisation nicht in permanenten Selbstvergewisserungsprozessen nur noch mit sich selbst beschäftigt.

Die Ergebnisse solcher Unternehmungen sind oft schneller veraltet als die eben gekauften Computer.

Dieses Problem hängt eng mit der Akzeptanz des Leitbildprozesses und der Strategiebildung durch die Mitarbeitenden zusammen. Mitarbeiter/-innen, die an diesem Prozess nicht beteiligt wurden, werden die nachhaltige Implementierung aus zwei Gründen letztlich unmöglich machen:

- Der Umstand, dass die bei den Haupt- und Ehrenamtlichen vorhandene Kompetenz nicht oder nur unzureichend nachgefragt wurde, führt, wenn man vom Ergebnis her denkt, strukturell zum Ausblenden wesentlicher Gesichtspunkte und auch Kompetenzen aus diesem Prozess.
- Daneben, und das dürfte wesentlich gravierender sein, ist dieses Ausblenden verantwortlich für das Fortschreiten einer innerlichen Distanzierung der Mitarbeitenden von den Ergebnissen und von den Personen und Ebenen, die den Leitbild- und Strategiefindungsprozess durchgeführt haben und letztlich verantworten. Untrügliches Indiz für diese innerliche Distanz der Mitarbeitenden sind Äußerungen wie: „Alles Theorie, aber ohne Bezug zur Praxis, wären mal die Leute gefragt worden, die die Arbeit machen.“ Messbar wird diese Distanz an der Anzahl der Mitarbeitenden, die nicht in der Lage sind, das Leitbild und die wesentlichen Strategien der Organisation wiederzugeben.

Es sind in der Regel misstrauensbasierte, streng hierarchisch organisierte Organisationen mit bürokratischen inneren Prozessen, auf die das beschriebene Problem vornehmlich zutrifft. In ihnen bildet sich als vorherrschende Form innerbetrieblichen Lernens das Single-loop-Lernen als Spiegelbild der soziometrischen Struktur der Organisation ab.

Erfahrung und Erkenntnis:

Es erschien lange Zeit als ausreichend und in der Regel sogar als Mittel der Wahl, klare und einfache Entscheidungswege mit einfachen Rückkopplungssystemen (single-loop) zu haben.

Der Chef legt die Ziele und gleichzeitig die Wege, wie diese Ziele erreicht werden sollen, fest und verkündet sie den Abteilungsleitern, die diese wiederum entsprechend der Aufbauorganisation an die Mitarbeitenden weitergeben. Diese haben die Anweisungen auszuführen und melden den Vollzug zurück. Noch bis in die heutige Zeit wird diese Form als schlank und effektiv bezeichnet und Management by objectives, also Führung durch Zielvereinbarungen, heißt immer noch sehr oft, dass Ziele vorgegeben und nicht vereinbart, also ausgehandelt werden.

Bei diesem einfach rückgekoppelten Lernprozess bleiben Ziele konstant und werden auch dann nicht in Frage gestellt, wenn es zu erheblichen Zielabweichungen kommt. Diese werden als Personalführungsproblem betrachtet und führen in der Regel zu großen Anstrengungen, um die Unternehmung und hier vor allem das Personal wieder auf Kurs zu bringen.

An dieser Stelle sei noch einmal die Atlantiküberquerung des Kolumbus zitiert. Solange das Schiff in ruhigem Gewässer mit konstantem Wind segelt und die nautischen Herausforderungen nicht das Können der Beteiligten überfordern, mag so ein von Single-loop-Lernen dominierter Stil funktionieren. Dabei stellt sich trotzdem die Frage, ob er angebracht ist, vor allem, wenn man das mit Zielen wie Partizipation abgleicht.

Erfahrung und Erkenntnis:

Sobald die Situation kritischer wird, komplexe Entscheidungswege nötig sind, die Datenbasis, die bei den Entscheidungen berücksichtigt werden muss, größer und unübersichtlicher wird, muss ein mehrfacher Rückkopplungsprozess (double-loop) berücksichtigt werden.

Mitarbeitende müssen mit ihrer Kompetenz und Meinung in den Entscheidungsprozess einbezogen werden. Kolumbus hat genau das gemacht, als er seine Mannschaft an der Entscheidungsfindung beteiligt hat, nachdem das Trinkwasser knapp wurde. Das führte zu dem berühmten Kompromiss, in dem er versprach umzukehren, wenn nach drei Tagen noch immer kein Land gesichtet würde. Erstaunlich für die Zeit und für das Menschenbild damals. Sicherlich ist dies auch nicht auf die besonders fortschrittliche Einstellung des Kolumbus seiner Crew gegenüber zurückzuführen, sondern auf die Notlage, dennoch bewährt sich das Verfahren regelmäßig.

Erfahrung und Erkenntnis:

Double-loop-Lernen in einer Organisation setzt voraus, dass Ergebnisse gemeinsam, unter Beteiligung aller erarbeitet werden und stets und von allen in Frage gestellt werden sollen und auch tatsächlich in Frage gestellt werden.

Das bedeutet konkret für Zielformulierung und Strategiefindung:

❑ **Strategien können wachsen.**

Die klassische Managementlehre ging früher davon aus, dass eine Strategie entwickelt und abgearbeitet wird. Es galt nachgerade als hohes Qualitätsmerkmal, einen Prozess schnell zu bearbeiten und zu Ende zu bringen. Unter dieser Prämisse ist nachvollziehbar, dass das In-Frage-Stellen der Ergebnisse solcher Strategieworkshops, zumal wenn alle Ebenen daran mitgearbeitet haben, nicht in das vorhandene Arbeitskonzept passt. Es wird immer noch als nicht gut und demotivierend empfunden, wenn Prozesse zu „never-ending“-stories werden.

Wenn eine Organisation schlagkräftig und flexibel bleiben will, ist es notwendig anzuerkennen, dass Strategien wachsen und sich entwickeln können und nicht abschließend behandelt und beschlossen sein müssen, bevor mit ihnen gearbeitet wird.

❑ **Strategien können ersetzt werden,**

In einer Umwelt, die in ständiger Bewegung begriffen ist, ist es notwendig, Strategien auszutauschen, wenn sie nicht mehr greifen. Daher ist beim Strategiefindungsprozess ein Arbeitsklima nötig, das allen Beteiligten von vornherein die Vorläufigkeit dieser Strategien verdeutlicht und die Ehrfurcht vor einmal gefassten Beschlüssen entweder gar nicht erst aufkommen lässt oder sie schnell wieder abbaut.

- ❑ **Strategieformulierung und Strategieumsetzung hängen eng miteinander zusammen.**

Daraus ist abzuleiten, dass die klassische Trennung nach Häuptlingen, die denken, Strategien entwickeln und diese dann weitergeben, und Indianern, die diese verkündeten Strategien umzusetzen haben, weder zeitgemäß noch zielführend ist. An der Entwicklung der Strategie müssen alle beteiligt sein, denn Strategie geht alle an.

- ❑ **Strategische Ideen können (müssen) überall in der Organisation entstehen.**

Dieser Leitsatz ist nur noch die logische Konsequenz aus dem vorher Gesagten. Dazu reicht aber nicht die bloße Absichtserklärung oder die Aufforderung an alle Mitarbeitenden aus, sich nun an strategischen Lernprozessen zu beteiligen. Um diesen Ansatz in der Organisation zu verankern, ist ein organisatorischer Rahmen erforderlich, der Strategieentwicklung zu einer festen Aufgabe sämtlicher Ebenen macht.

- ❑ **Strategie ist ein Prozess.**

Strategiefindung ist nie abgeschlossen. Die Forderung an alle, stets die gefundenen Ergebnisse neu in Frage zu stellen und Informationen zu liefern, die auf eine ständige Anpassung der Strategie an das Umsystem zielen, impliziert die Sichtweise, dass eine Organisation niemals auf fertig ausformulierte und länger gültige Strategiepapiere blicken kann.

Das hat für die Struktur der Organisation weit reichende Folgen. Ebenso wie es unmöglich ist, Double-loop-Lernen in einer misstrauensbasierten, hierarchisch ausgerichteten Organisation zu praktizieren, lässt sich so ein Ansatz einführen, ohne weitreichende Konsequenzen für Führungsstruktur und Führungsverhalten zu zeitigen.

Erfahrung und Erkenntnis:

Der zweite, für den strategischen Lernprozess innerhalb der Organisation bedeutsame Faktor ist der teamorientierte Problemlösungsansatz.

Auf die Bedeutung des Teams beim Leitbildprozess wurde bereits mehrfach hingewiesen. Gleiches gilt bei der Strategiefindung. Weithin bekannt ist die Tatsache, dass Gruppenergebnisse besser sind als die Summe der Einzelergebnisse. Dennoch werden Teamsitzungen vielfach als Zeitverschwendung gesehen. Die führte dazu, dass nach einer allgemeinen Teameuphorie der Trend jetzt eher dahin geht, sich allenfalls noch zur Lösung operativer Aufgaben der Teamarbeit zu bedienen.

Dabei ist die Teamarbeit besonders bei der Bearbeitung strategischer Probleme von hoher Bedeutung und Effizienz. Es ist allerdings darauf zu achten, dass funktionsübergreifende Teams gebildet werden und auch bestehen bleiben, denn Teams haben die starke Tendenz sich auf funktionsreine Arbeitsgruppen zu reduzieren. Es mag zwar auf den ersten Blick plausibel erscheinen und Vorteile suggerieren, Teams aus „Spezialisten“ zu bilden, widerspricht aber dem Grundsatz der Ganzheitlichkeit, nach dem die Verantwortung für die einzelnen Bereiche der Strategie bei allen liegen muss und nicht bei einer Fachgruppe.

Die funktionsübergreifenden Teams sollten sich in regelmäßigen Abständen zu Sitzungen treffen, in denen nicht das operative Geschäft behandelt wird, sondern an der Weiterentwicklung der Strategie gearbeitet wird (Strategieviewsitzung). Dies erfordert erfahrungsgemäß hohe Disziplin, weil tendenziell die Strategie (wichtig aber nicht so dringend) immer hinter dem operativen Geschäft (dringend und wichtig) zurücksteht. Bei Arbeitsbelastung werden die Teilnehmer/-innen versuchen Strategieviewsitzungen entweder ausfallen zu lassen oder mit operativen Inhalten zu blockieren.

Erfahrung und Erkenntnis:

Der dritte Aspekt, der das strategische Lernen einer Organisation betrifft, sind die Menge und die Verfügbarkeit des gespeicherten Wissens.

Wissen entsteht in Organisationen auf vielfältige Weise. Mitarbeitende kommen mit ihrem Wissen und ihren Erfahrungen in die Einrichtung. Sie vergrößern ihr Wissen durch Erfahrungen, Projekte, Bücher und Fachartikel, die sie lesen. Das Problem bei der Wissensgenerierung innerhalb einer Organisation ist, dass nur ein Bruchteil des vorhandenen Wissens so gespeichert wird, dass es unabhängig von bestimmten Mitarbeitenden abrufbar ist. Das heißt, wenn ein/e Mitarbeiter/in die Organisation verlässt, dann nimmt sie in der Regel den größten Teil seines Wissens mit. Aber selbst das Wissen, das in der Organisation verbleibt, in Form von Akten, Zeitschriften, Büchern oder Vermerken, ist kaum verfügbar, weil bei der Archivierung immer noch viel Wert auf konservatorische Gesichtspunkte gelegt wird und nicht auf den Aufbau einer Datenbank, die leicht, lückenlos und in vertretbarer Zeit abgefragt werden kann.

Erfahrung und Erkenntnis:

Ziel jeder Organisation, die strategisches Lernen auf ihre Fahnen schreibt, muss deshalb sein, Wissen zu generieren und in einer Art und Weise zu speichern, dass es unabhängig von den Mitarbeitenden schnell verfügbar ist.

2.6 Festlegen von Verantwortlichkeiten

Entwickelte Strategien müssen gesteuert, das heißt gemanagt werden. Dazu bedarf es eines Netzwerkes von Verantwortlichen. Geteiltes Leid ist halbes Leid, und geteilte Freude ist doppelte Freude, aber geteilte Verantwortung ist gar keine Verantwortung. Es ist die logische Konsequenz, wenn Mitarbeitende in den Prozess der Leitbild- und Strategieentwicklung einbezogen werden, dass sie dann auch strategische Verantwortung übernehmen.

Wenn die Balanced Scorecard mehr sein soll, als die Einführung eines neuen oder die Erweiterung eines bestehenden Kennzahlensystems, wenn die BSC ein ganzheitliches Instrument zur Organisationsentwicklung, -steuerung und zum Qualitätsmanagement sein soll, wenn wir die Struktur der Organisation so verändert haben, dass strategische Lernprozesse ablaufen können, ist es die logische Konsequenz die einzelnen Strategien zu strategischen Projekten zusammenzufassen und Projektverantwortliche zu benennen.

Gleichzeitig mit dem Benennen der Projektverantwortlichen muss deren Verzahnung mit der Organisation organisiert werden.

Das bedeutet, dass die Fragen geklärt werden müssen:

- Wem (welchem Gremium) wird Bericht über den Verlauf des Projektes erstattet,
- in welchen Zeiträumen
- und in welchem Umfang hat das zu geschehen?

Erfahrung und Erkenntnis:

Mit der Benennung der Verantwortlichen und deren Verankerung im betrieblichen Alltag ist die letzte Hürde auf dem Weg genommen, Strategien im operativen Alltag der Organisation zu verankern.

Qs 34

3 Auf dem Weg zur Balanced Scorecard

Was ist „balanced“ an der Scorecard ?

Im Bereich der Erwerbswirtschaft war bis vor einigen Jahren das Hauptziel allen unternehmerischen Handelns die Gewinnmaximierung und damit die Steigerung des Shareholder-value. In einer Zeit in der die Zusammenhänge immer komplexer werden, sind so einfache Unternehmensstrategien nicht mehr ausreichend. Allmählich macht sich in der Erwerbswirtschaft eine Unternehmensphilosophie breit, die neben der Gewinnmaximierung vornehmlich auch den Unternehmensfortbestand betont und deshalb dem Stakeholder-value mehr Beachtung schenkt.

Es gibt dazu auf dem Markt eine unübersichtliche Menge an Managementtools, die alle mehr oder weniger Aufmerksamkeit erhalten und dann wieder in der Versenkung verschwinden. Einer der wesentlichen Mängel an diesen Ansätzen ist, dass damit einseitig eine oder einige wenige betriebliche Erfolgsgrößen optimiert werden sollen, während die anderen vernachlässigt werden.

Das hat regelmäßig fatale Auswirkungen, von denen die zahlreichen Unternehmen, die trotz der Anwendung dieser Tools ins Schlingern kommen oder tatsächlich untergehen, eine beredte Sprache sprechen.

Die BSC empfiehlt sich in diesem Zusammenhang als ganzheitlicher Ansatz, der die wesentlichen betrieblichen Erfolgsfaktoren in ein ausgewogenes Verhältnis setzt und gleichzeitig in ihren gegenseitigen Verzahnungen betrachtet. Eines der wichtigsten Ziele der BSC ist die Konzentration auf die Existenzsicherung der Unternehmung und auf den Stakeholder-value.

Dies aber sind genau die Ziele, die in den Jugendverbänden verfolgt werden, die a priori weder gewinnorientiert sind, noch sinnvoll mit klassischen betriebswirtschaftlichen Instrumenten gesteuert werden können.

Wie der Name schon sagt, will die BSC ein ausgewogenes Verhältnis der unterschiedlichen Faktoren, die eine Organisation beeinflussen, herstellen. Damit ist aber nicht nur die Ausgewogenheit zwischen den einzelnen Perspektiven der BSC gemeint, sondern sehr viel grundlegender die Ausgewogenheit zwischen sämtlichen quantifizierbaren Einflussgrößen innerhalb des Netzwerkes, dem die Einrichtung ausgesetzt ist.

Insofern ist die BSC mehr als ein Kennzahlensystem, wiewohl sie mit Kennzahlen (Kriterien) arbeitet. Die Kennzahlen werden hier nicht um ihrer selbst willen oder als Instrument zur operativen Kontrolle, sondern als ein Sprachmedium gebraucht, die Konzepte, die leider oft genug ein nebulöses Dasein fristen, in präzise Vorstellungen zu transformieren.

Erfahrung und Erkenntnis:

Durch diese Ausgewogenheit in der Betrachtung der organisationsrelevanten Größen wandelt sich die Organisation von einer bisher eher statischen Größe in ein dynamisches Gebilde. Das ist eine wesentliche Voraussetzung für ihre Existenzsicherung. Auf Dauer werden nur die Einrichtungen Bestand haben, die Veränderungen der Umwelt bereits in den Strategien antizipiert und die eigene Veränderung als notwendige Tugend in ihre Organisationsphilosophie aufgenommen haben.

3.1 Balance zwischen dem Umsystem (Umwelt) und der Einrichtung; Grundlage allen Handelns ist das doppelte Wertesystem

Grundlage allen Handelns und aller Aktivität von Jugendverbänden ist eine klare und allen Stakeholdern gegenüber kommunizierte Wertebasis in Form des doppelten Wertesystems.

Neben den für alle Verbände gleichermaßen verbindlichen Werten entstehen Unterschiede durch exklusive Werte oder deren unterschiedliche Gewichtung. Dabei ist die Pluralität der Werte innerhalb der unterschiedlichen Verbände gewollt, notwendig und wesentliches Qualitätsmerkmal von verbandlicher Jugendarbeit im freiheitlich-demokratischen Staat.

Die Werte bilden die Basis, mit der der Verband im Umsystem verankert ist und die ihm seine Existenzberechtigung verleihen. Sie schaffen ein ausgewogenes Verhältnis zwischen der Organisation und dem Umsystem.

Der erste Schritt auf dem Weg zur BSC ist, sich über das eigene doppelte Wertesystem zu vergewissern.

3.2 Balance zwischen Werten und Leitbild

Es ist wohl unbestritten, dass Ziele sowohl für eine Organisation als auch für Einzelpersonen existentiell wichtig sind.

- Ziele definieren, was eine Organisation erreichen will.
- Ziele sind die Antizipation des Ergebnisses unserer Tätigkeit.
- Ziele sind Qualitätsmaßstab für unsere Tätigkeiten.

„Nachdem wir unser Ziel aus den Augen verloren hatten, verdoppelten wir unsere Anstrengungen.“*

Das beschreibt in etwa denselben Standpunkt wie in der Frage nach dem ersten Manager einer NPO. Hier wird in einer spaßhaften Formulierung suggeriert, in vielen Organisationen gebe es keine Klarheit über die verfolgten Ziele. Das ist sicherlich überzeichnet

und stimmt weder in dieser Schärfe noch bei allen NPO; aber es hat einen wahren Kern. Dieser trifft im Übrigen nicht nur auf NPO zu, sondern durchaus auch für Unternehmungen der Erwerbswirtschaft.

* soll Mark Twain gesagt haben

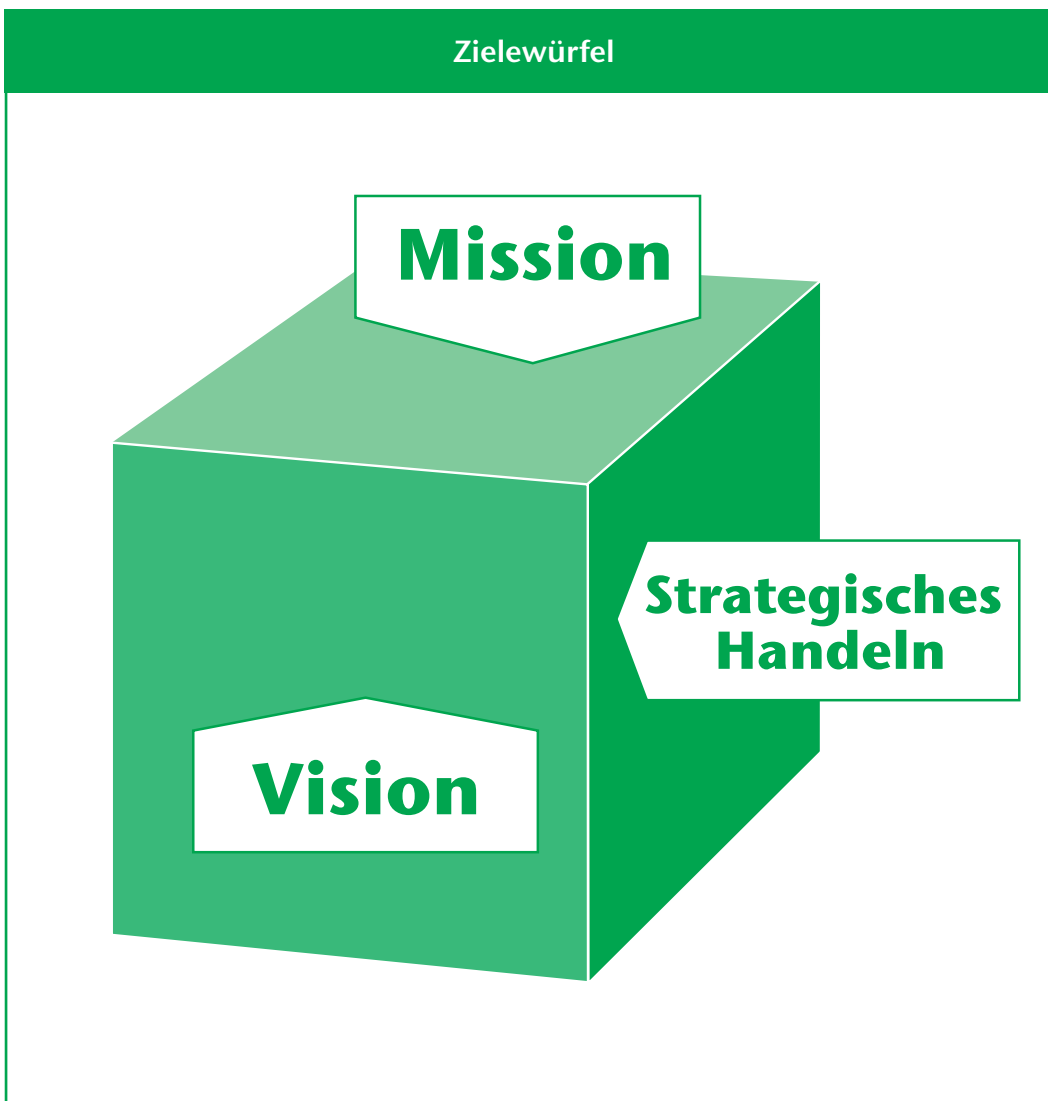
Die Ziele sind im Alltag nicht immer präsent. Strategische und operative Ziele haben nur wenig oder keine Verbindung miteinander und das bei oftmals hoher Prozessqualität.

