



**Aktionsprogramm
„Übergang Schule - Ausbildung - Beruf“
im Landkreis Saarlouis**

- Sachstandsbericht für das Jahr 2008 -

Erik Schäffer, Werner Göpfert-Divivier

Saarbrücken, im April 2009

Impressum

Auftraggeber: Beschäftigungs- und Qualifizierungsgesellschaft im Landkreis Saarlouis
Kaiser-Wilhelm-Straße
66740 Saarlouis

Autoren: Erik Schäffer, Werner Göpfert-Divivier

Herausgeber: iSPO, Institut für Sozialforschung, Praxisberatung
und Organisationsentwicklung, Saarbrücken
Saargemünder Str. 40
66119 Saarbrücken

Telefon: 0681/98 501 – 67

Telefax: 0681/98 501 - 69

Internet: <http://www.ispo-institut.de>

Mail: ispo@ispo-institut.de

Saarbrücken, im April 2009

Inhaltsverzeichnis

1	Ausgangslage	01
2	Evaluationskonzept	03
2.1	Grundlagen	03
2.2	Analysedimensionen	04
2.2.1	Bewertung der Konzeption und des Zielsystems (Analyse der Konzeptqualität)	04
2.2.2	Beschreibung und Bewertung der Programmbedingungen und Ressourcen (Analyse der Strukturqualität)	05
2.2.3	Bewertung der Umsetzungsaktivitäten (Analyse der Prozessqualität)	05
2.2.4	Analyse der Resultate und Wirkungen (Analyse der Ergebnisqualität)	06
2.3	Erhebungsinstrumente	06
3	Programm-Entwicklungen aus Sicht der Wissenschaftlichen Begleitung	08
3.1	Weiterentwicklungen in der Organisations- und Netzwerkstruktur des Aktionsprogramms	08
3.1.1	Projektebene	08
3.1.2	Ebene der Arbeitsgruppen	09
3.1.3	Koordinationsstelle	12
3.1.4	Einrichtung eines Koordinationsausschusses als Steuerungsgremium	13
3.2	Wissenschaftliche Begleitung	14
3.3	Weiterentwicklung der Netzwerkstruktur auf Projektebene	14
3.4	Entwicklung und Implementierung eines Kennzahlensystems zum internen Wirkungscontrolling	16
3.4.1	Prüfpunkte für die Entwicklung, Implementierung und Interpretation von Kennzahlen	18
3.4.2	Stand der Entwicklung und des Einsatzes eines Kennzahlensystems im Aktionsprogramm	21
4	Zusammenfassung und Empfehlungen	25
5	Literatur	27
	Anhang	28

1 Ausgangslage

Seit Juli 2005 ist das iSPO-Institut mit der Wissenschaftlichen Begleitung und Evaluation des „Aktionsprogramms zur Eingliederung von benachteiligten Jugendlichen am Übergang Schule - Ausbildung - Beruf“ im Landkreis Saarlouis (kurz: „Aktionsprogramm Saarlouis“) beauftragt. Um Benachteiligungen abzubauen, die der schulischen und beruflichen Ausbildung von Jugendlichen sowie deren Eingliederung in die Arbeitswelt entgegenstehen, wird im Landkreis ein aufeinander abgestimmtes und vernetztes Maßnahmenbündel vorgehalten, das den einzelnen Problemlagen in den Sozialisationsfeldern Schule, Familie, Freizeit entgegenwirken soll. In das Aktionsprogramm sind viele Akteure aus den Bereichen Schule, Ausbildung und Beruf einbezogen. Die Vielzahl der Schnittstellen soll durch Schaffung einer lückenlosen und transparenten Interventionskette bei Vermeidung von Doppelangeboten und -betreuungen überwunden werden.

Seit Beginn des Aktionsprogramms im Sommer 2005 ist die oben genannte Bildungs- und Betreuungskette um eine Reihe weiterer Akteure erweitert worden. Auch in 2008 setzte sich diese Erweiterung fort, wenn auch in geringerem Ausmaß. Hinzu kam das Adolf-Bender-Zentrum mit Bildungsangeboten und Maßnahmen zur Förderung demokratischer Kompetenzen. Insgesamt ist das Aktionsprogramm 2008 auf 17 unterschiedliche Projektmodule angewachsen, in denen 43 Mitarbeiter/-innen von acht Freien Trägern der Jugendhilfe an Grundschulen, Förderschulen, Weiterführenden Schulen, Gymnasien und Berufsschulzentren sowie außerhalb der Schulen in Diensten und Einrichtungen der Jugendhilfe tätig sind.

Angesichts dieser beeindruckenden Größe und Komplexität, die das Aktionsprogramm mittlerweile erreicht hat, ist nachvollziehbar, dass sehr hohe Ansprüche an die Praxisakteure in Bezug auf die fachliche Umsetzung der Netzwerkarbeit sowie an diejenigen Akteure im Landkreis bestehen, die für die Steuerung des Netzwerkes verantwortlich sind.

Der Schwerpunkt der Leistungen von iSPO innerhalb des Spektrums von Wissenschaftlicher Begleitung und Evaluation lag in 2008 vor allem auf dem Aspekt „Wissenschaftliche Begleitung“. Im Mittelpunkt der Arbeit stand dabei - neben der Durchführung einer Analyse der Netzwerkstrukturen im ersten Quartal 2008, die Schwerpunkt des letzten Jahresberichts war - die Unterstützung beim Aufbau eines effektiven und effizienten Systems eines Internen Wirkungscontrollings. Darüber hinaus wurde das Aktionsprogramm hinsichtlich der weiteren Entwicklung seiner Organisations- und Netzwerkstrukturen im bekannten Rahmen begleitet und beraten.

Aufbauend auf dem Sachstandsbericht für das Jahr 2007 befasst sich auch der vorliegende Bericht für das Jahr 2008 in einem der Schwerpunkte mit der Analyse der Weiterentwicklung der Netzwerkarbeit sowie mit der Netzwerkstruktur des Aktionsprogramms in 2008. Dabei wird einerseits die Entwicklung der internen Vernetzung der Module des Aktionsprogramms untereinander in den Mittelpunkt der Betrachtung gestellt. Andererseits wird die Weiterentwicklung der Organisationsstruktur auf der Programmebene einer genaueren Analyse unterzogen.

Einen zweiten Schwerpunkt setzt der vorliegende Bericht im Bereich der wirkungsorientierten Steuerung und Qualitätsentwicklung. Es geht hier insbesondere um eine Reflexion und Analyse des aktuellen Entwicklungsstands der Vereinbarungen und der ersten Erprobung des Kennzahlensystems.

Bevor in Kapitel drei die Ergebnisse der Analysen vorgestellt werden, soll im folgenden Kapitel nochmals kurz das Evaluationskonzept skizziert werden.

2 Evaluationskonzept

Das iSPO Evaluationskonzept aus dem Bericht der Wissenschaftlichen Begleitung vom Februar 2007 und das im Vorjahr zur Bewertung der Netzwerkarbeit verwendete „*Analyseraster und Evaluationskonzept zur Netzwerkentwicklung*“ stellen auch für den vorliegenden Sachstandsbericht 2008 die theoretische und methodische Grundlage für die Analyse und Bewertung der Programmentwicklung dar. Das zugrunde liegende Evaluationskonzept wird deshalb noch einmal im Überblick dargestellt.

2.1 Grundlagen

Das Konzept lehnt sich an bewährte Verfahren der *Programmevaluation* an¹ und orientiert sich darüber hinaus an den fachlichen Qualitätsstandards der Deutschen Gesellschaft für Evaluation (DeGEval).² Danach ist es Aufgabe der Programmevaluation, der Beschäftigungs- und Qualifizierungsgesellschaft im Landkreis Saarlouis als Auftraggeber sowie den Trägern der Maßnahmenmodule als durchführende Instanzen nützliche und abgesicherte Informationen über das „Aktionsprogramm zur Eingliederung von benachteiligten Jugendlichen im Übergang Schule - Ausbildung - Beruf“ zur Verfügung zu stellen.

iSPO setzt dies mit zwei Leistungsschwerpunkten um:

- (1) Durch die Erfassung und Bewertung der von dem Programm bzw. den im Rahmen der verschiedenen Module implementierten Maßnahmen ausgelösten *Wirkungen* sowie durch das Aufdecken kausaler Zusammenhänge stellt die Evaluation Informationen zur Kontrolle (und ggf. Legitimierung) eines effizienten und effektiven Einsatzes der verfügbaren Ressourcen bereit. Primär soll die iSPO-Evaluation hierbei Hinweise liefern, wie aus den Ergebnissen des Programms gelernt werden kann und wie die Qualität der Angebote zur Eingliederung Jugendlicher im Übergang „Schule - Ausbildung - Beruf“ verbessert bzw. gesichert werden kann. Bei dieser - eher zusammenfassend, bilanzierend und analytisch orientierten - Funktion von Evaluation spricht man von einer **summativen Evaluation**.
- (2) Der zweite Aufgabenschwerpunkt der wissenschaftlichen Begleitung und Evaluation besteht in der Sammlung und Bewertung von Informationen über den Projektverlauf, beginnend mit der Phase der Projektplanung, der Phase der Umsetzung der Projektkonzeption bis zu der Phase, in der die ersten Projektwirkungen auftreten. Die Hauptfunktion dieser - **formativen - Evaluation** besteht darin, den Programmverantwortlichen Entscheidungshilfen für die Steuerung der Praxisdurchführung mit dem Ziel zu geben, ggf. frühzeitig auf Möglichkeiten für Korrekturen hinzuweisen. In dieser Funktion ist Evaluation prozessorientiert, gestaltend und kommunikativ angelegt. In diesem Sinne hat iSPO im Verlauf des Aktionsprogramms z.B. an der Konkretisierung der Ziele mitge-

¹ Unter Evaluation versteht iSPO eine systematische, auf vorliegenden Daten basierende und kriterienbezogene Bewertung von Programmen, Projekten oder einzelnen Maßnahmen (vgl. Heiner 2002, S. 301.) Die Inhalte des Aktionsprogramms im Landkreis Saarlouis sind Angebote, Hilfen, Maßnahmen, Interventionen, Aktionen aber auch Projekte und Kurse. In der Evaluationstheorie hat man sich darauf geeinigt Evaluationsgegenstände dieser Art „Programme“ zu nennen (vgl. dazu Beywl 1988).

² Vgl. DeGEval 2002

wirkt, Ergebnisse frühzeitig rückgekoppelt oder Schulungen im Umgang mit der Dokumentations-Software ToDo organisiert.

Im vorliegenden Evaluationsauftrag sind beide Formen von Evaluation eng miteinander verbunden. Dem summativen oder ergebnis- bzw. wirkungsorientierten Charakter von Evaluation entsprechend werden von iSPO unter Nutzung der in allen Modulen eingesetzten Dokumentationssoftware ToDo Wirkungsmessungen vorgenommen, mit denen das Erreichen der definierten Ziele in den einzelnen Programmmodulen unmittelbar überprüft wird. Dem formativen oder den Prozess begleitenden Charakter von Evaluation trägt iSPO durch Beobachtung, Analyse und Bewertung des Projektverlaufs, der hierbei getroffenen Steuerungsentscheidungen, Veränderungen in der Organisationsstruktur, wichtiger struktureller, rechtlicher und/oder politischer Rahmenbedingungen etc. - und durch die hiervon jeweils abgeleiteten Empfehlungen für die weitere Projekt- und Programmarbeit - Rechnung.

2.2 Analysedimensionen

Das analytische Vorgehen von iSPO orientiert sich an Konzepten, die sich in den letzten Jahren vielfach bei der Evaluation von Projekten im Bereich der Kinder- und Jugendhilfe sowie auch im Kontext der Jugendberufshilfe bewährt haben (vgl. Abbildung 1).³

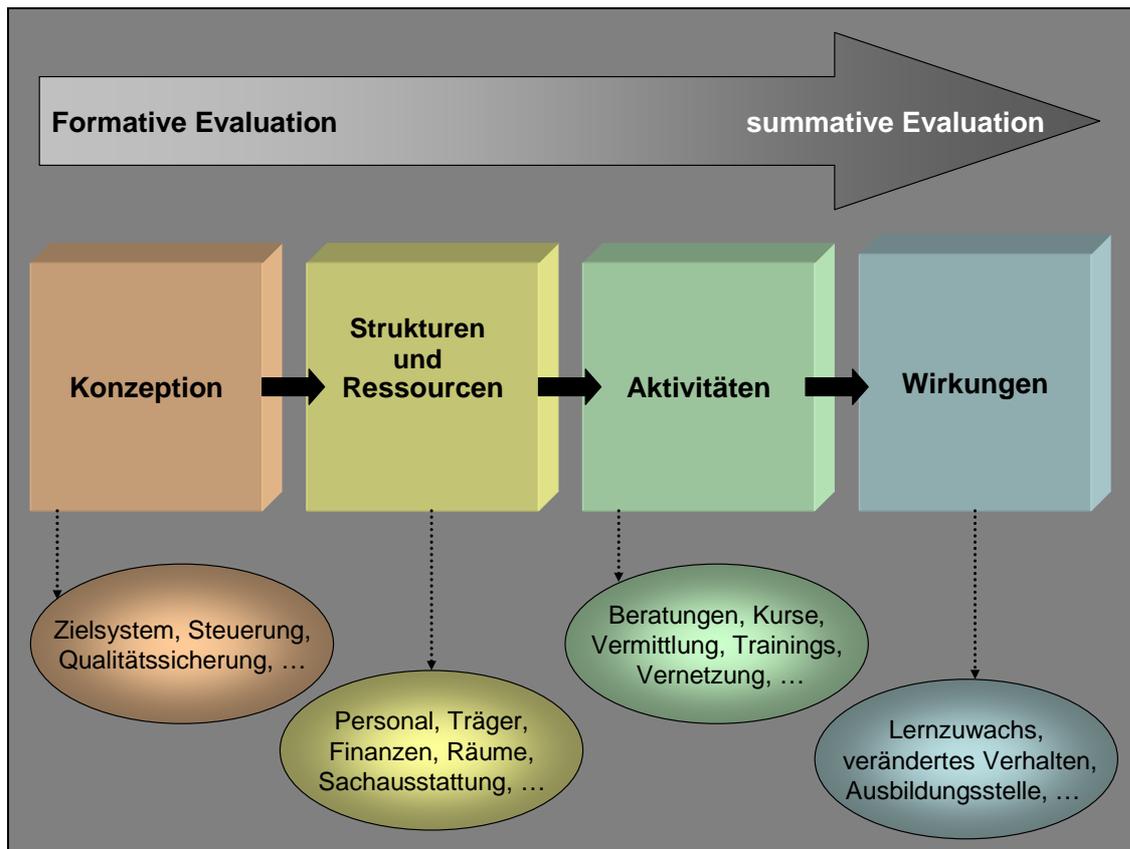
Demnach sind es vor allem die folgenden Programmdimensionen, die bei der Evaluation des Aktionsprogramms - im Rahmen der gegebenen zeitlichen und finanziellen Ressourcen - beschrieben und bewertet werden müssen, um zu plausiblen und möglichst exakten Ergebnissen zu gelangen (vgl. Abbildung 1).

