

PROGRAMMBEGLEITUNG „GUTE ARBEIT FÜR ALLEINERZIEHENDE“ ARBEITSHILFE ZIELSTEUERUNG



PROGRAMMBEGLEITUNG "GUTE ARBEIT FÜR ALLEINERZIEHENDE" ARBEITSHILFE ZIELSTEUERUNG

Programmbegleitung „Gute Arbeit für Alleinerziehende“

Zu inhaltlichen Fragen:

Kristina Stegner

Tel. +49 (0)30 30 20 20-225

kristina.stegner@ramboll.com

Zu weiteren Fragen:

Kristina Broens

Tel. +49 (0)40 30 20 20-126

kristina.broens@ramboll.com

Allgemeine E-Mail: gafa@r-m.com

1. WAS IST ZIELSTEUERUNG?

Zielsteuerung ist ein Managementansatz, nach welchem Aktivitäten oder Organisationen nicht mehr durch die Vorgabe der notwendigen Ressourcen (z. B. finanzielle Mittel oder Personal) gesteuert werden. Stattdessen werden im Vorfeld **Ziele definiert und während der Umsetzung der Aktivitäten Erfolgsmessungen zu Ergebnissen und Wirkungen** vorgenommen.

Damit geht ein grundlegend anderes Verständnis von Konzeption und Umsetzung der Aktivitäten einher. Die sogenannte Input-Steuerung geht davon aus, dass durch den Einsatz von bestimmten Ressourcen ein angestrebtes Ziel erreicht werden kann. Dies führt zu einer regelorientierten Wenn-dann-Steuerung: **Wenn ich zwei Vollzeitstellen für eine intensive Betreuung von Alleinerziehenden schaffe, dann können diese besser in den Arbeitsmarkt integriert werden.** Maßgebend für eine gute Umsetzung wäre in diesem Fall der Einsatz der Ressourcen, also die Schaffung der beiden Stellen.

Die Zielsteuerung hingegen definiert zunächst die Ziele, die erreicht werden sollen, und entwickelt davon ausgehend passende Aktivitäten. So ergibt sich eine wesentlich höhere Eigenständigkeit der für die Umsetzung verantwortlichen Akteure. Dabei werden alle Aktivitäten vor allem durch die Vorgabe von zu erreichenden Ergebnissen gesteuert: **Um die Integration von Alleinerziehenden zu erreichen, ist eine intensive Betreuung nötig, z. B. durch die Schaffung von zwei Vollzeitstellen.** Maßgebend für eine gute Umsetzung wäre in diesem Fall die Zielerreichung, also die Integration der Alleinerziehenden.

Bereits an diesem Beispiel wird deutlich, wo die Herausforderungen bei der Zielsteuerung liegen. Während die Überprüfung, ob die Ressourcen in gewünschter Weise eingesetzt wurden, durch den Nachweis von Ausgaben ohne weiteres möglich ist, liegen adäquate Vorgehensweisen zur Messung und Bewertung der Zielerreichung meist nicht auf der Hand. Diese Arbeitshilfe soll Sie bei der Entwicklung von Maßnahmen der Zielsteuerung in Ihrer Projektumsetzung unterstützen.