Das bedeutet: Es reicht für die Frage, ob eine Organisation Erfolg hat, nicht aus, die Dinge richtig zu tun, also eine hohe Prozessqualität zu haben. Es reicht auch nicht aus, die richtigen Dinge zu tun, also zielstringent zu handeln, sondern nur die Organisation, die die richtigen Dinge richtig tut, wird Erfolg haben. Das bedeutet ein zielorientiertes Handeln mit einem hohen Qualitätsstandard.

Zielgerichtetes Handeln entspringt dem Spannungsfeld zwischen

- dem Entdecken einer Vision,
- dem Formulieren einer Mission,
- dem strategischen Handeln.

Es handelt sich somit um ein dreidimensionales Feld:



Tafel 5: Zielewürfel

- **Die Vision** formuliert die Ziele der Organisation, die unter Berücksichtigung der gesellschaftlichen Rahmenbedingungen und des doppelten Wertesystem erreicht werden sollen. Sie sind wichtig, weil sie die Organisationsziele dem engeren Kreis der Stakeholder, insbesondere den Mitarbeitenden, nahe bringen sollen.

Visionen bieten einen Anreiz für das Handeln der beteiligten Personen. Sie sollen Herausforderungen darstellen aber trotzdem realistisch sein. Das heißt, sie müssen anspruchsvoll formuliert werden, aber dennoch erreichbar sein, und zwar in einem Zeitraum, der langfristig, jedoch für die Mitarbeitenden nicht utopisch ist.

Es gibt auch die Theorie, eine Vision muss so formuliert werden, dass sie gerade nicht erreichbar ist. So bietet sie stetigen Anreiz und immerwährende Motivation ähnlich wie beim Esel, dem das Heubündel vor das Maul gehängt wird, das er nicht erreichen kann und dem er somit immer nachläuft. Abgesehen davon, dass hinter dieser Unternehmensphilosophie ein Menschenbild hängt, das nicht mit dem übereinstimmt, was unter jugendverbandsgemäß herausgearbeitet wurde, durchschaut auch der Esel nach einigen vergeblichen Bemühungen die Sache mit dem Heubündel und lässt sich nicht mehr motivieren. Unrealistische Visionen demotivieren im ersten Zug und werden unverbindlich, eben weil jeder weiß, dass sie nicht erreicht werden können. Damit ist genau das erreicht, was mit der BSC verhindert werden soll.

Daraus wird deutlich, dass eine Vision nicht nur motivierend und realistisch, sondern auch quantifizierbar sein muss. Ein Ziel, das nicht überprüfbar ist oder das nicht überprüft wird, hat höchstens allgemeinen deklaratorischen Charakter, kann aber nie verbindlich werden und das Handeln der Menschen beeinflussen.

Es hat Vorteile, die Vision in kurzen einprägsamen Sätzen zu formulieren. Dadurch kann sie für die Mitarbeitenden stets präsent sein. Und Menschen können sich mit Visionen nur dann identifizieren, wenn sie diese kennen und wiedergeben können.

Es wäre denkbar, dass ein Jugendverband als Vision formuliert, dass er Lern- und Erlebnisfeld sein will, in dessen Rahmen Jugendliche

- angemessen an der Gestaltung ihres Lebensumfeldes beteiligt sind,
- den Wert von Toleranz erkennen und erleben,
- solidarisch handeln lernen.

- **Die Mission** soll den Partnern/-innen vermitteln, welche Vorteile sie von der Organisation haben können. Sie beantwortet die Frage, wie die Einrichtung in der Öffentlichkeit gesehen werden soll.

Die Mission soll

- die Organisation in der Öffentlichkeit bekannt machen,
- die Kompetenzen verdeutlichen, die sie zu bieten hat,
- das Bild in der Öffentlichkeit positiv besetzen,
- die Identifikation der Mitarbeitenden mit der Organisation erleichtern.

Auch hier empfiehlt es sich, die Mission in einem kurzen, prägnanten, leicht merkbaren und eingängigen Satz zu formulieren.

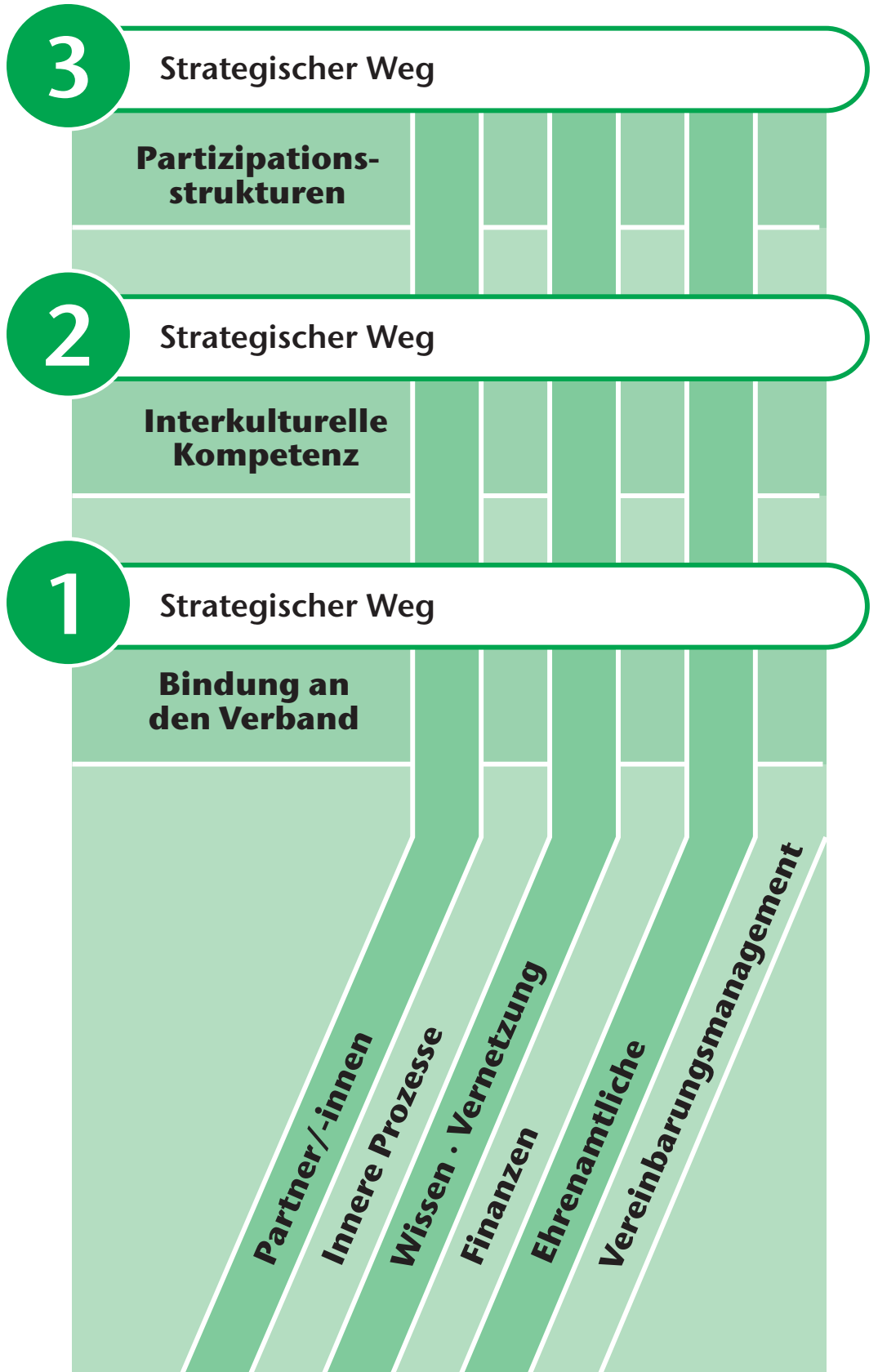
Als einprägsamen Merksatz kann ein Jugendverband formulieren:

Wir ermöglichen Jugendlichen nachhaltige Partizipation in einer vielfältigen Gemeinschaft.

Eine der ersten Missionen, die nach dem Krieg formuliert wurden, war der Satz der Firma AEG: Aus Erfahrung gut. In der Folgezeit sind unzählige gute und weniger gute Merksätze dazugekommen. Diese dokumentieren auch anschaulich die Gefahr, die so eine formulierte und kommunizierte Mission beinhaltet. Mission und Erscheinungsbild der Organisation müssen übereinstimmen, denn nicht nur Mitarbeitende, sondern auch Partner/-innen werden animiert, jederzeit das Handeln von Mitarbeitenden anhand der Mission zu evaluieren, was im negativen Fall entweder lächerlich wird oder das Image einer Einrichtung nachhaltig schädigt.

- **Das strategische Handeln** definiert den strategischen Handlungsrahmen, der zur Erreichung von Vision und Mission führen soll. Dieser Handlungsrahmen ist ein zweidimensionales Gebilde, dessen eine Achse die Wege beschreibt, die zur Umsetzung von Vision und Mission eingeschlagen werden müssen, dessen andere Achse die Perspektiven der Organisation sind.

Die strategischen Wege stellen die Handlungsfelder dar, in denen die Organisation tätig sein will, um ihre Ziele zu erreichen. Das sind sicherlich nicht alle Bereiche, in denen die Organisation arbeitet, aber diejenigen mit herausragender strategischer Bedeutung, also die, die uns unseren Zielen näher bringen.



Tafel 6: Strategische Wege

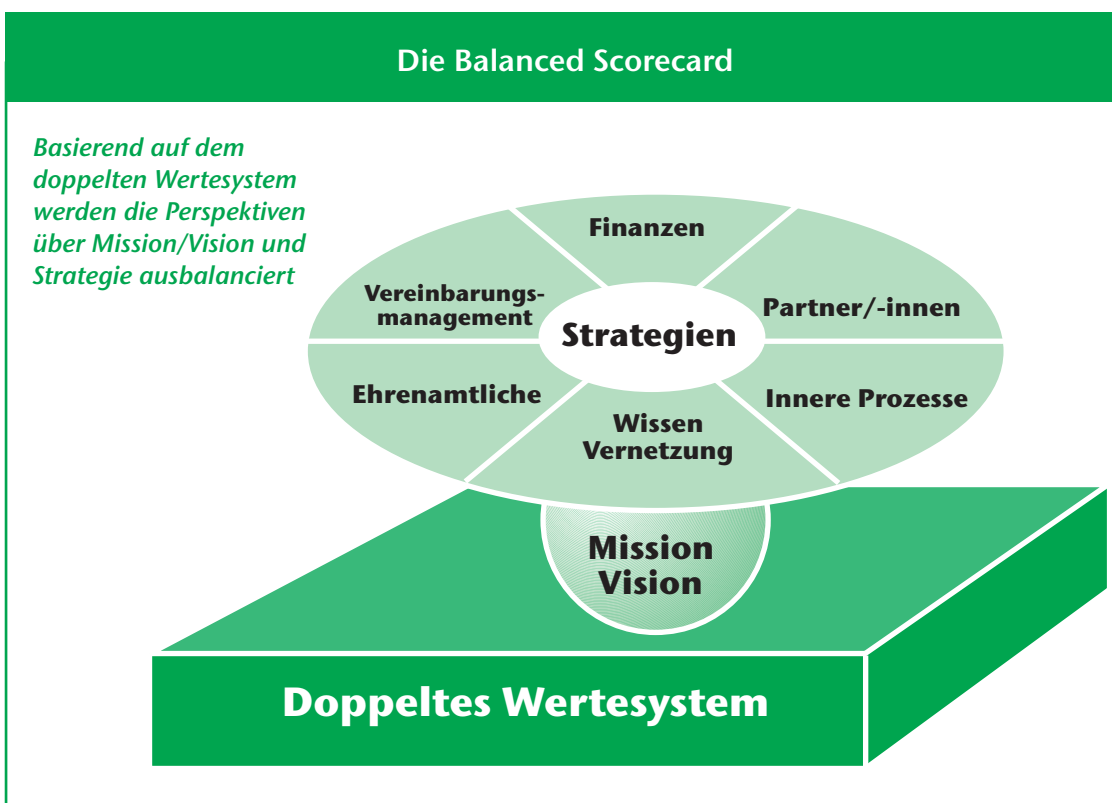
Als strategische Wege, um die genannte Vision und Mission eines Jugendverbandes umzusetzen, lassen sich folgende exemplarische Bereiche denken:

- S1 Verstärkung der Bindung an den Verband
- S2 Erhöhung interkultureller Kompetenz
- S3 Verstärkung von Partizipationsstrukturen

Diese Aktionen werden verschränkt mit den Handlungspotenzialen oder den Perspektiven der Organisation und diese sind so vielfältig, wie die Stakeholder, mit denen die Organisation in Kontakt steht. Das bedeutet, die Perspektiven bilden das Beziehungsgeflecht der Organisation ab. Die Tatsache, dass strategische Wege mit den Perspektiven verschränkt werden, verbindet die Strategie gleichzeitig mit den Stakeholdern.

Ebenso ist es im Sinne des systemischen Ansatzes wichtig, nicht nur einige wenige Prozesse innerhalb der Organisation zu behandeln, sondern die für die Zielerreichung wesentlichen Teile der Einrichtung sollen mit den strategischen Wegen verknüpft werden.

Obwohl Kaplan und Norton die klassischen vier Perspektiven einer Unternehmung, nämlich Finanzen, Partner/-innen (ursprünglich Kunden), innere Prozesse, Wissen – Vernetzung – Mitarbeiter/innen, als die wesentlichsten Bereiche ansehen, die im Regelfall alle Bedürfnisse abdecken müssten, schließen sie doch eine Ergänzung nicht aus. Letztere erscheint vor allem im Bereich der NPO angezeigt, die doch an einigen Stellen wesentliche Unterschiede in der Steuerung im Gegensatz zu den Profit-Organisationen aufweisen.



Tafel 7: Die Balanced Scorecard

3.3 Die einzelnen Perspektiven

3.3.1 Die Finanzperspektive

Die Finanzperspektive beantwortet die Frage, welche Fähigkeiten eine Organisation im Bereich der Finanzen haben muss, um zukunftsfähig zu sein. Mit anderen Worten: Es werden die Eigenschaften für die strategische Steuerung herausgearbeitet, die das Weiterleben der Organisation in der Zukunft gewährleisten.

Dabei müssen die Ziele der Organisation ebenso im Blick gehalten werden, wie deren Vernetzung mit den Möglichkeiten und den Erwartungen der Geldgeber und den allgemeinen finanzpolitischen Daten.

Trotz aller Sympathie für betriebswirtschaftliche Zielsetzungen und Kennzahlen, sind für einen Jugendverband, der nicht gewinnorientiert arbeitet, andere Kennzahlen wichtig als für ein Unternehmen der Erwerbswirtschaft.

Aus der Finanzperspektive sind die folgenden Fragen für die Zukunftsfähigkeit eines Jugendverbandes wichtig:

- Sind die Finanzmittel wirtschaftlich eingesetzt? (Effizienz)

Mitglieder und Öffentlichkeit werden immer kritischer in der Beurteilung der Frage, wie ein Verband mit den Mitteln, die er erhält, seien es Steuermittel, Spenden oder Mittel aus Fundraising und Social Sponsoring, umgeht. Zieltransparenz und finanzielle Transparenz bedingen und beeinflussen sich gegenseitig. Wichtig für die Zukunftsfähigkeit ist hierbei, dass ein Verband nicht nur die Mittel sachgerecht einsetzt, also für den vorgesehenen Zweck, sondern dass sie auch wirtschaftlich eingesetzt werden. Allerdings kommt es hier auch auf die Ziele an, die verwirklicht werden sollen. Wenn eines der wesentlichen, politisch gewollten Ziele die Partizipation der Jugendlichen ist, dann muss auch Geld aufgewendet werden, um diese Partizipation zu ermöglichen.

- Ist der Verband fähig, komplementäre Finanzmittel einzuwerben? (Fundraising, Social Sponsoring oder gemeinsame Projekte)

Es ist unbestritten, dass die Aufgaben, die die Verbände erfüllen, wesentliche Aufgaben des Staates sind und daher auch vom Staat finanziert werden müssen. Dennoch wird zu der klassischen Finanzierung der Verbände aus Mitteln des Staates und Beiträgen der Mitglieder noch ein drittes Standbein immer mehr an Bedeutung gewinnen, vor allem für die Durchführung von Maßnahmen und besonderen Aktionen, nämlich die Finanzierung durch Privatleute und Firmen, die an bestimmten Themen interessiert sind. Entsprechend wichtig für die Zukunft des Verbandes wird die Frage sein, wie er solche Finanziers gewinnt und dauerhaft hält.

Mögliche Kennzahlen für die Finanzperspektive können sein:

- Der Grad der Kostendeckung durch komplementäre Finanzmittel
- Der Anteil der Verwaltungsausgaben an den Gesamtkosten
- Der Anteil der Kosten für pädagogisches Fachpersonal
- Der Anteil der Kosten für das Empowerment der Ehrenamtlichen
- Der Anteil der Kosten für Maßnahmen an den Gesamtkosten

3.3.2 Die Perspektive der Partner und Partnerinnen

Wesentlich für die Zukunftsfähigkeit eines Verbandes ist die Beziehung zu den Partnern/innen. Das sind seine Mitglieder und die Jugendlichen, die die Angebote des Verbandes nachfragen, auch wenn sie nicht Mitglieder im engen Sinne sind. Besonders in den letzten Jahren zeichnen sich gravierende Veränderungen in der Mitgliederstruktur aller Jugendverbände ab. Die klassische Form der Mitgliedschaft im Verband als langjährige, traditionelle, quasi eingeschriebene Zugehörigkeit wird immer mehr ergänzt von Jugendlichen, die entweder an einzelnen Themen interessiert sind und zeitlich begrenzt mitarbeiten oder die von vornherein nur bereit sind, sich für überschaubare Zeiträume zu binden.

Als einprägsamen Merksatz kann ein Jugendverband formulieren:

Bei den Jugendverbänden wird in den nächsten Jahren viel Kreativität gefragt sein, neue Modelle der Mitgliedschaft und der Partizipation zu entwickeln, die der jugendsoziologischen Entwicklung Rechnung tragen.

Eine weitere große Frage, die sich im Zusammenhang mit den Partnern/innen stellt, ist die nach den Eigenschaften der Angebote, die der Verband macht. Jugendliche schließen sich einem Jugendverband an und bleiben längerfristig bei ihm, weil er bestimmte spezifische Bedürfnisse befriedigt. Dabei sind die Jugendlichen an der Ausgestaltung der Angebote aktiv beteiligt, sie sind Teil an einer gemeinsamen Lern- und Gestaltungsgemeinschaft. Die Akzeptanz des Verbandes bemisst sich neben der Qualität der Angebote auch an dem Umfang und der Qualität der Partizipationsmöglichkeiten.

Dementsprechend sind vor allem folgende Kernbereiche für diese Perspektive bestimmend:

Ein gewisser Anteil an Stammmitgliedern ist für das Leben des Jugendverbandes unerlässlich. Deshalb muss sich ein Teil der Aktivitäten der Organisation darauf richten, Mitglieder und Interessenten/-innen zu Stammmitgliedern zu machen. Dabei muss man sich vor Augen halten, dass die Fluktuation im Zeitraum von etwa zwei Jahren sehr hoch ist und dass die

**Treue der
Partner/-innen**

Klientel vor allem im Alter zwischen 16 und 18 (Auszubildende) und zwischen 18 und 27 Jahren (Studierende) hochmobil ist. Ein Teilziel in der Dimension der Partner/-innentreue muss darüber hinaus sein, Mitglieder, die wegen der Berufsausbildung oder des Studiums den Wohnort wechseln, nicht nur in der eigenen örtlichen Organisation zu halten (sie kommen eventuell wieder zurück), sondern darauf hinzuwirken, dass sie sich an ihrem neuen Wohnort auch im Verband engagieren.