2.2.1 Bewertung der Konzeption und des Zielsystems (Analyse der Konzeptqualität)

Für eine erfolgreiche Durchführung von Programmen und Projekten ist eine Grundvoraussetzung, dass bereits in der Projektkonzeption zentrale, die Projektdurchführung leitende Aspekte sowie die Projektziele möglichst konkret festgelegt werden. Im Kern geht es um die Fragen, inwieweit im Konzept festgelegt ist, was mit dem Aktionsprogramm bei den Zielgruppen und hinsichtlich der weiteren Zieldimensionen ausgelöst werden soll, welche Aktivitäten als Mittel zur Zielerreichung eingesetzt werden und wie der Prozess insgesamt überwacht und gesteuert werden soll. Zudem geht es darum, inwieweit das Konzept mit aktuellen fachlichen/fachwissenschaftlichen Erkenntnissen übereinstimmt.

³ Vgl. dazu Beywl/Speer/Kehr 2004, Beywl/Schepp-Winter 2000, Keller-Ebert/Kißler/Schobert 2005, Haubrich 2003, Stockmann 2000

Abbildung 1: Dimensionen der Evaluation



Quelle: iSPO-Darstellung

2.2.2 Beschreibung und Bewertung der Programmbedingungen und Ressourcen (Analyse der Strukturqualität)

Umsetzung und Erfolg von Programmen und Projekten werden wesentlich von den Rahmenbedingungen und den zur Verfügung stehenden Ressourcen beeinflusst. Im Einzelnen geht es etwa um die Auswahl der jeweiligen Träger, um die zur Verfügung stehenden personellen Ressourcen, um die räumlichen Bedingungen und die Sachausstattung sowie um die Frage der Finanzierung. Auch die gewählte Organisationsstruktur mit ihren einzelnen Elementen, den zugeordneten Aufgaben und den festgelegten Kommunikations- und Entscheidungswegen wird in diesem Analyseschritt einer kritischen Betrachtung unterzogen.

2.2.3 Bewertung der Umsetzungsaktivitäten (Analyse der Prozessqualität)

Im dritten Analyseschritt werden die einzelnen Aktivitäten als die „Produkte“ des Programms (hier: des Aktionsprogramms) näher betrachtet. Mit Aktivitäten sind die Umsetzung und Durchführung der Maßnahmen gemeint, die im Konzept zur Erreichung der gewünschten Wirkungen vorgesehen sind. Im Einzelnen geht es etwa um Anlass und Art der durchgeführten Maßnahmen (Beratungen, Kurse, Vermittlungen), das Erreichen der Zielgruppen (Schulverweigerer, gering Qualifizierte, Jugendliche mit Migrationshintergrund, ...), die Zusammen-

arbeit zwischen den Kooperationspartnern oder um die Frage, wie die einzelnen Organisationselemente die ihnen zugedachten Aufgaben erfüllen.

2.2.4 Analyse der Resultate und Wirkungen (Analyse der Ergebnisqualität)

Im letzten Analyseschritt geht es vor allem um eine an Fakten orientierte und nachvollziehbare Darstellung von Wirkungen und Resultaten. Unter anderem wird versucht, die Effekte bei den Zielgruppen, aber auch bzgl. angestrebter Strukturauswirkungen bzw. der Kooperationskonstellationen zu benennen. Zudem geht es um die Bewertung der Ziel-Mittel-Relation sowie um die Frage, ob die Zielerreichung tatsächlich auf die Durchführung des Programms zurückzuführen ist.

Im vorliegenden Jahresbericht 2008 erfolgt aus pragmatischen Gründen keine vollständige Programmanalyse in allen dargestellten Dimensionen. Grundlegende Aussagen hierzu wurden bereits im Abschlussbericht für das Jahr 2006 sowie im Sachstandsbericht für 2007 formuliert. Sie sind weiterhin gültig. Im Jahresbericht 2008 geht es vielmehr darum - anhand dieser Analysedimensionen sowie anhand des daraus abgeleiteten Analyserasters (vgl. hierzu den Sachstandsbericht 2007, S. 2 sowie den dortigen Anhang) - diejenigen Programmelemente zu identifizieren und zu analysieren, in denen es im zurück liegenden Jahr zu bedeutenden Veränderungen und Weiterentwicklungen gekommen ist.

2.3 Erhebungsinstrumente

Für die Zwecke formativer wie auch summativer Evaluationsvorhaben setzt iSPO zur Wirkungsmessung sowie zur Darstellung kausaler Zusammenhänge und fundierter Schlussfolgerungen unterschiedliche Methoden zur Datengewinnung ein („Multi-Methoden-Mix“).⁴ Besondere Bedeutung für die Wissenschaftliche Begleitung und Evaluation des Aktionsprogramms - und auch für die von iSPO unterstützte Implementierung eines internen Wirkungscontrollings mittels Kennzahlen - hat in diesem Zusammenhang die frühe Implementierung und Erprobung der Dokumentations-Software ToDo. ToDo wurde weiterhin auch in 2008 (sowie fortlaufend in 2009) in allen Modulen des Aktionsprogramms genutzt. Mittlerweile ist ToDo sowohl als Dokumentationsinstrument für die Mitarbeiter/-innen zur Sicherung der Ergebnisse ihrer Praxisarbeit als auch als Datenpool für die Evaluation fest etabliert.

iSPO ist maßgeblich für die Auswertung der mit ToDo erfassten Daten und die Bewertung der Ergebnisse zuständig. Zum Mai des vergangenen Jahres wurden jeweils individuelle Auswertungen der Daten für jedes Modul des Aktionsprogramms angefertigt.⁵ Diese dienten zum einen als Grundlage zur Erstellung der schuljahresbezogenen Jahresberichte der Module und zum anderen für die im Mai durchgeführten kennzahlenbezogenen Auswertungsgespräche zwischen dem Landkreis, den Modulen des Aktionsprogramms und iSPO.

⁴ In der Evaluationsforschung ist es seit langem akzeptiert, dass ein multimethodisches Vorgehen zur Analyse relevanter Programmbedingungen und -wirkungen sinnvoll ist. Damit sollen - vereinfacht gesagt - die Schwächen einer Erhebungsmethode durch die Stärken einer anderen kompensiert werden; vgl. dazu z.B. Stockmann 2000.

⁵ Auf eine detaillierte Darstellung der Ergebnisse dieser modulspezifischen Auswertungen wird an dieser Stelle verzichtet. Es wird auf den Anhang verwiesen. Zudem erfolgt an gegebener Stelle im Bericht eine generalisierte Bewertung der festgestellten Wirkungen mit dem Schwerpunkt auf der Frage, ob und wie die hierbei zum ersten mal zur Wirkungsfeststellung eingesetzten Kennzahlen sich bewährt haben bzw. in welcher Hinsicht Probleme aufgetreten sind.

Eine zweite wesentliche Datenquelle ist die Analyse verfügbarer Materialien und Dokumente (etwa Konzeptpapiere, Protokolle und Berichte). Durch die umfangreichen Berichtspflichten der Projekte und der Koordinationsstelle im Rahmen der EU-Förderung steht vielfältiges Datenmaterial zur Verfügung.

Die Einschätzungen und Bewertungen des vorliegenden Berichts beruhen zudem auch auf der Analyse von Veränderungen in der Organisationsstruktur des Projekts, auf teilnehmenden Beobachtungen bei zwei Fortbildungsveranstaltungen (dem Seminar: „Mit Netzwerken arbeiten und Netzwerke nutzen“ und einem Workshop „Gemeinsame Identität im Aktionsprogramm“) und persönlichen Gesprächen mit Projektbeteiligten.

3 Programm-Entwicklungen aus Sicht der Wissenschaftlichen Begleitung

3.1 Weiterentwicklungen in der Organisations- und Netzwerkstruktur des Aktionsprogramms

In 2008 ergaben sich einige bedeutende Weiterentwicklungen bzw. Veränderungen in der Organisationsstruktur des Aktionsprogramms (die z.T. von iSPO im Sachstandsbericht 2007 formulierte Empfehlungen aufgegriffen haben). Diese Veränderungen beziehen sich zum einen auf die organisatorische Neustrukturierung des Aktionsprogramms zum anderen auf personellen Veränderungen an wichtigen Funktionsstellen innerhalb der Programmstruktur. Einen Überblick über die neu implementierte Organisationsstruktur gibt die von der Koordinationsstelle erstellte Abbildung im Anhang dieses Berichts.

Nach der neuen Struktur organisiert sich das Aktionsprogramm in vier funktionale Ebenen, denen jeweils spezifische und konkret formulierte Aufgaben zugeordnet sind. Im Folgenden werden diese Strukturebenen aus Sicht der Wissenschaftlichen Begleitung beschrieben und hinsichtlich ihrer jeweiligen Funktionalität, den an sie gestellten Anforderungen und möglichen Problemfeldern aus organisationstheoretischer Perspektive beleuchtet.

3.1.1 Projektebene

Die einzelnen Projekte bzw. Programmmodule stellen das Fundament des Aktionsprogramms dar. Auf dieser Ebene findet die eigentliche, auf die Zielgruppen ausgerichtete sozialpädagogische und sozialarbeiterische Tätigkeit der Mitarbeiter/-innen der beteiligten Freien Träger statt. Diese Ebene ist nicht nur deshalb letztlich für den Erfolg des Aktionsprogramms im Sinne der Zielkonzeption entscheidend. Sie ist es auch, weil hier die auf strukturell und thematisch übergeordneten Ebenen getroffenen Entscheidungen letztlich umgesetzt werden müssen. Dies bedeutet im Umkehrschluss, dass Umsetzbarkeit und Praktikabilität von Entscheidungen, Anregungen oder Vorgaben für die Mitarbeitenden von den planenden, koordinierenden und steuernden Instanzen immer zwingend mit bedacht werden müssen.

Entscheidende Voraussetzung für den Erfolg der Arbeit in den Projekten und damit des gesamten Aktionsprogramms ist, dass die Ziele, Maßnahmen und Steuerungsentscheidungen von den Mitarbeitenden akzeptiert werden. Hierfür bedarf es der Transparenz von Entscheidungen, der Beteiligung der Mitarbeiterebene in der Entscheidungsfindung und der Würdigung und Berücksichtigung von Bedenken und Kritik von dieser Seite.

Unseres Erachtens sind die wesentlichen strukturellen Grundlagen hierfür in der bis zum Jahresende implementierten Neustrukturierung des Aktionsprogramms bereits weitgehend berücksichtigt. Die entscheidende Rolle hierbei wird wohl auch weiterhin die Koordinationsstelle einnehmen, die sowohl im übergeordneten Steuerungsgremium des Koordinationsausschusses als auch in den verschiedenen Mitarbeitenden-Gremien vertreten ist.

Allerdings kann ihr nach unserer Auffassung nicht alleine die Verantwortung für einen verlässlichen und vollständigen Informationsfluss zwischen der Steuerungsebene und der Mitarbeiterebene zuerkannt werden. Vielmehr sollten auch die Vertreter der am Aktionsprogramm beteiligten Träger entsprechende Verantwortung für das Gesamtprogramm mit über-

nehmen und hierdurch - u.a. - zu einer zumindest punktuellen Entlastung der Koordinationsstelle beitragen.

Mit der Einrichtung *themenorientierter Arbeitsgruppen* ist ein wichtiger Schritt zur stärkeren Einbindung der Mitarbeitenden auf Projektebene in die weitere Planung und Entwicklung des Gesamtprogramms und damit einer verbesserten Transparenz der Kommunikations- und Entscheidungsprozesse innerhalb des Aktionsprogramms erfolgt. Eine genauere Betrachtung dieser und anderer Funktionen des neu installierten Strukturelements im Aktionsprogramm sowie der Rollen von Koordinationsstelle und Steuerungsebene erfolgt in den folgenden Abschnitten.

Eine wichtige Rolle auf Projektebene kommt aus Sicht der Wissenschaftlichen Begleitung nach wie vor den auch in 2008 durchgeführten *Mitarbeitertreffen* zu. Sie sind ein geeignetes, relativ offenes Forum, zu dem alle Mitarbeitenden des Aktionsprogramms zusammenkommen und aktuelle Informationen aus ihren Projekten austauschen. Ebenso wie andere in 2008 durchgeführte *Veranstaltungen* (etwa: das im September 2008 durchgeführte Netzwerkseminar „Mit Netzwerken arbeiten - Netzwerke nutzen“ sowie der Workshop zum Thema „Gemeinsame Identität im Aktionsprogramm“ im Dezember 2008) trugen diese Treffen erheblich zum weiteren Zusammenwachsen der Projektbeteiligten zu einer Gemeinschaft bei, die sich gemeinsamen Zielen verpflichtet sieht und zunehmend von gegenseitigem Respekt und Offenheit geprägt ist.

Mitarbeitertreffen erfüllen damit - nach wie vor - eine entscheidende Funktion auf dem Weg zur gemeinsamen „Corporate Identity“ im Aktionsprogramm. Sie sollten unbedingt weitergeführt und verbindlich (mit Aufgabenbeschreibung und zeitlicher Festlegung) als eigenständiges Element in der Organisationsstruktur des Aktionsprogramms erwähnt werden.

3.1.2 Ebene der Arbeitsgruppen

Mit der Einrichtung themenbezogener Arbeitsgruppen als neuem Strukturelement wurde eine der Empfehlungen im Sachstandsbericht 2007 der Wissenschaftlichen Begleitung des Aktionsprogramms übernommen. Eingerichtet wurden drei Arbeitsgruppen zu den Themenfeldern „*Öffentlichkeitsarbeit, Fortbildung, Qualitätsfragen*“ (AG 1), „*Schulische Integration*“ (AG 2) und „*Berufliche Integration*“ (AG 3).

iSPO hat den Prozess der Planung und Einrichtung der Arbeitsgruppen mit Hinweisen zur Funktion, Organisation und Arbeitsweise unter der Perspektive von Effizienz und Effektivität für die Zielerreichung des Gesamtprogramms begleitet. Die Hinweise werden an dieser Stelle noch einmal als „Leitfaden für die Arbeit mit und in AG´s“ wiedergegeben.

(1) Ziele der Arbeit mit Arbeitsgruppen

Es sind drei Ziele, die mit der Etablierung von Arbeitsgruppen im Saarlouiser Modell intendiert sind:

- ✓ Einmal sollen die einzelnen Akteure im Aktionsprogramm noch besser in die Entwicklungen eingebunden werden. Neben der Zusammenarbeit auf Leitungsebene im Koordinationskreis sollen die Praxisakteure in den Arbeitsgruppen auf der Ebene der Modellumsetzung im Alltag ihre Fachlichkeit mit einbringen.

- ✓ Zum zweiten soll (auch) auf diese Weise das Netzwerkmodell im Alltagsvollzug der Praxisakteure mit Leben erfüllt werden („vernetztes Denken“ entwickeln).
- ✓ Drittens geht es - zumindest mittelfristig - darum, die Koordinationsstelle zu entlasten, indem einzelne Aufgaben bzw. Arbeitspakete auf mehr Schultern verteilt werden.

(2) Rahmenbedingungen

Die Arbeit in und mit Arbeitsgruppen ist dann effektiv und effizient, wenn allen Beteiligten die Verortung der Arbeitsgruppen im Organisationsmodell gegenwärtig ist. Dies heißt u.a., dass Aufgaben und Befugnisse bekannt sind und in der Zusammenarbeit berücksichtigt werden.