2. WARUM ZIELSTEUERUNG?

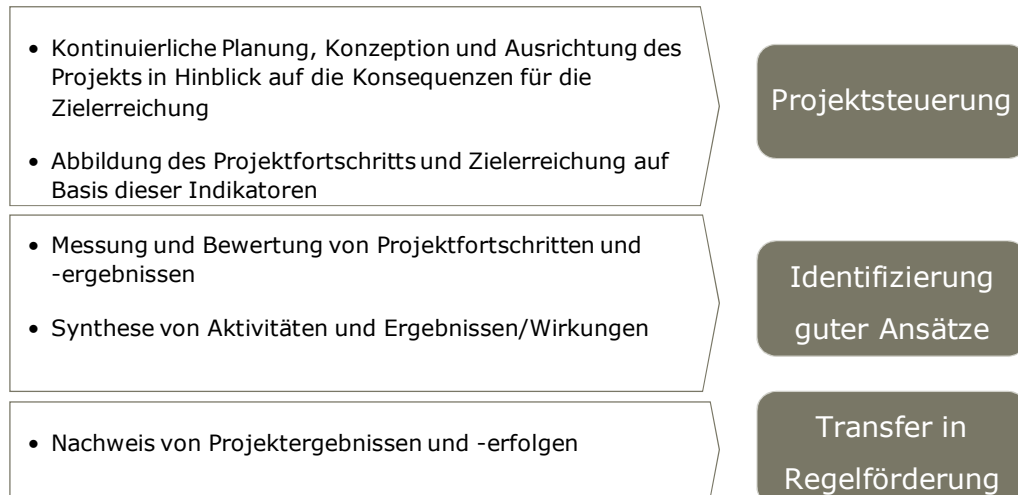
Ihre Projekte für den ESF-Ideenwettbewerb „Gute Arbeit für Alleinerziehende“ (GAfA) wurden ausgewählt, weil Sie in den Projektanträgen innovative und vielversprechende Konzepte dargelegt haben. Vielversprechend deshalb, da hier in besonders gelungener Weise zielgruppenspezifische Beratungsansätze, Maßnahmen und Kooperationsformen entwickelt wurden, die eine effektive Umsetzung der Programmziele erwarten lassen. Jeder Projektträger arbeitet nun gemeinsam mit seinen Kooperationspartnern daran, die geplanten Projektziele zu erreichen.

Wie aber können Sie im Rahmen der Projektumsetzung objektiv feststellen, dass Sie auf dem richtigen Weg sind? Wie können Sie kontinuierlich den Projektfortschritt abbilden, gute Ansätze identifizieren und eine fortwährende Reflexion der Projektergebnisse für die Planung, Konzeption und Zielausrichtung sicherstellen? Wie können Sie Ihre Erfolge nach außen kommunizieren?

Eine mögliche Antwort auf diese Fragen kann die Einrichtung einer zielorientierten Projektsteuerung sein.

Die Steuerung nach Zielen ermöglicht es Ihnen, die Zielerreichung anhand geeigneter Indikatoren zu überprüfen und auf Abweichungen rechtzeitig und angemessen zu reagieren. Die Einführung einer Zielsteuerung im Rahmen der Projektumsetzung lohnt sich deshalb, weil sie eine objektive Informationsbasis liefert, deren Reflexion im gemeinsamen Dialog mit Kolleginnen und Kollegen sowie Kooperationspartnern z. B. frühzeitige konzeptionelle Anpassungen oder Weiterentwicklungen erlaubt. Letztendlich hilft Zielsteuerung auch dabei, die Wirkungen erfolgreicher Projektkonzeptionen aufzuzeigen und damit den Weg in die Regelförderung zu ebnet. Die folgende Abbildung fasst die Vorteile der Zielsteuerung zusammen:

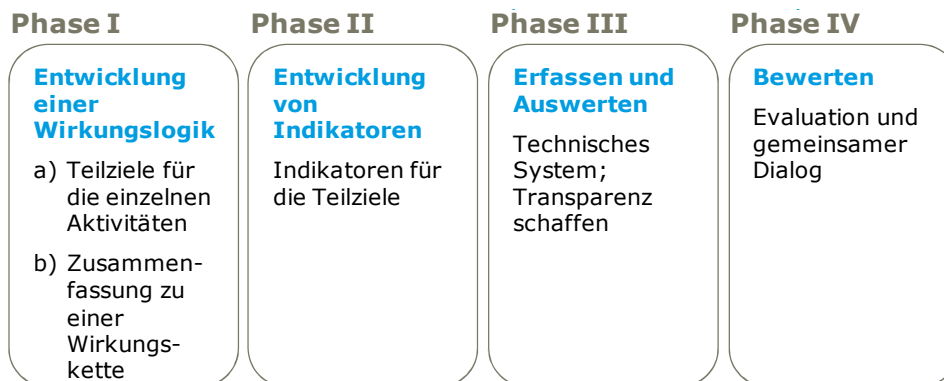
Abbildung 1: Vorteile einer Steuerung nach Zielen