Die Kennzahlen für die Treue der Partner/-innen sind relativ klar:

- Anteil der langjährigen (> 2 Jahre) Mitglieder im Bestand
- Anteil der Stammmitglieder an den Maßnahmen
- Anzahl der Übertritte aus anderen Orten
- Anzahl der Austritte vor dem 27. Lebensjahr

Es ist empfehlenswert, die Austrittszahlen sortiert nach dem Alter zu ermitteln. Dadurch lassen sich Häufungen in bestimmten Altersgruppen identifizieren, die dann analysiert und denen mit geeigneten Maßnahmen gegengesteuert werden kann.

Nachdem die Mitgliedschaft im Jugendverband von vornherein begrenzt ist, dieser Zeitraum nicht sehr groß ist und die durchschnittliche Mitgliedsdauer in der Regel deutlich unter fünf Jahren liegt, muss der Akquisition neuer Mitglieder und der Umwandlung von Sympathisanten/-innen in Mitglieder verstärkt Aufmerksamkeit gewidmet werden. Dies dient einerseits dem Erhalt der Anzahl der Mitglieder, andererseits zur Ausweitung des Mitgliederstammes.

Kennzahlen für die Anwerbung neuer Mitglieder sind:

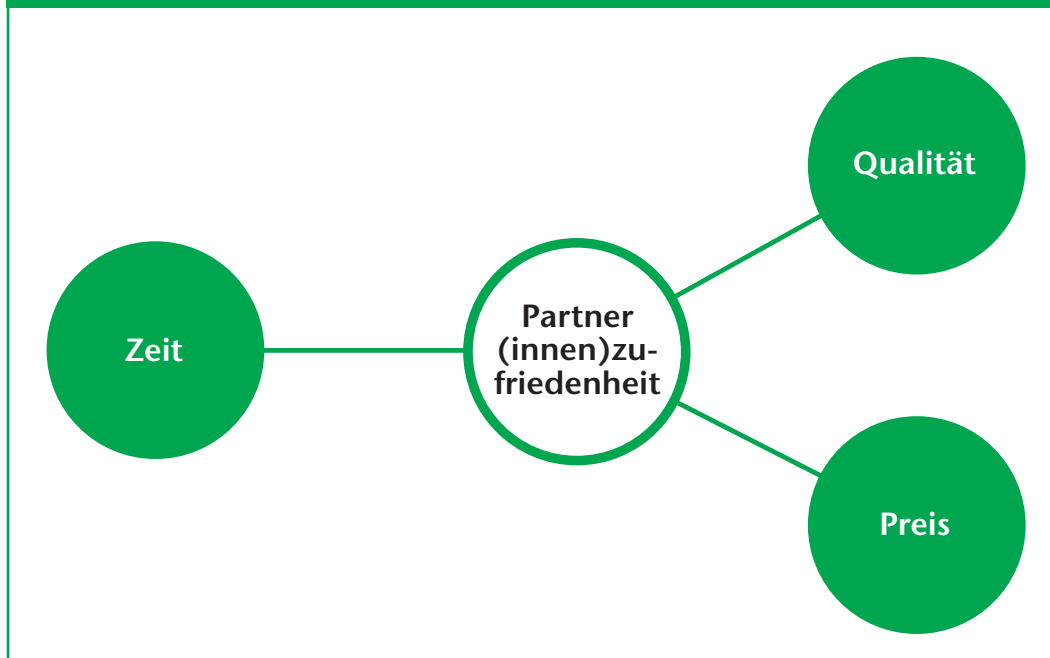
- Der Zahl der Neueintritte pro Jahr
- Der Anteil der neuen Mitglieder und der Sympathisanten/-innen an den Maßnahmen
- Die Zahl der Kontaktaufnahmen per Telefon oder E-Mail

Ein weiteres Hauptargument für das Verbleiben im Verband und für weiter reichendes Engagement ist die Zufriedenheit der Mitglieder. Dazu kommt, dass zufriedene Interessierte eher zum Eintritt motiviert werden können. Andererseits hängt das Image des Verbandes bei der Zielgruppe und bei anderen Partnern, wie Politik, potentiellen Sponsoren oder Kooperationspartnern, wesentlich von der Zufriedenheit der Partner/-innen ab, die diese kommunizieren oder – von der Unzufriedenheit, die sie äußern. Nach Umfragen aus der Erwerbswirtschaft, die mit sehr hoher Wahrscheinlichkeit auf die Situation im Verband übertragen werden können, berichten Unzufriedene fünf- bis zehnmal von ihrer Frustration, Zufriedene aber nur ein- bis dreimal. Das bedeutet, dass der Schaden, den unzufriedene

Mitglieder, Sympathisanten und Interessenten anrichten können, um ein Vielfaches höher ist, als der Nutzen, der durch die positiven Äußerungen der Zufriedenen verzeichnet werden kann.

Die Zufriedenheit der Partner/-innen zu messen, ist relativ schwer, weil nur sehr wenige Menschen von sich aus ein detailliertes Feedback abgeben. In der Regel wird der Verband also auf Befragungen oder auf abgeleitete Kennzahlen zurückgreifen müssen. Beide müssen sehr gut definiert und validiert werden, wenn es nicht zu Fehlinterpretationen kommen soll.

TRIAS Qualität – Preis – Zeit



Tafel 8: Trias: Qualität – Preis – Zeit

Die Zufriedenheit der Partner/-innen hängt im Wesentlichen von der Trias Qualität, Preis und Zeit ab.

Qualität

Dies ist der Faktor, der in der aktiven Beeinflussung der Partner/-innen-zufriedenheit immer mehr an strategischer Bedeutung verliert. Das liegt daran, dass sich – wie bereits angesprochen – Qualitätsunterschiede mehr und mehr nivellieren. Qualität wird als gegeben vorausgesetzt und fällt weder als Entscheidungskriterium noch als wichtig für die Zufriedenheit ins Gewicht. Nur noch im Negativen, also wenn es zu Qualitätsmängeln kommt, beeinflusst dies in ganz besonderer Weise die Zufriedenheit. Das ist allerdings kein Grund, Qualitätsmanagement als nicht mehr wichtig zu erachten. Im Gegenteil ist es wichtiger denn je, denn ein Abfallen im Standard im Vergleich zu den Mitbewerbern hätte desaströse Folgen, vor allem wenn man sich vergegenwärtigt, dass negative Äußerungen dem Verband erheblich mehr schaden als positive ihm nützen können.

Qualität

Preis

Preis

Über die Bedeutung des Preises für die Zufriedenheit der Partner/-innen gehen die Meinungen auseinander. Allerdings scheint gesichert, dass „jugendgemäße“ Preise in allen Ebenen des Verbands wichtig für die Zufriedenheit der Partner/-innen sind, ganz gleich ob es sich um Angebote handelt, die nach den absoluten Werten viel oder wenig kosten. Die Frage, was jugendgemäße und damit akzeptierte Preise sind, richtet sich nach dem, was andere für vergleichbare Leistungen verlangen, aber auch nach der Art der Kosten, die entstehen. So werden Mitglieder, Sympathisanten oder Interessenten an Maßnahmen eines Verbandes, der sich um Umweltschutz bemüht, bereit sein, mehr für die Verpflegung aus biologischem Anbau aufzuwenden. Teilnehmende an Maßnahmen eines Verbandes, der sich für die Solidarität mit Arbeitnehmern/-innen und soziale Gerechtigkeit einsetzt, werden einen Busunternehmer, der mit fest angestellten Fahrern/-innen arbeitet, trotz höherer Kosten eher akzeptieren als einen, der geringfügig Beschäftigte einstellt. Daraus ergibt sich, dass bei der Frage nach dem jugendgemäßen Preis die Transparenz der Preisgestaltung eine wesentliche Rolle spielt.

Zeit

Zeit

Die Frage nach der Zeit beeinflusst immer mehr den Erfolg des Jugendverbandes in der Beziehung zu seinen Partnern. Und dies geschieht in zweifacher Ausrichtung:

Einerseits ist es notwendig, Wünsche und Erwartungen der tatsächlichen und der potenziellen Partner/-innen schnell zu identifizieren und Wege zu deren Befriedigung zu initiieren.

Andererseits hat sich das Verhalten der Jugendlichen im Gegensatz zu früher gerade in der Bedeutung der Zeitschiene stark verändert. Schon relativ früh sind Jugendliche nicht mehr bereit, ihre Zeit langfristig zu verplanen. Das hat zur Konsequenz, dass die bisherige Planungs- und Ausschreibungspraxis bei Maßnahmen, lange vorher geplant und ausgeschrieben und entsprechend frühe Anmeldezeiten, an der Lebenswirklichkeit junger Menschen vorbeigehen, die sich kurzfristig für oder gegen eine Sache entscheiden wollen. Erfolgreich in Fragen der Partner(-innen)beziehung ist der Verband, der diesen Trend in seiner Planung aufnimmt und Möglichkeiten für Jugendliche schafft, sich kurzfristig, gegebenenfalls sogar „last minute“ anzumelden.

Kennzahlen für die Beziehungen zu den Partnern/-innen sind:

- Der Anteil der Teilnehmenden, die zum wiederholten Mal an Veranstaltungen teilnehmen
- Die Ergebnisse von Fragebogenaktionen und Interviews
- Die Anzahl der erfolgreichen Weiterempfehlungen (wie viele nehmen auf Grund einer Empfehlung Kontakt auf oder an einer Veranstaltung teil)
- Anzahl der Beschwerden

Diese Dimension umfasst das Management der Kontakte mit den Partner/-innen in allen Ebenen des Verbandes, also von der Verbandsverfassung über das Bekanntmachen und das Anmeldeverfahren für Maßnahmen bis hin zu ungesteuerten Kontakten.

Besonders wichtig für den Bereich Partner(-innen)beziehungen sind:

- **kompetente Mitarbeiter/-innen,**

die schnell die Wünsche der Partner/-innen identifizieren und darauf eingehen.

- **gute Erreichbarkeit:**

Es ist für einen Jugendverband illusorisch eine 24-stündige Erreichbarkeit zu finanzieren. Allerdings sind die normalen, in Deutschland vorherrschenden Bürozeiten genau antizyklisch zu den Gewohnheiten Jugendlicher. Nachdem bei Jugendlichen eine im Verhältnis zur Gesamtbevölkerung überdurchschnittlich hohe Akzeptanz und Nutzung neuer Medien vorherrscht, sind eine professionelle Internetpräsenz des Verbandes und leichte Erreichbarkeit über E-Mail unerlässlich. Besondere Bedeutung hat für Jugendliche die Kommunikation über SMS. Ein Verband, der Kommunikationsstrukturen über SMS implementiert, dürfte einen hohen strategischen Vorteil gegenüber anderen haben.

- **schnelle Reaktionszeiten:**

Wesentlich für die Partnerbeziehung ist eine schnelle Reaktion auf Kontakte durch die Zielgruppe, deren Sozialverhalten erheblich von unmittelbarer Kommunikation (SMS und E-Mail) geprägt ist.

Traditionell wird der Kontakt zu den Mitgliedern über eine verbandseigene Zeitung gehalten. Diese soll über die wichtigen Interna des Verbandes, über Angebote und über allgemein interessierende Themen aus dem Spektrum informieren, mit dem sich der Verband schwerpunktmäßig beschäftigt. Ziel ist neben der Informationsvermittlung die Steigerung der Identifikation der Mitglieder, Sympathisanten und Interessenten mit dem Verband. So sehr sich Kommunikation und Informationsmanagement im Zuge der Einführung neuer Technik verändert haben, so sehr scheuen sich Verbände, Mitgliedszeitschriften an diese Entwicklung anzupassen. Es ist für die Partnerbeziehungen unerlässlich, die Akzeptanz und den Nutzungsgrad (*Wie viel wird gelesen?*) von Mitgliederzeitungen, aber auch der Homepage zu ermitteln. Nachdem einfache Feedback-Aktionen in der Regel kaum Reaktionen hervorrufen, empfiehlt es sich solche Maßnahmen mit Gewinnspielen oder interaktiven Internetevents zu verknüpfen.

Kennzahlen für diese Dimension können sein:

- Die Bearbeitungszeit für Anfragen per Brief, E-Mail und Telefon
- Die Anzahl der Besucher auf der Homepage
- Die Anzahl der Wochentage, an denen die Organisation zwischen 16.00 und 21.00 Uhr erreichbar ist
- Die Auswertung der Aktionen zur Evaluation von Mitgliederzeitung und Homepage

Innere Prozesse

3.3.3 Die Perspektive der inneren Prozesse

Innerhalb dieser Perspektive definiert die Organisation, welche der inneren Prozesse besonders kritisch für das Erreichen der Ziele sind.

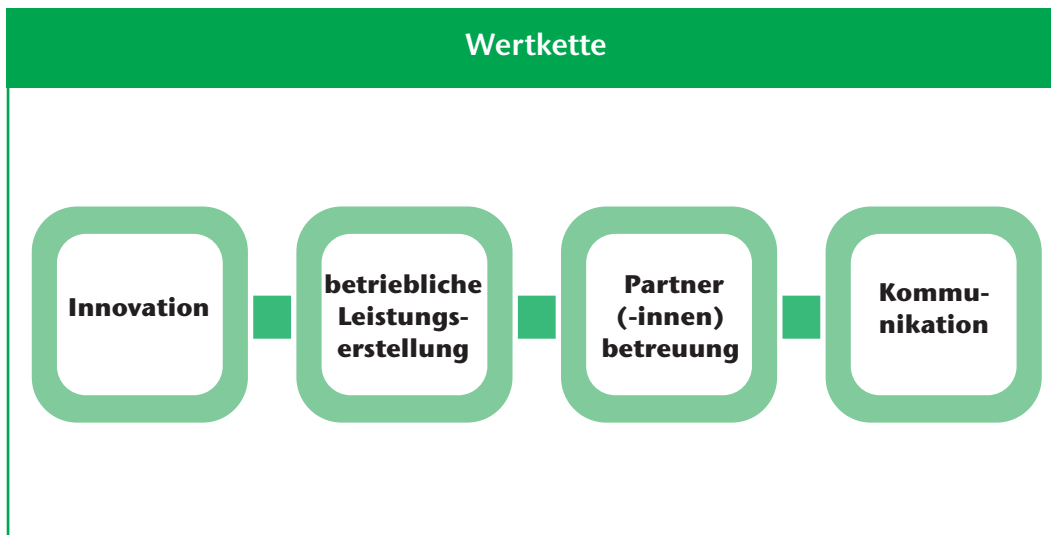
Auf den ersten Blick sieht das alles weder besonders neu noch übertrieben aufregend aus. Performance-Management wird seit Jahren auch in NPO betrieben und gehört zum Standard, insbesondere nachdem es durch die finanziellen Einschränkungen zu großen Personalabschmelzungen vor allem im „Verwaltungsbereich“ gekommen ist.

Der Unterschied vom klassischen Performance-Management zur BSC-gesteuerten Überprüfung der inneren Prozesse ist, dass Performance-Management die bestehenden Prozesse einer Analyse und daran anschließend einer Optimierung unterzieht.

Demgegenüber werden im Zusammenhang mit der BSC die inneren Prozesse als zusammenhängende Kette der Wertschöpfung für die Partner/-innen gesehen. Es ist daher empfehlenswert, die gesamten inneren Prozesse neu zu definieren.

Dabei muss immer beachtet werden, dass der Begriff der inneren Prozesse nur eingeschränkt aussagefähig ist, denn er suggeriert eine Beschränkung auf die Binnensicht der Organisation. Bei einer systemischen Sicht des Verbandes in der Interaktion mit seinen Stakeholdern gibt es aber, wie bereits ausgeführt, den Unterschied zwischen Binnen- und Außensicht nicht, sondern alle Beziehungen sind im Sinne einer mehr oder weniger intensiven Binnensicht zu verstehen.

Bei einer neuen Definition der inneren Prozesse, angelehnt an die Frage nach der Wertschöpfung für die Partner/-innen, wird sich eine Systematik herauskristallisieren, in der innere Prozesse ein zielgerichtetes Netzwerk oder, anders ausgedrückt, eine Wertkette zwischen Innovation, betrieblicher Leistungserstellung, Partner(-innen)betreuung und Kommunikation bilden.



Tafel 9: Wertkette

Die **Innovation** teilt sich auf in das Erkennen von gesellschaftlichen Grundthemen und Problemen, der Identifikation der Interessenlage von Jugendlichen und der Entwicklung von Programmen und Maßnahmen, in denen beides möglichst weit übereinstimmt.

Die Frage nach der Bedeutung der Innovation für den Verband und damit danach, in welcher Perspektive sie am besten situiert ist, oder ob es eine neue, eigene Perspektive geben muss, wurde in der Vergangenheit unterschiedlich beantwortet und ist sicherlich noch nicht abschließend behandelt. In Frage kommt auch noch die Perspektive Wissen – Wachstum – Mitarbeitende oder eine eigene Perspektive. Eine allgemein gültige Antwort gibt es nicht, es kommt auf die Art der Organisation und auf die persönlichen Präferenzen der Beteiligten an. Wichtig ist nur, dass die Frage geklärt wird und eindeutige Definitionen geschaffen werden, damit alle dasselbe darunter verstehen.

Der Grund, warum an dieser Stelle die Innovation bei der Perspektive der inneren Prozesse angesiedelt ist, liegt darin, dass die Innovationsfähigkeit sehr stark von der Organisation, der Zusammenarbeit und damit von den inneren Prozessen abhängt.

Festzuhalten ist unabhängig von der Frage, an welcher Stelle die Innovation behandelt wird, dass sie zu dem wichtigsten Teil der Wertkette gehört oder dies in naher Zukunft so sein wird.

Innovationsfähigkeit bezeichnet die Kompetenz, gesellschaftliche Fragestellungen und Interesse der Jugendlichen zur Deckung zu bringen.

Die Innovationsgeschwindigkeit ist entscheidend für die Zukunftsfähigkeit einer Organisation. Bindungskraft für Mitglieder entwickeln und Interesse wecken bei anderen Partnern aus der Politik, aus gesellschaftlichen Stiftungen oder von Sponsoren, die an dem Leitbild interessiert sind, können nur diejenigen, die über eine hohe Innovationskraft und -geschwindigkeit verfügen.

Innovation

Leistungs- erstellung

Dieser aus der Erwerbswirtschaft entnommene Begriff umschreibt die Vorgänge, die direkt mit der **Erstellung der Leistung** verbunden sind, also die Vorbereitung, Durchführung und formelle Nachbereitung der Maßnahmen (Buchführung, finanzielle Verwendungsnachweise) und die „Verwaltung“. Diese eher technischen Teile der Wertkette sind für Techniken der Prozesssteuerung, des Performance-Managements und der Qualitätsentwicklung im herkömmlichen Sinn sehr empfänglich. Zu warnen ist lediglich vor einer einseitigen Ausrichtung an finanziellen Kennzahlen. Dieser Ansatz, der in den achtziger Jahren in weiten Kreisen der Erwerbswirtschaft weit verbreitet war und der fälschlich heute noch gelegentlich mit dem Begriff „lean“ in Verbindung gebracht wird, hat versucht Betriebsabläufe, oft auf Kosten der Funktionalität, nach finanziellen Gesichtspunkten zu optimieren. In der Regel kam es hier zu dem Effekt, dass das Management der Kostenreduzierung selbst Mehrkosten verursacht hat, die die Einsparungen ausgeglichen, oft überschritten haben. Sie sind nur nicht sofort aufgefallen, weil sie in der Kostenstellenrechnung nicht oder nur unvollständig erfasst waren.

Wesentlich sinnvoller ist ein Mix aus finanziellen Kennzahlen und Ergebniskennzahlen, wie zum Beispiel der Zykluszeit oder der Durchlaufzeit.

Betreuung der Partner/-innen

Um in der Lage zu sein, Trends zu erkennen, richtig zu interpretieren und angemessen umzusetzen, ist der **Kontakt zur Klientel** unerlässlich. Darüber hinaus stärkt anhaltender Kontakt die Bindungskräfte zwischen dem Verband und seinen Mitgliedern, Sympathisanten und Interessenten. Partner(-innen)betreuung erfüllt demnach zwei Aufgaben. Dies ist aber nur möglich, wenn es zu einem nachhaltigen Dialog zwischen dem Verband und seiner Klientel kommt. Leider ist es immer noch an der Tagesordnung, in Verbänden in „Komm-Strukturen“ zu arbeiten, das heißt, dass sich Interessenten/-innen an den Verband wenden müssen, aber dass keine proaktiven, vom Verband ausgehenden Aktivitäten zur Mitgliederwerbung und -betreuung ergriffen werden. Die Interaktion zwischen Verband und Stakeholdern entspricht in der Regel einer Einbahnstraße. Das heißt, es werden entweder Informationen weitergegeben oder Meinungen kundgetan. Es kommt jedoch nur sehr selten zu einem wechselseitigen Austausch von Meinungen und Informationen. Ein Prozess, der einerseits zu stetiger Meinungsbildung und -modifikation führt, andererseits die Grundlage für einen stetigen innovatorischen Prozess der Entwicklung von Leistungen ist, kommt kaum in Gang.

Kommunikation

Aus all dem ergibt sich, dass es notwendig ist, **Kommunikation** zwischen dem Verband und seinen Mitgliedern und Interessenten/-innen als strategisch bedeutsamen Prozess zu erkennen und in Folge zu messen und zu steuern.