Im Einzelnen bedeutet dies: Die Arbeitsgruppen werden im Rahmen der Beauftragung durch die Leitungsebene (repräsentiert durch den Koordinationsausschuss) tätig. Von hier erhalten sie unterhalb der generellen Themenstellung der Arbeitsgruppe (etwa: „Berufliche Integration“) konkrete Aufgaben, die sie in einer zu verabredenden Zeit bearbeiten. Die Produkte dieser Zusammenarbeit - etwa: Maßnahmevorschläge, Arbeitsinstrumente, Leitfäden bzw. Checklisten, Konzeptentwürfe - haben die Funktion von Vorlagen, die über die Koordinationsstelle dem Koordinationsausschuss zur Beratung und Entscheidung vorgelegt werden.

Hat eine Arbeitsgruppe aktuell keine Aufträge aus dem Koordinationsausschuss, gibt es zwei Möglichkeiten: Entweder die AG tagt erst wieder, wenn ein neuer Auftrag erteilt worden ist. Oder aber die AG nutzt die Gelegenheit, um ihrerseits innerhalb ihres Themenzuschnitts Vorschläge für die Optimierung bzw. Weiterentwicklung des Aktionsprogramms zu entwickeln. In jedem Fall muss klar sein, dass die Arbeitsgruppen der Steuerungsebene zuarbeiten.

(3) Arbeitsweise der Arbeitsgruppen

Turnus

Für ein effizientes und effektives Handeln von Arbeitsgruppen spielt die Häufigkeit der Arbeitsgruppentreffen eine wichtige Rolle. Die Erfahrung hat gezeigt, dass ein Turnus von zwei Sitzungen pro Jahr zu selten ist, weil damit die Kontinuität der Arbeit kaum zu gewährleisten ist. Ein Turnus von 4 Sitzungen pro Jahr erweist sich hingegen angesichts sonstiger Arbeitsanforderungen meist ebenfalls als nicht praktikabel. Drei Arbeitsgruppentreffen pro Jahr haben sich als sinnvoll und machbar bewährt.

Personalisierung

Die Arbeitsgruppen sollen im Einvernehmen aller Akteure (hier: der beteiligten Träger) personalisiert werden. Konkret: Der Koordinationskreis setzt die Arbeitsgruppen und ihre Mitglieder ein (beruft sie).

Aufträge und Vorgaben

Der Koordinationsausschuss formuliert Aufträge an die Arbeitsgruppen. Dazu gehört neben konkreten Inhalten eine zeitliche Vorgabe sowie ggf. eine Anforderung hinsichtlich der Ergebnispräsentation (Vorlage, Materialienpaket für eine Präsentation oder auch eine Präsentation selbst).

Moderation

Die Arbeitsgruppen sollten moderiert und es sollten knappe Ergebnisprotokolle angefertigt werden. Aus iSPO-Sicht bewährt sich hinsichtlich der Moderation eine verbindliche Vereinbarung und Beauftragung.

Bei der begrenzten Kapazität der Koordinationsstelle sollte nicht (selbstverständlich) davon ausgegangen werden, dass jede Arbeitsgruppe von hier aus moderiert wird. Vorstellbar ist eine Moderation etwa durch andere Mitarbeitende der Verwaltung, durch Vertreter der beteiligten Träger oder auch aus den Reihen der Mitarbeitenden.

Verfahrensweise

Zu Beginn einer Zusammenarbeit in der Arbeitsgruppe sollten die Verfahrensweisen festgelegt werden. Es geht um die Moderation, um die Protokollführung zur Ergebnissicherung, um Regelungen hinsichtlich der Einladung, der Terminierung und der Verbindlichkeit der Mitwirkung, aber auch um die Verständigung auf einen Regelablauf der Treffen.

Bewährt hat sich folgender Ablauf: Nach Möglichkeit werden im Vorfeld eines Treffens (per Mail) Unterlagen zugestellt (Protokoll, Tagesordnung, Vorlagen zum Thema). Die Teilnehmenden arbeiten nach Möglichkeit kontinuierlich mit. Bei Verhinderung erfolgt eine Nachricht an die Moderation.

Die Treffen dauern in der Regel zwei Stunden. Dieser Zeitraum reicht bei gut strukturierter Arbeit aus, um einen nächsten Schritt in Richtung Ergebniserreichung zu gehen. Bei jedem Treffen muss klar sein, worin die Ergebniserwartung besteht.

In der Regel wird man zu Anfang gemeinsam planen, in welchen (Zwischen-)Schritten das angestrebte Ziel erreichbar ist (etwa: Stoffsammlung, Operationalisieren in einzelne Schritte - die womöglich mit Treffen identisch sind -, Festlegen von Arbeitspaketen und ggf., wer bis wann was vorbereitet, Vereinbarung von Terminen). Neben den inhaltlichen Schritten sollte also auch ein Zeitplan vereinbart werden.

Bei den einzelnen Treffen ist es wichtig, immer dann, wenn eine Diskussion (zu) kontrovers wird und viel Zeit und Kraft zu absorbieren droht, den entsprechenden Aspekt „*als derzeit strittig*“ zu identifizieren. Es hilft meist, wenn - weg von der Themenebene - auf der Prozessebene überlegt wird, wie man der Zielerreichung näher kommen und wie der Dissens behoben werden kann. Häufig wird die Verabredung helfen, wer - außerhalb dieses Treffens - mit wem, was vorbereitet (welchen Kompromissvorschlag erarbeitet), damit man beim nächsten Treffen zu dem strittigen Punkt einen Schritt weiterkommt.

Jedes Treffen sollte mit der Ergebnissicherung und mit einer Reflexion der Zusammenarbeit (inklusive Absprachen für das nächste Treffen) enden.

Ist ein Arbeitsauftrag in der AG erledigt und ein für alle Mitglieder zufrieden stellendes Ergebnis erzielt, sollte das Vorgehen hinsichtlich der Ergebnisübermittlung an die Steuerungsebene den Bearbeitungsprozess abrunden.

Die Arbeitsgruppen im Aktionsprogramm haben sich im Dezember 2008 konstituiert; sie sind zum Zeitpunkt der Berichtserstellung noch tätig. Über ihre Funktionalität sowie die Ergebnis-

se der Arbeit kann deshalb im Rahmen des Berichts 2008 noch keine Aussage getroffen werden.

Erste Hinweise zeigen allerdings, dass eine Reihe der voraus genannten iSPO-Empfehlungen berücksichtigt wurden bzw. werden. So wurde in der Geschäftsordnung des Koordinationsausschusses (verabschiedet beim ersten Treffen am 27. 10. 2008) festgehalten, dass die Arbeitsgruppen vom Koordinationsausschuss berufen werden. Festgelegt wurden zudem grundlegende Verfahrensweisen, Kompetenzen und Entscheidungswege zwischen den Arbeitsgruppen, der Koordinationsstelle und dem Koordinationsausschuss. Danach ist klar, dass Arbeitsaufträge aus dem Koordinationsausschuss an die Arbeitsgruppen ergehen und umgekehrt die Arbeitsergebnisse der AG's dem Koordinationsausschuss vorzulegen sind. Die Koordinationsstelle ist hierbei das Bindeglied.

Mit diesen grundsätzlichen Regelungen sind aus Sicht der Wissenschaftlichen Begleitung wichtige formale Grundlagen für ein erfolgreiches Arbeiten der AG's im Sinne der mit ihrer Einrichtung verbundenen Zielsetzungen geschaffen worden. Aus Gründen der größeren Verbindlichkeit und Praxiswirksamkeit dieser Regelungen erscheint es uns empfehlenswert, diesen im Rahmen der Geschäftsordnung des Koordinationsausschusses nur skizzierten Regelungen im Rahmen einer ausführlicheren Geschäftsordnung für die Arbeitsgruppen einen noch verbindlicheren Charakter zu verleihen.

In der praktischen Arbeit der AG's wird sich erweisen, ob die bisher getroffenen Regelungen in der Weise umgesetzt werden, dass die Arbeitsgruppen tatsächlich zu einem effizienten und effektiven Arbeitsinstrument werden, in dem die verschiedenen Kenntnisse und Fachkompetenzen der Mitarbeiter/-innen im Aktionsprogramm noch stärker als dies bisher möglich war in die inhaltliche Weiterentwicklung des Programms einfließen. Um dies einschätzen zu können, ist es aus Sicht der Wissenschaftlichen Begleitung angebracht, wenn iSPO in 2009 an einigen der Treffen teilnimmt.

3.1.3 Koordinationsstelle

Für die Umsetzung und Weiterentwicklung einer lückenlosen Bildungs- und Betreuungskette ist die Arbeit der Koordinationsstelle nach wie vor von besonderer Bedeutung. Die an die Koordinationsstelle gerichteten Arbeitserfordernisse sind breit gefächert. Sie gehen nicht nur über die Aufgaben einer rein programminternen Koordination und Vernetzung einer Vielzahl verschiedener Akteure und Institutionen sowie verschiedener Hierarchieebenen hinaus, sondern sogar über den Bereich der Kinder- und Jugendhilfe (vgl. die Notwendigkeit der Einbindung von Akteuren aus den Bereichen Bildung, Arbeit, Gesundheit, Wirtschaft).

Eine detaillierte Auflistung der an die Koordinationsstelle gerichteten Anforderungen unterbleibt an dieser Stelle. Ein eindrückliches Bild hierzu liefert die Aufgabenbeschreibung des Landkreises für diese Stelle (Stand 2006; vgl. den Anhang) ebenso wie die Beschreibung der Aufgaben im Entwurf für die Neustrukturierung des Aktionsprogramms (vgl. die Abbildung im Anhang).

3.1.4 Einrichtung eines Koordinationsausschusses als Steuerungsgremium

Eine der zentralen Empfehlungen im Sachstandsbericht 2007 mit dem Ziele einer weiteren Stärkung der Netzwerkstruktur innerhalb des Aktionsprogramms lag in dem Vorschlag, die beteiligten Träger im Rahmen einer Steuerungsgruppe- oder Koordinationsgruppe noch systematischer und intensiver an der Arbeit und Weiterentwicklung des Aktionsprogramms zu beteiligen.

Es wurde dazu empfohlen, die bestehende Lenkungsgruppe weiterzuentwickeln und mit zusätzlichen Aufgaben und Kompetenzen auszustatten. Nicht zuletzt geht es darum, ein das einzelne Modul übergreifendes Wir-Gefühl (Corporate Identity) auf Trägerebene und oberhalb derselben auf der Ebene des Gesamtvorhabens noch stärker auszuprägen. Jeder der beteiligten Träger, so die Empfehlung, hat auf diese Weise - mehr als bisher - die Möglichkeit, seine spezifischen Ressourcen verantwortlich in das Netzwerk einzubringen und das „gemeinsame Modell aller Beteiligten“ mit zu steuern (ohne dass dabei das Auftraggeber-Leistungserbringer-Verhältnis verwischt werden darf). Auf diese Weise, so übereinstimmende Erfahrungen in ähnlichen Vorhaben, gelingt es eine übergreifende Win-Win-Situation zu erzeugen: Der Landkreis hat das Interesse, die Arbeit mit Jugendlichen am Übergang Schule - Ausbildung - Beruf so effektiv und effizient wie möglich zu gestalten und die Träger möchten nachhaltige und zukunftsfähige Produkte und Dienstleistungen anbieten und auf diese Weise - u.a. - sichere Arbeitsplätze für Mitarbeiter/-innen schaffen.

Entsprechend der iSPO-Empfehlung wurde im Rahmen der Neustrukturierung des Aktionsprogramms ein erweitertes Steuerungsgremium, der „Koordinationsausschuss“ etabliert. Laut seiner Geschäftsordnung obliegt ihm die Steuerung der Gesamtentwicklung des Aktionsprogramms. Ausführlicher wird seine Aufgabe in der Darstellung der Organisationsstruktur dargestellt: Danach übernimmt er vorrangig die „Verantwortung für die Entwicklung, Steuerung und Finanzierung des Aktionsprogramms auf der Grundlage der Vorlagen und Berichte der Koordinationsstelle“ (vgl. die Abbildung der Organisationsstruktur im Anhang).

In seiner Funktion als hauptverantwortliches Gremium für Fragen der strategischen Planung und Steuerung des Aktionsprogramms wurde der Ausschuss gegenüber der bereits vorher existierenden Lenkungsgruppe zudem um Vertreter/-innen maßgeblicher externer Netzwerkpartner erweitert. Der Koordinationsausschuss setzt sich nunmehr aus Vertreterinnen und Vertretern folgender Institutionen zusammen:

- Die beteiligten freien Träger (ABZ, AWO, DW, CV Saarlouis, CJD, SSM, Vaus und KEB),
- Sozialdezernat des Landkreises Saarlouis,
- BeQu (Beschäftigungs- und Qualifizierungsgesellschaft Saarlouis),
- Koordinationsstelle,
- Kreisjugendamt,
- Ministerium für Justiz, Arbeit, Gesundheit und Soziales,
- Ministerium für Bildung, Familie, Frauen und Kultur,

- ARGE Saarlouis sowie Agentur für Arbeit Saarlouis.

Mit der erweiterten Zusammensetzung des zentralen Steuerungsgremiums im Aktionsprogramm sind aus iSPO-Sicht die derzeit für das Vorhaben relevanten Institutionen und Politikfelder vertreten.

Nach den uns vorliegenden Erfahrungen mit ähnlichen Vorhaben ist es sinnvoll, wenn sich der Koordinationsausschuss zweimal jährlich trifft. Zudem bewährt es sich, wenn die externe Evaluation bzw. Wissenschaftliche Begleitung als „Dauergast“ zu den Treffen des Koordinationsausschusses mit eingeladen wird.

3.2 Wissenschaftliche Begleitung

In der Wissenschaftlichen Begleitung durch iSPO hat sich im Berichtszeitraum eine personelle Veränderung ergeben. Seit Sommer 2008 ist bei iSPO Erik Schäffer für das Aktionsprogramm zuständig. Für eine Übergangszeit stand zudem bei Bedarf der bisherige Mitarbeiter Dirk Groß zur Verfügung. Die Gesamtverantwortung für das Evaluationsvorhaben liegt nach wie vor bei dem Institutsleiter. Exklusive üblicher Konstellationen und Phänomene bei Änderungen in der Personalisierung war und ist die Kontinuität der Arbeit der Wissenschaftlichen Begleitung gewährleistet. Dies manifestiert sich u.a. in der Prolongation des Auftrags an iSPO, wonach auch 2009 eine Evaluierung des Aktionsprogramms erfolgt. Gleiches gilt für die Arbeit mit ToDo. Auch hier ist sichergestellt, dass die Dokumentationssoftware in 2009 weiterhin zur Verfügung steht.

3.3 Weiterentwicklung der Netzwerkstruktur auf Projektebene

Bereits als Ergebnis der in 2007 durchgeführten Netzwerkanalyse konnte festgestellt werden, dass der Landkreis auf dem eingeschlagenen Weg, die Planungen und Maßnahmen auf kommunaler Ebene am Übergang Schule - Ausbildung - Beruf zu einer abgestimmten Bildungs- und Betreuungskette zusammenzufügen, gut vorangekommen ist. Die Ergebnisse der Netzwerkanalyse lieferten Indizien dafür, dass der Vernetzungsgedanke in der Praxis immer besser verankert ist und auch trägerübergreifende Vernetzung zunehmend erfolgt.