3. WELCHE VORGEHENSWEISE BEI DER ZIELSTEUERUNG?

Um ein System der Zielsteuerung für Ihre Projektumsetzung zu etablieren, müssen Sie sich zunächst klarmachen, **welche Ziele und insbesondere welche Teilziele Sie mit Ihren Aktivitäten erreichen möchten**. Am Ende dieser Überlegungen sollte eine ausführliche Wirkungslogik stehen, die abbildet, welche Teilziele Sie schrittweise mit Ihren Aktivitäten erreichen möchten. Darauf aufbauend sollten Sie Indikatoren entwickeln, mit denen gemessen werden kann, inwiefern Sie diese einzelnen Ziele erreichen konnten. Anschließend gilt es, diese Indikatoren systematisch zu erfassen und regelmäßig auszuwerten. Auf Basis dieser Auswertungen kann dann eine Bewertung und ggf. eine Um- oder Nachsteuerung Ihrer Aktivitäten erfolgen.

Abbildung 2: Ablauf der Phasen

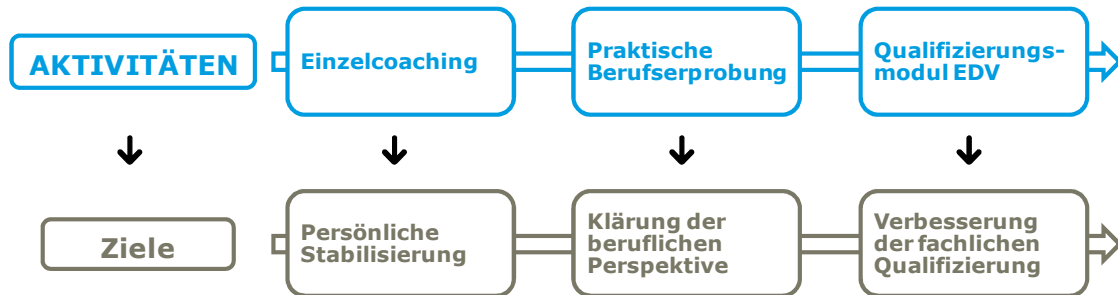


PHASE I: ENTWICKLUNG EINER WIRKUNGSLOGIK

Die Herausforderung bei der Entwicklung einer zielorientierten Projektsteuerung besteht zunächst darin, messbare Ziele für das Projekt zu definieren. Methodisch empfiehlt es sich hier, aus den aufeinander aufbauenden Projektteilen/Phasen eine „Wirkungskette“ zu erstellen. Um eine Wirkungskette für Ihr Projekt zu entwickeln, müssen Sie die **einzelnen Maßnahmen und Aktivitäten in Ziele übersetzen**. Die meisten Projekte des Ideenwettbewerbs setzen verschiedene Aktivitäten, die zu dem übergeordneten Ziel der nachhaltigen Integration führen sollen, in einer bestimmten Reihenfolge um. Formulieren Sie für jede dieser einzelnen Phasen, Maßnahmen oder Aktivitäten ein angestrebtes Ergebnis bzw. Ziel. Diese Logik sollten Sie

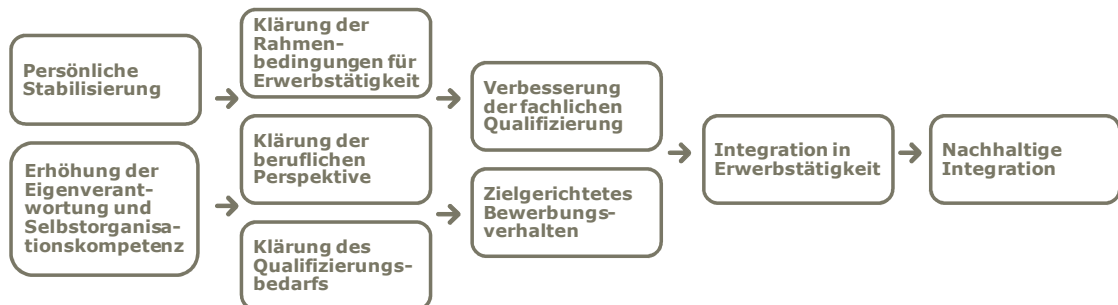
versuchen, nach obigem Beispiel zu skizzieren. Die folgende Abbildung verdeutlicht dieses Vorgehen.