Analog zu dem bereits erwähnten Single- und Double-loop-Lernen, ließe sich so ein Prozess als Double-loop-Kommunikation beschreiben.

Einige Grundvoraussetzungen sind dazu notwendiger *state of the art*:

- ständige Evaluation aller Aktivitäten des Verbandes

Das bedeutet nicht notwendigerweise, dass jede einzelne Maßnahme und jede Aktivität des Verbandes ständig evaluiert werden muss. Hier gilt der Grundsatz des Reduzierens komplexer Zusammenhänge. Aber es muss klar sein, wie und in welchem Abstand die einzelnen Aktivitäten beurteilt werden sollen. Bei Maßnahmen ist es unerlässlich, eine ständige und damit lückenlose Evaluierung zu machen.

- Aufbau und Kommunikation einer Evaluationskultur

Bei den meisten Veranstaltungen sowohl im NPO- als auch im PO-Bereich ist es mittlerweile Standard, zum Schluss einer Veranstaltung eine Feedbackrunde zu machen oder einen Fragebogen ausfüllen zu lassen. Meist wird dies von den Veranstaltern wie auch von den Teilnehmenden als zusätzliche Zeitreserve beurteilt. Die Ergebnisse sind auch dementsprechend schlecht. Es trägt weiterhin nicht zur Hebung der Qualität bei, dass auf die Ausarbeitung der Fragebogen wenig Mühe verwendet wird und dass die Fragebogen untereinander nicht abgestimmt sind. Dies vermittelt sich den Teilnehmenden, die ihrerseits die Beantwortung wenig ernst nehmen, zumal sie in der Regel nicht wissen, was mit den Auswertungen passiert, abgesehen von der lapidaren Auskunft, dass „wir diese Daten erheben, weil wir von Ihnen lernen wollen“. Wünschenswert für die Erarbeitung einer Evaluationskultur ist, dass diejenigen, die an der Evaluation beteiligt sind, wissen, wie mit den Ergebnissen dieser Erhebungen weiter gearbeitet wird, und auch an dem Ergebnis beteiligt werden.

- Konsequenzen aus den Evaluationsergebnissen ziehen

Mit der Evaluation der Maßnahmen werden bei den Teilnehmenden hohe Erwartungen geweckt, was die Auswirkung ihrer Statements betrifft. Vor allem bei Angeboten, die sich der Tendenz nach an denselben Personenkreis wenden und auf Wiederholung angelegt sind, hat es fatale Folgen für die Bindungswirkung zum Verband, wenn die Teilnehmenden den Eindruck bekommen, es sei gleichgültig, was sie tun und sagen. Einerseits schüttet der Verband und seine Mitarbeiter/-innen damit eine wichtige Informations- und Lernquelle zu, die für den Innovationsprozess gebraucht werden. Andererseits kommt es zu der entscheidenden Distanzierung von Mitgliedern oder Interessenten, wenn eine Kluft zwischen „uns und denen da, denen es sowieso egal ist, was wir sagen“ entsteht.

Erfahrung und Erkenntnis:

Die Steuerung von Kommunikation als funktionsübergreifende Aufgabe ist von wesentlicher Bedeutung; sie geht über das Schreiben und das Layout der Verbandszeitung hinaus.

Wenn Kommunikation im Verband das bringen soll, was weiter oben entwickelt wurde, dann muss ein mehrschichtiges Kommunikationskonzept aufgebaut werden. Dabei ist es wichtig, dass sich die Ziele grundlegend ändern. Erschien es vor wenigen Jahren noch ein großer Fortschritt, schnell und umfassend Informationen weitergeben zu können, genügt dies heute nicht.

Folgende Schwerpunkte müssen realisiert werden:

- Der Aufbau eines umfassenden Informationsnetzwerkes
- Die Schaffung einer Plattform, die auf unterschiedlichen Ebenen wechselseitige Kommunikation ermöglicht.

So sehr hier auch das Internet geeignet ist, diese Ziele zu erreichen, und auch wenn bei Jugendlichen der Prozentsatz derer, die am Netz sind, deutlich höher ist als bei der restlichen Bevölkerung, muss doch darauf geachtet werden, auch vom Internet unabhängige Medien anzubieten, die Double-loop-Kommunikation ermöglichen.

Kennzahlen für die Perspektive der inneren Prozesse können sein:

- *Time to market* – misst die Zeit, die vergeht, bis aus einer Idee eine Aktion geworden ist, und damit die Innovationsfähigkeit des Verbands
- Die Reaktionszeit auf Kontaktaufnahmen
- Die Durchlaufzeit für einzelne Vorgänge bis zum Abschluss
- Die Qualität der Prozesse und Maßnahmen anhand von Befragungen
- Die Anzahl der Ideen für neue Aktionen
- Die Anzahl der Verbesserungsvorschläge für innere Prozesse

3.3.4 Wissen – Vernetzung – Mitarbeiter/-innen

Diese Perspektive ist wegen ihrer langfristigen Auswirkungen von besonderer Bedeutung für alle Organisationen. Mit ihr werden die Perspektiven einer lernenden und wachsenden Organisation herausgearbeitet.

Dies spielt sich insbesondere im Schnittpunkt folgender Dimensionen ab:

- Mitarbeiter(innen)potenziale
- Potenziale von Informations- und Wissensmanagementsystemen
- Empowerment, Motivation und Zielausrichtung

Der hohe Stellenwert, den Mitarbeitende im Verband haben, wird schon lange gesehen. Dennoch ist hier der Widerstand am größten, aussagekräftige Measurementsysteme zu entwickeln und anzuwenden. Es wird immer wieder eingewandt, dass Eigenschaften wie Motivation, Teamfähigkeit, soziale Kompetenz und andere entweder nicht messbar sind oder, wenn Messen möglich ist, dies nicht erstrebenswert ist.

Bei dieser Argumentation wird aber übersehen, dass Mitarbeitende dennoch vielfältig beurteilt werden, nur dass die Kriterien nicht systematisch, nachprüfbar und transparent sind, sondern solche Beurteilungen in der Regel „aus dem Bauch heraus“ geschehen. Besonders fatal für die Arbeitsgrundlage und die Motivation wirkt sich diese Situation aus, wenn so genannte moderne Instrumente der Mitarbeiterführung verwendet werden, wie Beurteilungsgespräch, leistungsbezogene Entlohnung und Arbeitsplatzbeschreibungen beziehungsweise Dienstanweisungen oder Zielvereinbarungen.

Viele dieser Gespräche sind eine Anhäufung von Hypothesen zu Verhalten, Kompetenzen und Output der einzelnen Mitarbeiter/-innen, ohne dass eine gesicherte, von beiden akzeptierte Datenbasis vorliegt. Diese Gespräche, die in einer Atmosphäre von gegenseitigen Versicherungen nach dem Motto „ich sehe das mal so“ und „nichts gegen dich persönlich“ geführt werden, sind entweder nutzlos, weil niemand dem anderen weh tun will, oder sie entarten im anderen Extremfall zu Mobbinginstrumenten.

Außerdem betonen viele dieser Instrumente, die in NPO und auch darüber hinaus angewendet werden, immer noch einseitig den Aspekt der Mitarbeiter(innen)führung und weniger den der Mitarbeiter(innen)-entwicklung.

Das heißt, sie weisen folgende Schwachstellen auf:

- Sie sind von der Tendenz her misstrauensbasiert.
Die Basis hierfür bildet ein Mitarbeiter(innen)bild, das beinhaltet, dass die optimale Leistung durch erreicht wird, dass das Ausüben von möglichst konstantem Druck erreicht wird.
- Sie sind hierarchiebezogen – mit der latenten Einstellung, dass Vorgesetzte grundsätzlich besser sind, als die Mitarbeitenden.

Qs 34 Die Perspektive der Hauptamtlichen

- Sie sind vom Grundsatz her demotivierend.
- Sie belohnen die Leistung des Einzelnen und lassen Leistungen im Team entweder unberücksichtigt oder bestrafen diese sogar.
- Sie legen den Schwerpunkt auf die Arbeit und nicht auf Ergebnisse.
- Sie betrachten Lernen und Entwicklung vornehmlich als Wissensvermittlung und nicht als Kompetenzzuwachs.

Auf den Unterschied zwischen einer misstrauens- und vertrauensbasierten Organisation und deren Vor- und Nachteile wurde bereits eingegangen.

Erfahrung und Erkenntnis:

Optimale, das heißt zielführende Leistungen lassen sich erreichen, wenn Mitarbeitende in einer grundsätzlich von Vertrauen geprägten Arbeitsatmosphäre befähigt werden, ihre Stärken einzubringen, und in Kenntnis ihrer Schwächen an sich arbeiten können.

Die Rolle der Vorgesetzten beinhaltet in diesem Zusammenhang, die Bedingungen dafür zu schaffen, die Moderation von Zielvereinbarungen und das Controlling. Dabei muss klar sein, dass dies kein Top-down-Prozess innerhalb eines hierarchischen Über- und Unterordnungsverhältnisses sein kann, sondern dass auch dies ein Vorgang ist, der durch den Dialog geprägt ist und in dem jede der Parteien analog der Zielvereinbarungen und unter Berücksichtigung ihrer besonderen Fähigkeiten Verantwortung übernimmt. Folgerichtig ist Controlling in so einem System nicht das Abhaken von Arbeitsaufträgen, sondern ein Prozess in dem der Stand der Zielerreichung gemessen und analysiert wird und darauf das weitere Vorgehen aufgebaut wird. Das betrifft auch die jeweiligen Vorgesetzten.

Zielvereinbarungen sind keine einseitigen „top-down“ kommunizierten Arbeitsanweisungen, sondern Vereinbarungen, die aus einem Vereinbarungsprozess entstanden sind und die alle Seiten verpflichten.

Das Controlling wird demnach auch von beiden Beteiligten erledigt. Das bedeutet, dass die Mitarbeiter/-innen auch bei den Vorgesetzten Controllingfunktionen übernehmen und damit an der Beurteilung der Vorgesetzten mitarbeiten.

Beides, Mitarbeiter(innen)führung und Vorgesetztenbeurteilung funktionieren aber nur in einem System gegenseitigen Vertrauens und mit Kriterien, die

- transparent in ihrer Erhebung und der benutzten Datenbasis sind,
- von allen Beteiligten akzeptiert sind, was die Technik der Erhebung betrifft,
- den Kriterien der Validität, der Reliabilität und der Objektivität entsprechen.

Konsequenterweise müssten dann auch die Instrumente, deren sich Organisationen bedienen, darauf abgestimmt sein.

Arbeitsplatzbeschreibungen sind in diesem Zusammenhang ungeeignete Mittel, weil sie statisch in einem auf Dynamik ausgelegten System wirken. Sie beschreiben, was Mitarbeitende tun, aber nicht, was sie bewirken müssen. Es geht aber – so paradox das auch klingen mag – in erster Linie nicht darum, dass Mitarbeiter/-innen arbeiten, sondern dass sie Ergebnisse erzielen, und da auch nicht beliebige Ergebnisse, das führt nur zu blindem Aktionismus, sondern zielgerichtete Ergebnisse, also solche, die die Organisation ihren Zielen näher bringt. Demgegenüber ist ein zeitgemäßes Instrument der Mitarbeiterentwicklung die Zielvereinbarung, in der gemeinsam festgelegt wird, welche Wirkung die Mitarbeitenden erzielen müssen, um die Organisation ihren Zielen näher zu bringen. Zielvereinbarungen sind demnach nicht nur Thema in den jeweiligen Jahresgesprächen, sondern leisten ihre Dienste bei der Mitarbeiterfindung und gestalten die vertraglichen Bedingungen des Arbeitsverhältnisses aus.

Demzufolge ist das Ziel von Mitarbeiterinnenentwicklung auch nicht die **Delegation** von Aufgaben, sondern das Übertragen und das Übernehmen von Verantwortung. Delegation beschreibt einen Top-down-Prozess innerhalb eines hierarchischen Systems, in dem von der Prämisse ausgegangen wird, dass Vorgesetzte im operativen Bereich grundsätzlich besser sind als ihre Mitarbeitenden. Das ist aber in den komplexen, multikausal zusammengesetzten Problemlagen, mit denen wir zu tun haben, gar nicht mehr möglich.

Wiewohl **Teamarbeit** verbal sehr hoch bewertet wird, ist die tatsächliche Wertschätzung eher gering und die Unterstützung von Teamarbeit durch die Leitung kaum vorhanden. Nach einer eher kurzen Teameuphorie Ende der sechziger und Anfang der siebziger Jahre, trifft man zunehmend auf die Einstellung, dass in Gruppen und Meetings eher Zeit verschwendet wird als Ergebnisse erzielt werden. Auch in der aktuellen Literatur zu Zeit- und Selbstmanagement figurieren Teams eher als Zeitfresser, denn als Leistungspotenzial.

Ebenso verhält es sich mit der **Bewertung von Ergebnissen**. Während positive Einzelergebnisse für die Mitarbeitenden regelmäßig einen Zuwachs an Ansehen innerhalb der Organisation und in festgelegtem Rahmen auch

**Arbeitsplatzbe-
schreibung**

Delegation

Teamarbeit

**Bewertung von
Ergebnissen**

finanzielle Vorteile (Bewährungsaufstieg, besser dotierte Stellen) mit sich bringen, sind Entlohnungssysteme für positives Einbringen im Team nicht entwickelt und in der Regel auch nicht vorgesehen. Positives Feedback gibt es daher nur für das Team allgemein und damit unverbindlich, also ohne weitere Konsequenzen, oder für die Mitarbeitenden, die ein Team „erfolgreich geführt haben“, was aber wieder die Belohnung einer Einzelleistung darstellt.

Das konterkariert nicht nur die in allen Stellenanzeigen und Einstellungsgesprächen geforderte Teamfähigkeit der Mitarbeitenden, sondern hat auch die Auswirkung, dass Mitarbeitende gute Arbeitsbeiträge tendenziell weniger ins Team einbringen. Sie können damit gute Ideen als Einzelleistung, die stärker entlohnt wird, verwerten, ohne sie vorher im Team verbraucht zu haben. Das legt die Basis zu einem sich selbst verstärkenden negativen Regelkreis, der Teamleistungen immer eher durchschnittlich erscheinen lässt.

Zu fordern ist deshalb ein System von Leistungsanreizen, also Entlohnung und Imagezuwachs, das Einzelleistung und Teamfähigkeit gleichwertig beurteilt und mit vergleichbaren Vorteilen belegt.

Erfahrung und Erkenntnis:

Mitarbeitende, die innerhalb eines solchen Entlohnungssystems für das Erbringen von positiven Gedanken in das Team arbeiten, weisen ein hohes Maß an Zufriedenheit auf. Das ist eine der wichtigsten Kennzahlen dieser Perspektive.

Mitarbeiter(innen)zufriedenheit schließlich führt zu einer personalbezogenen Wertschöpfungskette, die über Mitarbeiter(innen)treue und -produktivität schließlich zu zielgerichteten Ergebnissen führt.

Die Messung der **Mitarbeiter(innen)treue** geht davon aus, dass erfahrene, motivierte Mitarbeitende, die außerdem noch in den Jahren der Organisationszugehörigkeit weitergebildet wurden, einen gewichtigen (auch bilanzierbaren) Wert für die Einrichtung bedeuten, deren Ausscheiden einen erheblichen Verlust von Wissen und Kompetenz bedeutet. Demgegenüber steht der ebenfalls messbare Wertgewinn, den die Einrichtung bei einer Neueinstellung erfährt.

Nun gibt es in NPO, aber auch in PO zwei Arten von Legendenbildung:

1. Die eine beruht darauf, dass die Einrichtung davon lebt und flexibel und innovativ bleibt, wenn die Mitarbeitenden – und hier besonders die leitenden – in regelmäßigem Abstand (zwischen fünf und sieben Jahren) wechseln. Dadurch könne man dem Burning-out-Syndrom entgegenwirken und erhalte ständig neuen Kompetenzinput, der sich positiv auswirkt.

2. Die andere geht davon aus, dass die Erfahrung und der in der Organisation erworbene, oft auch mit Haushaltsmitteln des Verbands bezahlte Kompetenzzuwachs nur dann wirkt, wenn diese Kompetenzen der Organisation möglichst lange erhalten bleiben.

Beides ist in den jeweiligen Extrempositionen sicherlich falsch.

Erfahrung und Erkenntnis:

- ❑ Die Innovationskraft einer Einrichtung hängt nicht von dem ständigen Wechsel der Mitarbeitenden ab, sondern von Arbeitsklima, Kompetenz, Motivation und zielführenden, kommunizierten Strategien.
- ❑ Der Wertzuwachs bei einer Neueinstellung überwiegt nur dann den Wertverlust durch das Ausscheiden des bisherigen Mitarbeitenden, wenn die überwiegenden Teile des Wissens und der Kompetenz ständig abrufbar in der Einrichtung verbleiben können. Wenn ausscheidende Mitarbeiter/-innen, wie es bislang noch die Regel ist, ihr in der Organisation gesammeltes Wissen mitnehmen, bedeutet jeder Mitarbeiter(innen)wechsel einen immensen Verlust für die Einrichtung.

Allerdings neigen viele Einrichtungen der Jugendarbeit wie im gesamten sozialen Bereich zur Überalterung. Dies hat seine Ursache in den eingeschränkten Aufstiegsmöglichkeiten und in dem fortschreitenden Stellenabbau aus Einsparungsgründen .

Im Rahmen der Leitbild- und der Strategiediskussion für die Organisation und der Zielvereinbarungen für die Mitarbeitenden sollte ein Organisations-, ein Stellen- und ein Mitarbeiter(innen)profil entwickelt werden, aus dem hervorgeht,

- welchen Grad an Fluktuation und Konstanz die Einrichtung im Idealfall braucht, um innerlich beweglich zu bleiben, aber gleichzeitig die Arbeit auf hohem Niveau kontinuierlich weiterführen zu können (Organisationssicht),
- wie lange eine Stelle mit demselben/derselben Mitarbeiter/-in besetzt bleiben sollte (Stellensicht) und
- wann ein/e Mitarbeiter/-in die Stelle wechseln sollte (Sicht der Mitarbeiter/-innen).

Um damit aber keinen einseitigen Druck auf die Mitarbeitenden aufzubauen, muss sich die Organisation Möglichkeiten der Personalentwicklung erarbeiten, im Rahmen derer ein Stellenpool in den eigenen Reihen, aber auch bei kooperierenden Einrichtungen entsteht, innerhalb dessen Mitarbeitende wechseln können.

Neben den eher humanorientierten Arbeitsbedingungen wird diese Wertschöpfungskette durch das zur Verfügung stehende technische Equipment unterstützt.

Dabei muss die Technik auf der einen Seite sachgerecht sein, auf der anderen Seite einen hohen imagefördernden Charakter haben. In Einrichtungen, die wenig Spielraum haben mit monetären Leistungsanreizen zu arbeiten, bietet die technische Ausrüstung Möglichkeiten zur Profilierung von Stellen.

Kennzahlen für den Bereich der Mitarbeiter/-innen sind:

Mitarbeiter(innen)zufriedenheit

- Durchschnittliche Krankheitszahlen
- Die Zahl der erfolgreichen Weitervermittlungen in den letzten zehn Jahren
- Die Einschätzung der Mitarbeiter/-innen zu folgenden Punkten, die in regelmäßigen Abständen (jährlich) abgefragt werden können:

Mitbestimmung bei Entscheidungen

Leistungsanerkennung

Leichte Verfügbarkeit von Informationen

Ermutigung zu Kreativität und Initiative

Mitarbeiter(innen)treue

- Die durchschnittliche Zugehörigkeit zur Einrichtung in Jahren
- Kündigungszahlen in den letzten fünf Jahren
- Engagement bei informellen Aktivitäten (Betriebsausflug oder Ähnliches)

Mitarbeiter(innen)produktivität

- Der Rückgang der negativen Bewertungen bei der Evaluierung von Maßnahmen
- Der Anteil der Maßnahmen an der Jahresarbeitszeit
- Die Zahl der Ideen für neue Aktionen, die realisiert wurden pro Mitarbeiter/-in oder pro Team

Motivation der Mitarbeitenden

Aus-, Fort und Weiterbildung der Mitarbeitenden

Traditionell wurden in PO die klassischen Produktionsfaktoren – Anlagevermögen und Umlaufvermögen – bewertet, gemessen und damit gesteuert. Davon ausgehend wurde dieses System auch auf die NPO übertragen, was in keiner Weise sachdienlich ist, denn bei den in der Regel als gemeinnützigen Körperschaften organisierten Verbänden spielen die Vermögenswerte und deren Steuerung eher eine nachgeordnete Rolle. Was schon immer für die NPO von herausragender Bedeutung war, war das in der Organisation vorhandene und aktivierbare Wissen.

Aktuell beginnt ein Umdenkungsprozess im Bereich der PO, die erkennen, dass auch für sie nicht nur die direkt verwertbaren immateriellen Werte, wie Patente und Lizenzen, sondern auch das im Betrieb vorhandene Wissen einen wesentlichen Kapitalfaktor darstellt. Es gibt sogar – vor allem in der IT-Industrie – bereits Unternehmen, deren eigentliches Vermögen nicht das Umlauf- und Anlagevermögen im herkömmlichen Sinn sind, sondern das im Betrieb verfügbare Wissen.

Bereits bei der Frage, ob eine hohe oder eine niedrige Fluktuation für die Einrichtung günstiger ist, wurde darauf hingewiesen, dass Wissen in der Regel mit Menschen verbunden ist.