Diese positive Entwicklung hat sich in 2008 bestätigt und fortgesetzt. Nach allen von iSPO bei unterschiedlichen Gelegenheiten wahrzunehmenden Äußerungen (insbesondere aus den Reihen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter) hat sich in 2008 oberhalb der Zugehörigkeit zum jeweiligen Freien Träger zunehmend ein Wir-Gefühl und eine neue Identität als Akteur des Aktionsprogramms Saarlouis ausgebildet.

„Meilensteine“ in der Weiterentwicklung des Netzwerks stellen nach iSPO-Einschätzung die in 2008 durchgeführten Veranstaltungen für die Netzwerkakteure dar. Das Seminar „Netzwerke nutzen - in Netzwerken arbeiten“ und der Workshop „Gemeinsame Identität im Aktionsprogramm“ waren bemerkenswerte Beispiele dafür, wie weit inzwischen die Identifikation mit dem Aktionsprogramm Saarlouis bei den Mitarbeitenden auf der Projektebene gewachsen ist.

Die Ergebnisse der vom Dozenten (Dr. Aderhold) im Vorfeld des Netzwerk-Seminars durchgeführte Befragung der Mitarbeitenden ist etwa im Hinblick auf das Vertrauen, das sich die

Mitarbeitenden im Netzwerk gegenseitig entgegenbringen, ein nachhaltiger Beleg.⁶ Gleichzeitig wurde aber auch das nach wie vor große Bedürfnis nach einem Austausch über die - gemeinsame - Arbeit im Aktionsprogramm deutlich. Die Fortführung solcher Veranstaltungen als Instrument zur Stärkung des Wir-Gefühls, aber auch um inhaltlich weiterführende Impulse zu setzen, ist aus iSPO-Sicht - weil Effizienz steigernd - geboten.

Das Denken und Arbeiten in Netzwerkstrukturen und die Identifikation der Beteiligten mit dem Aktionsprogramm hat auch dazu geführt, dass man sich gemeinsam auf den Weg gemacht hat, eine „Corporate Identity“ zu entwickeln, bei der es darum geht, bisher eher nach innen wirkende Identität verstärkt nach außen zu kommunizieren und wahrnehmbar zu machen.

Aus anderen Arbeitszusammenhängen in der Evaluation von Netzwerkvorhaben liegen belastbare Erfahrungen zur Bildung, Pflege und Weiterentwicklung von themenzentrierten Netzwerken und Qualitätsgemeinschaften unterschiedlicher Träger vor, die zum Teil bereits in die Implementierung des Aktionsprogramms Saarlouis eingeflossen sind.⁷ Trotzdem können dort gewonnene Erfahrungen und Erkenntnisse Impulse für die Entwicklung der Kommunikations- bzw. Kooperationsstrukturen und -abläufe im Aktionsprogramm Saarlouis sein.

In Anlehnung an Armbruster & Bartels (2005)⁸ sind *Erfolgsfaktoren* für die genannten Zusammenschlüsse:

- vertieftes, persönliches Kennenlernen,
- der ritualisierte Austausch von Informationen und Ressourcen,
- die Definition und Umsetzung gemeinsamer Ziele,
- das Entwickeln und Anwenden gemeinsamer (Qualitäts-)Standards,
- ggf. gemeinsame Fallbesprechungen,
- gemeinsame Fort- und Weiterbildung sowie eine
- konzertierte Öffentlichkeitsarbeit.

Um gemeinsam und oberhalb der Möglichkeiten der einzelnen Beteiligten eine möglichst effiziente (Außen-)Wirkung zu erzielen, ist - wiederum in Anlehnung an Armbruster & Bartels (2005) - das Entwickeln einer eigenen *Corporate Identity* unerlässlich. Hierfür sind vier Elemente konstitutiv:

⁶ Die grafischen Darstellungen der Befragungsergebnisse wurden im Rahmen einer umfangreicheren Semindokumentation von Herrn Aderhold den Netzwerkpartnern zugeleitet. Sie sind im Anhang dieses Berichts noch einmal abgedruckt.

⁷ Zu nennen sind hier z.B. von iSPO begleitete Entwicklung einer „Qualitätsgemeinschaft Häusliche Kinderkrankenpflege Niedersachsen“, einem Kooperationsverbund eigenständiger und am Pflegemarkt konkurrierender Einzelunternehmen der Kinderkrankenpflege (vgl. iSPO-Internetseite: www.ispo-institut.de).

⁸ Armbruster, M.; Bartels, V. (2005)

- **Gemeinsame Konzeption**

Beschreibung des Konzepts, rechtliche Grundlagen; Kooperation muss mit Zeitdeputaten sowie mit fachlichen und sächlichen Ressourcen und konkreten Arbeitsaufträgen hinterlegt sein.

- **Abgestimmte Struktur**

Zeitpläne („Meilensteinplanung“), Personal- und Ressourcenplanung, Sicherung der Finanzen, stringenter Umgang mit Schnittstellen, Einüben übergreifender Standards und Prozesse.

- **Kollegiale Ergebnissicherung**

Evaluation von Effektivität und Effizienz sowie der Zufriedenheit von Klienten, externen Kooperationspartnern und Mitarbeitenden; Identifizieren von Synergieeffekten, Analyse der Ressourcennutzung und der Aufgabenerfüllung (Zielerreichung).

- **Modifikation und ggf. Neuausrichtung der Konzeption als Prozess**

Zyklische Wiederholung der vier Elemente zu festgelegten Zeitpunkten (vgl. „Zeitpläne“); Corporate Identity als Prozess.

Während eine ganze Reihe dieser Faktoren (insbesondere die genannten Erfolgsfaktoren für Zusammenschlüsse in thematischen Netzwerken und Qualitätsgemeinschaften) im Aktionsprogramm bereits weitgehend als gegeben anzusehen sind, gibt es auch Aspekte, an denen noch intensiver und systematischer gearbeitet werden kann.

Jenseits gruppendynamischer Effekte (Beziehungs- und Rollenklärung, differenzierte Wahrnehmung unterschiedlicher Aufgaben für die Gemeinschaft, Konfliktfähigkeit zur produktiven Bewältigung strittiger Fragen, ...), sollten die Entwicklungsprozesse themen- und zielzentriert im Rahmen eines abgestimmten Vorgehens und an den Prinzipien des Qualitätsmanagements orientiert erfolgen. Das Aktionsprogramm Saarlouis wird sich dann immer mehr als eine Qualitätsgemeinschaft verstehen, die *in der Alltagsarbeit Bestand hat*, indem etwa einheitliche Qualitätsstandards (wie die Arbeit nach abgestimmten Dokumentationskriterien; hier: in der ToDo-Software), übereinstimmende Grundannahmen (hier: ein abgestimmtes Zielsystem) und gemeinsame Haltungen (hier: Wir-Gefühl und systematische Kooperation im Netzwerk) selbstverständlich sind.

Forciert werden könnte dies, indem zunächst die wichtigsten fachlichen Standards der Arbeit in den einzelnen Projekten im Sinne des Gute-Praxis-Denkens zusammengetragen und aus ihnen Beispiele („beste Lösungen“) abgeleitet werden. Danach zu arbeiten könnte dann im Aktionsprogramm nicht nur vereinbart, sondern überprüfbar praktiziert werden.

3.4 Entwicklung und Implementierung eines Kennzahlensystems zum internen Wirkungscontrolling

Kennzahlen und Kennzahlensysteme gehören seit der Etablierung des Neuen Steuerungsmodells (NSM) in der öffentlichen Verwaltung in den 90er Jahren zum festen Bestandteil des Qualitätsmanagement- und Controlling-Instrumentariums.

Die Verwendung von Kennzahlen im Bereich sozialer Dienstleistungen, insbesondere sofern sie Hilfen und Unterstützungsleistungen für Kinder und Jugendliche betreffen, stellt demgegenüber noch immer eine relativ neue Entwicklung dar, die allerdings in den letzten Jahren zunehmend an Bedeutung gewinnt. So wird etwa in der Kinder- und Jugendhilfe angesichts ständig steigender Kosten bzw. im Zuge der Umstellung auf eine sozialräumlich orientierte Jugendhilfe und der damit einher gehenden Einführung neuer Finanzierungsformen zunehmend die Frage nach der Effektivität und Effizienz von Leistungen der Kinder- und Jugendhilfe gestellt. Es geht darum, mehr über die Wirkungen sozialer Dienstleistungen zu erfahren, damit dieses Wissen in den Steuerungsprozessen berücksichtigt werden kann und die finanziellen Ressourcen besser, d.h. im Sinne der angestrebten Ziele wirksamer, einzusetzen.

Das Aktionsprogramm Saarlouis hat sich von Beginn an dazu entschlossen, die Wirksamkeit der unter seinem Dach organisierten Maßnahmen zur Unterstützung benachteiligter Jugendlicher am Übergang von Schule - Ausbildung - Beruf kontinuierlich zu überprüfen und ein systematisches Wirkungscontrolling auf der Grundlage eines Kennzahlensystems aufzubauen. Hierzu hat iSPO seine Ressourcen und Kompetenzen mit eingebracht.

Aus iSPO-Sicht ist die Entwicklung eines aussagekräftigen Kennzahlensystems im Aktionsprogramm nach der Testphase in 2007/2008 mittlerweile an einem Punkt angekommen, an dem Weichenstellungen für den dauerhaften Einsatz, die Praktikabilität und nachhaltige Akzeptanz durch die Mitarbeiter/-innen in den Modulen sowie hinsichtlich des steuerungsrelevanten Nutzens vorzunehmen sind.

Grundsätzlich haben sich die in 2008 erstmals systematisch erhobenen und gemeinsam entwickelten Kennzahlen bewährt. Der Sachstandsbericht 2008 soll trotzdem zum Anlass genommen werden, das Thema „Wirkungskontrolle durch die Arbeit mit Kennzahlen“ noch einmal grundsätzlich zu beleuchten und dann vor diesem Hintergrund den bisherigen Entwicklungsstand im Aufbau eines Kennzahlensystems im Aktionsprogramm zu analysieren.

Nach Pothmann (2004) ist der Einsatz von Kennzahlen im Bereich der Kinder- und Jugendhilfe zwar nicht mehr gänzlich neu. Er hat sich aber noch keineswegs hinsichtlich der theoretischen und methodischen Grundlagen, der Frage sinnvoller Prinzipien für die Konstruktion solcher Kennzahlen oder Kennzahlensysteme und auch hinsichtlich ihrer Verwendung zum Zwecke der die Qualität steigernden oder -sichernden Steuerung etabliert.⁹

Aus vorliegenden Erfahrungen und Untersuchungen zur Zielüberprüfung bzw. Wirkungskontrolle mittels Kennzahlen und Kennzahlensystemen im Bereich sozialer Dienstleistungen ist bekannt, dass die Verfahren einerseits sehr nützlich, andererseits aber auch durchaus sowohl hinsichtlich ihrer Generierung, ihrer praktischen Umsetzung als auch hinsichtlich ihrer Interpretation komplexer und schwieriger zu handhaben sind, als dies etwa für rein ökonomisch ausgerichtete Kennzahlen der Fall ist.¹⁰ Verlässliche Erfahrungen liegen bisher z.B. noch kaum vor über:

⁹ Vgl. Pothmann (2004), S. 252ff.

¹⁰ Vgl. hierzu z.B. Merchel (2004) oder Pothmann (2004)

- die Verwendung von Kennzahlen in der Kinder- und Jugendhilfe,
- die Generierung und Konstruktion von Kennzahlen und Kennzahlensystemen,
- Muster der Rezeption von Kennzahlen seitens Praxis, Politik und Wissenschaft, d.h. der externen Wirkungen von Kennzahlen sowie über
- die internen Wirkungen auf Strukturen und Prozesse, Veränderungen der Verhaltensweisen des Personals und den Wandel in den Organisationsstrukturen.

Für das Aktionsprogramm bedeutet dies, dass den Beteiligten bewusst sein sollte: Man betritt mit dem Vorhaben der Entwicklung und Implementierung eines Kennzahlensystems zum internen Wirkungscontrolling gemeinsam Neuland. Es handelt sich um einen Entwicklungsprozess, in dem es gilt unter Berücksichtigung grundlegender theoretischer und methodischer Kenntnisse und in dem Wissen über zentrale Probleme und noch offene Fragen, für das Programm und seine einzelnen Module passgenaue, spezifische Lösungen zu entwickeln.

Um diesen in seinen ersten Schritten bemerkenswert gut voran gekommenen Entwicklungsprozess zu forcieren, sollen im Folgenden auf der Grundlage bisheriger iSPO-Erfahrungen sowie vor dem Hintergrund einschlägiger Fachliteratur zentrale Prüfpunkte identifiziert werden, die für die Weiterentwicklung der Kennzahlen, ihrem Einsatz und ihrer Interpretation relevant sind.

3.4.1 Prüfpunkte für die Entwicklung, Implementierung und Interpretation von Kennzahlen

Kennzahlen und Kennzahlensysteme sollen im Rahmen des Wirkungscontrollings im Wesentlichen zwei Funktionen erfüllen und zwar

- (1) *eine Informationsfunktion* und
- (2) *eine Steuerungsfunktion*.

In der ersten Funktion geht es vor allem darum, verlässliche, objektivierte und nachprüfbar Informationen darüber zu erhalten, ob und in welchem Ausmaß die mit einer Maßnahme verbundenen Ziele erreicht worden sind. In der zweiten Funktion sollen aus diesen Informationen Schlussfolgerungen abgeleitet werden können, hinsichtlich welcher Aspekte der Programm- und Projektkonzeption und -implementierung geeignete Maßnahmen zur Sicherung oder Verbesserung der Qualität im Sinne der angestrebten Zielerreichung zu ergreifen sind.

Damit Kennzahlen verlässliche und steuerungsrelevante Informationen über die Zielerreichung geben können, müssen sie einige Voraussetzungen erfüllen, die bei ihrer Entwicklung, Implementierung und später bei der Interpretation der gewonnenen Kennzahlenwerte zu beachten sind:

(A) Prüfpunkte für die Konstruktion von Kennzahlen

- (1) Verdeutlichen der Funktion von *Kennzahlen als Qualitätssicherungsinstrument*. Sowohl den Steuerungsverantwortlichen als auch den handelnden Fachkräften, deren Arbeitsergebnisse durch die Kennzahlen erfasst werden sollen, muss präsent sein (bzw. ver-

deutlich werden), dass die damit hergestellte größere Transparenz über Arbeitsabläufe und -ergebnisse nicht in erster Linie der Kontrolle und möglichen Sanktionierung dient! Vielmehr geht es beim Einsatz von Kennzahlen darum heraus zu finden, ob und wie die Arbeit im Sinne der verabredeten Ziele, der Zielgruppen und auch der Fachkräfte selbst qualitativ noch besser gestaltet („optimiert“) werden kann.