Abbildung 3: Formulierung von Teilzielen für die verschiedenen Projektaktivitäten



Wenn Sie für jede Ihrer Aktivitäten ein entsprechendes Teilziel definiert haben, entsteht eine **Wirkungskette, die im Detail abbildet, wie Ihre Teilnehmenden Schritt für Schritt an eine Integration in den Arbeitsmarkt herangeführt** werden sollen. Dabei kann es auch möglich sein, dass verschiedene Aktivitäten zum gleichen Teilziel beitragen oder einzelne Teilziele nebeneinander und nicht nacheinander stehen. Abbildung 4 skizziert eine solche Wirkungskette. Wichtig ist, dass Sie dieses Beispiel an Ihre Aktivitäten anpassen. Je detaillierter Sie dabei die Teilziele Ihres Projektes definieren und abbilden, umso genauer können Sie auch Ihre Projektumsetzung im Blick behalten.

Abbildung 4: Entwicklung einer detaillierten Wirkungslogik



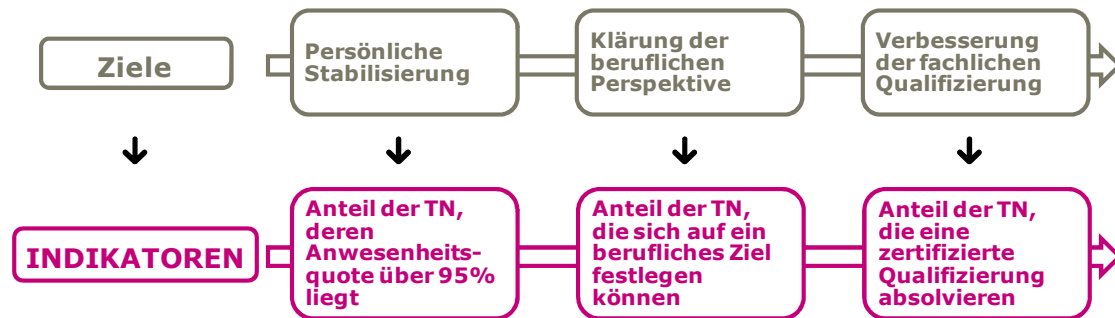
PHASE II: ENTWICKLUNG VON INDIKATOREN

Um überprüfen zu können, inwieweit Sie Ihre Teilziele im Rahmen der Projektumsetzung erreichen konnten, müssen den **Zielen Ihrer Wirkungskette in einem nächsten Schritt geeignete Indikatoren zugeordnet** werden. Für diese können Sie dann Zielerreichungsgrade definieren, anhand derer Sie festlegen, wann ein Teilziel als erreicht gelten kann. Generell sollten die von Ihnen definierten Indikatoren zur Zielmessung folgende Kriterien erfüllen:

- klar und eindeutig definiert
- steuerungsrelevant, d. h. durch Ihre Maßnahmen und Aktivitäten beeinflussbar
- leicht mess- und verfügbar bzw. ohne großen Aufwand zu erheben
- adäquat für die Erfolgsmessung, d. h. keine Fehlsteuerungsanreize setzen

Wenn Sie diese Kriterien bei der Entwicklung Ihrer Indikatoren berücksichtigen, können Sie die Qualität Ihrer zielorientierten Projektsteuerung erhöhen. In der folgenden Abbildung finden Sie einige Vorschläge für Indikatoren an den verschiedenen Stellen der Wirkungskette:

Abbildung 5: Formulierung von Indikatoren für die einzelnen Teilziele



Besonders für die Eingliederungsziele unterhalb einer Arbeitsmarktintegration, wie z. B. „Erhöhung der Eigenverantwortung und Selbstorganisationskompetenz“, liegen geeignete Indikatoren nicht sofort auf der Hand. Im Anhang finden Sie eine ausführliche Liste von Vorschlägen für geeignete Indikatoren. Diese können Ihnen als Anregung dienen. Wir würden Ihnen darüber hinaus empfehlen, gemeinsam mit Ihrem Team und Ihren Kooperationspartnern weitere Vorschläge zu erarbeiten. Dies gilt insbesondere auch für die Festlegung der Zielerreichungsgrade.