Selbst Wissen, das schriftlich festgehalten und „abgelegt“ wurde, ist oft nur über diejenigen Mitarbeitenden wieder verfügbar zu machen, die es gesammelt und abgelegt haben. Die anderen wissen in der Regel nicht einmal, dass es existiert.

Das hat für die Einrichtung zwei Folgen:

1. Vorhandene Ablagen und Archive sind in der Regel als Datenfriedhof organisiert.
2. Verlassen Mitarbeiter/-innen die Einrichtung, nehmen sie ein Großteil des Wissens mit, das damit der Einrichtung unwiederbringlich verloren geht.

Dieser immense Verlust (oder bei einem Wechsel zu einem anderen Arbeitgeber dieser immense Wissenstransfer), der täglich in PO und NPO geschieht, wird nur dadurch nicht stärker zur Kenntnis genommen, weil er bislang nicht gemessen und damit auch nicht bilanziert wird. Im Umkehrschluss dazu wird aber deutlich, welchen Vorteil sich die Einrichtung schafft, die es erreicht, dass ein Teil des Wissens, das bei ihr generiert wurde, auch bei ihr verbleibt. Das gilt umso mehr, als verfügbares Wissen einer der Hauptpfeiler für die Innovationskraft einer Einrichtung ist und diese Innovationskraft zukünftig der wesentliche Faktor sein wird, der über die Zukunftsfähigkeit der Organisation entscheidet.

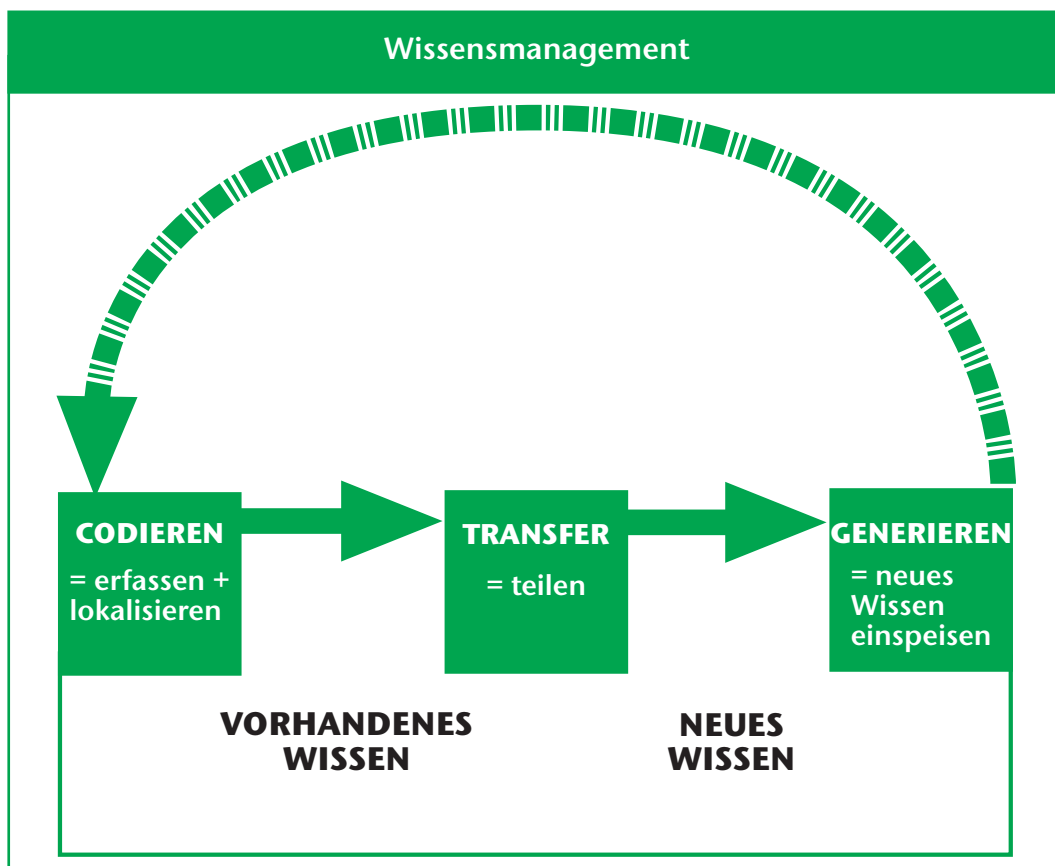
Erfahrung und Erkenntnis:

Wissen ist also von so hoher strategischer Bedeutung, dass es gesteuert werden muss, und zwar in seiner Daseinsform als bereits vorhandenes Wissen und als neu zu erwerbendes Wissen. Es steht hierin in einem Spannungsbogen zwischen Erfassen und Lokalisieren auf der Seite des bestehenden und Generieren auf der Seite des neu zu erwerbenden Wissens.

Qs 34 Die Perspektive der Hauptamtlichen

Das bedeutet, Wissensmanagement (WM) kann nicht bei der Codierung von Daten, Informationen und Dokumenten stehen bleiben, sondern es muss ein Netzwerk schaffen,

- in dem ein sich ständig optimierender Kreislauf arbeitet,
- vorhandenes Wissen durch Transferieren und Teilen codiert, das heißt erfasst und lokalisiert wird,
- codiertes Wissen verfügbar bleibt und
- neues Wissen kontinuierlich eingespeist, also generiert wird.



Tafel 10: Wissensmanagement

Die Basis für die Steuerung von Wissen, also für Wissensmanagement (Knowledge Management) ist grundsätzlich methodenunabhängig. In der Praxis bietet sich hier die EDV in Gestalt einer leistungsfähigen, volltextsuchefähigen Datenbank an, die Wissensmanagement vom Aufwand und damit von den Kosten her überhaupt handhabbar macht. Dennoch wird immer wieder als Argument gegen ein systematisches Wissensmanagement eingewendet, die Kosten für Hard- und Software und der Arbeitsaufwand bei der Pflege seien zu groß. Gängiges Argument, die Implementierung zu verhindern, ist auch, dass die Pflege dieses Systems nicht gewährleistet werden kann.

Diese Argumentation ist nur deshalb plausibel, weil nicht alle Faktoren, die das WM betreffen, gemessen werden und daher die Kosten für das traditionelle Sammeln von Daten, deren Aufbereitung und Ablage und der Datenverlust, der durch Mitarbeiter(innen)wechsel und durch einfaches Vergessen entsteht, nicht den Kosten für ein modernes WM entgegengestellt werden kann.

Systematisches Wissensmanagement kann aber nur erfolgreich implementiert werden, wenn die Merkmale für eine zeitgemäße Personalführung eingeführt sind, die im Rahmen der Mitarbeiter(innen)zufriedenheit besprochen worden sind. Wenn Mitarbeitende keinen Nutzen davon haben, dass sie Wissen zur Verfügung stellen, also sich an der Generierung und an Transfer und Teilen beteiligen, werden sie nach wie vor Wissen nicht zum Nutzen der Organisation teilen, sondern zum eigenen Nutzen horten.

Erfahrung und Erkenntnis:

Notwendig ist demnach auch hier ein Paradigmenwechsel, in dessen Rahmen Mitarbeitende nicht dafür entlohnt werden, dass sie viel wissen, sondern dafür, dass sie viel Wissen teilen.

Diesem kleinen Netzwerk, das innerhalb der Einrichtung situiert ist, steht ein erweitertes Netzwerk zur Seite, das über die Einrichtung hinausgeht und in dem diejenigen, die mit Jugendarbeit zu tun haben, also die Verbände, die Jugendforschung, die Politik und andere miteinander verbunden sind. Hier können durch eingegangene Kooperationen auch Aufgaben erfüllt werden, für die ein Verband allein zu klein ist.

Insoweit müssen sich auch die Struktur und die Aufgabe von Dachverbänden und die Einstellung der Mitgliedsverbände zum Dach verändern.

Erfahrung und Erkenntnis:

Verbandliche Jugendarbeit wird auf allen ihren Ebenen, von der lokalen bis zur Bundes- und Europaebene, künftig darauf angewiesen sein, nicht nur politische Ziele auf der Basis des kleinsten gemeinsamen Nenners miteinander zu verfolgen, sondern auch in der fachlichen Zusammenarbeit zielorientiert zu kooperieren.

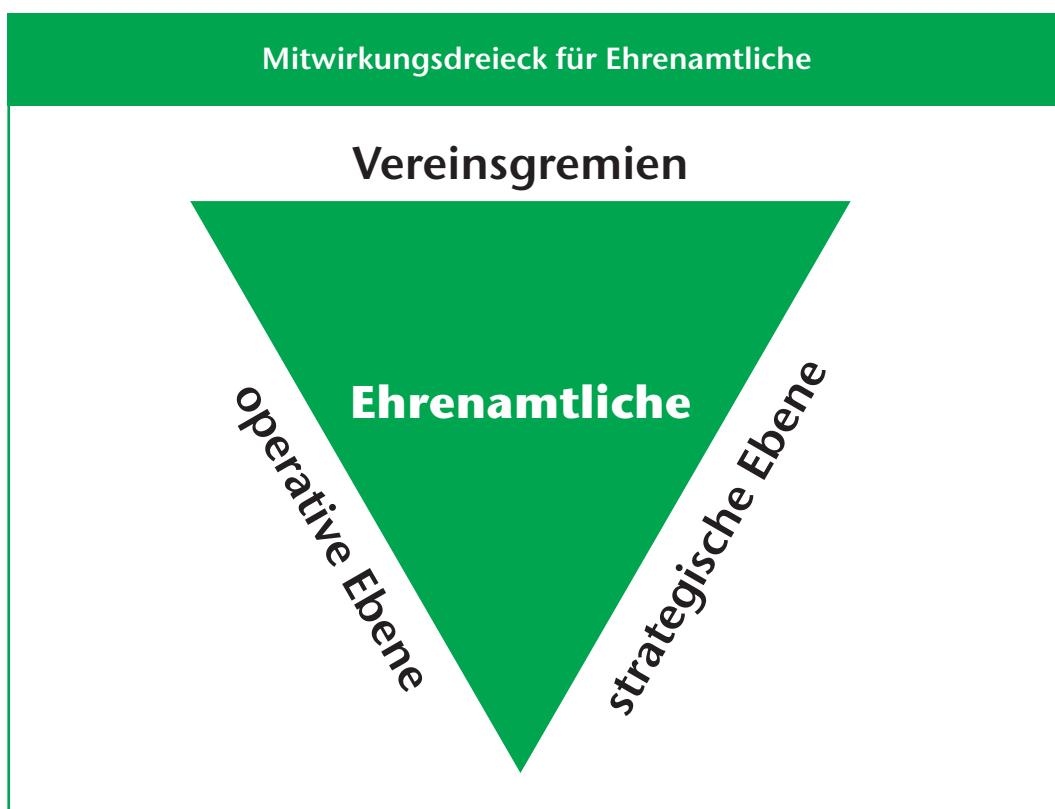
Kennzahlen für die Wissensvernetzung sind:

- Die Anzahl der Eingaben in die Wissensdatenbank in einem Jahr
- Die Anzahl der Zugriffe auf die Wissensdatenbank
- Die Anzahl der Projekte, die mit anderen Trägern realisiert wurden
- Die Zahl der Kooperationskontakte mit anderen Verbänden
- Die Zahl interdisziplinärer Kontakte

3.3.5 Perspektive der Ehrenamtlichen

Konstitutives Element für den Jugendverband sind ehrenamtliche Mitarbeiter/-innen. Aus diesem Grund wurde in diesem Modell eine eigene Perspektive für die Ehrenamtlichen eingesetzt. Sie könnte zwar auch unter der Perspektive der Mitarbeiter/-innen subsumiert werden, dies wäre aber wegen der herausragenden Bedeutung des Ehrenamtes im Verband nicht angemessen. Trotzdem können viele Punkte aus der Mitarbeiter-(innen)perspektive durchaus auch für die Ehrenamtlichen übernommen werden. Das soll aber nicht darüber hinwegtäuschen, dass die Grundlagen für die ehrenamtliche Arbeit im Verband eine grundlegend andere ist als bei Haupt- und Nebenamtlichen.

Ehrenamtliche Arbeit im Verband findet statt in dem Dreieck zwischen Mitwirkung in der operativen und in der strategischen Ebene und Mitwirkung in Organen der Verbandsverfassung.



Tafel 11: Mitwirkungs-dreieck für Ehrenamtliche

Das weiteste Feld ehrenamtlicher Tätigkeit ist die operative Ebene, das heißt die Mitwirkung an Projekten, Aktionen und der so genannten laufenden Arbeit, also bei der Betreuung von Gruppen. Ohne dieses hohe Maß an Ehrenamtlichkeit wäre Jugendarbeit nicht denkbar.

Deutlich geringer ist die Teilhabe Ehrenamtlicher an der strategischen Planung. Erst der Kostendruck und, damit verbunden, die Einschränkungen bei den Hauptamtlichen hat hier ein Umdenken ergeben, sodass zwar der Anteil der Ehrenamtlichen in den strategischen Planungsebenen ansteigt, aber gegenüber dem Anteil der Hauptamtlichen immer noch deutlich unterrepräsentiert ist.

Ein weiteres klassisches Feld ehrenamtlicher Arbeit ist die Beteiligung in den Entscheidungsstrukturen der Organisation. Dabei muss hier allerdings unterschieden werden zwischen echten Ehrenamtlichen und solchen, die nur aufgrund ihrer beruflichen Position entweder geborene Mitglieder sind oder gewählt wurden.

Erfahrung und Erkenntnis:

Die Beteiligung Ehrenamtlicher hat nicht nur den Zweck, nicht vorhandene oder wegfallende hauptamtliche Potenziale auszugleichen, sondern sie hat – gemessen am Leitbild der Jugendverbände – einen eigenen Wert, der im Wesentlichen in folgenden Bereichen liegt:

- Jugendverbandsarbeit ist außerschulisches Lern- und Bildungsfeld für Jugendliche.
- Im Rahmen von Jugendverbandsarbeit regeln Jugendliche ihre eigenen Belange in ihren Lebensräumen, beginnend bei ihrem unmittelbaren regionalen Umfeld bis auf die Bundes- und Europaebene.
- Jugendverbandsarbeit ermöglicht die Partizipation Jugendlicher an gesellschaftlich relevanten Prozessen, Herausforderungen und gesellschaftlichen Entscheidungsstrukturen.

Dies erfordert aber nicht nur eine starke Berücksichtigung der Ehrenamtlichen überhaupt, sondern insbesondere der jugendlichen Ehrenamtlichen. Und zwar in allen Ebenen, nämlich in der operativen Arbeit, in der strategischen Planung und in den Entscheidungsstrukturen des Verbandes.

Mit anderen Worten: Die Quote der jugendlichen Ehrenamtlichen auf allen Ebenen ist strategisch bedeutsam und entscheidend für die Zukunftsfähigkeit der Organisation, die deshalb

- ihre Infrastruktur an der Lebensgestaltung der Jugendlichen orientieren muss, um ehrenamtliches Engagement überhaupt zu ermöglichen,
- und das Engagement selbst mit einem so hohen Anreiz für Jugendliche versehen muss, dass regelmäßig Nachwuchs nachrückt.

Das bedeutet in erster Linie die Organisation der Arbeit an Tagen und zu Tageszeiten, an denen Jugendliche Zeit haben. Traditionell ist Zeit für Dienstbesprechungen, in denen organisatorisches und strategisches besprochen wird, der Vormittag an Werktagen, wie auch Strategieworkshops in der Regel wochentags abgehalten werden. Damit wird von vornherein verhindert, dass jugendliche Ehrenamtliche qualifiziert Verantwortung für diese Ebenen übernehmen. Hier ist schon strukturell dafür gesorgt, dass die Hauptamtlichen unter sich sind.

Nach wie vor ist der weit überwiegende Teil ehrenamtlicher Arbeit im Jugendverband so organisiert, dass ein mehrjähriges Engagement notwendig ist,

- um überhaupt Zutritt zu Kreisen zu erlangen, in denen strategisch gearbeitet wird,
- um Arbeitsperioden (zum Beispiel Wahlperioden) durchzuhalten.

Das setzt die Eingangsschwelle für qualifizierte ehrenamtliche Arbeit unnötig hoch und hält auch grundsätzlich Interessierte und hoch motivierte von einer Mitarbeit ab, wenn zum Beispiel absehbar ist, dass innerhalb der Wahlperiode für ein Leitungsamt beispielsweise ein Ortswechsel ansteht oder Prüfungsstress eine Mitarbeit zeitweise unmöglich macht.

Auf diese Weise verliert der Verband regelmäßig interessierte, hoch motivierte Mitglieder, die außerdem noch sehr kompetent sind, weil ein Wiedereinstieg nicht mehr möglich ist oder zumindest sehr schwer gemacht ist.

Wichtig wäre eine Form der Zusammenarbeit innerhalb des Verbands zu finden, in dem nicht nur auf der operativen Ebene mit Projekten gearbeitet wird, sondern auch im Bereich strategischer Planung und Leitung ein Mix aus kontinuierlicher und zeitlich begrenzter, überschaubarer Mitarbeit an einzelnen Projekten oder Meilensteinen möglich ist.

Das bedeutet aber auch eine Erweiterung der partizipativen Möglichkeiten über die traditionellen Vorstands- und Beiratsstrukturen hinaus, damit auch eine zeitlich begrenzte Mitarbeit ebenso qualifiziert sein kann wie die langfristige.

**Anreize für
ehrenamtliches
Engagement**

Erfahrung und Erkenntnis:

Es ist durchaus legitim und verständlich, dass Jugendliche bei der Entscheidung, ob und wie viel Zeit sie einbringen, nach dem Nutzen für sie selbst fragen.

An die Ehrenamtlichen werden in diesem Zusammenhang ähnliche Anforderungen gestellt, wie sie die Hauptamtlichen erfüllen müssen (siehe Mitarbeiter(innen)perspektive). Auf diese Weise kann der Jugendverband Lernfeld für alternative Leitungs- und Partizipationsstrukturen werden, die auch in der übrigen Gesellschaft künftig nötig werden.

Darüber hinaus muss auch der Verband die **Qualifikationen** bei den Jugendlichen fördern, die notwendig sind, um qualifiziert innerhalb des Verbandes mitarbeiten zu können. Empowerment nützt also einerseits dem Verband, der gute ehrenamtliche Mitarbeiter/-innen bekommt, nutzt andererseits aber auch den Jugendlichen, die Leitungs-, Gremien- und Projekterfahrung und eine fundierte Vermittlung der dazu notwendigen Kompetenzen erhalten.

Das befriedigt auch das weite Feld des Erwerbs zusätzlicher berufsbezogener Qualifikation, nach dem vermehrt von Jugendlichen gefragt wird. Dabei wird das Interesse zukünftig vermehrt auf Qualifikationen gesetzt, die messbar und damit auch zertifizierbar sind und die ein anderes Feld abdecken als die traditionelle schulische Bildung.

Ein weiterer Anreiz zur Mitarbeit ist die **Übernahme von Verantwortung** und damit auch die Möglichkeit zur Gestaltung des eigenen Lebensumfeldes. Das bedeutet aber einen echten Übergang von Verantwortung und nicht das Abdrängen Ehrenamtlicher in Nischen, wo sie „nichts kaputt machen können“. Dennoch müssen auch Experimentierfelder geschaffen werden, bei denen auch etwas misslingen kann, ohne dass der Verband in seiner Existenz gefährdet wird.

Eines der herausragenden Indizien für die qualifizierte Übertragung von Verantwortung auf Jugendliche ist die Budgetverantwortung. Diese ist einer der wichtigsten Indikatoren überhaupt für die Partizipation Jugendlicher.

Dazu gehört allerdings ein **neues Rollenverständnis** bei den Hauptamtlichen, aber auch bei den übrigen Stakeholdern, wenn eine Stadtverwaltung sich nicht mehr nur mit dem Geschäftsführer eines Verbandes auseinandersetzt, sondern auch mit dem ehrenamtlichen jugendlichen Vorstandsmitglied.