- (2) Kennzahlen sind selten objektiv, weil ihre Entwicklung und Generierung von den Interessenlagen der an den Prozessen beteiligten Akteure beeinflusst wird. Diese Tatsache steht im Spannungsverhältnis zu der Notwendigkeit der größtmöglichen Standardisierung bei der Entwicklung. Die *Beteiligung einer unabhängigen, fachlich kompetenten Instanz* in dieser Phase wird deshalb als außerordentlich wichtig angesehen.
- (3) Die *Ziele* der implementierten Maßnahmen müssen *verbindlich und konkret definiert* werden. Hierzu empfiehlt sich die *Entwicklung eines Zielsystems*, in dem allgemeine Leitziele, davon abgeleitete (konkretere) Mittlerziele bis hin zu unmittelbar beobachtbaren bzw. messbaren Handlungszielen formuliert werden.
- (4) Die *Ziele* müssen *realitätsnah* formuliert sein, d.h. sie sollen die Tätigkeit der Fachkräfte in den Projekten möglichst wirklichkeitsgetreu abbilden. Die Definition der Ziele und Kennzahlen kann deshalb nur *im Dialog mit den handelnden Fachkräften* erfolgen.
- (5) Neben über Kennzahlen messbaren Zielen geht es immer auch um solche *Ziele, die nicht rein quantitativ erfassbar* sind. Auch diese Ziele sowie ihre Erreichung müssen dokumentiert und im Zusammenhang mit quantitativen Erkenntnissen interpretiert werden.
- (6) Die einzelnen Kennzahlen sollten nicht unverbunden nebeneinander stehen. Vielmehr sollte versucht werden, unter Einbeziehung theoretischen und empirischen Wissens über Bedingungsgefüge und Wirkungszusammenhänge die vorhandene Komplexität in Form eines *Kennzahlensystems* annähernd abzubilden.
- (7) Das Kennzahlensystem sollte *einfach und handhabbar* sein, damit es als Entwicklungs- und Steuerungsinstrument verwendbar ist.¹¹
- (8) Die quantitativen *Zielvorgaben* (Kennzahlen) müssen *realistisch*, d.h. mit den verfügbaren Ressourcen erreichbar sein.
- (9) Es muss zwischen *langfristigen und kurzfristigen Zielen* unterschieden werden und es müssen für beide entsprechende Messzeitpunkte festgelegt werden.

(B) Prüfpunkte für die Implementierung eines Kennzahleninstruments

- (1) Sicherstellung der Datenqualität: Aussagekräftige Kennzahlen sind nur zu erhalten, wenn sichergestellt ist, dass die Arbeitsverläufe und die Zielerreichung *sorgfältig und regelmäßig dokumentiert* werden.

¹¹ Die Forderung nach einem möglichst geringen Ressourcenaufwand für die Datenaufnahme einerseits und einer möglichst genauen Abbildung der sozialpädagogischen Tätigkeit der Fachkräfte andererseits bilden in der Praxis durchaus einen Gegensatz. Die Erarbeitung einer entsprechenden Datengrundlage ist der dazu auszuhandelnde Kompromiss. ToDo bietet hierzu eine gute Grundlage.

- (2) Das Anhalten und die *Motivation der Mitarbeiter/-innen* zur systematischen Dokumentation ihrer Arbeit ist Grundvoraussetzung für die erfolgreiche Implementierung eines Kennzahleninstruments, denn „es ist [...] davon auszugehen, dass Fehleranfälligkeit und -häufigkeit der statistischen Angaben von der Einstellung der Mitarbeitenden gegenüber der Erhebung abhängig ist, [...]“¹²
- (3) Die Akzeptanz des Kennzahleninstruments wird in der Regel dadurch erhöht, dass für die Mitarbeitenden ein unmittelbarer *Nutzen für ihre eigene Arbeit* erkennbar ist und dass die erforderliche *Dokumentationsarbeit in die normalen Arbeitsabläufe weitgehend integrierbar* ist.¹³
- (4) *Günstige technische Voraussetzungen für die Dokumentation* haben sich als förderlich erwiesen: „So konnte für die Durchführung von statistischen Erhebungen nachgewiesen werden, dass bei einer entsprechenden technischen Ausstattung sowohl die Motivation der Mitarbeitenden als auch die Datenqualität höher ist“.¹⁴

(C) Prüfpunkte für die Interpretation von Kennzahlenwerten

- (1) Kennzahlenwerte, sofern sie über rein statistische Grunddaten hinausgehen, sprechen nicht für sich! Die Interpretation und Bewertung von Kennzahlen sollte immer *mit anderen, auch qualitativen Informationen* verknüpft und in der Darstellung *ausführlich kommentiert werden*. Hierfür stellen *regelmäßige Auswertungsgespräche*, an denen sowohl die ausführenden Fachkräfte als auch die Steuerungsverantwortlichen teilnehmen, einen geeigneten Rahmen dar. Eine externe Moderation solcher Gespräche ist empfehlenswert.
- (2) Kennzahlen liefern zunächst nur quantitativ belegte Hinweise über das Erreichen oder Verfehlen einzelner anvisierter Ziele. Aufgrund ihrer Komplexität reduzierenden Charakters müssen sie zu Steuerungszwecken ergänzt werden durch andere *Informationen, die Rückschlüsse über die Gründe* für das Erreichen oder Nicht-Erreichen eines Ziels erlauben.
- (3) Der Erfolg sozialarbeiterischen und sozialpädagogischen Handelns ist immer auch durch Faktoren beeinflusst, die von den handelnden Fachkräften nicht beeinflussbar sind. Solche *externen Einflussfaktoren* müssen bei der Bewertung und Interpretation von Kennzahlen stets mit bedacht werden.
- (4) Aufgrund der partiellen Abhängigkeit der Wirksamkeit sozialer Unterstützungsleistungen von sich kontinuierlich verändernden externen (z.B. sozialen, wirtschaftlichen, politischen Rahmenbedingungen) muss immer wieder konzeptionell über die *Sinnhaftigkeit definierter Kennzahlen und Ziele* nachgedacht und es müssen ggf. entsprechende *in-*

¹² Pothmann (2004), S. 325.

¹³ So stellten z.B. die Akteure eines interkommunalen Vergleichs rings von Jugendämtern fest: „Nur wer von der Auswertung eingegebener Daten profitiert, hat auch ein eigenes Interesse an einer korrekten Eingabe, zumal die Datensammlung und -dokumentation von sozialpädagogischen Fachkräften nicht selten als „bürokratische“ Zusatzbelastung abgewertet wird“. (Pothmann, S. 328)

¹⁴ Pothmann, S. 326, vgl. dazu auch Kreidenweis (1997), S. 462ff. und (1999), S. 233f.

haltliche Anpassungen vorgenommen werden. Auch eine Herabsetzung quantitativer Zielvorgaben kann evtl. geboten sein. Dies spricht dann aber nicht unbedingt für eine verringerte Qualität der erbrachten Leistungen.

- (5) Empfehlenswert erscheint zum Zwecke der Auswertung und Interpretation der Kennzahlen im Rahmen von Auswertungsgesprächen die *Entwicklung eines standardisierten Auswertungsrasters* mit festgelegten Kategorien und Kriterien für die Bewertung erhobener Kennzahlen. Geeignete Kategorien hierfür sind: Zielerreichung, zusätzliche qualitative Informationen, Rahmenbedingungen, Gründe für Erreichen / Nicht-Erreichen der Zielvorgaben, Schlussfolgerungen, Modifikation der Kennzahlen, erreichter Konsens, Dissense.

3.4.2 Stand der Entwicklung und des Einsatzes eines Kennzahlensystems im Aktionsprogramm

Der gegenwärtige Stand der Entwicklung und des Einsatzes eines Kennzahlensystems im Rahmen des programminternen Wirkungscontrollings lässt sich am besten auf der Grundlage der vorgestellten Prüfpunkte wiedergeben und bewerten.

Zum Überblick verdeutlicht nachfolgende Checkliste in welchen der Prüfpunkte die formulierten Anforderungen aus iSPO-Sicht bereits erfüllt werden, in welchen mit der Umsetzung gerade begonnen wurde bzw. in welchen die Anforderungen noch nicht in Gänze oder nicht für alle Module erfüllt sind sowie in welchen Punkten für die Zukunft konkreter Handlungsbedarf besteht.

Checkliste zum Entwicklungsstand des Kennzahlensystems im Aktionsprogramm			
Prüfpunkte	Erfüllt	Teilw. erfüllt	nicht erfüllt
Entwicklung von Kennzahlen			
Verdeutlichung der Funktion von Kennzahlen als Qualitätssicherungsinstrument	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Unabhängige, fachkompetente Instanz beteiligen	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Entwicklung eines Zielsystems	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Realitätsnahe Formulierung der Kennzahlen im Dialog mit den Fachkräften	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Berücksichtigung nicht quantitativ erfassbarer Ziele	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Entwicklung eines konsistenten Kennzahlensystems	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Einfache Handhabbarkeit	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Realistische Zielvorgaben	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Unterscheidung in kurz- und langfristige Ziele	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Implementierung eines Kennzahleninstruments			
Sicherstellen der Datenqualität durch sorgfältige und regelmäßige Dokumentation	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Motivation und Akzeptanz der Mitarbeitenden durch:	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- erkennbaren Nutzen für die eigene Arbeit	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Dokumentation in Arbeitsabläufe integrierbar	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Günstige technische Bedingungen d. Dokumentation	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Interpretation der Kennzahlen			
Durchführung regelmäßiger Auswertungsgespräche unter Beteiligung der relevanten Akteure	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Verknüpfung quantitativer und qualitativer Informationen zur Aufdeckung kausaler Zusammenhänge	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Berücksichtigung externer Einflussfaktoren für die Projektwirkungen	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kritische Reflexion der Kennzahlen und ggf. inhaltliche oder quantitative Modifikationen	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Entwicklung und Nutzung eines standardisierten Auswertungsrasters mit Bewertungskriterien



Wie die tabellarische Darstellung zeigt, sind wesentliche Voraussetzungen zur erfolgreichen Einführung und Nutzung eines Kennzahlensystems für das interne Wirkungscontrolling im Aktionsprogramm bereits erfüllt worden.

Bedarf in der *Entwicklung des Kennzahlensystems* besteht vor allem noch in den Punkten „realitätsnahe Formulierung der Kennzahlen im Dialog mit den Fachkräften“ und der Differenzierung zwischen kurz- und langfristigen Zielen im Kennzahlensystem, die im unmittelbaren Zusammenhang mit der Frage der Erfassung der Nachhaltigkeit der Projektwirkungen stehen.¹⁵

Die systematische Erfassung nicht quantitativ messbarer Ziele, die für eine umfassende Interpretation erhobener Kennzahlen von Bedeutung ist, wurde hingegen noch nicht begonnen. Dies sollte in 2009 in einem nächsten Bearbeitungsschritt (etwa in Form eines Auftrags an eine Arbeitsgruppe) in Angriff genommen werden.

Hinsichtlich der *Implementierung des Kennzahleninstruments* in den Arbeitsabläufen der Projekte zeigten die ersten im Frühjahr 2008 durchgeführten Auswertungsgespräche, dass für Mitarbeiter/-innen der Projekte vor allem Fragen der technischen Umsetzung bzw. Fragen nach dem praktischen Vorgehen bei der Dokumentation der relevanten Daten im Vordergrund standen. Auch wenn diese Fragen im Rahmen der Gespräche prinzipiell geklärt wurden, besteht nach wie vor Beratungsbedarf hinsichtlich der sorgfältigen und regelmäßigen Dokumentation der Daten, hinsichtlich der Frage, wie dies am besten in die Arbeitsabläufe der Projekte integrierbar ist und wie die Vermittlung des Nutzens der Dokumentation (über die Erhebung der Kennzahlen hinaus) transparent gemacht werden kann. Dem wird auch zukünftig u.a. im Rahmen der weiterhin stattfindenden Schulungen zur ToDo Software entsprochen. Darüber hinaus regen wir für 2009 die Durchführung eines (vor allem inhaltlich orientierten) Kennzahlenworkshops an, den iSPO veranstalten könnte.

Sehr erfreulich ist, dass bei den Mitarbeitenden die grundsätzliche Bereitschaft und Motivation zur Dokumentation ihrer Arbeit mittels Kennzahlen - von wenigen Ausnahmen abgesehen - sehr hoch ist. Dies zeigte sich daran, dass in der Mehrzahl der Tätigkeitsberichte der Module die vereinbarten Kennzahlen wie vorgesehen Verwendung finden.^{16 17}

Angesichts des Entwicklungsstands des Kennzahleninstruments ist die Frage der Interpretation der Kennzahlen und der Nutzung für Steuerungszwecke bisher - und dies ist nahe liegend - noch am wenigsten fortgeschritten. Eine Klärung der hierbei offenen Fragen bzw. die dazu erforderlichen Arbeiten sollten spätestens nach der für den Beginn des neuen Schuljah-

¹⁵ Die Bearbeitung dieser Punkte erfolgt derzeit in der (ab März 2009) laufenden Runde der Auswertungsgespräche mit den Modulen (ebenso wie die Frage nach einer Differenzierung zwischen standardisierten, modulübergreifenden Kennzahlen und modulspezifischen Kennzahlen).

¹⁶ Einen Überblick hierüber gibt die zusammenfassende iSPO-Bewertung der Verwendung des Kennzahleninstruments in den Jahresberichten der Träger (vgl. den tabellarischen Überblick im Anhang des Berichts).

¹⁷ Auch in den im März/April 2009 stattfindenden Auswertungsgesprächen zeigen sich die Beteiligten an der Weiterentwicklung der Kennzahlen außerordentlich interessiert und engagiert.

res 2009/2010 geplanten modifizierten Anwendung des Kennzahlensystems in Angriff genommen werden.

Zusammenfassend lässt sich zum Stand der Entwicklung des Kennzahleninstruments im Aktionsprogramm mit Stand Ende 2008 schlussfolgern: In den inzwischen rd. zwei Jahren seit Entwicklungsbeginn konnten bedeutende (Fort-)Schritte erzielt werden. Nach Einschätzung der Wissenschaftlichen Begleitung und aus methodischer Sicht stellt das derzeit verfügbare Instrumentarium eine sehr gute Grundlage dar. In 2009 sollte es deshalb gelingen, ein Controllingsystem zu entwickeln, das verbindlich als valides und verlässliches Messinstrument zur Erfassung der Wirkungen der Projekte und des Gesamtprogramms sowohl auf übergeordneter Programmebene als auch auf der spezifischeren Ebene der einzelnen Projekte eingesetzt werden kann.

4 Zusammenfassung und Empfehlungen

Das Aktionsprogramm hat im vergangenen Jahr in seiner Entwicklung weitere Fortschritte im Sinne einer Optimierung des bereits Erreichten gemacht.

Mit der Erweiterung seiner Organisationsstruktur um den Koordinationsausschuss auf der Steuerungsebene und den Arbeitsgruppen auf der Ebene der Fachkräfte wurden neue Funktionselemente in der Organisation des Programms implementiert. Damit sind die Voraussetzungen gegeben, um den gestiegenen Anforderungen an die Steuerung und Koordination des seit seines Beginns stetig gewachsenen Programms (bzgl. der Zahl seiner Akteure und der beteiligten Institutionen) auch in Zukunft angemessen gerecht zu werden.

2009 gilt es sicher zu stellen, dass die neuen Organisationselemente die ihnen zugeordneten Aufgaben wie beabsichtigt erfüllen. iSPO wird diesen Prozess weiterhin kritisch und konstruktiv begleiten.