Zum einen stellen Sie damit sicher, dass Sie und Ihr Team ein **gemeinsames Verständnis der einzelnen Teilziele und Indikatoren** haben, das die nachfolgende Erfassung der Indikatoren erheblich erleichtert. Zum anderen erhöhen Sie die Akzeptanz der Projektsteuerung nach Zielen bei Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, wenn Sie diese konsequent am Aufbau und an der Weiterentwicklung des Systems beteiligen.

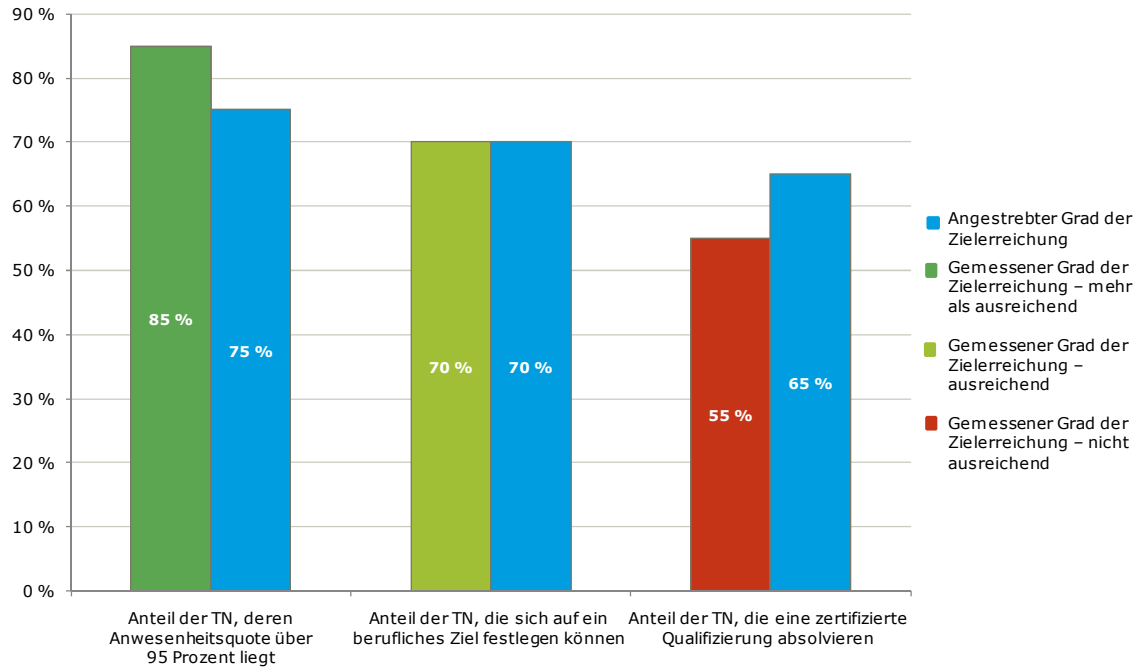
Bei Bedarf können Sie Ihre Vorschläge für Wirkungsketten und Indikatoren auch mit Vertreterinnen und Vertretern anderer Projekte diskutieren.