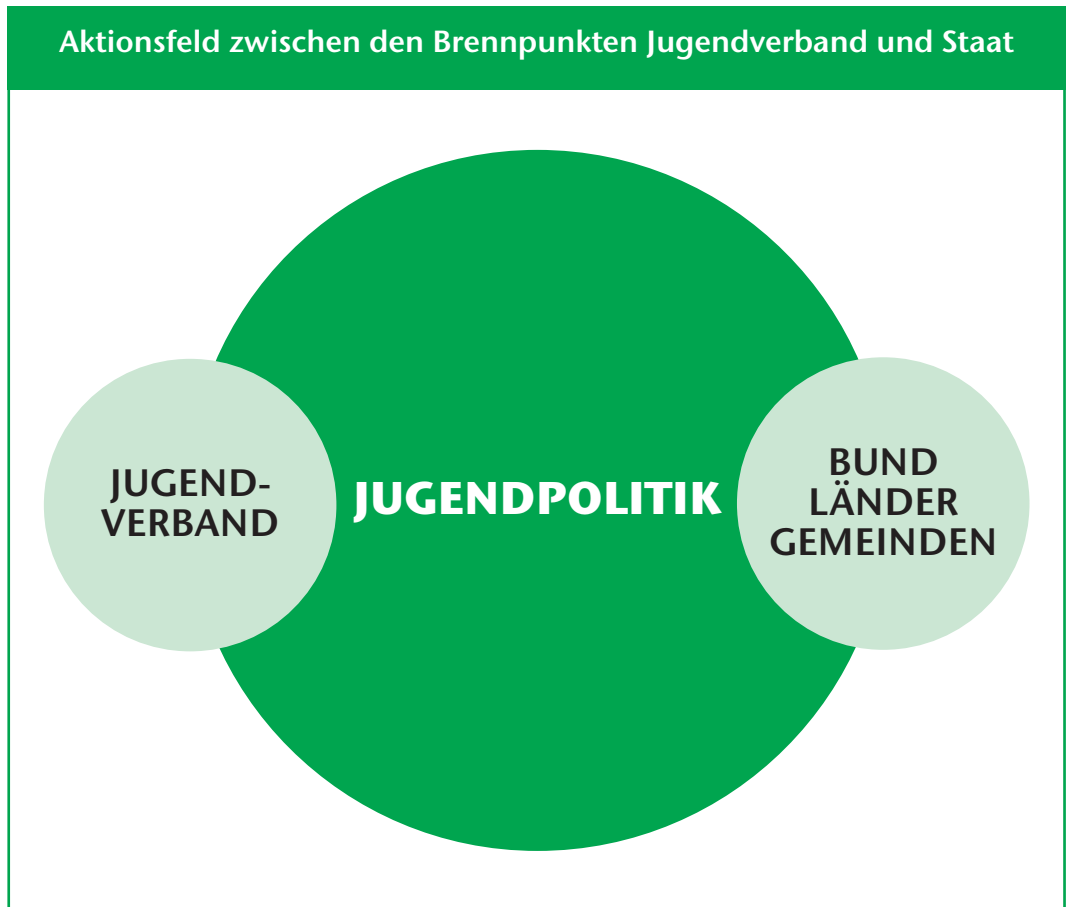
Qualifikation**Übernahme
von
Verantwortung****neues Rollen-
verständnis**

Kennzahlen für die Perspektive der Ehrenamtlichen sind zum Beispiel:

- Wie viele Ehrenamtliche kommen auf einen Hauptamtlichen?
- Wie viele Ehrenamtliche sind an strategischen Aufgaben beteiligt?
- Welche Quote haben Ehrenamtliche in den Entscheidungsgremien?
- Wie hoch ist die Teilnahme an Qualifizierungsveranstaltungen?
- Welche zertifizierbaren Qualifikationsangebote gibt es?
- Wie hoch ist der von Jugendlichen verantwortete Anteil am Budget?

3.4 Vereinbarungsmangement

Zukunftsfähigkeit von Jugendarbeit bemisst sich auch an der Art und der Qualität der Zusammenarbeit zwischen dem Jugendverband und dem, was Staat genannt wird, also Bund, Ländern und Gemeinden. Jugendpolitik findet in dem Aktionsfeld zwischen diesen beiden Brennpunkten statt.



Tafel 12: Aktionsfeld Jugendverband und Staat

Das betrifft allerdings nicht allein den Jugendverband, sondern auch den jeweiligen Zuschussgeber, auf welcher staatlichen Ebene er sich auch befinden mag. Das heißt, Art und Umfang der jugendpolitischen Zusammenarbeit mit den Jugendverbänden ist ebenso Qualitätsmerkmal für den öffentlichen Träger.

Das heißt aber in der Konsequenz, dass die jugendpolitischen Aktivitäten im Aktionsfeld von Bund Ländern und Gemeinden und den Jugendverbänden die einseitige Fokussierung auf die finanziellen Fragen aufgeben muss zu Gunsten einer umfassenden jugendpolitischen Zusammenarbeit.

Das heißt, alle Instrumente der Förderung von Jugendarbeit, seien es Einzelbeantragung, Fördervereinbarungen oder Leistungsverträge, sind in ihrer jugendpolitischen Bedeutung zu kurz gegriffen, solange es nicht Vereinbarungen zur jugendpolitischen Zusammenarbeit sind.

Denn wenn Jugendverbände als Ort verstanden werden, an dem Partizipation Jugendlicher in den Entscheidungsebenen ihres Lebensumfeldes

ermöglicht wird, dann geht es nicht um das einseitige Definieren von Zielen der Jugendpolitik und von Strategien zu deren Realisierung über die Organe und die Arbeitsebenen von Bund, Ländern und Gemeinden, sondern es geht um ein partizipatives Mitgestalten der jugendpolitischen Ziele und Strategien, um deren Realisierung und in diesem Zusammenhang auch um die Finanzierung.

Nötig wird also ein Umdenken bei öffentlicher Zuschusspraxis von Bund, Ländern und Gemeinden und den Verbänden. Denn der größte Teil der Zusammenarbeit bezieht sich auf die Verteilung der Zuschüsse, aber nicht auf die Diskussion und gemeinsame Festlegung der Ziele.

Das zeigt, dass eine zeitgemäße, an den allgemein anerkannten Zielen orientierte jugendpolitische Zusammenarbeit denselben Kriterien unterliegt, wie die Arbeit im Verband. Daher liegt es nahe, dafür eine Balanced Scorecard zu erarbeiten, in der alle, für die jugendpolitischen Ziele wichtigen, Perspektiven Berücksichtigung finden.

Die Erstellung einer BSC für die jugendpolitische Zusammenarbeit läuft in denselben Teilschritten ab, wie für den Jugendverband beschrieben:

1. Vergewisserung über das doppelte Wertesystem
2. Erarbeitung eines gemeinsamen Leitbildes
3. Definition des strategischen Handlungsrahmens mit den einzuschlagenden Wegen und den Perspektiven:
 - Partner(innen)perspektive
 - Perspektive Wissen, Vernetzung und Mitarbeiter/-innen
 - Ehrenamtlichenperspektive
 - Perspektive der inneren Prozesse
 - Finanzperspektive
4. Definition von Kennzahlen und Zielwertgrößen

Das daraus entstehende Raster gibt auch gleich die Gestaltung des Controlling, das heißt der Überprüfung der Zielerreichung, und die Dokumentation, also das Berichtswesen, vor. Die Gestaltung der operativen Größen, das heißt das Festlegen von Aktionen, mit denen die Strategien erreicht werden sollen, muss innerhalb des Verbandes behandelt werden.

Erfahrung und Erkenntnis:

Das BSC-System bietet für alle Beteiligten deutliche Vorteile:

- Das Setting der jugendpolitischen Zusammenarbeit ist nach klaren, für alle Partner nachvollziehbaren und transparenten Kriterien partizipativ erarbeitet.
- Es sind dabei alle wichtigen Perspektiven in einem ausgewogenen Verhältnis zueinander berücksichtigt.
- Mit der BSC können mittel- und langfristige Strategien festgelegt werden; das erweitert den Horizont der Zusammenarbeit über das Rechnungsjahr hinaus.
- Dadurch werden die Beantragung der Finanzen und die Gestaltung des Verwendungsnachweises wesentlich erleichtert; dies kann zu deutlichen Verwaltungsvereinfachungen führen, ohne dass Einbußen in Transparenz und Qualität in Kauf hingenommen werden müssen.

Verwaltungsvereinfachung bedeutet für die Verbände nicht nur einen operativen Vorteil in dem Sinne, dass weniger Ressourcen für die verwaltungsmäßige Abwicklung vorgehalten werden müssen, sondern hat einen wichtigen strategischen Aspekt. Deshalb wird die Frage der Verwaltungsvereinfachung auch an dieser Stelle behandelt.

Jugendverbände arbeiten in einem hohen Maß mit Ehrenamtlichen, die den weitaus größten Teil der Arbeit im operativen Sektor eigenverantwortlich erledigen. Das ist konstitutiv für die Jugendverbände und politisch gewünscht und nicht etwa eine Verlegenheitslösung, weil nicht genug Geld vorhanden ist, um flächendeckend mit Hauptamtlichen zu arbeiten. Es wurde zu Beginn die Forderung aufgestellt, dass jedes System, mit dem in der Jugendarbeit umgegangen wird, auch jugendverbandsangemessen sein muss. Dazu gehört aber auch die Vereinfachung von Verwaltungsvorgängen und deren Rückbeziehung auf die Strategien. Wenn der letzte Punkt für die Jugendlichen nicht klar kommuniziert und transparent ist, werden sie kein Verständnis für einen großen Verwaltungsaufwand mit ausführlicher „Verwendungsnachweislyrik“ haben.

Kennzahlen für das Vereinbarungsmanagement sind:

- Die Zahl der abgeschlossenen Vereinbarungen zur jugendpolitischen Zusammenarbeit
- Die Anzahl der Verbandsvertreter/-innen in Gremien und Arbeitsgruppen zur Gestaltung jugendpolitischer Inhalte der jeweiligen politischen Ebene
- Die Zahl der Anfragen von der politischen Ebene zu jugendpolitisch relevanten Grunddaten

3.5 Ausgewogenheit zwischen den einzelnen Perspektiven

Nun genügt es nicht, einige Kennzahlen für die einzelnen Perspektiven zu bilden und dann immer wieder abzufragen. Dann wäre die BSC nichts weiter als eine Erweiterung von bislang bestehenden Kennzahlensystemen. Es geht um die Ausgewogenheit der Perspektiven untereinander.

Dies wird durch folgende Maßnahmen erreicht:

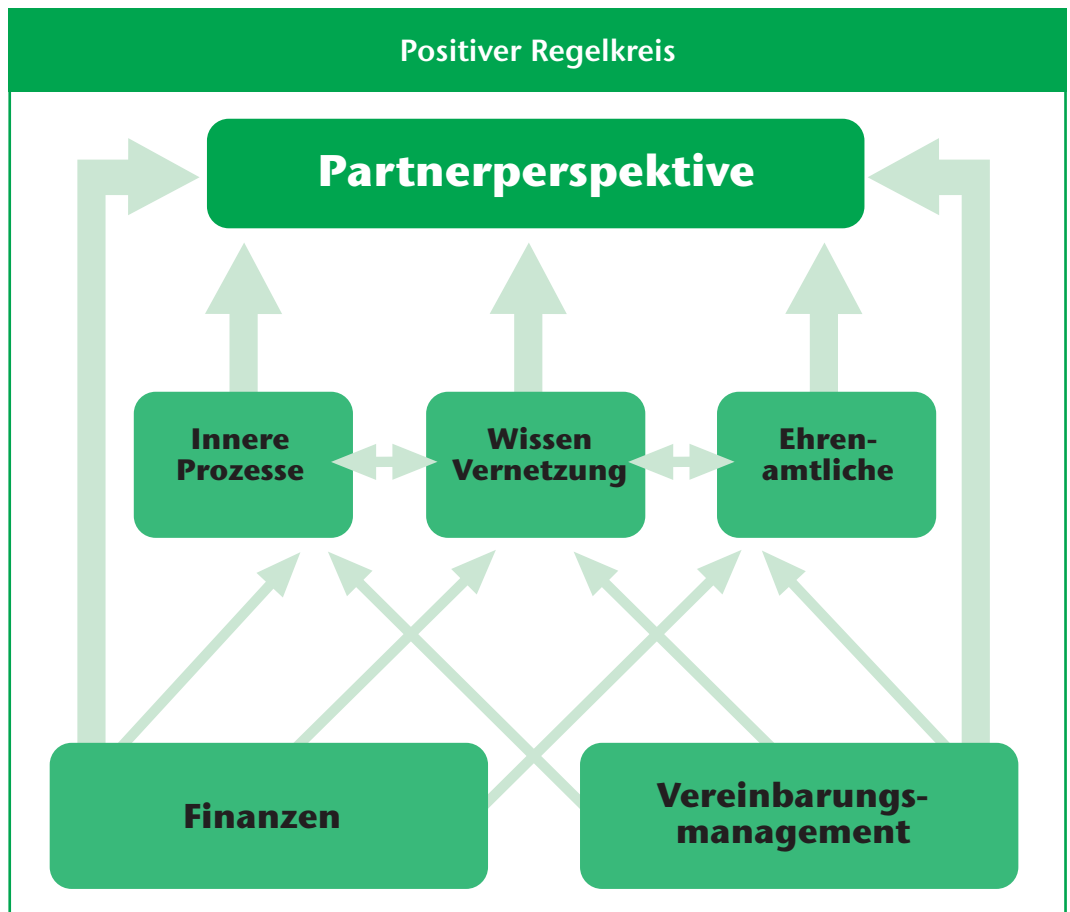
- die Bildung von Kausalitätsketten und das Bündeln von Aktionen
- die Definition von Kennzahlen
- die Verbindung mit den Finanzen
- das Festlegen von Verantwortlichkeiten
- die Organisation des strategischen Lernprozesses

3.5.1 Die Bildung von Kausalitätsketten

Die Perspektiven der BSC stehen nicht unverbunden nebeneinander, sondern wirken nur dann zielfördernd, wenn sie miteinander in Beziehung gebracht werden. Für die Erwerbswirtschaft ist klar, dass sich alles in der Erfüllung der Kennzahlen der finanziellen Perspektive fokussiert. Letztendlich geht es um die Sicherung und Steigerung des Shareholder-Value, also des Wertes, den die Anteilseigner von ihrer Beteiligung an der Unternehmung haben.

In Non-Profit-Organisationen ist die Wertschöpfungskette nicht an finanziellen Kennzahlen zum Nutzen der Shareholder ausgerichtet, sondern an den PartnerInnen. Es geht also immer noch um deren Bedürfnisbefriedigung. Bildung von Kausalitätsketten heißt, ein Netzwerk von Hypothesen über Ursache und Wirkung der Perspektiven zueinander aufzustellen. Erreicht werden soll ein sich selbst verstärkender positiver Regelkreis mit der Partnerperspektive als Ausrichtung.

Dazu ist notwendig Hypothesen aufzustellen, wie sich die Perspektiven gegenseitig verstärken oder hemmen, und daraus ein System zu konstruieren, in dem die fördernden Beziehungen deutlich überwiegen und den Regelkreis vorantreiben.



Tafel 13: Positiver Regelkreis

Um das zu erreichen, werden in einem ersten Schritt Aktionen für die einzelnen Perspektiven entwickelt und zu strategischen Projekten gebündelt. Dabei kommt es darauf an, die Aktionen nicht wahllos zusammenzufassen, sondern darauf zu achten, wie sie in ihrer Relation zueinander wirken, und nur solche auszuwählen, die sich gegenseitig verstärken und nicht hemmen.

Die Anzahl der strategischen Projekte, die gleichzeitig in einer Organisation bearbeitet werden, hängt in erster Linie von der Anzahl der Mitarbeitenden ab, die so ein Projekt steuern können. Gleichwohl sollte die Gesamtzahl der Projekte, die eine BSC bilden, nicht über zwölf hinausgehen. Der Grund hierfür liegt in der menschlichen Psyche, die nicht in der Lage ist, die Zahl der Objekte, denen sie Aufmerksamkeit widmen muss, beliebig zu erhöhen. Erfahrung und Forschung haben gezeigt, dass die Grenze bei etwa zwölf zu finden ist. Das bedeutet pro Perspektive maximal zwei bis drei Projekte, es können aber durchaus auch weniger sein.

Erfahrung und Erkenntnis:

Nichts ist so frustrierend und kontraproduktiv für zielorientiertes Handeln, wenn in der ersten Euphorie eine Vielzahl von Aufgaben und Projekten definiert werden und sich in der Folge herausstellt, dass die personellen Ressourcen nicht ausreichen und ein Teil abgebrochen werden muss. Deshalb ist es wichtig, in der Vorbereitungsphase die einzelnen Aktionen nicht nur finanziell, sondern auch zeitlich zu bewerten, um realistisch abwägen zu können, wie viele Projekte nebeneinander bearbeitet werden können.

3.5.2 Die Definition von Kennzahlen

Jede Aktion wird mit einer Kennzahl versehen; darüber hinaus wird auch die Zielerreichung der einzelnen Projekte mit je einer Kennzahl verifiziert.

Die Grundlagen der Definition von Kennzahlen wurde bereits in dem Exkurs erläutert. Hier soll noch einmal auf den Gebrauch der Kennzahlen eingegangen werden.

Kennzahlen können zur Beschreibung des Ist-Standes verwendet werden. Das heißt, sie werden definiert, ermittelt und dann wird festgestellt, auf welchem Stand die Organisation oder das einzelne Projekt ist.

Nun ist es schwer aus der Standortbestimmung allein Erkenntnisse zu ziehen, da Vergleichszahlen fehlen. Kennzahlen in ihrer Funktion als Beschreibung des Ist-Standes haben deshalb nur dann einen Wert, wenn sie weiter bearbeitet werden.

- Sie müssen mit anderen Zahlen ins Verhältnis gesetzt werden. Das hat eine große Bedeutung für den Bereich des Best-Practice-Lernens, dem Lernen am Besten. Hier eignet sich die BSC hervorragend als Grundlage für ein Benchmarking-Projekt, in dem mehrere Einrichtungen dieselben Kennzahlen ermitteln und durch den Vergleich nicht nur den aktuellen Stand ihrer Organisation im Kreis der Mitanbieter erkennen, sondern auch Verbindung mit Einrichtungen aufnehmen können, die in Teilbereichen besser sind, um an ihnen zu lernen.
- Ein Soll-Wert, der erreicht werden soll, muss definiert werden. Dazu gehört auch, dass Standards festgelegt werden, die in der Einrichtung erreicht werden sollen.

In beiden Funktionen sind die Kennzahlen diagnostische Werte, die aus Daten der Vergangenheit zu einem bestimmten Zeitpunkt (Stichtag) den Stand der Organisation feststellen.

Auch wenn der Stichtag in der Zukunft liegt, zum Beispiel beim Erreichen der Sollzahlen, ändert das systematisch nichts daran, dass Datenmaterial aus der Vergangenheit für eine Momentaufnahme aggregiert wird.

Vergangenheitsbezogene Kennzahlen werden „Spätindikatoren“ genannt.

Spätindikatoren haben eine wichtige Funktion; aber sie reichen nicht aus. Für zielstringentes Arbeiten ist es notwendig,

- in der Gegenwart Aussagen für Ergebnisse in der Zukunft machen zu können,
- zu ermitteln, inwieweit Maßnahmen der Gegenwart Ursache für Ergebnisse in der Zukunft sind.

Diese Kennzahlen werden Frühindikatoren genannt und haben die Möglichkeit, die Zukunft in das operative Geschehen der Gegenwart zu integrieren.

Beispiel für eine Hypothese: Gut aus- und weitergebildete Mitarbeiter/-innen sind besonders gut und schnell in der Lage, Bedürfnisse und Wünsche der Partner/-innen zu identifizieren und in Aktionen umzusetzen. Sie tragen daher ganz wesentlich zur Partner(innen)zufriedenheit bei, was ein wichtiges Kriterium für die Zukunftsfähigkeit der Einrichtung ist.

Insofern ist die Kennzahl „Anzahl der Fortbildungstage“ ein Frühindikator. Daneben ist er natürlich auch ein Spätindikator, denn er dokumentiert

„Frühindikatoren“ basieren auf Hypothesen zum Zusammenhang von Ursache-Wirkungsketten.

Prozesse aus der Vergangenheit zu einem Stichtag. Im Zusammenhang der Ursache Wirkungsketten wird er aber auch zum Frühindikator. Das heißt, er nimmt die zukünftige Entwicklung (erhöhte Partnerzufriedenheit) in die Gegenwart hinein

und zeigt, dass gute Ausbildung in der Gegenwart gute Zielerreichung in der Zukunft zur Folge hat.

Leistungstreiber

Kaplan und Norton nennen Frühindikatoren auch „Leistungstreiber“.

3.5.3 Die Verbindung mit den Finanzen

Die ganze Mühe der Erstellung einer BSC war umsonst, wenn jetzt nicht der Brückenschlag zum Budget gemacht wird. Das heißt, die Strategie der Einrichtung muss sich in den Finanzen widerspiegeln. Es hat keinen Sinn, in einer Kausalkette den Zusammenhang von Mitarbeiterfortbildung mit der Partner(innen)zufriedenheit festzustellen, ohne die Konsequenzen für den Haushalt zu ziehen, also den Fortbildungsetat zu erhöhen oder zusätzliche Mittel für die Fortbildung einzuwerben.

Der Vorteil der BSC für das Vereinbarungsmanagement zeigt sich gerade an diesem Beispiel besonders sinnfällig. Anhand der Balanced Scorecard lässt sich einem Geldgeber deutlich der Zusammenhang von Mitarbeiterfortbildung und dem Erreichen jugendpolitischer Ziele deutlich machen. Nachdem im Prozess der Erstellung einer BSC zu den gemeinsamen jugendpolitischen Zielen Einigkeit über die Ziele und die Strategien hergestellt wurde, ergibt sich daraus die Notwendigkeit der Finanzierung von selbst.

3.5.4 Das Festlegen von Verantwortlichkeiten

Für jedes strategische Projekt und in Folge für jede Aktion muss eine verantwortliche Person festgelegt werden. Dabei bezieht sich Verantwortung auf das die gesamte Projekt/Aktion, also auch auf die Budgetverantwortung. Es macht keinen Sinn, Strategie und operative Ebene im Prozess der Erstellung der BSC miteinander verschränkt zu haben und zum Schluss wieder zu trennen, weil sich der Geschäftsführer/die Geschäftsführerin die Entscheidung über die Finanzen vorbehält. Das macht deutlich, welchen Stellenwert Fort- und Weiterbildung für die Mitarbeitenden, und zwar für die haupt- und ehrenamtlichen, hat. Notwendig ist, dass alle befähigt werden, projektorientiert und nach den Regeln des Projektmanagements auf allen Ebenen zu arbeiten.