Ebenso ist das Aktionsprogramm in der Entwicklung seiner internen Netzwerkstruktur erneut ein gutes Stück vorangekommen. Die internen Kooperationsbeziehungen zwischen den Beteiligten haben sich weiter intensiviert bzw. konsolidiert. Zwischen den Projekten und ihren Fachkräften besteht ein hohes Maß an gegenseitigem Vertrauen; das Engagement für und die Identifikation mit dem Netzwerk des Aktionsprogramms ist unter den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern weit verbreitet und stark ausgeprägt.

Daraus ist der formulierte Wille erwachsen, in einem nächsten Schritt der Netzwerkentwicklung gemeinsam an einer „Corporate Identity“ zu arbeiten, die einen Fortschritt in der Außen- und Innenbeziehung des Aktionsprogramms bedeuten würde.

Den Gesamtprozess gilt es auch in 2009 durch entsprechende Maßnahmen zu fördern und voran zu treiben. Die in 2008 durchgeführten Fortbildungsveranstaltungen sind hier Gute-Praxis-Beispiele für Aktivitäten in 2009.

Die Entwicklung des Instruments zum internen Wirkungscontrolling ist nach der Probephase in ein Stadium eingetreten, in dem es gilt, die bisherigen Erfahrungen mit dem darüber hinaus verfügbaren methodischen und fachlichen Wissen zusammen zu bringen. Für den Zeitraum 2009/2010 (also für das vom Kalenderjahr abweichende Schuljahr) sollte ein inhaltlich und methodisch „rundes“ und fundiertes Controllinginstrument zur Verfügung stehen, das belastbare Aussagen zu den Wirkungen des Aktionsprogramms und daraus resultierend steuerungsrelevante Schlussfolgerungen zur Qualitätssicherung und Qualitätsverbesserung im Aktionsprogramm ermöglicht.

Zu den in 2009 anstehenden Aufgaben und Entwicklungsschritten wurden vorausgehend bereits Hinweise und Empfehlungen formuliert, die zum Abschluss des Berichts als Überblick zusammengefasst werden:

Empfehlungen zur Organisations- und Netzwerkentwicklung des Aktionsprogramms

- ☞ Fortführung der Mitarbeitertreffen und der thematischen Fortbildungsveranstaltungen sowie Aufnahme dieser Treffen bzw. Veranstaltungen als Element der offiziellen Organisationsstruktur des Aktionsprogramms.
- ☞ Festlegung der Aufgaben, Pflichten und Verfahrensweisen der Arbeitsgruppen in einer „Geschäftsordnung für die Arbeitsgruppen im Aktionsprogramm“.
- ☞ (Punktuelle) Teilnahme des begleitenden externen Instituts an Treffen der Arbeitsgruppen sowie regelmäßige Weitergabe von Protokollen und Ergebnispapieren an die Wissenschaftliche Begleitung.
- ☞ Schärfung des Aufgabenprofils der Koordinationsstelle und der hier tätigen Fachkräfte sowie tragfähige und nachhaltige Personalisierung der Koordinationsstelle und ihre Einbettung in die Amts- bzw. Dezernatsstrukturen.
- ☞ Teilnahme der Wissenschaftlichen Begleitung an den Treffen des Koordinationsausschusses.
- ☞ Systematische Weiterarbeit bei der Entwicklung einer corporate identity unter Nutzung vorhandener fachwissenschaftlicher Erkenntnisse; Überprüfung der Möglichkeit, entsprechende Teilaufgaben an die Arbeitsgruppen zu delegieren.
- ☞ Forcierung der Entwicklung einer corporate identity im Sinne einer Qualitätsgemeinschaft, indem die wichtigsten fachlichen Standards der Arbeit in den einzelnen Projekten im Sinne des Gute-Praxis-Denkens zusammengetragen und aus ihnen Beispiele als „beste Lösungen“ abgeleitet werden.

Empfehlungen zur Weiterentwicklung des Kennzahlensystems für das Wirkungscontrolling

- ☞ Weiterentwicklung des Kennzahleninstruments auf der Grundlage der genannten Prüfpunkte und der Checkliste.
- ☞ iSPO bietet an, in Zusammenarbeit mit den Zuständigen beim Landkreis Saarlouis für Mitarbeitende und Leitungsverantwortliche des Aktionsprogramms einen Workshop zur Entwicklung, Nutzung und Interpretation von Kennzahlen durchzuführen.

5 Literaturverzeichnis

Armbruster, M.; Bartels, V. (2005): Kooperation der verschiedenen Dienste bei Kindesmisshandlung, -Vernachlässigung und sexuellem Missbrauch, in: Deegener, G.; Körner, W. (Hg.): Kindesmisshandlung und Vernachlässigung. Ein Handbuch, Göttingen.

Beywl, W. (1988), Zur Weiterentwicklung der Evaluationsmethodologie. Frankfurt a. M.

Beywl, W./Schepp-Winter, E. (2000): Zielgeführte Evaluation von Programmen und Projekten - ein Leitfaden, Materialien zur Qualitätssicherung in der Kinder- und Jugendhilfe (Nr. 29), Bonn. URL: <http://www.qs-kompodium.de/hefte.html>, 20.12.06

Beywl, W./Speer, S./Kehr, J. (2004): Wirkungsorientierte Evaluation im Rahmen der Armuts- und Reichtumsberichterstattung. Perspektivstudie, Köln. URL: [http://www.univation.org/download/Evaluation_der_Armuts-_und Reichtumsberichterstattung](http://www.univation.org/download/Evaluation_der_Armuts-_und_Reichtumsberichterstattung), 10.07.06

Deutsche Gesellschaft für Evaluation (2002): Standards für Evaluation, Köln

Haubrich, K. (2003): Die Evaluation von Modellprogrammen im Spannungsfeld zwischen Wirkungs- und Nutzungsorientierung. In: Loidl-Keil, Rainer/Viehtbauer, Karin: Evaluation in der außerschulischen Kinder- und Jugendarbeit in Österreich, Linz

Heiner, M. (2002), Evaluation, in: Fachlexikon der sozialen Arbeit, 5. Aufl. Frankfurt a. M., S.301.

Keller-Ebert, C./Kißler, M./Schobert, B. (2005), Evaluation praktisch! Wirkungen überprüfen, Maßnahmen optimieren, Berichtsqualität verbessern. Heidelberg.

Kreidenweis, H. (1997), Jugendhilfestatistik per Knopfdruck. Kommerzielle PC-Erfassung im Vergleich, in: Th. Rauschenbach, M. Schilling (Hrsg.), Die Kinder- und Jugendhilfe und ihre Statistik. Band 2: Analysen, Befunde und Perspektiven, Neuwied u.a. 1997, S. 459-478.

Kreidenweis, H. (1999), EDV-Einsatz im Jugendamt, in: Nachrichtendienst des Deutschen Vereins für öffentliche und private Fürsorge, 79. Jg., 1999, Heft 7, S. 229-234.

Merchel, J. (2004), Qualitätsmanagement in der sozialen Arbeit. Ein Lehr- und Arbeitsbuch. Weinheim.

Pothmann, J. (2004), Kennzahlen in der Kinder- und Jugendhilfe. Zur Bedeutung und Verwendung eines Messinstrumentes für Soziale Dienste. Dissertation am Fachbereich Erziehungswissenschaft und Soziologie, Dortmund (<https://eldorado.uni-dortmund.de/handle/2003/2910>).

Stockmann, R. (2000): Methoden der Wirkungs- und Nachhaltigkeitsanalyse: Zur Konzeption und praktischen Umsetzung. In: Müller-Kohlenberg, H./Münstermann, K. (Hg.): Qualität von Humandienstleistungen. Evaluation und Qualitätsmanagement in Sozialer Arbeit und Gesundheitswesen, Opladen: Leske und Budrich.

A n h a n g

- **Aufgabenbeschreibung der Koordinationsstelle „Jugendhilfe und Schule“ des Landkreises Saarlouis (Stand 2006)**
- **Organisationsstruktur des Aktionsprogramms zur Eingliederung benachteiligter Jugendlicher in Schule, Ausbildung und Beruf**
- **Ergebnisse des Seminars: „Mit Netzwerken arbeiten - Netzwerke gestalten“ (Sept. 2008) von Dr. Jens Aderhold**
- **Übersicht: „Aktionsprogramm im Landkreis Saarlouis: Verwendung der Kennzahlen in den Jahresberichten 2007/2008 an den Landkreis“**

Koordinationsstelle „Jugendhilfe und Schule“ des Landkreises Saarlouis

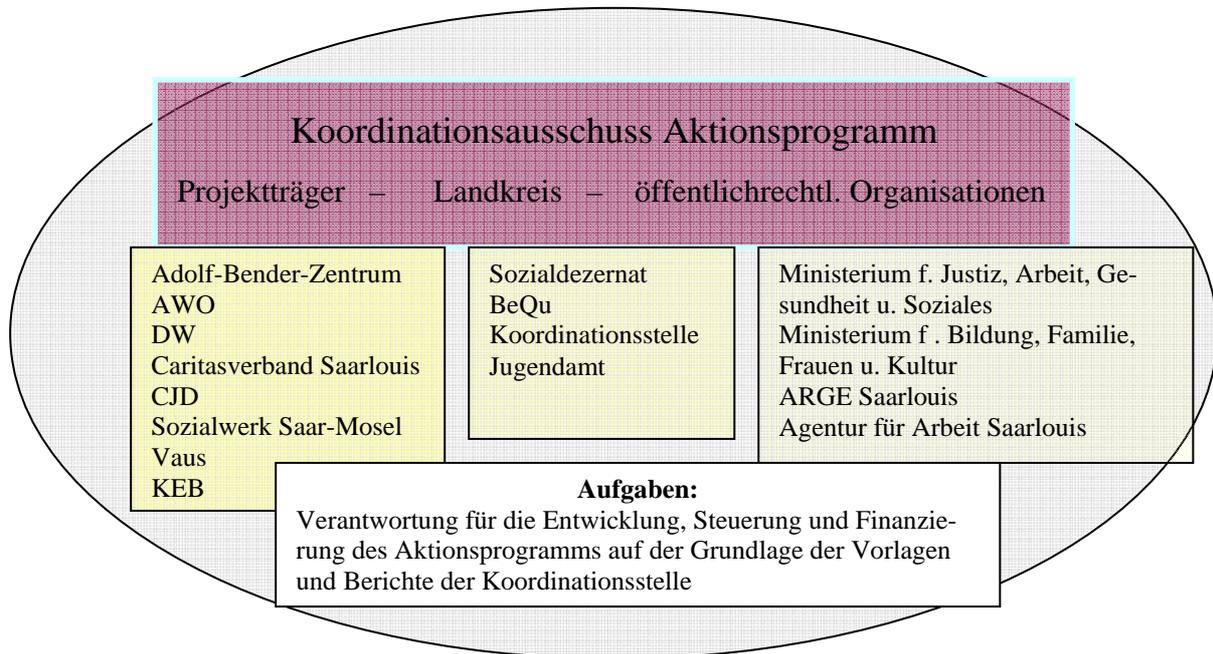
Aufgabenbeschreibung (Stand 2006):

1. Koordination und Projektsteuerung des „Aktionsprogramms zur Bewältigung von sozialen und individuellen Benachteiligungen Jugendlicher zur Eingliederung bzw. beim Übergang in den Sozialisationsfeldern Schule/Ausbildung/Beruf“ (nach §13 KJHG, das schulintern und schulextern umgesetzt wird).
2. Erarbeitung einer tragfähigen und nachhaltigen Vernetzungsstruktur innerhalb der Module des Aktionsprogramms durch die Organisation und Durchführung regelmäßiger Mitarbeitertreffen
3. und darüber hinaus mit weiteren sozialen Einrichtungen öffentlicher und freier Träger im Landkreis, fachübergreifende Vernetzung von Jugendhilfeangeboten mit den verschiedenen Abteilungen der Kreisverwaltung.
4. Definition der Schnittstellen innerhalb des Aktionsprogramms und Bündelung der Angebotsstruktur öffentlicher und freier Träger.
5. Sicherstellung der Dokumentation und Evaluation der Maßnahmen des Aktionsprogramms und deren Anpassung und Weiterentwicklung mit Hilfe von externen Instituten über regelmäßige Beratungen und Arbeitstreffen zwischen den Mitarbeitenden und Vertretern der Institute.
6. Weiterentwicklung der Strukturen der Zusammenarbeit von Jugendhilfe und Schule zu definierten Themen wie beispielsweise Schulverweigerung; Planung, Organisation und Durchführung der Arbeitstreffen.
7. Weiterentwicklung der projektbezogenen Angebotsstruktur innerhalb des Aktionsprogramms.
8. Transparenz des Jugendhilfesystems an Schulen im Landkreis und in den Gremien der Landeselternvertretung schaffen.
9. Transparenz des Aktionsprogramms u.a. in Abteilungen des Bildungsministeriums, bei Fachtagungen, im „Unterausschuss Jugend und Arbeit“ des Landesjugendamtes und in anderen überregionalen Gremien schaffen.
10. Öffentlichkeitsarbeit für das Aktionsprogramm durchführen.
11. Erstellung und jährliche/laufende Aktualisierung der Informationssammlung Jugendhilfe und Schule- „Netzwerk Schule“ - aktuelle Einbindung in den Sozialatlas des Landkreises fortsetzen.
12. Planung regelmäßiger gemeinsamer Besprechungen auf Landkreisebene (wie Lenkungsausschuss Schoolworker an weiterführenden Schulen und an Grundschulen).
13. Mitarbeit im Lenkungsausschuss „Schoolworker“ an weiterführenden Schulen auf Landesebene.

14. Organisation von Austauschgesprächen auf Leitungsebene zwischen Schulleitung und Jugendhilfe im Landkreis.
15. Mitarbeit in der Steuerungsgruppe „Strukturanalyse mit Maßnahmekonzeption zur Verbesserung der Zusammenarbeit der öffentlichen und freien Jugendhilfe“.
16. Regelmäßige Mitarbeit in Arbeitskreisen auf Stadtteil/kommunaler Ebene; Runde Tische in Dillingen, Ensdorf, ebenso AK „Soziale Dienste“ Lebach.
17. Teilnahme und Organisation des Runden Tisches „Betreuung, Erziehung, Bildung“ in Bous.
18. Mitarbeit in fachspezifischen Arbeitsgruppen, wie:
 - „Gemeinsam leben - Hilfe zur Integration“ Integration von Kindern und Jugendlichen, Caritas,
 - „AK gegen Gewalt und Ausgrenzung“ des Landkreises,
 - „ADHS und Schule des Gesundheitsamtes.
19. Regelmäßige Teilnahme an Fortbildungen zur weiteren Qualifizierung im Bereich „Jugendhilfe und Schule“:
 - von 2004 bis Ende 2005, drei Semester Postgraduales Studium, Hochschulkurs an der Katholischen Hochschule für Soziale Arbeit, „ Schule und Soziale Arbeit“,
 - von Januar bis November 2006 „Organisationen im Wandel“, Ministerium für Wirtschaft und Arbeit.