PHASE III: ERFASSEN UND AUSWERTEN

Entwickeln Sie eine geeignete Systematik zur Erhebung, Zusammenführung und Auswertung Ihrer Zielindikatoren. Legen Sie im Team genau fest, in welchen Abständen die Daten eingegeben werden sollen. Bei Indikatoren, die der Überprüfung direkter Effekte dienen – wie z. B. die Festlegung auf ein berufliches Ziel –, empfiehlt sich die Erfassung unmittelbar nach Ende der Aktivität. Indikatoren wie die Anzahl verfasster Bewerbungen sollten in regelmäßigen Abständen aktualisiert werden. Technisch können Sie die Daten in einer einfachen Excel-Tabelle sammeln, mit deren Hilfe sich diese einfach eingeben und auswerten lassen. Aber auch Fachverfahren zur Maßnahmensteuerung oder diverse Online-Lösungen können hier eine angemessene Alternative darstellen. Dies gilt vor allem dann, wenn diese Verfahren ohnehin bereits von den beteiligten Akteuren genutzt werden.

Die **grafische Darstellung erreichter und angestrebter Ziele** macht den jeweiligen Projekterfolg bzw. Umsetzungsstand besonders anschaulich und erleichtert den konstruktiven Dialog zu Stärken, Schwächen und Entwicklungspotenzialen des Projektverlaufes. Die folgende Abbildung veranschaulicht eine solche Darstellung zur Auswertung Ihrer Zielindikatoren.

Abbildung 6: Grafische Darstellung von Zielerreichungsgraden



PHASE IV: BEWERTEN

Der Ansatz der Zielsteuerung erfordert ein Handeln im Dialog. Deshalb sollten Sie die **Auswertungen** der gemessenen Indikatoren **regelmäßig gemeinsam diskutieren** und bewerten. Besprechen Sie schrittweise die Stärken und Schwächen Ihrer Projektumsetzung, bilden Sie Thesen zu Erfolgs- und Misserfolgsk Faktoren und erarbeiten Sie Lösungs- bzw. Verbesserungsansätze. Im obigen Beispiel wird deutlich, dass die Zielsetzung der persönlichen Stabilisierung mehr als zufriedenstellend erreicht werden konnte. Dem angestrebten Grad der Zielerreichung entsprechen auch die gemessenen Ergebnisse zum Teilziel Klärung der beruflichen Perspektive. Die berufliche Qualifizierung konnte noch nicht im angestrebten Maß umgesetzt werden. An dieser Stelle können Sie mit Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ansetzen: Warum ist das so? Wurden falsche Ziele gesteckt? Gibt es Probleme in der Projektumsetzung?

Auf Basis solcher Diskussionen kann dann entschieden werden, ob eine Umsteuerung der Aktivitäten notwendig ist oder vielmehr eine Neuanpassung der Ziele erfolgen sollte. So können Sie einen gemeinsamen kontinuierlichen Verbesserungsprozess anstoßen, bei dem durch die dauerhafte und kritische Beobachtung der Umsetzungsabläufe eine nachhaltige Optimierung der Projekte erreicht werden kann.

4. WORAUF MUSS BEI DER ETABLIERUNG VON ZIELSTEUERUNG BESONDERS GEACHTET WERDEN?

Wenn über Erfolgsmessung gesprochen wird, entstehen oft Ängste oder Vorbehalte bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gegenüber Zielsteuerungsinstrumenten. Schließlich soll die eigene Arbeit einer kontinuierlichen Ergebnisprüfung unterzogen werden. Hier sind besonders die Führungskräfte und Projektleiterinnen bzw. Projektleiter gefragt. Stellen Sie die **Lernorientierung** Ihrer Wirkungsmessung konsequent in den Vordergrund! Es geht darum, für das Projekt und die dort betreuten Teilnehmenden Verbesserungs- und Entwicklungspotenziale aufzudecken sowie die gute Arbeit im Projekt weiterzuentwickeln und kontinuierlich zu verbessern.

Aus diesem Grund ist es essenziell, Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aktiv in den Prozess der Zielsteuerung einzubinden. Dies gilt sowohl bei der Entwicklung von Wirkungsketten und Indikatoren als auch bei der Bewertung der Zielerreichung. Dieses **dialogische Steuerungsverständnis** bringt Ihre Projekte voran und richtet den Blick der beteiligten Akteure kontinuierlich auf Entwicklungspotenziale. Nicht zuletzt wirkt sich eine ausdrückliche Lernorientierung auch positiv auf die Qualität der erhobenen Daten aus und führt damit letztlich zu einer verbesserten Grundlage für die Bewertung der bisherigen Aktivitäten.