3.5.5 Das Organisieren des strategischen Lernprozesses

Der letzte Punkt im ersten Durchgang der Entwicklung der BSC ist das Organisieren des strategischen Lernprozesses, in dessen Verlauf die BSC ständig modifiziert und damit verbessert und in Teilbereichen auch immer wieder neu entwickelt wird.

Gerade bei diesem Ansatz geht es nicht darum, einen fertigen Status zu erreichen und dann damit zu arbeiten, um nach einer Reflexionsphase eine Überprüfung vorzunehmen. Die Arbeit mit der BSC ist ein Prozess stetiger Neuorientierung und Erneuerung.

Hinweis der Schriftleitung:

Exkurs zu EFQM

In letzter Zeit haben einige Organisationen die Einführung und Umsetzung der Balanced Scorecard mit Anregungen nach dem Modell der *European Foundation for Quality Management (EFQM)* verbunden. Dabei übernahmen sie vor allem die Konzepte zu den Qualitätsentwicklungsprozessen in Organisationen. Auch das EFQM-Modell sieht Qualitätsentwicklung als ein ganzheitliches System, das ergebnisorientiert arbeitet; insofern ergänzen sich beide Systeme.

Zur Einführung eines Qualitätsmanagementsystems in der kommunalen Jugendhilfe nach dem Modell EFQM wurde bereits mit Qs 30 (Qualitätsentwicklung in der ambulanten Kinder- und Jugendhilfe) ein Leitfaden vorgelegt.

Soeben kommt eine neue Publikation auf meinen Tisch, die noch praxisnäher ist und auf die ich die Qs-Leserinnen und Leser gerne als Ergänzung dieses Heftes aufmerksam mache, weil sie auch bei der Arbeit mit der BSC hilfreich sein kann:

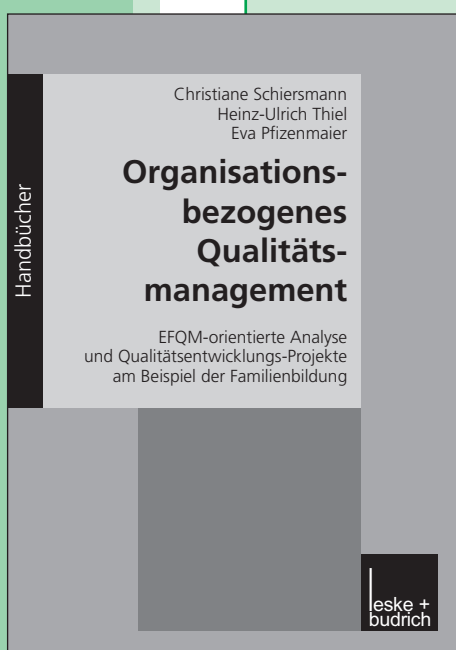
Organisationsbezogenes Qualitätsmanagement

von Christiane Schiersmann, Heinz-Ulrich Thiel und Eva Pfizenmaier

Das Team, das in Zusammenarbeit mit zahlreichen Verbänden der Familienbildung ein mehrjähriges Modellprojekt durchgeführt hat, legt jetzt seine Erfahrungen und Erkenntnisse mit zahlreichen Arbeitsblättern vor, die weit über den Familienbildungsrahmen hinaus nutzbar sind.

Damit haben wir jetzt ein Handbuch, das nicht nur für diejenigen interessant und hilfreich ist, die in ihrer Organisation nach dem EFQM-Modell arbeiten wollen. Das Autorenteam veröffentlicht hier Anregungen und Materialien, die andere „Berater“ häufig für sich behalten. Wer sich mit der Frage befasst, wie in der eigenen Organisation ein System eingeführt werden kann, das effizient und effektiv ist, sollte sich (auch als Ergänzung für die Einführung der BSC) diese Publikation beschaffen. Durch die Förderung des Modellprojektes aus Mitteln des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend wurde dieser Materialband auch finanziell erschwinglich.

Wennemar Scherrer



Organisationsbezogenes Qualitätsmanagement

EFQM-orientierte Analyse und Qualitätsentwicklungs-Projekte am Beispiel der Familienbildung

Christiane Schiersman u.a.

2001, Leske + Budrich, 186 Seiten

Preis: 33,00 DM

ISBN3-8100-3018-X

4 Voraussetzungen in der Organisation für die Einführung der Balanced Scorecard

Eine BSC kann nicht willkürlich in jeder beliebigen Organisation erarbeitet und implementiert werden. Sollte das dennoch versucht werden, so wird sie wahrscheinlich dasselbe Schicksal ereilen, wie so viele andere Instrumente vor ihr, die mit viel Aufwand und viel Geld konstruiert wurden, um dann nach einer mehr oder weniger langen Praxisphase als ungeeignet in den Archiven und Registraturen unter dem Aktenzeichen „nie mehr ansehen“, zu versinken.

Erfahrung und Erkenntnis:

Wichtigste Voraussetzung für die erfolgreiche Implementierung der BSC ist, dass die Einrichtung eine vertrauensbasierte Organisation ist mit allen Konsequenzen

- für die Möglichkeit zum Double-loop-Lernen und damit für den strategischen Lernprozess;
- für die Hierarchie und die Form der Mitarbeiter(innen)führung.

Allerdings muss stets damit gerechnet werden, dass deutliche Widerstände gegen die BSC vorhanden sind, die durch Kommunikation und Information überwunden werden müssen. Insbesondere in NPO, und da vor allem in solchen, in denen sozial-/pädagogisch/psychologisch ausgebildete Mitarbeiter/-innen tätig sind, herrscht ein tief verwurzeltes Misstrauen gegen alle measurementbasierten Verfahren. Damit eng verknüpft ist die Sorge vor einer BWL-isierung der Jugendarbeit und damit vor einer Mechanisierung zwischenmenschlicher Prozesse.

Erfahrung und Erkenntnis:

Die Organisation und ihre Mitarbeiter/-innen müssen bereit sein,

- zielorientiert zu arbeiten;
- die Möglichkeit für projektorientiertes Arbeiten und Projektmanagement zu schaffen, soweit sie noch nicht vorhanden sind.

Oftmals aus leidvoller Erfahrung mit der Verwaltungsebene befürchten eher inhaltlich orientierte und/oder pädagogisch ausgebildete Mitarbeitende, dass Verfahren zur Organisationssteuerung und zum Qualitätsmanagement unflexibel sind und dazu beitragen sie in ihrer Entfaltungsmöglichkeit einzuschränken und ihren Verantwortungsspielraum einzuengen. Damit hängt eng die allgemeine Sorge zusammen, sich festzulegen und damit angreifbar und beurteilbar zu werden.

Wie fängt man mit der BSC an?

Diese Befürchtungen und Widerstände lassen sich durch offene Information und Kommunikation ausräumen. Allerdings muss das im Vorfeld geschehen und die Einrichtung muss sich dafür Zeit nehmen.

Wenn das erreicht ist und die grundsätzliche Bereitschaft bei allen da ist, sich auf die BSC einzulassen, erhebt sich die Frage, wie begonnen werden soll.

- Soll zuerst die Organisations-Scorecard entwickelt werden, von der aus dann die Cards der einzelnen Untergliederungen und Abteilungen heruntergebrochen werden?
- Fängt man erst – quasi zur Probe – in ausgewählten Arbeitseinheiten an und weitet aus, wenn sich der Weg bewährt hat?
- Welche Bereiche sollen überhaupt mit einer eigenen Card versehen werden; verzettelt man sich nicht, wenn die Sache zu kleinräumig wird?

In diesem Zusammenhang gibt es die „reine Lehre“, die davon ausgeht, dass die Gesamtorganisation auf Grund der identifizierten Werte eine Leitbilddiskussion erfolgreich abgeschlossen hat. Auf dieser Grundlage wird dann eine BSC für die Gesamtorganisation entwickelt, von der ausgehend dann einzelnen Cards für Untergliederungen, Abteilungen und Arbeitsfelder heruntergebrochen werden.

Allerdings ist der andere Weg genauso möglich und bei der besonderen Struktur der Jugendverbände vielleicht sogar der erfolgversprechendere.

Erfahrung und Erkenntnis:

Eine Arbeitsebene, die einen Versuch mit der BSC macht, sollte zum Vorreiter werden, der auf die gesamte Organisation ausstrahlt. Und nachdem die BSC ohnehin in einem ständigen Prozess der Überarbeitung ist, ist es auch kein Problem sie anzupassen und aufeinander abzustimmen, wenn andere Cards vorliegen.

Grundsätzlich kann bis in kleinräumige Arbeitseinheiten eine Card entwickelt werden. Ob das sinnvoll ist, sollte anhand der aktuellen Umstände überprüft werden. So ist es sicherlich zu aufwendig, eine Gruppenstunde oder einen Abend in einem offenen Jugendtreff mit einer eigenen Scorecard zu planen. Außerdem macht es auf jeden Fall Sinn, die gesamte offene Jugendarbeit eines Trägers mit der BSC zu bearbeiten.

Der Weg ist zwar nicht das Ziel. Aber es ist schon ein großer Schritt in die richtige Richtung.

Allerdings kann das Raster der Scorecard ausgezeichnet für die Planung auch kleinster Maßnahmen verwendet werden, selbst wenn nicht jede Kennzahl nach den Regeln der Kunst definiert wird.

Die Erfahrung lehrt, dass während der Erarbeitung einer BSC bereits nicht für möglich gehaltene Fortschritte in der Organisation erreicht werden. Dennoch würde eine Einrichtung zu kurz greifen, die nach dem Motto, *der Weg ist das Ziel*, sich mit diesen Erfolgen zufrieden gibt und nicht auch den langfristigen Vorteil der Arbeit mit der Card anstrebt.

Arbeitsfelder, in denen die Balanced Scorecard mit Erfolg eingesetzt werden kann:

Neben der Organisations-Scorecard für die gesamte Einrichtung und deren Untergliederungen und Abteilungen können Scorecards für einzelne Arbeitsfelder erarbeitet werden:

- offene Jugendarbeit,
- internationale Jugendarbeit,
- Landes- oder Bundesjugendtreffen,
- Begegnungsmaßnahmen.

Aber auch

- als Instrument der Mitarbeiter(innen)entwicklung eine Personal-Scorecard, und zwar sowohl für die Personalpolitik der gesamten Organisation als auch als für die einzelnen Mitarbeitenden,
- zur Steuerung des Wissensmanagements eine Knowledge-Scorecard,
- zur Steuerung eines Zertifizierungsprozesses eine TQM-Scorecard
- eine Vereinbarungs-Scorecard mit Bund, Ländern und Gemeinden
- eine Fund-raising-Scorecard mit alternativen Geldgebern.

Bund, Länder und Gemeinden können

- eine Jugendpolitik-Scorecard entwickeln,
- mehrere Scorecards für die einzelnen Förderlinien, zum Beispiel eine Scorecard für internationale Jugendarbeit,
- Scorecards für die jugendpolitische Zusammenarbeit mit den Verbänden.

5 Glossar

Benchmarking

Benchmarking

Methodisches Konzept zum systematischen Vergleich miteinander. Im Vordergrund des Vergleichs stehen dabei weniger monetär quantifizierbare Daten als das Know how des B.-Partners. B. ist daher eine Form des Lernens am Besseren (best-practice). B. kann organisiert werden innerhalb der eigenen Organisation, mit anderen gleichartigen Organisationen oder mit branchenfremden Einrichtungen. Ziel des B. ist, Betriebs- beziehungsweise Branchenblindheit entgegenzuwirken. Dabei ist B. keine „Betriebs-spionage“, sondern ein Lernprozess, von dem alle B.-Partner profitieren.

Controlling

Controlling

ist ein Instrument zur Steuerung betrieblicher Prozesse, das den Entscheidungs- und Steuerungsprozess durch zielgerichtete Erhebung und Verarbeitung von Informationen unterstützt.

Non-Profit-Organisation

Non-Profit-Organisation

auch NPO. Der NPO-Bereich ist äußerst heterogen und systematisch kaum einzugrenzen. Das Kriterium, keinen Gewinn machen zu wollen oder zu dürfen, reicht als Definitionsgrundlage oftmals nicht aus, nachdem für einen Teil der NPO eine Gewinnerzielung (Jahresüberschuss) zur Existenz- und Ressourcensicherung allgemein akzeptiert ist. Das bestimmende Kriterium, dass sich zur Abgrenzung der NPO von den PO nicht systematisch aber faktisch herauskristallisiert hat, ist wohl die Bedarfswirtschaftlichkeit. Dennoch empfiehlt sich wegen der aktuellen definitorischen Schwächen und der gerade anstehenden Uminterpretation der Begriffe, jeweils zu erklären, welche Einrichtungen zu den NPO gezählt werden sollen. Es bietet sich außerdem an, innerhalb der NPO Unterscheidungen zu treffen, zum Beispiel nach steuer-, mitgliedsbeitrags- oder zuschussfinanzierten Einrichtungen. Zu überprüfen wäre außerdem, ob nicht Einrichtungen wie z.B. Krankenhäuser tatsächlich noch zu den NPO zählen.

Potenzial

Stärken und Schwächen einer Einrichtung, bezogen auf die Möglichkeit die gesetzten Ziele zu erreichen; siehe auch Ressourcen.

Ressourcen

traditionell sind R. alle Mittel, die in die Produktion von Gütern und Dienstleistungen einfließen. Bei der Betrachtung von NPO sollte der R.-Begriff erweitert werden auf die Mittel, die zur Zielerreichung eingesetzt werden.

Shareholder

Anteilseigner, Gesellschafter, umgangssprachlich auch Eigentümer. Der S. hat Anspruch auf den Return aus den Geschäftsprozessen (z.B. Dividende, Kurssteigerung) S.-value.

Stakeholder

Interessenträger oder Anspruchsnehmer, deren Interessen das Unternehmen mit berücksichtigen muss. Sind bei Profit-Organisationen zwar auch die Anteilseigner (Shareholder), darüber hinaus aber alle, die mit der Unternehmung in Beziehung stehen.

state of the art

Regeln der Kunst. Ein Verfahren gemäss dem *state of the art* ist nach allen anerkannten Regeln geschehen.

Potenzial**Ressourcen****Shareholder****Stakeholder****state of
the art**

Anhang 1

Beispiel für Kennzahlen zu den einzelnen Perspektiven

Folgende strategischen Wege wurden beispielhaft formuliert und sollen nun innerhalb der Perspektiven mit Aktionen und Kennzahlen verknüpft werden:

**Perspektive
der
Partner und
Partnerinnen**

Strategischer Weg	Aktionsziel	Aktion	Kennzahl
S1 Verstärkung der Bindung an den Verband	Verbesserung der Partner(innen)-zufriedenheit durch reibungslose Anmeldung	Verkürzung der Anmeldefristen bei Maßnahmen	Anzahl der Stornierungen von Anmeldungen
S1 Verstärkung der Bindung an den Verband	Imagesteigerung	PR-Aktion „Misch dich ein“	Nennung des Verbands in der lokalen Presse
S1 Verstärkung der Bindung an den Verband	Wirksamkeit der Werbung für das Programm erhöhen	Programm auf der Homepage	Anzahl der Zugriffe
S2 Erhöhung interkultureller Kompetenz	Erhöhung der Kenntnis fremder Kulturen	Durchführung internationaler Begegnungsmaßnahmen	Zahl der Teilnehmertage bei internationalen Begegnungsmaßnahmen
S2 Erhöhung interkultureller Kompetenz	Positive Veränderung der Einstellung gegenüber Ausländern	Durchführung internationaler Begegnungsmaßnahmen	Veränderung der Einstellung bei Interviews auf der Bewertungsskala vor und nach der Maßnahme
S3 Verstärkung von Partizipationsstrukturen	Vermehrte Teilnahme Jugendlicher in der kommunalpolitischen Diskussion	Einrichtung des jugendpolitischen Gesprächskreises	Zahl der jugendlichen Teilnehmer bei Kontakten mit Politikern/-innen
S3 Verstärkung von Partizipationsstrukturen	Erhöhung der Medienkompetenz	Durchführung von Internetseminaren	Zahl der Teilnehmertage bei Internetseminaren

Strategischer Weg	Aktionsziel	Aktion	Kennzahl
S1 Verstärkung der Bindung an den Verband	Erhöhung der Gesamtzahl der ehrenamtlichen MA	Gewährung von Vergünstigungen für JuLeiCa-Inhaber	Zahl der JuLeiCa-Inhaber
S1 Verstärkung der Bindung an den Verband	Anreizsystem für Ehrenamtliche	Vergabe von Zertifikaten für berufsrelevante Fähigkeiten	Zahl der Ausgabe von Zertifikaten
S2 Erhöhung interkultureller Kompetenz	Teilnahme von Ehrenamtlichen an Fachkräfteprogrammen im Ausland	Gestaltung von Fachkräfteprogrammen mit zertifizierbaren Qualifikationen	Teilehmerquote von ehrenamtlichen Jugendlichen
S2 Erhöhung interkultureller Kompetenz	Fremdsprachenkenntnisse erweitern	Teilnahme Ehrenamtlicher an Sprachanimationen	Zahl der Ehrenamtlichen im Verband, die sich in fremden Sprachen verständigen können
S3 Verstärkung von Partizipationsstrukturen	Vermehrte Teilnahme Jugendlicher in der kommunalpolitische Diskussion	Einrichtung des jugendpolitischen Gesprächskreises	Zahl der jugendlichen Teilnehmer bei Kontakten mit Politikern/-innen
S3 Verstärkung von Partizipationsstrukturen	Übernahme von Verantwortung im Verband durch Jugendliche	Fortbildungsangebot Leitung eines Vereins	Prozentsatz Jugendlicher in Verbandsorganen

Perspektive des Wissens und der Vernetzung der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen

Strategischer Weg	Aktionsziel	Aktion	Kennzahl
S2 Erhöhung interkultureller Kompetenz	Aufbau internationaler Kompetenz	Gezielte Einstellung von Mitarbeitern/-innen mit Fremdsprachenkenntnissen	Anzahl der in der Organisation gesprochenen, komplementären Fremdsprachen
S2 Erhöhung interkultureller Kompetenz	Aufbau internationaler Kompetenz	Einstellung von Mitarbeitenden mit Auslandserfahrung	Zahl der Länder, in denen MA der Einrichtung Erfahrungen gesammelt haben.
S1 Verstärkung der Bindung an den Verband	Schaffung von Aufstiegs- und Umstiegsperspektiven im Verband	Abschluss von Dienstvereinbarungen zur Fort- und Weiterbildung von Hauptamtlichen	Teilnahme an Fortbildungen
S3 Verstärkung von Partizipationsstrukturen	Motivierung der HA zur Zusammenarbeit mit ehrenamtlichen Jugendlichen	Gemeinsame Strategieworkshops und gegenseitige Coachingsitzungen	Zahl der HA, Workshops, vorbereiten und durchführen

Strategischer Weg	Aktionsziel	Aktion	Kennzahl
S3 Verstärkung von Partizipationsstrukturen	Vermehrte Teilnahme Jugendlicher in der kommunalpolitischen Diskussion	Anregung alternativer Gesprächsplattformen zwischen Jugendlichen und Politikern/-innen	Zahl der institutionalisierten Kontakte zwischen Jugendlichen und Politikern/-innen
S2 Erhöhung interkultureller Kompetenz	Nachhaltiges Absichern der internationalen Kontakte des Verbandes	Erstellung einer gemeinsamen BSC zur jugendpolitischen Zusammenarbeit	Abschluss einer Vereinbarung auf dem Gebiet der internationalen Jugendarbeit
S3 Verstärkung von Partizipationsstrukturen	Verankerung jugendpolitischer Themen im Stadtrat	Regelmäßiger Jour fixe mit den Stadtratsfraktionen	Anzahl platzierter jugendpolitischer Themen in Stadtratssitzungen

Strategischer Weg	Aktionsziel	Aktion	Kennzahl
S1 Verstärkung der Bindung an den Verband	Aufbau eines guten Rufs von eigenen Maßnahmen	Anbieten interessanter Maßnahmen	Prozentsatz derer, die wiederholt an Maßnahmen teilnehmen
S1 Verstärkung der Bindung an den Verband	Schwellensenkung bei Anmeldungen	Einführung von Online-Anmeldung	Zahl der Online-Anmeldungen
S1 Verstärkung der Bindung an den Verband	Erhöhung der Attraktivität von Maßnahmen	Verkürzung der Anmeldefrist	Rückgang der Stornierungen
S2 Erhöhung interkultureller Kompetenz	Erweiterung internationaler Kontakte	Mehrsprachige Homepage	Internationale Zugriffe auf die Homepage
S2 Erhöhung interkultureller Kompetenz	Einbindung in internationale Netzwerke	Aufnahme in Linklisten und Suchmaschinen	Gästebucheinträge aus dem Ausland
S3 Verstärkung von Partizipationsstrukturen	Erhöhung der Erreichbarkeit für Jugendliche	Bürozeiten von 16 bis 21 Uhr an zwei Tagen	Unterschied in der Anzahl der Kontakte an normalen und erweiterten Bürotagen
S3 Verstärkung von Partizipationsstrukturen	Förderung der Teilnahme Jugendlicher an Strategieviewsitzungen	Verlegung der Sitzungen auf Abende und Wochenenden	Anteil der Jugendlichen an den Teilnehmenden der Sitzungen
S3 Verstärkung von Partizipationsstrukturen	Förderung der Mitarbeit Jugendlicher bei strategischer Planung	Bereitstellung eines Arbeitsplatzes für Jugendliche	Veränderung der Zahl der Jugendlichen, die kontinuierlich an der Strategie mitarbeiten

Perspektive der Finanzen

Strategischer Weg	Aktionsziel	Aktion	Kennzahl
S3 Verstärkung von Partizipationsstrukturen	Erhöhung des Anteils Jugendlicher in Vereinsgremien	Bereitstellung von Finanzmitteln für die Teilnahme Ehrenamtlicher	Entwicklung des Budgets für Partizipation
S2 Erhöhung interkultureller Kompetenz	Erhöhung des internationalen Engagements des Verbandes	Erhöhung der Teilnehmertage um 20 %	Anteil der öffentlichen Gelder in der internationalen Arbeit
S1 Verstärkung der Bindung an den Verband	Verstärkung der Öffentlichkeitsarbeit	Schaffung einer Internetplattform	Anteil der Kosten für Öffentlichkeitsarbeit im Verhältnis zu den Gesamtkosten

Perspektive der der Politik: das Vereinbarungsmanagement

Strategischer Weg	Aktionsziel	Aktion	Kennzahl
S3 Verstärkung von Partizipationsstrukturen	Vermehrte Teilnahme Jugendlicher in der kommunalpolitischen Diskussion	Anregung alternativer Gesprächsplattformen zwischen Jugendlichen und Politikern/-innen	Zahl der institutionalisierten Kontakte zwischen Jugendlichen und Politikern/-innen
S2 Erhöhung interkultureller Kompetenz	Nachhaltiges Absichern der internationalen Kontakte des Verbandes	Erstellung einer gemeinsamen BSC zur jugendpolitischen Zusammenarbeit	Abschluss einer Vereinbarung auf dem Gebiet der internationalen Jugendarbeit
S3 Verstärkung von Partizipationsstrukturen	Verankerung jugendpolitischer Themen im Stadtrat	Regelmäßiger Jour fixe mit den Stadtratsfraktionen	Anzahl platzierter jugendpolitischer Themen in Stadtratssitzungen

Anhang 2

Musterbrief für die Einladung zu einem BSC-Workshop

Liebe Leserin, lieber Leser,

Bei Arbeitstagen und Workshops hat es sich bewährt, den potenziellen Teilnehmern und Teilnehmerinnen vorab genau zu beschreiben, worum es geht und was die Veranstalter erreichen wollen. Wenn die Angeschriebenen dann kommen, haben sie in gewissem Sinne eine Zielvereinbarung abgeschlossen: Durch ihre Teilnahme akzeptieren sie unser Ziel.