Organisationsstruktur des Aktionsprogramms zur Eingliederung benachteiligter Jugendlicher in Schule, Ausbildung und Beruf

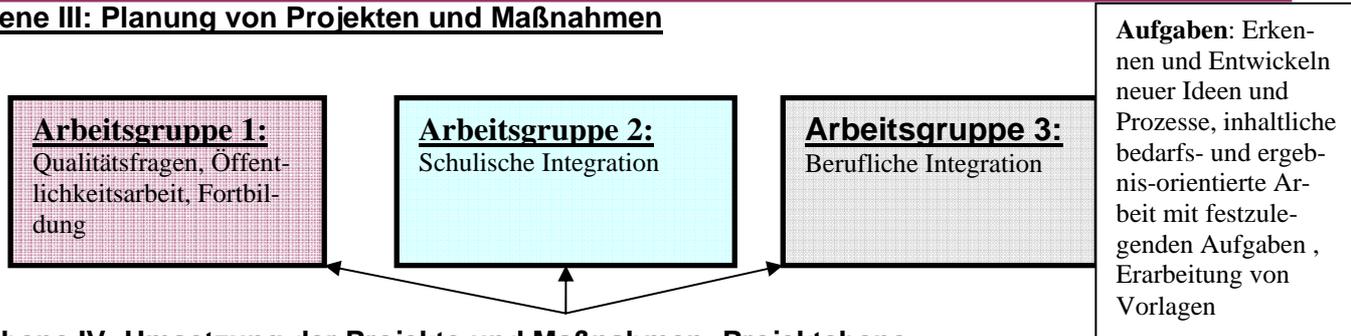
Ebene I: Strategische Planung und Steuerung



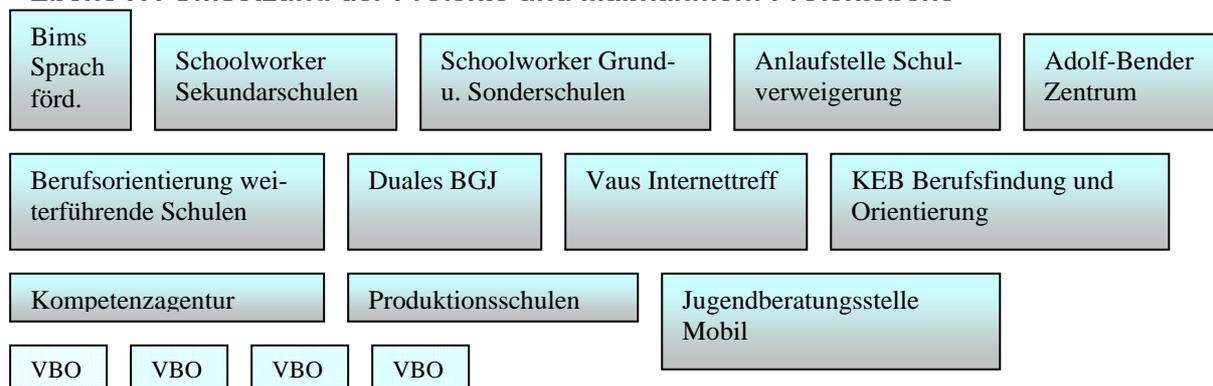
Ebene II: Koordination, Umsetzung der Vorgaben des Koordinationsausschusses



Ebene III: Planung von Projekten und Maßnahmen



Ebene IV: Umsetzung der Projekte und Maßnahmen: Projektebene



Quelle: Koordinationsstelle: Entwurf Neustrukturierung Aktionsprogramm KS 130808

3. Ergebnisse

Ich stelle einige Charts mit ein, die da selbsterklärend, nicht weiter kommentiert sind

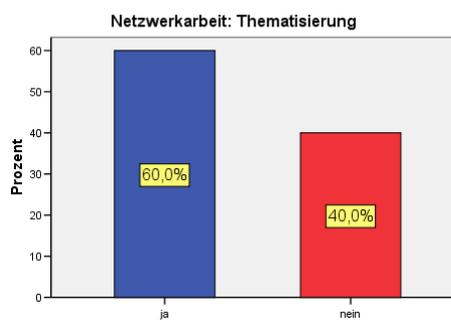
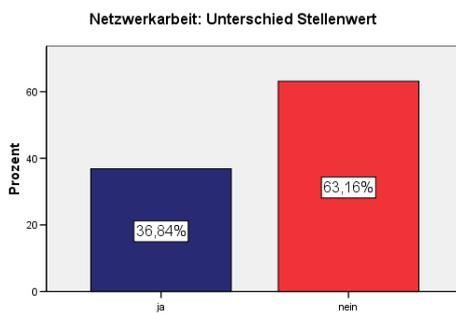


Dr. Jens Aderhold, Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg, Institut für Soziologie
Prof. Dr. Ralf Wetzel, Fachhochschule Bern, Kompetenzzentrum für Unternehmensführung



Sehen Sie einen Unterschied zwischen dem **Stellenwert**, den Sie der Zusammenarbeit im **Netzwerk** beimessen und dem der anderen Partner?

Klare Thematisierungswünsche!



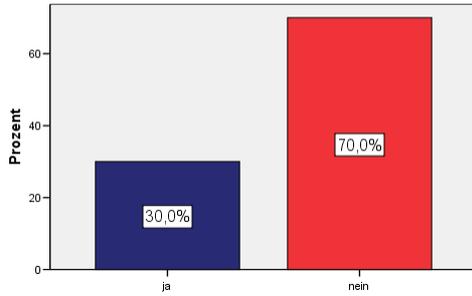
Dr. Jens Aderhold, Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg, Institut für Soziologie
Prof. Dr. Ralf Wetzel, Fachhochschule Bern, Kompetenzzentrum für Unternehmensführung



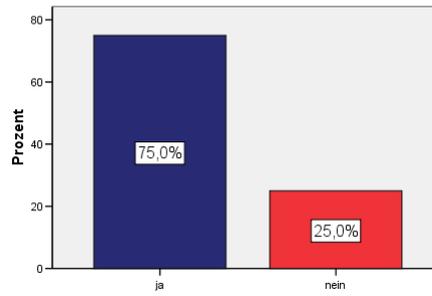
Sehen Sie einen Unterschied zwischen den **Zielen**, die Sie verfolgten und den Zielen der anderen Teilnehmer?

Auch hier liegt eine unklare Diskrepanz vor!

NW Ziele: Unterschied



NW Ziele: Thematisierung

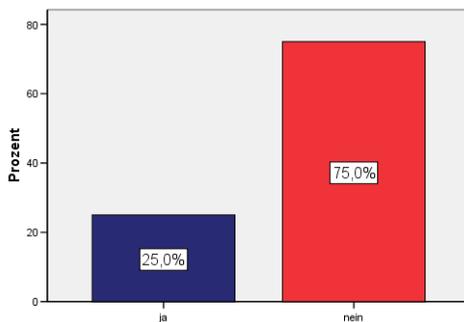


Dr. Jens Aderhold, Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg, Institut für Soziologie
Prof. Dr. Ralf Wetzel, Fachhochschule Bern, Kompetenzzentrum für Unternehmensführung

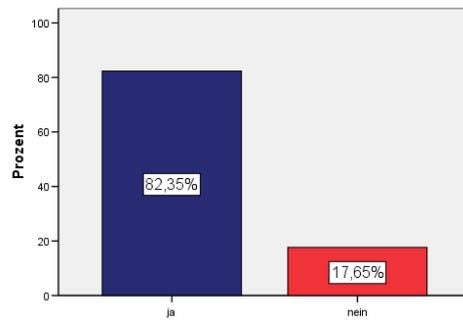
Sehen Sie einen Unterschied zwischen dem **Stellenwert**, den Sie der Zusammenarbeit im **Projekt (Arbeitsgruppe)** beimessen und dem der anderen Partner?

dito

Arbeitsgruppe: Unterschied Stellenwert



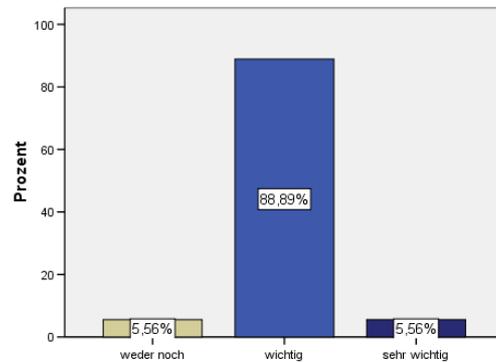
Arbeitsgruppe: Thematisierung



Dr. Jens Aderhold, Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg, Institut für Soziologie
Prof. Dr. Ralf Wetzel, Fachhochschule Bern, Kompetenzzentrum für Unternehmensführung

Inwieweit ist es für Sie wichtig, **Kontrolle** über die Arbeit im Netzwerk/Projekt zu haben, d.h. immer zu wissen, was, warum und wann passiert?

Kontrolle: eigene Kontrolle

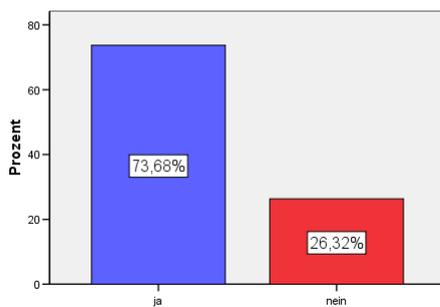


Dr. Jens Aderhold, Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg, Institut für Soziologie
Prof. Dr. Ralf Wetzel, Fachhochschule Bern, Kompetenzzentrum für Unternehmensführung



Können Sie sich vorstellen, in bestimmten Situationen auf die **Kontrolle** über die Arbeit im Netzwerk/Projekt zu verzichten, also nicht genau zu wissen, was, warum und wann passiert?

Kontrolle: eigener Verzicht

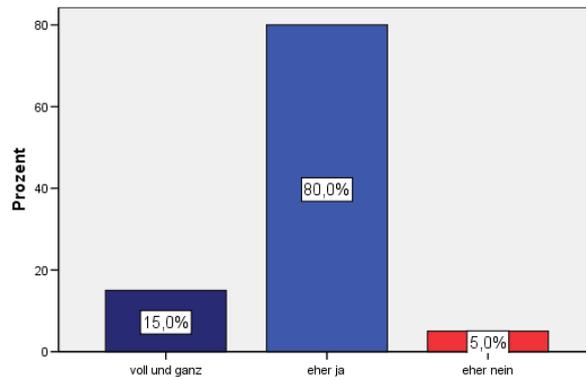


Dr. Jens Aderhold, Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg, Institut für Soziologie
Prof. Dr. Ralf Wetzel, Fachhochschule Bern, Kompetenzzentrum für Unternehmensführung



Inwieweit sind Sie bereit, Ihren Netzwerk-/Projektpartnern zu **vertrauen**?

Vertrauen: eigenes Vertrauen

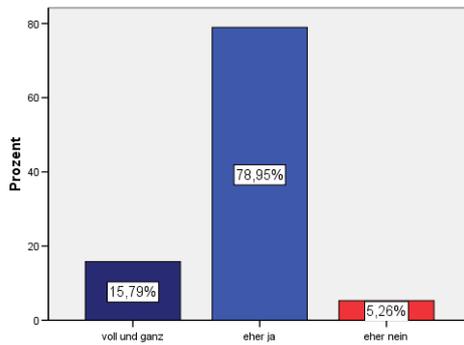


Dr. Jens Aderhold, Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg, Institut für Soziologie
Prof. Dr. Ralf Wetzel, Fachhochschule Bern, Kompetenzzentrum für Unternehmensführung

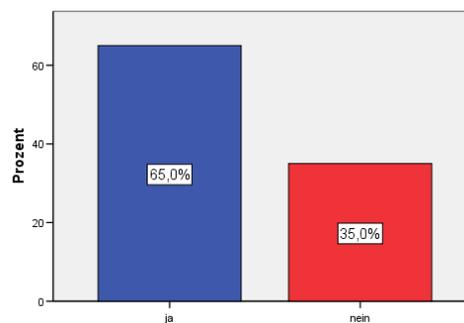


Inwieweit glauben Sie, wird Ihnen von Ihren Netzwerk-/Projektpartnern **Vertrauen entgegengebracht**?

Vertrauen: Vertrauen anderer



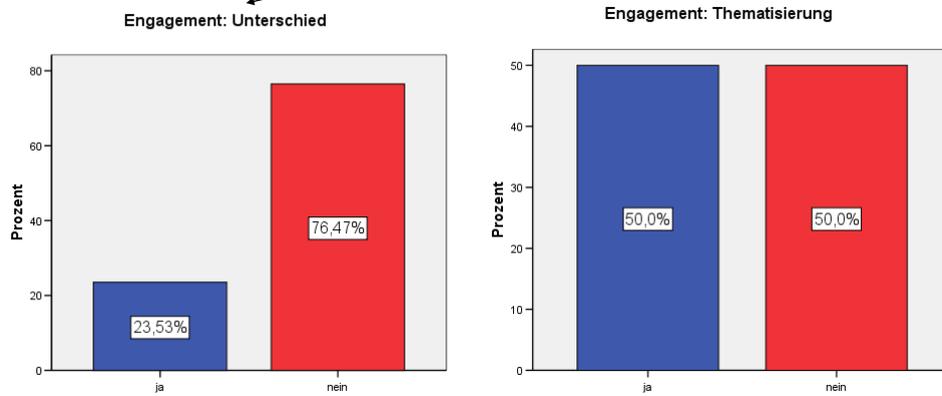
Vertrauen: Thematisierung



Dr. Jens Aderhold, Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg, Institut für Soziologie
Prof. Dr. Ralf Wetzel, Fachhochschule Bern, Kompetenzzentrum für Unternehmensführung



Sehen Sie einen Unterschied zwischen Ihrem **Engagement** und dem Ihrer Partner?



Dr. Jens Aderhold, Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg, Institut für Soziologie
Prof. Dr. Ralf Wetzel, Fachhochschule Bern, Kompetenzzentrum für Unternehmensführung





Institut für Sozialforschung, Praxisberatung und Organisationsentwicklung GmbH
Saargemünder Straße 40
66119 Saarbrücken
Tel./Fax: 0681 - 9 85 01 -67 / -69

Aktionsprogramm im Landkreis Saarlouis: Verwendung der Kennzahlen in den Jahresberichten 2007/2008 an den Landkreis

Im Mai 2008 wurden von iSPO und den Projektverantwortlichen des Landkreises mit den Beteiligten der verschiedenen Module im Aktionsprogramm intensive Gespräche über den Umgang mit den vorher entwickelten Kennzahlen zur Wirkungsmessung geführt. In den „Kennzahlengesprächen“ ging es insbesondere darum, in einer ersten Bilanz zum Umgang mit den Kennzahlen in Erfahrung zu bringen, ob diese - weiterhin - als inhaltlich korrekt angesehen werden können und ob sie in der Dokumentationssoftware ToDo wie ursprünglich geplant umsetzbar sind.

Verabredet wurde hierbei:

- ✓ Die Träger sollen die Umsetzungen so vornehmen, dass sie im trägerspezifischen Jahresbericht an den Landkreis auf die Kennzahlen Bezug nehmen können.
- ✓ Mit den Trägern und ihren Mitarbeitenden wurde zudem besprochen, dass sie im Jahresbericht auf Probleme im Umgang mit den Kennzahlen aufmerksam machen (etwa wenn ihnen eine Kennzahl inhaltlich nicht sinnvoll erscheint, eine Kennzahl nicht erhoben oder beobachtet werden kann, wenn sich „eine Kennzahl in ToDo nicht eintragen lässt“).