ANHANG: BEISPIEL FÜR ZIELINDIKATOREN

Ergebnis/Ziel	Indikator
Nachhaltige Integration	<p>Verbleib in Beschäftigung > 6 Monate (ungefördert)</p> <p>Verbleib in Beschäftigung > 12 Monate (gefördert)</p>
Integration in Erwerbstätigkeit	<p>Anteil der TN, die in Erwerbstätigkeit vermittelt wurden:</p> <ul style="list-style-type: none"> • nach Stundenumfang • nach Lohnniveau • gefördert vs. ungefördert • befristet vs. unbefristet
Zielgerichtetes Bewerbungsverhalten	<p>Anteil der TN, die zu mindestens einem Bewerbungsgespräch eingeladen wurden</p> <p>Anteil der TN, die adäquate Bewerbungsmappen erstellt haben</p>
Auswahl potenzieller Stellen bzw. AG durch TN	<p>Anteil der TN, die eine realistische Auswahl potenzieller Stellen oder AG für sich festlegen</p>
Verbesserung der fachlichen Qualifizierung	<p>Anteil der TN, die eine dem Integrationsplan entsprechende Qualifizierung absolviert haben</p> <p>Anteil der TN, die zertifizierte Zusatzqualifikationen erwerben konnten</p> <p>Anteil der TN, die sich ausreichend qualifiziert für das angestrebte Berufsziel fühlen (subjektive Abfrage)</p>
Klärung des Qualifizierungsbedarfs	<p>Anteil der TN, für die ein Weiterbildungsplan entwickelt wurde</p>
Klärung der beruflichen Perspektive	<p>Anteil der TN, die ein realistisches Berufsziel für sich entwickeln konnten</p> <p>Anteil der TN, die mit dem gewählten Berufsziel zufrieden sind (subjektive Abfrage)</p>
Klärung der Rahmenbedingungen für eine Erwerbstätigkeit	<p>Anteil der TN, deren Stundenumfang für eine Arbeitsaufnahme erhöht werden konnte</p> <p>Anteil der TN, für die eine Kinderbetreuung organisiert werden konnte</p> <p>Gescheiterte Vermittlungsversuche (Bewerbungen) auf Grundlage nicht vorhandener Kinderbetreuungsmöglichkeiten im Verhältnis zu allen Bewerbungen aller TN</p> <p>Anteil der TN, deren Beschäftigungsmöglichkeiten in Hinblick auf den Ort der Beschäftigung erweitert werden konnten</p>

<p>Erhöhung der Eigenverantwortung, Selbstorganisationskompetenz und Motivation</p>	<p>Anteil der TN, die sich in der Lage fühlen, einer Erwerbstätigkeit nachzugehen (subjektive Abfrage)</p> <p>Anteil der TN, die eine realistische weitere Integrationsplanung mit entwickeln konnten</p> <p>Anteil der TN, die regelmäßig auf Unterstützungsangebote von weiteren Kooperationspartnern zurückgreifen</p> <p>Anteil der TN, die freiwillige Zusatzangebote im Rahmen des Projektes wahrnehmen</p> <p>Fehlzeitenquote aller TN</p> <p>Abbrecherquote</p>
<p>Persönliche Stabilisierung</p>	<p>Anteil der TN, deren Anwesenheitsquote über .. Prozent liegt</p> <p>Anteil der TN, deren finanzielle Situation geklärt ist</p> <p>Anteil der TN mit psycho-sozialer Problemlage, die sich in entsprechender Behandlung/Beratung befinden</p> <p>Anteil der TN, die sich in der Lage fühlen, die Teilnahme am Projekt in einen strukturierten Tagesablauf einzubinden (subjektive Abfrage)</p>

Daneben:

- Anwesenheitsquoten für die unterschiedlichen Aktivitäten/Module
- Bewertung der unterschiedlichen Aktivitäten/Module durch die TN