Auf der Grundlage eigener Erfahrungen bei Arbeitstagen von Jugendverbänden stelle ich Ihnen hiermit einen Textvorschlag zur Verfügung, für den Fall, dass Sie zu einem Startworkshop für die Einführung einer BSC einladen wollen. Sie können daraus für Ihre Zwecke Textbausteine entnehmen.

Wennemar Scherrer

Betr.: Ergebnisorientierte Jugendarbeit

Sehr geehrte Damen und Herren, liebe Freunde,

Sie wissen, wie wichtig es ist, sich ständig zu fragen, ob die finanziellen, materiellen, personellen und zeitlichen Ressourcen, die wir in unsere Arbeit einbringen, auch die Ergebnisse gebracht haben, die wir erwarteten.

Jugendverbandsarbeit lebt von der Vielfalt, nicht nur weil junge Menschen nun einmal nicht eine „Einheitsspeise“ haben wollen. Auch unsere Gruppe, unser Verband wird geprägt von vielen Personen und Institutionen, die so bunt sind wie unsere Gesamtgesellschaft. Sie alle haben unterschiedliche Vorstellungen, Fähigkeiten, Wünsche und Ziele. Alle zusammen nutzen, bilden und fördern sie unseren Verein. Sie kennen die Grundvorstellungen, die Vereinsziele und fühlen sich durch die Vision des Vereins angesprochen. Unser Verein lebt daher in einem System großer Erwartungen und Bemühungen. Auch und gerade in der Jugendverbandsarbeit ist daher ein systemisches Denken für die Qualitätsentwicklung von großer Bedeutung.

Wenn man genau hinsieht, stellt man die feinen Unterschiede in der Perspektive fest, die letztlich für die langfristige Gemeinsamkeit zum Wohle aller wichtig sind. Verändert sich das Engagement eines Teils, wirkt sich das oft erheblich auf die anderen Teile aus.

Wenn wir unsere Ziele „operationalisieren“ (das heißt ein Ziel so zu präzisieren und zu standardisieren, dass die Zielerreichung transparent wird), treten die Unterschiede hervor:

- die Sichtweise der jungen Menschen, der „Empfänger unserer Dienstleistungen“;
- die Sichtweise der Finanziers, wer auch immer uns Geld gibt;
- die Sichtweise der internen Abläufe, wie bei uns im Verein gearbeitet wird;
- die Sichtweise der Mitarbeiter/-innen, ob sie nun ehren- oder hauptamtlich sind, und damit uns zu einem lernenden Verein machen.

Sie alle sind Faktoren, die die Qualität und damit die Langfristigkeit unserer Arbeit ausmachen. Wenn sich die Möglichkeiten und Vorstellungen bei einem dieser „Qualitätsfaktoren“ verändern, wirkt es sich mehr oder weniger auf die anderen aus. Das nennen wir den „systemischen Ansatz“: Unser Verein muss als System ausgewogen sein, damit sich alle in ihrer Unterschiedlichkeit wohl fühlen und in ihrer Unterschiedlichkeit entsprechend der Vision des Vereins arbeiten können. Nur dann erreichen wir langfristig eine gute Arbeit.

Um rechtzeitig Veränderungen zu erkennen und sofort reagieren zu können, benötigen wir ein „Frühwarnsystem“, das uns Hinweise gibt, wo sich was verändert. Wenn wir die Veränderungen für uns transparent machen und erkennen, können wir gemeinsam und frühzeitig reagieren.

Dazu haben wir für die Jugendarbeit eine Balanced Scorecard (BSC) entwickelt.

In den oben aufgeführten vier Bereichen werden von den Betroffenen und den Beteiligten gemeinsam nicht nur langfristige strategische Ziele beschrieben, sondern auch die kurzfristigen, operativen Ziele, die Handlungsziele, festgelegt. Diese sagen konkret, was wie in Kürze erreicht werden soll. Ausgesprochen oder unausgesprochen vereinbaren wir ständig mit allen Beteiligten und Betroffenen Ziele und Qualität.

Der geplante Workshop soll sich in drei Teile aufteilen:

Teil 1: Informationen über die BSC

Ziel: Nach diesem Teil sind alle Teilnehmer und Teilnehmerinnen gut über die BSC informiert.

Teil 2: Hilfen/Materialien zur Arbeit mit der BSC

Ziel: Nach diesem Teil kennen alle Teilnehmer und Teilnehmerinnen einige Arbeitshilfe für die Erstellung einer eigenen BSC.

Teil 3: Erarbeitung einer BSC

Ziel: In Kleingruppen haben die Teilnehmer und Teilnehmerinnen verschiedene BSC erarbeitet.

Danach findet eine Evaluation statt.

Evaluation: Nach der Veranstaltung findet ein Erfahrungsaustausch über den Einsatz der BSC vor Ort statt.

Ziel: Nach drei Monaten werden alle Teilnehmer und Teilnehmerinnen, die über einen E-Mail-Anschluss verfügen, über ihre Erfahrungen bei der Erarbeitung einer eigenen BSC befragt.

Wenn Sie an einem solchen Workshop interessiert sind, melden Sie sich bitte bei ...

Die beiliegende Tafel zeigt als Einstieg die Grundgedanken der BSC.

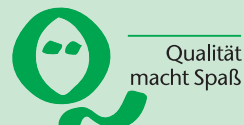
Mit freundlichen Grüßen

Zielperspektiven/ Qualitätsperspektiven aus der Sicht



Balanced Scorecard
(Kaplan/Norton, Stuttgart 1997)

© Wennemar Scherrer



Anhang 3

Moderation für die Erarbeitung einer Balanced Scorecard

Moderation für die Erarbeitung von BSC

Erarbeitung und Einführung von Scorecards wird sinnvoll vor allem mit und von den Mitarbeitern/-innen der Jugendorganisation oder der Einrichtung gemacht. Die dazu notwendigen Kenntnisse der Organisation sind vor allem in der Organisation zu finden und nicht bei externen Beratern. Die Moderation eines solchen Prozesses und die fachliche Hilfestellung durch externe Coaches ist für Einrichtungen der Jugendarbeit in der Regel nicht finanzierbar.

Es gibt daher ein Modell des Empowerments von eigenem Personal – zu jugendverbandsgemäßen Preisen – das dadurch in die Lage versetzt wird, den Prozess der Erarbeitung und Implementierung der Balanced Scorecard in der eigenen Einrichtung zu begleiten. Dazu wird die Vermittlung der nötigen Kompetenz für hauseigene Multiplikatoren und die Begleitung in regelmäßigen Coachingtreffen angeboten.

Wir helfen Ihnen gerne bei der Suche nach Referenten/-innen und Moderatoren/-innen.

Franz K. Schön
c/o Arbeitsgemeinschaft der
Evangelischen Jugend
Otto-Brenner-Str. 9
30159 Hannover
05 11/12 15 -1 57
franz.schoen@evangelische-
jugend.de

Wennemar Scherrer

Am Kämpken 24
48163 Münster
0 25 36/33 52 56
qs.scherrer@t-online.de

Anhang 4

Buchbesprechung

Balanced Scorecard

Robert S. Kaplan und David P. Norton
1997, Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart
Preis: 79,90 DM
ISBN3-7910-1203-7

Kaplan und Norton waren diejenigen, die die Balanced Scorecard als neu entwickeltes Performance-Measurement-System entwickelt haben. Sie arbeiteten mit unterschiedlichen Unternehmen der Erwerbswirtschaft und begleiteten einige Städte, unter anderem Charlotte in North Carolina, bei der Einführung der BSC.

Das Buch erläutert sehr ausführlich die aktuelle Situation in den Betrieben, die die Implementierung eines neuen Systems notwendig machen, und die theoretischen Grundlagen des Ansatzes. Obwohl sich ein Kapitel zu NPO findet, ist dieses besondere Feld der Betriebswirtschaft kaum behandelt. Die Beispiele entstammen alle der Erwerbswirtschaft, wenn man von der Stadt Charlotte absieht, deren Scorecard sehr cursorisch behandelt ist.

Nach wie vor und trotz der Weiterentwicklung, die die BSC in der Zwischenzeit auch hier in Deutschland erfahren hat, ist die Lektüre des Grundlagenwerkes zum Verständnis des Ansatzes und zur Transformierung in den NPO-Bereich notwendig. Schwierig ist die betriebswirtschaftliche Sprache, die das Buch für Fachfremde nur schwer lesbar macht, sodass bestimmte Teile unverständlich bleiben.

Franz K. Schön

Strategisches Management mit der Balanced Scorecard

Armin Müller
2000, Kohlhammer Stuttgart
Preis: 35,00 DM
ISBN 3-17-016485-6

und

Kompakt-Training Balanced Scorecard

Harald Ehrmann
2000, Friedrich Kiehl Verlag Ludwigshafen,
Preis: 28,00 DM
ISBN 3-470-51761-4

Beide Bücher können gute Dienste bei der Einführung der BSC leisten, allerdings nur, wenn die Leser/-innen über fundierte betriebswirtschaftliche Kenntnisse verfügen. Für Fachfremde sind beide Bücher kaum zu verstehen. Allerdings haben sie den Vorteil, auf kleinem Raum sehr viel Information zu vermitteln.

Franz K. Schön

Balanced Scorecard

Mehr als ein Kennzahlensystem

Herwig R. Friedtag, Walter Schmidt

1999, Haufe Verlagsgruppe Freiburg Berlin München

Preis: 58,00 DM

ISBN 3-448-04061-4

Friedtag und Schmidt sind mit Sicherheit die Praktiker mit der größten Erfahrung in der Anwendung der BSC in Deutschland.

Das Buch ist die Darstellung der Balanced Scorecard in einem Zusammenhang, der sich Menschen, die nicht Betriebswirtschaft studiert haben, leichter erschließt, als das Werk von Kaplan und Norton. Es leitet anhand von Beispielen aus der Erwerbswirtschaft durch die Erstellung einer Scorecard und macht es, nicht zuletzt durch die anschauliche Sprache, leichter sich in die Materie hineinzufinden.

My Balanced Scorecard

Herwig R. Friedtag, Walter Schmidt

2000, Haufe Verlagsgruppe Freiburg Berlin München

Preis: 78,00 DM

ISBN 3-448-04317-6

Das Buch ist eine Weiterentwicklung der Theorie mit ausführlichen Fallbeispielen und einer CD mit Folien für MS-Powerpoint. Die anschauliche Darstellung leidet auch unter der Weiterentwicklung nicht, dennoch sind zum Verständnis einzelner Teile tiefergehende betriebswirtschaftliche Kenntnisse erforderlich, vor allem, wenn man die BSC für NPO umarbeiten und nutzbar machen will. Auch hier wird nur auf die Erwerbswirtschaft eingegangen und nicht auf die besonderen Bedingungen der NPO. Dennoch ist das Buch für alle als lesenswert zu empfehlen, die sich mit der Materie vertieft auseinandersetzen wollen.

Franz K. Schön

Jugendverbände untersuchen ihre Wirkungen

ist der Untertitel eines neuen Werkstattberichtes, aus dem Wirksamkeitsdialog Jugendverbandsarbeit in Nordrhein-Westfalen, den der Landesjugendring NRW vorlegt.

Mehrere Autorinnen und Autoren schildern aus unterschiedlichen Aufgabengebieten, dass ein Dialog über die Wirksamkeit von Aktivitäten nur auf der Grundlage von glaubwürdigen und nachvollziehbaren Evaluationen sinnvoll stattfinden kann. Sie sprechen sich daher für „Evaluationen im Alltag“ aus und beschreiben, dass und wie das möglich ist.

Wie ein roter Faden geht es durch die einzelnen Beiträge, dass man zwar immer schon in irgendeiner Weise überprüft hat, ob und wie erfolgreich die Projekte durchgeführt wurden. Neu ist die Systematik, die helfen soll, die Jugendverbandsarbeit zu verbessern oder über sie Rechenschaft abzulegen. Dabei ist allen klar, dass man einerseits versuchen muss, Datenfriedhöfe zu vermeiden; andererseits aber erhält man Evaluationen nicht zum Nulltarif.

Ich mache besonders auf die „Empfehlungen für die Evaluation in der Jugendhilfe“ aufmerksam, die von einem Kurs im Jugendhof Vlotho erarbeitet wurden. Darin werden Anforderungen beschrieben für

1. die Qualitätsanforderungen an Evaluator(inn)en
2. die zu gewährenden Rahmenbedingungen für Evaluationen
3. die anzustrebenden Standards für Evaluationen.

Interessant sind (insbesondere für die Jugendverbandsarbeit außerhalb von NRW) auch die „Aufgaben und Ziele des Wirksamkeitsdialoges“, die Klaus Schäfer, der Gruppenleiter „Jugend“ im Landesjugendministerium NRW darstellt, und die Empfehlungen für die Evaluationen in den Arbeitsfeldern „Kinder und Jugendberufshilfe“ sowie „Kooperation Schule und Jugendhilfe“, die vom Hauptausschuss des Landesjugendringes NRW am 13.03.2000 beschlossen wurden. Dazu gehört auch der Fragebogen zum Wirksamkeitsdialog, ein Auszug aus dem Landesjugendplan 2000.

Es folgen konkrete Beispiele aus der Jugendarbeit mit guten Vorbildern für Fragebögen und Evaluationshilfen.

Mit dieser Publikation wird wieder einmal für die Praxis gezeigt, dass und wie Evaluation möglich ist. Die Ängste nicht nur gegenüber dem Wirksamkeitsdialog, sondern auch vor der Evaluation werden hiermit weiter verringert.

Es hat Spaß gemacht und ist ermutigend, diesen Werkstattbericht zu lesen.

Wennemar Scherrer

Evaluation im Alltag

Wolfgang Beywl u. a.

Votum Verlag, Münster 2001, 175 Seiten

Preis: 27,90 DM

ISBN 3-933158-41-9

Die Perspektive wechseln

wurde eine Broschüre überschrieben, die jetzt die Evangelische Kirche in Deutschland und das Comenius-Institut in Münster herausgegeben haben. Die unterschiedlichsten Beiträge „zu einer Kultur des Aufwachens“ sind interessant für diejenigen, die mit Kindern arbeiten.

In drei Kapiteln (Positionen, Projekte und Reflexionen) soll den Leserinnen und Lesern aufgeschlossen werden, sich im Stadtteil und in der praktischen Kinder- und Jugendarbeit stärker als bisher auf einen Perspektivenwechsel einzulassen. Dabei sind die Projektdarstellungen besonders gut layoutmäßig gestaltet, indem den eiligen Leserinnen und Lesern zu jedem Projekt kurz erklärt wird, wer die Initiatoren waren, welche Zielgruppe angesprochen werden soll, wo der Handlungsort war, welches Thema und welche Hauptmethode angewandt wurde.



Bei der Erstellung dieses Qs-Heftes über die Balanced Scorecard fiel mir der Bericht über „den neuen Methodenset zur Beteiligung von Kindern an der Stadtteilpolitik“ besonders auf. Mit einem eigenen Logo „Auf die Perspektive kommt es an!“ wird hier für die Einbeziehung der Sichtweise von Kindern geworben. Dabei konnte man die langjährigen Erfahrungen im Bereich der Beteiligung von Mädchen und Jungen in einen „Kinder- Aktions-Koffer“ berücksichtigen.

Die vorliegende Broschüre ist aus meiner Sicht eine gute Hilfe bei der Einführung der Balanced Scorecard im Bereich der Kinderarbeit. Sie gibt konkrete Anregungen für die Entwicklung von „Perspektiven der Partner“.

Man merkt dieser Publikation an, dass sie von Praktikern/-innen aus zahlreichen evangelischen Gruppen gemeinsam gestaltet wurde. Während einer (aus Mitteln des KJP geförderten) Arbeitstagung im Februar 2001 in der Evangelischen Akademie Hofgeismar trugen sie ihre Erfahrungen zusammen. Hiervon profitieren die Leserinnen und Leser.

Wennemar Scherrer

Die Perspektive wechseln Kirchliche Arbeit mit Kindern

DIN A4, 60 Seiten,
Münster 2001,
Einzelpreis 7.00 DM
ISBN 3-924804-64-8

Comenius-Institut
Schreiberstr. 12
48140 Münster

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.

Von folgenden Qs-Hefte können Sie noch Mehrexemplare anfordern:

- Qs 6 Qualitätsanforderungen in der Jugendsozialarbeit
- Qs 7 Qualitätsstandards in der Jugendsozialarbeit
- Qs 10 Qualitätssicherung durch Zusammenarbeit
- Qs 12 Qualitäts-Controlling eines Trägers der internationalen Jugendarbeit
- Qs 15 Qualität schaffen
- Qs 16 Ergebnisse des Qualitätssicherungsprozesses
- Qs 17 Keine Qualität ohne Qualifizierung
- Qs 18 Qualitätsmanagement in der Caritas-Jugendhilfe GmbH, Köln
- Qs 20 Qualitätssicherung im Arbeitskreis deutscher Bildungsstätten
- Qs 22 Qualitätsprodukt Erziehungsberatung
- Qs 23 Qualitätsprofile verbandlicher Jugendarbeit
- Qs 24 Selbstbewertung des Qualitätsmanagements – Eine Arbeitshilfe
- Qs 25 Zielorientierte Zusammenarbeit von Zuwendungsgebern und
- Qs 26 Vom Leitbild zur kontinuierlichen Qualität
- Qs 27 Auswertung von Seminaren und Tagungen
- Qs 28 Leitfaden für Qualitätsbeauftragte
- Qs 29 Zielgeführte Evaluation von Programmen
- Qs 30 Qualitätsentwicklung in der ambulanten Kinder- und Jugendhilfe
- Qs 31 ProFiL – Frauen in Leitungsfunktionen
- Qs 32 Professionalisierung von Nonprofit-Dienstleistern
- Qs 33 Qualitätsentwicklung durch Kollegiale Visitationen

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

http://www.bmfsfj.de/top/liste/sonstiges/ix4757_bestell.htm

eingesehen werden.

Es ist ferner möglich, dort die Gesamtexte der Hefte einzusehen und 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
August 2001

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.

Qs-Leserservice – Postfach 30 01 45 – 51411 Bergisch Gladbach
Postvertriebsstück – G 49161 – Gebühr bezahlt

ISSN 1430-8371



Hinweis für neue Leserinnen und Leser

Sie können bisherige Hefte bestellen, soweit diese noch verfügbar sind. Bitte berücksichtigen Sie bei Ihrer Bestellung, dass eine Lieferzeit von drei bis vier Wochen für die Bearbeitung nötig ist.

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