Die folgende tabellarische Übersicht gibt die aus der Begutachtung der vorliegenden Jahresberichte gewonnenen Erkenntnisse zum Umgang mit den Kennzahlen wieder. Hierbei wird zum einen in einem Kommentar zum Jahresbericht 2007/2008 darauf eingegangen, ob die Module die vereinbarten Kennzahlen in der vorgesehenen Weise verwendet haben und in welchem Maße sie die Kennzahlen jeweils erreichen konnten. Zum anderen werden aufgrund der Informationen aus den Berichten sowie aufgrund der Erfahrungen in den Kennzahlengesprächen Hinweise zum weiteren Vorgehen in den Modulen formuliert.

Projekt	Kommentar zum Bericht 2007/2008	Hinweise zum weiteren Vorgehen
Anlaufstelle bei Schulverweigerung	<ul style="list-style-type: none"> • Auf alle Kennzahlen wird im Bericht Bezug genommen. Die Kennzahlen werden darüber hinaus plausibel mit weiteren Daten ergänzt und sinnvoll interpretiert. • Alle Kennzahlen werden nach den Angaben im Jahresbericht vom Projekt erreicht und sie sind teilweise sogar deutlich überschritten worden. 	<ul style="list-style-type: none"> • Die Aussagen im Jahresbericht 2007/2008 zu den Kennzahlen sind aussagekräftig. Es liegen alle Voraussetzungenⁱ vor, um im nächsten Jahr inhaltlich akzentuierte Kennzahlengespräche zu führen und ggf. weitere Anpassungen vorzunehmen.ⁱⁱ • Aufgrund der Erfahrungen aus dem Kennzahlengespräch vom 28.05.08 ist jedoch auf folgendes hinzuweisen: Es muss sichergestellt werden, dass die Art der Eintragung der Zahlen in ToDo von iSPO „intersubjektiv“ nachvollziehbar ist (Die Dokumentation <u>muss</u> über die Kategorie „Ziele“ bzw. Nutzung des Feldes „Zielerreichung“ erfolgen). Der Versuch, hierfür eigene individuelle Lösungen zu finden ist, wenn iSPO mit den Daten arbeiten soll, nicht zielführend.
Produktionsschule am TGBBZ Dillingen	<ul style="list-style-type: none"> • Im Bericht wird nicht auf die Kennzahlen eingegangen. Eine Begründung, warum Kennzahlen nicht ausgewiesen sind, liegt nicht vor. • Es ist darauf hinzuweisen, dass im letzten Jahresbericht 2006/2007 zu diesem Modul auf alle vereinbarten Kennzahlen bereits Bezug genommen wurde. 	<ul style="list-style-type: none"> • Es liegen alle Voraussetzungen vor, um im nächsten Jahr inhaltlich akzentuierte Kennzahlengespräche zu führen. • Für einige wenige Kennzahlen müssen - sofern noch nicht geschehen - noch Stichworte für die Kategorie „Ziele“ festgelegt werden. • Der Aufwand dafür ist bei diesem Projekt überschaubar. Es müssen maximal sechs Stichworte neu angelegt werden.ⁱⁱⁱ

<p>Produktionsschulen Saarlouis und Lebach</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Im Bericht wird auf drei Kennzahlen (Teilnahme HSA-Prüfung, Bestehen HSA-Prüfung, Beratung ARGE) Bezug genommen. Diese Kennzahlen sind nach den Angaben im Jahresbericht an beiden Standorten erreicht. • Eine Begründung, warum die weiteren Kennzahlen nicht ausgewiesen sind, liegt nicht vor. 	<ul style="list-style-type: none"> • Es liegen alle Voraussetzungen vor, um im nächsten Jahr inhaltlich akzentuierte Kennzahlengespräche zu führen. • Für einige wenige Kennzahlen müssen - sofern noch nicht geschehen - noch Stichworte für die Kategorie „Ziele“ festgelegt werden. • Der Aufwand dafür ist bei diesem Projekt überschaubar. Es müssen maximal sieben Stichworte neu angelegt werden!
<p>Koordination der Jugend Internetteffs im Landkreis Saarlouis</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Im Bericht wird nicht auf die Kennzahlen eingegangen. • Das Projekt ist jedoch in der Lage, über eine Abfrage bei den Internetteffs die Erreichung der Kennzahlen zu belegen. • Im Auswertungsgespräch am 28.05.08 wurde herausgearbeitet, dass die Eingabe der Kennzahlen in ToDo einen unverhältnismäßigen Aufwand darstellt. Hauptgrund hierfür sind die außerordentlich hohen Nutzerzahlen in diesem Modul. 	<p>Es bestehen für das weitere Vorgehen zwei Alternativen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Erfassung der Kennzahlen wie bisher über eine Abfrage bei den Internetteffs durch den Koordinator der Treffs. • Entwicklung von Kennzahlen, die sich nur auf die Organisation der Internetteffs und nicht auf deren Ergebnisse und Wirkungen beziehen.
<p>Berufliche Integration von jungen Migranten im Landkreis Saarlouis (BIMS)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Im Bericht wird auf alle Kennzahlen eingegangen. Nach den Angaben im Jahresbericht wurde lediglich eine Kennzahl nicht erreicht. • Bereits im Auswertungsgespräch am 15.05.08 konnte der Träger bzw. das Projekt die Erreichung seiner Kennzahlen gut belegen. • Die Erfassung der Kennzahlen erfolgt jedoch nicht über die Eingabe in ToDo (dies ist prinzipiell möglich), sondern aus Gründen der 	<p>Es bestehen für das weitere Vorgehen drei Alternativen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Erfassung der Kennzahlen wie bisher über eine Abfrage bei den Kursleiter/innen und eine Auswertung durch die Mitarbeitenden des Projektes. • Eingabe und Auswertung der Kennzahlen über ToDo. Dazu müssen die Kennzahlen in geeignete Stichworte für die Kategorie „Ziele“ übersetzt werden. Der Aufwand dafür ist überschaubar.

	<p>Praktikabilität über eine Abfrage der Kursleiter/innen der Sprachförderkurse. Es gibt unterschiedliche Auffassungen darüber, inwieweit der Aufwand für eine Eingabe über To-Do verhältnismäßig ist.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Entwicklung von Kennzahlen, die sich nur auf die Organisation des Projektes und nicht auf deren Ergebnisse und Wirkungen beziehen.
<p>Duale BGJ-Klassen im Landkreis Saarlouis - Sozialpädagogische Begleitung</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Kennzahlen für dieses Modul lagen absprachgemäß noch nicht vor und waren entsprechend im Bericht nicht aufzuführen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Es müssen zwischen dem Landkreis und dem Träger Kennzahlen vereinbart werden. Ein Vorschlag dazu liegt vor. Es bietet sich an, die Kennzahlen mit dem Dualen BGJ in Dillingen abzusprechen. • Anschließend müssen die Kennzahlen in geeignete Stichworte für die Kategorie „Ziele“ übersetzt werden.
<p>Duales BGJ am TGBBZ Dillingen</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Kennzahlen für dieses Modul lagen absprachgemäß noch nicht vor und waren entsprechend im Bericht nicht aufzuführen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Es müssen zwischen dem Landkreis und dem Träger Kennzahlen vereinbart werden. Ein Vorschlag dazu liegt vor. Es bietet sich an, die Kennzahlen mit dem Dualen BGJ in Saarlouis abzusprechen. • Anschließend müssen die Kennzahlen in geeignete Stichworte für die Kategorie „Ziele“ übersetzt werden.
<p>Berufliche Orientierung Sekundarstufe I (BOSEK)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Die Kennzahlen zu Migrationshintergrund und Familiensituation sind weitgehend erreicht und hervorragend dokumentiert! • Verzerrungen in den Abbildungen entstehen dadurch, dass auch Schüler/innen, bei denen zur Kennzahl keine Angaben vorlagen, mitgezählt werden. • Auf alle anderen Kennzahlen wird im Jahresbericht nicht Bezug genommen. Eine Begründung, warum weitere Kennzahlen nicht ausgewiesen sind, liegt nicht vor. 	<ul style="list-style-type: none"> • Für einige wenige Kennzahlen müssen - sofern noch nicht geschehen - noch Stichworte für die Kategorie „Ziele“ festgelegt werden. Der Aufwand dafür ist bei diesem Projekt sehr überschaubar. • Bei den Darstellungen sollten zukünftig nur diejenigen Schüler/innen berücksichtigt werden, zu denen Angaben vorliegen. • Es liegen alle Voraussetzungen vor, um im nächsten Jahr inhaltlich akzentuierte Kennzahlengespräche zu führen.

	<ul style="list-style-type: none"> • Aus der iSPO-Auswertung zum Kennzahlengespräch am 28.05.08 geht jedoch hervor, dass einige dieser Zahlen bereits ausreichend dokumentiert und damit auswertbar sind. Die PPP liegt dem Landkreis vor (siehe Folie 4). 	
Schoolworker Grundschulen	<ul style="list-style-type: none"> • Auf alle Kennzahlen wird im Bericht eingegangen. Es fehlen jedoch weitere Grafiken und Erläuterungen, die dem Leser das Zustandekommen der Zahlen plausibel machen. • Nach Angaben der Träger sind alle Kennzahlen exakt erreicht und in einem Fall (Zahl der Projekte) sogar übertroffen worden. Anzumerken ist hierzu allerdings, dass zwischen den von iSPO durchgeführten Auswertungen und den im Bericht dargestellten Werten Diskrepanzen bestehen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Damit liegen prinzipiell die Voraussetzungen vor, um im nächsten Jahr inhaltlich akzentuierte Kennzahlengespräche zu führen. • Die Erfahrungen aus den Auswertungsgesprächen vom 15.05.08 legen aber nahe, dass hierzu noch weitere Optimierungen notwendig sind. • Dies betrifft insbesondere die Formulierung geeigneter Stichworte für die Kategorie „Ziele“ in ToDo, damit die Kennzahlen von iSPO „intersubjektiv“ überprüft werden können. Der Aufwand hierfür ist sehr überschaubar. Es müssen maximal fünf Stichworte neu angelegt werden.
Schoolworker Sonderschulen	<ul style="list-style-type: none"> • Kennzahlen für dieses Modul lagen absprachgemäß noch nicht vor und waren entsprechend im Bericht nicht darzustellen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Es müssen Kennzahlen entwickelt werden. In einem ersten Schritt können - wie im Auswertungsgespräch am 15.05.08 angedacht - die Kennzahlen der Grundschulen übernommen und dann entsprechend modifiziert werden. Für die Umsetzung in ToDo gelten die auch für die Schoolworker an Grundschulen genannten Anforderungen.

<p>Jugendberatungsstelle MOBIL Saarlouis</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Die Zahl der Jugendlichen mit Migrationshintergrund liegt deutlich höher als in der Kennzahl ausgewiesen, diejenige zum Schulabschluss sind in etwa auf dem angestrebten Niveau. • Auf alle anderen Kennzahlen wird im Jahresbericht nicht Bezug genommen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Für einige wenige Kennzahlen müssen - sofern noch nicht geschehen - noch Stichworte für die Kategorie „Ziele“ optimiert werden. • Der Aufwand dafür ist bei diesem Projekt sehr überschaubar. Es müssen maximal fünf Stichworte neu angelegt werden. • Es liegen alle Voraussetzungen vor, um im nächsten Jahr inhaltlich akzentuierte Kennzahlengespräche zu führen.
<p>Streetwork</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Im Bericht wird ausführlich auf die Kennzahlen eingegangen. Nach den Angaben des Trägers sind die Kennzahlen in unterschiedlichem Umfang erreicht. Allerdings wird sehr plausibel beschrieben, inwieweit hier auch Probleme der Erfassung und Dokumentation ursächlich sein könnten. • Die Kennzahlen werden darüber hinaus plausibel mit weiteren Daten ergänzt und sinnvoll interpretiert. Zudem finden sich konkrete Hinweise, wie zukünftig die Erfassung der Kennzahlen optimiert werden soll. • Insbesondere, wenn die Komplexität der Erfassung der Kennzahlen bei diesem Projekt in Rechnung gestellt wird, kann von einer sehr erfreulichen Darstellung gesprochen werden. 	<ul style="list-style-type: none"> • Die Aussagen im Jahresbericht 2007/2008 zu den Kennzahlen sind - auch vor dem Hintergrund der noch teilweise bestehenden Schwierigkeiten in der Erfassung - aussagekräftig. • Es liegen alle Voraussetzungen vor, um im nächsten Jahr inhaltlich akzentuierte Kennzahlengespräche zu führen und ggf. weitere Anpassungen vorzunehmen.

Berufsfindung und Orientierung (Boplus)	<ul style="list-style-type: none"> • Im Bericht wird auf alle Kennzahlen Bezug genommen. Einige Kennwerte sind deutlich überschritten (z.B. Bewerbungskompetenzen, berufliche Perspektive, Abbruch), andere wie Migrationshintergrund und Schulabschluss etwas unterschritten. Die Kennzahl zur schulischen Perspektive wurde in etwa erreicht. • Bereits im Auswertungsgespräch am 21.05.08 wurde deutlich, dass die Kennzahlen in ToDo von diesem Projekt hervorragend dokumentiert sind. 	<ul style="list-style-type: none"> • Die Aussagen im Jahresbericht 2007/2008 zu den Kennzahlen sind aussagekräftig. Es liegen alle Voraussetzungen vor, um im nächsten Jahr inhaltlich akzentuierte Kennzahlengespräche zu führen und ggf. weitere Anpassungen vorzunehmen.
Schoolworker an weiterführenden Schulen	<ul style="list-style-type: none"> • Auf die Kennzahlen wird teilweise im Bericht eingegangen. Es wird jedoch nicht in jedem Fall ersichtlich, inwieweit die vereinbarte Quote erreicht wird. • Der Jahresbericht und die ebenfalls beigefügte Evaluationen stellen jedoch Informationen zur Verfügung, die weit über die Kennzahlen hinausgehen und ein nachvollziehbares Gesamtbild des Projektes und seiner Ergebnisse vermitteln. 	<ul style="list-style-type: none"> • Es liegen alle Voraussetzungen vor, um im nächsten Jahr inhaltlich akzentuierte Kennzahlengespräche zu führen. • Für einige wenige Kennzahlen müssen - sofern nicht geschehen - noch Stichworte für die Kategorie „Ziele“ optimiert werden. • Der Aufwand dafür ist bei diesem Projekt sehr überschaubar. Es müssen maximal zwei bis drei Stichworte neu angelegt werden!

ⁱ Im Einzelnen sind dies folgende Voraussetzungen: (1.) Ziele und Kennzahlen zur Bestimmung der Zielerreichung müssen eindeutig bestimmt sein. (2.) Ziele bzw. Kennzahlen müssen in eindeutige Stichworte zur Dokumentation in der ToDo-Software übertragen sein.

ⁱⁱ Für alle Module wird es v. a. um die Fragen gehen: Haben sich die bisherigen Zielformulierungen und Kennzahlen bewährt? Welche Anpassungen sind ggf. vorzunehmen?
ⁱⁱⁱ Aufgrund der in den Kennzahlengesprächen getroffenen Vereinbarungen sollte dies bis dato in allen betreffenden Modulen geschehen sein. Ob dies der Fall ist, entzieht sich aktuell unserer Kenntnis.